

수시연구 2011-07

# 국가경쟁력 강화를 위한 글로벌 물류기업 육성방안

---

Measures for Global Logistics Company Development  
for Higher National Competitiveness

---

2011. 12.

이성우 · 김찬호 · 송주미

#### ◆ 보고서 집필 내역

##### ● 연구책임자

- 이 성 우 : 제1장, 제5장(일부), 제6장

##### ● 연구진

- 김 찬 호 : 제2장(일부), 제3장(일부), 제4장(일부), 제5장(일부)
- 송 주 미 : 제2장(일부), 제3장(일부), 제4장(일부), 제5장(일부)

##### ● 외부 집필진

- 권 영 소(백세물류 대표)

#### ◆ 산·학·연·정 연구자문위원

- 한 중 길(성결대학교)
- 김 근 오(국가경쟁력 강화위원회)
- 양 창 호(인천대학교)

\* 연구자문위원은 산·학·연·정 순임

#### ◆ 연구감리자

- 김 형 태(한국해양수산개발원 연구위원)

## 머 리 말

글로벌 물류시장의 성장과 환경변화에 맞추어 우리 정부도 2000년 이후 국가경제 성장 기반강화와 선진국 진입의 일환으로 동북아의 물류 거점화를 추진하고 있으나 그 성과가 아직 미흡한 실정이다. 한국 물류산업의 불건전성에 기인한 글로벌 경쟁력 부족이 부진의 주요 원인으로 파악되고 있다. 더욱이 우리나라 물류기업은 규모와 범위의 경제를 실현하지 못하고 있는 점과 더불어 전문성 결여 및 글로벌 네트워크의 미확보 등으로 인하여 전략적으로 화주-물류기업 관계를 형성하지 못함으로써 글로벌 물류기업으로 성장할 수 있는 기회마저 놓치고 있다. 또한 물류산업에 대한 정부의 인식 문제, 물류시설 공급 위주 정책이나 시급 과제 및 사안 위주의 물류정책 역시 우리나라 물류산업이 성장할 수 있는 기회를 저해하는 요인으로 작용한다. 이러한 관점에서 본 연구는 국부창출 기반을 마련하고, 대외 무역 경쟁력을 확보하고, 선진형 경제구조 달성을 도모하기 위한 방안으로 국내 물류기업들이 글로벌 물류시장에서 성장할 수 있는 전략을 제안하는 것이 목적이다.

본 연구에서 항만운영과 3PL 분야를 중심으로 글로벌 리더 물류기업과 국내 물류기업의 비교를 통해 국내 물류기업들의 글로벌 경쟁력을 창출하기 위한 방안을 도출하였다. 국내 항만운영사의 글로벌화를 위해서는 항만 터미널 수입공유 임대요율제 도입, 컨테이너 하역시장 안정화 정책, 메가 터미널 운영사 설립 등의 방안을 제시하고 있다. 항만터미널 수입공유 임대요율제는 과당경쟁으로 인해 손실을 보고 있는 국내 항만운영사들에게 국내 하역요율을 터미널 운영사의 고정비에 대한 부담을 경감시키고 일정 물량을 초과하여 처리한 물량에 대한 수익은 운영사와 부두임대인이 일정 비율에 따라 가져감으로써 자본력을 축적할 수 있는 기회를 마련하는 방안

으로 제시되었다. 컨테이너 하역시장 안정화 정책으로는 항만운영사와 관련한 법·제도를 개선함으로써 하역요율 인하 방안을 도모하고 항만폴링제도를 통해 운영수익성을 제고하는 방안 등을 제안하였다. 이외에도 3PL 기업을 육성하기 위해 기업 간 동반진출 확대를 통한 해외 진출 초기 물량 확보, M&A 활성화 및 한·중·일 특송 시장 등과 같은 물류시장 개발 등의 방안을 제시하고 있다. 아울러 본 연구에서는 국내 물류기업이 글로벌 경쟁력을 확보한 물류기업으로 성장하기 위해 필요한 서비스 능력 제고, 사업영역 확대, 네트워크 확대 등의 세 가지 성장 방향을 실현시키기 위한 정책제언으로 물류산업 통합법 마련을 통한 일관된 물류정책과 지원정책의 추진, 물류기업의 글로벌 경쟁력 확보를 위한 기금마련, 신흥거점 지역 선점을 위한 글로벌 물류지수 개발, 물류기업의 제휴 및 합병관련 제도적 지원 마련, 전략적 화주-물류 협력 생태계 구축, 물류기업의 글로벌화를 위한 지식관리센터 운영, 물류거버넌스 체계 구축 등을 제시하고 있다.

본 연구는 이성우 연구위원, 김찬호 전문연구원, 송주미 전문연구원이 공동으로 수행하였다. 본 연구의 질을 개선하기 위해 국가경쟁력강화위원회 김근오 과장, 성결대학교 한종길 교수가 조언을 해 주셨다. 또한 본 원의 김형태 연구위원께서 지속적인 감리와 지도를 통해 본 연구의 질을 높여 주셨고 임진수 해양지식관리본부장, 정봉민 선임연구위원은 전체적인 내용과 연구집필 체계 등에 많은 도움을 주었다. 이 연구보고서가 출판되기까지 많은 도움을 주신 모든 분들께 이 자리를 빌려 심심한 감사를 표하는 바이다.

2011년 12월

한국해양수산개발원  
원 장 김 학 소

# 차례

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

제1장 서론	1
--------	---

1. 연구 배경	1
2. 연구 필요성	2
1) 해외 국부창출 기반 마련	3
2) 대외무역 경쟁력 확보	3
3) 서비스 산업 육성을 통한 선진형 경제구조 달성	4
4) 산업성장을 위한 주도 기업 필요	4
3. 연구 목적	5
4. 연구 방법 및 내용	5
1) 연구 방법	5
2) 연구 내용	6

제2장 글로벌 물류산업의 주요 동향 분석	7
------------------------	---

1. 컨테이너 하역시장	7
1) 컨테이너 하역시장 참여자	7
2) 컨테이너 하역시장 구조 분석	9
3) 컨테이너 하역시장 전망	15
2. 글로벌 3PL 시장	17
1) 국제물류주산업 시장 추세	17
2) 글로벌 3PL 시장 현황	18
3) 인수합병	21

**제3장 글로벌 물류기업의 성장전략 분석** ————— 24

1. 글로벌 물류기업의 현황분석 .....	24
1) 글로벌 터미널 운영사 .....	24
2) 3PL 기업 .....	28
2. 글로벌 물류기업의 성장전략 분석 .....	31
1) 글로벌 터미널 운영사 .....	31
2) 3PL 기업 .....	41

**제4장 국내 물류기업의 글로벌화 현황 및 문제점 분석** ————— 49

1. 터미널 운영사 .....	49
1) 항만운영 현황 .....	49
2) 국내 항만운영사의 글로벌화 현황 .....	51
3) 해외진출의 문제점 .....	56
2. 3PL 기업 .....	58
1) 3PL 기업 현황 .....	58
2) 3PL 기업 글로벌화 현황 .....	59

**제5장 국내 물류기업의 글로벌화 활성화 방안** ————— 63

1. 글로벌 터미널 운영사 .....	63
1) 항만터미널 수입공유 임대료율제 도입 .....	63
2) 컨테이너 하역시장 안정화 정책 .....	69
3) 메가터미널 운영사 설립방안 .....	72
2. 3PL 기업 .....	77
1) 기업 간 동반진출 확대 .....	77
2) M&A 활성화 .....	80
3) 한·중·일 물류시장 개발 .....	82

제6장 결론 및 정책제언	85
1. 결론	85
2. 정책제언	86
참 고 문 헌	93

## 표 차례

표 2-1. GTO의 유형별 특성비교 .....	8
표 2-2. 운영주체별 컨테이너 터미널 시설능력 보유 추이(2005~2010년) .....	9
표 2-3. 지역별 컨테이너 물동량 추이(2002~2009년) .....	11
표 2-4. 컨테이너 하역시장 참여주체별 컨테이너 물동량 전망 .....	15
표 2-5. 10대 글로벌 터미널 운영사의 시설능력 증가 전망 추이(2010~2015년) .....	16
표 2-6. 글로벌 물류시장 규모 .....	19
표 2-7. 지역별 GDP, 물류비 및 3PL 비중 .....	21
표 2-8. 3PL시장 연간 M&A 건수 .....	22
표 2-9. 3PL 시장 주요 M&A 최근 현황 .....	23
표 3-1. 상위 10위권 글로벌 터미널 운영사의 컨테이너 물동량(2005~2009년) .....	25
표 3-2. 상위 10위권 글로벌 터미널 운영사의 시설능력(2005~2009년) .....	26
표 3-3. 상위 5위권 글로벌 터미널 운영사의 재무성과 및 네트워크 구축정도(2009년) ...	27
표 3-4. 세계 30대 3PL 기업(2010년 기준) .....	29
표 3-5. 글로벌 3PL의 글로벌 네트워크 성장 추이 .....	31
표 3-6. 연도별·GTO별 투자실적 .....	32
표 3-7. 2009년 GTO의 투자실적 .....	33
표 3-8. 2010년 GTO의 투자실적 .....	34
표 3-9. DPDHL 글로벌 네트워크 확장과정 .....	43
표 3-10. Agility의 글로벌 네트워크 확장과정 .....	46
표 4-1. 항만 하역업체 및 업체당 하역수입 추이(2005~2009년) .....	50
표 4-2. 4대 물류기업의 해외 진출 현황(2010년 말 기준) .....	51
표 4-3. GTO와 우리나라 터미널 운영사의 재무비교 .....	57
표 4-4. 한국 상위 10대 물류기업 현황 .....	59
표 4-5. 글로벌 해외법인 현황 .....	60
표 4-6. 3PL 기업 글로벌 네트워크 비교 .....	62
표 5-1. 동북아시아 경쟁국 항만터미널 하역요율 비교(2010년) .....	64



표 5-2. 수입공유 임대료율 산정방식 .....	65
표 5-3. 수입공유 임대료율제 도입 전제조건 .....	65
표 5-4. 수입공유 임대료율제 적용 시 물동량 구간별 임대료 수준(예시) .....	66
표 5-5. 항만터미널 수입공유 임대료제 도입 효과(예시) .....	68
표 5-6. 수입공유 임대료제 도입에 따른 관계기관별 역할 분담 및 이해관계 .....	68
표 5-7. 항만운행사 안정화 방안 .....	72
표 5-8. 메가터미널 운행사 설립방안 .....	75
표 5-8. 메가터미널 운행사 설립방안 .....	76
표 6-1. 국토부 일반 물류서비스 관련 법제도 .....	87

## 그림 차례

그림 1-1. 연구 흐름 .....	6
그림 2-1. 운영주체별 컨테이너 터미널 시설능력 확장 추이(2005~2010년) .....	10
그림 2-2. 운영주체별 컨테이너 하역시장 점유율 추이(2002~2009년) .....	12
그림 2-3. 운영주체별 컨테이너 하역시장 점유율 추이(2002~2009년) .....	13
그림 2-4. 국제 물류주선 분야 경기적응 .....	17
그림 2-5. 지역별 GDP, 물류비 및 3PL 비중 .....	21
그림 3-1. 세계 30대 3PL 기업 layer(2010년 기준) .....	28
그림 3-2. 신규 사업의 추진 방식(2009, 2010년) .....	35
그림 3-3. HPH사의 터미널 네트워크 구축 현황(2009년) .....	37
그림 3-4. DPW사의 터미널 네트워크 구축 현황(2009년) .....	39
그림 3-5. 아랍에미리트 정부의 DPW에 대한 투자 현황 .....	40
그림 3-6. Toll 글로벌 네트워크 확장 과정 .....	48
그림 4-1. 글로벌 물류기업과 한국 물류기업 선순환 및 악순환 구조 .....	62
그림 5-1. 항만터미널 수입공유 임대료 배분(예시) .....	67
그림 5-2. 메가터미널 운영사 설립방안 .....	77
그림 6-1. 지수 개발 절차 .....	91
그림 6-2. 지수의 활용 및 투자 추진 절차 .....	92
그림 6-3. 글로벌물류지식관리센터 개념도 .....	96

## Executive Summary

### Measures for Global Logistics Company Development for Higher National Competitiveness

The axis of global economy has been shifting from Western nations to Asia with rapidly growing China at its center. As the global economic core moves, the global logistics market is being repositioned from advanced logistics market to developing logistics market, which is characterized by ‘Westward Logistics (西進物流),’ ‘Northward Logistics(西進物流),’ and ‘Eastward Logistics (東進物流).’

Against this backdrop, Korea needs to foster logistics companies which will lead the industrial development in order to build the foundation for national wealth creation and secure international trade competitiveness as well as building an advanced economic structure. For that purpose, the study analyzed success strategies and success factor of global logistics companies and presented strategies to help Korean logistics companies to grow in the global logistics market.

As measures to create national wealth by cultivating participants into the Korean logistics market, the study suggested introducing the Revenue Sharing Lease Rate System to port terminals, stabilizing the container handling market and establishing mega terminal operators.

The Fixed Lease Rate System was introduced in 1999 to prevent rates from being drastically lowered due to excessive competition and to improve financial soundness. However, under the Revenue Sharing Lease Rate System, terminal operators can reduce their burden on fixed costs, while terminal operators and terminal lessors can share the revenue generated from handling excess cargoes at certain rates. By doing so, they can accumulate their capital.

The study suggested four plans to stabilize the container handling market as follows: first, to prevent cargo handling rates from plummeting through legal and institutional improvement; second, to improve operation profits through the Port Pooling System; third, to reduce competition among operators by establishing joint companies; fourth, to encourage voluntary structural adjustment based on market principles through free competition. The study highlighted the first and the second plan for their possibility.

It also suggested establishing mega terminal operators with port authorities at center for overseas advancement. For the development of 3PLs, the study proposed securing businesses at the early stage through more joint overseas entry, encouraging M&A, developing special transportation markets among Korea, China and Japan.

On top of that, the study presented three growth directions to secure global competitiveness for Korean logistics companies, such as service capability improvement, business area expansion and network development. For their realization, it presented the following policy suggestions: first, to carry out coherent logistics policies and supporting plans to prepare the Comprehensive Act on Logistic Industry; second, to develop the Global Logistics Index to occupy new base markets; third, to prepare institutional support for alliance or acquisition of logistics companies; fourth, to build a strategic cargo owner-logistics cooperative organism; fifth, to run a knowledge management center for the globalization of logistics companies; sixth, to build the logistics governance.

# 제1장 서론

## 1. 연구 배경

세계 경제는 지속적으로 성장하고 있으며, 교역 확대, 경제 협력, 외자유치와 생산기지 이동 등을 통해 중심축이 점차 서구에서 성장 잠재력이 높은 중국을 중심으로 하는 아시아로 이동하고 있다. 존 나이스비트(John Naisbitt)는 1982년 그의 저서에서 이미 이러한 현상을 예견했는데 글로벌 경제동향은 지금까지 그의 예견과 같은 궤를 이어가고 있다.

아시아로의 경제 축 이동과 성장은 아시아 국가들을 중심으로 하는 국제교역 증가로 인해 이 지역을 기중점으로 하는 국제물류 시장이 급속히 성장하고 있는 것이다. 이처럼 세계 경제 축의 이동뿐만 아니라 물류의 축 역시 아시아를 중심으로 이동하고 있다.

최근 글로벌 물류시장의 지리적 움직임은 서진물류(西進物流) 북진물류(北進物流), 동진물류(東進物流)로 크게 구분할 수 있는데, 서진물류는 중국 서부 대개발, 중앙아시아와 러시아 서시베리아 개발로 물류 축이 동부 연안지역에서 내륙지역으로 이동하여 물류 비즈니스 기회가 서부지역으로 확대되는 현상을 말한다. 북진물류는 중국, 인도와 중앙아시아 국가들 간의 연계 운송망 확충으로 인해 새로운 물류축이 인도, 동남아에서 중앙아시아로 확대되는 현상으로, 한국에서 중국 그리고 몽골로 이어지는 물류 축의 확대도 이러한 현상과 같은 맥락에 있다. 한편 동진물류는 지난 12월 크로아티아가 28번째로 EU에 가입한 것처럼 대부분의 동유럽 국가들이 EU가입 후 저비용에 뛰어난 입지조건을 갖춘 것을 통해 서유럽 지역의 글로벌 제조기업들의 생산거점을 흡수하면서 새로운 물류 중심으로 성장하고 있는 것이다.<sup>1)</sup> 이처럼 글로벌 물류시장의 성장 방향이 아시아를 지향하면서

글로벌 물류시장의 중심축 이전이 가시화되고 있다.

우리나라 정부도 이러한 글로벌 물류 동향을 인지하고 2000년 이후 국가경제 성장 기반강화와 선진국 진입의 일환으로 동북아의 물류 거점화를 추진하고 있으나 노력에 비해 성과가 미흡한 상황이다. 이러한 성과 부진의 문제는 외부적인 요인도 있으나 기본적으로 국내 물류산업의 건전성에 기인한 글로벌 경쟁력 부족이 주요 원인으로 파악되고 있다. 글로벌 물류 중심화의 주축이 될 우리나라 물류기업들은 성장에 필요한 규모와 범위의 경제를 확보하지 못하고 있고, 전문성 결여, 글로벌 네트워크 미확보 등으로 인해 전략적 화주 확보가 미흡하고 종속적 화주-물류기업 관계 등으로 제대로 된 성장 기회를 확보하지 못하고 있다. 또한 정부의 대 물류산업에 대한 인식 문제, 물류시설 공급 위주 정책이나 시급 과제 및 사안 위주의 물류정책 역시 한몫을 하고 있다.<sup>2)</sup>

기 언급한 것처럼 아시아 지역으로 세계의 경제 축과 물류 축이 동시에 이동하고 있고 이와 함께 아시아 물류시장이 글로벌 물류시장을 주도하고 있는 상황에서 우리나라가 아시아의 경제권을 주도하고 지속적인 국부를 창출하기 위해서는 글로벌 물류시장을 주도할 수 있는 물류기업의 육성이 절실히 필요한 상황이다.

## 2. 연구 필요성

이러한 배경에도 불구하고 국가 경쟁력 강화를 위한 글로벌 물류기업 육성이 왜 필요한지에 대한 의문이 여전히 존재할 수 있을 것이다. 국가 경

---

1) 이성우·임진수, 「서비스산업의 대외진출과 해외고용기회의 확대」, 한국개발연구원, 2011. 10. pp. 45~46.

2) 이성우 외, 「한국 국제물류산업의 선진화 방안」, 한국해양수산개발원, 2010. 12. p. 2.

쟁력 강화를 위해 왜 글로벌 물류기업을 육성해야 하는지에 대한 이유와 본 연구의 필요성은 다음과 같다.

### 1) 해외 국부창출 기반 마련

2000년 이후 국내 제조업의 대규모 탈한국화로 인해 해외에서 사업 활동을 하고 있는 기업들이 빠르게 늘어나고 있다. 이런 상황에서 우리나라의 경제영토는 현재의 좁은 국토가 아니라 우리나라 기업들이 진출한 전 세계가 되어야 하는데 이를 네트워크로 연결시킬 수 있는 수단이 물류인 것이다. 우리나라는 국제분업의 흐름에 맞추어 1만 개 이상의 국적 제조업체와 다수의 해외 자원개발 업체들이 해외를 무대로 활동하고 있다. 이러한 해외 제조기업들과 자원개발 기업들의 매출액 중 5~10% 정도가 물류분야에서 지출되고 있다. 결국 해외에 진출한 우리나라 기업들이 창출한 부를 국내 물류기업들이 물류네트워크라는 수단을 통해 확대 창출하고 집결해서 국가의 부로 전환시킨다면 해외 국부 창출이라는 큰 역할을 실현할 수 있을 것이다.

### 2) 대외무역 경쟁력 확보

우리나라는 원자재 수입을 통해 완제품을 수출하는 전형적인 가공무역 국가이다. 이러한 국가들은 수출입에 소요되는 비용, 특히 물류비에 따른 의존도 및 영향력이 매우 크다고 할 수 있다. 따라서 국내 대외무역 경쟁력을 제고하기 위해서는 수출입 물류분야의 비용 절감, 최적화 등이 상당히 큰 역할을 하고 있다. 만약 국내 물류산업이 건전성을 유지하고 주요 물류기업들이 글로벌 경쟁력을 얻을 수 있다면 대외무역 관련 여러 분야에 비용 절감, 물류 효율성 및 안정성 제고 등에 큰 역할을 할 수 있을 것이다. 또한 물류산업의 효율성, 건전성 및 안정성 확보 여부에 따라 소비자 및 도

매 물가 등에 많은 영향을 끼치게 되므로 국가 경제 전체에 안정적인 성장 기반을 구축해 줄 수도 있을 것이다.

### 3) 서비스 산업 육성을 통한 선진형 경제구조 달성

1990년대에 들어 우리나라 경제는 매우 급격한 산업구조 조정을 겪었다. 중국의 산업화로 인해 섬유, 신발, 가구 등 노동집약적 산업이 붕괴되었고 이를 만회하고자 정부와 기업은 기술집약적 산업의 육성에 전력을 기울였다. 또한 외환위기 이후 경제개방과 시장 자유화는 그때까지 대외경쟁에 노출되지 않았던 서비스 산업을 일시에 해외경쟁에 노출시키게 되었고 그 결과 서비스 수지의 적자 확대는 구조조정에 성공을 거둔 제조업과의 격차를 확대시키는 경제구조의 양극화를 초래하게 되었다. 한편 서비스 산업 내에서도 고부가가치의 지식기반 서비스 산업은 정부지원에 힘입어 성장을 유지한 반면, 저부가가치 생계형 서비스 산업은 퇴출인력의 진입으로 인한 과당경쟁에 시달리면서 시장구조가 왜곡되었다. 이러한 현상의 중심에 물류산업이 존재하고 있으며, 물류산업과 같은 서비스 산업의 성장이 있어야만 우리나라가 건전한 경제구조 확보를 통해 선진국으로 진입할 수 있는 것이다.

