

글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구

2009. 12.

차 례

제1장 서론	1
1. 연구의 배경 및 필요성	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 범위와 방법	4
4. 선행연구 검토	6
제2장 물류산업 현황 및 구조분석	11
1. 물류산업의 개요	11
2. 글로벌 물류산업의 현황	20
3. 글로벌 물류산업의 트렌드	22
제3장 우리나라 물류산업의 글로벌 경쟁력 분석	25
1. 우리나라 물류산업의 현황	25
2. 우리나라 물류산업의 글로벌 경쟁력 분석	33
3. 특징 및 시사점	48
제4장 글로벌 물류기업 성장전략 분석	52
1. 글로벌 물류기업 분석 대상	52
2. 글로벌 물류기업 현황	58
3. 글로벌 물류기업 성장전략 분석	79
4. 기업특성 평가 및 시사점 종합	107

제5장 주요국 글로벌 물류기업 육성 전략 분석 ————— 118

- 1. 주요 경제권역 물류산업 특성 및 구조 분석 118
- 2. 글로벌 물류기업 육성배경 및 동기 136
- 3. 정부의 물류기업 지원정책 및 주요 성과 142

제6장 우리나라 글로벌 물류 리더기업 성장 전략 ————— 147

- 1. 글로벌 물류 리더기업 필요성 147
- 2. 글로벌 물류 리더기업 성장전략 150
- 3. 결론 및 정책제언 166

〈부록 1〉 “물류산업 국제경쟁력 평가” 설문지 ————— 174

〈부록 2〉 “물류투자펀드 이용실태 및 발전방안” 설문결과(2009. 9) — 179

참 고 문 헌 ————— 181

표 차 례

<표 2-1> 한국표준산업분류에 따른 81개 운수업종	17
<표 2-2> 컨테이너 주문추이(1996~2009년)	23
<표 3-1> 우리나라 운수업 현황 추이(1997~2007년)	26
<표 3-2> 국가물류기본계획(2006~2020)의 5대 추진전략별 추진과제 ...	29
<표 3-3> 기타 산업 경쟁력 평가관련 선행연구별 평가요소	38
<표 3-4> 물류산업 경쟁력 평가 요소	40
<표 3-5> 평균 무작위 지수	42
<표 3-6> 중분류 요인에 대한 순위 평가	45
<표 3-7> 소분류 요인에 대한 순위 평가	47
<표 3-8> 우리나라 물류산업 경쟁력 제고를 위한 주체별 주요 주안점	51
<표 4-1> 2008년 25대 3PL 기업현황	55
<표 4-2> 글로벌 3PL업체 권역별 규모	57
<표 4-3> Deutsche Post DHL 분야별 매출액	60
<표 4-4> Deutsche Post DHL 수익률 추이	60
<표 4-5> Schenker의 영업실적	63
<표 4-6> 연도별 매출액 추이	63
<표 4-7> 연도별 매출액 추이	65
<표 4-8> Kuehne+Nagel 분야별 매출액	65
<표 4-9> UPS Supply Chain Solution 성장기	66
<표 4-10> UPS Supply Chain Solution 서비스 내용	67
<표 4-11> UPS Supply Chain Solution 물류서비스	68
<표 4-12> 연도별 매출액 추이	69

<표 4-13> 연도별 UPS Supply Chain & Freight의 매출액 추이	69
<표 4-14> 연도별 매출액 추이	70
<표 4-15> 분야별 매출액 비율추이	71
<표 4-16> Kintetsu World Express 연도별 매출액 추이	72
<표 4-17> Kintetsu World Express 분야별 매출액 추이	73
<표 4-18> Agility 자산규모	74
<표 4-19> Agility 매출액 추이	75
<표 4-20> Kuehne+Nagel 주요 거래 기업	77
<표 4-21> DPWN 글로벌 네트워크 확장과정	80
<표 4-22> Schenker 네트워크 확장과정	84
<표 4-23> Kuehne+Nagel 네트워크 확장과정	85

그림 차례

[그림 1-1] 연구의 수행과정	5
[그림 2-1] 물류의 범위	12
[그림 2-2] 글로벌 물류시장의 규모추이(2003~2007년)	21
[그림 2-3] 글로벌 물류시장의 규모전망(2007~2012년)	21
[그림 2-4] 컨테이너선 주문추이(1996~2009년)	23
[그림 3-1] 국가물류기본계획(2006~2020)의 비전 및 추진전략	29
[그림 3-2] 포터의 Five Forces Analysis	34
[그림 3-3] 포터의 Diamond Model	36
[그림 3-4] 물류산업 경쟁력 분석(소분류)	48
[그림 4-1] 글로벌기업의 supply chain의 추세	53
[그림 4-2] Deutsche Post DHL 변화과정(2008년 이전)	59
[그림 4-3] Deutsche Bahn 비즈니스 포트폴리오	61
[그림 4-4] Schenker의 사업영역	62
[그림 4-5] Deutsche Post DHL 지향 원스톱 서비스	93
[그림 4-6] DPWN의 4단계 성장전략	100
[그림 4-7] Schenker의 3단계 성장전략	100
[그림 4-8] 대상기업 지표별 평가결과	108
[그림 4-9] 대상기업 지표별 평가결과 종합	109
[그림 6-1] 글로벌 물류 리더기업 필요성	148
[그림 6-2] 인수·합병의 기본 개념	153

[그림 6-3] 국제물류펀드 이용실태 설문조사 결과	158
[그림 6-4] 화주기업 3자물류 활용 이용	162
[그림 6-5] 3자물류 활성화를 위한 물류기업 개선과제	163
[그림 6-6] 민간기업 자체 역량 강화 방안	171
[그림 6-7] 정책제언 요약	172

제 1 장 서 론

1. 연구의 배경 및 필요성

우리나라는 경제성장 기반강화의 일환으로 동북아의 종합물류 거점화를 추진하고 있음에도 불구하고 그 성과는 미흡한 실정이다. 물류산업을 미래 성장산업으로 발전시키기 위해서는 구체적 행동계획에 들어가기 전에 우리의 여건에 근거한 상세계획이 필요하다. 하지만 물류산업에 대한 개념 정립, 구성 요소에 대한 정의, 분야별 경쟁력에 대한 검토가 부족한 상태에서 물류 시설 공급중심의 정책이 전개됨으로써 물류산업의 핵심 주체라 할 수 있는 물류기업 자체에 대한 정책이 미흡했다. 또한 기업들 역시 자가 물류 또는 2차 물류에 치중하면서 글로벌 물류시장에서 영향력을 행사할 수 있는 글로벌 물류리더기업으로 성장하지 못했다.

우리나라는 2008년 기준 1만개 이상의 국적 제조업체가 해외에 진출해 있고 국가 경제구조 상 대외의존도가 높아 국제물류수요가 많음에도 불구하고 우리나라 물류기업의 영업범위가 대부분 국내시장으로 한정되어 있다. 이로 인해 물류기업의 전문성 평가척도인 물류아웃소싱 비율에서 우리나라는 아직 50% 수준(미국, 유럽은 80% 수준) 이하에 있으며, 국내 16만개 물류기업의 업체당 매출액도 평균 4.4억원에 미치지 못하고 있는 상황이다.

국내 물류기업 현황을 보면 다수의 영세한 기업들이 활동하고 있고, 유가인상이나 환율 변동 등 외부적 요인에 취약한 구조는 기업의 수익성 악화로 이어지는 경우가 많아 물류활동에 어려움이 매우 크다. 물류전문가들은 현재 한국물류시장에서 물류기업의 공급과잉 문제점을 지적하고 있고, 국내의 전반적인 물류산업 구조의 체질개선이 필요하다고 지적하고 있다.

따라서 우리나라 물류산업의 발전은 글로벌 경쟁력과 시장 지배력을 갖춘 국제물류리더 기업의 육성과 국내 물류기업의 해외진출을 통한 체질 개선을 통해 추진되어야 한다. 1만개 이상의 국적제조업체가 해외에 진출해 있고, 수출입에 크게 의존하는 경제구조를 지니고 있는 우리나라의 경우 국제물류 수요가 많은 실정이다. 그러나 이러한 물류수요의 대부분은 자가물류나 2자물류 형태로 처리하고 있기 때문에 대형 3자물류기업의 등장이 어려운 형편이다. 이는 국내물류아웃소싱 비율이 50%미만에 그치고 있는데서 알 수 있는데 미국이나 유럽의 경우는 아웃소싱 비율이 80%에 이르고 있다. 성장하고 있는 우리나라의 물류기업을 세계적인 3자물류 기업으로 성장하는데 필요한 기반조성과 그 성장전략을 제시함으로써 국내 물류산업의 위상을 획기적으로 제고할 필요가 있다. 물류를 국가 신성장동력으로 발전시키기 위해서는 싱가포르와 같이 제조업과 연계된 물류산업 발전정책이 필요하다. 지정학적인 입지와 수출입 중심의 산업구조, 글로벌 물류네트워크 구축에 힘입어 국내 물류기업을 글로벌 물류기업으로 성장시킬 필요가 있다. 국내 선도기업이 글로벌 기업으로 성장하는 경우, 국제표준의 국내 적용, 후발주자들의 학습효과 등에 따라 국내 물류기업의 경쟁력 제고에도 크게 기여할 것이기 때문이다.

2. 연구의 목적

최근 세계물류시장은 세계경제의 글로벌화와 산업의 수직적 분업화가 급속히 진행됨에 따라 엄청난 규모로 급성장하고 있다. Datamonitor에서 집계한 세계 물류시장 규모는 2007년 8,046억 달러로 2003년에 비해 연평균 6.2% 증가하였으며, 2012년에는 2007년 대비 연평균 5.3% 증가할 것으로 전망하고 있다. 그간 정부는 물류를 우리나라 국가 성장 산업으로 인식하고 발전정책을

수립하여 추진하였으나 성과는 기대에 못 미친 실정이다.

특히 최근 세계물류시장의 주류를 형성하고 있는 제3자 물류시장의 경우 인수합병(M&A)을 통한 국제 물류시장 통합 및 글로벌 네트워크 구축이 가속화되고 있는바 글로벌 물류업체는 시장점유율 향상, 진입장벽 형성 및 리스크 분산을 위해 M&A를 통한 독과점시장의 형성을 추구하고 있다. DPWN(독일)의 Exel(영국) 인수('05.12), DB(독일)의 Bax Global(미국) 인수('06.01), TNT(네델란드)의 Wilson Logistics (스웨덴) 인수('04.06) 등이 대표적 사례이다.

세계 물류시장의 인수합병은 중·소형 물류기업의 사업진출 기회를 막고 독점적 지위를 유지하기 위한 것으로 제3자 물류기업으로의 변신이 늦어 글로벌 물류시장에의 투자시기를 놓친 우리나라 물류기업의 경우 글로벌 물류시장 진입이 더욱 어려워지고 있는 실정이다. 글로벌 물류업은 규모의 경제와 20% 이상의 높은 수익률로 인해 M&A 등 시장 통합화 현상이 가속화될 전망이며, 특히 물류시장의 높은 수익률은 투자금융기관의 물류시장 M&A 참여를 유도하고 있다.

세계 주요국은 글로벌 물류기업 육성이 국가 성장의 핵심임을 인식하여 다양한 지원책을 제공하고 있다. 국영·민영기업의 성장전략 뿐만 아니라 정부차원의 금융, 제도적 지원책을 마련하여 제공하고 있다. 독일은 국영기업들을 중심으로 유럽 물류시장 장악을 위한 공격적 M&A 추진하고 있으며, 중국은 최근 '走出去(찌우추취 : 밖으로 나가다)' 전략을 통한 해외시장 진출을 적극 지원하여 글로벌 물류기업 육성하고 있다.

이러한 사례를 볼 때 국제물류시장 점유율 확대와 물류산업의 신성장 동력화를 위해서는 국가적 지원이 필요하다. 국가적 지원을 통한 글로벌 물류기업 육성, 해외시장 개척, 국제 물류네트워크의 구축으로 경제성장의 새로운 동력을 마련해야 한다. 이는 세계 물류시장 진출 및 네트워크 구축의 시기를 놓치는 경우 선진 물류국가의 물류속국으로 전락하고 국가 수출입

무역이 독점적 국제 물류기업의 지배를 받을 가능성 존재하기 때문이다.

본 연구는 우리나라 물류산업의 구조분석을 통해 국제물류 리더기업 성장전략을 제시함으로써 국내 물류기업이 세계 물류시장의 지배력을 강화하는 방안을 모색하는데 목적이 있다. 또한 글로벌 국제물류 리더기업 육성전략을 통하여 우리나라의 물류선진화 및 글로벌 물류 네트워크 구축 전략을 가속화함으로써 선진물류체제 구축에 기여하고자 한다.

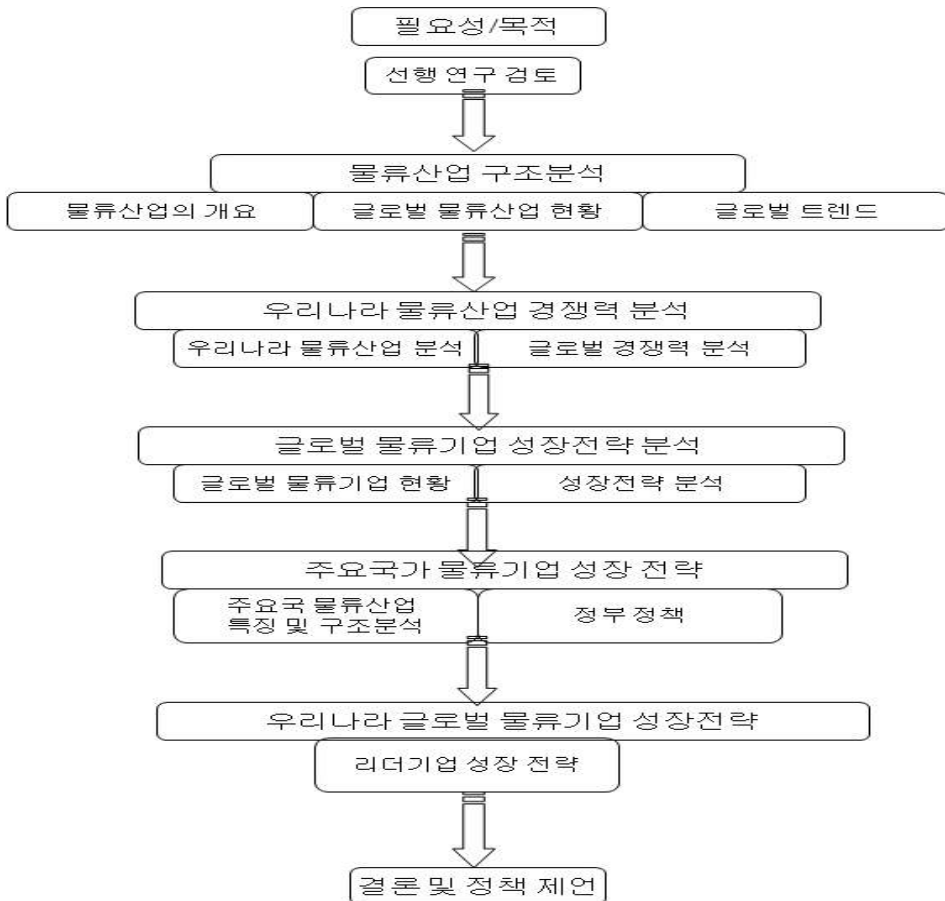
3. 연구의 범위와 방법

본 연구는 우리나라 물류기업이 글로벌 물류기업으로 발전하기 위한 전략을 핵심내용으로 하고 있다. 연구에서 사용되는 통계자료는 가급적 최신의 것을 사용하되 2008년을 기준연도로 하였다. 미래 목표 설정은 정부 계획과의 연동을 위해 중기적으로는 2012년으로, 장기적으로는 2020년으로 설정하였다.

연구 방법은 기본적으로 문헌연구(literature survey), 국내외 출장 조사, 워크숍, 설문조사 등을 분야별 연구목적에 맞게 활용하였다. 문헌조사에는 우리나라의 물류정책기본법을 비롯한 관계법령 조사와 그간 수행된바 있는 물류산업 육성이나 3PL 기업 발전 전략 등 관련보고서를 분석하였다. 그 외 해외 사례 조사를 위해 글로벌 물류기업의 현황과 성장전략을 다룬 영문보고서들을 구입, 분석하였다. 물류현장의 경험과 정책을 파악하기 위해 물류산업 분야의 전문가들을 모시고 워크숍을 개최하였으며 물류기업, 정책관계자 등을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 해외출장조사와 전문가를 활용한 해외사례 조사 내용도 보고서에 반영하였다.

본 연구는 먼저 물류산업에 대한 정의와 물류산업의 가치창출 구조변화를 살펴보았다. 이어 우리나라 물류산업의 현황과 구성내역을 분석하고 우리나라 물류산업의 글로벌 경쟁력을 분석하고 경쟁력 강화요인을 검토하였다.

이어서 글로벌 물류산업을 살펴보고, 전 세계적인 네트워크를 구축한 글로벌 물류기업들의 성장전략을 분석하였다. 글로벌 물류기업의 성장전략은 주요 국가의 물류산업 육성전략에서 재조명되었으며 국가별 특징과 시사점을 발굴할 수 있었다. 이러한 성과를 바탕으로 우리나라 물류기업의 글로벌 물류기업으로의 성장전략을 도출해내고 이를 달성하기 위한 물류주체들의 역할과 정책지원사항, 소요예산 등에 관한 내용을 정리하였다.



| 그림 1-1 | 연구의 수행과정

4. 선행연구 검토

(1) 주요 선행연구

가. 글로벌 터미널 운영기업 육성방안 연구(2006)¹⁾

이 연구는 해외 터미널 사업 진출 및 글로벌 터미널 운영사 육성을 위한 제도적 틀을 마련하고 이의 실현을 위한 정책 추진방안을 제시하고, 해외 터미널사업의 촉진을 위해 관련 해외 시장 및 기업 정보의 조사분석, 사업 타당성 분석, 관련 전문인력 지원 등을 담당할 국제물류사업 지원센터의 설립 및 운영방안을 마련·제시하는 것을 목적으로 수행되었다.

이 연구에서는 해외 항만사업 4가지 추진원칙을 ‘민간중심’, ‘관련업체 동반추진’, ‘정부지원’, ‘사업연계’로 제안하였으며, AHP분석을 통해 동북아, 중동/인도, 북유럽, 동남아 경제권 등을 우선투자지역으로 평가하였다.

국제물류사업 지원센터는 ‘정보의 수집, 분석 및 제공’, ‘국제 물류사업 투자 지원’, ‘정보의 DB화’, ‘글로벌 인적 네트워크 구축’ 등의 사업을 추진 하면서 우리 기업의 국제물류사업을 지원하는 것을 주요 기능이라고 제안 하였다. 또한 국제물류분야에 전문성이 있는 정부출연연구기관인 한국해양수산개발원에 설치함이 바람직하다고 제안하였다.

이 연구는 국내에서 처음으로 글로벌 터미널 운영기업 육성을 강조한 연구보고서라는 의의를 가지고 있다. 그러나 항만운영분야에 치중해 있고, 해외사업 추진의 기본방향 및 국제물류사업 지원센터 설립의 필요성 및 주요기능 등 연구의 범위가 포괄적이어서, 글로벌 항만 운영업체의 육성을 위한 구체적인 실천방안은 제시하지 못하고 있다.

1) 우종균 외, 「글로벌 터미널 운영기업 육성방안 연구」, 한국해양수산개발원, 2006.10.

나. 3PL 기업 성장 및 해외 진출 방안(2007)²⁾

이 연구의 목적은 우리나라 3PL 기업의 성장과 해외시장 진출을 위한 전략적인 방향을 도출하고, 이를 달성하기 위한 기업의 역량 강화 및 정부의 지원 방안을 제시하는 것으로, 3PL 개념과 서비스 특성, 글로벌 3PL 비즈니스 시장 현황, 국내 3PL 비즈니스 시장 현황, 국내 3PL 시장 실태조사, 국내외 사례분석, 3PL 기업 성장 및 해외진출 방안 등으로 구성되어 있다.

정책 방안은 System Dynamics 이론을 활용하여 시뮬레이션 분석을 실시하였는데, 국내 3PL 시장의 성장 부문과 해외시장 진출 부문으로 분류하여 상호 결과가 연계되도록 설정하고, System Dynamics 시뮬레이션 전용 툴을 활용하되 2001년에서 2015년을 대상으로 하였다. 먼저 국내 3PL 시장의 성장을 위한 지원정책은 법인세 인하 등을 통한 가격경쟁력 지원과 3PL기업의 IT 시스템 구축, 인프라 확충 및 전문인력 양성 등을 통한 품질투자 지원정책의 두 정책 방안에 대해 시뮬레이션을 실시한 결과, 가격 경쟁력 지원은 일시적인 수요의 증가를 가져오나 그 효과는 오래 지속되지 않으며 품질투자 지원은 가시적인 부양효과보다는 중장기적인 정책대안으로 다루어져야 한다는 결과가 나왔다. 또한 2가지 정책대안을 동시에 실행할 경우 단기 및 장기 효과를 모두 볼 수 있어, 동시에 추진하는 것이 바람직하다는 것으로 나타났다. 해외진출 지원 시나리오분석에서는 해외진출에 대한 실용적 정보제공, 동반진출 지원, 해외진출 자금지원 등을 대상으로 분석하였는데, 실용적 정보제공 및 동반진출 지원은 해외진출 경험 증가 등의 효과를 가져오나, 자금지원만으로는 해외진출 촉진이 어려운 것으로 나타났다. 즉, 해외 진출 지원 정책의 경우 해외에서의 신규 영업 위험 감소여부가 진출여부에 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 것이라고 볼 수 있다.

이를 바탕으로 국내 3PL 기업 성장 및 지원 방안으로는 M&A, 전략적

2) 한국컨테이너부두공단, 「3PL 기업 성장 및 해외진출 방안」, 2007.7.

제휴 확대 등을 통해 3PL 기업의 영세성을 극복하고, 물류시장 투명성 강화, 종합물류기업인증제도 개선, 화주기업 자가 물류시설 지원제도 개선, 3PL 표준 계약서 작성 보완 등을 3PL 전환 촉진을 위한 정책제언으로 제시하였다. 또한 3PL 효율성을 제고하기 위한 제언으로 물류기업정보화사업 보완, 물류기술개발종합계획 등의 조속한 마련 등을 제시하였으며, 3PL 인력 양성 및 물류전문자격증 도입, 3PL 품질지수 개발 등을 제안하였다.

국내 3PL 기업의 해외진출 및 지원방안으로는 부처간 해외시장 정보시스템의 통합제공, 해외동반진출 사업계획서에 대한 평가/지원시스템 도입, 다양한 해외 물류전문가 양성 프로그램 도입, 국내물류기업의 해외물류기업과의 M&A 또는 전략적 제휴 지원, 해외진출지원 전담기구 설치 등을 제안하고 있다.

이 연구는 국내 3PL 기업 성장 및 지원과 3PL의 해외진출 및 지원방안을 폭넓게 검토하고 있으며 다양한 정책아이디어를 제시하고 있는 것이 주요 특징이라 할 수 있다. 그러나 연구 수행 범위상 도출된 대안에 대한 구체적인 실행 방안은 수립되어 있지 않으며, 세부 실행과제 별로 심층적인 후속연구가 필요함을 향후 연구과제로 남겨두고 있다.

다. 글로벌 항만투자의 실효성 제고 방안(2008)³⁾

이 연구는 정부의 글로벌 물류네트워크 구축사업 중 물류시설 투자사업 보다는 항만투자사업을 중심으로 분석하였다. 세계항만에 대한 투자환경 변화와 우리나라의 대응동향을 살펴본 후, 우리나라 물류기업의 글로벌 항만 투자 현황 및 문제점을 분석하였다. 그리고 주요 글로벌 터미널 운영업체의 세계 항만투자 전략과 이들 운영업체의 육성 및 해외투자촉진을 위한 주요국 정부의 정책사례 및 국내 유사사례를 분석하고 시사점을 도출하였다. 이를 바탕으로 글로벌 항만투자사업의 신속한 성과를 획득하기 위한 실효성 제고

3) 김형태 외, 「글로벌 항만투자의 실효성 제고 방안」, 한국해양수산개발원, 2008.12.

방안을 강구·제시하였다

이 연구에서는 실효성 제고 방안으로 5가지 대안에 대해 7가지 평가항목을 설정하여 평가한 후, 바람직한 대안을 제안하였다. 여기에서 제안된 5가지 대안은 ‘국가공사인 글로벌 항만투자 전담기구의 설립’, ‘관민공동의 글로벌 항만투자 전담기구 설립’, ‘전담기구의 설립 및 운영회사 분리’, ‘항만투자 및 자금융자 전담기구의 설립’, ‘민간자율에 위임’이었으며, 이 중 ‘민간자율에 위임’을 가장 바람직한 대안으로 제안하였다. 이때 정부의 지원 부분은 정보 발굴·제공 시스템 정비, 타당성 분석체제의 강화, 유리한 자금조달 시스템의 정비 등이라고 분석하였다.

그러나 이 연구는 글로벌 항만투자의 실효성을 제고시키기 위해 제시한 최적의 방안인 ‘민간자율에 위임’을 실천하기 위한 민간과 정부 역할의 명확한 구분과 관련기관의 전략적인 실천방안이 부족한 것으로 평가할 수 있다.

라. 초대형 글로벌 3PL기업 육성 방안 연구(2009)⁴⁾

이 연구는 변화하는 국제 물류환경을 이해하면서 초대형 3PL 기업을 육성하여 국부창출 및 국내 물류산업의 글로벌화에 기여할 수 있는 방안을 제시하고자 수행되었으며, 글로벌 물류기업의 필요성, 선진 물류기업 성장 모델 분석, 선진 글로벌 물류기업 사례 조사, 초대형 글로벌화 추진방안 등으로 구성되어 있다.

글로벌 물류기업들의 사례분석을 통해 종합한 대형화 및 글로벌화에 대한 전략을 서비스 범위 확대, 서비스 역량 강화, 서비스 차별화, 글로벌 네트워크 확대의 4가지로 요약하였으며, 이를 바탕으로 안정적 서비스 체제 확보, 선도기업 M&A 등을 통한 서비스 확장, 신흥 및 잠재시장 조기진

4) 한국무역협회 국제물류하주지원단, 「초대형 글로벌 3PL기업 육성 방안 연구」, 2009.1.

출을 통한 시장 선점, 특화서비스 강화 및 확대, 전문 물류IT 시스템 구축, 고객의 수요에 맞는 물류서비스 구현 역량 확보, 종합적인 물류서비스 제공 역량 확보, 자본 동원 등을 시사점으로 도출하였다.

이를 바탕으로 초대형 글로벌화 추진방안을 제시하였는데, 물류시장의 안정적 성장 환경 조성 및 특화된 물류서비스 개발 지원을 통한 국내 물류 시장 성장 환경을 조성하고, 국가별 M&A 관련 규제 검토, M&A Finance 기법 활용, M&A financing 지원 등의 M&A에 대한 지원방안을 제시하였다. 또한 물류기업의 글로벌화 추진지원 체계 확보를 목표로 해외물류관련 정보제공 조직 확보, 선진물류관련 물류전문인력 확보, 가칭 전략적 제휴지원 센터 운영을 통한 물류기업의 규모화 유도 등을 제시하고 있다. 또한 각 추진방안별로 글로벌물류인증제, 글로벌 물류추진위원회, 글로벌물류해외진출협의체, 글로벌 물류지원 펀드, 국제물류 M&A 전문가 양성 등의 세부추진 정책제언을 하고 있다.

제 2 장 물류산업 현황 및 구조분석

1. 물류산업의 개요

1) 물류산업 정의

(1) 물류의 정의

물류란 20세기 초 미국의 클라크(F. E. Clark) 교수에 의해 정의된 물적 유통(Physical Distribution)에 유래한다.⁵⁾ 물류의 개념은 학자에 따라 상이하게 정의되고 있으나, 일반적으로 고객의 요구를 충족시키기 위해 발생지에서 소비지까지 상품, 서비스 및 관련 정보의 효율적이고 효과적인 전후방 흐름과 저장을 계획, 실행, 통제하는 프로세스로 정의된다.

아울러 우리나라의 「물류정책기본법」 제2조제1항제1호에서는 “물류(物流)란 재화가 공급자로부터 조달·생산되어 수요자에게 전달되거나 소비자로부터 회수되어 폐기될 때까지 이루어지는 운송·보관·하역(하역) 등과 이에 부가되어 가치를 창출하는 가공·조립·분류·수리·포장·상표부착·판매·정보통신 등을 말한다”라고 정의하고 있다. 그러나 동법에서 ‘국제물류’라는 용어는 사용되고 있으나, 정의는 없는 상황이다.

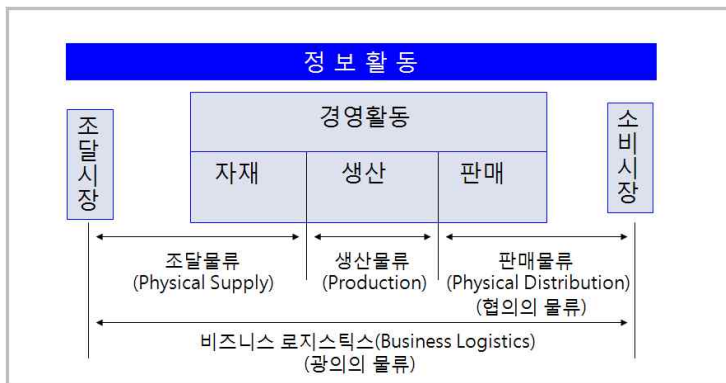
그러나 국제물류 서비스를 제공하는 기업차원에서 국제물류는 글로벌 기업의 생산과 유통활동을 지원하는 제반 활동으로서의 세계시장을 대상으로 하는 물품과 서비스 그리고 관련 정보의 이동과 보관을 계획하고, 실현시키고, 관리하는 기능으로서, 원료조달과 제품의 단순가공, 조립, 분류 등의 활동, 관련 서류의 처리 등을 포함한다. 따라서 국제물류는 국내에서의

5) 이외에도 business logistics, logistics, total material management, distribution logistics 등의 용어도 사용됨

수출입관련 화물의 수송, 보관, 하역, 포장 등 물류관련 기능의 수행뿐만 아니라 널리 외국에서의 수출입 화물의 물류관리까지도 포함한다고 할 수 있다. 이러한 국제물류의 개념은 자유무역의 확대와 기업의 글로벌화가 진행된 20세기 후반부와 21세기 전반부에 들어와서 본격적으로 적용되기 시작했다.⁶⁾

(2) 물류의 범위

일반적으로 물류의 범위는 기업의 경영활동에 따라 조달물류, 생산물류, 판매물류로 구분된다. 조달물류는 기업이 조달시장에서 원자재를 구입하여 생산 공정에 투입하기 직전까지 발생하는 물류를 말하며, 생산물류는 물자가 생산 공정에 투입되면서부터 제품이 생산되기 전까지 발생하는 물류활동을 말하며, 판매물류는 완제품이 출고되어 고객에게 인도될 때까지의 물류활동을 말한다.



자료 : (사)한국물류협회, 물류관리사(이론편), 2003.

| 그림 2-1 | 물류의 범위

6) 진형인, '국제물류 발전사', 「로지스틱스 21세기」, 한국로지스틱스학회, 2002, p.106

여기서 판매물류를 협의의 물류라 말하며, 조달물류, 생산물류 및 판매물류를 합한 모든 물류활동을 광의의 물류(business logistics)라 한다. 한편 물류활동 전반에서는 정보활동이 발생하는데, 일반적으로 정보활동은 물류와 관련된 정보를 수집, 가공, 제공하여 운송, 보관, 하역, 포장, 유통가공 등의 기능을 전자적 수단과 연결하여 물류관리의 효율성을 증대시킨다.

(3) 물류활동의 구성요소⁷⁾

가. 운송·배송 활동

운송·배송활동은 철도, 자동차, 선박, 항공 등을 통하여 재화를 이동하는 것을 말한다. 일반적으로 철도를 통한 운송은 중·장거리 운송에 주로 활용되며, 자동차를 통한 운송은 소·중량 상품의 근거리 운송에, 선박운송은 대량화물의 원거리 수송에, 항공화물은 소량 상품의 중·원거리 운송에 주로 활용된다.

이러한 운송방식 선택은 창고나 배송센터의 재고 보유량 및 유닛(unit 화)의 가능성에 영향을 미친다. 운송수단의 속도가 빠를수록 유통재고는 저 수준에서 확보되고, 빠른 재고보충은 원격지 시장에서의 재고를 감소시킬 수 있다. 또한 운송수단의 신뢰성이 높을수록 재고보유량도 작아진다.

나. 보관 활동

보관활동은 창고를 제공하는 활동과 창고시설을 사용해서 보관하는 활동을 말한다. 생산과 소비(혹은 판매) 사이에는 많은 적든 시간적 격차가 있기 마련이며 이러한 수요공급의 시간조정과 가격조정이 보관활동의 주요기능이다.

7) 박명선, 「국제물류의 이해와 사례」, p.21~31을 바탕으로 재구성

이러한 보관활동이 주로 이루어지는 창고는 주요 거점, 고객 서비스를 위한 기지로서의 중요성이 증가하고 있으며, 유통센터, 배송센터, 물류센터 등으로 불린다. 또한 재고관리는 물류활동의 일환으로 보관활동과 밀접하게 관련되고 있는데, 유통과정에서 상품의 수량적인 관리를 말한다.

다. 하역 활동

하역이란 운송, 보관의 활동에 수반되어 발생하는 반출입 작업이다. 발생장소에 따라 창고 하역, 항만 하역으로 구분되며, 형태에 따라 벌크화물 하역, 팔레트 하역, 컨테이너 하역 등으로 구분되는 등 다양한 형태를 위하면서 운송, 보관 및 유통가공 등을 연결하는 역할을 수행한다.

라. 포장 및 유통가공 활동

포장은 적절한 재료와 용기 등을 이용하여 그 가치 및 상태를 유지하기 위한 기술 및 보호 상태를 말한다. 이러한 포장 활동의 목적은 내용물의 보호, 하역의 편의, 유닛화, 상품의 구분 표시 등이다. 많은 경우 포장은 생산 공정의 최후에 위치하고 그 이후는 물류공정이므로, 생산과 물류의 접점에 있다. 이러한 포장은 물류의 일부로서 굳건한 위치를 확보하지 못한 채 유지되어 왔으나, 최근에는 물류 가운데서 중요한 영역으로 부각되고 있다.

유통가공이란 유통단계에서 행해지는 제품의 간단한 가공이나 조립, 재포장, 주문에 맞추는 조정 등의 작업을 의미한다. 유통가공 활동은 고객의 니즈(needs)에 적합하도록 하기 위한 것으로 그 결과 상품의 부가가치가 증대하고 고객의 편리성이 향상된다. 이러한 의미에서 기업으로서는 마케팅 활동과 깊은 관련을 지닌다.

마. 정보처리

물류정보처리는 물류의 제 기능인 운송, 보관, 하역, 포장 및 유통가공을 원활하게 하기 위하여 필요 불가결하다. 기업의 물류시스템은 기업 활동,

즉 구입·생산·판매에 수반하는 물류 작업시스템과 이를 관리하는 정보시스템이 연대한 것으로, 수주에서 출하까지의 물류기능 들을 관리한다.

(4) 제3자 물류

물류는 물류활동의 수행주체에 따라 자사 물류(1PL, First Party Logistics), 자회사 물류(2PL, Second Party Logistics), 제3자 물류(3PL, Third Party Logistics) 등으로 구분된다. 자사물류는 사내에 물류조직을 두고 물류업무를 수행하는 경우이며, 자회사 물류는 물류조직만을 별도로 분리하여 물류업무만을 수행하는 자회사로 독립시켜 운영하는 경우이다. 최근 들어 이슈화 되고 있는 제3자 물류는 기업이 경쟁력을 갖춘 전문 물류기업에 자사의 물류업무를 아웃소싱 하는 경우이다.

그러나 아직까지 제3자 물류의 정의는 통일되어 있지 않다. 초창기의 경우 제3자 물류는 원재료의 조달단계부터 완제품의 소비단계에 이르는 공급사슬(supply chain)상 물류기능의 전체 혹은 일부를 전문 물류업체가 화주업체로부터 위탁받아 대행하는 활동을 의미한다고 정의되어 왔다. 즉 이 경우는 물류업무의 실행기능에 중점을 둔 것으로 주로 비용절감에 목표를 둔 물류아웃소싱을 의미한다. 하지만, 오늘날 제3자 물류는 전문 물류업체가 화주업체와 계약을 체결하고 화주업체의 물류업무를 아웃소싱 받아 수행하되 실행기능과 기획기능 등을 포괄하여 수행하는 것으로 정의되고 있다. 즉, 이 경우는 제3자 물류를 화주기업의 경쟁력 제고에 그 주요 목표를 둔 전략적 물류아웃소싱으로 정의한 것이다.

또한 제3자 물류를 아웃소싱의 관점에서 3단계로 구분해보면, 그 1단계는 일련의 공급체인에서 요구되는 물류의 각 기능(운송, 보관, 하역, 포장 및 유통가공, 정보처리)을 부문별로 외부 물류업체에 아웃소싱 하는 경우이고, 2단계는 운송, 보관, 하역 등 물류기능을 일괄적으로 아웃소싱 하는 경우이며,

마지막 3단계는 서비스 범위라는 면에서는 2단계와 거의 유사하지만, 운영 관리 측면 뿐 아니라 물류전략, 계획의 수립 부문까지 포괄적으로 수행하는 경우이다. 화주 기업들의 핵심역량 집중화 및 비핵심부문인 자사의 물류부문을 외부 전문 물류기업에의 외주를 통한 물류비용 절감 및 고객 서비스 수준 제고 추구에 따라, 제3자 물류 수요는 증가하고 있는 상황이다.

최근에는 한 번의 계약으로 공급체인상의 모든 물류기능에 대해 원스톱 서비스를 제공하는 것을 의미하는 4자 물류(4PL, Fourth Party Logistics)가 출현하고 있으며, 전문 물류기업이 포괄적인 물류서비스를 제공할 수 있도록 3자 물류와 IT 등이 결합된 경우가 대부분이다.⁸⁾

우리나라의 물류산업 진화단계는 현재 자회사 물류에서 제3자 물류로 이행하는 단계로 평가되고 있다.⁹⁾

(5) 물류산업의 정의

물류산업이란 화주의 수요에 따라 유상으로 물류활동을 제공하는 산업을 말하며, 통상 화물운송업, 물류시설운영업 및 물류서비스업 등이 물류산업에 포함된다. 화물운송업이란 자동차, 철도차량, 선박, 항공기 또는 파이프라인 등의 운송수단을 통하여 화물을 운송하는 것을 말하며, 물류시설운영업은 물류터미널이나 창고 등의 물류시설을 운영하는 것을 말한다. 여기서 물류 시설은 1) 화물의 운송·보관·하역을 위한 시설, 2) 화물의 운송·보관·하역 등에 부가되는 가공·조립·분류·수리·포장·상표부착·판매·정보통신 등을 위한 시설, 3) 물류의 공동화·자동화 및 정보화를 위한 시설과, 4) 위에 언급한 물류시설이 모여 있는 물류터미널 및 물류단지 등으로 구분된다. 아울러 물류서비스업은 화물운송의 주선(주선), 물류장비의 임대, 물류정보의 처리 또는 물류컨설팅

8) (사)한국3자물류협회 홈페이지, <http://www.ktpl.or.kr/home/member/info1.jsp>

9) 삼영물류(주) 이상근, '제3자물류업체의 현황과 발전방향', 국제물류지원단 세미나(2005.4.26.)

등의 업무를 하는 것을 말한다. 한편 2007년 12월 28일에 고시된 통계청의 제9차 한국표준산업분류에 따라 물류산업은 운수업으로 구분되어 있으며, 총 81개의 업종이 운수업에 포함되어 있다. 한편 통계청의 산업분류에서는 물류산업을 따로 구분하지 않고 있으며, 운수업에 물류정책기본법에서 구분하고 있는 물류사업을 포함하여 구분하고 있다. 따라서 우리나라의 물류산업 현황을 알아보기 위해서는 통계청이 제공하는 운수업통계를 이용해야 하며, 운수업통계에 포함되어 있는 81개 세부 운수업종을 살펴보면 다음과 같다.

| 표 2-1 | 한국표준산업분류에 따른 81개 운수업종

육상운송 및 파이프라인 운송업, 철도운송업, 철도운송업, 철도운송업, 육상 여객운송업, 도시 정기 육상 여객 운송업, 도시철도 운송업, 시내버스 운송업, 기타 도시 정기 육상 여객 운송업, 시외버스 운송업, 시외버스 운송업, 부정기 여객 육상 운송업, 택시 운송업, 전세버스 운송업, 장의차량 운영업, 기타 부정기 여객 육상 운송업, 도로 화물 운송업, 화물자동차 운송업, 일반 화물자동차 운송업, 용달 및 개별 화물자동차 운송업, 기타 도로화물 운송업, 기타 도로화물 운송업, 소화물 전문 운송업, 소화물 전문 운송업, 택배업, 늘찬 배달업, 파이프라인 운송업, 파이프라인 운송업, 파이프라인 운송업, 수상 운송업, 해상 운송업, 외항 운송업, 외항 여객 운송업, 외항 화물 운송업, 내항 운송업, 내항 여객 운송업, 내항 화물 운송업, 기타 해상 운송업, 기타 해상 운송업, 내륙 수상 및 항만내 운송업, 내륙 수상 및 항만내 운송업, 내륙 수상 여객 운송업, 내륙 수상 화물 운송업, 항만내 운송업, 기타 내륙 수상 및 항만내 운송업, 항공 운송업, 정기 항공 운송업, 정기 항공 운송업, 정기 항공 운송업, 부정기 항공 운송업, 부정기 항공 운송업, 부정기 항공 운송업, 창고 및 운송관련 서비스업, 보관 및 창고업, 보관 및 창고업, 일반 창고업, 냉장 및 냉동 창고업, 농산물 창고업, 위험물품 보관업, 기타 보관 및 창고업, 기타 운송관련 서비스업, 육상 운송지원 서비스업, 철도 운송지원 서비스업, 여객 자동차 터미널 운영업, 화물 자동차 터미널 운영업, 도로 및 관련시설 운영업, 주차장 운영업, 기타 육상 운송지원 서비스업, 수상 운송지원 서비스업, 항구 및 기타 해상 터미널 운영업, 기타 수상 운송지원 서비스업, 항공 운송지원 서비스업, 공항 운영업, 기타 항공 운송지원 서비스업, 화물 취급업, 항공 및 육상 화물 취급업, 수상 화물 취급업, 그외 기타 운송관련 서비스업, 화물운송 중개, 대리 및 관련서비스업, 화물포장, 검수 및 형량 서비스업, 그외 기타 분류안된 운송관련 서비스업 등 81개 업종

2) 물류산업의 특징

(1) 제3의 수익원으로 인식

마케팅믹스(Marketing Mix)의 4P(product, price, promotion, place)에 있어 물류서비스는 소비자에게 제품을 배달한다는 측면에서 place에 속한다.¹⁰⁾ 이와 같은 물류서비스의 특성상 물류서비스는 일반적으로 고객이 제품 또는 서비스를 배달받음으로써 고객이 이를 통해 부가가치를 창조할 수 있는 것을 의미한다.¹¹⁾ 즉 물류서비스는 부가가치를 창출하는 도구로써 간주된다. 과거에는 물류서비스의 고객은 물류서비스가 자신이 창출하는 부가가치 활동을 위한 마케팅 측면의 활동이기 보다는 자신이 생산하는 부가가치 활동의 비용을 증가시키는 요인으로만 간주하였다. 그러나 최근에는 제조보다도 디자인이나 물류 등 제조외적인 활동이 좀더 부가가치를 생산한다는 인식이 확산되고 있다. 즉 물류는 이제 제3의 수익원으로 인식되고 있으며 효율적인 물류시스템의 구축을 통해 시간과 비용을 절감하는 한편 부가가치를 높이고 수단으로 여겨지고 있다.

(2) 경쟁산업

물류산업은 물류서비스를 제공받는 고객의 니즈에 따라 서비스 수요가 발생하며 또한 기업의 경영활동(조달, 생산, 판매)을 지원하는 서비스산업의 특성을 가진다. 그러나 전술한 바와 같이 물류서비스를 제공받는 고객은 물류서비스 자체를 부가가치를 생산하기 위한 하나의 수단으로서만 간주

10) Lambert, Douglas M., and James van Stock, *Strategic Logistics management*, Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 1993.

11) Goor, van Ad R., Rien J. Ploos van Amstel and Walter Ploos van Amstel, *Fysieke Distributie: Denken in Toegevoegde Waarde*, Leiden, Stenfort Kroese, 1994.

하는 경향이 여전하기 때문에 물류서비스가 자신이 원하는 요구(저비용에 고효율적 서비스)에 부합하지 않을 경우 고객은 자신이 원하는 물류서비스를 쉽게 내부화할 수 있다.

이러한 물류서비스의 특성으로 인해 물류산업은 비용 경쟁적 산업으로 발전하였으며, 타 산업에 비해 신규 진입 비용이 낮은 이유로 인하여 물류서비스의 수요보다 공급이 과잉되는 현상이 발생하여 대부분의 물류기업은 영세성을 벗어나지 못하는 경향을 보이고 있다.

(3) 사업확장 수단

물류산업은 쉽게 내부화 할 수 있는 만큼 또 쉽게 외부화가 가능하다. 우리의 경우 아직 아웃소싱 비율이 50%미만이지만 외국의 경우는 80%를 넘고 있기 때문이다. 우리의 경우 물류를 아웃소싱하거나 독립시키는 이유는 비용절감이 가장 큰 이유를 차지하고 있으나 새로운 사업확장 수단으로도 많이 활용되고 있다. 그룹 전체의 매출을 올리고 신규투자를 통한 자산 운용 수단으로 활용되고 경우가 종종 있으며 물류창고 건설이나 사업용 부지확보는 종종 부동산 투자의 한 수단으로 이용되어 왔다. 또한 퇴임하는 임직원에게 적절한 자리를 보장하는 수단으로도 활용되고 있는 것이 현실이다.

