

| |
|------------------|
| 2008. 12 |
| 정책연구 2008-12(기본) |

글로벌 항만투자의 실효성 제고 방안

2008. 12

김형태 · 이성우 · 고현정 · 김찬호

◆ 보고서 집필 내역

● 연구책임자

- 김 형 태 : 1장, 4장(2절), 5장(3절, 4절), 6장, 7장

● 연구진

- 이 성 우 : 2장(1절 2), 3장(1절, 2절, 3절)
- 고 현 정 : 2장(1절 1), 3장(1절), 5장(1절, 2절 2)
- 김 찬 호 : 2장(2절), 3장(4절), 4장(1절, 2절, 3절), 5장(2절 1, 3)

◆ 산·학·연·정 연구자문위원

- 조 성 환(한국허치슨터미널 상무)
- 김 규 봉(현대상선 부장)
- 류 재 형(국토해양부 국제해운과장)

* 연구자문위원은 산·학·연·정 순임

◆ 연구감리자

- 김 학 소(한국해양수산개발원 연구심의역)

머 리 말

정부는 국내 물류기업의 글로벌 항만시장 진출을 촉진하기 위해 2006년부터 ‘글로벌 물류네트워크 구축정책’을 시행하고 있다. 이 정책의 효과를 극대화하기 위해 정부는 10단계로 구성되는 추진 기본절차를 수립하고, 글로벌 사업단 구성, 국제물류협의회 구성, 국제물류펀드 조성, 시장 수요 조사 및 정보 제공, 정부 간 협상지원 등의 지원활동을 지속해 오고 있다.

이 정책에 의해 추진되고 있는 해외물류사업은 2016년까지 총 98개 계획되고 있으며, 이 중 베트남, 그리스, 러시아, 오만, 이탈리아, 크로아티아, 중국 등지의 해외항만개발사업은 이미 사업타당성조사가 완료된 상태이다. 그리고 향후에도 사업 추진은 계속 진행될 예정이다.

그러나 정책 시행 후 3년이 지난 지금까지 기대만큼의 성과가 나타나지 않고 있다. 이는 여러 가지 이유에서 기인하지만, 투자정보 발굴 방식, 투자자 간의 협력체제, 타당성 분석 체제, 물류펀드 이용률 등의 측면에서 예상하지 못했던 문제점에 기인하는 바가 크다. 특히 투자주체인 물류기업의 정보 수집 네트워크, 자금조달능력, 투자자 간의 협력체제, 연구기관의 활용능력, 유치당국과의 협조관계 구축 등의 측면이 만족할 만한 수준을 보이고 있지 않은 점에 기인하기도 한다. 아울러 정부의 미약한 지원정책도 원인으로 작용하고 있다.

이에 따라 본 연구에서는 현행 글로벌 항만투자사업의 추진 현황과 문제점에 대하여 정부, 투자주체 등 이해관계자와의 인터뷰 및 설문조사 등을 통해 파악해 보고자 하였다. 또한 다수의 외국 글로벌 터미널 운영기업을 선정, 방문하여 그들의 글로벌 항만투자 전략 및 성공요인을 분석해 보기로 하였다. 아울러 이들 기업에 대한 각국 정부의 지원정책을 분석, 시사점을 도출하여 우리나라 글로벌 항만투자사업의 실효성을 제고하기 위한

방안 강구에 활용하고자 하였다.

본 연구는 글로벌 항만투자정책의 실효성을 제고하기 위한 방안으로 정보 수집 및 분석의 시스템화, 타당성 분석 체제의 강화 및 유리한 자금조달 조건의 강구 등을 제시하고 있다. 그리고 체계적인 정보 발굴 및 타당성 분석을 주요 업무로 하는 ‘해외항만투자 지원기구’의 설립과 유리한 자금조달방안의 정비 등을 제안하고 있다. 그러나 중요한 것은 지원정책의 강화만이 아니라 직접 투자사업을 담당하는 당사자이기 때문에 당사자의 능력배양이 무엇보다도 중요할 것이다. 이러한 점에서 해외항만투자주체인 민간기업으로 하여금 유능한 인재의 양성 및 활용을 통한 기획능력의 제고를 제안하고 있는 점은 매우 의의가 깊은 것으로 판단된다.

본 연구는 본 원의 김형태 연구위원이 이성우 부연구위원, 고현정 책임연구원, 김찬호 책임연구원과 공동으로 수행한 것이다. 그러나 본 연구보고서가 간행되기까지는 많은 분들의 도움이 있었다. 특히 한국허치슨터미널의 조성환 상무, 현대상선의 김규봉 부장 등은 실무적 관점에서 많은 자문을 해주었다. 또한 국토해양부의 류재형 과장은 글로벌 물류네트워크 구축사업을 주관하는 정책당국의 관점에서 유익한 자문을 해주었다. 또한 본 원의 정봉민·김학소 연구심의역은 전체적인 내용과 보고서의 편집에 대해서까지 많은 도움을 주었다. 그리고 본 보고서가 출판되도록 행정 및 편집업무를 수행한 김미정·이선영 연구조원의 역할도 컸다. 위에서 언급하지는 못했지만 이 연구보고서가 출판되기까지 많은 도움을 주신 모든 분들께 이 자리를 빌려 심심한 감사를 표하는 바이다.

2008년 12월

한국해양수산개발원
원 장 강 종 희

차 례

| | |
|-------------------|---|
| Executive Summary | i |
|-------------------|---|

| | |
|---------|---|
| 제1장 서 론 | 1 |
|---------|---|

| | |
|-----------------|---|
| 1. 연구의 배경 및 필요성 | 1 |
| 2. 연구의 목적 | 3 |
| 3. 연구의 범위와 방법 | 3 |
| 1) 연구의 내용 및 범위 | 3 |
| 2) 연구의 방법 | 5 |

| | |
|-------------------------------|---|
| 제2장 기업의 글로벌화에 관한 이론 및 선행연구 고찰 | 7 |
|-------------------------------|---|

| | |
|--|----|
| 1. 이론 고찰 | 7 |
| 1) 기업의 시장확장 이론 | 7 |
| 2) 정부의 지원정책 이론 | 13 |
| 2. 선행연구 고찰 | 20 |
| 1) 글로벌 터미널 운영기업 육성방안 연구(2006) | 21 |
| 2) 글로벌 물류네트워크 구축 타당성조사 및 기본계획 수립(2006) | 23 |
| 3) 글로벌 물류네트워크 투자 사업 기초 타당성조사 연구(2008) | 24 |
| 4) 기존 연구와의 차별성 | 25 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 제3장 세계 항만투자 환경변화와 우리나라의 대응 동향 | 27 |
|-------------------------------|----|

| | |
|--------------------------------|----|
| 1. 주요 글로벌 터미널 운영업체(GTO)의 투자 현황 | 27 |
| 1) 투자기업의 종류 | 27 |
| 2) 투자기업의 규모 | 31 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 3) 진출지역 및 진출항만 | 34 |
| 2. 주요국의 GTO 유치 현황 | 36 |
| 1) 세계 국가의 GTO 투자 유치 동향 | 36 |
| 2) 주요국 GTO 투자 유치 현황 | 41 |
| 3. 유치대상기업의 특성변화와 전망 | 55 |
| 1) 변화내용 | 55 |
| 2) 향후 전망 | 58 |
| 4. 정부의 글로벌 항만투자정책 동향 분석 | 59 |
| 1) 추진배경 | 59 |
| 2) 추진방향 | 63 |

제4장 국내 물류기업의 글로벌 항만투자 현황 및 문제점 ————— 74

| | |
|---------------------------------|-----|
| 1. 국내 물류기업의 글로벌 항만투자 현황 | 74 |
| 1) 글로벌 항만투자 현황 | 74 |
| 2) 글로벌 항만진출(계획) 기업의 현황 분석 | 82 |
| 2. 국내 물류기업의 글로벌 항만투자의 문제점 | 88 |
| 1) 투자정보 발굴의 체계화 미흡 | 88 |
| 2) 투자자 간의 협력체제 미약 | 89 |
| 3) 타당성 분석체제의 미흡 | 90 |
| 4) 물류펀드에 대한 선호도 부족 | 91 |
| 5) 투자주체의 문제점 | 92 |
| 6) 정부 지원정책의 문제점 | 95 |
| 3. 글로벌 항만투자사업 니즈 분석 | 100 |
| 1) 설문조사의 필요성 및 목적 | 100 |
| 2) 설문내용 | 100 |
| 3) 설문방법 및 대상 | 100 |
| 4) 글로벌 항만투자사업 니즈 분석 결과 | 101 |
| 5) 특징 및 시사점 | 109 |

제5장 터미널 운영기업의 글로벌화 촉진전략 및 유사사례 고찰 — 112

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 1. 주요 GTO의 글로벌화 촉진전략 | 112 |
| 1) 하역전문형 GTO | 112 |
| 2) 선사형 GTO | 121 |
| 3) 혼합형 GTO | 130 |
| 4) GTO의 해외 항만투자의 특징 | 136 |
| 2. 주요국의 물류기업 육성정책 고찰 | 142 |
| 1) 아랍에미리트 | 142 |
| 2) 싱가포르 | 148 |
| 3) 독일 | 154 |
| 3. 국내 건설 및 광물개발 관련 글로벌화 촉진정책 사례 | 157 |
| 1) 해외건설협회 | 157 |
| 2) 대한광업진흥공사 | 160 |
| 4. 시사점 | 166 |
| 1) 기업 내부의 역량 강화 | 166 |
| 2) 자국에서의 항만개발·운영 노하우 축적 | 167 |
| 3) 기업 간 제휴를 통한 해외진출 방식 활용 | 167 |
| 4) 자국 내 터미널 운영기업의 소수정예화 | 168 |
| 5) 금융기관의 높은 활용도 | 169 |
| 6) 전문인력 보유 | 170 |
| 7) 신속한 추진 절차 | 170 |
| 8) 정부의 적극적 지원 | 171 |

제6장 글로벌 항만투자의 실효성 제고방안 ————— 173

| | |
|---|-----|
| 1. 실효성 제고의 기본방향 | 173 |
| 2. 실효성 제고의 대안 검토 | 175 |
| 1) 대안 1 : 국가공사인 글로벌 항만투자 전담기구의 설립 | 175 |

| | |
|--|-----|
| 2) 대안 2 : 국민공동의 글로벌 향만투자 전담기구 설립 | 179 |
| 3) 대안 3 : 전담기구의 설립 및 운영회사 분리 | 180 |
| 4) 대안 4 : 향만투자 및 자금융자 전담기구의 설립 | 184 |
| 5) 대안 5 : 민간자율에 위임 | 186 |
| 3. 대안의 평가 및 최적방안 | 187 |

제7장 결론 190

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 1. 요약 및 결론 | 190 |
| 1) 글로벌 향만시장 규모의 확대 | 190 |
| 2) GTO의 시장점유율 증대 | 190 |
| 3) 세 가지 유형의 GTO가 주도권 경쟁 | 191 |
| 4) GTO의 대다수는 국가지원으로 글로벌 시장진출 | 191 |
| 5) 현행 해외향만투자 지원정책은 실효성 부족 | 192 |
| 6) 해외향만투자기업에 대한 지원정책의 강화가 필요 | 193 |
| 7) 해외향만투자사업의 민간주도를 허용 | 194 |
| 8) 유리한 조건의 자금지원은 실효성 제고의 유효한 수단 | 196 |
| 2. 정책제언 | 197 |
| 1) 해외향만투자 지원기구의 설립 | 197 |
| 2) 유리한 금융조건 제공 | 201 |
| 3) 민간기업의 제고 | 205 |

참 고 문 헌 208

표 목 차

| | | |
|---------|---|----|
| 표 2-1. | 해외시장 진출형태와 결정요소 | 13 |
| 표 3-1. | GTO의 유형별 특성 비교 | 30 |
| 표 3-2. | 10대 GTO의 컨테이너 처리 실적 I | 31 |
| 표 3-3. | 10대 GTO의 컨테이너 처리 실적 II | 32 |
| 표 3-4. | 10대 GTO의 컨테이너 터미널 처리능력 | 33 |
| 표 3-5. | 10대 GTO의 지역별 컨테이너 터미널 분포 | 34 |
| 표 3-6. | 권역별 운영주체 구분별 컨테이너 처리 실적 및 비중 | 36 |
| 표 3-7. | 세계 10위권 GTO의 국가별 진출 현황 I | 38 |
| 표 3-8. | 세계 10위권 GTO의 국가별 진출 현황 II | 39 |
| 표 3-9. | 중국의 주요 GTO 유치 현황 | 42 |
| 표 3-10. | 중외합자 항만부두 개발프로젝트에 대한 잠정 우대규정 주요내용 | 46 |
| 표 3-11. | 베트남의 주요 GTO 유치 현황 | 49 |
| 표 3-12. | 베트남 항만개발 및 운영 프로젝트에 대한 우대규정 주요내용 | 50 |
| 표 3-13. | 태국의 주요 GTO 유치 현황 | 53 |
| 표 3-14. | 람차방향 터미널별 GTO 현황 | 53 |
| 표 3-15. | 태국 항만개발 및 운영 프로젝트에 대한 우대규정 주요내용 | 55 |
| 표 3-16. | GTO의 유형별 처리 실적 비중 | 56 |
| 표 3-17. | 선사 및 혼합형 GTO의 M&A 및 관리·운영권 계약 | 57 |
| 표 3-18. | GTO의 터미널 처리능력 확충 전망 및 컨테이너 처리 실적 | 58 |
| 표 3-19. | 운영주체별 컨테이너 터미널 처리능력 전망 | 59 |
| 표 3-20. | 국제물류펀드 조성 현황 | 69 |
| 표 4-1. | 우리나라 4대 물류기업의 해외투자 현황 | 75 |
| 표 4-2. | 한진해운의 해외항만 운영실적 | 78 |
| 표 4-3. | 우리나라 4대 물류기업의 연도별 해외투자실적 추이 | 80 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 표 4-4. | 우리나라 4대 물류기업의 경영규모 추이 | 83 |
| 표 4-5. | 글로벌 항만네트워크 구축사업 추진 현황 | 85 |
| 표 4-6. | 글로벌 물류네트워크 구축사업 추진계획 | 86 |
| 표 4-7. | 우리나라 4대 물류기업의 독자적인 해외 항만투자계획 | 87 |
| 표 4-8. | 주요 항만운영업체의 자산규모 비교 | 93 |
| 표 4-9. | 베트남 봉타운 투자사업진척 지연사례 | 94 |
| 표 4-10. | 항만물류인프라 관련 자금조달 평균 이자율 | 96 |
| 표 4-11. | 정부지원 사항에 대한 만족도 | 102 |
| 표 4-12. | 정보 제공 등 사업조사 지원 실효성 부족의 원인 | 102 |
| 표 4-13. | 투자단 구성 지원 실효성 부족의 원인 | 103 |
| 표 4-14. | 타당성조사 지원 실효성 부족의 원인 | 104 |
| 표 4-15. | 금융지원 시스템 구축 지원 실효성 부족의 원인 | 105 |
| 표 4-16. | 투자협상 지원 실효성 부족의 원인 | 105 |
| 표 4-17. | 정보 등 사업조사 지원 실효성 제고 방안 | 106 |
| 표 4-18. | 투자단 구성 지원 실효성 제고 방안 | 107 |
| 표 4-19. | 타당성조사 지원 실효성 제고 방안 | 107 |
| 표 4-20. | 금융지원 시스템 구축 지원 실효성 제고 방안 | 108 |
| 표 4-21. | 투자협상 지원 실효성 제고 방안 | 109 |
| 표 5-1. | HPH사 소유 및 운영 터미널의 지역적 분포 | 113 |
| 표 5-2. | HPH사의 중국 진출 현황 | 115 |
| 표 5-3. | DPW사의 경영규모 | 117 |
| 표 5-4. | DPW사 소유 및 운영 터미널의 지역적 분포 | 118 |
| 표 5-5. | NYK사의 해외 터미널 개발·운영사업 현황 | 122 |
| 표 5-6. | NYK사의 주요 개요 | 123 |
| 표 5-7. | NYK사의 컨테이너 터미널 거점수 및 취급량(백만 TEU) | 123 |
| 표 5-8. | NYK사 항만그룹의 업무 | 124 |
| 표 5-9. | MOL사의 컨테이너 터미널 운영 현황 | 126 |
| 표 5-10. | MOL사의 주요 개요 | 127 |

| | |
|--|-----|
| 표 5-11. K Line의 주요 개요 | 128 |
| 표 5-12. K Line사의 터미널 현황 | 129 |
| 표 5-13. APMT사의 중국 진출 현황 | 132 |
| 표 5-14. APMT사의 경영규모 | 132 |
| 표 5-15. APMT사 소유 및 운영 터미널의 지역적 분포 | 134 |
| 표 5-16. APMT사의 경쟁력 강화 전략 | 135 |
| 표 5-17. GTO의 지분인수(M&A) 및 터미널 사용권 계약건수 추이 | 136 |
| 표 5-18. 주요 GTO의 M&A 및 관리·운영권 계약 현황 | 137 |
| 표 5-19. 최근 GTO의 그린필드/BOT 투자 사례 | 138 |
| 표 5-20. 2006년 주요 GTO의 환적 거점항 개발 | 139 |
| 표 5-21. 최근 항만 민영화 및 GTO 진출 사례 | 140 |
| 표 5-22. PSA사의 중국 진출 현황 | 153 |
| 표 5-23. PSA사의 경영규모 | 153 |
| 표 5-24. 해외광물자원개발기업에 대한 정부의 재원지원제도 | 163 |
| 표 5-25. 해외광물개발기업중 성공불 융자사업의 주요내용 | 164 |
| 표 5-26. GTO의 자국 내 선석보유규모 비교 | 168 |
| 표 6-1. 실효성 제고 위한 기본방향 | 175 |
| 표 6-2. 글로벌 항만투자 전담기구의 업무 | 176 |
| 표 6-3. 전담기구와 운영회사의 업무 구분 | 181 |
| 표 6-4. 글로벌 항만투자 및 자금융자 전담기구의 업무 | 184 |
| 표 6-5. 각 대안별 내용에 대한 평가항목 | 187 |
| 표 6-6. 각 대안별 평가 | 188 |
| 표 7-1. 해외항만투자 지원기구의 업무 내용 | 199 |
| 표 7-2. 저리융자와 이차보전 방식의 비교 | 201 |

그림 목 차

| | | |
|---------|--|-----|
| 그림 1-1. | 연구 흐름도 | 4 |
| 그림 3-1. | 터미널 운영업체의 유형별 터미널 시설능력 | 28 |
| 그림 3-2. | GTO의 세계 실적 대비 처리 실적 및 비중 추이 | 29 |
| 그림 3-3. | GTO의 유형별 컨테이너 처리현황 | 30 |
| 그림 3-4. | 아시아와 중국의 물류시장 규모 성장률 전망 | 61 |
| 그림 3-5. | 물류분야별 글로벌 기업과 우리나라 기업 간 매출액 규모 비교 | 62 |
| 그림 3-6. | 글로벌 항만투자사업 추진 절차 | 66 |
| 그림 4-1. | 우리나라 4대 물류기업의 연도별 해외투자실적 추이(1972~2007) | 79 |
| 그림 4-2. | 기업의 독자계획에 의한 해외시장 진출 절차 | 99 |
| 그림 5-1. | APMT사의 경영구조 | 130 |
| 그림 5-2. | APMT사의 비전·경영전략 및 핵심 성공요소 | 131 |
| 그림 5-3. | APMT사의 성장경로 | 133 |
| 그림 5-4. | 아랍에미리트 정부의 DPW사에 대한 투자 현황 | 146 |
| 그림 5-5. | 재무부와 테마섹 홀딩스의 관계 | 149 |
| 그림 5-6. | DPWN사의 지분 관계 | 157 |

Executive Summary

■ Current development of the global port market and the reality we face

- The government's investments to help Korean logistics companies to secure bases in major global ports are not generating tangible results. For example, the government partly paid for gathering and analyzing related information and established W1.38 trillion worth of global logistic funds and made diplomatic efforts for the investments.
- The global logistics environment is not friendly to domestic logistics companies. For example, GTOs (Global Terminal Operators) are the biggest obstacles for Korean companies. GTOs accounted for 61.4% of the global logistics market in 2006. Countries which want to attract foreign logistics companies also prefer well known GTOs to unfamiliar new companies. Global logistics market is expected to be worth 9 trillion dollars by 2010. So global port business is essential for the growth of Korean companies, and Korea needs to secure this business as one of the next growth engines.

■ Problems with the current policies

- The current investment projects have some problems. First, the system to find and analyze investment information has been non-existent. Thus, only a part of information is provided or information is given incoherently. So details about planning, implementation and prospects of related projects, which are useful for investment decisions, cannot be provided.
- Second, under the current system, any willing companies can participate with the investment groups so decisions on the ownership or role allocation cannot be made easily. So it is hard for companies to lead investment projects and the designation of investment groups is often delayed.
- Third, research organizations which lead validity analyses are short of re-

searchers or researchers are involved in other projects at the same time. As a result, in-depth analyses cannot be carried out.

- Fourth, W 1.38 trillion worth logistics funds are prepared to finance the projects but few companies are utilizing it.

■ More effective investments

- The study suggests following measures to make the best use of the investments:
- First, the system to obtain and analyze investment information needs to be in place. An organization fully responsible for the job is necessary to identify useful information in advance and to evaluate business potentials. Second, investment groups need to be formed more efficiently and they need to cooperate and coordinate seamlessly.
- Third, the validity analysis system needs to be reinforced to enhance the quality of studies.
- Fourth, financial methods which can help domestic companies to easily fund their investments need to be in place. For example, low interest rates can help domestic companies compete with global logistics companies at the level of playing field.

■ Policy recommendations

- To establish an organization to support the port investment overseas. It will be in charge of gathering and analyzing investment-related information.
- To secure necessary measures to give domestic logistics companies financial support. For example, some domestic companies take out loans for global investments. When they borrow US dollars, there are interest rate gaps among countries. The interest rates on domestic loans are usually 3~4% higher than that of foreign loans. Thus, the government needs to pay the interest rate gap directly or indirectly. Another example is to use the general account of the government budget as it is the most accessible.
- To improve the companies' capabilities of finding, planning and analyzing investment projects.

제 1 장 서 론

1. 연구의 배경 및 필요성

이 연구를 수행하게 된 필요성은 다음과 같다.

첫째, 글로벌 항만투자사업의 실효성 제고방안을 강구할 필요가 있다. 세계 항만시장 규모는 계속해서 성장하고 있으나, 국내 물류기업의 세계 항만시장 진출은 매우 미약한 상태이다. 세계 항만시장의 규모 확대에 따라 글로벌 터미널 운영업체의 세계진출이 활발하여 그 규모는 계속해서 확대되고 있다. 이러한 세계 항만시장의 성장 추세를 배경으로 우리나라 물류기업도 세계 항만시장으로의 진출을 계획하고 있다. 그러나 국내 물류기업은 규모의 영세성, 전문인력의 부족, 자금조달능력의 부족, 세계시장 진출경험 부족 등으로 인해 기대만큼 성과를 거두고 있지 못하다. 더구나 글로벌 터미널 운영업체의 세계시장 선점은 후발국인 우리나라 물류기업의 글로벌시장 진출을 매우 어렵게 하는 요인으로 작용한다.

이러한 상황을 인식한 정부는 국내 물류기업의 글로벌 항만진출을 촉진하기 위한 지원을 주요 내용으로 하는 ‘글로벌 물류네트워크 구축정책’을 2006년도에 수립하여 추진하고 있다. 그러나 기대만큼 가시적인 성과가 나타나지 않고 있다. 문제는 왜 아직도 가시적 성과가 나타나지 않는가 하는 것이고, 가시적 성과를 조속히 획득할 수 있는 방안은 무엇인지를 분석할 필요가 있다. 이를 위해서는 먼저 글로벌 항만시장의 환경을 보다 면밀하게 분석할 필요가 있다. 세계 항만시장 환경은 최근 들어 많이 변화하고 있는데 중국뿐만 아니라 아프리카, 중동, 러시아, 남미, 지중해 등지에서도 글로벌 터미널 운영업체의 유치에 노력하고 있고, 이들 국가의 외자유치 정책도 변화하고 있다. 이에 따라 투자 유치국의 정책이 어떤 방향으로 변

화하고 있는가가 정확하게 분석되어야만 그에 대한 적절한 대응방안의 강구가 가능할 것이다. 아울러 현행 정부의 추진정책에 문제가 있다면 무엇이 문제인지, 그리고 이를 개선하여 글로벌 물류네트워크 구축정책의 성과를 끌어올릴 수 있는 실효성 있는 방안이 무엇인지를 강구할 필요가 있다.

둘째, 글로벌 항만투자사업의 추진과정을 신속히 진행시킬 필요가 있다. 현재 정부가 의욕을 가지고 글로벌 항만투자사업을 추진하고 있으나, 추진과정의 주요 단계에서 추진속도가 기대보다 지연되는 현상이 발생하고 있다. 그리하여 본 연구에서는 그 이유가 무엇인가를 분석하며, 이를 개선하여 추진속도를 앞당길 수 있는 방안을 강구·제시하고자 한다.

셋째, 글로벌 항만투자사업에 소요되는 자금조달방안을 보다 면밀히 분석할 필요가 있다. 정부는 글로벌 물류네트워크 구축을 위한 해외투자사업에 사용할 수 있도록 1조 3,800억 원 규모의 물류펀드를 조성한 바 있다. 그러나 이 펀드는 아직 전혀 이용되고 있지 않다. 해외투자사업을 위한 펀드까지 조달해두고 있음에도 불구하고 이용률이 낮아 해외투자사업이 부진한 이유와 그 원인이 어디에 있는가를 분석하고, 이를 개선하기 위한 방안을 강구할 필요가 있다.

넷째, 글로벌 항만시장 점유율을 높이고 있는 글로벌 터미널 운영업체의 전략과 이를 촉진하려는 세계 각국의 정책을 참고로 할 필요가 있다. 세계 항만시장의 환경변화에 능동적으로 대응하여 그 규모를 계속해서 확대해 나가고 있는 글로벌 터미널 운영업체의 세계 항만투자 전략과 이들의 해외투자를 촉진하기 위한 각국 정부의 정책은 우리에게 많은 시사점을 주고 있다. 이에 따라 글로벌 터미널 운영업체의 세계 항만투자 전략과 각국 정부의 투자촉진정책을 면밀히 분석하여 우리나라 물류기업의 세계항만 진출을 위한 실효성 방안 강구에 활용하고자 한다.

2. 연구의 목적

위와 같은 배경 및 필요성에 따라 수행되는 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 글로벌 물류네트워크 구축정책에 따라 추진되고 있는 현행 해외 항만투자사업의 실효성 제고방안 강구를 통해 정책추진의 가시적 성과를 조속히 달성할 수 있도록 하고자 한다.

둘째, 해외항만거점 확보를 위한 국제물류기업 간 경쟁에서 우리나라 물류기업이 더 이상 낙오되지 않도록 하는 방안을 강구하여 하루라도 빨리 해외거점을 확보하도록 함과 아울러 화주 및 선사로부터 인증 받는 종합물류기업으로 발전할 수 있도록 한다.

셋째, 해외항만 진출을 통해 국내시장의 포화상태를 타개하고 지속적으로 항만시장을 개척, 기업의 규모를 키우며, 물류부가가치의 획득을 통해 정체되어 있는 국가경제에 새로운 성장 동인으로 활용될 수 있도록 한다.

넷째, 국내 물류기업의 세계항만 진출을 촉진하여 정부가 추진하는 글로벌 물류네트워크 구축정책의 효과를 극대화 하는데 목적을 두고자 한다.

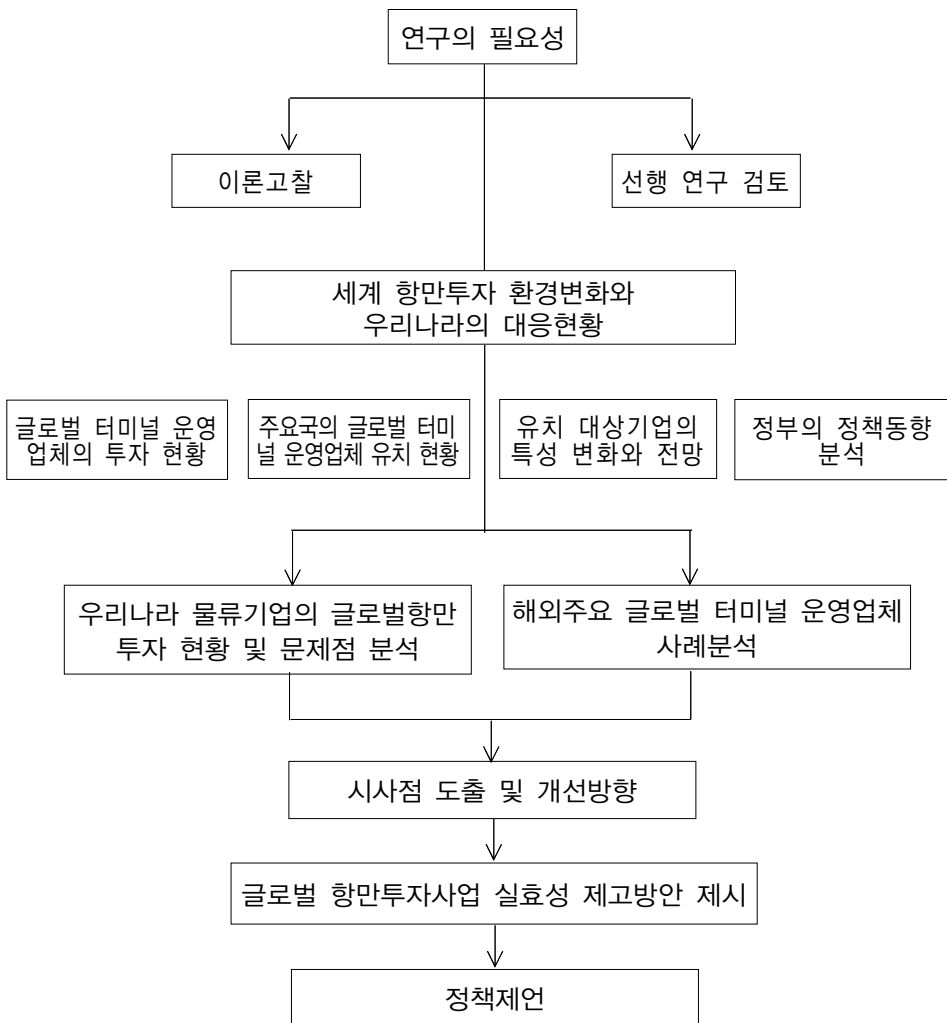
3. 연구의 범위와 방법

1) 연구의 내용 및 범위

본 연구에서는 정부의 글로벌 물류네트워크 구축사업 중 항만투자사업을 중심으로 분석하고자 한다. 글로벌 물류네트워크 구축사업은 항만투자사업과 물류시설 투자사업으로 구분된다. 그런데 물류사업은 항만과 연계되어 있기는 하나, 창고, 보관시설, 물류부가가치 제공사업 등과 관련되어 있다. 즉 대규모 자본이 투자되는 항만 및 터미널 운영기업업과는 성격이

다소 상이하다. 물류분야는 항만 및 터미널 분야에 비하면 투자 리스크가 상대적으로 높지 않고 개별기업의 관점에서 충분히 접근 가능하여 국가적 차원의 지원 필요성 등이 다소 떨어지기 때문에 물류시설은 연구대상에서 제외하며, 항만 및 터미널 시설을 주요 대상으로 하였다.

본 연구의 흐름은 <그림 1-1>과 같다.



| 그림 1-1 | 연구 흐름도

제2장에서는 기업의 해외투자전략 및 기업의 육성을 위한 정부정책에 관한 이론 분석을 통하여 항만운영업체의 글로벌 항만투자의 배경, 목적 및 방법 등을 살펴본다. 아울러 항만운영업체의 해외투자에 관한 선행연구를 살펴보고, 문제점을 분석하며 본 연구의 차별성을 강조하고자 한다.

제3장에서는 세계항만에 대한 투자환경 변화와 우리나라의 대응동향을 살펴본다. 특히 글로벌 터미널 운영업체의 세계 항만투자 현황, 주요국의 글로벌 터미널 운영업체 유치 현황 및 유치 정책 등을 살펴본다.

제4장에서는 우리나라 물류기업의 글로벌 항만투자 현황 및 문제점을 분석한다.

제5장에서는 주요 글로벌 터미널 운영업체의 세계 항만투자 전략과 이들 운영업체의 육성 및 해외투자촉진을 위한 주요국 정부의 정책사례 및 국내 유사사례를 분석하고 특징 및 시사점을 도출한다.

제6장에서는 글로벌 항만투자사업의 신속한 성과를 획득하기 위한 실효성 제고 방안을 강구·제시한다.

제7장에서는 본 연구의 결과를 요약·정리하고 결론을 제시하며, 필요한 정책 방안을 제언한다.

2) 연구의 방법

본 연구에서는 자료의 입수에 상당한 어려움이 있다는 점을 인식하여 자료입수에 최대한의 시간을 투입하였다. 특히 글로벌 터미널 운영업체의 세계 항만투자 전략에 관한 정보는 널리 공표되어 있지 않고 기업 내부적으로도 정리된 바가 거의 없는 현실이다. 그리하여 이러한 정보의 수집을 위해 개별기업과 협회 및 유료정보 판매처에 직접 문의하고 협조를 통해 관련자료를 획득하였다. 아울러 국내외 항만 관련 기업의 현황에 대해서는 인터넷 자료를 위주로 1차 조사하고 2차로 현지 출장조사를 통하여 자료를

획득하였다.

국내 물류기업의 세계 항만투자계획 등과 관련해서는 관련 기업의 관계자와 세 차례의 협의회 및 세미나 등을 통해 의견청취 기회를 가졌다. 특히 선사, 하역회사뿐만 아니라 건설회사 및 금융기관 등의 관계자와 수 차례의 면담과 세 차례의 세미나를 통하여 세계항만 진출상의 문제점 및 개선방안 등에 대해 의견을 청취하였다.

아울러 외국의 글로벌 터미널 운영업체로서는 일본의 NYK, MOL, K-Line, 홍콩의 HPH(Hutchison Ports Holdings), 중국의 COSCO Pacific사들을 선정, 방문·조사하였다. 방문조사를 통하여 각 기업별 세계항만 투자관련 입지선정, 투자전략 등을 문의하여 성공요인 등을 파악하며, 후발국인 우리나라 물류기업의 성장, 세계시장 진출의 가능성 및 방법론 등에 대해 의견교환의 기회를 가졌다.

또한 이 연구에서는 가능한 한 다양한 의견을 수렴하는 데 주력하였다. 연구가 진행되는 동안 착수보고회와 중간보고회 및 최종보고회 등 모두 세 차례의 연구보고회를 개최하여 정책당국 및 관련업계의 의견을 최대한 수렴하였다. 그리고 연구보고회에 참석하는 심의위원을 정책당국과 업계전문가로 위촉하여 연구의 전문성을 제고하는 한편, 객관성과 현실성을 확보하는 데에도 역점을 두었다.

제2장 기업의 글로벌화에 관한 이론 및 선행연구 고찰

1. 이론 고찰

1) 기업의 시장확장 이론

(1) 기업의 국제화 태동

초기 기업 이론은 최적의 기업규모와 확장 필요성을 결정하기 위한 고민에서 시작되었는데, Ronald Coase(1937)가 그 원조이다. Coase는 왜 기업이 시장을 통한 방법이 아니라 거래의 내부화로 불리는 ‘시장 우회’ 방법으로 존재하는가에 대해 의문을 가졌다. 그는 거래(transaction)를 기업의 존재, 규모, 확장을 이론화하는 기본단위로 제안하였다. 그는 기업과 시장을 이분화(dichotomist terms)하여 이해하였다. 이러한 기업 이론의 성장은 산업의 글로벌화라는 새로운 전환기를 맞이하게 되었다.

산업의 글로벌화에 따라 다국적 기업(Trans-National Corporations)은 국가 간 비용과 기술적 격차를 활용하고 지역별로 상이한 소비자의 욕구를 충족시키기 위한 기업 활동의 분산화(decentralization)를 추진함과 동시에, 소비자의 소비패턴 일반화와 대량생산·분배·소비에 따른 비용의 절감을 도모하고 생산 및 공정혁신을 추구하기 위한 글로벌 차원의 규모·범위의 경제를 통한 집중화(centralization)를 요구받고 있다. 이에 따라 글로벌 환경에서 경쟁하는 다국적 기업은 사업 활동의 지리적 분산과 통합이라는 대립적 상황에 놓여 있게 된 것이다. 이는 Castells(2000)의 네트워크 기업 개념에 잘 표현되어 있다. 그는 저서 *The Rise of the Network Society*에서 ‘네트워크 기업’이란 아이디어를 전개하였다. 동 저서에서 정보 네트워크, 제휴 및 협력 등의 기업 간 네트워크에 기초한 글로벌 기업 사이에서 새로운 조직

논리를 아시아 글로벌 기업의 국제화를 통해 설명하였다.

(2) 기업의 해외확장 이론

기업의 해외확장은 해외의 투자대상기업에 대한 경영지배 또는 경영참여를 목적으로 유형의 경영자원뿐만 아니라 무형의 제반 경영자원을 패키지로 형태로 해외에 이전시키는 방식이다. 수출은 생산요소를 국내에서 결합하여 제품의 상태로 해외로 이전시키는 방법인 데 비해, 해외직접투자는 국내자본, 생산기술, 경영기술 등의 생산요소를 해외로 이전하여 현지의 생산요소인 노동, 토지 등과 결합함으로써 생산과 판매를 수행하는 것이라는 점에 차이가 있다. 또한 기업의 해외진출은 관세 및 비관세 장벽을 우회하여 대상국 시장에 진출할 수 있는 전략적 대안으로 사용되기도 하다.

① 독점적 우위 이론

독점적 우위 이론(monopolistic advantage theory)은 기업의 해외확장에 있어 외국기업이 현지 기업에 비해 여러 가지 불리한 점이 있음에도 불구하고 이와 같은 ‘외국비용’을 상쇄하고도 남는 현지 기업이 갖지 못하는 기업 특유우위(firm-specific advantage)가 무엇인지를 규명하는데 초점을 둔다. 하이머(S. H. Hymer)와 킨들버거(C. P. Kindleberger) 등에 의하면 외국기업은 현지 기업과 비교하여 필연적으로 불리한 입장에 처하게 되는데, 이러한 ‘외국비용’의 원천으로는 현지 기업에 유리한 경제, 사회, 법률규제, 사회적 관습, 현지 소비자의 기호, 지리적 거리 비용, 현지의 주민 또는 공공기관으로부터 받는 차별대우, 현지사정에 대한 지식 부족 등이 있다.

외국비용에도 불구하고 해외진출을 통해서 외국기업이 수익을 얻기 위해서는 기업 특유의 독점적 또는 과점적 우위요소(firm-specific monopolistic or oligopolistic advantages)를 소유하고 있어야만 한다. 독점적 우위요소란 장기간의 투자를 통해서 기업내부에 축적되어 있는 탁월한 지식을 지칭하는

데, 우수한 기술, 경영 및 마케팅 노하우, 브랜드 네임, 특정 시장에 대한 특수한 접근 방법, 저렴한 자원 조달능력, 규모의 경제 및 차별화된 제품 등을 사례로 들 수 있다.

기업 내부에 체화되어 있는 지식은 이미 과거의 투자를 통해서 형성된 것이므로 해외직접투자 기업이 추가적으로 그 지식을 사용하는 데 드는 한계비용은 零(zero)에 가까운 반면, 현지 기업은 동일한 수준의 지식을 획득하는데 상당한 시간과 비용이 필요하다.

따라서 외국기업은 이러한 독점적 우위를 이용하여 본국에서와 동일한 제품을 해외에서 생산하는 수평적 투자(horizontal direct investment)를 수행함으로써 그 지역에서 제품을 차별화(product differentiation)할 수 있으며 산업구조는 과점적 형태를 띠게 되어 추가적인 이익을 누릴 수 있게 된다.

독점적 우위 이론은 국가 간의 비교우위에 기초한 순수무역이론과는 달리 개별기업의 독점적 우위에 기초를 두고 해외직접투자 현상을 설명한다는 점에서는 유용하나, 독점적 우위요소가 해외 기업진출의 필요조건은 되지만 충분조건은 되지 못한다는 점에서 한계를 갖고 있다.

② 내부화 이론

기업이 독점적 또는 과점적 우위요소를 보유하고 있다는 것은 해외진출의 필요조건은 되지만 충분조건은 될 수 없다. 왜냐하면 기업은 수출을 통해 해외시장에 진출할 수 있고 그들의 독점적 우위요소를 라이선싱 형식으로 임대 또는 판매할 수 있기 때문이다.

따라서 기업이 왜 라이선싱이나 수출이 아닌 해외직접투자의 형식으로 해외시장에서 소유권을 행사하고자 하는지에 대한 이유를 설명하기 위한 많은 모델들이 등장하게 되었는데, 그 중 버클리과 카슨(Buckley and Casson, 1976)이 제안한 내부화 모델(internalization model)이 가장 대표적이다. 카슨은 외부시장에서 소유권의 교환을 통해 이루어지는 정상적인 시장

거래를 정상시장거래(*arm's length transaction*)라 지칭하고, 반면에 기업 내부의 내부시장에서 소유권의 이전 없이 이루어지는 개념상의 거래를 내부거래(*internal transaction*)라고 지칭한다.

내부화 모델은 다국적 기업이 보유하고 있는 핵심적인 매개 산출물(*intermediate products*)인 기술, 지식 및 경험, 경영 및 마케팅 기술이 불완전하다고 가정하며 버클리 와 카슨은 내부화의 동기가 되는 이러한 불완전시장의 발생요인으로 산업특유의 요인, 지역특유의 요인, 국가특유의 요인, 그리고 기업 특유의 요인 등 네 가지를 들고 있다.

시장의 불완전성은 시차, 상품가치에 대한 협상에서의 불확실성, 계약에 대한 모니터링과 정부의 간섭 등과 같은 거래비용(*transaction costs*)을 포함하며 이러한 거래비용과 위에서 기술한 매개 산출물과의 관계성이 높을 때 다국적 기업은 불확실한 외부시장을 자신의 내부시장으로 대체하려고 하는데, 이러한 내부화가 국경을 횡단하여 이루어질 때 해외직접투자가 발생한다는 것이다.

물류분야에 따른 이익으로는 내부거래시장의 창조, 가격차별화 시스템의 구축, 거래 쌍방 간의 협상 회피, 구매자 불확실성의 회피, 정부 영향의 최소화 등을 들고 있다. 반면에 이러한 물류분야의 이익과 더불어 비용도 발생하게 되는데, 시장내부화의 비용으로는 단일의 외부시장을 여러 개의 내부시장으로 분할하는 데 기인하는 자원비용 증대, 시장세분화에 따른 커뮤니케이션 비용 증대, 현지 정부로부터의 차별적 대우 가능성 증대, 경영자의 전문성을 제고시키기 위한 비용 증대 등을 들 수 있다. 여기서 내부화로부터 얻는 이익이 내부화로 인한 비용을 상쇄할 수 있어야 그 타당성을 인정받게 된다.

다국적기업이 해외직접투자를 통하여 시장을 내부화하는 데는 다음과 같은 세 가지 유형이 존재한다.

가. 중간재시장을 내부화하기 위한 수직적 통합

중간재시장이 불완전할 경우 다국적 기업은 이를 기업내부로 흡수하여 내부화하려는 수직적 통합(vertical integration)의 경향을 갖게 된다. 중간재 시장의 내부화는 기업이 그 생산라인에 원료를 공급하는 후방통합을 하거나, 또는 기업이 생산한 제품이나 반제품을 사용하거나 판매하는 공장을 다른 나라에 설립하는 전방위통합을 의미한다. 다국적 기업은 수직적 해외 직접투자를 통하여 원자재의 공급을 장기적, 안정적으로 저렴하게 조달할 수 있으며, 외부시장을 통한 원자재의 장기공급계약 경우보다 위험을 크게 줄일 수 있게 된다.

나. 지식 및 기술시장을 내부화하기 위한 수평적 통합

다국적 기업은 불완전한 지식 및 기술시장을 내부화하기 위해 수평적 통합(horizontal integration)을 추구한다. 지식은 오랜 기간 동안 축적된 기업 자산으로서, 이를 개발하여 생산이나 마케팅에 도입하는 데는 많은 비용과 시간이 소요되지만 일단 지식이나 기술이 개발된 이후에는 기업 내에서 공공재와 같은 성격을 갖게 된다. 공공재의 가격은 零(zero)이므로 기업은 외부시장 거래를 통해서는 그 지식이나 기술개발에 투하된 비용을 보상받을 수 없기 때문에 기업은 지식시장을 내부화하여 지식을 중간재로 사용하는 완제품을 생산하고 이를 독점함으로써 지식 및 기술개발에 사용한 비용을 보상받고자 한다. 다국적 기업은 기존의 국내생산시설과 동일한 생산시설을 해외에 설치하는 수평적 통합에 의한 해외직접투자를 통해 지식 및 기술을 독점적으로 사용함으로써, 지식 및 기술개발에 사용한 비용에 대한 수익을 극대화시킬 수 있게 된다.

다. 자본시장을 내부화하기 위한 다각적 통합

다국적 기업은 국제적인 자본시장의 불완전성에 직면하여 자본시장의 기능을 내부화함으로써 다각적 통합(conglomerate integration)에 따른 해외직

접투자를 하고 있다. 여기서 다각적 통합에 의한 해외직접투자는 기존의 국내생산시설과는 관계없는 다른 분야의 생산시설을 해외에 확대하여 투자하는 것을 말한다.

③ 절충이론

더닝(J. H. Dunning)은 독점적 우위이론과 내부화 이론에 입지이론을 덧붙인 국제생산에 관한 절충이론(eclectic theory)을 주장하였는데 해외직접투자를 하는 기업이 그렇지 않은 기업에 대하여 가지는 우위를 기업 특유의 우위요소(ownership-specific advantage), 내부화 우위요소 (internalization advantage), 생산입지 특유의 우위요소(location-specific advantage)로 구분하고 해외직접투자 현상을 이러한 우위로 설명하였다.

첫째, 기업 특유의 우위요소는 기업 고유의 특성에 관한 것으로 다국적 기업이 현지의 경쟁기업보다 특정 자원이나 기술에 대한 소유권에 있어 우위에 있어야 한다.

둘째, 기업 특유의 우위를 라이선싱과 같은 외부시장을 통하여 이용하는 것보다 내부거래를 통해 이용하는 것이 유리해야 하는 내부화 우위요소를 갖고 있어야 한다. 예를 들어 기업이 초과이익을 창출하는 제조비법이 있는 경우 기업은 이 권리가 강력하게 보호될 수 있는 직접투자를 선호하게 된다(Kim and Hwang, 1992).

셋째, 국내보다 현지 생산입지 여건상 우위에 있어야 하는 생산입지 특유의 우위요소를 갖고 있어야만 한다. 이러한 이점은 낮은 임금이 노동집약적인 산업에 대한 투자를 특정 국가에 집중시키거나 지역이 주는 기회를 활용하고 위험을 감소시킴으로써 거래원가를 낮출 수 있는 가능성에 의존한다(Rugman and Verbeke, 1992).

더닝은 기업 특유의 우위요소와 내부화 우위요소, 그리고 생산입지 특유의 우위요소를 해외직접투자, 수출, 라이선싱 등 해외시장 개입방식과 관

련하여 <표 2-1>과 같이 제시하고 있다. 즉 해외시장 진출은 기업 특유의 우위요소, 내부화 우위요소, 그리고 생산입지 우위요소가 모두 충족되어야 이루어질 수 있고, 수출은 기업 특유의 우위요소와 내부화 우위요소가 충족되면 이루어질 수 있으며, 라이선싱은 기업 특유의 우위요소만 있으면 이루어질 수 있다는 것을 나타내고 있다.

| 표 2-1 | 해외시장 진출형태와 결정요소

| 진출형태 \ 구분 | 우위요소(advantage) | | |
|------------------|-----------------|--------|--------|
| | 기업 특유 우위요소 | 내부화 요소 | 입지적 요소 |
| 해외직접투자 | ○ | ○ | ○ |
| 수출 | ○ | ○ | × |
| 라이선싱(포트폴리오 자원이동) | ○ | × | × |

자료 : 조동성, 1999.

더닝의 절충이론은 해외 기업진출이론 가운데 가장 일반적이고 포괄적인 이론이다. 그러나 절충이론은 상이한 국가에서 해외직접투자를 수행하고 있는 모든 다국적 기업이 상기의 세 가지 우위요소를 같은 정도로 보유하고 있다는 의미는 아니며, 세 가지 우위요소를 자본화하기 위해 해외직접투자를 수행하는 다국적 기업의 동기가 여러 국가와 기업에 거쳐 동일하다는 것을 의미하지 않는다.

2) 정부의 지원정책 이론

정부의 지원정책이 필요한 이유를 설명하는 이론은 대부분 자원배분의 효율성과 관련되어 있다. 시장경제 체제하에서 정부지원은 효율적으로 자원이 배분되지 못한 시장의 실패 상황에 효율적으로 대응하기 위해 이루어지는 것으로 설명되고 있다. 하지만 정부의 개입도 관료조직의 속성 등의

이유로 말미암아 정부의 실패를 초래할 수 있기 때문에 정부 개입이 필요한 경우에도 신중하게 이루어져야 한다는 주장도 적지 않다.

정부의 지원정책은 정부 개입의 정당성과 연계되어 있기 때문에 바람직한 자원배분에 대한 기준이 필요하다. 일반적으로 이런 기준으로서는 경제적 효율성과 공평성으로 설명되어 왔다. 이에 따라 본 연구에서 정부의 지원정책 이론은 먼저 자원배분에 대한 기준을 설명하는 이론과, 이에 따른 정부의 개입 필요성에 대한 이론을 종합적으로 살펴볼 필요가 있다.

(1) 시장경제와 효율성

① 경제적 효율성

근대경제학에서 경제적 효율성은 ‘파레토효율성’을 의미하는 것으로 설명되고 있다. 이는 이탈리아 경제학자 빌프레도 파레토에 의해 창안되었다. 파레토효율성의 의미는 “적어도 어떤 한 사람을 불행하게 하지 않고서는 다른 어떤 사람이 더 행복하게 되도록 자원을 재분배하는 것이 불가능한 자원배분의 상태”로 정의된다. 경제학적 용어로 바꾸어 표현하면 자원의 파레토효율적인 배분은 다른 사람의 효용을 감소시키지 않고서는 어떤 사람의 효용도 증진시키도록 자원을 배분하는 것이 불가능할 때의 상태를 의미한다.

② 자원배분의 효율성

근대경제학에서 자원배분의 효율성은 다음과 같이 설명되고 있다. 생산이 이루어지고 있는 경제에서 어떤 자원배분이 효율적이기 위해서는 교환의 효율, 생산의 효율, 총체적 효율의 세 가지 조건이 충족되어야 한다. 교환의 효율조건은 일단 생산되어 경제 전체에 주어진 개체 X재와 Y재를 두 소비자 A와 B사이에 효율적으로 배분하는 것을 보장하는 조건이다. 소비자들은 각자에게 초기에 주어진 X재와 Y재의 일정량에 대해서 두 재화

를 교환함으로써 자신들의 효용을 증대시키는 것이 가능하면 교환을 할 것이다. 이러한 교환은 두 소비자가 상대방의 효용을 감소시키지 않고서도 자신의 효용을 증진시키는 것이 가능한 한 계속될 것이다. 즉 한계대체율 균등의 조건이 충족될 때 이러한 교환은 멈추게 되는데 이것이 바로 교환의 효율조건이라는 것이다.

생산의 효율조건은 주어진 노동과 자본을 결합하여 X재와 Y재를 생산할 때, 두 재화 중 어떤 한 재화의 생산을 감소시키지 않고서는 다른 재화를 더 생산하는 것이 불가능하도록 노동과 자본을 결합시킬 때 충족된다. 즉 X, Y 두 재화를 생산하기 위해 주어진 노동과 자본을 결합할 때 한계기술대체율균등의 조건이 충족되면 효율적이 된다는 것이다.

마지막으로 총체적 효율조건이란 경제 전체가 효율적이기 위해서는 소비자들의 한계대체율과 한계변환율이 일치해야 한다는 것이다.

(2) 정부 개입의 필요성

위와 같이 근대경제학은 시장경제가 효율성을 가져오는 것으로 설명하고 있으나, 그럼에도 불구하고 현대 경제학은 정부의 개입 필요성을 논하고 있는데, 그 근거로는 다음의 네 가지를 지적하고 있다.

① 최소국가론

큰 정부는 경제적, 정치적 자유를 저해할 수 있으므로 제한된 정부를 유지해야 한다는 노직(R. Nozick, 1974)¹⁾과 같은 자유주의자들도 정부가 맡아야 하는 최소한의 역할을 인정했는데, 이는 오늘날 ‘최소국가론’으로 평가되고 있다. 정부는 최소한 폭력, 도적질, 사기와 같은 범죄로부터 국민을 보호해야 할 의무를 지니며²⁾, 또한 시장경제에서 체결된 계약이 이행되도

1) Nozick, R., *Anarchy, State and Utopia*, Oxford : Basil Blackwell, 1974.

2) 야경국가라 함.

록 강제하는 역할을 해야 한다는 것이다. 그리고 이를 위해 정부는 세금을 걷고 지출을 할 수 있다는 것이다. 이러한 최소국가론의 관점에서도 시장 경제에 대한 정부의 역할이 분명히 존재한다고 할 수 있다.

② 시장의 실패

시장경제는 일련의 가정들이 충족될 때 그 기능을 제대로 발휘하여 효율적인 자원배분을 달성한다. 따라서 그 가정들이 충족되지 않으면 시장의 실패가 발생하여 비효율적인 자원배분이 초래되므로 정부의 개입이 필요하게 된다. 시장의 실패가 발생하는 이유로는 불완전 경쟁, 규모에 대한 수확체증, 공공재, 외부성, 불완전 시장, 불완전 정보 등이 지적되고 있다.

가. 불완전 경쟁

경제학에서 시장경제가 효율적이라고 할 때는 완전경쟁시장을 묵시적으로 가정하고 있다. 완전경쟁시장에서는 수많은 생산자와 소비자가 존재하므로, 기업은 가격순응자가 되며 가격과 한계비용이 항상 일치되어 효율조건이 충족된다. 그러나 불완전경쟁시장에서는 기업이 가격에 영향을 미칠 수 있게 되므로, 가격과 한계비용 사이에 격차가 발생한다. 이런 경우에는 효율조건이 위배되는데, 독점, 과점, 독점적 경쟁과 같은 시장구조는 모두 이에 해당된다.

이와 같은 불완전경쟁시장에서는 정부의 역할이 필요하다고 경제학은 주장하고 있는데, 구체적으로는 공정거래법, 독과점 금지법 등을 통하여 산업의 진입장벽을 철폐하고 기업의 불공정 행위를 통한 독과점화를 방지하여 완전경쟁을 촉진시킬 필요가 있다는 것이다.

나. 규모에 대한 수확체증

생산에 있어 규모에 대한 수확체증이 있을 경우 소규모 기업보다 대규모 기업이 유리하므로 자연독점이 발생한다. 초기에 고정자본비용이 많이

소요되는 산업에서는 생산의 초기에는 평균비용이 체감하므로 이러한 현상이 발생하는데, 전기, 철도, 전화산업 등이 이러한 범주에 해당한다.

다. 공공재

공공재(Public goods)는 사적재(Private goods)에 대비되는 개념으로서 사적재는 소비 과정에서 경쟁이 발생하여 한 소비자가 소비를 하면 다른 소비자는 소비로부터 배제되는 데 반해, 공공재는 동일한 재화를 여러 소비자가 동시에 소비할 수 있는 ‘비경합성’과 또한 가격을 지불하지 않아도 소비로부터 배제하기 어렵다는 ‘배제불가능성’이라는 특징을 가지고 있다.

이러한 공공재의 범주에는 공원이나 등대 등이 포함된다. 공공재가 시장의 실패를 가져오는 이유는 모든 소비자가 공공재의 소비로부터 배제되지 않으므로 그 대가를 지불하지 않으려 하기 때문이라는 것이다. 즉 모든 소비자들이 무임승차자가 되려고 하기 때문에 공공재가 사회적 적정수준보다 적게 공급되는 경향이 나타난다는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 정부가 직접 개입하여 공공재를 공급해야 할 필요성이 있다는 것인데, 이 경우 재원조달방법이 중요한 문제가 된다.

라. 외부성

외부성은 개인이나 기업의 행동이 시장가격체계를 통하지 않고 다른 경제주체에게 직접적으로 피해를 주거나 이로인한 영향을 미칠 때 발생한다. 부정적 외부성의 사례로는 오염행위를 들 수 있다. 이 때 오염 배출자는 오염을 유발하는 상품의 생산량을 결정할 때 직접적인 생산비용만을 고려할 뿐 오염으로 인한 질병의 발생, 환경의 훼손과 같은 사회적 비용은 고려하지 않으므로 사회적 적정수준보다 더 많이 생산하는 경향이 있다.