### 4) 산업성장을 위한 주도 기업 필요

현재 우리나라 서비스 산업 구조는 진입장벽을 통한 지대추구를 향유하고 있는 고부가가치형 지식기반 서비스 산업과 저부가가치형 생계형 서비스 산업으로 구분된다. 일반적으로 저부가가치형 생계형 서비스 산업으로 분류되는 물류산업은 모든 기간산업과 연계되어 있는 중요성에도 불구하고 산업 내 주도기업 부재로 인해 산업 전반에 걸친 기술혁신, 정보제공 및 해외 네트워크 확보에 로드맵을 제공할 수 없는 상황이다. 이러한 상황



에서 국가 물류산업의 글로벌 경쟁력 제고는 다른 산업에 비해 뒤쳐질 수밖에 없는 상황이다. 따라서 물류산업의 빠른 성장과 글로벌 경쟁력 제고를 조속한 실현을 위해서는 해당 산업을 이끌어갈 수 있는 주도 기업 육성이 절실히 필요한 상황이다.

### 3. 연구 목적

본 연구는 글로벌 물류기업이 현재 수준까지 성장하는 데 활용하여 온 전략들을 체계적으로 분석하여, 변화전략과 성장과정의 성공요인을 분석한다. 또한 국내 물류기업에 대한 업종별 분석을 통해 국내 물류기업들이 해당 시장에서 향후 전개할 글로벌 성장 전략을 제안하기 위한 목적으로 수행될 것이다.

글로벌 시장 변화에 따른 국내 물류기업들의 구조변화가 예상되는 가운데 전략제안 및 정부 차원에서 고려하거나 지원해야 할 정책적 시사점 및 지원방안을 도출하고자 한다.

### 4. 연구 방법 및 내용

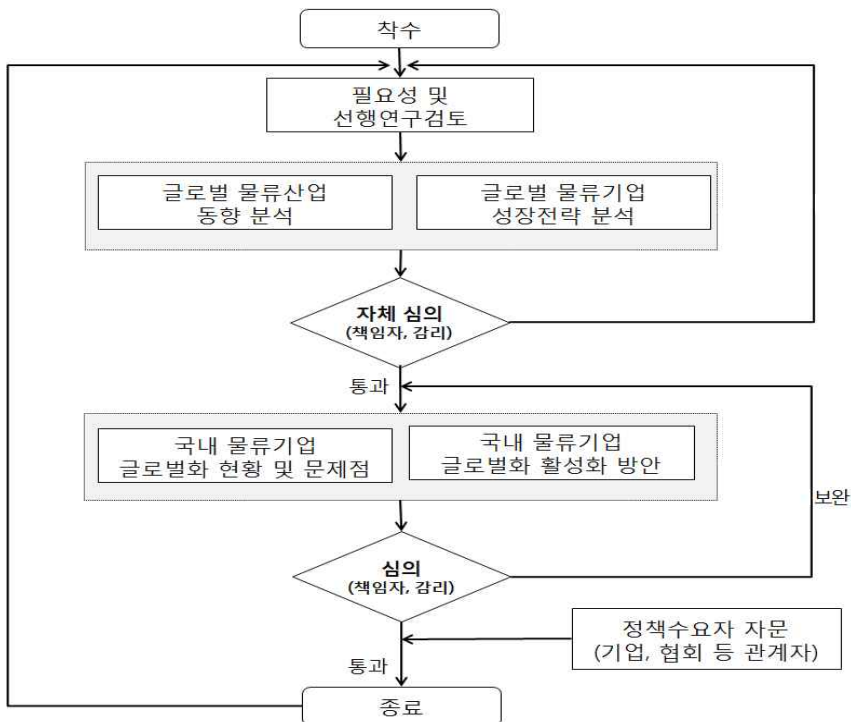
#### 1) 연구 방법

본 연구는 효과적인 연구수행을 위해 기존 분야별 글로벌 물류기업들의 태동 배경 및 성장동기, 성장전략 및 현황 등을 기존 문헌, 인터넷 자료 등을 분석하여 정리하고 해당 자료와 전문가 인터뷰를 토대로 국내 물류기업들의 성장 전략을 도출하고자 한다. 또한 물류산업의 범위가 방대하므로 효과적인 연구를 위해 글로벌 경쟁력이 상대적으로 낮은 국내 항만운행사,

국제물류 주선업체를 포함한 3PL기업을 연구대상으로 하였다.

## 2) 연구 내용

주요 연구 내용은 다음과 같다. 제1장에서는 연구의 배경 및 필요성, 목적, 방법 및 내용 등에 대해 언급한 다음, 제2장에서 글로벌 물류산업의 주요 동향을 분석한다. 제3장에서는 글로벌 물류기업의 현황과 성장전략을 분석하고 제4장에서 국내 물류기업의 글로벌화 현황 및 문제점을 분석한다. 제5장에서는 국내 물류기업의 글로벌화 활성화 방안을 논한 후 제6장에서 결론과 정책제언을 기재하였다.



| 그림 1-1 | 연구 흐름

## 제 2 장 글로벌 물류산업의 주요 동향 분석

### 1. 컨테이너 하역시장

#### 1) 컨테이너 하역시장 참여자

컨테이너 하역시장의 참여자는 컨테이너 터미널을 운영하는 주체에 따라 크게 국가와 민간 기업으로 구분할 수 있다. 다시 민간 기업은 특정 국가에 속한 항만에서만 항만을 운영하는 기업과 복수의 국가에서 항만을 운영하는 글로벌 터미널 운영사로 구분할 수 있다. 즉 글로벌 터미널 운영사(Global Terminal Operator: GTO)는 복수의 국가에서 컨테이너 터미널을 확보하여 운영하는 기업으로 특성에 따라 하역전문형, 선사형, 혼합형 등 3가지로 구분할 수 있다.<sup>3)</sup>

하역형 글로벌 터미널 운영사(Global Stevedores' Terminal Operator: GSTO)의 주요 사업은 컨테이너 터미널 운영이며, 이를 통해 대부분의 이윤을 창출하는 기업을 말한다. GSTO의 대표적 기업으로는 홍콩의 HPH, 싱가포르의 PSA International, 독일의 Eurogate, 아랍에미리트의 DPW 등이 있다. 선사형 글로벌 터미널 운영사(Global Carriers' Terminal Operator: GCTO)는 컨테이너의 해상운송을 기업의 주요 사업으로 하는 선사로서 터미널의 운영목적이 GSTO와 달리 이윤을 창출하기보다는 터미널 운영사에 부담하는 비용을 절감하기 위한 비용 창출원으로 컨테이너 터미널을 운영하는 기업을 말한다. 대표적인 GCTO로서는 CMA-CGM, Evergreen, 한진해운, APL, MSC,

---

3) Drewry Shipping Consultants Ltd., *Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007*, 2007. 9., p. 10.

MOL, 현대상선 등을 꼽을 수 있다. 마지막으로 혼합형 글로벌 터미널 운영사(Global Hybrids' Terminal Operator: GHTO)는 주요 기업 활동이나 모기업의 활동이 컨테이너선 운용에 있지만 모기업과 구별되어 컨테이너 터미널 운영을 위해 설립되었고 3PL 활동이나 기타 기업 내 물류(in-house traffic) 업무까지 수행하는 기업을 말한다. 대표적인 기업으로는 APM, NYK, OOCL, COSCO Pacific 등이 있다.

| 표 2-1 | GTO의 유형별 특성비교

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

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(2007), p. 10

## 2) 컨테이너 하역시장 구조 분석<sup>4)</sup>

글로벌 터미널 운영사는 전 세계 컨테이너 하역시장에서 막강한 시장 점유율을 가지고 있는데, 2010년 기준 전 세계 컨테이너 터미널의 시설능력 7억 8,170만 TEU 중 글로벌 터미널 운영사가 보유하고 있는 시설능력은 4억 1,570만 TEU로 전 세계 컨테이너 시설능력의 53.1%에 달한다.

자국 내 항만의 컨테이너 터미널만을 운영하는 민간기업이 보유하고 있는 컨테이너 터미널의 시설능력은 2010년 기준 1억 9,970만 TEU로 전 세계 컨테이너 시설능력의 25.5%, 글로벌 터미널 운영사 시설능력의 48.1% 수준이다. 아울러 국가가 운영하는 컨테이너 터미널의 시설능력은 1억 5,890만 TEU로 전 세계 컨테이너 시설능력의 20.3%, 글로벌 터미널 운영사 시설능력의 38.3% 수준에 불과하다.

| 표 2-2 | 운영주체별 컨테이너 터미널 시설능력 보유 추이(2005~2010년)

단위: 백만 TEU

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	CAGR
GTO	296.1	356	386.4	409.6	398.2	415.4	7.0%
민영	104.7	127.9	170.2	189.7	194	199.7	13.8%
국영	106.3	129.9	128.1	134.3	153.9	158.9	8.4%
기타				7.7	5.7	7.7	0.0%
합계	507.1	613.8	684.7	741.3	751.8	781.7	9.0%

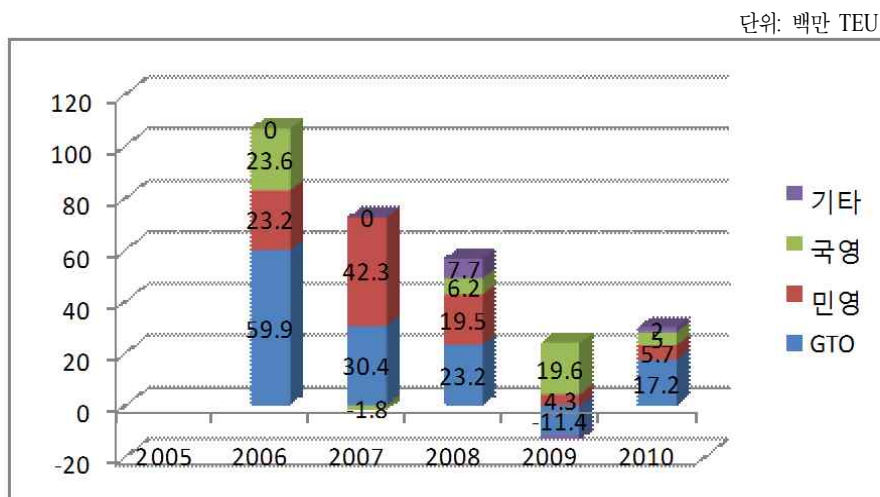
자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

한편 각 운영주체별 시설능력 보유 추이를 살펴보면, 글로벌 터미널

4) 컨테이너 하역시장의 물동량 추이를 분석하기 위해서는 가장 최근의 자료인 2010년도 전세계 컨테이너 물동량을 포함시켜야 하나, 컨테이너 하역시장의 참여자(GTO, 민영, 국영 등)의 취급 물동량에 대한 자료가 아직까지 발표되지 않은 관계로 2009년도까지의 자료를 토대로 분석하고자 함.

운영사는 2005년 이후 연평균 7.0% 시설능력을 확장하고 있어 전 세계 컨테이너 터미널의 시설능력 확장 추세인 9%에 비해 낮은 증가 추세를 보이고 있다. 반면 민영은 동 기간 동안 연평균 13.8%, 국영은 연평균 8.4%로 시설능력을 확장하고 있다.

그러나 절대적인 증가량을 살펴보면, 2010년 한해에만 글로벌 터미널 운영사가 확보한 시설능력은 1,720만 TEU로 전 세계 컨테이너 터미널에서 확장된 시설능력 2,990만 TEU의 57.5%를 차지하고 있다. 반면 민영은 2010년 전 세계 컨테이너 터미널에서 확장된 시설능력 2,990만 TEU의 19.1%, 국영은 16.7% 수준이다. 이는 글로벌 터미널 운영사가 전 세계 컨테이너 하역시장에서 차지하는 시장 점유율과 시장 확장 속도는 다른 운영주체보다 높다는 것을 의미한다고 할 수 있겠다.



자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

| 그림 2-1 | 운영주체별 컨테이너 터미널 시설능력 확장 추이(2005~2010년)

2009년 전 세계 컨테이너 물동량은 4억 7,297만 TEU로 2002년 이후 연평균 8.0%의 성장세를 보이고 있다. 지역별로 보면, 우리나라, 중국, 일본 등이 속한 동북아시아 지역의 컨테이너 물동량이 1억 7,820만 TEU로 2009년 전

세계 컨테이너 물동량의 37.7%를 차지하고 있으며, 2002년 이후 연평균 10.7%의 성장세를 보이고 있다. 극동아시아 다음으로 많은 컨테이너 물동량이 발생하고 있는 지역은 북유럽과 남유럽을 포함하고 있는 서유럽 지역으로 2009년 기준 발생한 컨테이너 물량은 7,866.7만 TEU로 전 세계 컨테이너 물동량의 16.6%를 차지하고 있으며, 2002년 이후 연평균 4.6%의 증가세를 보이고 있다. 그 다음은 동남아시아 지역으로 2009년 전 세계 컨테이너 물동량의 13.8%를 차지하고 있으며, 2002년 이후 연평균 6.9%의 증가 추세를 보이고 있다.

한편 컨테이너 물동량 추세가 가장 가파르게 증가하고 있는 지역은 동유럽 지역으로 2009년 처리 물동량은 511.6만 TEU로 2002년 172.6만 TEU 대비 연평균 16.8% 증가하고 있다. 그 다음은 아프리카로 동 기간 동안 연평균 13.3% 증가하고 있으며, 중동지역은 12.1% 증가하고 있다. 이상의 내용을 표로 나타내면 다음과 같다.

| 표 2-3 | 지역별 컨테이너 물동량 추이(2002~2009년)

단위: 천 TEU

권역	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	CAGR
북미	34,212	37,494	40,979	44,490	46,959	47,789	45,888	39,768	2.2%
서유럽	57,317	62,596	70,560	76,716	82,639	91,131	91,763	78,667	4.6%
북유럽	34,408	37,311	42,033	46,997	50,732	55,874	56,347	47,162	4.6%
남유럽	22,909	25,286	28,527	29,719	31,907	35,257	35,416	31,505	4.7%
동북아시아	87,541	108,546	120,043	135,672	154,922	180,020	194,218	178,200	10.7%
동남아시아	41,105	45,436	51,946	55,495	60,890	67,472	71,127	65,493	6.9%
중동	13,642	16,125	19,840	22,368	24,111	28,252	31,711	30,403	12.1%
라틴아메리카	19,212	21,180	25,163	27,953	31,296	35,020	37,395	32,102	7.6%
남미	8,749	9,820	11,921	13,708	14,907	18,142	18,971	16,750	9.7%
케리비안/ 중앙	10,464	11,361	13,241	14,245	16,389	16,878	18,425	15,352	5.6%
오세아니아	6,023	6,483	7,366	7,498	7,936	8,538	9,406	8,842	5.6%
남아시아	6,582	7,104	8,524	9,777	11,529	13,612	14,723	14,054	11.4%
아프리카	8,454	9,661	11,239	13,776	15,394	17,634	20,643	20,324	13.3%

| 표 2-3 | 지역별 컨테이너 물동량 추이(2002~2009년)(계속)

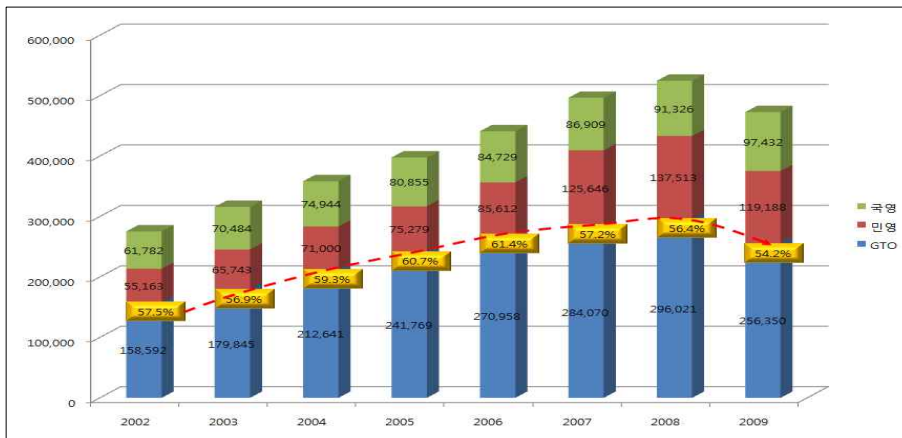
단위: 천 TEU

권역	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	CAGR
동유럽	1,726	2,076	2,924	4,557	5,622	7,159	7,987	5,116	16.8%
세계 전체	275,813	316,072	358,585	398,302	441,299	496,625	524,860	472,970	8.0%

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

한편 컨테이너 하역시장 참가자별 하역시장 점유 상황을 살펴보면, 2009년 기준 전 세계 컨테이너 물동량 4억 7,297만 TEU 중 글로벌 터미널 운영사(GTO)가 처리한 물동량은 2억 5,635만 TEU, 민영은 1억 1,919만 TEU, 국영은 9,743만 TEU로 참여자별 시장 점유율은 각각 54.2%, 25.2%, 20.6%로 나타난다. 2002년 이후 하역시장 참여자별 시장 점유율의 평균을 살펴보면, 글로벌 터미널 운영사는 58.0%, 민영은 22.0%, 국영은 20.1%를 차지하고 있는 것으로 나타나며, 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

단위: 천 TEU

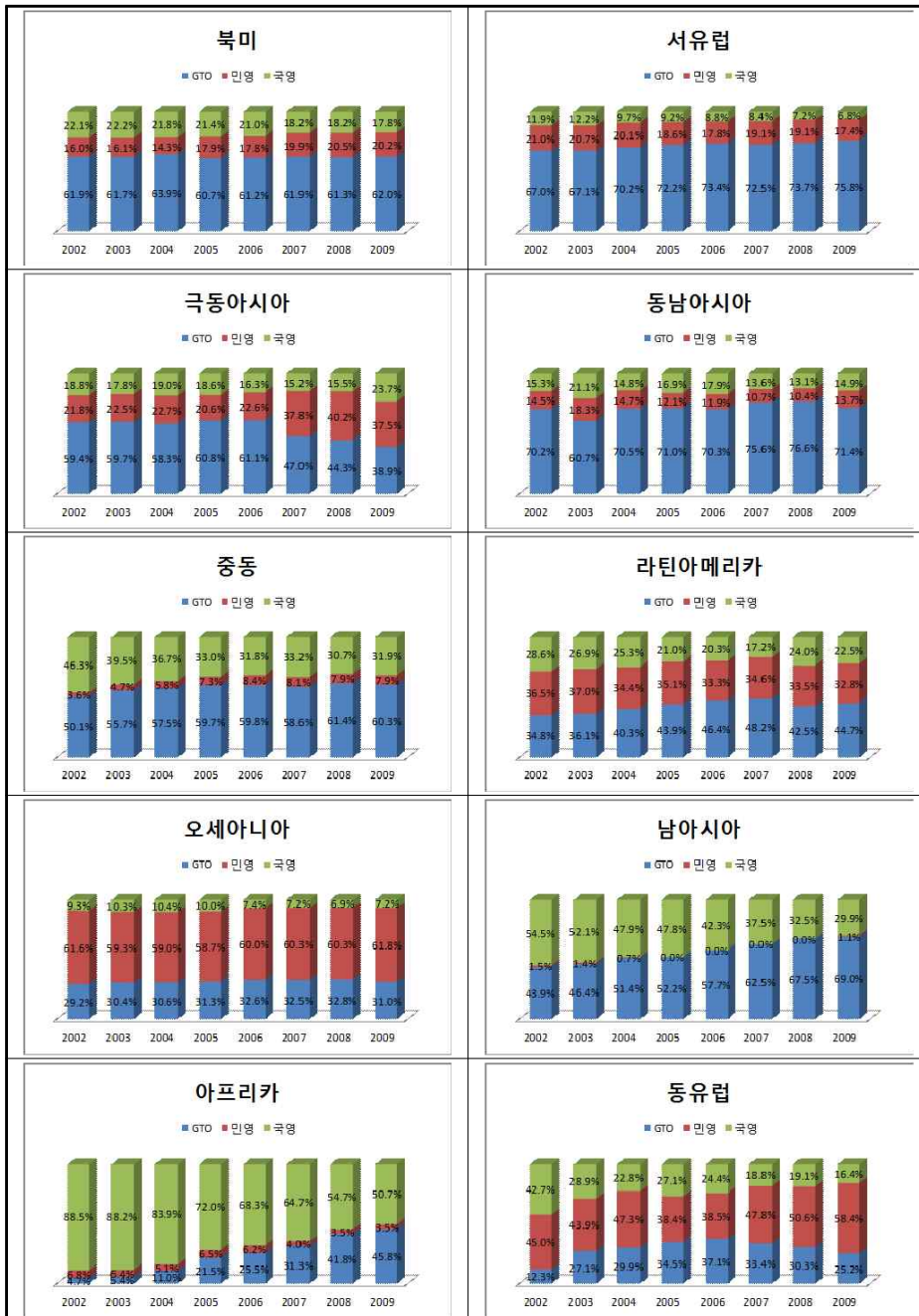


자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

| 그림 2-2 | 운영주체별 컨테이너 하역시장 점유율 추이(2002~2009년)

아울러 지역별 참여자별 시장점유율을 살펴보면 다음과 같다.





| 그림 2-3 | 운영주체별 컨테이너 하역시장 점유율 추이(2002~2009년)

<그림 2-3>에서 보는 바와 같이, GTO의 시장 점유율이 50%를 넘는 지역은 북미, 서유럽, 동북아시아, 동남아시아, 중동, 남아시아 등으로 이중 GTO의 시장 점유율이 가장 높은 지역은 서유럽으로 2002년에서 2009년까지의 평균 시장 점유율은 71.5%에 달한다. 그 다음은 동남아시아로 시장점유율(2002~2009년 평균)은 70.8%이며, 북미지역은 61.8%, 중동지역은 57.9%, 남아시아는 56.3% 등의 순이다.

