

중국 물류기업의 M&A 동향과 대응방향

국제물류연구실

| 연구책임자 |

- 박성준 전문연구원, sjpark@kmi.re.kr 051-797-4774

| 연구진 |

- 김은우 전문연구원, hisgrace@kmi.re.kr 051-797-4680
- 김세원 연구원, ksw@kmi.re.kr 051-797-4775

| 감리위원 |

- 길광수 선임연구위원, kskil@kmi.re.kr 051-797-4602

• 목 차

요약	01
I. 서론	03
II. 교통·물류분야 글로벌 M&A 현황	05
III. 중국 물류기업의 M&A 추진동향	15
IV. 중국 물류기업의 M&A 목적과 대응방향	35
V. 결론 및 정책 제언	47
참고문헌	49

▶ 이 자료는 한국해양수산개발원
홈페이지 (<http://www.kmi.re.kr>)에서도 보실 수 있습니다.

요약



- 최근 글로벌 교통·물류 분야의 인수·합병(M&A) 규모가 급격히 대형화하는 가운데 세계 2위 경제국 중국의 물류기업들이 활발한 M&A를 통해 세계 M&A 시장의 흐름을 주도하고 있음
 - 2015년 글로벌 교통·물류분야의 완료된 M&A 거래 총액은 약 1,815억 달러 규모로, 최근 3년 연속 증가해왔음
- 중국은 대내적으로 지속적인 국유기업의 개혁 및 산업 구조조정 일환으로 M&A를 독려하고 있으며, 대외적으로도 강력한 해외진출 드라이브 전략을 추진하고 있어 향후 국제물류 분야 M&A는 더욱 확대될 것으로 전망됨
 - 대내적으로 중국 물류분야의 핵심과제는, e-commerce 중심으로 물류시장의 급성장이 예견되는 가운데 국가 경쟁력 확보 차원에서 물류산업의 효율성을 기하는 것임
 - 대외적으로는 중국 제조업의 해외 진출, 2013년 10월부터 본격화한 일대일로 구상의 실현 수단 차원에서 철도·해운·항만·물류 등 관련 산업 전반에서 세계가 주목할 만한 대형 M&A를 잇달아 추진하고 있음
- 이와 같은 중국 M&A는 중국 국무원 직속 국유자산감독관리위원회(이하 국자위)와 중국의 중장기 국가발전 계획기관인 국가발전개혁위원회(이하 국가발개위)라는 두 상설기관의 긴밀한 공조 하에 진행된다는 점이 주목됨
 - 중국 1, 2위 국적선사인 COSCO와 차이나쉬핑 간 합병은 물론, 최대 3PL 기업인 시노트랜스와 대표적인 터미널 운영사인 중국초상국그룹의 합병, 기타 대형 물류기업의 M&A가 모두 국자위에 의해 진행됨
 - 따라서 이 같은 M&A는 장기 국가발전 계획에 따라 상설화된 기구의 안정적인 지원을 받고 있다고 볼 수 있음
- 본 현안분석은 이와 같은 다중·다차원의 중국 물류기업 M&A가 우리나라 물류기업의 시장 지위와 세계시장 진출 가능성에 직접적인 영향을 줄 것이라는 판단 하에 우리나라에 주는 시사점을 찾고 대응방향을 제시하고자 함
 - 중국 시장에서 중국 물류기업들의 경쟁력이 강화되는 만큼 시기를 놓치면 우리나라 물류기업의 중국 시장 진출 공간이 축소될 수 있음

- 중국 제조업 부문의 급속한 기술력 향상으로 한국 제조업은 중국과 같은 경쟁 무대에 서고 있으며, 향후 경쟁력의 우열은 누가 강력하고 효율적인 공급 사슬을 확보하는가에 의해 판가름 날 것임
- 해운분야 중국 M&A는 세계적인 해운 불황과 구조조정 압력이라는 우리나라와 동일한 여건 속에서 추진되고 있으나, 신형 컨테이너선 인수비용 용자 등 국가 차원의 추가 투자가 이뤄진다는 점이 주목됨
 - 일례로 중국수출입은행은 COSCO 측에 9,400TEU급 컨테이너선 등 53척의 선박 건조를 위해 17억 5천만 달러를 용자하기로 결정함
 - 향후 우리나라 해운산업의 발전을 위해서는 구조조정(부실정리) 이후 14,000TEU급 LNG 추잔고효율 선박의 개발공급이 필요하며, 이를 위한 정부 차원의 추가적인 조치가 따라야 할 것으로 보임
- 항만분야에서는 중국 일대일로 구상의 실현을 위해 해운산업과의 협력 하에 다양한 방식의 M&A가 활용되고 있다는 점에 주목할 필요가 있음
 - 그리스 피레우스 항만 인수, 이스라엘 하이파 항에 대한 상하이국제항그룹의 특수 경영권 인수 사례에서 확인되듯이, 중국 해외 거점진출은 정기선사와 터미널 운영사 및 물류기업의 공동 진출이라는 특징을 지님
 - 한국의 해외 거점항만은 우리나라 항만산업 국제화의 숙원과제인 바, 당장 글로벌 터미널 운영사(GTO) 육성이 어렵다면 국내 항만공사, 터미널 운영사, 물류기업으로 구성된 컨소시엄을 통한 M&A 추진을 통해 중국의 움직임에 대응할 필요가 있음
- 물류분야의 중국 국내외 M&A의 또 다른 특징은 네트워크 확장 등 폭의 측면 외에 e-commerce 시장의 급격한 팽창에 대비한 물류기술 혁신, 서비스 질 향상을 목표로 추진된다는 점에 주목할 필요가 있음
 - 중국 물류시장은 아직은 초기 발전 단계에 있어 이윤창출과 새로운 사업기회를 제공해주므로 물류기업들은 현지 기업 M&A 등 좀 더 적극적인 진출 노력이 필요함
 - 알리바바 등 중국의 대형 전자상거래 기업은 경쟁력 있는 일부 제조업 제품과 해외 물류네트워크를 결합해 공격적으로 해외시장을 개척함으로써 우리나라 제조업의 수출 경쟁력을 잠식할 수 있으므로 이에 대한 적극적인 대비책이 모색되어야 함
- 결론적으로 본 현안분석은 한국 해운·항만·물류 분야에서 우리 기업 주도의 초국경 M&A가 더욱 활성화될 필요가 있으며, 이를 촉진하기 위해 경우에 따라 정부의 전략적 개입이 필요함을 강조하고자 함

I. 서론



1. 분석의 배경과 필요성

□ 글로벌 교통물류 분야의 인수합병(M&A)¹⁾ 규모가 급격히 대형화되고 있음

- 2015년 세계 교통·물류 분야의 M&A 거래가치 총액은 2014년 933억 달러 대비 2배 가까이 증가한 1,815억 달러를 기록함
- 이는 1차적으로 글로벌 해운시장의 재편에 따라 해운물류시장의 주도권 경쟁이 치열해지고 있는 데 따른 결과로 풀이되고 있음²⁾
- M&A는 규모의 경제와 시너지 효과의 동시 제고가 가능해 글로벌 네트워크가 필수적인 교통·물류 기업들에게 선호되고 있음

□ 특히 세계 2위 경제국인 중국의 물류기업들이 중국 국내외에서 대규모 M&A를 통해 이와 같은 대형화를 주도하고 있어 주목됨

- 해운물류 분야에서는 '15년 말 COSCO와 차이나쉬핑이 합병하여 중국COSCO쉬핑이 탄생하고, 시노트란스CSC그룹과 초상국그룹이 합병한 것이 대표적임
- 항만물류 분야에서는 '16년 2월 중국COSCO쉬핑이 그리스 피레우스 항만 지분을 종전 51%에서 67%로 추가 인수하는 등 '15년에 이어 국내외에서 대형 M&A 행진을 이어가고 있음

□ 중국 물류기업들의 대내외 M&A는 '일대일로' 로 대표되는 중국의 해외진출, '신상태' 로 대표되는 중국 경제의 구조조정과 맞물려 향후 우리 물류기업에도 상당한 영향을 줄 것으로 예상됨

- 중국 제조 기업들은 이미 전자 및 반도체 산업 등을 중심으로 한국 제품과 해외 시장에서 경쟁 중이며, 수출 경쟁력 강화를 위해 물류기업 진출도 적극 꾀하고 있음

¹⁾ '합병' (merger)은 둘 이상의 기업이 하나의 기업으로 결합하는 것을 뜻하며, 합병으로 소멸되는 기업의 권리와 의무는 포괄적으로 합병기업에 이전됨. '인수' (acquisition)는 특정 기업이 다른 대상기업의 기업지배권(corporate governance)을 매수하는 것을 의미하며, 피인수된 기업이 법률적으로 독립기업으로 존속된다는 점에서 합병과 다름.(제해진, 『M&A와 기업 구조조정 전략』, 2010의 부록('M&A 용어정리')을 인용).

²⁾ 대한상공회의소, "글로벌 물류시장 M&A 특징과 시사점," 『SCM CEO Report』, Vol.19, 2015.12, p.8.

2. 분석의 목적

- 본 현안분석의 1차 목적은 중국 해운·항만·물류 분야 기업들의 국내외 M&A의 최근 동향 및 특징을 이해하고 그 영향을 분석하려는 데 있음
 - 해운·항만·물류 분야의 M&A가 상호 밀접한 연관 하에 시너지 효과를 목표로 이뤄지고 있다는 점을 종합적으로 분석하고자 함
 - 산업 합리화 또는 구조조정 차원에서 '16년 1월 단행된 시노트란스CSC와 중국초상국집단의 합병은 해운물류 전문 기업과 항만 및 터미널 개발·운영사 간의 합병이라는 점을 주목할 필요가 있음
 - '16년 중국COSCO쉬핑으로의 합병 이전인 COSCO 또한 항만운영 사업 부문을 자체적으로 보유하고 있어 항만 분야 구조조정과 연계하여 분석할 필요가 있음
- 본 현안분석의 궁극적인 목적은 이와 같은 중국 물류기업의 대형 M&A 그 자체가 중국 물류시장 및 글로벌 물류시장에 미치는 영향을 분석하고, 우리나라 물류기업과 국제물류 정책방향에 대해 시사점을 제시하는데 있음
 - 이를 위해 중국 물류 기업의 M&A를 국경 내(Within-border) M&A와 초국경(Cross-border) M&A로 구분하여 검토함
 - 국경 내 M&A(또는 In-In형 M&A) 사례 분석을 통해 우리나라 관련 산업의 합리화 및 구조조정, 시장 방어 문제와 관련된 시사점과 대응 방향을 도출함
 - 특히 최근 우리나라 해운산업과 조선업의 구조조정 및 경쟁력 확보 문제가 우리 사회의 최대 현안으로 떠오르고 있는 것과 관련해 중국의 선행 경험을 살펴보고자 함
 - 중국의 초국경 M&A 사례 분석을 통해 중국의 해외진출(“주출거”) 전략의 핵심 내용을 파악하고, 이를 국내 물류기업의 해외시장 진출 시 참고사항으로 활용하고자 함
 - 중국의 13.5 계획은 중국의 주요 산업기지 및 무역거점을 통해 중국 자체의 글로벌 가치사슬을 구축하는 것을 목표로 제조업과 무역물류업의 동반 해외진출을 강력하게 추진하려는 것임³⁾
- 결론적으로 물류산업 관련 중국 M&A 대형화의 다양한 동인 분석과 이에 대한 정책적 대응방향을 제시하고 국내 물류기업의 경쟁력 강화와 해외진출 확대에 시사점을 제공하고자 함

3) KMI중국연구센터, “이슈 포커스: 상하이시 13차 5개년 계획과 시사점,” 「KMI중국리포트」, 제 16-3호 참조.

II. 교통·물류분야 글로벌 M&A 현황



1. 글로벌 교통·물류분야 M&A 동향

□ 세계적으로 교통·물류기업 간 M&A는 2000년대 초반부터 선진국을 중심으로 활발하게 추진되어 오

- 이는 글로벌 금융위기 이후 M&A를 통해 경기 변동과 경쟁구조 변화에 대응하거나 사업 확장의 기회를 모색하기 위한 것임⁴⁾

〈표 2-1〉 글로벌 교통·물류분야 M&A 규모

단위 : 백만 달러

구분	해운	물류	철도	트럭킹	항공여객	육상여객	합계
2014년	26,226	12,007	4,945	23,791	12,735	13,577	93,281
2015년	33,846	21,772	31,928	—	—	—	181,521
Q1~Q3	20,240	20,811	3,298	32,208	11,296	13,335	101,188

자료 : 1. “2015년 한 해는 전 세계 교통·물류 부문 인수·합병(M&A)의 해” , KMI 국제물류위클리, 제335호, 2015.12.9.
2. PwC(US) 홈페이지; KMI 재작성.

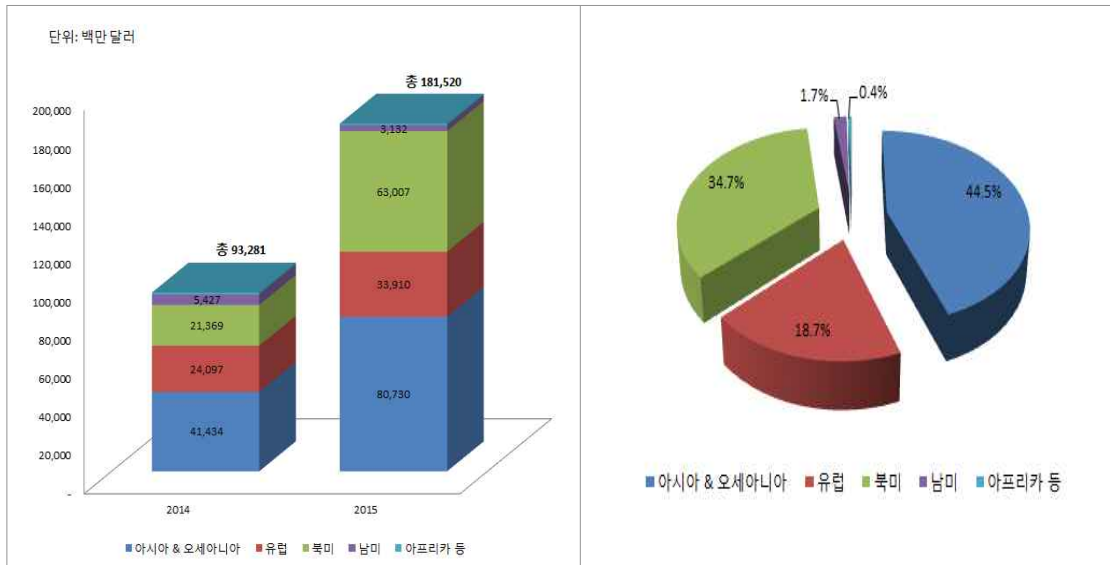
□ PwC에 따르면, 2015년 교통·물류분야의 기업 간 M&A 거래규모는 1,815억 달러로, 2014년 대비 94.6%의 기록적인 증가세를 보임

- 지역별 M&A 거래규모를 살펴보면 아시아 및 오세아니아 지역이 807억 달러로 가장 컸으며, 북미와 유럽이 각각 630억 달러와 339억 달러로 그 뒤를 이음
- 특히, 2015년 아시아 및 오세아니아 지역, 북미 지역의 M&A 거래규모는 2014년 대비 각각 약 2배 및 약 3배를 기록함
- 여객 분야를 제외한 교통·물류분야는 2015년 3분기 누적 규모가 765.5억 달러, 평균 규모는 9,048만 달러로, 각각 전년 동기 대비 62%와 14% 증가함⁵⁾

4) 한국해양수산개발원, “글로벌 물류업계, M&A 돌풍 거세진다” , 「KMI국제물류위클리」 , 제354호, 2016.4.27.

5) 한국해양수산개발원, “2015년 한 해는 전 세계 교통·물류 부문 인수·합병(M&A)의 해” , 「KMI국제물류위클리」 , 제335호, 2015.12.9.

〈그림 2-1〉 지역별 글로벌 교통·물류분야 M&A 거래규모



자료 : PwC(US) 홈페이지; KMI 재작성.

□ 2015년도 금액 기준 아시아 및 오세아니아 지역의 M&A가 글로벌 교통·물류분야 M&A의 44.5%를 차지하며 세계 교통물류 M&A시장을 리드함

- 중국의 성장 둔화에 따른 주식 시장 및 시장가치 약세로 중국에서 M&A 거래가 증대되면서, 2015년 중국이 아시아 및 오세아니아 지역의 M&A 시장을 견인함
- 아시아 및 오세아니아 지역 M&A는 주로 로컬 시장을 대상으로 한 M&A라는 특징을 가지며, 핵심 역량 강화, 기업의 기존 운영사업과 추가적으로 확보한 물류 네트워크를 연계한 시너지 효과 도출 등의 목적으로 M&A가 이루어짐⁶⁾

□ 2015년도 교통·물류 분야 M&A의 건당 평균 거래규모, 10억 달러 이상의 메가딜(Mega-Deal) 거래건수 및 거래규모 모두 2014년 대비 대폭 증가함

- 2015년 M&A 건당 평균 거래규모는 1억 달러로 2014년 0.5억 달러 대비 두 배로 증가함
- 2015년 한해 메가딜 건수는 총 28건으로 2014년 17건 대비 11건 늘어났으며, 거래규모는 2014년의 372억 달러에서 2015년에는 1,249억 달러로 세 배 이상 늘어남⁷⁾

6) 한국해양수산개발원, “2015년, 글로벌 교통·물류 분야 M&A 현황”, 「KMI국제물류위클리」, 제331호, 2015.11.11.