반면에 긍정적 외부성의 사례로는 기술개발이나 교육 등을 들 수 있다. 이러한 재화들은 사회적으로 매우 바람직한 파급효과가 있음에도 불구하고 그에 대한 대가가 정당하게 지불되지 않기 때문에 사회적 적정수

준보다 적게 공급되는 경향이 있다.

마. 불완전 시장

완전경쟁시장이 효율적으로 되기 위해서는 모든 재화에 대한 시장이 존재해야 한다. 만약 특정 재화에 대한 시장이 존재하지 않는다면 그 재화에 대한 가격이 형성될 수 없으며, 이것은 효율조건의 성립 자체를 불가능하게 한다. 이 때의 시장은 현시점에 존재하는 재화들에 대한 현물시장만을 의미하는 것은 아니다. 같은 종류의 재화일지라도 오늘의 재화와 미래의 재화가 다르고, 불확실한 사건이 발생했을 때와 발생하지 않았을 때의 재화가 다르다.

예를 들면, 불안정한 공급에 직면한 석유의 경우 오늘과 6개월의 후의 가격이 다를 것이다. 또한 호황 국면에서의 임금과 불황기의 임금도 서로 다를 것이다. 전자의 경우에는 선물시장(Future market)이 필요하고, 후자의 경우에는 보험시장(Insurance market) 또는 조건부 시장(Contingent market)이 필요하게 된다. 그러나 이러한 재화에 대한 시장이 존재하기 어려운데, 그 이유는 역선택(Adverse selection)과 도덕적 해이(Moral hazard) 때문이다.

이러한 문제를 해결하기 위해 정부는 정보를 풀링(pooling)함으로써 보험의 가입자와 공급자 간에 존재하는 정보의 비대칭성을 없애거나 실업보험, 의료보험, 연금보험 등의 사회보험을 도입해야 한다는 것이다.

바. 불완전 정보

완전경쟁체제에서는 모든 사람들이 완전한 정보를 가지고 있다는 것을 가정한다. 그러나 현실은 그렇지 않으며, 개인이 경제적 결정을 하기 위하여 필요한 정보를 획득하는 데는 시간이 걸릴 뿐만 아니라 그러한 정보 자체를 구할 수 없는 경우도 흔히 있다. 이처럼 정보가 완전하지 않을 경우에는 비효율적인 자원배분이 초래될 수도 있다. 중고차, 식료품, 약품 등의 시장에서 불충분하거나 왜곡된 정보로 인해 소비자들이 피해를 보게 되는

경우, 그리고 정부 발주 사업에서의 특혜, 증권시장에서의 내부거래 등이 이러한 범주에 속한다.

따라서 정보는 일종의 공공재가 되며 정부는 정보가 모든 사람에게 추가비용 없이, 그리고 대칭적으로 이용 가능하도록 보장하는 역할을 할 필요가 있다는 것이다. 이를 위해 정부는 정보를 수집·처리·배포할 수 있으며, 또 시장에서 과대광고를 규제하여 그릇된 정보로 인한 자원배분의 왜곡을 막을 수 있어야 한다는 것이다.

③ 정부의 실패

정부가 개입함으로써 효율적인 자원배분을 달성할 수도 있지만, 또 다른 형태의 자원배분의 왜곡을 초래할 수도 있다는 것이다. 이러한 사례는 우리나라 공기업의 운영, 영국의 국영기업의 실패 등에서 찾을 수 있다. 따라서 정부의 실패가 발생하는 이유는 시장의 실패를 정부가 성공적으로 극복하지 못하기 때문이라고도 볼 수 있다.

가. 관료제에 의한 실패

정부의 운영에 있어서는 일반적으로 비용과 수입 간의 연계가 제대로 이루어지지 않아 비용이 지속적으로 증가하며, 경쟁이 없으므로 효율성을 달성하기 위한 인센티브가 부족하다는 문제점이 나타난다는 것이다. 그리고 관료제의 속성상 장기적이고 효율적인 생산보다는 단기적인 생산성 향상에 치중하는 경향이 있다. 더 나아가 정부의 성과나 관료의 업적을 쉽게 평가할 수 있는 객관적인 지표가 없을 경우에는 공공의 목적과 거리가 먼 내부적인 상벌이 정부나 관료의 행위에 더 큰 영향을 미치게 될 수 있다.

나. 불완전 정보와 관련한 실패

정부가 정책결정에 필요한 모든 정보를 갖추기는 어려우므로 정부의 개입이 원래 의도한 대로 효율적인 자원배분을 달성하기는 어렵다고 할 수

있다는 것이다. 이러한 현상은 경제의 규모가 커지고 시장경제가 발달할수록 더욱 두드러진다.

다. 공공선택의 문제

정부의 정책결정과정은 경제적 원리에 따르기보다는 이해당사자들 간의 타협을 통한 정치적 의사결정과정을 거치게 된다. 이 과정에서 경제적 효율성이 희생되는 경우가 많다. 따라서 정부의 개입은 각각의 시장실패에 대해서 정부 개입의 장점과 단점을 비교하여 이루어져야 한다는 것이다. 근래에 와서는 이러한 문제가 공공선택이론의 주요 관심사가 되고 있다.

④ 공평성

경쟁시장체제는 효율적인 자원배분을 달성할 수는 있지만 언제나 공평한 자원배분을 보장하는 것은 아니다. 자본주의 시장경제에서는 남보다 열심히 일하거나 능력이 있는 사람이 그 만큼 더 보상받아야 하므로 어느 정도의 불평등은 필연적이다. 그러나 지나친 불평등은 실업자나 빈자들로 하여금 사회적 소외감을 느끼게 하고 범죄의 유혹에 빠지게 하여 부정적인 사회적 외부비용을 초래할 가능성이 있다. 따라서 모든 국민이 최소한의 인간적인 삶을 영위할 수 있도록 하고 어느 정도 평등한 사회를 만들기 위해 정부는 소득이나 부의 재분배를 행할 필요가 있다는 것이다. 그러나 이 경우 어느 정도의 평등이 적절한가에 대해서는 절대적인 기준이 있을 수 없으므로 그 사회의 구성원들이 지니고 있는 평등도에 대한 성향에 의존할 수밖에 없다.

2. 선행연구 고찰

글로벌 향만투자사업과 관련된 연구는 단편적인 것을 포함할 경우 적

지 않으나, 본격적으로 이 분야를 연구하게 된 것은 2006년 이후의 일이다. 이 때부터 정부의 글로벌 물류네트워크 구축정책이 수립되면서 해외항만 투자사업을 촉진하고자 하는 연구가 집중적으로 이루어지게 되었다. 여기에서는 이와 관련된 두 개의 주요 연구성과를 살펴보고자 한다.

1) 글로벌 터미널 운영기업 육성방안 연구(2006)³⁾

이 연구는 국내 항만운영회사를 글로벌 터미널 운영기업으로 육성하고, 이들 기업의 해외 터미널 사업 진출을 촉진하기 위한 제도적 틀을 마련하며 이를 지원하기 위한 ‘국제물류사업지원센터’의 설립 및 운영방안 강구를 목적으로 이루어졌다.

이를 위해 이 연구에서는 세계 컨테이너 터미널 시장 현황, 세계 10대 글로벌 터미널 운영기업(Global Terminal Operator : GTO)의 시장 점유 현황, 세계 컨테이너 터미널 수요 등을 분석하고 있다. 아울러 이 연구는 세계 주요 터미널 운영기업이 글로벌 터미널 운영기업으로 성장할 수 있었던 전략적 요인으로 i) 글로벌 네트워크 확충, ii) 인도, 중국, 동남아, 동유럽 등 신흥시장에 대한 투자 집중, iii) 터미널의 대형화 및 첨단화를 통한 생산성 향상, iv) 종합물류기업으로의 변신, v) M&A 및 전략적 제휴 등을 통한 서비스의 확대 등이 있다고 분석하고 있다.

아울러 이 연구에서는 국내 항만운영회사를 글로벌 터미널 운영기업으로 육성해야 할 필요성으로 세계 항만시장은 확대되고 있는 반면 국내 항만시장의 성장 둔화가 나타나고 있음을 지적하고 있다. 특히 국내 항만시장의 성장 둔화는 i) 경제성장률 둔화로 인한 기초 물동량 감소, ii) 중국과의 환적화물 유치 경쟁, iii) 물류자원 공급 지연, iv) 국제물류 환경변화

3) 우종균, 김찬호, 김은수, 「글로벌 터미널 운영기업 육성방안 연구」, 한국해양수산개발원, 2006. 10.

에 대한 미흡한 대응, v) 우리 항만에 대한 글로벌 기업의 이해 부족, vi) 동북아 역내 국가 간 협력체계 미흡 등에 기인한다고 분석하고 있다.

그리하여 이 연구에서는 세계 항만시장의 변화에 대응하면서 국내 항만시장의 활성화를 도모하기 위해 새로운 성장엔진 확보가 필요하며, 그 새로운 성장엔진으로 해외 터미널 사업 추진을 통한 글로벌 터미널 운영기업 육성방안을 제시하고 있다.

글로벌 터미널 운영기업 육성을 위해 이 연구에서는 i) 민간 중심의 사업 추진, ii) 관련업계의 동반 추진, iii) 지속적인 정부의 지원, iv) 추진사업 간 연계라는 4대 원칙을 제시하고 있으며, 국제물류투자사업의 대상으로 항만, 물류센터, 물류관련 시설, 공항, 철도 및 도로, 각종 물류관련 협력사업과 함께 투자 리스크가 작은 투자 유치국과의 협력사업, 장기임차사업, 운영권 인수 사업 등을 우선적으로 추진하고, 점차적으로 투자 리스크가 높은 시설 개발 및 운영, 기업 M&A 등으로 사업의 범위를 확대해 나가야 한다고 제언하고 있다.

이 연구에서는 투자사업의 추진 절차, 사업자 선정 절차 및 글로벌 네트워크 구축 방법 등을 제시하는 한편 AHP(Analysis Hierarchical Process) 분석을 통해 투자대상지역을 동북아, 중동 및 인도, 북유럽, 동남아, 남미, 남유럽 및 지중해, 북미, 아프리카, 호주 순으로 제시하고 있다.

아울러 이 연구는 투자사업의 성공은 정확한 정보의 수집 및 분석에 있다고 전제하면서 국제물류사업지원센터의 설립을 제안하고 있다. 센터의 주요 사업내용은 i) 국제물류 정보 수집, ii) 네트워크 구축 및 운영, iii) 국제물류투자분석, iv) 사업계획 수립, v) 국제물류투자지원, vi) 정보공유 및 이용 확대 등을 꼽고 있다.

이 연구는 국내에서 처음으로 글로벌 터미널 운영기업 육성을 강조한 연구보고서라는 연구의 의의를 가지고 있다. 그러나 세계 주요 글로벌 터미널 운영기업들을 육성하기 위한 외국정부의 사례연구가 부족하고 국제물

류사업지원센터 기능을 담당하고 있는 외국의 사례도 분석되지 않고 있으며, 또한 이 연구가 제안하고 있는 글로벌 항만 운영업체의 육성을 위한 구체적인 방안을 제시하지 못한 한계점을 가지고 있다.

2) 글로벌 물류네트워크 구축 타당성조사 및 기본계획 수립(2006)⁴⁾

이 연구는 동북아 지역에 한정되어 있는 물류사업의 범위로부터 탈피하여 새로운 시각에서 전 세계를 대상으로 우리나라 물류산업의 허브화 전략을 추진하기 위한 방안을 마련하기 위해 연구되었다.

그 방안으로 이 연구는 ‘글로벌 물류네트워크 구축’을 제안하고 있는데, 이를 추진하기 위해서는 중국 내 물류시설 확보 및 한·중·일 중소형 항만 간의 ‘포트얼라이언스(Port Alliance)’구축 등을 통한 동북아 시장에서의 확고한 우위 확보, 인도 및 동남아 등과 같은 신흥 잠재시장으로의 네트워크 확대, 북미 및 유럽 지역과 같은 최대 소비시장에서의 입지 강화 등에 모든 역량을 집중해야 한다고 강조하고 있다.

한편 이 연구에서는 전 세계를 9개 권역으로 구분하고 권역별 유망사업 국가를 선정하고 있다. 선정기준은 각국의 경제규모, 경제성장률, 인구, FDI, 물류투자 건수, 항만물동량, 우리나라와의 교역현황 및 대상국가에 대한 우리나라의 투자 규모 등을 사용하고 있으며 AHP 모델을 활용하고 있다. 분석 결과 중국, 인도, 러시아, 브라질 및 인도네시아 등을 상위 5대 투자 우선순위 국가로 선정하였으며, 현지기업 인터뷰, 인터넷 자료 검토, 투자설명회 참가, 투자관련 자료 조사 등을 통해 총 100여 개의 투자사업을 발굴하고, 이들 사업에 대해 개략적인 선정 사유, 비즈니스 모델, 추진방법, 유의사항, 기대효과 등을 검토하였다.

4) 김학소 외 5인, 「글로벌 물류네트워크 구축 타당성조사 및 기본계획 수립」, 해양수산부 및 한국컨테이너부두공단, 2006. 12.

아울러 이 연구에서는 실효성 있는 글로벌 물류네트워크 구축을 위하여 i) 금융 지원시스템, ii) 해외물류투자 지원시스템, iii) 국제물류 정보 모니터링 시스템, iv) 국제물류 촉진 지원 전담시스템 등의 구축을 제안하고 있다.

그러나 이 연구는 투자 대상지역과 사업을 발굴하는 과정에서 대상국가의 경제적인 측면을 중점적으로 고려한 나머지 대상국가의 지정학적 중요성, 투자 리스크, 경쟁기업의 진출 현황 등에 대한 고려가 부족하며, 100여 개의 투자사업에 대해 간략하게 투자여건 등을 분석함으로써 단순히 100여 개 사업을 나열했다는 인식을 심어 주는 한계점을 가지고 있다.

3) 글로벌 물류네트워크 투자사업 기초 타당성 조사 연구(2008)⁵⁾

이 연구는 글로벌 물류네트워크 구축을 촉진하기 위해 국내 물류기업의 해외진출과 연계한 신규 유망 사업을 발굴하고 현지조사를 통해 예비 기초 타당성조사 보고서를 작성하여 기업의 의사결정을 지원하는 데 연구의 목적을 두고 있다.

이를 위해 이 연구는 기존에 선정된 88여 개의 투자사업과 신규로 발굴된 9개의 민간 제안 사업 등을 대상으로 사업추진 가능성, 기업의 관심 여부, 수익성 등을 고려하여 7개의 유망사업을 선정하였다. 유망사업으로 선정된 사업은 루마니아, 러시아, 브라질, 베트남, 멕시코, 중국, 인도 등 7개 국가에 대한 컨테이너 터미널 개발 및 ODCY(Off Dock Container Yard, 부두 밖 컨테이너 장치장) 개발 등이다.

아울러 이 연구에서는 이들 7개 사업에 대한 예비 기초 타당성 조사 보고서 작성을 위해 개별 사업에 대해 기존 OSC(Ocean Shipping Consultants),

5) 김학소 외 5인, 「글로벌 물류네트워크 투자 사업 기초 타당성 조사 연구」, 국토해양부, 2008. 7.

Drewry 등 세계 유수의 항만물동량 예측 전문기관에서 발표하는 전망치와 Global Insight가 발표하는 국가별 경제지표 및 인건비 수준 등을 검토하여 개별사업에 대한 물동량을 전망하고 이를 현재의 항만 시설능력, 항만 특성, 운영 현황 및 경쟁상황 등과 비교·검토하여 대상사업별 유치가능 물동량을 추정하였다. 이와 더불어 이 연구는 개별 7개 사업별로 투자 규모 및 사업비, 운영계획 및 비용, 사업성 분석, 사업 추진 가능성 및 리스크, 개별 국가별 항만투자 관련 법, 제도 등을 포함하는 사업별 예비 기초 타당성조사 보고서를 작성하여 기업의 해외진출 의사결정을 지원하고 있다.

한편 이 연구는 이들 7개 유망사업 이외에도 12개 진출 가능 사업에 대해 사업 개요 및 물동량 현황 등을 수록하여 기업에게 해외진출 사업에 대한 많은 정보를 제공하고 있으며, 국제물류 투자사업의 정부 지원을 안정화시키고 실효성 높은 ‘글로벌 물류네트워크 구축’ 정책을 추진하기 위해 i) 국제물류투자 분석센터의 조기 안정화 ii) 투자협의체의 효율적 운영 및 제조기업 참여 확대 iii) 사업추진의 다양화 iv) ODA(Official Development Assistance, 공적개발원조) 등 유사 해외진출 사업과의 유기적 연계 v) 권역별 집중 조사 및 분석 수행 vi) 전략적 투자 활성화 및 노하우 습득 과정 지원 vii) 투자국 정부와의 협상 지원 등을 제안하고 있다.

그러나 이 연구는 기업의 해외진출 사업과 연계된 많은 정보를 제공하고 있음에도 불구하고 실질적인 해외진출을 지원하기 위한 기존 글로벌 물류네트워크 구축 정책의 문제점을 파악하고 이를 보완하기 위한 구체적인 방안을 제시하고 있지 않다는 데 있다.

4) 기존 연구와의 차별성

본 연구는 기존의 연구를 바탕으로 수행되나, 다음과 같은 점에서 차별성을 가지고자 한다.

첫째, 글로벌 터미널 운영업체의 해외진출 전략을 분석하고 있다. 기존의 연구에서는 해외 주요 터미널 운영업체의 현황에 대한 분석이 주류를 구성할 뿐 이들 기업의 해외진출 전략 및 해당 정부의 지원조치 등에 대한 분석은 거의 이루어지지 않았다. 이에 반해 본 연구는 해외 주요 터미널 운영기업의 관계자와의 인터뷰 조사를 통해 기존 연구에서 상대적으로 미진했던 부분을 분석하고 있다.

둘째, 기존 연구에서는 국내 항만물류업체의 해외 항만사업 추진 현황 및 문제점 분석이 거의 이루어지지 않았다. 이는 기존 연구가 수행되었던 시점은 국내 항만물류업체가 해외진출을 모색하는 단계였기 때문이다. 그러나 본 연구가 진행되는 오늘날에는 많은 국내 사업자가 해외진출을 모색하고 있으며, 일부는 해외진출을 본격화하고 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 성과는 기대한 정도로 나타나고 있지 않다. 이에 따라 이 연구에서는 현행 추진방식과 문제점 등을 구체적으로 분석하며 아울러 국내 물류기업의 해외진출을 지원하는 지원체계에 대한 현황 및 문제점도 분석하고 있다.

셋째, 글로벌 항만시장 진출을 계획하고 있거나 추진하고 있는 이해관계자의 의견을 반영하고 있다. 기존의 연구에서는 이해당사자의 의견조사가 부족했다. 따라서 이 연구에서는 현장의 목소리를 연구에 반영하여 실효성 있는 정책이 도출될 수 있도록 하기 위해 설문조사 방법을 도입하고 있다.

제3장 세계 항만투자 환경변화와 우리나라의 대응 동향

1. 주요 글로벌 터미널 운영업체의 투자 현황

1) 투자기업의 종류

글로벌 터미널 운영업체(이하 GTO로 약칭)란 복수의 국가에서 컨테이너 터미널을 확보·운영하는 기업으로 정의·통용되고 있다. GTO는 대부분 민간기업이 주류를 이루고 있으나 싱가포르의 PSA Corporation(이하 PSA로 지칭) 아랍에미리트(UAE)의 DP World, 중국의 COSCO, 독일의 HHLA사 등은 정부 혹은 공공기관이 소유하고 있는 공기업이다. 그러나 공기업인 경우에도 시장원리 하에 민간기업과 경쟁하여 수익을 창출하려고 노력하고 있다⁶⁾.

2006년 전 세계 컨테이너 터미널 시설의 58%를 GTO가 확보하여 시장을 주도하고 있으며, 나머지를 공기업 및 GTO가 아닌 민간기업이 각각 20.8%와 21.2%의 비슷한 비율로 운영하고 있다(<그림 3-1참조>).

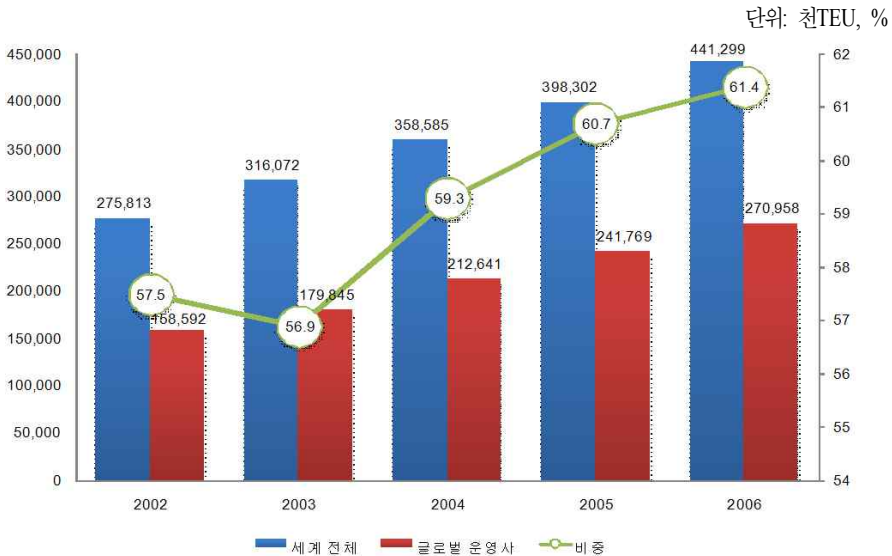
6) Drewry Shipping Consultants, *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2006*, 2006, pp. 6~8.



자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

| 그림 3-1 | 터미널 운영업체의 유형별 터미널 시설능력

최근 들어 GTO의 시장 지배력은 가속화되고 있으며, 이들이 전 세계 컨테이너 처리 실적 중 차지하는 비중은 2002년 57.5%에서 2006년에는 61.4%로 3.9%포인트 증가하였다(<그림 3-2 참조>). 한편 2006년 기준 아프리카는 68.3%, 남아시아는 42.3%로 공기업이 우위를 보이고 있는 반면 북유럽의 경우 공기업 비중이 6.1%에 불과하여 물류분야의 미개척지일수록 공기업이 터미널을 운영하고 있으며, 경제 및 물류산업이 비교적 발전한 지역은 민간으로 터미널 운영이 위임된 경우가 일반적이다.



자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators* 2007, 2007. 9.

| 그림 3-2 | GTO의 세계 실적 대비 처리 실적 및 비중 추이

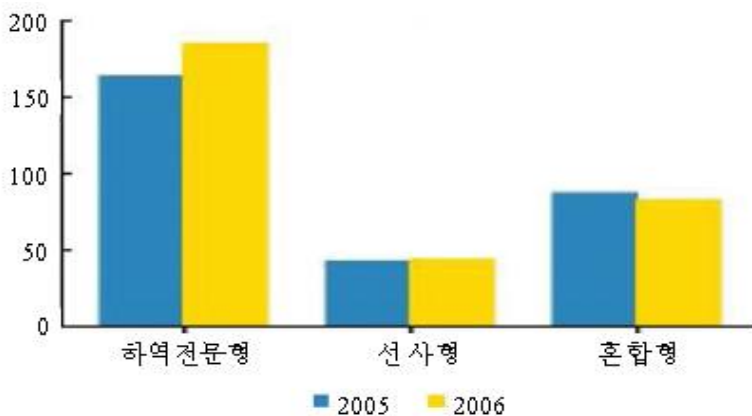
GTO는 그 특성에 따라 하역전문형 GTO(Global stevedores Terminal Operator: GSTO), 선사형 GTO(Global carriers Terminal Operator: GCTO), 혼합형 GTO(Global hybrids Terminal Operator: GHTO)로 구분할 수 있다. 하역전문형 GTO는 기본 사업영역이 컨테이너 터미널 운영이고 터미널 운용이 수익의 핵심인 경우이다. 선사형 GTO는 주요 사업영역이 컨테이너선의 운용이지만 이 핵심 부분을 지원하기 위해 컨테이너 터미널에 상당한 투자와 운영을 병행하는 기업을 말한다. 혼합형 GTO는 주요 기업 활동이나 모기업의 활동이 컨테이너선 운용에 있지만 모기업과 구별되어 컨테이너 터미널 운영을 위해 설립되었고 3PL 활동이나 기타 기업내물류(in-house traffic) 업무까지 수행하는 기업을 지칭한다. 하역전문형 GTO는 HPH, PSA, Eurogate, DP World사 등이고, 선사형 GTO는 CMA CGM, Evergreen, 한진해운, MSC사 등이며, 혼합형 GTO는 APMT, NYK Line, OOCL, COSCO사 등이다(<표 3-1> 참조).

| 표 3-1 | GTO의 유형별 특성 비교

| 구 분 | 하역전문형(GSTO) | 선사형(GCTO) |
|-------------------------------------|---|---|
| 주요 사업 | 컨테이너 터미널 운영 | 컨테이너 해상운송 |
| 터미널 운영목적 | 이윤창출형(profit center) | 비용축소형(cost center) |
| 효율성 제고방법 | 터미널 네트워크 간 동일 시스템 운영을 통한 효율성 제고 | 터미널과 광범위한 서비스 네트워크 통합을 통한 효율성 제고 |
| 네트워크 성격 | 투자위험 분산을 위한 광범위한 네트워크 | 해상운송활동과 전략을 지원하기 위한 광범위한 네트워크 |
| 대표적 기업 | HPH, PSA, Eurogate, DPW, ICTSI, SSA Marine, Dragdos, Grup TCB | CMA-CGM, Evergreen, Hanjin, APL, MSC, MOL, Yang Ming, K Line, Hyundai |
| 혼합형(GHTO) | | |
| APM, NYK, OOCL, COSCO/COSCO Pacific | | |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, September 2008. p. 10.

2007년 현재 3가지 유형의 GTO 중 하역전문형 GTO의 시장지배력이 가장 크다. 하역전문형, 선사형 및 혼합형 GTO의 컨테이너 처리 실적이 전 세계 처리 실적 중 차지하는 비중은 각각 58.1%, 12.4%와 29.5%로 나타났다(<그림 3-3> 참조).



자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

| 그림 3-3 | GTO의 유형별 컨테이너 처리현황

그러나 최근에는 터미널을 직접 운영할 목적이 아니라 순전히 투자수익을 목적으로 터미널 운영에 참여하는 소위 ‘금융형’ 운영업체가 등장하고 있는데, AIG, RREEF, Goldman Sachs, Macquaire, Morgan Stanley 등이 이러한 유형에 속한다. 이들은 M&A 및 기존 터미널 운영업체에 대한 지분출자 등의 형태로 출현하고 있다.

2) 투자기업의 규모

GTO의 컨테이너 처리 물동량은 전술한 바와 같이 아주 빠른 속도로 증가하고 있다. 이중 2007년 HPH가 6,630만 TEU를 기록하여 세계 1위의 지위를 지키고 있으며, APMT, PSA, DPW, COSCO사 순으로 시장을 장악하고 있다. 특히 DPW사는 2006년에 P&O를 인수하면서 1년 사이에 세계 6위에서 세계 4위로 급상승하였다. 이외에 Eurogate, Evergreen, MSC, SSA Marine, HHLA사 등이 10위권에 있다. 참고로 세계 4위인 DPW사는 5위인 COSCO사가 처리하는 물동량의 약 2배 정도를 처리하고 있어 상위 4개 업체의 시장 장악력이 매우 높은 것으로 나타났다(<표 3-2> 참조).

| 표 3-2 | 10대 GTO의 컨테이너 처리 실적 I (지분을 미 고려, 10% 이상 지분 참여)
단위 : 백만 TEU, %

| 순위 | | GTO명 | 2007년 | | 2006년 | |
|-------|-------|------------|-------|------|-------|------|
| 2007년 | 2006년 | | 처리 실적 | 비중 | 처리 실적 | 비중 |
| 1 | 1 | HPH | 66.3 | 13.3 | 60.9 | 13.8 |
| 2 | 3 | APMT | 60.3 | 12.1 | 52.0 | 11.8 |
| 3 | 2 | PSA | 54.7 | 11.0 | 47.4 | 10.7 |
| 4 | 6 | DPW | 43.0 | 8.7 | 22.0 | 9.4 |
| 5 | 5 | COSCO | 27.3 | 5.5 | 11.7 | 5.0 |
| 6 | 7 | MSC | 14.4 | 2.9 | 8.8 | 2.0 |
| 7 | 8 | Eurogate | 13.2 | 2.7 | 11.7 | 2.7 |
| 8 | 9 | Evergreen | 10.4 | 2.1 | 9.4 | 2.1 |
| 9 | 10 | SSA Marine | 7.7 | 1.6 | 7.6 | 1.7 |
| 10 | 11 | HHLA | 7.3 | 1.5 | 6.6 | 1.5 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008. 9.

그리고 지분구조를 고려한 GTO별 컨테이너 처리 물동량을 살펴보면 PSA사가 4,750만 TEU로 1위, HPH사는 3,360만 TEU로 2위, AMPT사는 3,160만 TEU로 3위이다(<표 3-3> 참조). 이는 HPH사가 시설 및 물동량 증대 등 물리적 확장을 통한 수익구조 개선에 초점을 두고 있는 반면 PSA사는 물리적 확장보다는 지분확대를 통한 수익구조 개선에 초점을 맞추고 있는 데 기인한다.

표 3-3 | 10대 GTO의 컨테이너 처리 실적 II (지분을 고려)

단위 : 백만 TEU, %

| 순위 | | GTO명 | 2007년 | | 2006년 | |
|-------|-------|-----------|-------|-----|-------|-----|
| 2007년 | 2006년 | | 처리 실적 | 비중 | 처리 실적 | 비중 |
| 1 | 1 | PSA | 47.5 | 9.6 | 41.2 | 9.3 |
| 2 | 3 | HPH | 33.6 | 6.8 | 30.8 | 7.0 |
| 3 | 2 | AMPT | 31.6 | 6.4 | 32.4 | 7.4 |
| 4 | 4 | DPW | 28.9 | 5.8 | 26.2 | 5.9 |
| 5 | 6 | COSCO | 9.8 | 2.0 | 7.9 | 1.8 |
| 6 | 5 | Evergreen | 8.9 | 1.8 | 8.1 | 1.8 |
| 7 | 7 | Eurogate | 7.4 | 1.5 | 6.6 | 1.5 |
| 8 | 12 | MSC | 7.0 | 1.4 | 4.0 | 0.9 |
| 9 | 8 | HHLA | 6.7 | 1.4 | 6.0 | 1.4 |
| 10 | 10 | APL | 4.8 | 1.0 | 4.6 | 1.0 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008. 9.

GTO는 다양한 전략을 통하여 컨테이너 터미널을 확장하고 있다. HPH사는 중국 정부와의 밀접한 관계, 화교자본 등을 무기로 중국을 포함한 세계 주요 터미널을 확보해 나가고 있다. DPW사는 막강한 오일머니를 활용, 대형 GTO의 인수를 통해 단시일 내에 중동과 아시아 지역의 주요 터미널을 확보하였다. 또한 COSCO, China Shipping사 등 중국 선사들은 자국 터미널은 물론 막강한 경제외교를 활용하여 주요 차세대 물류거점의 터미널을 확보하고 있다. 한편, APMT, Evergreen, MSC사 등 주요 선사형 GTO는 주요 정기선 서비스 구간의 중소형 터미널 운영기업 인수전략을 적극 추진하는

한편, 하역전문형 GTO와의 전략적 제휴를 통해 신규 터미널 개발사업에 참여하는 다양한 전략을 구사하고 있다.⁷⁾

2007년 GTO는 APMT사가 9,460만 TEU로 가장 많은 터미널을 확보하고 있다. 그 다음 HPH사가 8,050만 TEU, PSA사가 7,860만 TEU, DPW사가 5,760만 TEU, COSCO사가 5,480만 TEU로 상위 5위권에 있다.

GTO 중에는 선사형 GTO의 시설확장 속도가 가장 빠르다. 2007년 Evergreen, CMA CGM과 Yang Ming사는 각각 전년 대비 45.0%, 40.1%와 36.8%의 놀라운 시설 증가율을 기록하였다. 그 외에 MSC, Dragados, COSCO사의 시설증가율도 각각 32.5%, 31.3%와 30.7%의 높은 수치를 기록하였다. 하역전문형 GTO 중에서는 ICTSI사의 시설증가율이 25.7%로 가장 높은 수치를 기록하였는데, 이는 지분공유를 통해 가능한 것이었다(<표 3-4> 참조).

| 표 3-4 | 10대 GTO의 컨테이너 터미널 처리능력(지분율 미 고려)

단위 : 백만 TEU, %

| 순위 | | GTO명 | 처리 실적 | | 증가율 |
|-------|-------|------------|-------|-------|------|
| 2007년 | 2006년 | | 2007년 | 2006년 | |
| 1 | 1 | APMT | 94.6 | 78 | 21.3 |
| 2 | 2 | HPH | 80.5 | 70.6 | 14.1 |
| 3 | 3 | PSA | 78.6 | 65.6 | 19.9 |
| 4 | 4 | DPW | 57.6 | 56.7 | 1.6 |
| 5 | 4 | COSCO | 54.8 | 41.9 | 30.7 |
| 6 | 7 | MSC | 19.6 | 14.8 | 32.5 |
| 7 | 6 | Eurogate | 17.8 | 16.4 | 8.6 |
| 8 | 8 | Evergreen | 16.1 | 11.1 | 45.0 |
| 9 | 10 | Hanjin | 11.2 | 9.9 | 13.4 |
| 10 | 9 | SSA Marine | 10.9 | 10.1 | 8.2 |
| 합 계 | | | 441.7 | 375.1 | 34.7 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008. 9.

7) 우종균, 김찬호, 김은수, 「글로벌 터미널 운영기업 육성방안 연구」, 한국해양수산개발원, 2006. 10. pp. 4~5.

3) 진출지역 및 진출항만

2006년 GTO의 컨테이너 처리 실적이 가장 많은 지역은 동북아, 동남아, 북유럽, 북미, 남유럽 지역으로 각각 9,460만 TEU, 4,280만 TEU, 3,880만 TEU, 2,870만 TEU, 2,190만 TEU를 기록하였다(<표 3-5> 참조).

2006년 기준 지분율을 고려한 상위 10대 GTO 중 HPH사는 북미 지역과 오세아니아 지역을 제외한 세계 모든 지역에 분포해 있으며, 그중 극동 지역에 가장 크게 의존하고 있다. HPH사 전체 처리 실적 중 54.9%가 극동 지역에서 창출되고 있으며, 그 다음으로 북유럽 지역에서 23.9%가 창출되었다.

| 표 3-5 | 10대 GTO의 지역별 컨테이너 터미널 분포(지분율 고려)

단위 : 백만 TEU, %

| 순 위 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------|------|------|------|------|-----------|-------|----------|------|------|------|
| 운영회사 | HPH | PSA | APMT | DPW | Evergreen | COSCO | Eurogate | HHLA | OOCL | APL |
| 물동량 | 38.6 | 34.8 | 32.4 | 26.2 | 8.1 | 7.9 | 6.6 | 6 | 4.8 | 4.6 |
| 북미 | | | 31.3 | 7.4 | 29.9 | 8.9 | | | 75.2 | 51.8 |
| 북유럽 | 23.9 | 13.4 | 13.4 | 8.9 | | 1.1 | 83.3 | 94.1 | | |
| 남유럽 | 1.9 | 3.6 | 12.7 | 3.7 | 9.5 | 2.1 | 16.7 | | | |
| 극동 | 54.9 | 13.7 | 21.8 | 15.2 | 43 | 79.8 | | 0.1 | 24.8 | 39.6 |
| 동남아 | 7.3 | 68.7 | 5.3 | 6 | 6.1 | 3.9 | | | | 8.7 |
| 중동 | 1.2 | | 2.9 | 34.8 | | | | | | |
| 중앙/캐리비안 | 7.8 | | 4.8 | 0.6 | 9.9 | | | | | |
| 남미 | 0.9 | | 1.2 | 1.5 | | | | | | |
| 오세아니아 | | | | 8.7 | | | | | | |
| 남아시아 | 1.5 | 0.6 | 1.9 | 12.1 | 1.7 | | | 0.2 | | |
| 아프리카 | 0.6 | | 4.7 | 1 | | 4.2 | | | | |
| 동유럽 | 0.1 | | 0.1 | 0.2 | | | | 5.6 | | |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

PSA사의 경우에는 북유럽, 남유럽, 동북아, 동남아 및 남아시아 지역에

분포되어 있다.⁸⁾ 이중 동남아 지역에 가장 크게 의존하고 있으며, 그 다음으로 동북아 및 북유럽 지역에 의존하고 있다. 이들 지역에서 PSA사의 컨테이너 처리 실적 비중은 각각 전체 회사의 68.7%, 13.7%와 13.4%를 차지하고 있다.

APMT사의 경우에는 오세아니아 지역을 제외한 세계 모든 지역에 분포되어 있으며, 동북아, 동남아, 북미 지역, 그리고 유럽 지역의 처리 실적이 각각 27%, 31%와 26%로 상대적으로 골고루 분포되어 있다.

2006년 기준 DPW사는 세계 12개 지역에 모두 터미널이 분포되어 지리적으로 가장 광범위한 GTO였다.⁹⁾ DPW사는 35%의 처리 실적을 중동지역에 의존하고 있으며, 기존 P&O사가 우위를 가지고 있던 인도와 호주 항만에 힘입어 남아시아와 오세아니아에서의 처리 실적도 각각 12.1%와 8.7%로 많은 비중을 차지하고 있다. 그 외에 동북아에도 15.2% 의존하고 있다.

선사형 GTO 중 COSCO사와 Evergreen사는 가장 넓은 지역에 운영권을 가지고 있으며, 6개 지역의 터미널에 지분을 가지고 있다. 이들 두 GTO는 모두 동북아와 북미 지역에 가장 크게 의존하고 있다. COSCO사의 경우 극동 지역에 79.8%로 가장 큰 비중을, 그 다음으로 북미 지역에 8.9%의 비중을 두고 있다. 한편 Evergreen사는 동북아 지역에 43%의 가장 큰 비중을, 북미 지역에는 29.9%의 비중을 두고 있다.

상기 운영업체들을 제외한 기타 GTO의 경우 일반적으로 4개 미만의 지역에 컨테이너 터미널이 분포되어 있다.

GTO는 2006년 기준 전 세계 61.4%의 시장을 점유하고 있고 그 외 일반 민영기업은 19.4%, 국영은 19.2%를 차지하고 있다. GTO는 서유럽 73.4%, 동남아 70.3%로 기존 지역에 대한 진출이 압도적인 반면 라틴아메

8) 2007년 PSA사는 파나마 지역에 새로운 컨테이너 터미널을 개발하기 위하여 미국에 첫 번째 투자를 하였음.

9) 2007년 DPW사는 미국에 소유하고 있는 주식을 AIG사에 매각하였음.

리카 46.4%, 오세아니아 32.6%, 아프리카 25.5%, 동유럽 37.1% 등 주요 신흥성장지역에 대한 진출이 낮게 나타났다(<표 3-6> 참조).

표 3-6 | 권역별 운영주체 구분별 컨테이너 처리 실적 및 비중

단위 : 천 TEU, %

| 권역 | 2002년 처리 실적 | | | | 2005년 처리 실적 | | | | 2006년 처리 실적 | | | |
|-------------|--------------|------------|----------------|------|--------------|------------|----------------|------|--------------|------------|----------------|------|
| | 물동량 (TEU) | GTO (%) | Non-GTO (%) | | 물동량 (TEU) | GTO (%) | Non-GTO (%) | | 물동량 (TEU) | GTO (%) | Non-GTO (%) | |
| | | | 민영 | 국영 | | | 민영 | 국영 | | | 민영 | 국영 |
| 북미 | 34,212 | 61.9 | 16.0 | 22.1 | 44,490 | 60.7 | 17.9 | 21.4 | 46,959 | 61.2 | 17.8 | 21.0 |
| 서유럽 | 57,317 | 67.0 | 21.0 | 11.9 | 76,716 | 72.2 | 18.6 | 9.2 | 82,639 | 73.4 | 17.8 | 8.8 |
| 북유럽 | 34,408 | 71.2 | 22.8 | 6.0 | 46,997 | 74.6 | 19.0 | 6.4 | 50,732 | 76.4 | 17.5 | 6.1 |
| 남유럽 | 22,909 | 60.7 | 18.4 | 20.9 | 29,719 | 68.3 | 18.1 | 13.6 | 31,907 | 68.6 | 18.1 | 13.3 |
| 극동아시아 | 87,541 | 59.4 | 21.8 | 18.8 | 135,672 | 60.8 | 20.6 | 18.6 | 154,922 | 61.1 | 22.6 | 16.3 |
| 동남아시아 | 41,105 | 70.2 | 14.5 | 15.3 | 55,495 | 71.0 | 12.1 | 16.9 | 60,890 | 70.3 | 11.9 | 17.9 |
| 중동 | 13,642 | 50.1 | 3.6 | 46.3 | 22,368 | 59.7 | 7.3 | 33.0 | 24,111 | 59.8 | 8.4 | 31.8 |
| 라틴아메리카 | 19,212 | 34.8 | 36.5 | 28.6 | 27,953 | 43.9 | 35.1 | 21.0 | 31,296 | 46.4 | 33.3 | 20.3 |
| 남미 | 8,749 | 47.5 | 25.8 | 26.7 | 13,708 | 31.9 | 47.8 | 20.3 | 14,907 | 32.1 | 47.6 | 20.3 |
| 케리비안/ 중앙 | 10,464 | 19.7 | 49.5 | 30.8 | 14,245 | 55.4 | 22.9 | 21.7 | 16,389 | 59.3 | 20.4 | 20.3 |
| 오세아니아 | 6,023 | 29.2 | 61.6 | 9.3 | 7,498 | 31.3 | 58.7 | 10.0 | 7,936 | 32.6 | 60.0 | 7.4 |
| 남아시아 | 6,582 | 43.9 | 1.5 | 54.5 | 9,777 | 52.2 | 0.0 | 47.8 | 11,529 | 57.7 | 0.0 | 42.3 |
| 아프리카 | 8,454 | 4.7 | 6.8 | 88.5 | 13,776 | 21.5 | 6.5 | 72.0 | 15,394 | 25.5 | 6.2 | 68.3 |
| 동유럽 | 1,726 | 12.3 | 45.0 | 42.7 | 4,557 | 34.5 | 38.4 | 27.1 | 5,622 | 37.1 | 38.5 | 24.4 |
| 세계 전체 | 275,813 | 57.5 | 20.0 | 22.4 | 398,302 | 60.7 | 18.9 | 20.3 | 441,299 | 61.4 | 19.4 | 19.2 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

2. 주요국의 GTO 유치 현황

1) 세계 국가의 GTO 투자 유치 동향

(1) 국가별 GTO 진출 동향

최근 GTO의 해외진출 가속화 이면에는 진출 대상국가의 투자 유치 노력 역시 큰 역할을 하고 있다. 현재 세계 각국의 GTO 유치 현황을 보면 개

도국 중에서는 중국, 인도 등이 가장 활발하게 유치활동을 전개하고 있으며, 최근 들어와서는 베트남, 태국, 파키스탄, 스리랑카 등도 투자 유치를 활발하게 추진하고 있다. 그리고 성숙시장인 벨기에, 이탈리아, 미국, 영국 등도 국가의 항만 민영화 정책으로 인하여 다수의 GTO가 자국운영회사들과 경쟁하면서 현지시장에 많이 진출하고 있다.

개도국 시장에서의 GTO 유치는 개별 국가의 경제성장을 위한 다국적 제조업체 유치에 기인한다. 이들 개도국은 빠른 경제성장을 위해 저렴한 인건비, 지가, 세금감면 등을 매개로 한 저비용클러스터(low-cost cluster) 효과를 활용하여 다수의 다국적 제조업체를 유치하고자 노력을 기울이고 있다. 반면 다국적 제조업체는 생산제품의 대부분을 외국으로 수출해야 하므로 진출국에 대한 물류기반 특히 항만인프라 개선을 요구하게 된다. 결국 개도국은 부족한 자원과 경험이 일천한 항만연계 인프라의 신속한 개발과 효율적인 운영을 위해 자본력과 경험이 있는 GTO에게 항만개발권과 운영권을 개방하고 있으며, 경우에 따라 많은 인센티브도 제공하고 있다.

반면, 선진국 시장으로의 GTO 진출은 이들 국가의 항만정책 변화 등에 기인한 항만민영화, 분권화, 공기업 구조조정 등의 이유에 기인한다. 과거 공기업 위주의 비효율적인 항만운영, 분권화에 따른 중앙정부의 지원 감소, 정부의 민영화 정책 등으로 인해 GTO의 진입이 가속화되고 있는 것이다. 이외에 교역증가로 인한 GTO 간 글로벌 네트워크 확충 전략이 이러한 국가 정책과 시너지 효과를 일으키면서 2000년대 초부터 GTO의 급속한 성장을 가져왔다.

여기에서는 국가별 GTO 진출 동향을 보다 심층적으로 분석하기 위해 GTO가 진출하고 있는 국가의 정책이나 투자 유치 배경을 우리나라 터미널 운영기업들이 주로 진출하려고 계획하고 있는 개도국을 중심으로 살펴보고자 한다.

우리나라 터미널운영회사들이 주로 진출하고자 계획하고 있는 개도국

| 표 3-7 | 세계 10위권 GTO의 국가별 진출 현황(계속)

| 국가 | APMT | HPH | PSA | DPW | COSCO | Eurogate | MSC | Evergreen | SSAMarine | HHLA | 진출 현황 (GTO,터미널) |
|-------------|------|------|------|------|-------|----------|------|-----------|-----------|------|--------------------|
| Djibouti | | | | √(2) | | | | | | | 1, 2 |
| Dominican | | | | √ | | | | | | | 1, 1 |
| Ecuador | √ | √ | | | | | | | | | 2, 2 |
| Egypt | √ | √(2) | | √ | √ | | | | | | 4, 5 |
| France | √(2) | | | √(3) | | | √(2) | | | | 3, 7 |
| Germany | √(2) | √ | | √ | | √(3) | √ | | | √(2) | 6, 7 |
| Ghana | √ | | | | | | | | | | 1, 1 |
| Hongkong | | √(2) | √ | √ | √ | | | | | | 4, 5 |
| India | √(2) | | √(4) | √(7) | | | | | | | 3, 13 |
| Indonesia | | √ | | √ | | | | | | | 2, 2 |
| Italy | √(4) | | √(2) | | √ | √(6) | √(6) | √ | | | 6, 20 |
| Ivory Coast | √ | | | | | | | | | | 1, 1 |
| Jamaica | √ | | | | | | | | | | 1, 1 |
| Japan | √(2) | | √ | | | | | √ | | | 3, 4 |
| Jordan | √ | | | | | | | | | | 1, 1 |
| Korea | | √(2) | √(2) | √ | | | | √ | | √ | 5, 7 |
| Malaysia | √ | √ | | | | | | | | | 2, 2 |
| Mexico | | √(4) | | | | | | | √ | | 2, 5 |
| Morocco | √ | | | | | √ | √ | | | | 3, 3 |
| Mozambique | | | | √ | | | | | | | 1, 1 |
| Myanmar | | √ | | | | | | | | | 1, 1 |
| Netherlands | √ | √(2) | √ | √ | | | | | | | 4, 5 |
| Nigeria | √(2) | | | | | | | | | | 1, 2 |
| Oman | √ | √ | | | | | | | | | 2, 2 |
| Pakistan | √ | √ | √ | √ | | | | | | √ | 5, 5 |
| Panama | | √(2) | √ | | | | | √ | √ | | 4, 5 |
| Peru | | | | √ | | | | | | | 1, 1 |
| Philippines | | | √ | √ | | | | | | | 2, 2 |
| Poland | | √ | | | | | | | | | 1, 1 |
| Portugal | | | √ | | | √ | | | | | 2, 2 |
| Romania | √ | | | √ | | | | | | | 2, 2 |
| Russia | √ | | | √ | | | | | | | 2, 2 |
| Senegal | | | | √ | | | | | | | 1, 1 |

| 표 3-7 | 세계 10위권 GTO의 국가별 진출 현황(계속)

| 국가 | APMT | HPH | PSA | DPW | COSCO | Eurogate | MSC | Evergreen | SSAMarine | HHLA | 진출 현황 (GTO,터미널) |
|--------------|-------|------|-----|------|-------|----------|------|-----------|-----------|------|--------------------|
| Singapore | | | √ | | √ | | √ | | | | 3, 3 |
| Saudi Arabia | | √ | | √ | | | | | | | 2, 2 |
| Spain | √ | √ | | √ | | | √(3) | | | | 4, 6 |
| Sri Lanka | √ | | | | | | | √ | | | 2, 2 |
| Taiwan | √ | | | | | | | √(4) | | | 2, 5 |
| Tanzania | | √ | | | | | | | | | 1, 1 |
| Thailand | √(2) | √(2) | √ | √ | | | | √ | | | 5, 7 |
| Turkey | | | √ | √ | | | √ | | | | 3, 3 |
| Ukraine | | | | | | | | | | √ | 1, 1 |
| UAE | | | | √(4) | | | | | | | 1, 4 |
| U.K. | | √(3) | √ | √(3) | | | | | | | 3, 7 |
| U.S.A. | √(14) | | | | √ | | √(2) | √(3) | √(6) | | 5, 26 |
| Venezuela | | | | √ | | | | | | | 1, 1 |
| Vietnam | √ | √ | √ | √ | | | | | √ | | 5, 5 |

자료: APM, HPH, PSA는 2007년 기준, DPW는 2008년 기준(각사 홈페이지), 기타 2006년 기준(Drewy)

주: ()안은 항만수

(2) 분석 대상국 선정

본 연구의 목적상 분석대상 국가 선정은 우리나라 터미널 운영기업들이 주로 진출하고자 계획하고 있는 신흥성장국을 기본적인 대상으로 하고자 한다. 또한 다수의 GTO가 진출한 국가일수록 GTO 유치를 위한 국가의 항만정책이 분명히 드러날 것이고 다양한 유치사례가 존재할 것이다. 이에 따라 국가별 GTO의 진출 터미널 수가 아니라 몇 개의 GTO가 진출했는지를 기준으로 신흥성장국을 대상으로 분석 국가를 선정하였다.

이러한 기준에 의해 선정된 국가는 중국, 베트남, 태국 등으로 신흥성장국이면서, <표 3-7>에서 분석한 것처럼 다수의 GTO가 진출한 국가이다. 다음에서 해당 국가를 대상으로 GTO 투자 유치 배경과 특성 등을 분석한다.

2) 주요국 GTO 투자 유치 현황

(1) 중국

① 투자 유치 배경

중국은 1978년도에 개방정책을 실시한 이후 세계 최대 규모의 생산 및 소비지로 변모하고 있으며 세계 각국으로부터 방대한 규모의 외국인투자를 유치하고 있다. 특히 중국정부는 경제성장 과정에서 부족한 항만시설로 인해 체선·체화현상이 사회적으로 심각한 수준에 이르자 이를 해결하기 위한 방안으로 중국정부의 부족한 항만개발 재원을 외자유치로 해결하고자 했다.

중국은 경제개발 과정에서 방대한 자금이 필요하지만 항만 인프라의 개발에 소요되는 자국의 재원이 부족한 상태였다. 그리하여 1970년대 말부터 1980년대 초에는 세계은행(World Bank)으로부터 차관을 도입하여 텐진(天津)항, 상하이항, 광저우항 등에 컨테이너 부두를 개발해왔다. 제9차 5개년 계획기간(1996~2000) 동안에도 80개 이상의 선석 건설을 위해 외국금융기관으로부터 17억 달러를 도입하였다. 그러나 국제금융기관으로부터의 차관도 부족하여 민간기업의 자금력을 활용하고 있는 것이다. 즉, 중국은 풍부한 자본력을 보유한 GTO의 유치를 통하여 항만시설을 건설하려는 외자유치 전략을 계속 확대하고 있으며, 특히 같은 중화권 GTO인 HPH, PSA사 등을 적극 유치하고 자국의 GTO인 COSCO사의 성장과 연계시키고 있다.

이를 위해 1985년도에는 항만부문에 대한 외자유치 인센티브 규정을 만들었다. 2002년 4월 1일부터 실행된 「외상투자 방향 가이드라인 잠정규정(指導外商投資方向暫行規定)」을 통하여 외상투자 지분율 제한을 완화하였으며, 공공부두에 대한 외자의 지분율이 51%가 넘는 것을 허용하였다. 이를 통해 중국정부는 GTO의 자국 진출을 장려하여 중국의 항만 관리수준, 작업효율을 크게 향상시켰으며, 항만의 수익능력도 크게 증진시켰다.

중국정부의 GTO 유치 노력의 결과로 오늘날에는 자국 항만의 체선·

| 표 3-8 | 중국의 주요 GTO 유치 현황(계속)

| 구 분 | HPH | APMT | PSA | DPW | OOCL | Dragados | ICTSI | MOL | COSCO | CMHI |
|------------|-----|------|-----|-----|------|----------|-------|-----|-------|------|
| Shanghai | ○ | ○ | | | | | | | ○ | ○ |
| Yangshan | ○ | ○ | | | | | | | | ○ |
| Ningbo | ○ | | | | ○ | | | | ○ | ○ |
| 남부지역 | | | | | | | | | | |
| Fuzhou | | | ○ | | | | | | | |
| Quanzhou | | | | | | | | | ○ | |
| Zhangzhou | | | | | | | | | | ○ |
| Xiamen | ○ | ○ | | | | | | | | |
| Shantou | ○ | | | | | | | | | |
| Huizhou | ○ | | | | | | | | | |
| Fangcheng | | | | | | ○ | | | | |
| 주강삼각주 | | | | | | | | | | |
| Nanhai | ○ | | | | | | | | | |
| Guangzhou | | | ○ | | | | | | | |
| Dongguan | | | ○ | | | | | | | |
| Jiangmen | ○ | | | | | | | | | |
| Zhuhai | ○ | | | | | | | | | |
| Nansha | | | | | | | | | ○ | |
| Dachan Bay | | | | | | | | | | ○ |
| Mawan | | | | | | | | | | ○ |
| Shekou | | | | ○ | | | | | | ○ |
| Chiwan | | | | | | | | | | ○ |
| Yantian | ○ | ○ | | | | | | | ○ | |

자료 : 개별기업 공식 홈페이지

주 : 2006년 기준

위와 같은 현황으로부터 중국이 유치한 GTO의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중국이 유치하고 있는 GTO는 위의 표에 나타나 있는 바와 같이 세계의 수준급 GTO이다. 즉 HPH, APM, PSA, DPW, OOCL, Dragados, ICTSI, MOL, COSCO, CMHI사 등이다. 이와 같이 GTO 중에서도 규모가 크고 다

양한 경험을 가지고 있는 기업을 중심으로 유치하고 있다.

둘째, 선사형 및 혼합형 GTO의 유치가 증가하고 있다. 종래에는 하역 전문형 GTO가 지배적이었으나, 최근 들어와 선사형 및 혼합형 GTO가 증가하고 있다. 이는 글로벌 물류산업의 수직적 통합현상¹⁰⁾에 기인하여 글로벌 경쟁력 확보를 위해 인접한 다른 물류분야로 진출하고 있기 때문이다. Drewry 컨설팅 보고서(2007)¹¹⁾에 따르면 2005년 이후 글로벌 GTO 유형에 혼합형 GTO가 등장하였고 선사들의 항만하역분야 진출도 두각을 나타내고 있다. 2006년 기준 세계 GTO 비중을 살펴보면, 하역전문형 GTO가 59%이고 선사형과 혼합형이 41%를 차지할 정도로 그 비중이 높아지고 있다.

셋째, 중국은 GTO를 유치할 때 단독투자 보다는 자국의 항만당국과 GTO의 공동투자를 유도하고 있다. Guangzhou Port Group은 APMT사 및 COSCO Pacific사와 41:20:39의 조인트벤처 형태로 Nansha 2단계 컨테이너 터미널을 개발하기로 하였다. Dongguan Humen Port Authority는 PSA사와 20:80으로 Dongguan에 신항만을 개발하고 있으며, 2008년도에 운영을 개시할 예정이다. 아울러 Tianjin Port Group은 PSA사를 유치하여 조인트벤처로 (51:49) Fuzhou항에 4개 선석을 추가로 건설하여 2007년부터 운영하고 있다. 2005년 12월 SIPG(16%)는 HPH(32%), Maersk(32%), COSCO(10%) 및 China Shipping(10%)사와 합자회사를 설립하여 양산항 2단계 사업에 공동투자하기로 하였으며, 전체 등록자본은 40억 위안이다.¹²⁾ 다롄항그룹(PDA)은 PSA, Maersk, COSCO사와 공통 투자하여 칭다오 다야오완(大窯灣) 2기 컨테이너 부두에 6개의 컨테이너 선석을 건설하고 있다.

10) R. Robinson, "Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm", *Maritime Policy & Management*, Vol. 29 No. 3, 2002, pp. 241~255.

11) Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators*, 각 호.

12) 日本海運集會所, "2005年交通運輸及倉儲業的外資利用現況", 「2008 海關連業者要覽」, 中國投資指南 (<http://www.fdi.gov.cn>), 2006. 3. 8.