한편 라틴아메리카, 오세아니아, 아프리카, 동유럽 등은 GTO의 시장 점유율이 50%를 넘지 못하는 지역으로 구분된다. 이 중 시장 점유율이 가장 낮은 지역은 아프리카로 2002~2009년 평균 시장점유율이 23.4%로 나타나고 있다. 그 다음은 동유럽(28.7%), 오세아니아(31.3%), 라틴아메리카(42.1%)의 순으로 나타나고 있다. 그러나 이들 지역에서조차 GTO의 시장 점유율이 지속적으로 증가하고 있는데, 그 중 증가속도가 가장 빠른 지역은 아프리카로 2002년 GTO의 시장 점유율이 4.7%에 불과했던 것에 비해 2009년에는 45.8%로 50%에 육박하고 있다. 이는 국가가 소유하고 있던 컨테이너 터미널의 운영권이 GTO로 이양됐기 때문이라 판단할 수 있다. 그러나 오세아니아와 동유럽의 경우 GTO보다는 민영에 의한 시장점유율이 타 지역에 비해 높게 나타나고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 전 세계 컨테이너 하역시장에서 글로벌 터미널 운영사가 점유하는 시장은 2002년 57.5%에서 2009년 54.2%로 다소 감소하고 있으나, 같은 기간 동안 평균 58.0%를 차지하고 있다. 또한 시설능력도 연평균 7.0%의 증가 추세에 있기 때문에 향후에도 전 세계 컨테이너 하역시장에서 글로벌 터미널 운영사가 차지하는 시장점유율은 급속하게 성장하지는 않겠지만 지금의 현상을 유지하거나 완만하게 증가할 것으로 전망된다.

### 3) 컨테이너 하역시장 전망

전 세계 컨테이너 하역시장의 시장규모를 전망하기는 매우 어렵다. 이는 국가의 경제적 요인, 인구의 변화, 국가 간 수출입 관계의 변화 등 모든 요인을 고려해야 하기 때문이다. 그러나 과거 컨테이너 물동량의 변화 추세가 그대로 유지된다고 가정할 경우에는 전 세계 컨테이너 하역시장의 시장규모를 비교적 쉽게 전망할 수 있을 것이다. 즉 과거 증가 추세인 연평균 증가율을 그대로 적용할 경우에는 정확하지는 않지만 과거의 물동량 변화 추세를 고려한 가까운 미래의 물동량은 전망할 수 있다는 것이다.

이러한 점을 감안하여 본 연구에서 사용한 2002년부터 2009년까지의 연평균 컨테이너 물동량 증가율 8.0%를 적용하여 2015년 또는 2020년까지의 중단기 전 세계 컨테이너 하역시장의 규모를 전망하면, 2015년 전 세계 컨테이너 물동량은 7억 3,641만 TEU, 2020년 9억 791만 TEU로 증가할 것으로 추정할 수 있다.

이와 같은 방법으로 글로벌 터미널 운영사, 민영, 국영 등 컨테이너 하역시장 참여자가 처리할 수 있는 물동량을 전망해보면 다음과 같다.

| 표 2-4 | 컨테이너 하역시장 참여주체별 컨테이너 물동량 전망

단위: 천 TEU

구분	2002	2005	2009	2010	2015	2020
전 세계 물동량	275,813	398,302	472,970	564,913	736,411	907,908
GTO	158,592	241,769	256,350	317,925	400,765	477,235
민영	55,163	75,279	119,188	148,330	228,603	325,291
국영	61,782	80,855	97,432	98,759	107,525	106,409

- 주 1) 전 세계 물동량은 2002년~2009년간 물동량의 연평균 증가율(8.0%)을 적용  
 2) GTO의 물동량은 2002년~2009년간 GTO의 시장점유율의 변화율(-0.8%)을 적용  
 3) 민영의 물동량은 2002년~2009년간 민영의 시장점유율의 변화율(3.4%)을 적용  
 4) 국영의 물동량은 2002년~2009년간 민영의 시장점유율의 변화율(-1.2%)을 적용

이러한 전망을 통해 알 수 있는 것은 지금의 전 세계 컨테이너 하역시장의 추세 및 각 참여자별 시장점유율 추세가 그대로 유지된다고 가정할 경우, 2015년 글로벌 터미널 운영사가 처리하게 될 컨테이너 물동량은 전 세계 컨테이너 물동량 전망치인 7억 3,641만 TEU의 54.4%인 4억 77만 TEU, 2020년은 9억 791만 TEU의 52.6%인 4억 7,724만 TEU가 될 것이라는 것이다. 여기서 중요한 것은 전 세계 수 많은 컨테이너 터미널 운영사 중 복수의 국가에서 터미널을 운영하는 소수의 글로벌 터미널 운영사<sup>5)</sup>가 전 세계 컨테이너 물동량의 50% 이상을 처리할 수 있다는 것이다.

한편 Drewry Shipping Consultants사의 Annual Review of Global Container Terminal Operators(2010)에 따르면 상위 10개 글로벌 터미널 운영사의 시설 능력은 글로벌 경제의 불안감 등으로 인해 다소 주춤될 수 있으나, 2015년까지 연 5%의 증가 추세를 보일 것으로 전망된다.

| 표 2-5 | 10대 글로벌 터미널 운영사의 시설능력 증가 전망 추이(2010~2015년)  
단위: 백만 TEU, %

GTO명	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	CAGR
APMT	105.4	108.1	109.7	113.8	116.7	118.5	120.6	2.3
HPH	93.9	95.1	97.3	100.4	102.3	104.0	105.8	2.0
PSA	84.4	91.2	91.7	94.4	97.0	97.8	98.4	2.6
COSCO	68.1	74.3	75.1	77.3	78.0	80.6	81.7	3.1
DPW	63.1	64.7	66.4	69.8	72.8	75.7	77.2	3.4
MSC	23.6	24.3	24.8	25.0	25.5	25.5	25.9	1.5
Eurogate	21.1	21.9	22.5	23.4	24.4	24.4	24.5	2.5
NYK	19.0	19.6	19.6	20.1	20.1	20.3	20.8	1.5
SSA Marine	18.0	18.1	18.9	20.2	21.5	22.2	23.0	4.2
Evergreen	16.6	16.7	16.7	16.7	17.0	17.0	17.2	0.6

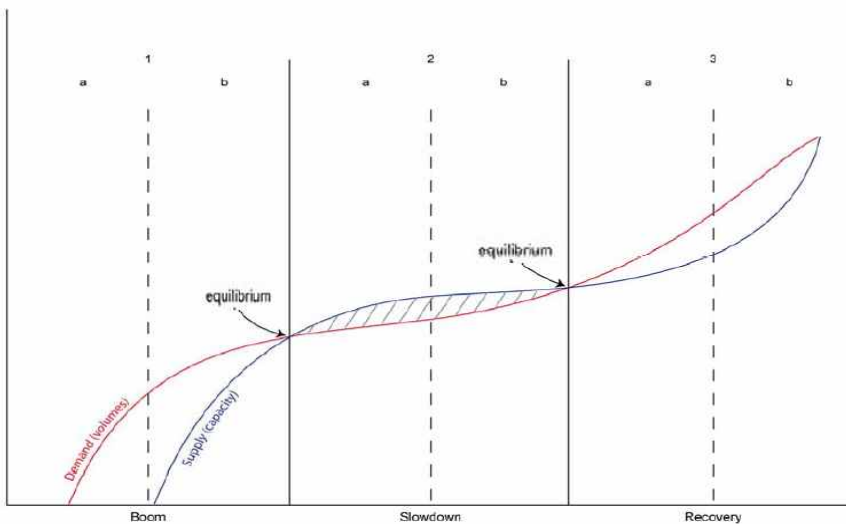
자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

5) Drewry Shipping Consultants Ltd., “Annual Review of Global Container Terminal Operators”에서는 22개 GTO를 대상으로 시장 점유율을 분석하였기 때문에 본 연구의 연구 결과도 24개 GTO의 시장 점유율을 의미.

## 2. 글로벌 3PL 시장

### 1) 국제물류주선업 시장 추세

국제물류주선(포워딩) 분야는 고정자산이 많지 않기 때문에 전체 사업 비용 중 고정비 비중이 높지 않아 경기변동에 유연한 사업구조를 지니고 있다. 불황으로 물량이 감소하면, 국제물류주선 기업의 물량도 감소하여 전체적인 수입도 줄어들게 되어 있으나 운송사들의 운임 하락 경쟁으로 인하여 영업마진은 일정 수준으로 유지할 수 있게 된다. 또한 경기 호황으로 물량이 증가하는 경우와 운임이 상승할 경우에도 화주 측에 이러한 부담을 전이할 수 있기 때문에 국제물류주선 기업들은 운송사들에 비해 경기변동의 영향을 비교적 덜 받는 편이다.



자료: Transport Intelligence(2009), p. 202

| 그림 2-4 | 국제 물류주선 분야 경기적응

또한 국제물류주선 분야는 진입장벽이 낮다는 특성으로 인해 비교적 작은 규모의 기업들이 시장을 세분하는 경우가 많았다. 신규 사업자들은

이익률을 낮추며 기존 사업자들과 경쟁하는 방식으로 시장에 참여하였으며 이로 인해 점차적으로 이익률은 낮게 형성되었다. 그러나 IT의 발달과 함께 국제물류 주선업체와 항공 및 해상 운송사 간 제휴 등으로 인해 시장 구조가 변경되고 있다. IT 기술 발달로 인해 규모의 경제 추구가 가능해졌고, 이에 따라 대량 물량을 확보한 국제물류주선 기업은 운송사와의 운임 협상에서 유리한 고지를 선점함에 따라 새로이 시장에 진입하는 신규 사업자들과 가격경쟁이 가능하게 된 것이다. 따라서 현재의 국제물류주선 시장은 대형 기업이 다수 등장하고 있으며, 이들 기업은 전통적인 국제물류주선 기업의 특성에서 벗어나 물류창고 및 운송 시설 등을 보유하는 형태로 진화하고 있다. 이러한 시장변화로 인해 대형기업에서는 국제물류주선 기업과 3PL 기업의 구분이 모호해지고 있으며, 국제물류주선 시장은 주선업에 집중하는 소형기업과 여타의 물류서비스도 동시에 제공하는 대형기업들이 공존하는 형태로 변화하고 있다. 이러한 국제물류주선 기업들의 3PL 경향은 FTA 확산 등으로 인한 국제무역 증가 등으로 인하여 가속화되고 있다.

## 2) 글로벌 3PL 시장 현황

2010년 기준으로 전 세계의 물류비는 약 7조 달러로 GDP의 약 11.1%를 점유하고 있으며, 지역별로는 북미 8.8%, 유럽 8.9%, 아시아태평양 12.6%, 남미 12.3%, 기타 지역은 15.9%로 나타나고 있다. GDP 대비 물류비 비중은 선진국일수록 낮은 것으로 나타나고 있으며, 중국, 멕시코, 인도, 아르헨티나 및 브라질 등은 높게 나타나고 있다. GDP 대비 물류비 비중은 세계은행의 LPI(Logistics Performance Index)와 유사한 형태를 보인다고 할 수 있다. 또한 지역별 물류비 규모는 아시아태평양 2.1조 달러, 북미 1.5조 달러, 유럽 1.4조 달러, 남미 0.4조 달러, 기타 1.5조 달러로 파악된다.

전 세계 3PL 수입비중은 약 5,500억 달러로 물류비에서 3PL 수입이 차지하는 비중은 7.9% 수준이며, 지역별로는 북미 9.9%, 유럽 10.2%, 아시아 7.8%, 남미 7.7%, 기타 3.7%로 나타나고 있다. 즉, GDP 대비 물류비 비율이 선진국일수록 낮게 나타난 것에 비해 물류비 대비 3PL 비율은 선진국일수록 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 국가별로는 네덜란드가 14.2%로 가장 높게 나타나며 싱가포르 11.5%, 홍콩 11.3% 순서이다. GDP 대비 물류비 비중이 높게 나타났던 중국, 멕시코, 인도, 아르헨티나 및 브라질의 경우, 물류비 대비 3PL 비중은 7.0%, 6.5%, 5.7%, 6.0%, 8.2%로 낮게 나타나고 있다.

한편, 우리나라의 물류비는 약 900억 달러로 GDP 대비 물류비 비중은 9.0%로 세계 평균 대비 낮은 편이며, 3PL 수입은 100억 달러로 물류비 대비 3PL 수입 비중은 11.0%로 세계 평균 대비 높은 것으로 나타나 비교적 물류 여건이 양호한 것으로 나타나고 있다.

| 표 2-6 | 글로벌 물류시장 규모

단위: 십억 달러

지역	국가	2010 GDP (a)	물류비 비율 (a/b)	2010 물류비 (b)	3PL 수입비중 (b/c)	2010 3PL수입 (c)
북미	캐나다	1,574	9.9%	156	8.4%	13.1
	멕시코	1,039	14.9%	155	6.5%	10.1
	미국	14,590	8.3%	1,211	10.5%	127.3
소계		17,203	8.8%	1,522	9.9%	150.5
유럽	프랑스	2,583	9.2%	238	10.1%	24.0
	독일	3,316	8.3%	275	10.1%	27.8
	이탈리아	2,055	9.4%	193	10.6%	20.5
	네덜란드	783	8.1%	63	14.2%	9.0
	스페인	1,410	9.4%	133	9.4%	12.5
	영국	2,247	8.5%	191	10.0%	19.1
	기타	3,676	9.0%	331	9.9%	32.8
소계		16,070	8.9%	1,424	10.2%	145.7

| 표 2-6 | 글로벌 물류시장 규모(계속)

단위: 십억 달러

지역	국가	2010 GDP (a)	물류비 비율 (a/b)	2010 물류비 (b)	3PL 수입비중 (b/c)	2010 3PL수입 (c)
아시아 태평양	호주	1,236	10.5%	130	9.9%	12.8
	중국	5,878	18.1%	1,064	7.0%	74.5
	홍콩	225	9.0%	20	11.3%	2.3
	인도	1,538	13.0%	200	5.7%	11.4
	일본	5,459	8.7%	475	8.8%	41.8
	싱가포르	223	9.0%	20	11.5%	2.3
	대한민국	1,007	9.0%	91	11.0%	10.0
	대만	431	9.0%	39	11.1%	4.3
	기타	825	10.7%	88	7.1%	6.3
소계		16,821	12.6%	2,126	7.8%	165.7
남미	아르헨티나	370	12.6%	47	6.0%	2.8
	브라질	2,090	11.6%	242	8.2%	19.9
	베네주엘라	291	11.9%	35	5.8%	2.0
	남미기타	785	14.2%	111	7.7%	8.6
소계		3,536	12.3%	435	7.7%	33.3
세계 기타		9,471	15.9%	1,506	3.7%	55.7
합계		63,100	11.1%	7,013	7.9%	550.9

자료: Armstrong &amp; Associates(2011)

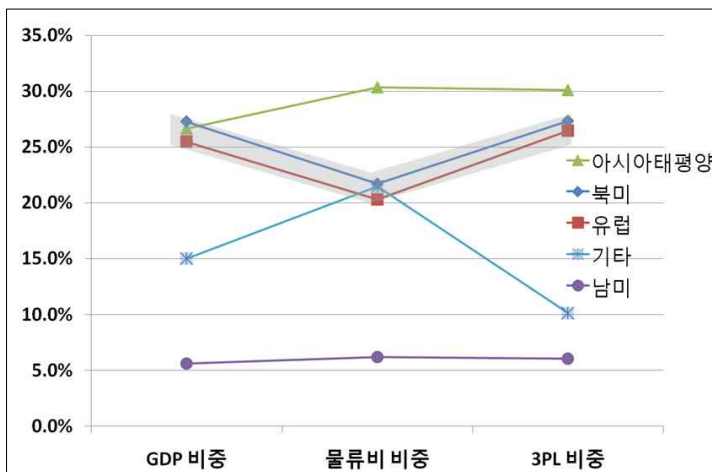
앞의 표의 내용을 지역별로 정리해보면, 북미 및 유럽은 전 세계에서 차지하는 GDP 비중에 비해 물류비 비중이 낮고 3PL 비중은 높은 것으로 나타나고 있다. 즉 물류산업 활성화를 통해 물류비 절감을 달성하고 있다고 할 수 있다. 그리고 아시아태평양과 남미는 전 세계에서 점유하고 있는 GDP에 비해 물류비와 3PL 비중이 높은 것으로 나타나고 있어 물류산업 활성화가 물류비 절감으로 연결되지 못하고 있다고 판단된다. 이외 중동, 아



프리카 등 기타지역은 전 세계에서 점유하는 GDP 비율에 비해 물류비 점유율이 더 높아 높은 물류비에 시달리고 있으나 3PL 비중은 낮게 나타나 물류산업 발달이 매우 뒤처지고 있는 것으로 판단된다.

| 표 2-7 | 지역별 GDP, 물류비 및 3PL 비중

지역	전 세계 대비 GDP 비중	전 세계 대비 물류비 비중	전 세계 대비 3PL 비중
북미	27.3%	21.7%	27.3%
유럽	25.5%	20.3%	26.4%
아시아태평양	26.7%	30.3%	30.1%
남미	5.6%	6.2%	6.0%
기타	15.0%	21.5%	10.1%



| 그림 2-5 | 지역별 GDP, 물류비 및 3PL 비중

### 3) 인수합병

Armstrong & Associates의 자료에 의하면 3PL시장에서의 M&A는 1999~2001년에 연간 5회 이상씩 성립되었으나 2002년과 2003년엔 각각 2건과 1건으로 다소 주춤하였다. 그러나 2004년 이후 M&A가 활발해졌으며 2007년과

2008년에는 각각 13건과 11건으로 매우 높게 나타났으나, 2010년과 2011년에 들어서는 다시 주춤하고 있는 것으로 판단된다. 대형 M&A 규모 또한 2000년대 중·후반에 집중되어 있는데, Deutsche Bahn의 Schenker 32억 달러 인수(2002년), Deutsche Post의 Exel 67억 달러 인수(2005년), Apollo Management의 TNT Logistics 19억 달러 인수(2006년), CEVA의 EGL 22억 달러 인수(2007), DSV A/S의 ABX Logistics 12억 달러 인수(2008년) 등을 들 수 있다. 2008년 이후에는 10억 달러 이상의 M&A 건수는 보고되고 있지 않은 것으로 파악된다. 즉, 글로벌 물류기업들의 M&A를 통한 시장점유율 확대 전략은 2000년대 중후반에 집중적으로 이루어졌으며, 현재는 인수 이후 통합과정에 있어 추가적인 대형 M&A는 당분간은 추진되고 있지 않은 것으로 판단된다.

| 표 2-8 | 3PL시장 연간 M&amp;A 건수

단위: 건

'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11
1	1	5	6	5	2	1	8	5	9	13	11	5	3	3

자료: Armstrong &amp; Associates(2011)

3PL 시장에서 2010년과 2011년 최근의 주요 M&A 사례는 약 6건 정도로 파악되고 있는데, 대부분 피인수기업의 영업이익보다 5배 이상을 지불하고 인수하는 것으로 나타난다.

최근 인수합병 사례로는 북미지역의 물류기업인 Hub Group의 Exel Transportation Services 인수가 대표적이다. 인수가격 8,300만 달러 이외에도 Hub Group은 인터모달 분야에 2억 9,400만 달러, 중개(brokerage) 분야에 2억 7,900만 달러 규모의 사업을 확장한 것으로 알려지고 있다. Hub Group은 영업이익(EBIT) 400만 달러에 불과한 Exel Transportation Services를 8,300만 달러에 인수하여 EBIT multiplier가 20.8나 되기 때문에 Hub Group에 단기적으로 직접적인 이익을 제공하지는 않을 것으로 판단된다.

| 표 2-9 | 3PL 시장 주요 M&A 최근 현황

단위: 백만 달러

피인수기업	인수기업	인수시기	구매가격	피인수기업 연간 수입	피인수기업 영업이익 (EBIT 또는 EBITA)	EBIT* or EBITDA** Multiplier
Summit Logistics International	Toll Holdings	2010.2.	70	261	7.6	9.3**
ATC Technology Corporation	GENCO Distribution System, Inc.	2010.7.	512.6	476	77.7	6.6**
Total Logistic Control	Ryder	2010.12.	200	250	36	7**
Morgan Southern	Roadrunner Transportation Services	2011.2.	20	57	4	5**
TDG	Norbert Dentressangle	2011.3	320	1,100	55	5.8**
Exel Transportation Services/Mode Transportation	Hub Group	2011.4	83	717	4	20.8*

자료: Armstrong & Associates(2011)

## 제 3 장 글로벌 물류기업의 성장전략 분석

### 1. 글로벌 물류기업의 현황분석

#### 1) 글로벌 터미널 운영사

##### (1) 컨테이너 물동량

상위 10개 글로벌 터미널 운영사가 처리한 컨테이너 물동량은 2009년 1억 8,310만 TEU로 전 세계 컨테이너 물동량의 38.7%를 처리하였으며, 2005년 이후 세계 컨테이너 물동량에 차지하는 비중은 평균 36.5%이다.