(4) 복잡한 이해관계

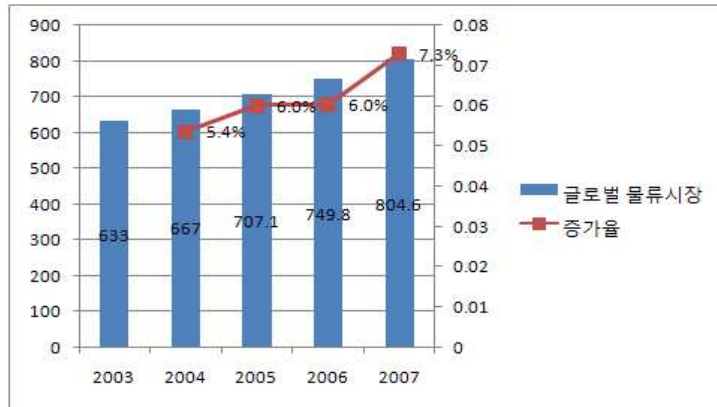
물류는 기본적으로 수 많은 주체들과 연결되어 있고 그 중간자적 특성을 기반으로 수익을 올리는 사업이다. 하지만 국내 물류산업은 쉬운 시장 진입, 영세성, 계열사간 투자 및 지분 관계, 지입제, 외국계 기업과의 경쟁을 포함한 치열한 경쟁 등으로 인해 매우 복잡한 양상을 지니고 있다. 또한

상호연관성 때문에 어느 한 부분에서 문제가 생기는 경우 시스템 전체가 어려움에 빠지는 경우도 적지 않다. 또한 물량유치를 위한 요율인하도 빈번하게 일어나고 있으며, 어느 한 부분에서는 손해를 보더라도 다른 부분에서 이를 보충하는 등 매우 동태적이고 복합적인 구조를 지니고 있다.

이러한 여러 물류산업의 특징과 인식이 국내 물류기업이 글로벌 물류기업으로 성장하는데 있어 애로요인이 되고 있다. 특히 경쟁기업 계열사에 물류업무 맡기지 못하는 현실적인 문제와 기업정보 노출에 대한 우려, 조세 및 자금순환 문제 등도 국내 물류기업의 성장을 어렵게 하는 요인이라 할 수 있다.

2. 글로벌 물류산업의 현황

Datamonitor사가 2008년 12월 발표한 “Global Logistics : Industry Profile”에 따르면, 글로벌 물류산업의 규모는 2007년 8,046억 달러(1,005조 7,500억원, 1달러 당 1,250원 적용시)로 2003년 6,330억 달러에 비해 연평균 6.2% 증가하고 있다. 권역별로 보면 미주지역이 2007년 전체 규모의 35.2%인 2,832억 달러, 아시아-태평양지역이 전체 규모의 33.8%인 2,720억 달러, 유럽지역이 전체 규모의 30.9%인 2,486억 달러를 차지하고 있다. 또한 물류서비스 범위별로 보면 소매(Retail)물류가 전체 규모의 63.9%, 자동차 물류가 13.2%, 고객 맞춤 물류가 12.6%, 하이테크물류가 6.9%, 의약품 물류가 3.5%를 차지하고 있다.



자료 : Datamonitor, Global Logistics: Industry Profile, 2008.12.

| 그림 2-2 | 글로벌 물류시장의 규모추이(2003~2007년)

한편 글로벌 물류산업의 시장규모는 2012년에 1조 406억 달러로 2007년 이후 연평균 5.3% 증가할 것으로 전망하고 있다.



자료 : Datamonitor, Global Logistics: Industry Profile, 2008.12.

| 그림 2-3 | 글로벌 물류시장의 규모전망(2007~2012년)

3. 글로벌 물류산업의 트렌드

2007년 세계은행(World Bank)은 “Responding to global logistics trends with a National Logistics Strategy”에서 세계 물류산업의 트렌드를 8개로 제시하고 있다. 첫째는 세계 물류산업이 특정시장을 중심으로 확대되고 있다는 것이다. 여기서 특정시장은 아시아를 말하는데, 실제로 서남아시아, 동남아시아 및 동북아시아를 포함하는 아시아 지역의 해상 컨테이너물량은 1990년 전 세계 컨테이너물량의 38.7%를 차지하였으나, 2007년에는 52.3%를 차지하여 점유 비율이 연평균 1.8%씩 증가하고 있다.

둘째는 물류서비스의 공급과잉으로 인해 물류서비스 공급가격 하락과 높은 서비스 수준에 대한 고객의 기대 수준이 높아지고 있는 점이다.

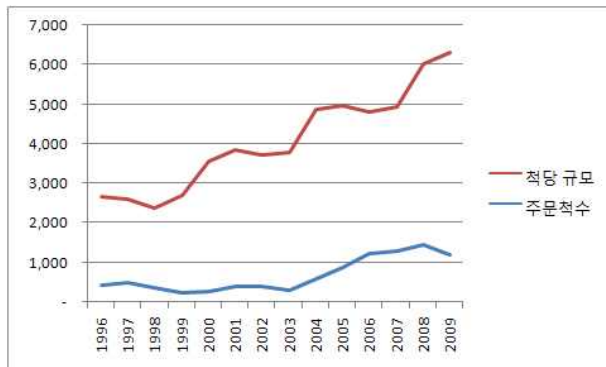
셋째는 물류산업의 경쟁이 심화되는 가운데 업체간 전략적 제휴를 통한 대형 서비스 제공자가 등장하면서 이들이 차지하는 글로벌 물류시장의 점유비가 높아지고 있다는 것이다. *Transport Intelligence*사가 2008년 발표한 “Global Contract Logistics 2008”에 따르면, 2007년 글로벌계약물류시장(Global Contract Logistics Market)의 규모 1,404억 유로에서 DMWN · DHL · Exel Supply Chain, CEVA, Kuehne + Nagel 등 10개의 전략적 제휴 회사가 차지하는 비중이 24.6%였다.

넷째는 물류서비스의 효율성을 증대시키기 위한 물류서비스 기술에 대한 투자가 높아지고 있다는 것이다. 예를 들어, 컨테이너선박의 주문량과 주무 규모(TEU)를 살펴보면, 1996년 431척이 주문되어 척당 규모는 2,221TEU였으나, 2009년에는 총 1,199척이 주문되어 척당규모는 5,114TEU로 연평균 척당규모가 6.6% 증가되어 선박이 대형화되고 있음을 알 수 있다.

| 표 2-2 | 컨테이너 주문주이(1996~2009년)

연도	주문척수	주문규모(TEU)	척당 규모
1996	431	957,243	2,221
2000	278	914,553	3,290
2005	890	3,618,062	4,065
2006	1,208	4,334,716	3,588
2007	1,287	4,698,487	3,651
2008	1,440	6,594,236	4,579
2009	1,199	6,131,747	5,114
CAGR	8.2%	15.4%	6.6%

자료 : www.clarcksons.net



| 그림 2-4 | 컨테이너선 주문주이(1996~2009년)

다섯 번째 물류산업의 트렌드는 일관운송의 중요성이 높아지고 있다는 것이다. 특히 운송장비의 탄소배출량을 규제하는 기후협약¹²⁾ 채택으로 인해

12) 1992년 브라질 리우데자네이루에서 개최된 환경회의에서 지구온난화에 대한 범지구적 차원의 노력이 필요하다는 인식의 확산으로 “기후변화에 관한 UN협약(United Nations Framework Convention on Climate Change)”을 채택되어 1994년 3월에 발효됨

각국은 자국은 물론 타국의 운송차량에 대한 탄소배출 저감에 대한 관심이 높아졌다. 이로 인해 일관운송은 탄소배출을 저감시키면서 화물운송의 리드타임을 효율적으로 축소시키는 대안으로 등장하기 시작하였다는 것이다.

여섯 번째의 트렌드는 에너지 자원의 부족과 이로 인한 에너지 비용의 증가로 인해 에너지 소비가 많은 물류산업의 부담이 높아졌다는 것이다. 우정경영연구소가 발표한 “2008년 물류시장 환경과 전망”에서 인용한 미국 사례의 경우, 에너지 가격 20% 증가가 운송비의 4.8%, 15% 증가가 보관비의 0.8% 인상을 발생시키는 것으로 추정되고 있다.

일곱 번째 트렌드는 9.11테러 이후 전 세계적으로 요구되고 있는 화물 안전에 있다. 9.11테러 이후 미국의 자국의 안전을 위하여 많은 노력을 기울이고 있으며, 이러한 노력의 결과로 국제해사기구(IMO)는 지난 2004년 해상테러방지를 위한 해상보안규정으로 ISPS Code를 발효시켰다. 아울러 미국내에서는 2002년부터 C-TPAT(Customs-Trade Partnership Against Terrorism: 대테러민관파트너십)제도를 시행하면서 미국세관과 민간이 자주적으로 참가하는 안정적인 공급사슬(Supply Chain)확보에 노력하고 있다. 또한 세계 관세기구(WCO)에서는 국제무역의 안전 확보 및 원활화를 위해 WCO기준을 채택하였으며, 2007년 국제표준화기구(ISO)에서도 ISO 28000을 제정하여 물류서비스 전반에 대한 보안리스크 관리기준을 마련하였다.

마지막으로는 물류서비스 수요가 급속도로 증가하면서 이에 따른 물류 인프라가 제대로 개발되지 못하고 있다는 점이다.

제 3 장 우리나라 물류산업의 글로벌 경쟁력 분석

1. 우리나라 물류산업의 현황

1) 물류산업 현황

우리나라 물류산업 기업체수는 2007년 현재 34만 1,788개 업체로 1997년 18만 9,909개 업체에 비해 연평균 6.1% 증가하는 추세를 보이고 있으며, 이들 기업에 종사하는 종사자수는 2007년 105만명으로 1997년 75만 6,140명 대비 연평균 3.3% 증가하였다. 한편 업체별 평균 종사자수는 2007년 3.1명으로 1997년 4.0명에 비해 업체당 종업원 규모가 연평균 2.6% 감소하였다. 이들 종사자에게 지급된 급여액은 2007년 17조 8,196억원으로 1997년에 비해 연평균 7.4% 증가하였는데, 1인당 연평균 급여액은 2007년 1,697만원으로 1997년 1,158만원에 비해 연평균 3.9% 증가하는 수준이었다.

우리나라 물류업체의 총 매출액은 207년 102조 4,303억원으로 1997년 43조 5,254억원에 비해 연평균 8.9%의 높은 성장세를 보이고 있다. 그러나 물류산업의 매출액에서 영업비용이 차지하는 비율이 2007년 89.7%로 매우 높은 실정이며, 이 또한 1997년 이후 연평균 0.2% 증가하고 있는 추세이다. 한편 우리나라 물류산업의 부가가치는 2007년 41조 5,208억원으로 1997년 이후 연평균 6.6% 증가하고 있으며, 유형자산도 2007년 125조 1,229억원으로 1997년 이후 10.4%의 높은 증가세를 보이고 있다.

그러나 이러한 물류산업 전체의 외형적인 발전에도 불구하고 업체당 매출액은 2007년 3억원 수준에 불과하며, 업체당 유형자산도 3억 6,610만원 수준으로 타 산업에 비해 낮은 수준이다. 즉, 물류산업은 외형적인 발전에도 불구하고 내형적으로 물류업체의 급속한 증가로 인해 업체당 매출액과

고정자산이 낮은 영세성을 벗어나지 못하는 문제점을 가지고 있다.

표 3-1 | 우리나라 운수업 현황 추이(1997~2007년)

년도	기업체 수 (개)	종사자 수 (명)	급여액 (백만원)	매출액 (백만원)	영업비용 (백만원)	부가가치 (백만원)	유형고정자산 (백만원)
1997	189,909	756,140	8,757,807	43,525,381	38,252,910	21,814,038	46,673,343
1998	193,949	739,823	8,316,374	47,322,840	41,956,702	21,614,726	51,742,796
1999	218,081	791,220	8,952,241	49,646,499	43,473,538	23,586,632	57,507,722
2000	246,962	832,336	9,932,456	54,634,052	47,754,883	25,734,238	65,488,320
2001	283,342	938,430	11,706,115	60,119,702	52,941,121	29,049,958	80,452,861
2002	298,148	974,791	12,840,471	63,488,343	56,509,780	31,106,641	79,001,055
2003	318,399	976,614	14,136,429	67,053,366	59,501,745	32,826,545	86,689,239
2004	324,922	1,007,826	15,221,536	81,621,520	72,287,794	36,141,659	99,989,326
2005	329,518	1,014,794	16,108,483	87,763,829	78,534,577	37,095,513	103,019,337
2006	337,837	1,035,099	17,042,211	91,415,971	82,556,885	38,240,071	116,431,168
2007	341,788	1,050,255	17,819,604	102,430,262	91,856,399	41,520,809	125,122,904
CAGR	6.1%	3.3%	7.4%	8.9%	9.2%	6.6%	10.4%

자료 : 통계청, 운수업조사, 1997~2007.

2) 물류산업 관련 법제도

(1) 물류정책기본법

2008년 2월 4일 시행된 「물류정책기본법」은 1992년부터 시행된 「화물 유통촉진법」을 전면 개정한 것으로 우리나라 “물류체계의 효율화, 물류산업의 경쟁력 강화 및 물류의 선진화·국제화를 위하여 국내외 물류정책·계획의 수립·시행 및 지원에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다(제1조).”

「물류정책기본법」은 7장 73조로 구성되어 있다. 이 법에서는 우리나라 물류정책을 종합하고 조정하기 위해 국토해양부장관이 필요하다고 판단될

경우 물동량의 발생현황과 이동경로, 물류시설·장비의 현황과 이용실태, 물류인력과 물류체계의 현황, 물류비, 물류산업과 국제물류의 현황 등에 대한 물류현황조사를 실시하도록 하고 있다. 아울러 「물류정책기본법」에서는 10년 단위의 국가물류기본계획을 5년마다 수립하고, 연도별 시행계획을 수립하도록 하고 있다. 이와 더불어 특별시장 및 광역시장은 지역물류정책의 기본방향을 설정한 10년 단위의 지역물류기본계획을 5년마다 수립하도록 하고 있다.

아울러 「물류정책기본법」은 국가물류정책과 관련한 주요 사항을 심의 하기 위해 국무총리 소속의 국가물류정책위원회를 설치하고 있으며, 위원장인 국무총리를 포함하여 24명이 위원회에 포함되어있다. 위원회에서는 국가물류체계의 효율화에 관한 중요 정책 사항, 물류시설의 종합적인 개발계획의 수립에 관한 사항, 물류산업의 육성·발전에 관한 중요 정책 사항, 국제물류의 촉진·지원에 관한 중요 정책 사항, 「물류정책기본법」 또는 다른 법률에서 국가물류정책위원회의 심의를 거치도록 한 사항, 그 밖에 국가물류체계 및 물류산업에 관한 중요한 사항으로서 위원장이 회의에 부치는 사항 등에 대하여 심의·조정하고 있다.

한편 「물류정책기본법」 3장에서는 물류시설·장비의 확충, 물류표준화, 물류정보화 등을 촉진하기 위한 제도를 마련하고 있으며, 4장에서는 물류산업의 경쟁력을 강화하기 위한 물류산업 육성, 종합물류기업 인증제도, 국제물류주선업 등록제도, 물류인력 양성제도 및 물류 관련 단체의 육성 제도 등을 두고 있다. 아울러 5장에서는 물류의 선진화 및 국제화를 위해 물류 관련 연구개발은 물론 환경친화적 물류를 촉진하기 위한 시책을 강구하도록 하고 있으며, 국제물류협력체계 구축, 국내 물류기업의 해외진출, 해외 물류기업의 유치 및 환적(환적)화물의 유치 등 국제물류 촉진을 위한 국제물류 촉진 및 지원방안을 마련하고 있다.

(2) 물류시설의 개발 및 운영에 관한 법률

1996년 제정된 「유통단지개발촉진법」을 2008년 전면 개정한 「물류시설의 개발 및 운영에 관한 법률」은 물류시설을 합리적으로 배치·운영하고 물류시설 용지를 원활히 공급하여 물류산업의 발전을 촉진함으로써 국가경쟁력을 강화하고 국토의 균형 있는 발전과 국민경제의 발전을 도모하는데 목적이 있다(제1조).

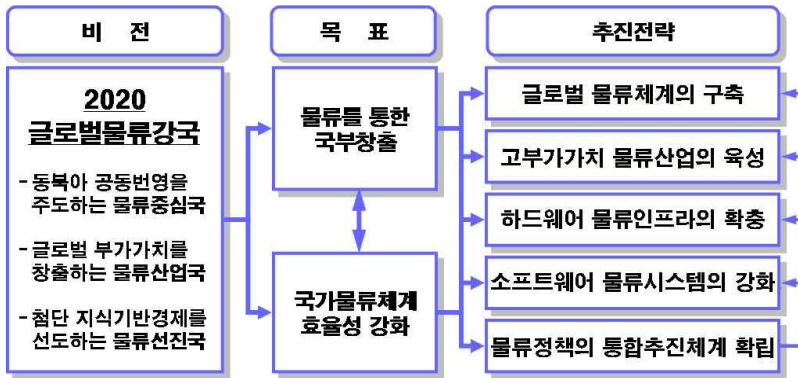
본 법에서는 각종 물류시설과 물류단지시설을 정의하고 있으며, 이들 시설에 대한 운영, 개발, 지원 방안 등을 마련하고 있다. 아울러 물류시설 개발종합계획을 국토해양부장관으로 하여금 수립하도록 하고 있다.

(3) 국가물류기본계획(2006~2020)

우리나라는 2001년 화물유통촉진법에 의해 건설교통부에서는 국가물류기본계획(2001~2020)을 수립하였으나, 5년마다 국가물류기본계획의 타당성 여부를 검토하여 기본 계획에 반영해야한다는 법률적 근거에 의해 국가물류기본계획(2001~2020)을 일부 수정하여 국가물류기본계획(2006~2020)을 수립하였다.

국가물류기본계획 수정의 배경에는 글로벌 물류의 수요 증가, 동북아 물류시장의 급성장 및 중국경제의 대두, 전자상거래의 급속한 확산, 공급사슬 관리의 확산, 3자 물류의 활성화 등 물류산업에 있어서의 글로벌 경쟁 환경이 급속도로 변화하였기 때문이다. 이러한 환경변화를 검토하여 새롭게 수정한 국가물류기본계획(2006~2020)의 비전은 2020년 글로벌 물류강국의 실현에 있으며, 세부적으로는 동북아 공동번영을 주도하는 물류중심국, 글로벌 부가가치를 창출하는 물류산업국, 첨단 지식기반경제를 선도하는 물류선진국 실현에 있다. 이를 실현하기 위한 5대 추진전략은 1) 글로벌 물류체계의 구축,

2) 하드웨어 물류인프라의 확충, 3) 소프트웨어 물류시스템의 강화, 4) 고부가가치 물류산업의 육성, 5) 물류정책의 통합추진체계 확립 등에 있다.



자료 : 국토해양부, 국가물류기본계획(2006~2020), p.56.

| 그림 3-1 | 국가물류기본 계획(2006~2020)의 비전 및 추진전략

5대 추진전략별 추진과제를 살펴보면 다음과 같다.

| 표 3-2 | 국가물류기본 계획(2006~2020)의 5대 추진전략별 추진과제

5대 추진전략	추진과제
글로벌 물류체계 구축	<ol style="list-style-type: none"> 1. 주요 공항, 항만의 인프라 확충 및 국제물류센터화 <ul style="list-style-type: none"> ○ 주요 공항·항만 및 배후물류단지의 지속적 개발 및 효율성 제고 ○ 주요 국제물류거점(공항, 항만) 배후단지의 국제물류기지화 2. 동북아 물류네트워크 연계 강화 <ul style="list-style-type: none"> ○ 동북아 항공자유권역 형성 ○ 환황해권·환동해권 피더네트워크 구축 ○ 대륙철도 연계사업 추진 ○ 아시안 하이웨이 연계사업 추진 ○ 복합운송 활성화 ○ 글로벌 물류협력체계의 강화 3. 글로벌물류기업을 유치하기 위한 적극적이고 개방적인 영업활동 기반 구축 <ul style="list-style-type: none"> ○ 주요 국제물류거점 및 배후단지의 자유무역지역 등 운영 활성화

5대 추진전략	추진과제
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 세계적인 물류기업에 대한 유치활동 강화 <p>4. 남북교류 확대에 따른 물류네트워크 구축 기반 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 남북철도연결사업 지속적 추진 ○ 남북간 출입국관리시설 및 절차 개선 ○ 개성공업지구 내 물류단지 건설 추진 ○ 남북한 통합물류망 구축을 위한 법, 제도 차원의 장애요인 발굴 및 대응방안 마련
하드웨어 물류인프라 확충	<p>1. 물류거점시설 종합개발 및 활성화 추진</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 물류시설개발에 관한 종합계획 수립 ○ 전국단위의 허브앤스포크(Hub&Spoke) 물류네트워크 구축을 위한 물류·교통 시설의 확충 및 기능 재정비 <p>2. 산업 및 물류 거점간 연계기능 강화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 주요 운송거점 및 물류시설간 연계 강화 ○ 산업단지내 물류기능 강화 ○ 농수산물 유통체계 합리화 추진 <p>3. 지역물류기능 활성화를 위한 지역 물류개선사업 추진</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시도 단위 지역물류기본계획 수립 ○ 지역물류합리화를 위한 물류거점시설 개발 <p>4. 대량화물수송 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 철도물류의 활성화 및 효율화를 위한 지원 강화 ○ 연안해운의 활성화 및 효율화를 위한 지원 강화 <p>5. 물류거점의 연계수송체계 효율화를 위한 하역시설 및 장비 선진화</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 멀티모달 확산을 위한 복합화물터미널, 공항·항만 배후부지, 철도물류시설 등의 기계화·자동화 추진 ○ 고단적재시스템 도입을 통한 CY 운영 효율성 제고 ○ 공간부족 해소를 위한 기존 항만·공항 배후물류단지의 복충화, 자동화 추진 <p>6. 친환경 물류체계의 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 안전성 확보 및 공해물질 저감을 위한 대체운송수단 활용 제고 ○ 유해물질, 폐기물 등 위험물의 수송관리체계 강화 ○ 환경친화적 첨단물류기술개발 지원체계 구축
소프트웨어 물류시스템 강화	<p>1. 국가물류 정보화 및 네트워크화 추진</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 각 부처간 운영되는 단일물류정보망의 연계 확대를 위한 종합 물류정보망 활성화 추진 ○ 정부·민간 정보네트워크 연계 강화를 위한 산업별 종합유통 정보망 구축 및 활성화 지원 ○ 중소전문물류기업 정보화 지원사업 추진 <p>2. 물류표준 체계의 확대</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 국가물류 표준화 추진

5대 추진전략	추진과제
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국가물류표준체계의 확산을 위한 국제협력 강화 ○ 물류정보부문의 표준화 확산 유도 3. 미래형 첨단물류기술의 개발 및 보급 <ul style="list-style-type: none"> ○ 첨단물류 시설·장비·시스템 기술 개발 지원 ○ 중소물류기업의 물류 신기술 도입 지원 ○ 물류신기술의 도입 및 확산을 위한 지원 강화 4. 전문물류인력 육성을 위한 제도적 지원 강화 <ul style="list-style-type: none"> ○ 물류전문인력 양성기관 육성 및 지원 ○ 물류전문기업의 인력 육성 및 확보 지원 ○ 물류관련 자격제도의 개선 및 확대를 통한 물류인력 자질 향상
<p style="text-align: center;">고부가가치 물류산업 육성</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 물류전문기업 육성 추진 <ul style="list-style-type: none"> ○ 글로벌 종합물류기업 육성을 위한 제도적 지원방안 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 관련제도 마련(2009-2010) 및 글로벌 종합물류기업 육성제도 시행(2011-2015) - 물류기업의 종합화·대형화 추진 ○ 제3자물류시장 활성화 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 제3자물류 이용 화주에 대한 화주지원제도 마련(2007-2010) - 화주의 물류부문 아웃소싱 유도를 위한 물류아웃소싱 선진 사례 구축 및 발굴(2006-2010) ○ 물류실행기능을 담당하는 기능별 중소 전문물류기업의 경쟁력 강화를 위한 지원방안 마련 및 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 지원방안 마련(2007) - 기능별 중소 전문물류기업 육성 및 지원방안 시행(2007-2015) 2. 물류시장의 투명성 제고 <ul style="list-style-type: none"> ○ 화물운송시장의 합리적 가격구조 확산을 위한 수급 불균형 해소 ○ 화물자동차 운송업의 자유경쟁체제 확산을 통한 투명성, 공정성 강화 ○ 화주 등 소비자 보호를 위한 물류분야 소비자 보호제도 정착 ○ 물류산업 개별업종별 안정화, 선진화 정책 추진 3. 글로벌 물류부가가치 획득을 위한 국내물류기업의 국제화 지원 <ul style="list-style-type: none"> ○ 국내물류기업의 해외진출 유도를 위한 국가차원의 지원체계 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 국제물류지원단의 기능 활성화 - 국내 제조기업의 해외진출에 따른 국내 물류기업의 동반진출 확대를 위한 성공사례 구축 및 발굴 - 국내 물류전문기업의 해외진출 지원 - 국내물류기업과 글로벌 물류기업의 전략적 제휴 지원 및 활성화 ○ 금융과 물류산업을 연계한 글로벌 항만물류 네트워크 구축 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 항만물류네트워크 구축 기본계획 수립 - 해외진출 지원 및 해외거점 확보 지원을 위한 금융시스템 구축 - 해외동향 조사·전략수립, 해외진출 지원 등을 위한 글로벌 항만물류네트워크 전담기관 육성 추진

5대 추진전략	추진과제
물류정책의 통합추진체계 확립	1. 물류정책의 통합관리기능 강화 2. 물류관련 통계체계 정비

자료 : 국토해양부, 국가물류기본계획(2006~2020).

(4) 물류기업 육성 정책

우리나라 물류기업의 글로벌화를 지원하기 위해 「국가물류기본계획(2006~2020)」은 “글로벌 종합물류기업 육성제도”와 “글로벌 물류부가가치 획득을 위한 국내물류기업의 국제화 지원 제도”를 두고 있다.

가. 종합물류기업인증제도

2006년 1월 1일부터 시행된 종합물류기업인증제도는 자가 물류 중심의 물류구조와 영세물류기업 중심의 기능별 물류서비스를 경쟁력 있는 물류전문기업 중심의 종합물류서비스로 개편하기 위한 제도이다.

2008년 12월 말 현재 31개 기업이 종합물류기업으로 인증되어 있는데, 이 중 9개 기업은 단독으로 나머지는 22개 기업은 56개 기업은 제휴하여 종합물류기업으로 인증을 받고 있다. 종합물류기업으로써 인증을 받은 대부분의 기업은 육상화물운송, 해상화물운송, 창고, 화물취급, 화물주선업을 영위하는 기업이다.

나. 글로벌 물류네트워크 구축사업

글로벌 물류산업의 규모가 증가¹³⁾하였으며, 세계 물류시장의 독과점화 경향이¹⁴⁾ 확연히 나타나면서 우리나라 물류기업의 해외시장 진출을 통한 경쟁력 강화의 필요성이 대두됨에 따라, 2006년 국토해양부는 해외물류거점

13) 2001년 4,965억 달러 규모에서 2005년 5,911억 달러 규모로 약 19% 증가

14) 세계 10대 터미널운영사가 세계 컨테이너물동량의 41.3% 처리

확보 및 물류기업의 해외진출을 지원하고 이를 통해 우리나라 항만을 중심으로 신규화물을 창출하기 위한 글로벌 물류네트워크 구축 계획을 수립하였다.

이의 원활한 수행을 위해 2007년 금융기관, 물류기업, 건설사, 관련협회 등이 참여하는 ‘국제물류투자협의체’를 구성하였으며, 투자 우선순위에 따라 진출 국가별 항만, 물류센터 등에 대한 단계별 투자를 위한 ‘글로벌네트워크 구축을 위한 기본계획’을 수립하였다. 아울러 물류기업의 해외진출을 지원하는 금융시스템으로써 총 1조 3,800억원 규모의 국제물류투자펀드를 조성하였다. 이와 더불어 해외투자 의사결정 지원에 필요한 투자정보를 체계적으로 조사·분석하여 국내 기관투자자 및 물류기업 등에 제공하기 위한 국제물류투자분석센터를 운영 중에 있다.

2. 우리나라 물류산업의 글로벌 경쟁력 분석

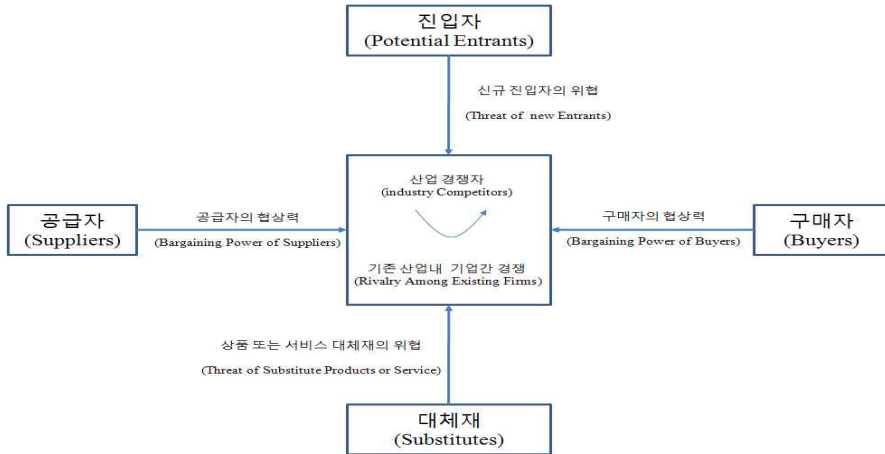
1) 경쟁력 분석관련 문헌 조사

산업의 경쟁력 분석에 사용되는 변수는 분석 방법에 따라 각각 상이하게 구성되나, 계산 방법은 변수간 가중평균 또는 단순 평균하거나 AHP 분석 방법을 사용하는 경우가 많이 있다. 따라서 본 연구에서는 일반적인 경쟁력 분석방법에서 사용되는 변수를 살펴보고 이들 변수를 활용한 AHP 분석방법으로 우리나라 물류산업의 글로벌 경쟁력을 분석하고자 한다.

(1) Five Force Analysis

1980년 마이클 포터(Michael E. Porter)교수가 제안한 Five Forces Analysis에서는 특정 산업의 수익성 및 매력도는 산업의 구조적 특성에 영향을 받으며, 일반적으로 1) 신규 진입자의 위협, 2) 공급자의 협상력, 3) 구매자의 협

상력, 4) 대체재의 위협, 5) 산업내 기존 경쟁자간 경쟁강도 등에 결정되며, 가끔 6번째 경쟁관계 요인으로 정부(Government)가 작용된다고 하고 있다.



[그림 3-2] 포터의 Five Forces Analysis

한편 포터의 경쟁력 분석에서 산업의 경쟁관계를 분석하기 위한 각 Five Force별 세부요인을 살펴보면, 신규진입자의 위협을 살펴보기 위해 규모의 경제, 제품 차별성, 소요자본, 교체비용, 유통경로에의 접근, 원가우위, 정부정책, 예상되는 보복 등을 분석해야 한다. 대체재의 위협 정도를 분석하기 위해서는 제품의 품질, 구매자의 대체 가능성, 대체재의 가격 및 효능, 교체비용 등을 살펴봐야 하며, 공급자의 협상능력을 분석하기 위해서는 공급자의 집중도, 브랜드 가치, 공급자의 수익률, 공급자의 전방통합능력, 구매자의 후방통합능력, 품질과 서비스, 주요 구매자, 교체비용 등을 분석해야 한다. 한편 구매자의 협상력을 분석하기 위해서 구매자의 집중도, 제품 차별화, 구매자의 수익구조, 품질 및 서비스, 전후방통합에 대한 위협, 교체비용 등을 살펴보고, 기존산업 내 기업간 경쟁 정도를 알아보기 위해서는 산업내 경쟁 및 비용구조, 제품 차별화의 정도, 교체비용, 철수장벽, 전략적

목표 등을 분석해야 한다.

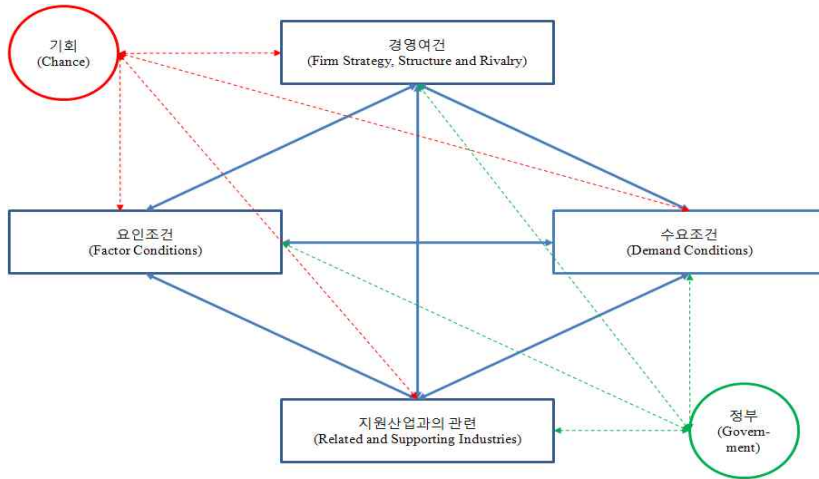
포터의 경쟁력 분석이 특정산업에 종사하고 있는 기업의 경쟁 영역을 단순화한 Five Force에 의해 분석하고 있다는 장점에도 불구하고 이들 Five Force 이외에 산업의 경쟁력을 결정짓는 다른 요인들을 배제시킨 정태적(Static) 분석이라는 한계점을 가진다. 즉 기업의 전략적 의사결정에 의해 산업구조가 변화할 수 있다는 것에 대한 분석에 취약하다는 단점을 가진다.

(2) Diamond Model¹⁵⁾

마이클 포터는 Five Force Analysis의 한계점을 극복하고 특정국가의 특정산업이 세계에서 가지는 경쟁력을 분석하기 위해 1998년 다이아몬드 모델을 제시하였다. 전통적으로 경제학에서는 지역 또는 국가의 비교우위(comparative advantage)를 분석하기 위한 요인으로 국토(land), 국가위치(location), 부존자원(natural resources), 노동력(labor), 인구(local population size) 등이 활용되어 왔다. 그러나 마이클 포터는 국가의 지속적인 산업성장은 이러한 다섯 가지 요인에 비해 기업간, 공급자간 상호연계는 물론 연관 산업과의 연계 또는 클러스터화로 인해 이루어진다고 보았다. 즉 국토, 국가위치, 부존자원, 노동력, 인구 등은 국가의 경제적 기회와 관련하여 수동적인(passive 또는 inherited) 요인으로 작용할 뿐, 국가의 경제적 기회를 잡아 국가의 경쟁력을 증대시키는 것은 특정산업의 기업과 전문공급자, 서비스 제공자 및 연관 기관이 상호 연결되어 지리적으로 집중될 때 비로소 이루어진다는 것이다. 특히 클러스터가 기업의 생산성이 향상되고, 해당 분야에 혁신을 불러일으키고, 해당 분야의 새로운 사업을 자극할 수 있기 때문이다. 이러한 예로 포터는 미국의 실리콘벨리(컴퓨터 산업), 네덜란드의 로테르담(물류 산업), 인도의 방갈로르(소프트웨어 아웃소싱), 미국 할리우드(영

15) Michael Porter, The Competitive Advantages of Nations, 1990.

화 산업), 프랑스의 파리(패션 산업) 등을 들고 있다. 경쟁우위를 증대를 위한 발전요인으로는 기업의 경영여건(전략, 구조 및 경쟁관계), 수요조건, 지원산업과의 관련, 요인조건 등이 있다.



| 그림 3-3 | 포터의 Diamond Model

기업의 경영여건 요인은 역동적으로 변화하고 있는 세계 속에서 기업이 직접적으로 경쟁력을 가지는 것은 생산성 향상과 혁신에 대한 기업의 대응자세와 관련되며, 수요조건은 수요자는 끊임없이 공급자에게 높은 품질의 제품 또는 서비스를 요구하기 때문에 기업에 대한 혁신의 압력으로 작용하는 것을 의미한다. 지원산업과의 관련 요인은 산업간 공간적 접근을 통해 정보의 교환 및 아이디어와 혁신의 교환이 지속적으로 촉진되는 것을 말하며, 특화 요인(specialized factors)으로도 불리는 요인 조건은 주어지기보다 지속적인 투자로 인해 창조되는 것으로 숙련노동자, 자본, 인프라시설 등을 의미한다.

아울러 다이아몬드 모델에서 가장 중요한 역할은 정부에 있는데, 이는 정부가 기업의 혁신을 이끌어내는 촉매제 역할을 수행하기 때문이다. 즉

정부는 기업에 아이디어를 제공하고, 성과를 낼 수 있도록 독려하며, 기업 간 불공정 거래를 규제하는 역할을 수행하기 때문이라고 포터는 설명하고 있다.

이러한 포터의 다이아몬드 모델을 이용한 연구논문이 많이 발표되고 있는데, 최근 지식경제부는 한국부품·소재산업진흥원을 통해 우리나라의 「부품·소재산업 경쟁력분석 및 부품·소재기업 종합실태조사」에서 포터의 다이아몬드 모형을 활용하여 부품·소재산업의 경쟁력 구성 지표를 계량화·지수화하고 있다. 이 보고서에서 사용하고 있는 부품·소재산업의 경쟁력 측정 지표는 크게 산업 생산성, 시장 수요, 산업 구조, 기술 역량으로 구분된다. 산업 생산성에는 총 요소 생산성, 노동생산성, 자본생산성 등이 포함되어 있으며, 시장 수요에는 세계시장점유율 및 국내시장점유율 등이, 산업 구조에는 기업 규모와 대형화 정도, 기술 역량에는 R&D 투입 규모 및 정도, 특허 건수 등이 포함되어 있다¹⁶⁾.

그러나 포터의 다이아몬드 모델은 경쟁력 분석 대상 국가와 타 국가간에 발생하고 있는 국가간 활동(multinational activities)의 효과를 고려하지 않고 있다는 문제점이 지적되고 있다¹⁷⁾. 즉 특정 산업에 있어서의 국가 경쟁력은 자국 투자에 의한 부가가치와 함께 외국자본 투자에 의한 부가가치의 합으로 발생할 수 있고, 국토, 국가위치, 부존자원, 노동력, 인구 등도 국가 경쟁력을 향상시키는 요인으로 작용할 수 있으나, 포터의 다이아몬드 모델에서는 특정산업에 대한 자국의 투자에 초점이 맞추어져 외국자본 유입 또는 자연적으로 가지고 있는 경제적, 지리적 특징 등이 배제되어 특정 산업에서의 국가 경쟁력이 분석되고 있는 한계점을 가진다. 따라서 이를 보완

16) 지식경제부, 부품·소재산업 경쟁력분석 및 부품·소재기업 종합실태조사, 2008. 04

17) H. C. Moon, A. M. Rugman & A. Verbeke. A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore, *International Business Review*, vol. 7. Issue 2. 1998.04. pp. 135~150.

하기 위해 Rugman 및 D'Cruz는 한 국가와 세계와의 국제적 관계를 동시에 고려한 더블 다이아몬드 모델을 제시하고 있다¹⁸⁾.

(3) 선행 연구보고서

포터의 Five Force Analysis 및 Diamond Model 이외 특정산업의 경쟁력을 분석한 연구보고서별 경쟁력 분석 방법 및 분석에 사용된 변수를 살펴보면 다음과 같다.

| 표 3-3 | 기타 산업 경쟁력 평가관련 선행연구별 평가요소

연구보고서	평가산업	평가주체	평가방법	평가요소	비고
2008 EIU IT산업경쟁 력 평가	IT	Economist Intelligent Unit	가중평균	사업환경	
				IT인프라	
				인력	
				법률	
				R&D 환경	
				IT 산업 개발 지원 정책	
전략 서비스산업 의 경쟁력 강화방안	서비스	삼성경제 연구소	통계자료 조사 및 정성적 방법	산업의 매력도	통계자료
				타산업에의 파급효과	통계자료
				한국의 잠재력	정성적 방법
				현재의 경쟁력	정성적 방법
한국 조선산업의 경쟁력 진단	조선	삼성경제 연구소	통계자료 조사 및 기존 연구보고	인력수준	통계자료
				건조기술력	기존 연구보고서
				규모의 우위	

18) A. M. Rugman & J. R. D'Cruz. The Double Diamond Model of International Competitiveness Canada's Experience. *Management International Review*, 33(2). pp. 17~39.

연구보고서	평가산업	평가주체	평가방법	평가요소	비고
한국수산업의 산업경쟁력 분석	수산	한국 해양수산 개발원	서 활용	생산성	
				제품포트폴리 오	
				조선 클러스터 효과	
			통계자료 조사 및 설문조사	거시적 요인 및 정부의 역할	고용관련법규 및 관행, 정부의 생산자 지원체제 정부의 리더십
				인프라 및 산업환경	인적교육수준 정보화 수준 물류환경 금융지원체제 경영관행
				경영체의 역량	생산자규제 생산자의 잠재력 가공업체 역량 마케팅 기반

2) 경쟁력 평가요소 선정

경쟁력 분석 방법 및 경쟁력 분석 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 물류산업의 경쟁력을 결정짓는 환경요인과 물류산업 자체의 경쟁력 요인으로 구분하여 총 6개의 세부 평가요소 선정하였다.

물류산업의 특성상 국내는 물론 외국과의 연계성이 중요하다. 이는 국가가 위치한 장소에 많은 영향을 받는 요소로써 포터의 다이아몬드 모델에서 제외된 경제학적인 경쟁우위 요소 중 국가위치에 해당되며, 아울러 포터의 다이아몬드 모델에서 고려하지 못한 외국과 연계된 경쟁력 분석 요소에 해당되는데 본 연구에서는 이를 환경요인으로 구분하여 우리나라 물류

산업의 경쟁력을 분석하는 하나의 요인으로 포함하였다. 아울러 환경요인에는 물류산업을 지원하는 물류경제 요인, 제도 요인 등도 환경요인에 포함하였으며, 세부적으로 동북아 지역에서의 경쟁력, 복합수송의 용이성, 외국과의 물류연결성, 부가가치서비스, FTZ의 유무 및 활용 가능성, 물류허브의 가능성, 정부지원, 세관(통관), 법류시스템 등으로 구성하였다.

한편 물류산업경쟁력 요인은 우리나라 물류산업 자체가 가지는 요인으로써 포터의 다이아몬드 모델을 활용하여 기술 요인, 인프라 요인, 시장 요인 등을 분류하였으며, 세부적으로는 자동화 정도, R&D 정도, 정보화 정도, 사회간접자본(항만 등), 창고, 도로수송망, 금융시장, 국내물류시장(규모 및 성장성), 노동시장 등으로 구성하였다.

| 표 3-4 | 물류산업 경쟁력 평가 요소

대분류 요인	중분류 요인	소분류 요인
환경요인	물류연결성 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 동북아 지역에서의 경쟁력 • 복합수송의 용이성 • 외국과의 물류연결성
	물류경제 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 부가가치서비스 • FTZ의 유무 및 활용 가능성 • 물류허브의 가능성
	제도 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 정부지원 • 세관(통관) • 법률시스템
물류산업경쟁력 요인	기술 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 자동화 • R&D • 정보화
	인프라 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 사회간접자본(항만 등) • 창고 • 도로수송망
	시장 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 금융시장 • 국내물류시장(규모/성장성) • 노동시장
2개	6개	18개

3) 경쟁력 분석 모형 (AHP 분석)

1970년대 사티(Thomas L. Satty)가 제안한 AHP 모형은 그동안 복합적인 의사결정을 지원하는 다기준의사결정기법(multi-criteria decision making)으로 사용되어 왔다. AHP의 가장 큰 특징은 다수의 의사결정 목표와 평가기준을 계층화하여 주요요인과 세부요인을 구분하고 이를 쌍대비교(pairwise comparison)함으로써 의사결정기준의 중요도를 도출한다는 데 있다.

AHP 모형의 분석방법을 살펴보면, 우선 쌍대비교를 통하여 두 요소간 상대적 중요도를 결정하여 다음과 같이 쌍대비교행렬 $A_{n \times n}$ 을 구성한다.

$$A = [a_{ij}] = \begin{pmatrix} W_{11} & W_{12} & \dots & W_{1n} \\ W_{21} & W_{22} & \dots & W_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_{n1} & W_{n2} & \dots & W_{nn} \end{pmatrix}$$

이 때 행렬 A 를 구성하는 a_{ij} 는 요소 j 에 대한 요소 i 의 상대적 가중치이다.

다음으로 행렬 A 에 평가항목간 상대적 중요도를 나타내는 가중치인 열벡터 $v^T = (v_1, v_2, \dots, v_n)$ 를 곱하면 다음과 같은 관계식이 성립한다.

$$A \cdot v = n \cdot v$$

여기서 n 은 행렬 A 의 최대고유치(maximum eigenvalue)가 된다. 즉, n 개의 연립방정식 체계에서 non-zero 해를 구하는 고유치 문제가 된다. 이 식으로부터 v 의 해를 구한 값을 평가항목별 가중치 벡터로 사용한다.

이렇게 하여 평가기준에 대한 상대적 중요도가 결정되면 이의 유효성을 검증해야 한다. 이는 일관성비율을 계산하여 판단할 수 있다. 일관성비

율이 0의 값을 가지면 응답자가 완전한 일관성을 유지하며 쌍대비교를 수행하였음을 의미한다. 사티는 일관성비율이 0.1미만이면 쌍대비교가 합리적인 일관성을 갖고 있는 것으로 판단하였다.

한편 AHP분석에서 전문가 집단이 주관적으로 판단한 요소간의 심각성이 얼마나 일관성 있게 응답되었는가를 알기 위해서 일치성 분석이 필요하다. 일관성 검정(consistency test)단계는 첫째, 최대고유치(principal Eigenvalue) λ_{\max} 를 구하고, 이를 이용하여 일관성 지수(Consistency Index: CI)를 구한다.

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{\sum (\lambda_i - \lambda_{\max})}{n - 1}$$

단, λ_i 는 λ_{\max} 를 제외한 행렬 A의 특성근

둘째, 이상에서 구한 일관성 지수(CI)를 경험적 자료로 얻어진 평균 무작위 지수(random index)로 나누어 일관성비율(Consistency Ratio: CR)을 구하는데, 이 일치성비율(CR)을 가지고 일치성 여부를 판단하게 된다.

| 표 3-5 | 평균 무작위 지수

행렬의 크기	무작위 일관성지수	행렬의 크기	무작위 일관성지수	행렬의 크기	무작위 일관성지수
2	0	5	1.12	8	1.14
3	0.58	6	1.24	9	1.45
4	0.9	7	1.32	10	1.49

자료 : T.L. Satty & L.G. Vargas, The Logic of Priorities, Kluwer-Nijhoff, 1982.

여기서 사티는 일관성비율의 값이 10% 이내인 경우에만 서수적 순위에 무리가 없는 신뢰할 수 있는 결과로 보았다.

4) 경쟁력 분석 결과

AHP 모델로 우리나라 물류산업의 경쟁력 분석을 하기 위해 본 연구에서는 앞서 선정한 우리나라 물류산업 경쟁력 분석을 위한 18개 변수로 구성된 설문지 <부록 1 참조>를 작성하여 2009년 7월 1일부터 10일까지 총 10일간 설문을 실시하였다.