넷째, 중국은 2005년 12월 물류시장을 전면 개방하여 외국기업에 대한 지분제한을 철폐하였다. 그리하여 중국정부는 GTO를 비롯한 글로벌 물류 기업을 대상으로 대규모 유치에 나서고 있다.¹³⁾

③ 투자 유치조건 분석

중국은 모든 분야에서 외국인기업 유치를 행하고 있으나, 특히 항만분야의 외국인기업 유치에 많은 노력을 기울이고 있다. 중국정부는 항만에 투자하는 외국인투자기업 유치를 위하여 특별 규정을 마련해 두고 있다(<표 3-10> 참조). 이 규정은 「중외합자 항만부두 개발프로젝트에 대한 잠정 우대규정」(Provisional Regulations Concerning Preferential Treatment for Port and Terminal Development Projects Financed By Chinese and Foreign Joint Ventures)으로서 1985년 9월 30일에 시행되었다.

이 규정에 의거 중국정부는 항만투자를 행하는 외국인투자기업에 15%의 법인세 인센티브, 운영 후 최초 5년간은 법인세 100% 면제, 추후 5년간은 7.5% 부과, 30년간의 운영기간 부여 및 연장, 부대사업 허용, 고정자산의 조기상각 등의 조치를 취하고 있다. 그리고 이러한 제도적인 인센티브는 다른 산업분야에 비해 월등히 뛰어나다¹⁴⁾. 따라서 중국 정부의 제도적인 인센티브가 항만에 대한 외국인투자를 촉진시키는 요인으로 작용하는 것이다.

13) 2006년 교통운송, 창고 및 우정분야에 대한 외자기업 유치 실적은 665개 사이며, 유치금액은 19.8억 달러로 전년 대비 9.5% 증가하였음. 2006년 말 외국 해운선사의 중국 대표사무소 1,300개를 유치하였고, 36개의 단독투자 선사와 물류업체를 유치하였음. 그리고 200여 개의 외자기업에게 NVOCC 자격을, 110여 개 국외 해운선사에게 국제정기선 운영자격을 부여하였고, 그 결과 2/3의 기업이 중국 수출입 컨테이너 물동량의 70%를 처리하고 있음(多贏, 中國航企與世界共舞”, 航運在線(<http://www.sol.com.cn>), 2007. 3. 13.).

14) 김형태·성숙경·이종필, 「중국의 항만 및 항만배후지에 대한 외국인투자 유치 정책과 시사점」, 한국해양수산개발원, 2003, p. 19.

표 3-9 | 중외합자 항만부두 개발프로젝트에 대한 잠정 우대규정 주요내용

| |
|---|
| ○ 적용대상 : 30년 이상의 외국인투자기업 |
| ○ 인센티브 내용 |
| ① 고정자산의 조기상각 허용(단, 재무부 및 국세청 승인필요) |
| ② 관세 및 부가세 면제 : 터미널 건설에 필요한 장비, 하역장비, 운송장비 등 수입시 (단, 총투자사업 규모내에서 감면) |
| ③ 법인세 감면 인센티브 : 15% 부과(일반산업의 기본은 30%) - 15년 이상 경영기업에 대해서는 이윤발생 후 5년간 면제, 추후 6-10년간 7.5% 적용 |
| ④ 지방세(법인세) 감면 : 지방정부가 결정 |
| ⑤ 법인세 및 지방세 감면은 조건에 따라 연장 강화 |
| ⑥ 운영수익을 외국에 송금시 소득세 면제 |
| ⑦ 요율결정자율권 보장 : 하역료 및 관련요금의 독자 결정 허용(단, 관할부처 및 물가당국에 신고필요) |
| ⑧ 투자수입으로 기존부두 확장 또는 신규부두에 재투자시 기 납부세금의 40% 환급 |
| ⑨ 원래사업보다 자본투자 규모가 적은 사업(부대사업) 투자 허용(동시경영 가능) - 화물운송, 운송서비스 및 선박대리점 등 |
| ⑩ 운영기간 연장 허용 : 상호협의 통해 결정 |

자료 : 김형태·성숙경·이종필, 「중국의 항만 및 항만배후지에 대한 외국인투자 유치 정책과 시사점」, 한국해양수산개발원, 2003.

중국은 항만건설사업이 자본집약적이고, 투자비 회수기간이 장기(대개 30년)이므로 일반산업에 비해 불리한 투자비 회수여건을 개선시켜 주기 위하여 위와 같은 규정을 마련하여 인센티브를 부여하고 있다. 이와 같이 중국은 항만에 투자하는 외국인투자기업을 우대하고 있는데 우대조치의 내용을 일반지역 및 개발구 등의 우대조치와 비교하여도 상당히 유리하다.¹⁵⁾

15) 중국은 외국인투자기업의 항만투자에 대해서는 각종 개발구에 대한 투자사업과 동일한 법인세율(15%)을 적용하고 있음. 즉 개발구가 아닌 일반지역에 대한 투자사업에 대해서는 일반지역에 대한 투자사업에 비해 월등히 우대하고 있음을 알 수 있음. 또한 법인세 감면기간에 있어서는 항만투자기업과 일반분야 투자기업 간에 차이가 발생하고 있는데 항만투자사업에 대해서는 이윤 발생 이후 5년간 면제, 그 후 5년간은 50%를 감면하고 있어, 다른 어떤 사업보다 유리한 감면기간을 제공하고 있음. 항만투자사업은 외국인투자기업에게 투자장려 업종으로 지정되어 다른 어떤 산업보다 법인세 감면기간이 장기이고 감면율도 높은 편임. 특히 2008년 새롭게 발효된 ‘기업소득세법’의 예외적용을 받아 세율통합 후에도 계속 우대세율을 적용받음. 그리하여 많은 외국인투자자를 항만으로 유치할 수 있는 여건을 조성하고 있음.

한편 중국은 항만에 대한 외국인투자를 제도화시키고 대외개방정책의 법률적 규정을 보다 명확히 하기 위하여 2003년도에 새로운 「항만법」을 제정하였다. 새로운 항만법은 2004년 이후 적용되고 있으며, 항만투자에 대해 지주회사방식과 외국인 독자방식에 의한 투자를 허용하고 있다. 동시에 항만법은 투자 및 경영주체의 다원화를 허용하고, 중국 측이 제시하는 조건에 부합하기만 하면 어떤 방식의 항만경영도 가능하도록 하고 있다. 이와 같이 중국은 외국인가기업의 중국 항만건설 및 투자를 법적으로 명확하게 허용함으로써 공평하고 경쟁적인 체제를 형성하고 아울러 다원화된 경영 체제를 마련하고 있다.

중국은 항만개발에 참여하는 업체에게는 부두운영권을 부여하고 있다. 뿐만 아니라 개발권을 획득하게 되는 사업자에게는 당해 항만의 확장 시에 우선적으로 참여할 수 있는 권한도 부여하고 있다.

(2) 베트남

① 투자 유치 배경

베트남은 1976년 베트남사회주의 공화국 출범 이후, 1986년부터 대대적인 개혁정책(도이모이)을 단행하여 현재는 안정적인 국가운영을 하고 있다. 2001년 미·베트남무역협정 체결 이후 외국인 직접투자(Foreign Direct Investment : FDI)가 안정적으로 유치되면서 연간 7~8%대의 높은 경제성장률을 유지해 오고 있다. 또한 1995년 ASEAN(Association of South-east Asian Nations, 동남아시아국가연합) 가입, 2006년 11월 WTO 가입을 통해 세계 자유무역 흐름에 새롭게 등장하였다.

베트남은 Post-China로 부상하면서 외자기업과 함께 민간부문의 호조로 경제 활력을 찾고 있으며, 다국적 제조업체들이 생산해 내는 물동량 증가로 인해 항만물류분야에서 중국과 비슷한 시설부족난을 경험하고 있다.

베트남은 1990년대 중반에 IBRD(International Bank for Reconstruction and Development, 국제부흥개발은행)자금과 ADB(Asia Development Bank, 아시아 개발은행)자금을 활용하여 물류관련 인프라를 개선하였는데, 1994년 착공하여 1998년 개장한 호치민항의 VICT(Vietnam International Container Terminal, 베트남 국제컨테이너 터미널)터미널은 최초 민간자본(싱가포르 NOL과 일본 Mitsui가 63% 지분 보유)으로 개발된 대표적인 사례이다. 이후 2001년 1월 ‘제8차 경제개발 5개년 계획’을 수립하여 높은 경제성장과 고용 창출을 통해 양적인 성장은 이루었으나 질적인 성장이 미흡하였다. 특히 단기간 빠른 경제성장으로 항만을 중심으로 한 수출기반시설이 부족한 상태에 직면하자 2006년 ‘제9차 경제개발 5개년계획’을 수립하여 전체 투자 계획의 70%를 인프라관련 시설에 투자하기로 결정하였다. 전체 교통기반 시설 부분에 투자될 금액 115억 달러 중 91%가 정부예산으로 충당될 예정인데, 이중 항만부분이 약 12억 달러로 11.5%에 달하고 있다.

이외 부족한 항만인프라 개선을 위해 외국인투자법 개정과 WTO 가입을 계기로 다수의 GTO를 유치하고 있다. 특히 2006년 7월 발효된 신외국인 투자법은 국내외 기업에 대한 차별을 금지하고 컨테이너처리서비스 부분에 외국인 지분제한을 크게 완화하였다. 그러나 2010년에는 이러한 규정도 완전히 개방되어 외국인 지분 획득에 아무런 문제가 없게 될 것으로 보인다.

현재 베트남 정부는 항만인프라 개선 노력과 GTO 유치 노력을 통해 2006년 기준 컨테이너 처리량 세계 30위(3백만 TEU), 호치민항은 세계 42위에 오르는 성과를 거두고 있다.

② 유치대상기업의 특성분석

2006년 현재 베트남은 3개항 6개 터미널에 6개의 GTO를 유치하였다. GTO를 유치한 항만은 카이맵(Cai Mep), 봉타우(Vung Tau), 호치민(Ho Chi Min) 등 남부지역 국제교역 항만이다. 이들 베트남 항만이 유치한 외국계

GTO는 HPH, APMT, PSA, NOL, SSA Marine사 등이며, 중국과 달리 특정 소수의 GTO가 과점하고 있지는 않다. 베트남정부는 중국과는 달리 비교적 소극적인 항만개발 정책을 펴 왔으나 최근 2006년 WTO 가입과 동시에 해외자본의 50%까지 지분참여를 항만터미널 운영기업에게 허용하면서 빠른 속도로 시장을 개방하고 있다. 베트남정부는 2006년에는 APMT사, 2007년에는 HPH, PSA사 등 글로벌 top5 기업을 유치하면서 글로벌 항만 물류네트워크에 베트남 항만들을 편입시키고 있다. 현재 베트남이 유치한 외국 GTO 현황(2008년 기준)은 <표 3-10>과 같다.

[표 3-10] 베트남의 주요 GTO 유치 현황

| 구 분 | HPH | APMT | PSA | DPW | OOCL | Dragados | ICTSI | NOL | COSCO | SSA Marine |
|------------|-----|------|-----|-----|------|----------|-------|-----|-------|------------|
| Cai Mep | | ○ | | | | | | | | ○ |
| Vung Tau | | | ○ | | | | | | | |
| Ho Chi Min | ○ | | | ○ | | | | ○ | | |

자료 : 개별기업 공식 홈페이지.

위와 같은 현황으로부터 베트남이 유치한 GTO의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 베트남 정부는 초기 개장한 VICT와 일부 소형항만을 제외하고는 글로벌 상위권 GTO만 유치하고 있다. 특히 2006년 WTO 가입 이후에는 글로벌 top5 GTO만 유치하고 있으며, 현재 협상중인 업체들도 글로벌 top 10 GTO나 선사들이 대상이다.

둘째, 중국과 비교할 경우 하역전문형 GTO 위주로 유치하고 있다. 이는 수출입 화물의 증가로 인한 물동량 확보에 대한 자신감에 기인한 것으로 보인다.

셋째, 베트남 정부 역시 GTO와 자국 항만하역회사(중앙·지방정부, 민간)와의 합작투자를 유도하고 있다. 현재 개발된 컨테이너 터미널의 대부

분이 지방향만당국이나 하역사와 GTO간의 합작투자이다.

WTO 가입이 5년 경과하는 시점인 2011년 이후에는 향만하역시장이 완전 개방 될 예정이어서 베트남 정부가 어떠한 정책으로 GTO 유치 혹은 진입규제 그리고 자국 향만하역사를 지원할 지가 주목되고 있다.

③ 투자 유치조건 분석

베트남은 모든 분야에서 외국인 기업 유치를 행하고 있는데, 이중 향만분야 역시 중요한 유치대상 분야이다.

2006년 7월 WTO 가입과 동시에 발효된 신외국인투자법은 국내외 기업에 대해 차별을 두지 않을 뿐 아니라 제한적 개방을 허용하여 향만산업과 관련 있는 유통업 및 무역업에 대해서도 심사 후 승인대상으로 투자가능 분야를 확대하였다. <표 3-11>과 같이 신외국인투자법은 과거 투자법에 비해 투자유형, 절차, 인센티브, 투자자 권리, 투자보장, 투자분야 및 이중가격, 청산의 여러 측면에서 차별되고 있으며, 향만투자부분도 포함되고 있다.

【표 3-11】 베트남 향만개발 및 운영 프로젝트에 대한 우대규정 주요내용

- 적용대상 : 외국인투자기업
- 인센티브 내용
 - ① 법인세 감면 : 일반세율 28%보다 낮은 10%의 낮은 세율 적용
 - ② 흑자전환 후 법인세 4년간 면제, 이후 4년간 50% 감면
(단, 총투자사업 규모내에서 감면)
 - ③ BOT, BTO, BOO의 경우 흑자전환 후 4년간 면세, 이후 9년간 50% 감면
 - ④ 향만투자자는 프로젝트의 진행을 위해 수입하는 설비, 물자, 운송수단 및 기타 상품에 대한 수입세 면제
 - ⑤ 투자자가 손실(적자)을 보면 해당 손실을 차기년도로 이월하고 손실금은 기업소득세법 규정에 따라 차기년도 과세소득에서 공제
 - ⑥ 고정자산에 대한 조기 감가상각 허용, 최대 감가상각률은 고정자산 감가상각제도에 따른 감가상각율의 2배 적용
 - ⑦ 토지에 관한 법률과 세금에 관한 법률의 규정에 따라 토지임대료, 토지사용료 등 감면

자료 : Vietnam Investment Law, Article, pp. 27~36

베트남은 「베트남 신외국인투자법」 제5장 27조에 의거, 산업기반시설 및 중요하고 규모가 큰 프로젝트의 건설 및 개발 조항에 항만개발 및 운영을 포함시켜 외국인 투자 유치를 위한 우대조치를 부여하고 있다. 그러나 우대 사항 중 특별히 항만분야만을 강조하고 있지는 않다. 이는 부족한 물류관련 인프라 건설을 통해 수출제조업 활성화에 더 큰 초점을 맞추고 있어 물류관련 인프라분야의 투자에 대해서 동등한 인센티브만 부여하고 특별한 지원은 부여하고 있지 않는 데 기인한다. 또한 선형의 국토 특성상 중국과 같은 총체적인 항만 중심의 물류체계 정비가 필요하지 않은 것으로 보인다. 그러나 최근 남부의 호치민을 중심으로 한 배후산업지원 항만물류체계 정비와 북부 하노이(Hanoi)를 중심으로 한 남중국, 라오스, 캄보디아 등 수도권 및 내륙국가 지원을 위한 물류산업 활성화를 위해 별도의 정부 인센티브가 예상된다.

(3) 태국

① 투자 유치 배경

태국은 1961~1971년 수입대체공업화 정책의 한계를 극복하기 위해 1971년 이후 15년간 수입대체 강화를 위한 수출산업을 육성하기 시작하였다. 특히 1981년 이후 자본집약적 산업 육성을 위해 일본자본을 대거 유치하기 시작했다. 1986년부터 대대적인 수출진흥 정책을 단행하여 현재(2006년) ASEAN 국가 중 가장 제조업 비중(35.2%)이 높은 국가로 자리매김하고 있다. 이는 ASEAN 내 2위 제조업 국가인 말레이시아의 30.2%를 훨씬 상회하는 수치이다.

태국의 급격한 수출진흥 정책은 1997년 태국발 IMF 구제금융의 출발점이 되어 ASEAN 역내국가 및 세계 전역에 심각한 경제위기를 유발하였다. 이후 태국은 IMF 처방에 따른 포괄적이고 급진적인 개혁조치를 추진하

였으나 금융 및 기업의 구조조정 지연, 기반시스템 약화 등으로 과거 8~9%대의 성장세를 유지하지 못하고 5%대 이하의 저성장에 머무르고 있다.

태국은 이러한 경제위기를 극복하기 위해 탁신 총리를 중심으로 한 전 정부가 주도적으로 기존에 이탈한 외국자본 유치에 금융 및 물류인프라 개선에 큰 노력을 기울였다. 이로 인한 외자유치 증가로 인해 수출입 물동량이 크게 증가하였다. 그러나 항만물류분야에서는 중국과 비슷한 시설 부족난을 경험하고 있는 중이다.

태국은 일찍이 1950년대 이후 세계은행의 전신인 IBRD와 IDA(International Development Association, 국제개발협회)로부터 항만부분의 원조를 받아 방콕항을 건설하였고, 1970년까지 다양한 항만개발 및 정비 프로그램에 의한 지원을 받았다. 1990년대 이후 ADB를 통해 태국내 경제낙후 지역을 중심으로 항만개발이 추진되었다. 태국의 최대 항만인 램차방(Laem Chabang)항은 이 무렵 일본의 ODA(Official Development Assistance, 공적개발원조)자금에 의해 1987년 착공하여 1991년 준공, 운영에 들어갔다. 램차방항은 최초 방콕항의 적체와 교통체증을 극복하여 배후에 개발되는 대규모 산업단지 지원을 위해 개발되었다.

1991년 2만 TEU 처리에 불과했던 램차방항은 이후 정부의 적극적인 GTO 유치를 통해 2007년 기준 465만 TEU를 처리하며 세계 21위 항만으로 성장하였다. 현재 태국 정부의 항만인프라 개선 노력과 GTO 유치 노력을 통해 태국은 2006년 기준 컨테이너 처리량 세계 19위(560만 TEU)에 오르는 성과를 거두고 있다.

② 유치대상기업의 특성분석

2006년 현재 태국은 1개항 7개 터미널에 5개의 GTO를 유치하였다. GTO를 유치한 항만은 태국 최대 항만인 램차방항으로 대상 항만이 유치한 외국계 GTO는 HPH, APMT, PSA, Evergreen, DPW사 등이며, 단일 항만에

다수의 GTO가 운영을 하고 있다. 태국 정부는 중국과 유사하게 1997년 IMF 구제금융 이후 외자유치를 통한 경기부흥을 위해 중앙정부의 지원으로 HPH사가 2001년에 터미널 2단계, 3단계 운영권(지분 49%)을 인수하였고 30년간 운영계약을 체결하였다. 태국 정부는 중국 및 베트남 정부와는 달리 항만시설에 대해 49%만의 해외자본 투자를 허용하여 자국기업의 경쟁력을 동시에 부양하는 정책을 펴고 있다.

태국 정부는 2001년 HPH사, 2002년 PSA사, 2006년 DPW사 등 글로벌 top5 기업을 유치하면서 램차방항의 성장을 적극 지원하고 있다. 현재 태국 정부가 유치한 외국 GTO 현황(2008년 기준)은 <표 3-12> 및 <표 3-13>과 같다.

[표 3-12] 태국의 주요 GTO 유치 현황

| 구 분 | HPH | APMT | PSA | DPW | OOCL | Dragados | ICTSI | COSCO | Evergreen |
|-------------|------|------|-----|-----|------|----------|-------|-------|-----------|
| LaemChabang | ○(2) | ○(2) | ○ | ○ | | | | | ○ |

자료 : 개별기업 공식 홈페이지

[표 3-13] 램차방항 터미널별 GTO 현황

| 램차방항 터미널 | 운영회사 |
|---------------------------------------|-----------|
| Thai Laemchabang Terminal | HPH |
| Hutchison Laemchabang Terminal | HPH |
| LCB CONTAINER TERMINAL 1 | APMT |
| LCB CONTAINER TERMINAL A0 | APMT |
| Eastern Sea Laem Chabang Terminal | PSA |
| Evergreen Container Terminal | Evergreen |
| Laem Chabang Int'l Container Terminal | DPW |

자료 : 개별기업 공식 홈페이지

위와 같은 현황으로부터 태국이 유치한 GTO의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 태국 정부는 초기부터 글로벌 상위권 GTO만 유치하고 있다.

둘째, 중국과 비교할 경우 하역전문형 GTO 위주로 유치하고 있는데, 이는 배후 제조업체와 연계된 수출입 물동량이 풍부하기 때문인 것으로 보인다. 이는 태국 정부가 램차방항을 지역 중심항에서 글로벌 중심항으로 성장시키고자 하는 의도와 부족한 자원 확보를 위한 전략에 기인한 것으로 보인다.

셋째, 태국 정부는 강력한 외국 지분제한(49% 이하) 정책을 통해 자국 항만하역사(중앙·지방정부, 민간)와의 합작투자를 유도하고 있다. 현재 개발된 컨테이너 터미널의 대부분이 지방항만당국이나 하역사와 GTO간의 합작투자이다. 이는 태국 정부의 자국시장 보호정책이지만 사실상 기술력, 자본력 등의 한계로 GTO가 직간접적인 지분거래를 통해 항만을 점유하고 있는 상태이다.

③ 투자 유치조건 분석

태국은 모든 분야에서 외국인 기업 유치를 행하고 있는데, 항만분야 역시 중요한 유치대상이다.

태국 정부는 국제입찰을 통해 외자기업을 선정하고 있으며, 이 때 주요 선정 기준은 자금조달능력, 자금투자 규모, 물동량유치 비즈니스모델, 태국 내 추가투자계획, 기업의 해외지명도, 주변지역 진출 여부 등 이다.¹⁶⁾ 그런데 투자기준에 기업의 해외지명도를 포함시키고 있다는 특징이 있다. 이와 같이 태국 정부는 글로벌 GTO를 선호하며, 이들에게는 이면계약을 통해 <표 3-14>에 나와 있는 일반적인 인센티브 정책 이외에도 추가적인 혜택을 주고 있는 것으로 알려져 있다. HPH사의 경우 현재 간접지분을 포함할 경우 외국자본 한계인 49%를 훨씬 넘고 있으며, 30년이란 장기간의 운영권을 확보하였다.

16) 램차방항 항만공사, 내부자료, 2007.

| 표 3-14 | 태국 향만개발 및 운영 프로젝트에 대한 우대규정 주요내용

- 적용대상 : 외국인투자기업(방콕지역 산업공단 및 투자권장지역 입지)
- 인센티브 내용
 - ① 법인세 감면 : 3년간 법인세 감면
 - ② 관세율 10% 이상 기계류 수입관세 50% 감면

자료 : Board of Investment(<http://www.boi.go.th>.)

태국 정부가 램차방향에 투자한 GTO에게 위와 같이 특별한 인센티브를 추가로 부여한 것은 태국 정부의 향만 및 기타 산업에 대한 공식적인 인센티브가 주변국에 비해 아주 인색한데 기인한다. 특히 낙후지역 발전을 위해 투자지역에 따른 차별적인 인센티브 제공으로 말미암아 램차방향이 입지한 방콕주변은 상대적으로 인센티브가 빈약하다. 이에 따라 램차방향에 투자한 GTO에 대해 국제적 수준의 인센티브를 제공하기 위해 비공식적인 방식을 통하고 있는 것이다.

과거 정부의 이면합의 등을 통한 글로벌 기업에 대한 추가인센티브 제공 및 지분제공 등에 대한 문제들을 개선하기 위해 태국 신정부는 2007년 4월 외국인 투자법 개정을 통해 외국인투자에 대한 규제를 강화하였다. 그러나 이러한 정책은 외국인투자기업의 이탈을 가져오고 GTO 유치에도 부정적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

3. 유치대상기업의 특성변화와 전망

1) 변화내용

과거 투자 유치국은 투자 유치기업의 유형에 관계없이 투자의사가 있는 기업이면 모두 환영하였다. 그러나 향만 간 경쟁의 치열화로 인해 향만 개발이 이루어진 후 당해 향만의 활성화 여부가 중요한 관심사항으로 대두

하게 되었다.

항만환경이 이렇게 변화함에 따라 투자 유치국가도 조기에 항만의 활성화를 촉진시켜 줄 기업을 선호하는 방향으로 유치 정책을 전환하고 있다. 이에 따라 국가의 니즈(Needs)에 따라 다양한 형태의 선호가 나타나고 있다. 환적형 항만을 보유한 국가는 과거에 선호된 하역전문형 GTO보다 물동량의 창출이 가능한 선사형 또는 혼합형 GTO를 선호하고 있다. 선사형 및 혼합형 GTO는 직접 선박을 기항시키기 때문에 물동량을 쉽게 창출하기 때문이다. 반면 자국 물동량이 풍부하고 간선향로에서 벗어난 자국 항만을 가진 국가는 여전히 하역전문형 GTO를 선호하고 있다. 이러한 경향은 다음의 표에 일부 파악할 수 있다.

2004년까지는 하역전문형 GTO가 세계 전체 컨테이너 물동량의 67%를 처리하였으나, 2005년 이후에는 선사형 및 혼합형 GTO의 대두로 하역전문형 GTO의 비중은 낮아지고, 선사형 및 혼합형 GTO의 비중이 증가하고 있다(<표 3-15> 참조).

표 3-15 | GTO의 유형별 처리 실적 비중

| 구분 | 내 용 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|-------------------------|------|------|------|------|
| 하역전문형 | 주력 사업이 컨테이너 터미널 운영 | 65% | 67% | 55% | 59% |
| 선사형 | 주력 사업이 컨테이너 운송 | - | - | 15% | 14% |
| 혼합형 | 해상 운송과 터미널 운영을 복합적으로 운영 | - | - | 30% | 27% |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators*, 각 호.

한편 2000년 이후 유럽계 GTO는 아시아 지역으로, 반면 아시아계 GTO는 유럽과 미주지역으로 진출을 강화하고 있다¹⁷⁾.

17) 2000년 이후 유럽계 대표 하역사인 APMT사의 경우 중국 7개, 일본 1개, 인도 1개, 베트남 1개 등 아시아지역 10개 항만에 진출하였고, 아시아계 대표 하역사인 HPH와 PSA사는 에

<표 3-16>은 2005~2007년간 선사형 및 혼합형 GTO의 M&A 및 관리·운영권 획득을 통해 글로벌 항만시장에 진출한 주요 사례를 나타내고 있다.

표 3-16 | 선사 및 혼합형 GTO의 M&A 및 관리운영권(Concession) 계약 (2006~2007)

| 글로벌 운영회사 | 연도 | 인수 및 합병 | 인수 금액 | 세부내용 |
|---------------|------|---|--------------|---------------------|
| NYK | 2006 | Ceres Container Terminals Europe B.V | N/A | 50% 지분 인수 |
| Cosco Pacific | 2005 | Nanjing Longtan Terminal | N/A | 20% 지분 인수 |
| | 2006 | Quanzhou port, 중국 | N/A | 71.43% 지분 인수 |
| | | Sanghai Pudong International Container Terminal, 중국 | US\$58.12(M) | 10%지분 추가 인수 |
| | | Suez Canal Container Teriminal, Port Said, Egypt | N/A | 20% Equity Interest |
| MSC | 2006 | Maisonneuve Terminal, Montreal Canada | N/a | 33.33% 지분 인수 |
| Evergreen | 2007 | Container Terminal 5, Kaohsiung | N/A | 향후 11년간의 운영권 연장 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

아울러 2006년도 10대 GTO의 총처리 물량 3억 6,500만 TEU 중 선사형 및 혼합형 GTO가 처리한 물량은 1억 5,570만 TEU로 42.7%를 차지하였다. 그러나 2012년에는 선사형 및 혼합형 GTO의 처리물량 비중이 증가하여 44.5%가 될 것으로 전망되고 있다(<표 3-17> 참조).

과도르 1개, 멕시코 4개, 벨기에 4개, 네덜란드 4개, 폴란드 1개, 독일 1개, 스페인 1개 등 유럽·미주지역 15개 항만에 진출하였음.

|표 3-17| GTO의 터미널 처리능력 확충 전망 및 컨테이너 처리 실적

단위 : 백만 TEU, %

| 순위 | | GTO | 터미널 처리능력 (백만 TEU) | | 연평균 증가율 (%) | 컨테이너 처리 실적 (백만 TEU) | | 비고 |
|------|------|-------------|----------------------|-------|-------------------|------------------------|-------|-----------|
| 2006 | 2012 | | 2006년 | 2012년 | | 2006년 | 비중(%) | |
| 1 | 1 | APMT | 78.0 | 104.6 | 5.0 | 52 | 11.8 | Hybrid |
| 2 | 2 | HPH | 70.6 | 85.8 | 3.3 | 60.9 | 13.8 | Stevedore |
| 3 | 3 | PSA | 65.6 | 80.9 | 3.5 | 47.4 | 10.7 | " |
| 4 | 4 | DPW | 56.7 | 66.2 | 2.6 | 41.6 | 9.4 | " |
| 5 | 5 | Cosco | 41.9 | 61.8 | 6.7 | 22 | 5.0 | Carrier |
| 6 | 6 | Eurogate | 16.4 | 22.1 | 5.1 | 11.7 | 2.7 | Stevedore |
| 7 | 7 | MSC | 14.8 | 21.2 | 6.2 | 8.8 | 2.0 | Carrier |
| 8 | 10 | Evergreen | 11.1 | 13.3 | 3.1 | 9.4 | 2.1 | " |
| 9 | 9 | SSA | 10.1 | 16.4 | 8.5 | 7.6 | 1.7 | Stevedore |
| 10 | 8 | 한진해운 | 9.9 | 16.5 | 8.9 | 5.4 | 1.2 | Carrier |
| 합계 | | 1~10위 | 365.0 | 488.8 | — | — | — | — |
| | | 선사형· 혼합형 | 155.7 | 217.4 | — | — | — | — |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

2) 향후 전망

위에서 언급한 것처럼 국가의 니즈에 따라 그 GTO 선호 유형은 달라질 수 있으나 글로벌화의 특성상 선박과 항만의 대형화는 선사형 및 혼합형 GTO의 성장을 더 부추길 것으로 보인다. 그리고 향후에는 전체 GTO의 세계 항만시장 점유율도 계속 높아질 것으로 예상된다. 이는 <표 3-18>에 나와 있는 바와 같다. 그러나 Non-GTO의 비중도 결코 감소하지는 않을 것으로 추정되고 있다. 이는 Non-GTO가 틈새시장 진출과 특성화 전략을 통해 자기 시장을 유지 및 확장하고 있으며, 한편 자국 정부의 항만시장 보호 정책 등도 이러한 현상에 일조할 것으로 보인다.

| 표 3-18 | 운영주체별 컨테이너 터미널 처리능력 전망 (2006~2012)

단위 : 백만 TEU, %

| | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 연평균증가율 (’06~’12) |
|---------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| GTO | | 356 | 386.2 | 412.1 | 436.3 | 455 | 464.1 | 468.6 | 4.7% |
| | | 58.0% | 58.8% | 59.2% | 59.6% | 60.0% | 60.4% | 60.6% | - |
| Non-GTO | 민영 기업 | 127.9 | 134.6 | 142 | 148.4 | 151 | 151.6 | 151.9 | 2.9% |
| | | 20.8% | 20.5% | 20.4% | 20.3% | 19.9% | 19.7% | 19.7% | - |
| | 국영 기업 | 129.9 | 135.9 | 142.2 | 147.2 | 152.1 | 152.4 | 152.5 | 2.7% |
| | | 21.2% | 20.7% | 20.4% | 20.1% | 20.1% | 19.8% | 19.7% | - |
| 합계 | | 613.8 | 656.7 | 696.3 | 731.9 | 758.2 | 768.1 | 773 | 3.9% |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd, *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

한편, 선박의 대형화로 인해 1만 TEU급 이상 선박이 주요 항만들에 기항하기 시작하였다. 이는 GTO에게도 새로운 변화를 예고하고 있다. 현재 유럽의 주요 항만들과 싱가포르, 홍콩 등 주요 항만에 최근 체선·체화가 심각하게 발생하고 있다. 이는 대형선박의 기항으로 인해 대량의 화물이 동시에 적하되고 있기 때문이다. 아직 대형선박의 기항에 대비하여 항만시설이나 운영시스템에 대한 준비가 부족한 항만의 경우 점차 경쟁력을 잃어갈 수도 있는 것이다. 따라서 자국 항만의 경쟁력 유지를 원하는 많은 국가는 이미 경쟁력을 확보하고 있는 GTO를 선호할 것이다. 따라서 향후 GTO의 역할은 더욱 높아질 것이고 GTO의 또 다른 성장을 촉발하는 계기로 작용할 가능성이 높아 보인다.

4. 정부의 글로벌 항만투자정책 동향 분석

1) 추진배경

위에서 살펴본 바와 같이 성장하는 글로벌 항만시장에서 세계 각국의

GTO가 치열한 경쟁을 벌이면서 글로벌 항만시장을 선점하고 있다. 이에 따라 국내 항만운영회사들은 글로벌 항만시장을 개척할 수 있는 여지가 거의 없다. 기껏 한진해운 및 현대상선 등이 자사의 선대운영을 뒷받침하는 차원에서 해외항만을 운영하는 정도의 수준에 머물러 있는 실정이다.

이러한 상황에서도 글로벌 항만시장은 향후 계속해서 성장할 것이고, 항만을 거점으로 하는 물류시장도 빠르게 성장할 것으로 예상되고 있다. 2005년 세계 GDP는 43조 1,610억 달러를 기록¹⁸⁾했으며, 물류시장 규모는 6조 달러로서 세계 GDP의 13.8%를 차지하였다. 특히, 제조업의 전 세계적인 입지는 글로벌 물류서비스에 대한 필요성과 물류시장 성장을 주도하고 있다. 세계 물류시장은 2005년 6조 달러 규모로서 우리나라 전체 GDP(7,876억 달러, GI)의 7.6배이며, 2010년 9조 달러의 시장 형성으로 전망되고 있다¹⁹⁾. 더구나 북미(1.3조 달러), EU(1.3조 달러) 중심의 물류시장이 최근 중국을 중심으로 한 아시아 지역으로 이전하는 현상이 가속화²⁰⁾되고 있다.

다국적 제조기업의 아시아 집중으로 2010년에 2조 달러 규모(세계 물류시장의 22%)의 시장형성이 예상되고 있다. TI보고서에 의하면 중국은 2000년 2,400억 달러, 2005년 3,200억 달러의 물류시장을 형성²¹⁾하고 있으나, 2010년에 9,000억 달러의 시장을 형성할 것으로 전망되고 있다.

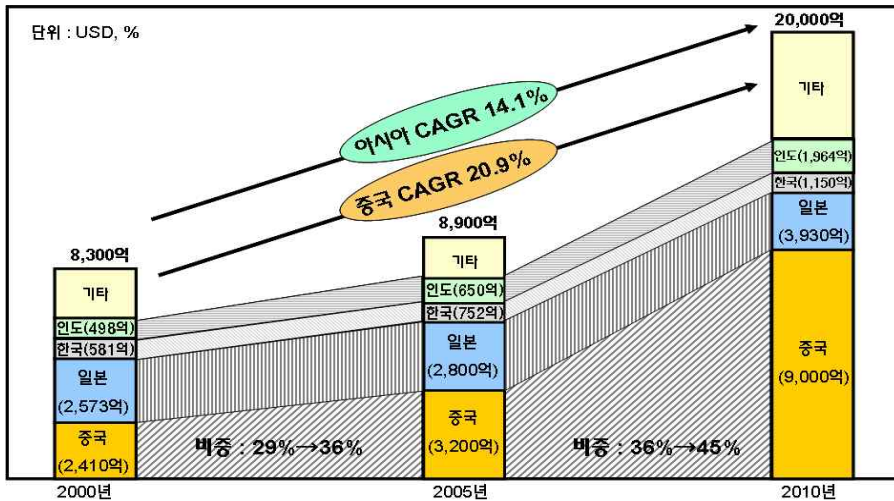
이러한 여건을 감안하여 항만운영업체를 포함한 우리나라 물류업계는 글로벌 항만시장 진출을 계획하고 있고, 정부도 국내 물류업계의 세계 항만시장 진출을 촉진할 필요성을 인식하게 되었다. 이러한 필요성이 현재 정부가 글로벌 항만네트워크 구축사업을 추진하게 된 첫 번째 배경으로 작용하고 있다.

18) CIA, <http://www.cia.gov>, 2006.

19) Transportation Intelligence, *Global Logistics Strategies*, 2006.

20) Lee et al., *A study on port performance related to port back-up area in the ESCAP region*, KMI, 2005.

21) Transportation Intelligence, *Global Logistics Strategies*, 2006.



자료 : TI, 전계서, 수정 재인용

그림 3-4 | 아시아와 중국의 물류시장 규모 성장률 전망

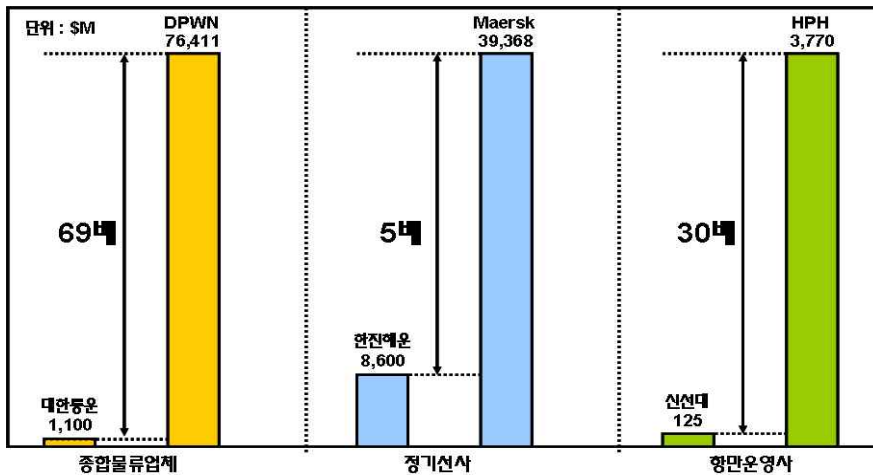
한편 이렇게 성장하는 물류시장의 전망에도 불구하고 국내 물류업체의 세계 물류시장점유율 및 지배력은 매우 미미하다. 물류기업의 매출액을 기준으로 할 경우 한진해운은 33위(8조 6,000억 원), 현대상선은 36위(7조 1,690억 원)를 기록하였으나, 글로벌 1위 물류기업 (USPS : 122조원) 대비 각각 0.07%, 0.06% 수준에 불과²²⁾하다. 또한 일부 기업체가 글로벌 물류기업으로의 성장을 시도하고 있으나, 아직 그 역량이 부족한 상황이다.

특히 국내 항만운영회사의 해외진출 여력은 물류분야 중에서도 크게 부족한 상황이다. 대한통운, 한진, 세방, 동부익스프레스 등 국내 항만운영회사는 해외진출을 위한 자금력 확보에 어려움이 많다. 해외 컨테이너 터미널의 M&A를 위해서는 수조 원의 자금이 소요되어 매출액 대비 5~10배의 자금조달이 필요하나, 개별기업의 차원에서는 자금조달이 곤란한 실정이다. 이에 따라 정부는 이들 물류기업의 해외진출을 용이하게 하기 위해

22) TI, 전계서, 2006.

정부가 적극 지원해야 할 필요성을 느끼고 있다. 이러한 필요성이 글로벌 항만투자사업을 추진하게 된 두 번째 배경으로 작용하고 있다.

한편, 해외에 진출한 국내 제조기업의 물류분야 지원 필요성도 정부의 글로벌 항만투자사업 추진의 배경으로 작용하고 있다. 우리나라의 수출대상국은 1964년 41개국에서 1995년 219개국 그리고 2005년에는 240개국으로 지속적으로 확대되고 있으며, 국내 상장사 702개 업체 중 33%가 국내매출보다는 해외매출 비중이 높아 글로벌 네트워크 연결 강화를 절실히 필요로 하고 있는 상황이다. 이에 반해 국내 물류시장은 외국물류기업의 잠식 현상이 심화되고 있고 있으며, 특히 특송시장에서는 DHL, FedEx사 등 세계 4대 특송업체 점유율이 80%²³⁾에 육박하고 있다. 이에 따라 적극적이고 체계적인 국가적 차원의 지원을 통해 우리나라 물류기업이 세계 물류시장에서 점하는 비중을 높이고자 하는 것이 정부의 글로벌 항만투자사업의 세 번째 배경으로 작용하고 있다.



자료 : 해양수산부, 「글로벌 물류네트워크 구축 타당성조사 및 기본계획 수립용역」, 2006, p.13.

| 그림 3-5 | 물류분야별 글로벌 기업과 우리나라 기업 간 매출액 규모 비교

20) 대한상공회의소, IT콜센터 통계자료, 2006.

2) 추진방향

이러한 여건을 감안하여 우리나라 물류기업을 세계를 무대로 활동하는 GTO로 육성하기 위해 정부는 글로벌 항만투자정책을 추진하고 있다. 국내 물류기업에 의한 글로벌 항만투자를 촉진하기 위해 정부가 현재 추진 중인 정책내용은 다음과 같다.

(1) 국민 공동의 참여 유도

글로벌 항만투자사업의 원활한 추진을 위해 정부는 민간기업, 연구기관, 금융기관, 정부 산하기관(항만공사, 한국컨테이너부두공단, KOTRA(Korea Trade&Investment Promotion Agency, 대한무역투자진흥공사)) 등 다수의 기관을 참여시켜 역할을 분담하고 있다. 이 중 금융기관은 실질적인 투자자는 아니지만 국제물류펀드를 조성·관리하여 해외항만투자주체에 자금을 지원해주는 역할을 담당하고 있다. 정부 산하기관은 국제물류펀드를 조성하는 주체이기도 하며, 실질적인 투자주체로서의 역할도 수행하고 있다.

① 민간기업

민간기업은 글로벌 항만투자사업의 실질적인 진행자로서 투자대상을 확보하고 투자 의사 결정을 내리며, 사업에 대해 금전적인 투자를 하고, 투자에 대한 모든 리스크를 부담하며 이익을 확보한다. 여기에 포함되는 기업은 선사, 하역회사, 제3자 물류기업, 건설회사 등으로서 구체적으로는 대한통운, 동부익스프레스, 벽산건설, 한화건설, 한진해운, 현대상선 등이다. 아울러 투자주체에는 항만공사 및 한국컨테이너부두공단도 포함되어 있다.

② 정부

글로벌 항만투자사업을 구상하고 이끌고 있는 주체는 정부이다. 정부는 글로벌 물류사업분야에서 우리나라를 대표할 수 있고 동북아 지역의 물

류산업을 선도해 나갈 글로벌 물류기업을 육성하기 위해 현행 정책을 추진하고 있다. 그리하여 정부는 투자 프로젝트 발굴단계에서부터 ‘국제물류협의회’를 구성하고 대상 프로젝트별로 민간기업 간 MOU(Memorandum of Understanding, 양해각서) 체결을 유도하여 투자단을 구성하고, 사업타당성 조사에 자금을 지원하며, 필요 시 정부 간 협상 및 사업자 간 협상을 지원하기도 한다.

③ 연구기관 및 KOTRA

글로벌 항만투자사업에 밀접하게 관여하고 있는 연구기관은 한국해양수산개발원이다. 한국해양수산개발원은 정부 및 투자기업에게 해외항만사업에 대한 정보 제공, 투자 프로젝트 발굴, 사업타당성조사, 기초 사업계획(안) 마련 등의 역할을 수행하고 있다. 이 중에서도 연구기관의 최대 역할은 정보 제공에 있다. 즉 사업대상 국가의 법규, 세제, 사업절차 등에 대한 정보와 함께 사업타당성조사를 통한 수요 조사, 경제성 분석, 자본규모 및 자금조달에 대한 정보, 운영계획 등을 조사하여 민간기업의 투자의사 결정에 도움이 되는 정보를 제공하고 있다. 아울러 KOTRA는 투자현지 관련 정보를 제공하고 있다.

④ 금융기관

금융기관은 컨소시엄의 형태로 사모 방식으로 국제물류펀드를 조성, 투자자에게 자금지원을 행하고 있다. 금융기관에는 국민은행, 수협은행, 산업은행, 농협, 연기금, 우정사업본부, 항만공사, 한국컨테이너부두공단 등이 포함된다.

⑤ 국제물류협의회

정부는 관련 기업이 ‘국제물류협의회’에 참여하도록 유도하고 있다. 국제물류협의회는 2007년 3월 30일 해외 항만투자의향을 가진 기관들이 자발

적으로 참여하여 결성된 협의체로서 여기에는 금융기관, 민간투자기업(선사, 하역회사, 제3자 물류기업, 건설회사 등), 항만공사, 한국컨테이너부두공단, KOTRA 등 75개 기관이 참여해 있다.

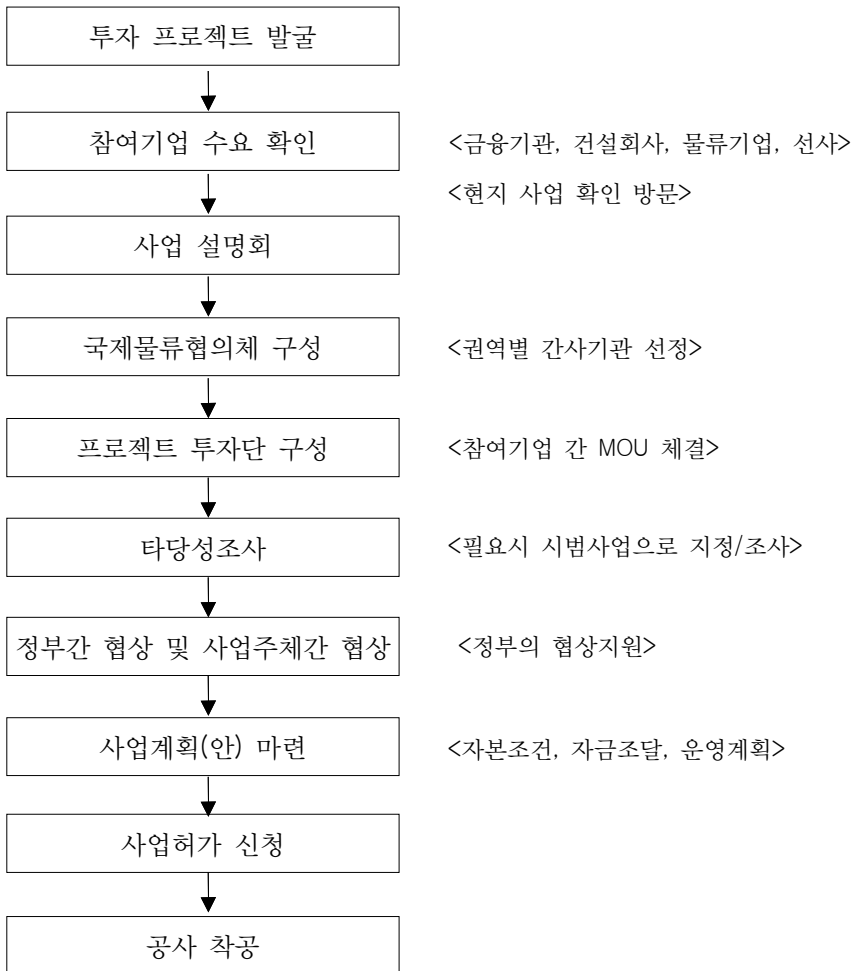
국제물류협의체는 투자대상사업 발굴, 투자우선순위 결정, 투자단 구성, 투자계획 수립, 타당성조사, 지분구조 결정 등의 업무를 수행하고 있다. 한편 국제물류협의체에 가입한 기업에 대해서는 정부가 다양한 지원을 행하고 있다.

(2) 추진 절차

글로벌 항만투자사업의 투자방식은 기본적으로 국내기업 간의 공동투자방식(투자단 구성)이며, 필요에 따라 국내투자단과 투자대상국가의 기업과 공동투자방식을 취하기도 한다.

일반적으로 공동투자는 투자지분에 따라 투자에 대한 리스크와 이익을 공유하는 것으로 리스크가 높은 사업과 자본이 부족한 기업 간에 흔히 발생하는 투자방식이다. 현재 글로벌 항만투자사업에 참여하고 있는 대다수 기업은 단독으로 해외에 투자하기 곤란한 중·소규모 기업이다. 따라서 공동투자의 형식을 취하면서 해외투자에 대한 리스크를 축소시킴과 동시에 해외시장을 확대할 수 있는 기회로 활용할 수 있기 때문에 공동투자 방식을 취하고 있다.

글로벌 항만투자사업의 추진 절차는 투자 프로젝트 발굴에서 공사착공에 이르기까지 총 10단계로 구성되는데, 구체적인 절차는 다음의 그림과 같다.



자료 : 해양수산부, 「해외물류거점확보를 통한 글로벌 물류네트워크 구축 추진방안」, 2007. 2.

| 그림 3-6 | 글로벌 항만투자사업 추진 절차

각 단계별 내용을 설명하면 다음과 같다.

① 투자 프로젝트 발굴

투자 프로젝트 발굴주체는 글로벌물류사업단(한국컨테이너부두공단, 항만공사 직원 등으로 구성)과 한국해양수산개발원이다. 그러나, 극소수이기는 하지만 개별 민간기업이 발굴하는 사업도 있다. 아울러 현지기업으로

부터 우리 정부를 통해 국내기업의 참여를 요청받는 경우도 있다. 현재 글로벌물류사업단과 한국해양수산개발원이 발굴한 투자 프로젝트와 현지기업으로부터 요청받은 해외투자 수요를 종합한 프로젝트를 합계하여 총 98개 사업이 발굴되었다. 이중 1단계(2007~2011년) 사업으로 50개, 2단계(2012~2016년) 사업으로 24개, 3단계(2016년 이후) 사업으로 24개 사업을 분류해 놓고 있다.

② 참여기업 수요확인

참여기업 수요확인은 국토해양부와 한국해양수산개발원이 담당하고 있다. 참여기업 수요확인 단계에서는 1단계에서 발굴한 해외투자사업에 대하여 선사, 항만물류기업, 제3자물류기업, 복합운송협회 및 항만(건설)협회 등을 통해 사업설명회에 대한 참여 수요를 확인한다. 참여기업 수요를 파악한 후 참여 희망기업을 업종과 규모별로 분류하고, 다음 단계인 국제물류협의체 구성안을 마련하고 있다.

③ 사업설명회 개최

사업설명회는 국토해양부와 한국해양수산개발원이 담당하고 있다. 사업설명회에서는 발굴된 투자 프로젝트 중 우선순위가 높은 사업을 우선적으로 소개한다. 우선순위는 개발계획, 진출 및 실현 가능성, 사업 수익성, 네트워크 구축 필요성 등에 대하여 전문가의 의견을 수렴한 후 선정하고 있다.

아울러 사업설명회에서는 국제물류협의체 구성·운영방안에 대하여 설명하기도 하며, 협의체 가입시 인센티브 및 구성원 간의 내부규정 등에 대해서도 설명한다.

④ 국제물류협의체 구성

글로벌 항만투자사업에 관심 있는 기업이면 누구나 제한 없이 참여가

가능하다. 국제물류협의회체는 특정 프로젝트 단위로 특정 기업으로만 구성되는 것이 아니며, 해외투자사업에 관심을 가지고 있는 기업이면 누구나 참여가 가능하다. 즉 국제물류협의회체는 특정사업을 진행하는 협의회체가 아니라 해외투자사업에 투자가 가능한 모든 기업의 풀(Pool)이다. 현재 국제물류협의회체에 가입해 있는 민간기업은 75개 이상이다. 그리고 국제물류협의회체에 속한 기업은 1단계에서 발굴된 모든 해외투자사업에 참여할 수 있다.

국제물류협의회체는 이미 결성되었기 때문에 새로운 프로젝트를 추진할 경우에는 국제물류협의회체 구성절차는 생략된다.

⑤ 투자단 구성

프로젝트가 발굴되면 동 프로젝트에 참여하려고 하는 기업이 의사표명을 하게 된다. 이러한 기업은 정부에 참여의향서를 제출하며 기업은 공통 투자를 위한 MOU를 체결한다. MOU 체결주체는 실제 투자를 담당하는 기업이며, 이때 정부는 투자기업 간 이해관계 조정역할을 수행한다. MOU에는 투자단의 목적, 구성원의 임무, 조사비의 분담, 기타 이행사항 등이 수록되며, 사업 진행 도중 타당성조사비 부담이 과다할 경우에는 중도 탈퇴도 허용하고 있다.

⑥ 시장조사 및 타당성조사

프로젝트 투자단이 구성되는 대로 시장조사 및 타당성조사를 실시한다. 시장조사의 주체는 투자단이며, 정보 수집 및 실사비용 등을 공동으로 분담하고 있다. 실사 결과를 바탕으로 타당성조사가 이루어진다. 비용은 정부와 투자단이 공동으로 분담하되, 원활한 사업 추진을 위해 정부는 타당성조사 주관기관을 지정하여 계약 등 업무를 일괄 집행하고 있다. 특히 실현가능성이 높은 사업(투자대상국과 MOU, LOI(Letter of Intent, 의향서) 체결 등)에 대해 투자단 구성 단계에서 타당성조사비의 일부를 지원하는데 그 수준은 타당성조사비의 약 50%인 평균 1~2억 원 범위이다.

현재 베트남 봉타우사업 타당성조사 이후 중국의 련윈강(連雲港) 사업에 이르는 7개 사업의 타당성조사는 한국해양수산개발원이 수행하였다.

시장조사 결과에 따라 투자기업 간 투자지분이 확정되며, 이에 따라 투자 대상국에 SPC(Special Purposed Company)를 설립하는 등 실질적인 투자에 착수하게 된다.

⑦ 정부협상 및 사업협상

정부협상 및 사업협상의 주체는 투자단이며, 이 때 정부의 협상 지원이 이루어진다. 정부협상 과정에는 투자의향서, 투자제안서 등이 투자 대상국에 전달되며, 이에 따라 투자 대상국과의 투자금에 대한 공동 분담, 이익 분배, 투자 실패시의 투자 대상국으로부터의 지원 등에 대한 협상이 진행된다.

아울러 이때에는 투자사업에 대한 투자 대상국의 입찰이 이루어지는 시기로 우리나라 정부의 외교적 지원이 필요한 시기이다.

⑧ 사업계획(안) 마련

시장조사 단계에서 이루어진 타당성조사 내용을 바탕으로 실질적인 자본금 규모, 자금조달, 운영계획이 수립되는 단계이다. 사업계획(안)을 수립하는 주체는 투자단이며, 주로 간사 역할을 맡고 있는 간사기업이 계획 작성을 주도하고 있다.

⑨ 사업허가 신청

사업허가 신청은 투자 대상국에서 이루어진다. 신청자는 투자단이며, 주로 입찰방식에 의해 이루어진다. 단, 사업허가 신청 시 투자 프로젝트를 공동으로 진행하는 현지 파트너가 이러한 업무를 대행하게 되며, 투자단은 현지 파트너의 업무 및 사업 추진을 위해 현지에 설립된 SPC를 이용하게 된다.

사업허가는 투자 대상국 및 투자사업에 따라 방식 및 절차가 상이하기 때문에 현지에는 현지 법률전문가의 협조가 매우 중요하다.

⑨ 공사착공

사업허가를 득한 후 공사에 착공하는 단계로서 주체는 투자단이다.

(3) 정부의 지원

글로벌 항만투자사업의 효율적 추진을 위해 정부는 사업 추진의 각 단계마다 직접 참여하여 지원하고 있다. 정부가 지원해 주는 구체적인 주요 내용은 다음과 같다.

① 정보 발굴·제공

정부가 투자기업을 위해 투자대상사업에 관한 정보 발굴 및 제공을 행하고 있다. 이러한 업무를 보다 체계적으로 수행하기 위해 정부는 글로벌 물류사업단 및 한국해양수산개발원을 통해 권역별 현황정보를 수시로 수집·분석하여 제공하고 있다²⁴⁾. 구체적인 정보내용은 현지가 및 투자 대상항만의 물동량, 투자 유치제도, 항만운영제도, 항만개발계획, 관련 법률체계 등 기초정보 등이다. 아울러 한국해양수산개발원은 참여기업의 협조아래 해외 항만, 물류센터, 기업 M&A 등 프로젝트 관련 투자 정보를 수집 및 제공하고 있다. 이를 위해 한국해양수산개발원은 해외주재 공관, KOTRA, 수출입은행 등 대외기관과 정보 확인을 행하는 등 긴밀한 협조체계를 유지하고 있다.

24) 해외 항만투자사업에 대한 지원을 시의적절하게 수행할 수 있도록 정부는 2008년 6월 한국해양수산개발원내에 국제물류투자분석센터를 설립하였음. 국제물류투자분석센터의 주요 기능은 i) 프로젝트 관련 투자정보 수집, 분석, 제공, 정보의 DB화, ii) 해외물류사업 투자분석, iii) 해외물류사업투자 지원, iv) 글로벌 인적 네트워크·Pool 구축(해외주재 공관, KOTRA, 수출입은행 등 대외기관과 정보 확인 등 긴밀한 협조체제 유지) 등임.