7) Logistics Management, *Megadeals pace growth in 2015 transportation and logistics M&A, says PwC*, February 17, 2016. <http://www.logisticsmgmt.com/article/megadeals_pace_growth_in_2015_transportation_and_logistics_ma_says_pwc/60_seconds> (검색일: 2016.3.9)

- 2015년도의 교통·물류분야 M&A는 초국경 M&A가 주도하였으며, 거래건수 및 거래규모 기준으로 전체 M&A의 59%와 51%를 차지함⁸⁾
 - 초국경 M&A는 영업 및 서비스 제공 범위 확대를 통한 글로벌 물류 네트워크 구축의 일환으로 이루어졌으며, 앞으로도 이 같은 M&A는 증가할 것으로 예상됨⁹⁾
- 2015년에 이루어진 교통·물류분야의 대규모 M&A는 기존의 비즈니스 모델을 일부 보완 또는 전환하기 위해 이루어졌다는 특징이 있음¹⁰⁾
 - 예를 들면 자산기반(Asset-based) 기업들이 첨단기술/자산 경량화(High tech/Asset-light) 비즈니스 모델을 보유한 기업들을 인수하거나 그 반대의 인수가 이루어짐
 - 특송기업 UPS(자산 중량화 기업)는 화물자동차 운송 중개사업 강화 및 성수기 집중 물량 소화를 위해 미국 Coyote Logistics¹¹⁾(첨단기술/자산 경량화 비즈니스 모델 소유)를 18억 달러에 인수함
 - UPS는 Coyote Logistics 인수를 통해 원활한 운송 서비스를 고객에게 제공할 수 있게 됨
 - 미국 물류업체 XPO Logistics(자산 경량화 기업)는 지속적으로 물류서비스를 확대하고 유럽 내 사업을 대폭 확장하기 위해 프랑스 업체 Norbert Dentressangle(자산 중량화 기업)를 28억 달러에 인수함
 - 일본 우정국은 호주의 대표적인 글로벌 물류기업 TOLL Logistics를 50억 달러에 인수함으로써 글로벌 물류사업 진출에 출사표를 던졌으며, 세계 5위 물류기업으로 도약하기 위한 발판을 마련함

8) PwC, *2015 Transportation & Logistics M&A Value Doubles Previous Year, According to PwC US*, Feb 9, 2016. <<http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2016/pwc-q4-transportation-logistics-ma-press-release.html>> (검색일: 2016.3.9)

9) 한국해양수산개발원, “2015년, 글로벌 교통·물류 분야 M&A 현황”, 「KMI국제물류위클리」, 제331호, 2015.11.11.

10) 한국해양수산개발원, “글로벌 물류업체, M&A 돌풍 거세진다”, 「KMI국제물류위클리」, 제354호, 2016.4.9 요약 및 재구성.

11) Coyote Logistics는 화물자동차 등 자산을 보유하지 않고 개별 트럭 운전자와 계약을 맺고 화물을 운송하는 기업으로, 자사의 화물자동차 운송 중개 소프트웨어를 통해 효과적인 운송 업무를 펼쳐온 기업임. (한국해양수산개발원, “2015년, 글로벌 교통·물류 분야 M&A 현황”, 「KMI국제물류위클리」, 제331호, 2015.11.11 재인용.)

2. 물류분야별 M&A 현황

1) 해운분야

□ 2008년 글로벌 금융위기 이후 해운경기 악화, 선박 공급 과잉이 심화되면서 주요 선사들은 M&A를 불황기 생존전략으로 활용하고 있음

○ 특히 M&A는 시장 점유율 확대, 공동 운항 및 선대 합리화를 통한 원가 절감 등의 효과가 기대되어 최근 들어 본격화되고 있음¹²⁾

○ 또한 저렴한 비용으로 글로벌 네트워크를 확충하고 터미널을 활용한 경쟁력 제고 및 인건비 절감 효과를 높이려는 목적으로 해운분야 M&A가 활발하게 이루어지고 있음¹³⁾

□ 대형 선사들은 중소형 선사의 지분 전체를 사들이거나 정기선 사업부만 인수하는 방식으로 자사 네트워크를 확대하고 있음¹⁴⁾

○ 2014년 독일 하팍로이드가 칠레 CSAV의 컨테이너선 부문을 인수하며 단숨에 세계 4위 선사로 부상하였으며, M&A를 통해 하팍로이드의 아시아 및 북대서양 경쟁력과 CSAV의 경쟁력을 합쳐 최소 3억 달러의 시너지 효과를 거둘 것으로 예상함¹⁵⁾

○ 2014년 11월 프랑스 CMA CGM은 유럽 근해수송시장에서의 입지 강화를 위해 독일의 OPDR을 인수했으며, 2015년 12월에는 아시아 및 북미항로에 특화된 APL을 인수함으로써 향후 경쟁력 강화가 예상됨

○ 2015년 2월 독일 함부르크수드는 칠레 CCNI 정기선 부문이 구축한 남미 서안, 아시아, 유럽, 북미항로 네트워크를 적극 활용하고 서비스 질을 업그레이드하기 위해 CCNI의 정기선 부문을 1억 6,000만 달러에 인수했음

○ 2015년 양대 국적 선사인 COSCO와 차이나쉬핑의 합병을 중국 정부가 승인함에 따라 2016년 2월 세계 4위의 컨테이너 선사인 COSCO쉬핑이 탄생됨

□ 특히 하팍로이드는 CSAV 인수를 통해 2015년도에 매출 및 수익성 증대를 실현함으로써 성공적으로 불황을 타개한 대표적 사례로 꼽히고 있음

¹²⁾ KB금융지주경영연구소, “해운업 M&A에 따른 글로벌 얼라이언스의 지각 변동”, 2016.3.30.

¹³⁾ 한국경제, “머스크도 실적 반토막...해운업계 살벌해지는 'M&A 생존경쟁'”, 2015.11.11.
 <<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2015111016261>> (검색일: 2016.3.9)

¹⁴⁾ 상동.

¹⁵⁾ 해양한국, “해운업계 인수합병의 시대”, 2015.3.31.

<<http://www.monthlymaritimekorea.com/news/articleView.html?idxno=15852>> (검색일: 2016.3.9)

- 2014년 하팍로이드는 마이너스 5억 870만 달러에서 2015년 4억 237만 달러의 수익을 기록하여 흑자 전환에 성공하였으며, 특히 EBIT는 2014년의 1억 3,140만 달러에서 약 7배 증가한 9억 2,240만 달러를 기록함¹⁶⁾

📊 <표 2-2> 해운분야 글로벌 M&A 현황

인수기업(국가)	피인수기업	인수시기	비고
하팍로이드(독일)	칠레 CSAV 컨테이너선 부문	' 14.4	세계 4위 선사로 급부상
CMA CGM(프랑스)	독일 OPDR 인수	' 14.11	
	싱가포르 NOL의 컨테이너선 부문 인 APL 인수	' 15.12	CMA CGM에 채권은행 자금 5억 달러와 프랑스국부펀드 1억 5천만 달러 지원
함부르크수드(독일)	칠레 CCNI 정기선 부문	' 15.2	인수금액 1억 5천만 달러
COSCO(중국)	중국 1,2위 해운사 합병 중국COSCO쉬핑 출범	' 16.2	중국수출입은행이 COSCO에 향후 5년간 95억 달러 지원 결정. 기타 민영 해운기업 5개에 대해 중국수출입은행이 1억 6천만 달러를 지원

자료 : 1. KB금융지주경영연구소, “해운업 M&A에 따른 글로벌 얼라이언스의 지각 변동”, 2016.3.30.
 2. 한국경제, “머스크도 실적 반토막...해운업계 살벌리는 'M&A 생존경쟁’”, 2015.11.11.
 <<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2015111016261>> (검색일: 2016.3.9.)
 3. 해양한국, “해운업계 인수합병의 시대”, 2015.3.31.
 <<http://www.monthlymaritimekorea.com/news/articleView.html?idxno=15852>> (검색일: 2016.3.9.)

2) 항만분야

□ 교역량 증가, 선박 대형화에 따른 신규 항만 건설 등 항만 인프라 확충 필요성 증대로 항만 분야에서 M&A도 활성화되고 있음

□ 2008~2014년 기간 중 규모가 2,000만 달러 이상인 M&A 및 운영권(concession) 거래의 경우 지역별로는 동아시아 지역 비중(25%)이, 터미널 유형별로는 다목적 터미널 비중(38%)이 가장 높음¹⁷⁾

- 터미널 유형별로 컨테이너 터미널의 비중이 31%로 다목적 터미널의 뒤를 이었으며, 글로벌 터미널 운영사(Global Terminal Operators; GTO)/국제 터미널 운영사(International Terminal Operators; ITO)가 컨테이너 터미널에 대한 전략적 지분 확보에 적극적이었음

¹⁶⁾ KB금융지주경영연구소, “해운업 M&A에 따른 글로벌 얼라이언스의 지각 변동”, 2016.3.30.

¹⁷⁾ PwC, *Key Trends in Global M&A and Deal Flow*, April 2015.

- CSTD, ICTSI, Bollore 그리고 CMHI과 같이 새롭게 진입하거나 성장하고 있는 GTO는 이머징 마켓에 집중하여 시장을 개척하고 M&A 등 공격적인 사업전략을 구사하고 있음¹⁸⁾
 - 필리핀 항만 운영사 ICTSI는 2014년 DP월드의 중국 옌타이 터미널 지분 51%를 인수했으며 HPH는 홍콩 ACT터미널의 지분 60%를 COSCO와 CSTD에 매각함¹⁹⁾
 - 프랑스 Bollore Africa Logistic는 2013년 인도 컨테이너 터미널 운영사인 ABG Container handling의 지분(49%) 인수를 통해 네트워크를 확대함
 - 특히 CMHI를 비롯한 중국 GTO들은 최근에 대규모 M&A 및 항만개발을 통해 기존 사업 지역에서의 규모 확대가 아닌 신규 시장에서의 네트워크 구축에 발 빠르게 나서고 있음²⁰⁾

¹⁸⁾ 한국해양수산개발원, “2013년 GTO 동향 및 중국계 터미널 회사의 글로벌 전략”, 「KMI국제물류위클리」, 제275호, 2014.9.25.

¹⁹⁾ 해양한국, “글로벌터미널운영사(GTO) 현황”, 2015.7.28.

〈<http://www.monthlymaritimekorea.com/news/articleView.html?idxno=16431>〉 (검색일: 2016.3.9)

²⁰⁾ 한국해양수산개발원, “2013년 GTO 동향 및 중국계 터미널 회사의 글로벌 전략”, 「KMI국제물류위클리」, 제275호, 2014.9.25.

☐ <표 2-3> 주요 GTO의 M&A 및 운영권 확보 현황(2013~2015)

연도	GTO	항만/터미널	세부 활동내역
2015	APMT	찰스턴(미국)	찰스턴 항의 하역사업을 SSA Cooper사에 매각하기로 발표
	DPW	Prince Rupert (캐나다)	Prince Rupert항의 Fairview Container Terminal에 대한 인수(4억 5,700만 달러)를 Maher Terminals(Deutsche Bank) 측으로부터 제안 받음
	ICTSI	멜버른(호주)	Anglo Ports Pty Limited사의 10% 지분 인수를 통해 Victoria International Container Terminal(VICT)의 100% 지분 확보
	Grup TCB	Castellon(스페인)	Castellon항 컨테이너 터미널 인수를 발표
2014	CMHI	함반토타(스리랑카)	컨소시엄을 구성해 6억 100만 달러 규모의 함반토타 항 2단계 컨테이너 터미널 개발권(35년) 획득
	ICTSI	Naha(일본)	Naha 국제컨테이너 터미널 보유 지분(60%) 매각
	PSA	Kolkata(인도)	ABG Kolkata Container Terminal의 지분 49%를 인수
	TIL	부에노스아이레스 (아르헨티나)	International Trade Logistics(ITL)의 지분 50%를 인수하면서 부에노스아이레스 항의 최대 컨 터미널 'Exolgan'의 공동 오너가 되었다
2013	APMT	Le Harve(프랑스)	Terminal Porte Oceane(TPO) 지분 50% 매각
	APMT	뉴저지 엘리자베스 항 (미국)	APMT's Port Elizabeth 인프라 투자자인 Brookfield Asset Management와 지분 50 대 50의 JV를 체결함
	DPW/ICTIS	옌타이(중국)	DP World의 Yantai 지분 51%를 인수했으며 회사명은 Yantai International Container Terminal Limited(YICT)로 변경됨
	HPH	ACT Holdings	ACT Holdings의 지분 총 100% 중 60%를 COSCO와 CSTD에 매각하였음[HPH(40%), COSCO(40%), CSTD(20%)]
	PSA	렌원강(중국)	Lianyungang Port Group과 JV를 체결을 하고 China Shipping Container Lines로부터 컨테이너 터미널을 인수하기로 함
	CMHI	CMA CGM	CMA CGM의 Terminal Link 지분 49%를 4억 유로에 인수했음

자료 : 1. "2013년 GTO 동향 및 중국계 터미널 회사의 글로벌 전략" , KMI 국제물류위클리 제275호, 2014.9.25.
2. Drewry, *Global Container Terminal Operators*, Annual Report 2015.

3) 물류분야

□ 글로벌 물류시장 주도권 경쟁이 가열되면서 물류기업의 M&A는 대형화되는 추세임

○ FedEx의 TNT로지스틱스 인수 합병이 대표적인 예로, 2015년 4월 세계 1위 특송업체인 UPS가 네덜란드 TNT를 44억 유로에 인수하기로 합의함

□ 최근에는 아마존, 구글, 이베이, 월마트 등 비전통 물류 공급업자들이 자가 배송망 구축을 위한 수단으로 M&A를 활용, 전통적인 물류업체들을 위협하고 있으며, 이와 같은 현상은 최근에 이루어지고 있는 M&A의 가장 중요한 특징을 형성하고 있음

- 2014년 12월 FedEx가 역물류 기업인 Genco를 인수함
 - UPA는 e-commerce에 특화된 서비스 공급업체인 i-Parcel을 인수함
 - 2012년 아마존은 로봇 벤처업체인 키바시스템을 인수해 물류관리에 로봇을 적용하는 등 차세대 유통망이라고 부르는 옴니채널로의 진화에 M&A를 활용하고 있음
- 3자물류 부문에서는 신흥시장 진출, 규모의 경제 및 글로벌 네트워크 구축을 위한 M&A가 이루어지고 있음
- DSV는 유럽의 물류회사 중 가장 적극적으로 M&A를 활용한 회사 중 하나로, DSV의 M&A 핵심전략은 화물 포워딩 및 계약물류로 확장해 나갈 수 있는 중소 도로 운송 회사를 인수하는 것임²¹⁾
 - DSV는 2011년까지는 주로 유럽시장을 중심으로 M&A를 추진했으나 2012년 두바이 기반의 Swift Freight를 인수하면서 본격적으로 이머징마켓에 진출함
 - 2012년에는 아르헨티나, 페루 및 칠레에 합자회사를 설립하는 방식으로 인수합병을 진행하였으며, 이를 통해 남미에서의 입지를 강화함
 - DB Schenker는 1990년대부터 세계 각국의 기업인수, 합작투자 등을 통한 글로벌화를 실현하였으며 그 중 기업인수가 월등히 많음²²⁾
 - 최근 10년간 DB Schenker가 인수한 기업의 업종을 보면 계약물류와 화물 포워딩이 높은 비율을 차지하고 있으며 유럽 기반의 다양한 기업들과 M&A를 추진함
 - 2015년 9월, XPO 로지스틱스는 글로벌 네트워크 확대 및 SCM 서비스 강화를 위해 덴로 로지스틱스의 모회사인 콘웨이와 30억 달러 규모의 인수합병에 합의함²³⁾
 - 이를 통해 XPO 로지스틱스는 LTL(less-than-truckload) 부문 제2위 사업자로 부상함

²¹⁾ 한국해양수산개발원, “DSV사의 세계화 전략”, 「KMI국제물류위클리」, 제297호, 2015.2.25. 재인용.

²²⁾ 한국해양수산개발원, “DB Schenker의 글로벌 물류시장 진출전략”, 「KMI국제물류위클리」, 제288호, 2014.12.28. 재인용.

²³⁾ 한국해양수산개발원, “덴로 로지스틱스의 세계화 전략”, 「KMI국제물류위클리」, 제326호, 2015.10.7.

☞ <표 2-4> DSV 및 DB Schenker의 M&A 현황(2010~2014)

	대상기업	연도	업종	국가
DSV	Swift Group	2014	화물포워딩	남아공
	SBS World Holdings Ltd.	2013	화물포워딩	영국
	Ontime Logistics AS	2013	도로운송	노르웨이
	Seatrainers Group	2013	프로젝트 물류	덴마크
	Swift Freight	2012	화물포워딩	UAE
	AWT Cechofracht	2012	화물포워딩	체코공화국
	Wasa Logistics	2011	프로젝트 물류	핀란드
	Norfolkline AB	2009	도로운송	스웨덴
DB Schenker	Barnsdale Cartel Damage Solutions AG	2014	-	독일
	Gemadept Logistics	2014	계약물류	베트남
	Salem Freight International	2013	화물포워딩	UAE
	Euro-Line Panamericana	2013	화물포워딩	파나마
	Desert Logistics	2012	계약물류	나미비아
	Suomen Kiitoautot Oy	2012	도로운송	핀란드
	Jean Heck Group	2011	화물 포워딩	벨기에
	Masped-Schenker Kft.	2010	화물 포워딩	헝가리

자료 : 1. 한국해양수산개발원, “DSV사의 세계화 전략”, 「KMI국제물류위클리」, 제297호, 2015.2.25.
 2. 한국해양수산개발원, “DB Schenker의 글로벌 물류시장 진출전략”, 「KMI국제물류위클리」, 제288호, 2014.12.28.