10개 글로벌 터미널 운영사 중 가장 많은 컨테이너를 처리한 운영사는 싱가포르의 PSA로 2009년 4,500만 TEU를 처리하여 10개 운영사 물동량의 26.6%를 차지하였으며, 전 세계 컨테이너 물동량의 9.5%를 점유하였다. 다음으로는 홍콩의 HPH로 2009년 처리한 컨테이너 물동량은 3,220만 TEU로 상위 10개 운영사 물동량의 17.6%, 전 세계 물동량의 6.8%를 차지하고 있다. 이상에서 설명하고 있는 PSA 및 HPH를 포함하여 상위 5위권 이내의 글로벌 터미널 운영사(PSA, HPH, DPW, APMT, COSCO 등)가 2009년 처리한 컨테이너 물동량은 1억 5,070만 TEU로 상위 10위의 운영사가 처리한 컨테이너 물동량의 82.3%, 전 세계 컨테이너 물동량의 31.9%를 처리하고 있다. 이를 표로 나타내면 다음과 같다.

| 표 3-1 | 상위 10위권 글로벌 터미널 운영사의 컨테이너 물동량(2005~2009년)

단위: 백만 TEU

GTO명	2005	2006	2007	2008	2009	CAGR
PSA	32.4	41.2	47.5	50.4	45.0	8.6%
HPH	33.2	30.8	33.6	34.4	32.2	-0.8%
DPW	9.9	26.2	28.9	32.9	31.5	33.6%
APMT	24.1	32.4	31.6	33.8	31.1	6.6%
COSCO	5.9	7.9	9.8	11.1	10.9	16.6%
상위 5위 이내 소계	105.5	138.5	151.4	162.6	150.7	
전 세계 물동량 대비 비중	26.5%	31.4%	30.5%	31.0%	31.9%	
MSC	3.5	4.0	7.0	7.9	8.2	23.7%
Evergreen	6.6	8.1	8.9	8.9	7.2	2.2%
SSA Marine	5.4	4.5	4.7	4.6	6.3	3.9%
Eurogate	6.3	6.6	7.4	7.4	6.1	-0.8%
CMA-CGM	2.0	2.8	3.2	4.1	4.6	23.1%
상위 10위 합계	129.3	164.5	182.6	195.5	183.1	9.1%
전 세계 물동량 대비 비중	32.5%	37.3%	36.8%	37.2%	38.7%	

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

## (2) 시설능력

상위 10개 글로벌 터미널 운영사가 터미널의 시설능력은 2009년 기준 5억 1천만 TEU로 전 세계 컨테이너 터미널 시설능력 7억 5,180만 TEU의 67.8%를 차지하고 있다. 이들 운영사 중 가장 많은 시설능력을 보유하고 있는 운영사는 APMT로 2009년 기준 1억 540만 TEU의 시설능력을 보유하고 있는데, 이는 상위 10개 운영사 보유 시설능력의 20.7%, 전 세계 시설능력의 14.0%에 해당한다.

한편 상위 5개 운영사(APMT, HPH, PSA, DPW, COSCO 등)가 보유하고

있는 컨테이너 터미널 시설능력은 2009년 기준 억 1,490만 TEU로 전 세계 컨테이너 터미널 시설능력의 55.2%, 상위 10개 운영사 시설능력의 81.4%를 차지한다. 이를 표로 나타내면 다음과 같다.

표 3-2 | 상위 10위권 글로벌 터미널 운영사의 시설능력(2005~2009년)

단위: 백만 TEU

GTO명	2005	2006	2007	2008	2009	CAGR
APMT	57.8	78.0	94.6	98.3	105.4	16.2%
HPH	64.3	70.6	80.5	84.8	93.9	9.9%
PSA	49.3	65.6	78.6	84.6	84.4	14.4%
DPW	16.7	56.7	57.6	63.7	63.1	39.4%
COSCO	34.2	41.9	54.8	61.9	68.1	18.8%
상위 5위 이내 소계	222.3	312.8	366.1	393.3	414.9	16.9%
전 세계 물동량 대비 비중	43.8%	51.0%	53.5%	53.1%	55.2%	
Eurogate	15.4	16.4	17.8	20.7	21.1	8.2%
MSC	11.0	14.8	19.6	22.2	23.6	21.0%
Evergreen	9.8	11.1	16.1	16.3	16.6	14.1%
SSA Marine	8.5	10.1	10.9	13.6	18.0	20.6%
Hanjin Shipping	9.9	7.9	11.2	11.2	15.8	12.4%
상위 10위 합계	276.9	373.1	441.7	477.3	510.0	16.5%
전 세계 시설능력	507.1	613.8	684.7	741.3	751.8	10.3%

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

### (3) 기타

상위 5개 글로벌 터미널의<sup>6)</sup> 2009년 기준 매출액, 영업이익, 마진율 등의 재무적 성과와 진출한 국가 수 및 터미널 수 등 운영사의 네트워크 구

6) Annual Report가 공개되지 않는 운영사가 있기 때문에 Drewry Shipping Consultants Ltd.의 “Annual Review of Global Container Terminal Operators”에서 제공하는 재무 데이터를 기준으로 작성.

축 정도를 나타내면 다음과 같다.

| 표 3-3 | 상위 5위권 글로벌 터미널 운영사의 재무성과 및 네트워크 구축정도(2009년)

단위: 백만 달러, 백만 TEU, 달러

구분	재무						네트워크	
	매출액	영업 이익	처리량 (TEU)	TEU 당		마진율	진출 국가	터미널 수
				매출액	이익			
PSA	2,733.59	790.50	56.7	48.24	13.95	28.9%	18	44
HPH	4,312.08	1,342.37	64.2	67.14	20.90	31.1%	25	50
DPW	2,821.00	1,072.00	45.5	61.96	23.54	38.0%	29	49
APMT	3,021.00	738.00	68.7	43.94	10.74	24.4%	34	50
COSCO	-	83.50	45.0	-	1.85	-	7	22

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(각 연도) 재정리

매출액 기준으로 2009년 가장 많은 매출액을 발생한 운영사는 HPH로 43억 1,208만 달러이며, 이를 통한 영업이익은 13억 4,237만 달러로 영업마진율은 31.1%이다. 그 다음은 APMT로 매출액은 30억 2,100만 달러이며, 영업이익은 7억 3,800만 달러로 영업마진율은 24.4%이다. 이들 글로벌 터미널 운영사의 TEU 당 평균 매출액은 55.3달러이며, 이를 통한 TEU당 영업이익은 평균 17.3달러이다.

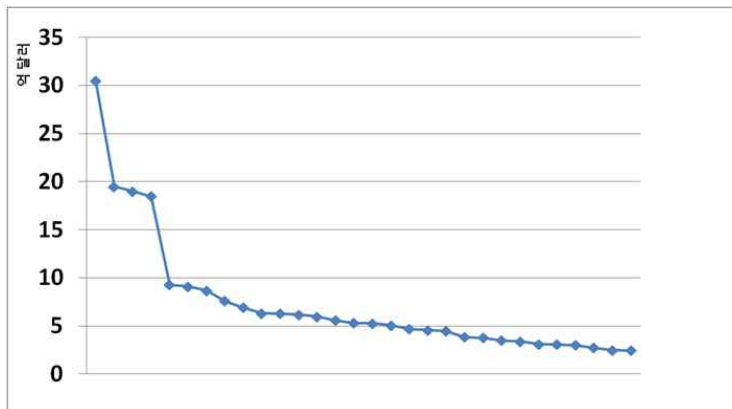
한편 글로벌 터미널 운영사의 네트워크 구축 정도를 살펴보면, 2009년 기준 APMT가 전 세계 34개국 50개 터미널을 운영함으로써 글로벌 터미널 운영사 중 가장 많은 국가에 가장 많은 터미널을 운영하고 있다.

## 2) 3PL 기업

### (1) 기업규모

2010년 기준으로 3PL 기업 1위는 DHL Supply Chain & Global Forwarding으로 305억 달러의 매출을 기록하였으며, 이어 Kuehne+Nagel이 195억 달러로 2위를 나타내고 있다. K+N의 DHL 대비 매출액 규모는 약 64% 수준으로 1위와 2위 간 격차가 매우 큰 편이지만 2009년의 49%에 비해서는 격차가 감소된 것이다.

3PL 기업 간 규모 비교는 그림을 통해 보다 명확히 파악할 수 있다. DHL이 단독으로 선두권을 유지하고 있으며, K+N, DB Schenker Logistics, Nippon Express의 3사가 2위권을 형성하고, 5위인 C. H. Robinson Worldwide부터는 매출액 규모가 유사한 것으로 나타난다.



자료: Armstrong & Associates, "Top 50 Global 3PL list", 2011. 재정리

| 그림 3-1 | 세계 30대 3PL 기업 layer(2010년 기준)



| 표 3-4 | 세계 30대 3PL 기업(2010년 기준)

순위	회사명	매출액 (억 달러)	1위 대비 비중
1	DHL Supply Chain & Global Forwarding	304.9	
2	Kuehne + Nagel	194.8	64%
3	DB Schenker Logistics	190.0	62%
4	Nippon Express	184.5	61%
5	C. H. Robinson Worldwide	92.7	30%
6	CEVA Logistics	90.9	30%
7	UPS Supply Chain Solutions	86.7	28%
8	DSV	75.9	25%
9	Panalpina World Transport	68.9	23%
10	Hyundai GLOVIS	63.0	21%
11	Sinotrans	62.9	21%
12	Bolloré/SDV Logistics	61.6	20%
13	Expeditors International of Washington	59.7	20%
14	Geodis	55.8	18%
15	Toll Holdings	53.0	17%
16	Agility	52.7	17%
17	DACHSER	50.5	17%
18	Hellmann Worldwide Logistics	46.9	15%
19	UTi Worldwide	45.5	15%
20	GEFCO	44.5	15%
21	Yusen Logistics	38.1	13%
22	Norbert Dentressangle Group	37.7	12%
23	Caterpillar Logistics Services	34.7	11%
24	Wincanton	33.7	11%
25	GENCO ATC	31.0	10%
26	Kintetsu World Express	30.6	10%
27	Pantos Logistics	29.7	10%
28	Damco	27.0	9%
29	IMPERIAL Logistics	24.7	8%
30	Penske Logistics	24.3	8%

자료: Armstrong & Associates, "Top 50 Global 3PL list", 2011. 재정리

그리고 상위권에 랭크된 기업들 대부분은 유럽계 기업이며 일본의 Nippon Express, 미국의 UPS Supply Chain Solutions, 우리나라의 글로비스 정도가 비유럽계 상위 10위권 기업이다. 즉, 3PL 분야에서는 유럽계 기업들이 절대적인 강세를 보이고 있다고 할 수 있다.

또한 세계 30대 3PL 기업에 우리나라의 글로비스와 범한판토스가 10위와 27위를 기록하고 있는데, 글로비스는 2009년의 23위에서 무려 13위가 상승하였으며 범한판토스는 2009년과 순위는 동일하다. 글로비스의 2010년 매출액은 약 63억 달러로 1위인 DHL의 21% 수준이나, 2009년의 9.9%에 비해서는 비약적으로 증가한 수치이다. 범한판토스 또한 2010년 매출액은 약 30억 달러로 DHL의 10% 수준에 불과하지만, 2009년의 7%에 비해서는 역시 증가한 것으로 나타나고 있다.

우리나라는 불과 몇 년 전만 하더라도 상위 50위권 3PL 기업이 전무하였으나, 글로비스와 범한판토스의 급성장으로 매출액 기준 세계 30대 기업에 선정되고 있다. 그러나 이 기업들은 모기업인 현대·기아 자동차 및 LG 그룹의 물량을 주로 처리하고 있다는 점에서 다른 3PL 기업들과 차이를 보이고 있으며, 이로 인해 2PL 경향이 있다는 지적을 받는 경우도 있다.

## (2) 네트워크

다른 물류사업에서와 마찬가지로 3PL 기업 간 경쟁은 글로벌 네트워크 확보가 핵심요인이다. 글로벌 3PL 기업들은 모두 2002년 대비 2008년에 60개에서 300개까지 경쟁적으로 글로벌 네트워크를 확장하고 있음을 알 수 있다. 이들 기업들은 글로벌 네트워크 확보를 바탕으로, 화주 등으로부터 물량을 대량으로 유치하여 운송사로부터 저렴한 운임을 부여받아 기업경쟁력을 유지하고 있다. 또한 이를 바탕으로 글로벌 네트워크를 더욱 증가하는 등 글로벌 네트워크 확대, 처리 물량 증가, 저렴한 운임 확보, 글로벌

네트워크 추가 확대의 선순환 구조를 보유하고 있다.

| 표 3-5 | 글로벌 3PL의 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

자료: 한국해양수산개발원(2009), p. 143

## 2. 글로벌 물류기업의 성장전략 분석

### 1) 글로벌 터미널 운영사

#### (1) 투자전략

글로벌 터미널 운영사의 성장전략을 분석하기는 매우 어렵다. 이는 대부분의 글로벌 터미널 운영사의 성장전략 자체가 수입원의 포트폴리오 구성을 통한 물동량 증가, 운영의 효율성 증대를 통한 운영비용 절감, 자금

활용의 리스크 관리, 주도면밀한 타당성 분석을 통한 거점 지역 및 투자 사업 결정, 합병 및 인수를 통한 물류시설물의 확대 등을 포함하고 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 과거 진행된 사업 확장 결과를 통해 글로벌 터미널 운영사가 어떻게 복수의 국가에 터미널을 운영하는 글로벌 터미널 운영사로 성장했는지를 분석하여 이들 기업의 투자전략을 분석하고자 한다.

지난 2008년 해양수산부에서 발간한 「우리나라 항만물류기업의 경쟁력 제고방안 연구」에 따르면, 2003년부터 2008년까지 18개 글로벌 터미널 운영사에서 78개의 사업 확장 프로젝트가 진행되었다. 이들 사업은 지분인수, 터미널 개발, 운영권 확보 등 다양한 방식을 통해 진행되었는데, 특히 2005년 DPW의 CSX World Terminal 인수와 2006년 P&O Ports의 인수는 DPW에 있어 대형 글로벌 터미널 운영사로의 성장하게 되는 큰 기회를 마련하였다.

| 표 3-6 | 연도별·GTO별 투자실적

	건수	비고
2003	13	SSA(1), PSA(1), P&O Ports/CMA CGM(1), P&O Ports(2), HPH(2), COSCO(4), Contship/P&O Neddoyd(1), APMT(1)
2004	5	HPH(1), APMT(4)
2005	18	PSA(4), DPW(4), APMT(5), ICTSI(1), CMA CGM(2), COSCO(1), HPH(1)
2006	16	ICTSI(3), PSA(1), MSC(1), COSCO(3), DPW(1), Dragados(1), APMT(4), HPH(1), NYK(1)
2007	13	ICTSI(4), APMT(1), Evergreen(1), HPH(2), grupTCB(1), DPW(1), PSA(3)
2008	13	AMPT(4), PSA(3), DPW(5), Hanjin(1)

자료: 한국해양수산개발원(2008b)

특히 2009년과 2010년에 추진된 프로젝트를 구체적으로 요약해 보면 다음과 같다.

| 표 3-7 | 2009년 GTO의 투자실적

글로벌 운영회사	대상 터미널	인수금액	세부내용
MSC	아프리카 토고, Lome Container Terminal	비공개	터미널 개발 및 운영(35년), 51% 지분참여
	브라질, 산토스항 Brasil Terminal Portuaria	비공개	30% 지분 인수
MSC/Poerts America	미국, Oaland Berth 20~24	1.5억 달러	50:50 JV 설립
APL	오만, 살라라항 APL New Container Terminal	비공개	50% 지분 인수
Hanjin	베트남, Ba Ria-Vung Tau Container Terminal	비공개	JV 설립(Saigon New Port), 전용 터미널
CMA-CGM	프랑스, Fos 2XL Terminal	비공개	50% 지분 참여(35년 운영권)
	시리아, Lattakia Container Terminal	비공개	50% 지분 참여를 통한 터미널 개발 및 운영(25년)
DPW	알제리, DP World Djen Djen	비공개	터미널 개발 및 운영(30년)
	브라질, 산토스 Embraport	비공개	파트너십 체결(Odebrecht), Embraport 지분 확보
	알제리, Container Terminal	비공개	터미널 개발 및 운영(30년)
HPH/ Evergreen	이탈리아, Taranto Container Terminal	비공개	HPH와 스왑(Swap)계약
	영국, Thamesport(London) Ltd.	비공개	20% 지분 확보(Swap 계약)
APMT	베트남	비공개	JV 설립, 베트남 항만개발
HPH/NYK	암스테르담, Amsterdam Container Terminal	비공개	스왑계약(70:30)
HPH	호주, 시드니 T3	비공개	100% 단독 사업, 신규 터미널 개발 및 운영(30년)
	이탈리아, 바르셀로나, Prat Pier Container Terminal	비공개	신규 터미널 개발 및 운영권 확보
PSA/Hanjin	한국, Pusan Newport International Terminal	비공개	JV(60:40) 및 3개 선석 운영
COSCO Pacific	Venizelos Container Terminal(Pier II, III)	69억 달러	30+5년 운영권 확보
SSA Marine	Cai Lan Berth 2, 3, 4	비공개	JV 설립(49%지분 참여), 1백만 TEU 시설능력 터미널 개발

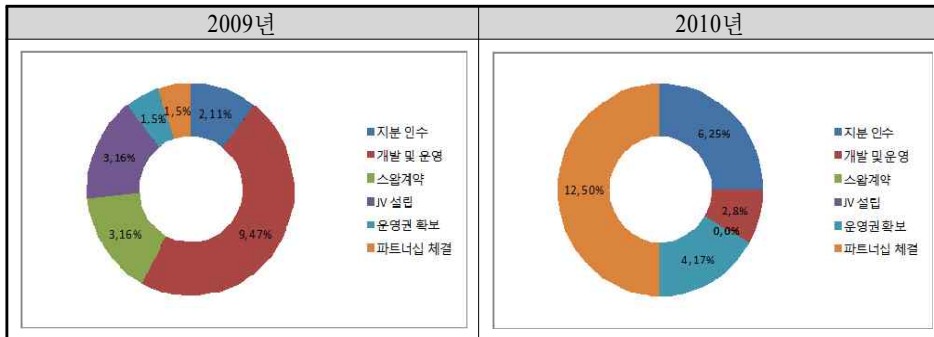
자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(2010)

| 표 3-8 | 2010년 GTO의 투자실적

글로벌 운영회사	대상 터미널	인수금액	세부내용
APMT	Virginia, Portsmouth	연간 4천만 달러	20년간 버지니아항만청과 임대 계약
	미국, Mobile Container Terminal	비공개	20% 지분 인수를 통한 100% 지분 확보
	Liberia, Monrovia	N.A.	25년 운영권 확보 입찰 참가
DPW	모잠비크, Maputo International Port Services(MIPS)	비공개	2033년까지 운영권 연장
CMA CGM	Dunkirk, Nord France Terminal International	비공개	APMT사 지분 61% 인수를 통한 91% 지분 확보
Cosco Pacific	Yantian International Container Terminal(YICT)	5억 2천만 달러	APMT사 YICT 터미널의 지분 10% 인수
ICTSI	Port of Portland Terminal	8백만 달러	25년간 임대 계약
SIPG	APM Terminals Zeebrugge	3,370만 달러	25% 지분 인수
PSA	Chennai International Terminals	비공개	27% 지분 인수를 통한 100% 지분 확보
Dragados	Spanish Terminal Portfolio	7억 2천만 유로	JP 모건에 의견 인수
HPH	Marseilles-Fos 4XL	비공개	신규 항만개발 사업에 대한 운영권 확보
Grup TCB	인도, Ennore	비공개	Grup TCB 및 Eredene Capital 간 컨소시움에 의한 컨테이너 터미널 개발권(BOT 방식) 확보

자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(2010)

<표 3-7>과 <표 3-8>에서 보는 바와 같이 글로벌 터미널 운영사는 신규 투자사업의 추진 방식으로 지분참여, JV 설립을 통한 터미널 개발 및 운영권 확보, 글로벌 터미널 운영사간 합작을 통한 신규 터미널 개발, 글로벌 터미널 운영사와의 스왑계약을 통한 터미널 포트폴리오 확대 등을 사용하고 있다.



| 그림 3-2 | 신규 사업의 추진 방식(2009, 2010년)

<그림 3-2>에서 보는 바와 같이 신규 사업의 추진 방식 중 2009년에 가장 많이 추진된 방식은 개발 및 운영 방식으로 신규로 터미널을 개발하여 운영하는 그린필드 사업이며, 2009년에 추진된 19개 사업 중 9개 사업이 이러한 방식을 통해 이루어졌다. 다음으로는 투자 대상국 로컬 운영사 또는 글로벌 터미널 운영사 간의 JV 설립을 통한 운영권 확보 또는 스왑계약 방식이 많이 추진된 것으로 나타난다. 그러나 2010년에는 12개 추진 사업 중 2개 사업만이 신규 터미널을 개발·운영하는 그린필드 사업이었으며, 나머지 사업은 지분 인수(6개 사업)와 운영권 확보 또는 연장(4개 사업)으로 이루어져 있다.

아울러 사업 대상국은 2009년 14개 국으로 북미(1), 동남아시아(1), 동북아시아(1), 북부유럽(3), 중부유럽(2), 오세아니아(1), 아프리카(2), 중동(2), 남미(1) 등으로 사업 대상국이 전 세계에 골고루 분포하고 있다. 2010년의 경우에는 북미(1), 북부유럽(1), 중부유럽(2), 동북아시아(1), 동남아시아(1), 아프리카(2) 등 8개국에 대해 투자가 이루어졌다.