② 투자단 구성 지원

정보 제공 후 투자가능성이 있는 사업으로 결정되면 실제 투자를 담당할 투자단을 구성하게 된다. 투자단은 프로젝트 단위로 투자의향을 가진 기업 간에 자율적으로 구성된다. 투자단 구성은 아주 중요한 사안이지만, 이해관계가 걸려 있기 때문에 쉽게 결정되지 않는다. 그러나 투자사업의 성과를 획득하기 위해서는 신속한 절차가 요구되기 때문에 빠른 투자단의 결성이 필요하다. 이를 위해 투자단 구성 시 정부가 참여기업의 역할, 투자 규모, 투자범위 등 참여기업 간의 투자방식에 대한 내부규정 등을 조율하고 있다.

③ 타당성조사 지원

실현가능성이 높은 사업(투자대상국과 MOU, LOI 체결 등)에 대해서는 프로젝트 투자단이 구성되는 대로 타당성조사를 수행하고 있다. 타당성조사 비용은 정부 및 투자단이 공동으로 분담하는 방식을 취하고 있으나, 원활한 사업 추진을 위해 정부가 타당성조사 연구 주관기관을 지정하여 계약을 체결하는 등의 업무를 일괄 집행하고 있다.²⁵⁾

④ 금융지원 시스템 구축(물류펀드 조성)

정부는 민간기업이 해외투자 시 가장 부담되는 것이 투자자금 확보라고 보고 기업채무 부담을 적정한 수준으로 완화하기 위해 금융지원시스템을 마련하였다. 구체적으로는 해외투자 시 활용할 수 있는 물류펀드를 조성한 것이다.

물류펀드는 사모로 조성된 펀드(PEF : Private Equity Fund)인데, 주요 투자대상은 i) 해외물류거점 확보 ii) 물류기업 M&A 등이다. 물류펀드에 대한 출자자는 금융기관, 연기금, 공공기관 등이며, 펀드운용은 출자자 중

25) 타당성조사비는 평균 2~4억 원인데 이 중 약 50%인 평균 1~2억 원의 범위를 정부가 지원하고 있음.

대표 금융기관의 자회사인 자산운용(주)에 위탁하고 있다. 아울러 운용기간은 10년 이상으로 설정하고 있다.

2007년 말 현재 산업은행을 중심으로 한 펀드는 8조 8천억 원²⁶⁾, 국민은행과 수협을 중심으로 하는 펀드는 5천억 원, 합계 1조 3,800억 원의 물류펀드가 구성되어 있는데 펀드의 구체적인 내용은 다음과 같다.

표 3-19 | 국제물류펀드 조성 현황

| 항목 | 국민은행 펀드 | 산업은행 펀드 |
|------------|--|--|
| 설립규모 | 5,000억 원 | 8,800억 원 |
| 존속기간 | 15년(투자기간 5년) | 15년(투자약정기간 5년) |
| 투자기간 | 투자기간 5년(2년 연장가능) | 투자약정기간 5년(투자집행기간 7년) |
| 투자방식 | 펀드 단독 또는 전략적 투자자와 공동투자 | Green Field 사업 (60%), Brown Field 사업 (40%) |
| | Equity 투자(75%) | Equity 투자 |
| | 메자닌금융(후순위 대출 : 25%) | 대출·채권 등 |
| 투자대상 | 해외항만·터미널 개발 및 인수 | 항만개발, 운영권 확보 |
| | 해외 물류센터 및 배후단지 개발 인수 | 물류기업 M&A |
| | 물류기업 인수/합병 및 Pre-IPO 투자 | 선박운영회사 M&A 및 물류센터 개발 운영 |
| | 기타 국제물류 유관 사업 및 투자대상 | 통화 금리스왑 거래 |
| | | 기타 관계법령에서 허용하는 자산 |
| 펀드참여 기관 | 재무적 투자자 : 국민은행, 수협은행, 농협중앙회 | 공공부문(부산항만공사, 인천항만공사, 한국컨테이너부두공단) : 1,500억 원 |
| | 전략적 투자자 : 한국컨테이너부두공단, 부산항만공사, 울산항만공사 | 민간부문(산업은행 등 5개 기관) : 7,300억 원 |
| | 펀드 운용기관 : KB자산운용 | |
| 조성시기 | 2007. 12 | 2008. 2 |

자료 : 각사 홈페이지 참조

26) 산업은행 2,500억 원, 우정사업본부 2,500억 원, 금호생명 1,000억 원, 농협 500억 원, 공무원연금 300억 원, 부산항만공사·인천항만공사·한국컨테이너부두공단이 각각 500억 원을 조성하고 있음.

⑤ 투자협상(MOU) 등 지원

국내 물류기업은 외국 투자 경험이 많지 않기 때문에 정부가 해외공관 등을 활용하여 민간기업에게 투자협상을 지원하고 있다. 지원방식은 재정 지원이 아니며, 투자의향서, 투자제안서 등 제출 시 외교경로를 통해 이의 원활한 제출을 지원하는 방식으로 이루어지고 있다. 이때 현지가와 MOU를 체결하게 되는데 MOU에는 두 가지 종류가 있다. 하나는 투자에 대한 국가 간 양해각서이고, 다른 하나는 우리나라 투자단과 투자대상국 간 양해각서이다. 그리고 MOU에는 투자 제안, 투자 형식, 공동 타당성조사 등의 내용이 담긴다.

제 4 장 국내 물류기업의 글로벌 항만투자 현황 및 문제점

1. 국내 물류기업의 글로벌 항만투자 현황

1) 글로벌 항만투자 현황

글로벌 항만시장에 투자의사를 가지고 있는 국내 물류기업의 대다수는 해외 항만투자사업 진행을 위해 구성된 국제물류협의회에 가입되어 있다. 이들은 약 100여 사에 이르는데 이들 중 대부분은 글로벌 항만시장 진출 실적이 거의 없다. 글로벌시장에 진출한 실적이 있는 기업은 국제물류협의회 가입 기업 중 해운기업과 물류기업을 대표하는 한진해운, 현대상선, 대한통운, 동부익스프레스 등에 불과하다. 그리하여 여기에서는 이들 4개사를 대상으로 글로벌 항만투자 현황을 조사하고자 한다.

(1) 해외투자실적

우리나라 4대 물류기업이 해외 항만시장에 투자하고 있는 현황을 살펴보면, 대한통운이나 동부익스프레스와 같은 물류기업보다는 한진해운과 현대상선과 같은 해운기업이 보다 적극적임을 알 수 있다. 우리나라의 4대 물류기업은 2007년 말까지 전 세계 24개국 63개 사업에 투자한 실적을 가지고 있다. 투자지역에 따라 투자액의 통화가치가 다르고, 더욱이 현지시사를 통해 투자된 사업에 대해서는 투자액 자체가 기업의 사업보고서에조차 밝혀지지 않아 정확한 투자 규모를 파악하기는 사실상 곤란하다. 이를 감안하여 우리나라 4대 물류기업의 투자 현황을 살펴보면 다음과 같다.

| 표 4-1 | 우리나라 4대 물류기업의 해외투자 현황(2007년말 현재 기준)

| 기업 | 법인명 | 지역 | 투자금 | 지분율 | 사업 목적 |
|---------|--|-------|------------|-------|-------------------------|
| 동부익스프레스 | 동부 Japan | 일본 | NA | 17.98 | 동부철강 및 동부 하이텍 관련 대리점 운영 |
| | 동부 Australia | 호주 | 1,476백만 원 | 100 | 대리점 운영 |
| 한진해운 | Hanjin Shipping (Singapore) Pte. Ltd | 싱가포르 | 16.3백만 SD | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Shipping (China) Co. Ltd. | 중국 | 10.3백만 USD | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Shipping Line Malaysia Sdn. BHD | 말레이시아 | 14.1백만 MYR | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Shipping(Vietnam) Co., Ltd | 베트남 | 30만 USD | 51 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin/Senator Lines Do Brasil LTDA | 브라질 | 77만 BRE | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Shipping Poland Ltd | 폴란드 | 27만 PLZ | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Hungary Co., Ltd | 헝가리 | 3백만 HUF | 100 | 선박대리점운영 |
| | Shandong Hanjin Logistics Co. Ltd | 중국 | 2.2백만 USD | 60 | ODCY관리운영 |
| | Hanjin Logistics Inc. | 미국 | 2.5백만 USD | 100 | 운송관리 |
| | Senator Lines GmbH | 독일 | 125백만 EUR | 80 | 공동운항 |
| | Hanjin Overseas Bulk Ltd | 영국 | 55만 GBP | 100 | 용대선영업 |
| | Hanjin Overseas Tanker Pte. Ltd | 싱가포르 | 5백만 USD | 100 | 용대선영업 |
| | Hanjin Spain S.A. | 스페인 | 20만 EUR | 51 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Shipping Australia Pty Ltd | 호주 | 1.7백만 AUD | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Shipping India Pvt. Ltd | 인도 | 81.5백만 INR | 100 | 선박대리점운영 |
| | Total Terminal International LLC | 미국 | 2백만 USD | 60 | 항만하역 |
| | Hunhan(Tianjin)Container Co. Ltd | 중국 | NA | 30 | 터미널 운영 및 물류사업 |
| | Dalian Hantong Logistics Co., Ltd | 중국 | NA | 50 | ODCY 운영 |

| 표 4-1 | 우리나라 4대 물류기업의 해외투자 현황(2007년말 현재 기준)(계속)

| 기업 | 법인명 | 지역 | 투자금 | 지분율 | 사업 목적 |
|----------|---|------|-----------------|-------|---------|
| 한진 해운 | Shanghai Hanjin Freight & Transportation Co., Ltd | 중국 | NA | 37.69 | ODCY운영 |
| | Thai Hanjin Logistics Co., Ltd | 태국 | 3,675,000(소유주식) | 49 | ODCY운영 |
| | Hanjin International Japan Co., Ltd | 일본 | 500(소유주식) | 25 | 대리점운영 |
| | Shanghai Sinhan Shipping Agency Co. Ltd | 중국 | NA | 49 | 선박대리점운영 |
| | Antwerp International Terminal | 벨기에 | NA | 16.33 | 항만하역 |
| | Hanjin Shipping(Thailand)Co.,Ltd | 태국 | 1,470,000(소유주식) | 49 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Shipping Lanka Pvt. Ltd | 스리랑카 | 2,588,900(소유주식) | 40 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Italy S.P.A. | 이탈리아 | 250,000(소유주식) | 50 | 선박대리점운영 |
| | Hanjin Logistics (Shanghai)Co., Ltd | 중국 | NA | 32 | |
| 현대 상선 | Hyundai Merchant Marine(America) | 미국 | 26.4백만 USD | 100 | 용역관리 |
| | Hyundai America Shipping Agency | 미국 | 50,000(소유주식) | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Intermodal Inc | 미국 | 20,000(소유주식) | 100 | 선박대리점운영 |
| | California United Terminal | 미국 | 1,500,000(소유주식) | 100 | 항만하역 |
| | Washington United Terminal | 미국 | 200,000(소유주식) | 100 | 항만하역 |
| | Hyundai Merchant Marine(Europe) | 영국 | 50만 GBP | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Deutschland) | 독일 | 357,904(소유주식) | 100 | 선박대리점운영 |
| | Container Depot Und Peparatur | 독일 | 1(소유주식) | 100 | 내륙기지운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Netherland) | 네덜란드 | 45만 EUR | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Belgium) | 벨기에 | 12만 EUR | 100 | 선박대리점운영 |

| 표 4-1 | 우리나라 4대 물류기업의 해외투자 현황(2007년말 현재 기준)(계속)

| 기업 | 법인명 | 지역 | 투자금 | 지분율 | 사업 목적 |
|------|--------------------------------------|------|----------------|------|---------|
| 현대상선 | Hyundai Merchant Marine(France) | 프랑스 | 30만 EUR | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Italy) | 이탈리아 | 20만 EUR | 70 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Scandinavia) | 스웨덴 | 2.4백만 SEK | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Japan) | 일본 | 3억 엔 | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Hongkong) | 홍콩 | 3백만 HK | 100 | 선박대리점운영 |
| | Changwan Container Service | 홍콩 | 187,500(소유주식) | 70 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Singapore) | 싱가포르 | 1백만 SD | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Vietnam) | 베트남 | 48억 1,500만 VND | 51 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(China) | 중국 | 4.1백만 USD | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Thailand) | 태국 | 12.5백만 BT | 48 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai-OPN Shipping | 대만 | 12백만 NTD | 100 | 선박대리점운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(Taiwan) | 대만 | 9백만 NTD | 100 | 터미널운영 |
| | Hyundai Merchant Marine(India) | 인도 | N.A. | N.A. | N.A. |

주: 2007년 연차별사업보고서에 기재된 투자실적만 정리

자료: 금융감독원, 「전자공시시스템」, 각 기업별 연차별 사업보고서를 KMI가 정리

위의 표에 나와 있는 바와 같이 4대 물류기업의 해외투자는 대리점 개설의 형태가 대부분이고, 터미널 운영기업업은 한진해운과 현대상선이 행하고 있는 전체 사업 중 일부에 지나지 않는다.

그리하여 4대 물류기업이 투자한 사업 중 항만사업에 투자한 실적이 있는 한진해운의 운영결과를 살펴보면, 2007년 13개 터미널에서 총 661만 1,089TEU를 처리하였음을 알 수 있다.

| 표 4-2 | 한진해운의 해외항만 운영실적(2007년, TEU)

| 구분 | | | 2007 |
|------|------------------------------|----------|-----------|
| 한진해운 | Total Terminal International | 룽비치 | 2,227,229 |
| | | 시애틀 | 310,486 |
| | | 오클랜드 | 380,411 |
| | Hanjin Pacific Corp | 오사카 | 182,117 |
| | | 도쿄 | 284,519 |
| | | 가오슝 | 530,398 |
| | Antwerp International Corp | 앤트워프 | 422,570 |
| | Shanghai Shinhan | 상하이 | 836,638 |
| | Shanghai Hanjin | 상하이 | 663,035 |
| | Huhan Container | 톈진 | 406,708 |
| | Shandong Hanjin | 칭다오 | 158,064 |
| | Dalian Hantong | 다롄 | 71,714 |
| | Tai Hanjin | 태국(라크라방) | 137,200 |
| | 소계 | | 6,611,089 |

자료 : 한진해운 내부자료

(2) 투자방식

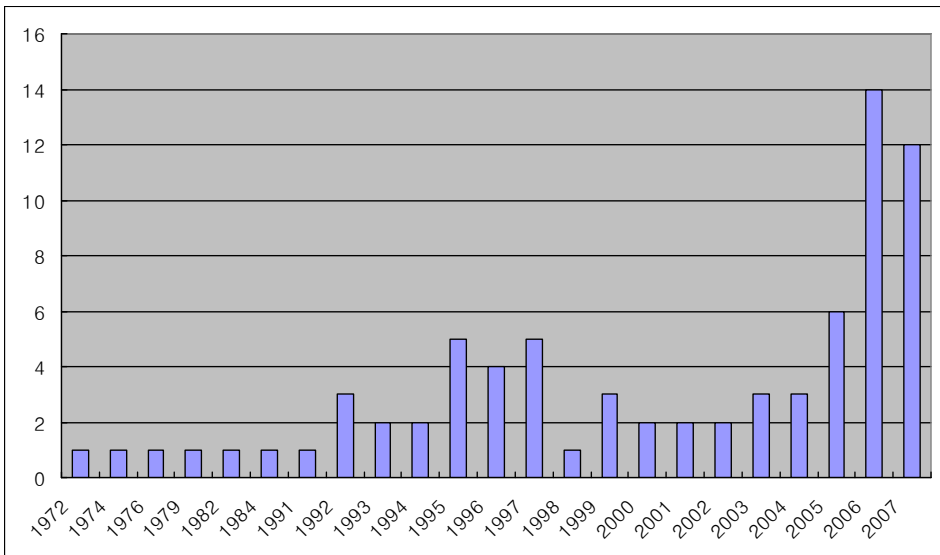
4대 물류기업의 투자는 <표 4-1>에 나타나 있는 바와 같이 크게 세 가지 방식으로 이루어지고 있다. 첫째, 단독투자로 소유권과 운영권을 모두 확보하는 방식으로 주로 해외 대리점을 설립할 때 이용된다. 위의 63개 투자실적 중 34개 사업인 54%가 이러한 방식으로 투자되었다.

둘째, 이미 설립되어 있는 현지기업에의 지분참여 또는 현지기업과의 공동투자 방식으로 이루어지는 투자이다. 이러한 방식의 투자실적은 전체 63개 투자사업 중 29개로 46%를 차지하고 있다. 한편 지분율은 작게는 16.3%에서 많게는 80%까지 다양하게 분포하고 있으며, 평균 지분율은 49.5%로 소유권 또는 운영권을 주도적으로 확보하고 있지 못한 상태이다. 29개 사업 중 12개 사업은 지분율이 50% 미만으로 해외투자사업체에 대한 소유권 또는 운영권을 주도적으로 확보하고 있지 못하다.

셋째, 기존의 해외 자회사를 통해 투자를 진행하는 방식이다. 이러한 형태로 이루어진 사업은 전체 63개 투자실적 중 17개로 27%를 차지하고 있다. 이 방식의 대표적인 사례로는 현대상선의 100% 자회사 Hyundai Merchant Marine(America)사를 통해 설립한 CUT(California United Terminal)사와 WUT(Washington United Terminal)사가 있다.

(3) 투자시기

우리나라 4대 물류기업의 해외투자시기를 살펴보면 1972년 대한통운의 일본 동경지점 개설을 시작으로 1970년대 4건, 1980년대 2건, 1990년대 26건, 2000년대 44건으로 증가 추세를 보이고 있다. 특히 2006년과 2007년에는 각각 14건과 12건의 해외투자가 이루어져 최근에 들어와 많은 투자가 이루어지고 있음을 알 수 있다.



자료 : 한진해운, 현대상선, 대한통운, 동부익스프레스의 홈페이지 참조로 KMI가 작성

| 그림 4-1 | 우리나라 4대 물류기업의 연도별 해외투자 실적 추이(1972~2007)

| 표 4-3 | 우리나라 4대 물류기업의 연도별 해외투자실적 추이(1972~2007)

| 연도 | 한진해운 | 현대상선 | 대한통운 | 동부 익스프레스 |
|------|---|--|---------------------------------------|-------------|
| 1972 | | | - 일본 도쿄지점 개설 | |
| 1974 | | | - 미국 현지법인 설립 | |
| 1976 | | | - 미국 뉴저지, LA지점 개설 | |
| 1979 | | - 도쿄지점 개설 | | |
| 1982 | | - 미주 현지법인 설립 | | |
| 1984 | | | - 미국 샌프란시스코 지점 개설 | |
| 1991 | - 롱비치 전용터미널 개장 | | | |
| 1992 | - 오사카 OC-1 터미널 개장 | - 구주 현지법인 설립 - 홍콩 현지법인 설립 | | |
| 1993 | - 싱가포르 현지법인 설립 | - 미주지역 컨테이너 영업 총본부 설립 | | |
| 1994 | - 동경 Aomi C-3 자가터미널 개장 | - 브라질 상파울루 지점 개설 | | |
| 1995 | - 상하이 현지법인 설립 - 시카고 철도 전용터미널 개장 - 롱비치 신터미널 기공 | - 홍콩 내륙물류기지 확보 - 중국현지법인 설립 | | |
| 1996 | - 가오슝 전용터미널 확보 | - 대만 가오슝 전용 터미널 개장 | - 중국 베이징 사무소 설치 - 베트남 합작투자 법인 설립 | |
| 1997 | - 롱비치터미널 개장 | - 태국 현지 법인 설립 - 중국 톈진 내륙물류기지 확보 | - 캄보디아 합작투자 법인 설립 - 필리핀 합작투자 법인 설립 | |
| 1998 | - 가오슝 터미널 개장 | | | |
| 1999 | - 오클랜드 터미널 확보 | - 롱비치 컨테이너 터미널 100% 자영화 - 미국 타코마항 컨테이너 전용터미널 개장 | | |
| 2000 | - 초대형 롱비치 신규 터미널 확보 | - 프랑스 현지법인 설립 | | |

| 표 4-3 | 우리나라 4대 물류기업의 연도별 해외투자실적 추이(1972~2007)(계속)

| 연도 | 한진해운 | 현대상선 | 대한통운 | 동부익스프레스 |
|------|---|---|--|---------|
| 2001 | - 시애틀 전용터미널 확장 계약 체결 - 오슬랜드전용터미널 개장 | | | |
| 2002 | - 일본 오사카 터미널 장 기임차계약 체결 - 롱비치 신터미널 개장 | | | |
| 2003 | | - 동서남아 지역본부 설립 - 중국본부 설립 | - 미국 시카고지점 개설 | |
| 2004 | - 중국 쑤저우 영업소 개 설 | - 멜버른 지점 신설 | - 중국 상하이사무소 개설 | |
| 2005 | - 베트남 현지법인 설립 - 엔트워프 인터내셔널 터 미널 조인트 벤처 설립 계약 체결 - 중국 원저우 영업소 신 설 | - 베트남 호치민 사무소 개설 - 중국 닝보 지점 신설 - 인도 현지 법인 설립 | | |
| 2006 | - 스페인 발렌시아 현지법 인 설립 - 벨기에 엔트워프 전용 터미널 개장 - 벨기에 엔트워프 영업소 신설 - 태국 방콕 현지법인 설립 - 독일 브레멘 영업소 운영 - 스리랑카 콜롬보 합작법 인 설립 - 맥쿼리와 항만시설 및 운영에 대한 전략적 제 휴 체결 - 인도 현지법인 설립 및 운영 - 호주 단독 현지법인 설립 - 이탈리아 제노아 합작 현지법인 설립 - 네덜란드 로테르담 전용 컨테이너 터미널 MOU 체결 | - 폴란드 바르샤바 사무소 개설 | - 대한통운재팬주식회사 설립 - 한통물류상하이유한공 사 설립 | |

| 표 4-3 | 우리나라 4대 물류기업의 연도별 해외투자실적 추이(1972~2007)(계속)

| 연도 | 한진해운 | 현대상선 | 대한통운 | 동부익스프레스 |
|------|---|------|---|--|
| 2007 | <ul style="list-style-type: none"> - 베트남 터미널 사업을 위한 MOU 체결 - 싱가포르 탱커 현지법인 설립 - 미동부 잭슨빌 컨테이너 전-용터미널 사업을 위한 MOU 체결 | | <ul style="list-style-type: none"> - 대한통운 텐진 물류유한공사 설립 - 중한세계물류주식회사 설립 - 독일 법인 설립 - Korex Saigon하노이 지점 설립 - 중국 텐진법인 북경분공사 설립 - 중국 상하이법인 청도분공사 설립 - 홍콩법인 설립 | <ul style="list-style-type: none"> - 동부 Japan - 동부 Australia |

자료 : 한진해운, 현대상선, 대한통운, 동부익스프레스의 홈페이지 참조로 KMI가 작성

2) 글로벌 항만진출(계획) 기업의 현황 분석

(1) 대상기업 선정

우리나라 물류기업 중 글로벌 항만시장에 투자하고 있는 대표적인 기업은 전술한 바의 한진해운, 현대상선, 대한통운 및 동부익스프레스 등이다. 이 중 한진해운과 현대상선은 우리나라를 대표하는 선사이며, 대한통운과 동부익스프레스는 우리나라를 대표하는 물류기업이다. 이에 따라 본 연구에서는 글로벌 항만진출(계획) 기업으로 이들 4대 물류기업을 선정, 분석하고자 한다.

(2) 대상기업의 특성분석

국내 4대 물류기업의 2007년도 자본금 규모는 1조 3,690억 원 규모이며, 이 중 현대상선의 비중이 55.9%로 가장 높은 자본금 규모를 가지고 있고, 그 다음이 한진해운(29.1%), 동부익스프레스(9.2%), 대한통운(5.8%)의 순으로 나타나고 있다. 이들 기업의 자본금 규모는 2003년 이후 연평균 21.4% 증가하는 추세를 보이고 있는데, 이는 2006년 현대상선의 자본금 규모가

2005년에 비해 6,620억 원이나 증가한 데 기인한다.

이들 4대 물류기업의 2007년도 자산규모는 14조 7,500억 원이며, 이 중 한진해운의 비중이 45.1%로 가장 높은 비율을 차지하고 있고, 그 다음이 현대상선(42.8%), 대한통운(11.1%), 동부익스프레스(1.1%)의 순으로 나타나고 있다. 4대 기업의 자산규모는 2003년 이후 2007년까지 연평균 6.3% 증가하고 있는 상태이며, 그 중 가장 높은 증가를 보이고 있는 기업은 현대상선으로 연평균 8.6%의 높은 자산규모 성장세를 보이고 있다.

| 표 4-4 | 우리나라 4대 물류기업의 경영규모 추이(2003~2007)

(단위 : 백만원)

| 구분 | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------|-------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 한진해운 | 자산 | 5,520,933 | 5,334,148 | 5,084,901 | 6,213,836 | 6,647,147 |
| | 매출액 | 6,350,221 | 7,170,696 | 6,760,163 | 6,614,940 | 7,732,508 |
| | 당기순이익 | 328,323 | 708,442 | 495,837 | 278,833 | 167,836 |
| | 자본금 | 358,571 | 358,571 | 358,571 | 358,571 | 398,065 |
| 현대상선 | 자산 | 4,536,848 | 4,402,527 | 5,237,765 | 6,071,188 | 6,310,941 |
| | 매출액 | 4,545,407 | 5,756,294 | 5,792,910 | 5,481,830 | 5,934,795 |
| | 당기순이익 | △96,035 | 439,083 | 402,836 | 140,164 | 195,246 |
| | 자본금 | 94,810 | 103,842 | 103,377 | 765,366 | 765,366 |
| 대한통운 | 자산 | 1,318,524 | 1,283,144 | 1,344,089 | 1,377,601 | 1,635,933 |
| | 매출액 | 1,127,585 | 1,157,054 | 1,208,151 | 1,214,558 | 1,460,169 |
| | 당기순이익 | 39,370 | 19,122 | 47,959 | △343,965 | 79,737 |
| | 자본금 | 51,633 | 55,263 | 55,294 | 79,899 | 79,948 |
| 동부익스프레스 | 자산 | 177,222 | 145,470 | 158,032 | 154,913 | 156,336 |
| | 매출액 | 290,606 | 264,824 | 310,144 | 345,311 | 464,820 |
| | 당기순이익 | 17,312 | 21,378 | 15,783 | 4,269 | △5,521 |
| | 자본금 | 125,664 | 125,664 | 125,664 | 125,664 | 125,664 |
| 합계 | 자산 | 11,553,527 | 11,165,289 | 11,824,787 | 13,817,538 | 14,750,357 |
| | 매출액 | 12,313,819 | 14,348,868 | 14,071,368 | 13,656,639 | 15,592,292 |
| | 당기순이익 | 288,970 | 1,188,025 | 962,415 | 79,301 | 437,298 |
| | 자본금 | 630,678 | 643,340 | 642,906 | 1,329,500 | 1,369,043 |

주 : 동부익스프레스는 동부건설의 물류부분에 속한 회사이기 때문에 동부건설의 연차별사업보고서 중 물류부분만 인용

자료 : 금융감독원, 전자공시시스템, 각 기업별 연차별사업보고서를 KMI가 정리

그리고 4대 물류기업의 매출액 규모는 2007년 15조 5,923억 원으로 2003년 이후 연평균 6.1% 증가하는 추세를 보이고 있다. 4대 물류기업 중 매출액 규모가 가장 큰 기업은 한진해운이며 2007년 매출액이 7조 7,325억 원으로 4대 물류기업 매출액의 49.6%를 차지하고 있다. 이들 기업 중 지난 5년간 매출액 실적이 가장 많이 성장한 기업은 동부익스프레스로 2003년 이후 연평균 12.5% 증가하는 추세를 보이고 있다.

한편 4대 물류기업의 당기순이익은 2007년 4,373억 원으로 2003년 이후 연간 10.9%의 높은 증가세를 보이고 있다. 4대 기업 중 가장 많은 당기순이익을 내고 있는 기업은 현대상선으로 2007년에 1,952억 원이었으며, 2003년 이후에는 연평균 6.9% 증가하였다. 한편 지난 5년간 당기순이익이 가장 많이 증가한 기업은 대한통운으로 연평균 19.3% 증가해왔고, 가장 많이 감소한 기업은 한진해운으로 연평균 15.4%의 높은 감소를 보이고 있다.

(3) 투자계획지역 및 투자 규모

전술한 4대 물류기업은 글로벌 향만시장 진출사업을 크게 다음과 같은 두 가지 방식으로 사업을 추진하고 있다. 첫째는 정부가 추진하고 있는 글로벌 향만네트워크 구축사업에 계획된 투자사업에 참여하는 방식이며, 둘째는 개별 기업이 독자적으로 추진하고 있는 해외 향만시장 투자사업이다. 이에 따라 본 연구에서는 이 구분에 따라 우리나라 4대 물류기업의 글로벌 향만시장 투자계획지역 및 투자 규모를 분석하고자 한다.

① 글로벌 향만네트워크 구축사업에 따른 투자계획

2006년부터 2008년 현재까지 정부가 추진하고 있는 글로벌 향만네트워크 구축사업의 일환으로 추진되고 있는 사업으로서는 2006년 베트남 봉타 우항 사업을 시작으로 총 8개 사업이 있다.

| 표 4-5 | 글로벌 항만네트워크 구축사업 추진 현황

| 지역 | 사업명 | 투자 규모 | 참여기업 현황 | 추진 현황 |
|-------|--------|--|---|--|
| 베트남 | 붕타우항 | 5만 톤급 3선석 (3,100억) | 대우건설, 현대산업개발, GS건설, 대한통운, 동부익스프레스, BPA, | <ul style="list-style-type: none"> ○ 한-베트남 MOU 체결('06. 12) ○ 타당성조사 완료('07. 5) ○ 지분결정 등 조인트벤처C 설립 준비 ○ 조인트벤처C 설립 및 사업계획 승인('07. 12) |
| 그리스 | 팀바키온항 | 5만 톤급 4선석 (1조 8천억) | 대우건설, 동양고속, 벽산건설, 한화건설 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 한-그리스 간 MOU 체결('06. 9) ○ 타당성조사('06.12~'07.6) ○ 사업 추진여부 결정('07. 8) |
| 중국 | 렌원강항 | 5만 톤급 4선석 (3,200억 원) | 대한통운, 동부익스프레스, 대우로지스틱스, KCTC, 홍아해운, 항만기술단 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 렌원강항 투자단 구성('07. 4) ○ 사업타당성조사 완료('08. 5) |
| 러시아 | 보스토치니 | 2선석 (사업비 미정) | BPA, 동부익스프레스, 대한통운, 벽산건설, 한국항만기술단 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 연해주 현지조사 실시('06. 12) ○ 사업타당성조사('07. 7~) ○ 투자여부 확정('07. 8) |
| 이태리 | 트리에스테항 | 5만 톤급 4선석 (2,160억) | 대한통운, 동부, 삼환건설, 두산, 항만기술단, 국민, 수협, 농협, 산업 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 이태리 프로디 총리 방한('07. 4) ○ 현지 경찰 및 항만공사 방문('07. 4) ○ 사업타당성조사 완료('08. 5) |
| 크로아티아 | 리예카항 | 5만 톤급 1선석 (400억) | '' | <ul style="list-style-type: none"> ○ 현지 경찰 및 항만공사 방문('07. 4) ○ 사업타당성조사 완료('08. 5) |
| 오만 | 살라라 | 5만 톤급 3선석 ('09년 이후) | 미정 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 현지조사 완료('07. 5) ○ 사업타당성조사 완료('08. 1) |
| | 두 쿼 | 일반부두 700m 부지조성 140,000㎡ (투자비 미정) | 대우조선해양 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 현지조사 완료('07. 5) ○ 사업타당성조사 완료('08. 1) |

자료 : 한국해양수산개발원. 「글로벌 물류네트워크 구축 타당성조사 및 기본계획 수립용역 제2차 추진 계획」, 2007. 8.

<표 4-5>에 나타난 글로벌 항만투자사업의 대상지역은 7곳이며, 투자사업은 8개이다. 투자비가 아직 확정되지 않은 오만과 러시아를 제외한 나

머지 5개 사업에 대한 투자비 규모는 2조 6,860억 원으로 1개 사업 당 평균 5,372억 원이 투자될 것으로 사업타당성조사에서 밝혀진 바 있다.

한편 이들 8개 글로벌 항만네트워크 구축사업에 참가하고 있는 기업은 대우건설, 현대산업개발, GS건설, 벽산건설, 한화건설, 삼환건설, 두산건설 등 건설회사 7개 기업과 대한통운, 동부익스프레스, 대우로지스틱스, KCTC 등 물류기업 4개사, 국민은행, 수협, 농협, 산업은행 등 금융기관 4개사 등이 포함되어 있으며, 이외에 동양고속, 흥아해운, 항만기술단, 대우조선해양 등이 포함되어 있다.

참여기업만을 고려할 때 그동안 진행되어 온 8개 해외항만투자사업의 가장 큰 특징은 이들 사업에 세계적 해운기업인 한진해운과 현대상선이 제외되어 있다는 점과 20개 참가기업 중 7개사가 물류사업과 전혀 관계가 없는 건설회사로 이루어져 있다는 점이다.

한편 국토해양부가 추진하고 있는 글로벌 물류네트워크 구축사업은 전술한 8개 사업을 포함하여 총 98개 사업이 있으며, 이들 사업은 2016년 이후에도 계속 진행될 예정이다.

표 4-6 | 글로벌 물류네트워크 구축사업 추진 계획

| 구 분 | | 계 | 예비단계 | 검토단계 | 조사단계 | 사업단계 |
|------------------|----------------|----|------|------|------|------|
| 1단계 (‘07~’11) | 1-1단계(기추진) | 10 | · | · | 7 | 3 |
| | 1-2단계(‘08~’11) | 40 | 25 | 15 | · | · |
| 2단계(‘12~’16) | | 24 | 24 | · | · | · |
| 3단계(’16 이후) | | 24 | 24 | · | · | · |
| 총계 | | 98 | 73 | 15 | 9 | 1 |

자료 : 해양수산부, 「글로벌 물류네트워크 투자대상사업」, 2008. 1.

② 기업 독자계획에 따른 투자계획

우리나라 4대 물류기업이 독자적으로 추진하고 있는 해외 항만투자사업을 살펴보면 2006년부터 한진해운이 추진하고 있는 로테르담항의 터미널

운영에 관한 MOU 체결을 시작으로 총 24개의 사업이 있다. 그러나 대한통운은 아직까지 구체적인 해외 항만시장 투자사업 계획을 밝히고 있지 않다. 이에 따라 대한통운을 제외한 나머지 한진해운, 현대상선 및 동부익스프레스가 계획 중인 투자사업을 정리하면 다음과 같다.

| 표 4-7 | 우리나라 4대 물류기업의 독자적인 해외 항만투자계획

| 업체 | 내용 |
|---------|--|
| 한진해운 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2006년 : 로테르담항과의 MOU 체결 ○ 2007년 : 미국 잭슨빌 및 중국 닝보와 MOU 체결 ○ 2008년 : 베트남, 알헤시라스, 닝보 등 신규 터미널 개발 추진 중 ※ 이집트(Port Said), 중국(톈진·상하이 : ODCY, 심천), 스리랑카(콜롬보 2차 개발), 우크라이나(Odessa), 멕시코(Punta Colonet) 등에 신규 투자 검토 중 |
| 현대상선 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2007년 : 로테르담항과 자영터미널 계약 체결 ○ 2008년 : 인도, 베트남, 미국, 벨기에 등 신규 개발 추진 중 ※ 인도, 중국, 베트남, 러시아, 멕시코 등에 신규 투자 검토 중 |
| 동부익스프레스 | ○ 브루나이, 루마니아, 러시아(나훗카), 베트남, 중국(헝윈강) 등 추진 |
| 대한통운 | ○ 현재까지 자체계획은 없으나 정부가 추진하고 있는 물류네트워크 구축사업에 참여 |

주 : 현대상선의 로테르담항의 RWG 터미널은 2013년 개장 예정

(4) 투자대상사업 운영계획

① 글로벌 물류네트워크 구축사업에 따른 투자대상사업

글로벌 물류네트워크 구축사업에 따른 투자대상 8개 사업에 대한 운영 계획은 아직 결정되지 않은 상태이다. 그러나 모든 사업이 2007년에서 2008년 사이에 추진되어 2012년경에는 운영단계에 들어간다는 거시적인 운영계획이 수립되어 진행되고 있다.

② 기업 독자계획에 따른 투자대상사업

한진해운을 제외하고 자체적으로 계획한 투자사업에 대한 구체적인 운영계획을 수립하고 있는 기업은 없는 것으로 나타나고 있다. 한진해운의

경우 2006년 로테르담항과 터미널 운영에 관한 MOU 체결, 2007년 미국 잭슨빌항과 중국 닝보항과의 MOU 체결 등이 이미 거론되었음에도 불구하고 아직까지 구체적인 터미널 개발이나 터미널 운영에 관한 계획이 발표되지 않은 상태이다.

또한 한진해운은 2008년부터 베트남, 알헤시라스(Algeciras), 닝보 등에 신규 터미널 개발을 추진 중에 있으며, 이집트, 중국, 스리랑카, 우크라이나, 멕시코 등지에 컨테이너 터미널과 ODCY 등을 개발할 계획이지만 아직까지 검토단계에 있을 뿐 구체적인 투자계획이나 운영계획은 수립되지 않은 것으로 나타나고 있다.

다만, 한진해운의 중기사업계획에 따르면 2008년 로테르담 유로막스 터미널과 상하이 ODCY 2기를 확장할 계획이며, 2010년에는 베트남 카이맵 터미널, 스페인 알헤시라스 터미널, 상하이 Tai Cang 터미널, 선전(深圳) Dachan Bay 및 닝보 터미널을 개장할 계획이며, 2011년에는 미국 잭슨빌항과 베트남 송탄 ICD(내륙컨테이너기지)를 개장할 계획이다. 그리고 2012년에는 이집트의 Port Said 터미널을 개장할 계획이다.

2. 국내 물류기업의 글로벌 항만투자의 문제점

1) 투자정보 발굴의 체계화 미흡

해외 항만투자사업에 대한 정보 발굴이 시스템화 되어 있지 않다. 현재 해외 항만투자관련 정보는 한국해양수산개발원에서 발간하는 「지구촌 해양물류」, 기타 전문지 등에 발표되는 뉴스기사, 인터넷 검색기사, 우리나라 정부가 외국으로부터 요청받는 투자정보, 외국정부 또는 외국기업의 요청에 의한 투자정보, 정부가 수행하는 해외 항만투자사업의 타당성 분석 연구 등에 의해 발굴되는 정보 등이다.

그런데 이러한 정보는 상시 또는 규칙적으로 발굴되는 것이 아니며, 불규칙적 및 단편적으로 발굴되고 있음에 불과하다. 한국해양수산개발원이 제공하는 정보도 정기적·체계적으로 발굴되는 것은 아니며, 인터넷 등 기업의 검색과정에서 중요하다고 판단되는 일부 정보에 불과하다. 물론 최근 들어 ‘국제물류투자분석센터’ 설립 이후에는²⁷⁾ 정보 발굴 작업이 다소 체계화되고 있기는 하지만, 전담인력의 부족 등으로 인해 아직 만족할 만한 수준은 아니다.

이와 같이 부정기적, 간헐적 및 단편적으로 정보가 발굴되기 때문에 특정 사업의 발생, 추진단계 및 향후 전망 등에 대한 일관성 있는 정보를 획득하기 어렵다. 그 결과 이러한 정보에 의존하여 물류기업이 투자의사를 결정하기는 매우 어려운 실정이다.

2) 투자자 간의 협력체제 미약

투자단을 결성한 기업 간에 협력체제가 미약하다. 투자단에는 건설회사, 금융기관, 하역회사, 선사, 엔지니어링업체 등 여러 종류의 기업이 포함되어 있기 때문에 사업 추진 시 기업 간 이해관계의 상충으로 인해 때로는 마찰이 초래되기도 한다.

특히, 투자기업은 주도기업 결정 및 투자지분 결정에 상당히 민감하게 반응한다. 왜냐하면 참여여부 및 지분 정도에 따라 그 후의 모든 투자내용이 결정되기 때문이다. 따라서 참여여부 및 지분결정에 대해서는 모두들 이해관계를 전면에 내세울 수밖에 없다. 그리하여 경우에 따라서는 협의 및 조정이 제대로 이루어지지 않고 갈등이 발생하기도 하며 심지어 협력체가 와해되는 경우도 발생한다.

27) 국토해양부가 추진하고 있는 글로벌 물류네트워크 구축사업의 효율적 추진을 위해 2008년 6월 한국해양수산개발원에 새로 설립되었음.

항만하역업자들은 사업권 획득 이후의 운영단계에 많은 관심을 가지고 있으나, 자금력이 부족하기 때문에 건설회사의 참여를 불가피한 것으로 인식하고는 있다. 그러나 건설회사는 항만개발사업의 완공 이후에는 투자단에서 철수할 계획을 가지고 있다. 이에 따라 하역회사와 건설회사 간에 이해관계가 일치하지 않는 문제가 발생한다. 그 결과 주도기업 선정 및 투자지분 결정 등과 관련하여 투자 의사결정이 지연되고 있다. 이와 같이 지분 결정 및 주도기업 결정방식에 대한 객관적인 기준이 결여되어 있기 때문에 투자단 결성이 지연되고 있으며, 투자단이 결성된 이후에도 내부의 결속력이 강화되지 못해 각종 분란과 마찰이 발생하여 사업 추진이 지연되고 있는 것이다.

3) 타당성 분석체제의 미흡

현재 해외투자사업 관련 타당성 분석은 한국해양수산개발원이 주도하고 있다. 그런데 한국해양수산개발원은 연구인력 부족, 연구과제의 과다, 연구과제 수행실적에 따른 급여체제 등으로 인해 해외투자사업 관련 타당성 분석 연구가 심도 깊게 수행되지 못하는 현상이 발생하고 있다. 즉 타당성 분석 연구가 다른 연구과제와 동시에 진행되어 신속하고도 집중적으로 수행되지 못하는 문제점이 발생하고 있다. 또한 연구자에 따라 연구방법론이 상이하여 연구의 결과에 대한 신뢰도가 다소 떨어지기도 한다.

타당성 분석결과 민간기업에게는 수천 억 원이 투자되는 사업이 수행되기도 하는데 이러한 사업의 타당성 분석이 충실하게 수행되지 못하게 된다면 이는 엄청난 결과를 초래할 수도 있다. 따라서 타당성 분석업무는 매우 정밀하고, 충분한 검토와 협의 하에 이루어져야 한다. 그리고 연구기관도 수행한 연구결과에 대하여 책임지는 자세로 연구에 임할 수 있는 체제가 형성되어야 한다.

4) 물류펀드에 대한 선호도 부족

민간기업의 해외투자 자금조달능력을 지원하기 위해 정부가 1조 3,800억 원의 물류펀드를 조성해 두고 있지만, 이용도가 매우 저조하다. 현재까지 이용실적은 전혀 없다. 그럼에도 불구하고 민간기업의 투자자금 조달능력은 부족한 상황이다. 따라서 물류펀드의 활용의사가 높아야 함에도 불구하고 오히려 낮은데, 이는 물류펀드가 이용자에게 그다지 큰 메리트를 주고 있지 않기 때문으로 판단된다. 현행 물류펀드가 이용자에게 큰 메리트로 작용하지 않고 있는 것은 다음에 기인한다고 판단된다.

첫째, 물류펀드는 타당성 분석결과 최소 10%의 수익률이 확보되어야만 자본 참여하는 것으로 설계되어 있다. 그런데 상당수 투자사업은 이러한 수익률을 예상하고 있지 못하다.

둘째, 물류펀드는 자본출자에 활용되는 것이지, 투자자금으로는 활용되고 있지 않다. 물론 출자분 이외에 펀드의 일부는 후순위 대출도 계획되어 있다. 그러나 후순위 대출의 조건도 출자금 수익률을 상회하고, 자금규모도 크지 않아 투자자금으로 활용하기에는 부족하다. 이에 따라 출자금 이외의 투자자금은 거의 대다수 투자기업이 별도로 조달하지 않으면 안 된다. 따라서 물류펀드가 조성되어 있기는 하나 출자분을 상회하는 투자자금은 투자기업이 별도로 조달해야 하는 구조적인 문제를 안고 있다.

셋째, 해외항만투자기업은 물류펀드의 출자방식에 대하여 의문을 제기하고 있다. 즉 펀드는 투자리스크에 대한 보상을 투자기업과 동등한 수익률로 배분할 것을 요구받고 있다고 하면서, 펀드의 동등 보상률에 불만을 제기하고 있다.

물론 이러한 문제 제기의 일부에 대해서는 적합한 논리를 벗어난 부분도 있기는 하다. 그러나 물류펀드의 조성에도 불구하고 이용률이 낮은 현상에 비추어 볼 때, 보다 활용률이 높은 자금조달방안이 강구될 필요는 있을 것이다.

5) 투자주체의 문제점

(1) 정보 수집 네트워크 미비

현재 해외향만투자사업에 참여하고 있는 민간기업은 투자정보를 입수할 수 있는 독자적인 채널을 구축하고 있지 못하다. 이로 인해 해외투자사업에 대한 정확한 투자정보를 입수하고 있지 못한데, 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 투자기업 중 향만하역업체 등은 국내사업에 편중되어 있기 때문에 해외 인적 네트워크 및 해외투자 전문인력이 부족하다. 아울러 이들 기업은 해외 현지기업 및 관련 재외공관, 무역관 등과 정보 네트워크를 구축하고 있지 못하다.

둘째, 내부적으로 전문인력을 갖추고 있지 못할 뿐만 아니라 투자 현지에서 협력을 받아야 할 코디네이터 등도 확보하고 있지 못하다. 투자 관련 분석이 정밀하게 이루어지기 위해서는 투자 대상국의 법규, 세제, 투자 절차 등에 대한 전문적 이해를 갖춘 현지 코디네이터의 도움이 필요하나 이들을 확보할 여유가 부족하여 활용하지 못하고 있는 상태이다.

셋째, 건설회사는 해외투자 경험이 많고 해외에 다양한 네트워크를 갖추고 있기는 하나, 향만운영사업에 대한 전문성을 갖추고 있지 못하다. 그리고 이들 기업은 향만건설단계에만 관심을 가지고 있으며, 운영단계에 대해서는 관심을 가지고 있지 않다. 그리하여 투자사업 전반에 대한 관심도가 미약한 편이다.

(2) 자금조달능력 부족

향만하역업체 등은 투자자금 조달능력이 미약하다. <표 4-8>에서와 같이 일부 참여기업의 규모가 글로벌 터미널 운영업자와 비교할 때 영세하기 때문에 자금조달 여건이 양호한 상태는 아니다.

| 표 4-8 | 주요항만운영업체의 자산규모 비교

| GTO | 자산규모(백만\$) | 매출액(백만\$) |
|---------|------------|-----------|
| HPH | 616,000 | 4,858 |
| PSA | 18,198 | 4,151 |
| DPW | - | 2,731 |
| APMT | 3,737 | 2,519 |
| 한진해운 | 6,647 | 7,737 |
| 대한통운 | 1,636 | 1,460 |
| 동부익스프레스 | 156 | 465 |

주: 1) 2007년 실적

2) 한국은 10억 원

3) HPH는 해외자산

자료: 각 기업별 홈페이지 참조

(3) 투자자 간의 협력체제 미약

투자단을 결성한 기업 간에 협력체제를 구축하고 있지 못하다. 투자단에는 건설회사, 금융기관, 하역회사, 선사, 엔지니어링업체 등 다수의 업종이 포함되어 있기 때문에 사업 추진 시 각 업종 간 이익추구가 때로는 마찰을 초래하기도 한다.

특히, 투자기업은 주도기업 결정 및 투자지분 결정에 상당히 민감하게 반응한다. 왜냐하면 참여여부 및 지분정도에 따라 그 후의 모든 투자내용이 결정되기 때문이다. 따라서 이러한 의사결정에 대해서는 신중을 기할 수밖에 없다. 특히 지분과 관련하여서는 투자기업이 매우 민감하게 반응함으로써 투자단 그 자체가 와해되는 경우도 발생한다.

2006년 우리나라와 베트남 정부 간의 봉타우항만개발에 대한 MOU 체결로 시작된 베트남 봉타우항만개발사업은 2007년 5월 타당성조사가 완료되고 동년 10월에는 베트남 정부의 국가항만개발계획(Masterplan)에 반영되었다. 그러나 실제 사업비가 타당성조사 시보다 과다하게 소요됨²⁸⁾에 따라 <표 4-9>에 나와 있는 바와 같이 투자단내 기업 간 투자지분 문제는 물론

베트남과의 지분협의로도 원만히 이루어지지 않아 사업이 난항을 겪었다. 그 후 투자단에 포함되어 있던 건설 회사들이 지분과 관련하여 운영회사의 결정에 따르기로 하였고, 운영회사들은 베트남 측과 협의를 통해 지분문제를 해결해 나가고 있는 실정이다.

표 4-9 | 베트남 봉타우 투자사업 진척 지연사례

- 2006년 12월에 시작한 베트남 봉타우항 카이맵 터미널 개발사업은 거의 2년이 소요되었으나 사업 추진이 어려운 상황에 처함
 - 현재 베트남사업자(VTS)는 한국 측에 49% 지분만 제공 가능하다고 했으나, 한국 컨소시엄은 사업초기에 합의한 70%의 지분을 요구하고 있어 사업 추진의 난항
 - 또한 베트남 정부와 사업자간의 법해석 이견으로 한국컨소시엄의 사업 추진이 장애
- 투자 지연의 주요 요인
 - 글로벌 물류기업 부재로 인해 협상능력 부재(현지 여건 파악 미흡 등)
 - 1년간에 걸친 컨소시엄 내 국내 건설회사와 운영사간의 지분싸움
 - 베트남사업자(봉타우 Shipyard사)와의 신뢰관계 구축에 난항

(4) 연구기관 활용능력의 부족

해외 항만투자사업의 타당성 분석을 전담하고 있는 연구기관은 타당성 조사 기간 중 투자대상국가와 정보채널 역할을 담당하는 경우가 많다. 그런데 연구기관이 연구 종료 이후에는 대화채널에서 빠져 버리게 된다. 그리하여 타당성조사 이후에는 민간기업이 대상국가와의 협의를 계속해야 한다. 그런데 이 과정에서 연구기관을 활용하지 못해 협의에 차질이 발생하는 경우도 발생한다.

이와 같이 투자기업은 연구기관의 타당성분석 이후 독자적으로 투자사업을 추진해야 하나, 연구기관에 대한 과잉의존도로부터 벗어나지 못하는 문제를 보이고 있다.

28) 타당성조사 이후 베트남 현지에서 공사비 산정 시 타당성조사 시의 비용과 차이가 발생.

(5) 유치당국과의 협조관계 구축 미흡

해외항만투자사업을 효과적으로 진행시키기 위해서 현지 관계당국과의 관계 유지는 매우 중요하다. 왜냐하면 <표 4-5>에 나와 있는 8개 해외항만투자사업 중 오만사업을 제외한 나머지 6개 사업은 현지 관계당국이 우리나라 정부에 제안한 사업이기 때문이다. 즉 현지 관계당국이 우리나라 정부에 직접 항만개발을 요청해 왔기 때문에 이들은 우리나라 투자자에 대한 수용의사를 가지고 있다고 볼 수 있다.

또한 이러한 투자사업은 현지 관계당국의 판단에 따라 투자절차, 투자방식, 투자 규모, 관계당국의 지원사항 등이 결정되기 때문에 현지 관계당국과의 관계 유지는 매우 중요하다. 글로벌 항만투자사업에 있어서 현지의 관계당국은 투자사업을 효율적으로 진행시키기 위한 협조자적 관계의 파트너이다. 그러나 우리나라 투자단은 현지 관계당국과의 밀접한 관계 유지를 소홀히 하고 있다. 베트남 봉타우항 개발사업의 경우 베트남 측 파트너사의 무리한 지분확대 요구에 우리나라 민간기업이 효율적으로 대처하지 못하여 사업이 난항을 겪었는데 이 사례는 국내사업자가 베트남 측 파트너와 사전에 밀접한 관계 구축이 얼마나 중요한가를 새삼 인식시켜주고 있다.

따라서 해외항만투자사업의 추진 시에는 현지 관계당국과의 지속적이고도 밀접한 교류활동을 적극 추진해 나가야 한다.

6) 정부 지원정책의 문제점

(1) 자금조달 여건 조성의 미흡

정부는 해외 항만투자기업에 대하여 국제물류투자펀드를 조성, 지원하고 있다. 그러나 물류펀드는 프로젝트 파이낸싱(Project Financing) 보다 조달비용이 비싼 편이며 투자비에 대하여 이중과세부담이 있다.

|표 4-10| 향만물류인프라 관련 자금조달 평균 이자율

| 구분 | 목표 수익률 | 비고 |
|-----------|----------|--|
| 국내 향만민자사업 | 7.0~8.0% | <ul style="list-style-type: none"> ■ 국내향만 : 회사채3년 (AA-) + 80bp~130bp CD + 150bp 내외 ■ 회사채3년 (AA-) (2008. 6.10) : 6.65% CD(91일) (2008. 6.10) : 5.36% |
| 해외 향만사업 | 5.0~5.5 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 해외향만 : Libor + 200bp~250bp Libor(6m) (2008. 6.10) : 2.96% |
| 국제물류펀드 | 10.0% | <ul style="list-style-type: none"> ■ 국제물류펀드 목표수익률 - Equity : IRR기준 10% 내외 |

사실 수익성이 높은 사업은 국내자금 조달 없이 글로벌 은행이나 현지 은행을 통해 장기, 저금리로 자금 확보가 가능하고 재금융(re-financing)에도 유리하다. 그러나 물류펀드는 조달비용이 높기 때문에 현재 국제물류펀드를 활용하는 기업이 없는 상황이다.

(2) 정책의 일관성 미흡

정부의 담당자는 인사가 빈번하다. 관련 업무를 장기간 수행한다 하더라도 그 기간은 2년 정도에 불과하다. 이러한 상황 하에서는 일관되게 사업을 끌고 가기가 곤란하다. 따라서 전문성을 가지고 장기간 업무를 담당하는 방식으로의 전환이 요구된다.

일관성과 전문성 및 상시성이 요구되는 해외향만투자사업을 단일조직 및 전담자를 갖추고 있지 못한 정부 부서에서 주도하고 있기 때문에 효율성이 부족하다는 지적을 받는다. 특히 중요의사 결정 시에 객관성과 중립성을 유지하지 못할 경우에는 사업 추진이 원활하게 진행되지 않을 수도 있다. 예를 들어 성과위주의 사업 추진 방식으로 인해 합리적인 기준에 의하여 투자단을 결정하지 못하여 투자자 간 지분결정에 대한 의견조율 등이 제대로 이루어지지 않아 사업의 진척도가 오히려 지연되는 결과가 초래되

기도 한다.²⁹⁾

물론 베트남 봉타우항 개발사업은 최초의 글로벌 물류네트워크 구축사업이었기 때문에 정부가 초기절차를 확고히 한다는 관점에서 이에 깊이 참여한 측면이 있다. 그러나 정부 스스로 투자에 대한 객관적인 절차와 기준을 마련하지 못하고 사업을 진행해왔다는 문제점은 개선될 필요가 있을 것이다.

또한 동일 부처 내에서 유사기능을 동시에 수행하는 부서가 중복되어 부서 간 정책 조율이 부족하여 최초 구상한 추진체계 구축이 지연된 경우도 있다³⁰⁾. 그리고 현재에도 관련 기능이 물류정책관, 해운정책관, 항만정책관 등으로 3원화 되어 있다.

아울러 담당자의 잦은 인사이동과 타 업무와의 겹침 등으로 인해 대상 국가에 대한 정보를 습득하고 있지 못한 경우가 많다. 또한 외통부 등 타 정부 기관과의 정보 공유체계가 이루어지지 않는 점도 정보부족의 문제점을 가중시키고 있다.

(3) 유치당국과의 협조체제 미비

정부도 현지의 관계당국과 밀접한 관계를 구축할 필요가 있다. 특히 현지 관계당국이 우리나라 정부에 직접 항만개발을 요청해 오는 사업에 대해서는 사업이 완료될 때까지 사업 추진 과정을 지켜보고, 문제 발생시에는 현지 정부와의 긴밀한 협의를 통한 해결 노력을 기울일 필요가 있다. 이 때는 단순히 상업적 차원을 떠나 외교적 차원의 접근이 요구되기도 한다.

29) 예를 들어 지난 베트남 봉타우항만 개발사업을 추진할 때 구 해양수산부는 투자협약체에 가입된 기업을 대상으로 투자희망 기업을 거수로 결정한 후 추후에 참여의향서를 제출하도록 한 바 있다. 또한 참여의향서 제출일까지 의향서를 제출하지 않은 기업이 추후에 정부 측 관계자에게만 투자의향을 구두로 제출하고 투자단에 포함된 사례도 발생하였음.