3. 시사점

- 전체적으로 글로벌 교통·물류분야의 M&A는 갈수록 건수보다 액수가 큰 대형화 추세가 두드러지고 있음
- 전통적인 해운부문 M&A는 7년 넘게 불황이 장기화되고 선박 대형화가 진행되는 가운데 이에 대응하여 몸집을 키우기 위한 대안으로 향후에도 계속될 전망이다
 - 해운업의 장기불황은 선박공급 과잉과 그에 따른 지속적인 운임 하락에 의한 것임
 - 거대 컨테이너 선사들은 경쟁력을 확보하는 방법으로 M&A와 해운 얼라이언스 등 두 가지를 활용하고 있으며, 최근 해운업계는 M&A보다는 얼라이언스를 선호함
 - 단 세계 4위의 컨테이너 선사를 탄생시킨 중국 양대 국적선사 COSCO와 CSCL 합병은 해운 얼라이언스의 재편을 촉발함

- 항만분야 M&A는 선박 대형화에 따른 항만 확충 및 신규 항만 건설 수요, GTO들의 신흥시장 진출 욕구 등이 맞물려 지속적으로 시도될 것으로 보임
 - 앞으로도 GTO들의 해외투자 및 M&A 대상은 아시아, 아프리카, 라틴아메리카의 신흥시장이 될 것임
 - 항만분야 M&A의 경우 특히 중국계 CMHI 및 과거 CSTD 등이 공격적인 M&A를 추진하고 있어 중국의 해외투자 붐과 함께 향후 글로벌 항만 M&A 판도 변화를 예의 주시할 필요가 있음
- 국제물류분야에서는 아마존, 구글 등 비전통 물류 공급업자들이 IT 산업의 혁신 및 전자 상거래 시장의 급격한 팽창, 소매물류 시장확대에 편승해 최근의 M&A 양상을 주도하고 있음
 - 아마존의 키바시스템 인수를 통한 옴니채널 확보 등을 통해 알 수 있듯이 비전통 물류기업이 M&A를 전략적 도구로 활용, 전통 물류기업을 위협하며 국제물류 시장구조를 급격히 변화시키고 있음
- 해운, 항만, 물류 등 전 분야 M&A 시장에서 중국의 영향력이 두드러지고 있는바, 이는 글로벌 물류시장에서 중국의 움직임을 보다 예의주시해야 한다는 점을 시사하고 있음
 - 국내 물류기업의 국제 경쟁력 강화 및 해외진출 시 중국은 변수가 아닌 항수가 되고 있어 중국이 추진하는 M&A의 의도와 목적, 영향 및 효과에 더욱 주의를 기울여야 함

III. 중국 물류기업의 M&A 추진동향



1. 중국 기업 간 M&A 추진 실적

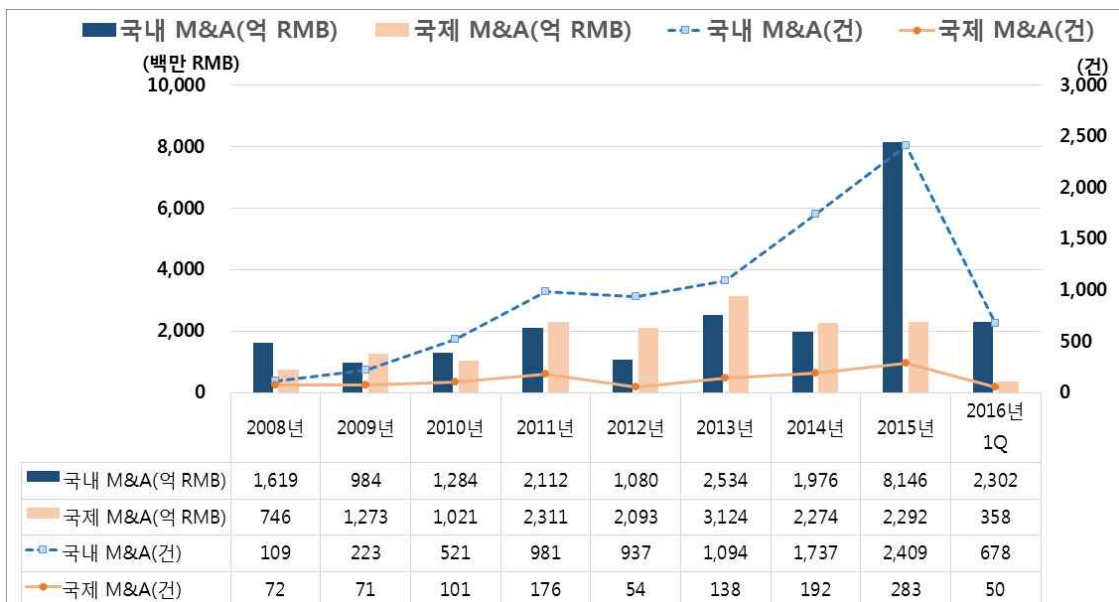
1) 추진 배경 및 실적

□ 2015년 중국 기업들의 전체 M&A 건수는 총 2,692건으로 2014년의 1,929건에 비해 약 39.6% 증가했으며, 거래금액은 1.04조 위안으로 약 44% 증가함

○ 이 가운데 특히 국경 내(Within-border) M&A의 경우 2008년 109건·1,619억 위안에서 2015년 2,409건·8,146억 위안으로 비약적으로 증가함

- 중국은 지속적인 국유기업의 개혁 및 산업 구조조정의 일환으로 기업 간 M&A를 독려하고 있는데 이는 중국내 M&A 증가의 주요 요인으로 해석됨²⁴⁾

☞ <그림 3-1> 중국 기업의 M&A 추이



자료 : 칭커연구센터(www.pedata.cn), China VC/PE Market Review 2015, 2016.1.

²⁴⁾ 2015년 8월에도 중국 국가자산감독관리위원회, 재정부 등 4개 부처가 공동으로 「상장회사 M&A, 현금 배당, 자사주 매입 장려에 관한 통지」를 발표하는 등 기업 간 M&A를 장려하고 있음.

- 2005년 12월 중국 물류시장이 전면 개방됨에 따라 많은 외국계 기업들이 중국으로 진출하게 되어,²⁵⁾ 중국 물류시장의 경쟁은 더욱 가열됨
- 국내 및 외국계 기업 간 경쟁 속에서 중국 물류기업 간의 M&A 역시 빠르게 확산되었으며, 이러한 M&A는 중국 물류산업 발전을 가속화시키고 있음
- 중국 정부도 2009년 「물류업조정과 진흥계획」 및 2014년 「물류업발전 중장기계획 (2014-2020년)」 등 국가적 계획을 담은 문건을 통해 ‘물류기업의 M&A 및 구조조정’을 지속적으로 장려하고 있음²⁶⁾

〈표 3-1〉 중국 정부의 주요 물류관련 정책

년도	정책 명	주요 내용
2009	물류업 조정과 진흥계획	· 물류 서비스 수요 확대 및 전문화 · 물류 기업 M&A 활성화 · 국제물류 및 자유무역구 활성화
2010	농산물 콜드체인 물류발전계획	· 현대적인 콜드체인 개념 및 기술 촉진, 표준화 · 콜드체인 물류 분야의 3PL 기업 육성 · 관련 인프라 및 장비 개선
2011	상업물류 발전계획	· 상업물류 네트워크의 지리적 배치 확정 · 물류 인프라 건설 강화 및 물류 혁신 가속화 · 녹색 물류 확대 및 초국경 협력 촉진
2012	물류부문 민간투자촉진 실시의견	· 세제 혜택 등 3PL 분야 민간투자 확대 · 물류업체 품질관리 규제 개선
2013	전국물류원구발전계획	· 물류원구의 합리적 배치 · 물류원구 관련 정보 및 서비스 개선
2013	전자상거래통합혁신 시범사업 실행방안 통지	· 전자상거래 및 대기업 공급사슬 향상 · 전자상거래 플랫폼 서비스의 혁신 · 초국경 전자상거래 및 휴대폰 전자상거래 육성
2014	물류업 발전 중장기계획 (2014~2020)	· 물류기업의 규모화, 집약화 수준 제고 · 물류기업 간 지분투자, 합병, 얼라이언스 활성화
2015	현대물류주요사업의 실시 가속에 대한 통지	· 일대일로 등 국가전략에 맞도록 물류 주요사업 실시 · 통합물류 채널 및 인프라 네트워크, 신기술 및 장비 도입 · 사회자본 투자를 위한 우호적 환경 조성

자료: 1. 国家发展改革委, 「关于加快实施现代物流重大工程的通知」, 2015.8.3.
 2. 国务院, 「国务院关于印发物流业调整和振兴规划的通知」, 2009.3.
 3. 国务院, 「国务院关于印发物流业发展中长期规划 (2014—2020年) 的通知」, 2014.10. 등 참조.

²⁵⁾ 박종삼, "중국물류시장에 우리기업의 전략적 진출방안에 관한 연구," 「물류학회지」 제22권 제1호, 2012.3. pp.133-161.

²⁶⁾ 2009년 중국 국무원의 「물류업조정과 진흥계획」에서는 '물류기업의 합병과 구조조정'을 '주요 임무'로 포함했으며 물류기업들이 지분투자, M&A, 합자 등 다양한 방식을 통한 구조조정으로 서비스 수준을 제고하고 경쟁력 강화를 장려한다고 밝혔음. 한편 2014년 발표한 「물류업발전 중장기계획 (2014-2020년)」에서도 '물류기업의 규모화, 집약화 수준 제고'를 강조했으며, 기업 간의 지분투자, 합병, 얼라이언스 등을 장려하고 있음. 国务院, 「国务院关于印发物流业调整和振兴规划的通知」, 2009.3. ; 国务院, 「国务院关于印发物流业发展中长期规划(2014—2020年)的通知」, 2014.10.

- 중국 투자전문 연구기관인 칭커연구센터(Zero2IPO Research Center)에 따르면, 2015년 중국 물류업계에서 완료된(Finished) M&A는 56건으로 '10년(40건) 비해 16건 증가함²⁷⁾
 - 연도별 M&A 증감 추이를 보면 2010년 40건에서 2011년과 2012년에 각각 25건과 24건으로 감소 추세를 보이다가, 2013년과 2014년 각각 54건과 79건으로 증가한 후 2015년에는 56건으로 다소 감소함
 - 2015년 56건의 M&A 중 44건이 국경 내(국내기업 간) M&A(Within-border M&A)로, 2010~2015년간 완료된 전체 M&A 중 80% 이상이 모두 국내기업 간 M&A임(2015년은 79%로 80%에 약간 못 미침)
- 2015년 이후 중국 일대일로 구상이 본격화하면서 중국의 경제성장 안정화, 산업 구조의 조정, 발전 패턴의 전환 및 국가 경쟁력 강화를 위해 물류산업 발전의 중요성이 강조되면서 M&A가 가속화하고 있음
 - 2015년 8월 중국 국가발전개혁위원회는 「현대물류주요사업의 실시가속에 대한 통지」를 통해 물류산업 발전의 기본 원칙으로 “일대일로 전략에 부합”을 설정함
 - 물류기업의 경쟁력 강화를 위해 물류기업 통합, 경영능력 제고, 전자화 등을 설정하고 대형종합 물류기업 집단과 전문 물류서비스 브랜드 육성을 강조함
 - 교통물류 인프라 부문과 관련해서는 이미 2014년 중국남철(China South Railway)과 북철(China CNR Corporation)의 합병이 결정되어 2015년 5월 거대기업 중국중철(China Railway Group)이 탄생한 예를 들 수 있음

📊 <표 3-2> 중국 물류기업의 M&A 건수 추이

	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년 1Q
M&A	40	25	24	54	79	56	23
인수*	21	11	10	19	33	21	12
피인수	19	14	14	35	46	35	11
국내 M&A	32	21	21	45	74	44	23
국제 M&A	8	4	3	9	5	12	0

주 : 인수는 인수 측(Acquirer) 기업이 물류업종인 경우이며, 피인수는 M&A 대상이 물류업종인 경우임.
 자료 : 칭커연구센터(www.pedata.cn) DB에서 각 년도 1월 1일부터 12월 31일까지 인수/피인수 업종을 물류업종으로 하여 완료된(Finished) M&A만을 대상으로 검색, (검색일: 2016.5.20.).

- 칭커연구센터의 데이터를 바탕으로 정리한 2010년 이후 중국 국내 물류기업 간의 주요 M&A 사례는 아래와 같음

²⁷⁾ 칭커연구센터(www.pedata.cn) DB (검색일: 2016.5.20.).

☞ <표 3-3> 2010년 이후 중국 물류기업의 주요 M&A

인수합병 기업	M&A 대상 기업	업종	M&A 금액	M&A 시점
China COSCO Shipping	China COSCO Holdings	배송 및 창고	비공개	2016-05-05
Fei Sheng Industrial	Yiliu Technology	물류	140만 RMB	2016-04-28
IDC Fluid Control	STO Express	배송 및 창고	22.5억 RMB	2016-04-20
Sunda Intelligent A&E	J&H Automation	물류설비제조	1,785만 RMB	2016-04-08
COSCO Pacific	China Shipping Ports Development	터미널 운영	37.4억 RMB	2015-12-25
Si La Mu 자산관리 (西拉姆资产)	sd-express	배송	비공개	2015-10-09
CAINIAO	KXTX(卡行天下)	물류관리	비공개	2015-09-08
SIPG	JJ shipping	해운	19.4억 RMB	2015-07-13
Lianming Machinery	Lianming Chentong Logistics	배송 및 창고	5.2억 RMB	2015-06-15
Lan Hai Shang Shou(览海上寿)	China Shipping Haisheng	배송 및 창고	10.3억 RMB	2015-06-05
Huapengfei Modern Logistics	Sai Fu technology	해운물류	5,400만 RMB	2014-12-15
CTS Global Logistics	De Xiang shipping	배송 및 창고	1,006만 RMB	2014-11-01
Tianxin Enterprise	An Xin Logistics	배송 및 창고	비공개	2013-08-28
ZHU HAI Port	Rainbow Fine Chemical Industry	배송 및 창고	4,950만 RMB	2013-08-15
Xin Ta운수 (新塔运输)	QING SONG 국제화물대리	배송 및 창고	200만 RMB	2013-07-12
Wan Zhou Port	Wan Gang Shipping(万港船务)	기타	637만 RMB	2013-02-22
Ri Zhao Port	Lan Shan Port (岚山港务)	물류관리	비공개	2012-12-28
STO Express	TTK Express	배송 및 창고	1.6억 RMB	2012-08-17
ZHU HAI Port	Xingang Yunfu Port(新港港务)	배송 및 창고	4.7억 RMB	2011-12-02
ZHONGFU STRAITS	Fu Yin Logisitcs	배송 및 창고	6,123만 RMB	2011-01-19
Xinning Modern Logistics	Xin Yu Ning Logisitcs	기타	49만 RMB	2010-12-17

자료 : PEdaily 홈페이지 <<http://zdb.pedaily.cn/ma/h2359/2/>> (검색일: 2016.5.20.) 및 관련기사.

2) 주요 M&A 사례

□ 초상국그룹과 시노트란스CSC의 합병으로 거대 종합물류기업이 탄생함

- 2015년 12월 28일 중국 중앙 국유기업을 관리하는 국자위는 초상국그룹(China Merchants Group)의 시노트란스CSC그룹 인수를 발표함²⁸⁾
 - 양사는 2014년 이미 중국에너지운수유한공사(China VLCC)라는 합자회사를 설립하여 에너지운송 부문에서 상호 합병 가능성을 모색하고, 2015년 중국 국자위의 결정으로 시노트란스CSC그룹은 초상국그룹을 자회사로 완전 편입함
 - 초상국그룹은 교통물류 및 관련 인프라 건설·운영, 금융·투자, 부동산 개발·운영의 3대 사업 부문을 영위하고 있으며, 2015년 말 기준 자산 총액은 9,767억 RMB, 이윤 총액은 전년대비 43% 증가한 483억 RMB로 전체 중앙 국유기업 중 이윤 증가율 1위를 기록할 만큼 최근 성장세가 두드러짐
 - 시노트란스CSC그룹은 중국을 대표하는 종합물류기업으로서 해운, 포워딩, 창고운수업 등을 주요 사업으로 하고 있으며, 2014년 기준 자산 총액은 1,091억 RMB에 달하였지만 최근 실적 부진으로 적자경영 상태에 있었음
- 2015년 말 두 기업 간의 합병 결정 이후 현재 양사 간 기업 개편이 한창 진행 중임
 - 2016년 4월 초상국그룹은 ‘초상국그룹종합물류사업부 설립 방안’을 발표한 바 있으며, 시노트란스CSC를 중심으로 세계적인 해운물류 브랜드를 구축할 계획임²⁹⁾
- 양사의 합병으로 총 자산 1조 858억 RMB(한화 약 197조 원)에 달하는 거대 기업이 탄생하였으며, 향후 해운, 종합물류, 물류단지개발 등에서 시너지 효과가 기대됨³⁰⁾
 - 해운, 육상, 항공이 일체화된 종합물류기업으로서 원스톱 물류 서비스를 제공할 수 있게 되었으며, 특히 그동안 양사가 원유, LNG 등 에너지운송 부문에서 두각을 보였던 만큼 세계 최고 수준의 에너지 선대를 구축할 것으로 예상됨
 - 양사가 보유한 조선 등 관련 장비 제조업 분야의 경쟁력도 강화되며, 부동산 자산

28) 新浪财经, "招商局中外运长航合并成万亿巨无霸," 2016.3.16.