설문대상은 표본 추출한 전국의 물류/해운/항공 등 관련분야 전문가 250명으로 이중 202명이 응답하여 응답률은 81% 수준을 보였다. 한편 설문 방법은 우편과 e-mail을 통해 이루어 졌다.

(1) 중분류에 의한 경쟁력 평가

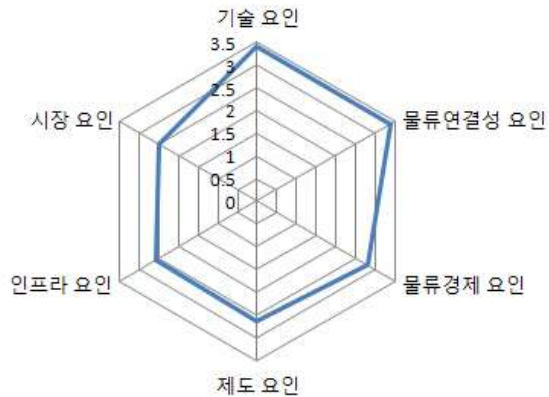
6개 중분류에 의한 우리나라 물류산업의 경쟁요소 중 가장 경쟁력이 높다고 판단되는 요인은 ‘기술 요인’(3.41)으로 평가되었다. 이는 IT 산업을 기반으로 물류정보화 시스템이 발달하였기 때문이며, 아울러 생산성을 높이기 위한 물류장비 자동화에 대한 노력에 기인한다고 판단된다. 그 다음으로 경쟁력이 높은 요인은 ‘물류연결성 요인’(3.40), ‘물류경제 요인’(2.83) 등으로 나타나고 있다. 6개 중분류 중 경쟁력이 높다고 판단되는 3가지 요인 중 ‘기술 요인’을 제외한 나머지 ‘물류연결성 요인’과 ‘물류경제 요인’은 우리나라 물류산업의 경쟁력을 분석하기 위한 ‘환경요인’으로써 우리나라 물류산업의 경쟁력이 물류산업 자체의 경쟁력에 의하기 보다는 외부 환경요인이 많은 영향을 미치고 있다는 것으로 분석된다.

한편 우리나라 물류산업의 경쟁력을 저해하는 가장 큰 요인은 ‘시장요인’(2.50)으로 노동시장과 금융시장의 불안정성이 작용한 것으로 분석된다. 그 다음으로 경쟁력을 저해하는 요인으로는 ‘제도요인’(2.65)과 ‘인프라요인’(2.58) 등의 순으로 나타나고 있다. 특이한 점은 우리나라 정부가 물류산업에 대한 각종 지원제도를 수립하여 정책에 반영하고 있음에도 불구하고

법률시스템이 정비되어 통합적으로 운영되지 못함으로 인해 물류산업에 종사하는 국내기업은 물론 국내로 진출하고자 하는 외국계 기업에게 많은 혼란을 주기 때문에 물류산업의 경쟁력을 저해하는 요인으로 작용한다는 점이다. 아울러 분석결과 지난 수십 년간 정부주도의 인프라 확충 노력에도 불구하고 사회간접자본, 창고, 도로수송망 등이 소분류로 포함된 ‘인프라 요인’이 물류산업의 경쟁력을 저해하는 요인으로 작용하고 있다는 특징을 보이고 있다. 이는 항만 및 공항과 같은 대형 사회간접자본이 투입되는 기간 시설에 비해 창고시설과 같이 민간주도형 인프라 시설에 대해 충분한 자본이 투입되지 못하고 시설 또한 낙후되어 있기 때문으로 분석된다.

| 표 3-6 | 중분류 요인에 대한 순위 평가

순위	중분류 요인	점수	소분류 요인
1	기술 요인	3.41	<ul style="list-style-type: none"> • 자동화 • R&D • 정보화
2	물류연결성 요인	3.40	<ul style="list-style-type: none"> • 동북아 지역에서의 경쟁력 • 복합수송의 용이성 • 외국과의 물류연결성
3	물류경제 요인	2.83	<ul style="list-style-type: none"> • 부가가치서비스 • FTZ의 유무 및 활용 가능성 • 물류허브의 가능성
4	제도 요인	2.65	<ul style="list-style-type: none"> • 정부지원 • 세관(통관) • 법률시스템
5	인프라 요인	2.58	<ul style="list-style-type: none"> • 사회간접자본(항만 등) • 창고 • 도로수송망
6	시장 요인	2.50	<ul style="list-style-type: none"> • 금융시장 • 국내물류시장(규모/성장성) • 노동시장



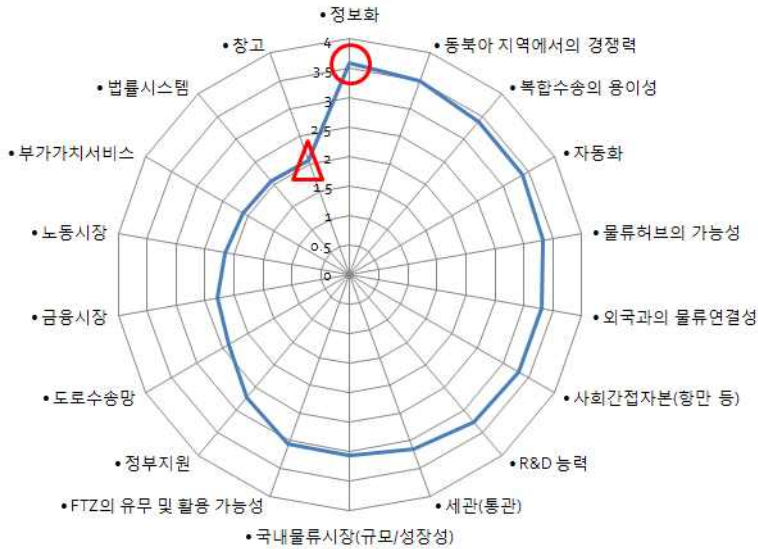
(2) 소분류에 의한 경쟁력 평가

설문결과 우리나라 물류산업의 경쟁력을 증대시키는 가장 큰 요인은 ‘정보화’(3.59)에 있으며, 그 다음이 ‘동북아 지역에서의 경쟁력’(3.50), ‘복합수송의 용이성’(3.39), ‘자동화’(3.38) 등의 순으로 나타나고 있다. 반면 우리나라 물류산업의 경쟁력을 저해하는 요인으로 ‘창고’(2.07)로 가장 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로는 ‘법률시스템’(2.07), ‘부가가치서비스’(2.11), ‘노동시장’(2.15) 등으로 나타나고 있다.

이를 종합해 보면, 우리나라의 물류산업은 정보화와 자동화에 힘입어 동북아 지역에서 우위를 차지할 수 있는 경쟁력을 가지고 있음에도 불구하고 낙후된 창고시설, 통합되지 못한 법률시스템, 전후방산업과 연계되지 못해 발생하는 부가가치서비스의 부재, 유연하지 못한 노동시장 등으로 인해 우리나라 물류산업의 경쟁력은 다른 국가의 물류산업에 비해 경쟁우위를 가지기 어렵다는 결론에 도달할 수 있다.

| 표 3-7 | 소분류 요인에 대한 순위 평가

순위	소분류 요인	평가 점수
1	• 정보화	3.59
2	• 동북아 지역에서의 경쟁력	3.50
3	• 복합수송의 용이성	3.39
4	• 자동화	3.38
5	• 물류허브의 가능성	3.33
6	• 외국과의 물류연결성	3.31
7	• 사회간접자본(항만 등)	3.30
8	• R&D 능력	3.26
9	• 세관(통관)	3.15
10	• 국내물류시장(규모/성장성)	3.08
11	• FTZ의 유무 및 활용 가능성	3.06
12	• 정부지원	2.74
13	• 도로수송망	2.38
14	• 금융시장	2.28
15	• 노동시장	2.15
16	• 부가가치서비스	2.11
17	• 법률시스템	2.07
18	• 창고	2.07



| 그림 3-4 | 물류산업 경쟁력 분석(소분류)

3. 특징 및 시사점

1) 특징

(1) 외부환경에 의한 경쟁력 제한

우리나라 물류산업의 경쟁력은 물류산업 자체에 의하기보다 외부 환경 요인에 의해 경쟁력이 발생하는 것으로 분석되었다. 물론 ‘정보화’, ‘자동화’, ‘R&D 능력’ 등 물류산업 자체의 기술력도 물류산업의 경쟁력을 제고시키는 요인으로 작용하였으나, 이 보다 우리나라의 지리적 위치로 인한 ‘물류연결성 요인’ 또는 정부의 제도적 요인이 우리나라 물류산업 경쟁력

제고에 더 많은 영향을 미치는 것으로 판단된다.

(2) 민간주도 인프라 시설 투자의 부족

물류산업의 경쟁력을 평가하기 위해 구분한 6개 요인(기술, 인프라, 시장, 물류연결성, 물류경제 및 제도) 중 인프라 요인이 우리나라 물류산업의 경쟁력에는 많은 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 이는 그동안 우리나라는 정부주도로 사회간접자본이 투자된¹⁹⁾ 공항, 항만 및 도로 등이 지속적으로 건설·운영되어 왔음에도 불구하고 창고와 같이 민간이 주도하여 투자하여할 물류시설은 부족하거나 현대화되지 못함으로 인해 물류산업의 경쟁력을 높이는데 많은 영향을 미치지 못했기 때문으로 판단된다. 창고시설이 부족한 것으로 나타난 것은 수도권이나 주요 배후권역에 창고시설이 없는 것은 아니나 이들 시설의 상당수는 단순창고 시설로 고단적랙시설이나, 자동 분류장치, 통합 정보시스템 등이 구비된 현대화된 시설이기 보다는 단순보관시설에 머무는 경우가 많기 때문에 질 높은 서비스를 제공하는 창고시스템의 부족을 의미하는 것이라 할 수 있다. 아울러 이들 창고중 일부는 부동산 투자용으로 지어진 것들도 있기 때문에 실제 수도권 등지에 창고시설이 많이 존재하는 것처럼 보여도 그 기능은 한계가 많기 때문이다.

19) 우리나라의 제2차 중기교통시설투자계획 2005~2009년에 따르면, 5년간 도로, 철도, 공항, 항만 및 기타 물류시설 등에 총 118억원이 투자될 계획이었으며, 이중 54.1%인 64.1조원이 국가에서 충당하는 것으로 계획됨. 또한 아직까지 계획이 완료되지는 못했지만 제3차 중기교통시설투자계획(안) 2010~2014년에 따르면 국가교통시설에 대해 5년간 총 94조원의 투자가 예상되며, 이중 정부부담이 약 67%로 계획안이 마련되고 있음.

(3) 금융 및 노동 시장 개선 필요

우리나라 국내 여객수요는 2006년 대비 2014년까지 1.08배, 화물수요는 1.2배 증가하여²⁰⁾ 국내물류시장규모는 미미하지만 지속적으로 성장할 것으로 전망되어 물류산업의 경쟁력에 일정부분 영향을 미치는 것으로 판단된다. 그러나 우리나라의 금융시장이나 노동시장은 물류산업의 경쟁력을 제고에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 물류기업의 상당수가 매우 영세하기 때문에 자금조달 여건이 양호하지 못하고 이로 인해 상대적으로 높은 금융조달 비용구조를 가지고 있기 때문이다. 또한 국내의 특수한 사정으로 인해 노동시장의 유연성이 제한적인 점도 부담이 되고 있다. 이는 고정비용으로 분류되는 인건비 절감을 위한 유연한 고용구조를 가지고 싶어 하나 현실적으로는 매우 어려운 실정이기 때문이다.²¹⁾ 기계화 도입이나 새로운 사업 확장 및 인수합병에 있어 노동력의 적정 재배치는 늘 많은 기업들에게 어려움을 남기고 있다.

2) 시사점

우리나라 물류산업에 대한 AHP 평가 결과 기술적인 요인을 제외하고

20) 제3차 중기교통시설투자계획(안) 2010~2014년에 따르면, 여객수요는 2006년 5,052,363천통행/년에서 2014년 5,476,025천통행/년으로 전망되며, 화물수요는 2006년 1,774,838천톤/년에서 2014년 2,129,539천톤/년으로 전망됨.

21) 현재 국내물류기업의 해외 진출을 위해 정부가 주도하여 조성한 국제물류펀드의 경우 목표수익률이 IRR 기준으로 10% 내외로 책정되었는데, 이는 글로벌 은행이나 국내 은행을 통해 장기로 저금리의 자금확보가 가능한 것에 비하면 조달비용이 높은 것임. 아울러 우리나라 수출입물동량의 97%를 담당하고 있는 항만의 경우 2007년 부산항을 시작으로 항만인력공급체제 개편이 이루어졌음에도 불구하고 부산, 평택, 인천 등을 제외한 타 항만에서는 물류기업이 장비의 현대화에 많은 비용을 투자하고 생산성을 높였음에도 불구하고 과거 안벽처리물동량 기준으로 지급해오던 항운노조원의 임금을 아직도 지급하고 있기 때문에 이에 대한 고질적인 불평이 물류산업 경쟁력 평가에 반영된 것으로 판단됨.

우리나라 물류산업의 경쟁력은 물류산업에 종사하는 기업의 자체 노력보다는 외부 환경적인 요인이 많은 영향을 미친 것으로 분석되었다. 더욱이 국가주도의 사회간접자본 투자에 의한 물류시설 확충보다는 창고와 같은 민간이 주도해야할 물류시설에서의 투자가 미흡하여 물류산업의 경쟁력을 낮추고 있다는 사실은 민간이 국가제정에 기대어 시설을 확충하는 것에서 탈피하여 민간 스스로 시설을 확충하고 현대화하는데 많은 노력을 기울여야 한다는 것을 확인시켜주는 결과로 판단된다. 명목상의 창고시설이 아닌 현대화되고 고부가가치 서비스를 제공할 수 있는 시설투자가 필요한 것이다. 이러한 환경을 조성하기 위해서는 정부주도의 법률시스템 정비 및 노동시장과 금융시장의 구조 개편이 필요할 것으로 판단된다. 특히 물류기업의 해외진출이나 인수합병시 막대한 투자재원이 필요한데 이를 위한 정책 금융재원의 마련이 필요하며 노동시장의 유연성도 개선이 필요하다.

| 표 3-8 | 우리나라 물류산업 경쟁력 제고를 위한 주체별 주요 주안점

분류	내용
물류기업	<ul style="list-style-type: none"> • 창고 시설의 확충 및 현대화 • 부가가치 서비스의 개발 및 제공 • R&D 능력의 제고
정부	<ul style="list-style-type: none"> • 법률시스템의 정비 • 노동시장의 유연성 제고 방안 마련 • 낮은 금융비용의 물류산업 펀드 조성 등

제4장 글로벌 물류기업 성장전략 분석

1. 글로벌 물류기업 분석 대상

1) 글로벌 물류기업 동향

글로벌화로 인한 세계 경제 환경의 변화는 이윤추구와 시장확대를 위한 기업의 해외진출을 가속화 시켰으며, 비용절감을 위한 생산 공정의 물리적·지리적 분리를 의미하는 국제 분업화를 촉진시켰다. 이러한 국제 무역을 통한 생산 공정의 통합은 국제물류서비스의 발전에 기인할 수 있다²²⁾.

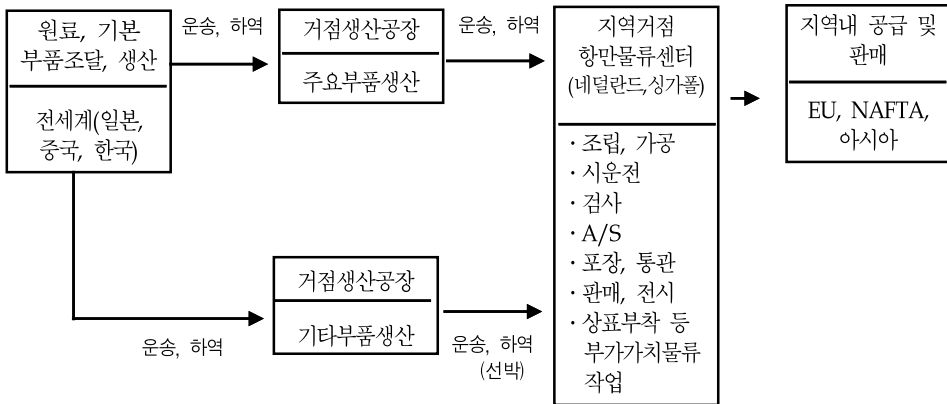
제조업의 전 세계적 재배치는 글로벌 물류서비스에 대한 필요성과 물류시장 성장을 주도하고 있다. 또한 포춘(Fortune) 선정 500대 기업의 70%가 물류분야를 아웃소싱하고 있으며, 이를 통해 물류비용 절감효과를 가져오고 있어 장래의 아웃소싱 비중은 급증할 것으로 전망된다.

환경변화에 대응하기 위해 글로벌 물류기업들은 M&A, 전략적 제휴 등을 통해 규모의 경제를 실현함과 동시에 글로벌 네트워크 구축을 통한 글로벌 서비스 제공으로 막대한 수익을 창출하고 있다. 전문물류분야에서는 Deutsche Post DHL, Kuehne+ Nagel, Nippon Express 등과 같은 대형 포워더들이 운송, 보관, 가공조립, 하역 등 주변 물류분야로 영역을 확장해 나가면서 시장지배력을 높여나가고 있다. 해운분야에서는 Maersk와 같은 초거대 선사가 M&A를 통한 막대한 시장 지배력을 확보하고 있다. 터미널운영 분야에서도 HPH, APMT, DPW 등이 시장 지배력 향상과 글로벌 서비스 제공을 위해 지속적인 투자로 시장 점유율 향상을 꾀하고 있다.

22) 이성우 외, 국제분업화에 따른 항만배후단지 기업유치 방안, 2007, p. 15-20.

글로벌화로 인한 다국적기업들의 해외 진출과 국제분업 심화로 촉발된 글로벌 물류기업들의 서비스 범위 및 지역 확대는 글로벌 물류시장의 과점화 현상을 가져왔다. 이러한 현상은 아래의 글로벌 시장 환경 요인들로 인해 더욱 강화되고 있다.

우선 1990년대 후반부터 각광 받기 시작한 통합 공급사슬관리(Supply Chain Management)의 등장이다. 공급사슬관리는 공급연쇄상 관련된 많은 기업들이 상호 협조체제를 구축하면서 가치연쇄상 확장된 기업 또는 전문물류업체를 최대한 활용하는 기법이다. 이로 인해 다국적 기업군과 글로벌 전문물류업체의 등장으로 글로벌공급사슬(Global Supply Chain)²³⁾ 실현과 함께 글로벌 허브 공·항만에 의한 대륙간 국제물류 네트워크가 형성 및 강화되고 있는 것이다. 글로벌 공급사슬관리가 확산되면서 물류활동은 전문물류기업에게로 아웃소싱되어 전문물류업체가 공급연쇄관리상 주도적인 역할을 담당하게 되었다.



| 그림 4-1 | 글로벌기업의 supply chain의 추세

23) Global Supply Chain의 개념의 변화로는 원자재 구매, 수송, 제도, 판매, 마케팅 조직 등이 개별적으로 활동(process in patchwork)을 하던 과거에서 다양한 조직기능을 통합하여 신속하고 실시간에 공급사슬관리를 형성하는 현재에 이르고 있음

두 번째는 국제 분업의 확산이다. 국가 간 제조업 및 서비스 교역이 자유화됨에 따라 기업들은 비용절감이 가능한 국가에 생산거점 및 판매·유통거점을 구축하고자 한다. 특히 다국적 기업들은 신상품 및 신기술 개발을 글로벌 본부나 지역거점 등에서 행하고 생산 및 판매거점은 다양한 해운·항공운송망을 확보한 글로벌 허브에 입지시키고 있다. 이러한 네트워크형 경제활동은 역내 국가들 간 국제분업을 촉진하여 역내 물류활동을 성장시키고 있어 각국들은 자국에 생산 및 판매거점을 유치하기 위해 물류시설을 확충하고 있다.

세 번째는 복합일관수송체계의 보편화이다. 1960년대 후반 이후 화물수송의 컨테이너화율이 점차 높아짐에 따라 해상, 육상, 내륙수로, 항공 등 다양한 수송수단이 복합적으로 연계된 복합일관수송 서비스가 보편화되었다. 이러한 복합일관수송체계의 보편화는 운송제도의 변혁뿐만 아니라 전문물류기업들의 영업범위 확대를 가져오게 되었다²⁴⁾.

네 번째는 정보기술의 혁신이다. 1990년대 중반 인터넷이 본격적으로 활용되고, 기업간(B2B) 거래가 활발히 이루어지게 됨에 따라 정보의 흐름은 인터넷이라는 새로운 수단을 통해 이루어지게 되었다. 이에 따라 디지털 기술을 활용하여 공급에서 고객까지의 공급사슬 상의 물자, 정보, 자금 등을 총괄적으로 통합 및 관리가 가능하게 되었다. 이는 글로벌 물류기업들의 서비스 범위 및 지역을 확대하게 한 것이다.

24) 이성우, 한중일 산업내 무역분석을 통한 우리나라 항만자유무역지역 유치대상과 적용 Biz 모델 분석, 해운물류학회, 제25권 제1호, 2009.3.p.105.

2) 글로벌 물류기업 선정

국내 물류기업이 글로벌 리더기업으로 성장하기 위해서는 기존 글로벌 물류기업의 성장전략 분석이 우선되어야 할 것이다. 본 연구에서는 글로벌 전문물류기업 상위 25위 업체 중 주요 경제거점별로 두각을 나타내거나 새롭게 급성장하고 있는 글로벌 물류기업들 성장전략 분석을 통해 글로벌 네트워크 확장과정을 분석하고자 한다.

2008년 7월 기준 글로벌 25대 물류기업은 다음 표와 같다. 대부분의 기업들이 물류선진지역인 유럽과 미주지역 기업들이 차지하고 있다.

| 표 4-1 | 2008년 25대 3PL 기업현황

순위		업체명	매출액 (백만\$)	서비스내용	포커스산업 및 주요고객
'08	'07				
1	1	DHL Logistics DHL Global Forwarding&DHL Exel Supply Chain	3,800	보관 및 운송, 항공 및 해운 물류 포워딩	-자동차, 화학품, 컴퓨터, 전자기기 등 -컴패, 포드, 혼다, 닛산 등
2	2	Kuehne + Nagel International AG	1,900	보관 및 운송, 항공 및 해운 물류 포워딩	-항공우주, 자동차, 보건, 제약 등 -에어버스, Astra Zeneca 등
3	3	Schenker AGBAX Global Inc.	1,300	보관 및 운송, 항공 및 해운 물류 포워딩	-항공우주, 자동차, 보건, 제약 등 -NASA, 삼성, 소니, 후지쯔 등
4	5	Panalpina World Transport	940	항공 및 해운물류 포 워딩, SCM	-자동차, 화학품, 보건, 오일/가스 등
5	8	CEVA Logistics	900	항공 및 해운물류 포 워딩, 제조업 지원	-자동차, FMCG, 오일 및 가스 등 -포드, 제너럴모터스, 혼다 등
6	6	C.H. Robinson Worldwide, Inc.	730	항공 및 해운물류 포 워딩, 물류중개 등	-농산물, 소비재, 식품 및 음료 등 -아마존, 코카콜라 등
7	4	UPS Supply Chain Solutions (USA)	590	항공 및 해운물류 포 워딩, 통관중개, 보관 및 운송 등	-자동차, 컴퓨터, 전자기기, 소비재 등 -네슬레, 소니 등
8	7	Agility Logistics	580	보관 및 운송, 항공 및 해운물류포워딩	-식료품, 오일 및 가스 등 -Siemens, 월마트 등
9	8	Expeditors International of Washington, Inc.	520	항공 및 해운물류 포 워딩, NVOCC	-자동차, 화학품, 컴퓨터/전자기기 등 -필립스, 도요타 등
10	11	UTi Worldwide	440	항공/해운물류 포워딩	-의류, 자동차, 화학품 등 -아디다스, 제너럴모터스, 월마트 등
11	17	Caterpillar Logistics	320	공급사슬, 기술 관리,	-항공/산업서비스, 자동차, 소비재 등

순위		업체명	매출액 (백만\$)	서비스내용	포커스산업 및 주요고객
'08	07				
		Services, Inc.		운송센터 관리	-AGCO, 포드, 현대, 랜드로바, 볼보
12	14	Penske Logistics	290	공급사슬 컨설팅, 보관 및 운송, 설비대여	-자동차, 트럭, 소비재, 각종 제조품 등 -포드, BMW, 제너럴모터스 등
13	15	Ryder	280	공급사슬 컨설팅, 운송관리, 보관 및 운송	-항공우주, 자동차, 컴퓨터,전자기기 등 -캐리어, 코카콜라, GM, 도요타 등
14	19	Schneider Logistics, Inc.	220	운송관리, 공급사슬 컨설팅, 보관 및 운송	-자동차, 화학품, 컴퓨터 및 전자기기, 식료품 및 음료 등 -포드, 제너럴모터스, 월마트 등
15	24	FedEx Supply Trade Networks/Supply Chain Services	200	국내외 운송관리, 물류 포워딩, 공급사슬 컨설팅 등	-의류, 자동차, 컴퓨터, 전자기기 등 -포드, 제너럴모터스, 크라이슬러 등
16	-	GENCO Supply Chain Solutions	170	운송관리, 보관 및 운송 등	-자동차, 소비재, 식료품 및 음료 등 -존슨앤존슨, 유니레버, 허쉬 등
17	-	Hub Group/Unyson Logistics	160	운송관리,공급사슬 컨설팅	-소비재, 보건 및 제약품 등 -델몬트식품, Kraft Foods 등
18	21	APL Logistics Oakland CA	130	항공 및 해운물류 포워딩, 보관 및 운송, 운송관리 등	-자동차, 컴퓨터, 전자기기, 소비재, 식료품 등 -Avon, 델컴퓨터, Gap, GM 등
18	20	Menlo Worldwide Logistics	130	운송관리, 보관 및 운송, LLP	-자동차, 화학품, 컴퓨터, 전자기기 등 -GM, IBM, Nike 등
20	-	VersaCold/Atlas	120	냉동창고, 생선식품류 운송	-냉동품의 생산 및 소매 운송 -켈로그, 네슬레, Maple Leaf 등
21	-	YRC Logistics	100	운송관리, 창고관리, 항공/해운 포워딩 등	-자동차, 화학품, 소비재, 식료품 등 -볼보, ICI, Otis 엘리베이터 등
21	-	Werner Enterprises Dedicated & Logistics	100	운송의 다양한 포트폴리오(수출입 물류관리, 트럭중개, 복합운송 등) 제공	-식료품, 석유 등 -Chevron, Con-Agra Foods, Dollar General 등
23	-	J.B. Hunt Dedicated Contract Services	93.7	계약운송, IMC	-건축원자재,화학품,소비재,식료품,음료 -Circuit City, Family Dollar, 월마트 등
24	-	Ozburn-Hessey Logistics	92	운송관리, 보관 및 운송, 항공 및 해양물류 포워딩 등	-화학품, 소비재, 식료품 및 음료 등 -RedBull, 스타벅스, Sysco, Stone Source 등
25	-	Transplace	85	운송관리, 컨설팅, 온도통제	-식료품, 음료, 제지등 -델몬트식품, 마이크로소프트, Cott Beverage 등

자료: www.logisticsquarterly.com 자료를 바탕으로 재구성

주: 1. 각 순위는 총매출액 기준임

2. Armstrong Association 2007년 자료에 의하면 NYK Logistics, Nippon Express, Kintetsu World Express 등 일본계 물류기업이 25위권에 포함되어 있음

본 연구의 분석대상 글로벌 전문물류기업은 글로벌 물류기업 전문정보 사이트인 ‘Logistics Quarterly’와 ‘Armstrong Association’의 최근 발표 자료를 바탕으로 각 경제거점별 물류시장 규모 기준으로 유럽 3개 기업, 아시아 3개 기업, 미국 1개 기업을 분석대상으로 선정한다. 선정된 대상기업은 Deutsche Post DHL, Schenker, Kuehne+Nagel(이상 유럽), UPS Supply Chain Solution(북미), Agility, Kintetsu World Express, Nippon Express(이상 아시아)이다.

2008년 기준 TI자료에 따르면 글로벌 3PL업체들의 권역별 비중은 유럽이 33.5%, 아시아태평양 29.6%, 북미 25.9% 순이며, 최근 아시아태평양 지역의 약진이 크게 돋보이고 있다.

| 표 4-2 | 글로벌 3PL업체 권역별 규모

단위: m€

구분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	‘07 비중
유럽	26,039	28,505	31,498	35,278	39,170	33.5
아시아/태평양	19,368	22,089	26,286	30,826	34,563	29.6
북미	20,224	22,171	25,384	28,430	30,222	25.9
남미	3,699	4,304	4,691	4,879	5,555	4.8
중동	1,856	2,402	3,134	3,886	5,015	4.3
아프리카	1,345	1,739	1,869	2,019	2,284	2.0

출처 : Transport Intelligence : Global Freight Forwarding 2008, p. 51-52

2. 글로벌 물류기업 현황

1) 기업 개요

(1) Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL의 모회사는 1815년 설립된 세계 최대 물류기업인 독일의 DPWN(Deutsche Post World Net)이며, Deutsche Post DHL은 물류분야 사업을 담당하고 있다. 2005년 12월 DPWN이 Excel을 인수하면서 기존의 DHL Solutions를 통해 수행하고 있던 물류사업 부문 중 3PL 서비스 부문을 분리하였다. 2006년에 DHL Freight가 물류 사업부로 편입되었고, Excel의 3PL 부문과 통합·운영하여 세계 최대의 물류 서비스 제공업체가 되었다.

기업 포트폴리오는 국제항공, 해상화물, 계약물류, 부가가치 서비스로 구성되어 있다. 물류사업부는 2007년에 25,739백만 유로(33조 4,208억원)의 매출을 달성했는데, 이는 그룹전체 매출의 38%를 차지한다.

2008년에 DPWN은 그룹의 핵심사업인 Mail, Express, Logistics에 집중하기 위해 물류사업부를 Global Forwarding/Freight와 Supply Chain/CIS 사업부로 나누고, Financial Service(Post Bank AG, 1999년 인수)분야를 Deutsche Bank에 매각하기로 동의하였다. DPWN은 2008년 지분 매각을 시작하여 2009년 5월 전체 지분의 반을 매각했다. 2009년 3월부터 DPWN은 공식 명칭을 Deutsche Post DHL로 새롭게 바꾸고, Mail, Express, Forwarding/Freight, Supply Chain/CIS의 4개 사업부를 운영하고 있다.

Deutsche Post DHL의 모태는 Deutsche Post로 1980년대 말에 시작하여 1997년에 완료된 3단계 체제변환과 우정개혁 수립을 통해 정부조직인 독일 연방우정성이 민영화 되었다. 1차 개혁으로 독일연방우정성 산하 우편, 은

행, 통신의 3대 사업을 1989년 3개의 독립된 공기업인 독일우정(DBP Postdienst), 우편은행(DBP Postbanks), 통신(DBPTelekom)으로 분리되었다. 1995년 제2차 우정개혁시에는 3개사를 100% 정부출자형 주식회사(AG)인 Deutsche Post AG, Deutsche Postbank AG, Deutsche Telekom AG로 전환하였다. Deutsche Post AG은 1997년 3차 개혁을 통해 세계화와 사업다각화를 추진하였다. 1999년부터 DPWN의 이름으로 Danzas를 인수하였고 2000년 DPWN의 주식상장 후 정부지분은 1995년 100%에서 2001년 69%, 2005년 44.7%, 2007년 30.6%로 감소되었다.

1980년 말	준비 단계	<ul style="list-style-type: none"> 3단계 체제변환 과정 확립 90년대 중반까지 민영화를 통한 수익성 확보와 90년대 말까지 주식상장
1989년	1차 우편개혁	<ul style="list-style-type: none"> 3개의 독립된 공사로 분리: 우편/우체국금융/통신사업 규모축소 및 재조직화
1995년	2차 우편개혁	<ul style="list-style-type: none"> 주식회사 전환: Deutsche Post AG, Deutsche Postbank AG, Deutsche Telekom AG 100% 정부 소유
1997년	3차 우편개혁	<ul style="list-style-type: none"> 1997년 12월 신 우편법 통과/우편시장의 세계화 추진 공격적 M&A 실시/Deutsche Post AG Wustenrot, HDI와 제휴
1999년	DPWN	<ul style="list-style-type: none"> Deutsche Post World Net로 운영되기 시작 스위스 물류회사인 Danzas 인수
2000년	주식상장(IPO)	<ul style="list-style-type: none"> Deutsche Post의 주식 31%를 독일 주식시장에 상장 DSL Bank로 통합
2001년	Group의 발전	<ul style="list-style-type: none"> 뉴욕의 PB Capital Corporations의 기업고객 및 물류금융 부문 인수 Postbank, Leasing GmbH, Postbank P.O.S. Transact GmbH 설립
2002년	확장	<ul style="list-style-type: none"> DPWN의 DHL 지분 100% 인수 경영효율화 추진: STAR Program 실시
2005년	3차 물류업 발전	<ul style="list-style-type: none"> Excel 매입 추진 DHL dms DHL Express, DHL Danzas Air & Ocean, DHL Solution 분리
2006년 이후	물류업 재편	<ul style="list-style-type: none"> 기존의 DHL Danzas Air & Ocean은 DHL Global Forwarding 재편 Excel인수와 기존의 DHL Solutions을 DHL Excel Supply Chain 재편

자료: Global Freight Forwarder 2008, TI, 2009.

| 그림 4-2 | Deutsche Post DHL 변화과정(2008년 이전)

2008년 기준 Deutsche Post DHL의 매출액을 보면, 1999년 23,664백만 유로에서 2008년 55,927백만 유로로 약 2.4배의 성장을 달성하였다. 특히, 2005년 Excel의 인수를 통해 2006년부터 물류부문에서의 성장세가 두드러지고 있다. 사업 영역별 총 매출액 비중을 보면, Mail과 Express 부문은 감소하고 Logistics 부문의 현저한 증가세가 두드러지고 있다. 2008년 기준 물류부문이 총 매출액의 49.9% 점유하고 있다.

| 표 4-3 | Deutsche Post DHL 분야별 매출액

단위: 백만 유로

구 분	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	'08비중
Mail	11,671	11,733	11,707	12,129	12,495	12,747	12,878	15,290	14,569	14,393	0.257
Express	4,904	6,022	6,421	14,637	15,293	17,557	16,831	13,463	13,874	13,637	0.243
Logistics	4,218	8,289	9,153	5,817	5,878	6,786	9,933	24,405	27,276	27,897	0.499
Financial	2,871	7,990	8,876	8,872	7,813	7,349	7,089	9,593	-	-	-
합계	23,664	34,034	36,157	41,455	41,479	44,439	46,731	62,751	55,719	55,927	100

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009; Global Contract Logistics 2008, TI, 2009
비교 인용

2004년 이후 Deutsche Post DHL 수익률은 점차 증가하고 있으나 2008년 글로벌 금융위기로 인해 다소 주춤한 형태이다.

| 표 4-4 | Deutsche Post DHL 수익률 추이

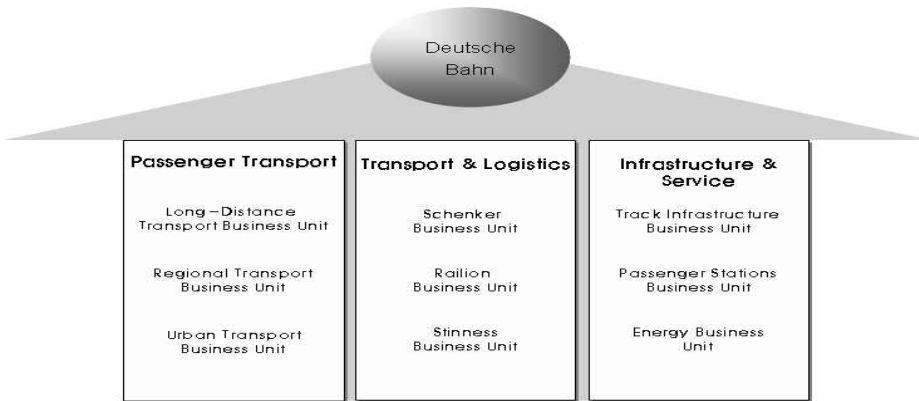
단위: 백만 유로, %

구 분	2004	2005	2006	2007	2008
Global Forwarding/Freight 매출액	6,786	9,933	24,405	27,276	27,897
수익율	2.68	3.48	3.08	3.16	2.74

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

(2) Schenker

Schenker는 독일계 회사로 1872년 오스트리아 비엔나에서 설립하였다. 최초 독일철도(Deutsche Bahn)에 인수·합병되었고 재차 Stinnes AG에 인수·합병되었다. 2002년 독일철도(Deutsche Bahn)가 Stinnes AG를 인수하면서 글로벌 물류 전문회사로 편입되었다. Schenker의 모기업인 Deutsche Bahn의 비즈니스 포트폴리오는 크게 여객운송사업, 운송 및 물류사업 그리고 인프라 및 서비스 사업 영역으로 구분된다.



자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

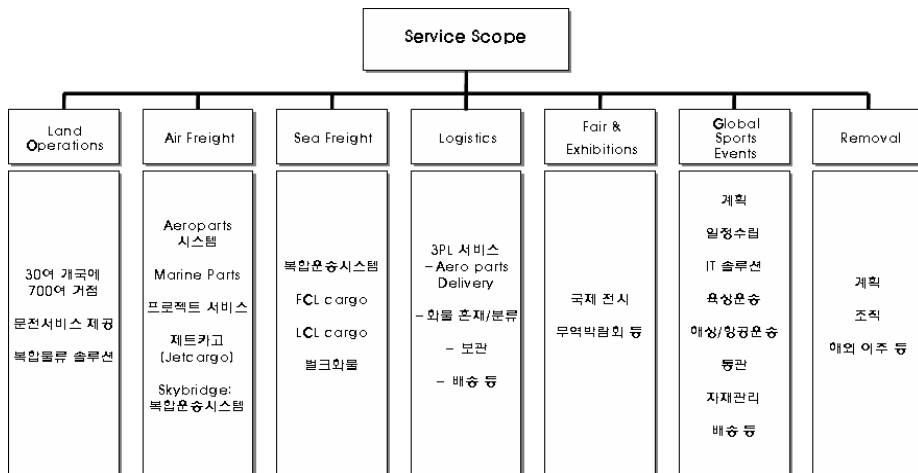
| 그림 4-3 | Deutsche Bahn 비즈니스 포트폴리오

여객운송 부분은 장거리운송, 지역운송, 도시운송 부문으로 구성되어 있고, 운송 및 물류 부분은 Schenker 비즈니스, Railion 비즈니스, Stinnes 비즈니스 부문으로 구성되어 있다. 인프라 및 서비스 부분은 철로 인프라, 여객 터미널, 에너지 부문으로 구성되어 있다.

Schenker는 통합물류 및 글로벌 물류서비스 제공, Schenker AG를 비롯

한 전 세계 23개의 법인을 가지고 있다. Stinness은 철도운송, 화물 포워딩 및 물류서비스 제공, 운송업자 및 포워더를 위한 복합운송서비스를 제공하고 있다. Railion은 철도운송 서비스를 제공하고 있다.

육상운송은 30여 개국에 700여 개 거점, 고객운송서비스, 복합물류 솔루션 제공하고 있으며, 항공운송은 Aeroparts system(우주항공산업 맞춤물류), Marine parts(특급운송), 프로젝트서비스, Jetcargo 운송서비스, Skybridge 등이다. 해상운송은 복합운송, 만재화물, 소량화물운송, 수출입통관대행 등을 수행하고 있다. 물류는 3PL, 창고관리, 완제품 및 부품 배송, 크로스도킹, 반송, 표준화된 IT 솔루션, 컨설팅 등이다. 이외에 박람회 서비스는 전 세계 모든 업종의 박람회 사업을 지원하고 글로벌 스포츠 이벤트 지원 분야는 스포츠관련 계획, 스케줄링, IT 솔루션, 육상, 항공, 해상운송, 통관, 자재관리, 배송 등을 수행한다. 또한 Removal 서비스를 통해 화물처리 서비스도 수행하고 있다.



자료: Global Freight Forwarding, 2008, TI, 2009; 김현덕, 유럽기반의 3PL 기업의 사례분석과 시사점, 한국해운물류학회 정기학술대회 발표자료, 2009. 재인용

| 그림 4-4 | Schenker의 사업영역

2008년 기준 Schenker의 주요 현황은 다음과 같다. 2008년 기준 전체 매출액은 14,680 백만 유로(철도 제외)이며, 전체 종업원수는 62,074명이고 전체 거점 수는 약 2,000개이다.

| 표 4-5 | Schenker의 영업실적

구 분	철도	육상운송	해상운송	계약물류/SCM
매출액(백만 유로)	4,654	5,700	6,750	1,600
종업원 수(명)	29,242	28,000	22,500	14,000
거점	400	720	800*	500*

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009. * 통합사용을 위해 이중계산.

주: 해상운송, 계약물류 매출액 및 종업원수는 2007년 수치임

Schenker의 매출액 추이를 보면, 2002년 약 62억 유로에서 2008년 약 147억 유로로 6년 만에 약 2.4배의 성장을 달성하였다. 2008년 매출 성장의 주요 원인은 2005년 BAX Global의 통합을 통한 시너지 효과로 분석된다.

2005년 영업이익은 약 259백만 유로에서 2008년 약 381백만 유로로 증가하였고 종업원 수도 약 3만 8천 명에서 약 6만 2천명으로 증가하였다. 2008년 기준 종업원 1인당 영업이익은 약 6,137 유로이고 매출액 중 영업이익이 차지하는 비율은 2002년을 제외하고는 약 2.35%에서 2.86% 사이를 유지하였다.

| 표 4-6 | 연도별 매출액 추이

단위: 백만 유로

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
매출액	6,121	6,121	6,225	6,856	8,042	9,042	13,232	14,022	14,680
영업이익	143	157	106	153	193	259	367	421	381
이익률	2.35%	2.56%	1.70%	2.23%	2.41%	2.86%	2.77%	3%	2.6%

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

(3) Kuehne+Nagel

Kuehne + Nagel사는 1890년에 독일에서 설립하여 현재 스위스 Schindellegi에 본사를 두고 있는 글로벌 종합물류업체이다. 초기 스위스 국내 물류업 시장을 완전 장악한 후 유럽 그리고 북미지역을 중심으로 글로벌 물류기업을 성장한 기업이다. Kuehne + Nagel사는 스위스 정부의 1980년대 기업해외진출 지원 프로그램과 부족한 국가자원을 극복하기 위한 다양한 신성장동력(금융, 물류, 첨단 기계기술 등)의 하나로 물류업에 역점을 두어 치열한 유럽 물류시장에서 리딩 기업으로 성장하였다.

Kuehne+Nagel은 최근 구축된 글로벌 네트워크를 바탕으로 활발하게 물류 비즈니스를 수행하고 있다. Kuehne+Nagel은 100개국 이상에서 900개 지점과 사무소를 가지고 있고, 직원은 51,000명이다. 총매출은 2007년에 약 16조 5,794억 원으로 성장했다.

해당 기업의 주요 사업은 IT 기반의 SCM 서비스 제공에 초점을 맞춘 해상화물, 항공화물 그리고 계약물류 부문이다. Kuehne+Nagel은 2007년에 전년 대비 15%가 오른 13조 5,244억원의 순익을 올렸다.