이상에서 살펴본 바와 같이 글로벌 터미널 운영사의 투자 전략은 지분 인수, 개발 및 운영, 스왑계약, JV설립, 운영권 확보, 파트너십 체결 등으로 구분할 수 있는데, 이를 통한 궁극적인 목적은 터미널 포트폴리오 구성을 통한 물동량 확보와 경영 리스크 헤징에 있다. 더욱이 투자 대상국을 특정

지역에 집중하기보다는 전 세계를 대상으로 투자하고 있는 점을 감안하면 터미널 포트폴리오 구성을 통한 물동량 확보와 이를 통한 경영 리스크 헤징이 투자 전략의 궁극적인 목적이라 할 수 있겠다. 특히 투자 대상국의 로컬 운영사 또는 글로벌 터미널 운영사 간 JV 설립, 스왑계약, 또는 지분참여 방식 등을 통해 사업 대상지역을 확대함은 물론 투자에 대한 리스크를 최소화하고 있다는 점이다.

## (2) 글로벌 터미널 운영사의 투자전략 사례 분석

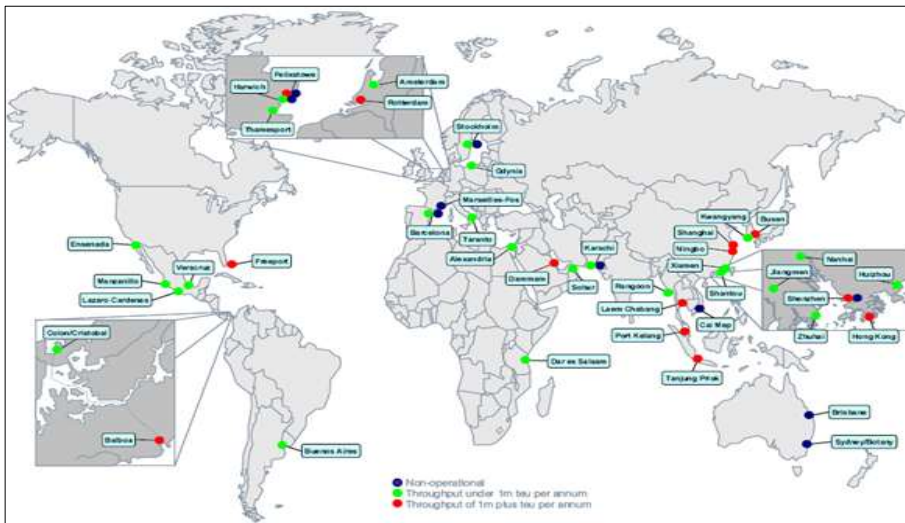
### ① Hutchison Port Holdings(HPH)

HPH사는 홍콩의 재벌기업인 Hutchison Whampoa 그룹의 자회사로 항만 개발 및 운영을 담당하고 있다. 1990년대 초 홍콩의 컨테이너 물동량이 중국 항만의 급성장으로 인해 감소할 것으로 전망한 후 HPH사는 1992년 중국 항만에 대한 투자를 결정하였으며, 이를 효과적으로 추진하기 위해 Hutchison Whampoa 그룹은 HPH사를 설립하였다. 즉 HPH사는 Hutchison Whampoa 그룹의 해외 항만 개발 및 운영에 특화되어 있는 자기기업이라 할 수 있다.

2009년 기준 HPH사는 전 세계 25개국에 50개의 터미널(305개 선석)을 운영하고 있는데, 이들 터미널의 시설능력은 총 9,390만 TEU에 이른다. HPH사의 컨테이너 터미널 분포를 살펴보면, 동북아시아 17개 터미널, 동남아 7개 터미널, 남아시아 1개 터미널, 중동 2개 터미널, 유럽 11개 터미널, 중남미 8개 터미널, 아프리카 2개 터미널 등으로 동북아시아와 유럽에 집중 분포되고 있다. <표 3-7>과 <표 3-8>에서 보는 바와 같이 HPH사는 2009년과 2010년에 각각 5개와 1개의 해외 프로젝트를 추진했는데, 6개 사업 중 3개 사업이 터미널을 신규로 개발·운영하는 그린필드 사업이었으며, 나머지 3개 사업은 타 글로벌 터미널 운영사와 JV 설립을 통한 지분 참여사업이었



다. 더욱이 HPH사는 2009년 기준 HPH사는 중국, 파키스탄, 베트남 등 10개 국가에 10개의 터미널을 신규로 건설 중에 있어, 지분 참여 방식보다는 신규 개발·운영사업에 보다 많은 투자를 하고 있는 것으로 판단된다. 한편 HPH사의 터미널 네트워크 구축 현황을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



자료: Drewry Shipping Consultants Ltd., “Annual Review of Global Container Terminal Operators 2010”, 2010. 8.

| 그림 3-3 | HPH사의 터미널 네트워크 구축 현황(2009년)

HPH사의 해외투자 시 특징은 앞서 언급한 바와 같이 Hutchison Whampoa 그룹이 해외 항만개발 및 운영에 대한 전담 자회사로 HPH사를 설립했듯이 해외 투자결정 시 기업 내부적으로 투자에 대한 치밀한 타당성 조사를 실시하고 이를 위해 지역별 전담팀을 운영하고 있다는 것이다.

즉 전 세계를 7개 구역으로 구분하고 각 구역별로 전담자를 배치하고 있는데, 각 지역별 전담자는 투자에 대한 지식과 그 지역에 대한 정보를 보유하고 있는 전문가로 구성되며, 이들은 사업규모, 투자금액, 투자방식 등을 결정할 수 있는 권한을 가진 이사급으로 임명된다. 이러한 지역 전문가

를 포함하여 지역별 전담팀에는 항만, 회계, 경제, 법률 등 분야의 전문가를 배치하여 각종 투자 관련 자료를 수집·분석하고, 지속적인 해외항만 투자에 대한 정보를 모니터링 한다. 이러한 모니터링 과정을 통해 투자에 대한 필요 정보를 지속적으로 생성하는데, 그린필드 사업의 경우에는 최소 2년여의 분석기간을 통해 투자의사를 결정하게 된다.<sup>7)</sup>

## ② DP World(DPW)

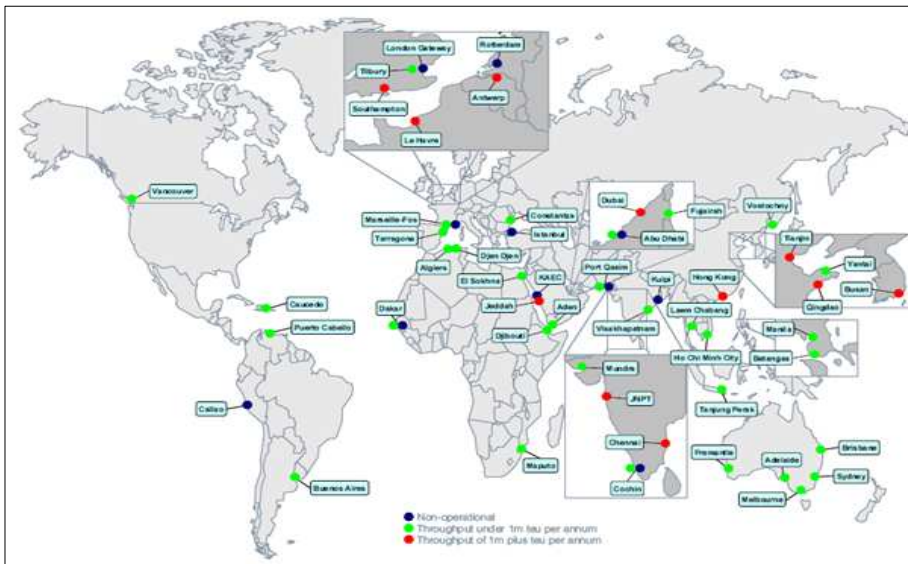
1999년 설립된 아랍에미리트의 DPW사는 2005년 CSX World Terminal과 2006년 P&O Maritime을 인수하면서 GTO로 등장하기 시작하여 2009년 기준 전 세계에 49개의 터미널을 운영하고 있다. DPW사는 석유판매에 의해 발생한 국부를 국가 전략산업을 육성시키기 위한 국가 전략에 의해 설립된 기업으로 아랍에미리트 정부가 운용하고 있는 아부다비펀드와 두바이펀드 등 국부펀드에 직간접적인 투자를 했다. 특히 2005년과 2006년 CSX World Terminal과 2006년 P&O Maritime의 인수 자금을 아랍에미리트 국부펀드의 투자를 담당하는 ICD(Investment Corporation of Dubai)에서 부담한 것으로 알려져 있으나, 정확한 규모는 드러나 있지 않다.

한편 DPW사의 컨테이너 터미널 시설능력은 2009년 기준 6,310만 TEU로, 극동아시아 7개 터미널, 동남아 5개 터미널, 남아시아 6개 터미널, 중동 5개 터미널, 유럽 12개 터미널, 북미 1개 터미널, 중남미 3개 터미널, 아프리카 6개 터미널, 호주 5개 터미널 등으로 전 세계에 골고루 분포하고 있다. <표 3-7>과 <표 3-8>에서 본 바와 같이 DPW사는 2009년과 2010년에 4개의 해외 사업을 추진하였는데, 이 중 신규 터미널 개발 및 운영사업이 3건, 운영권 연장이 1건으로 HPH사와 마찬가지로 그린필드 사업에 치중하고 있는 것으로 판단된다. 한편 2009년 기준 중동, 인도, 유럽 등지에 11개의

7) 한국해양수산개발원, 「글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안」, 2008. 7. 및 관계자 인터뷰 조사 내용.

터미널을 신규로 건설 중에 있다.

DPW사의 해외 투자 시 특징은 HPH사와 마찬가지로 사업 전담팀을 운영하고 있으며, 이를 통해 투자를 결정하는데, 투자 결정 요인으로는 내부 수익률과 전략적 의사결정을 병행하고 있다.



자료: Drewry Shipping Consultants Ltd.(2010)

| 그림 3-4 | DPW사의 터미널 네트워크 구축 현황(2009년)

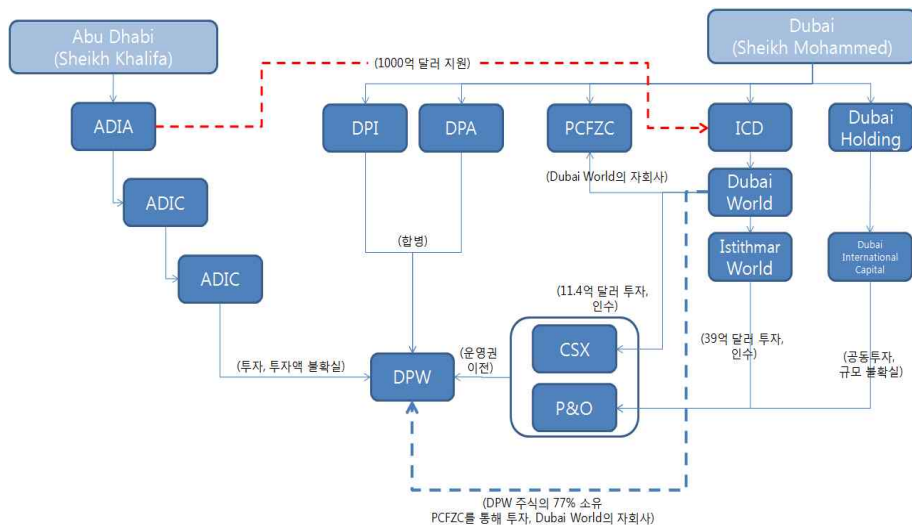
### (3) 정부지원

일반적으로 글로벌 터미널 운영사를 육성시키기 위한 정부의 직접적인 지원정책은 없는 것으로 판단된다. 다만, DPW와 PSA의 경우 기업의 태생이 국영기업이라는 점에서 정부의 간접적인 지원이 있었던 것으로 판단된다.

전술한 바와 같이 DPW사의 설립은 아랍에미리트의 국가 전략에 기인한다. 즉 석유판매로 벌어들인 국부를 석유 고갈 이후 국가의 먹거리를 제공할 산업에 재투자하려는 아랍에미리트의 국가 전략에 의해 DPW사가 탄

생한 것이다. 특히 DPW사는 아랍에미리트의 국부펀드인 Dubai Fund를 운영하는 ICD사(Investment Corporation of Dubai)가 지분 100%를 소유하고 있는 부동산개발 회사인 두바이월드(Dubai World)사가 설립한 기업으로 물류 분야의 자국 내 항만과 해외 항만시설을 개발·운영하는 데 역점을 두고 있는 기업이다.

이러한 설립 배경에 힘입어 2005년과 CSX World Terminal을 인수할 당시에는 Dubai World사가 11억 4천만 달러를 지원했으며, 2006년 P&O Maritime를 인수할 당시에는 아랍에미리트의 또 다른 투자전문회사인 Dubai Holding사<sup>8)</sup>가 규모는 알 수 없으나 자금을 지원한 것으로 알려져 있다.



자료: 한국해양수산개발원(2008b)

| 그림 3-5 | 아랍에미리트 정부의 DPW에 대한 투자 현황

한편 또 다른 국영기업인 싱가포르의 PSA사는, 조그마한 도서국가로서 항만의 중요성이 높은 싱가포르에서 국가가 적극적으로 개입하여 설립시

8) 두바이 통치자인 Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum이 전체 주식의 99.6%를 소유한 투자전문회사로 2004년 10월에 설립.

킨 글로벌 터미널 운영사이다. 즉 PSA는 싱가포르항을 관리하는 항만당국임과 동시에 터미널을 운영하는 운영기업이다. 그러나 1997년 항만당국과 항만운영 기업을 분리시키는 정책이 추진되면서, 항만을 관리하는 전담기관으로 MPA(Maritime & Port Authority)가 설립되면서 PSA사는 항만운영 기업으로만 기능되기 시작하였다.

그럼에도 불구하고 PSA사의 주식 100%를 싱가포르 정부(재무부)의 투자기관인 테마섹 홀딩스(Temasek Holdings)가 소유하고 있어 PSA사가 추진하는 모든 해외 터미널 개발사업의 결정은 PSA사보다는 테마섹 홀딩스가 담당하고 있는 것으로 알려져 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 글로벌 터미널 운영사 중 하역전문형 운영사의 대표적인 DPW사와 PSA사에 대한 정부의 지원은 직접적인 지원이라기보다, 정부의 투자기관이 투자하여 설립한 기업으로 해외투자 시의 결정과 자금조달 등은 정부 투자기관이며 DPW사와 PSA사의 지분을 100% 소유한 모회사에 담당하는 간접적인 지원이라 할 수 있다.

## 2) 3PL 기업

### (1) Deutsche Post DHL<sup>9)</sup>

Deutsche Post DHL의 모회사는 1815년 설립된 세계 최대 물류기업인 독일의 DPWN(Deutsche Post World Net)이며, 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.

9) 한국해양수산개발원, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2010, pp. 56~103 내용 요약 수정 인용

기업 포트폴리오는 국제항공, 해상화물, 계약물류, 부가가치 서비스로 구성되어 있다. 물류사업부는 2007년에 257억 3,900만 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 민영화되었다. 1차 개혁으로 독일연방우정성 산하 우편, 은행, 통신의 3대 사업을 1989년 3개의 독립된 공기업인 독일우정(DBP Postdienst), 우편은행(DBP Postbanks), 통신(DBP Telekom)으로 분리되었다. 1995년 제2차 우정개혁 시에는 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.

Deutsche Post DHL은 220여 개국 이상 거점과 12만 도시 네트워크를 구축하고 있으며, 6,500여 개의 사무소를 보유하고 있다. 또한 약 420여 대의 자사 및 타사 항공기와 7만 6,200대의 자사 보유 차량을 통해 글로벌 물류 서비스를 수행하고 있다. Deutsche Post DHL의 글로벌 네트워크 확장 과정은 다음과 같다.

| 표 3-9 | DPDHL 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(1985) · 중국에 조인트 벤처 체결(1986)
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(2003) · 미국 Airborne 인수(2003), Excel 인수-55억 유로 (2005)
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 각 분야 별로 세계 최고의 물류기업들을 대상으로 M&A를 추진하였다. 1999년 유럽 최대 포워딩 업체인 Danzas 인수, 2001년 북미 최대 국제항공 포워더인 AEI를 인수, 1998년부터 시작하여 2002년 글로벌 특송업체인 DHL 인수, 2005년 12월 세계 최대 3PL 제공업체인 Excel<sup>10)</sup> 인수가 대표적인 사례이다.

DPDHL은 세계를 하나의 물류인프라로 보는 전략을 통해 전 세계에 3

개<sup>11)</sup>의 지역 물류허브와 12개의 물류센터, 그리고 450개의 전략적 부품센터를 확보하였다. 이 450여 개의 전략부품센터를 통해 고객이 주문 시 즉시 배송이 가능하여 전략 부품센터 네트워크를 통해 재고 최적화를 실현한다. 전략 부품센터의 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, 고객에게 재고품을 배송하기 전 단계까지 재고 부담을 대행해 주는 서비스를 하고 있다. 이러한 체계적인 물류인프라와 네트워크 구축은 3PL 사업을 성공적으로 견인하는 원동력이 되고 있다.

## (2) Nippon Express<sup>12)</sup>

일본통운(Nippon Express)는 일본, 미국, 유럽, 아프리카, 중동, 그리고 아시아 및 오세아니아를 연계하는 국제적인 사업 네트워크를 보유하고 있다. Nippon Express 그룹은 250개 이상의 운송 회사들의 통합체라고 할 수 있으며, 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 60여 개의 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. 주요 고객은

10) Excel은 약 135여 국가에 11만 1,000명의 종업원 보유/배송 및 물류솔루션을 제공하던 회사임.

11) 북미: Sterling, 아시아: Singapore, 유럽: Brussels.

12) 한국해양수산개발원, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2010, pp. 56~103 내용 요약 수정 인용.



자동차 회사인 DaimlerChrysler, Toyota, Honda, 전자 회사인 Mitsubishi, IBM, 컴퓨터 회사인 Apple Computer 등이다.

Nippon Express의 해외진출의 특징은 M&A 전략보다는 직접 투자 및 제휴를 선호한다는 데 있다. 1958년 미국 뉴욕 사무소 설치, 1963년 독일 함부르크 물류센터 설립 등 이른 시기부터 해외에 진출하였으며, 2007년에 대대적으로 해외 네트워크 업그레이드에 치중하여 오늘에 이르고 있다.

그러나 최근에는 K+N, DPDHL 등과 경쟁하기 위하여 중소형 유럽계 물류 기업 등을 M&A 하는 방안을 검토하고 있으며, JETRO 및 일본 외무성 등과 긴밀한 협조로 일본 제조업체의 현지 진출 시 정보제공과 교류를 통해 제조기업과 해외에 동반진출하고 있다. 또한 터키 등을 포함한 유라시아·중동 물류 시장 진출을 적극 추진하고 있으며, 뉴질랜드의 자원개발기업인 New Zealand Steel Mining과의 장기운송계약을 체결하는 등 자원운송 시장에도 진출하고 있다.

### (3) Agility<sup>13)</sup>

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 맞추고 있다. 또한 미국 정부의 원도급 매각 계약(Prime Vendor contract)

13) 한국해양수산개발원, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2010, pp. 56~103 내용 요약 수정 인용

과 쿠웨이트 내 주둔한 미군에 서비스를 공급함으로써 이익을 얻었다. 2003년 미군으로부터의 수입은 EBITDA<sup>14)</sup>의 60%를 상회하였다.

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

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 Marketing Organization (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.

| 표 3-10 | Agility의 글로벌 네트워크 확장과정

연도	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

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

| 표 3-10 | Agility의 글로벌 네트워크 확장과정(계속)

연도	서비스 영역	비 고
2005년	글로벌 물류시장 확대	Bateen Investment Co., LLC & Bin jabr Group LLC, Transoceanic shipping Co. GeoLogistics 등과 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 <sup>2</sup> 규모의 창고 건립
2008년	부가가치 물류서비스 (Supply Chain Services) 공급	Agility Abu Dhabi 설립(Agility, Mubaala Development Company, Al Bateen Investments 합작)

자료: 한국해양수산개발원(2009)

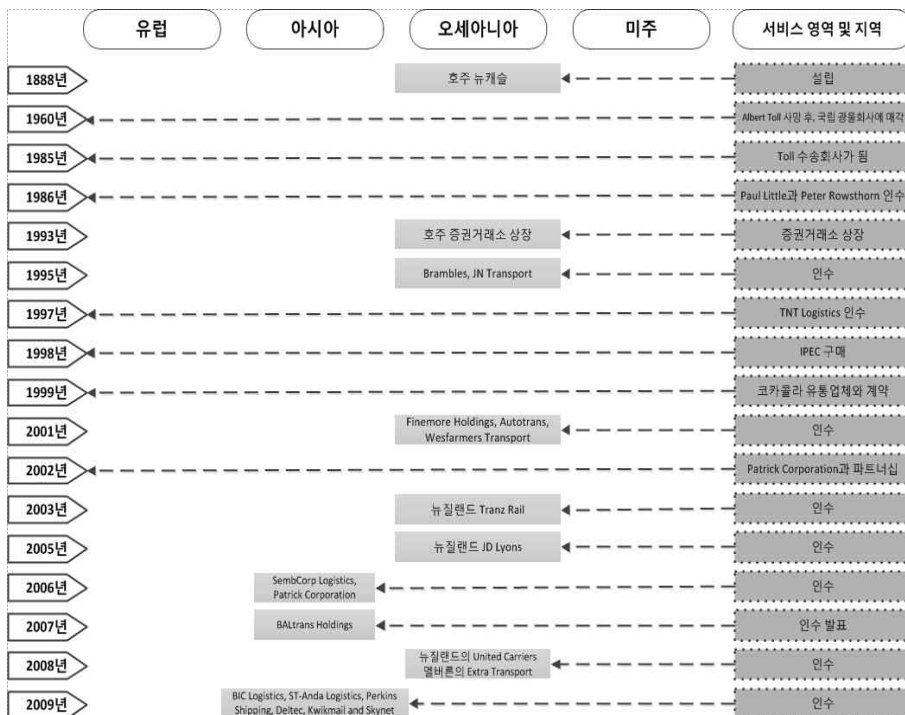
#### (4) Toll Holdings

Toll Group은 1888년에 호주의 뉴캐슬에서 알버트 톨에 의해 설립된 회사로써 1960년도에 그룹 Peko Wallsend에 합병되었다. 본 회사는 1986년에 경영권을 넘겼고, 1993년에 ASX 그룹에 속하게 되었다. 또한 Toll Group은 호주 국가 물동량의 30~40%를 담당하고 있는 물류기업으로서 뉴질랜드는 물론 아시아까지 광범위한 지역에 걸쳐 물류서비스를 운영하고 있다.