〈<http://finance.sina.com.cn/roll/2016-03-16/doc-ifxqhnev6156088.shtml>〉 (검색일: 2016.5.20.) ; 초상국그룹 홈페이지 〈http://www.cmhk.com/main/a/2015/k07/a199_201.shtml〉 (검색일: 2016.5.20.) ; 국유자산감독관리위원회는 국유기업 개혁 및 국유자산의 보호증대를 주요목표로 국무원 산하에 설치된 상설화된 국가 기구로, 국가를 대신해 출자인의 의무를 이행하는 등 경영에 관하여 실질적인 의사결정을 한다는 점에서 한국과 다름.

29) 国际船舶网, "招商局成立综合物流事业部," 2016.4.26.

〈http://www.eworldship.com/html/2016/ShipOwner_0426/114551.html〉 (검색일: 2016.5.20.).

30) 中国外运, "招商局集团有限公司与中国外运长航集团有限公司实施战略重组," 第145期, 2016.01.

및 운영관리 부문에서 양사가 추진 중인 크루즈, 물류산업단지 건설, 국제전자상거래 분야 등에서도 다방면의 협력이 가능해짐

- 기존의 터미널, 근해 피더 및 바지선 네트워크 등을 활용하여, 장강수운과 주강삼각 지역의 해운복합운송 체계를 구축하게 되었으며, 해외 네트워크를 활용하여 동남아와 유럽 등지에서 해운항만 네트워크 구축도 가능하게 되어, 중국이 추진 중인 ‘일대일로’, 특히 해상실크로드 건설에 중요한 플랫폼 역할을 수행하게 됨

〈표 3-4〉 초상국그룹의 주요 자회사와 사업부문

그룹	산업 분야	주요 자회사	주요 업무
초상국그룹	교통운수 및 관련 인프라 건설, 운영 관리	초상국국제유한공사 (招商局国际有限公司)	항만터미널 운영 및 하역업무 등
		시노트란스CSC그룹유한공사 (中外运长航集团有限公司)	종합물류, 해운, 조선 등
		초상국화젠도로투자유한공사 (招商局华建公路投资有限公司)	도로투자, 운영관리, 정책연구
		초상국에너지운송주식유한공사 (招商局能源运输股份有限公司)	석유, LNG 및 벌크 해운 등 (유류운반선 38척, 벌크선 13척, LNG운반선 6척 보유)
		초상국공업그룹유한공사 (招商局工业集团有限公司)	조선, 해양플랜트 등
		초상국물류그룹유한공사 (招商局物流集团有限公司)	내륙운송, 창고, 위험물 운송(해상포함) 등
		홍콩하이통유한공사 (香港海通有限公司)	항만 · 조선자재 및 선용품, 식품 무역 등
		초상국중칭교통교통R&D설계원유한공사 (招商局重庆交通科研设计院有限公司)	도로 · 교량 등 R&D, 탐사 · 설계, 검측
		초상국투자발전유한공사 (招商局投资发展有限公司)	해외투자 등
	금융투자 및 관리	초상국금융그룹유한공사(招商局金融集团) - 초상은행(招商银行)주식유한공사 - 초상증권(招商证券)주식유한공사	은행, 증권, 보험업무
		초상국자본투자유한책임공사 (招商局资本投资有限责任公司)	자산운용, 투자, 각종 컨설팅 등
		초상국혁신투자관리유한책임공사 (招商局创新投资管理有限责任公司)	자산운용, 투자컨설팅 등
	부동산 개발 및 운영	초상국서커우공업구홀딩스유한공사 (招商局蛇口工业区控股股份有限公司)	산업단지 개발 및 운영, 크루즈 터미널 운영 및 관련 부대 산업 등
		초상국팡저우개발구유한공사 (招商局漳州开发区有限公司)	토지관리, 항만물류 등

자료 : 초상국그룹 홈페이지 <<http://www.cmhk.com/main/gyzsj/zzjg/index.shtml>> (검색일: 2016.5.20.).

□ COSCO와 차이나쉬핑의 합병으로 세계 해운시장의 지각변동을 초래함

- 2015년 12월 국무원의 중국 COSCO와 차이나쉬핑 구조조정 안이 승인되면서 2016년 1월 4일 중국COSCO쉬핑그룹(China COSCO Shipping Group)이 공식 출범함³¹⁾
 - 장기간의 해운경기 침체로 인해 해운업계의 구조조정 문제가 이미 오래전부터 논의되어 왔으며, 지난해 8월 COSCO와 차이나쉬핑의 상장 자회사 8곳이 일시 거래 정지가 되며 본격적인 합병을 위한 사전 작업에 돌입함
 - 합병 당시 COSCO그룹의 자산은 약 3,300억 RMB이며, 세계 4위의 컨테이너 선대를 비롯하여 글로벌 항만 터미널 운영사인 COSCO Pacific 등 5개의 상장회사를 보유하고 있었음
 - 차이나쉬핑그룹 역시 총 자산 2,000억 RMB에 달하며, 글로벌 컨테이너 선사인 CSCL을 비롯하여 중국 최대의 벌크운송선사인 China Shipping Development, 글로벌 항만 터미널 운영사인 China Shipping Ports Development 등을 보유하고 있음
- COSCO와 차이나쉬핑의 합병으로 탄생한 중국COSCO쉬핑그룹은 선복량 기준으로 세계 1위의 선사로 올라서게 됨³²⁾
 - 합병 후 중국COSCO쉬핑의 총 운영선박은 1,114척, 8,532만 DWT로 세계 최대의 선사로 부상하였으며, 부문별로는 건화물선대 365척(3,352만 DWT), 유조선 120척(1,785만 DWT)으로 세계 1위, 컨테이너선대는 158만 TEU로 세계 4위로 올라섬
 - 또한 중국COSCO쉬핑이 운영하는 컨테이너 터미널은 총 46개(선석 190개), 컨테이너 물동량은 9,000만 TEU로 이 부문에서 세계 2위를 차지하게 됨
 - 핵심사업인 해운과 컨테이너 터미널 이외에도 양사는 종합물류, 조선·해양플랜트, 컨테이너 임대 등 기존 사업영역들이 통합되면서 시너지효과를 내게 됨
- 특히 중국COSCO쉬핑그룹은 '6+1'산업 전략 계획 발표를 통해 세계 최고 수준의 종합적인 해운물류 서비스를 제공할 것으로 전망됨
 - 중국COSCO쉬핑그룹은 해운, 물류, 금융, 장비제조, 해운서비스, 공공서비스산업 등 6대 주력 산업 영역에 IT 기술을 접목한 '인터넷+'까지 포함한 '6+1'산업 전략을 발표함

31) 搜狐网, "中海中远合并面面观," 2016.3.22. <<http://mt.sohu.com/20160322/n441496766.shtml>> (검색일: 2016.5.20.). ; 중국COSCO쉬핑그룹 홈페이지 <<http://www.cosco.com/col/col6858/index.html>> (검색일: 2016.5.20.).

32) 중국COSCO쉬핑그룹 홈페이지(상동).

〈표 3-5〉 중국COSCO쉬핑 운영 규모 현황 및 '6+1'산업 전략 계획

분야	규모현황 및 전략 계획
규모 현황	<ul style="list-style-type: none"> ○ 선대 종합 운송능력 8,532만 DWT/1,114척(1위) ○ 건화물 선대 보유 운송능력 3,352만 DWT/365척(1위) ○ 유조선 선대 운송능력 1,785만 DWT/120척(1위) ○ 특종선대 운송능력 300만 DWT(1위) ○ 컨테이너 터미널 46개, 선석 190개 이상, 컨테이너 물동량 9,000만 TEU(2위) ○ 글로벌 선박연료 판매량 2,500만 톤 이상(2위) ○ 컨테이너 임대 규모 약 270만 TEU이상(3위) ○ 컨테이너 선대 규모 약 158만 TEU/276척(4위)
'6+1'산업 전략	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해운산업(컨테이너운송, 유조선운송, 건화물운송, 터미널 투자운영, LNG운송, 여객선운송 등) ○ 물류산업(공정/대형화물(특종선박), 포워딩, 보관네트워크, 복합운송, 선박대리, 검수화물 등) ○ 금융산업(선박 및 장비임대업무, 항운보험업무, 공급사슬 금융, 물류단지 투자, 일대일로 관련 인프라 투자 등) ○ 장비제조산업(선박제조, 해양플랜트 제조, 선박수리, 컨테이너 제조 등) ○ 해운서비스(선박관리, 선원관리, 선박 부속품 구매, 통신기술관리 및 연료, 자재 공급 등 업무) ○ 공공서비스산업(부동산 개발, 호텔관리, 병원, 학교 등 공공서비스산업 관련 업무) ○ '인터넷+(6대 산업 클러스터를 기반으로 비즈니스모델을 개발하여, '인터넷+ 관련업무'를 통해 각 분야의 업그레이드와 혁신 추진)

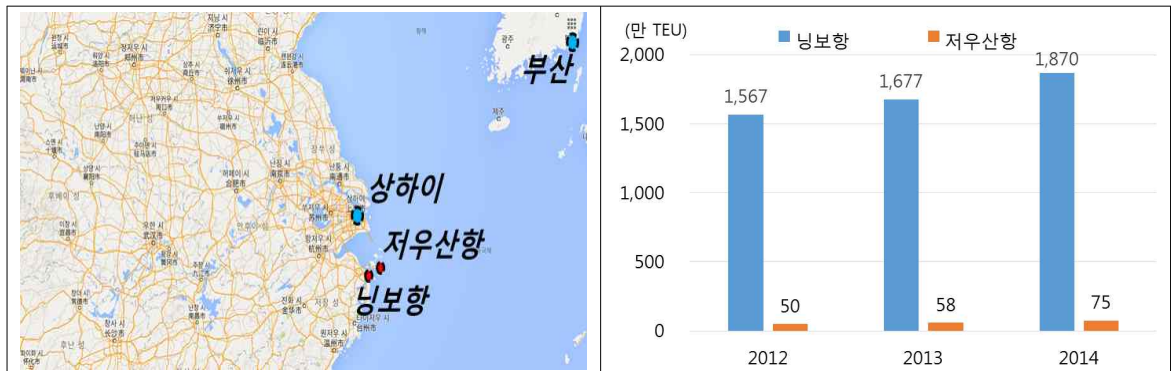
자료 : KMI 중국연구센터, "이슈 포커스: 중국의 국유해운기업 M&A 동향과 시사점," 「KMI중국리포트」 제 16-10호, 2016.7.6.

□ Ningbo항그룹과 저우산항그룹의 합병으로 거대 항만그룹이 탄생함

- Ningbo 항과 저우산 항은 2006년부터 대외적으로는 '닝보-저우산 항'으로 호칭되었으나, 실질적으로는 Ningbo항그룹과 저우산항그룹이 각각 독자적으로 운영을 담당해 왔음
- 2014년 기준, Ningbo-저우산 항의 항만 처리 물동량은 8.8억 톤(Ningbo 항 5.3억 톤, 저우산 항 3.5억 톤)으로 중국 1위이며, 컨테이너 물동량은 1,945만 TEU(Ningbo 항 1,870만 TEU, 저우산 항 75만 TEU)로 상하이에 이어 2위를 기록함³³⁾
- 특히 Ningbo 항은 중국의 핵심 컨테이너 항만 중 하나로서 장강수운과 연계 하에 상하이를 비롯한 장강삼각주 지역은 물론, 안후이성, 후난성, 후베이성, 쓰촨성, 충칭 등 내륙의 대외무역 관문 기능을 수행하고 있음

33) 兴业证券, "宁波港：收购舟港股份，有利于提升港口竞争力," 2016.1.26.

〈그림 3-2〉 닝보-저우산 항 위치 및 물동량 추이



자료 : 1. Google 지도(<https://www.google.co.kr/maps>).

2.兴业证券, "宁波港:收购舟山港股份, 有利于提升港口竞争力," 2016.1.26.

- 2015년 9월 국유기업 개혁의 일환으로 닝보항그룹과 저우산항그룹이 합병했으며, 명칭을 닝보저우산항그룹으로 변경함
 - 합병과 함께 닝보저우산항그룹의 지분은 닝보 시와 저우산 시 국자위(SASAC)가 각각 94.47%, 5.53%를 보유함
 - 2015년 12월 닝보 시와 저우산 시 국자위는 각자 보유하던 지분을 모두 저장성 국자위에 소속된 '저장성해항(海港)투자운영그룹'에 무상 이관함으로써 닝보-저우산 항의 실질 지배는 저장성 국자위가 맡게 됨³⁴⁾
- 닝보 항과 저우산 항의 전면적인 합병으로 닝보, 저우산 두 항만뿐만 아니라 저장성 항만들의 종합적인 개발 및 통일적인 운영이 가능해짐
 - 최근 중국 내 지역 항만들 간 경쟁과 공급과잉이 심화되는 가운데 타 지역 항만들에게 새로운 모델이 될 것으로 보임
- 또한 닝보-저우산 지역은 중국의 국가 전략인 '일대일로' 구상과 '장강경제벨트 발전 전략'이 맞물리는 지역이므로, 향후 닝보-저우산 항의 병합으로 더욱 큰 시너지 효과를 낼 것으로 기대됨³⁵⁾

34) 저장성해항투자운영그룹은 2014년 7월 설립된 저장성해양개발투자그룹을 전신으로 하여 2015년 8월 현재 명칭으로 개명하였으며, 저장성의 항만, 해안개발 등을 종합 관리하게 됨(浙江在线, "浙江省海港集团揭牌 将打造全球一流海洋港口投资运营企业," 2015.8.20.).

35) 장강경제벨트 발전 전략은 '일대일로', '징진지(京津冀) 협력발전' 전략과 함께 중국의 3대 전략으로 꼽히며, 2016년 3월 중국 정부는 「장강경제벨트발전계획강요」를 발표함(人民网, "三大战略引领区域发展新格局," 2016.3.15.).

- 절강IDC의 선통택배(STO) 인수로 선통택배는 중국 택배기업 최초로 ‘우회상장’에 성공함
- 2015년 12월 절강IDC Fluid Control(이하 ‘절강IDC’)이 중국 최대의 민영 택배기업인 선통택배의 지분 100%를 인수함³⁶⁾
 - 절강IDC는 2001년 설립된 수도관 및 밸브 제조를 주 사업영역으로 하는 기업으로 2015년 말 기준 총자산은 15.7억 RMB임³⁷⁾
 - 선통택배는 1993년 설립된 민영 택배기업으로 2014년 택배업무량 기준으로 중국 1위를 기록했으며, 2015년 말 총자산은 28.4억 RMB에 달함³⁸⁾
 - 표면적으로는 제조기업인 절강IDC가 택배기업인 선통을 인수한 것이나, 실질적으로는 선통택배의 최대주주인 상하이더인투자홀딩스(德殷控股)와 선통택배의 회장 일가가 절강IDC의 지분 약 60%를 보유하게 됨으로써 절강IDC의 실질적인 지배권은 선통택배가 보유하게 됨
 - 동 사례는 중국 택배기업 최초의 우회상장 사례로서³⁹⁾, 향후 다른 택배사들에게 전례를 제공할 것으로 보임
 - 이미 선통의 경쟁사인 웬통택배(YTO) 역시 상장기업인 다양창스(大杨创世)라는 의류제조사를 통한 우회상장을 준비 중이며, 순펑택배 역시 주식공개상장(IPO)을 계획 중에 있음
 - 이러한 택배기업들의 상장 확산 추세는 갈수록 경쟁이 치열해지는 중국 택배업계에 생존하기 위한 자본금 확보를 주요 목적으로 하고 있음
 - 세계 최대의 중국 택배시장은 그 동안 전자상거래의 보편화 등에 힘입어 급속히 발전해 왔으나 최근 그 성장세가 주춤해짐⁴⁰⁾
 - 중국 택배시장은 약 8,000개의 택배기업들이 난립한 가운데⁴¹⁾ 국유기업인 EMS 및

36) 搜狐财经, "看快递老二申通如何拔得上市头筹," 2016.3.18.

〈<http://business.sohu.com/20160308/n439697916.shtml>〉 (검색일: 2016.5.20.).

37) 절강IDC Fluid Control, "2015年年度报告," 2016.2.

38) 선통택배 홈페이지 〈www.sto.cn/about.asp〉 (검색일: 2016.5.20.); 절강IDC Fluid Control, "收购报告书摘要," 2016.4.

39) 우회상장은 비상장기업이 상장적부심사나 공모주 청약 등의 정식절차를 거치지 않고 우회적인 방법을 통해 상장된 기업과 합병을 통해 상장되는 것을 지칭하며, 절강IDC와 선통의 사례는 비상장기업의 핵심사업을 영업양도 형식을 빌려 상장기업(절강IDC)에게 매도하고 그 대가로 비상장기업의 주주가 상장기업의 주식을 받는 영업양수도 형식으로 진행됨.

40) 중국의 택배 증가율은 2011년 이후 매년 50% 이상의 증가율을 기록해왔으나, 지난해 48%로 처음으로 50% 이하로 하락했으며, 중국우정은 2016년 증가율이 34%에 그칠 것으로 전망함(国家邮政局, "2015年邮政行业发展统计公报," 2016.5.10.; 搜狐财经, "排名前七的快递公司,四家要上市,他们在急什么?," 2016.1.29.).