K+N의 2008년 매출은 22조 4,139억원에 달했다. 이는 전년대비 3% 증가한 것으로 2008년 전체 EBITDA는 1% 증가했다. 수익구조는 유럽에서 가장 많은 전체의 61.4%, 아시아-태평양에서 17.8%, 미국에서 17.1% 그리고 중동, 중앙아시아, 아프리카에서 3.7%를 벌어들였다. 2008년 하반기의 현격한 물동량 감소에도 EBITDA는 전년도와 비슷한 수준을 유지했다. 2008년 K+N의 지역별 매출비율은 유럽이 66%, 미국이 19%, 아시아/태평양이 9% 그리고 중동, 중앙아시아, 아프리카가 6%를 차지했다.

| 표 4-7 | 연도별 매출액 추이

단위: 십억원

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
매출액	8,558	8,753	9,137	9,908	11,999	14,572	18,880	21,766	22,413
영업이익	-	-	39	43	50	60	89	106	106
이익률	-	-	4.27%	4.33%	4.13%	4.09%	4.71%	4.86%	4.72%

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

K+N은 해상운송에서 2007년 2.6백만 TEU를 처리하였고, 이는 전년대비 15% 이상 증가하였다. 2007년 말에 해상화물의 LCL 부분은 아시아, 북남미 그리고 유럽에 새로운 비즈니스 기회를 만들었고 이를 회사의 신규 네트워크로 통합했다. 물동량은 거의 1,500천cum로 증가했다. 전체적으로 2008년에 처리된 컨테이너 물량은 전년대비 3% 증가에 그쳤다. 이러한 경기 침체의 상황에서도 K+N은 2008년에 주요 경로인 아시아발 유럽행과 유럽발 북미행 화물 물동량이 2~6% 감소했지만, 아시아발 북미행 및 남미행 그리고 중동행 물동량이 상당히 증가했다. 2008년에도 LCL 분야의 성장은 계속되었다. 경기 침체에도 불구하고, K+N의 LCL 물동량은 5.4% 증가했고, 혼재 선적을 위해서 중미와 인도에 새로운 물류거점을 설치했다.

| 표 4-8 | Kuehne+Nagel 분야별 매출액

단위: 십억원

구 분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	'08비중
해상운송	5,370	6,341	7,786	8,618	10,005	10,410	0.464
항공운송	2,172	2,699	3,125	3,513	3,859	4,005	0.178
도로/철도	1,066	1,648	2,173	2,567	2,927	2,961	0.132
계약물류	1,211	1,215	1,383	4,064	4,842	4,910	0.219
부동산/보험	-	-	-	116	133	141	0.006
합계	9,819	11,903	14,467	18,762	20,976	21,612	100

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009; Global Contract Logistics 2008, TI, 2009인용

(4) UPS Supply Chain Solutions

지난 100여 년 동안 UPS는 소규모 문서배달 기업에서 성장하여 항공, 해운, 육운 및 물류IT 서비스 제공업체의 선두주자로 성장하고 있다. 전 세계 200개국이 넘는 지역에서 국제 소포 및 서류 배송 네트워크를 운영하고 있으며, 매 영업일당 천 오백만개에 이르는 소포를 처리하고 있다.

| 표 4-9 | UPS Supply Chain Solution 성장기

연도	내용
1907	<ul style="list-style-type: none"> - 1907년 Jim Casey 워싱턴 주 시애틀에 American Messenger 회사가 설립에서 출발 - 1919년 오클랜드, 캘리포니아로 규모 확장, United Parcel Service(UPS)로 사명 변경 - 비즈니스는 메신저를 활용, 최고 서비스, 낮은 가격 원칙 고수
1913-1918	<ul style="list-style-type: none"> - 택배사업을 합병하고 고객에게 직접 배달하는 소매점 택배서비스에 집중 - 오토바이 배송 착수/공동배송 서비스 개시하고, 최초 배송차량을 구입하여 소화물배송 서비스로 전환, 사명을 Merchants Parcel Delivery로 변경
1919	<ul style="list-style-type: none"> - 시애틀에서 오클랜드, 캘리포니아로 규모를 확장하면서 현재 이름인 United Parcel Service(UPS)를 채택/이후 UPS 명칭으로 영업 지속
1920년대	<ul style="list-style-type: none"> - 1924년: 최초로 혁신적인 컨베이어 벨트 시스템을 도입하여 화물처리 - 1927년: LA 근교로 서비스 확장/미국 태평양 연안까지 소매배송 서비스 확장 - 1929년: 소매배달서비스를 샌프란시스코, 샌디에이고 등 태평양 연안 도시로 확장
1953	<ul style="list-style-type: none"> - 캘리포니아 외곽의 시카고가 공중운송인 서비스 제공의 첫 번째 도시가 됨 - 이후 30년 동안 UPS는 추가 운영 허가를 받기 위해 100건 이상 신청서 제출
1975	<ul style="list-style-type: none"> - 몬태나-유타간 서비스 제공/애리조나, 아이다호, 네바다주 일부지역 서비스 제공 - 미 본토 48개주에 모든 주소로 서비스를 제공 - 최초 해외로 진출: 캐나다 토론토 서비스 제공, '76년 독일사업 시작 - 이 후 10년 동안에 걸쳐 사업영역을 미주와 유럽으로 확장
1990년대	<ul style="list-style-type: none"> - 1991년: 비용 효율 개선을 위해 본사 애틀랜타로 이전 계획 발표 - 1994년: 본사를 글렌레이크 파크웨이 55번지로 이전하여 현재 이름 - 1992년: 모든 육상 화물 추적에 전자방식 도입(electric tracking)
1990년대 이후	<ul style="list-style-type: none"> - 소화물 중심 핵심역량을 글로벌 상거래 구현을 통해 고객지향형 공급전략 추구 - 부가된 서비스로 육운, 철도, 항공, 해운을 이용한 대형 화물 운송과 배송 등 - 하이테크, 자동차, 소비재 산업과 같은 부문에서 고객지향 특수 서비스 개발

2007년까지 매출액 기준 세계 2위 수준의 물류기업이었으나 2008년 그 순위가 하락하여 10위권에 머물고 있다. UPS Supply Chain Solution 서비스는 항공화물, 금융, 우편물, 우편함 서비스, LCL물류서비스, 전략적 물류 컨설팅, 국제무역관련 포트폴리오 제공 등 공급체인상 고객에서 발생 가능한 모든 서비스를 제공하고 있다.

| 표 4-10 | UPS Supply Chain Solution 서비스 내용

기능	내용
UPS Air Cargo	<ul style="list-style-type: none"> - 전략 요충지인 세계 150여 곳의 공항에 항공운송서비스(airport-to-airport) 제공 - 취급화물은 부패하기 쉬운 상품부터 항공기 엔진까지 다양
UPS Capital Corporation	<ul style="list-style-type: none"> - UPS의 공급체인 파이낸싱(supply-chain financing) 기구 - 공급체인관리와 공급체인 파이낸싱을 통합하는 영업자본 솔루션 제공 - 고객은 재고회전을 향상, 리스크 관리, 신규 비즈니스 개발 가능
UPS Mail Innovations	<ul style="list-style-type: none"> - 200여 개국 이상에 우편물 서비스 제공 - 미 연방우정국과의 업무협약 프로그램을 통해 우편 서비스 제공
Mail Boxes Etc., Inc.	<ul style="list-style-type: none"> - 미국 3,300곳 이상, 국제는 1,000곳 이상 거점을 가지고 우편서비스 제공 - 독점적인 영업권 계약을 통해 글로벌 네트워크 확장
UPS Freight	<ul style="list-style-type: none"> - 혼적운송과 만차운송 서비스 제공을 통한 서비스 포트폴리오 확대 - 무역박람회 및 화물 온도조절 서비스 제공
UPS Professional Services, Inc.	<ul style="list-style-type: none"> - 혁신기술, 전문적인 재무 분석, 검증된 물류노하우 등에 차입금을 이용하여 투자함으로써 전략적 비즈니스 솔루션과 글로벌 경영컨설팅 제공
UPS Supply Chain Solutions	<ul style="list-style-type: none"> - 물류, 유통, 운송, 화물운송, 통관중개, 컨설팅, 국제무역서비스 등을 포함한 포괄적인 서비스 포트폴리오 제공 - 공급체인 상에서 발생하는 고객의 요구를 충족하기 위한 서비스 제공

UPS Supply Chain Solutions의 사업 포트폴리오는 육해공 화물운송, 물류, 국제무역서비스, 컨설팅서비스 그리고 산업 솔루션 서비스 등으로 구성되어 있다.

| 표 4-11 | UPS Supply Chain Solution 물류서비스

서비스	내용
Design & Planning	<ul style="list-style-type: none"> - 고객 공급체인의 최적 설계 및 재설계 서비스 - 고객서비스 향상, 고객 유통네트워크 단순화, 정보시스템 제공 - 물류 디자인, 재조직 그리고 공급체인관리에 관한 전문지식 제공 - 생산성을 측정하기 위한 벤치마킹 절차 실행 - 입지선정 및 분석, 공급체인 모델링, 네트워크 최적화, 부품조달계획 등 고객의 공급체인을 효율적으로 관리하기 위한 서비스 제공
Distribution 서비스	<ul style="list-style-type: none"> - 주문이행: 선별, 포장, 조립 등 수리 및 보수 서비스 제공 - 역 물류(reverse logistics)/부품조달 물류 서비스 지원
UPS Order to Cash 서비스	<ul style="list-style-type: none"> - 공급자 관리서비스 제공(order to cash model을 통해 단일 솔루션 제공) - Post-sales Support 서비스: 판매 후 지원 서비스 제공 - 자산처분 및 재활용 관리 서비스 - 현장 기술 지원서비스 - Parts Planning 서비스: 고객 비즈니스 최적화, 운영 효율성 향상 지원 - Returns and Repair Management 서비스: 반품관리 및 보수관리 서비스 제공 - Service Parts Logistics: 긴급소요 부품과 장비에 대한 판매후 지원서비스
Supplier Management 서비스	<ul style="list-style-type: none"> - Vender compliance 및 주문관리 서비스: 고객주문과 주문의 수량이 동일하다는 것을 보증하기 위해 공급자, 아이템, 주문 그리고 세부사항을 관리 - 글로벌 정보관리 서비스: 어떤 사건이나 사건의 진행사항 추적 - 글로벌 유통시스템: 집하, 선별, 포장, 통관수속, 관련 통합 솔루션 제공 - Regulatory Compliance Management서비스: 고객 주문 수량 확인과 통관 수속절차를 추적하기 위해 관련서류 관리·모니터링 - Transportation Management 서비스: 화물이 정확한 시간/장소 운송여부 관리

이외의 서비스로 통관중개, 국제무역컨설팅, 통관관리를 중심으로 하는 국제무역 분야, 데이터 분석, 고객대응 모델 등 컨설팅 분야, 자동차와 제조업, 정부관련, 소비재, 의약품, 하이테크, 소매산업 등 산업 솔루션 서비스 등도 동시에 수행하고 있다.

UPS의 매출액 추이를 보면, 2002년 약 31,272백만 달러에서 2007년 약 49,192백만 달러로 성장하였다. 2006년 영업이익은 약 6,635백만 달러에서 2007년 약 578백만 달러로 감소하였다. 매출액 중 영업이익이 차지하는 비율은 전 기간에 걸쳐 약 14-15%내외의 높은 수준을 유지하고 있다가 2007

년 현저히 감소하였는데, 전미트럭운전사노조와의 연금협상 등에 따른 보상비용(compensation and benefits)의 증가에 의한 일시적인 현상이다.

| 표 4-12 | 연도별 매출액 추이

단위: 백만 달러

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
매출액	29,498	30,321	31,272	33,485	36,582	42,581	47,547	49,692
영업이익	4,512	3,962	4,096	4,445	4,989	6,143	6,635	578
이익률	15.30%	13.07%	13.10%	13.27%	13.64%	14.40%	14.00%	1.96%

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

2007년 사업영역별 수익 현황을 보면 미국 내 택배업이 62.4%, 국제택배 20.7% 그리고 공급체인 및 화물운송이 17.0%를 점유하였다. 2007년 supply chain & freight 부문의 영업이익은 278만 달러로 2006년 비해 크게 증가하였다. 이러한 영업이익의 증가는 2006년에 시작된 구조조정 프로그램의 결과에서 기인한 것으로 대략 1,400명의 직원을 감원하였다.

| 표 4-13 | 연도별 UPS Supply Chain & Freight의 매출액 추이

단위: 백만 달러

구 분	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
매출액	1,650	2,272	2,514	2,813	5,994	8,002	8,426
영업이익	-146	-167	56	138	156	2	278
이익률	-8.85%	-7.35%	2.23%	4.91%	2.60%	0.03%	3.30%

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

(5) Nippon Express

일본에서 흔히 Nittsu로 알려진 Nippon Express co. Ltd.는 전 세계를 통해 운영하는 국제적인 항공, 해상화물 운송회사다. 회사는 일본, 미국, 유럽, 아프리카, 중동, 그리고 아시아 및 오세아니아를 연계하는 국제적인 사업 네트워크를 가지고 있다.

Nippon Express 그룹은 250개 이상의 운송 회사들의 통합체이다. 이들은 낮은 가격에 대량 화물에 초점을 맞춘 Nippon Shipping, 차량 화물 운송과 창고 회사인 Nippon Truck을 포함한다. Nippon Express는 일반 무역회사인 Nittsu Shoji를 포함한 30개 이상의 판매 회사를 운영한다.

회사는 약 60여개의 해외 자회사와 제휴사를 가지고 있다. 그룹 내에 다른 20개 이상의 회사들은 Nittsu Real Estate, Nittsu Driving School, 그리고 물류기반 연구를 수행하는 Nittsu Research Centre를 포함한다. Nippon Express는 세계 37개국의 210개 도시, 382개 지역에서 영업하고 있다.

2008년에는 14조 1,119억원으로 전년대비 3.8% 감소했다. 영업 수익은 약 3,685억원으로 전년대비 약 31% 떨어졌다. 수익률은 1.83%를 기록했다.

| 표 4-14 | 연도별 매출액 추이

단위: 십억원

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
매출액	19,368	18,790	18,446	18,336	19,286	19,733	20,529	20,915	20,118
영업이익	388	367	471	508	473	475	554	554	369
이익률	2.0%	1.95%	2.55%	2.76%	2.45%	2.41%	2.69%	2.55%	1.83%

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

2008년의 빠른 경기침체로 인해 국제항공에 대한 수요가 급감했다. 유럽에서의 물동량이 감소한 것이 특징적이며, 엔고 영향도 크게 받았다. 그 결과 매출은 4.5%가 감소하면서 약 16조 8,156억 원을 기록했다. 유가 상승으로 인해 영업 수익은 3,092억 원으로 전년대비 약 36%가 감소했다. 전반적으로 매출이 감소했으나, 창고업에서의 매출은 전년대비 28% 증가했고, 중장비 견인 및 건설 분야에서도 전년대비 약 18% 증가했다.

| 표 4-15 | 분야별 매출액 비율추이

단위: 십억원

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
철도	1,089	1,081	1,085	1,056	1,025	1,041	1,062	1,075	1,029
차량	6,424	6,314	6,059	5,952	5,874	5,775	5,760	5,784	5,494
해상	1,383	1,361	1,392	1,412	1,456	1,526	1,573	1,577	1,490
창고	716	709	705	679	646	684	673	825	1,056
항공화물	2,361	1,953	2,123	2,163	2,322	2,353	2,379	2,276	1,919
중장비/건설	491	480	449	428	474	513	622	563	667
기타	1,964	2,072	2,054	2,079	2,233	2,367	2,408	2,333	2,055

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

전체 매출이 감소했고, 유럽지역에서 약 12% 감소로 최대치를 기록했다. 그러나, 아시아 및 오세아니아 지역의 매출은 전년대비 약 2.7% 증가했다.

(6) Kintetsu World Express

Kintetsu World Express(KWE)는 Kinki Nippon Railway Co. Ltd.의 물류 사업부로 1948년에 설립된 일본에 기반을 둔 물류회사이고, 1970년에 독립하였다. KWE는 2000년 9월에 나스닥(일본)에 상장 그리고 2002년 5월에 도

교 증권 거래소에 상장되었다. 주요 서비스 분야는 항공화물, 해상화물, 트럭수송, 통관절차, 임시 채용, 보험 대리인, 자산 관리 그리고 등 일본 2대 종합물류회사이다.

2008년 총 매출은 약 2조 8,633억원으로 전년대비 10.9% 감소했고, 보통 수입은 약 1,012억원으로 35% 감소했다. 순수익은 약 385억으로 62% 감소했다.

표 4-16 | Kintetsu World Express 연도별 매출액 추이

단위: 십억원

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
매출액	2,153	2,087	2,162	2,232	2,621	2,957	3,189	3,216	2,864
영업이익	83	47	69	83	92	98	137	153	99
이익률	3.85%	2.23%	3.18%	3.73%	3.52%	3.33%	4.29%	4.75%	3.47%

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

세계 경기 침체로 인한 항공운송 부분의 운송율 급감과 과도한 유가 상승으로 인해 성장이 정체되었다. 국내 자회사와 해외 영업소의 실적은 3분기까지 잘나가다가 경제 위기로 인해 4분기에 갑작스럽게 감소했다. 또한 엔화 강세에 의한 영향도 2008년 실적에 영향을 미쳤다.

| 표 4-17 | Kintetsu World Express 분야별 매출액 추이

단위: 십억원

구 분	2006	2007	2008
항공화물	1,266	1,225	1,392
물류	443	443	532
해상화물	378	402	562
국내화물	245	281	378

자료: Global Freight Forwarding 2008, TI, 2009.

KWE는 전체 지역별 매출액 비중은 일본이 42.8%로 가장 높고 동아시아 및 오세아니아 26.7%, 미국 14.0% 순이다. 특히 KWE는 일본 기업 중 최초로 홍콩과 중국에 진출하여 중국지역에 비교적 탄탄한 네트워크를 구축하고 있는 기업이다.

(7) Agility

Agility는 중앙아시아에 기반을 둔 SCS(Supply Chain Solution)의 제공업체로 1979년 The Public Warehousing Company(PWC)라는 이름으로 쿠웨이트 정부에 의해 설립되었다. Agility는 보세창고업(warehousing)과 부동산개발(property development) 회사에 기반을 두고 있다.

1997년에 민영화되어 PWC Logistics로 명명하고 이후 부가가치의 물류 솔루션을 제공함으로써 서비스의 범위를 확장시켰다. 그러나 여전히 보세창고업이 2003년까지 총수입에 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 2005년 사업의 다양화를 꾀하였고 특히 물류관리(freight management) 서비스에 포커스를 맞추었고 있다. 또한 미국 정부의 원도급 매각 계약(Prime Vendor contract)과 쿠웨이트 내 주둔한 미군에 서비스를 공급함으로써 이익을 얻었

다. 2003년 미군으로 부터의 수입은 EBITDA²⁵⁾의 60%를 상회하였다.

2006년 PWC Logistics는 Geo물류, TransOceanic, TransLink를 포함한 자회사들을 합병하여 Agility로 이름을 변경했고 2008년에 통합작업이 끝났다. 현재 종사자 32,000명과 세계 100여개 국가, 550개 지점을 두게 되었다.

표 4-18 | Agility 자산규모

단위 : 백만 KD

구분	2005년	2006년	2007년	2008년
자산	1,040.5	1,320.3	1,536.0	1,641.8
순자산	554.9	705.5	784.6	786.3
부채	485.5	614.8	751.3	855.4

자료 : Agility Annual Report 각년호

Agility는 세계적으로 물류관리(Freight Management) 포트폴리오와 주문식 물류솔루션(customised logistics solution)을 제공하고 있다. Agility의 사업단위는 글로벌 통합물류(Global Integrated Logistics), 국방 & 정부 서비스(Defence & Government Services), Investment(투자)로 구성되어 있다.

2008년 Agility의 수입은 쿠웨이트 달러로 1.8십억이며, 2006년 1.6십억에 비해 25.7% 증가되었다.

25) Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization : 기업이 영업활동을 통해 벌어들인 현금창출 능력을 나타내는 수익성 지표로 이자비용, 법인세, 감가상각비를 공제하기 이전의 이익으로, 편의상 영업이익과 감가상각비를 더해서 구함

| 표 4-19 | Agility 매출액 추이

단위 : 백만 KD

구분	2005년	2006년	2007년	2008년
총매출액	453.2 ²⁶⁾	1,326.0	1,667.1	1,835.7
순이익	141.9	495.6	606.2	652.9
연이윤	142.7	169.2	163.4	148.0

자료 : Agility Annual Report 각년호.

2) 주요 고객 및 지원 서비스

(1) Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL의 주요 고객은 소비재 회사인 Argos, Amway, Boots, 제약회사 Bayer, 패션회사 Burberry, 산업재 회사인 Caterpillar Inc., Bell&Howell, Cardo Door, 컴퓨터 회사인 Compaq, 자동차 회사인 Daimler Chrysler 등이다. 업종별 비중은 전자/통신산업, 일용소비재산업, 섬유/패션 산업의 비중이 전체 매출에서 약 90%이상을 점유하고 있다. 전자/통신산업 38%, 일용소비재 33.5%, 섬유/패션 18.7%, 자동차 부품 3.6%, 제약/건강 2.7%, 기타 3.5% 등이다.

서비스 지역 측면에서 볼 때 고객의 물류 니즈에 따라 유럽, 미국, 아시아 등 각 대륙에서뿐만 아니라 세계 전역에 서비스를 제공하고 있다. 주로 제공하는 서비스는 수송관리, 창고관리, 부가가치서비스, 전담계약운송, 국제운송, 공급사슬관리 등의 물류서비스 제공이다.

26) 2005년 회계항목이 2006년 이후의 회계항목과 달라 절대적 비교는 어려움

(2) Schenker

Schenker의 주요 고객은 BMW, Bosch, Daimler-Chrysler, Ford Motor 등 자동차 회사, Hewlett Packard, IBM, Intel 등 컴퓨터 회사, Proctor & Gamble 등 소비재 회사, E.I. Dupont 등 화학회사가 주류를 이루고 있다. 산업별 고객 비중은 자동차 36%, 컴퓨터 29%, 소비재 14%, 기타(화장품, 화학, 통신) 21% 등이다. 해외부품 주문과 JIT지원을 하기 위하여 APC(Assembly Part Consolidation) 센터를 운영하고 있는데, 이는 주로 자동차 산업의 3PL 서비스를 지원하는 역할이다. 전자주문을 통해 자재소요계획 수행, 지속적 자재의 재고 모니터링, 자재조달의 병목현상을 예방하고 있다.

고객별 제품분류, 재포장, 라벨링 등의 부가가치 서비스를 수행하고 있다. 통관 및 품질검사 등 서비스 수행과 고객의 JIT 전략을 효과적으로 지원하는 기능을 수행하고 있다. 또한 공급체인 관리를 위해 CSC(Component Sequencing Center)를 운영하고 있다. 이외에 고객의 사내 물류서비스 담당, 고객의 Assembly Control 시스템의 자료를 받아 BOM(Bill of Material)과 내주 작업 오더를 생성하고 있다.

(3) Kuehne+Nagel

K+N의 주요 고객은 화학 회사인 Dupont, 자동차 부속 회사인 Dana, 전문 전자기기 회사인 Simens, Harman, Nortel 등이다. 일반적인 종합 물류서비스를 산업별로 지원하고 있으며, 특수산업에 대한 전문화된 산업물류서비스가 장점이다. 이외에 수송, 부가가치 물류서비스, 통관대행, 보험서비스, 계약물류 등의 기본업무도 수행하고 있다. 최근 해상운송 부분에서 냉장물류, 종이, 목재 운송 그리고 음료수 분야에 시장을 확대하고 있으며, 오일, 에너지 그리고 프로젝트 물류사업에 투자를 강화하고 있다.

| 표 4-20 | Kuehne+Nagel 주요 거래 기업

기업	분야
Airbus	항공
Rolls-Royce	자동차
Harman Consumer International	소매
Ifema Feria de Madrid	문화
Entegris	전자
Chiyotec	공학
Matador	엔터테인먼트
Alloga	의료기술
Fresenius Medical Care Deutschland GmbH	의료기술
Braathens Enginerring & Maintenance	산업
Ciba Speciality Chemicals	산업
Nexans Norway AS	산업
Argos	도매
JCPenney Company Inc	도매
Memorex	첨단기술
Nortel Networks	통신
Siemens Mobile	통신
British Airways	교통

(4) UPS Supply Chain Solutions

UPS Supply Chain Solutions의 주요 고객은 컴퓨터 회사인 Cisco, 전자 회사인 Hitachi, Nikon, Sony 자동차 회사인 다임러 크라이슬러, GM, 식료품 회사인 Honeywell, 네슬레, 일용잡화회사인 Fabricut 등이 있다. 당 회사는 최근 컴퓨터와 전자, 통신, 건강제품, 자동차, 소매품에 주력을 모으고 있다. 대고객 서비스는 육해공 운송서비스, 물류컨설팅, 종합통관서비스, 무역금융 및 보험, 장비임대, 우편서비스까지 수행하고 있다.

(5) Nippon Express

Nippon Express의 주요 고객은 자동차 회사인 DaimerChrysler, Toyota, Honda, 전자 회사인 Mitsubishi, IBM, 컴퓨터 회사인 Apple Computer, 의료기구 회사인 Baxter Healthcare, 화장품 회사인 일본계 만담 등이다. 고객에 대한 주요 서비스는 종합물류서비스, 수송, 물류컨설팅, 통관대행 등이다. 최근 일본을 벗어나 다양한 지역과 산업분야에 물류서비스 지원을 확대하고 있다.

(6) Kintetsu World Express

Kintetsu World Express의 주요 고객은 자동차 회사인 Daewoo, 기계 회사인 Dong Yang Mechatronics, Manco, 전자 회사인 Mitsubishi, Toshiba 등이다. 특히 KWE는 전자제품에 대한 항공물류 서비스에 큰 강점을 가지고 있어 일본 본토와 중국 진출 일본 전자기업들의 항공물류는 거의 독점하다시피 하고 있다. 최근 기존에 제공하던 종합물류서비스 이외에 4PL기능을 추가하여 물류컨설팅, 신규 비즈니스 발굴 등의 기업의 역량을 확대하고 있다. 그리고 기존 항공물류 비즈니스를 강화하기 위해 글로벌 주요 항공거점에 물류시설을 확충하고 있다.

(7) Agility

Agility의 주요 고객은 정부 조달분야에서 미국, 물류 시스템에서 중국, 쿠웨이트, 파키스탄 정부가 그 대상이다. 이외 산업분야에서는 전자 회사인 Siemens, Fujitsu, 일용잡화 회사인 월마트 등이 있다. 그리고 중동을 중심으로 Al Faisaliah Group, Almunajem Group, State Oil Markting Oarnization (SOMO) 등 오일회사와 한국, 일본 등 플랜트 업체들이 주요 고객들이다.

주요 제공 서비스는 글로벌 통합물류로 물류관리, 하청물류(Contract Logistics), 박람회와 이벤트(Fairs & events), 프로젝트 물류와 화학제품 물류 서비스를 제공하고 있다. 국방&정부 서비스는 정부와 비정부 조직에 물류 솔루션을 제공하였으며 대부분의 고객은 중앙아시아와 US Logistics Agency(DLA), 미국 육해공군과 Army Air Force Exchange Service, 미국 주정부 등이 있다. 새로운 고객으로는 U.S. Marine corps, U.S. Defense Energy Support Center, U.S. Defense Supply Center Columbus 등이 추가되었다.

3. 글로벌 물류기업 성장전략 분석

1) 글로벌 네트워크 확장 과정

(1) Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL은 220여 개국 이상 거점과 12만 도시 네트워크를 구축하고 있으며, 6,500여개의 사무소를 보유하고 있다. 또한 약 420여 대의 자사 및 타사 항공기와 76,200대의 자사 보유 차량을 통해 글로벌 물류서비스를 수행하고 있다. Deutsche Post DHL의 글로벌 네트워크 확장 과정은 다음과 같다.

| 표 4-21 | DPWN 글로벌 네트워크 확장과정

년도	서비스 영역	글로벌 네트워크 확장과정
1969	특송서비스 확대	· 샌프란시스코에서 설립
1972	국제특송부문 강화	· 일본, 홍콩, 싱가포르, 호주 서비스 시작
1974	국제특송부문 강화	· 런던에 영국 최초의 사무소 오픈
1976-1978	국제특송부문 강화	· 중동, 라틴 아메리카와 아프리카에 DHL 사무소 설립 · 프랑크푸르트에 최초의 독일 사무소 오픈('77)
1979	운송서비스 확장	· 동유럽 국제특송서비스 최초 제공, 미 신시내티 물류센터 설립
1983-1986	국제특송부문 강화	· 브뤼셀에 통합허브 구축('85) · 중국에 조인트 벤처 체결('86)
1990	국제특송부문 강화	· 루프트한자, 일본항공 및 닛소 아이와와 전략 제휴 체결
1998	국제특송부문 강화	· 도이치 포스트가 DHL의 주주로 참여
1999	포워딩 시장 진출 항공포워딩 강화	· 스위스 프레이트 포워더인 Danzas 인수 · 미국 국제항공운송업체인 AEI 인수
2002-2005	국제특송부문 강화	· DHL의 지분 100% 인수('02) · DP, DHL, DB를 통합하여 DHL로 물류기업 이미지 부각('03) · 미국 Airborne 인수('03), Excel 인수-55억 유로 ('05)
2003	중국 서비스 강화	· Sinotrans와 합작회사 설립
2005	3PL서비스 강화	· Excel 인수
2006	금융부문 강화	· BHW Holding AG 인수
2008	Logistics 부문 재편	· DHL Express, DHL Global Forwarding/Freight, DHL Excel Supply Chain/Corporate Information Solutions
2009	Logistics 부문 정비	· 물류사업분야를 Deutsche Post DHL로 통합

자료: TI, Contract Logistics 2009, 2008 보고서; Armstrong association 홈페이지 등 인용.

Deutsche Post는 단계적인 민영화를 통해 한계 사업인 우편 이외에 성장 가능한 사업 분야를 모색하였다. 물류 부문에 대한 가능성을 확인하고 사업영역 확대전략을 추진하였다. DPWN으로 브랜드를 변경하고 단계별 성장전략을 추진하고 있다. 각 분야별로 세계 최고의 물류기업들을 대상으로 M&A를 추진하였다. 1999년 유럽 최대 포워딩 업체인 Danzas를 인수하였다. Danzas는 항공운송 시장의 세계적인 리더이자 해상운송의 두 번째 선두주자로, 육상운송 및 3자 물류 서비스를 제공하는 회사이다. 한편, 2001

년 북미 최대 국제항공 포워더인 AEI 인수하였다. 가장 큰 미국 항공운송 서비스 업체로 2001년 Danzas로 통합되었다. 1998년부터 시작하여 2002년 글로벌 특송업체인 DHL 인수하였다. 2005년 12월 세계 최대 3PL 제공업체인 Excel²⁷⁾의 인수를 완료하여 세계 최대의 물류부문 브랜드 통합 운영을 하고 있다.

2005년 12월 Deutsche Post DHL은 세계 최대 3PL Provider인 Excel을 인수 완료하였다. Excel 인수를 통해 주요 고객 산업의 구성도가 변화하였다. Excel이 확보하고 있던 기존의 일용소비재, 전자/통신, 패션/의류 산업분야의 3PL 고객 유치 효과가 높아졌고 Excel이 보유하고 있는 광범위한 글로벌 네트워크와 3PL 비즈니스에 대한 노하우를 확보하게 되었다. DPWN은 2006년 물류부문을 DHL Excel Supply Chain과 DHL Global Forwarding 등 2개 사업부문으로 분리 운영하고 있다. 이는 3PL 서비스 부문에 강력한 인지도를 가지고 있는 Excel의 명성과 DHL이라는 또 하나의 세계적인 물류 브랜드를 동시에 유지하기 위한 전략의 일환이다.

세계를 하나의 물류인프라로 보는 전략을 통해 전 세계에 3개²⁸⁾의 지역 물류허브와 12개의 물류센터, 그리고 450개의 전략적 부품센터를 확보하였다. 이 450여개의 전략부품센터를 통해 고객이 주문 시 즉시 배송이 가능하여 전략부품센터 네트워크를 통해 재고 최적화를 실현한다. 전략부품센터의 운영은 고객과 상호 합의된 사업 규정에 따라 서비스 수행 및 보증이 가능하다. Deutsche Post DHL은 지역별 특송물류센터의 네트워크를 구축하여 특송화물니즈 충족 및 주문처리, 외주 수리시설, 통관 및 최종 조립서비스 제공하고 있다. 또한 RDC(Regional Distribution Center) 구축을 통해 지역 배송 센터의 기능을 제고하고, EDC(European Distribution Center)를 구축

27) Excel은 약 135여 국가에 111,000명의 종업원 보유/배송 및 물류솔루션을 제공하던 회사임

28) 북미: Sterling, 아시아: Singapore, 유럽: Brussels

하여 고객에게 재고품을 배송하기 전 단계까지 재고 부담을 대행해 주는 서비스를 하고 있다. 이러한 체계적인 물류인프라와 네트워크 구축은 3PL 사업을 성공적으로 견인하는 원동력이 되고 있다.

Deutsche Post DHL은 우수한 고객 커뮤니케이션 능력을 통해 고객의 니즈를 정확히 규명하고 철저한 실행을 통해 제공하는 물류서비스의 품질을 최상으로 유지하고 있다.

Deutsche Post DHL의 첨단 IT 시스템 활용은 관련 당사자들과의 시스템 통합, 비즈니스 경쟁력과 리더십의 향상, 저비용 고품질의 서비스 제공을 목표로 추진되고 있다. 주요 정보시스템은 수송관리시스템, 수송계획 및 최적화 시스템, 창고관리시스템, Network Modeling, 운임정산시스템 등의 주요 시스템과 1,500여개의 관리시스템을 운영하고 있다. 최상의 물류정보 서비스를 제공하기 위해 4,000여명의 IT 전문 인력, 3개의 Global Data Center 그리고 18개의 Regional Data Center를 보유하고 있다.

(2) Schenker

2005년 모회사인 Deutsche Bahn의 Bax Global 인수 후, Schenker 브랜드로 통합을 진행했다. 과거 북유럽과 북미에 치중했던 네트워크를 DB 인수 후 Asia Pacific 지역으로 집중하기 시작한 것이다.

필리핀은 Schenker Philippines이 Bax Global, CPI Transport 및 StarTrans International을 인수하였다. CPI는 1982년 국제화물 포워딩 사업을 착수하여 1988년 Schenker와 독점 대리점 계약 체결하였고 마닐라와 세부지역에서 다양한 물류 서비스를 제공하는 현지 대형 물류기업이다. BAX Global는 1995년 이후 필리핀 마닐라와 세부에 사무실을 개설하여 국제화물 포워딩, 창고관리, VMI 솔루션, 부가가치 서비스를 포함한 공급체인관리 서비스를 제공하고 340명의 종업원과 6,800㎡의 물류시설을 보유하고 있었다. 일본에서

는 2007년 Schenker-Seino Co. Ltd가 BAX Global Japn K.K.사를 통합하였다. 통합회사는 Schenker-Seino Co. Ltd로 약 460명의 종업원과 23개의 물류거점을 확보하였다. Schenker-Seino Co., Ltd는 하이테크, 자동차, 소비재, 화학제품과 같은 산업을 대상으로 항공·해상·육상운송, 통합물류 및 공급체인 관리, 통관서비스, IT 솔루션, 프로젝트, 박람회 및 이벤트, 이사 등의 서비스를 제공하였다. Schenker는 홍콩기반의 포워더인 StarTrans International와 2005년에 합작법인 설립하였다. StarTrans와 합작회사 설립을 통해 Trans-Pacific 항로에서의 경쟁적 항공화물 비즈니스 모델 구축의 계기를 마련하였다. 뉴질랜드는 모회사인 DB Logistics에 의한 BAX Global 인수 후, 전 대리점인 SB Global Logistics와의 계약을 종료한 후 BAX의 Christchurch에 있는 사무실을 포함한 뉴질랜드 4개 거점을 활용하여 영업력을 강화하였다. 인도네시아는 2007년 10년 동안 BAX Global의 파트너였던 BAX Global Logistik을 통합하였다. BAX Indonesia는 140명의 종업원과 국제 항공운송, 해상운송, 창고관리 및 배송 등의 서비스를 제공하고 있다. 유럽은 Spain-Tir의 통합을 통해 스페인과 포르투갈에 대한 물류서비스 강화하였다. Spain-Tir는 1975년에 설립된 회사로 유럽과 Iberian 반도사이의 주도적인 육상운송 물량을 처리하고 있다. Pantrans는 포르투갈의 두 번째 freight 운송업자로 기업간 통합을 통해 스페인과 포르투갈에 72개 거점을 확보하여 전 유럽에 걸쳐 700여개 거점을 보유하게 되었다.

| 표 4-22 | Schenker 네트워크 확장과정

년 도	서비스 영역	비 고
1991년	Intermodal 서비스 강화	Stinness의 Schenker(1872년 설립) M&A
1999년	북유럽지역 서비스 강화	Stinness의 BTL(1891년 설립) M&A
1999년	3PL 서비스 강화	3PL과 포워딩 부문 분리
2000년	철도수송 서비스 강화	
2002년	글로벌 물류전문회사 편입	Deutsche Bahn의 Stinness M&A
2002년	일본지역 서비스 강화	Schenker-Seino Co. 합작회사 설립
2002년	프랑스지역 서비스 강화	The French Joyau Group M&A
2003년	중국지역 서비스 강화	Schenker-BITCC Logistics CO. 합작회사 설립
2005년	미주지역 서비스 강화	BAX Global M&A
2005년	필리핀지역 서비스 강화	BAX Global, CPI Transport, StarTrans International M&A
2007년	일본지역 서비스 강화	Schenker-Seino Co.의 BAX Global Japan K.K. M&A
	뉴질랜드 서비스 강화	DB Logistics의 BAX Global 인수
	인도네시아 서비스 강화	BAX Global Logistik M&A

자료: TI, Contract Logistics 2009, 2008 보고서; Armstrong association 홈페이지 등 인용

아시아지역에서 자동차 산업의 물류서비스를 강화하기 위하여 일본계 물류기업인 Seino Group과 합작회사를 설립하였다. Seino Group은 전 세계적으로 650개의 지점과 29,00명의 종업원을 보유하고 있다. 중국 네트워크 확장을 위하여 BITCC와 합작회사를 설립하였다. 유럽 네트워크 강화를 위하여 The French Joyau Group와 Spain-Tir를 인수하였다. Joyau Group는 프랑스 내 53개의 지점과 2,500명의 종업원을 보유하고 있다. 미주지역 및 글로벌 네트워크 강화를 위하여 BAX Global을 인수하였다.

(3) Kuehne+Nagel

Kuehne+Nagel은 다른 경쟁 물류기업과 달리 초기 전략적 제휴업체인 Gefco, SembLog, FM Logistics, Wincanton, Genco, Kintetsu 등과 협력체계를 통해 글로벌 네트워크를 구축했었다. 그러나 K+N은 다양한 물류비즈니스를 통한 수익구조 개선으로 2001년 미국의 USCO사를 인수함과 동시에 M&A를 통해 글로벌 물류네트워크를 확장해 나가기 시작했다.

표 4-23 | Kuehne+Nagel 네트워크 확장과정

년 도	서비스 영역	비 고
2001년	미국 배송 및 물류서비스 강화	USCO와 VIA 인수
2001년	아시아 서비스 강화	Sembcorp 물류 M&A
2002년	남미 서비스 강화	Deicmar SA 지분 인수
2002년	중남미 서비스 강화	Ibrakom 인수 외 3건
2003년	전시회 기능 강화	독일 Birkart Logistics 인수 외 5건
2004년	유럽 서비스 강화	Groupe CAT 물류 등 9건 인수 혹은 협력체결
2005년	글로벌 서비스 강화	WM Cargonet 인수 및 네덜란드, 영국, 스웨덴 신규 기업 설립 등 13건
2005년	유럽 서비스 강화	유럽거점 대형물류회사인 ACR사를 인수
2006년	호주 서비스 강화	호주 Hobart에 신규 물류거점 확보

자료: TI, Contract Logistics 2009, 2008 보고서; Armstrong association 홈페이지 등 인용.

최근 글로벌 시장 확장을 강화하기 위해 2007년 1,826억원, 2008년 2,292억원을 투자했다. 이 투자는 부동산과 빌딩 약 711억원, 운영장비 474억원, 차량 198억원을 포함한다. 이외에 기업 인수나 계약물류 분야로 직접 투자되었다. 도로 및 철도 물류 분야에서 5억 스위스 프랑의 매출 달성이라는 전략적 목표를 이루기 위해서 이탈리아, 스페인 그리고 동유럽 국가들에서 향후 2년 내에 추가 인수를 계획하고 있다.

계약 물류에서 Kuehne+Nagel은 전 세계적으로 50개 이상의 새로운 물류 시설을 확보했다. 케냐, 베네수엘라, 베트남 그리고 필리핀에서 활동을 개시했다. K+N은 55개국 전체에 7백만m² 이상의 창고 공간과 함께 500개 이상의 물류 센터를 가지고 있다. 시설 임대와 관해서는 K+N의 부동산 사업부가 적지에 물류부지를 선정하는 일을 맡고 있다. 특히, 미국, 멕시코, 러시아 또한 서, 중, 남부 유럽에서 계약 물류 사업부에 대한 지원을 제공하고 있다. 2008년 중반의 경제 위기로 인해 계약물류 시장은 재화 이동의 감소 및 국제 계약 물류 시장의 5% 이상의 계약 감소로 성장이 퇴보했다. 화장품, 비행 그리고 의약품 산업은 계속 성장하는 반면, 영국의 음료산업과 전 세계적으로 자동차 산업은 판매 위기에 영향을 받고 있다. 2008년에 K+N은 대부분 지역에서 수요가 감소하였으나 동유럽, 아시아 그리고 남미에서 안정적인 성장률을 기록했다. 2009년에도 남미, 동유럽과 극동 지역에서 계약물류 운영을 계속해서 확대할 계획이다.

계약 물류는 지역의 교차 판매 활동으로부터 많은 이익을 얻었다. K+N의 서비스 제공은 2006년 물류기업인 ACR그룹을 인수한 후 강화되었고 2007년에 처리능력 향상과 비용절감의 노력을 통해 영업 매출을 28.5% 향상시켰다. 2008년에는 환율 등락의 영향에도 불구하고, 계약 물류의 매출은 전년대비 높은 수준을 유지했다.

(4) UPS Supply Chain Solutions

200여 이상 국가에 네트워크를 구축하고 있으며, 국제항공허브는 대만, 마이애미, 아시아 허브는 필리핀, UPS Worldport 루주벨리, 켄터키 등에 두고 있다.

UPS Supply Chain Solutions의 유럽, 중동 그리고 아프리카 본부는 총 30백만 유로에 달하는 프로젝트에 투자함으로써 최근 스위스 비엘로 이전하였다. 2003년 Fritz 인수를 통해 유럽지역에서의 최초의 포워더 영업을 구

축하였다. 2004년 Menlo Worldwide Forwarding 인수를 통해 글로벌 네트워크를 크게 확대하였다. 또한 2008년 루마니아 Trans Courier Service(TCR) SRL을 인수하였다. 미주지역은 2004년 Menlo WF 인수를 통해 북미지역 시장지배력을 강화하였다. Menlo WF사는 미국 주위의 전략적 요충지인 9개의 지역 허브 운영과 주요 지역에 화물서비스센터와 판매사무소를 운영하고 있다. Menlo WF사는 인수되기 전에는 허브와 화물서비스센터 시설사이의 고객화물을 운송하기 위해 제3자 항공운송인을 이용하였다. 그러나 UPS에 인수·합병된 후, 북미지역 영업에서의 상당한 변화가 발생하였다. Menlo사와 UPS의 기존 항공화물 및 포워더 영업 통합으로 2006년 약 1,850명의 인력감축이 발생하였고 Menlo사의 중량화물 선별 허브였던 데이튼 거점을 폐쇄되고, 루주벨리 Worldport UPS로 이전하였다. 항공화물네트워크 구조조정의 일환으로 미국 공항에 5개 지역 허브(온타리오, 록퍼드, 댈러스, 필라델피아, 콜롬비아)로 정비 하였다. 아시아 태평양 지역은 중국을 중심으로 폭넓은 네트워크를 구축하였고 이전 Menlo WF사의 네트워크가 주류이다. 아시아 태평양지역에서 꾸준히 증가하는 항공화물 및 물류수요를 충족 미국 주위아시아 역내 네트워크를 지속적으로 확장하고 있다. 우선 싱가포르 공항물류단지 내에 유통 및 물류허브를 구축하였다. 남아시아 지역의 핵심 거점센터 중의 하나로 항만과 근접한 지역에 있는 시설이다. 2005년 이후 중국지역 네트워크를 강화하기 위해, 상하이, 소주, 푸지안 등에 20개의 새로운 창고와 유통센터를 개소하였다. 해당 시설은 섬유/의류, 하이테크, 자동차 그리고 소비재 상품의 수출입 유통을 지원하기 위해 개발된 시설이다. UPS는 상하이에 해상화물 컨테이너 장치장을 포함한 약 400천ft²에 달하는 3개의 유통센터를 운영 중이었다. 추가적으로 2005년 상하이 외고교 자유무역지역에 160천ft²의 시설을 확보하였고 푸지안에 240천ft²에 달하는 보세창고 및 유통센터 구축하였다. 이외 하이테크 제품 처리를 위해 소주에 66천ft²에 달하는 물류시설을 구축하였다.

| 표 4-24 | UPS의 글로벌 네트워크 확장과정

년 도	서비스 영역	비 고
1907년	메신저 서비스 (시애틀)	American Messenger Service 회사 설립
1913년	소화물배송 서비스로 전환	Merchants Parcel Delivery로 회사이름 전환
1919년	오클랜드, 캘리포니아 서비스 강화	United Parcel Services로 회사 이름 변경
1922년	공중운송인 서비스 제공 기반 마련	LA 소재 공중운송인 서비스 제공 회사 인수·합병
1929년	민간 항공사 이용 항공서비스 착수	United Air Express, 대공항으로 2년 후 서비스 중단
1950년	공중운송인 권리 획득	미 연방우편서비스와 직접적인 경쟁관계 직면
1953년	항공운송서비스 개시	정기화물선 UPS Blue Label 운항
1978년	미국 내 항공서비스 강화	미국 모든 주에 항공서비스 제공
1985년	유럽지역 항공서비스 강화	미국, 유럽 6개국 연결 국제항공 배송서비스 도입
1988년	자가 항공기 운항 권한 획득	공식적인 항공사 UPS Airlines 출범
1992년	유럽 소형화물시장 서비스 강화	영국의 소형화물배달회사인 Carryfast 인수
1994년	본사 이전	글렌레이크 파크웨이로 이전
1995년	공급체인 솔루션/컨설팅 서비스 제공	UPS Logistics Group 설립
1995년	항공서비스 강화/당일 다음 비행기 이륙서비스 강화	SonicAir 인수
1998년	물류기반 금융서비스 강화	UPS Capital 설립
1999년	전략적 인수능력 확보	보유주식의 10% 상장 및 매각
1999년	라틴아메리카 서비스 강화	Challenge Air 인수
2000년	글로벌 Freight Forwarding/토털 SCM 솔루션 제공 서비스 강화	Fritz 인수/국제화물운송을 Forwarder에게 아웃소싱하지 않고 직접 제공
2001년	소매업 비즈니스 강화	Mail Boxes Etc, Inc(The UPS Store) 인수
2004년	중량항공화물 서비스 강화	Menlo Worldwide Forwarding 인수
2005년	북미 육상화물운송 서비스 강화	Overnite 인수
2006년	중국지역 서비스 강화	상하이 특송본부 개설, 푸둥공항 공사 착수 Sinotrans와 합작(최초 중국 23개 도시 물류서비스)
2008년	중국지역 서비스 강화	푸둥공항 허브 준공

자료: 홈페이지 자료를 참조하여 작성.

(5) Nippon Express

유럽에서 Nippon Express의 첫 해외 물류센터가 1963년 함부르크에 설립되었다. 회사는 유럽에 50개 이상의 핵심 혼재 화물 선적 및 유통 지역을 통해 영업하고 있으며, 1958년 뉴욕에 설립된 첫 대표 사무소와 더불어 미국과 캐나다에서 광범위하게 운영하고 있다.

Nippon Express는 일본기업 특성상 서구 기업들의 네트워크 확장을 위한 M&A 전략보다 직접 투자, 제휴 등을 통해 글로벌 네트워크를 확장해 왔다. 2007년 Nippon Express는 회사의 해외 네트워크를 업그레이드하고, 확장함으로써 글로벌 사업을 확대하기 위해 노력해왔고, 3PL사업도 확장하려고 힘썼다. 2008년에는 미국의 서브프라임 모기지에서 촉발된 세계 경제 위기로 인해 일본 경제는 활발하지 못한 자본 투자와 생산 급감을 경험했다. 해외 경제의 침체로 수출은 줄어들었고, 기업의 수익성 악화는 고용 불안 야기하고, 소비 심리를 위축시켰다. 물류 분야에서는 사업 환경이 나빠졌고, 국내 및 해외 화물 운송에 대한 수요가 줄어들었다. 악화되는 경영 환경에서 Nippon Express는 "Power Up" 계획에 따라 총력을 기울였다. 2008년에 회사는 해외 네트워크를 강화하면서 글로벌 사업을 강화했고, 시설도 확충했다. 동시에 모든 운송 수단을 제공하고, 회사의 광범위한 전문 역량과 다양한 정보 시스템을 이용하여 3PL 사업을 강화하기 위해 노력했다. 또한 지역의 실정에 맞는 서비스를 제공하고, 영업을 확대하고자 노력했다.

게다가 회사의 관리 구조를 강화하기 위해, 회사는 경영 자원을 효율적으로 사용하고, 비용 절감 구조를 만들면서, 펀드 운용의 효율성을 극대화 하고자 노력하고 있다.