세계 50여 개국에 걸쳐 1,100개 이상의 인터넷사이트를 운영하고 있으며, 통합물류서비스를 통해 연간 65억 달러의 수익을 창출하고 있다. 2009년 후반에는 United Arab Emirates(UAE)의 민간국제화물운송기업인 Logistic Distribution Systems(LDS)를 인수하였으며, 이후에도 BIC Logistics, Perkins and ST 등을 인수한 특징을 가진다. 현재에는 Gorgon, Komatsu, Nestle, CocaCola, Coles and Shell 등과 같은 주요 고객들과 계약을 맺어 서비스를 제공하고 있다.

Toll Holdings는 자동차, 음료, 식품, 산업, 항만, 자원, 재배치 등의 부분

에서 중추적인 역할을 하며 경쟁력 있고 역동적으로 고객의 요구에 긍정적으로 기여하고 있다. 1999년부터 연 매출이 52%로 성장하였고, 주로 코카콜라 등과 같은 업체들과 계약을 체결하였다. 2003년 뉴질랜드 Tranz Rail (현재 Toll NZ)을 인수하고, 2005년에는 뉴질랜드 트럭운송회사인 JD Lyons를 인수하면서, 오세아니아주에서 물류영역을 확대해 나가고 있다. 다음은 Toll Holdings의 글로벌 네트워크 확장 과정을 나타내고 있다.



자료: 한국해양수산개발원(2010b), p. 98

| 그림 3-6 | Toll 글로벌 네트워크 확장 과정

## 제 4 장 국내 물류기업의 글로벌화 현황 및 문제점 분석

### 1. 터미널 운영사

#### 1) 항만운영 현황

우리나라의 컨테이너 물동량은 1980년 69만 TEU에서 2010년 1,964만 TEU로 연평균 11.8%의 높은 성장추세를 보였으며, 이러한 성장에 힘입어 세계 컨테이너 물동량에서 차지하는 비중도 1980년 1.8%에서 2009년 3.4%로 높아져 우리나라의 컨테이너 항만물동량 처리실적은 세계 5위의 수준에 달했다. 이와 더불어 항만 하역시장에 참여하는 기업도 2005년 283개 기업에서 2009년 12월 말 기준 369개사로 연평균 6.9% 증가하여 우리나라 항만 하역시장은 외형적으로 성공적인 확대가 이루어져 왔다.

그러나 이에 따른 하역수입은 2005년 9,335억 1,100만 원에서 2009년 9,711억 4,600만 원으로 연평균 1.0%의 미약한 성장을 하면서 업체당 하역수입은 2005년 3,299만 원에서 2009년 2,632만 원으로 연평균 5.5% 감소하였다. 이는 물동량 증가에도 불구하고 업체 수의 증가와 하역단가의 불변 등으로 인해 우리나라 항만 하역시장 참여자의 경제적 건전성은 후퇴하고 있음을 반증하는 것을 의미하며 요약하면 우리나라의 항만 하역시장은 다수기업, 소규모 분할 구조라 할 수 있겠다.

| 표 4-1 | 항만 하역업체 및 업체당 하역수입 주이(2005~2009년)

단위: 백만 원

구분	2005	2006	2007	2008	2009	CAGR
하역수입	933,511	985,094	1,086,273	1,133,534	971,146	1.0%
업체 수	283	319	341	360	369	6.9%
업체당 하역수입	3,299	3,088	3,186	3,149	2,632	-5.5%

자료: 한국항만물류협회(각 연도)

특히 우리나라의 항만 하역시장의 하역단가는 일반적으로 신고요율이 1TEU 당 60,000원 수준이나, 다수기업, 소규모 분할 구조라는 국내 항만 하역시장의 특성상 업체 간 과당경쟁으로 인해 시장에서 통용되는 하역단가는 1TEU 당 30,000원 수준이거나 그보다 더 낮은 수준으로 알려져 있다. 이러한 수준은 앞서 설명한 글로벌 터미널 운영사의 TEU당 매출액을 기준으로 최소 44.0%에서 최대 62.1% 수준에 불과한 실정이다.

이와 같이 국내 항만운영사의 TEU당 매출단가가 낮은 이유는 낮은 등록기준과 더불어 항만 하역요율이 신고제로 전환되었기 때문이다. 「항만운송사업법시행령」에 의하면, 일반 하역사업자 등록할 수 있는 최소 기준은 항만에 따라 상이하나 최소 1억 원에서 최대 10억 원 상당의 시설과 최소 5,000만 원에서 최대 2억 원의 자본금 기준만 만족하면 항만 하역사업자를 등록할 수 있다. 아울러 1999년 「항만운송사업법」이 개정되면서 컨테이너 전용부두의 항만 하역요금이 기존 인가제에서 신고제로 전환하면서 하역요금에 대해 정부가 실질적으로 관여가 없어졌으며, 더욱이 신고요율과 시장요율을 상이하게 적용함으로써 물동량 증가에 비해 하역수입이 상대적으로 축소하는 현상이 발생하였다. 이러한 우리나라 항만 하역시장의 현상이 글로벌 물류시장을 향한 국내 터미널 운영사의 해외진출을 저해하는 하나의 요인으로 작용했다고 볼 수 있다.

## 2) 국내 항만운영사의 글로벌화 현황

전술한 우리나라 항만운영의 현황을 비춰볼 때 국내 터미널 운영사 중 글로벌 터미널 운영사로 불릴 만한 터미널 운영사는 그리 많지 않다. 즉 우리나라 항만 하역시장에 참여하는 기업의 경제적 규모가 해외에 투자하여 터미널을 운영할 수 있는 여건을 충족시키지 못한다는 것이다.

여기서 우리나라의 터미널 운영사 중 해외시장에 진출한 경험이 있는 기업은 한진해운, 현대상선, 대한통운, 동부익스프레스 등을 들 수 있다. 이들이 해외로 진출한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

| 표 4-2 | 4대 물류기업의 해외 진출 현황(2010년 말 기준)

기업	법인명	지역	투자금	지분율	사업목적
동부익스프레스	동부 Japan	일본	NA	17.98	동부철강 및 동부 하이텍 관련 대리점 운영
	동부 Australia	호주	1,476백만 원	100	대리점 운영
한진해운	Hanjin Shipping (Singapore) Pte. Ltd	싱가포르	16.3백만SD	100	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping (China) Co. Ltd.	중국	10.3백만USD	100	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping Line Malaysia Sdn. BHD	말레이시아	14.1백만MYR	100	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping(Vietnam)Co., Ltd	베트남	30만USD	51	선박대리점 운영
	Hanjin/Senator Lines Do Brasil LTDA	브라질	77만 BRE	100	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping Poland Ltd	폴란드	27만 PLZ	100	선박대리점 운영
	Hanjin Hungary Co., Ltd	헝가리	3백만 HUF	100	선박대리점 운영
	Shandong Hanjin Logistics Co. Ltd	중국	2.2백만 USD	60	ODCY 관리운영
	Hanjin Logistics Inc.	미국	2.5백만 USD	100	운송관리
	Senator Lines GmbH	독일	125백만 EUR	80	공동운항
	Hanjin Overseas Bulk Ltd	영국	55만 GBP	100	용대선영업

| 표 4-2 | 4대 물류기업의 해외 진출 현황(2010년 말 기준)(계속)

기업	법인명	지역	투자금	지분율	사업목적
한진 해운	Hanjin Overseas Tanker Pte. Ltd	싱가포르	5백만 USD	100	용대선영업
	Hanjin Spain S.A.	스페인	20만 EUR	51	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping Australia Pty Ltd	호주	1.7백만 AUD	100	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping India Pvt. Ltd	인도	81.5백만 INR	100	선박대리점 운영
	Total Terminal International LLC	미국	2백만 USD	60	항만하역
	Hunhan(Tianjin)Container Co. Ltd	중국	NA	30	터미널 운영 및 물류사업
	Dalian Hantong Logistics Co. Ltd	중국	NA	50	ODCY운영
	Shanghai Hanjin Freight & Transportation Co. Ltd	중국	NA	37.69	ODCY운영
	Thai Hanjin Logistics Co. Ltd	태국	3,675,000(소유주식)	49	ODCY운영
	Hanjin International Japan Co. Ltd	일본	500(소유주식)	25	항만하역
	Shanghai Sinhan Shipping Agency Co. Ltd	중국	NA	49	선박대리점 운영
	Antwerp International Terminal	벨기에	NA	16.33	항만하역
	Hanjin Shipping(Thailand)Co.Ltd	태국	1,470,000(소유주식)	49	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping Lanka Pvt. Ltd	스리랑카	2,588,900(소유주식)	40	선박대리점 운영
	Hanjin Italy S.P.A.	이탈리아	250,000(소유주식)	50	선박대리점 운영
	Hanjin Logistics(Shanghai)Co. Ltd	중국	NA	32	
	zhejiang Eastern Shipyard Co. Ltd	중국	NA	34	조선소 경영 참여
	Total Terminal International Algeciras S.A.	스페인	5,327만 유로	100	터미널 운영 및 물류사업
	Tan Cang Cai Mep International Terminal. Co. Ltd	베트남	NA	21.3	터미널 운영 및 물류사업



| 표 4-2 | 4대 물류기업의 해외 진출 현황(2010년 말 기준)(계속)

기업	법인명	지역	투자금	지분율	사업목적
한진 해운	Kawasaki Kisen Kaisha. Ltd	일본	6,007만 엔	1	지분 참여
	Hanjin Shipping Do Brasil. Ltda	브라질	48.2만 브라질달러	100	선박대리점 운영
	GT NEXUS. Inc	NA	NA	0.3	기타
	Hanjin Eurobulk Ltd	영국	21만 GBP	50	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping(Taiwan) Co. Ltd	대만	77.7만 NTD	60	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping(Cyprus) Co. Ltd	사이프러스	NA	100	선박대리점 운영
	CJSC Hakhodka International Terminal	러시아	102만 루블	5	터미널 운영 및 물류사업
	Hanjin Shipping(UAE) Co. Ltd	아랍에미리트	NA	NA	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping Bangladesh Ltd	방글라데시	NA	49	선박대리점 운영
	Hanjin Shipping Mexico S.A. De C.V.	멕시코	NA	51	선박대리점 운영
현대 상선	Hyundai Merchant Marine(America)	미국	26.4백만 USD	100	용역관리
	Hyundai America Shipping Agency	미국	50,000(소유주식)	100	선박대리점 운영
	Hyundai Intermodal Inc	미국	20,000(소유주식)	100	선박대리점 운영
	California United Terminal	미국	1,500,000(소유주식)	100	항만하역
	Washington United Terminal	미국	200,000(소유주식)	100	항만하역
	Hyundai Merchant Marine(Europe)	영국	50만 GBP	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Deutschland)	독일	357,904(소유주식)	100	선박대리점 운영
	Container Depot Und Peparatur	독일	1(소유주식)	100	내륙기지 운영
	Hyundai Merchant Marine(Netherland)	네덜란드	45만 EUR	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Belgium)	벨기에	12만 EUR	100	선박대리점 운영

| 표 4-2 | 4대 물류기업의 해외 진출 현황(2010년 말 기준)(계속)

기업	법인명	지역	투자금	지분율	사업목적
현대상선	Hyundai Merchant Marine(France)	프랑스	30만 EUR	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Italy)	이탈리아	20만 EUR	70	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Scandinavia)	스웨덴	2.4백만 SEK	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Japan)	일본	3억 엔	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Hongkong)	홍콩	3백만 HK	100	선박대리점 운영
	Changwan Container Service	홍콩	187,500(소유주식)	70	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Singapore)	싱가포르	1백만 SD	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Vietnam)	베트남	48억 1,500만 VND	51	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(China)	중국	4.1백만 USD	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Thailand)	태국	12.5백만 BT	48	선박대리점 운영
	Hyundai-OPN Shipping	대만	12백만 NTD	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Taiwan)	대만	9백만 NTD	100	터미널운영
	Hyundai Merchant Marine(India)	인도	17.5백만 INR	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Malaysia)	말레이시아	38만 RM	69.99	선박대리점 운영
	Jasmine Maritime	파나마	5만 USD(출자증서)	50	해상운송
	Hyacinth Maritime	파나마	5만 USD(출자증서)	50	해상운송
	Hyundai Merchant Marine(Russia)	러시아	147백만 원	75	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(UAE)	아랍에미리트	192백만 원	49	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Australia)	호주	916백만 원	100	선박대리점 운영
	Hyundai Merchant Marine(Austria)	오스트리아	233백만 원	100	선박대리점 운영

| 표 4-2 | 4대 물류기업의 해외 진출 현황(2010년 말 기준)(계속)

기업	법인명	지역	투자금	지분율	사업목적
현대상선	Royal Tanker Shipping S.A		11,496백만 원	50	해상운송
	HDY shipping Ltd		2,811백만 원	50	해상운송
	Rotterdam World Gateway	네덜란드	32,110백만 원	20	터미널운영
대한통운	대한통운독일상사	독일	2억 5,328만 원	100	포워딩, 운송주선
	코렉스 사이공	베트남	5억 2,148만 원	55	항만하역, 포워딩
	대한통운 프랑스	프랑스	1억 364만 원	100	포워딩, 운송주선
	한통물류(상해)유한공사	중국	5억 7,047만 원	60	포워딩, 창고관리
	한통물류(천진)유한공사	중국	6억 5,625만 원	70	해상, 육상 운송
	대한통운 재팬	일본	5억 2,529만 원	70	항공/해상포워딩
	상인국제도료유한공사	중국	5억 8,283만 원	24.5	대리점운영
	대한통운미국상사	미국	9,701만 원	100	국제운송 대행업
	대한통운홍콩	홍콩	18억 8,5560만 원	100	해상,육상 운송
	금호화운(상해)유한공사	중국	13억 658만 원	100	육상운송

주: 2010년 「연차별사업보고서」에 기재된 투자실적만 정리(단, 동부익스프레스는 2007년 자료를 참고로 정리)

자료: 금융감독원, 「전자공시시스템」, 각 기업별 연차별사업보고서 재정리

<표 4-2>에서 보는 바와 같이 우리나라 4대 물류기업의 해외진출 건수는 85건이다. 특히 4대 물류기업의 진출 대상 국가를 살펴보면 일본, 호주, 싱가포르, 중국, 미국, 브라질, 유럽국가 등으로 나타나며, 이 중 가장 많은 해외진출이 이루어진 국가는 중국으로 13건의 진출이 있었다. 그 다음은 미국(8건), 일본(5건), 독일(4건) 등으로 나타난다. 지역별로 보면 동북아시아를 포함하여 아시아 지역에 40건, 남미 5건, 북미 8건, 오세아니아 3건, 유럽 24건, 중동 1건 등 아시아 지역과 유럽에 집중된 현상을 보이고 있다.

해외진출의 목적을 살펴보면, 전문 하역사와 하이브리드형(선사+하역사) 하역사 간에 목적이 틀린 점을 알 수 있다. 전문 하역사인 대한통운과 동부익스프레스의 경우 대리점 운영, 포워딩, 육상 운송 등을 해외진출의 목적으로 하고 있으나, 이들 기업에 있어서는 해외 항만시설을 개발·운영하는 투자가 전혀 이루어지지 않고 있는 특징을 가진다. 반면, 하이브리드형 하역사인 한진해운과 현대상선의 경우 총 73건의 해외진출 중 56건이 선박대리점 운영, 해상운송과 같은 선박과 관련된 법인 또는 지사 설립이었고, 나머지 17개 사업은 해외 터미널을 개발·운영하는 사업에 투자한 것으로 나타난다. 즉 국내 대표적인 터미널 운영사 중 전문 하역사는 해외에 터미널의 개발·운영한 사례가 전무한 한편, 하이브리드형 하역사인 한진해운과 현대상선은 다수의 해외 터미널 개발·운영 사례를 가지고 있는 것으로 나타난다.

한편 투자방식에 있어서는 <표 4-2>에서 보는 바와 같이 총 85건의 해외투자 중 41건 단독투자로 이루어졌으며, 나머지 44건은 지분 참여 방식으로 이루어져 있다.

### 3) 해외진출의 문제점

우리나라 항만운영사의 해외진출 시의 문제점은 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 전술한 바와 같이 국내 항만 하역시장은 소규모의 다수기업이 참여하기 때문에 해외로 진출하기 위한 자본력이 매우 부족하다는 것이다.

| 표 4-3 | GTO와 우리나라 터미널 운영사의 재무비교

구분			2005	2006	2007	2008	2009
매출액 (조 원)	Hybrid	Maersk	47.0	58.5	62.7	70.2	58.5
		한진해운	6.8	6.6	7.7	10.0	8.0
		한진해운 비율	14.4%	11.3%	12.3%	14.2%	13.8%
	하역 전문	PSA	4.3	4.4	4.8	5.1	4.5
		대한통운 항만	0.3	0.3	0.3	0.6	0.6
		대한통운 비율	6.5%	6.0%	6.2%	10.8%	13.1%
영업이익 (억 원)	Hybrid	Maersk	79,075	85,966	107,572	136,405	45,374
		한진해운	6,641	1,424	3,532	4,064	-1,090
		한진해운 비율	8.4%	1.7%	3.3%	3.0%	
	하역 전문	PSA	15,844	17,292	25,547	15,280	16,838
		대한통운 항만	107	66	36	174	283
		대한통운 비율	0.7%	0.4%	0.1%	1.1%	1.7%
영업 이익률 (%)	Hybrid	Maersk	16.8	14.7	17.1	19.4	7.8
		한진해운	9.8	2.2	4.6	4.1	
	하역 전문	PSA	36.9	39.6	52.7	29.8	37.6
		대한통운 항만	3.9	2.5	1.2	3.2	4.8

자료: 기업별 「연차별사업보고서」 재정리

<표 4-3>에서 보는 바와 같이 우리나라 Hybrid형 터미널운영사로 대표적인 기업인 한진해운과 Maersk사와 매출액을 비교해 보면, 2009년 한진해운의 매출액은 8조 원인 데 반해 Maersk사는 58.5조 원으로 한진해운은 Maersk사 매출액의 13.8%에 불과하다. 하역전문형 운영사인 대한통운과 싱가포르의 PSA사를 비교해 보아도, 대한통운의 2009년도 매출액은 PSA사의 13.1%, 영업이익은 1.7%에 불과한 실정이다.

둘째, 우리나라 항만운영사의 해외진출 시의 문제점은 투자 목적이 글로벌 터미널 운영사와 같이 Brownfield 사업 참여, 지분 확보, JV 설립 등과 같은 다양한 방법을 통한 시장 범위의 확대라기보다는 기업 본연의 업무 영역인 해상운송(hybrid형 운영사의 경우), 국제물류주선(전문 하역형 운영사의 경우) 등에 집중되어 해외진출이 이루어진다는 것이다. 즉 우리나라 4

대 운영사에서 해외로 진출한 85개 사업 중 41개 사업이 해상운송 또는 포워딩 사업을 위한 현지 법인 또는 지사 설립을 위해 이루어졌다는 것이다.

세 번째 문제점은 해외진출 지역이 아시아, 유럽, 북미 지역에 집중되어 있다는 것이다. 즉 우리나라 4대 운영사가 추진한 해외진출 사업 85건 중 84.7%인 72건이 이들 지역에 집중되어 있다는 데 문제가 있는 것이다. 이들 지역은 단기적으로 해상운송 또는 포워딩 영업을 통해 물동량을 창출할 수 있으나, 다수의 선사와 하역사 등이 진출해 있는 이유로 경쟁이 매우 치열하다. 따라서 국내 항만 하역시장과 마찬가지로 과당경쟁이 이루어질 수밖에 없는 지역이다.

이상에서 언급한 자본력의 부족, 단순 해외 진출, 과당경쟁 지역에 대한 진출 등은 상호 인과관계에 있기 때문에 이 순환구조에서 벗어나지 않으면, 우리나라의 터미널 운영사가 글로벌 터미널 운영사로 도약하는 것은 상당히 어려울 것이라 판단할 수 있다.