그 외 순펑 및 4통1달(선통택배, 웬통택배, 중통택배, 후이통택배, 윈다택배)로 대표되는 민영 택배기업들이 주도하고 있음

- 택배량은 증가세를 보이고 있으나 업계 내의 저가 경쟁으로 인해 택배 수익률은 크게 낮은 실정이며,⁴²⁾ 최근 알리바바, JD.COM 등의 대형 전자상거래 기업들 역시 자체적인 배송시스템을 구축하고 있어 경쟁은 더욱 치열해지는 양상임

○ 이러한 치열한 경쟁 속에서 대형 택배기업들은 설비 및 네트워크 확충을 위한 자금 조달 방안으로 주식시장 참여를 노리고 있으며, 대형 택배사들을 중심으로 한 중소 택배사들의 시장 구조 개편이 더욱 가속화될 것으로 전망됨

- 2011년 이미 중국 우정국에서는 「택배기업의 합병 및 구조조정에 관한 지도의견」을 발표하고 택배기업의 합병을 장려하고 있으며, 실제로 택배기업들 간의 M&A는 최근 지속적으로 발생하고 있음

<표 3-6> 최근 중국 택배기업의 주요 M&A

연도	주요 M&A 사례
2009년	DHL-SINOTRANS(中外运敦豪), 첸이택배(全一快递) 인수
2010년	DHL-SINOTRANS, 시노트란스(中外运)택배 인수
2011년	하이항(海航)그룹, 텐텐(天天)택배 인수
	백세(百世)물류, 후이통(汇通)택배 인수
	선전시 및 선전요우허따통(友和和大通)실업, 첸이택배·시노트란스택배, 홍콩진궈(金果)택배 지분 100% 인수(*DHL의 중국 국내택배업무 철수 의미)
2012년	홍로(红楼)그룹, CCES택배 인수
	싱천택배(星晨急便), 싼페이홍(鑫飞鸿)택배 인수
2013년	정이(增益)SCM, 첸얼청(全日通)·페이탕다(飞康达)택배 등 인수 후 정이택배로 통합
2014년	스허(世合)그룹, 후이창(汇强)택배 인수
	TNT화위, 루펑다(如风达)택배 인수
	순펑택배, 뤼디페이(落地配) 인수
	선통택배, 미국 USG Express 인수

자료 : 1. KMI 중국연구센터, "중국 택배 물류시장의 이슈 및 전망," 「KMI중국물류리포트」, 제12-13호, 2012.8.21.

2.和讯网, "2015年中国快递业将会掀起'并购风'", 2015.6.30.

〈<http://opinion.hexun.com/2015-06-30/177152096.html>〉 (검색일: 2016.5.21.).

41) 浙江新闻网, "目前我国快递物流企业有8000多家," 2015.3.3.

〈http://info.jctrans.com/news/synthetic_trans/2015332116516.shtml〉 (검색일: 2016.5.21.).

42) 중국 택배의 건당 가격은 2004년 28.8위안에서 2014년 14.7위안으로 크게 낮아졌으며, 택배 건당 이윤율 역시 5% 정도로 추정됨(搜狐财经, "排名前七的快递公司,四家要上市,他们在急什么?," 2016.1.29).

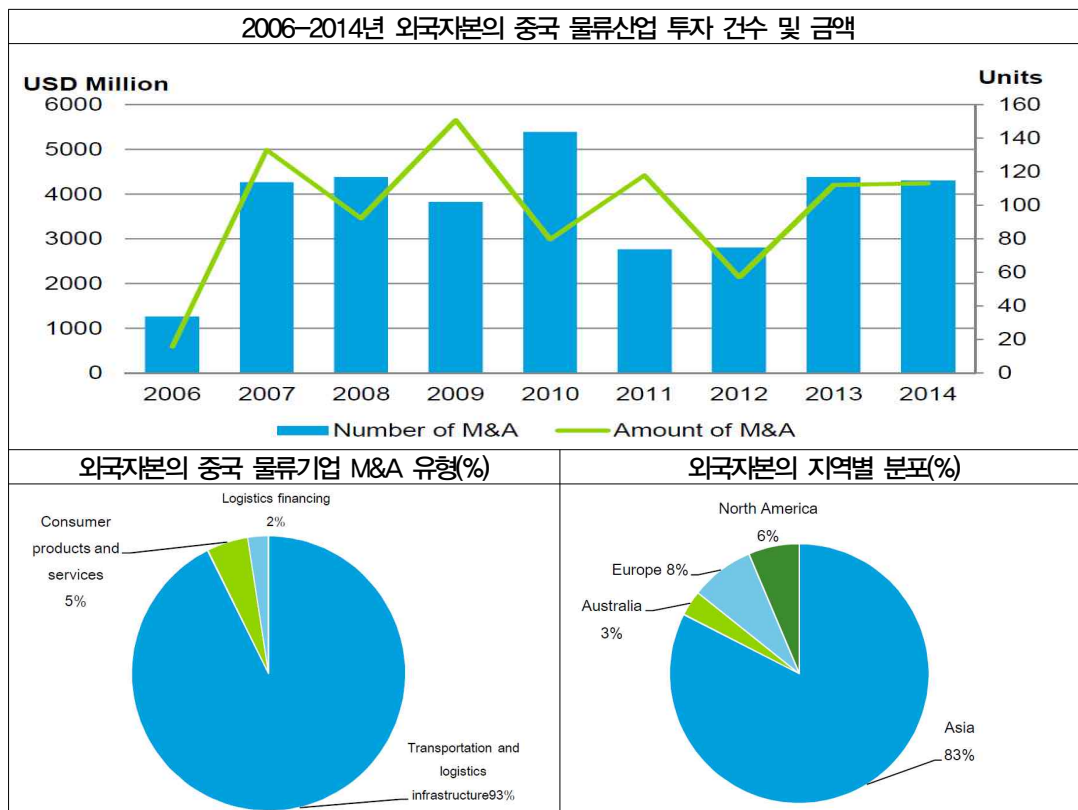
2. 중국과 외국기업 간 M&A 추진 실적

1) 추진 배경 및 실적

□ 2000년대 들어와 중국 정부는 '저우추취(走出去)'로 대변되는 기업의 해외투자정책과 '인진라이(引进来)'라는 외자유치 정책을 양태 축으로 한 대외개방 방침을 견지해 옴⁴³⁾

- 현재 외자유치는 충분한 성과를 거둔 반면 해외투자는 상대적으로 다소 부족한 편임
 - 중국 물류산업은 비교적 일찍 개방되어 활발한 외자유치가 실현된 반면, 중국 물류업의 해외투자는 그에 미치지 못하는 편임
- 지난 10년간(2005~2014년) 중국의 물류산업은 외상투자의 중요한 영역이었으며, 외국자본의 중국 교통·물류 인프라 기업 M&A는 매년 7건 이상을 유지해 옴
 - 동 기간 외국자본 M&A는 전체의 95%가 교통운송 및 물류기초설비 분야였음

〈그림 3-3〉 외국자본의 중국 물류기업 M&A 투자 현황

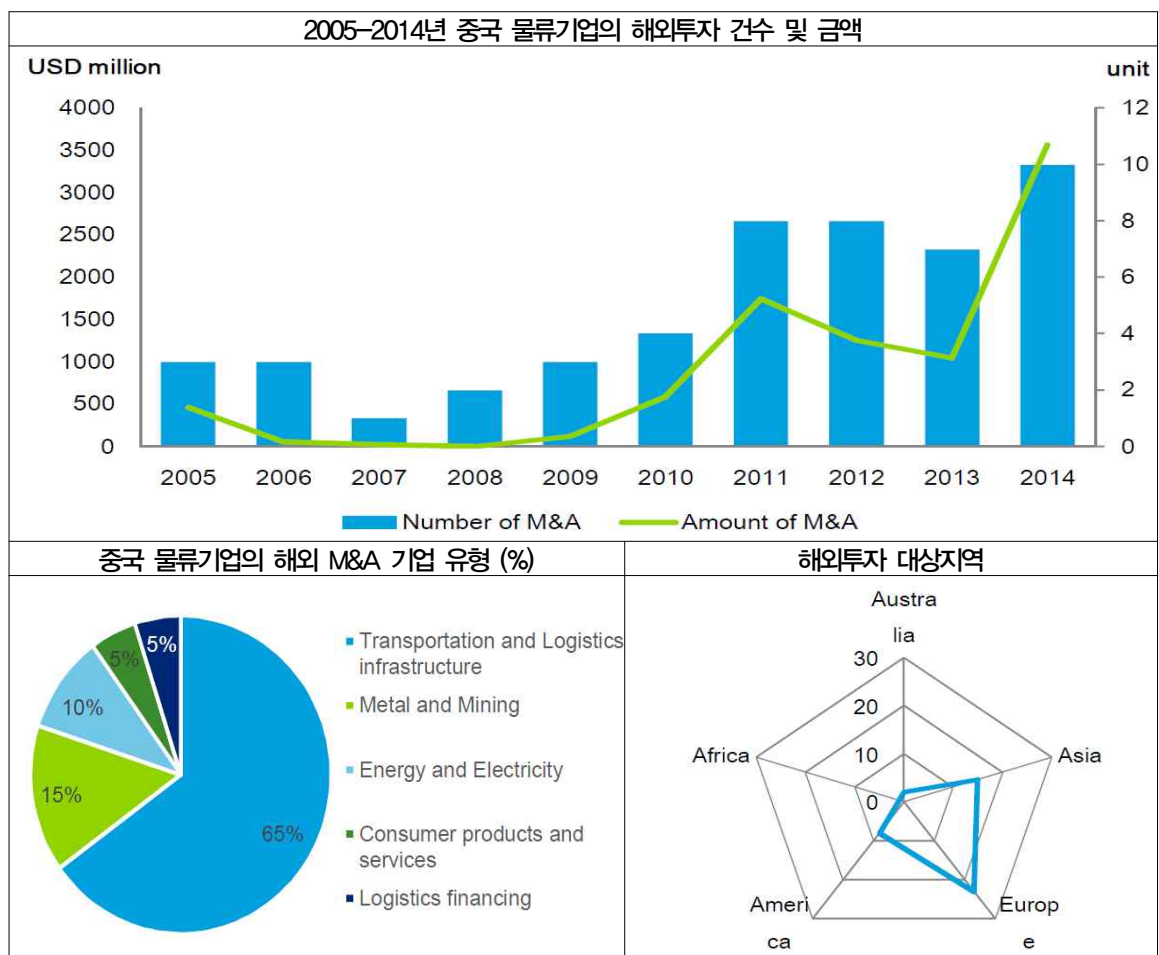


자료 : Deloitte, *Investment Promotion Report of China's Logistics Industry 2014~2015*, 2015.6, pp.40~41.

⁴³⁾ Deloitte, *Investment Promotion Report of China's Logistics Industry 2014~2015*, 2015.6.

- 2005년부터 중국 물류기업들의 해외기업 M&A가 가시화되었으며, 금액도 지속적으로 증가하고 있는 추세임
- 중국 물류기업의 초국경(해외기업) M&A(Cross-border M&A)는 2014년에도 두드러졌는데, 총 10건의 해외기업 M&A가 있었으며, 금액은 약 35.7억 달러에 달함
- 지난 10년간 중국 물류기업의 해외 M&A는 교통-물류 인프라 기업이 전체의 65%를 차지해 가장 많았고, 금속광업기업, 에너지관련 물류기업, 기타 소비재 서비스 및 물류금융 부문 순으로 높은 비중을 차지했음(아래 도표 참조)
- 동 기간 중국 물류기업의 해외 M&A 49건을 지역별로 살펴보면 유럽 지역이 23건(금액 18.9억 달러)으로 가장 많았고, 아시아 지역 15건, 북미 지역 7건, 오스트레일리아와 아프리카 지역이 각각 3건과 1건임

◀ <그림 3-4> 중국 물류기업의 해외 M&A 현황



자료 : Deloitte, *Investment Promotion Report of China's Logistics Industry 2014-2015*, June, 2015, pp. 42-43.

○ 2010년 이후 중국 기업의 주요 해외물류기업 M&A 사례는 아래와 같음

☛ <표 3-7> 2010년 이후 중국 기업의 주요 해외물류기업 M&A

Acquirer	M&A 타깃	업종	M&A 금액	완료 시점
China COSCO Shipping	Port of Piraeus (그리스)	항만 터미널	EUR 3.7억	2016-04
Hubei Huachangda Intelligent Equipment	W&H Systems(미국)	배송 및 창고	USD 1,400만	2015-11-06
CMHI, COSCO, CIC	Kumport(터키)	항만터미널	USD 9.4억	2015-09
HNA Group Co. Ltd	Swissport International AG (스위스)	항공 운송, 여객	USD 28.2억	2015-07-30
Hollyview International	ASR Logistics (홍콩)	배송 및 창고	HKD 1.2억	2014-11-24
COSCO International	Yuan Hua Technical (미국)	운송	USD 0.47백만	2014-08-06
China Merchants Holdings International	Terminal Link (프랑스)	항만터미널운영	EUR 4억	2013-01-25
Sinopec Kantons Holdings Limited	Vesta Terminal (네덜란드)	항만터미널	EUR 1.3억	2012-10-15
China Merchants Group	Loscarn (호주)	물류설비제조	AUD 6.75억	2010-07-06

자료 : 1. PEdaily(<http://zdb.pedaily.cn/ma/h2359/2/>), (검색일: 2016.5.20.).

2. PwC, *Fourth-quarter 2015 transportation and logistics industry mergers and acquisitions analysis*, 2016 및 기타 관련 자료.

2) 최근의 주요 M&A 사례

□ COSCO의 그리스 피레우스 항 인수로 중국 기업의 대 유럽 진출 관문을 확보함

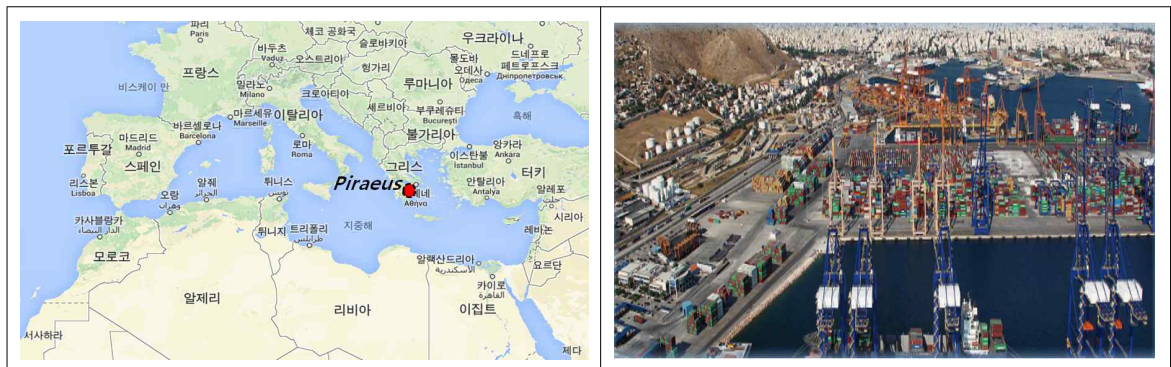
○ 2016년 4월 그리스국가민영화위원회(HRADF)는 중국COSCO쉬핑의 그리스 피레우스항(Piraeus)의 지분 67% 인수를 승인함

- 중국COSCO쉬핑은 3.7억 유로에 그리스 피레우스항만공사(Piraeus Port Authority, PPA) 지분 67%를 인수하게 되며, 우선적으로 피레우스 항의 지분 51%를 확보하고 향후 5년간 추가적인 투자로 16%의 지분을 확보할 계획임⁴⁴⁾

⁴⁴⁾ COSCO는 먼저 2.8억 유로를 HRADF에 지불하여 51%의 지분을 확보한 후 향후 5년 동안 나머지 계약액인 0.88억 유로를 지불하여 16%의 지분을 확보하는 내용임(CHINA DAILY, "China COSCO buys Greece's Piraeus port," April 9, 2016.).

- COSCO그룹은 이미 2008년 6월 컨테이너 터미널 입찰을 통해 35년간 피레우스 항 2호, 3호 부두 경영권을 획득했음
- 이후 COSCO는 자회사인 Piraeus Container Terminal(PCT)을 설립하여 2009년부터 2중, 3중 부두를 운영해 왔으며, 피레우스 항만공사는 1중 부두를 직영해 옴
- 피레우스 항은 60개 연선 국가를 포함하는 중국의 ‘일대일로’ 구상 하에서 유럽 시장 진출의 핵심적인 관문으로 인식되어 옴
- 2008년 피레우스 항의 컨테이너 물동량은 43.7만 TEU(EU 항만 중 25위)에 머물렀으나, 2014년 349.3만 TEU로 EU 9위의 컨테이너 항만으로 부상함
 - * 피레우스 항 물동량은 동 기간 EU 항만들 중 가장 높은 연평균 증가율(41.4%)을 기록함
- 과거 중국발 남동유럽항 화물들은 대부분 함부르크, 로테르담 도착 후 육상을 통해 목적지로 운송되어 왔으나, 피레우스 항 이용 시 약 7~10일간 운송시간이 단축됨⁴⁵⁾
- 이에 따라 2013년 HP는 피레우스 항을 유럽·지중해·아프리카 지역 거점으로 활용하기 위해 피레우스 항에 유통센터를 설립했으며, 2014년 중국의 통신장비 기업인 ZET과 Huawei 등이 피레우스에 물류센터를 개설하는 등 중국계 및 글로벌 회사들이 피레우스 항을 유럽 진출의 새로운 교두보로 활용하고 있음⁴⁶⁾

〈그림 3-5〉 그리스 피레우스 항 위치 및 전경



자료 : 1. Google 지도.

2. EUROSTAT <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>> (검색일: 2016.5.31.).

45) COSCO그룹의 컨테이너 선사인 COSCON의 ABX 항로 이용 시 상하이 항에서 피레우스 항까지 23일, MD1 항로 이용 시 24일 정도 소요됨. <<http://www.coscon.com/ourservice/toService.do>> (검색일: 2015.10.25).

46) 박성준·김은우·김세원, 「중국제조2025 계획과의 연계를 고려한 중국 1대1로 대응방향」, 한국해양수산개발원, 2015.12.31, p.27 참조.