(6) Kintetsu World Express

Kintetsu World Express는 1969년 KWE국제화운항공유한공사를 설립하여 최초 글로벌 사업을 추진하기 시작하였다. KWE는 일본에 11개, 전 세계적으로 43개의 자회사를 가지고 있다. KWE는 일본, 미국, 유럽, 아프리카, 동아시아, 오세아니아, 그리고 동남아 그리고 중동 지역의 관리 시스템으로 구성된 30개국에 10개 해외 사무소를 갖춘 글로벌 운영 네트워크를 가지고 있다. 이는 189개 도시에서 273개의 해외기지를 담당하고 있다. KWE는 국제 항공 운송 서비스 매출에서 세계 최고의 회사이며 다양한 항공물류 서비스를 제공한다. KWE는 해외 지사에서 운영매출의 약 50%를 창출한다.

중국에서 항공 화물 라이선스를 획득해서 운영하는 외국 화물 운송 업체들이 늘어나고 있는데, KWE는 일본 물류기업 중 가장 큰 비즈니스를 수행하고 있다. KWE는 베이징, 상하이 다롄, 샤먼, 쉐젠을 포함한 17개 지역에 물류거점을 보유하고 있다. KWE는 NVOCC로 중국에서 FCL과 LCL화물 서비스를 동시에 수행하고 있다. 2002년 10월 KWE는 Kintetsu Logistics System, Inc. 설립을 통해 일본과 해외 거점간 수송, 통관, 보관, 포장과 산업 폐기물 수집과 처분 서비스도 강화하고 있다.

KWE는 2006년 주요 정책으로 아시아 시장 양성, 러시아와 인도 같은 신흥 시장 투자, 국내 판매 네트워크 확장에 초점을 맞추어 글로벌 네트워크 전략을 본격화하기 시작했다. 그 일환으로 나리타 터미널 3단계 확장 프로젝트('09년 10월 완공 예정)를 추진하고 있으며, 2008년 4월에 Nippon Express와 All Nippon Airways에 국제특송 화물운송 서비스를 제공하기 위해 ALL Express Corporation과 Joint Venture 설립하였다. 그리고 Mitsui O.S.K. Lines와 MOL Logistics Co. Ltd와 공동 판매 제휴, 2008년 9월 SANYO 전자 Logistics Co. Ltd 지분 17.19% 인수, 2009년 1월 TTK의 지분 60% 인수(3년

안에 100%)하여 자회사 설립하였다.

(7) Agility

Agility의 글로벌 네트워크 전략은 기업의 특성상 2000년대초 중동을 중심으로 중앙아시아 지역으로 물류시장 및 거점을 확대해 나갔다. 특히 Agility는 시장에 맞춘 투자서비스를 제공함으로써 주요 사업 분야별로 글로벌 네트워크를 확충해 나갔다. 첫째는 공급망 서비스와 물류(Supply Chain Services & Logistics)이다. Agility는 본사가 있는 쿠웨이트 외에도 이 미 바레인, UAE, 카타르, 레바논, 오만, 이라크, 사우디아라비아, 조단과 터 키를 포함하는 지역으로 단기간 투자를 통해 사업을 확장하였다. 또한 Agility의 물류는 아라비안 걸프 지역에 주둔한 군부대에 서비스를 제공하 였고 이를 개기로 걸프지역의 미군(육, 해, 공, 해병)에게 물류 공급망 솔루션을 제공하게 되었다. 이외에 설비관리·개발, 통관 현대화·컨설팅, 물 류·프로젝트 포워딩 분야를 통해 글로벌 네트워크를 확충해 나가고 있다.

2008년 6월에 Agility는 해운물류 포워더의 종합서비스를 제공하는 Cosa물류와의 조건부 합병을 했다. 이는 중국내 네트워크 역량을 더욱 강 화하여 주요 상업과 제조중심의 물류서비스 범위를 더욱 증가시킬 목적이 다. Agility는 또한 글로벌 통합 물류 사업의 확장과 국방과 정부서비스 사 업의 다양성에 목표를 두고 있다. 이를 위해 GeoLogistics와 합병하였고 물 류 포워딩 플랫폼 제공능력 확보와 이후 추가적인 합병의 토대가 되었다.

Agility의 새로운 구조는 확장된 원스탑 물류 서비스를 글로벌 고객들 에게 제공하고 있으며 최근 인도, 남아시아, 중국 등 세 지역에 추가 서비 스를 제공하도록 목표를 확대하고 있다. 이를 통해 2008년 미화 68억의 수 입 달성(2007년 대비 16% 성장)하였고 Global Integrated Logistics 부문에 있 어 중국 선전에 시장진출, 상하이 Baisui Logistics사를 매입하여 중국에서의

역량을 강화하였다. Infrastructure 투자 부문에 있어 중동, 아프리카, 동아시아에 진출하였으며 2008년 총 미화 96.3백만 달러의 수입을 얻었다.

표 4-25 | Agility의 글로벌 네트워크 확장과정

년 도	서비스 영역	비 고
1999년	기능 확대	Inspection & Control Services와의 합병사 설립
2003년	물류서비스질 제고	ISO 9001:2001로 품질보증 지침 변경
2003년	해상운송능력 강화	Maritime & Mercantile International(MMI)와의 합병
2005년	글로벌 물류시장 확대	Bateen Investment Co., LLC & Bin jabr Group LLC, Transoceanic shipping Co. GeoLogistics 등과의 합병
2007년	유럽, 아프리카 지역 물류서비스 강화	LEP International Pty, LEP International NZ, MedGroup co, medorient & med-Logistics UK, 이집트 Leader Group, Synergy shipping, Synergy Logistics, WTS, World Transportation Services 등과 합병
2007년	미국시장 서비스 강화	San Diego 지점 개장
2007년	중동 물류인프라 확장	요르단 Queen Alia International Airport Free Zone 내에 1,000m ² 규모의 창고 건립
2008년	부가가치 물류서비스 (Supply Chain Services) 공급	Agility Abu Dhabi 설립(Agility, Mubaala Development Company, Al Bateen Investments 합작)

자료: 홈페이지 자료를 참조하여 작성

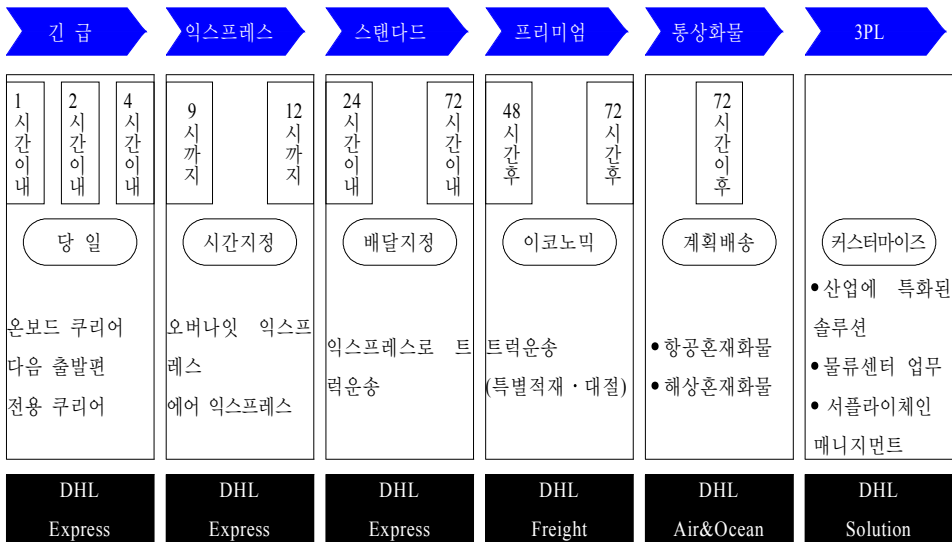
2) 핵심역량

(1) Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL의 핵심 역량 중 하나는 물류컨설팅 능력이다. 물류 컨설팅 조직은 각 지역본부와 국가별 법인차원에서 운영하고 있다. 컨설팅 인력의 규모는 지역별 국가별 상황에 따라 탄력적으로 운영하고 있다. 아시아 지역본부인 Singapore Regional Office의 경우 약 30명 수준의 물류전

문가로 구성된 컨설팅팀이 운영되고 있다. 이들은 관할 지역 법인들의 대고객 컨설팅 업무 지원 역할을 병행하고 있다. 각 국가에 설립된 법인의 경우 Solution Design Team을 운영하고 있으며, 분야별로 2-3명의 필요 인력을 배치하여 업무를 지원하고 있다. 해당 컨설팅팀은 6단계의 물류컨설팅 체계로 구성(개시, 설계, 실행, 종료, 인계)하고 있으며, 체계적인 물류컨설팅 체계는 Deutsche Post DHL이 세계 최고의 3PL 물류서비스를 제공하는데 근간이다.

Deutsche Post DHL은 계열회사인 도이치뱅크를 통해 화주의 재고비용을 부담하는 금융하는물류의 복합서비스를 추구하고 있다. 또한 고객의 재고관리 비용부담까지 덜어주는 VMI 서비스를 이용해 미국 유수의 자동차 제조사들의 자금부분까지 담당하면서 고객만족을 극대화하고 있다.



자료: 홈페이지 자료 및 TI, Contract Logistics, 2008 참조 작성

그림 4-5 Deutsche Post DHL 지향 원스톱 서비스

물류현장 운영능력은 고객이 핵심 업무에만 전념할 수 있도록 물류업무를 완전히 전담하고 있다. 고객의 물류니즈에 대해 세부적인 서비스 제공과 출발지 관리 및 구매 관리 역할을 동시에 수행하고 있다. 한편, 글로벌 포워딩 서비스, 도착지 관리(선박관리 및 체선료, 항만물류센터 운영, 매장직접 배송), Supply Chain 가시성(RFID) 제공, 주문관리, 재고관리(글로벌 IT 네트워크를 통한 재고관리), 통합청구시스템 등을 지원해 주는 IT시스템이다. 또한 물류업무 향상 프로그램 운영(계획 수립, 조직 편성, 성과지표 측정, 개선의 4단계)을 통해 물류현장 업무 수행에서 발생하는 비효율성을 지속적으로 개선·관리하고 ISO 9000 인증을 통해 서비스품질의 지속적 관리를 수행하고 있다.

최근에 산업분야 전문물류서비스에 역량을 집중하고 있으며, 주요 대상은 자동차, 음향영상·통신, 공공기업, 생명과학·화학, 일용잡화, 전자부품, 컴퓨터, 엔지니어링, 금융산업 등 9개 분야에 전력을 기울이고 있다.

(2) Schenker

Schenker는 유럽지역의 물류인프라 활용 및 네트워크 구축 능력이 그 서비스 능력의 핵심이다. 특히, 독일을 중심으로 세계 74개국 44개의 현지 법인과 1,100개의 사무소를 보유하고 있다. 매출액의 80%가 유럽에 집중되어 시장 다변화를 위해 글로벌 네트워크 구축을 지속적으로 추진하고 있다.

| 표 4-26 | Schenker 지역별 법인 및 거점현황

지 역	현지법인 수	주요 거점 수
유 럽	26	83
북 미	3	63
중남미	12	34
동북아	3	37

자료: 한진물류연구원, 「3PL기업 육성 및 해외진출방안」, 2007.7.

Schenker의 첨단 IT 시스템 및 종합물류시스템 구축 능력은 물류시설 관련 TMS, WMS, OMS 시스템, 운송계획 최적화 시스템과 거점 컨설팅을 위한 Network Modelling 시스템 등을 활용하고 있다. SAP R/3 등의 세계적 ERP와 자동차 산업을 위한 ProCars를 보유하고 있다. 이외에 종합적인 물류시스템 구축 능력, 정보처리 능력, 네트워크 확보 및 거점 운영 능력을 보유하고 있으며, 점차 3PL 비즈니스로 확대하고 있다.

(3) Kuehne+Nagel

K+N은 해상화물, 항공화물, 철도, 육상, 창고업, 유통을 포함한 전 물류 산업에 대한 서비스를 제공함으로써 글로벌 경쟁력을 유지하고 있다. 지난 몇 년간 Kuehne+Nagel은 수익률을 높이고, 회사가 구축해왔던 고객관계를 최대한 활용하기 위해 사업 분야를 계약물류로 다각화했다. Kuehne+Nagel은 유럽을 중심으로 아시아 태평양에서도 빠르게 진출하고 있다.

K+N이 최근 가장 강세를 보이는 해상운송 분야에서 틈새시장 상품을 발굴하여 시장 점유율을 더욱 높이고 있다. 종이, 셀룰로오스 그리고 목재 등에 대한 맞춤형 서비스 제고와 냉장 컨테이너 물동량은 특정 상품 카테고리리와 지역에 집중 서비스, 음료와 와인물류 등의 전문 물류서비스를 통해 이 분야에 강자로 떠오르고 있다. 이 외에도 오일, 에너지 그리고 프로젝트 서비스 등 다양한 분야로 포트폴리오를 확장하고 있다.

항공운송 분야에서는 K+N의 표준화된, 시간-지정(Time-defined)된 항공 운송 상품이 전 세계적으로 새롭게 이용이 가능하다. 예비 부품과 유지 보수를 위한 맞춤형 솔루션을 제공하는 항공물류 분야에서도 항공산업의 요구를 충족시키고 있다. 또한 호텔 물류사업 분야에서도 대형 프로젝트를 라스베이egas와 마카오에서 성공적으로 수행했고, 라스베이egas에 기반을 둔 회사인 Quality Transportation Services, Inc.를 인수함으로써 북미를 비롯한 전 세계에서 이 분야를 확대하고 있다.

(4) UPS Supply Chain Solutions

UPS의 핵심역량은 우선 글로벌 네트워크 구축과 시장 지배력 확보이다. 글로벌 육해공 네트워크 구축을 통해 단일의 통합 집·배송 등 토털 물류서비스 및 금융서비스를 제공하는 것이다.

우선 고객의 비즈니스 과정을 향상시키기 위해 최첨단 기술을 개발하고 있다. 이미 1993년 UPS는 백만 명 이상의 고정 고객에게 영업일 당 11.5백만 개의 소포 및 서류 배송하였다. 이런 거대한 물량을 처리하기 위해 효율성 및 경쟁적인 가격을 유지하고 새로운 고객서비스를 제공하기 위한 신 기술을 개발하고 있다. 주요 개발 기술은 특별히 설계된 택배 운송 차량, 글로벌 컴퓨터 및 커뮤니케이션 시스템, DIAD(Delivery Information Acquisition Device) 개발을 통해 실시간 화물 정보 제공 등이다. 이를 통해 UPS 네트워크에 배송 정보를 기록하고 전송, 국제 택배절차 및 배송에 관한 정보를 제공하는 글로벌 UPSnet 라인 사용, 46개국에 1,300여 곳 이상의 유통센터 연결 전용위성을 사용하여 대량 소포 추적 등이 가능하다. 1994년에는 UPS.com이 등장하여, 일차적으로 내부 운영 정보에 고객이 접근할 수 있게 하는 완벽한 인터페이스 제공이다. 현재 UPS.com은 하루 수백만 건의 온라인 추적을 지원하고 있다. 미국에서 2000년부터 모든 디지털 무

선 장치에 발송물에 대한 요금 계산 및 배달 소요시간을 찾을 수 있는 기능을 추가하였고 미들 서비스를 단방향 혹은 쌍방향 텍스트 메시지 송신, 웹이 가능한 전화, PDA, 호출기 또는 타사의 일반 무선 장치에서 접근이 가능하도록 조치했다. 이외에 광범위하고 유연한 통합솔루션 서비스 제공, 장기적인 고객관계 유지, 고품질의 신뢰성 있고 제품혁신을 주도하는 브랜드 자산을 확보하였다. 1927년부터 종업원 지주제도 운영/다양한 주식기반 보상 프로그램 운영과 같은 독특한 기업문화도 이들의 핵심역량을 강화하는 기반이 되고 있다.

(5) Nippon Express

Nippon Express의 최대 강점은 70년간 구축한 일본 국내의 육송 및 철송네트워크이다. 이 물류기반을 통해 항공, 창고, 통관, 항만하역업, 해상운송업까지 시장을 확대해 나가고 있다. 또한 본 사는 일본 물류기업 중 최대의 신용도를 가지고 있어 자본조달 능력이 높고, 이를 통해 구축된 300여개의 글로벌 물류거점, 장기간 축적된 노하우를 보유한 전문인력, 최신 물류기술력 및 정보망 등이 그들의 핵심 역량이다.

최근 Nippon Express는 글로벌 금융위기, 시장환경 변화에 민감하게 대응할 수 있는 시장 지향적 물류서비스 모델을 친환경, 보안, 폐기물처리, 유행성 독감 등 최근 글로벌 이슈와 물류 서비스를 연계하고자 한다.

(6) Kintetsu World Express

KWE는 전통적으로 강점을 가지고 있는 물류수단별로 항공, 산업군별로 전자, 반도체, 정밀기계 부분에서 핵심역량을 가지고 있다. 특히 화물운송과 물류 분야에서 KWE는 항공과 해상 운송, 저장, 분배 공정, 디지털가전제품, 반도체 및 관련 장비, 전자 부품 그리고 자동화 관련 아이টে

특화된 서비스를 제공하고 있다. 이는 그들의 역량을 더욱 집중하는 동기가 되고 있다. 그리고 일본 국내와 중국을 포함한 동북아 지역에 강력한 물류네트워크를 가지고 있어 이를 기반으로 한 물류사업 확대가 지속되고 있다. 최근 관련 산업의 치열한 경쟁관계로 인해 다양한 형태의 복합물류체계를 확보하여 고객들의 니즈를 맞추고자 노력을 기울이고 있다.

(7) Agility

Agility는 군수품, 정부조달 물품에 대한 노하우 집적을 통해 해당 기술과 물류의 역량을 더욱 강화시키고 있다. 첫 미국 정부 군수품 매각자 계약(Prime Vendor contract)(PV-1)이 2005년 12월에 끝났고, 이후 5년간 미국 군수품에 대해 쿠웨이트, 이라크, 바레인, 카타르, 오만, 터키 등에 있는 군부대로 안정된 서비스를 제공하고 있다. 또한 Agility는 걸프 지역에 주둔한 군부대에 서비스를 제공하였고 이를 개기로 걸프지역의 미군들에게 물류공급망 솔루션을 제공하게 되었다. Agility는 설비관리 & 개발(Facilities Management & Development) 서비스를 위해, 2005년 10월 말 쿠웨이트에서 약 10백만 m²에 달하는 면적을 확보하고 있다. 이를 통해 쿠웨이트 등 여러 지역에서 운송과 3PL 서비스 제공에 필요한 창고 및 물류설비의 관리와 개발 업무도 제공하고 있다. 또한 Agility는 통관 현대화 & 컨설팅(Customs Modernisation & Consulting) 업무에서 강점을 가지고 있다. Agility의 통관 솔루션은 MicroClear 플랫폼으로부터 발전되었고 이는 중국 세관(400여개), 파키스탄 정부와 계약관계를 유지하고 있으며, 쿠웨이트 세관과는 25년간 계약체결을 한 상태이다. Agility는 물류 & 프로젝트 포워딩(Freight & Project Forwarding)에도 강점을 가지고 있다. 400여개의 지점망을 지니고 플랜트와 오일·가스 등 프로젝트 물류, 박람회와 이벤트, 정부와 공급망 솔루션을 100개의 국가에 제공하고 있다.

3) 성장전략

(1) Deutsche Post DHL

DPWN의 4단계 성장전략은 1단계(1990-1997년)로 사업전환기로 우편사업 중심의 Deutsche Post가 물류부문으로 사업을 확대 전환한 시기이다. 2단계(1998년-2000년)는 국제네트워크 확대단계로 세계적인 물류기업의 인수·합병을 통해 글로벌 네트워크를 확대했던 시기이다. 스위스 물류회사인 Danzas, 미국 국제항공운송업체인 AEI, 그리고 DHL(지분 25%)을 인수하였다. 3단계(2001년-2005년)는 세계 최고의 물류기업을 지향하는 단계이다. 2001년 금융기관인 독일의 DSL 인수를 통해 고객의 자금부분까지 보증해주는 서비스를 강화하였다. 2005년 Excel의 인수를 통해 본격적인 3자 물류 서비스를 제공하였다. 4단계(2006년 이후)는 고객에게 첫 번째로 선택을 받는 글로벌 물류기업을 지향하는 단계이다. 2007년 대형점보화물기를 운영하는 Polar Air Cargo의 49% 대주주로 참여하면서 아시아-미주 노선의 적재능력을 확보했고, 2008년 홍콩공항에 있는 아시아허브의 증설²⁹⁾을 통해 보관 및 분류능력을 배가하였다. 2010년 중국 상하이에 새로운 허브 설치할 계획이다.

29) '08년 홍콩에 기존의 홍콩중심 화물운송시스템을 확장하는 Central Asia Hub 공사가 완료되어 지금까지 타사 일반화물전용기를 사용해왔던 방침을 바꾸어 직접 화물전용기를 사용하는 방향으로 전환함. 또한 독일 루프한자 항공사와 50:50으로 투자한 AeroLogic 항공화물전용기를 이용 '09년에 11대의 B777을 투입하여 유럽노선의 적재능력을 강화할 계획임

1단계 (1990-1997)	2단계 (1998-2000)	3단계 (2001-2005)	4단계 (2006~)
Turnaround	International Expansion	No. 1 Logistics Provider	First Choice for Customer
<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2, 3차 우정개혁 • 우편, 은행, 통신의 3대 회사를 정부출자 주식회사로 전환 	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 네트워크 확대 강화 추진 • Danzas, AEL, DHL(지분25%) 인수 	<ul style="list-style-type: none"> • Excel 인수 • 물류부문 재편 : DHL Global Forwarding, DHL Excel Supply Chain 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객중심의 글로벌 물류기업 지향

자료: 홈페이지 자료 및 TI, Contract Logistics, 2008 참조 작성

| 그림 4-6 | DPWN의 4단계 성장전략

(2) Schenker

Schenker의 주요 성장전략은 3단계로 구성되어 있다. 현재 집중되어 있는 독일과 유럽 중심을 물류네트워크를 글로벌 전지역으로 확산하고자 노력을 기울이고 있다.



자료: 한국무역협회, 「초대형 글로벌 3PL 기업 육성방안」, 2008.

| 그림 4-7 | Schenker의 3단계 성장전략

Schenker의 글로벌 물류네트워크는 100여 개국 이상에 1,100여 개 이상의 네트워크 구축 및 운영하고 있다. 또한 Bax Global 인수를 통해 136개국에 500여 거점 확보 및 미국 시장 지배력 강화하였다.

| 표 4-27 | Schenker의 단계별 성장전략

구 분	주 요 내 용
1단계	<ul style="list-style-type: none"> • 1997년 스웨덴 물류회사인 BTL 인수 • BTL 인수 후 사업 영역은 해상 및 항공포워딩의 Schenker International, 창고관리 및 3PL의 Schenker Logistics, 육상운송의 European Land Transport로 구분
2단계	<ul style="list-style-type: none"> • 유럽중심 진출국 특성, 수요 및 규모 등을 고려한 탄력적 네트워크 확대 추진 • 물류시장 수요나 대규모 시장은 현지법인 설립이나 현지물류회사 인수·합병 추진 • 소형 물류시장에 대해 현지 물류업체와 제휴·대리점 계약을 통해 네트워크 구축
3단계	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 현지법인이나 합작회사 설립, 전략적 제휴 및 대리점 계약 체결 추진 • 각 지역별로 통합물류센터를 설립하여 거점 통합관리 체제 구축

자료: 한진물류연구원, 「3PL기업 육성 및 해외진출방안」, 2007.7.

Asia Pacific 네트워크는 포괄적 네트워크 구축/통합 및 추가적인 지사 개설을 통해 영업 범위를 확장하는 것이다. 특히 중국 물류네트워크는 1960년대에 중국시장을 진출(홍콩과 광저우)하였고 1982년에는 북경에 진출하였다. 지사, 합작회사, 20개 사무실 그리고 센젠, 상하이, 베이징, 톈진 등에 물류시설을 운영하고 있다. 2006년 양쯔강 유역의 수로운송의 주요 거점인 충칭에 신규 지사를 설립하였고 자동차, 화학제품, 의약품과 반도체 부문을 포함한 그 지역의 핵심 산업과 관련된 물류 솔루션 제공에 집중되고 있다. 일본 물류네트워크는 1999년 Schenker와 Seino는 통합 물류 및 화물포워딩 서비스의 일본 제공을 위해 전략적 제휴를 체결하였다. 2002년 Schenker-Seino Co., Ltd 합작회사를 설립하였고 2006년 Seino Holdings, Co., Deutsche Bahn AG와 전략적 제휴를 체결하였다. 북미지역은 Bax Global의 핵심시장으로 북미에서의 시장 지배력 강화 기반을 마련하였다. Bax Global

의 네트워크는 Toledo와 Ohio에 물류허브와 279,000ft²의 시설, 7개의 국제 관문(Altanta, Dallas 등), 미국 전역에 7개 해운센터(San Francisco, Houston 등), 13 개국에 걸친 연계 네트워크(Argentina, Brazil, Chile, Cuba, Dominica, Peru 등)를 구축하고 있다.

(3) Kuehne+Nagel

Kuehne + Nagel사는 시장연동형 SWOT 분석을 통해 글로벌 시장확보를 위한 성장 전략을 지속적으로 추진하고 있다. 그 일환으로 Kuehne + Nagel사는 최근 글로벌 물류시장의 최고 위치를 유지하고 치열한 경쟁에서 생존하기 위해 M&A 전략을 집중적으로 추진하고 있다. 2000년 이후 23개의 현지 물류기업들을 인수하여 글로벌 물류네트워크 구축을 위한 규모와 범위 경제를 확보하고 현지화에도 노력을 기울이고 있다.

표 4-28 | Kuehne+Nagel의 시장연동형 SWOT

강점	약점
<ul style="list-style-type: none"> • 시장상위 위치 • 매출소스와 운영의 다양화 • 매출과 이익의 강한 성장 • 높은 고용자 생산성 	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 영업이익
기회	위협
<ul style="list-style-type: none"> • 최근 기업인수 • 글로벌 항공과 물류시장 성장 • 글로벌 컨테이너 시장 성장 	<ul style="list-style-type: none"> • 유가 폭등 • 치열한 경쟁 • 미국과 유럽지역 경제 침체

K+N은 글로벌 네트워크 확장과 시장 경쟁력 제고를 위해 2008년 2,542억원을 사용했고, 2009년 2,594억원을 투입할 계획이다. 주요 투자 대상은 부동산과 빌딩에 130백만, 운영 장비에 30백만, 차량에 50백만, 리스 계약에

15백만, IT 하드웨어에 15백만, 사무실 가구 및 장비에 10백만 스위스 프랑이 각각 투자될 계획이다.

사업 부분별로 보면 해상운송 20백만, 항공운송 15백만, 도로 및 철도 물류 40백만, 계약물류 45백만, 부동산 130백만 스위스 프랑이 투입된다. 지역별로는 유럽 190백만, 미주지역 40, 아시아-태평양 15, 중동, 중앙아시아 그리고 아프리카에 5백만 스위스 프랑을 투자할 것이다.

(4) UPS Supply Chain Solutions

UPS는 장기적으로 국내택배 시장을 초월하여 성장하기 위한 전략의 일환으로 1990년 초 글로벌 네트워크를 구축하기 위한 전략을 추구하고 있다. 우선 공급체인 활동을 강화하기 위해 새로운 인수·합병 전략을 구사하고 있다. 특히 중국 본토와 동북아 지역에서 하이테크 제품과 의류제품 등의 특송화물 시장 진출을 추구하고 있다.

포괄적 공급체인 솔루션 제공 전략은 육상운송, 항공운송, 해상운송, 국제무역관리, 통관중개, 컨설팅, 공급체인설계, e-commerce 솔루션, 물류 및 유통서비스, 공급체인과 관련된 다양한 금융서비스 등을 주요 고객 기업의 니즈에 맞추어 제공하는 전략이다. UPS는 이 전략을 통해 글로벌 경쟁자들 보다 우위를 점할 수 있었고 지속적인 성장을 유지하고 있다.

(5) Nippon Express

2006년에 Nippon Express는 “Power Up”이라는 3년 관리 계획을 2006년 4월에서 2009년 3월까지 실행했다. 그 계획은 첫째 물류 서비스 확대이다. 과거 국내로 집중되어 있던 물류시장을 글로벌로 확대하고자 하는 것이다. 특히 중국, 인도, 러시아, 동유럽, 남아프리카 등에 본격적인 진출을 통해 글로벌 네트워크를 확대하고 내륙지역에는 항공사와 자본 참여/사업 연계,

해외 창고시설과 유통 시스템 개선을 통해 시장 경쟁력을 높이려고 한다. 또한 아시아에 있는 지역 자회사의 소유권을 늘리면서 통합 그룹으로 합병하여 관리운영체계를 안정화시키고자 한다. 한편, 3PL 사업의 강화와 기업 판매 기능도 강화하고자 한다.

두 번째는 일본과 해외에서 지역 요구를 수용하고자 한다. 최근 이슈가 되고 있는 재활용/자원보존 등 환경물류사업 확장, 신제품/전문기술 영역 양성, 철거 물류사업 강화, 특정지역 특화 물류시장 접근에 노력을 기울이고 있다. 또한 일본 주변지역 시장과 정부주도 시장에도 더 많은 진출을 하고자 전략을 추진하고 있다.

2008년 경제위기에 대비 기존 3년 계획이었던 "Power Up" 계획을 보완하는 Nippon Express Group Business Infrastructure Consolidation Policy를 2010년까지 추진할 계획이다. 기본적인 비전은 "Power UP"과 같으나 비용절감 등에 많은 노력을 기울이고 있다. 첫째는 저비용 구조 개발이다. 지역 영업에 대한 면밀한 검토를 거쳐 전체적인 비용 절감에 노력을 추구하고 있다. 사업 추진시 고정비용에 대한 변동성을 높이고 변동비용도 절감할 계획이다. 두 번째는 영업역량 강화를 추진하고자 한다. 우선 고객 요구에 부응하는 판매 제안하고, 국제 물류에 대한 접근성 강화 및 전문화된 사업(처분, 운송, 보안 수송, 중장비 및 건설, 목재)에 대한 경쟁력을 확보하고자 한다. 또한 커뮤니티 기반 판매에 대한 더 나은 접근 방법을 개발하고자 한다. 세 번째는 소량 화물 사업을 효율적으로 처리하고자 한다. 소량 화물 배달 사업 통합을 원활하게 수행하고 특정 화물 LCL사업에 대한 재조직화, 사업구조 변화에 따른 물류거점 최적화 작업도 동시에 추진하고자 한다. 네 번째는 기업의 사회적 책임 이행이다. 친환경 물류와 관련하여 에너지 보존을 통한 이산화탄소 발생 감소 그리고 3Rs(Reduce, Reuse, Recycle)을 고려한 물류활동을 수행하고자 한다. 또한 교통/작업 사고 가능성을 제거하고 유행독감 발생에 효과적으로 대응하기 위한 시스템을 구축하고자 한다.

(6) Kintetsu World Express

국제적인 기업으로서 지속적인 점유율 획득을 목표로 2006년에서 2008년 동안 물동량 50%증가에 도전했다. 미국 기반의 국제적인 고객, 중간규모 사업체, 일본인 고객들을 위해 반도체, LCD 제품 및 전자 부품 관리를 확대했지만 2008년 경제 침체로 인해 상황이 악화되었다.

2008년 KWE는 회사의 장기 관리 비전인 “21세기를 위한 KWE Grand Design”의 마지막 단계인 “3단계 중기 관리 계획”을 시작했다. 그 계획은 글로벌 물류 파트너가 됨으로서 고객과의 영구적인 업무 관계를 구축하고, “태평양 횡단 리더”로서 지위를 확고히 하는 것이다. 해당 계획의 기본 전략은 첫째, 아시아와 태평양의 화물 물동량 증가, 둘째, 포괄적인 화물 운송업자로서의 기능 강화, 셋째, 신흥 시장으로 확대, 넷째, 성장전략 지원을 위한 사업 제휴와 M&A 실행, 다섯째, 진정한 글로벌 기업으로의 변화이다.

KWE는 중국, 러시아 그리고 인도 같은 신흥 시장에 계속해서 대량 투자할 뿐만 아니라 시너지 효과를 일으킬 수 있는 기업 제휴와 합병을 국내와 해외에서 활발하게 추구할 예정이다. 그 외에 수익성 없는 모험적 사업의 지속 추진과 일본 내 판매 네트워크의 확장도 계속할 것이다.

KWE는 태평양 지역을 발판으로 삼아 물류업계의 태평양 횡단 리더(Trans-Pacific Leader)로서 지위를 확립하려는 목표를 가지고 있다. KWE는 중국 경제의 성장과 국제 분업의 가속화로 중일간 물류수요가 증가할 것으로 전망하고 있다. 또한 가지고 있다. 계획된 KWE Grand Design과 3단계 중기 관리계획에서 20고 /3 단계 관리 계획으로 전환하고 새로운 중기 관리계획은 가지고 있 3월 말에 개정될 예정이다.

현재 추진 중인 KWE 혁신 프로젝트(KWE Innovation Project 1)는 Innovation 1 - 조직, 인력, 시스템 사업에 최적화, Innovation 2 - 해외 영업소

확장: 해외 매출 70%, Innovation 3 - 새로운 사업 발굴: 환승 운송 개발 센터 등이고 2009년 4월에 시작한 KIP2는 Innovation 1 - 총비용 구조 간소화 (예외 없이 회사 전체적으로 합리적인 측정), Innovation 2 - 경기 침체 지역의 요구에 맞는 새로운 서비스 개발(판매 강화), Innovation 3 - 인도, 동남아, 러시아, 아프리카, 중동 등 국제적 확장 가속(사업의 최적화) 등이다.

(7) Agility

Agility는 8X8로 알려진 내부 전략을 2008년까지 실행하였다. 첫째는 세계 8위권 물류기업이 되는 것이다. 둘째는 매출액 8십억 US\$를 달성하는 것이다. 세 번째는 800백만 US\$의 순이익을 달성하는 것이다. 네 번째는 전체 조직의 통합 프로세스를 달성하는 것이다. 다섯 번째는 물류와 관련된 8가지 주요 성과지표에서 선두주자가 될 이고 이외에 8개의 매출액 8천달러 고객 유치와 8개 중앙아시아 시장에서 선두주자가 되는 것이다. 2009년 현재 이 목표의 대부분을 달성하였고 최근 부족한 글로벌 네트워크 확충을 위해 신규시장 진출, 사업 다각화, 철저한 코스트 관리를 통한 글로벌 물류 Top 리더로 발돋움하고자 한다.

4. 기업특성 평가 및 시사점 종합

1) 대상기업 특성 평가

대상 기업들은 이미 글로벌화에 성공하여 글로벌 물류시장에 경쟁우위를 차지하고 있다. 이러한 기업들의 특성 및 유형을 규정짓기 위해 기업별 물류비즈니스 전문화 정도(특성화 혹은 전문화), 시장의 점유율 정도(독점화), 정부의 지분 보유 정도(공공화), 글로벌 네트워크 정도(세계화) 등 4개 기준으로 구분하였다. 평가방법은 기 정리된 매출액, 네트워크, 점유율, 정부지분율, 비즈니스 모델 등에 대해 상호 평가를 7점 척도로 나누어서 평가를 하였다.

DHL는 공공화, 세계화 측면에서 높은 수준이나 특성화 부분은 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 DHL가 전문성 제고보다 글로벌 네트워크를 통한 범위의 경제 측면에 더 큰 역량을 쏟고 있기 때문인 것으로 보인다.

Schenker는 세계화와 공공화 측면에서는 높은 수준이나 다른 측면에서는 상대적으로 낮은 수준을 나타내고 있어 DHL과 비슷한 성장 패턴을 보이고 있다.

K+N는 물류사업에 특성화, 독점화 측면에서 중간 정도, 세계화에서는 상위, 공공화 정도는 낮은 수준을 나타내고 있다. K+N은 기업 특성상 오랜 사업 경험을 기반으로 세계화, 특성화, 독점화를 골고루 추진해 나가는 전형적인 민간 자립형 물류기업의 특성을 가지고 있다.

UPS는 특성화, 독점화, 세계화에서 중간 이상 수준이나 공공화 측면은 K+N과 비슷한 민간 자립형 형태로 낮은 수준을 나타내고 있다. 그러나 UPS는 K+N과 다르게 미국의 주정부, 연방정부의 지원을 통해 과거에 독점 시장에서 큰 이익을 창출해 왔다.

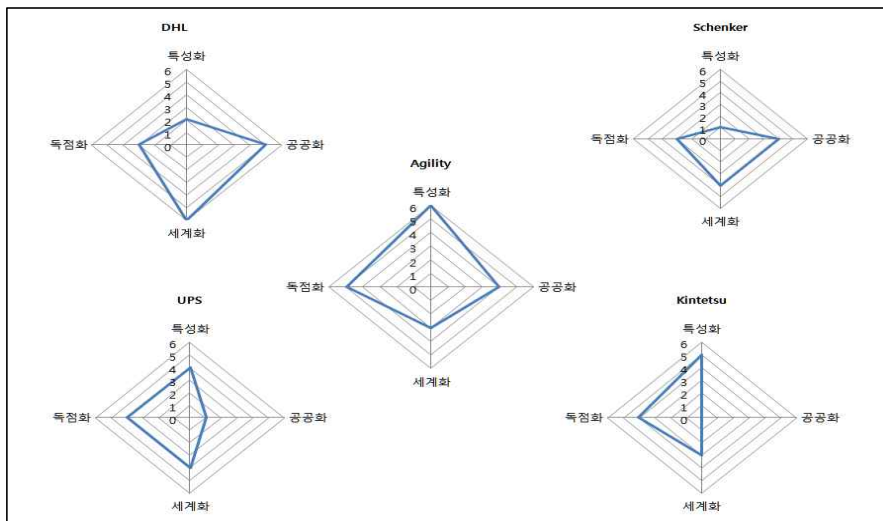
Nippon Express는 공공화, 독점화, 세계화 측면에서 중간 이상의 특성을

가지고 있는 반면 특성화 분야에서는 낮은 수준을 나타내고 있다. Nippon Express는 일본 자국 시장의 독점성을 활용해서 사업범위를 확장하고 있으나 사업의 전문성에 대해서는 상대적으로 약한 면을 보이고 있다.

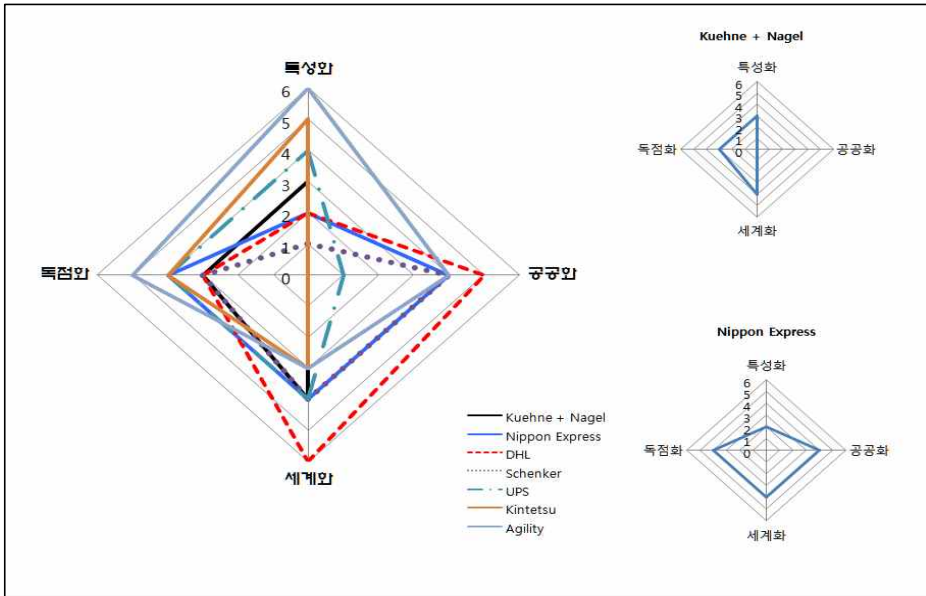
Kintetsu는 특성화와 독점화 측면에서 높은 수준을 가진 반면에 아시아 중심의 사업 범위로 인해 세계화와 공공성 측면에서 낮은 수준을 보이고 있다.

Agility는 특성화와 독점화 측면에서 아주 높은 수준을 나타내고 있으며, 세계화 측면에서는 낮은 수준을 보이고 있다. 이는 Agility가 전문성 기반으로 특정지역에 기반을 두고 빠르게 성장하여 아직 글로벌 네트워크 측면에서 약한 면을 가지고 있기 때문인 것으로 보인다.

위에서 평가한 것처럼 통한 대상 물류기업들도 기업배경, 지역특성, 전문성 등으로 인하여 제각기 특성을 가지고 글로벌 물류비즈니스를 영위하고 있다. 한 가지 주요 공통점은 모두 다 글로벌 네트워크 구축에는 모두 높은 수준을 나타내고 있다는 점이다.



| 그림 4-8 | 대상기업 지표별 평가결과



| 그림 4-9 | 대상기업 지표별 평가결과 종합

2) 기업별 시사점

(1) Deutsche Post DHL

DPWN의 경우, 3단계 우정개혁을 거쳐 우편서비스를 과감하게 민영화 대상에 포함시키고 DPWN의 물류, 특송, 금융까지 폭넓은 신규 사업 진출을 허용하여 취약한 사업구조를 보완하고 있다.

공격적 인수 합병을 통해 해당산업의 선도 기업을 인수함으로써 서비스 확장과 신규시장 주도권을 확보(특송, 3자물류, 포워딩 순으로 인수)하고 있다. 우편서비스에서 특송, 물류, 금융으로 사업 다각화 성공, 기존 핵심 서비스 확충, 전문분야의 경쟁력 및 수익성 확보 등을 전략적으로 추진하고 있다.

Deutsche Post DHL은 공기업의 성공적 민영화 사례로 물류사업에서 국제무역과 관련한 금융, 보험분야 등과 연계하여 규모의 경제를 추구하였다. 한편, M&A, 제휴, 자력성장 등을 통해 글로벌 네트워크를 구축하여 범위의 경제를 동시에 확보하여 현재 글로벌 물류시장을 주도하고 있는 경우이다.

(2) Schenker

독일국영철도의 경우, Schenker를 인수한 Stinness를 통합함으로써 글로벌 물류전문회사로 편입(철도운송, 해상 및 항공 포워딩, 3자 물류 순으로 인수)되었다. 물류시장 규모가 큰 지역은 현지법인 설립이나 현지 물류회사 인수 합병을 추진하고 있으며, 물류시장 규모가 작은 지역은 현지 물류업체와 전략적 제휴나 대리점 계약을 통해 네트워크를 구축하고 있다. 우선 각 지역별로 통합물류센터를 설립하여 거점 통합관리 체제 구축하고 기존 핵심서비스 확충, 전문분야의 경쟁력 및 수익성 확보하며, 구조 및 기능조정을 통해 기업문화 통일을 추구하고 있다.

Schenker는 공기업의 유효적절한 민간기업 인수사례로 공기업의 자본력과 안정성, 민간기업의 전문성과 네트워크를 적절히 연결하여 글로벌 물류시장의 주도기업으로 성장한 사례이다.

(3) Kuehne+Nagel

K+N은 유럽에 기반을 둔 긴 역사를 가진 민간물류기업으로 유럽이라는 지역거점을 기반으로 계약물류, 화물운송 등 정통 물류분야에 서비스를 집중하여 안정적인 성장을 이룬 기업이다. 해당 기업은 신규분야 진출을 통해 1990년대 후반부터 글로벌 네트워크 확충과 타 기업에 비해 점진적인 시장확충 전략을 유지해 오고 있다. 최근 부동산, 장비임대, 특수화물 등 전문 틈새시장에 대한 노력도 동시에 기울이고 있다.

K+N은 민간 물류기업의 안정적인 성장사례로 정부의 지원보다 시장에 의존해서 스스로 지속적인 전문지식과 대규모 로컬시장을 기반으로 글로벌 시장에서 성장한 사례이다.

(4) UPS Supply Chain Solutions

소화물 수송이라는 단순 물류에서 벗어나 3PL 및 금융 등 다양한 서비스 제공으로 고객의 물류부분 위탁을 단독으로 해결할 수 있는 역량 다양한하였다. UPS가 취약한 물류서비스 혹은 새로운 물류서비스 제공을 위해 적극적으로 M&A를 실시하여 단기간에 물류네트워크 및 경쟁력 다양한하고자 많은 노력을 기울이고 있다. 고객의 다양한 요구를 충족시키기 위해 기존의 단순 물류에서 벗어나 복합물류와 전자상거래 및 용자서비스와 같은 비물류 부문으로 서비스 영역을 지속적으로 확대하고 있다.

UPS는 민간 물류기업이 공공성이 있는 물류시장(우편물 시장) 등에 진출하여 미국이라는 거대 시장을 기반으로 성장한 사례이다. 정부지원 아래 거대한 북미의 우편 시장을 기반으로 성장한 후 점차 신규 수익모델 개발, 해외 진출, 사업 합리화 및 내부구조 조정을 통해 성장해 나간 사례이다.

(5) Nippon Express

Nippon Express는 일본의 국내 물류시장을 기반으로 독점적인 지위아래 성장한 물류기업이다. 특히 일본 은행권들이 해당 회사의 주주로 있어 손쉽게 자금력을 통해 자국 물류시장을 확보할 수 있었으며, 현재 관련 자금력을 기반으로 글로벌 물류시장에 빠르게 시장을 확보해 나가고 있다. 이 회사는 일본 자국에서 기반을 닦고 한국, 중국 등 동북아 지역에서 물류네트워크를 구축한 후 풍부한 자본력을 기반으로 1990년대 후반부터 글로벌 물류시장에 진출한 사례로 정부가 해당 물류회사에 보험, 신탁은행, 공공은

행을 주주로 연계시켜 일찍부터 성장할 수 있도록 기반을 만든 경우이다.

(6) Kintetsu World Express

KWE는 일본 전자 회사들의 1970년대 후반부터 1990년대 초반까지 미국과 유럽지역에 수출 증대를 기반으로 성장한 물류기업이다. 전자제품의 특성상 항공화물을 많이 이용하는 관계로 항공물류분야에 글로벌 주도권을 가지고 있으며, 1980년대 이후 일본 전자업체들의 동남아, 중국 등의 진출을 기반으로 글로벌 네트워크를 확충했다. 이후 자체적인 물류서비스 확대, 글로벌 물류네트워크 지속 확대를 통해 현재 다양한 종합물류서비스를 제공하는 글로벌 물류기업으로 성장하고 있다.

KWE는 특정 지역, 특정 업종을 중심으로 동반진출(Piggy-backing) 형태로 글로벌 물류시장에 진출하였다. 글로벌 시장 진출시 동반진출 제조기업과 전문성을 기반으로 현지 시장을 잠식해 들어간 형태로 동반진출을 선호하는 일본 물류기업들의 전형적인 성장 형태를 가지고 있는 사례이다.