30) 국제물류투자분석센터 및 물류펀드 등이 설립예정 시점보다 지연된 사례가 이에 해당된다고 할 수 있음.

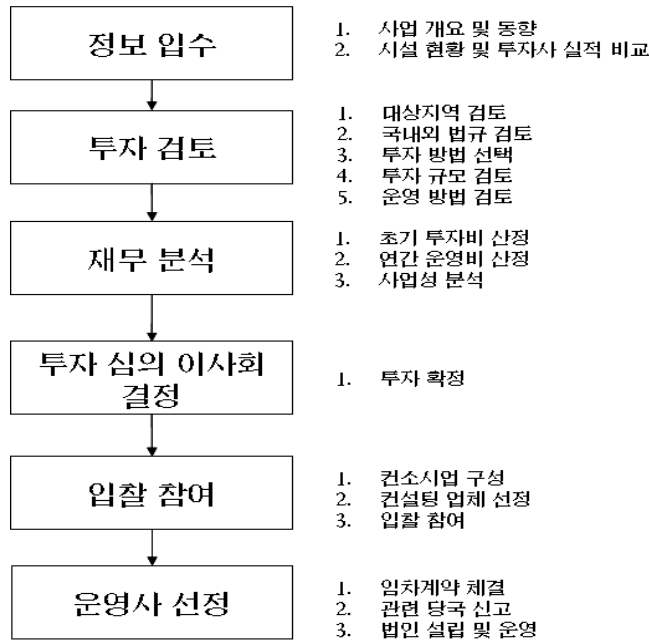
그러나 전담인력의 부족 등으로 말미암아 현지 관계당국과의 지속적인 대화 채널 유지 등 외교적 노력이 다소 미흡하다는 평가를 받고 있다.

(4) 추진 절차의 경직성

정부가 추진하는 글로벌 물류네트워크 구축사업에서는 투자리스크를 분산하기 위해 공동투자방식을 활용하고 있다. 즉 i) 정부가 투자 프로젝트를 발굴하고 ii) 참여기업의 수요를 확인하며 iii) 사업설명회를 통해 프로젝트에 참여하는 민간사업자를 선정하며 iv) 투자단을 구성하여 사업을 추진하는 것이다. 이에 따라 사업타당성 검토 단계 이전에 많은 시간이 소요된다.

이에 반해 민간업체의 경우에는 투자이익을 중시하여 사업타당성 검토 및 재무 분석에 상당한 시간을 할애하고 있다. 아울러 추진 절차도 대개 i) 정보입수, ii) 투자검토, iii) 재무 분석 등을 거쳐 기업 내부의 이사회에서 의결을 통해 투자의사를 결정하고 있다. 투자가 확정되면, 입찰에 참가하고, 투자계약을 체결한 후, 법인을 설립하게 된다. 이 경우 사업 추진에 소요되는 시간은 짧게는 3~4개월에서 길게는 2년 이상 소요된다. 투자자금이 적어 리스크가 크지 않은 현지법인 또는 대리점 개설 등의 경우에는 최대 6개월, 초기투자비가 많이 소요되어 리스크가 큰 사업의 경우에는 최대 3년 정도의 시간이 소요된다.

해외 향만투자사업을 독자적으로 추진하는 민간기업은 일반적으로 단독투자방식을 많이 취하고 있다. 물론 이들 기업도 단독투자방식 이외에 현지기업에 대한 지분참여 활용, 기 투자된 현지 자회사를 통한 투자 및 타 기업과의 공동 투자방식 등 다양한 방식을 활용하고 있다.



【그림 4-2】 기업의 독자계획에 의한 해외시장 진출 절차

그럼에도 불구하고, 전체 투자일정 중 비즈니스 모델 정립에서 사업타당성조사까지 최소 3개월이나 소요되는 정부 주도의 글로벌 항만투자사업과는 상당한 차이점을 보이고 있다.

글로벌 항만투자사업은 본질적으로 상업적인 성격으로서 신속성이 요구된다. 그러나 모든 의사결정에 정부가 개입하여 확인한 후 그 다음 단계로 넘어가기 때문에 시간이 지연된다. 예를 들면 의사결정을 행하기 위해서는 담당자 간 정기적인 회의가 필요하다. 그런데 이를 위해서는 공문을 발송해야 하고 사전에 일정기간을 주어야 하며, 담당자가 부재 시에는 협의가 제대로 이루어지지 못한다. 이에 따라 진행속도가 매우 느릴 수밖에 없다.

3. 글로벌 항만투자사업 니즈 분석

1) 설문조사의 필요성 및 목적

본 설문은 정부가 추진하고 있는 글로벌 항만투자사업에 대한 문제점 및 해결방안 등에 대해 참여자의 의견을 조사하기 위해 수행되었다. 본 설문을 통해 글로벌 항만 투자사업에 참여하고 있는 기업이 직접 느끼고 있는 문제점을 파악하고 향후 동 사업의 효율성 추진을 위한 방안을 마련하는 데 활용하고자 한다.

2) 설문내용

본 설문은 크게 참여업체가 고려하는 글로벌 항만투자사업 실행상의 문제점과 실효성을 제고하기 위한 해결방안에 대해 설문하고 있다. 특히 추진방식의 문제점으로서 정부는 현재 지원하고 있는 다섯 가지 사항(정보 등 사업조사 지원, 투자단 구성 지원, 타당성조사 지원, 금융지원 시스템 구축 지원, 투자협상 지원)에 초점이 맞추어져 있다.

3) 설문방법 및 대상

본 설문은 2008년 9월 8일부터 9월 22일까지 15일간 진행되었으며, 설문방법은 전자메일 및 팩스로 설문대상자에게 설문지를 배송하고 회수하는 방법을 사용하였으며, 설문대상자는 글로벌사업단에 참여하고 있는 100여 개 건설회사, 물류기업, 선사, 항만운영회사³¹⁾ 등이며, 이중 34부가 회수되

31) 해우지엘에스, 이가사종합건축사무소, 대우로지스틱스, 휴먼텍코리아, 세광종합기술단, 농협중앙회, 한국투자신탁운용, (주)쉬핑랜드, 두산중공업, (주)국제종합물류, (주)해인이앤씨, 삼성물산, 장금상선, 남광토건, 국제통운, 대동종합물류, CJ GLS, 대한통운, 현대건설, 한국산업은행, 한솔 CSN, 동아해운(주), 벽산건설, 로지스올인터네셔널, 동부익스프레스, 고려해운, 대림산업, 삼부토건, 효성트랜스월드, 범주해운, 세방, 한진해운, 한국항만기술단, 현대택배 등 34개 업체.

어 34%의 응답률을 보였다.

4) 글로벌 항만투자사업 니즈 분석 결과

(1) 정부지원 사항의 실효성 여부

글로벌 항만투자사업에 참여하고 있는 기업은 정부가 제공하는 다섯가지의 지원내용에 대해 대부분 실효성이 있다는 의견을 보이고 있다. 지원사항별 특징을 살펴보면, 정부가 제공하는 ‘정보 등 사업조사 지원’에 대해 응답자의 70.6%가 실효성이 있다고 응답하고 있다. ‘투자단 구성에 대한 지원’에 대해서는 응답자의 44.1%가 실효성이 있다고 응답하고 있으나, 나머지 55.9%는 실효성이 없거나 잘 모르겠다고 응답하여 실효성이 다소 부족하다는 의견을 제시하고 있다. ‘타당성조사에 대한 지원’에 대해서는 응답자의 58.8%가 실효성이 있다고 응답하고 있으며, 정부가 구축한 ‘금융지원 시스템’에 대해서도 응답자의 52.9%가 실효성이 있다고 응답하고 있다. 마지막으로 ‘투자협상에 대한 정부의 지원’에 대해서는 응답자의 47.1%가 실효성이 있다고 응답하였으나, 나머지 52.9%는 실효성이 없거나 잘 모르겠다고 응답하여 실효성이 다소 떨어진다는 의견을 제시하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 설문 응답자가 제일 만족하는 정부의 지원사항은 정보 제공, 타당성조사 지원 등 투자 대상국의 정보와 관련된 사항이며, 만족도가 떨어지는 지원사항은 ‘투자단 구성’과 ‘투자협상 지원’ 등인 것으로 나타나고 있다.

| 표 4-11 | 정부지원 사항에 대한 만족도

| 구분 | 정보 제공 | | 투자단 구성 | | 타당성 지원 | | 금융 지원 | | 투자협상 지원 | |
|---------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|---------|-------|
| | 빈도수 | 비율 | 빈도수 | 비율 | 빈도수 | 비율 | 빈도수 | 비율 | 빈도수 | 비율 |
| 실효성이 있음 | 24 | 70.6 | 15 | 44.1 | 20 | 58.8 | 18 | 52.9 | 16 | 47.1 |
| 실효성이 없음 | 8 | 23.5 | 8 | 23.5 | 5 | 14.7 | 6 | 17.6 | 8 | 23.5 |
| 잘 모르겠음 | 2 | 5.9 | 11 | 32.4 | 9 | 26.5 | 10 | 29.4 | 10 | 29.4 |
| 합계 | 34 | 100.0 | 34 | 100.0 | 34 | 100.0 | 34 | 100.0 | 34 | 100.0 |

(2) 실효성 부족에 대한 원인

① 정보 등 사업조사 지원

정보 등 사업조사 지원에 ‘실효성이 없다’ 또는 ‘잘 모르겠다’고 응답한 가장 큰 이유에 대해서는 ‘필요한 시기에 정보 제공이 안 이루어지기 때문’(27.3%) 이라고 응답하고 있으며, 그 다음으로는 ‘제공되는 정보가 해외투자 대상국의 현실을 반영하지 못하는 경향이 있기 때문’(22.7%) 이라고 대답하고 있다. 즉 정부가 제공하는 정보 등 사업조사 지원은 적절한 시기에 대상국의 현실을 반영한 정보가 제공될 필요가 있는 것으로 판단된다.

| 표 4-12 | 정보 제공 등 사업조사 지원 실효성 부족의 원인

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 제공된 정보가 최신 데이터를 반영하지 않고 있어 불필요함 | 2 | 9.1% |
| 2. 필요한(적절한) 시기에 정보 제공이 안 이루어짐 | 6 | 27.3% |
| 3. 제공되는 정보가 해외투자 대상국의 현실을 반영하지 못하는 경향이 있기 때문 | 5 | 22.7% |
| 4. 정보 제공의 연속성이 떨어져 정보의 활용 가치가 떨어짐 | 3 | 13.6% |
| 5. 정보 수집 업무를 담당하는 기관의 신뢰성이 떨어지기 때문 | 2 | 9.1% |
| 6. 기타 | 4 | 18.2% |
| 합 계 | 22 | 100.0% |

② 투자단 구성 지원

정부 주도의 투자단 구성 지원 정책과 관련하여 실효성이 부족한 이유에 대해서는 ‘항만사업의 전문성, 투자역량, 책임의식 등을 고려하지 않고 참여의사를 밝힌 모든 기업에게 참여문호를 개방하고 있다는 점’(31.0%)을 지적하고 있다. 그 다음으로는 ‘자금조달을 위해 건설회사의 참여를 유도하였으나, 건설회사와 운영회사의 해외 항만시장 진출의 목적이 상이하여 해외 항만 건설 이후 운영 리스크를 운영회사가 모두 부담해야 하는 상황이 발생할 수 있기 때문’(31.0%)이라는 응답이 있었다. 즉 항만사업의 목적과 전문성이 상이한 기업을 모두 투자단에 포함시키고 있기 때문에 글로벌 항만투자사업의 실효성이 부족한 결과로 나타난다는 것이다. 그 다음으로 투자단 구성 관련 실효성 부족의 원인으로 응답자들은 ‘투자단 구성으로

【표 4-13】 투자단 구성 지원 실효성 부족의 원인

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 항만사업의 전문성, 투자역량, 책임의식 등을 고려하지 않고 참여의사를 밝힌 모든 기업에게 참여문호를 개방하여 투자의 실효성 확보가 곤란하기 때문 | 9 | 31.0% |
| 2. 공동투자 방식보다는 단독투자 방식이 해외 항만투자사업의 실효성이 높다고 판단하기 때문 | 2 | 6.9% |
| 3. 투자단 구성으로 해외투자 리스크는 분산되나, 참여업체 간 책임 전가 및 의사결정에 대한 합의 도출이 지연되는 경우가 발생하여 오히려 투자시기를 놓치는 경우가 발생하기 때문 | 5 | 17.2% |
| 4. 투자단 구성으로 당사가 그동안 축적해 온 해외 투자사업에 대한 노하우 등을 경쟁사에 노출시킬 우려가 있기 때문 | 3 | 10.3% |
| 5. 자금조달을 위해 건설회사 참여를 유도하였으나, 건설회사와 운영회사의 해외 항만시장 진출의 목적이 상이하여 해외 항만건설 이후 운영리스크를 운영회사가 모두 부담해야 하는 상황이 발생할 수 있기 때문 | 9 | 31.0% |
| 6. 조인트벤처 형식으로 투자가 이루어지는데, 해외에서는 조인트벤처에 대한 인지도가 없어 해외투자의 실효성이 떨어지기 때문 | 1 | 3.4% |
| 7. 기타 | 0 | 0.0% |
| 합 계 | 29 | 100.0% |

해외투자 리스크는 분산되나, 참여업체 간 책임전가 및 의사결정에 대한 합의도출이 지연되는 경우가 발생하여 오히려 투자시기를 놓치는 경우가 발생하기 때문'(17.2%) 이라고 지적하고 있다. 이상을 요약하면 글로벌사업을 추진하는 투자단의 가장 큰 문제는 전문성 결여, 공동의 목적 부족, 책임전가로 인한 의사결정의 지연 등을 들 수 있다.

③ 타당성조사 지원

정부가 지원하는 타당성조사 지원 정책이 실효성을 거두지 못하는 가장 큰 이유에 대해 응답자의 35.3%가 '타당성조사 기간이 너무 짧아 심도 깊은 조사가 이루어지지 않기 때문'이라고 대답하고 있다. 그 다음으로는 '타당성조사 결과에 대한 신뢰성이 떨어지기 때문'(29.4%), '현재의 타당성 조사는 신규 개발사업에만 한정되어 있어 그 내용이 한정되기 때문'(23.5%) 이라는 순으로 나타나고 있다. 즉 조사기간이 짧아 심도 깊은 조사가 이루어지지 않고 이로 인해 조사 결과에 대한 신뢰성이 떨어진다는 지적이다. 아울러 '신규 개발사업에만 한정적으로 타당성조사가 이루어져 타당성조사 지원의 다양성이 떨어진다'는 지적도 나타나고 있다.

표 4-14 | 타당성조사 지원 실효성 부족의 원인

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|---|-----|--------|
| 1. 타당성조사 기간이 너무 짧아 심도 깊은 조사가 이루어지지 않기 때문 | 6 | 35.3% |
| 2. 타당성조사 결과에 대한 신뢰성이 떨어지기 때문 | 5 | 29.4% |
| 3. 현재 타당성조사 비용은 정부와 투자단에 참여한 기업이 공동으로 부담하고 있으나, 조사결과는 투자에 관심 있는 모든 기업에게 공개되므로 비용을 지불한 기업과 그렇지 않은 기업 간의 차이가 없기 때문에 실효성이 없음 | 1 | 5.9% |
| 4. 현재의 타당성조사는 신규 개발사업에만 한정되어 있어 그 내용이 한정되기 때문 | 4 | 23.5% |
| 5. 기타 | 1 | 5.9% |
| 합 계 | 17 | 100.0% |

④ 금융지원 시스템 구축(물류펀드 조성)

물류펀드에 대한 실효성 부족 원인에 대해서는 ‘물류펀드의 투자기간이 짧아 장기적인 목적으로 진출하는 해외투자 사업을 지원하기 곤란’(31.3%) 하고 또한 ‘물류펀드 규모가 너무 작기 때문’(25.0%)이라는 응답이 많았다.

|표 4-15| 금융지원 시스템 구축 지원 실효성 부족의 원인

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 물류펀드 규모가 너무 작음 | 4 | 25.0% |
| 2. 이자율(수익률)이 타 금융융자(또는 Equity)보다 높기 때문 | 3 | 18.8% |
| 3. 투자기간이 짧아 장기적인 목적으로 진출하는 해외 투자사업을 지원하기 곤란 | 5 | 31.3% |
| 4. Brown Field에도 지원이 가능하도록 되어있으나, 펀드의 수익성을 고려하기 때문에 대부분 수익성이 높은 Green Field쪽으로만 지원이 이루어질 것이라 판단되기 때문 | 3 | 18.8% |
| 5. 기타 | 1 | 6.3% |
| 합 계 | 16 | 100.0% |

⑤ 투자협상 지원

투자 대상국과 우리나라 정부와의 관계에서 우리나라 정부가 제공하는 투자협상 지원이 실효성을 가지지 못하는 가장 큰 이유에 대해서는 ‘투자 유치당국과 우리나라 정부와의 협조관계 구축이 미흡하기 때문’(45.8%) 이라는 의견이 지배적이다. 아울러 ‘담당공무원의 수시 교체’(25.0%)와 ‘공무원의 전문성 결여’(20.8%)도 실효성을 저해하는 요인으로 지적되고 있다.

|표 4-16| 투자협상 지원 실효성 부족의 원인

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 해외협상을 지원하는 공무원의 전문성이 결여되기 때문 | 5 | 20.8% |
| 2. 담당공무원의 수시교체로 업무의 지속성이 결여되기 때문 | 6 | 25.0% |
| 3. 투자 유치당국과 우리나라 정부와의 협조관계 구축이 미흡하기 때문 | 11 | 45.8% |
| 4. 기타 | 2 | 8.3% |
| 합 계 | 24 | 100.0% |

(3) 실효성 제고방안

① 정보 등 사업조사 지원

정보 등 사업조사 지원의 실효성을 제고시키기 위한 방안으로는 ‘해외 투자정보 관련 전문기관 신설을 통한 지속적인 정보 제공’(33.3%), ‘해외투자정보 관련 데이터베이스 구축’(23.8%), ‘지역별 해외 전문 인력 자원 데이터베이스 구축’(23.8%) 등을 지적하고 있다. 즉 전문가 집단으로 구성된 전문기관이 자료를 수집·저장하여 제공해야만 정보 등 사업조사 지원이 실효성을 거둘 수 있다는 지적이다.

【표 4-17】 정보 등 사업조사 지원 실효성 제고 방안

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--------------------------------------|-----|--------|
| 1. 해외투자정보 관련 Database 구축 | 10 | 23.8% |
| 2. 지역별 해외 전문 인력 자원 Database 구축 | 10 | 23.8% |
| 3. 주간, 월간, 분기별, 연간 해외정보 제공 | 6 | 14.3% |
| 4. 해외 투자정보 관련 전문기관 신설을 통한 지속적인 정보 제공 | 14 | 33.3% |
| 5. 기타 | 2 | 4.8% |
| 합 계 | 42 | 100.0% |

② 투자단 구성 지원

정부가 투자단 구성에 있어 실효성을 제고하기 위해 가장 우선적으로 선행해야 할 것은 ‘사업별 투자방식의 다양화’(50.0%)에 있다. 여기서 다양한 투자방식이란 사업에 따른 공동투자, 단독투자, 대표기업의 선투자 - 참여기업의 후 지분 참여 등을 들 수 있다. 다음으로는 ‘참여기업 특성별 사업 참여 방식 설정’(27.8%)이 나타나고 있다. 즉 일관된 투자방식을 지양하고 사업별 또는 참여기업별 특성에 따른 투자방식을 적용해야만 실효성을 거둘 수 있다는 것이다. 한편 ‘투자단의 브랜드 개발을 통해 해외투자사업을 진행하여 브랜드 이미지를 제고하자’는 내용에는 응답자의 2.8%만이 응

답하여 공동의 브랜드 하에 진행되는 공동투자보다는 사업별 또는 기업 특성별로 단독 투자하는 것을 더욱 선호하고 있다는 것을 알 수 있다.

【표 4-18】 투자단 구성 지원 실효성 제고 방안

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 투자단 선정 기준 마련을 통한 투자단 선정 | 5 | 13.9% |
| 2. 사업별 투자방식의 다양화 (예, 공동투자, 단독투자, 대표기업이 선투자하고 참여기업은 후지분 참여 등) | 18 | 50.0% |
| 3. 참여기업 특성별 사업 참여 방식 설정 (기업 특성별 참여 사업의 범위 설정) | 10 | 27.8% |
| 4. 투자단의 Brand Name을 개발하여 이를 통한 해외 투자사업을 진행(Brand Image) 제고 | 2 | 5.6% |
| 5. 기타 | 1 | 2.8% |
| 합 계 | 36 | 100.0% |

③ 타당성조사 지원

타당성조사 지원의 실효성 제고를 위한 방안에 대해서는 모든 항목에서 골고루 답변이 이루어지고 있는 특징이 있다.

【표 4-19】 타당성조사 지원 실효성 제고 방안

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 프로젝트별 타당성조사 기간 확대 (현행 3개월에서 6개월로) | 4 | 11.1% |
| 2. 모든 비용에 대한 정부의 지원 | 7 | 19.4% |
| 3. 해외 전문 조사기관의 활용 | 9 | 25.0% |
| 4. 타당성조사 사업의 다양화 | 7 | 19.4% |
| 5. 해외 글로벌 터미널 운영기업의 투자담당자 (Director급 이상) 영입·활용 | 5 | 13.9% |
| 6. 기타 | 4 | 11.1% |
| 합 계 | 36 | 100.0% |

이 중 가장 응답 수가 많은 방안은 ‘해외 전문 조사기관의 활용’(25.0%)

이며, 그 다음으로는 ‘모든 비용의 정부지원과 타당성조사 사업의 다양화’(19.4%)를 들고 있다. 한편 앞서 문제점으로 지적된 짧은 타당성조사 기간을 확대하자는 의견에는 가장 낮은 응답률을 보인 반면 타당성조사에 대한 자기자금의 투자에는 소극적이면서도 해외 전문 조사기관을 활용하여 다양한 사업에 대해 조사가 이루어지기를 희망하는 다소 상반된 의견을 나타내고 있다.

④ 금융지원 시스템 구축 지원

한편 물류펀드의 실효성을 제고하기 위한 방안으로는 ‘이자율(수익률)을 낮추어야 한다는 의견’(24.4%)과 ‘국제물류펀드 규모를 확대’(19.5%)해야 한다는 의견이 지배적으로 나타나고 있다.

[표 4-20] 금융지원 시스템 구축 지원 실효성 제고 방안

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 국제물류펀드 규모 확대 | 8 | 19.5% |
| 2. 국제물류펀드의 방식 변환 (예, 사모펀드 → KIC의 국부펀드활용) | 3 | 7.3% |
| 3. 이자율(수익률) 인하 (예, 현행 10% → 5.5%) | 10 | 24.4% |
| 4. 투자기간의 확대 (예, 현행 5년 → 15년) | 7 | 17.1% |
| 5. 저리의 자금용자 | 9 | 22.0% |
| 6. 기타 | 4 | 9.8% |
| 합 계 | 41 | 100.0% |

⑤ 투자협상 지원

투자협상 지원과 관련하여 실효성을 제고하기 위한 가장 효과적인 방안으로 응답자의 50.0%가 ‘해외투자타당성조사 착수와 동시에 유치당국과 우리나라 정부 간 핫라인 구축’에 있다고 지적하고 있다.

| 표 4-21 | 투자협상 지원 실효성 제고 방안

| 구 분 | 빈도수 | 비율 |
|--|-----|--------|
| 1. 외국어가 능통한 전담 공무원제 도입 (예, 임기 최소 3년 이상) | 7 | 19.4% |
| 2. 해외 글로벌 터미널 운영기업의 투자담당자 (Director급 이상) 영입·활용 | 9 | 25.0% |
| 3. 해외투자타당성조사 착수와 동시에 유치당국과 우리나라 정부 간 핫라인 구축 | 18 | 50.0% |
| 4. 기타 | 2 | 5.6% |
| 합계 | 36 | 100.0% |

또한 ‘해외 글로벌 터미널 운영기업의 투자담당자 (Director급 이상) 영입·활용’(25.0%)도 정부의 투자협상 지원을 실효성 있게 만들 수 있는 방안이라고 지적하고 있다.

5) 특징 및 시사점

이상에서 설문내용과 결과를 살펴보았다. 그런데 응답자의 모두가 위의 설문내용에 대하여 정확하게 파악하고 있는 것은 아닌 것으로 판단된다. 특히 물류펀드 및 지원시스템과 관련하여서는 일부 이해가 부족한 측면도 나타난다. 그럼에도 불구하고 설문결과는 글로벌 항만투자사업의 현황과 문제점을 파악하고 개선방안을 강구하는 데는 상당한 도움이 되는 것으로 판단된다.

이상의 설문결과를 바탕으로 정부가 추진하고 있는 글로벌 항만투자사업을 내실 있게 추진하기 위한 실효성 방안에 대한 요망사항을 정리하고자 한다. 현재 정부가 지원하는 내용에는 정보 등 사업조사 지원, 투자단 구성 지원, 타당성조사 지원, 금융지원 시스템 구축, 투자협상 지원 등이 있다.

이들 지원 사항에 대해 설문조사의 응답자들은 대체적으로 실효성이 있다고 지적하고 있으며, 지원 내용 중 가장 실효성이 있다고 지정한 지원

사항은 정보 제공과 타당성조사 지원에 있다. 그러나 이를 제외한 지원사항에 대해서는 개선의 필요성을 느끼고 있다.

이에 따라 각 지원사항별로 실효성이 없거나 잘 모르겠다고 판단한 원인과 이를 해결하기 위한 방안으로 응답자들이 기대하고 있는 사항을 요약·정리하면 다음과 같다.

(1) 제공된 정보의 적시성 및 현실성 강화

응답자가 가장 크게 꼽고 있는 제공정보의 실효성 부족의 원인은 정보의 제공시기가 제때에 이루어지지 않고, 제공된 정보가 대상국의 현실을 제대로 반영하지 못하고 있다는 점에 있다.

따라서 이를 해결하여 정보 제공 등의 실효성을 높이기 위해서는 전문기관 신설과 동시에 이들 전문기관에서 관리하는 전문 인력으로 하여금 투자대상국의 현실을 반영한 정보를 제때에 수집하고 제공해 나가야 할 것이다.

(2) 투자방식의 다양화 및 기업의 특성별 사업 참여 방식 도입

투자단 구성과 관련한 정부의 지원이 실효성을 가지지 못하는 이유로 응답자들은 투자단구성 기업의 전문성 부족과 함께 자금조달의 원활화를 위해 참여하는 건설회사와 항만운영업체 간에 발생하는 투자 목적의 상이함에 있다고 지적하고 있다.

따라서 이를 해결하고 정부 지원의 실효성을 제고하기 위해서는 사업에 따라 투자방식의 다양화 및 참여기업의 특성에 따른 사업 추진 방식을 도입해 나가야 할 것이다.

(3) 적정 타당성조사 기간 부여를 통한 신뢰성 회복

타당성조사와 관련한 실효성 부재는 타당성조사 분석 기간의 짧음과

함께 이로 인한 조사 결과에 대한 신뢰성 결여가 큰 원인으로 작용하고 있다고 응답자들은 답하고 있다.

따라서 이를 해결하기 위해서는 연구기관의 활용체제를 새롭게 정립하고 타당성조사에 소요되는 비용을 정부가 모두 지원하며, 타당성조사 사업의 다양화가 이루어져야 할 것이다.

(4) 자금융자방식의 개선

한편 물류펀드와 관련되어 실효성을 저해하는 원인으로서는 펀드의 규모가 작고 목적 수익률이 다소 높다는 지적이 지배적이다.

이에 따라 이를 해결하기 위해 투자수익률을 인하하고, 물류펀드의 규모를 확대하며, 저리의 자금융자방식을 도입하는 등의 방안이 요구된다.

(5) 투자당국과의 협조관계 구축

글로벌 항만투자사업에서 정부의 지원이 강력히 요구되는 사항인 투자당국과의 투자협상 지원의 실효성을 저해하는 가장 큰 원인으로 응답자들은 우리나라 정부와 투자 유치당국과의 협조관계 구축 미흡을 들고 있다.

따라서 이를 해결하기 위해서는 해외투자타당성조사 착수와 동시에 유치당국과 우리나라 정부 간에 핫라인을 구축해야 할 필요가 있다.

제 5 장 터미널 운영기업의 글로벌화 촉진전략 및 유사사례 고찰

1. 주요 GTO의 글로벌화 촉진전략

1) 하역전문형 GTO

(1) HPH사

① 개요

HPH사는 1800년대 설립된 홍콩의 재벌인 Hutchison Whampoa 그룹의 자회사로 항만개발 및 운영을 담당하고 있다. Hutchison Whampoa 그룹은 항만개발 및 운영, 부동산 투자개발, 소매 및 제조, 에너지 및 인프라, 텔레커뮤니케이션 등 5개 사업분야에 진출하고 있다. 그리고 2007년 기준 해외 자산이 616억 달러로 전 세계 비금융권 기업순위 20위를 차지하고 있다. 특히 항만 및 관련서비스 매출은 2006년 42억 달러를 기록하여 전년 대비 10% 성장세를 보였다. 그리고 2007년 지분율을 고려한 컨테이너 처리 실적은 3,360만 TEU로 전 세계 물동량의 6.8%를 점하였다.

② 해외 항만투자 현황

Hutchison Whampoa 그룹은 1990년대 초에 이미 홍콩항의 컨테이너 물동량 증가율이 궁극적으로 중국 항만의 급신장세로 말미암아 상대적으로 낮아질 것으로 예측하며 중국시장 개척전략을 수립하였다. 동 사는 중국과의 긴밀한 유대관계를 통해 획득한 정보를 활용, 중국의 성장잠재력을 가장 빨리 예측하여 1992년도에 중국 항만시장으로 진출하는 기민성을 보였다. Hutchison Whampoa 그룹은 해외항만사업만을 전담하기 위한 부서로 1994년에 HPH사를 별도로 설립하여 중국항만 진출사업의 대부분을 수행하

고 있다.

HPH사가 2007년 현재 운영 및 개발 중인 컨테이너 터미널은 세계 9여 개 권역, 약 54개 항만에 분포되어 있다(<표 5-1> 참조).

| 표 5-1 | HPH사 소유 및 운영 터미널의 지역적 분포

| 지역(권역) | 운영 중인 항만 | 개발 중인 터미널 | 소계 | 연간 백만 TEU 이상 처리 실적 보유 |
|-------------|--|---|-------|--|
| 극동 아시아 | <ul style="list-style-type: none"> • Hong Kong(HIT, COSCO-HIT, Asia Port, Rivertrade) • Shanghai(SCT, SPICT) • Yantian • Xiamen • Nanhai, Jiangmen, Zhuhai • Ningbo • Shantou • Shanghai Mingdong • Guangdong • Busan(2), Kwangyang(HKT) • Kwangyang(KIT) | • Yangshan | 19(1) | <ul style="list-style-type: none"> • HIT/COSCO-HIT/Asia Port/Rivertrade(HK) • SCT • SPICT • Yantian • Xiamen • Ningbo • Shanghai Mingdong • HKT(Korea) |
| 동남 아시아 | <ul style="list-style-type: none"> • Port Klang • Jakarta • Tanjung Priok • Laem Chabang • Myanmar • Karachi | <ul style="list-style-type: none"> • Laem Chabang • Karachi | 6(2) | <ul style="list-style-type: none"> • Port Klang • Jakarta |
| 중동 | <ul style="list-style-type: none"> • Dammam • Oman | • Alexandria | 2(1) | |
| 캐리비안 (중·남미) | <ul style="list-style-type: none"> • Bahamas • Ensenada • Veracruz • Manzanillo • Contenedores • Balboa • Cristobal • Buenos Aires | • Manta | 8(1) | <ul style="list-style-type: none"> • Bahamas • Balboa/Cristobal |
| 유럽 | <ul style="list-style-type: none"> • Rotterdam(ECT, Delta, ECT Home, Hanno) • Felixstowe • Thamesport • Harwich • Gdynia | <ul style="list-style-type: none"> • Euromax (Rotterdam) • Bathside Bay(Harwich) • Izmir | 8(3) | <ul style="list-style-type: none"> • Rotterdam(ECT, Delta, ECT Home, Hanno) • Felixstowe/Thames-port/Harwich |
| 지중해 | • Barcelona | | 1 | • Barcelona |
| 아프리카 | • Dar es Salaam, • Alexandria | | 2 | |
| 합계 | 45 | 8 | 54(8) | 26 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

이 가운데 26개 항만이 연간 100만 TEU 이상을 처리하는 대형 항만이다. 26개 항만은 본사가 위치한 홍콩의 HIT, COSCO-HIT, Asia Port Services, Rivertrade Terminal을 비롯하여 중국 상하이의 SCT, SPICT, 선전의 YICT 등이다. 또한 8개 항만은 개발 중이거나 개발할 것으로 확정되어 있다. 8개 항만은 상하이의 양산(洋山)터미널, 태국의 Hutchison Laem Chabang 터미널, 파키스탄의 Karachi, 이집트의 Alexandria, 에콰도르의 Manta 터미널, 네덜란드 로테르담의 Euromax 터미널, 영국 Harwich의 Bathside Bay 터미널, 터키의 Izmir 터미널 등이다.

2007년 HPH사의 컨테이너 처리 실적은 6,630만 TEU로 전 세계 시장점유율은 약 13.3%였고, EBIT는 1,644백만 달러를 기록하였다.

③ 중국항만 투자 현황

HPH사는 해외사업 중에서도 특히 중국 진출에 매우 적극적이다. 최초에 HPH사가 중국으로 진출할 당시에는 중국이 외국기업의 자국 내 항만진출에 대한 단독진출을 허용하지 않았다. 그리하여 HPH사는 중국의 각 항만당국과 조인트벤처 형태로 진출하였다. 2006년 현재 주하이(珠海, Zhuhai), 난하이(南海, Nanhai), 상하이(上海, Shanghai), 옌티옌(鹽田, Yantian), 산토투(汕頭, Shantou), 장먼(江門, Jiangmen), 샤먼(廈門, Xiamen), 닝보(寧波, Ningbo) 등 8개 항만에서 운영하고 있는 HPH사는 중국 항만에 진출한 최대의 GTO로 확고한 기반을 구축하였다(<표 5-2> 참조).

이러한 기반을 바탕으로 HPH사는 중국에서의 항만운영사업을 보다 강화하여 새로운 항만투자도 늘려나가지만, 이미 진출한 항만에 대한 투자확대에 더 많은 비중을 두려고 계획하고 있다. 2006년 주하이에서 새로운 개발사업을 시작하였으며, 양산항 2단계 컨테이너 터미널의 지분 32%를 획득하였다. 2007년 상반기에는 후이저우(惠州)항에 2개의 컨테이너 선석을 구축하기 위한 조인트벤처 협약을 맺었다.

| 표 5-2 | HPH사의 중국 진출 현황

| 연도 | | 운영회사 및 터미널명 | 처리 실적 (1,000TEU) | 지분 (%) | 지분율에 따른 처리 실적 |
|------|------|---------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|
| 설립 | 운영 | | | | |
| 1992 | 1994 | Nanhai Int'l Container Terminals | 975 | 50 | 488 |
| 1992 | 1994 | Zhuhai Container Terminals(Gaolan) | | | |
| 1995 | 1995 | Jiangmen Int'l Container Terminals | | | |
| 1993 | | Shanghai Container Terminals | 3,703 | 37 | 1,370 |
| 1993 | 1994 | Yantian Int'l Container Terminals | 8,296 | 48 | 3,982 |
| 1994 | 1997 | Shantou Container Terminal | 124 | 70 | 87 |
| 1996 | 1997 | Xiamen Int'l Container Terminal | 2,737 | 49 | 1,341 |
| 2001 | 2002 | Ningbo Beilun Container Terminals | 1,882 | 49 | 922 |
| 2003 | | Shanghai Pudong Int'l Terminals | 2,517 | 30 | 755 |
| 2005 | 2005 | Shanghai Mingdong Container Terminals | 2,801 | 50 | 1,400 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008

④ 한국항만 투자 현황

HPH사는 2002년 2월 현대상선(주)로부터 3개 터미널을 인수하여 단독법인 한국허치슨터미널(Hutchion Korea Terminals)을 설립하여 우리나라 항만으로 진입하였다. 인수한 터미널 규모는 부산항 자성대 부두 5개 선석(HBCT) 및 감만부두(HGCT) 1개 선석과 광양항 광양컨테이너 터미널(HKCT) 1개 선석으로 총 7개 선석이다. 2002년 당시 현대상선으로부터 3개 터미널, 7개 선석을 2억 1,500만 달러에 인수하였다. 그리고 투자방식은 인수·합병이었다.

⑤ 투자의사 결정의 핵심요소

HPH사가 한국에 투자한 당시에는 우선적으로 내부 수익률 분석을 철저하게 수행하였다. 따라서 한국투자에 대한 수익을 확신하였다고 볼 수 있다. 그리고 그린필드 사업의 경우 사전 준비기간을 2~3년 정도로 충분히 시간적 여유를 가지고 분석하고 있다. 그러나 개발도상국 항만의 경우 장래성 측면에서 투자를 결정하는 경우도 있다.

⑥ 투자애로사항 및 해소방법

HPH사는 투자의 사전 단계에서 애로사항을 철저하게 준비하고 있다. 투자지역마다 활용 가능한 모든 수단, 예를 들면 중국의 경우 관시(관계), 정부 고위급과의 연계 등을 적극적으로 활용하고 있다.

⑦ 해외투자시의 특징

가. 해외항만사업 전담기구 가동

HPH사는 세계 전 지역을 몇 개의 구역으로 구분하고 각 구역별로 전담자를 두고 있다. 각 지역별 전담자는 투자에 대한 지식과 그 지역에 대한 정보를 보유하고 있는 전문가이다. 지역별 전문가는 사업규모, 투자금액, 투자방식을 결정할 수 있는 권한을 가진 이사급으로 구성되어 있다. 이 전담기구를 통하여 HPH사는 지속적으로 해외 항만투자에 대한 정보를 모니터링하는 시스템을 가동하고 있다.

뿐만 아니라 물동량 전망 등 분석도 철저히 수행하고 있다. 특히 그린 필드 사업의 경우 2년 정도의 분석기간을 투입하여 충분히 준비하고 있다.

나. 기업 내부적으로 양질의 정보 확보

HPH사는 기업 내부적으로 양질의 정보를 확보하고 있다. 해외투자 추진과정에서 획득한 자사의 정보를 축적해 두고, 필요시 이를 활용하여 의사결정에 필요한 자료를 분석하는 능력을 가지고 있다. 그리하여 외부기관의 자료보다 자사의 자료를 더 신뢰하는 수준이며, 외부의 컨설팅은 자사의 분석을 검증하는 수단으로 활용하고 있다. 따라서 자사의 정보획득 능력과 분석에 대한 노하우를 축적하고 있다고 할 수 있다. 아울러 HPH사는 전문가 확보 및 양성에도 적극적이다.

다. 차별화 전략 활용

투자방식은 인수·합병, 지분투자, 운영권 확보, BOT(Build Operate

Transfer) 사업 등 상황에 따라 다양하게 적용하고 있다.

(2) DPW사

① 개요

DPW사는 1999년 설립되었고 2005년 1월 11억 5천만 달러를 투자하여 CSX 월드 터미널과 CSX 철도회사의 터미널 사업본부를 인수하면서 세계 6위의 GTO로 부상하였다. CSX의 국제터미널 사업은 9개 터미널에 24개 선석을 운영하는 사업으로 전체 처리능력이 1,460만 TEU에 달하는 규모였다. DPW의 CSX 인수는 급격한 물동량 증가 지역인 아시아와 남미의 신흥시장에 접근할 수 있는 계기를 마련하였다. 뿐만 아니라 홍콩, 중국, 한국 등에서 중요거점을 확보하는 기회도 획득하였다. 2006년 DPW사는 전 세계 항만에서 2,890만 TEU(지분율 고려)를 처리하였다. DPW사의 기업경영규모는 <표 5-3>과 같다.

| 표 5-3 | DPW사의 경영규모

| 구분 | 2005 | 2006 (P&O 포함) | 2006 | 2007 |
|------|-----------|------------------|-------------|-----------|
| 매출 | 674,920 | 3,486,778 | 2,075,956 | 1,209,049 |
| 운영비 | (288,299) | (2,490,091) | (1,382,144) | (799,933) |
| 총이익 | 386,621 | 996,687 | 693,812 | 409,116 |
| 세전이익 | 254,383 | 337,841 | 187,617 | 155,974 |
| 세후이익 | 250,221 | 317,264 | 276,249 | 128,934 |
| 순이익 | 250,221 | 336,497 | 276,249 | 128,934 |

자료 : DPW사 홈페이지(<http://www.dpworld.ae>)

② 해외 항만투자 현황

DPW사가 전 세계에 운영 및 개발 중인 항만은 약 9개 권역, 48여 개 항만에 분포되어 있다. 운영 중인 터미널은 총 39개 터미널이고(<표 5-4> 참조),

이 중 11개 터미널이 연간 100만 TEU 이상을 처리하는 대형 터미널이다. 11개 컨테이너 터미널은 모항인 제벨 알리(Jebel Ali) 터미널을 비롯하여 제다(Jeddah), 자와할랄 네루(Jawaharlal Nehru), 램차방, 탄중 페락(Tanjung Perak), 사우스햄프턴, 앤트워프, 홍콩, 셰코우(Shekou), 텐진, 칭다오 터미널 등이다.

컨테이너 터미널이 개발 중이거나 개발할 것으로 확정되어 있는 곳은 인도의 코치 쿨피(Kochi Kulpi)항, 베트남의 사이공(Saigon)항, 영국의 런던 게이트웨이(London Gateway) 터미널, 프랑스의 르아브르(Le Havre)항, 스페인의 마르세유-포스(Marseille-Fos)항, 터키의 야림카(Yarimca)항, 중국의 칭다오항, 페루의 칼라오(Callao)항, 세네갈의 다카(Dakar)항 등이다.

표 5-4 | DPW사 소유 및 운영 터미널의 지역적 분포

| 지역(권역) | 운영 중인 터미널 | 개발 중인 터미널 | 소계 | 연간 백만 TEU 이상 처리 실적 보유 |
|----------|--|--|-------|--|
| 중동 | • Jebel Ali • Fujairah • Abu Dhabi • Jeddah | | 4 | • Jebel Ali • Jeddah |
| 남아시아 | • Visakha • Kochi • Chennai • Colombo • Jawaharlal Nehru • Mundra • Port Qasim | • Kochi Kulpi | 8(1) | • Jawaharlal Nehru |
| 동남 아시아 | • Laem Chabang • Tanjung Perak • Manila | • Saigon | 3(1) | • Laem Chabang • Tanjung Perak |
| 유럽 | • Southampton • Tilbury • Antwerp • Le Havre • Germersheim • Constantza • Marseille-Fos | • London Gateway • Le Havre • Marseille-Fos • Yarimca | 11(4) | • Southampton • Antwerp |
| 극동 아시아 | • Yantai • Shekou • Hong Kong(8W, CT3) • Tianjin • Qingdao • Pusan • Vostochnyy | • Qingdao | 8(1) | • Hong Kong(8W) • Shekou • Tianjin • Qingdao |
| 오세아니아 | • Fremantle • Melbourne • Adelaide • Sydney • Brisbane | | 5 | |
| 북미 | • Vancouver | | 1 | |
| 남미/ 캐리비안 | • Caucedo • Puerto Cabello • Buenos Aires | • Callao | 4(1) | |
| 아프리카 | • Dakar • Maputo • Djibouti | • Dakar | 4(1) | |
| 합계 | 39 | 9 | 48(9) | 11 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

③ 한국항만 진출 현황

CSX Corporation사는 미국 대형 철도운영회사로서 Sealand사 매각 시 터미널 운영부문을 인수하여 CSX World Terminals(CSXWT)사를 설립하였다. CSXWT사는 컨테이너 터미널 사업 확장을 준비하던 중 2001년 2월 삼성물산으로부터 부산신항만 민자사업 지분 취득 및 운영회사로서의 참여를 제안 받았다. 삼성물산은 민자사업의 스폰서가 모두 건설회사로 구성되어 있었기 때문에 항만운영에 어려움이 예상되었다. 그리하여 이 약점을 극복하고 신뢰할 수 있는 GTO의 영입이 사업의 안정 및 건설자금 차입을 위하여 필요하였다.

삼성물산은 미국의 항만건설터트인 Cornell Group을 통하여 공개경쟁입찰을 시행하였고, CSXWT사를 포함한 Hutchison, Maersk, SSA (Stevedoring Service of America)사 등 유수의 글로벌 터미널운영회사의 입찰서를 평가한 후 CSXWT사를 선정하였다. CSXWT사는 부산신항만주식회사 증자에 참여하여 지분을 25%를 확보하였다.

CSXWT사는 북미항로와 직접 연결된 간선허로에 위치한 부산항에 한국 정부가 국책 민간투자사업으로 항만건설을 추진한다는 점과 삼성이 컨소시엄 리더라는 점 등 성장 잠재력과 함께 사업 추진 신뢰성을 크게 평가하여 의욕적인 터미널 운영계획을 제시하였다. 그 후 2005년 2월 DP World사가 CSXWT사를 인수함으로써 부산신항만의 지분 25%를 인수하여 운영회사로 참여하였다. 2005년 6월에 14.55%의 지분을 증대하여 현재 39.55%의 지분을 확보하고 있다.

투자 규모는 부산신항만(주)의 총 자본금 4,943억 원 중 1,955억 원 (39.55%)을 투자하였다. 한국과 조세협약이 되어 있는 네덜란드에 설립하여 우회 투자하는 방식을 취하였다. 한국에는 지점의 형태로 2개 법인을 설립하고 있는데, 투자자는 DPW International BV사, 터미널운영회사는 DPW Management BV사이다.

④ 투자 의사 결정의 핵심요인

부산항이 간선항로에 위치하여 지역 허브항만(T/S 화물 거점)으로서의 성장 잠재력이 크며, 한국의 급속한 경제발전으로 수출입 화물이 증대될 것으로 전망하였다. 또한 DP World사의 글로벌 네트워크 구축의 일환으로 동북아 지역허브로 활용할 전략이다.

동 사업은 한국정부의 국책사업으로 이루어져 안정성이 있으며 정부의 항만 및 배후교통망 등 인프라 지원을 실시협약으로 보장받았고, 북항 재개발, ODCY 적기 폐쇄 등 정부의 정책지원으로 화물 유치, 즉 북항 화물의 신행 이전에 어려움이 없을 것으로 예상하였다. 그리고 하역료도 적정수준으로 유지될 것으로 기대되었다.

선두 주주사로서 삼성물산 등 삼성그룹에서 25%를 투자, 삼성과의 공동사업이라고 판단하여 사업 추진의 안정성을 기대하였고, 외국인투자촉진법에 의한 투자우대 및 세금감면 제도, 자유무역지역법에 따른 외국인투자사업의 각종 혜택을 기대하였다.

⑤ 해외투자 시의 특징

가. 해외 항만개발사업 전담기구 가동

DPW사는 해외 항만개발을 위해 전담기구를 운영하고 있는데, 운영 방식은 세계 전 지역을 몇 개의 구역으로 구분하고 각 구역별로 담당자를 두고 있다. 각 지역별 담당자는 투자에 대한 지식과 그 지역에 대한 정보를 보유하고 있는 전문가이다. 이 전담기구를 통하여 지속적으로 해외 항만투자에 대한 정보를 입수하고 투자 타당성을 검토한다.

나. 투자국의 관련 법률을 면밀히 검토

민간투자사업의 실시협약에 의한 사업조건이 불명확하거나 자의적 해석이 가능하여 분쟁 여지가 많은 경우를 대비하여 문구 하나 하나에 대해

여 국제 변호사에 의한 정밀한 해석을 실시한다. 또한 사업 추진 중 발생할 수 있는 각종 리스크에 대하여 해소장치도 마련한다.

불합리한 투자 유인책에 대해서도 면밀한 검토를 한다. 예를 들면 사업시행자의 투자위험을 해소 혹은 저감하기 위해 실시협약이 최소운영수입보장제로 되어 있을 경우, 이는 사업시행자의 창의성을 저해하고 도덕적 위태를 유발하는 것으로 인식하기도 한다. 그리하여 동 조항의 삭제를 유도하고, 이의 수용을 전제로 투자에 참여하는 방안을 제시하기도 하였다.

다. 내부수익률 증시 및 전략적 의사결정 병행

항만투자의 안정성 및 내부수익률에 대한 검토를 철저히 수행한다. 그러나 수익률이 검증되지 않은 경우라 할지라도 전략적으로 필요한 지역은 투자를 추진하기도 한다. 이는 항만의 장래성에 더 주안점을 두는 경우라고 판단된다.

2) 선사형 GTO

(1) NYK사

① 컨테이너 터미널 운영 현황

NYK사는 일본 최대 규모의 선사로서 자국의 3개 항만(동경항, 요코하마항, 고베항)에 3개의 컨테이너 터미널과 해외에는 미국의 타코마항에 1개소, 중국 다롄항에 1개소를 보유하고 있다. 그리고 2002년에는 미국의 Ceres Terminal사를 인수하였고, 2006년에는 암스테르담의 Ceres Paragon Terminal사를 인수하여 다수 컨테이너 터미널을 운영하고 있다. 그리고 2007년에는 상하이 양산항에 SIPG사와 공동으로 제3기 B컨테이너 터미널을 투자하기로 하였다. 이외에도 NYK사는 해외 6개 항만에 자동차부두를 운영하고 있다. NYK사의 해외항만개발·운영사업의 현황은 <표 5-5>와 같다.

| 표 5-5 | NYK사의 해외 터미널 개발·운영사업 현황

| 연도 | 항만 | 터미널명 | 출자자 |
|------|----------------------|---------------------------|---|
| 2002 | - | 미국 및 캐나다 동안, 멕시코 | Ceres Terminal사 매수, 물류사업 운영개시 |
| 2003 | 상하이항 | 자동차 부두 | 상하이해통국제열차부두유한공사(SIPG+상하이열차그룹+NYK), 2003. 12 개장 |
| 2004 | 다롄항 | 자동차 부두 | 다롄열차부두유한공사(다롄항무집단(40%)+다롄열차유한공사(30%)+NYK(30%)), 2006. 7 개장 |
| 2004 | 텐진항 | 자동차 부두 | 텐진항자동차부두유한공사(텐진항무집단(40%)+NYK(30%)+텐진항열차공사(30%)), 2005. 5 개장 |
| 2006 | 암스테르담 항 | Ceres Paragon Terminal | Ceres Container Terminal Europe사의 주식을 100% 취득 |
| 2006 | Zeebrugge Antwerp | 자동차 부두 3개 | PSA + NYK |
| 2006 | 다롄항 | 다야오완(大窯灣) | Dalian International Container Terminal {Dalian Port Container Co+China Shipping Terminal Development Co+ China Shipping Terminal Development(Hong Kong) Co+NYK(20%)}, 2008. 8 개장 |
| 2007 | 상하이 양산항 | 컨부두 제3기 B | SIPG + NYK |
| 2007 | Tacoma | 신규 컨부두 | 2012년 개장, 25년간 임대계약 체결·운영회사는 YTI(Yusen Terminal Inc : 100% 자회사) |
| 2007 | 싱가포르 | 자동차 부두 (2 선석) | Asia Automobile Terminal(K Line+PSA Corp+NYK), 2009. 1 개장 |

자료 : 日本海運集會所, 「2008 海事關連業者要覽」; NYK(<http://www.nyk.com>)

NYK사의 자본금은 885억 엔이며 종업원수는 총 1,937명이다. 그리고 2007년 매출액은 1조 702억 엔이고 보유선박은 약 742척으로 조사되었다(<표 5-6> 참조).

| 표 5-6 | NYK사의 주요 개요

- 자본금 : 885억 3,100만 엔
- 종업원 수 : 육상 1,279명, 내륙근무선원 268명, 해상근무선원 390명
- 2007년 매출액 : 1조 702억 엔
 - 경상이익 : 5,243억 엔
 - 당기순이익 : 3,819억 엔
- 보유선박 : 742척 (47,592,763 DWT)

자료 : 日本海運集會所, 「2008 海事關連業者要覽」, "2005年交通運輸及倉儲業?外資利用現況", 中國投資指南 (<http://www.fdi.gov.cn>), 2006. 3. 8.

NYK사는 2000년대 들어와 해외항만터미널 개발·운영에 적극성을 보이고 있는데, 특히 중국에 대한 진출이 현저하다. 중국에는 텐진항, 다롄항 및 상하이항에 진출해 있다.

② 취급물동량

NYK사는 2007년 총 32개의 터미널을 확보하고 있고, 취급한 터미널의 물동량규모는 880만 TEU로서 세계 제12위의 GTO를 점하였다(<표 5-7> 참조).

| 표 5-7 | NYK사의 컨테이너 터미널 거점수 및 취급량(백만 TEU)

| 사업 | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----|-------|------|------|------|------|------|------|
| 터미널 | 터미널 수 | 13 | 13 | 13 | 14 | 13 | 13 |
| | 취급량 | 5.2 | 5.4 | 5.6 | 5.5 | 5.7 | 6.2 |
| 하역 | 터미널 수 | 16 | 18 | 19 | 20 | 21 | 19 |
| | 취급량 | 2.2 | 2.5 | 2.6 | 2.9 | 2.6 | 2.6 |
| 합계 | 터미널 수 | 29 | 31 | 32 | 34 | 34 | 32 |
| | 취급량 | 7.4 | 7.9 | 8.3 | 8.4 | 8.3 | 8.8 |

주 : 터미널사업은 NYK사가 터미널운영업체인 경우, 하역사업은 터미널운영주체로부터 하역작업만 위탁받아 수행하는 사업을 의미함

자료 : NYK사 웹사이트

③ 해외터미널 개발 · 운영전략

NYK사의 글로벌 항만터미널 개발·운영전략은 다음과 같다. 첫째, NYK

사는 해외항만업무 전담부서를 두고 있다. NYK사는 해외항만과 자국 내 항만을 담당하는 전담부서를 두고 있는데 그 부서는 ‘항만그룹’이다. 항만 그룹은 NYK사 조직 내 39개 부서 중 하나로서 30명이 업무를 담당하고 있는데 NYK사 조직 내에서는 비교적 큰 부서에 해당한다. 항만그룹에는 다시 6개 팀이 있는데 각 부서별 업무는 <표 5-8>과 같다.

| 표 5-8 | NYK사 항만그룹의 업무

| 부 서 | 업 무 |
|---------|--|
| 항만 제1팀 | 국내 터미널 관리, 그룹 내 항만운송사업자 관리 |
| 항만 제2팀 | 북미터미널 관리, 미국의 Ceres Terminal 관리 |
| 항만 제3팀 | 유럽, 아시아, 오세아니아 터미널 회사 관리. Ceres Paragon Terminal, 호주의 Container Australia Ltd(10% 지분참가), 타이의 TIPS, 다롄항(2008년 8월 개장 예정) 다요만 컨테이너 터미널 관리 |
| 항만프로젝트팀 | 해외신규터미널 개발업무, M&A 등 3명이 담당 |
| 항만업무팀 | 국내외 터미널의 기술적 지원(운영효율화, 하역장비 등) |
| 예산팀 | 일본 국내 20개의 예산자회사 관리(담당자 3~4명) |

자료 : NYK사 웹사이트

항만그룹 내 의사결정과정은 팀 → 팀장 → 그룹장 → 이사회의 절차를 거친다. 그리고 항만그룹의 장은 이사급에 해당한다. 항만그룹은 컨테이너 터미널업무만 관장하며 자동차부두는 자동차선그룹에서 취급하고 있다.

둘째, 해외항만에 진출할 경우 타당성조사는 원칙적으로 내부에서 수행하나, 외부기관을 활용하는 경우도 있다. 외부기관으로서는 유럽계 컨설팅회사를 주로 활용하는데, OSC(Ocean Shipping Consultants)가 대표적이다. NYK사가 직접 타당성조사를 수행하기보다 외부기관에 의존하는 이유는 i) NYK사가 항만분야의 전문기관이 아니며, ii) 금융기관으로부터 자금융자를 받기 위해서는 외부기관이 수행한 객관성 있는 보고서가 필요하기 때문이다. 시장조사는 내부적으로 수행하지만, 외부에 의뢰하는 부분도 있다. 주로 기술적인 측면이 외부에 의뢰되고 있다. 토목관계, 건설비용 산정 등

에 관한 전문인력은 전혀 보유하고 있지 않기 때문이다.³²⁾ 이와 같이 NYK사는 아직 영업용 터미널 운영경험이 부족하기 때문에 외부 컨설팅기업에 의존하고 있다.

셋째, NYK는 터미널 확보 시에 다양한 방법을 활용하고 있다. 기본적으로는 단독투자를 원칙으로 하나 기존 터미널운영회사의 지분획득방법을 구사하기도 한다. 그 대표적인 사례가 다론헥유한공사의 지분매수이다. NYK사는 100% 자회사인 NYK사(Hong Kong) Co.를 통해 2006년 4월 다론헥유한공사³³⁾가 홍콩증권거래소에 신규로 공개한 주식을 매수하였다. 구매비중은 전체 주식의 4.1%로서, 전략적 투자가 중 최대의 지분을 가지게 되었다³⁴⁾.