□ 상하이항그룹은 이스라엘 하이파 항 25년 특수경영권 획득으로 해외진출을 가속화함

- 2015년 3월 상하이항그룹은 입찰을 통해 이스라엘 하이파(Haifa) 신항의 특허경영권을 2021년부터 25년간 획득함⁴⁷⁾
 - 하이파 신항은 2015년 건설이 시작된 이스라엘 최대의 항구로 2020년 완공 예정이며, 완공 후 안벽길이는 1,500m, 연간 처리능력은 186만 TEU가 됨
 - 하이파 신항의 기초 부분은 이스라엘 측이 완성하고 상하이항그룹은 터미널 건설 및 시설 배치, 경영관리를 맡기로 했으며 향후 20억 달러를 투자할 계획임
- 상하이항그룹은 중국의 일대일로 구상에 따라 하이파 신항을 유럽을 잇는 새로운 교두보로 활용할 계획임
 - 이스라엘은 하이파 신항에 대한 상하이항그룹 매각을 통해 자국 국유기업의 터미널 운영 독점 체계를 완화하고, 자국 항만 개혁을 도모할 것으로 기대하고 있음
 - 2021년 하이파 신항이 운영되면 항만 및 관련 부대사업에 약 3,000개에 달하는 일자리 창출 효과와 지역 경제 발전을 기대하고 있음

📍 <그림 3-6> 이스라엘 하이파 항 위치 및 전경



자료 : 1. Google 지도.

2. Haaretz, "Chinese Company to Run New Haifa Port," March 24, 2015.

〈<http://www.haaretz.com/israel-news/business/.premium-1.648483>〉 (검색일: 2016.5.31.).

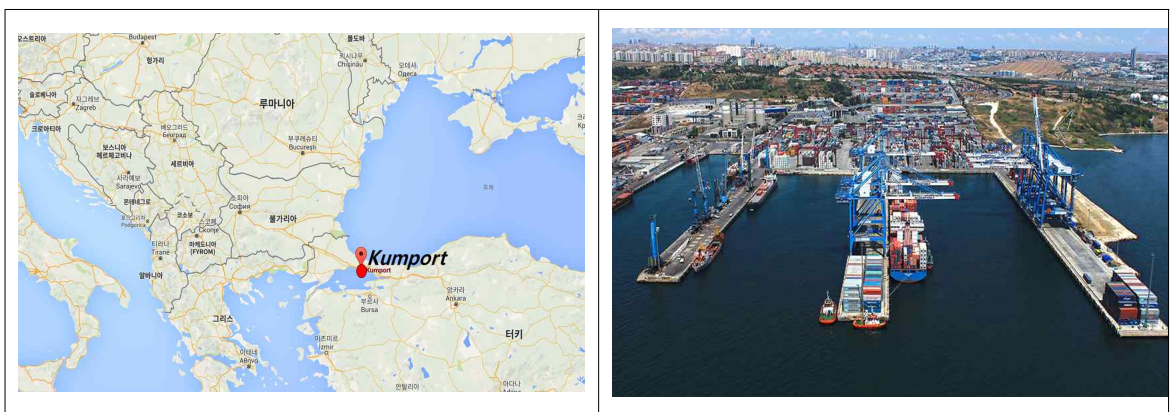
47) 中国航运网, "上港集团正式获得海法新港码头25年的特许经营权," 2015.6.2.

〈<http://www.cnhangyun.com/news/article/info/id/67327.html>〉 (검색일: 2016.5.31.).

□ 초상국, COSCO 등이 공동으로 터키 콤포트 항을 인수함으로써 중국의 새로운 대 유럽 거점항만이 탄생함

- 2015년 9월 중국 COSCO Pacific, 초상국그룹, China Investment Corp(CIC)이 공동으로 터키 3위의 컨테이너항이자 최대 민영항만인 콤포트(Kumport) 항 지분 65%를 인수함
 - 상기 3개 국유기업은 룩셈부르크에 합자회사를 설립하고⁴⁸⁾, 동 합자회사가 콤포트 항의 지분 65%를 9.4억 달러에 인수함으로써 최대 주주가 됨
 - 콤포트 항은 Ambarli 항만구역에 있으며 터키의 수도 이스탄불과도 인접하여 유럽 국가들과 연계 가능한 전략적 위치에 있음
 - 콤포트 항의 안벽 길이는 2,180m, 6개 선석 규모이며, 최대 수심은 16.5m로 대형 컨테이너선박의 접안이 가능함
 - 콤포트 항의 컨테이너 처리능력은 184만 TEU로 향후 350만 TEU까지 확충할 계획임
 - 2014년 컨테이너 처리 물동량은 141.4만 TEU(터키 전체 물동량의 17%)로 2009~2014년 연평균 물동량 증가율이 30% 이상일 만큼 빠른 성장을 보이고 있음
- 중국 ‘일대일로’ 구상에서 터키는 중요한 연선국가로, 향후 중국의 정책적 지원이 강화될 것으로 전망되며, 콤포트 항의 성장 가능성 역시 매우 높은 것으로 평가됨
 - 또한 현재 초상국그룹과 COSCO가 보유한 터미널 네트워크 및 해상운송 네트워크와 연계한다면 향후 콤포트 항의 시장 점유율은 더욱 확대될 것으로 전망됨

〈그림 3-7〉 터키 콤포트 항 위치 및 전경



자료 : 1. Google 지도.

2. 凤凰财经, "中国三央企联手收购土耳其第三大码头," 2016.9.18.

〈http://finance.ifeng.com/a/20150918/13982279_0.shtml〉 (검색일: 2016.5.31.)

48) 합자회사의 지분은 초상국과 COSCO가 각각 40%, CIC가 20%를 보유함(凤凰财经, “中国三央企联手收购土耳其第三大码头,” 2016.9.18.).

□ HAN그룹이 Swissport 인수 등 글로벌 항공업계의 큰 손으로 부상함

- 2015년 7월 중국 하이난항공의 모그룹인 HNA그룹이 스위스의 글로벌 항공화물업체 Swissport Group을 27.3억 CHF(약 175억 RMB)에 인수함⁴⁹⁾
 - HNA는 1993년 설립된 업체로 중국 4위 민영항공사인 하이난항공을 핵심으로 하여 항공운수, 공항관리, 물류, 여행, 금융 등을 주력사업으로 발전해왔으며, 2015년 7월 'Fortune'지의 글로벌 500대 기업에 선정(464위)되는 등 빠른 성장세를 보여 왔음
 - Swissport Group은 항공화물, 여객, 지상조업(화물 포장 및 상하역 등) 등의 서비스 제공업체로 전 세계 48개국에서 매년 410만 톤의 항공화물을 처리하고 있음
 - HNA그룹은 Swissport Group 인수를 통해 항공, 공항관리, 물류 등의 사업능력을 크게 제고할 수 있게 되었으며, 향후 자사 국제 항공 노선도 확장하고자 함
- 이외에도 HNA그룹은 2015~2016년 굵직한 해외 M&A 행보를 이어가며 세계 항공업계의 큰 손으로 부상하고 있음
 - 2016년 4월에는 기내식 공급을 핵심 사업으로 하는 스위스 Gategroup을 15억 달러 (14억 CHF)에 인수하였으며, 5월에는 에어프랑스 자회사인 Servair사의 지분 49.99%에 대해 인수 의향을 밝히는 등 대대적인 투자 행보를 이어가고 있음
 - 아래 <표 3-8>은 HNA그룹의 2015~2016년 주요 해외 투자 내용을 정리한 것임

⁴⁹⁾ 이데일리, "중하이난항공, 세계 최대 항공화물업체 3兆에 인수," 2015.8.2.
 <<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JH41&newsid=02194326609463384&DCD=A00804&OutLnkChk=Y>> (검색일: 2016.5.31.) ; HNA그룹 홈페이지 <www.hnagroup.com> (검색일: 2016.5.31.).

☞ <표 3-8> HNA그룹의 주요 해외기업 투자 사례

일시	주요 내용	투자 업종
2015.5	남아프리카공화국 Comair Limited 지분 6.2%를 1.6억 ZAR(약 1,300만 달러)에 인수	항공업
2015.7	Swissport Group 지분 100%를 27.3억 CHF(약 175억 달러)에 인수	항공업
2015.8	아일랜드 항공기 임대기업 Avolon 지분 100%를 26.4억 달러에 인수	항공업
2015.11	브라질 항공사 Azul 지분 23.7%를 4.5억 달러에 인수	항공업
2016.2	미국 IT 유통기업 Ingram Micro 지분 100%를 60억 달러에 인수	IT업
2016.4	스위스 Gategroup 지분 100%를 14억 CHF(약 15억 달러)에 인수	항공업(기내식 공급 등)
2016.4	영국 환전기업 International Currency Exchange(ICE) 인수	금융
2016.5	미국 Carlson Hotels 지분 인수 추진	호텔업
2016.5	싱가포르 물류기업 CWT Ltd. 지분 인수 추진	물류업
2016.5	포르투갈 항공사 TAP 지분 20% 인수 추진	항공업
2016.5	호주 항공사 Virgin Australia 지분 13%를 1.59억 AUD(약 1.14억 달러)에 인수	항공업
2016.5	프랑스 Servair의 지분 49.99% 인수 추진	항공업(기내식 공급 등)

자료 : 1. 民航资源网, "买买买! 看看海航的2015年的购物清单," 2016.2.5.

〈<http://www.cana.org.cn/news/233/233491.html>〉 (검색일: 2016.5.31.).

2. 民航资源网, "从去年买到今年 海航海淘的节奏根本停不下来!," 2016.5.31.

〈<http://news.carnoc.com/list/346/346636.html>〉 (검색일: 2016.6.2.).



IV. 중국 물류기업의 M&A 목적과 대응방향



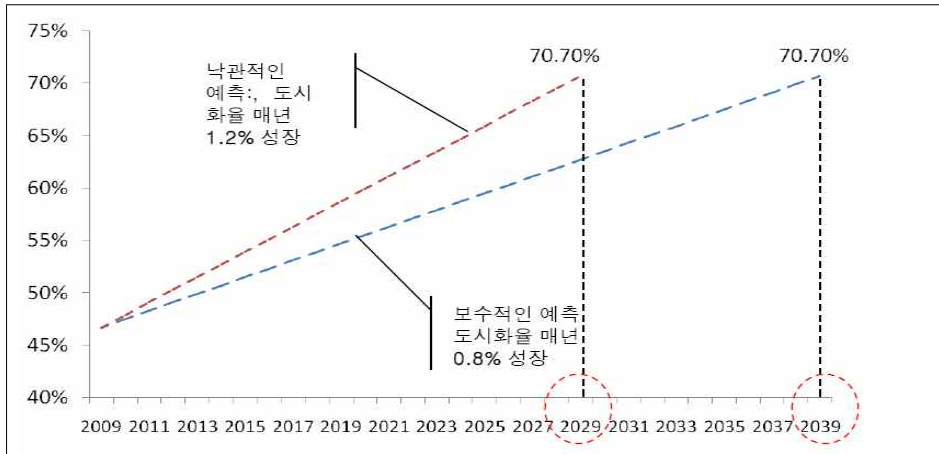
1. 대내적 목적

1) 시장 방어 및 경쟁력 강화

- 중국 물류시장 규모는 2013년 1조 5,900억 달러로 세계 최대이며 향후 높은 성장이 예견됨에 따라 시장 선점을 둘러싼 격전지로 변화하고 있음
 - 중국 물류시장의 지속적인 확대가 예상되면서 외국 기업에 의한 중국 물류기업의 인수도 활발하게 일어나고 있으며, 이는 네트워크 확보 등을 목적으로 한 “기업 사냥”의 의도를 가짐
 - 2014년에만 외국 기업에 의한 중국 물류기업 M&A는 40억 달러 이상을 기록함
 - 외국인 투자의 주요 판단 근거는 중국에서 진행되고 있는 도시화 및 중국 당국의 내수시장 중심 성장전략 등으로, 중국 국무원은 도시 인구 비율이 현재의 50% 수준에서 2020년과 2030년에 각각 전체 인구의 60% 및 70%에 이를 것으로 전망하고 있음(낙관적 시나리오 기준)
 - 특히 중국 물류시장은 e-commerce와 결합하여 향후 소매 물류, 콜드체인 물류 시장이 크게 확대될 것으로 전망됨
 - 이에 대해 중국은 매년 자국 물류 부문의 발전 계획을 수립해 추진 중임
 - 경쟁력 강화를 위한 구조조정용 M&A는 2009년의 「물류업조정과 진흥계획」이 발표된 뒤부터 지속적으로 추진 중임
 - 특히 중국은 자국 내 물류시장 경쟁력을 확보를 위해 2014년부터 관련 국영기업의 분리설립(Spin-offs) 및 자산투입⁵⁰⁾, 상류부문(upstream) B2C 또는 C2C 기업의 통합, 그리고 물류 부문 내부의 M&A 등 다양한 전략을 구사하기 시작함

⁵⁰⁾ 모회사가 보유한 자회사 주식을 모회사의 모든 주주들에게 보유 비율에 따라 나눠주고 자회사를 독립시키는 기업분할 전략임.

〈그림 4-1〉 중국 도시화율 전망

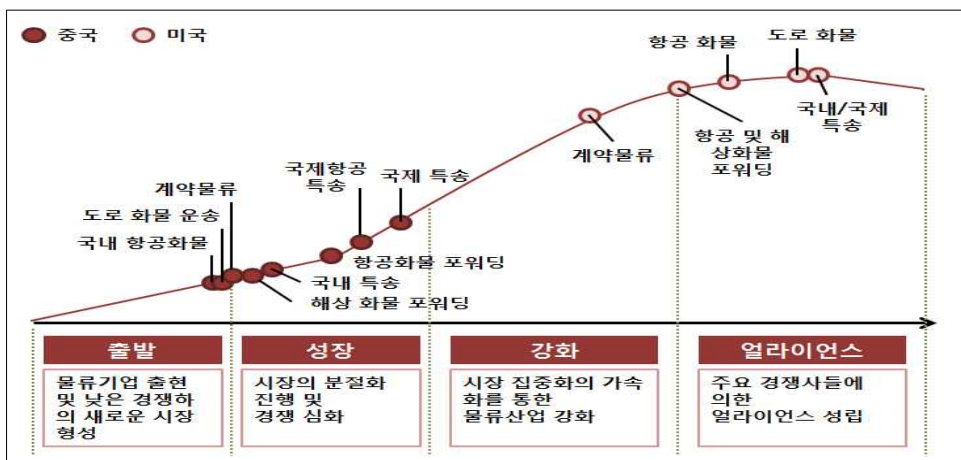


자료 : 김병록, 「중국 물류시장-최근 이슈 중심」, KMI국제물류투자분석센터 제8차 해운물류기업 해외진출 정책협의회 발표자료, 2015. 12. 15.

□ 중국 물류시장은 '아직 발전 초기 단계'라는 점에 중국 내·외부 전문가의 평가가 대체로 일치함

- 중국건설은행(CCB)은 2014년에 중국 물류산업이 발전 초기 단계라고 인정하고 있으며,⁵¹⁾ 전문 조사기관 AT커니도 최근 중국 물류시장을 '산업 통합(industrial consolidation)의 초기 단계'로 규정함⁵²⁾

〈그림 4-2〉 중국과 미국의 물류시장 발전 단계



자료 : ATKearny, *China 2015: Transportation and Logistics Strategies*, 2016, p. 6.

□ 따라서 중국은 자국 물류기업의 경쟁력 강화 방안의 하나로 M&A를 통한 국내 기업의 대형화를 서두르고 있는 것으로 보임

⁵¹⁾ CCB International, *China Logistics*, August 4, 2015, p.3.

⁵²⁾ ATKearny, *China2015: Transportation and Logistics Strategies*, pp.4-5.



2) 구조조정을 통한 물류산업 효율성 제고

□ 중국은 또한 국내 M&A를 통해 산업 내 과도한 경쟁과 공급 과잉 문제를 해소하고 산업 합리화를 추진하고 있음

- Ningbo-Zhuoshan 항 합병 사례에서 확인되듯이 특히 항만 분야에서 이 같은 경향이 두드러진다고 할 수 있음
- 전국 단위 항만산업의 효율적 배치를 주요 목적으로 함으로써, 향후 항만 운영 효율성이 강화되고 경쟁력이 제고될 것으로 보임
 - 중국 연안 항만의 발전 추세를 살펴보면 2004년까지 성장 가속기, 2004~2010년의 고속 성장기를 거쳐, 2010년 이후 안정적 성장기로 접어들었음⁵³⁾
- 중국은 2011년 이후 제조업 구조조정과 기업 간의 M&A, 지역 간 산업 재배치 등을 통해 산업집중도 제고를 추진 중임

□ 특송 분야 중국 물류기업 간 M&A는 업체 난립 및 이로 인한 저가 경쟁 등의 부작용을 해소하여 택배 물류시장 구조를 정비하려는 의도가 더 큰 것으로 판단됨

- FedEx, UPS, DHL, TNT 등 국제물류기업들은 풍부한 자본과 선진 경영기법 등으로 국제 시장을 주도해 왔으며, 중국 내에서는 엄격한 가격 정책, 안정적인 운영 등을 앞세워 기업 조달 물류에 강세를 보임
- 택배시장의 경우 우정사업본부(EMS), 순펑 및 ‘4통1달’(선통, 웬통, 중통, 후이통, 윈다) 등을 제외하면 전체적으로는 업체 난립 및 서비스의 공급과잉 문제를 안고 있음
- 중국 택배기업의 투자 및 M&A의 목적은 영업망 및 네트워크 확장, 관련 시설의 확충 등으로, 향후 중국 중서부 지역의 3선, 4선 도시까지로 네트워크 확장이 가능한 대형 택배회사들이 추가로 등장할 가능성이 있음
- 즉 물류기업 M&A를 통해 중국 국내 물류기업 간 역할 조정을 꾀하고 파편화된 시장을 통합하여 낮은 이윤과 생산성을 제고하려는 의도임

□ 결론적으로 중국 내 물류시장 M&A는 크게 경쟁력 강화와 구조조정 및 산업 합리화를 통한 체질 개선 등을 통해 세계 최대시장인 중국에서 외국기업과 한판 승부를 벌이는 구조가 될 것으로 전망됨

⁵³⁾ Yang Dong, “Port Governance, Commercialization and Investment in China,” Presented at PECC Seminar 2016 KMI(April 4, 2016).