(7) Agility

Agility는 1990년대 중반 이후에 정부산하 부동산 회사에서 글로벌 물류기업으로 탈바꿈한 사례이다. 쿠웨이트 정부의 지원과 중동 전쟁 관련한 미군의 군수품 조달관련 물류 수익모델을 개발하여 급성장하였다. 이후 중동 특수와 관련된 각종 오일, 가스, 정유, 담수화 관련 플랜트 사업의 프로젝트 물류분야에 특화되어 최단 기간에 글로벌 10대 물류기업으로 성장한 사례이다. 현재 부족한 글로벌 네트워크 확충을 위해 아시아, 유럽, 러시아, 아프리카, 태평양 등에 신규 물류거점을 확보하고 다양한 물류서비스를 지원하기 위한 관련 물류기업 M&A 등 급성장을 구가하고 있는 기업이다.

Agility는 공공기업이 신규 물류분야에 진출하여 정부지원과 함께 특수

한 물류비즈니스 모델을 통해 급성장한 사례이다. 특히 Agility는 전문분야에서 사업 다각화와 철저한 코스트 관리로 성장 원동력을 창출하여 규모와 범위의 경제를 동시에 확보해 나가는 물류기업의 성장 모델이다.

3) 시사점 종합

글로벌 물류기업의 성장전략은 지역별, 시점별로 조금씩 다르나 서비스 범위 및 네트워크 확대 전략 추진, 특화 모델을 통한 시장 점유율 제고 등은 기본 전략들은 대부분 유사하였다. 또한 우편, 철도 등 기존 물류분야에서 유지하고 있는 독점적 지위를 활용, 자본을 확보하여 타 업종 및 지역 거점 물류기업을 인수 합병하는 방법으로 글로벌 물류기업으로 성장을 추구하고 있다.

(1) M&A를 활용한 글로벌 물류 네트워크 구축

서구 물류기업들은 주요 글로벌화 전략으로 타 지역의 동종기업 및 포워더를 인수하거나 합병(M&A)하는 전략을 주로 추진하고 있다. 주요 대상으로 미국을 포함한 아시아, 태평양 지역이며, 최근 동유럽, 아프리카, 중남미 지역으로 확대하고 있으며, 특히 유럽계 기업들이 가장 공격적인 것으로 보인다. 대부분의 글로벌 물류기업들은 진출 희망 국가에서 강점을 가지고 있는 중대형 물류기업들의 인수 합병 혹은 합작회사 설립을 통해 단기간 내에 관련지역에 사업기반 및 네트워크 확장을 실현하고 있다. 인수합병을 통해 서비스 및 네트워크에서의 규모 및 범위의 경제효과 구현하고 인수 합병을 통해 보다 다양한 서비스를 넓은 지역에 종합적으로 제공하는 것이다. 반면 시장규모가 작거나 리스크가 큰 지역은 대리점 형태나 현지업체와 제휴하는 전략을 펼치고 있다.

일반적으로 새로운 서비스를 제공하거나 새로운 지역에 진출하기 위해

서는 최소 5년에서 10년 정도의 준비기간이 필요하다. 그러나 글로벌 기업들은 인수 합병을 이용할 경우 1년에서 3년 정도면 해당 지역에서 정상적인 서비스 제공이 가능하기 때문에 인수합병 통한 네트워크 구축을 주요 전략으로 선호한 것으로 분석되었다.

일본을 포함한 아시아계 기업들은 인수·합병보다 자력진출이나 합작회사 설립을 통해 글로벌 네트워크를 구축하고 있다. 이는 서구 물류기업들보다 글로벌 네트워크 확대 속도에는 한계가 있으나 특정시장 특화도는 더 높은 것으로 보인다. 그러나 글로벌 네트워크의 중요성으로 인해 최근 아시아계 물류기업들도 인수·합병을 통해 글로벌 네트워크 확충에 노력을 기울이고 있다.

(2) 다양한 수익모델 발굴

새로운 수익 모델 창출 영역으로 공급체인솔루션을 포함한 3PL 비즈니스 부분을 강화하는 추세이다. 글로벌 3PL 물류기업의 서비스 영역은 기본 서비스 영역에서 금융, 조립, 컨설팅 서비스 등 부가가치 서비스 영역으로 확대되어 가는 추세이다.

한편 글로벌 물류기업들이 경쟁력 제고를 위해 물류서비스(3자 물류)를 초월하는 새로운 비즈니스 모델을 개발하고 있다. 사례분석 대상 기업들의 인수·합병 과정과 결과를 분석해 보면, 이들 기업이 물류전문기업인지 의심할 만큼 다양한 대 고객 서비스를 제공하고 있다. 종합적인 물류활동 뿐만 아니라 지금까지 금융기관이 맡고 있던 고객의 자금 부분까지 보증해 주는 원스톱 일괄 서비스를 제공하고 있다.

UPS는 공급자부터 고객까지 물자, 정보, 자금의 흐름을 최적화하는 공급체인관리를 위해 자금부문의 비즈니스 단위인 ‘UPS Capital’을 통해 담보금융, 적하보험, COD, 보증보험, L/C, 미수관리, 소기업 금융 등의 서비스를

제공하고 있다. 이러한 종합 솔루션 제공능력을 기반으로 UPS는 5개의 목표시장(healthcare, high tech, retail & consumer goods, automotive, government)을 설정하고 부문별 전문 인력을 배치하여 고객 맞춤형서비스를 제공하고 있다.

Deutsche Post DHL과 UPS Supply Chain Solution의 공통된 특징은 국내외 우편 및 택배서비스에 수·배송, 종합 유통물류, 통합 IT 솔루션, 컨설팅 및 금융서비스에 이르기까지 토털 서비스를 원스톱으로 제공하고 있다는 것이다. Deutsche Post DHL은 전통적인 우편사업에서 벗어나 익스프레스를 주축으로 종합물류기업으로 전환하였으며, 주식공개로 인한 풍부한 자금조달을 통해 각국의 유력한 물류기업을 인수·합병하여 전 세계적인 서비스를 제공하는 것이다. Nippon Express는 최근 친환경 및 보안물류 분야로 수익모델을 다양화하고 있으며 Agility는 정부 물류솔루션과 이벤트·전시회 물류분야로 수익구조를 확대하고 있다.

(3) 독자적 특화 물류서비스 모델 발굴

기존 물류시장은 포화상태에 직면하고 있어 다양한 수익모델 확보가 필요한 상황이다. 현재 글로벌 물류시장을 주도하는 대부분의 대형 물류기업은 기존 물류시장의 비즈니스 모델을 기반으로 성장하였으나 최근 시장환경악화에 대비하여 해당 기업만 수행할 수 있는 특수한 전문 물류서비스 모델을 발굴 및 활용하고 있다. Deutsche Post DHL은 물류와 금융서비스를 연계한 모델, UPS Supply Chain Solution은 우편물 및 소화물 서비스와 연계된 물류양한 수를 활용한 모델, KWE는 자국 전자회사의 해외진 해모델과 연계된 첨단 전자장비 물류 비즈니스 모델, Agility는 군수품과 프로젝트 물류연계 비즈니스 모델을 통해 해당 분야에서 아1첨단구축하고 글로벌 물류시장에 역량을 제고하고 있다. 따라서 글로벌 물류기업으로 성장하기 위해

서는 기업 고유의 독자적인 전문 물류 비즈니스 모델 확보가 필요하다.

(4) 시장 지향적 비즈니스 모델 구축

빠르게 변화는 시장 환경에 대응하기 위해서는 시장에 필요한 니즈를 맞출 수 있는 신속하고 융통성있는 비즈니스 모델 확보가 필요하다. 상기 분석한 물류기업들의 경우 대부분 이러한 환경변화에 민감하게 대응하면서 글로벌 물류기업으로 성장하였다. Nippon Express의 경우 철거물류, 회수 물류, 환경물류 분야에 신규 사업을 확대하고 있으며 최근 유행하고 있는 신종 바이러스에 대한 물류서비스까지도 검토하고 있다. Agility는 중동 전쟁, 글로벌 에너지 및 자원 전쟁을 주요 물류 대상으로 삼아 글로벌 물류기업으로 단기간 성장하였다. K+N의 경우도 글로벌 물류시장에서 최근 부각되고 있는 온도에 민감한 고급 음료나 와인시장의 성장세를 확인하고 해당 제품에 대한 전문적인 물류서비스를 제공하고 있다. 이처럼 글로벌 시장의 동향을 잘 파악하여 시장 지향적인 물류 비즈니스 모델 구축이 필요하다.

(5) 고객 지향적 커뮤니케이션 시스템 구축

글로벌 물류네트워크 구축, 다양한 수익모델 창출, 독자적 전문 물류 비즈니스 모델 구축, 시장 지향적인 비즈니스 모델 구축을 위해서는 대상 비즈니스 모델 고객들과의 밀착된 커뮤니케이션 시스템 구축이 필요하다. 이러한 커뮤니케이션 시스템은 기본적으로 고객에 대한 서비스이며, 신규 비즈니스 모델을 발굴할 수 있는 주요 경로가 된다. 한편 고객과의 전문적인 커뮤니케이션 시스템은 물류기업들이 지향하는 4PL의 필수 요소인 글로벌 물류 비즈니스 관련 컨설팅 서비스를 동시에 제공할 수 있는 것이다. 따라서 글로벌 물류기업으로 성장하기 위해서는 고객과의 안정적이고 밀착된 커뮤니케이션 시스템 구축이 기본이 되어야 할 것이다.

(6) 정부의 맞춤형 지원 정책 활용

정부차원에서 글로벌 물류기업 양성을 위해서는 세제지원, 재정지원 등의 단편적인 지원보다 해당 물류기업들이 성장할 수 있는 실효성 있는 지원 정책이 필요하다. Agility는 정부지원을 통해 미군 군수품 조달시장에 참여를 했으며, DHL, Schenker는 공공기업의 민영화로 성장하게 되었으나 정부의 우호적인 지분을 활용하여 자금력, 협상력에서 경쟁기업들을 압도할 수 있었다. Nippon Express는 정부 연계 은행권들이 주요 주주로 있어 압도적인 자금력과 동남아 지역 국가들을 대상으로 한 강력한 협상력으로 자국 물류시장 독점과 글로벌 시장 진출 기반을 확보할 수 있었다.

국내 물류기업들이 글로벌 물류시장에서 경쟁하기 위해서는 풍부한 자본력의 뒷받침도 필요하겠으나 현지에서 실질적인 사업을 수행할 수 있는 물류 비즈니스 모델 확보, 신규시장 발굴 그리고 전문성 제고 방안 강구 등에 대한 기술적, 제도적, 경제적 뒷받침이 필요할 것이다. 특히 우리나라 정부에서 간과했던 해외진출 기업들의 현지 비즈니스 모델 분석과 지원에 더 많은 노력이 필요할 것이다.

제5장 주요국 글로벌 물류기업 육성 전략 분석

1. 주요 경제권역 물류산업 특성 및 구조 분석

1) 유럽

(1) 통합 물류정책

유럽의 통합물류정책은 교통정책에 기반을 두고 있으며 유럽 교통정책 백서에 유럽 물류정책의 현안 문제점과 정책 방향을 제시하고 있다. 유럽 연합에서 추진하고 있는 통합물류 정책은 동유럽 및 남유럽 국가들까지 포함한 광범위한 물류네트워크를 구축하기 위한 정책이다.

물류정책의 목표는 환경 친화적인 일괄복합운송체제를 구축하는 것으로 도로운송중심에서 탈피하여 운송수단의 다양성과 역할 분담을 통하여 물류 효율성을 향상시키고 환경보호를 강화하는 것이다.

(2) 통합 물류정책 발전

유럽은 EU가입국가가 지속적으로 늘어남에 따라 지속적으로 물류정책을 발전시켜 나가고 있다. 해당 물류정책의 주요 목표는 늘어나는 국가들의 물류네트워크를 효과적으로 통합하고, 운송수단간 분담율 조정을 통한 친환경 물류네트워크 구축이 그 정책 발전의 핵심내용이다.

| 표 5-1 | 유럽 물류정책 변화

구분	추진연도	내용
통합교통정책	1975	- 화물운송시장의 7%를 차지하는 컨테이너운송의 확대정책
복합운송정책 1단계	1997	- 운송 효율화를 위한 체계적 운송시스템 정책 도입 - 교통수단간 상호의존성 및 보완성을 인식하였지만 도로운송 혼잡과 환경을 보호하는 정책 미비
복합운송정책 2단계	2001	- 운송수단간 통합정책 추진 - 2001년 교통백서는 복합운송개념을 정립하고 도로 교통 혼잡을 완화하는 방안 제시

유럽연합은 2001년 교통백서 정책 방침에서 물류네트워크 최적화를 위해 수송거리 단축과 운송수단간 수송분담율 조정이 필요하다고 인식하였다. 이러한 목표를 달성하기 위해 도로운송에 높은 운송료 부과, 운송수단의 전환(Modal Shift), 범유럽 교통인프라 네트워크(Trans-European Networks) 건설에 집중 투자 하고자 노력 중이다.

한편 해상분야의 물류네트워크 강화를 위해 해상고속도로(Motorway of the Sea) 정책을 수립하여 유럽전역에 추진 중에 있다. 해상고속도로 정책은 해상운송, 내륙수로운송과 철도운송을 연계하는 수송정책이다. 해상고속도로는 연안운송의 개발을 통하여 유럽 내의 물류효율화를 추진하는 정책으로 도로운송의 혼잡을 해소하고 복합운송의 효과를 증대시키는 방법의 일환이다. 근해운송시스템(Short Sea Shipping System)은 유럽연합 차원에서 유럽의 내륙운송 물류시스템의 문제점을 해결하기 위한 대안으로 채택되어 지난 10년 전부터 정책과제로 추진되고 있다. 이러한 근해운송시스템은 해상고속도로 건설 계획으로 다음 4가지 목적을 포함하고 있다. 첫째는 정기적이며 서비스 빈도가 높은 해상운송망의 건설을 위해 기존의 시스템을 개선하여 새로운 시설을 건설하는 것이다. 둘째는 육상의 범유럽 운송 네트워크(Trans-European Network)에 버금가는 수준의 초국가적 해상 운송

망(Transnational Maritime Link) 건설이다. 셋째는 해상고속도로의 건설을 통해 지리적 장벽에 의해 고립된 회원국과의 연계네트워크 개선이다. 넷째는 도서 및 주변국가와의 연계를 통해 해상인프라에 대한 보안기능 확대이다. 유럽위원회에서는 이러한 개념을 범유럽 순환네트워크(TEN-T) 안에서 작동될 수 있도록 유럽연합 집행부와 유럽연합 의회 사이에 활발한 논의를 진행하고 있다. 또한 해상고속도로의 건설이란 신개념 도입을 통해 역내 물류의 효율성을 증가시킬 계획에 있다. 이와 관련하여 유럽공동체는 2004년 7월 근해운송촉진방안 수립, 2003년 10월 EC는 TEN-T 개발을 위해 가이드라인 제시, 이를 수행하기 위해 2020년에 최종 완료되는 29개 사업 제시 하였고 이 가운데 21번째 사업이 해상고속도로의 개발이다.

| 표 5-2 | 해상고속도로 개발계획

해상고속도로	루트
Motorway of the Baltic Sea	발틱해 국가들과 중앙/서유럽 국가를 연결하며, North Sea/Baltic Sea 운하 루트 포함
Motorway of the Sea of western Europe	대서양을 경유, North Sea와 Irish Sea에서 포르트갈, 스페인에 이름
Motorway of the Sea of south-east Europe	Adriatic Sea Ionian Sea와 Cyprus를 포함한 동 지중해연결
Motorway of the Sea of south-west Europe	서 지중해와 스페인, 프랑스 이탈리아 및 몰타를 연결하고, Motorway of Sea-east Europe 및 흑해를 연결

자료: 김현덕, 유럽기반의 3PL 기업의 사례분석과 시사점, 한국해운물류학회 정기학술대회 발표자료, 2009.

주요 물류정책 중 하나인 Marco Pole 프로그램은 1997년 연계수송 시범 사업으로 2001년말 까지 실시된 복합운송시범조치(Pilot Actions for Combined Transport : PACT)의 연장이다. 도로, 철도, 내륙수로, 근해수송 분야에서 시장 중심적이고 혁신적인 프로젝트를 수행하는 업체에게 재정을 지원하는 프로그램이다. 이 프로그램의 목적은 국제화물의 도로중심 구조

를 연안운송, 철도운송, 내륙수로운송, 항공운송 등 다양한 운송수단으로 전환하여 복합운송체제를 구축하는 것이다. 사업기간은 총 2단계(2003년-2013년)³⁰⁾로 구성되며 투자예산은 다음과 같다.

| 표 5-3 | Marco Polo II)¹⁾ 연도별 투자액

단위 : 백만 유로

구분	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
금액	30	50	100	130	130	150	150

자료 : European Commission, 2004.

유럽연합의 동진정책에 가장 큰 일조를 하고 있는 TEN-T(Trans European Network-Transport)는 유럽연합의 경제통합이 진전됨에 따라 유럽을 공동체적으로 묶자는 의도에서 추진되고 있다. 특히 유럽연합이 핵심과제로 추진하고 있는 도로운송 분담률 축소는 개별 회원국가의 노력에 의해서만 해결될 수 없는 부분이다. 따라서 유럽공동체는 1996년 교통인프라 계획에 네트워크 구축을 포함하는 범유럽 교통인프라 네트워크 지침(Guidelines for Trans-European Transport Infrastructure Network)을 채택하였다. 이는 유럽전역을 지리적, 경제적으로 연계시키고 장거리 화물운송의 운송수단 전환, 도로, 철도, 내륙수로, 공항, 항만 및 교통관리시스템 등에 관해 규정하고 있다. 공동체 차원에서 제시된 과제는 다음과 같다. 기존 연결망을 활용한 도로, 철도, 항공, 해운, 내륙수로 등 운송수단의 조화와 균형이다. 국가별 지역별로 발전해 온 교통망을 유럽연합 차원에서 적절히 통합하는 것이다. 또한 운송수단의 효율적 연계/진행하고 있는 범유럽 교통망의 효과적 구축이다. 이러한 문제점을 극복하기 위한 공동체 차원의 종합 대

30) 1단계 : 2003년-2006년, 2단계 : 2007년 - 2013년임.

책이 바로 범유럽 교통망(Trans European Networks : TENs)의 구축이다. 1980년대부터 논의가 시작된 바 있는 교통 및 에너지를 위한 범유럽 교통망은 마스트리히트 조약의 주요 정책 목표가 되었다. 이는 개별 국가별로 단절되어 있는 교통망을 통합하여 모든 종류의 교통수단에 대한 범유럽 교통망을 창출하는 것을 목적으로 하고 있으며 이를 위해 2010년까지 총 14개의 프로젝트를 완성하기로 예정되어 있다.

(3) 시사점

유럽은 전통적으로 제3자 물류가 오랜 역사를 가지고 있으며, 유럽에서 추구하는 복합일관운송체제의 구축 역시 제3자 물류의 기능 강화를 염두에 둔 것이다. 유럽연합에서 추진하고 있는 복합일관운송체제의 구축은 제3자 물류산업에 있어 가장 유용한 정책이다. 이는 제3자 물류산업에 필요한 다양한 물류인프라 및 네트워크를 유럽연합이 정책적으로 구축하여 주고 화물운송에 있어서 효율성을 저하시키는 병목현상을 제거해 주기 때문이다.

유럽의 물류정책은 교통정책을 포괄하는 넓은 범위의 정책으로 도로를 제외한 다른 운송수단의 활성화를 통한 복합일관운송체제의 구축에 주력하고 있다. 이를 위하여 철도, 연안해운, 내륙수운 등의 개발과 확대에 중점을 두고 있다.

유럽은 물류인프라의 확충뿐만 아니라 기업의 물류비용을 절감하고 물류효율화를 향상시키는 역할을 수행하고 있는 제3자 물류산업의 활성화가 근간을 이루고 있다. 도로운송중심에서 철도와 연안 수송으로 수송수단 전환과 복합일관운송체제 구축을 통해 물류 효율성을 극대화하고 있다. 또한 환경 친화적 물류정책 수립을 통해 도로운송의 문제 해결과 도로운송 억제 정책을 통해 운송수단의 전환을 추진하고 있다.

2) 미국

(1) 물류정책

미국은 초기에 국가가 물류를 규제하였으나, 화주들의 반발로 1980년 이후 지속적으로 규제를 완화하였고, 1995년 이후에는 거의 모든 규제를 철폐하였다. 규제 완화·철폐는 미국 내 물류기업간의 경쟁을 유도하고, 업체간 인수·합병을 통한 전문물류기업의 성장과 복합화물운송 체계 구축의 제도적 기반이 되었다.

시기별 미국의 물류정책은 다음과 같다. 2차 세계대전 이후 경제성장기를 맞은 1950-1970년대에는 경제성장의 촉진을 위해 SOC의 구축과 물류기술 발전을 장려하는 정책을 추진하였다. 1970년대 후반과 1980년대에는 물류산업의 발전을 위해 분야별 규제를 완화하고 물류기업의 성장을 촉진하는 정책이 추진되었다. 철도재건법(Railroad Revitalization and Regulatory Reform Act of 1976), 항공규제개혁법(Airline Deregulation Act of 1978), 화물자동차운송법(Motor Carrier Act of 1980), 스테거스법(Staggers Rail Act of 1980), 해운법(Shipping Act of 1984) 등이 있다.

| 표 5-4 | 미국 물류정책관련 법제도 변화

구분	추진 연도	내용
철도재건법	1960-1970	미국 철도산업이 수송 장비/실적 측면에서 계속적인 하향세를 보임에 따라 철도산업에 대한 규제 완화/미국 내 운송산업에 대한 규제 완화·철폐 시발점이 됨
스테거스법		미국의 철도 운영권이 연방정부로부터 분리, 시장원리에 의해 운임 결정, 철도운송업체와 화주는 정부의 간섭 없이 자유롭게 화물운송 계약 체결 가능, 주간 화물운송에 있어 운임규제가 단계적으로 철폐 등을 포함하고 있음
화물자동차운송법		정부에 의해 비효율적으로 조정된 도로운송 운임, 서비스 제공지역, 진입 장벽에 대한 규제를 철폐한 미국 연방법 - 이 법안이 발효되기 이전, 육상운송은 높은 임금과 영업비용을 화주 및 이용자에게 전가해서 높은 수익 구가 - 규제로 인한 제한 경쟁은 육상운송산업 비효율성 초래 - 이 법안으로 인해 무노조, 저비용 구조를 지닌 도로운송기업들이 출현하였으며, 다양한 운임과 서비스를 제공하여 제조업과 유통업은 보다 효율적인 재고 관리 가능
항공규제개혁법	1980	상업 항공운송에 대한 노선 및 운임에 대한 규제 완화·철폐로 항공운송시장의 경쟁체제로 발전하는 동인 제공 - ‘78년 이전, 미국정부의 항공노선 및 운임에 대한 규제, 승인지원, 진입장벽 구축 등으로 주요 항공사들은 고운임과 비효율적인 운송에도 일정 수준 영업이익 보장 - 정부 규제로 주요 항공사들은 신규 항로 및 운임 변화를 통한 서비스 제공 및 경쟁력 확보 등한시
화물자동차운송산업규제개혁법, 21세기 교통형평법, 외항해운개혁법	1990	체계적인 물류산업 발전과 국제복합운송의 효율성을 확보하기 위한 정책이 도입되기 시작함
컨테이너보안협정, 미국 자국내 수입화물 보안프로그램, 24시간 규정, 미국해상운송안전법	2002 이후	2001년 9.11 테러에 따라 규제완화 경향의 미국 물류산업은 보안강화로 정책 전환기 직면, 미국 기본 물류정책은 보안을 중심으로 하는 규제위주의 정책으로 전환하게 됨

미국의 경우 물류와 관련한 많은 정책이나 법규를 규제완화의 방향으로 추진해 옴으로서 자국의 물류기업들이 글로벌 물류기업으로 성장하는 초석을 마련해 주었다. 그러나 정부차원에서 특정기업의 물류 비즈니스를 위한 별도의 정책은 수립하지 않은 상황이다.

(2) 시사점

미국 정부는 운송규제의 완화와 철폐를 통해 자국 내 물류산업의 효율성 증진과 자국 내 물류기업들이 글로벌 물류기업으로 성장하게 하는데 기여하였다.

미국의 운송 규제 및 철폐는 운송업체들 사이에 활발한 인수·합병을 통한 초대형 물류기업 탄생의 계기로 작용하였으며, 자본을 기본으로 한 물류업체들이 출현하였다. 항공 산업에 규제완화로 Forwarder는 항공기를 소유할 수 있게 되었으며, 토털 물류서비스 제공을 위한 다양한 물류자산을 보유할 수 있는 계기가 되었다.

전통적으로 화주들의 협상력이 강한 화주중심 시장에 대응하고자 하는 물류기업의 역량 강화가 토털물류서비스를 제공하는 3PL 기업 출현의 기반이 되었다.

3) 일본

(1) 물류정책

일본은 한국전쟁 이후 경제의 고도성장기를 물류유통분야에 성장세를 유지하였고 1970년 후반 유통혁신기를 맞이하여 물류유통체계의 선진화를 이루었다. 이후 경제의 안정적인 성장기에 맞추어 물류산업도 물류기능 고도화, 복합형유도, 공동화, 전문화 등으로 변화하게 되었다. 2000년대 들어

표 5-6 | 일본 종합물류 정책('05~ '09)

구분	내용
Speedy하고 Seamless, 저렴한 국제 및 국내 일체 물류	슈퍼 중추항만 프로젝트, 동아시아 SCM 형성, 대도시 거점 공항 정비 국내외 물류네트워크 구축, 항만-공항의 접근도로 정비, 로지스틱스 기능강화
그린 물류는 위시한 효율적이고 친환경적인 물류	그린물류 파트너 회의의 활용, 에너지 사용합리화, 화물교통관리, 정보화 및 표준화 추진, 인재육성
수요자 중심 효율적 물류시스템	고객을 중심으로 생각하는 효율적 물류체계를 구축
국민생활의 안전성을 지원하는 물류시스템	물류보안의 확보, 교통안전의 확보, 재해시의 적절한 대응. 소비자 요구에 대응한 유통시스템 및 먹거리의 안전 및 신뢰 확보

(2) 물류업 규제완화

일본은 1990년대 초반에 시행된 ‘화물자동차운송사업법(1991년)’과 ‘화물운송취급사업법(1991)’을 계기로 규제완화 정책을 도입하였다. 이때 부터 미국과 마찬가지로 운수사업을 비롯한 물류산업 전반에 걸쳐 자유로운 시장진입을 가능하게 되었다.

일본의 운수산업 규제 완화의 특징은 미국의 선례를 본보기로 규제완화를 통해 제3자 물류산업을 육성하기 위한 정책적 목적이 있었다. 일본에서 시행된 운수산업 규제완화의 초기 영향으로 물류 산업의 구조는 오히려 영세화되고 과다경쟁이 심화되는 양상으로 전개되었다. 이러한 현상과 맞물려 일본의 물류기업들은 단순한 부문별 사업형태에서 벗어나 새로운 활로를 찾는 과정 중 하나로 제3자물류서비스를 도입하였다. 동시에 일본 화주들이 글로벌 생산과 글로벌 소싱을 일반화하면서 구조조정을 통해 비효율적인 부문과 경영자원을 줄이고 핵심역량에 집중하고자 하는 움직임과 함께 제3자물류기업을 중심으로 사업부문의 재구축이 빠르게 진행되었다.

(3) 시사점

일본은 아시아 국가 중에서 유일하게 일찍 물류업에 관심을 가졌으며, 글로벌 물류기업도 다수 보유하고 있다. 이는 일찍 정부주도로 제조기업과 물류기업의 동반해외 진출 및 대기업 중심의 물류업 육성 정책이 빛을 발휘했기 때문이다. 그러나 일본 물류기업들이 가지는 문제점도 많다. 특히 독립형, 비자산형, 소형, 외국계 물류기업들이 일본시장내 성장하기 힘들다는 점이다. 일본은 물류시스템이 표준화되어 있지 않고 기업별로 차이가 많이 난다. 또한 일본내 물류업계는 대기업을 중심으로 한 피라미드 구조로 되어 있어 사실상 대형 물류기업 중심의 독과점체제로 되어 있다. 한편 일본은 아직 대형 물류회사의 자회사 등 자산형 기업이 압도적으로 많고 무자산형 물류기업의 극히 적다. 다수의 글로벌 무자산형 물류기업들이 해당 시장에 진입을 할 수 없고 일본내 전문성을 가진 신흥 물류기업들도 이러한 장벽들로 인해 쉽게 물류시장에 진입을 못하는 구조로 되어 있다. 이는 결국 시장내 경쟁요인을 완화시켜 일본 물류시장의 왜곡이나 정체를 가져오는 이유가 되는 것이다.

4) 중국

(1) 물류정책

90년대 후반부터 중국 중앙정부에서는 물류산업의 육성을 중요정책으로 인식하기 시작하였으며, 중국 중앙 지도층과 각급 정부 고위층은 각종 회의에서 물류발전의 중요성을 지속적으로 언급하였다.

1992년 1월 20일 상업부가 발표한 “상업물류과학기술사업을 강화하는 것에 관한 통지”는 중국 최초로 물류를 위하여 전문 제정한 국무원 규정으

로 동 규정은 상업기술기업이 물류기술연구를 중시할 것을 요구하였으며 물류발전은 과학기술의 진보에 의지하여야 한다는 점을 지적하였다.

이후 2001년 3월에 국가경제무역위원회, 철도부, 교통부, 정보산업부, 대외경제무역협작부, 중국민항총국 등이 공동으로 “현대물류발전 가속화에 관한 의견”을 제정하였다. 8가지 분야로 구성된 해당 의견은 물류의 중요성, 정부의 지원책, 물류시장 폐쇄성 해소 및 독점 타파, 물류 인프라 건설과 동시에 인재 육성의 중요성 등을 골자로 하고 있으며 향후 중국 물류발전을 위한 법적 근거가 되고 있다.³¹⁾

그 후 동 정책을 기초로 하여 다양한 후속정책이 제정되어 2004년에 국가발전 및 개혁위원회, 상무부,公安부, 철도부, 교통부, 해관총서, 세무총국, 민항총국, 공상총국 등 9개 부처에서 “현대물류산업 발전을 촉진시키기 위한 의견”을 발표하였다. 여기에는 물류기업 세수관리, 통관절차 간소화, 용자루트 확대 및 기업부담 경감 등 현대식 물류산업 발전을 위한 각종 정책을 명확히 하였다. 특히 기업의 원자재 구매, 운송, 보관 등 물류서비스업은 따로 분리하여 전문 물류기업이 담당하도록 하였고 물류시장의 대외 개방확대, 지역 물류센터 건설 등에 관한 조치를 담고 있다.

31) “3PL 기업 성장 및 해외진출 방안”, 한국컨테이너부두공단, 2007.7, pp.109-111.

| 표 5-7 | ‘중국 현대물류발전 가속화에 관한 의견’ 주요 내용

항목	주요 내용
중국 물류 발전의 목표	시장경제와 국제통상규칙과 일체화하여 고객만족이 가능한 물류 서비스 체제 구축
물류 시장의 육성	기업의 자사물류를 전문화시켜 적극적으로 3PL을 육성
물류 발전을 위한 거시적 환경 조성	정부의 부당한 행정간섭 제한, 공정하고 개방적인 시장환경 조성
물류 인프라의 정비	공익성이 높은 물류시설 정비에 대한 우대정책 부여
IT, 물류기술, 표준화의 도입	물류의 표준화, 계열화, 규격화 수송, 창고, 하역, 포장기기, 바코드 등 기술 도입 촉진
물류분야의 대외 개방	외국계 물류기업의 선진적인 관리이념 및 관리 모델을 토대로 물류 서비스체제 및 운영체제 구축
산·학·연 일체화와 인재육성	물류기업은 연구, 컨설팅 기업, 대학과 함께 자본, 기술이 결합된 공동체를 구성하여 상호 발전을 도모하고 인재를 육성
물류연구의 심화	물류에 관한 프로젝트팀을 구성하고 조사·연구 기능 강화

자료: 일통총합연구소 저, 박찬익 역(2005), 중국물류의 기초지식, 범한출판사, pp.291-298

이 정책에 따라 2005년 2월 국가발전개혁위원회는 “국가발전 및 개혁 위원회의 전국 현대물류업무 연석회의제도에 관한 통지”를 제정하고 13개 부 및 위원회와 2개 협회가 참가하는 전국 현대물류업무 부서 간 연석회의 제도를 신설하여 전국물류업무의 통일된 조직과 협조체제를 강화하였다.

2005년 1월에는 제1회 ‘전국 현대물류 업무회의’가 개최되어 물류표준화 업무에 대한 개선이 본격적으로 추진되었다. 국가표준화 관리위원회는 범부처, 범업종간 ‘전국 물류표준화 기술위원회’를 발족하였다. 이 기술위원회와 정부 8개 부처가 전국 물류표준 2005~2010년 발전계획을 발표하였고 국가표준인 ‘물류기업 분류 및 평가 지표’를 대외에 공표하였다.

2005년 2월 상무부, 국가공상행정총국은 국제화물운수 대리기업의 심

의/허가제도 폐지와 4월에는 상무부, 재정부, 세무총국은 농산품 연쇄경영의 목표와 유형, 시범사업 기업 신청조건 및 절차, 시범사업 지원정책 등을 제시하였다. 2005년 5월 재정부, 국가세무총국은 “도로 차량 통행료 수입 운영기업의 영업세 정책에 관한 통지”를 공표하였고, 2005년 6월 교육부 판공청, 노동사회보장부 판공청 및 중국물류구매연합회가 연합으로 물류인력 자원의 개발과 물류인재 확보 방안을 제시하였다. 2005년 7월 상무부와 세관총서에서 공표한 “보세구 및 보세물류단지 무역관리 유관문제에 관한 통지”에서는 보세구와 보세물류단지 내의 기업과 개인의 무역권리, 각 기업 세금납부, 세관 관리감독, 외환관리 등의 내용을 규정화한다. 2006년 3월 국가발전개혁위원회, 철도부, 교통부가 공동으로 제정한 “복합운수사업 강화 관리업무에 관한 통지”에서는 복합운송의 관리감독을 강화하고 투명한 시장 환경을 조성하여 복합운수업의 건강한 발전을 지원하는 내용을 담고 있다. 2007년 1월 상무부 이외 5개 부서에서는 공동으로 “자동차 수출 질서 규범에 관한 통지”를 공표하여 자동차의 저가수출 규제하기 위해 자동차 전체 수출금액의 3%를 넘지 않는 기업은 수출에서 배제하였다.

중국정부는 2009년 중국경제 운영방향으로 “성장유지, 내수확대, 구조조정” 방침을 설정하고 상기 경제운영 방침에 따라 1월과 2월 내수확대, 기술개발, 구조조정을 핵심내용으로 하는 자동차, 철강, 조선, 석유화학, 경공업, 방직, 설비제조, 비철금속, 전자정보, 물류 등 10대 산업 진흥조치 발표하였다. 물류산업은 운송, 창고보관, 포워딩 및 정보 등 산업을 융합한 복합형 서비스 산업으로 관련 영역이 넓고 고용효과도 크며, 생산과 소비촉진에 큰 기여를 할 것으로 기대하고 있다. “물류업 조정 및 진흥계획”의 추진기간은 2009년-2011년으로 초기에 물류기업의 경영 개선하고, 2011년까지 국제경쟁력을 갖춘 대형 종합물류기업을 육성하는 것이 목표이다.

“물류업 조정 및 진흥계획”의 10대 과제는 물류시장 수요 적극 확대, 물류서비스의 사회화와 전문화 추진, 물류기업의 합병과 구조조정 가속화,

중점분야의 물류발전 촉진, 국제물류 및 보세물류의 발전 가속화, 물류산업 발전의 지역분포 최적화, 물류기반시설 건설의 연결과 조화 강화, 물류정보화 수준 제고, 물류 표준화체계 완비, 물류 신기술의 개발과 응용 강화이며, 9대 중점 프로젝트는 복합운송시설 및 환적시설, 물류원구, 도시배송, 대량상품과 농촌물류, 제조업과 물류산업의 연계발전, 물류표준과 기술 확산, 물류 공용정보 플랫폼, 물류과학기술 연구, 응급물류 등을 포함하고 있다.

표 5-8 | 중국 현대물류 정책 부처별 주요 추진내용

주관부처	주요 정책 추진내용
국가발전 및 개혁위원회 (國家發展和改革委員會)	<ul style="list-style-type: none"> - 현대물류업무 부처 연석회의제도 조직, 주관부서 규칙 제정 및 상시업무 진행 - “전국 현대물류산업 발전계획”과 “전국 현대물류시설 건설계획” 제정 - 국내 철도화물 운수 대리경영의 행정심의를 취소하고 화물운수 대리경영의 자질과 경영행위의 관리감독 정책을 강화하는 법안 초안 마련 - 전국 물류 조사에 근거 국가세무총국의 영업세 차액납세 시범 물류기업 추천 - 물류시설/물류정보화 건설 사업을 위해 ‘03~’05년 기간 13억위안 지원
상무부 (商務部)	<ul style="list-style-type: none"> - ‘04년 청정사회 만들기 사업을 추진하여 현대물류시장 체계의 구축을 촉진 - WTO 가입 후 “외국인 투자 물류기업 시범 설립 업무관련 문제 통지” 등 문건과 “외국인 투자 국제화물운수 대리기업 관리방법” 및 철도부와 공동으로 “외국인 투자 철도운수사업 심의 및 관리 임시처리 방법”을 제정 - “국제화물 운수기업 등기관리 유관문제의 통지” 및 “국제화물 운수대리기업 신청 방법”을 제정하여 해당 기업의 등기신청 관리방법을 구체화하고, 국제화물운수 대리사업을 심의에서 신청으로 전환
철도부 (鐵道部)	<ul style="list-style-type: none"> - 철도중장기발전계획에 의거, 철도 ‘컨 운송 강화, 18개 대형 ‘컨중심역 건설 - “대고객 전략”을 실시하여 화물 집중적인 위탁운송을 적극 추진하며, ‘컨 운수 집중업무를 실행하여 공급사슬관리를 전면적으로 강화 - WTO 가입 후 3년 후 외자투자 허용, 6년 후 외자 독립회사 설립 허용 - 외국인 투자영역과 구체적인 신고/보고, 심사/허가절차를 명시하여 해외 물류기업이 WTO 관련 규정 의거 중국시장 진입 지원
교통운수부 (交通運輸部)	<ul style="list-style-type: none"> - “수로운수 관리조례”를 수로 화물운수 대리업 허가제에서 등기제로 개정 - 농산품 “녹색통로” 시범사업 : “5종 2형 녹색통로” 네트워크 중 제 4종 녹색통로인 “하얼빈-하이커우”선을 중앙정부 조직 시범사업으로 전국 녹색통로 건설 촉진 - 동 법규에는 시범사업 구간에서 신선농산품 수송차량에 대해 통행료 감면 - 초과중량 운수의 근원적인 관리 : 교통부,公安部 등 8개부에서 연합 공표 - 교통부와 국가발전/개혁위원회가 연합하여 공표한 “차량 통행료 납부 인하 표준에 관한 의견”에서 물류원가를 낮추고 도로운수기업의 안정 발전 촉진

주관부처	주요 정책 추진내용
공안부 (公安部)	<ul style="list-style-type: none"> - 지자체 관리부문과 협의하여 물류통로 배치계획으로 화물집산지 합리적 배치 - 통행증 발급 차량은 화물운수 차량 통행금지 시간대에도 통행 허가 - 닝보, 광저우, 상하이 등에 대해 우선 통행조치를 실시하고, 칭다오는 ‘권 전용통로 개설, 텐진은 대량화물 하역 공공시설에 하역차량 표준을 규정하여 시설 건설
세관총서 (海關總署)	<ul style="list-style-type: none"> - “통관수속 간소화”를 적극적으로 시행 - 국가검사총국과 협조하여 사전검사, 사전통관, 화물도착 확인 후 통과 실현 - 지역통관 일체화 적극 추진 - 광둥-홍콩-마카오 국경 신속통관을 실시하여 실질적인 발전 실현 중 - 전자통관시스템 추진 : “대통관” 제도 중 기술 수준 제고, 화물 통관속도 단축 - “항만구역 연동”시스템 구축 강화, 보세물류단지의 시범사업으로 다원 보세물류 관리감독체계 구축하여 보세물류단지내 보세구역과 항만간 연동체계 구축 - 07년 헤이룽장성 화물이 러 항만을 경유하여 중국 연해항만으로 수송되는 경우에 대한 관리 규정, 시범단계의 출국지점은 수이펀허이며 입국지점은 상하이, 닝보 및 황푸항으로 제한하며, 러측은 블라디보스톡, 나호드카항으로 제한
국가세무총국 (國家稅務總局)	<ul style="list-style-type: none"> - 국가발전 및 개혁위원회와 함께 물류기업 영업세 차액납부 시범제도 추진 - 국가발전 및 개혁위원회가 추천한 시범 물류기업 명단에 의거, 시범기업 영업세 우대정책 연구, 영업세 계산지수 및 부가가치세 감세 합리적 추진 - 조건부합 물류기업의 소득세 통일 납부 신고절차 및 방법을 제정하여 시행
민항총국 (民航總局)	<ul style="list-style-type: none"> - 운항권을 점차적으로 개방하며, 제 5항권³²⁾의 시범업무를 적극적으로 추진 - 항공화물 운수 대리점 제도 취소, 협회 대리점 자격 허가 제도로 변경 - ‘07년 중국항공운수협회가 항공화물 운수대리점의 인가업무 담당
국가 공상행정관리 총국	<ul style="list-style-type: none"> - 국가 법률/법규를 적용하여 사전등록 심의/허가 제도인 공상등록 제도 폐지 - 조건부합 물류기업에 대해 기업 명칭에 “물류”라는 명칭 사용 허용 - 국제화물운수 대리점 경영자격 심의/허가 폐지하고 상무부 관리방법으로 대체
국가표준화관 리위원회	<ul style="list-style-type: none"> - 표준위원회는 통일, 과학, 완전의 물류 표준화시스템 분야 추진 - “물류기업 분류 및 평가지표”를 제정하여 국가표준으로 선정 - 8개 부처와 공동으로 “전국 물류표준 ‘05-’10년 발전계획” 제정
국가검사총국 (國家質檢總局)	<ul style="list-style-type: none"> - 국가검사총국은 “녹색색로”와 정보화 건설을 강화하여 전자신청, 전자검사, 전자감독을 점차 실현, 빠른 검사통과 시스템을 구축
정보산업부 (信息產業部)	<ul style="list-style-type: none"> - ‘05. 5 중국 정보화 발전에 대한 과학 연구항목을 지원하여 물류 정보화 수준과 “전국/지역 물류공공정보 플랫폼 건설문제” 등 전문분야 검토

(2) 물류산업 변화와 특성

중국은 계획경제하에서 생산재와 소비재가 각기 물자부와 상업부에 의해 구분되어 거래되었고, ‘3급 관리’의 다단계 유통경로를 형성하였으며, ‘자가 물류’가 기본을 이루었다. 중국 정부가 공식적으로 ‘물류’의 개념을 사용한 것은 1992년 상무부(구 상업부)의 ‘상품 물류배송센터 발전건설에 관한 의견’이며, 2001년 3월 ‘현대 물류발전을 가속화하는 것에 관한 약간의 의견’을 제시함으로써 공급사슬관리(SCM), 제3자물류(3PL) 등 선진 물류개념을 처음으로 도입하였다.³³⁾

오늘날 중국물류산업의 특성은 크게 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 중국 물류산업은 아직까지 초보적인 단계로서 ‘자가 물류’가 사회 전체 물류활동의 중점이지만, 전문적 물류서비스에 대한 수요가 이미 나타나고 있다. 둘째, 중국도 전문 물류기업이 나타나기 시작했으며 다양화된 물류서비스의 발전이 어느 정도 이루어지고 있다. 셋째, 물류 기초설비 및 장비 등의 경우에서도 초보적이거나 규모의 발전을 진행하고 있다는 것이다. 그러나 중국 물류산업은 아직까지 선진국과 비교할 때, GDP 대비 물류비 비중이나 3PL의 비율 등에서 상당한 격차를 보이고 있다.

중국은 아직까지 시장주도의 물류관련 정책 및 법규 환경이 미비한 실정이며 물류산업이 불균형하게 발전하여 도시-농촌 간, 내륙-연안 간에 상당한 격차를 보이고 있다. 더구나 정부와 기업 간 미 분리, 지방보호주의 등이 가세하여 전국적으로 통일적이고 공정한 물류시장의 형성이 가로막

32) 제5항권 : 중국 내 외국 항공기의 운항권을 5개 종류로 분류, 제1항권은 영공 통과, 제2항권은 경유, 제3항권은 목적지에 여객 하선 및 화물 하역, 제4항권은 목적지에 여객 탑승 및 화물 적재, 제5항권은 중국 경내 여러 지역에서의 여객 하선 및 화물 하역

33) 원동욱, 조기영, 「중국 물류산업의 발전추세와 한국 물류기업의 중국진출 방안 연구」, 한국교통연구원, 2006, pp. 15~16.

혀 있다. 또한 중국은 아직 상당수의 기업들이 물류업무를 직접 수행하고 있어 물류시장의 잠재력은 크지만 유효수요가 부족한 상황이 초래되고 있다. 전통 운송, 창고 기업들은 전문 물류기업으로 탈바꿈하지 못하였으며, 외자기업의 서비스 제공범위의 지리적, 기능적 제한과 물류서비스 수준의 낙후성 등의 문제 등을 포괄하고 있다. 그리고 물류산업의 발전에 적합한 현대적 설비가 부족하고 물류서비스의 기술 및 작업표준 체계가 정립되지 못하고 현대적 물류업무를 수행하는 전문적 능력이 결여되어 있는 상황이다.

(3) 시사점

중국은 최근 국가 경제 및 제조업의 성장으로 인해 연관산업인 물류산업의 중요성이 급속히 부각되었다. 부족한 물류인프라 구축과 관련 인력 양성 등 많은 노력을 기울이고 있으며, 특히 아직 미흡한 물류분야의 제도 개선에 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 여전히 중국내 물류시장은 외국자본에 대해서는 폐쇄적이며, 영업을 수행하는데 많은 장애요인을 가지고 있다. 반면 자국기업들의 글로벌 시장 진출 측면에서는 축적된 국가의 자본력과 글로벌 물류네트워크 구축의 필요성을 인지하여 COSCO, Sinotrans 등 과거 공기업이었던 물류기업들을 중심으로 민영화를 통해 글로벌 물류기업으로 성장하도록 지원을 아끼지 않고 있다.