## 2. 3PL 기업

### 1) 3PL 기업 현황

우리나라의 상위 10위권 3PL 기업들은 여타의 업종과 유사하게 대기업 계열사가 대부분을 차지하고 있다. 글로비스, CJ GLS, 삼성전자로지텍, (주)한진, 현대로지엠, 한솔CSN 등은 계열사 기업들과 직접적인 지분관계에 있고, 범한판토스는 LG그룹과 지분으로 연결되고 있지는 않으나 LG그룹과 우호관계에 있다. 따라서 외국계 기업인 DHL Korea와 Schenker Korea를 제외하면 국내 기업들은 모두 대형기업들의 계열사라고 할 수 있다.

또한 세계 3PL 기업의 규모에서와 마찬가지로 우리나라의 3PL 기업 또한 크게 3가지 층위로 구분될 수 있다. 글로비스가 단독으로 선두권을 형성

하고 CJ GLS가 대한통운 인수를 바탕으로 2위권을 형성하고 있으며, 다음으로 삼성전자로지텍, 범한판토스 등이 유사한 매출액을 나타내고 있다.

| 표 4-4 | 한국 상위 10대 물류기업 현황

단위: 백만 원

순위	기업명	매출액	비고
1	글로벌리스	5,833,983	현대자동차 계열사
2	CJ GLS	3,019,242	대한통운(2조 977억 원) 합병 수치
3	삼성전자로지텍	1,466,709	삼성전자 자회사
4	범한판토스	1,457,553	범 LG 계열
5	(주)한진	1,084,655	한진그룹 계열사
6	현대로지엠	708,390	현대그룹 계열사
7	한솔CSN	359,815	한솔그룹 계열사
8	DHL Korea	306,647	
9	대우인터내셔널	238,112	포스코 계열사
10	Schenker Korea	216,717	

자료: 기업 매출 자료를 근거로 재작성, 2011

## 2) 3PL 기업 글로벌화 현황

우리나라 3PL 기업의 글로벌화는 글로벌리스, 범한판토스, CJ GLS 등 대형 물류기업 위주로 진행되고 있다. 글로벌리스와 범한판토스는 현대자동차 및 LG그룹 등 지분 또는 협력관계에 있는 화주기업과 동반진출 하는 형태로 해외진출을 하고 있다.

글로벌리스가 해외법인을 설립한 곳에는 모두 현대자동차 또는 기아자동차의 생산 및 조립공장, 판매법인이 설립되어 있다.

| 표 4-5 | 글로벌 해외법인 현황

법인명	투자년도	역할	비고
글로벌스 아메리카	2002년	완성차 포트프로세싱, TP운송, 컨테이너 포워딩	현대 미국생산법인 기아 조지아생산법인
글로벌스 알라바마	2003년	C/C운영, 벤더업체, 부품운송, 장비유통업	
글로벌스 조지아	2007년	C/C운영, T/W운영, 벤더업체 부품운송	
GAPS	2006년	완성차 포트프로세싱	
GAPS ALABAMA	2008년	VPC 운영	
GAPS GEORGIA	2009년	VPC 운영	
GAPS PENNSYLVANIA	2010년	완성차 포트프로세싱	
글로벌스 유럽	2006년	완성차 포트프로세싱, TP운송, 컨테이너 포워딩	현대/기아 유럽총괄법인
글로벌스 슬로바키아	2005년	C/C운영, T/W 운영, VPC운영, 벤더업체 부품운송	기아 슬로바키아 생산공장
글로벌스 체코	2007년	C/C운영, T/W 운영, VPC운영, 벤더업체 부품운송	현대 체코생산법인
글로벌스 터키	2007년	TP운송, 컨테이너 포워딩, 벤더업체 부품운송, C/C운영	현대 터키생산법인
북경 글로벌스	2005년	TP운송, 컨테이너 포워딩, 벤더업체 부품운송	현대 중국생산법인(북경)
천진 글로벌스*	2010년	글로벌 소싱 부품 조달	
글로벌스 인도	2006년	TP운송, 컨테이너 포워딩, CFS 사업운영, CKD 포장사업	현대 인도생산법인
글로벌스 호주	2006년	완성차 포트프로세싱, TP운송	현대/기아 판매법인
글로벌스 러시아	2008년	TP운송, 컨테이너 포워딩, C/C운영, VPC운영	현대 현지조립공장
글로벌스 캐나다	2009년	완성차 포트프로세싱, TP운송	현대 83년 설립
글로벌스 브라질	2011년	C/C운영, T/W운영, VPC운영, 벤더업체 부품운송, TP운송	현대 브라질 조립공장

- 주: 1) C/C(Consolidation Center) 운영 - 생산계획에 맞춰 조립에 필요한 부품 집하, 부품의 적정재고 확보 및 적기 부품납입, 자동차 생산에 필요한 부품 서열기준 공급
- 2) TP 운송 - 자동차 공장에서 지역출고센터 내수차량과 수출 선적항 수출차량으로 대형 수송 장비를 이용하여 완성차를 안전하게 수송하는 업무
- 3) T/W(Tire/Wheel) 운영 - 타이어/휠 등의 부품을 하나의 모듈로 조립 후, 품질 검사를 거쳐 의장라인에 서열에 따라 공급
- 4) VPC(Vehicle Processing Center) 운영 - 완성차 선적 이전 차량의 최종검사와 방청작업, 완성차의 보관품질 유지 및 적기선적을 위한 완성차 관리 및 수송업무 지원

\* 현대자동차 중국 조립공장(강회기차, 영성기차) 동풍열달기아차유한공사 제1/2공장

자료: 현대자동차 및 글로벌스 각 사업보고서



범한판토스는 1990년대 중반부터 해외진출을 시작하였다. 1994년 도쿄 지사 설립, 1995년 미국 현지법인 설립, 1997년 인도네시아 현지법인 설립을 시작으로 2011년 상반기 기준으로 전 세계 38개국 86개 해외법인을 보유하고 있다. 특히 동유럽, 중국, 중동에서 강세를 보이고 있고 1998년 중국 진출 이후 화베이(華北), 화중(華中), 화남(華南) 3개 사업부를 두고 중국 30여 개 도시에 자체 네트워크를 갖추고 종합물류사업을 시행하고 있다. 또한 브라질, 멕시코 등 중남미 지역에 법인을 설립하고 주요 고객사인 LG전자의 ‘제2의 내수시장’으로 불리는 브라질을 중심으로 물류서비스를 제공하고 있다. 이외에도 이집트와 남아프리카 공화국에 법인을 설립하는 등 아프리카 지역에 대한 네트워크도 강화하고 있다. 범한판토스는 국내 물류기업 중 해외진출이 가장 활발한 기업으로, 법인뿐 아니라 사무소 등을 포함하면 범한판토스의 글로벌 네트워크는 139개에 이르러 글로벌 물류기업과의 네트워크 경쟁의 발판은 보유하고 있다고 판단된다.

범한판토스의 활발한 해외진출은 LG그룹과의 전략적 제휴관계를 통해 동반진출이 가능했기 때문이며, 최근에는 이렇게 확보된 글로벌 네트워크를 바탕으로 한전의 UAE 원전 플랜트 건설에서 국제특송 수출입 운송에 관한 국제입찰에서 단독 수주에 성공하는 등 신규 화주 및 분야를 적극적으로 개척하고 있다.

CJ GLS는 2005년 청도 진출을 시작으로 해외에 진출하였다. 시작은 비교적 늦은 편이었으나 이후 2006년 네덜란드 법인, 2007년 미국 법인, 2008년 멕시코 법인 등 해외법인을 설립함과 동시에 2006년 싱가포르 Accord사 인수, 2008년 말레이시아 물류업체 6개 인수 등 M&A를 통해 적극적으로 해외진출을 추진하고 있다. CJ GLS는 글로비스 및 범한판토스와는 달리 M&A에 비교적 적극적이며 올해에는 대한통운 인수에도 성공하여 기업규모를 한층 확대하였다.

그러나 우리나라 기업의 글로벌 네트워크 경쟁력은 글로벌 물류기업에

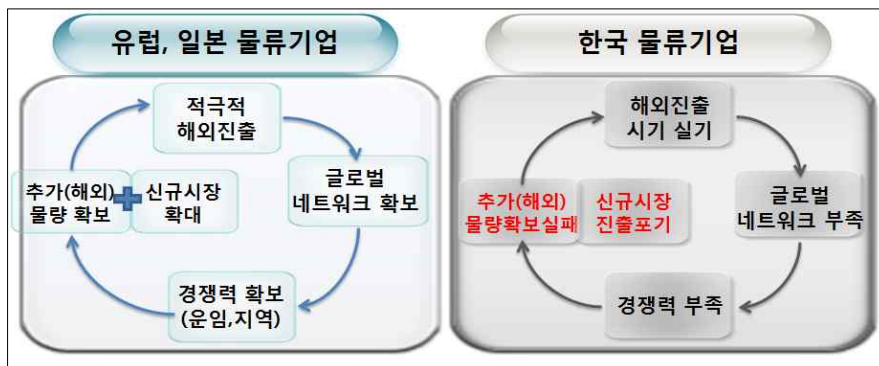
비해 열위인 것으로 나타난다. 이는 기본적인 네트워크의 차이뿐 아니라 우리나라 기업들이 본격적으로 해외진출을 시도한 2000년대 중후반에 글로벌 물류기업들은 M&A를 통해 네트워크를 확대한 것과도 연관이 있다.

| 표 4-6 | 3PL 기업 글로벌 네트워크 비교

기업	진출국가	해외법인
DP DHL	220개국 이상	854
UPS	200개국 이상	1,801
글로벌리스	12	18
범한판토스	35	83
CJ GLS	11	24

자료: 「한국경제」, 2011. 5. 글로벌리스/범한판토스 연차보고서

즉, 네트워크의 차이가 곧 기업 경쟁력으로 연결되는 물류업계에서 국내 물류기업들은 해외진출 시기도 뒤쳐졌을 뿐 아니라, 순차적인 해외법인 설립방식 채택 등으로 인해 글로벌 물류기업과의 네트워크 경쟁에서 격차를 해소하지 못하고 있는 실정이다.



| 그림 4-1 | 글로벌 물류기업과 한국 물류기업 선순환 및 악순환 구조

## 제 5 장 국내 물류기업의 글로벌화 활성화 방안

### 1. 글로벌 터미널 운영사

#### 1) 항만터미널 수입공유 임대요율제 도입

##### (1) 필요성

다수 기업·소규모 분할 구조의 우리나라 항만 하역시장에서 살아남기 위해서 우리나라의 터미널 운영사는 타 운영사보다 많은 화물을 유치하기 위해서 치열한 화물유치 경쟁을 치를 수밖에 없다. 더욱이 서비스 수준이 비슷한 시장에서 화물유치 경쟁은 가격경쟁이라는 형태로 나타날 수밖에 없어 수익을 창출할 기회를 놓치는 경우가 발생한다. 더욱이 항만하역, 트럭운송, 창고보관 등의 서비스를 함께 제공하는 대형 복합운송사의 출혈적인 가격 인하(‘0원’ 수준의 하역요율)는 경쟁관계에 있는 중·소형 운영사로 하여금 가격경쟁에 뛰어들 수밖에 없는 환경을 조성한다. 이러한 출혈적인 가격경쟁으로 인한 자금력 부족현상은 우리나라 터미널 운영사로 하여금 해외시장 확대보다는 과당경쟁에 시달리고 있는 국내 하역시장에 집중하게 하는 원인을 제공한다.

이상과 같이 우리나라 항만 하역시장이 건전한 시장경제 원리가 작동하지 못하는 시장으로 발전하게 된 원인은 1999년 도입한 고정임대요율제(Lat Rate Lease)가 큰 역할을 한 것으로 보인다. 원래 고정임대요율제는 물동량확보 경쟁을 촉진시키기 위해 도입된 제도로 화물 처리량 증가에 따른 수익을 전적으로 터미널 운영사에 귀속시키기 위해 시작되었다. 그러나 고정임대요율이 과당경쟁 체제에 놓여 있는 국내 터미널 운영사에게 높은 고

정비를 부담하였고, 이를 보완하기 위해 터미널 운영사는 보다 많은 물동량을 취급해야 했다. 이는 다시 경쟁적인 항만 하역요율 인하를 의미하게 되었다. 이러한 상황은 주변국과의 항만 하역요율 비교에서도 확연하게 나타나는데, 시장요율의 경우 우리나라의 수준이 100이라 가정할 경우 일본은 613.3, 중국은 236.7이라 할 수 있다.

표 5-1 동북아시아 경쟁국 항만터미널 하역요율 비교(2010년)

단위: US/TEU

구분	한국	일본	중국
요율 (시장요율)	60 (30)	184 (184)	71~84 (71~84)
한국 대비(%) (시장요율 기준)	100.0 (100.0)	306.7 (613.3)	118.3~140.0 (236.7)

자료: www.monthlymaritimekorea.com. 2011

그렇기 때문에 1999년부터 도입한 고정임대요율제를 수입공유 임대요율제로 전환하여 터미널 운영사의 고정비에 대한 부담을 격감시키고 일정 물량을 초과하여 처리한 물량으로 인해 발생한 수익은 터미널운영사와 임차인이 일정비율에 따라 가져감으로써 자본력을 축적할 수 있는 기회를 마련해야 할 것이다.

## (2) 도입안(부산항 북항 예시)<sup>15)</sup>

본 연구에서는 수입공유 임대요율제의 도입방안에 대해 부산항 북항을 기준으로 제시하고자 한다. 일정 한도의 기본물동량까지는 기본사용료를 부과하고, 이를 초과하는 물동량에 대한 수입은 임대인인 정부(항만공사)와 임차인인 터미널 운영사가 정해진 비율에 따라 공유하는 수입공유 임대요

15) KDI, 「제5회 국정과제 공동세미나: 공정한 사회 구현을 위한 전략과 과제 발표원고 자료집」, 2011. 3, pp. 497~578을 참조로 재수정.

율의 산정방식은 다음과 같다. 단, 기본 사용료는 임대 시설의 시장가치, 투자수익률, 리스크 요인 등을 고려하여 책정해야 한다.

| 표 5-2 | 수입공유 임대료율 산정방식

$$\text{임대료} = \text{기본사용료} + (\text{초과물동량} \times \text{물량 단위당 수입액} \times \text{초과물동량에 한 수입공유비율})$$

현재 부산항 북항의 경우, 5만톤 급 선석당 기준 물동량은 41.5만 TEU로 이에 대한 임대료는 83억 원 수준인 선석당 고정임대료제를 채택하고 있다. 따라서 수입공유 임대료율제로 전환할 경우의 임대료 결정 기준을 설정해 보면 다음과 같다.

#### ① 전제조건

부산항 북항을 대상으로 수입공유 임대료율제 도입안을 마련하기 위한 전제조건은 다음과 같이 설정한다.

| 표 5-3 | 수입공유 임대료율제 도입 전제조건

구분	내용
기본 물동량	○ 현재 기준 물동량의 50%인 20만 TEU를 제제함
기본 사용료	○ 현 고정임대료체제 하에서의 5만 톤급 1선석당 임대료 수준인 83억 원의 50%인 40억 원으로 책정함. 단, 터미널의 생산성 향상 추세를 감안하여 기존 기준물량(41.5만 TEU) 보다 20% 많은 50만 TEU 처리 시 임대료가 기존 고정 임대료 수준인 80억 원 내외가 되도록 조정함
선석당 최대 처리량	○ 70만 TEU로 전제하고, 그 이상의 화물 처리에 대해서는 운영사의 실질적인 수익성이 제로(0)가 되도록 조정함

#### ② 도입안

앞의 전제조건을 감안한 부산항 북항의 수입공유 임대료율제 적용 시의 물동량 구간별 임대료 수준은 다음과 같이 산정된다.

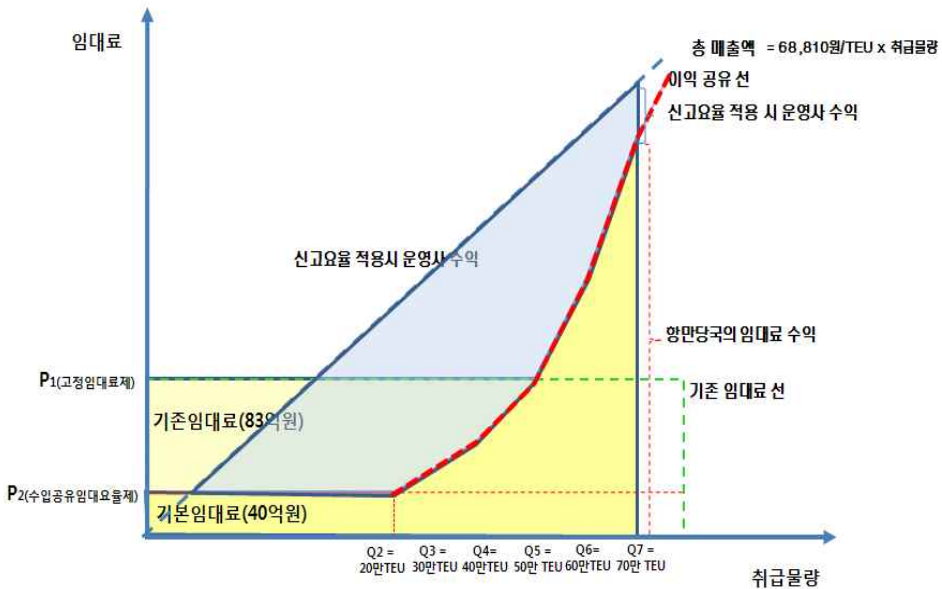
| 표 5-4 | 수입공유 임대요율제 적용 시 물동량 구간별 임대료 수준(예시)

물동량 구간	수입공유비율 (당국/운영사)	운영사 한계수입	임대료 수준
기본 물량: ~20만 TEU	고정	68,810원	40억 원
1단계: 20만 TEU 초과 30만 TEU 이하	10%/90%	61,929원	40.00억 원~46.88억 원
1단계: 30만 TEU 초과 40만 TEU 이하	20%/80%	55,048원	46.88억 원~60.64억 원
2단계: 40만 TEU 초과 50만 TEU 이하	30%/70%	48,167원	60.64억 원~81.29억 원
3단계: 50만 TEU 초과 60만 TEU 이하	60%/40%	27,524원	81.29억 원~122.57억 원
4단계: 60만 TEU 초과 70만 TEU 이하	90%/10%	6,881원	122.57억 원~184.50억 원
6단계: 70만 TEU 초과	95%/5%	3,440.5원	184.50억 원~

자료: 한국개발연구원(2011), p. 527 재수정

이상에서 산정한 수입공유 임대요율제 도입에 따른 물동량 구간별 임대료 수준을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

아래의 <표 5-4>에서 보면 현재의 임대료 수준인 83억 원과 유사한 수준으로 임대료 부과되고 있는 50만 TEU 이하 구간에서는 터미널 운영사의 수익이 기존 고정임대료 체제하에서보다 증가하고 있으나, 그 이상으로 물량을 처리하게 되면 그림에서 보는 바와 같이 터미널 운영사의 수익보다는 항만당국의 임대료 수익이 증가하게 된다. 또한 70만 TEU를 초과하는 구간에서는 운영사에 귀속되는 수익이 초과수익의 95% 수준이기 때문에 터미널 운영사는 수익이 거의 발생하지 않는 구간이 70만 TEU이상을 처리하지 않을 것이기 때문에 운영사 간 물량 유치를 위한 경쟁은 해소될 것으로 기대할 수 있다.



| 그림 5-1 | 항만터미널 수입공유 임대료 배분(예시)

### (3) 기대효과

수입공유 임대료율제 도입에 따른 예상되는 파급·기대효과는 정성적인 기대효과와 정량적 기대효과로 구분할 수 있다.

정성적인 기대효과는 i) 항만 운송사업의 건전한 발전 도모, ii) 터미널 간 물동량 유치경쟁 완화 효과 기대, iii) 국내 항만운영사의 글로벌 경영체제 구축에 기여할 수 있다는 것이다. 다시 말해 수입공유 임대료율제 도입으로 항만 운송사업의 건전한 발전을 도모할 수 있으며, 더 나아가 안정적·효율적인 물류 서비스를 가능하게 함으로써 향후 글로벌 경영체제 구축을 위한 국내 항만운영사의 경쟁력을 확보할 수 있다는 것이다.