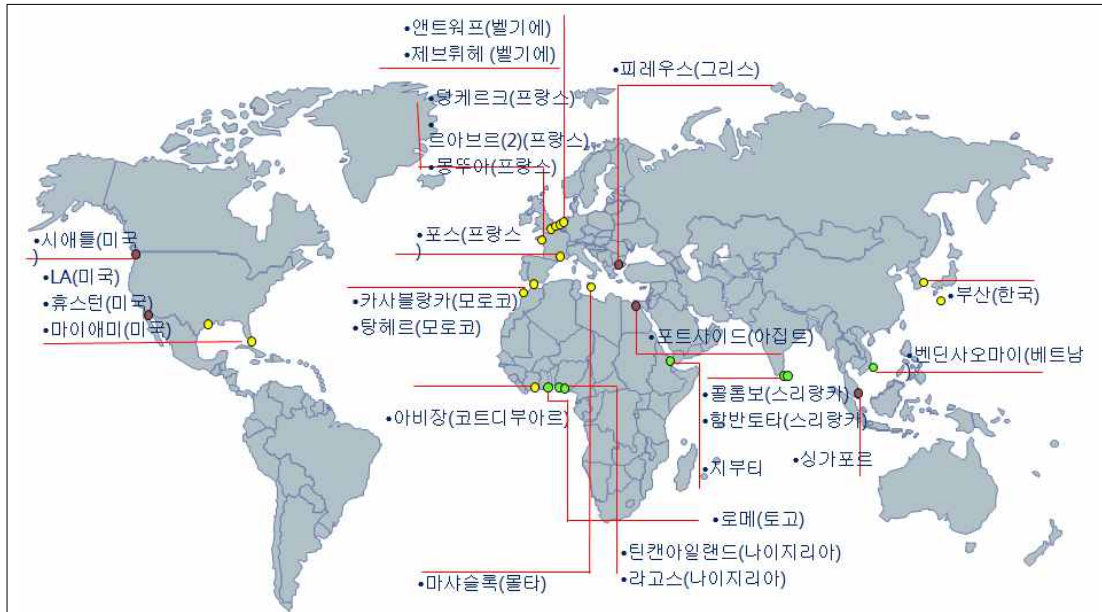
2. 대외적 목적

- 중국 물류산업 분야의 M&A는 국내형(Within-border), 초국경형(Cross-border)을 막론하고 중국이 추진하는 “저우추취” 전략과 연계되어 글로벌 물류 시장에 상당한 영향을 주고 있음
 - 중국 물류산업의 해외 진출은 국내경쟁을 통해 다져진 경쟁력을 바탕으로 중국이 추진하는 거대한 교통·물류 인프라 구축계획인 일대일로 구상과 연계하여 이뤄지고 있음
- 중국 물류산업의 “저우추취” 는 단순히 해외에 나간다는 의미보다는 폭(width)과 깊이(depth) 면에서 “두 마리 토끼” 를 모두 쫓는 양상을 보일 것으로 전망됨
 - 폭은 ‘지리적 진출 범위의 확대’를 뜻하는 것으로 해외물류 거점 및 네트워크 확장 노력을 통해 구체화할 것임
 - 깊이는 ‘서비스 제공의 유형 다각화 및 서비스 제공 수준의 고도화’를 뜻하는 것으로 글로벌 공급사슬 형성 및 부가가치 물류를 확대하는 방향이 될 것임

1) 폭의 측면 : 글로벌 물류네트워크의 확대

- 중국의 해외 물류 M&A 확대는 규모의 경제를 실현하며 폭의 확대로 나타나고 있음
 - 중국 항만산업 및 터미널 운영사 등이 초국경 M&A를 통해 네트워크 확장 노력을 선도하고 있으며, 중국COSCO쉬핑(과거 COSCO 및 차이나쉬핑) 등 해운사들도 이에 맞추어 자체 M&A를 통해 운영을 효율화하면서 이에 호응하는 구조임
 - 항만 산업의 경우, 시노트란스와 합병한 중국초상국그룹, 허치슨, 상하이항그룹 등이 M&A를 통해 중국의 해외항만 네트워크 확장노력을 주도하고 있음
 - 항만 운영사인 초상국그룹은 이미 합병 이전 중국 본토, 홍콩, 타이완, 스리랑카 등에 투자함
 - 해운사 COSCO는 이미 합병 이전 중국 본토, 홍콩, 타이완 및 그리스 피레우스, 이집트 수에즈, 터키 콤포트 등에 해외투자 또는 M&A를 통해 운영권을 획득함
 - 해운사 차이나쉬핑은 이미 합병 이전 중국 본토, 홍콩, 타이완, 필리핀, 미국 서해안 등의 항만에 대한 해외 투자 또는 M&A 등을 통해 해외 네트워크를 확보함
 - 중국 해운사들은 이들 거점항을 통해 지중해, 흑해에 신규 노선을 증설하고 있음

◀그림 4-3> 중국의 해외항만 투자현황(2014년 현재)



자료 : Yang Dong(2016. 4) 제6회 PECC 발표자료.

- 해운 분야 COSCO와 차이나쉬핑의 합병도 네트워크 확장 효과를 기대할 수 있음
 - 합병 시너지 효과의 핵심은 COSCO가 차이나쉬핑컨테이너라인(CSCL) 측에 컨테이너선을 빌려주는 대신, 차이나쉬핑의 해외 네트워크 자산을 인수하여 강력한 해운 네트워크를 갖춘다는 것임
 - 특히 COSCO의 계열사인 COSCO Pacific은 차이나쉬핑과 CSCL이 보유한 터미널 자산을 매입하여 해외 항만 네트워크를 강화한다는 계획임⁵⁴⁾
- 실제로 COSCO와 차이나쉬핑 합병으로 탄생한 중국COSCO쉬핑은 2014년 4월 중국 상하이에서 CMA-CGM, 에버그린, OOCL과 함께 새로운 해운 얼라이언스인 “The Ocean Alliance”를 출범시키는 양해각서를 체결함
 - 향후 오션 얼라이언스는 아시아-유럽, 아시아-지중해, 아시아-홍해, 아시아-중동, 환태평양, 아시아-북미 동안 및 환대서양 무역에서 350척의 최신예 컨테이너선을 이용하여 서비스를 제공하게 됨⁵⁵⁾

54) 이와 같은 내용은 COSCO와 차이나쉬핑 합병이 자본시장에 갖는 의미를 분석한 신화통신의 분석기사에 근거함. Xinhua, “The Most Complicated Restructuring—What will the merger of COSCO and China Shipping Bring to Capital Markets?,” Jan. 5, 2016 <http://en.coscocs.com/art/2016/1/5/art_6924_45653.html> (검색일: 2016. 5. 20.).

55) IHS, “Container Shipping’s New Ocean Alliance is born,” April 20, 2016. <http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/ocean-alliance/container-shipping%E2%80%99s-new-ocean-alliance-born_20160420.html> (검색일: 2016. 5. 24.).

☞ <표 4-1> COSCO쉬핑의 합병에 따른 4대 전문화 영역 및 기대 효과

COSCO Holdings	CSCL
(특화 영역) 컨테이너 해운 서비스 제공 (CSCL의 해운 부문 인수)	(특화 영역) 선박금융 서비스 (COSCO의 금융 자산 및 지분 인수)
(기대 효과) 대규모화를 통해 기존 해운얼라이언스에 대적할 수 있는 새로운 얼라이언스 결성이 가능	(기대 효과) 양질의 자금력 확보 및 운영
COSCO Pacific	CS Development
(특화 영역) 글로벌 터미널 운영 사업 (CSCL로부터 해외 네트워크 인수)	(특화 영역) 석유, 천연가스 등 에너지 자원수송 (COSCO 다렌 지분 100% 매입)
(기대 효과) 터미널 운영 일원화 및 효율화	(기대 효과) 유조선 및 벌크 화물선 합리화, 신규 선박 투입을 통한 운영부담 경감

자료 : Xinhua, "The most complicated restructuring—what will the merger of COSCO and China Shippingbringtocapitalmarket," Jan.5,2016
(http://en.coscocs.com/art/2016/1/5/art_6924_45653.html)을 토대로 재구성.

- 해운항만 네트워크 확장과 함께 물류 거점도 M&A를 통해 동반확장을 꾀하고 있음
 - 이는 특히 중국 제조업의 해외 진출, 일대일로 연선국가로의 중국 해외 산업기지 건설을 통한 중국의 동남아 및 중동 수출 물량의 확대 전망에 근거하고 있음⁵⁶⁾
 - 시노트란스의 두바이 Maxx Logistics FZCO와 보관창고 인수 및 영국 복합운송회사 InterBulk의 지분 35% 인수 등이 대표적인 사례임

2) 깊이의 측면 : 서비스의 고도화 및 다각화 촉진

- 중국 물류 분야의 해외 M&A는 중국 가전제품의 해외 시장 진출, 세계적인 e-commerce 시장 팽창 추세와 맞물리며 국제무대에서 중국 물류 서비스의 고도화·다각화를 촉진시키고 있음
 - 중국의 과학기술, 미디어, 통신 등 TMT 분야의 M&A 비중은 2010년 3% 이하에서 2014년 23%로 크게 증가함⁵⁷⁾
 - 세계 최대 가전사 중국 하이얼(Haier)의 계열사 칭다오Haier는 2016년 1월 미국 제너럴 일렉트릭(GE)사의 가전 부문을 54억 달러에 인수함
 - 중저가 휴대 전화 브랜드 샤오미는 자사 제품의 신속한 시장 접근을 위해 2014년

⁵⁶⁾ 한국해양수산개발원, "중국 일대일로 해외투자로 향후 글로벌 해운물류 지도 변화 전망," 「KMI국제물류유클리」, 제359호, 2016. 6.1.

⁵⁷⁾ Ernst&Young, *Navigating the Belt and Road: Financial Sector Paves the Way for Infrastructure*, August 2015, p. 5.

6월 싱가포르에 최초의 국제배송센터를 개설함

- 세계 최대 인터넷 사용 인구를 가진 중국은 세계적인 e-commerce 시장 확대를 견인하고 있으며, 해외 협력을 통해 시장을 더욱 확장하고 있음
 - 중국 알리바바의 물류 자회사 Cainiao는 ‘중국의 UPS’를 표방하며 최근 싱가포르의 테마섹 홀딩스 및 말레이시아 등으로부터 77억 달러를 목표로 대규모 자금을 조성하고 있음
- e-commerce 물류 모델은 주문받은 상품을 소비자에게 신속히 배달하는 것이 생명이므로 last-mile 서비스의 강화 등 소매 물류의 효율화·다각화가 필수적인데, 향후 중국은 이를 달성하기 위한 해외 M&A 공세를 강화할 것으로 전망됨⁵⁸⁾
- e-commerce 공급사슬 구축을 위해 중국은 이미 대형 온라인 쇼핑몰과 중국 굴지의 해운기업이 협력하거나 세계 굴지의 항공물류 업체를 인수하면서 서비스 질의 향상을 꾀하고 있음
 - 대표적으로 2014년 7월 차이나쉬핑(CSCL)이 알리바바와 함께 ‘이하이통’(一海通)이란 명칭의 해운 e-commerce 플랫폼을 구축함⁵⁹⁾
 - 2015년 7월 중국 HNA그룹이 항공화물 전문기업 Swissport Group을 인수한 것도 국제적인 여객 및 소매 물류의 효율성을 높이기 위한 M&A 사례로 간주할 수 있음
 - Swissport Group은 오세아니아 대륙을 제외한 전 대륙 48개국에 진출해 항공화물 적하역, 공항당국과의 협력, 화물 관리 외에 e-ticketing, RFID, 바코드 발권 등 전자 서비스와 트럭킹 및 창고보관업 서비스를 제공함⁶⁰⁾
- 향후 물류분야의 중국 해외 M&A는 e-commerce 관련 시설 및 네트워크가 될 전망이다
 - 소매유통센터가 필수적인 기존의 off-line 소매물류와는 달리, 대규모 전자주문센터, 화물분류센터 및 배송센터 등 3대 시설을 확보해야 하므로 이들 시설의 지역 네트워크 확보를 위한 중국 측의 노력이 배가될 것으로 보임

58) 유로모니터의 전망에 따르면 2012~2017년 전자상거래 매출액의 예상 성장률은 중국 36.4%, 인도 23.9%, 브라질 11.3%, 러시아 12.5%로 나타남. 한국해양수산개발원, “전자 상거래의 폭발적인 시장팽창, 글로벌 소매물류 구조를 바꾸고 있다,” 「KMI국제물류유클리」, 제241호, 2014.1.29, p.3 참조.

59) 이성우·김세완·고재성, 「한중 전자상거래 시장성장 전망과 대응방안」, 한국해양수산개발원, 2015.4.19, p.29 참조.

60) <http://www.swissport.com/products-services/products-services/cargo-services/>(검색일: 2016. 6. 21.).

3. 우리나라의 대응방향

- 중국의 교통물류 분야 대내외 M&A는 중국 국내는 물론 글로벌 물류시장에서 우리나라 물류기업의 지위에 직접적 영향을 줄 것으로 예상되므로 적절한 대응방향을 마련해야 함
 - 중국 시장에서 중국 물류기업의 경쟁력이 강화되는 만큼 우리나라 물류기업의 시장 진출 공간은 줄어들 수 있음
- 중국 제조업 부문의 급속한 기술력의 향상으로 한국 제조업은 중국과 같은 경쟁 무대에 설 가능성이 있으며, 향후 수출 경쟁력 확보는 해외 생산네트워크 및 공급사슬의 강력한 지원이 필요함
 - 중국의 하이얼, 샤오미 등 대기업들은 신속한 시장접근을 위해 해외에 강력한 배송체제를 구축하고 있음
 - 향후 해외시장에서 양국의 경합 제품은 자동차·기계는 물론 석유화학 제품으로까지 확대될 전망이며, 이에 따라 해외에서의 판매·유통망 확보가 경쟁력 우위확보의 관건으로 떠오를 수 있음

1) 해운분야 시사점과 대응방향

- 위기를 기회로 전환하는 적극적인 방향에서 한국 해운산업의 구조조정을 검토할 필요가 있음
 - 중국은 글로벌 해운 불황 중에서도 COSCO와 차이나쉬핑의 합병을 통해 규모를 키우고 양사의 자산을 합리적으로 배분하여 위기를 오히려 기회로 만들고 있음
 - 양사 합병으로 탄생한 중국COSCO쉬핑은 선복량 기준 세계 1위로서 해운 얼라이언스 재편을 주도하는 입장으로 전환함
 - 이전의 CSCL이 보유했던 컨테이너선을 COSCO(CL)에 몰아주고, 반대로 COSCO의 벌크선을 CS Development로 넘기면서 정기선과 벌크선의 사업 영역을 각각 규모화·전문화하여 상호 보완성을 갖도록 함
 - 요약하면 중국COSCO쉬핑은 구조조정을 통해 사업영역을 축소한 것이 아니라 기존의 사업영역을 유지하면서 수익 구조(컨테이너선 사업과 벌크선 사업)를 개선하면서, 글로벌 해운업 환경변화의 주도권을 확보하게 되었음
- 해운산업의 경쟁력은 그 자체로 국가 경쟁력을 대표한다는 측면에서 현재 진행 중인 국내 해운업의 구조조정에 글로벌 경쟁력 확보라는 관점이 반영되어야 할 것으로 보임

- 과거 중국 정부는 해운업계 보호를 위해 중국수출입은행을 통해 COSCO와 차이나쉬핑에 5년간 95억 달러씩 지원하기로 결정한 바 있음
 - 이와는 별도로 2015년 1월 중국수출입은행은 과거 2년간 폐선된 컨테이너선을 보강하기 위해 COSCO 측에 9,400TEU급 컨테이너선을 비롯해 모두 53척의 선박 건조자금 17억 5천만 달러를 융자하기로 함
- 중국 사례를 우리나라에 그대로 적용하기는 어려우나 현재 한진해운과 현대상선 양대 국적선사를 중심으로 한 국제 해운업의 안정화 작업 시, 해외 네트워크 확충과 선박 현대화는 해운산업 경쟁력 확보를 위해 반드시 고려되어야 할 요소임
 - 14,000TEU급 LNG 추진고효율선 개발 및 공급이 필요함
 - 회생 및 안정화 노력만으로는 부족하므로 미래를 위한 장기적 투자가 필요함

2) 항만분야 시사점과 대응방향

- 중국 국내 M&A 사례라 할 수 있는 Ningbo-Zhoushan 항 합병의 주요 목적은 저장성 항만들의 종합 개발과 통일적인 운영을 통한 항만 효율성 제고로서 국내 항만 간의 M&A에 적용하기 어려움
 - 중국의 항만 거버넌스는 2002년 3월 이전의 교통부 및 지방정부의 2원적 체제에서 지방 정부(성)로 이양됨에 따라 대체로 항만집단이 실질적으로 운영하는 구조임⁶¹⁾
 - 반면 우리나라의 경우 주요 무역항을 국가에서 관리하는 등 거버넌스 구조가 달라 국가 항만 간 M&A를 추진하는 것은 적절치 않을 것으로 판단됨
 - 2016년 4월 부산항만공사의 현대상선 지분 일부 매입 사례에서 볼 수 있듯이 우리나라 터미널 운영사 간 M&A시 정부 또는 공기업의 개입이 필요함
 - * 현대상선이 자금난으로 부산 신항 2·2단계 컨테이너 터미널(신항 4부두)의 운영사 보유지분 50%+1주 중 40%+1주를 PSA에 넘기기로 한데 대해 부산항만공사는 항만 자주권 보호 차원에서 나머지 10%(약 200억 원 규모)를 인수키로 결정함⁶²⁾
- 단 중국초상국그룹, COSCO Pacific, 상하이국제항만그룹(SIPG), 하치슨 등 굴지의 터미널 운영사들이 M&A를 통해 전방위로 해외항만 거점 확보에 나서고 있는 데 주목할 필요가 있음
 - M&A 방식은 크게 타 터미널 운영사를 인수하여 항만 네트워크를 확충하는 방식과 대상 항만의 운영권 등을 인수하는 방법으로 대별할 수 있음

⁶¹⁾ 세부적으로는 다롄항만집단 모델(중국 항만 대부분), 상해항만집단 모델, 선전 모델 등 3개의 하위 모델이 있음.