2. 글로벌 물류기업 육성배경 및 동기

1) 유럽

(1) 역사적 배경

국제 물류가 전통적으로 발달한 유럽은 전문물류업 분야에 약 200년 이상의 역사를 가지고 있는 전통 물류산업의 중심지역이다. 과거 산업화로 인한 해외 식민지 개척 등으로 원자재 수급과 생산제품의 공급에 필요한 물류의 역할이 일찍부터 필요했기 때문이다.

긴 역사를 가지고 있는 유럽의 물류산업은 2차 대전 이후 유럽의 주요 제조업체들이 글로벌 경영을 위하여 미주, 아시아, 기타 지역으로 진출하면서 더 큰 발전을 가져왔다. 특히 글로벌화로 인해 국제분업 심화로 자국에서 생산되는 주요 제품과 진출한 지역에서 생산되는 범용품을 조립하여 최종제품을 만들어 수출하는 공급사슬체계가 구축되었다. 이러한 생산형태는 유럽의 높은 인건비와 세금 등을 피해 저렴한 생산비용과 큰 소비시장을 가지고 있는 지역으로 확대되어 유럽의 대형 제조업체들과 물류기업들이 진출하면서 더욱 빠르게 성장하게 되었다.

(2) 기업활동 비용구조 개선

유럽지역의 물류기업 성장에 또 다른 이유 중의 하나는 서유럽지역 국가들의 높은 인건비와 세금으로 인하여 현지 제조업체들의 비용 구조 개선을 위해 물류분야의 아웃소싱이 불가피하게 된 것이다. 즉 기업 활동의 높은 비용 부담 때문에 자가물류 보다는 물류활동의 아웃소싱이 기업 경영 효율성을 높이는 수단으로 활용되었기 때문이다. 이는 현재 유럽의 화주기

업들이 3자 물류기업 이용 비율이 70~80%를 넘고 있는데서 확인할 수 있다.

(3) 공기업 구조 조정

유럽은 성장한계에 도달한 우정사업의 문제점을 개선하기 위해 업무 흐름이 비슷한 물류업으로 민영화하였다. 이는 국가 경영에 장애요소인 우정사업의 수익구조 개선과 함께 사업 다각화로 새로운 성장기반을 마련하는 방안으로 물류업 진출을 활용하였다.

특히 독일과 네덜란드는 자국의 우정사업을 1990년대 중반부터 민영화하여 우정사업과 연계성이 높은 물류업을 새로운 진출사업으로 규정하고 관련 물류기업 인수, 글로벌 주요 물류거점 진출 등 적극적인 세계화 전략을 추진하였다.

(4) 국가 신성장 동력

유럽, 특히 서유럽은 1980년대 부터 국가 산업구조가 제조업에서 서비스업으로 이전하는 산업구조 고도화 단계에 직면하게 되었다. 국가의 산업구조 고도화 단계에서 발생하는 고성장 저고용 문제, 자국 제조업체의 해외이전, 금융 및 무역업 발전에 따른 연계산업 필요성 등으로 인해 국가 신성장 산업 발굴이 필요하게 되었다. 특히 자국 제조업체의 해외 이전으로 발생하는 고용문제 해결을 위해서는 자국 제조업체의 주요 생산공정이 해외로 이전되는 것을 막아야 했다. 이를 위해서는 인건비, 세금 등의 문제로 이전할 수 밖에 없는 범용성 상품의 해외 생산시설과 자국의 핵심 생산 공정간의 원활한 원자재, 반제품 수급이 핵심 이슈로 부상하였다. 이는 결국 물류기업의 전문화를 통해 가능해졌고, 물류기업의 대형화는 부족한 일자리 창출에 큰 기여를 하는 일석이조의 효과를 가져오게 된 것이다. 또한 산

업구조 고도화로 인해 금융 및 무역업의 발전이 가속화 되면서 이와 연계되어 있는 물류업의 동반 성장을 통한 상호 시너지 효과 역시 가능하게 된 것이다. 이는 DPWN 등 대형 물류기업들이 그룹내에 우정사업, 물류사업 이외에 금융사업을 내부화해서 상호 시너지 효과를 추구하고 있는 사례에서 확인할 수 있다.

2) 미국

(1) 역사적 배경

미국은 긴 역사를 가지고 물류산업이 발전한 유럽지역과 달리 1980년대 운송분야 규제 완화를 시작으로 물류산업이 발전하기 시작하였다. 제2차대전 이후 글로벌 제조업의 중심이었던 미국 제조업체들은 일본 업체들의 성장으로 인하여 글로벌 시장에서 경쟁력을 빠르게 잃었다. 당시 이러한 환경아래에 있던 미국 화주(제조기업)들은 정부의 과도한 운송물류분야 규제에 대한 문제를 제기하여 1995년에 거의 모든 운송물류분야 규제를 철폐하게 되는 개기가 된 것이다. 운송물류분야 규제 철폐는 미국 내 물류기업간 경쟁을 촉발하였고 이는 업체간 빠른 인수·합병을 통한 대형 전문물류기업의 성장과 복합화물 운송체계 구축에도 큰 기여를 하게 되었다.

한편 1980년대부터 불어온 글로벌 경영으로 인해 다수의 미국계 제조업체들이 해외로 진출하기 시작하였다. 해외 진출한 생산시설과 자국 생산시설과 원활한 연결이 필요하게 되었고 거대 소비시장인 미국과 효과적으로 연계할 수 있는 판매물류의 중요성이 부각되기 시작하였다. 이 또한 미국 물류산업의 성장을 지원하는 개기가 되었다.

(2) 기업활동 비용구조 개선

미국계 물류기업의 다른 성장 요인 중 하나는 자국의 높은 인건비와 세금으로 인한 글로벌 시장 경쟁력 약화에서 찾을 수 있다. 고품질 저가로 미국시장을 공략하는 일본, 신흥산업국(Newly Industrial Countries : NICs)의 제조업체들에 대응하기 위해서 현지 제조업체들의 비용 구조 개선이 필수적인 사항이 된 것이다. 특히 다수의 대기업들은 경영비용 절감 차원에서 물류분야의 아웃소싱을 선택하였고 이는 물류기업들의 자립과 함께 전문성 제고의 기회를 제공하게 된 것이다.

(3) 넓은 소비시장

미국 대륙은 자국 물류기업들의 규모 및 범위의 경제 실현이 가능한 시험장이 되었다. 최초 연방정부, 주정부에 따라 많은 운송물류분야 규제가 있었으나 국가 산업의 경쟁력 제고 차원에서 1995년 이후 거의 모든 규제가 철폐되었다. 이를 개기로 대규모 생산·소비시장을 가진 자국 물류기업들은 경쟁력 제고를 위해 상호 인수·합병을 추진하게 되었고 이를 통해 규모와 범위의 경제를 동시에 가진 채 해외진출의 도약 발판을 제공하게 되었다.

3) 일본

(1) 역사적 배경

일본은 1950년대에 제조업 중심으로 새로운 도약기를 가지게 되었고 저렴한 생산비 구조를 활용하여 미국과 유럽의 제조업체들을 압도해 나가

기 시작하였다. 이때 비용절감 차원에서 유통혁신 등을 통해 물류유통체계의 선진화를 도모하였다.

1980년대 초반에는 증가하는 자국의 생산비용을 극복하기 위해 인접한 한국, 대만 등에 진출하여 생산비용을 절감하고자 노력을 하였다. 이후 한국, 대만이 속한 신흥산업국(NICs) 제조업체들이 빠르게 성장하여 자국기업들의 시장을 잠식하자 비용절감과 무역장벽 회피를 통한 지속적인 경쟁력 제고를 위해 다수의 일본기업들이 동남아로 진출하기 시작하였다. 1990년대 초반에는 생산비용이 더 저렴한 중국으로 대거 진출하게 되었다. 이러한 일본 기업들의 동아시아 진출로 인한 국제분업화로 일본 물류기업들의 역할이 지속적으로 증가하게 되었다. 이는 결국 일본 물류기업들의 성장에 크게 기여한 동기가 된 것이다.

(2) 기업활동 비용구조 개선

일본 물류기업의 다른 성장 요인 중 하나는 가공무역 중심의 생산구조를 가지고 있기 때문이다. 자국의 부존 자원이 부족한 일본은 원자재를 수입해서 다시 재수출해야 하는 형태의 산업구조를 가지고 있다. 이는 자국의 부존 자원을 가지고 있는 국가들 보다 물류분야에 기업 경영비용이 더 지출되는 구조를 가지게 되는 요인이 된다. 따라서 일본 제조업체들이 기업의 경영비용을 줄이기 위해서는 물류분야의 아웃소싱이 필요하게 되었고 이는 전문물류기업의 조기 성장을 촉진하게 된 것이다. 그러나 일본은 유럽과 미국에 비해 이러한 물류분야 아웃소싱이 상대적으로 낮았는데 이는 아래에서 언급할 일본 기업군의 특성 때문에 기인한다.

(3) 연합형태 기업군 특성

일본은 세계 2차대전 당시 구축된 일본 기업군(Kigyo shudan)과 재벌회사(Keiretsu)가 연계된 수평·수직 기업통제 네트워크를 통해 1970년대 초반부터 그룹형태의 해외시장 진출이 이루어졌다³⁴⁾. 이 기업군에는 금융, 무역, 제조업, 물류기업(해운업체 중심)까지 포함되어 해외 진출 시 자국기업간(제조업+무역업+물류업) 네트워크를 구축하여 현지에 진출했다. 이러한 형태의 연합형 해외진출은 일본 물류기업들의 현지 비즈니스 모델 확보를 용이하게 하여 빠른 글로벌화를 촉진하게 되는 기회가 되었다. 현재 글로벌 20대 물류기업인 NYK Logistics와 Kintetuz World Express 등은 이러한 배경에서 성장한 전형적인 일본 물류기업이다³⁵⁾.

(4) 국가협력자금 연계

일본은 저개발국에 지원하는 ODA협력 자금을 최대한 활용하여 현지 자국기업 진출에 지원을 하였다. 특히 일본의 초기 ODA협력 자금은 항만, 공항, 도로, 철도 등 물류관련 사회간접자본 투자에 초점을 맞추고 있어 이 외 연계된 자국 물류기업의 현지 진출에 큰 도움이 되었다. 또한 이러한 사업발굴을 위해 1974년에 설립된 JICA(국제협력사업단), JTCA(해외교통협력협회)를 통해 현지 물류관련 사업 발굴과 자국 물류기업 진출을 위한 다양한 정보 제공과 협상력 지원을 통해 자국 물류기업의 조기 글로벌화에 크게 기여하고 있다.

34) D.Oliver, The Globalisation of Port Business: an Asian Perspective, HongKong Univ., 2006.

35) 일본 주요 기업군(Kigyo shudan)의 해운업체였던 NYK(미쯔비시), MOL(미쯔이), K-Line(DKB) 등이 '90년대 글로벌 경제환경 변화에 쉽게 대형물류기업으로 전환·성장할 수 있었음. 해당 해운업체는 선사에서 터미널운행사('06년 기준 NYK 세계 14위, K Line 17위), 종합물류기업(NYK 물류 10위, Nippon Express 12위, KWE 18위)으로 성장함

3. 정부의 물류기업 지원정책 및 주요 성과

1) 정부의 물류기업 지원 정책

(1) 민영화 지원

유럽, 일본, 쿠웨이트, 중국 등은 국가의 물류관련 공기업들을 민영화 하여 공공기업의 안정적인 재정구조와 민간의 전문성 등을 결합시켜 단기 간 성장할 수 있는 기반을 마련해 주었다. Deutsche Post DHL는 정부 우정 국 기능에서 글로벌 물류기업으로 성장하였고 일본은 Nippon Express는 전 후 일본의 운송을 담당하던 공기업을 물류기업으로 전환시킨 경우이다. 쿠 웨이트의 Agility는 정부 부동산 개발업체를 전문 물류기업으로 육성시킨 특별한 사례이다. 이외에 중국의 경우도 국영 선사이거나 물류기업이었던 COSCO나 Sintrans를 민영화를 통해 글로벌 물류기업으로 육성시킨 경우이다.

(2) 자금 지원

정부차원에서 직접적인 자금지원 정책을 편 경우는 드물지만 간접적인 정부의 지원책은 많이 이루어졌다. Deutsche Post DHL는 국영은행이 민영화 되어 그룹 속에 소속되었고 이는 그들의 안정적인 자금력 역할을 수행하고 있다. Nippon Express는 주요 주주들의 과거 정부관련 은행이나 보험사들로 안정적인 자금지원이나 유리한 조건에 자금을 조달할 수 있는 재정적 건전 성을 간접적으로 유지할 수 있었다. 이외에 중국의 COSCO는 정부가 홍콩 에 COSCO Pacific이라는 투자회사를 만들어 주어 안정적인 자금조달을 할 수 있는 기반을 마련해 주었다.

(3) 특화된 비즈니스 모델 제공

미국의 UPS Supply Chain Solution의 경우 미국 우정시장과 특송시장을 장기간 독점할 수 있는 기반을 개별 주정부로부터 부여 받았다. 쿠웨이트의 Agility는 군수 및 정부조달 시장, 정부 통관시스템 시장을 장기간 부여 받아 안정적인 성장을 할 수 있는 물류 비즈니스 모델을 정부로부터 제공 받았다. Nippon Express는 일본 자국내 육송과 철송시장에서 물류사업 독점 권자로 30년 이상 우위적 사업지위를 영위해 왔다. 최근 중국의 COSCO와 Sinotrans 역시 항만운영과 해운물류업에서 중국 정부로부터 다양한 기득권을 부여받고 있다.

(4) 동반진출 모델 제공

일본의 경우 1970년대 자국 제조업체들이 동남아, 대만, 중국 등으로 진출할 때 제조업체와 물류업체들을 묶어서 동반진출 할 수 있는 정책을 추진하였다. KWE의 경우 일본계 전자업체들이 해외진출 할 때 동반 진출 하여 현지에 빠른 물류거점을 확보할 수 있었다. 이는 KWE가 중국, 동남아 시장에 조기 물류거점을 만들 수 있는 원동력이 된 것이다. 이외에 Nippon Express 역시 비슷한 동반진출 모델을 통해 해외에 진출하였다.

(5) 국제협력사업 연계

일본은 동남아지역에 국제협력사업(ODA)을 활용하여 자국 물류기업의 진출을 지원해 오고 있다. 일본은 해당 자금을 교통 및 물류인프라에 투자 하고 해당 시설의 연계사업에 자국기업의 진출을 알선하고 있다.

2) 정부의 물류기업 지원 주요 성과

(1) 대형 물류기업 육성

선정된 7개 물류기업을 보유하고 있는 4개국 정부는 정부지원을 통해 글로벌 top 25위권의 물류기업을 보유하게 되었다. 매출액 규모도 세계 수준의 기업으로 성장하여 자국 제조업체들의 해외 진출시 경쟁력 제고, 자국의 물류서비스 수준 증대, 국가의 신성장 원동력 제공 등 국가 경제 성장에 크게 기여하고 있는 것으로 보인다.

표 5-9 | 7대 선정기업의 2008 세계 순위

단위: 백만 달러(US\$)

Global Top 3PL Providers	순위	매출액
DHL Supply Chain & Global Forwarding	1	37,100
DB Schenker Logistics	2	21,000
Kuehne + Nagel	3	20,087
Nippon Express Co. Ltd.	4	19,014
UPS Supply Chain Solutions	7	9,055
Agility	11	6,474
Kintetsu World Express, Inc. (KWE)	26	2,923

자료: Armstrong and Associate Consulting 발표 자료(www.3plogistics.com)

선정된 7개 기업들은 지난 2000년 이후 2008년 현재까지 최소 1.5배에서 최대 120배까지 성장하여 기업 자체의 역량 뿐만 아니라 해당 국가 및 주변 지역에도 큰 경제적 파급효과를 창출해 주고 있다.

표 5-10 | 7대 선정기업의 매출액 증가 추이 비교

단위: 백만 달러(US\$)

회사	구분	1996	1997	2000	2005	2008	2008 순위
DHL Supply Chain & Global Forwarding	매출액	-	-	11,833	11,347	39,823	1
	순수익	-	-	161	450	- 408	
DB Schenker Logistics	매출액	-	-	6,634	13,698	20,956	2
	순수익	-	-	70	371	543	
Kuehne+Nagel	매출액	-	5,891	7,782	13,258	20,382	3
	순수익	-	117	187	418	695	
Nippon Express Co. Ltd.	매출액	18,594	-	17,757	19,010	20,616	4
	순수익	301	-	217	349	395	
UPS Supply Chain Solutions	매출액	-	-	1,418	5,994	8,915	7
	순수익	-	-	306	156	- 105	
Agility	매출액	-	-	55	1,578	6,390	11
	순수익	-	-	25	497	515	
Kintetsu World Express, Inc.	매출액	-	-	1,765	2,584	3,170	26
	순수익	-	-	24	48	99	

- 주: 1) 자료: 각 기업별 Annual Report 참조
 2) 환율: 외환은행 2009년 9월 4일 기준
 3) 2008년 순위는 A&A 발표 순위(나머지 년도 순위는 찾지 못했음) / 환율차이로 인해 매출 기준 순위 3, 4위가 A&A의 순위와 다름
 4) 1996년도 DHL은 통화와, 사업 분야의 구분이 현재와 달라서 제외하였으며, 2008년 DHL Supply Chain & Global Forwarding는 현재 DP-DHL에서 Global Forwarding/Freight와 Supply Chain/CIS로 변경되었으며, 표의 수치는 그에 대한 합산 실적임
 5) 2000년도에는 Schenker의 자료가 아닌 DB Freight Transport Division의 실적임
 6) UPS는 Supply Chain/Freight 부분의 매출 실적이며, 2000년 UPS는 Supply Chain 부분이 아닌 Non-Package 부분 실적으로서 이때에는 Domestic, International, Non-Package 매출만 구분됨
 7) 2005년 Schenker자료는 Schenker(BAX 인수), 물류회사인 Stinnes 실적을 합산함
 8) 2005년 DHL은 Logistics 부분만의 실적임

(2) 글로벌 물류네트워크 확대

선정된 7개의 글로벌 물류기업 모두 2002년 대비 2008년에 60개에서 300개까지 물류네트워크를 확장해 오고 있다. Kintetsu의 경우中间的 지역지사들의 사무소 통합작업으로 일부 네트워크가 축소되었으나 진출 거점들은 더 증가하였다. 이처럼 글로벌 물류기업들이 성장을 위해서는 글로벌 네트워크 확충이 필요하고 해당 정부는 이러한 물류기업들의 글로벌 네트워크를 통해 자국의 산업 활성화, 자국 기업들의 해외진출 독려, 글로벌 수입원 확대 등의 다양한 국익 창출 효과를 높여가고 있다.

표 5-11 | 7대 선정 물류기업의 글로벌 네트워크 성장 추이

회사	구분	2002	2005	2008
DP-DHL	진출국가	-	220	220
	지사수	국내: 109, 해외: 539	국내: 101, 해외: 521	국내: 106, 해외: 854
DB	진출국가	-	100개국 이상	130개국 이상
	지사수	전체: 382	국내: 165, 해외: 164	국내: 175, 해외: 355
Kuehne+Nagel	진출국가	96개국	100개국 이상	100개국 이상
	지점수	전체: 600	전체: 750	전체: 900
Nippon Express Co. Ltd.	진출국가	33개국 / 151 도시	35개국 / 175 도시	37개국 / 210 도시
	지사수	해외: 283	해외: 301	해외: 381
UPS Supply Chain Solutions	진출국가	-	-	120개국 이상
	지사수	-	-	901 Facilities
Agility	진출국가	50개국 이상	100개국 이상	120개국 이상
	지사수	-	해외: 451	해외: 550
Kintetsu World Express, Inc.	진출국가	30개국 / 170 도시 (225 Site)	30개국 / 167 도시 (248 Site)	30개국 / 187 도시 (285 Site)
	지사수	국내: 127, 해외: 58	국내: 83, 해외: 48	국내: 96, 해외: 49

제 6장 우리나라 글로벌 물류 리더기업 성장 전략

1. 글로벌 물류 리더기업 필요성

앞서 살펴본 바와 같이 세계 물류시장은 2007년의 경우 8,046억달러에 달하였으며 앞으로도 지속적으로 증가하여 2012년에는 1조 406억 달러에 달할 것으로 전망되고 있다. 빠르게 성장하는 세계물류시장에서 우리나라 물류기업들이 차지하는 비중은 미미한 실정인데, 이는 우리나라 물류기업들의 국제시장보다는 국내시장에 집중되어 있고 현재 두각을 나타내고 있는 글로벌 기업들이 별로 없기 때문이다.³⁶⁾

연구의 범위에서 설정한 것처럼 3PL 기업중심으로 논의를 집중하여 볼 때 정부나 물류업계 및 화주 모두 우리나라에도 항공사, 해운기업처럼 세계적인 물류기업이 등장하기를 희망하고 있다. 글로벌 상위 10-20대 기업에 속하는 물류기업의 등장은 외견상으로는 양적성장을 추구하는 것으로 보이지만 실제로는 신성장동력으로써 물류산업의 발전과 경쟁력을 제고하는 기반강화를 의미한다. 이는 국내 물류기업의 동반성장의 계기가 될 수 있다. 글로벌 물류기업의 비즈니스 진행방식도 모든 것을 자신들이 다 수행하지는 못하고 각국 현지기업과의 협업 및 국내기업과의 연대나 제휴를 통해 처리하고 있기 때문이다. 아울러 글로벌 기업들에 의존적인 비즈니스에서의 가격결정이나 의사결정시에 화주들에게 비교기준을 제시할 뿐 아니라 더 나은 서비스 제공을 통하여 국내 영업기반을 확고히 하는 계기가 될 수 있다.

36) 글로벌 물류기업들의 업무영역은 전통적인 물류분야인 해운, 항공, 복합운송 외에도 금융, 우편, 국제전시 등으로 매우 다양하며 이들은 상호 시너지 효과를 발휘하면서 매출증대로 이어지고 있음



그림 6-1 | 글로벌 물류 리더기업 필요성

글로벌 물류기업의 출현은 또한 원스톱 서비스로 이어지는데 화주가 원하는 대부분의 서비스는 한번의 계약을 통하여 복합적으로 처리될 수 있다. 세계적인 국적항공사나 선사가 존재함으로써 얻는 것과 유사한 각종 편익을 국내화주들이 글로벌 물류기업의 등장으로 인하여 확보할 수 있다.³⁷⁾ 매출액 등 외형적 성장을 기준으로 글로벌 물류기업 여부를 판단하는 것은 바람직하지 않은 접근이라 할 수 있다.

37) 글로벌 물류기업의 영업이나 매출의 대부분은 선사나 항공사가 해외시장 또는 삼국간 영업에서 발생하는 것처럼 물류기업의 영업 역시 외국에서 확보되는 것이 바람직하며 실제로 외국을 상대로 한 영업비중이 커야 명실상부한 글로벌기업이라 할 수 있을 것임

| 표 6-1 | 글로벌 3PL 기업들의 시장확대 전략

구분	기업확장의 행태와 전략	주요기업 사례
글로벌 종합물류 서비스	<ul style="list-style-type: none"> - M&A를 통한 점유율 확대 및 서비스 확충, 물류자회사 설립 - 기존 핵심서비스 확충, 전문분야의 경쟁력 및 수익성 확보 - 매수기업과 융합, 구조 및 기능 조정, 기업문화 통일 추구 	Deutsche Post, Deutsche Bahn, UPS, MOL, Maersk, NYK, Yellow-Roadway
특화 서비스의 광역화	<ul style="list-style-type: none"> - M&A를 통한 물류서비스의 특화 및 서비스 지역의 광역화 - 트럭킹 및 물류관리를 포함한 물류 부대서비스 확충 - 특정지역에서 다각적 M&A 추진 및 비효율적 조직 매각 실시 	Fedex, TNT
글로벌 포워딩 업체	<ul style="list-style-type: none"> - M&A를 통한 점유율 확대, 전략적 제휴 및 계약관계를 통한 물류기능의 확충 - 독자적인 성장전략에 의한 점유율 확대 및 물류서비스 확충 	Expeditors International, Kuehne & Nagel, CEVA Logistics

하지만 기존의 대부분의 보고서에서 물류기업을 판단하는 기준이 매출액이나 물동량 등 외형적인 것들이 대부분이고 눈에 보이지 않은 가치에 대한 판단은 유보되는 경우가 많다. 작지만 경쟁력이 있는 기업, 특화된 서비스를 제공함으로써 시장에서 지속적인 성장을 유지하는 기업들도 많기 때문에 외형적인 성장을 중시하는 것은 한계가 있다. 따라서 우리나라 물류기업의 글로벌 물류기업으로의 성장은 양적 성장과 질적 성장이 동시에 이루어져야 한다.

2. 글로벌 물류 리더기업 성장전략

1) 물류산업 지원정책의 지속적인 추진

지속적으로 변화하는 물류환경에 대응하여 정부 역시 기존의 물류정책을 꾸준히 수정하고 있다. 동북아 물류시장의 성장, 녹색물류의 급부상, 보안과 조화를 이루는 물류의 강조, 글로벌 SCM 확산, 3자 물류확대에 대응하고 우리나라를 글로벌 물류강국으로 발전시키기 위해 국가물류기본계획(2006-2020)을 재정립하고 있으며 물류산업선진화 방안을 통하여 실질적인 대책을 마련하고 있다.

우리나라 대형물류업체들 대부분은 자체적으로 사업확장 또는 해외시장 진출계획을 마련하고 있으나 최근의 경제위기로 인해 투자재원 확보 등에 어려움을 겪고 있다. 글로벌 물류기업으로의 발전은 뚜렷한 비전으로 제시되고 있으나 획기적인 대책마련이 어렵다는 현실적인 인식을 공유하고 있다. 이는 물류산업이 발생하고 발전해온 역사적 배경이 짧고, 금융조달이 상대적으로 불리하며 물류전문인력도 충분치 못한 상태에서 의지와 의욕만으로는 세계 물류시장에서 급성장하는데 한계가 있기 때문이다. 때문에 업계에서는 기존에 마련된 정부의 각종 대책을 강력하게 추진되기를 희망하고 있다. 국가물류기본계획상의 5대 전략과 그 추진과제들은 하나하나가 모두 중요하며 이들 과제가 실행될 때 물류기반은 확대되고 경쟁력은 강화될 것이기 때문이다. 특히 고부가가치 물류산업육성 전략중 “글로벌 종합물류기업 육성을 위한 제도적 지원방안 마련”은 이번 연구와도 긴밀한 관계를 맺고 있다. 동 과제에서는 “관련제도 마련(2009-2010) 및 글로벌 종합물류기업 육성제도 시행(2011-2015)”와 “물류기업의 종합화·대형화 추진”이 포함되어 있다. 이외에도 다양한 대책들이 마련되어 있는데 단기적으로 추진할 수 있는 과제와 체계적인 접근이 필요한 중장기 과제로 구성

되어 있다. 이외에 지난 5월에 발표된 물류산업 선진화 방안도 물류기업들이 기대를 하고 있는 정책이다. 물류산업 선진화 방안³⁸⁾은 물류산업의 지속적인 발전기반을 마련하고 새로운 성장동력을 확보하기 위해 마련된 것으로 그 주요 내용은 다음과 같다.

| 표 6-2 | 물류산업 선진화 방안 주요 내용

구분	주요내용
화주기업의 3자물류 이용 유도	<ul style="list-style-type: none"> - 3자물류비 증가액의 3% 법인세 공제요건 완화 - 3자물류 컨설팅 확대 추진 - 영업용 화물차에 대하여 고속도로 통행료 야간할인 및 유가보조금 지급 시한 연장 - 종합물류 인증기업에 물류단지 우선 입주권을 부여하고 인증기준 중 3자물류 비중 확대('08, 30%→'11, 60%)
물류산업 체질 강화와 규제 합리화	<ul style="list-style-type: none"> - 육상운송업은 직접운송 의무제와 화물정보망 인증제 도입 - 창고업은 등록제 전환 및 화주와 매칭시스템 구축 - 자동차 수출시 임시운행 번호판의 허가증 대체 등 규제 완화 및 제조업과 전기요금 격차(20%) 해소추진 등 차별 축소
녹색물류를 통한 성장동력 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 철도와 연안해운의 수송분담율 제고 위한 지원책 마련 - 항만 하역크레인의 동력을 전기로 전환하고 LNG화물차 전환 등 저탄소 물류장비 보급

우리나라 물류업체들은 양적, 실적 성장을 위한 신규대책이 마련되는 것도 중요하지만 기존의 대책들이 조속히 현실성 있게 이루어지기를 희망하고 있다. 이는 중소 물류기업들의 경우 중장기적이고 대규모 재원이 마련되어야 하는 정책은 현실적으로 활용하는데 한계가 있으며 물류현장에서는 오히려 즉시적인 효과를 볼 수 있는 대책을 선호하기 때문이다. 따라서 정책은 일시적이고 즉효적인 것과 중장기 적으로 체질을 개선해 나가는

38) 민관합동회의, 2009.5.8.

대책이 혼합되어 사용되어야 한다. 그러나 이러한 정책구현의 가장 큰 애로사항은 이해관계의 조정과 재원마련이라 할 수 있다. 물류는 세부적으로 들여다볼수록 복잡하고 그 이해관계가 매우 다양하기 때문에 단숨에 일을 해결하기가 어렵다. 바로 이러한 이유 때문에 장기적이고 꾸준한 정책의 마련과 집행이 중요하다. 이 모든 것보다 어려운 문제가 재원마련이다. 투자재원 및 지원자금이 마련되지 않는 정책은 그 효과가 제한적일 수 밖에 없기 때문이다. 정부가 중요 정책의 대부분을 재정으로 해결할 수도 없고 해결해서도 안된다. 물류기업 스스로도 리스크 관리를 해야 하고 철저한 사업분석이 선행된 이후에 투자가 이루어져야 한다. 물류사업 확장이나 질적 고도화에 소요되는 재원을 매칭펀드 형태로 조달하는 것은 정부 재정지원의 도덕적 해이를 방지하고 기업들의 철저한 사전준비를 할 수 있게 방법의 하나가 될 수 있다.

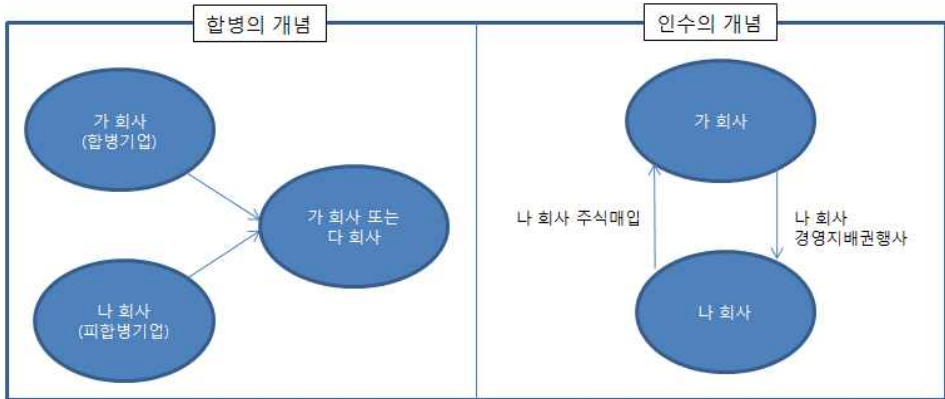
2) 인수합병(M&A) 전략

글로벌 물류기업으로 손꼽히는 회사들의 성장과정을 살펴보면 한가지 공통적인 사실을 발견하게 되는데 그것은 인수합병을 통한 시장확대와 사업다각화이다.³⁹⁾ 대부분의 세계적인 물류기업은 인수합병을 통해 외형을 키우고 지역적 특화를 달성하였으며 사업간 시너지 효과를 창출하였다. 물론 모든 인수합병이 성공한 것은 아니나 대부분의 성장기업들에 있어 인수합병은 물류기업들을 한단계 성장하게 만든 동인이 되었다.⁴⁰⁾ 또한 인수합

39) 합병(merger)이란 둘 이상의 기업이 회사간의 계약에 의해 통합되어 법률적, 사실적으로 하나의 회사가 되는 것을 의미. 인수(acquisition)는 인수기업이 피인수기업의 주식이나 자산을 전부 또는 일부를 매입함으로써 경영권을 획득하는 것을 말함. 특히 인수의 경우 합병에서와 같이 법적인 형태의 변화를 가져오기 보다는 주주간의 주식이동을 통해 실질적인 기업 지배권의 변화를 초래

40) 인수합병 전략은 기업의 투자수익을 단시일 내에 끌어올리거나 신규시장에 진출하는데 유용하나 위험도가 매우 높고 성공도도 높지 않음

병은 지금도 기업의 성장과 발전을 가져오는 현실적인 대안의 하나로 각광 받고 있다. 인수합병은 서로 다른 두 기업이 합해질 때 발생하는 효과가 인수비용을 초과할 것으로 기대될 때 시도되는 것으로 단순히 기업의 덩치를 키우는 수단이 아니라 기업의 질적 성장도 함께 도모할 수 있기 때문에 시장점유율을 늘리거나 사업을 광역화, 다각화 하고자 할 때 빈번히 시도되고 있다.



자료 : 에너지경제연구원, 외국자본에 의한 적대적 M&A와 전력산업, 2006.7.

| 그림 6-2 | 인수·합병의 기본 개념

인수와 합병은 독립성, 채권/채무 귀속여부, 절차상 의결 여부에 따라 차이가 있다. 인수의 경우 피인수기업의 법적, 경영상 독립성이 인정되며, 피인수기업의 채권/채무는 인수기업으로 귀속되지 않고 이사회나 주주총회의 의결이 필요하지 않는다. 그러나 합병은 이와 다르게 피합병기업은 법적으로 소멸되고, 채권/채무는 인수기업으로 귀속되고, 의결절차가 필요하다. 인수합병은 거래의사, 교섭방법, 결합형태, 지불수단에 따라 다양하게 분류되고 있다. 그중 널리 알려진 것이 거래의사에 의한 구분인데 우호적

인 인수합병과 적대적인 인수합병이 그것이다.

물류기업의 인수합병에서 보는 것처럼 인수합병에는 몇 가지 목적 또는 동기가 있다.

표 6-3 | 인수합병의 목적 및 동기

목적 및 동기	주요 내용
경제적 요인 (Economic incentives)	<ul style="list-style-type: none"> - 기업규모의 대형화로 각종 비용 절감. 규모의 경제 실현 - 피인수합병기업의 인력, 기술, 판매망, 고개 등을 획득함으로써 시장점유율을 확대
경영 전략적 동기 (Business strategy reasons)	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 효율성과 시너지효과 제고를 통한 이윤극대화 및 기업가치극대화를 달성 - 경영 다각화나 새로운 사업 진출 등 단기간의 외적 성장 추구 - 해외 시장 개척. 신흥시장 점유율제고 및 시장 진출
재무적 동기 (Financial reasons)	<ul style="list-style-type: none"> - 현금흐름상의 위험을 분산(hedge) - 단기수익추구를 위한 투기 목적 - 조세절감 목적

자료 : <그림 6-2>와 동일

글로벌 물류기업의 경우 이들 동기가 복합적으로 작용하여 인수합병이 진행된 경우가 대부분이라 할 수 있다. 그러나 글로벌 물류기업들이 인수합병에 나선 주된 이유는 <표 6-1>에서 보는 것처럼 경영 전략적 요인이 다른 요인보다 더 큰 것으로 보인다. 이는 글로벌 3PL 기업들의 시장확대 전략에서 보다 명확하게 드러난다.

우리나라 물류기업이 신흥시장 진출이나 틈새시장 공략을 위해 인수합병을 시도할 경우 공략 대상이 되는 기업은 다음과 같은 요건을 갖춘 경우가 대부분일 것이라 판단된다.

- 대주주주의 지분비율이 낮은 경우 : 대주주 지분비율이 낮고 유통주 식물량이 많은 경우

- 주가수익율(PER)이 낮은 경우 : 유사기업간의 주가수익율이 상이할 때, 보통 낮은 주가수익율을 보이는 기업의 공격대상이 되기 쉬움
- 자산가치(Asset Value)에 비해 주식의 가격이 저평가된 기업
- 현금흐름(Cash flow)이 풍부하면서 저평가된 기업(주가상승 여력이 높은 기업)
- 내부유보율(Accumulated earnings ratio)이 매우 높은 기업 : 높은 내부 유보율에도 불구하고 현재의 자기자본 비용만큼 수익성을 내지 못하는 경우 시장에서 주가가 하락되기 때문에 공략 대상이 되기 쉬움

인수합병은 우리나라 물류기업의 세계시장으로 진출하기 위한 주요 수단이 될 수도 있으나 역으로 적대적 M&A의 대상이 될 수도 있기 때문에 이에 대한 대응도 필요하다.⁴¹⁾ 대부분의 국가에서는 인수합병이 너무 남용되는 것을 방지하고 기간산업이 외국인 손에 넘어가는 것을 방지하기 위해 주식대량 보유 신고제나, 황금주, 자기주식 취득 및 외국인투자 사전규제 등 다양한 규제를 도입하고 있다.⁴²⁾ 따라서 외국의 물류기업을 인수합병하고자 할 때는 기업자체에 대한 분석과 더불어 해당국가의 법/제도 및 외국 기업에 대한 우호적 분위기 여부 등을 분석해야 한다.⁴³⁾

물류기업의 인수합병은 그 자체만으로도 별도의 연구가 필요한 주제이기 때문에 여기서는 실제적인 지원방안을 논의하는 정도로 그치고자 한다. 물류기업의 실질적인 인수합병을 지원하기 위해 특화된 제도나 재원은 없는 실정이나 기존 연구에서 주장한 정책방향을 살펴보면 기업들이 필요로 하는 지원내용을 파악 할 수 있을 것이다.

41) 우리나라는 IMF 구제금융 이후 외자유치를 위해 대부분의 방어수단을 폐지하거나 사용을 엄격히 제한하여 외국으로부터의 적대적 M&A에 매우 취약한 상황

42) 황금주(Golden share)는 기업의 주요 의사결정에 거부권을 행사할 수 있는 주식

43) 기업문화나 경영 시스템이 다른데 따른 위험성도 매우 큼

표 6-4 | 인수합병 지원을 위한 정책방향

구분	내용
기업 지원방안	<ul style="list-style-type: none"> - 외환거래법상 자본거래 신고제를 사후신고로 전환 - 해외 M&A 자금에 대한 임시투자세액 공제 혜택 부여 - 해외 M&A를 통한 배당소득세에 대한 세제 혜택
금융 지원방안	<ul style="list-style-type: none"> - PEF(Private equity Fund)에 대한 규제완화를 통한 산업자본의 참여 유도 - PEF의 해외 M&A 투자시 이중과제 면제 - PEF의 해외 M&A 투자시 채무보증 및 자금대출 허용 - PEF의 부실채권 인수방식의 해외 M&A 허용 - 개인 및 가계를 위한 장기 해외 M&A 전문펀드의 조성 - 외환보유고의 전략적 활용
인프라 지원방안	<ul style="list-style-type: none"> - 해외 M&A 관련 정보제공 및 컨설팅 지원강화를 위한 시스템 구축 - 해외 M&A 전문인력 양성 - 해외 M&A 지원보험 도입

자료 : 무역협회, 해외 M&A 활성화 및 적대적 M&A 대응 방안, 2007.9.

표에서 보는 바와 같이 인수합병은 금융 및 세제관련 문제가 매우 중요하고 핵심적인 사안이기 때문에 세제당국 등 관련부처와의 협조가 절대적이라 할 수 있다.

정부와 물류기업들이 인수합병을 통한 성장과 신규시장 진출의 중요성을 인식하면서도 실제로는 국내기업이 해외 인수합병에 소극적인데 이는 다음과 같은 이유 때문이다.

- 글로벌 M&A에 대한 경험부족 및 모험투자 기피
 - 최고경영자들이 과거 외환위기 이전의 글로벌 확장전략의 실패에 따라 해외 M&A에 대한 부정적 인식을 보유하고 있으며 해외 M&A 후 인수 기업 운영 능력에 대한 자신감 결여
- 금융지원시스템의 미비
 - M&A 관련 채무보증, 자금 대출 등 금융지원이 취약
 - 이는 해외 M&A를 지원할 수 있는 규모의 금융기관의 부족과 사모투자펀드(PEF) 등의 활성화 미흡 등에 기인

- 전문인력 부족

- 국내기업의 해외 M&A 경험부족으로 관련분야 전문가 부족

따라서 국내물류기업의 해외 물류기업 인수합병을 활성화시키기 위해서는 앞서 논의된 다양한 대책들이 종합적으로 추진되는 것과 동시에 성공 사례에 대한 경험축적과 공유가 필요하다.

3) 국제물류투자 펀드 활용

물류기업의 해외투자를 실질적으로 지원하기 위한 방법을 강구하던 정부와 업계는 지난 2007년 12월, 기업의 해외진출 지원 및 글로벌 물류네트워크 구축에 필요한 재원조달을 위해 공공기관이 참여하는 사모(私募)펀드 형태의 국제물류투자펀드를 조성하였다. 현재 1조 3,800억원의 투자재원이 조성되어 있는 동 펀드의 중점투자대상은 “해외 항만 및 물류센터 개발 투자·운영권 확보”와 “물류기업(해운선사, 3PL, 터미널 운영사)의 인수·합병 지원” 등이다.⁴⁴⁾ 물류투자펀드는 해외 물류기업에 대한 인수합병을 포함하여 해외물류시설에 대한 투자를 지원할 수 있음에도 2007년말 조성된 이후 러시아 나호트카의 항만개발에 일부 투자된 것을 제외하고는 재원의 활용실적이 없는 상황이다. 이는 투자기간, 투자 사업 대상, 최근의 경제적인 여건 악화 등 여러 요인에 기인하고 있으나 요구되는 투자수익율이 10-12%로 높은 것도 큰 걸림돌의 하나라고 할 수 있다.⁴⁵⁾ 또한 기존사업의 인수와 같은 브라운 필드 영역보다는 신규사업의 개척과 같은 그린 필드

44) 산은펀드 : 8,800억원 (산업은행, 우정사업본부, 컨공단, BPA, IPA 등 참여)

국민펀드 : 5,000억원 (국민은행, 수협, 컨공단, BPA, UPA 등 참여)

45) 국제물류투자펀드는 Equity 투자방식을 선호하고 있기 때문에 내부요구수익율이 10%이상으로 설정되고 있으나 이용자들은 요구수익율이 여전히 높다는 입장이 대부분임. Equity 방식의 투자수익율을 이용자들이 일반 대출 방식의 이자율과 혼동하는 경우가 있음

영역을 위주로 투자사업을 선정하고 있는 것도 펀드사용을 어렵게 하는 요인이 되고 있다. 46)

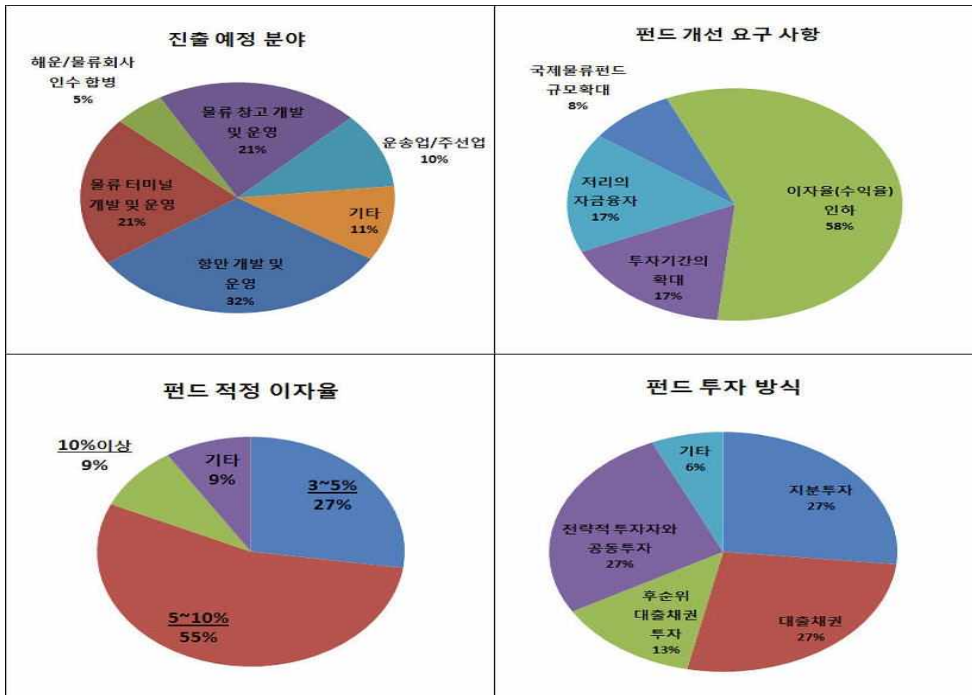


그림 6-3 | 국제물류펀드 이용실태 설문조사 결과

투자펀드 활성화를 위해 지난 9월에 실시된 조사에서는 향후 진출 예정 사업 영역, 투자 펀드 개선 요구사항, 펀드의 적정이자율, 펀드 투자 방식 등에 대해 의견을 수렴할 수 있었다.47)

그림에서 보는 바와 같이 펀드개선 요구사항 중 가장 높은 것이 이자율 인하였으며 적정이자율은 5-10%대를 선호하는 기업들이 많았다.48)

46) 펀드운영 기준에는 기존사업의 인수합병에도 투입될 수 있도록 되어 있음

47) 국제물류투자자협의회 회원사들을 대상으로 조사를 실시. 상세조사결과는 <부록 2>를 참조.

48) Equity 투자 방식의 내부요구수익율을 대출 이자율과 단순 비교하는 경우에 발생

이자율과 투자방식에 대한 개선요구와 더불어 기업들이 요청한 사항은 다음과 같다.