넷째, Top Sales도 실시하고 있다. NYK사가 상하이 양산항 터미널개발 참여에 성공한 것은 Top Sales의 결과이다. 즉 회장이 SIPG사 및 상하이시 부시장 등 공산당 간부들과 만나 밀접한 관계를 맺어 이루어진 것으로 평가되고 있다. 또한 NYK사는 중국 상하이항에 이미 자동차전용부두를 운영하고 있어 좋은 이미지를 구축하고 있었는데 이 요인도 크게 작용하였다.

다섯째, 자금조달에 대해서는 여태까지 금융기관으로부터 조달한 실적이 거의 없다. 다론헥 다야오완 투자사업도 점진적인 투자방식으로 추진하고 있고, 더구나 NYK사의 지분은 20%에 불과하기 때문에 자기자본으로 조달하고 있다. 미국의 경우에는 항만당국으로부터 건설된 터미널을 임차하는 방식이기 때문에 일시에 큰 자금이 필요하지는 않다. 이에 따라 여태까지는 자금조달을 대부분 내부자금으로 활용하였다. 그러나 향후 추진될

32) 외부기관은 거시모형을 사용하고 있고 다소 낙관적으로 결과치를 산출하고 있음. 물론 외부기관도 물량 또는 재무 분석 시에는 High, Mean, Low의 등급으로 구분하여 예측함.

33) 다론헥유한공사는 다론헥무집단유한공사의 자회사로서 중국 동북부의 최대 항만운영체제의 하나임. 동사는 관련회사와 함께 석유·케미컬 비축사업, 컨테이너 터미널 사업 및 물류사업 이외에 검수·검량사업, 도선사업, 예선사업, IT 사업을 수행하고 있음.

34) 총투자액은 최대 약 45억 엔으로 전망되고 있음.

거대사업에는 프로젝트 파이낸싱 등 다양한 조달방법을 강구할 것으로 보인다.

여섯째, NYK사는 해외항만 터미널을 종래 비용 발생원(Cost Center)으로서 강조하여 선박의 운항을 지원하는 방식에서 벗어나지 못했다. 그러다 2000년대 들어와 해외터미널 사업을 이윤 발생원(Profit Center)으로 간주하려는 전략으로 전환하였다. 2002년에 M&A한 Ceres Terminal은 NYK사의 이러한 글로벌 전략의 일환으로 취해진 조치이다. 그리하여 향후에는 GTO로서의 입지를 강화할 예정이다.

(2) MOL사

① 컨테이너 터미널 운영 현황

MOL사는 일본 제2위 규모의 선사로서 자국 내 동경항, 요코하마항, 오사카항, 고베항에 컨테이너 터미널을 운영하고 있다. 해외에는 램차방항, LA항, Oakland항에 컨테이너 터미널을 운영하고 있다. MOL사의 컨테이너 터미널 운영 현황은 <표 5-9>와 같다.

표 5-9 | MOL사의 컨테이너 터미널 운영 현황

| 연도 | 항만 | 터미널 | 출자자 |
|------|--------------|---------|----------|
| 1987 | Oakland | Tra Pac | - |
| 1987 | LA | Tra Pac | - |
| 2009 | Jacksonville | - | 2009년 개장 |

자료 : MOL사 웹사이트(www.mol.com)

한편 MOL사의 자본금은 649억이며 종업원 수는 총 871명이다. 2007년 매출액은 1조 2,440억 엔이며 보유선박은 약 777척이다(<표 5-10> 참조).

|표 5-10| MOL사의 주요 개요

- 자본금 : 649억 1,500만 엔
- 종업원 수 : 육상 604명, 해상 267명
- 2007년 매출액 : 1조 2,440억 엔
 - 경상이익 : 1,290억 엔
 - 당기순이익 : 813억 엔
- 보유 선박 : 777척 (50,753,000 DWT)
 - 소유선 : 233척 (17,765,000 DWT)
 - 용선 : 539척 (32,689,000 DWT)
 - 운항수탁선 : 5척 (299,000 DWT)

자료 : 日本海運集會所, 「2008 海關連業者要覽」

② 해외터미널 개발·운영 전략

MOL사의 글로벌 터미널 개발·운영 전략은 다음과 같다. 첫째, MOL사는 항만업무를 전담하는 부서로서 ‘항만터미널그룹’을 설치하고 있다. 항만터미널그룹은 MOL사의 17개 부서중 하나인 정기선운항부에 소속되어 있다. 이 부서에는 현재 8명이 배치되어 있다. 이 부서는 국내외 항만터미널의 관리, 신규터미널의 개발업무 등을 담당하고 있다.

둘째, MOL사는 해외항만사업의 추진을 자사의 선대운영을 지원하기 위한 차원에서 수행하고 있다. 즉 터미널 그 자체의 운영수익을 획득하기 위하여 투자·운영하는 단계로 발전한 상태는 아니다. 따라서 터미널 운영에 대한 글로벌 전략의 수립 및 이행 단계로까지 발전한 상태는 아니다.

셋째, 항만사업타당성조사는 기본적으로 내부인력이 수행하나 외부기관을 활용하기도 한다. 예를 들어 물량예측은 스스로 수행하는데 이는 투자대상부두가 자가부두이기 때문에 가능하다. 그러나 설계, 운영계획, 건설공사비 산정 등은 내부인력으로 수행하기 곤란하기 때문에 외부기관에 의뢰하고 있다.³⁵⁾

35) 외부에 의뢰 시에는 국내외 기관 모두를 활용하고 있음. 단, 자국의 국제임해부개발센터(OCDI) 등에는 의뢰하지 않고 있는데, 그 이유는 용역비가 비싸고, 연구기간도 길기 때문임.

넷째, 아직까지도 선사의 입장에서 터미널을 바라보고 있다. 이에 따라 중국 및 우리나라의 항만에 진출하지 않고 있는데, 그 이유는 중국과 한국에서는 항만시설이 공급과잉 상태에 있다고 판단하기 때문이다. 따라서 선사의 포지션을 중시하여 항만운영에 소극적인 자세를 보이고 있다.

(3) K Line사

① 터미널 운영 현황

K Line사는 일본 3대 선사의 하나로서 일본 국내의 동경항, 요코하마항, 오사카항, 고베항에 컨테이너 터미널을 운영하고 있다. K Line사의 자본금은 약 393억 엔이며, 종업원 수는 약 578명이다. 2007년 매출액은 8,573억 엔이고 보유선박은 444척으로 조사되었다(<표 5-11> 참조).

| 표 5-11 | K Line의 주요 개요

- 자본금 : 393억 5,700만 엔
- 종업원 수 : 육상 413명, 해상 157명
- 2007년 매출액 : 8,573억 엔
 - 경상이익 : 319억 엔
 - 당기순이익 : 253억 엔
- 보유선박 : 444척 (27,353,252 DWT)
 - 소유선 : 145척 (9,458,206 DWT)
 - 용선 : 299척 (17,895,046 DWT)

자료 : K Line 웹사이트(<http://www.kline.com>)

현재 K Line사는 미국 롱비치항, 타코마항, 오클랜드항 3개소에 100% 출자한 ITS(International Transportation Service, Inc.)사를 설립하여 운영하고 있다. 유럽에는 앤트워프항에 1개 터미널을 운영하고 있고 2009년 1월에는

OCDI는 연구수행에 대부분 6개월 이상 소요되는데, MOL사는 경우에 따라 1개월 이내에 완료해야 할 성격의 조사사업도 수행해야 함. 이에 따라 OCDI를 활용하고 있지는 않음.

로테르담항 터미널을 개장시킬 예정이다. 미국의 4개 항만 중 3개 항만은 자가부두, 1개 터미널은 철도터미널이다(<표 5-12> 참조).

【표 5-12】 K Line사의 터미널 현황

| 연도 | 항만 | 부두 | 출자자 |
|------|---------|--------------------------------|---|
| 1983 | Tacoma항 | ITS | 자영. 영업도 수행, 터미널 확장 중 |
| 2005 | 안트워프 | Antwerp International Terminal | (Yang Ming + 한진해운 + PSA + HNN) 전용부두 2005. 12 운영개시, 5년간 5억 유로 투자 |
| 2006 | 롱비치항 | ITS | 1971년 항만당국과 35년간 임대계약 종료 후 06. 8. 2 항만당국과 20년간 갱신계약 체결 |
| 2006 | 로테르담항 | CKYH 터미널 | (K Line + COSCO Pacific + Yang Ming + 한진해운 + ECT) 합자회사 설립취지서 조인(06. 12), 2008년 하반기 개장 예정 |

자료 : K Line 웹사이트(<http://www.kline.com>)

② 해외터미널 개발 · 운영전략

K Line사의 글로벌 터미널 개발·운영전략은 다음과 같다. 첫째, 해외항만개발 및 운영을 담당하는 전담조직을 두고 있다. 이 조직은 ‘항만사업그룹’인데, 이 그룹은 K Line사의 29개 부서중 하나이다. 항만사업그룹에는 ‘해외터미널관련사업팀’과 ‘국내터미널관련사업팀’이 있다. 항만사업그룹 내 인력규모는 12명으로 팀별로 6명이 배치되어 있다. 해외터미널관련사업팀은 해외항만개발 · 운영 관련사업을 담당하고, 국내터미널관련사업팀은 자국항만 임대 관련사업을 담당하고 있다.

둘째, K Line사는 해외항만사업의 추진을 자사의 선대운업을 지원하기 위한 차원에서 수행하고 있다 따라서 항만운영사업으로부터 이윤을 확보하고자 하는 차원은 아니다. 해외항만개발 · 운영사업은 리스크가 크다는 사실을 인식하고 있고 터미널 운영부문은 신생사업이므로 본격적으로 진출하고 있지 않다.

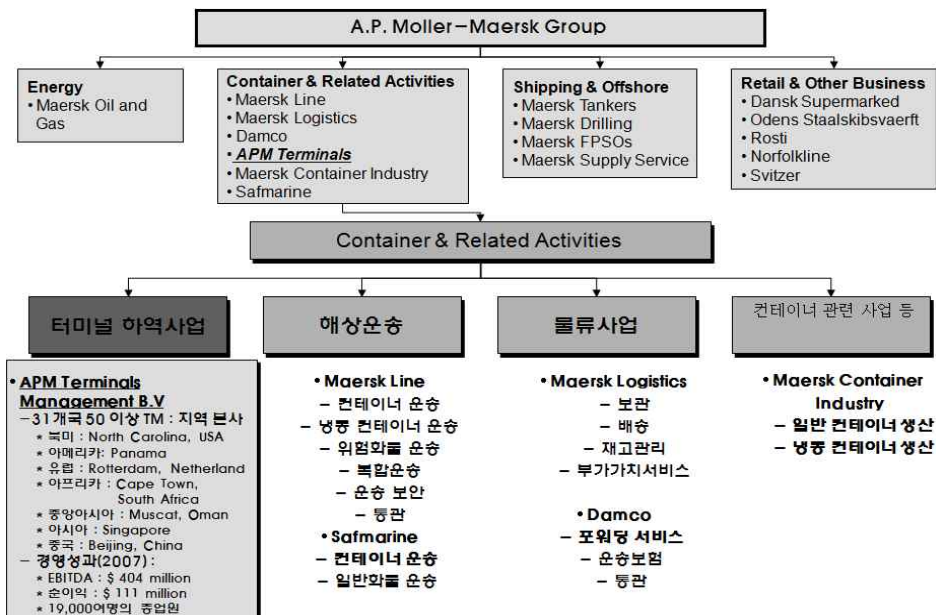
셋째, 항만사업타당성조사 중 물량예측은 스스로 수행하고 있다. 이는

확보한 터미널이 대부분 자가부두이기 때문이다. 따라서 이 부분에 대해서는 영업망을 활용하여 시장조사를 수행하고 있다. 그러나 항만설계, 계획수립, 건설비 산정, 현지의 제도, 법률관계 등은 내부에서 파악하기 어렵기 때문에 현지의 컨설팅기업 등 외부의 기관을 활용하고 있다

3) 혼합형 GTO : APMT사

(1) 경영구조

A. P. Moller-Maersk 그룹은 <그림 5-1>에 나와 있는 바와 같이 4개의 사업을 운영하고 있으며, 특히 APMT사는 컨테이너 터미널의 운영 및 개발을 전담하고 있다. APM Terminals(APMT)사는 AP Moller-Maersk 그룹의 독립법인이며, 2007년 컨테이너 화물 처리량 측면에서 세계 2위의 규모를 가진 기업이다.

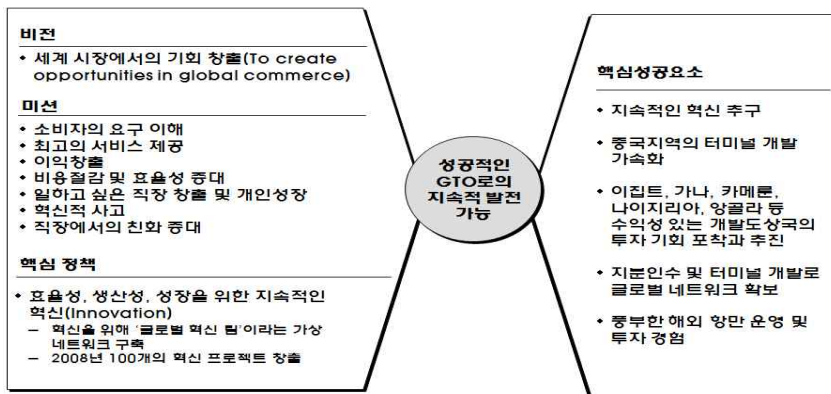


자료 : APMT사 웹사이트

| 그림 5-1 | APMT사의 경영구조

(2) 경영전략 및 핵심성공요소

APMT사의 비전은 세계시장에서의 다양한 기회창출을 지향하고 효율성, 생산성, 성장을 위한 지속적인 혁신을 추구하며, 또한 소비자의 요구를 이해하고 고객에게 최고의 서비스를 제공하는 전략을 추진하고 있다. 핵심 성공요소로는 <그림 5-2>에 나와 있는 바와 같이 i) 지속적인 혁신추구 ii) 중국지역의 터미널 투자 가속화 iii) 이집트, 가나, 카메룬, 나이지리아, 앙골라 등 수익성 있는 개발도상국의 투자기회 포착 및 추진 iv) 지분인수 및 터미널 개발로 글로벌 네트워크 확보 v) 풍부한 해외항만 운영노하우 및 투자 경험 등이 지적되고 있다.



자료 : APMT사 웹사이트

| 그림 5-2 | APMT사의 비전·경영전략 및 핵심 성공요소

(3) 성장경로

1995년 P&O Nedlloyd사를 약 32조 1,500억 원으로 인수한 후 특히 2006년 지분고려 물동량 증가율은 전년 대비 34.4% 증가하였으며, 2006년에도 지속적으로 터미널을 인수·확장하였다. 2007년 전 세계 31개 국가의 45개 터미널을 통하여 6,030만 TEU의 컨테이너를 처리하였다. APMT사는 글로벌 전략의 일환으로 최근 몇 년 사이에 중국 항만진출에 박차를 가하

고 있다.

APMT사의 중국진출 현황은 <표 5-13>과 같은데, 상하이, 칭다오에는 조인트벤처 형태로 진출하였으며, 다롄(Dalian), 옌티엔(Yantian) 항만에 소수 지분을 확보하고 있다. 2006년에 APMT사는 Tianjin Port Group, COSCO Pacific사와 30:30:40의 조인트벤처로 North Port Container Terminal Berth's 57 프로젝트 개발을 하기로 하였으며, 전체 투자금액은 3억 5천만 유로에 달하였다. 뿐만 아니라 COSCO Pacific, Guangzhou Port Group과 20:39:41의 조인트벤처 형태로 난샤(Nansha) 2단계 컨테이너 터미널을 개발하기로 하였다.

표 5-13 | APMT사의 중국 진출 현황

| 운영회사 및 터미널명 | 처리 실적 (1,000TEU) | 지분(%) | 지분율에 따른 처리 실적 |
|------------------------------------|---------------------|-------|------------------|
| Shanghai East Container Terminal | 3,401 | 49.0 | 1,666 |
| Qingdao Qianwan Container Terminal | 6,770 | 20.0 | 1,354 |
| Dalian Container Terminal | 2,885 | 4.9 | 141 |
| Dalian Port Container Terminal | 421 | 20.0 | 84 |
| Yantian Int'l Container Terminal | 8,296 | 10.0 | 830 |

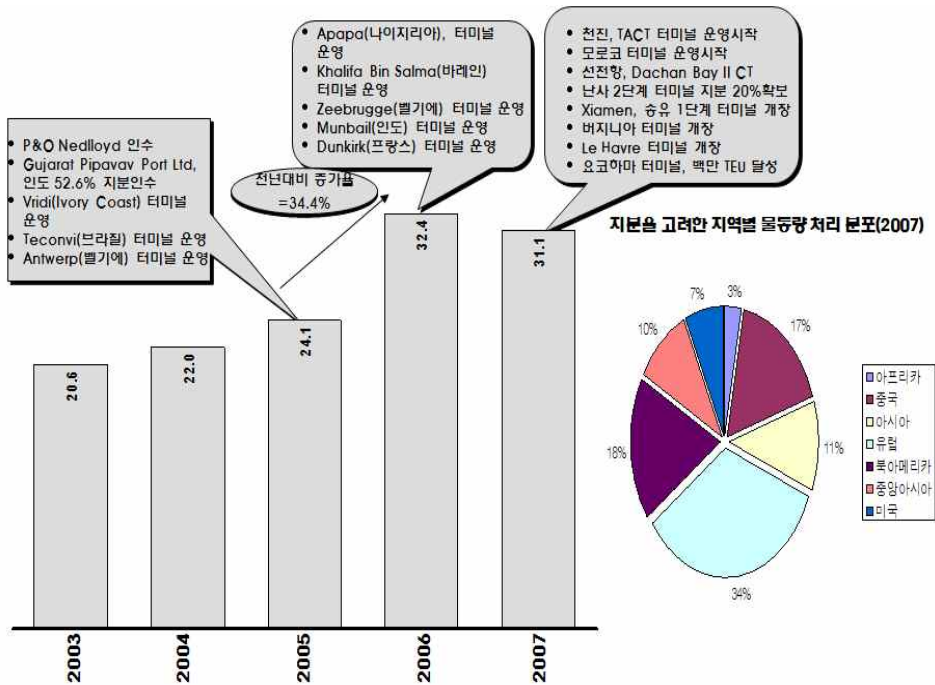
자료 : APMT사 웹사이트

APMT사는 2005년 이후에도 매년 신규터미널을 개장하거나 또는 기존 선사와 터미널을 인수하여 규모를 확대해 왔다(<그림 5-3> 참조). 그리하여 APMT사의 수익은 2005년 이후 연평균 22% 증가해 왔다.

표 5-14 | APMT사의 경영규모

| 구분 | 2005 | 2006 | 2007 | 연평균 증가율 |
|-------------|-------|---------|-------|---------|
| 수익 | 1,504 | 2,065 | 2,519 | 22.0% |
| 세전이익 | 201 | 333 | 404 | 21.3% |
| 순이익 | 75 | 99 | 111 | 12.1% |
| 투자에 대한 현금흐름 | -475 | - 1,096 | -853 | - 22.2 |
| 고정자산 | 1,367 | 2,802 | 3,737 | 33.4% |

자료 : APMT 홈페이지



자료 : APMT사 웹사이트

[그림 5-3] APMT사의 성장경로

(4) 터미널 포트폴리오(Portfolio)

APMT사는 <표 5-15>와 같이 북미, 아시아, 유럽 등 전 세계 전역에 걸쳐 2006년 기준 45개 터미널을 소유 및 운영하고 있다. 또한 동남아시아, 유럽, 극동아시아, 북미, 아프리카 등의 지역에 15개의 터미널을 개발하고 있는데, 특히 유럽과 극동아시아에 많은 투자를 진행하고 있다.

| 표 5-15 | APMT사 소유 및 운영 터미널의 지역적 분포

| 지역(권역) | 운영 중인 터미널 | 개발 중인 터미널 | 소계 | 연간 백만 TEU 이상 처리 실적 보유 |
|-------------|---|---|--------|--|
| 중동및 남아시아 | <ul style="list-style-type: none"> • Gujarat Pipavav • Port Qasim • Aquaba • Jawaharlal Nehru • Colombo • Salahah • Bahrain | - | 7 | • Salahah • Colombo |
| 동남아시아 | <ul style="list-style-type: none"> • Laem Chabang(LCB1) • Tanjung Pelepas | • Laem Chabang(LCMT) | 2(1) | • Tanjung Pelepas |
| 유럽 | <ul style="list-style-type: none"> • Aarhus • Bremerhaven • Rotterdam • Antwerp • Dunkirk • Gioia Tauro • Constantza | <ul style="list-style-type: none"> • Wilhelmshaven • Zeebrugge • Le Harve • Kaliningard • Savona • Rotterdam • Tangier | 7(7) | <ul style="list-style-type: none"> • Bremerhaven • Rotterdam • Antwerp |
| 극동아시아 | <ul style="list-style-type: none"> • Kobe • Yokohama • Dalian • Qingdao • Shanghai • Guangzhou • Kaohsiung • Yantian | <ul style="list-style-type: none"> • Tianjin • Yangshan • Xiamen • Cai Mep | 8(4) | <ul style="list-style-type: none"> • Qingdao • Tanjung Pelepas • Yantian • Kaohsiung • Dalian • Shanghai • Guangzhou |
| 오세아니아 | - | - | - | - |
| 북미 | <ul style="list-style-type: none"> • Tacoma • Oakland • Los Angeles • Houston • New Orleans • Port Everglades • Jacksonville • Savannah • Charleston • Hampton Roads • Baltimore • New York | <ul style="list-style-type: none"> • Mobile • Portsmouth | 12(2) | <ul style="list-style-type: none"> • Los Angeles • Savannah • Charleston |
| 남미/ 캐리비안 | <ul style="list-style-type: none"> • Kingston • Itajai • Buenos Aires | - | 3 | • Kingston |
| 아프리카 | <ul style="list-style-type: none"> • Suez Canal • Abidjan • Tema • Port Douala • Lagos • Onne | • Launda | 6(1) | • Suez Canal |
| 합계 | 45 | 15 | 45(15) | 18 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

2006년 APMT사의 글로벌 네트워크 확대는 프랑스, 중국, 벨기에 등지에서 지분 인수 및 매각을 통해 달성하였다. 2006년 후반 Nord France Container Terminal International사로부터 Dunkirk 터미널의 운영 지분 61.0%와 2013년까지 운영권을 확보하였다. 또한 COSCO Pacific사와 새로운 계약을 체결하면서 난샤의 COSCO Ports사의 지분 33.9%도 확보하였다. COSCO Ports사는 APMT, COSCO Pacific, Guangzhou South China Oceangate Container Terminal이 각각 33.9%, 7.1% 59% 지분을 갖고 있는 조인트벤처이다.

한편, APMT사는 중국의 최대 컨테이너 터미널 운영기업인 Shanghai International Port Group(SIPG)에 벨기에 Zeebrugge 터미널 지분을 40%를 매각함으로써 SIPG사와의 유대관계를 강화하고 있다(<표 5-16> 참조). 특히, APMT사는 중국의 터미널 확장을 지속적으로 추진하고 있는데, 현재 텐진(Tianjin), 샤먼(Xiamen), 양산(Yangshan Island), 상하이(Shanghai), 광저우 난샤 등의 항만에 이미 투자를 진행하고 있다. 특히 난샤 터미널의 경우 COSCO Pacific사와 합작으로 2단계 터미널 개발을 추진하고 있다.

APMT사는 중국 이외의 동남아시아 및 아프리카 지역에도 확장을 추진하고 있다. 동남아시아에서는 태국과 베트남에, 아프리카 지역에는 이집트, 가나, 카메룬, 나이지리아, 앙골라 등에 투자를 추진하고 있다.

| 표 5-16 | APMT사의 경쟁력 강화 전략

| 국가 | 터미널 | 위치 | 지분 | 비고 |
|-----|--------------------|--|--|-------|
| 프랑스 | Dunkirk | Nord France Container Terminal Intertational | 61.0% | 지분 확대 |
| 중국 | COSCO Ports | 난샤 | APMT 33.9%, COSCO Pacific 7.1%, Guangzhou Port Group 59% | 지분 확대 |
| 벨기에 | Zeebrugge Terminal | 벨기에 | APMT 60%, SIPG 40% | 지분 매각 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

4) GTO의 해외 항만투자의 특징

이상에서 살펴본 GTO의 해외항만투자 전략사례로부터 다음과 같은 특징을 파악할 수 있다.

(1) 지분인수, 사용권 획득, 인수·합병 전략 활용

GTO는 해외 항만투자 규모를 확대하기 위해 지분 인수, 터미널 개발, 사용권 확보 등의 방식을 활용하고 있다. 특히 DPW사의 2005년 CSX World Terminal사와 2006년 P&O Ports사 인수는 대형 GTO의 탄생을 가져왔다. GTO의 인수·합병 등은 2005년과 2006년에 가장 활발한 움직임을 보였는데, 대부분 상위 5대 GTO의 확장 전략으로 사용되었다(<표 5-17> 참조).

[표 5-17] GTO의 지분 인수 및 터미널 사용권 계약 건수 추이

| 연 도 | 건수 | 비고 |
|------|----|--|
| 2003 | 13 | SSA(1), PSA(1), P&O Ports/CMA CGM(1), P&O Ports(2), HPH(2), COSCO(4), Contship/P&O Neddoyd(1), APMT(1) |
| 2004 | 5 | HPH(1), APMT(4) |
| 2005 | 18 | PSA(4), DPW(4), APMT(5), ICTSI(1), CMA CGM(2), COSCO(1), HPH(1) |
| 2006 | 16 | ICTSI(3), PSA(1), MSC(1), COSCO(3), DPW(1), Dragados(1), APMT(4), HPH(1), NYK(1) |
| 2007 | 13 | ICTSI(4), APMT(1), Evergreen(1), HPH(2), grupTCB(1), DPW(1), PSA(3), |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

특히 2006년, 2007년에 추진된 주요 GTO의 지분 인수 및 관리·운영권 획득 내용을 요약하면 <표 5-18>과 같다.

| 표 5-18 | 주요 GTO의 M&A 및 관리·운영권 계약 현황(2006~2007)

| GTO | 연도 | 인수 및 합병 | 인수금액 | 세부내용 |
|----------|------|-------------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| DP World | 2005 | CSX World Terminals | - | - |
| | 2006 | P&O Ports | 6.8(US\$B) | 전 세계 P&O Ports 터미널 인수 |
| | 2007 | Dakar Container Terminal, 세네갈 | N/A | 터미널 개발 및 운영권 확보 |
| PSA | 2005 | HIT, COSCO-HIT | 925(US\$M) | 홍콩 운영회사 지분 인수 |
| | 2006 | 허치슨의 42개 터미널 인수 | 4.39(US\$M) | 허치슨사의 지분 20% 인수 |
| | 2007 | Great Yamouth Port, 영국 | N/A | 30년간 근해운송 터미널의 개발 및 운영권에 대한 지분 60% 확보 |
| | | Port of Mersin, 터키 | 755(US\$M) | 35년간 운영권 확보 |
| | | Gwadar port, 파키스탄 | 5.59(US\$M) | 40년 운영권 확보 |
| | - | 홍콩 CT 3, CT 8 인수 | 3(HK\$B) | - |
| HPH | 2006 | Manta port, 에쿠아도르 | 523(US\$M) | 30년 운영권 확보 |
| | 2007 | Shenzen Yantian West Port | 30(US\$M) | 23.33% 지분 인수 |
| | | Port of Izmir, 터키 | 1.275(US\$B) | 49년 운영권 확보 |
| APMT | 2006 | Aqabu CT, 요르단 | N/A | 25년간 관리·운영권 확보 |
| | | Blount Island Marine T. 미국 | N/A | 25년간 개조 및 운영 |
| | | NFTI-ou T, Dunkirk | N/A | 30% 지분 인수 |
| | | Bahrain CT, 바레인 | N/A | 25년간 운영권 확보 |
| | 2007 | Deurganckdok, Antwerp Gateway (벨기에) | 1,800만 달러 추정 | Zim사에게 20% 지분 매각 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

한편, 일본의 3대선사는 하역전문형 GTO인 PSA사, HPH사 등과 상이하다. 일본의 3대선사는 아직도 선사의 관점에서 터미널 확보에 비중을 두고 있고 영업용 터미널 확보는 일본 3대선사 중에서도 NYK사 정도에 지나지 않는다. 그리고 이들 일본의 3대선사들이 해외영업용 터미널의 개발에 적극적이지 않은 것은 리스크가 크다고 생각하기 때문이다. 선진국(미국, 일본)은 대부분 항만당국이 부지를 정비하고 하역장비도 경우에 따라서는

설치하여 임대한다. 따라서 임차인은 정비된 시설을 임차하고, 임대료만 지불하면 된다. 그러나 개도국은 자본이 부족하기 때문에 BOT 방식의 개발 사업을 요구하고 있고 그에 따라 운영권(Concession)을 부여하고 있다. 따라서 개도국 사업의 경우는 자금이 많이 소요되므로 참여하기가 쉽지 않다. 하역전문형 GTO는 부두운영을 통해 이윤을 획득하는 것이 목적인만큼 선사와 접근하는 방식이 상이하다. 또한 그들은 수십년간 노하우를 축적해왔기 때문에 최근 들어와 항만운영사업에 진출하려고 하고 있는 일본의 3대 선사 등과는 상이하다.

(2) 그린필드/BOT 투자 전략 활용

신규 항만개발 방식 중의 하나인 BOT방식은 GTO가 선호하는 형태이다. 특히 이 방식이 개도국에게는 외국인 투자 유치 및 GTO의 노하우를 습득할 수 있는 좋은 기회가 되며 궁극적으로 소유권이 국가로 귀속된다는 장점도 있다. 또한 국가가 개발을 담당했던 그린필드형 신규 터미널 개발 사업에도 GTO의 투자가 잇따르고 있다(<표 5-19>참조).

【표 5-19】 최근 GTO의 그린필드/BOT 투자 사례

| 구분 | 권역 | 국가 | 대상항만 혹은 지역 |
|-----------------|----|------|-------------------------|
| APMT | 북미 | 미국 | Portsmouth, Virginia |
| | | | Mobile, Texas |
| APMT & DPW 컨소시엄 | 유럽 | 네덜란드 | Maasvlakte 2, Rotterdam |
| DPW | 유럽 | 영국 | London Gateway |
| APMT & Eurogate | 유럽 | 독일 | JadeWeser Port |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

(3) 지역 거점 위주의 투자

세계 10대 GTO는 2006~2012년 동안 컨테이너 터미널을 신규 개발하거나 기존 터미널을 확장한다는 계획을 갖고 있다. 이러한 추세는 전 세계 컨테이너화물 교역량이 지속적으로 증가하고 있기 때문이다. 세계 컨테이너 물동량은 2000~2006년 동안 연평균 약 11.3%의 성장률을 기록하였다. 특히 중국의 컨테이너 물동량은 2000년 4,100만 TEU에서 2006년 9,300만 TEU로 연평균 14.6%로 증가하면서 GTO의 투자확대의 주 원인으로 작용하였다. 또 다른 GTO의 투자확대 요인은 최근 유럽 및 미국의 수입 강세와 중동, 러시아 및 흑해 주변국들의 신규 터미널 투자 참여 등에도 기인한다.

확장 및 신규 개발되는 지역은 주로 수출입 관문항인데, 대다수 GTO는 이미 이러한 지역에 터미널을 운영하고 있다(<표 5-20> 참조). 또한 선박대형화에 따라 선사들이 Hub-Spoke 전략을 추진함에 따라 지역별 환적 거점항에 대한 투자가 활발하였다. 항만의 민영화는 현재 개발도상국과 신흥국을 중심으로 추진되고 있어, 이러한 지역에 그들의 운영 노하우를 앞세워 사업 확장의 기회로 삼고 있다(<표 5-21> 참조).

|표 5-20| 2006년 주요 GTO의 환적 거점항 개발

| GTO | 환적 거점항 | 담당권역 |
|---------|--|--------------------|
| APMT | New Suez Canal Container Terminal, Algeciras(스페인) | 유럽, 아프리카, 중동 유럽 |
| HPH | Freeport(Bahamas) | 북미, 남미 |
| CMA CGM | Malta | 유럽 |
| DPW | Constantza | 흑해 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

|표 5-21| 최근 항만 민영화 및 GTO 진출 사례

| GTO | 권역 | 국가 | 대상항만 | 연도 | 비고 |
|-------|------|-------|-----------------------------|------|------------------------|
| PSA | 유럽 | 터키 | Port of Mersin | 2007 | 7억 5,500만 달러 |
| HPH | 유럽 | 터키 | Port of Izmir | 2007 | 12억 7,500만 달러 |
| APMT | 중동 | 바레인 | Mina Salman Port | 2006 | - |
| | 아프리카 | 나이지리아 | Apapa Port, Onne River Port | - | - |
| DPW | 아프리카 | 세네갈 | Dakar Container Terminal | 2007 | - |
| ICTSI | 남미 | 에콰도르 | Port of Guayaquil | 2007 | 3,000만 달러(20년 운영 및 개발) |
| | 서아시아 | 시리아 | Tartous | 2006 | - |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

(4) 공동투자 전략

최근 해외항만투자는 얼라이언스(alliance) 단위의 공동투자, GTO와 연계한 투자, 투자대상지역 물동량 확보가능 기업 간 공동투자 등 국적, 업종을 불문하고 글로벌 투자패턴이 추진되고 있다. 로테르담항 마스브라켓 2단계(7선석) 입찰에서 전략적 제휴그룹 The New World Alliance의 회원사인 현대상선, MOL, CMA-CGM, DPW사 등이 공동으로 최종 터미널 운영기업으로 선정된 사례가 있다. 2006년에 Tianjin Port Group은 APMT, COSCO Pacific사와 30:30:40의 조인트벤처로 North Port Container Terminal Berth's 57 프로젝트를 개발하기로 하였는데, 전체 투자금액은 3억 5천만 유로에 달한다. 이는 단독기업의 투자형태보다는 다수 기업 간의 컨소시엄 형태로 사업 추진이 이루어지고 있는 추세를 나타내고 있다.

(5) 해외사업에 대한 면밀한 분석

직접투자를 통한 기업의 해외진출에는 다양한 위험이 뒤따른다. 특히 투자 대상 국가의 사회문화적 환경요인, 즉 가치관, 언어, 사회구조, 생활습

관 등이 상이하므로 많은 불확실성이 따른다. 뿐만 아니라 현지 정부의 각종 경제정책이나 법규제로 인한 리스크도 발생한다. 이에 따라 GTO가 해외진출사업을 추진하는 경우 투자대상 사업에 대한 철저한 분석, 기업내부의 역량강화, 위험분석 등 크게 세 가지 영역에 주안점을 두고 있다.

① 면밀한 사업 타당성 분석

GTO는 기업 내부의 전문인력과 정보를 활용하여 투자 대상지에 대한 타당성 분석을 수행하는데 이때 사업규모에 따라 차이가 있지만 그린필드 사업의 경우 충분한 시간을 투입하여 신중히 의사결정을 한다. 또한 투자 대상지에 따라 투자의 목적을 달리하고 이에 따라 투자 규모 및 방법을 달리하고 있다.

② 기업 내부역량 강화

해외투자를 위한 전담기구를 운영하면서 필요한 전문인력을 확보하고 양성하는 시스템을 운영하고 있다. 전문인력은 추진사업에 대한 미래예측과 경쟁기업의 전략도 읽을 수 있는 능력을 보유하고 있다. 그리고 투자 대상국의 고위관리와 인맥관계를 형성하여 다수의 기업이 입찰할 경우 유리한 경쟁적 지위를 확보하는 전략도 추진한다.

③ 리스크의 철저한 분석

투자결정을 행하기 전에 투자국의 환경 분석을 철저히 수행한다. 특히 현지의 정부 및 경제적인 환경 분석을 면밀히 수행하고, 극단적인 상황에 대비한 철수전략도 준비한다. 그리고 투자 대상지역의 법·제도를 면밀히 검토하여 위험요소를 최대한 제거하는 과정도 포함된다.

2. 주요국의 물류기업 육성정책 고찰

제1절에서는 GTO의 글로벌 항만투자 전략사례를 살펴보고, 특징을 분석하였다. 위의 분석을 통해 GTO의 상당수는 정부의 지원 없이 독자적으로 해외투자를 추진하였음을 알 수 있었다. 그러나 모든 GTO가 전부 자력으로 해외투자에 성공한 것은 아니다. DPW, PSA, DPWN사는 자국 정부의 적극적인 지원 하에 해외진출에 성공하였음을 알 수 있는데, 여기에서는 정부에 의한 물류기업 육성사례를 살펴보고 그 특징을 분석해 보고자 한다.

1) 아랍에미리트

(1) DPW사의 설립

아랍에미리트(UAE)가 DPW사를 설립한 것은 국가전략에 의한다. 즉 UAE는 현재 석유판매에 의존하고 있으나, 언젠가는 석유가 고갈될 것으로 생각하고 있다. 그 때를 대비하여 국가적인 대응정책으로 물류산업, 관광산업, 금융산업 등을 육성하고 있다. 따라서 자국의 터미널 개발뿐만 아니라 세계 터미널 진출은 UAE 생존전략의 하나로 인식되어 있다. 이를 위해 UAE는 국영기업인 DPW사를 설립하였다. DPW사는 UAE 정부가 설립한 국가투자회사 산하 국영기업으로 국부자산을 출자 받아 설립되었고, 경영진도 모두 정부에 의해 임명되어 있다. 그리하여 현재 수익성 있는 터미널과, 장래 비전이 있는 전략적 터미널은 모두 구입하여 운영하고 있다.

DPW사의 성장과정은 다음과 같다. UAE는 1971년 석유파동 이후 자원 고갈에 대비한 경제개발의 중요성을 인식하여 석유 판매로 획득한 국부를 경제개발에 집중적으로 투자하기 시작하였다. 그 일환으로 1972년 UAE는 라시드(Rashid)항을 시작으로 1979년 제벨알리(Jebel Ali)항, 1985년 제벨알리 자유지역(Jebel Ali Free Zone: Jafza) 등을 개발하였으며, 1991년에는 이들 항

만을 통합하여 관리·운영할 두바이항만청(Dubai Port Authority : DPA)을 설립하였다. 그 결과 1991년 UAE는 총 100만 TEU가 넘는 컨테이너 화물을 처리하였다.

한편 해외진출을 통한 새로운 부(富)의 창출에도 역점을 두었다. 이를 위해 UAE는 1999년 해외항만사업을 추진할 DPI(Dubai Port International)사를 설립하였다. DPI사는 1999년 사우디아라비아 제다항(Jeddah Islamic Port)에 컨테이너 터미널(South Container Terminal: SCT)을 로컬 항만운영회사와 합작으로 개발하였고, 2000년에는 지부티공화국의 지부티(Djibouti)항, 2002년에는 인도의 비자그(Vizag)항, 2003년에는 루마니아의 콘스탄자(Constanza)항을 개발하였다. 이러한 가운데 DPA사는 2001년 연방세관청(Federal Customs Authority)과 제벨알리자유지역 관리청과 통합하여 Ports, Customs & Free Zone Corporation을 설립하였다. 이 결과 UAE는 항만, 자유무역지역 및 세관과 관련하여 이용자 편의의 원스톱서비스를 제공할 수 있었다. 이러한 해외투자자와 자국 내 세관관련 편의 제공 등은 2002년 전년 대비 컨테이너 처리 실적 20% 증가와 더불어 2004년 총 600만 TEU의 컨테이너를 처리하는 성과를 발생시켰다. 반면 DPI사는 2005년 1월 미국의 CSX World Terminal사를 전략적으로 인수하여 동사가 소유하고 있던 홍콩, 중국, 호주, 독일, 도미니카, 베네수엘라 등지의 컨테이너 터미널과 우리나라의 부산에 건설 중인 PNC 터미널을 소유하여 컨테이너 사업 범위를 넓히게 되었다.

이와 같은 DPA사와 DPI사는 각자의 사업 영역에서 역량을 키워나가던 중 글로벌 터미널 운영기업으로 발전하기 위해 2005년 9월 DPW사로 통합되었다. 통합 이후 DPW사는 2006년 3월에 총 65억 달러를 투자하여 영국의 P&O Maritime사를 인수하였다. 65억 달러 중 63억 달러는 영국의 바클레이캐피탈(Barclays Capital)과 독일의 도이치뱅크(Deutsche Bank)로부터 국제협조융자(Syndicated Loan)로 조달했으며, 나머지 2억 달러는 두 은행으로부터 회전신용계정(Revolving Credit)을 통해 조달하였다. 이러한 과정을 통

해 DPW사는 2005년 전 세계적으로 3,500만 TEU의 컨테이너를 취급하였으며, 2007년에는 4,330만 TEU를 취급하여 1991년 100만 TEU처리 이후 연평균 26.6%의 높은 성장률을 보이고 있다. 한편 2007년 현재 전 세계 DPW 컨테이너 터미널의 처리능력은 5,400만 TEU이나 최근 개발이 진행 중인 13개 터미널이 모두 완공되는 2017년에는 총 8,400만 TEU로 증가할 것으로 전망하고 있다.

(2) UAE 정부의 지원

① ICD(Investment Corporation of Dubai)

DPW사는 현재 ICD사의 투자담당 자회사로 설립되어 있다. ICD사는 두바이 지역을 대표하는 투자기관으로서 2006년 두바이 지역의 통치자이자 UAE의 부통령인 HH Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum이 CEO로 있으며, 두바이 정부의 투자담당 공공기관이다.

ICD사가 운용하는 UAE의 국부펀드는 Dubai Fund로 알려져 있으며, 그 규모는 Abu Dhabi Investment Authority(ADIA)가 운용하는 국부펀드에 비하면 매우 작은 편으로 2007년 현재 300억 달러(30조 원)이다.

② 두바이월드(Dubai World)

ICD사가 100% 지분을 소유하고 있는 자회사 중 Dubai World사는 2006년 7월 ICD사의 투자담당 자회사로 DPW사를 비롯하여 Dubai Maritime City, Istithmar World, Port and Free Zone World 등을 두고 있다.

Dubai World사가 운용하는 자본금 규모는 2008년 6월 30일자 *Bloomerg News*에 의하면 모회사인 ICD사가 운용하는 Dubai Fund보다 많은 1,000억 달러(100조원)로 알려져 있다. Dubai World사는 DPW사 소유주식의 77%를 소유하고 있는데, 현재 DPW사의 자산가치는 총 216억 달러이다.

한편 Dubai World사는 현재까지 총 109건의 투자를 하였는데, 이중 45

건은 부동산, 호텔 및 레저시설 개발에 집중되어 있으며, 그 다음으로 높은 분야는 물류시설 개발 및 물류관련 해외업체 인수 등으로 총 24건이 있다. 이 중 DPW사가 2006년 영국의 P&O Maritime사를 인수할 당시 Dubai World사는 총 인수 대금 65억 달러 중 60%인 39억 달러를 부담하였다. 아울러 2005년 DPI사가 미국의 CSX World Terminal사를 인수할 당시에도 Dubai World사가 11억 4천만 달러를 지원하였다.

③ 두바이홀딩

두바이홀딩(Dubai Holding)사는 두바이 통치자인 Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum이 전체 주식의 99.6%를 소유한 투자전문회사로 2004년 10월에 설립되었다. 또한 같은 시기 Dubai Holding사는 해외투자전문 자회사로 Dubai International Capital(DIC)사를 설립하여 해외기업에 140억 달러 규모를 투자하고 있다.

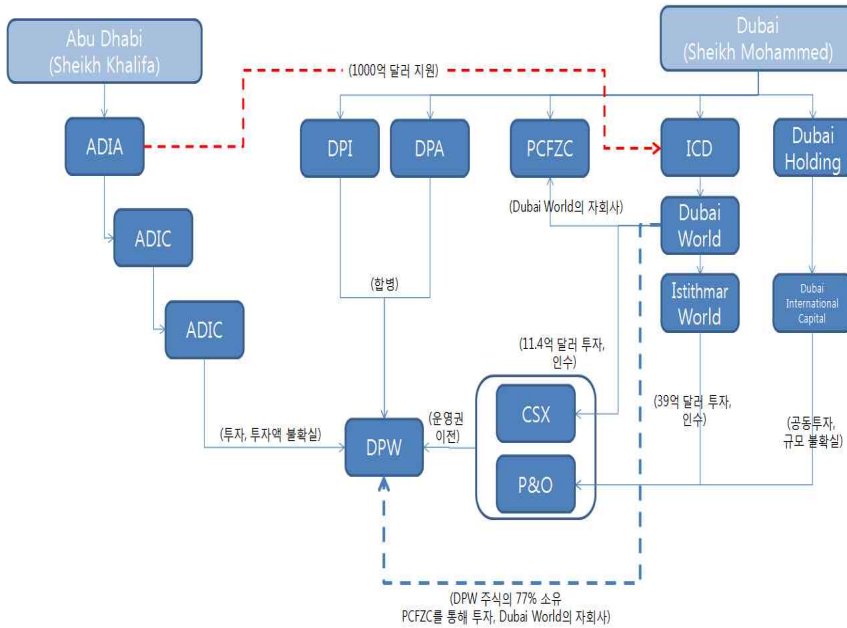
한편 Dubai Holding사는 자회사인 Dubai International Capital사로 하여금 2006년 DPW사가 영국의 P&O Maritime사를 인수하도록 하였다.

④ DPW사에 대한 정부의 지원

DPW사에 대한 UAE 정부의 지원은 전술한 바와 같이 UAE의 아부다비와 두바이 지역의 국부펀드를 투자하여 현재 규모의 DPW사를 설립하였다는 것이다. 즉 UAE는 국부펀드를 투자하여 1991년 두바이항만청, 1999년 해외항만운영사업을 주도할 DPI사, 2001년 세관 및 자유무역지역과의 통합 운영을 위한 PCFZC(Ports, Customs and Free Zone Corporation) 등을 설립하였으며, 2005년 9월에는 DPA사와 DPI사를 통합하여 DPW사를 설립하기에 이르렀다.

아울러 UAE는 DPW사 설립 이전인 2005년 1월에 DPI사로 하여금 미국의 CSX World Terminal사를 인수 합병하였으며, 2006년 3월에는 영국의 P&O Maritime사를 인수하여 DPW사로 하여금 운영하도록 하였다. 이상에

서 정리한 내용은 <그림 5-4>과 같다.



자료 : KMI 작성

| 그림 5-4 | 아랍 에미리트 정부의 DPW사에 대한 투자 현황

가. 지원방식

UAE를 대표하는 펀드로서는 아부다비와 두바이 지역의 펀드가 있다. 아부다비의 ADIA 국부펀드는 1976년부터 ADIA를 설립하고 이를 통해 석유판매로 획득한 국부를 운용하기 시작하였으나, 두바이는 석유판매로 획득한 국부의 실질적인 운영기업을 설립하고 이를 확대하기 위해 2006년 Dubai Fund를 조성·운용하고 있다.

나. DPW사의 투자절차

DPW사에는 ‘전략부(Corporate Strategy)’, ‘계획및개발부(Planning & Development)’, ‘사업개발부(Business Development)’ 등이 있다. 또한 7명의 이

사로 구성된 이사회가 있는데 이사회는 i) DPW사의 장기발전계획 수립, ii) DPW사의 운영목표 설정, iii) 개발계획 실행에 따른 재무적 결과 검토, iv) 투자 사업이 규정에 따라 진행되었는지에 대한 여부 검토, v) 자원 배분의 적절성 검토, vi) 리스크관리시스템 개발 및 실행 등의 업무를 담당하고 있다. 즉 각 부서에서 제안한 개발계획에 대해 이사회가 결정하는 구조로 투자 사업이 이루지고 있다. 각 부서에는 아프리카, 미주, 아시아태평양, 호주 및 뉴질랜드, 유럽 및 북아프리카, 중동, 인도대륙 등 7개 권역별 담당이 있어 사업발굴은 권역별 담당이 수행하고 있다. 하지만 투자계획의 최종결정은 DPW사가 자체적으로 행하기보다는 모회사인 Dubai World사가 결정하며, 투자를 실행하는 과정과 투자처에 대한 운영은 DPW사가 담당하고 있다.

(3) 시사점

이러한 UAE의 전략으로부터 다음의 시사점을 알 수 있다. 첫째, UAE는 자국 석유의 고갈을 대비한 국가의 장기 생존전략으로서 다양한 투자사업을 전개하고 있는 바, 그 중 하나가 해외터미널 개발사업이다. 따라서 DPW사의 해외항만투자사업은 국가적 차원에서 수행되는 사업이라고 할 수 있다.

둘째, 해외터미널투자사업은 기본적으로 수익성을 가장 중시하고 있으나, 현재의 시점에서 다소 수익성이 떨어진다면 하더라도 장기적인 측면에서 수익성이 있다고 판단될 경우에는 대부분 진출하고 있다. 그리고 BOT 등 신규 터미널을 개발하기보다는 기존의 터미널을 흡수·합병하는 형태로 투자하고 있다. 그리고 합병 시에는 기존의 인력구조를 그대로 활용하고 있다. 이는 DPW사가 터미널의 개발 및 운영에 대한 노하우가 부족한 데 기인하며, 또한 기존의 기업을 활용하는 것이 유리하다고 판단하기 때문이다.

셋째, 국가적인 차원에서 해외터미널 투자자금을 지원하고 있다. 자금

은 석유판매자금으로 활용하고 있다. 이러한 풍부한 자금을 보유하고 있기 때문에 세계 각국의 터미널을 일시에 다수 인수하더라도 큰 부담으로 작용하고 있지 않다.

넷째, 독점적인 터미널 운영업체의 육성정책을 실시해 왔다. UAE는 소국이기 때문에 단일 터미널운영업체를 육성해야만 경쟁력 있는 업체의 육성이 가능하다고 판단하여 단일 터미널운영업체를 육성해 왔다.

2) 싱가포르

(1) PSA사 육성

싱가포르는 도시국가로 출발하였기 때문에 시장규모가 협소하였다. 그에 따라 항만의 개발 및 관리·운영은 국가에 의한 위로부터의 개입정책에 의하여 추진되었다. 그 결과 정부기관인 PSA사가 설립되었다. PSA사는 항만당국이면서 터미널 운영을 직접 수행하는 행정기관 겸 기업이었다.

그러다 항만운영업무만을 보다 전문적 및 상업적인 관점에서 추진하기 위하여 1997년 항만당국과 항만운영기업의 분리정책을 추진하였다. 그 결과 탄생한 조직이 MPA(Maritime & Port Authority) 및 PSA Corporation(이하 PSA로 지칭)사이다. 전자는 싱가포르 항만당국으로서 규제 및 계획수립 기능을 담당하고, 후자는 기업원리에 의해 운영되는 항만운영업체가다. 그리고 공기업인 PSA사의 주식 100%는 정부의 투자기관인 테마섹 홀딩스(Temasek Holdings)에 의해 소유되고 있다.

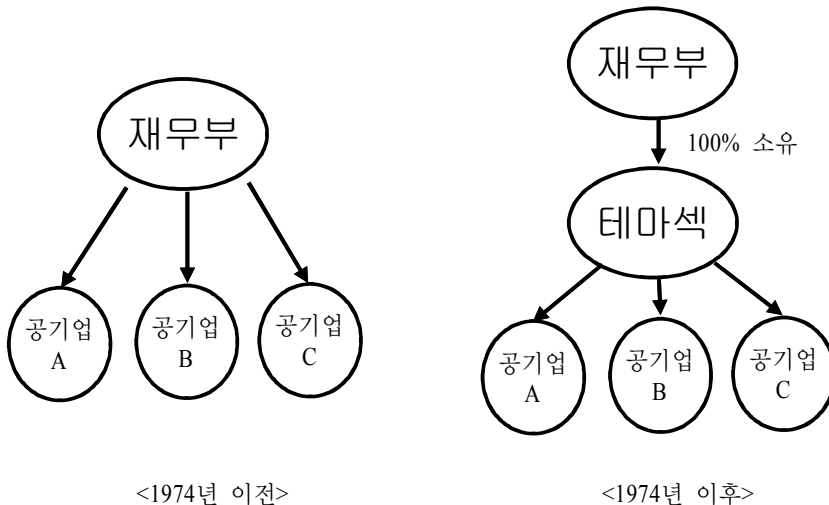
싱가포르는 다수의 항만운영업체가 터미널을 운영하는 체제를 허용하지 않고, 독점적인 체제를 유지하고 있다. 그리하여 PSA사의 독점적 성장을 촉진하였다. 그리고 이를 바탕으로 해외 항만 개발사업으로 진출하였다.

테마섹 홀딩스는 싱가포르 정부의 국부를 운용하는 국영기업이며, 산하에 많은 자회사를 보유하고 있는데, PSA사는 그 중의 하나이다. PSA사

는 전문경영인에 의하여 경영되고 있으며, 순전히 상업적인 관점에서 해외항만사업을 추진하고 있다. PSA사는 2003년 지주회사인 PSA International사를 설립하여 해외항만사업을 수행시키고 있다. PSA사는 동북아시아, 동남아시아, 중동 및 남아시아, 유럽 등 전 세계를 크게 4개의 비즈니스 권역을 설정하고, 각 권역마다 최고 경영자(CEO)를 임명하여 담당 권역을 운영·관리하고 있다.

(2) 테마섹 홀딩스

테마섹 홀딩스는 싱가포르 정부가 산하 공기업을 효율적으로 관리하기 위해 1974년 설립한 투자지주회사로 싱가포르 재무부가 100% 소유하고 있다. 테마섹 홀딩스의 설립을 위해 재무부는 보유하고 있던 36개 공기업 주식을 테마섹으로 이전하였고, 이를 통해 공기업 관리체계를 정부에 의한 직접 지배방식에서 지주회사 체제로 전환하였다(<그림 5-5> 참조).



[그림 5-5] 재무부와 테마섹 홀딩스의 관계

테마섹 소유주인 재무부는 테마섹 홀딩스의 경영성과를 모니터링하고 주주로서의 권한을 행사할 뿐, 경영에 대한 개입은 거의 하지 않는다. 테마섹 홀딩스는 소유주인 재무부에 매년 회계감사보고서를 제출하고, 매년 평균 7%의 배당금을 지급한다. 재무부가 경영에 개입하지 않는 이유는 정부의 간섭 없이 철저히 상업적 원리로 운영되도록 하기 위해서이다. 그리고 테마섹은 고도의 전문성을 바탕으로 33년간 연평균 18%의 수익률을 달성해왔기 때문에 정부가 특별히 간여할 이유가 없다. 그리고 경영의 독립성을 보장하고자 하는 집권층의 의지 또한 크게 작용하였다.

테마섹 홀딩스의 주요 투자대상은 금융, 통신, 물류, 부동산, 에너지 분야이며, 해외 금융기관도 대상에 포함된다. 그리고 싱가포르의 대표적 기업인 SingTel(통신), Singapore Airlines(항공), DBS(은행), MediaCorp(방송), PSA 사 Corp(항만) 등을 소유하고 있다. 2000년 이후에 Standard Chartered, Merrill Lynch 등 해외 금융기관에 대한 투자를 통해 국제 금융시장에서 큰 손으로 부상하고 있다.

(3) 테마섹 홀딩스의 발전과정

싱가포르 정부는 산하 공기업이 상업적 원리에 입각하여 전문적으로 운영될 수 있도록 테마섹 이사회와 경영진에 대한 경영의 자율권을 보장하고 간섭을 최소화하고 있다. 사업 관련 모든 투자결정과 집행은 이사회 및 CEO의 책임 하에 실행된다. 테마섹 홀딩스의 CEO인 Ho Ching은 리완유의 며느리이자 현 리셴룽 총리의 부인이며, 이사회 의장인 Dhanabalan은 외교부, 통산부장관 등을 역임한 유명인물로 11년 이상 의장직을 수행해 오고 있다.

테마섹 홀딩스의 본사는 싱가포르에 있고, 북경, 상하이, 홍콩, 인도, 베트남 등 5곳에 지점이 설치되어 있다. 본사 조직은 크게 투자그룹(Investment Group)과 개발그룹(Development Group)으로 나누어져 있다. 직원은 약 300여명 규모로, 직원의 30% 이상이 외국 국적, 50% 이상이 금융권

출신으로 구성되어 있어 다양성과 전문성을 갖춘 조직으로 평가받고 있다.

테마섹의 가장 큰 특징은 소유주인 정부의 간섭을 받지 않고 이사회와 CEO에 의하여 운영되고 있다는 점이다. 그 결과 자산운용규모가 1974년 설립 당시 3.58억 싱가포르 달러에서 2007년 3월 1,640억 싱가포르 달러로 33년간 약 460배 증가하는 성과를 달성하였다. 테마섹 홀딩스는 해외사업에 대해서는 장기적 관점에서 투자하는 전략을, 국내사업에 대해서는 공공적 지배주주로서 투자하는 전략을 취하고 있다.