⁶²⁾ 국제신문, “BPA, 신항 운영사 지분 매입,” 2016.4.21. 참조.

- 다른 터미널 운영사 인수 건으로는 2013년 6월 중국초상국그룹이 다른 터미널 운영사인 Terminal Link사에 대한 CMA CGM의 지분 49%를 인수한 것이 대표적임
 - * Terminal Link사는 벨기에 지브루헤와 안트워프, 프랑스 던커크 및 르아브르, 모로코의 카사블랑카 등 8개국에 15개 터미널 보유
 - 해외 항만에 대한 직접 M&A의 대표적인 사례로는 COSCO의 그리스 피레우스 항 인수, 상하이국제항그룹의 이스라엘 하이파 항 특수경영권 인수 등을 들 수 있음
- 해외 항만 거점 확보를 통한 글로벌 네트워크 구축을 위해서는 해외항만의 지분 인수, 글로벌지역 차원의 네트워크를 가진 터미널 운영사에 대한 M&A를 검토할 필요가 있음
- 선사와 터미널 운영사가 공동으로 해외 진출을 모색할 필요가 있음
 - 유라시아 이니셔티브 등 국가 정책적 관점에서 관심도가 높은 항만들을 대상으로 해운사, 터미널 운영사, 항만공사 등이 참여하고 수출입은행이 지원하는 대규모 펀드를 조성해 M&A 자금을 확보할 필요가 있음

3) 물류분야 시사점과 대응방향

- 중국 내 물류시장은 e-commerce 등을 중심으로 성장 잠재력이 높은 반면, 중국 물류산업은 아직 성장기 또는 발전 초기 단계이므로 타이밍을 놓치지 말고 대대적인 투자가 필요함
- CJ대한통운의 룡칭 인수 경험을 참조하여 투자대상과 규모를 확대해 나갈 필요가 있음
 - 우리나라 물류기업들이 내수시장의 한계를 극복하고 세계적인 물류기업으로 성장하기 위해서는 중국 물류시장을 발판으로 삼을 필요가 있음
 - CJ대한통운은 2020년까지 매출액을 25조원대로 높여 FedEx 등과 어깨를 나란히 하는 글로벌 물류 기업이 되겠다는 목표를 설정해 놓고 있음⁶³⁾
 - 지역적으로는 징진지(베이징-톈진-지저우), 산둥 등 메가 클러스터(37개 시), 청두, 충칭 등 대형 클러스터(25개 시), 쿤밍, 난닝 등 소형 클러스터(15개 시)로 구분하여 단계적 접근이 필요함
 - 거점 확보를 위해서는 한중 FTA 협력 시범구 등을 활용할 필요가 있음
 - 분야별로는 e-commerce, 콜드체인, 자동차, 전자 등으로 구분하여 계통별로 M&A를 활용, 규모의 경제 및 네트워크 구축을 모색해야 할 것임

⁶³⁾ 조선일보, “몸집 불리는 CJ대한통운, 중 냉동물류사 인수,” 2015.9.7(B6) 참조.



□ 해외 물류시장에서는 M&A를 통한 대형화, 연관 산업 간 M&A 등을 적극 고려해야 함

- 물류분야 해외 M&A 동향을 통해서 알 수 있는 것은 아시아태평양 지역 계약물류 시장의 주도권을 둘러싼 중·일 간 각축이 치열해지면서 한국의 해외 진출 기회가 줄어들 수 있다는 것임
- 향후 AIIB에 의한 인프라 프로젝트가 본격화할 것이며, 중국은 특히 동남아 지역 및 일대일로 연선국가에서 대규모 전자주문센터, 화물분류센터 및 배송센터 등 e-commerce에 필요한 지역 네트워크 확보 차원의 M&A를 장기간, 대대적으로 추진할 것으로 예상되므로 이에 대한 대비가 필요함
- 우리나라에서 중소 물류업체 난립은 중국과 동일한 상황이므로 국내 M&A를 통한 규모의 경제 달성도 병행해야 함



V. 결론 및 정책 제언



1. 결론

- 중국은 세계적인 해운 불황의 영향으로 해운항만물류 전 분야에서 구조조정 압력을 받고 있는 가운데 적극적인 국내 및 해외 M&A를 통해 위기를 기회로 만들고 있음
 - 국내적으로는 물류산업 합리화를 통한 경쟁력 확보에 활용하고 있음
 - 대외적으로는 중국 일대일로 구상 및 “주출거” 기조에 맞춰 자국의 글로벌 네트워크를 강화하고, 중국 제조업의 해외진출 촉진에 활용하고 있음
- 해운항만물류가 결합된 중국 기업들의 활발한 M&A는 세계 물류시장을 변화시키며 우리나라 물류기업의 시장 지위와 향후 세계 시장 진출 가능성에도 직접적인 영향을 줄 것으로 예상되므로 적절한 대응 방향을 모색해야 함
 - 중국 시장에서 중국 물류기업들의 경쟁력이 강화되는 만큼 시기를 놓치면 우리나라 물류기업의 중국 시장 진출 공간이 축소될 수 있음
 - 중국 제조업 부문의 급속한 기술력 향상으로 한국 제조업은 중국과 같은 경쟁 무대에 서고 있으며, 향후 경쟁력은 강력한 해외 공급사슬의 확보여부로 판가름 날 것임
 - 중국의 하이얼, 샤오미 등 대기업들은 물류기업 M&A를 통해 해외에 강력한 배송 체제를 구축하고 있으며, 향후 경합 제품이 증가함에 따라 판매·유통망 확보가 상품 수출 경쟁력 우위확보의 관건으로 떠오르게 될 전망이다
- 따라서 중국의 M&A 경험은 분야별로 다음과 같은 대응방향을 요구하고 있음
 - 장기적인 해운산업 발전을 도모하기 위해서는 회생 및 안정화 노력 외에 해외 네트워크의 확충, 새로운 선형 투입 등 장기적인 투자가 필요함
 - 해외 항만 거점 확보를 위해서는 해외항만의 지분 인수, 글로벌 또는 지역 차원의 네트워크를 가진 터미널 운영사에 대한 M&A를 검토할 필요가 있음
 - 물류분야에서는 우선 발전 초기 단계인 중국 물류시장에 대해 시의적절한 해외투자가 필요하며, 이를 위해 지역별(메가 클러스터, 대형 클러스터, 소형 클러스터 등), 분야별(e-commerce, 콜드체인, 자동차, 전자) M&A를 추진할 필요가 있음

2. 정책 제언 및 추후 과제

- 향후 우리나라 물류기업의 M&A 추진 시 거점확보(항만), 노선연결(해운) 해외제조업 기지(생산기지), 부가가치 물류센터 등 4요소를 종합한 패키지형 대형 시범사업을 개발할 필요가 있음
 - 그리스 피레우스 항, 상하이항그룹의 이스라엘 하이파 항, 초상국집단의 터키 콤포트 항에 대한 M&A 등이 모범사례라 할 수 있으며, 이 경우 중국은 터미널 운영사와 정기선사 및 물류기업이 공동으로 진출함
 - 해운·항만 네트워크 확장과 함께 물류 거점의 확산도 중국의 해외 M&A 특징으로서 Sinotrans의 두바이 Maxx Logistics FZCO의 보관창고 인수가 대표적인 사례가 됨
 - 이를 위해서는 해외 항만/터미널 개발 시 사업타당성 조사 단계에서부터 항만, 해운, 물류업체 및 화주 간 긴밀한 협력이 전제되어야 함
 - 현 시점에서 당장 GTO의 육성이 어렵다면 국내 항만공사, 터미널 운영사, 물류회사로 컨소시엄을 구성해 전략적인 M&A를 추진하는 방안을 고려해볼 수 있음
- 해외진출 및 해운노선 확충을 위한 M&A 대상지 선정 시 FTA 외의 연계 방안 및 한국형 글로벌가치사슬(GVCs) 구축을 적극 고려해야 함
 - 최근 중국 물류산업의 M&A 및 중장기 물류발전계획은 중국 제조업의 해외 진출과 더불어 글로벌 가치사슬로의 적극적인 진입을 염두에 두고 수립·수행되고 있음
 - 일례로 상하이시는 2016년 2월 발표한 자체 ‘13.5 계획’에서 “국제적 기술과 생산능력을 가진 제조기업과 적극 협력해 제품 및 자본 수출에 박차를 가하며, 전 세계 가치사슬에 적극 진입”을 주요 목표로 삼음
 - 2016년 현재 14건 50개국에 이르는 우리나라의 FTA 발효국은 무역 물류 확대 및 한국형 가치사슬 형성에 유리한 조건을 제공하므로 M&A 활용의 우선 대상지역으로 검토할 필요가 있음
- 마지막으로 해운항만물류 분야 M&A 활성화가 정부 장기계획의 목표와 유리되지 않도록 범정부 차원의 정책 조율기구가 필요함
 - 중국은 국자위와 국가발개위가 긴밀하게 협력해 일대일로 구상 및 13.5 계획 방향에 맞게 산업구조조정·투자 등을 진행하고 있음
 - 한국은 해외투자에 관한 한 민간의 자율적 판단에 맡김으로서 통일성 있는 정책 실현이 어려운 실정임

참고문헌



〈국내 문헌〉

- KB금융지주경영연구소, “해운업 M&A에 따른 글로벌 얼라이언스의 지각 변동,” 2016.3.30.
- 국제신문, “BPA 신항 운영사 지분 매입,” 2016.4.21.
- 김병록, 「중국 물류시장-최근 이슈 중심」, KMI국제물류투자분석센터 제8차 해운물류기업 해외진출 정책협의회 발표자료, 2015.12.15.
- 대한상공회의소, “글로벌 물류시장 M&A 특징과 시사점,” 「SCM CEO Report」, Vol 19, 2015. 12.
- 박성준, 김은우, 김세원, 「중국제조2025 계획과의 연계를 고려한 중국 1대1로 대응방향」, 한국해양수산개발원, 2015.12.31.
- 박종삼, “중국 물류시장에 우리기업의 전략적 진출방안에 관한 연구,” 『물류학회지』, 제22권 제1호, 2012, pp.133-161.
- 이데일리, “中하이난항공, 세계 최대 항공화물업체 3兆에 인수,” 2015.8.2.
- 이성우, 김세원, 고재성, 「한중 전자상거래 시장성장 전망과 대응방안」, 한국해양수산개발원, 2015.4.19.
- 제해진, 『M&A와 기업 구조조정 전략』, 씨앤티, 2010.
- 조선일보, “몸집 불리는 CJ 대한통운, 중 냉동물류사 인수,” 2015.9.7(B6).
- 한국경제, “머스크도 실적 반토막…해운업계 살벌리는 'M&A 생존경쟁’,” 2015.11.11.
- 한국해양수산개발원, “2015 GTO 동향 및 중국계 터미널 회사의 글로벌 전략,” 「KMI국제물류위클리」, 제275호, 2014.9.25.
- _____, “2015년 한 해는 전 세계 교통물류 부문 인수합병(M&A)의 해,” 「KMI국제물류위클리」, 제335호, 2015.12.9.
- _____, “글로벌 물류업계, M&A 돌풍 거세진다,” 「KMI국제물류위클리」, 제354호, 2016.4.27.
- _____, “멘로 로지스틱스의 세계화 전략,” 「KMI국제물류위클리」, 제326호, 2015.10.7.
- _____, “이슈 포커스: 상하이시 13차 5개년 계획과 시사점,” 「KMI중국리포트」, 제16-3호, 2016.2.4.

- _____, “이슈 포커스: 중국의 국유해운기업 M&A 동향과 시사점,” 「KMI중국리포트」, 제16-10호, 2016.7.6.
- _____, “전자 상거래의 폭발적인 시장팽창, 글로벌 소매물류 구조를 바꾸고 있다,” 「KMI국제물류위클리」, 제241호, 2014.1.29.
- _____, “중국 일대일로 해외투자로 향후 글로벌 해운물류 지도 변화 전망,” 「KMI국제물류위클리」, 제359호, 2016.6.1.
- _____, “중국 택배 물류시장의 이슈 및 전망,” 「KMI중국물류리포트」, 제12-13호, 2012.8.21.
- _____, “DBSchenker의 글로벌 물류시장 진출전략,” 「KMI국제물류위클리」, 제288호, 2014.12.28.
- _____, “DSV사의 세계화 전략,” 「KMI국제물류위클리」, 제297호, 2015.2.25. 해양한국, “해운업계 인수합병의 시대,” 2015.3.31.

〈국외 문헌〉

- APMT, “APM Terminal CEO: Investment, consolidation and rationalization needed in port industry,” Press Release, April 14, 2016.
- CCB International, *China Logistics*, August 4, 2015.
- CHINA DAILY, "China COSCO buys Greece's Piraeus port," April 9, 2016.
- Deloitte, *Investment Promotion Report of China's Logistics Industry 2014-2015*, June, 2015.
- Drewry, *Global Container Terminal Operators*, Annual Report 2014.
- Ernst&Young, *Navigating the Belt and Road: Financial Sector Paves the Way for Infrastructure*, August 2015.
- Haaretz, "Chinese Company to Run New Haifa Port," March 24, 2015.
- IHS, “Container Shipping’s New Ocean Alliance is born,” April 20, 2016.
- KPMG, “M&A Trends in the Maritime Sector,” Shipping Insights Briefing, Issue 3, 2015.
- Logistics Management, “Megadeals pace growth in 2015 transportation and logistics M&A, says PwC,” February 17, 2016.
- Mui-Fong Gob, et al., *China2015: Transportation and Logistics Strategies*, ATKearny, 2015.
- PwC, “2015 Transportation & Logistics M&A Value Doubles Previous Year, According to PwC US,” Feb. 2, 2016.

PwC, *Fourth-quarter 2015 transportation and logistics industry mergers and acquisitions analysis*, 2016.

PwC, “Key Trends in Global M&A and Deal Flow,” April 2015.

Stefen Wagner, “M&A trends in the maritime sector,” *Shipping Insights*, KPMG, Issue 3, 2015.

Xinhua, “The Most Complicated Restructuring-What will the merger of COSCO and China Shipping Bring to Capital Markets?,” Jan. 5, 2016

Yang Dong, “Port Governance, Commercialization and Investment in China,” Presented at PECC Seminar 2016, KMI, April 4, 2016.

国际船舶网, “招商局成立综合物流事业部,” 2016.4.26.

国家邮政局, “2015年邮政行业发展统计公报,” 2016.5.10.

国务院, 「国务院关于印发物流业调整和振兴规划的通知」, 2009.3.

国务院, 「国务院关于印发物流业发展中长期规划(2014-2020年)的通知」, 2014.10.

凤凰财经, “中国三央企联手收购土耳其第三大码头,” 2016.9.18.

和讯网, “2015年中国快递业将会掀起‘并购风’,” 2015.6.30.

浙江在线, “浙江省海港集团揭牌 将打造全球一流海洋港口投资运营企业,” 2015.8.20.

浙江新闻网, “目前我国快递物流企业有8000多家,” 2015.3.3.

民航资源网, “买买买! 看看海航的2015年的购物清单,” 2016.2.5.

民航资源网, “从去年买到今年 海航海淘的节奏根本停不下来!,” 2016.5.31.

人民网, “‘三大战略’引领区域发展新格局,” 2016.3.15.

新浪财经, “招商局中外运长航合并成万亿巨无霸,” 2016.3.16.

搜狐网, “中海中远合并面面观,” 2016.3.22.

搜狐财经, “排名前七的快递公司,四家要上市,他们在急什么?,” 2016.1.29.

兴业证券, “宁波港:收购舟港股份,有利于提升港口竞争力,” 2016.1.26.

中国国际哈运往, “上港集团正式获得海法新港码头25年的特许经营权,” 2015.6.1.

中国外运, “招商局集团有限公司与中国外运长航集团有限公司实施战略重组,” 第145期, 2016.01.

〈인터넷 사이트〉

국제신문(<http://www.kookje.co.kr>)
선통택배(<http://www.sto.cn/about.asp>)
스위스포트(<http://swissport.com>)
조선일보(<http://www.chosun.com>)
중국COSCO쉬핑그룹(<http://www.cosco.com>)
초상국그룹(<http://www.cmhk.com>)
한국경제(<http://www.hankyung.com>)
해양한국(<http://www.monthlymaritimekorea.com>)
Alphaliner(<http://www.alphaliner.com>)
ATKearny(<http://www.atkearney.be>)
CHINA DAILY(<http://www.chinadailyasia.com>)
COSCON(<http://www.coscon.com>)
EUROSTAT(<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>)
Google 지도(<https://www.google.co.kr/maps>)
HNA그룹(www.hnagroup.com)
JOC(<http://www.joc.com>)
Logistics Management(<http://www.logisticsmgmt.com>)
PEDaily(<http://zdb.pedaily.cn/ma/h2359/2/>)
PwC(<http://www.pwc.com>)