- 국제물류투자펀드에 대한 홍보 확대
 - 투자펀드에 대한 홍보가 필요함에도 자산운용사를 포함한 주체들의 펀드에 대한 홍보가 부족. 펀드 자체를 모르는 경우도 있었고, 알고는 있으나 구체적인 내용 및 사업진행방식 등에 대해서는 인지하지 못하는 경우가 많음
- 펀드 투자 방식의 변화
 - 대다수 물류기업들은 사모펀드 대신 장기저리의 국부펀드를 희망하고 있음. 이는 리스크 관리와 투자비 회수에 주력할 수 밖에 없는 사모펀드의 특성 때문에 이자율 등이 높기 때문임
 - 펀드 방식에서 사모와 국부의 두 가지를 선택하거나, 이자율 인하 또는 저리의 자금융자 그리고 투자 기간의 확대 규모 등의 선택이 가능하도록 펀드 운영에서의 유연성을 기대
- 운용 분야 및 국가 확대
 - 국제물류투자펀드의 취지에 맞게 운용이 되기 위해선 터미널 개발뿐만 아니라, 해외물류기업 및 물류거점시설 등에 대한 인수합병을 포함하여 해외투자에 대한 지속적인 조사와 자료 분석 필요
 - 자산운용사의 주된 관심이 해외 신규 터미널 개발에 집중되어 있기 때문이라는 의견이 높음
 - 펀드 활성화를 위해 저개발국가(아프리카, 중남미 등)에 대한 향만, 물류시설 개발에 동참할 필요

앞서 논의된 사안들을 포함하여 물류투자펀드의 활성화를 위한 대책을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 자산운용사의 요구 수익률 인하 노력이 필요

하다. 사모펀드로써의 특성 때문이기는 하겠으나 현재 요구되는 수익률은 너무 높다는 인식이 지배적이고, 실질적으로 물류기업들에게 도움이 되기 위해서는 수익률이 낮아질 필요가 있다. 정책펀드로써 물류기업들이 선호하는 수익률은 5-10%대 이기 때문이다.⁴⁹⁾

표 6-5 | 물류투자펀드 활성화를 위한 주체별 역할

주체	역할
정부	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정부차원에서 국내 물류기업의 해외사업을 위한 정책적인 펀드로서 운용할 수 있도록 제도개선의 노력이 필요 ○ 민간 펀드 운용사, 국내 기업 및 관련 기관간의 효과적인 네트워크 구축으로 펀드의 활용도를 높일 수 있도록 정부에서의 적극적인 노력 필요
펀드 운용사	<ul style="list-style-type: none"> ○ 많은 기업들이 요구해왔던 이자율 인하 및 투자 방식 선택 등의 펀드 이용 조건 완화에 대해서 국내 기업들과의 협의를 통해 유연하게 대처 ○ 투자 분야에 대해서도 투자 확대 및 중소기업의 기업들의 참여를 유도할 수 있도록 물류 창고업 및 차고지 사업, 특정구간의 운송권 및 항로권 등 다양한 영역으로 확대
KMI	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국제물류 투자 협의체 회원사들을 대상으로 국제물류투자펀드에 대한 적극적인 홍보활동 ○ 국제 터미널 개발 계획 등의 물류 인프라 투자 동향 파악 및 물류 기업의 동향 등에 대한 전문적인 분석 자료 제공을 통해 해외 사업 개발 지원 ○ 해외투자사업 추진시 객관적 평가가 가능한 타당성 업무 지원 ○ 기업들이 해외 진출시 필요한 현지 수익 모델과 추진 방식 등에 대한 다양한 연구지원

둘째, 투자영역 및 투자 기간 확대이다. 현재 물류투자펀드의 투자기간은 5-7년으로 매우 짧아 투자회수기간이 상대적으로 장기인 물류시설투자에 적합하지 않다. 물류기업들은 투자기간을 10년 이상으로 확대할 필요가

49) 펀드 운용사의 입장(Risk 관리)을 고려하면 국채 + 2%는 보장되어야 할 것임. 현재 10년 만기 국고채 금리는 5.43%임(2009. 9. 1 기준)

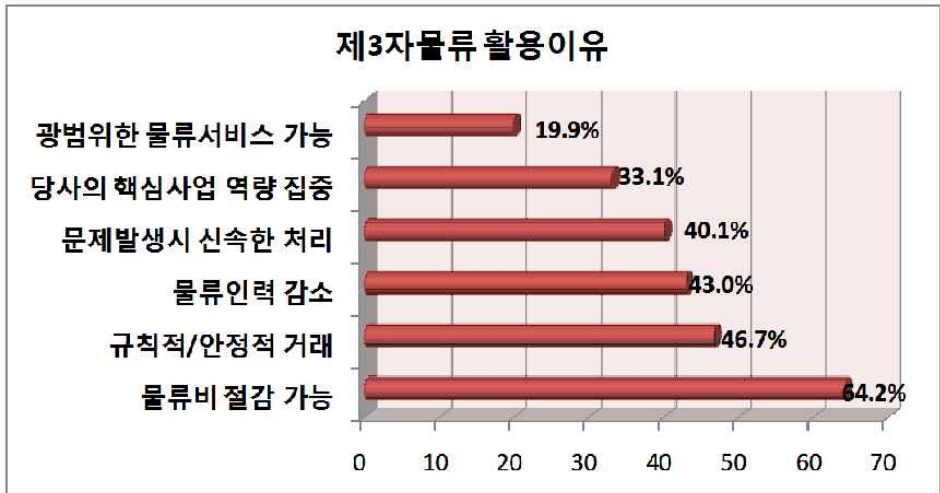
있으며, 투자 대상도 터미널 개발 외에 물류창고, 화물자동차 주/배차장, 포워딩 및 통관업 등으로 확대하여 물류기업들이 다양한 투자대상을 선택할 수 있도록 할 필요가 있다. 셋째, 펀드에 대한 홍보 활동을 강화하여 물류기업들이 자신들도 동 펀드를 사용할 수 있음을 알리는 한편, 해외 사업 발굴 활동 및 관련 정보 제공 등 지원을 강화할 필요가 있다.

4) 3PL 기업 전문화⁵⁰⁾

앞서 물류산업 선진화 정책에서도 살펴본 것처럼 정부는 화주기업의 3자물류 이용을 유도하고 있다. 우리나라 수출입기업의 3PL 업체 활용율은 2005년 35.6%에서 2008년 46.3%로 매년 지속적으로 증가하여 왔다.⁵¹⁾ 화주기업들이 3자물류기업을 이용하는 이유와 정부가 3자물류 기업 전문화를 유도하고 있는 정책은 상호 보완적이라 할 수 있는데, 이는 화주들의 핵심 역량 집중과 정부의 물류산업 경쟁력 제고가 서로 맞아 떨어지고 있기 때문이다. 화주들이 3자물류를 활용하는 이유는 아래의 그림과 같이 매우 다양하다.

50) 허문구, “화주입장에서 본 글로벌 초대형 3자물류기업 육성 전략”, 글로벌 국제물류 리더 기업 성장전략 워크숍(2009.2)에서 발표한 자료를 재구성

51) 미국 등 외국에 비하면 낮은 실정. 미국의 경우 3PL 활용율은 2005년에 79%에 달함



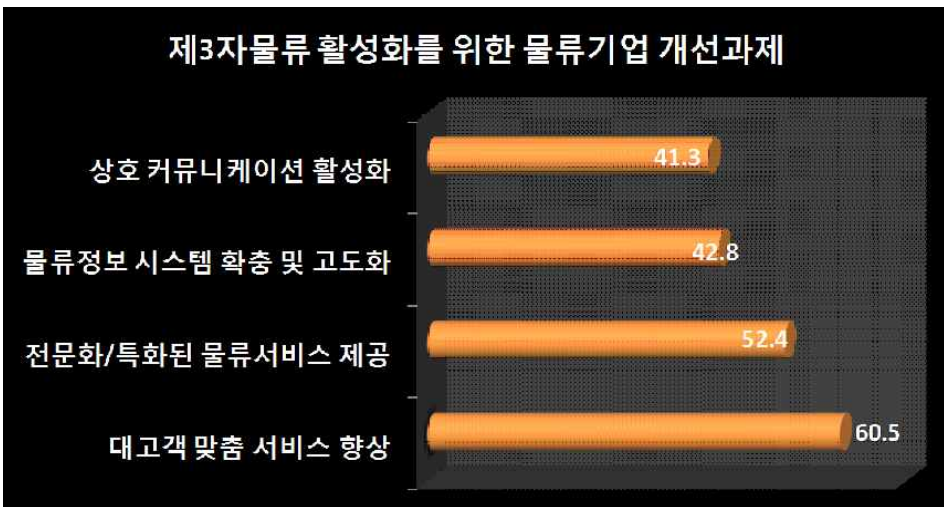
자료 : 허문구, “화주입장에서 본 글로벌 초대형 3자물류기업 육성 전략”, 글로벌 국제물류 리더 기업 성장전략 워크숍(2009.2)

그림 6-4 | 화주기업 3자물류 활용 이유

한편 3자물류를 활용하지 않는 이유도 여러 가지로 조사되었는데, 현행 자사 또는 자회사 기반의 물류에 만족(53.8%), 물류비 절감이 이루어지지 않음(43.1%), 고객요구에 즉각 대응 불가능(31.9%), 3PL 서비스 지식 및 정보 부족(28.3%), 직접적 통제력 약화(23.5%) 등이 그것이다.⁵²⁾ 이중 “현행 자사 및 자회사의 물류서비스에 만족하고 있음”이라는 항목이 제일 높게 나타났는데 이는 우리나라 물류업계의 현황과 직접적인 관계가 있다. 본사 및 계열사의 물동량을 중심으로 서비스를 제공하고 있는 2자물류기업들은 본사나 계열사에 특화된 서비스를 제공하기 때문에 화주기업들의 만족도가 높은 것으로 판단된다. 그러나 이는 3자물류서비스를 이용해보지 못한 상태에서 내부적으로 내린 결론일수도 있고, 각종 매출 및 거래관계에서의

52) 국제물류지원단에서 2008년 9월에 수출입화주 기업을 대상으로 한 조사 결과이며, 이하에서 인용되는 주요 수치와 표는 이를 인용한 것임

편리함과, 영업정보와 같은 민감한 정보의 대외 유출을 꺼리는 경향 때문 일수도 있다. 3자물류 미활용 이유와 3자물류 서비스 불만족 사항에⁵³⁾ 대한 개선은 3자물류 활성화에 대한 중요한 기틀이 될 것이므로 3자물류기업 들은 이에 대한 대비책을 마련해야 할 것이다. 서비스 불만족 요인 등에 대 응하여 물류기업들이 지속적으로 개선해야 할 과제는 아래 그림과 같다.



자료 : <그림 6-4>과 동일

| 그림 6-5 | 3자물류 활성화를 위한 물류기업 개선과제

3자물류 활성화 등 물류산업 선진화를 위한 정부측의 정책은 앞서 별도로 다루었기 때문에 논의를 생략한다. 물류기업이 정부에 원하는 사항을 살펴보면 세제혜택이나, 물류시설 확충을 위한 제도적 규제완화 등이 포함되어 있으며 물류정보화 및 표준화와 물류기업 전문성 강화를 위한 대책 마련

53) 3자물류 서비스 불만족 사항은, 상호커뮤니케이션 대응력 부족(56.0%), 비상상황 발생시 대응력 부족(52.3%), 물류비 절감효과 미미(45.0%), 자가물류보다 대고객서비스 저하 (34.4%) 등으로 나타남

등이 요구되고 있다. 앞서 4-5장에서 살펴본 해외 글로벌 물류기업은 지역별 또는 품목별 특화 시장을 장악하고 있다. 우리나라의 경우도 의약품, 의류, 도서/음반 등 특화된 품목에 강점을 지닌 업체들이 있으나 문제는 이들의 서비스가 국내위주로 이루어지고 있다는 것이다. 국내 3PL 물류기업들과 세계적인 업체들을 비교하는 경우 국내 기업이 지닌 한계와 애로가 명확하게 드러난다. 물류선진화 관련 대책은 이들 한계를 극복하기 위한 것이라고 할 수 있는데, 어려운 점은 이들 한계의 극복이 결코 쉽지 않다는데 있다.

- 국내 3PL 기업의 글로벌화에 대한 한계
- 일부 지역에 국한된 글로벌화 추진
- 서비스 범위는 글로벌물류기업과 격차 심함
- 글로벌 인재부족
- 글로벌 화주의 발굴능력 한계
- 지역특화 및 물류서비스 특화의 한계
- 글로벌 물류분야 정보획득의 한계
- 자산의 영세성 및 자본 동원능력의 한계

우리 물류기업의 이러한 한계에 대한 대응은 일대일 전략보다는 종합적이고 중장기적인 대응이 필요하다. 이는 특정한 문제 하나를 해결하는 것으로 물류 경쟁력이 제고되거나 글로벌 물류기업으로 성장하는 것이 아니며 종합적인 역량 강화가 수반되어야 하기 때문이다. 3PL기업 전문화와 관련하여 깊고 넓어가야 할 사안은 현실적으로 어느 기업이 글로벌 물류기업 또는 전문화된 3PL 기업으로 성장할 수 있겠는가 이다. 물류전문 기업의 경우 중국, 일본, 동남아시아 지역, 미주, 유럽 등에 진출하고 있으나 국가별로 1-2개의 영업거점을 운영하고 있는 정도이며 처리물량은 그리 높지 않은 실정이다. 2자물류를 중심으로 성장한 물류기업의 경우 계열사 물동량을 바탕으로 세계적인 네트워크를 구축하고 있으나 순수한 외부물량은

많지 않은 것으로 추정된다. 2자물류 기반의 3PL 기업들은 시장조사, 모기업의 지원, 금융조달, 네트워크 확보, 인재 동원 등에서 유리한 입장에 있는 것으로 판단된다. 2자물류기업들은 최근 3자물류기업으로의 질적변화를 추구하고 있으며 사업다각화와 업체간 제휴 등을 통해 기업 역량을 정비하고 있다. 외부적인 평가가 어떠하든 물류기업 전문화의 핵심은 이들 기업들이 3PL 물류 기업으로 자리매김하고 그 시장을 확대해 나갈 수 있는가 하는 이다. 정부의 종합물류기업 육성 방안 등 각종 지원정책이 물류기업의 성장에 도움이 될 것은 분명하지만 이는 대부분 기반조성에 그치는 것으로 3PL 전문 기업으로의 성장은 기업 자체의 선택과 환경대응에 달려 있다.

5) 전문인력 양성

물류산업 선진화와 관련한 대책 마련시에 빼 놓지 않고 다루어지는 것이 전문인력의 양성이다. 글로벌 물류거점 마련, 신사업 확장, 신규시장 발굴, 지역별/품목별 특화 전략, 마케팅, 고객 대응 등 각각의 업무분야에서 우수한 인재, 훈련된 인력의 필요성은 더욱 증가하고 있다. 이 때문에 물류 전문대학원 개설, 각 거점 대학별 물류인력훈련 프로그램이 운영되고 있다. 또한 물류관련 위탁훈련비 지원, 사내물류대학 운영, 전문연구요원(병역특례)지정업체에 종합물류기업 포함 등의 정책들도 시행된바 있다. 또한 물류관리사, 국제무역사, 판매관리사, 전자상거래관리사 등 자격제도를 운영하고 있다. 해양대학을 중심으로한 현장인력중심의 물류교육은 물류산업이 지속적으로 확장되고 있고 제조업과 긴밀한 관계를 맺게 되면서 다양한 직능의 인력을 필요로 하고 있다. 선진 물류기업들의 대부분이 매우 포괄적인 서비스를 제공하고 있기 때문에 승선경험이나 운송경험이 없는 전문인력에 대한 수요도 크게 늘어나고 있는 것이다.

지속적으로 확대되어온 물류인력 공급 정책이 기업들의 수요에 부응하

고, 그 인력들이 주요 물류기업에 포진하기까지는 시간이 소요될 것이다. 물류인력의 교육 및 육성정책이 물류인력의 저변을 확산하고 물류에 대한 관심을 갖게 하는 효과가 있으므로 이들 정책은 지속적으로 추진될 필요가 있다. 다양한 배경을 가진 인력들을 하나로 묶어 시너지 효과를 발휘하도록 하기 위해서는 물류기업의 비전을 공유하고 성공적인 역할모델 또는 직업경로를 제시해 주어야 한다. 잠재능력이 있는 인재가 회사에 지원하고 오래 머물며 핵심인재로 자랄수 있도록 회사차원의 인력관리가 필요한 것이다. 물류회사에 한 새로운 인력이 당장 현장업무를 처리하지 못한다고 해서 교육이 잘 못되었다거나 능력이 부족하다고 탓하기 보다는 회사이 원하는 인재를 선발하고 그 인재를 교육, 육성하는 프로그램 개발과 운영에 주력해야 한다. 능력있는 인재를 확보하는 방법으로 널리 쓰이는 것이 우수 인재의 영입(스카웃)이다. 다만 별도의 인력 양성 없이 다른 회사가 키워놓은 인재를 뽑아만 쓰는 것은 지양해야할 것이다. 글로벌 네트워크 확장에 대비하여 우수하고 충성심 높은 현지인력을 확보하는 것도 중요하다. 인수합병시에 우수한 인재의 상당수가 기존 회사를 떠나는 경향이 있으므로 핵심인재는 사전에 관리하여 인재유출을 방지하여야 한다.

3. 결론 및 정책제언

연구의 범위에서 설정한 것처럼 본 연구는 항공이나 해운등 전통적인 물류기업보다는 3PL 기업중심의 성장전략을 살펴보았다. 이는 정부의 정책 기조와도 상통하는 것으로 물류기본계획이나 물류선진화 방안에서 논의된 정책의 핵심중 하나가 3PL 기업 전문화 및 성장이기 때문이다. 그러나 외국 물류기업의 사례에서 보는 것처럼 대부분의 물류기업은 매우 다양한 업종을 운영하고 있었으며 직간접적으로 해운과 항공을 포함하는 경우가 많

았다. 향후에 물류기업 정책을 논의하거나 대안을 마련할 때는 논의의 범위나 대상을 분명히 함으로써 정책마련의 구체성과 현실성을 확보하는 것이 바람직하다. 국내물류기업의 성장전략 수행은 정부를 포함한 여러 관련 주체들이 상호 연관되어 있지만 핵심주체는 바로 물류기업이다. 정부의 정책은 물류기업이 원활하게 사업을 수행할 수 있도록 환경을 조성하고 법제도를 정비하는 한편 공정한 경쟁이 이루어지도록 조정하는 역할에 맞추어져야 한다. 물류기업의 성장전략을 재정리하면 다음과 같다.

1) 실효성 있는 정부정책 집행

물류기업의 선진화를 위한 정부정책은 물류가 제3의 성장동력임을 인지하고 우리의 지정학적 한계를 극복하기 위한 핵심요소로 인정된 이후 지속적으로 마련되고 정비되어 왔다. 물류산업 중시 정책은 우리나라 뿐만 아니라 외국에서도 받아들여지고 추진되고 있는 사항이다.⁵⁴⁾ 2004년 국가물류개선훈령부터 최근의 물류선진화 방안(2009. 5)에 이르기까지 물류전문기업 육성방안, 종합물류기업 인증제, 물류전문인력 육성 지원, 3자물류시장 확대, 국가물류기본계획 등 다양한 정책이 마련되고 집행되었다. 여기에는 세제개선, 규제완화, 인증제 강화 등이 다양한 대책이 포함되었으나 종합물류기업 이용시 세제혜택이 미봉책으로 끝나는 등 종합물류기업에 대한 통관업 허용 외에는 물류기업이 체감할만한 대책이 시행된 것은 손에 꼽을 정도이다. 또한 이들 실행된 대책도 대부분 실행시기가 정부부처간 협의과정, 관할권 문제, 예산 문제 등으로 늦춰진 경우가 많았다. 즉 정책 기획·집행부처와 정책수단 집행부처의 이해관계가 상이하고 관련기업들의 이해도 서로 달라 일관성 있는 정책의 추진이 어려웠던 것이다. 3PL 기

54) 싱가포르 3자물류기업 인증제도 및 일본의 3자물류 육성 정책 등

업 전문화나 시장확대를 포함한 정책의 일관된 추진이 절실히 요청된다. “지금까지 쏟아낸 정책이라도 충실히 이행 되었으면 바랄 것이 없다.”는 물류인들의 말은 깊이 새겨야 할 것이다.

2) 물류기업 전문화 추진

외국 물류기업들의 사례를 보면 종합물류기업으로 발전한 경우, 특정 분야에 집중한 경우, 신흥시장과 특정품목에 핵심역량을 강화한 경우 등 성장 전략이 다양하다. 그러나 그 어느 경우든 특화된 역량, 자사가 뛰어난 경쟁력을 가진 분야가 없는 물류기업은 찾아보기 힘들었다. 이는 어정쩡한 입장의 물류기업은 글로벌 대형기업과 틈새시장에 특화한 작지만 강한 기업사이에서 고전하기 쉽다는 것을 의미한다. 3자물류시장 활성화와 국내 물류기업들의 글로벌 경쟁력 제고와 부가가치 창출을 위해서는 개별 물류기업들의 전문화 및 특성화 필요하다. 앞서 해외사례에서 살펴본 것처럼 주요 물류기업들은 초기 성장기에 특수산업의 전문물류분야에 집중하면서 자사의 대형화와 종합화를 실현하였다. Agility(군수물), Caterpillar logistics(중장비), DHL(특송우편)은 핵심분야의 전문화를 통해 부가가치 창출 및 글로벌 물류기업으로 대표적 사례이다.

국내 물류기업의 경우에도 군수물, 정부조달물, 위험화물, 신선식품, 보안, 환경, 폐기물 등 고부가가치 핵심분야 진출 및 전문화가 필요하다. 특히 최근 강조되고 있는 친환경 물류에 대한 관심과 진출은 시대적 요청이기도 하다. 이제 세계시장에 진출하기 시작한 국내 3PL 기업들의 전문화와 대형화를 위해서는 3PL 기업을 활용한 화주에게 뚜렷한 인센티브를 제공할 필요가 있으며, 물류기업의 전문 장비 및 전문 인력 확보에 따른 인센티브 제공 등이 필요하다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 물류기업 스스로의 역량 집중과 개발이다. 이미 포화 상태에 이른 선진물류시장보다는 신흥물

류시장 개척 등 틈새시장 개척에 집중해야 하는 것이다.

3) 인수합병 지원

글로벌 물류기업의 성장과정에서 살펴본 것처럼 인수합병은 서구사회에서는 이미 언제나 누구에게나 일어날 수 있는 일상사이다. 물류기업의 경우 역시 다양한 형태의 M&A를 통해 기업의 외적 성장과 질적 고도화를 추진하여 왔다. 인수합병은 단기간에 서비스역량을 강화하고 지리적으로 사업영역을 확장할 수 있는 수단으로 자리잡고 있다. 우리의 경우 재원조달 문제, 인수합병 전문가 부족, 경험부족에 따른 두려움, 시장정보 부족 등으로 실제 인수합병 시장에 진출하는데 어려움이 크다. 특히 재원조달의 문제가 어려운데 이미 앞서 국제물류투자펀드에서 언급한바 있다. 따라서 기존 국제물류투자펀드의 활용도를 제고하는 차원에서라도 물류기업의 인수합병을 위한 재원으로 활용될 수 있어야 한다. 이와는 별도로 글로벌 물류기업 육성을 위한 M&A 펀드를 별도로 운영할 수도 있다. 최근에 지식경제부가 소프트웨어 기업간 M&A를 촉진시켜 산업구조 선진화를 촉진하고 대형화, 전문화된 SW기업을 육성하기 위한 사례는 좋은 참조가 될 수 있다.⁵⁵⁾ 이외에 국토해양부에서 지난 7월에 조성한 글로벌 인프라펀드도 투자개발형 해외건설사업 활성화를 지원하기 위해 일차적으로 4천억원 규모의 재원을 마련하였으며, 2012년까지 4년간 2조원 규모로 조성될 예정이다. 투자펀드 조성시 물류기업들이 그림의 떡이 되지 않도록 활용의 문턱을 낮추고 수익률을 낮추어 주는 등의 조치는 필수적인 것이라 할 것이다.

55) 글로벌 SW기업 육성 사모투자전문회사(이하 "SW M&A펀드")라는 법인명으로 설립된 이 펀드는 PEF(Private Equity Fund) 방식의 펀드로서 정부와 민간이 공동으로 출자, 전체 420억원 규모로 조성(2009.8). "SW M&A펀드"는 기업은행과 SK증권이 공동으로 운용하며, 정부가 Seed Money를 출자하고 우정사업본부, 소프트웨어공제조합, 과학기술인공제회, SK C&C 등이 공동 참여

인수합병에 대한 재원지원을 반드시 해외기업만을 대상으로 한정할 필요는 없다. 국내에서도 통합시 시너지효과가 발생할 수 있는 영역이 다수 존재하기 때문에 국내기업간 인수합병시 이에 대해 문호를 열어 놓은 것이 중요하다. 화주기업 및 이용자들이 원하는 다양한 서비스를 원스톱으로 제공하기 위해서는 기존 물류분야 이외 금융, 이벤트사업, 보험중개업, 물류 부동산, 물류솔루션 분야의 진출을 통해 규모와 범위의 경제 실현 경제 실기 때문이다. DPWN(금융, 물류, 우편, 특송, 포워드, 솔루션), K+N(육해공 운송, 계약물류, 부동산, 보험중개), Agility(물류, 국방/정부서비스, 이벤트, 투자) 등이 인수합병 및 서비스 개발을 통해 종합물류기업으로 우뚝 성장한 사례가 있다.

4) 신규시장 창출

우리 기업의 약점으로 지적되는 것 중의 하나가 물동량 창출능력이다. 해외시장에 진출하여 현지 화주기업을 발굴하고 공동물류센터를 운영함으로써 새로운 물동량을 창출할 수 있어야 하나 현지 정보 부족, 화주 상대 네트워크 미흡, 글로벌 인재 부족 등 여러 이유로 여의치 않은 상태이다. 따라서 단독진출보다는 화주 동반진출이 위험부담을 줄이는 방안이 될 수 있으며 자원개발 연계형도 좋은 사업모델로 부각되고 있다. 특히 글로벌 SCM의 확산에 따라 세계 각국에 현지 공장이나 물류시설이 세워지고 있으므로 이를 기반으로 한 사업모델 구축이 필요하다. 물류시장이 성숙단계에 이르러 있고 기존 물류기업들이 철옹성을 쌓고 있는 선진국 시장보다는 위험도는 높지만 성공시에 높은 투자수익을 기대할 수 있는 신흥물류시장 개척이 필요하다. 현지 정보 수집, 기초 조사 등의 업무는 기존의 조직이나 기관 등을 활용하는 것도 시간과 비용을 줄이는 방법이 될 것이다.

국내 물류기업의 지속적인 부가가치 창출을 위해 물류산업의 미래 성

장분야에 대한 투자 강화가 필요하다. 글로벌 주요 물류기업들은 미래 성장분야인 환경, 보안, 물류솔루션, 컨설팅, 이벤트, 교육분야에 역량을 기울여 가고 있는 것으로 판단된다. 반면 국내 물류기업들은 순수 물류분야에 치중하고 있어 미래의 부가가치 창출 기반인 신규 물류산업에 진출이나 투자가 미흡한 실정이다. 따라서 우리나라 물류기업들도 회수물류(Remove logistics), 정산대행(Freight bill payment), 제조지원, 물류컨설팅, IT 서비스, 제조지원 등 향후 시장성이 높은 분야로의 사업영역 확장이 필요하다.

- ✓ 글로벌 네트워크 구축
 - 전세계 주요지역을 대상으로 영업망 구축
 - 일부 지역에 국한된 서비스를 세계 주요 권역으로 확산
- ✓ 서비스 다양화
 - 외국 기업의 경우 폭 넓은 통합 서비스 제공
- ✓ 특화 시장의 개발
 - 특화 상품 서비스 개발(군수, 의료, 전시회, 의류, 플랜트 등)
 - 지역특화 서비스
- ✓ 통합의사 결정을 지원할 수 있는 정보망 구축
- ✓ M&A, 민영화 참여 등을 통한 대형화
- ✓ 서비스 협력
 - 분야별 협력(업체간 제휴)을 통한 시너지 효과 창출
 - 화주와의 동반 진출
- ✓ 글로벌 인재의 육성 및 영입
 - 훈련된 인력
 - 현장감각과 더불어 기획력을 지닌 인재

| 그림 6-6 | 민간기업 자체 역량 강화 방안

우리나라의 물류기업들은 아직 세계적인 기업들과 비교하면 약세인 것은 분명하지만 이제 글로벌 네트워크를 구축하는 단계에 있기 때문에 물류기업들의 선택과 집중 그리고 정부의 강력한 지원정책에 힘입어 그 성장기

반을 강화해 나갈 것으로 전망된다.

정부는 민간의 경쟁력 제고와 정책 참여 유도를 위한 정보, 자금, 제도/협력 분야의 로드맵 작성, 규제 철폐 및 제도개선, 인센티브 제공 등 실효성 있는 정책 마련을 선도할 필요가 있다. 기존 정책에 대한 평가와 피드백을 통해 물류기업들의 장기적인 체질개선을 가져올 수 있는 정책을 개발하고 일관성을 가지고 정책들이 집행될 수 있도록 하여야 한다. 즉시적인 효과를 낼 수 있는 정책보다는 중기, 장기에 물류에 전념하는 기업들이 혜택을 볼 수 있는 정책이 필요한 것이다.



| 그림 6-7 | 정책제언 요약

물류기업은 정부에 의존하기 보다는 스스로의 선택과 집중을 통하여 역량을 강화해 나가야 한다. 물류시장은 이해관계가 첨예하게 부딪히는 경우가 많기 때문에 이해관계의 조정자 역할도 정부가 할 일이라 할 수 있다. 그러나 정부의 입김에 의한 조정보다는 업계 스스로의 구조조정, 선도 분야 투자 강화, 기업 간 협력 강화 등 경쟁력 제고를 위한 다양한 노력이 필요하다. 글로벌 물류기업의 물류시장 통합과 인수합병 등을 통한 진입장벽 형성 등으로 우리 기업이 세계시장에서 뿌리내리기가 결코 쉽지 않은 상황이다. 물류주체들의 자체 역량강화와 더불어 상생의 협력체계 구축이 절실히 필요하다.

참 고 문 헌

<국내 문헌>

김현덕, 유럽기반의 3PL 기업의 사례분석과 시사점, 한국해운물류학회 정기학술대회 발표자료, 2009.

정보통신정책연구원, 「우정사업 협업 및 사업다각화 제고 방안」, KISDI 이슈리포트, 2008.

박찬석, 「2008년 물류시장 환경과 전망」, 우정정보 71, 우정경영연구소, 2007년 겨울호.

한국해양수산개발원, 「글로벌 물류기업의 M&A 및 팽창전략」, 해양수산동향, 2007.

한진물류연구원, 「3PL기업 육성 및 해외진출방안」, 2007.7.

정보통신정책연구원, 「종합물류업 진출을 위한 물류인프라 확보방안 연구-내부자료」, 2007.10.

한국무역협회, 「초대형 글로벌 3PL 기업 육성방안」, 2008.

조철휘, 「M&A로 시장공략 본격화, 시장판도 바꾼다」, 물류신문, 2006.10

남찬기 외, 「주요국가의 우정사업 현황」, 정보통신정책연구원, 1999.

윤석현 외, 「해외 우정사업 현황분석 및 전략 연구」, 정보통신정책연구원, 2004.

<국외 문헌>

Garart, Mike, Forecasting for Long Term Investment in the Container Shipping Industry-an holistic approach, MDS Transmodal, 2005.

Global Freight Forwarding 2007.

Deutsche Post, Annual Reports, 2001-2006.

DPWN의 홈페이지

芦田誠, 『交通と物流』、中央経済社、2006

日交研共同研究プロジェクト、『都市内物流に関する研究』、日本交通政策研究会、1993

塩味英治・斎藤実、『現代物流システム論』、中央経済社、1998

日本通運 IR Report 2008

KWE IR Report 2008

Badri, M. 1999: Combining the analytic hierarchy process and goal programming for global facility location-allocation problem. *International Journal of Production Economics* 62: 237-248.

Beynon, M. 2002: An analysis of distributions of priority values from alternative comparison scales within AHP. *European Journal of Operational Research* 140: 104-117.

Brooks, M. 2000: Sea change in liner shipping: regulation and managerial decision-making in a global industry. Pergamon: Amsterdam.

Chwolka, A and Raith, M. 2001: Group preference aggregation with the AHP: implications for multiple-issue agendas. *European Journal of Operational Research* 132: 176-186.

Containerisation International Yearbook, 2002: Emap Business Communication Ltd: London.

Cullinane, K, Cullinane, S and Wang, T. 2003: Container terminal development in mainland China and its impact on the competitiveness of the port of Hong Kong. *Transport Reviews*, forthcoming.

Cullinane, K and Song, D-W. 2001: The administrative and ownership structure of Asian container ports. *International Journal of Maritime Economics* 3: 175-197.

Frankel, E. 1992: Hierarchical logic in shipping policy and decision-making. *Maritime Policy and Management* 19: 211-222.

- Haralambides, H. and Veenstra, A. 1996: Ports as trade facilitators in the export-led growth strategies of developing countries. In: Valleri, M (ed) *L'industria Portuale Per Uno Sviluppo Sostenibile Dei Porti*. Cacucci Editore: Bari.
- Haralambides, H. and Yang, J. 2003: A fuzzy set theory approach to flagging out: towards a new Chinese shipping policy. *Marine Policy*, forthcoming.
- Heaver, T. 1995: The implications of increased competition among ports for port policy and management. *Maritime Policy and Management* 22: 125-133.
- Kahraman, Cengiz, Ufuk Cebeci, Ziya Ulukan. *Logistics Information Management*. Bradford: 2003. Vol.16,
- Kumar, S. 2002: A decision support model for the liner shipping competition policy debate. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists*, Panama, 12-15 November.
- Malchow, M and Kanafani, A. 2001: A disaggregate analysis of factors influencing port selection. *Maritime Policy and Management* 28: 265-277.
- Mohamed, Ragheb, Mohamed Abdel Salam, Ph.D., Florida Institute of Technology, 2005, 380 pages; AAT 3166182
- Mohanty, R P, Deshmukh, S G. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1993. Vol.23.
- Murphy, P, Daley, J and Dalenberg, D. 1992: Port selection criteria: an application of a transportation research framework. *Logistics and Transportation Review* 28: 237-255.
- Ramanathan, R. and Ganesh, L. 1995: Using AHP for resource allocation problems. *European Journal of Operational Research* 80: 410-417.

- Saaty, T. 1980, Multicriteria decision making: the analytic hierarchy process, McGraw-Hill: New York.
- Saaty, T. 1984: Scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology* 15: 234-281.
- Saaty, T. and Vargas, L. 2001: Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process. Kluwer Academic Publishers: London.
- Slack, B. 1985: Containerisation, inter-port competition and port selection. *Maritime Policy and Management* 12: 297-299.
- Tzeng, G-H, Teng, M-H, Chen, J-J. and Opricovic, S. 2002: Multicriteria selection for a restaurant location in Taipei. *International Journal of Hospitality Management* 21: 171-187.
- UNCTAD. 2002: Review of Maritime Transport. UNCTAD/RMT/2002, New York.
- Vargas, L. 1990: An overview of the analytic hierarchy process and its applications. *European Journal of Operational Research* 48: 2-3.
- Wedley, W, Choo, E and Schoner, B. 2001: Magnitude adjustment for AHP benefit/cost ratios. *European Journal of Operational Research* 133: 342-351.
- Bodin, L and Gass, SI. 2003: On teaching the analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research* 30: 1487-1497.
- Brooks, M. 1985: An alternative theoretical approach to the evaluation of liner shipping. Part II. Choice criteria. *Maritime Policy and Management* 12: 145-155.
- Brooks, M. 1995: Understanding the ocean container market - a seven countries study. *Maritime Policy and Management* 22: 39-49.
- Brooks, M. 2000: Sea change in liner shipping - Regulation and managerial decision-making in a global industry. Elsevier Science Ltd: Oxford, UK.
- Chou, TY and Liang, GS. 2001: Application of a fuzzy multi-criteria decision-making

- model for shipping company performance evaluation. *Maritime Policy and Management* 28: 375-392.
- Forgionne, GA, Kohlib, R and Jennings, D. 2002: An AHP analysis of quality in AI and DSS Journals. *Omega* 30: 171-183.
- Frankel, EG. 1992: Hierarchical logic in shipping policy and decision-making. *Maritime Policy and Management* 19: 211-221.
- Lirn, TC. 2003: The job attractiveness of airlines to students in Taiwan: An AHP approach. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies* 5: 556-571.
- Lirn, TC, Thanopoulou, HA and Beresford AKC. 2003: Transshipment port selection and decision-making behaviour: Analysing the Taiwanese case. *International Journal of Logistics - Research and Applications* 6: 229-244.
- Mangan, J, Lalwani, C and Gardner, B. 2002: Modelling port/ferry choice in RoRo freight transportation. *International Journal of Transport Management* 1: 15-28.
- Martilla, JA and James, JC. 1977: Importance-performance analysis. *Journal of Marketing* 1977: 77-79.
- Matzler, K, Bailom, F, Hinterhuber, HH, Renzl, B and Pichler, J. 2003: The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: A reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management* (in press).
- Min, H, Mitra, A and Oswald, S. 1997: Competitive benchmarking of health care quality using the analytic hierarchy process: An example from Korean cancer Clinics. *Socio-Economic Planning Sciences* 31: 147-159.
- OECD, 2002: Competition policy in liner shipping. Final Report. OECD: Paris.
- Oh, H. 2001: Revisiting importance-performance analysis. *Tourism Management* 22: 617-627.

- Peters, HJF. 2001: Developments in global seatriade and container shipping markets: their effects on the port industry and private sector involvement. *International Journal of Maritime Economics* 3: 3-26.
- Poh, KL and Ang, BW. 1999: Transportation fuels and policy for Singapore: An AHP planning approach. *Computers & Industrial Engineering* 37: 507-525.
- Rangone, A. 1996: An analytical hierarchy process framework for comparing the overall performance of manufacturing departments. *International Journal of Operations & Production Management* 16:104-119.
- Richardson, P. 2002: P&O Nedlloyd orders more vessels. *Cargo News Asia*, December 9.
- Richardson, P. 2003: CSCL places order for giant container ships. *Cargo News Asia*, October 20.
- Saaty, TL. 1977: A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology* 15: 234-281.
- Saaty, TL. 2000: Fundamentals of decision making and priority theory. RWS Publications: Pittsburgh, PA.
- Saaty, TL. 2001: Decision making for leaders, new edition. RWS Publications: Pittsburgh, PA.
- Selly, MA and Forman, EH. 2002: Decision by objectives, 1st edition. World Scientific Pub Co: Petersburg, USA. Also available at <http://www.expertchoice.com/db; o/>, accessed on 13 June 2003.
- Sharkey, SB and Sharples, AY. 2001: An approach to consensus building using the Delphi technique: developing a learning resource in mental health. *Nurse Education Today* 21: 398-408.
- Suh, B and Han, I. 2003: The IS risk analysis based on a business model, *Information & Management* 41: 149-158.

- Tzeng, GH and Wang, RT. 1994: Application of AHP and Fuzzy MADM to the evaluation of a bus system's performance in Taipei City. Third International Symposium on the Analytical Hierarchy Process, George Washington University, Washington, DC, 11-13 July 1994.
- Yedla, S and Shrestha, RM. 2003: Multi-criteria approach for the selection of alternative options for environmentally sustainable transport system in Delhi. Transportation Research Part A: Policy and Practice 37: 717-729.
- Zimmermann, HJ. 1991: Fuzzy set theory and its application. Kluwer Academic Publishers: Boston, MA.

〈부록 1〉 “물류산업 국제경쟁력 평가” 설문지

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데에도 본 조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 **한국물류산업의 국제경쟁력 평가**를 위해서 작성되었습니다. 응답하신 내용은 한국물류산업을 더 나은 방향으로 발전시킬 수 있는 귀중한 자료가 될 것입니다.

귀하께서 응답하신 내용은 무기명으로 처리되며 분석결과는 순수하게 본 연구를 위한 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

바쁘시겠지만 다음 설문을 읽으시고 귀하께서 판단하시는 대로 성의있는 응답을 부탁드립니다. 감사합니다.

2009년 6월

한국해양수산개발원

I. 다음은 한국물류산업에 대해 각 요소면에서 국제경쟁력을 평가하는 질문입니다. 해당란에 ‘V’표시를 해 주시기 바랍니다.

질문	아주 높다	약간 높다	동등 하다	약간 낮다	상당 히 낮다
〈외부환경요인〉	①	②	③	④	⑤
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 ‘ <u>동북아지역에서의 경쟁력</u> ’ 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					

귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘복합수송의 용이성’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘외국과의 물류연결성’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘정부지원’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘세관(통관)’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘법률시스템’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘부가가치서비스’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘FTZ의 유무 및 활용가능성’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘물류허브의 가능성’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
<물류산업경쟁력 요인>	①	②	③	④	⑤
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘자동화’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘R&D 능력’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘정보화’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘사회간접자본(항만 등)’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?					

귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘창고’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?				
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘도로연결’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?				
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘금융시장’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?				
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘국내물류시장’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?				
귀하는 한국물류산업의 국제경쟁력이 <u>‘노동시장’</u> 면에서 경쟁력이 있다고 평가하십니까?				

II. 다음은 한국물류산업의 국제경쟁력을 평가하는데 있어 각 요소의 중요도입니다. 비교를 해 보시고 각 요인이 다른 요인에 비해 어느 정도 중요성이 있는지를 평가해 주십시오.

질 문	절대적으로 중요하다	상당히 중요하다	중요하다	비중요하다	상당히 비중요하다
<외부환경요인>	①	②	③	④	⑤
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 <u>‘동북아지역에서의 경쟁력’</u> 은 <u>‘외국과의 물류연결성’</u> 요인에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 <u>‘동북아지역에서</u>					

의 경쟁력'은 '복합수송의 용이성'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '외국과의 물류 연결성'은 '복합수송의 용이성'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '정부의 지원'은 '법률시스템'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '정부의 지원'은 '세관(통관)'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '법률시스템'은 '세관'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '부가가치서비스'는 '물류허브가능성'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '부가가치서비스'는 'FTZ의 유무 및 활용가능성'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '물류허브의 가능성'은 'FTZ의 유무 및 활용가능성'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
<물류산업경쟁력 요인>	①	②	③	④	⑤
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '자동화'는 '정보화'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '정보화'는 'R&D 능력'에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 '자동화'는 'R&D 능력'에 비해 어느 정도 중요합니까?					

한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 ‘ <u>사회간접자본(항만 등)</u> ’ 은 ‘ <u>도로연결</u> ’ 에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 ‘ <u>사회간접자본(항만 등)</u> ’ 은 ‘ <u>창고</u> ’ 에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 ‘ <u>도로의 연결</u> ’ 은 ‘ <u>창고</u> ’ 에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 ‘ <u>금융시장</u> ’ 은 ‘ <u>노동시장</u> ’ 에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 ‘ <u>금융시장</u> ’ 은 ‘ <u>국내물류시장</u> ’ 에 비해 어느 정도 중요합니까?					
한국물류산업의 국제경쟁력 평가에 있어 ‘ <u>노동시장</u> ’ 은 ‘ <u>국내물류시장</u> ’ 에 비해 어느 정도 중요합니까?					

III. 다음은 인구통계학적 특성에 관한 질문 사항입니다.

1. 귀하가 종사하는 분야는?

- ① 육상물류 ② 해상물류 ③ 항만물류 ④ 연구직 ⑤ 공무원
⑥ 학생 ⑦ 기타()

2. 귀하가 물류분야에 종사한 연수는?

- ① 1-5년 ② 6-10년 ③ 10년 이상

- 감사합니다 -

〈부록 2〉 “물류투자펀드 이용실태 및 발전방안” 설문결과(2009.9)

질문	답변
1. 국제물류펀드 인지 여부	<p>1. 예: 75%</p> <p>2. 아니오: 25%</p> <p>펀드에 대해 전반적으로 알고 있으나, 대우건설, KTCT, 대륙해운이 몰랐다고 답변</p>
1-1. 인지 경로	<p>1. 언론 매체를 통해: 25%(중복답변)</p> <p>2. 이메일 서비스를 통해: 11%</p> <p>3. 동종 업계 분들을 통해: 33%(중복답변)</p> <p>4. 인터넷 검색을 통해: 33%(중복답변)</p> <p>5. 기타: 44%</p> <p>기타 방법이 가장 많으며, 다음으로 동종 업계를 통한 경우와 인터넷, 언론 매체 순이며 이메일 서비스는 11%로 그 효과가 가장 적었음</p>
2. 귀사의 해외 진출 경험	<p>1. 있다: 67%</p> <p>2. 없다: 33%</p>
2-1. 진출 비용 조달 방법	<p>1. 직접투자: 58%(중복답변)</p> <p>5. 컨소시엄 구성: 33% (중복답변)</p> <p>직접투자가 대부분의 자금 조달 방법이었으며, 그 다음으로 컨소시엄 구성을 통한 방법이었으며, 기타 의견으로 해외 금융기관 대출을 이용하거나 공적 개발 원조를 이용한다고 답했음</p>
2-2. 이자율 (직접투자제외)	75% 이상이 5~10%의 이자율이라고 답변했으며, 기타 답변으로 3%이내가 있음
3. 해외진출 계획 여부	<p>1. 1년 이내 진출 계획 있음: 25%</p> <p>2. 2~5년 이내 진출 계획 있음: 25%</p> <p>4. 계획은 있으나 구체적 기간 없음: 37.5%</p> <p>기타 의견으로 사업 진출 여부에 따라 1년 이내에 진출 계획이 있다고 답변함</p>
3-1. 진출 예정 분야	<p>1. 항만 개발 및 운영: 32% (중복답변)</p> <p>2. 물류 터미널 개발 및 운영: 21% (중복답변)</p> <p>3. 해운/물류회사 인수/합병: 5%</p> <p>4. 물류창고 개발 및 운영: 21% (중복답변)</p> <p>5. 운송업/주선업: 10% (중복답변)</p> <p>기타 분야로서 물류창고 및 차고지, 건설 및 신도시 분야에 대한 의견을 나타낸 회사도 있었음</p>

질문	답변
3-2. 국제물류투자펀드 이용 계획 여부	전체의 72%가 이용하겠다는 의견을 보였으며, 나머지는 답변 보류
3-3. 이용 예정 자금의 규모	2. 약 10억~100억 미만: 약 56% 3. 약 100억~500억 미만: 약 33%
	기타 의견으로 500억이상에서 1,000억 미만 및 1,000억 이상의 자금을 이용하겠다는 회사도 있음
4. 국제물류투자펀드의 적정 이자율	2. 3~5%이내: 27% 3. 5~10%이내: 55%
	대부분의 회사들이 시장 금리와 비슷한 5~10%대의 이자율을 선호
5. 펀드의 투자 대상	기존의 대상 외에 특정구간 운송권 및 항로권, 물류창고 및 차고지, 물류투자에 대한 대출 분야를 언급
6. 펀드의 투자 방식	1. 지분투자: 27%(중복답변) 2. 대출채권: 27%(중복답변) 3. 후순위 대출채권 투자: 13%(중복답변) 4. 전략적 투자자와 공동투자: 27%
	기타 의견으로 Case 별로 선호방식 다르다는 의견
7-1. 투자 기간	1. 짧다: 50% 2. 적정: 50%
7-2. 운용 기간	1. 짧다: 50% 2. 적정: 50%
8. 개선할 점	3. 이자율 인하: 58%(중복답변) 4. 투자기간의 확대: 17%(중복답변) 5. 저리의 자금 융자: 17%(중복답변)
	기타 의견으로 국제물류투자펀드의 규모 확대를 요구