(4) 테마섹 홀딩스의 경영구조

테마섹 홀딩스의 최고 의사결정기구인 이사회로서 비상임이사가 과반수 이상을 차지하고 있다. 그리고 최소 분기별로 이사회가 소집되나 중요사안이 있을 때는 수시로 개최된다. 이사회 산하에 집행위원회(Executive Committee), 회계감사위원회, 인사보수위원회 등 3개의 전문위원회를 설치하여 운영하고 있다.

이사회 구성은 전 DBS 및 싱가포르항공사의 이사회 의장과 외교부 장관 등을 역임한 Dhanabalan이 1996년 9월부터 10년 이상 이사회 의장직을 수행하고 있으며, 집행조직을 총괄하는 CEO는 현 리센룽 총리의 부인인 Ho Ching이 2004년 1월부터 맡고 있다. 이사진 대부분이 자회사의 전·현직 이사 또는 고위관료 출신으로 경영 및 행정경험이 풍부한 전문가로 평가되고 있다.

이사 및 CEO 임명권은 헌법에 의해 대통령이 테마섹 홀딩스의 이사 및 CEO에 대한 최종 임명권을 갖고 있으며, 세부 임면절차는 테마섹 홀딩스에서 이사 및 CEO 후보를 추천하고³⁶⁾, 추천된 후보는 재무부의 동의를 거쳐 대통령에게 재 추천된다. 그리고 대통령은 추천된 후보에 대한 동의권을 행

36) 실무적으로 이사회 산하 인사보수위원회가 헤드 헌터 등을 통해 후보자를 광범위하게 물색하여 이사회에 추천함.

사한다. 한편, 테마섹 홀딩스의 경영진도 싱가포르 정부가 임명하고 있다.

테마섹은 자회사의 경영에 직접 참여하기보다 주주로서 주주총회를 통해 자회사의 성과를 모니터링하고 투자수익 극대화를 위해 전체적인 투자 포트폴리오를 조정한다. 다만, 자회사 경영에 도움이 될 경우 임원을 파견하는 경우가 있기는 하나, 그 비율은 점차 감소하는 추세이다.³⁷⁾

자회사의 이사는 자회사 이사회 또는 별도의 추천위원회 등에서 추천한 자를 주주총회에서 선임하는 방식이며 테마섹 홀딩스는 주주총회에서 주주로서의 권리를 행사할 뿐 임원 선임에 직접 간여하고 있지 않다. 그러나 SingTel, Singapore Airlines, PSA사 등 싱가포르 대표기업의 회장 또는 CEO 등 핵심 경영진은 싱가포르 정부가 사전에 결정한 후 공식적인 임명 절차를 단순히 따르고 있다.

(5) PSA사 항만 진출 현황

PSA사는 16개국 28개 항만에 진출해 있으며, 그중 6개는 중국 항만이다. 항만운영사업의 글로벌화 추세가 21세기 들어 보편화될 것으로 예측한 싱가포르의 PSA사는 1996년 이후 해외항만진출을 위한 획기적인 전략을 수립하였다. 이를 위해 기존의 조직을 두 부문으로 개편하여 하나는 자국 내 사업, 다른 하나는 해외항만사업을 전담하는 International Business Department를 설립하였다. 그리고 10년 이내에 해외항만사업에서 획득하는 수입이 PSA사 전체수입의 1/3 이상이 되도록 하는 장대한 목표를 수립하였다.

이러한 목표 하에 PSA사는 해외항만 진출을 위해 가장 먼저 타겟으로 선정한 곳이 중국이었다. PSA사는 1996년에 다롄(Dalian), 2000년에는 푸저우(Fuzhou), 2001년에는 광저우(Guangzhou)에 각각 진출하였다(<표 5-30> 참조).

37) 2004년 7%, 2005년 4%, 2007년 3%.

|표 5-22| PSA사의 중국 진출 현황

| 운영회사 및 터미널명 | 처리 실적 (1,000TEU) | 지분 (%) | 지분율에 따른 처리 실적 |
|---|---------------------|-----------|------------------|
| Dalian Container Terminal | 2,885 | 34.6 | 988 |
| Dalian Dagang China Shipping Container Terminal | 274 | 20.1 | 55 |
| Dalian Port Terminal | 421 | 25.0 | 105 |
| Guangzhou Container Terminal | 1,781 | 49.0 | 873 |
| Fuzhou Qingzhou Container Terminal | 807 | 41.7 | 337 |
| Fuzhou-Jiangyin Int'l Container Terminal | 192 | 40.0 | 77 |

자료 : Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008.

PSA사는 중국 항만을 개발하는 것이 자사의 수익에 직접적인 도움이 될 뿐만 아니라 중국 항만이 싱가포르의 허브기능을 보다 강화시킬 것으로 전망하여 중국 진출을 계속 강화하고 있다. PSA사는 이미 진출한 푸저우항에 2개의 선석을 추가 건설하였으며, Tianjin Port Group과 조인트벤처(49%) 형태로 4개의 선석을 건설하여 2007년부터 운영하고 있으며, 2008년 중에 다른 6개 선석의 운영을 개시할 예정이다. 또한 Dongguan Humen Port Authority와 20:80으로 Dongguan에 신항만을 개발하고 있으며, 올해 운영을 개시할 예정이다. PSA사의 경영규모는 다음과 같다.

|표 5-23| PSA사의 경영규모

단위 : 백만 달러

| 구분 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 자산 | 7,396 | 8,011 | 10,210 | 17,206 | 18,198 |
| 부채 | 3,648 | 3,837 | 5,274 | 11,635 | 11,029 |
| 주주 지분 | 3,444 | 4,263 | 4,936 | 5,571 | 7,170 |
| 매출 | 3,400 | 3,580 | 3,678 | 3,736 | 4,151 |
| 운영비 | (2,401) | (2,338) | (2,238) | (2,052) | (2,574) |
| 이익 | 999 | 1,242 | 1,439 | 1,684 | 1,577 |
| 세후 이익 | 702 | 916 | 1,090 | 1,225 | 1,940 |
| 당기순이익 | 683 | 881 | 1,058 | 1,209 | 1,925 |
| 현금흐름 | 1,024 | 1,409 | 1,419 | 1,432 | 1,874 |

자료 : PSA사 홈페이지

3) 독일

(1) DPWN사 설립

1995년 독일정부는 1989년 단행한 독일 우편국의 1차 개혁에 이어 2차 개혁을 실시하면서 독일정부 소유로 운영되던 독일 우편국(Deutsche Bundespost)을 분리하여 Deutsch Post AG, Deutsche Postbank AG 및 Deutsche Telekom AG의 3개 회사를 설립하였다³⁸⁾. 이들 3개 회사는 민영화 직후 주식이 증권시장에 상장되었음에도 불구하고 민영화후 최소 5년간은 독일연방정부가 최대 주주역할을 수행하였다.

이후 2003년 Deutsch Post AG는 세계화를 목표로 Deutsche Post World Net(DPWN)으로 회사명을 변경하였다. 이때부터 DPWN사는 독일 국내에 머무르던 우편서비스를 세계로 확대하여 우편, 특급우편, 물류 및 파이낸스 서비스(finance service) 분야로 사업 범위를 확장하기 시작하였다. 2007년 현재에는 세계 220여 개국에 50만 명의 종업원을 거느린 연 매출액 700억 달러의 세계 최대 물류기업으로 성장하였다. 이와 같이 1997년 시작된 글로벌화가 불과 10년밖에 경과되지 않은 지난 2007년에 세계 최대의 물류기업으로 성장할 수 있었던 전략은 100여 건이 넘는 세계 물류기업과의 M&A에 있었다.

DPWN사의 기업전략은 세계 물류시장을 대상으로 한 통합물류서비스를 제공하는데 있다. DPWN사는 통합물류서비스를 제공하기 위해서는 우선 각 사업분야별로 세계 선두기업이 되어야 한다고 판단하고 1999년 네덜란드의 특급우편 취급 기업인 Van Gend & Loos를 인수 합병한 이후 2007년까지 100건이 넘는 M&A를 실시하면서 사업 규모를 확장하는 데 전력하였다.

38) 1995년 초 독일 국회를 통과한 우편통신제도구조조정법(Post and Telecommunications Reorganization Act)에 의해 시행됨.

(2) 주요 사업분야

DPWN사의 사업분야는 우편, 특급우편, 포워딩 및 화물운송, 공급사슬(Supply chain and CIS(Corporate Information Solutions)), 파이낸스 서비스 등이다. 2007년 DPWN사 전체 매출액은 635억 1,200만 유로로 2006년 605억 4,500만 유로에 비해 4.9% 증가하였으나, 영업이익 측면에서는 2007년 32억 200만 유로로 2006년 38억 7,200만 유로에 비해 17.3% 감소하는 실적을 보였다. 한편 이들 사업영역에 대해 간략히 살펴보면 다음과 같다.

① 우편사업

DPWN사의 우편사업은 자회사인 Deutsche Post사를 통해 수행하고 있다. Deutsche Post사는 전 세계에 82개 우편물 센터를 설치·운영하고 있으며, 1일 7천만 통의 편지를 처리하고 있다. 아울러 33개의 소하물(小荷物) 센터를 설치·운영하면서 1주일에 약 250만 소하물을 처리하고 있다. 우편사업의 2007년 매출액은 154억 8,400만 유로로 2006년 152억 9,000만 유로에 비해 1.3% 증가하였으나, 영업이익은 2007년 20억 300만 유로로 2006년 20억 9,400만 유로에 비해 4.3% 감소하였다.

② 특급우편

DPWN사의 특급우편을 담당하는 자회사는 2002년 인수합병한 DHL사로 전 세계 220여 개국에 12만 4,000명의 종업원을 두고 있다. 2007년 매출액은 138억 7,400만 유로로 2006년 134억 6,300만 유로에 비해 3.1% 증가하였으나, 2007년 1억 7,400만 유로의 영업 손실이 발생하여 2006년 2억 8,800만 유로의 영업이익에 대비하여 160.4%의 높은 감소율을 보였다.

③ 로지스틱스

DPWN사의 로지스틱스 부분은 포워딩 및 화물운송과 공급사슬 및 CIS로 구분된다. 포워딩 및 화물운송을 담당하는 자회사는 DHL Global

Forwarding사와 DHL Freight사이며, 공급사슬 및 CIS를 담당하는 자회사는 DHL Exel Supply Chain사와 Williams Lea사이다. 이들 로지스틱스 부문의 2007년 매출액은 257억 3,900만 유로로 2006년 244억 500만 유로에 비해 5.5% 성장하였으며, 아울러 영업이익도 2007년 9억 5,700만 유로로 2006년 7억 5,100만 유로에 비해 27.4%의 높은 증가세를 보였다.

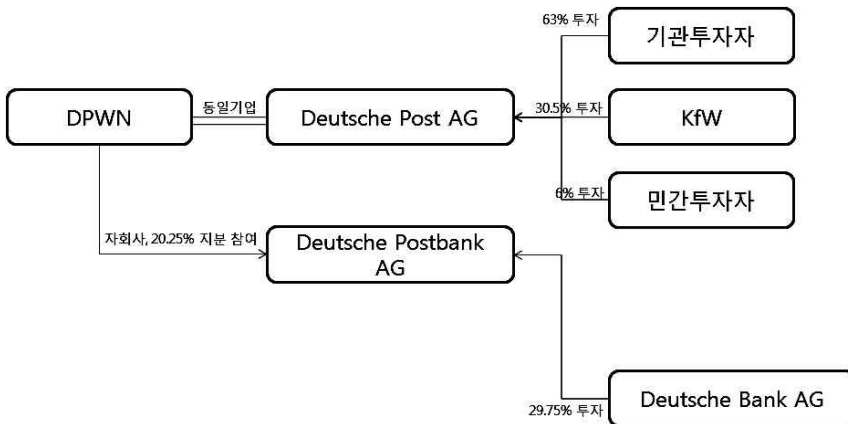
④ 파이낸스 서비스

DPWN사의 파이낸스 서비스 부분을 담당하는 자회사는 Deutsche Postbank사로 독일 국내에 1,420만 명의 고객을 확보하고 있으며, 약 21,000명의 종업원을 고용하고 있다. 아울러 Deutsche Postbank사의 총 자산은 2,290억 유로로 독일의 주요 파이낸스 서비스 공급자이다. Deutsche Postbank사는 2004년 민영화가 완료된 기업이며, 최대 주주는 Deutsche Post AG사로 2006년에는 Deutsche Post AG사가 운영하는 850개 우편 점포망을 인수하여 이를 통해 파이낸스 영업을 수행하고 있다. 한편 파이낸스 서비스 부문의 2007년 매출액은 104억 2,600만 유로로 2006년 95억 9,300만 유로에 비해 8.7% 증가하였음에도 불구하고, 6억 6,000만 유로의 영업 손실이 발생하였다.

(3) 정부의 지원

전술한 바와 같이 DPWN사는 1989년과 1995년에 독일연방정부가 단행한 우편통신제도구조조정에 따라 민영화된 Deutsche Bundespost사가 전신이다. 이후 Deutsche Bundespost사는 Deutsche Post AG사로 사명을 변경하였으며, 2000년에는 주식시장에 상장되었다. 2008년 7월 말 현재 Deutsche Post AG사의 총 자산의 69.5%는 기관투자자가 소유하고, 나머지 30.5%는 독일 국영개발은행인 KfW(Kreditanstalt für Wiederaufbau)사가 소유하고 있다. 기관투자 지분 69.5% 중 63%는 기관투자자, 나머지 6.0%는 민간투자자로 구성되어 있다(<그림 5-6> 참조).

한편 DPWN사의 파이낸스 서비스를 주도하고 있는 Deutsche Postbank사의 경우 DPWN사가 Deutsche Postbank사 자산의 20.25%를 소유하고 있으며, 29.75%는 독일연방정부의 독일은행(Deutsche Bank)이 소유하고 있다. 이상과 같이 독일연방정부가 DPWN사의 사업에 지원하는 사항은 없으나, DPWN사의 전신이 독일연방정부 소속 공공기관이었다는 점, 현재에도 독일연방정부가 소유하고 있는 은행 또는 기관이 DPWN사 전체 주식의 94%를 소유하고 있다는 점 등이 기업의 세계화 전략을 안정적으로 추진시키는 원동력이 되고 있다.



자료 : KMI 작성

[그림 5-6] DPWN사의 지분 관계

3. 국내 건설 및 광물개발 관련 글로벌화 촉진정책 사례

1) 해외건설협회

해외건설협회는 해외건설사업을 추진하고 있는 기업에 각종 정보를 제공하기 위해 1965년에 설립된 민간기구이다.

(1) 주력사업

주요업무는 해외건설 진출기업을 위한 정보의 제공에 있다. 해외건설 협회가 해외건설 관련 정보의 제공을 위해 행하는 정보 수집 방법은 다음과 같다. 첫째, 관련 정보를 건설정보 전문기관으로부터 유료로 구입한다. 유료정보지는 대개 주단위로 발표되며, 구입자에게 연간 단위로 제공된다. 이러한 정보지에는 연간 2,000만 원 정도나 되는 것도 있다.

둘째, 인터넷·전문잡지 등을 통해 정보를 수집하는데, 이를 위해 내부에 정보 수집 인력을 가동하고 있다. 현재 정보 수집부서는 3개로 나뉘어져 있는데 중동·아프리카, 미주, 중앙아시아 등이다. 이러한 정보 수집인력이 전체 44명 직원 중 18명에 이른다.

셋째, 해외공관 및 국정원 등을 활용한 정보 수집이다. 수년 전에 외무부가 외교공관을 통하여 해외건설관련 정보를 해외건설협회에 제공하도록 한 바 있다. 그리하여 해외공관과 해외건설협회가 연계네트워크를 구축하였다. 그리하여 해외공관이 직접 이 네트워크에 정보를 입력하면 해외건설 협회는 이 정보를 자동으로 인터넷에 게시하도록 되어 있다.

(2) 보조사업

해외건설협회는 해외건설 관련 정보뿐만 아니라 다음의 부수적인 업무도 수행하고 있다. 첫째, 해외건설시장개척 지원업무이다. 중동 및 동남아 등 일부지역에 편중되어 있는 건설수주의 다원화를 위해 신규시장을 개척하는 기업에 개별기업 단위로는 감당하기 힘든 비용을 지원해 주는 사업이다. 현지수주 교섭 등 수주활동을 독려하는 사업을 뜻한다.

둘째, 건설외교 업무지원이다. 건설외교란 국내 건설기업을 위해 발주국 정부 고관이나 당사자를 초청하여 발주계획을 설명하도록 하는 사업, 우리나라 정부와 건설기업이 공동으로 건설사업 수주 위한 사절단 파견 시

전문가를 함께 파견하여 정보 수집, 외교활동, 건설 세일즈 업무를 수행하는 사업, 해외에 국내 건설기술을 홍보하는 로드쇼사업의 지원업무 등을 의미한다.

셋째, 중소회사를 위한 교육훈련을 실시한다.

넷째, 중소기업 수주지원 업무이다. 이 업무는 중소기업을 지원하기 위한 전담조직으로서 중소 및 신규기업에 대한 상담 및 교육훈련을 지원하고 있다. 이 업무는 정부의 수행업무이지만, 해외건설협회가 위탁받아 수행하고 있다.

다섯째, 해외건설 인재정보 관리업무이다. 부족한 해외건설 전문 인력을 확보하여 필요로 하는 기업에 추천하는 것이다. 이를 위해 해외건설협회는 인재정보 홈페이지를 구축·운영하고 있다.

여섯째, 해외건설 관련 통계를 관리하는 사업이다.

일곱째, 해외건설공사 사업성 평가 및 기술타당성 분석 업무이다. 이 업무는 건설회사의 입찰참여 및 이행에 대한 보증여부에 관하여 수출입은행이 행하는 보증업무를 지원하는 업무이다. 이를 위해 수출입은행으로부터 검토를 위임받아 해외건설 입찰계획서 등을 분석하여 객관성 여부를 검토한다. 검토결과 객관성이 인정될 경우 수출입은행은 당해 건설회사에 보증을 행하게 된다.

(3) 특징 및 시사점

우리나라 건설회사는 대부분 상세설계, 시공분야 등에서 국제적으로 뛰어난 능력을 발휘하고 있다. 그러나 기본설계 분야와 BOT 분야의 사업에는 거의 진출하고 있지 못하다. 최근 들어와 한국전력 등이 주도하여 컨소시엄 형태로 BOT 사업에 진출한 사례가 있으나, 이 경우에도 사업주관 기관은 한국전력 등이며, 건설회사는 일부 지분을 참여하거나 단순한 시공권자의 역할에 머물고 있다.

해외건설협회는 민간건설회사로 구성된 민간기관이지만, 해외건설촉진법에 의한 특별법인으로 지정되어 있고, 정부의 업무를 위탁받고 있다. 현재 위탁사업은 중소기업 수주지원센터, 건설관련 통계관리사업이다. 또한 해외건설사업과 관련된 연구용역을 정부로부터 수탁하여 수행하고 있다. 아울러 전체 예산 중 60%가 회비로, 나머지 40%는 정부의 위탁사업 및 용역사업 등으로 충당하고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 해외건설협회는 민간기관이지만, 실질적으로는 국가로부터 위임받아 수행하는 업무가 적지 않다. 이와 같이 정부와의 관련성이 높은 것은 민간건설기업의 해외진출을 촉진하여 국내건설기술의 판매, 해외시장의 점유율 제고, 외화가득액 제고 등을 신속히 추진하는 데 목적이 있다고 할 수 있다.

한편 해외건설협회와 같은 유사조직은 일본과 터키 및 중국 등지에서도 볼 수 있다. 그런데 일본은 아직 업무내용이 민간단체의 이익확보 차원에 머무르고 있고, 터키는 자국건설협회 내부에 해외건설 부서를 두고 있다. 그리고 중국은 정부기관에서 이 업무를 추진하고 있다. 그러나 이들 소수 국가를 제외하고는 해외건설 업무를 촉진하기 위한 국가적인 기구를 설립하여 추진하고 있는 사례는 거의 없다. 우리나라에만 해외건설협회와 같은 조직이 존재하는 것은 현재 중동·동남아·아프리카 등 세계 건설시장을 우리나라 건설회사가 거의 지배하고 있고 경쟁력도 갖추고 있기 때문에 이러한 경쟁력을 보다 강화하기 위한 조치로 평가된다.

2) 대한광업진흥공사

대한광업진흥공사의 주요 업무는 광물개발사업과 민간광물개발사업자에 대한 자금융자이다.

(1) 해외광물개발

광물개발사업 중 가장 중요한 업무는 정부가 수립하는 6대 광물자원에 대한 자주개발률을 확보하는 데 있다. 즉 중요 6대 광물의 국내수요를 감안하여 해외에서의 개발비율(조달비율=자주개발률³⁹⁾)을 정부가 설정하면 이 목표를 달성하기 위해 공사가 해외에서 광물을 개발하게 된다. 이를 위해 공사는 광산관련 정보를 수집·발굴하고 탐사를 실시하며, 탐사결과 사업성이 있는 경우 개발에 착수하고, 마지막으로 채굴하는 3단계 과정을 거친다. 탐사는 광물의 매장량을 기술적 및 경제적인 관점에서 확인하기 위해 검토하는 것을 의미하고, 개발은 부지조성, 공장설립, 도로건설 등을 의미한다. 그리고 생산은 직접 채굴하는 것을 의미한다.

그런데 광산개발사업은 용이한 작업이 아니다. 우선 i) 매장량이 풍부한 광산에 대한 정보를 확인해야 하고 ii) 경제성 및 사업권 확보 가능성 여부에 대한 판단력을 가지고 있어야 하며 iii) 개발능력 즉 자금조달, 채굴 능력 등이 있어야 한다. 그런데 매장량이 풍부하면서도 사업권 확보 가능성이 높은 광산에 대한 정보를 갖기는 힘들다. 이에 따라 대한광업진흥공사는 현재 중국, 캐나다, 남아프리카공화국, 카자흐스탄, 페루, 호주 등 6개국에 현지 사무소를 설치하여 관련 정보를 입수하고 있으며, 아울러 본사에서 정보 수집 인력(전체 400여 명 중 30여 명)을 활용하여 조사업무를 수행하고 있다.

조사방법은 인터넷조사, 각종 전문잡지 조사 등의 방법을 활용하고 있다. 그러나 이러한 방법만으로는 충분한 정보를 획득하기 힘들고, 또한 이 정보에만 의존해서는 사업권을 확보하기가 곤란하므로 다음의 두 가지 방법을 추가로 활용하고 있다. 하나는 사업권을 이미 확보하고 있는 기존 외

39) 현재 대한광업진흥공사의 자주개발률은 18.5%이지만, 대형화를 통해 2012년 32%로 끌어올릴 예정이다.

국개발업체의 지분 일부를 인수하는 방법이다. 다른 하나는 특정국가와 밀접한 네트워크를 구축하여 이를 활용하는 방법이다. 자원외교 등을 통한 정보 수집, 사업 참여가 여기에 속한다.

그런데 현재 해외 광물개발사업은 글로벌기업이 대부분 수행하고 있다. 특히 선진국의 대기업과 중국 등의 대형 공기업이 대부분 과점하고 있는 상태이다. 따라서 영세기업이 대다수인 우리나라는 여태까지 해외광물 자원개발사업에 적극적으로 뛰어들지 못했다. 비록 대한광업진흥공사가 설립되어 있기는 하나 국제적 기준에서 보면 규모가 영세하여⁴⁰⁾ 1980년대 전반까지는 해외광물개발 사업을 거의 수행하지 못했으며, 그러다 1988년 광물가격이 급속히 상승하기 시작한 무렵부터 해외개발사업에 착수하기 시작하였다. 그럼에도 불구하고 경험 및 노하우가 축적되어 있지 않아 실적을 획득하지 못하였다.

이에 따라 대한광업진흥공사는 최근 들어 비로소 해외광물개발사업에 진출하고 있는데 진출방법은 주로 공동투자방식을 활용하고 있다. 즉 국내 민간기업, 해외기업과 컨소시엄을 결성, 공동으로 투자하는 방법이다. 아울러 해외기업이 이미 획득한 개발권의 일부 지분을 구입하는 방식도 활용하고 있다. 이 중 후자의 방식이 압도적이다. 최근 들어서는 일부 지분을 구입하는 방식에서 탈피하여 대한광업진흥공사가 주도적으로 개발권을 획득하는 사례가 나타나고 있다.

국내 민간 광물개발사업자는 거의 대다수 영세하기 때문에 해외광물개발사업에는 거의 참여하지 못하고 있다. 이에 반해 해외광물개발업체는 국내 광물개발사업체와 비교하면 규모가 비교적 크다. POSCO, 한전, 종합상

40) 1967년 설립 당시에는 자본금 10억 원이었으나, 1986년에 1,500억 원, 1997년에 3,000억 원, 2004년에 6,000억 원으로 각각 증자하였음. 그리고 2008년 7월 현재 대한광업진흥공사의 자산규모는 8,538억 원이지만 세계 10위 메이저 기업의 4%, 20위의 11% 수준에 그치고 있음.

사 등이 이에 속한다. 그러나 이들 기업도 광물개발사업에 대한 전문성이 부족한 실정이다. 그리하여 이들 기업도 해외진출 시 대한광업진흥공사와의 공동참여를 선호하고 있다. 광산 개발권을 매각하는 외국 현지에서도 대한광업진흥공사와 같은 신용도가 높은 기관의 참여를 선호하고 있다.

(2) 민간 광물개발사업자에 대한 자금용자

대한광업진흥공사의 두 번째 업무는 용자사업인데, 용자사업의 목적은 국내 광물자원 부존 빈약으로 해외의존도가 높은 에너지 및 산업원료 광물 자원의 장기적·안정적 공급기반 구축을 지원하는 데 있다. 지원자금의 재원은 초기에는 ‘해외광물자원개발기금’이었으나, 현재는 ‘에너지 및 자원사업 특별회계’ 및 대한광업진흥공사 출자금의 두 가지로 구성되어 있다.

지원 대상기업은 두 종류로 나뉘는데, 첫째는 해외광물자원 개발기업(국내기업), 둘째는 해외광물자원 개발기업으로서 국내기업의 해외현지기업이다. 지원대상사업은 i) 일반사업지원 ii) 성공불사업 iii) 프로젝트 파이낸싱으로 구분된다. 먼저 일반사업의 지원내용은 <표 5-24>와 같다.

표 5-24 | 해외광물자원개발기업에 대한 정부의 재원지원제도

- 지원대상 : 조사·개발·생산자금, 운전자금
- 지원금액
 - 조사·개발·생산자금 : 사업비의 60~80%
 - 운전자금 : 60% 이내
- 용자조건
 - 조사·개발·생산자금 : 15년 이내 (거치기간 5년 포함)
 - 운전자금 : 5년 이내 (거치기간 2년 포함)
- 이자율
 - 분기별 변동금리 (국고채 3년분 수익률 (5.7%) - 2.25% = 3.75%)
- 용자기준화폐 : 원화, US\$ 표시 원화, US\$

현재 연간용자금액은 약 680억 원인데, 대상사업은 계속사업위주이다. 대한광업진흥공사가 수요조사를 하고, 지식경제부는 용자금액을 확정하며, 대한광업진흥공사가 사업자 선정 및 자금 배분업무를 담당하고 있다. 둘째, 해외현지법인대상 용자의 경우, 대상기업은 국내기업 단독 또는 합작으로 100% 출자한 기업이다. 이 경우 용자조건 등은 일반사업과 동일하다.

셋째, 성공불 용자사업의 목적은 리스크가 크나 성공 시 수익률이 높은 사업에 지원하여 민간의 투자 리스크 경감을 통한 자원개발의 활성화에 있다. 지원내용으로서는 i) 사업실패 시 용자금 감면 ii) 성공 시 용자금에 특별부담금 추가 부과이다. 성공불 용자사업의 경우 지원내용은 <표 5-25>와 같다.

[표 5-25] 해외광물개발기업 중 성공불 용자사업의 주요내용

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 대상사업 : 조사(탐사), 투자위험보증사업 ■ 용자대상기업 : 신용평가 B 이상 ■ 용자금액 <ul style="list-style-type: none"> - 조사사업 : 60~80% - 투자위험보증사업 : 900% 이내 ■ 용자기간 <ul style="list-style-type: none"> - 조사사업 : 15년 이내 {거치기간(생산기간 전까지) 포함} - 투자위험보증사업 : 5년 이내 (거치기간 5년 이내) ■ 특별부담금 부과 <ul style="list-style-type: none"> - 조사사업 : 총 투자비 회수 후 (수입 - 운영비) × 용자비율 × 4% 단, 부담금 상한은 용자금의 1.5배 - 투자위험보증사업 : 원리금 회수 후 (사업운영잔액 - 원리금 - 출연금) × 용자비율 × 15% |
|--|

현재 동 사업에 지원하는 연간용자금액은 120억 원 내외이다.

넷째, 프로젝트 파이낸싱이 있다. 지원금액재원은 대한광업진흥공사의 자본금이며, 용자조건은 계약에 의거 결정하고 있다.

(3) 특징 및 시사점

이상의 분석으로부터 다음과 같은 특징 및 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 정부가 대한광업진흥공사를 설립하여 해외광물자원개발사업을 수행하도록 하고 있다. 정부가 이와 같이 공사를 설립하여 직접 개발을 촉진하고 있는 이유는 해외광물개발에 대규모 자금 및 전문성이 요구되기 때문이다. 광산개발사업은 수억 달러에서 수십억 달러에 이르기까지 규모가 매우 크다. 이러한 방대한 자금을 영세한 중소 민간기업이 감당하기는 어렵다. 더구나 광물매장량 등 탐사기술에는 전문성이 요구되는데 민간기업은 이러한 전문 인력을 보유하고 있지 않다. 이에 따라 자금력 및 전문성을 확보하기 쉬운 공사를 설립, 업무를 수행시키고 있는 것이다.

둘째, 민간기업도 대한광업진흥공사의 참여를 선호하고 있다. 이는 민간기업에 부족한 자금력과 전문성을 공사의 참여로 메울 수 있기 때문이다. 특히 해외광물자원개발사업은 매장량 확인 여부에 많은 조사비용이 소요된다. 더구나 100여 개의 광상을 발굴한다 하여도 성공률은 1~2%로 매우 낮은 것이 현실이다. 이러한 상황에서 매장량 확인 기술을 보유한 공사와 공동으로 사업을 추진하는 것이 민간기업으로서는 리스크를 줄일 수 있는 유효한 방법이 되는 것이다. 더구나 광물개발사업에는 막대한 자금이 소요되기 때문에 대한광업진흥공사와 같은 국가 공기업이 함께 컨소시엄을 결성하여 진출할 경우 금융기관으로부터 자금용자를 받을 때도 용이하다.

셋째, 민간기업의 광산탐사에는 많은 비용이 소요되는데 대한광업진흥공사와 함께 추진 시 정부지원금을 받기가 용이하다. 정부는 해외광물자원개발 기업에게 성공불용자 자금을 지원하고 있다. 이 자금은 사업 성공 시 원금을 상환해야 하지만, 사업 비성공시에는 돌려주지 않아도 되는 자금이다. 그런데 대한광업진흥공사가 이 자금 배분에 일정한 재량권을 행사하기 때문에 공사와 공동으로 사업 추진 시 이 자금을 배분받기가 용이하다.

넷째, 민간기업이 대한광업진흥공사와 공동으로 해외광물개발사업에 진출 시 공사로부터 우선적으로 광물자원을 구입할 수 있는 장점이 있다. 광물소유권은 참여지분에 따라 배분되지만, 민간기업이 필요할 경우 공사는 당해 광물의 판매 시 참여기업에게 우선권을 부여할 수 있다. 그리하여 민간기업은 원하는 수요량을 용이하게 구입할 수 있다.

4. 시사점

이상에서 분석한 국내외 사례로부터 시사점을 도출, 정리하면 다음과 같다.

1) 기업 내부의 역량 강화

해외항만사업에 많이 진출해 있는 GTO는 독자적으로 기업의 역량을 확보해 왔음을 알 수 있다. HPH, PSA, SSA사 등 하역전문형 GTO는 대부분 M&A, 지분참여, 자국 내 터미널사업 주도 등을 통하여 역량을 키워왔다. 그러한 발전과정에서 자국 항만시장의 한계를 타파하여 해외항만시장으로 진출하였다. 즉, 이들 기업은 성장의 결과 자연적으로 해외시장으로 진출하게 된 것이다.

한편 APMT, NYK, MOL, K Line, Evergreen, 한진해운, 현대상선, COSCO, Yang Ming 등 선사형 및 혼합형 GTO도 원래는 자사의 선박 운항을 지원하기 위한 차원에서 항만을 운영하기 시작하였고, 그로부터 획득한 노하우를 바탕으로 영업용 항만운영사업까지 진출하게 되었다.

즉, 기업의 내부적인 역량 강화가 해외항만시장으로의 성공적 진출을 뒷받침하는 가장 중요한 요인이었다고 할 수 있다. 따라서 우리나라도 해외항만 진출 희망기업의 역량을 강화하는 것이 무엇보다도 중요하다고 하겠다.

2) 자국에서의 항만개발 · 운영 노하우 축적

오늘날 해외항만시장 진출에 성공한 GTO는 해외항만시장 진출에 앞서 자국 내 시장에서 확고한 기반을 구축하였다. HPH사는 홍콩의 주도적 사업자이며 PSA사는 싱가포르에서 항만운영사업을 독점적으로 수행하고 있다. DPW사도 두바이의 독점적 항만운영업자이다. SSA사도 미국 내에 수십 개의 터미널을 보유하고 있으며, ICTSI도 필리핀에 다수의 터미널을 보유하고 있다.

선사들은 영업용 항만개발에 앞서 자사 선박의 운항을 지원하기 위한 목적으로 확보한 자가터미널을 운영한 경험을 통하여 터미널 운영에 관한 풍부한 노하우를 축적할 수 있는 기회로 활용하였다.

이와 같이 하역전문형 GTO가든 선사형 GTO가든 모두 자국 내 또는 자가터미널 운영으로 인한 노하우를 갖고 있었기 때문에 영업용 터미널 개발 및 운영에 대한 진출이 상대적으로 용이하였다. 따라서 우리나라 물류기업도 해외항만진출을 개척해 나가기 위해서는 먼저 국내에서 터미널사업을 주도하여 충분한 인력과 효율적인 운영시스템을 스스로 갖추어 나갈 필요가 있다.

3) 기업 간 제휴를 통한 해외진출 방식 활용

GTO는 기본적으로 단독 투자방식을 활용하고 있으나, 경우에 따라서는 타 GTO와의 연대를 결성하기도 한다. 이는 GTO가면서도 단독투자로 인한 리스크에 대응하고, 현지 관계 당국의 요구사항에 대응하기 위한 목적에서 이루어지는 것이다. 최근에는 얼라이언스를 결성한 투자단도 많이 나타나고 있는데, 이러한 사례는 대규모 투자기업 및 물량유치를 요구하는 현지 관계당국의 요구사항에 대한 대응 차원에서 이루어지는 것이라 할 수 있다.

이러한 상황을 감안해 볼 때, 우리나라의 물류기업도 이제는 단순히 국내기업 간의 컨소시엄 결성을 통한 진출방식으로부터 벗어나 글로벌 기업과의 연대를 통한 투자방식을 적극 모색할 필요가 있다.

4) 자국 내 터미널 운영기업의 소수정예화

하역전문형 GTO는 대부분 자국 내에서 독과점적 위치를 유지하고 있다. PSA와 DPW사는 자국 내의 독점적 항만운영업체가며, HPH사도 자국 내에 주도적인 위치를 확보하고 있다(<표 5-26> 참조).

[표 5-26] GTO의 자국 내 선석보유규모 비교

| GTO | 자국항만전체 | 운영규모 | 비중(%) |
|------|--------|------|-------|
| HPH | 33 | 26 | 78.8 |
| PSA | 59 | 54 | 91.5 |
| DPW | 25 | 25 | 100 |
| HHLA | 25 | 18 | 72 |

주: HHLA는 함부르크항 기준자료:각 항만관리주체 및 GTO의 홈페이지 참조

이러한 지위를 확보하는 데는 두 가지 요인이 작용했다. 첫째는 기업 스스로 M&A 및 신규터미널 개발·확장 등 규모 확대에 노력한 결과이다. 둘째는 자국 정부의 적극적인 육성정책에 기인한다. 독점적인 기업의 형성은 자연스러운 현상은 아니지만, 이를 허용하는 것이 기업규모의 신속한 성장 및 효율성 제고에 유리하다는 판단의 결과 내려진 정책의 소산이라 할 수 있다. 물론 독점을 허용하는 경우에는 국가가 그에 상응하는 정도의 규제를 행하고 있다.

그러나 자국 내에서 항만운영의 독점을 허용하여, 세계적 규모의 GTO로 신속히 성장할 수 있도록 한 것은 오늘날의 관점에서 본다면 결과적으로 성공한 정책으로 판단된다. 물론 이러한 정책에 대한 국가 및 항만의 여

건 등에 따라 평가는 상이할 수 있다. 그러나 다수 기업이 난립하여 규모의 경제를 획득하기 힘들고, 그에 따라 GTO가 배출되고 있지 못한 우리나라로서는 신중히 생각해 볼 필요가 있다고 여겨진다.

5) 금융기관의 높은 활용도

GTO는 금융기관을 매우 잘 활용하고 있다. GTO가 해외항만으로 진출하는 데는 금융기관으로부터의 자금조달에 힘입은 바 크다. 특히 한진해운은 일본의 오사카터미널, 동경터미널 등의 운영에 금융기관의 출자(Equity)를 허용하였다. 그러나 출자 허용에 따른 브랜드의 상실이나 터미널운영회사의 주도권은 전혀 상실하고 있지 않다. 이와 같이 GTO는 국제적인 금융기관을 매우 유효하게 활용하고 있는 것이다.

오늘날에는 세계적으로 유동성이 과잉이고, 금융기관도 투자은행(Investment Bank)으로 발전해 나가는 양상을 보이고 있다. 이에 따라 과거 처럼 단순히 담보 대출이나, 프로젝트 파이낸싱의 형식에서 벗어나 출자의 형태로 전환하고 있다. 그럼에도 불구하고 이들 금융기관은 GTO의 경영권에는 크게 관여하고 않고 운영기업의 고유권한과 자율성을 인정하고 있다.

이러한 상황을 감안할 경우 해외항만사업에 있어서는 자금 부족 문제 해결이 가장 중요한 사안은 아님을 알 수 있다. 자금은 수익성 있는 프로젝트와 성장성이 있는 기업에게는 반드시 유리한 조건으로 흘러들어가기 마련이다. 따라서 수익성이 높은 사업을 발굴하는 것이 중요하다. 이에 따라 우리나라의 물류기업도 단순히 유리한 조건의 자금조달 방법 모색도 중요하지만 수익성 있는 사업의 발굴 및 발굴된 사업의 수익성 제고에 보다 큰 비중을 두어야 할 것이다.

6) 전문인력 보유

GTO는 해외항만투자사업 관련 정보 발굴, 시장조사 및 사업 타당성분석을 모두 내부적으로 수행하고 있다. 이를 위해 GTO는 대부분 이와 관련된 전문인력을 보유하고 있다.

그러나 전문인력이 부족한 경우에는 제3의 기관을 활용하기도 한다. 특히 해외 현지의 사정에 밝지 못한 경우에는 당해 국가의 현지 전문가를 스카웃하여 활용하고 있다.

아울러 타당성분석 등을 제3의 기관에 위임하여 수행하는 경우에도 GTO가 직접 엄밀하게 체크하고 있다. GTO는 단순히 타당성분석의 결과만을 원용하는 것이 아니라, 그러한 결과가 도출되기까지의 전제조건, 분석 프로세스, 분석 내용 등을 엄밀히 검토하여 내용의 객관성을 철저히 검증하고 있다.

따라서 우리나라 물류기업도 해외항만사업 관련 정보를 스스로 수집하고 분석하며, 타당성조사까지 직접 수행할 수 있는 역량 있는 전문인력을 확보하도록 노력해야 한다. 그런데 이러한 모든 인력을 상근직원으로 확보하기는 용이하지 않으며, 이에 따라 제3의 기관에 의존할 수밖에 없는 경우도 있을 것이다. 그러나 그때에도 기업 스스로 정보내용의 객관성과 타당성분석 결과의 객관성 등을 엄밀히 평가할 수 있는 능력을 보유하고 있어야 한다. 이를 위해서는 최소한의 전문인력은 갖추어 두어야 한다.

7) 신속한 추진 절차

GTO는 해외항만사업을 진행할 경우 신속하게 추진하고 있다. GTO는 해외항만사업에 대한 정보가 입수되는 경우 투자가능 대상사업으로서의 적정성 여부를 신속히 파악한다. 그리고 투자가능 적정사업으로 판단될 경우 전담인력을 풀가동하여 집중적으로 분석한다. 즉 관련 정보의 추가 수

집, 현지 항만의 정보 수집, 현지의 국가위험도, 투자 유치제도 및 절차 등을 분석하고 타당성 검토까지 수행한다.

이때 내부인력만으로 작업이 불충분하다고 판단되는 경우에는 현지의 전문가를 섭외하여 활용하기도 한다. 그리고 내부인력에는 본사 근무 인력 뿐만 아니라 해외근무 인력도 가동시킨다. 그리하여 단기간에 종료시켜야 할 프로젝트에 대해서는 집중적인 인력투입을 통해 이 업무가 종료될 때까지 당해 업무만을 수행하도록 하고 있다.

따라서 국내 물류기업도 신속성이 요구되는 프로젝트에 대해서는 신속하게 사업을 추진할 수 있는 체제를 갖추어 나가야 한다.

8) 정부의 적극적 지원

글로벌 항만시장 진출은 거의 대부분 민간기업의 자력에 의해 이루어지고 있으나, 일부 대형 GTO의 경우 국가가 직접 추진하거나 적극적인 지원을 하고 있다. UAE의 DPW사, 싱가포르의 PSA사가 여기에 해당한다. 그리고 물류분야에서는 독일의 DPWN사, 우리나라의 경우 대한광업진흥공사, 해외건설협회 등이 이에 해당한다. UAE와 싱가포르, 독일, 우리나라의 경우 국가의 지원에는 다음과 같은 몇 가지 유형으로 구분할 수 있다.

첫째, 해외사업을 실효성 있게 추진하기 위해 대규모 공기업을 설립하고 있다. DPW, PSA사는 각각 UAE 및 싱가포르의 독점적인 항만운영업체로서 대규모 자본금을 갖고 있다. 대자본을 갖추어야만 초기단계에 자금이 많이 소요되는 해외항만 개발사업을 감당할 수 있기 때문이다. 이와 같이 대규모 기업, 대자본을 갖추도록 하여 해외투자사업에 대한 후발국의 불리함을 타파하고 있다.

둘째, 해외투자사업을 국가가 주도하고 있다. DPW, PSA, DPWN, 대한광업진흥공사는 모두 국가의 공기업이다. 즉 민간기업이 직접 사업을 추진

할 여건이 형성되어 있지 않기 때문에 대규모 공기업을 설립하여 해외투자 사업의 실효성을 높이고 있다.

셋째, 민간기업에 대한 정보 제공 및 자금지원도 행하고 있다. 우리나라의 경우 해외건설업체와 국내외 광물개발업체에 대해서는 정부가 협회 및 공사를 설립, 각종 관련 정보를 제공하고 자금 지원도 행하고 있다.

이와 같은 각국 정부의 지원사례를 감안할 경우 다음을 시사점으로 획득할 수 있다.

첫째, 해외항만투자사업자에 대한 국가의 지원이 필요하다. 그 이유는 우리나라가 해외항만개발사업에 대한 후발국이기 때문에 선진 GTO보다 경쟁력이 낮기 때문이다. 이에 따라 국내기업의 취약점을 보완할 수 있는 방향으로 지원할 필요가 있다.

둘째, 지원분야는 정보 제공 및 자금지원이 요구된다. 그 이유는 이 분야가 특히 취약하기 때문이다.

제 6 장 글로벌 향만투자의 실효성 제고방안

1. 실효성 제고의 기본방향

앞장의 분석결과를 바탕으로 하여 현재 추진 중인 글로벌 향만투자사업의 실효성을 제고시키기 위한 기본방향을 설정하면 다음과 같다.

첫째, 해외 향만투자관련 정보 발굴 체제를 시스템화 해야 한다. 현재와 같이 간헐적으로 단편적인 정보를 발굴하는 비체계적인 시스템으로는 물류기업의 해외투자 의사결정을 위한 판단자료를 제공하기 힘들다. 물류기업에 필요한 정보를 발굴하기 위해서는 단순히 발생하는 정보를 발굴·정리·제공하는 것에 그쳐서는 안 된다. 물류기업이 어떠한 유형의, 어떠한 내용의 정보를 원하고 있는가를 사전에 알지 않으면 안 된다. 그리고 물류기업이 필요로 하는 자료를 알고 있다 하더라도 물류기업의 투자의사 결정자료로 활용되기 위해서는 투자관련 정보의 조기발굴에 힘쓰고 당해정보와 관련된 각종 내용을 상시 모니터링하여, 정보의 정확성을 확인하며 당해 사업의 향후 추이 및 발전 가능성 등을 면밀하게 분석하여야 한다. 말하자면 정보 발굴 자체가 시스템화되어 있지 않으면 안 된다. 정보 발굴 체제를 시스템화하기 위해서는 정보의 발굴 및 제공업무만을 위한 전담인력이 확보되어야 한다. 그러지 않고는 체계적이고 지속적이며 유용한 정보의 발굴이 용이하지 않기 때문이다.

둘째, 투자단 구성과정에서 협력체계를 강화하거나 투자단 구성에 관한 구체적인 기준을 설정해야 한다. 그리하여 투자단 구성과정 및 투자단 구성 이후 투자단 내부의 갈등이 발생하지 않도록 해야 한다. 즉 일단 구성되는 투자단 내부에서는 지분, 역할분담 등이 신속하게 결정되고, 주도기업의 주도 아래 일사분란한 체제가 확보되어야 하며 그러한 체제 하에서 투

자일정, 투자관련 역할 분담 등이 이루어져야 한다. 그럴 때에만 투자절차 진행이 촉진되어 신속성이 요구되는 투자사업에 기민하게 대응할 수 있다.

셋째, 타당성 분석체제가 보다 강화되어야 한다. 타당성 분석에는 단순히 물량 예측만 포함되어 있는 것은 아니다. 재무전문가, 법률 전문가, 금융 전문가 등도 포함되어야 한다. 또한 물량 예측에 대한 뚜렷한 방법론이 확립되어 있어야 한다. 연구자의 자질과 수준에 따라 연구방법론이 달라지거나 연구결과가 상이하게 나오거나 하는 일이 발생되어서는 연구결과를 신뢰하기 힘들다. 따라서 누가 연구자가 되더라도 객관성 있고 타당성이 인정되는 일관된 연구방법론에 의한 연구가 진행되어야 한다.

그리고 연구의 과정과 결과에 대해서 이해관계자에게 충분히 설명하고 이해관계자는 그것을 납득해야 한다. 이해관계자가 납득하지 않은 채 연구를 위한 연구보고서가 발간될 수도 있는데 이는 반드시 방지되어야 한다. 아울러 연구진의 책임의식 또한 제고되어야 한다. 단순히 타당성 분석 보고서의 출간으로 당해 연구가 종료되었다고 간주해서는 곤란하다. 당해 사업의 추이를 지켜보고 후속조치가 뒤따라야 하며, 분석 당시의 환경이 변화했을 경우에는 상시 타당성 분석결과를 수정하고 그 결과를 제시해 주어야 한다.

이러한 내용이 실현되기 위해서는 연구체제의 합리성이 뒷받침되어야 한다. 말하자면 연구과정이 집중적·전문적으로 이루어질 수 있는 체제가 마련되어야 한다. 특히 현지 사업의 사정을 완벽하게 이해할 수 있을 정도의 연구기간과 유능한 인력이 충분한 투입되어야 한다. 이와 아울러 연구자금도 충분하게 뒷받침되어야 한다. 그렇게 되어야만 다른 연구과제와 중복 수행되지 않고 충실한 연구결과가 도출될 수 있을 것이기 때문이다.

효율적이고 신뢰도가 높은 연구결과를 도출하기 위한 궁극적인 방법으로는 전술한 바와 같이 연구과정의 충실도가 확보되어야 한다. 이를 위해서는 타당성 분석업무만을 전문으로 담당하는 별도의 부서나 새로운 기구

의 설립이 요청된다.

넷째, 투자자금의 용이한 확보를 위한 저리의 자금 확보방안이 강구되어야 한다. 현행 자금조달 체제로는 곤란하기 때문이다. 현행 물류펀드는 출자금에만 활용되며, 투자자금으로는 활용되지 않기 때문이다. 즉 출자금을 초과하는 투자자금은 물류펀드 이외로부터 조달되지 않으면 안 된다. 그런데 국제 금융기관으로부터 유리한 자금조달이 힘든 국내 물류업계의 위상을 감안할 경우 투자자금에 대한 유리한 지원체제가 강구되어야 한다.

이상과 같은 실효성 제고방안은 다음의 내용을 포괄하고 있어야 한다.

| 표 6-1 | 실효성 제고 위한 기본 방향

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) 해외향만투자 정보 발굴·제공 시스템 정비 2) 조화로운 투자단 구성 및 투자의사 결정의 신속화 3) 타당성 분석 체제의 전문성 및 충실도 강화 4) 저금리의 자금 확보 방안 |
|--|

2. 실효성 제고방안 검토

다음으로는 위와 같은 실효성 제고의 기본방향을 실천하기 위한 구체적인 방안을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 구체적인 방안을 몇 개의 대안으로 제시하고 각 대안별 특징 분석을 통해 최적 대안을 확정하고자 한다.

1) 대안 1 : 국가공사인 글로벌 향만투자 전담기구의 설립

(1) 내용

해외향만시장 진출에 있어서 후발국의 위치에 놓여 있음으로 인한 경

쟁적 열위를 극복하기 위해 글로벌 항만투자사업을 전담하는 국가기구로 ‘글로벌 항만투자 전담기구’를 설립하는 것이다. 전담기구의 업무 내용 및 역할은 다음과 같이 설정한다.

표 6-2 | 글로벌 항만투자 전담기구의 업무

- 해외항만 개발관련 정보 발굴 및 수집
- 해외항만 개발관련 사업 프로젝트 1차 확정(타당성 분석 대상사업)
- 사업타당성 분석 실시
- 타당성 결과가 양호할 경우 정식 투자사업으로 확정
- 현지 당국과 투자계약서 조인
- 자금조달 및 투자(개발, M&A) 등 실시
- 항만운영
- 이용자 유치

즉 위와 같이 글로벌 항만투자 전담기구가 관련 정보의 발굴에서부터 자금조달 및 투자에 이르기까지 모든 업무와 절차를 일괄 수행하는 것이다. 이러한 업무 모두를 단일기구가 수행하기 위해서는 방대한 투자자금이 뒷받침되어야 하고, 정보 수집, 분석, 타당성조사, 항만운영 및 이용자 유치 등을 모두 실시할 수 있는 상당한 규모의 전문인력을 보유해야 한다.

이러한 전담기구를 설립하기 위해서는 법적 뒷받침이 필요하고 따라서 국가의 공사형태로 설립하는 것이 바람직하다. 즉 한국투자공사, 대한광업진흥공사 및 한국석유공사 등과 같은 형태의 공사조직으로 설립하는 것이다.

(2) 사례

UAE의 DPW사, 싱가포르의 PSA사가 이러한 공사유형에 속한다. DPW와 PSA사는 모두 UAE와 싱가포르의 국영기업으로서 자국뿐만 아니라 해외 항만개발·운영사업을 수행할 목적으로 설립된 글로벌 항만운영사업자이다.

(3) 장점

<대안 1>은 다음과 같은 장점을 갖는다.

첫째, 글로벌 향만투자의 실효성 제고를 위한 기본방향과 부합한다. 즉 단일조직 내에서 모두 업무를 추진하기 때문에 신속한 투자절차가 확보되며, 신속한 추진체제도 구축된다.

둘째, 국가가 적극 지원하는 대규모 자본으로 설립되는 대형 공기업이 해외향만투자사업을 담당하기 때문에 해외향만투자 후발국이 갖는 불리함을 극복하는 유리한 전략이 된다. 그리고 국가공사는 대규모 자본으로 탄생되기 때문에 장기간의 개발이 필요한 초기단계에 현금유입(cash flow)이 적더라도 충분히 사업을 유지할 수 있다.

셋째, 전담기구에 대한 현지의 선호도가 문제될 수 있다. 왜냐하면 이 기구는 선사나 화주가 아니기 때문에 물량 창출능력이 부족하기 때문이다. 그러나 이 문제에 대해서는 물량을 보증하는 방식의 계약을 통해 해소할 수 있을 것이다. 즉 전담기구는 대규모 자산을 가지고 설립될 것이기 때문에 현지 당국을 설득하는 데 큰 어려움이 없을 것이다.

넷째, 전담기구는 반드시 신규개발사업에만 국한하지 않고, M&A 등 기존기업의 일부 지분 인수 또는 획득 등의 형태도 추진할 수도 있다. 즉 다양한 방식의 해외향만투자사업을 전개할 수 있다.

다섯째, 전담기구는 정부의 강력한 뒷받침을 받고 탄생되는 초대형 기업이기 때문에 초기에 다수의 터미널을 확보하는 방식을 통해 짧은 시간 내에 브랜드 구축이 용이하다.

(4) 단점

그러나 이 대안은 다음과 같은 몇 가지 단점을 갖는다.

첫째, 전담기구가 초대형기업으로 설립되기는 하지만 향만운영 노하우

를 거의 갖고 있지 않다. 전담기구는 신설기구이고 더구나 터미널운영 경험 없이 때문에 사업타당성 분석의 엄밀하고 정확한 수행, 객관성 있는 투자 의사 결정, 운영단계에서 효율적 운영체제 구축, 마케팅, 이용자의 지속적 유치 등의 측면에서 경쟁력이 약할 가능성이 높다.

둘째, 국가의 공사로 설립되기 때문에 성과지향적 프로젝트에 구속되지 않을 수도 있다. 이에 따라 정책적 판단에 의해 추진되는 비효율적인 프로젝트도 추진해야 할 가능성이 있다. 또한 정부가 사업 추진을 요구하는 ‘외교적 성격의 사업’인 경우 타당성이 낮음에도 불구하고 수행하지 않을 수 없다는 문제에 봉착하기도 한다. 물론 이 문제는 일정 수준 이상의 수익성이 확보되는 사업을 대상사업으로 제한함으로써 해소할 수는 있을 것이다.

셋째, 사업실패 또는 사업타당성 부족으로 발생하는 적자의 보전을 정부에 요구할 수도 있다. 이렇게 될 경우 전담기구는 매우 비효율적인 기구로 전락할 우려가 있다. 물론 이 문제도 독립채산성의 준수 의무화로 해소할 수는 있을 것이다.

넷째, 이 대안은 민간기업의 해외항만진출사업과 마찰을 일으킬 가능성이 높다. 왜냐하면 현재 글로벌 항만 투자사업은 우리나라 물류기업의 해외항만진출을 원활히 하고, 이를 촉진시키는 데 주안점이 있는데, 이 대안에 의해 설립되는 국가공사는 민간기업의 해외투자사업과 경쟁을 초래할 가능성이 높기 때문이다. 그런데 민간기업의 투자대상사업과 경쟁하면 서까지 해외항만투자를 추진할 필요는 없는 것이다. 해외항만투자사업을 전담기구가 담당하게 된다면 국내 물류기업은 해외투자의 기회를 상실하게 될 가능성이 높다. 이에 따라 민간기업과의 경쟁관계를 회피하기 위해 민간이 추진하는 사업을 제외하고 민간이 미쳐 발굴하지 않은 사업으로 제한하여 사업을 추진할 수도 있다. 그러나 이 경우에도 민간기업의 사업발굴에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 농후하다.

2) 대안 2 : 관민공동의 글로벌 향만투자 전담기구 설립

(1) 내용

<대안 1>의 내용 중 민간기업과의 경쟁을 원천적으로 방지하고 국가공사의 특성으로 인해 발생하는 비효율성을 해소하기 위해 글로벌 향만투자 전담기구를 설립하되, 민간공동 또는 관민공동의 기구로 설립하는 것이다. 즉 전담기구의 주주에 해외투자의향을 가진 기업을 참여시켜 전담기구를 실질적인 투자주체로 기능시키기 위해 별도 법인으로 설립하는 것이다. 그리고 전담기구의 업무내용은 <대안 1>과 동일하게 설정한다.

(2) 장점

<대안 2>는 다음과 같은 장점을 갖는다.

첫째, 실효성 제고를 위한 기본방향과 부합한다.

둘째, 민간 또는 관민 공동의 희망기업을 대상으로 각기 일정비율의 출자를 유도하고, 이 기구가 해외향만투자사업 전체를 전담하기 때문에 민간기업과의 경쟁을 피할 수 있다.

셋째, 전담기구는 민간 또는 관민공동으로 구성된 기구이기 때문에 전문성과 자본력에 뒷받침되어 강력한 추진력을 가지고 사업을 추진할 수 있다.

(3) 단점

그러나 <대안 2>는 다음과 같은 문제점을 안고 있다.

첫째, 전담기구는 출자자와 별도의 기구이지만 출자자와 긴밀한 관계를 유지하게 된다. 즉 인력, 자본금, 투자자금 모두 출자자로부터 조달된다. 따라서 전담기구의 인력은 모기업의 이익을 위해 업무를 수행하는 경향이 생기게 된다. 이렇게 되면 전담기구는 모기업의 이해관계를 대변하려는 경

향을 띠고 전담기구의 정체성을 확보하기가 힘들게 되어 독자적인 업무를 효율적으로 추진하기 힘들 가능성이 높다. 특히 연고에 강한 한국적 특성이 작용하기 쉬우므로 전담기구의 본래 기능을 발휘하기 어렵다.

둘째, 전담기구가 정체성을 갖고 본래 업무를 충실히 수행할 경우 모기업의 해외투자사업을 제약하는 요인으로 작용할 수 있다. 모기업도 궁극적으로는 모기업 자체 브랜드로 해외사업 추진을 의도할 것이기 때문에 전담기구는 모기업과 경쟁에 직면할 수밖에 없는 문제에 부닥치게 된다.

셋째, 전담기구 내 출자자 구성비율과 관련하여 갈등이 발생할 소지가 있다. 출자비율을 어떻게 결정하느냐는 향후 출자 기업의 브랜드 및 수익성 확보 등과 직결된다. 따라서 전담기구의 의사결정을 주도하기 위한 출자비율 확보 경쟁이 발생하기 쉬운데 이를 제대로 조정하지 못하면 출자자 구성 자체가 어렵게 되고, 출자자가 구성된 이후에도 출자자 간의 내부결속력 부족으로 사업의 강력한 추진이 어려워질 수 있다.

3) 대안 3 : 전담기구의 설립 및 운영회사 분리

(1) 내용

<대안 2>에서 발생하는 문제점을 해소하기 위한 방안으로 글로벌 향만투자 전담기구는 설립하되, 실제 향만운영업무는 민간기업에게 위임하는 방식이다. 해외향만투자사업을 직접 발굴 및 추진하여 사업권을 획득하고, 인프라 및 장비시설을 건설한다. 그러나 터미널 건설 이후의 운영은 국내 향만운영업체에 위임한다. 이 때 전담기구는 i) 관민공동 ii) 민간공동 iii) 금융기관 iv) 또는 위의 혼합형 중 하나로 구성하되, 업무를 다음과 같이 구분하는 것이다.

| 표 6-3 | 전담기구와 운영회사의 업무 구분

| 전담기구 | 운영회사 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 해외항만사업 전반을 주관 - 해외항만개발 관련 정보 발굴 및 수집 - 해외항만개발 관련 프로젝트 1차 내정(타당성분석 대상사업) - 사업타당성 분석 실시 - 타당성 결과가 양호한 경우 정식 투자사업으로 확정 - 현지 당국과 투자계약서 조인 - 자금조달 및 투자 - 항만운영권 위임 | <ul style="list-style-type: none"> • 항만운영권 획득 • 이용자 유치 • 항만운영 |

(2) 장점

<대안 3>은 다음과 같은 장점을 갖는다.

첫째, 실효성 제고를 위한 기본방향과 부합한다.

둘째, 전담기구는 사업의 발굴 및 개발에 치중하고, 실제운영은 주주사 등 민간기업에게 위임하기 때문에 민간기업의 항만운영사업과 경쟁관계에서 벗어나게 된다. 이에 따라 자금력 및 인적 네트워크가 부족한 민간기업도 선호할 가능성이 높다.

셋째, 전담기구와 출자기업이 공동으로 사업에 참여할 수 있다. 이 경우 항만운영권을 둘러싼 전담기구와 운영회사간의 갈등을 사전에 해소할 수 있다.

넷째, 리스크가 커 투자 의사 결정 등에 상당한 장애요인으로 작용하고 있는 해외항만 개발·운영권 발굴 및 획득에 관한 업무를 전담기구가 수행함으로써 민간기업은 사업 발굴 및 투자과정에서 발생하는 리스크의 회피가 가능하고, 사업발굴에 따르는 시간 및 비용의 대폭적인 절감이 가능하다.

다섯째, 전담기구는 사업 발굴을 위한 정보 수집, 정보 분석, 현지 확인 등을 행하며 또한 이를 수행할 수 있는 사업타당성 분석 인력을 내부에 보유하기 때문에 민간 기업별로 이러한 체제를 갖추도록 하는 것에 비하면

국가적 차원에서 훨씬 효율적이다. 개별 기업별로 이러한 정보 수집·분석 능력을 갖추고 인적 자원을 확보하는 것은 많은 비용이 소요되므로 국가적 차원에서 단일 조직을 갖추는 것이 오히려 합리적이다.

여섯째, 전담기구가 발굴한 프로젝트는 사업성 있는 프로젝트로 구성 되게 된다. 왜냐하면 전담기구는 프로젝트 개발에 앞서 운영을 담당할 민간기업과의 운영계약체결을 전제조건으로 프로젝트를 개발해야 하기 때문에 운영업체의 발굴이 용이하지 않을 것으로 예견되는 사업은 추진하기가 곤란하기 때문이다. 따라서 전담기구가 공사 및 공기업으로 설립된다 하더라도 비효율적인 프로젝트는 수행하지 않고 수익성 있는 프로젝트를 개발 하려고 노력하게 된다.

(3) 단점

그러나 <대안 3>은 다음과 같은 단점을 갖고 있다.

첫째, 현지 투자기업의 브랜드가 불분명하다. 전담기구의 브랜드로 진출하는 것인지, 운영회사의 브랜드로 진출하는 것인지를 구분하기가 힘들다. 브랜드는 기업에게 매우 중요한 가치이기 때문에 브랜드를 둘러싼 갈등이 발생할 소지가 있다. 브랜드가 전담기구명으로 확정될 경우 운영회사는 자사의 브랜드를 확장하기가 곤란한 문제점에 봉착하게 된다.

둘째, 전담기구가 사업권을 획득한 후 운영회사 선정단계에서 객관성을 확보하지 못하면 여러 가지 잡음이 발생할 수 있다. 그러나 공정성을 확보하기 위해 주주기업 모두에게 골고루 운영권을 배분한다면 운영회사가 난립하여 대형 운영기업의 탄생이 힘들게 된다.

셋째, 향만운영에 따르는 수익성과 리스크를 둘러싸고 전담기구와 운영회사 간에 이해관계가 상이할 경우가 발생한다. 운영회사는 유리한 조건을 확보하기 위하여 운영권 매각가액을 낮게 평가할 것이고, 전담기구는 이를 높게 평가할 것이다. 이러한 차이가 크면 클수록 상호 협상하기 어려

운 상황으로 변모하게 된다.

넷째, 전담기구는 사업을 개발하기만 하고, 운영은 민간에 임대하여 수행하게 되므로, 개발권 획득에 치중한 나머지 운영단계의 수익성에 대해서는 경시할 우려가 발생한다. 싱가포르의 PSA사는 일본 기타큐슈(北九州) 히비키항 컨테이너부두 개발사업의 운영권 획득에 노력하여 투자수행에는 성공하였다. 그리고 일본 내 항만운송사업자도 운영에 참여하기 위해 다방면의 노력을 경주한 결과, PSA사와 컨소시엄 형태로 운영권 획득에 성공하였다. 당시 일본의 항만운송사업자는 기타큐슈항의 장래성, PSA사의 브랜드 등을 배경으로 컨소시엄 결성에 나서기는 하였으나, 현재 동 사업의 수익성은 기대보다 훨씬 떨어지는 것으로 전망되고 있다. 이와 같은 사례에 비추어 볼 때 전담기구가 독립채산제를 원칙으로 하는 공사로 설립되기는 하지만, 항상 수익성 있는 사업의 발굴, 투자에 노력할 것이라는 주장에는 다음과 같은 문제가 내포되어 있다.

i) 특정 프로젝트의 수익성 판단 여부는 사업의 운영 단계에 들어야만 정확하게 확인되며, 사전적으로는 확인되기 힘들다. 사전적으로는 단순한 예견을 수행하는 데 불과하기 때문이다. 사업타당성 분석단계에서의 물동량 확보나 수익성 평가는 어디까지나 일정한 전제조건 하에서 성립 또는 예상되는 수치일 뿐이며, 실제로는 예견과 상이한 내용이 실현될 가능성이 많다.

ii) 그런데 이러한 예견 내용은 예견 시점에서는 명확하게 밝혀지지 않으며, 어느 누구도 그 객관성에 대해 담보하기 힘들다. 이는 투자가 완료되고 운영단계에 들어가고 난 후 일정기간이 경과되어야만 비로소 확인되는 특성이 있기도 하다.

iii) 특히 그린필드형 항만투자사업은 개발계약 체결·인프라 건설 및 완공에 이르기까지만 해도 최소한 5년 정도는 소요된다. 그런데 전담기구 최고책임자의 임기는 5년이 되지 못하는 것이 우리나라의 일반적인 관행이

다. 따라서 최고책임자는 자신의 재임기간 중 투자사업의 성사에 최대의 관심을 기울일 뿐, 투자완료 이후 운영단계에 있어서의 효율성 및 수익률 최대화에는 관심도가 낮아진다. 이에 따라 비효율적인 투자라 하더라도 재임기간 중 성과의 측도가 되는 투자사업의 성사건수 확대에 노력할 수밖에 없다. 그 결과 발굴된 사업의 수익성이 떨어지는 문제가 발생한다.

iv) 전담기구가 프로젝트의 발굴에 노력하여 시간과 비용을 투입하지만, 성사되지 않는 경우도 발생한다. 이러한 비성사 프로젝트에 투자되는 비용이 많으면 많을수록 전담기구의 업무는 비효율적으로 되며, 적자가 누적될 수밖에 없다. 이 부분에 대한 해소방안이 강구되지 않으면 성사 가능성이 없는 프로젝트에 대해서도 시간과 비용이 투입되는 문제점이 발생한다.

4) 대안 4 : 향만투자 및 자금용자 전담기구의 설립

(1) 내용

글로벌 향만투자사업과 민간기업에 대한 자금용자업무를 동시에 전담하는 국가공사를 설립하는 것이다. 국가공사의 업무내용 및 역할은 다음과 같이 설정한다.

| 표 6-4 | 글로벌 향만투자 및 자금용자 전담기구의 업무

- 해외향만개발관련 정보 발굴, 수집 및 제공
- 해외향만투자사업 추진
- 해외향만 운영, 이용자 유치
- 해외향만투자 민간기업에 대한 저금리의 자금용자

이 내용은 <대안 1>과 유사하나, <대안 1>의 내용에 관련 정보의 민간기업에 대한 제공 및 민간기업에 대한 저리의 자금용자업무가 추가되어 있

는 점이 상이하다. 현재 대한광업진흥공사 및 한국석유공사가 이러한 업무를 수행하고 있다.

(2) 장점

<대안 4>는 <대안 1>에서 분석된 장점 이외에 추가적으로 다음과 같은 장점을 갖는다.

첫째, 해외향만투자기업에게 저리의 자금용자를 지원하기 때문에 민간기업의 해외향만투자사업을 촉진하게 된다. 즉 외국의 경쟁기업과 유사하거나 유리한 자금확보 경쟁력을 갖게 함으로서 향만개발·운영권 획득에 경쟁적 우위를 부여할 수 있다.

둘째, 자금력 부족으로 인해 해외 향만투자사업에 여력이 없었던 기업의 해외진출을 촉진하게 된다.

(3) 단점

그러나 <대안 4>는 <대안 1>에서 분석된 단점 이외에 추가적으로 다음과 같은 단점을 갖는다. 즉 전담기구인 국가공사와 민간기업 간의 관계를 조화롭게 조정하지 못할 가능성이 매우 높다. 전담기구 및 민간기업 모두 해외향만투자사업에 대한 경쟁관계에 있기 때문에 양자 간의 관계 정립 및 자금용자가 원활하게 수행되기 힘들다는 문제점이 발생한다.

대한광업진흥공사 및 한국석유공사가 해외투자기업과 조화로운 관계를 맺고 있는 것은 동일한 사업분야이기는 하지만, 경쟁관계에 있지 않기 때문이다. 즉 해외 광물개발관련 민간기업의 역량이 부족하기 때문에 공동으로 해외광물자원개발사업에 진출하거나, 민간기업이 감당하기 힘든 리스크를 양 공사가 먼저 떠안음으로써 민간기업에게 투자에 대한 신뢰도를 부여하고 있다. 이에 따라 양자 간에는 협조와 신뢰관계가 구축되어 있다. 이에 반해

향만개발·운영사업은 자원개발과 같은 1차 산업이 아니라, 서비스의 지속적인 판매라고 하는 3차 산업에 속한다. 따라서 특정 사업자가 시장을 선점해 버리면 후발 사업자는 시장에 진출하기 힘든 상황이 발생한다.

5) 대안 5 : 민간자율에 위임

(1) 내용

해외향만투자사업 모두를 민간기업이 주도하도록 체제를 전환하는 것이다. 즉 투자를 희망하는 모든 민간기업이 해외향만투자사업을 직접 수행하도록 하는 것이다.

(2) 장점

이 대안은 다음과 같은 장점이 있다.

첫째, 기업의 자율성에 위임함으로써 실효성 제고의 기본방향에 부합한다.

둘째, 상업적 성격을 갖는 해외향만투자사업의 특성에 부합한다.

(3) 단점

그러나 이 대안은 다음과 같은 문제점을 가진다.

첫째, 민간기업의 능력이 부족한 현 시점에서 자율적으로 모든 투자사업을 추진하도록 하는 것은 현재 정부가 추진하고 있는 글로벌 물류네트워크 구축정책을 포기하는 것으로 이해될 우려가 높다.

둘째, 대형선사들은 이미 전문인력을 갖추고 있고, 자금력도 확보하고 있으며 해외진출 경험이 많아 이 방식을 선호하겠으나, 하역회사나 건설회사들은 이 방안을 선호하지 않을 것이다. 왜냐하면 이들은 전문인력, 관련

정보 수집력, 분석력, 기획능력, 추진력 및 자금조달 능력 등이 부족하여 정부의 지원을 기대하고 있기 때문이다.

3. 대안의 평가 및 최적방안

위의 각 대안별 검토내용을 바탕으로 최적의 실효성 제고방안을 평가, 도출하고자 한다. 실효성 방안의 대안평가에 있어서는 평가기준의 설정이 매우 중요하다. 본 연구에서는 평가기준을 다음과 같이 7가지 항목으로 설정하고자 한다.

| 표 6-5 | 각 대안별 내용에 대한 평가항목

| 평가 항목 | 내용 |
|----------------------------|--|
| 투자정보 발굴·제공 시스템 | 해외 향만투자정보 발굴 및 제공체제가 상시화, 체계화 되어 있는지의 여부, 정보 제공이 정기적인지 부정기적인지의 여부, 투자기업에게 도움이 되는 정보인지의 여부 등 |
| 투자단 구성의 효율성 및 투자자의 결정의 신속성 | 투자단 내 지분결정방식의 합리성, 지분결정 과정상의 갈등 발생유무, 역할분담 방식의 효율성 및 투자자의 결정과정의 신속성 여부 등 |
| 타당성분석 체제의 전문성 강화 | 타당성 분석기관의 전문인력 확보 여부, 집중적 연구수행체제 정비여부, 현지와의 충분한 의사소통 여부, 투자기업과의 충분한 협의절차 추진여부, 분석결과 제시 이후 변화내용에 대한 후속조치 체제 등 |
| 유리한 자금조달 체제 정비 | 물류펀드 및 시장에서의 조달조건보다도 유리한 조건의 융자가가능성 및 필요자금 조달가능비율 등 |
| 민간기업의 진출촉진 | 해외향만투자를 의도하는 민간기업의 투자촉진 또는 저해여부 등 |
| 민간기업의 투자리스크 완화 | 민간기업의 자율적 투자를 촉진시킬 수 있는 초기 리스크의 완화여부, 투자관련 불확실성에 따른 리스크의 민간부담 정도 등 |
| 수익성 있는 투자사업의 확보 | 내부수익률 수준의 정도 등 민간기업의 투자의욕을 제고시킬 수 있는 사업인가의 여부 |

<표 6-5>에서 ‘투자정보 발굴·제공 시스템’, ‘투자단구성의 효율성 및 투자 의사결정의 신속성’, ‘타당성 분석 체제의 전문성 강화’, ‘유리한 자금 조달 체제정비’는 제1절에서 분석한 실효성 제고의 기본방향에서 제시된 내용들이다.

여기에 추가로 ‘민간기업의 진출촉진’ 요인이 추가된 이유는 다음과 같다. 즉 실효성 제고방안이 해외항만투자사업을 촉진시키는 내용으로 되어야 하는 것은 말할 나위가 없으나, 이 방안이 민간기업의 해외투자를 억제하거나 지장을 주는 요소로 작용해서는 안 되기 때문이다.

‘민간기업의 투자리스크 완화’ 요인이 추가된 이유는 다음과 같다. 실효성 제고방안이 해외항만투자를 계획하고 있는 민간기업의 리스크를 완화하여 투자를 촉진하는 요인이 되는지 아닌지를 판단하는 기준으로 작용하기 때문이다. 즉 대상사업의 수익성 여부를 보다 명확히 하여 민간기업의 투자 촉진 요인이 되는지 아닌지가 중요한 평가기준의 하나로 작용하는 것이다.

이와 같은 평가기준에 의거하여 본 연구에서는 연구진이 공동으로 비교평가를 하였다. 평가결과는 다음과 같이 도출되었다.

| 표 6-6 | 각 대안별 평가

| 평가 항목 | 대안 1 | 대안 2 | 대안 3 | 대안 4 | 대안 5 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|
| 투자 정보 발굴·제공시스템 | ○ | ○ | ○ | × | ○ |
| 투자단 구성의 효율성 및 투자 의사결정의 신속성 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 타당성 분석체제의 전문성 강화 | ○ | ○ | × | × | ○ |
| 유리한 자금조달 체제 정비 | ○ | ○ | ○ | × | ○ |
| 민간기업의 진출 촉진 | × | × | ○ | ○ | ○ |
| 민간기업의 투자리스크 완화 | × | × | ○ | × | ○ |
| 수익성 있는 투자사업의 확보 | × | × | × | ○ | ○ |

주 : <대안 1> 국가공사 설립(전담기구), <대안 2> 민관기구 설립(전담기구), <대안 3> 투자와 운영의 분리, <대안 4> 민간주도, <대안 5> 민간주도 및 정부의 지원

위의 각 대안별 비교평가에서 알 수 있는 바와 같이 <대안 5>가 가장 합리적인 대안으로 평가되었다. <대안 1>과 <대안 2>는 민간기업의 진출 촉진을 저해하고 수익성 있는 투자사업의 확보 곤란이라는 문제점을 가지고 있는 것으로 평가되었다. <대안 4>는 관련 정보 발굴 시스템의 확보 곤란, 타당성 분석체제의 확보 미비, 유리한 자금조달의 확보 곤란 및 수익성 있는 투자사업의 확보 곤란과 같은 문제점을 가지고 있는 것으로 평가되었다. <대안 3>도 타당성 분석체제의 전문성 강화 곤란, 수익성 있는 투자사업의 확보 곤란 등의 문제점을 가지고 있는 것으로 평가되었다.

이상의 대안별 장단점을 평가한 결과 <대안 5>가 가장 바람직한 것으로 평가되었다. <대안 5>는 민간기업이 해외투자사업을 주도하기는 하되, 민간기업 주도로 인해 발생하는 부족한 부분을 정부가 지원하여 해결하는 방안이다. 이 때 정부의 지원부분은 정보 발굴·제공 시스템 정비, 타당성 분석체제의 강화, 유리한 자금조달 시스템의 정비 등으로 요약된다.

제 7 장 결 론

1. 요약 및 결론

이상의 분석을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 결론을 획득할 수 있었다.

1) 글로벌 항만시장 규모의 확대

글로벌 항만시장 규모는 지속적으로 확대되어 왔고, 향후에도 계속해서 확대될 것으로 전망되고 있다. 이는 세계 항만에서 취급된 물동량 규모에 잘 나타나 있다. 1990년 8,560만 TEU이었던 전 세계 컨테이너 취급량이 2000년에는 2억 3,169만 TEU, 2005년에는 3억 9,188만 TEU, 2006년 4억 2,980만 TEU, 2007년 4억 4,662만 TEU로 연평균 10.2%의 성장률로 증가해 왔다⁴¹⁾. 세계 경제성장이 계속 유지되고, 환적 현상이 확대되며, 개도국의 항만개발 확충이 지속적으로 이루어지고 있기 때문에 글로벌 항만시장규모는 향후에도 지속적으로 확대될 것으로 전망되고 있다.

2) GTO의 시장점유율 증대

세계 항만시장 규모의 확대에 따라 GTO의 시장점유율도 계속 증가해 왔다. GTO의 시장점유율은 2002년 57.5%, 2005년 60.7%, 2006년 61.4%로 꾸준히 증가해 왔다. GTO의 시장점유율이 이와 같이 계속해서 증가해 온 것은 i) 각국의 항만민영화 정책 ii) 주요국의 외자유치 정책 iii) 대형 GTO

41) *Containerisation International Yearbook*, 각 년도에 의함.

의 유치를 통한 조기 항만활성화 정책 iv) GTO의 시장점유율 확대전략 등에 기인하는 것으로 분석되었다.

3) 세 가지 유형의 GTO가 주도권 경쟁

GTO는 세 가지 유형으로 뚜렷이 구분됨을 알 수 있었다. 첫째는 하역 전문형 GTO로서 PSA, HPH, DPW, Eurogate, HHLA사 등이 여기에 속한다. 둘째는 선사형 GTO로서 CMA CGM, Evergreen, 한진해운 등이 여기에 속한다. 셋째는 혼합형 GTO로서 APMT, NYK, OOCL, COSCO사 등이 여기에 속한다.

초기에는 하역전문형 GTO가 많았으나, 2000년대 들어와 선사형 GTO 및 혼합형 GTO의 진출이 가속화되어 왔다. 선사형 GTO는 원래 자가부두 확보 차원에서 터미널을 운영하였으나, 터미널 운영기업업의 수익성이 좋아지자 영업용 터미널을 확보·운영하게 되었다. 혼합형 GTO도 원래는 선사의 범주에 속했으나, 터미널 운영기업업의 고수익성으로 인해 터미널 운영 부문을 별도 사업단위로 분리하여 독립되었다.

4) GTO의 대다수는 국가 지원으로 글로벌 시장진출

GTO의 대다수는 정부의 정책적인 지원을 받은 후 자력으로 성장해 왔다. 물론, Maersk, NYK, 한진해운 등 GTO의 일부는 자가터미널의 한계를 타파하기 위해 자력으로 영업용 터미널을 개발하고, PSA, HPH, HHLA사 등은 자국시장의 포화상태를 타파하기 위해 세계 항만시장에 뛰어들었다.

그런데 이들 선발 GTO가 세계 항만시장에 진출하는 과정에서 자국 정부의 지원이 전혀 없었던 것은 아니다. 세계 항만시장 진출은 순전히 이윤 획득의 상업적 차원에서 이루어졌기 때문에 정부가 계획적으로 이를 장려할 필요성은 부족하였다. 그러나 HPH, PSA, HHLA사 등은 자국항만에서

이미 대형기업으로 성장한 후 세계항만으로 뛰어 들었다. 이들 GTO가 설립된 항만의 항만당국은 일찍이 항만운영을 민영화하여 터미널운영업체가 터미널운영 노하우를 양성할 수 있도록 하였고, 자국항만에서 독점적 또는 과점적 지위를 구축하여 국제적인 경쟁력을 갖추도록 뒷받침해 주었다. 이러한 뒷받침을 통해 GTO의 경쟁력을 제고시켰기 때문에 이들은 그 후 세계시장으로의 진출이 용이하였다.

한편 글로벌 항만시장의 형성 초기에는 세계 항만진출이 소수의 선발 GTO에 제한되었기 때문에 정부의 지원 없이도 세계진출이 어려운 것은 아니었다. 과점 시장이었기 때문이다. 또한 지명도가 낮은 중소기업은 세계시장으로의 진출을 염두에 두지도 않았다. 이에 따라 이미 세계 항만시장에 진출한 경험을 보유한 GTO는 상대적으로 용이하게 시장을 넓혀 나갈 수 있었다.

PSA, DPW사는 국가의 전폭적인 지원 하에 글로벌 시장에 진출하였다. PSA사는 막대한 국부를 원천으로, DPW사는 막대한 석유자본을 배경으로 글로벌 항만시장에 진출하였다.

이와 같이 상당수 GTO는 직간접적인 국가적인 지원 하에 글로벌 항만시장에 진출, 성공하였다.

5) 현행 해외항만투자 지원정책의 실효성 부족

위와 같이 글로벌 항만시장은 계속 확대되고 있고, 국내항만시장은 상대적으로 포화상태에 있기 때문에 이러한 상황을 타개하기 위해 정부가 수립한 글로벌 물류네트워크 구축정책의 방향 설정은 시대적인 흐름에 부합한다고 할 수 있다.

그러나 국내 물류기업은 일부 선사를 제외하고는 세계 항만진출경험이 부족하고, 자금력, 기획력, 정보력 등 모든 측면에서 부족한 점이 많은 실

정이다. 이에 따라 정부는 국내 물류기업의 글로벌 향만진출을 촉진하기 위해 다양한 지원정책을 수립·실천하고 있다. 지원정책은 i) 각종 정보의 수집·발굴·제공 ii) 투자단 구성 촉진 iii) 타당성분석 지원 iv) 자금 마련을 위한 물류펀드의 조성 v) 투자대상국과의 MOU 체결 시 외교적 지원 등으로 나타나고 있다.

특히 이러한 지원 중 각종 정보의 수집·발굴·제공과 타당성 분석 지원 및 외교적 지원 등은 투자기업에 많은 도움이 되는 것으로 나타났다.

그러나 정보 발굴·제공체제, 투자기업 간 협력체제, 타당성 분석체제 및 투자자금 확보 등의 측면에서 여전히 부족한 측면이 나타나고 있다. 그 이유로서는 첫째, 정보 발굴 체계가 시스템화 되어있지 않다는 점이다. 둘째, 투자단 구성에 이해관계가 상반된 기업의 동시 참여를 허용함으로써 투자단 내부의 이해관계 조정이 용이하지 않다는 점이다. 셋째, 타당성분석이 전문연구기관에 의해 이루어지고 있기는 하나, 타당성분석 연구만 집중적으로 수행하는 독립적인 연구체제가 형성되어 있지 않다는 점이다. 넷째, 물류펀드가 조성되어 있기는 하나, 이는 출자에 활용될 뿐이며 투자자금을 별도로 조달하지 않으면 안되기 때문에 자금조달 문제를 완전히 해소하지 못하고 있다는 점이다. 이에 따라 수개의 투자대상 사업이 발굴되었음에도 불구하고 투자협의를 등이 지연되기도 하여, 성과로 연결되지 않고 있다.

6) 해외향만투자기업에 대한 지원정책 강화 필요

2000년도 이후 세계 향만시장의 환경은 급속히 변화하게 되었다. 그 변화의 내용은 다음과 같다.

첫째, 터미널 운영기업의 높은 수익성이 알려짐에 따라 글로벌 향만 시장 진출을 계획하는 잠재적 투자기업이 증대되었다. 이에 따라 GTO의 시장점유율 제고가 과거에 비해 용이하지 않은 상황으로 변모하게 되었다.

둘째, 자국의 항만시장을 외국의 GTO에게 완전 개방하는 사례가 대폭 감소하고 있다. 이는 특히 중국, 태국, 베트남 등에서 뚜렷이 나타나고 있다. 중국과 태국은 자국항만시장의 높은 성장세에 따른 과실을 외국 GTO에게 모두 빼앗기지 않기 위해 자국 항만당국과의 조인트벤처 방식의 투자를 요구하고 있다. 이에 따라 중국시장에서 직접 터미널을 운영하는 GTO는 초기단계를 제외하고는 거의 볼 수 없는 상황에 이르렀다.

이러한 환경변화로 인해 글로벌 항만시장 진출을 계획하는 후발 터미널 운영업체는 정부의 지원을 받지 않고는 진출하기 곤란한 상황이 되었다. 아울러 터미널 운영기업업의 특성상 기존 GTO일수록 지명도가 높고, 규모의 경제효과를 누려 경쟁력을 갖추고 있다. 이에 따라 ‘부익부 빈익빈’ 현상이 가속화되었다. 기존 GTO는 계속해서 GTO의 지위와 규모를 확대한 반면, 신흥국 후발 터미널 운영업체는 글로벌 항만시장 진출에 성공하는 경우가 거의 없었다.

이러한 상황 하에 우리나라는 해외항만진출의 후발국이기 때문에 선진 GTO와 비교하면 상당한 경쟁적 열위에 놓여 있음을 알 수 있었다. 이에 따라 후발 터미널 운영업체로서 해외 항만으로 진출하여 운영권을 획득하기 위해서는 선진 GTO가 겪어갔던 과정을 단축시키기 위한 지원정책이 필요함을 알 수 있었다. 여기에서 지원정책이란 i) 체계적인 해외항만 관련 정보 수집, 분석 및 제공 ii) 해외 항만투자관련 타당성 분석의 독립적·전문적 지원 iii) 해외항만투자 기업에 대한 유리한 자금지원 등이 필요한 것으로 분석되었다.

7) 해외항만투자사업의 민간주도 허용

싱가포르, UAE 등은 대규모 국부자본을 동원하여 PSA 및 DPW사 등 대규모 터미널 운영업체를 설립함으로써 해외항만투자를 촉진하고 있음을 알

수 있었다. 특히 UAE는 DPW사의 후발성으로 인한 불리함을 극복하기 위해 대규모 국부자본을 투자재원으로 지원하여 일시에 세계 다수의 터미널을 구입, 운영하는 GTO로 발전시켰다. 이와 같이 후발국의 경우 국가가 직접 공기업을 설립하여 해외 항만투자사업을 주도하고 있음을 알 수 있었다.

그러나 싱가포르와 UAE는 우리나라와 여건이 상이함을 인식할 필요가 있다. 싱가포르와 UAE는 국토가 우리나라보다 협소하고, 항만도 단일항만에 불과하다. 더구나 양국에서는 항만개발·관리 및 운영을 일괄 수행하는 국가주의적 체제가 유지되고 있다. 이러한 체제는 지주형 항만(Landlord Port)의 형태를 취하고 있는 미국, 일본, 대만, 네덜란드, 벨기에, 독일, 프랑스 및 우리나라 등과는 상이하다. 문제는 현재 세계적으로 보편화되어 있는 지주형 항만과 UAE, 싱가포르 등에서 취하고 있는 국가주의적 서비스형 항만(Service Port) 중 어느 유형이 바람직한가로 귀착될 것이다. 이 두 유형의 항만에 대한 판단기준은 궁극적으로 당해 국가의 여건, 문화적 배경, 항만의 기능, 항만의 수, 항만의 성숙도, 민간 자본의 활용가능성 등에 의해 결정되어야 할 것이다.

우리나라의 경우에는 이미 항만운영의 민영화가 달성되어 있고, 다수의 민간 터미널 운영업체 간의 경쟁체제가 형성되어 있다. 그리고 이러한 민영화 체제는 향후 더욱 가속화될 것이다. 이에 따라 싱가포르나 UAE와 같은 항만운영의 공사체제로의 회귀는 현실적으로 힘들며, 바람직하지도 않을 것이다.

이에 따라 국가는 민간터미널운영업체의 발전을 장려하고 지원하며, 특히 이들이 해외항만시장에서 활약할 수 있는 기반을 조성하도록 하는 것이 바람직하다. 다만 독일의 DPWN사의 사례에 나타나 있는 바와 같이 민영화된 물류기업이 경쟁력을 갖추 수 있도록 대형화를 지원하는 방식은 필요할 것이다. 즉 민간기업의 M&A를 통한 규모의 확대 및 해외사업 추진 유도 등 경쟁력 강화 및 사업 확대를 위한 정책을 추진할 필요는 있다. 이

를 위해 국내에서의 민간기업 간 M&A 자금 지원, 임대부두의 대형화 등에 대한 정책에도 관심을 쏟아야 할 것이다.

8) 유리한 조건의 자금 지원은 실효성 제고의 유효한 수단

이러한 상황에서 국내 물류기업의 글로벌 향만 투자사업의 실효성을 제고하기 위해 본 연구에서는 여러 가지 대안을 강구해 보았다.

첫째, 해외향만투자공사와 같은 자금력이 뒷받침되는 대규모 신규사업 주체의 신설이 대안의 하나이지만, 이 대안은 기존 물류기업의 이해관계와 상반되는 문제점으로 인해 합리적인 대안으로 간주하기는 곤란한 것으로 분석되었다.

둘째, 민간공동 또는 민간 컨소시엄으로 구성된 대형 해외향만투자기업 신설도 대안의 하나이지만, 이 주체는 모기업의 이해관계와 마찰을 초래할 가능성이 높기 때문에 합리적인 대안으로 간주하기 곤란한 것으로 분석되었다.

위와 유사한 여러 가지 대안이 분석되었으나, 투자주체로서 민간기업의 투자체계가 존중되어야 하는 현행 여건 하에서는 민간기업의 투자능력을 뒷받침해 주는 지원방식이 가장 유효한 것으로 분석되었다. 이는 민간기업에 대한 지속적이고 체계적인 정보 발굴·제공, 타당성조사 지원체제의 강화, 유리한 금융조건 제공, 합리적 방식에 의한 투자단 구성, 외교적 지원 등임이 확인되었다.

이중 정보 발굴·제공, 타당성조사회원, 외교적 지원 등은 현재에도 수행되고 있으나, 단순히 현행방식의 지속이 요구되는 것은 아니다. 현행보다 더욱 체계화·시스템화 되고 강화된 방식이 필요한 것으로 분석되었다. 특히 정보 발굴·제공 및 타당성조사 지원과 관련해서는 이 업무를 전담하는 전담조직이 필요한 것으로 분석되었다.

아울러 유리한 금융조건의 제공과 합리적 방식에 의한 투자단 구성은 종래와 상이한 새로운 내용이다.

첫째, 유리한 금융조건의 제공이 필요한 것은 외국의 GTO와 동등한 경쟁조건을 확보하기 위해서이다. 해외항만개발에 소요되는 자금은 대부분 외화이고, 외화확보 조건은 국내시장에서의 자금조달 비용에 비해 낮은 것이 일반적이다. 따라서 국내시장에서 자금을 조달하여 투자한다는 것은 글로벌 GTO에 비해 경쟁조건의 불리함을 의미한다. 따라서 저리의 자금융자 또는 유리한 금융조건의 제공이 요구됨을 알 수 있다.

둘째, 합리적 방식에 의한 투자단 구성이란 이해관계가 일치하는 투자단 구성을 장려하여 투자단의 실질적인 사업 추진능력을 강화하는 방안을 의미한다.

2. 정책제언

위에서 획득한 결론을 바탕으로 본 연구에서는 글로벌 항만투자의 실효성 제고를 위해 다음의 사항을 정책 건의하고자 한다.

1) 해외항만투자 지원기구의 설립

글로벌 항만투자의 실효성을 제고하기 위해 해외 항만투자 지원기구의 설립을 건의하고자 한다.

민간기업이 해외항만투자와 관련되는 모든 업무와 절차를 직접 수행해야 하지만, 아직 국내기업의 여건이 GTO와 동등한 경쟁조건을 갖추고 있지 않기 때문에 부족한 능력을 메워주기 위해 일정 부분을 지원하는 것은 불가피하다.

(1) 지원기구의 지원 범위

이 때 중요한 것은 지원의 범위를 어느 정도로 설정해야 하는가이다. 지원의 범위는 지원의 효과를 극대화함과 아울러 민간의 창의력을 저해하지 않는 범위 내로 설정해야 한다. 특히 공공재의 성격에 밀접한 부분으로 설정하는 것이 좋을 것이다. 왜냐하면 이러한 부분에 대한 지원 효과는 특정기업에 귀속되기보다는 전체 기업에게 골고루 귀속되기 때문이다. 관련 정보의 제공이 이에 가장 적합한 부분이다. 해외항만개발 관련 정보의 발굴·수집·분석은 해외항만개발사업에 관심을 가지고 있는 모든 기업에게 필요한 정보이기 때문이다. 더구나 이러한 업무를 각 기업별로 수행하도록 하는 것은 비효율적이다.

(2) 타당성분석 전문기관의 육성

다음은 타당성 분석 전문기관의 육성이다. 민간기업이 개별적으로 타당성 분석 업무를 수행할 수 있더라도, 이 업무를 수행하는 전문기관이 설립되어 있다면 민간기업은 이 전문기관을 활용할 것이다. 그러나 아직까지 해외항만투자사업의 타당성분석만을 전문적으로 수행하는 기관은 국내에 설립되어 있지 않다. 현재 한국해양수산개발원에 설치되어 있는 국제물류투자분석센터가 이 업무를 수행하고는 있으나, 전문기관으로 평가받기에는 부족한 부분이 많다. 따라서 향후에는 전문기관을 설립하거나, 동 센터를 확대·운영하여 전문기관으로 육성할 필요가 있다.

타당성 분석은 기본적으로 투자사업에 관심을 가지는 기업의 비용으로 수행하는 것이 바람직하다. 그러나 소요 비용의 100%를 모두 민간기업에 위임할 경우 수익성 없는 사업으로 판단되는 경우의 리스크를 모두 부담해야 하는 문제가 발생한다. 그러나 이 문제를 해소하기 위해 정부가 비용의 100%를 지원한다면 수익성 없는 사업도 수행되며, 소위 무임승차(Free

Rider) 문제도 발생하므로 바람직하지 않다. 따라서 민간기업의 적절한 책임분담 및 정부지원의 효율성 제고를 위해 50% 정도의 지원이 바람직할 것이다.

(3) 해외항만투자 지원기구의 업무 내용

위에서 분석한 내용을 구현하기 위해서는 해외항만투자사업을 현행대로 민간기업이 수행하도록 허용하되, 이들의 해외항만투자사업을 촉진하기 위한 지원기구를 설립하는 것으로 정리할 수 있을 것이다. 그리고 해외항만투자 지원기구가 수행하는 역할은 <표 7-1>과 같이 설정하도록 한다.

| 표 7-1 | 해외항만투자 지원기구의 업무 내용

- 해외항만 관련 정보 수집, 분석 및 제공
- 해외 항만투자관련 타당성 분석 지원
- 해외 항만투자희망 민간기업에 대한 자금지원

첫째, 해외항만 관련 정보를 수집, 분석 및 제공한다. 현재 국내 민간기업은 해외항만정보 수집을 위한 인력과 네트워크 등을 충분히 갖추고 있지 못하기 때문에 공공재로서 이러한 업무를 지원하도록 한다.

둘째, 해외항만투자관련 타당성 분석을 지원한다. 해외항만투자사업을 추진하는데 있어서 핵심적인 사항 중의 하나가 사업타당성분석 업무이다. 사업타당성분석에는 현지국의 투자제도, 국가위험도(Country Risk), 투자인센티브, 항만물동량·항만건설비 추정 등 매우 전문적인 식견과 지식이 요구된다. 더구나 이러한 모든 정보를 제대로 수집하고 분석하기 위해서는 현지어 또는 영어가 필수적이다.

현재 국내 민간기업은 BOT 사업 등 개발사업 전체에 대한 기획 경험 이 부족하고 국제적 규모의 사업을 총괄한 경험이 부족하다. 이에 따라 일

정 기간 이러한 분야의 업무를 지원하도록 한다.

셋째, 민간기업에 자금을 지원한다. 국내 민간기업은 자금력이 상대적으로 영세하여 개발단계의 초기에 많은 자금을 투자할 경우 현금유입(cash flow)이 뒤따르지 않으면 사업의 지속이 곤란하다. 따라서 수익이 발생하는 동안 투자가 가능한 자금공급능력을 뒷받침해 줄 필요가 있다.

(4) 해외향만투자 지원기구의 조직 구조

다음으로는 해외 향만투자 지원기구의 성격을 규정할 필요가 있다. 해외 향만투자 지원기구는 정부기관 또는 공기업 형태로 설립할 필요는 없다. 왜냐하면 정보 제공 업무, 타당성분석 업무 및 자금지원 업무를 반드시 정부기관 또는 공기업이 수행할 필요는 없기 때문이다. 자금지원 업무는 원래 정부가 수행해야 하나, 정부는 자금조달 시스템만 정비하고, 자금수요 조사, 대상자 선정 및 배분절차 등은 민간에 위임해도 무방하다. 정보의 수집 및 발굴 업무도 동일하다. 이는 민간 또는 연구기관이 적절하다.

타당성분석도 정부기구가 수행하는 것은 바람직하지 않다. 물론 현재는 한국해양수산개발원이 국내 어떤 기관보다도 이러한 조건을 잘 구비하고 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 이용자들에게 만족스러운 내용을 제공하지 못하는 측면이 있다. 사업타당성분석이 제대로 수행되기 위해서는 다음과 같은 특성을 갖는 기관이 필요하다.

첫째, 사업타당성분석 전문기관이 국가기관으로 지정되는 것은 바람직하지 않다. 타당성분석은 어디까지나 경제적인 관점에 입각하여 이루어져야 하며, 정책적 판단 등이 가미되어서는 곤란하기 때문이다.

둘째, 사업타당성분석 전문기관은 발주기관인 민간기업의 의향을 정확하게 파악하고 그 의향에 충실한 방식으로 분석을 수행해야 한다. 이를 위해서는 관료주의적 기구보다는 민간기구로 설립되는 것이 바람직하다.

그러나 사업타당성 전문기관은 발주기관인 민간기업에 의해 좌우되어

서도 곤란하다. 투자기업의 의향을 반영하면서도 이들과 일정한 독립성을 유지하는 것이 요구된다. 이를 감안할 경우 재정의 안정성을 바탕으로 하면서 정부기관과 민간의 이해관계를 조화시킬 수 있는 중간적인 성격의 조직으로 구성하는 것이 바람직할 것이다.

2) 유리한 금융조건 제공

(1) 이차보전 방식의 활용

세계 항만시장에서 소요되는 자금은 대부분 미 달러화이다. 그런데 미 달러화에 대한 금융조건은 국가별로 각기 상이하나, 국내 금융시장에서의 대출조건에 비하면 최소한 3~4%는 유리한 실정이다.

이에 따라 국내금융기관으로부터 원화를 대출받아 미화로 환전하여 투자할 경우 타 국가의 GTO에 비해 3~4% 이상 경쟁력이 불리해질 수밖에 없다. 따라서 국제시장에서의 외화조달금리와 국내시장에서의 원화조달금리의 차이만큼을 지원해 주는 것이 필요하다.

지원방식은 조달금리의 차이를 보전해 주는 이차보전방식이 합리적이다. 왜냐하면 저리용자방식보다는 이차보전 방식이 보다 많은 자금의 용자가 가능하기 때문이다. 이는 <표 7-2>의 사례에 나와 있는 바와 같다.

| 표 7-2 | 저리용자와 이차보전 방식의 비교

| 대안 | 내용 |
|-----------|---|
| 1. 저리용자정책 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 시중금리 : 7% ○ 금리 : 4% ○ 소요자금규모 : 5000억 원 ○ 확보규모 : 5000억 원 |
| 2. 이차보전 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 이차 : 3% ○ 자금규모 : 5000억 원 ○ 확보규모 : $0.03 \times 5000\text{억 원} = 150\text{억}$ |

즉, 소요자금이 5,000억 원일 경우 저리용자 방식을 활용하면 5,000억 원을 확보해야 한다. 그러나 이차보전방식을 활용하면 150억 원만 확보해도 5,000억 원의 자금지원효과가 발생한다.

물론 저리용자 시에는 만기 후 상환을 받을 수 있으나, 이차보전방식은 상환이 불가능한 소모성 자금이라는 특징이 있다. 그러나 저리용자 방식도 이차차액만큼은 상환을 받을 수 없기 때문에 이차보전 방식과 근본적인 차이는 없다. 또한 대규모 자금 확보를 요구하는 투자기업에 대한 실질적인 지원효과는 미미하다. 따라서 이차보전 방식을 활용하는 것이 바람직하다.

(2) 일반회계 자금의 지원

이차보전 자금을 어떻게 조달해야 하느냐의 문제가 제기된다. 현재 정부예산에는 i) 재정특별용자자금 ii) 교통시설 특별회계자금 iii) 일반회계 자금 등이 있다.

이 중 ii) 교통시설 특별회계자금은 해외향만시설의 건설·운영을 위한 지원 근거가 부족하고 전례가 없기 때문에 활용하기가 곤란할 것이다. 물론 법률 개정을 통해 지원할 수는 있으나, 이는 이 자금 중 타 계정과의 형평성 유지 감안 시 곤란하다.

i) 재정특별용자자금은 법률 개정 없이 현행제도의 틀 속에서 활용할 수 있는 가장 바람직하고 신속한 지원수단이다. 또한 용자대상자에 대한 실질적인 효과 측면에서 가장 바람직하나(용자 이율이 2008년 2/4분기 현재 약 3%), 활용가능 규모가 수요에 비해 부족한 문제점이 있다.⁴²⁾

iii) 일반회계 자금은 민간기업에 대한 용자 근거가 부족하여 활용하기

42) 이차보전 방식의 활용이 곤란하고 금융기관을 경유하여 대출되므로 대규모 자금 확보곤란 시 투자기업에 대한 실질적인 지원효과 미미함.

가 용이하지는 않다. 그러나 정부가 금융기관의 자금을 우선 활용하고, 그로 인해 발생하는 이차를 보전하는 방식을 활용할 경우 현실적으로 이용 가능한 가장 용이한 방안이다.

따라서 정부예산, 특히 재정특별용자자금을 일시에 대규모로 용자하기는 곤란하기 때문에 재정특별용자자금을 확보하여 저리로 용자하기보다는 금융기관의 자금을 우선적으로 활용하고 그로 인한 이차손실을 보전해 주는 이차보전방식이 가장 효율적이다.

이 방법을 활용하기 위해서는 첫째, 국토해양부의 일반회계 예산을 사용하도록 한다. 둘째, 국토해양부가 투자기업에 대한 지원(대출)금액을 금융기관으로부터 시장이자율로 조달한다. 셋째, 국토해양부는 조달금액을 투자기업에 대출한다. 단 실제 대출 업무는 금융기관이 수행하며 저리의 이자율로 대출한다. 넷째, 국토해양부는 조달이자율과 대출이자율의 차액을 금융기관에 지급(이차보전)한다.

(3) 용자 한도는 국내 기자재 사용과 연계

투자기업에 대한 용자 범위는 많으면 크면 클수록 지원효과가 크다. 그러나 지원자금 규모에는 제약이 따르며 지나친 지원 비율은 투자기업의 도덕적 해이 또는 책임감 결여를 초래할 가능성이 높다.

계획조선자금, 연안선대구조개선자금, 노후원양어선 신조대체 자금, 어선용기계공급자금, 어선장비·설비 개량자금, 어선기관대체자금 등은 모두 80% 범위 내에서 지원되었다. 이러한 사례를 감안할 경우 70~80% 이내가 적절한 것으로 판단된다.

그러나 해외 항만투자사업에 대한 지원기준은 국내사업과는 상이해야 하므로 이와는 기준을 달리 적용해야 할 것이다. 현재 대한광업진흥공사가 해외광산개발업체에 지원하는 한도는 60~80% 내외이다.

한편 지원 범위는 총투자 사업 중 국산기자재 구입과 관련되는 부분으로 제한하는 것이 바람직하다. 그리고 현지에서 구입 가능하거나, 현지 금융기관의 용자가 가능한 부분은 제외할 필요가 있다. 따라서 용자 한도는 국산장비 구입부분으로 제한하도록 한다.

(4) 유리한 용자 조건 설정

대출 이자율은 정책적으로 결정하도록 한다. 현재 어업인에 대해서는 3%, 일반산업은 4%가 일반적이다. 그리고 상환조건은 1~15년으로 다양하다.

상환기간은 장기화 될수록 지원효과가 크다. 그러나 무한히 장기화시킬 경우 다른 지원대상과 불균형을 초래하게 된다. 따라서 타 지원대상 사업과의 형평성을 감안할 필요가 있다.

구체적으로는 지원대상 사업기간 또는 지원대상 장비의 운용기간 등을 감안하여 설정하는 것이 바람직할 것이다. 해외광산개발업체에 대해서는 현재 이자율 4%, 상환기간은 10년 (5년 거치, 5년 상환)으로 되어있다.

이러한 현황과 현재 Libor 최고 금리가 3%, 대기업의 경우 스프레더가 1% 수준을 감안할 경우 지원의 실효성을 높이기 위해 이자율은 4%, 거치기간은 장비 내용연수의 절반, 상환기간은 장비의 내용연수와 동일하게 설정하는 것이 바람직하다.

(5) 정부의 재정지원 시스템 정비

글로벌 항만투자사업 지원을 위한 자금조달, 지원자 대상 선정, 지원방식, 대출 및 자금회수 등 전반적인 계획수립이 필요한 바 이는 정부가 수행해야 한다. 그러나 업무 모두를 국토해양부가 직접 수행하기는 곤란하므로 외부기관을 활용해야 할 것이다.

① 자금수요 조사 및 사업자 추천업무는 지원기구에 위임

자금수요 조사 및 사업자 추천업무는 집행적 성격이 강하기 때문에 중앙행정기관이 수행하는 것은 부적절하다. 이에 따라 이는 해외항만투자 지원기구에 위임할 것을 건의하고자 한다. 해외항만투자 지원기구는 글로벌 항만투자 관련 사업자에 대한 정확한 정보를 갖고 있다. 뿐만 아니라 해외 항만투자 지원기구는 업계의 이해관계와 직접 연계되어 있지 않으므로 사업자 추천의 공정성 확보도 가능하다.

② 자금조달 금융기관 활용

자금조달을 위해 정부는 금융기관의 자금을 활용하고, 그에 따른 금융기관의 이자 차액을 보전하는 방식의 활용을 건의하고자 한다. 이차보전 방식 활용 시에는 조달비용이 재정특별용자보다 1~2% 높은 단점이 있으나, 소규모 재정자금으로 용자금액을 확대할 수 있는 장점이 있다. 따라서 대규모 자금이 필요한 현 시점에서 최소의 자금규모로 최대의 효과를 누릴 수 있도록 금융기관의 자금을 활용할 것을 건의하고자 한다.

3) 민간기업의 제고

정부의 지원정책 개선만으로 글로벌 항만투자사업이 원활하게 수행된다는 보장이 있는 것은 아니다. 정부의 지원정책은 어디까지나 ‘지원’의 성격에 머무르는 것이다. 중요한 것은 투자주체이다. 즉 투자주체가 글로벌 항만투자사업의 발굴, 추진 및 성공 보장에 핵심적 요인이다. 투자주체가 이러한 능력을 확보하여 사업 추진을 원활히 할 수 있도록 다음의 사항을 건의하고자 한다.

(1) 기획능력 제고

현재 민간기업은 해외 항만투자사업의 경험을 거의 갖고 있지 않다.

현재 해외 현지에서는 BOT, BTO 사업 등 그린필드형 사업을 선호하고 있다. 따라서 국내에서조차 BOT, BTO 사업 수행실적이 거의 전무에 가까운 국내투자기업으로서는 해외항만투자사업에 대한 기획능력이 뒤떨어질 수밖에 없다.

이에 따라 지금부터라도 민간투자기업은 해외 항만투자사업에 대한 기획능력을 갖추어 나가야 한다. 여기서 기획능력이란 수익성 있는 투자사업의 발굴, 사업타당성조사 수행, 투자의향서 체결, 투자실행, 자금조달, 물동량 유치 및 터미널 운영 능력 등을 의미한다. 이러한 모든 분야에 있어서 민간기업이 독자적으로 주도해 나갈 수 있어야 한다. 타당성조사를 외부에 의존하려 해서는 안 된다. 물론 경우에 따라서는 타당성 분석을 외부에 의뢰할 수는 있으나, 물동량 예측에 대한 판단, 소요비용에 대한 판단, 자금조달 조건에 대한 판단 등에 대해서는 투자주체가 주도적인 의사결정을 할 수 있어야 한다. 그렇게 될 때에만 비로소 자립적으로 투자에 관련된 전체 과정을 장악하여 주도권을 쥐고 사업을 추진할 수 있기 때문이다. 이러한 능력을 보유하지 않은 상태에서 사업을 추진하게 된다면 수동적인 차원에서 끌려 다니면서 사업을 추진할 수밖에 없게 된다.

(2) 유능한 인재 양성·활용

기획능력을 제고시키는 데 필요한 핵심역량은 전문가의 양성·활용 여부에 달려있다. 여기서 전문가란 i) 수익성 있는 사업을 곧바로 판단할 수 있는 능력, ii) 타당성 분석 과정을 주도하고 그 결과를 객관적으로 판단할 수 있는 능력 iii) 타당성이 낮은 사업을 높은 타당성으로 전환시킬 수 있는 능력 iv) 고객을 유치할 수 있는 능력 v) 유리한 협상조건을 이끌어 낼 수 있는 능력 vi) 각종 지원을 이끌어 낼 수 있는 능력 vii) 저렴한 공사비로 최고의 시설을 건설할 수 있는 건설 회사를 활용할 수 있는 능력 viii) 유

리한 조건의 자금을 융자받을 수 있는 능력 ix) 현지 고용 인력을 충분히 통제할 수 있는 관리능력 등을 의미한다. 그런데 이러한 전문가는 용이하게 확보되지 않는다. 가장 용이한 방법은 이러한 능력 보유자를 스카웃하는 방식이다. 그리고 이러한 전문가는 국적을 구분할 필요가 없다.

참 고 문 헌

- 금융감독원, 「전자공시시스템」, 각 기업별 연차별사업보고서, 2008.
- 김형태·성숙경·이종필, 「중국의 항만 및 항만배후지에 대한 외국인투자 유치 정책과 시사점」, 한국해양수산개발원, 2003, p. 19.
- 램차방향 항만공사, 내부자료, 2007.
- 한국해양수산개발원, 「글로벌 터미널 운영기업 육성방안 연구」, 2006. 10, pp. 4~5.
- 한국해양수산개발원, 「글로벌 물류네트워크 구축 타당성조사 및 기본계획 수립용역 제2차 추진 계획」, 2007. 8.
- 해양수산부, 「글로벌 물류네트워크 구축 타당성조사 및 기본계획 수립용역」, 2006, p. 13.
- 해양수산부, 「글로벌 물류네트워크 투자대상사업」, 2008. 1.
- 해양수산부, 「우리나라 항만물류기업의 경쟁력 제고방안 연구」, 중간보고 자료집, 2008.
- 해양수산부, 「해외물류거점확보를 통한 글로벌 물류네트워크 구축 추진방안」, 2007. 2.
- 日本海運集會所, 「2008 海事關連業者要覽」
- 多贏, 「中國航企與世界共舞」, 航運在線(<http://www.sol.com.cn>), 2007. 3. 13.
- 中國投資指南 (<http://www.fdi.gov.cn>), "2005年交通運輸及倉儲業的外資利用現況", 2006. 3. 8.
- Castells, M., "The Information Age: Economy, Society and Culture", *The Rise of the Network Society*, 2nd Edition, Vol. 1, Blackwell, 2000.

Containerisation International Yearbook, 각 년도.

Coase Ronald, "The Nature of the firm", *Economica*, Vol. 4 No.16, 1937, pp. 386~405.

Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9.

Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008*, 2008. 9, p. 10.

Dunning, J. H., *Explaining International Production*, London: Unwin Hyman, 1988.

Lee, S-W., C-H. Kim, H-W. Jeong, *A study on port performance related to port back-up area in the ESCAP region*, KMI, 2005.

Nozick, Anarchy R., *State and Utopia*, Oxford: Basil Blackwell, 1974.

Robinson, R., "Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm", *Maritime Policy & Management*, Vol.29 No.3, 2002, pp. 241~255.

Transportation Intelligence, *Global Logistics Strategies*, 2006.

Vietnam Investment Law, pp. 27~36.

<http://www.apmterminals.com> : APMT

<http://www.cia.gov> : CIA, 2006.

<http://www.cosco.com/en/index.jsp> : COSCO

<http://www.dpa.co.ae> : DPW

http://www.dpwn.de/dpwn?lang=de_EN&xmlFile=300000221 : DPWN

http://www.eurogate.de/live/eg_site_en/show.php3?id=1 : Eurogate

<http://www.evergreen-marine.com> : Evergreen

<http://www.hhla.de> : HHLA

<http://www.hph.com.hk> : HPH

<http://www.mscworldwide.com> : MSC

<http://www.internationalpsa.com/home/default.html> : PSA

<http://www.ssamarine.com> : SSA Marine

<http://www.boi.go.th> : Thailand Board of Investment

<http://www.zawya.com> : Zawya

글로벌 향만투자의 실효성 제고 방안

2008年 12月 29日 印刷

2008年 12月 31日 發行

| | |
|------------|---------------------------------|
| 編輯兼 發行人 | 姜 淙 熙 |
| 發行處 | 韓國海洋水產開發院 서울특별시 마포구 상암동 1652 |
| 전 화 | 2105-2700 FAX : 2105-2800 |
| 등 록 | 1984년 8월 6일 제16-80호 |

組版 · 印刷 / 세븐스가든 2263-0066 정가 15,000원

판매 및 보급 : 정부간행물판매센터 Tel : 394-0337