한편 정량적인 기대효과는 2010년 기준 3,424억 원의 매출 증대 효과와 함께 2,890억 원의 국부유출 방지효과를 기대할 수 있다.

| 표 5-5 | 항만터미널 수입공유 임대료제 도입 효과(예시)

구분		금액		
		전체	국적선	외국적선
하역수입 증가효과	수출입화물 하역수입 증가	2,627억 원	410억 원	2,217억 원
	환적화물 하역수입 증가	797억 원	124억 원	673억 원
	계	3,424억 원	534억 원	2,890억 원

주 1) 수출입화물 하역수입 증대효과:  $(12,727\text{천TEU} \times 68.810\text{원/TEU} \times 0.8) - (12,727\text{천TEU} \times 68.810\text{원/TEU} \times 0.5) \approx 2,627\text{억 원}$

2) 환적화물 하역수입 증대효과:  $(6,642\text{천TEU} \times 40,000\text{원/TEU} \times 0.8) - (12,727\text{천TEU} \times 40,000\text{원/TEU} \times 0.5) \approx 797\text{억 원}$ . 단, 시장요율은 신고요율의 80%에서 결정되는 것으로 전제함

3) 국부유출방지효과:  $3,424\text{억 원} \times 84.4\% \approx 2,890\text{억 원}$ . 단, 외국적선 물동량 비율 84.4% 적용  
자료: 한국개발연구원(2011), p. 527.의 내용을 토대로 작성

#### (4) 관계기관별 역할분담 및 이해관계

수입공유 임대요율제 도입과 관련한 기관은 정부(국토해양부), 항만당국(항만공사), 운영사(민자부두 운영사, 컨테이너전용부두 운영사), 한국항만물류협회 및 연구원이 포함될 수 있다. 이들 관계기관의 역할과 이해관계를 정리해 보면 다음과 같다.

| 표 5-6 | 수입공유 임대료제 도입에 따른 관계기관별 역할 분담 및 이해관계

구분	이해관계
정부(국토부)	[역할분담] <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 법규정상 항만공사에 업무위임</li> <li>◦ 정책 추진 의지 표명 및 이해당사자 간의 의견조율</li> </ul>
항만공사	[역할분담] <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 수입공유 임대요율제 도입을 위한 운영사와의 합의 도출</li> <li>◦ 새로운 계약관계에 따른 표준전대차계약서를 마련·시행</li> <li>◦ 적정 기본물량 및 최소임대료 산정</li> <li>◦ 운영사의 시장요율 모니터링 시스템 구축 및 관리·감독</li> </ul> [이해관계] <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 물동량 감소 시 임대수입 감소 우려</li> <li>◦ 운영사와의 수입공유 임대요율제 도입을 위한 합의 도출 애로 시 정부에 수입공유 임대요율제 도입에 대한 의지 요구</li> </ul>



| 표 5-6 | 수입공유 임대료제 도입에 따른 관계기관별 역할 분담 및 이해관계(계속)

구분		이해관계
운행사	민자 부두	<p>[역할분담]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 직접적인 이해 당사자 아님</li> </ul> <p>[이해관계]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 수입공유 임대료율제 도입에 따라 시장요율 수준이 현실화되면, 기존 고정임대료율을 적용받고 있는 터미널보다 시설이나 생산성 측면에서 경쟁우위에 있기 때문에 보다 많은 화물을 처리할 수 있는 기회로 작용</li> <li>· 화물 창출을 위한 요율 덤핑 가능성 내재</li> </ul>
	컨전용 부두	<p>[역할분담]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 직접적인 이해당사자로 항만당국과의 합의 도출</li> <li>· 시장요율의 현실화</li> <li>· 시장요율 모니터링을 위한 하역수입 관련 자료 제공</li> </ul> <p>[이해관계]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 수입공유 임대료율제 도입에 대체적으로 긍정적인 반응 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특히 선석당 하역물량이 감소하고 있는 부두의 경우 적극적으로 찬성하는데, 이는 최소임대료 수준이 현 수준보다 낮게 책정될 것이라는 기대심리에 기인</li> </ul> </li> <li>· 그러나 수익 창출 시 항만당국과의 수익 공유는 운행사로서 또 다른 경제적 부담으로 작용하기 때문에 부정적인 의견도 상존</li> </ul>
한국항만물류협회		<p>[역할분담]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만당국-운행사 간 합의 도출 과정에 대한 지원 및 의견 수렴</li> </ul>
한국해양수산개발원		<p>[역할분담]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 항만당국-운행사 간 합의 도출 과정에 대한 지원</li> <li>· 적정 기본물량, 최소임대료, 공유비율 산정 등 수입공유 임대료율제 도입방안·제시</li> <li>· 표준전대차계약서(안) 제시 등</li> </ul>

자료: 관계기관 인터뷰 후 한국해양수산개발원이 작성

## 2) 컨테이너 하역시장 안정화 정책

### (1) 필요성

제4장에서 언급한 것처럼 우리나라 컨테이너 하역시장은 과당경쟁으로 해당 기업들의 출혈이 심각한 상황이다. 특히 최근 신규부두 건설로 인한 하역사 간 경쟁이 치열해지고 있으며, 현재 부산항 컨테이너터미널 운행사 수는 10개로 글로벌 주요 항만 평균 2~3개보다 크게 웃돌고 있는 구

조이다. 이는 결국 기업 간 경쟁 심화를 유발하여 과당경쟁 구조를 만들게 되는 악순환으로 이어지고 있다. 특히 2012년 1월 부산신항에 개장될 2~3단계(BNCT)를 포함한 총 23개 신규 선석 개발로 이러한 경쟁은 더욱 치열해질 것으로 전망된다. 이는 결국 컨테이너 물동량 증가세 둔화, 선사의 협상력 강화, 운영사 간 경쟁 심화 등으로 인하여 다시 하역요율 덤핑 초래 및 터미널 운영사 경영수지를 악화시키는 악순환 구조로 지속된다.

## (2) 안정화 방안

현재 국내 항만운영사들이 과당경쟁에 의한 경영수지 악화 구조를 개선하기 위해서는 기본적인 시장 안정화 정책이 필요하며, 특히 항만운영사의 초과 공급 등이 선결되어야 할 문제이다. 이와 관련하여 신규 진입 제한은 가능하나 기존 항만운영사에 대한 구조조정은 많은 진통이 예상되고 있다.

따라서 현재 주어진 여건하에 기 제안한 항만터미널 수입공유 임대요율제 도입 부분을 제외하고 항만별 특성, 시점별 항만물류시장 동향, 정부 정책 관점 등에 따라 아래 4가지 안정화 대안을 추가 제안하고자 한다.

항만운영사 관련 법제도 개정(대안 1)의 경우 <표 5-7>에 명시되어 있는 것처럼 ① 공동행위를 할 수 있는 법 개정, ②~③ 관리감독, ④ 협의회 구성 법적 근거 마련: 하역요금 서비스, ⑥ 하역요금을 신고요금보다 낮게 받더라도 벌칙 규정이 약하기 때문에 이를 강화하는 규정을 만들어 항만운영사의 과당경쟁 및 부당거래 등을 방지할 수 있는 법제도 기반을 만드는 것이다.

항만풀링(pooling)제도(대안 2)는 한시적 도입이 가능한 대안으로 컨테이너터미널 운영사의 터미널별 적정 하역능력을 고려하여 처리물량 상한제를 도입하는 것이다. 이를 통해 물량 상한제보다 처리 실적이 많을 시 공동 이익을 배분하는 방안이다. 항만풀링제도를 운영하기 위해서는 우선 항만산업의 공정경쟁을 위한 협의회를 구성하여 위반행위 조사, 제재 등의

권한을 부여해야 한다. 2차적으로 한국항만물류협회 등 유관기관을 통한 항만폴링 운영관리 및 운영사 마케팅을 지원하고, 항만폴링공공기금 관리를 통한 컨테이너터미널 운영사의 안정적 수입 확보 기반을 만들어야 한다. 그리고 운영사의 영업력과 항만폴링제도 참여도, 적정 터미널 물동량 처리능력 등 여러 가지 요소를 고려하여 상한 물량을 산정해서 시행해야 한다. 해당 제도는 지속적으로 추진하는 것보다 현재 과당경쟁 구조 시장의 개선을 위한 것이므로 컨테이너 물동량 증가 추이를 고려해 항만시설 수요와 공급이 균형을 이루는 시점까지 한시적으로 운영하는 것이 바람직해 보인다. 항만폴링제도를 도입할 경우 현재 과당경쟁에 따른 하역료 덩핑 등 항만 하역시장 불안정의 가장 큰 원인인 항만시설 수요 및 공급의 불균형을 조정할 수 있다. 또한 컨테이너터미널 운영사 간 과당경쟁 방지 및 하역료 안정화 및 컨테이너터미널 시설, 장비, 인력 활용도 제고할 수 있을 것이다. 단, 법적으로 공동행위 합법화를 위한 법 개정이 선행되어야 한다.

이외에 공동회사 설립, 자유경쟁 체계 구축 등의 대안도 가능하나 대안 3의 경우 지나치게 시장원리를 훼손시키는 정책으로 기업들의 자체 영업력 등이 상실될 것으로 보여 반발이 심할 것이다. 대안 4의 경우는 지나친 시장원리를 적용하는 경우로 수출경제 의존도가 높은 국내의 경우 항만이 가지고 있는 공공서비스를 훼손시킬 가능성이 높아 국가 경제체제의 변화가 이루어진 이후에나 실현가능한 대안으로 보인다.

| 표 5-7 | 항만운행사 안정화 방안

구분	제1안	제2안	제3안	제4안
안정화 방안유형	항만운행사 관련 법/제도 개선방안	항만폴링제도	공동회사설립	자유경쟁체제
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>①하역요율 결정 체계 개선</li> <li>②요금 신고제도 개선</li> <li>③조사/자료 제출요구권</li> <li>④협의회 설치/운영</li> <li>⑤공정경쟁규약 제정</li> <li>⑥별칙규정 개선</li> <li>⑦표준하역단가 기준표 작성</li> <li>⑧부당요금징수신고제도 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·운행사 간 물량상한제를 통한 경쟁완화</li> <li>·초과처리물량 공동기금 조성</li> <li>·공동마케팅추진</li> <li>·선사에 대한 협상력 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·운행사의 지분출자를 통한 공동회사 설립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·경쟁력 없는 운영사의 부두반납</li> </ul>
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>·하역료 인하 방지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·운영사의 영업력, 기존 조직 유지</li> <li>·운영수익성 제고</li> <li>·항만운영, 시설, 인력폴링을 통한 비용절감 및 운영 효율성 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·운행사 간 경쟁완화</li> <li>·터미널 운영의 효율성 제고 및 비용절감</li> <li>·운행사 수익성 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·시장원리에 의한 운행사 구조조정</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>·법 개정 시간 소요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·공동행위 합법화를 위한 법 개정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·운행사 영업력, 기존 조직 상실</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·항만의 공공서비스 저해</li> </ul>

### 3) 메가터미널 운행사 설립방안

#### (1) 필요성

2010년 한국해양수산개발원에서 발간한 “글로벌 시대를 선도하는 선진 항만 구축 전략”에서는 글로벌 터미널 운행사 육성의 필요성에 대해 글로벌 항만시장을 개척·경영하기 위함이며, 약화조짐을 보이고 있는 우리나라 항만경쟁력을 강화하기 위함이라고 설명하고 있다. 여기에 더하여 글로벌 터미널 운행사를 육성시키는 가장 큰 이유는 국가 경제를 한 단계 더 발전

시키는 원동력으로써 활용하자는 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 Hybrid 형 기업인 Maersk사의 2009년 매출액은 58.5조 원으로 2009년 당시 우리나라 한해 예산 217.5조 원의 26.9%를 차지하며, PSA사의 매출액 4.5조 원은 우리나라 국가 예산의 2.06% 수준으로 실로 엄청난 규모라 할 수 있다.

그러나 전술한 바와 같이 국내 항만시장은 소규모의 다수기업이 참여하는 구조로 인해 자본력이 부족한 국내 터미널 운영사가 글로벌 터미널 운영사로 성장하기는 어려워 보인다. 이는 대부분의 국내 터미널 운영사가 해외로 진출할 수 있는 충분한 자본력을 지니지 못하기 때문이다. 그렇기 때문에 정부가 해외진출 시 필요한 일정 부분의 자본을 지원한다고 해도 이를 활용하여 해외진출을 하거나 해외진출을 도모하기 위한 움직임을 보이는 기업이 거의 전무한 것이다. 이러한 경우는 지난 몇 년간 ‘국제물류투자펀드’의 활용이 거의 전무한 데에서도 찾아볼 수 있을 것이다. 그렇기 때문에 항만 운영사의 해외진출을 효과적으로 도모할 수 있고 규모의 경제를 가지고 있는 기업을 중심으로 한 메가터미널 운영사의 탄생이 무엇보다 중요하다 할 수 있겠다.

이를 위해 본 연구에서는 해외진출을 위한 메카 터미널 운영사를 설립하는 방안을 제시하고자 한다.

## (2) 설립방안

앞서 설명한 아랍에미리트의 DPW사, 싱가포르의 PSA사는 터미널 운영사는 국가를 대표하는 터미널 운영사임과 동시에 국가가 설립한 국가기관이다. 즉 이 두 기업의 사례에서 보듯 국가기관으로서 터미널 운영사의 기능을 가질 때 세계로 진출하기 위한 추진력과 기술을 가질 수 있는 것이라 판단된다.

우리나라에는 항만공사가 있다. 2004년 부산항만공사를 시작으로 인천

항만공사, 울산항만공사 그리고 최근에는 여수광양항만공사가 생겼다. 이들 항만공사는 정부로부터 「항만법」 제16에 따른 항만시설관리권을 출자받아 항만시설의 개발 및 관리·운영업무를 담당하고 있다. 이들 항만공사의 설립 목표는 “항만시설의 개발 및 관리·운영에 관한 업무의 전문성과 효율성을 높임으로써 항만을 경쟁력 있는 해운물류의 중심기지로 육성하여 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로(항만법 1조)” 하고 있는데, 지금까지는 국내 항만시설의 개발 및 관리·운영에 관한 업무를 통해 항만의 경쟁력을 도모하는 데 주력해 오고 있다.

그러나 항만의 경쟁력을 강화하는 방법에는 효율적인 항만의 관리·운영을 통해서도 가능하겠지만, DPW사와 PSA사와 같이 해외의 신규 항만시장을 개척하여 발생하는 수익을 통해 항만의 경쟁력을 제고시키는 원동력으로도 활용할 수 있다.

더욱이 우리나라의 항만 하역시장 참여자의 특성상 소규모의 기업이 해외로 진출하기는 매우 어렵기 때문에 자본력(정부의 출자)과 항만운영의 전문성을 가진 항만공사를 메가터미널 운영사로 육성시키는 것이 글로벌 터미널 운영사를 육성시켜 국가 경제에 이바지하는 지름길이라 판단된다.

그러나 2004년 이후 지금까지 설립된 4개 항만공사의 모든 기능을 통합하여 터미널 운영사로 육성하자는 것은 아니다. DPW사와 PSA사의 경우에서 알 수 있듯이 DPW사와 PSA사는 국가 소유의 투자기관인 ICD사와 테마섹홀딩사의 물류부문 해외진출을 도모하기 위해 특별히 조직된 기업이다. 이러한 점을 감안할 때 우리나라에서도 항만공사 간에 출자하여 해외 터미널을 개발하고 운영할 수 있는 특수목적의 터미널 운영사를 설립할 수 있을 것이다.

메가터미널 운영사는 해외항만 건설 및 운영을 목표로 설립된 특수목적의 기업으로 항만공사 간 합의에 따라 설립되는 것을 원칙으로 한다. 메가터미널 운영사에 참여하는 참여자는 항만공사, 국민, 터미널 운영사, 국가 등이다. 여기서 항만공사는 기존 4개 항만공사를 포함하여 향후 설립될

수 있는 모든 항만공사를 포함한다.

한편 참여자별 참여방법은 항만공사의 경우 지분참여 방식을 택하되, 「공공기관 운영에 관한 법률」에서는 개별 사업에 대한 항만공사의 출자지분을 30% 미만으로 제한하고 있으므로 각 항만공사의 출자지분은 최대 30%로 한정하고 전체 지분은 타 참여자의 참여를 고려하여 초기 80%로 한정한다. 단, 메가터미널 운영사가 사업 안정화 단계에 접어들 때 국민 또는 터미널 운영사의 참여를 확대하기 위하여 참여지분율을 낮추되 최대 51%는 항만공사 연합이 소유하는 것으로 한다.

한편 국민의 참여는 국민참여주 방식으로 메가터미널 운영사 지분의 최대 10%를 배분하고, 향후 사업 안정화 단계 이후 지분율을 상향 조정하도록 한다. 터미널 운영사의 경우는 지분참여 방식을 택하되, 국민 참여방식과 마찬가지로 초기 지분은 최대 10%로 조정하고, 향후 사업 안정화 단계 이후 지분율을 상향 조정하도록 한다. 국가의 경우 Equity 참여 방식으로 참여하되, SPC를 운영하기 위한 운영건물을 출자하도록 한다. 아울러 SPC의 사업 확대를 위해 신규사업의 타당성 조사에 대해 현재 진행하고 있는 ‘GLN 구축 사업’을 통해 지원하도록 한다.

표 5-8 | 메가터미널 운영사 설립방안

구분	내용
메가터미널 운영사	<ul style="list-style-type: none"> <li>항만공사 간 합의에 따른 SPC 설립</li> <li>SPC는 해외항만 건설 및 운영을 목표로 하는 터미널 운영사로 역할</li> </ul>
참여자	<ul style="list-style-type: none"> <li>항만공사               <ul style="list-style-type: none"> <li>부산항만공사, 인천항만공사, 울산항만공사, 여수광양항만공사 등</li> <li>향후 신규 설립되는 항만공사도 포함</li> </ul> </li> <li>국민</li> <li>터미널 운영사</li> <li>국가</li> </ul>
참여자별 참여방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>항만공사               <ul style="list-style-type: none"> <li>지분참여 방식</li> <li>「공공기관 운영에 관한 법률」에 각 항만공사의 출자지분은 최대 30%로 한정</li> </ul> </li> </ul>

| 표 5-8 | 메가터미널 운영사 설립방안(계속)

구분	내용
참여자별 참여방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단, SPC 설립 초기 항만공사의 지분은 최대 80%로 한정하고, 이후 사업의 안정화 단계에서 국민 또는 터미널 운영사의 참여를 확대하되, 최대 51%는 항만공사가 지분을 소유</li> <li>· 국민 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국민참여주 방식</li> <li>- SPC 설립 초기 국민참여주는 최대 10% 수준으로 한정하고, 이후 사업의 안정화 단계에서 점차 참여율을 상향 조정</li> </ul> </li> <li>· 터미널 운영사 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지분참여 방식</li> <li>- SPC 설립 초기 터미널 운영사의 지분은 최대 10% 수준으로 한정하고, 이후 사업의 안정화 단계에서 점차 참여율을 상향 조정</li> </ul> </li> <li>· 국가 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equity 참여 방식</li> <li>- 국가는 SPC의 지분에 대한 참여가 아니라 SPC를 운영하기 위한 운영건물을 출자</li> <li>- 아울러 SPC의 사업 확대를 위해 신규사업의 타당성 조사에 대해 현재 진행하고 있는 'GLN 구축 사업'을 통해 지원</li> </ul> </li> </ul>
해외 터미널 개발 및 운영 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개발 및 운영 총괄 주체: SPC(메가터미널 운영사)</li> <li>· 개발비용 부담주체 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개발비용은 SPC에서 부담하는 것을 원칙으로 하되,</li> <li>- 개발비용 분담은 SPC와 참여터미널 운영사 간 합의에 따라 조정</li> </ul> </li> <li>· 운영주체: 참여 터미널운영사</li> </ul>

한편 해외 터미널 개발 및 운영방식에 있어서는 개발 및 운영을 항만 공사가 설립한 메가터미널 운영사가 담당하며, 각 사업별 개발비용은 SPC와 더불어 참여 터미널 운영사 간 합의에 따라 조정하여 투자하도록 하되, 운영주체는 참여 터미널 운영사가 담당하도록 한다. 이상의 내용을 그림으로 나타내면 <그림 5-2>와 같다.





| 그림 5-2 | 메가터미널 운영사 설립방안

## 2. 3PL 기업

### 1) 기업 간 동반진출 확대

#### (1) 필요성

국내 물류시장 포화 및 글로벌 물류시장 규모 확대에 의한 해외진출의 필요성은 물류기업 입장에서는 선택의 차원이 아니라 생존의 문제라는 점은 주지의 사실이다. 대한상공회의소의 설문조사<sup>16)</sup>에서도 확인할 수 있듯 응답 물류기업의 70%가 해외진출의 필요성을 느끼고 있으나, 실제로 진출한 기업은 20%에 불과한 실정이다. 해외에 진출하고 싶지만 못하고 있는

16) 대한상공회의소, 「국내물류기업의 해외시장 진출 현황 및 애로실태」, 2011. 6. 27.

것이다. 가장 큰 원인으로는 ‘물량확보 불확실’이 지적되고 있다. 언어, 제도 및 환차손 등 국내 투자에 비해 해외투자는 확실히 위험도가 높다. 해외에 사무소를 개설하거나 물류시설 임대/구매 등의 방식으로 진출하기 위해서는 기본이 되는 물량이 확보되어야 하는데, 물량 확보는 현지에서 영업을 하기 전에는 사실상 어려운 측면이 크다고 할 수 있다. 투자 위험이 국내에 비해 매우 높아질 수 밖에 없는 구조이다. 그러므로 투자 초기 단계의 어려움을 버틸 수 있을 정도의 기초 물량을 우리나라에서 확보한 다음에 진출해야 한다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 화주기업과 물류기업 간의 동반진출, 물류기업과 물류기업 간의 동반진출, 공공기업의 해외진출 시 물류기업과 동반진출 등 다양한 형태의 동반진출 활성화가 필요하다.

## (2) 동반진출 확대방안

물류기업들은 제조기업과의 해외 동반진출을 적극적으로 희망하고 있다. 그런데 일반 민간기업들의 모든 투자의사 결정과정정이 그러하듯 실제 투자로 이행되기까지는 기밀로 취급되는 경우가 많으므로 국내 물류기업이 국내 제조기업 또는 화주기업의 해외진출 정보를 얻는 것은 모든 제반사항이 확정된 이후에나 가능하다. 그러나 글로벌 물류기업과 비교해서는 네트워크와 운임경쟁력이 부족하고 현지 물류기업과 비교해서는 통관 등 현지 체계 적응도가 부족한 국내 물류기업 입장을 감안하면, 제조기업이 굳이 국내 물류기업과 동반진출을 할 유인이 부족하다. 모든 제반사항이 확정된 다음에는 국내기업의 경쟁력 확보가 쉽지 않은 상황인 것이다. 그런데 화주기업의 해외 투자거점 선정 시 원자재 조달, 내륙 물류체계 등을 명확히 파악하면 화주기업의 경쟁력 확보에도 큰 도움이 된다. 이러한 부분에서 국내 물류기업이 화주기업에 도움이 될 수 있으며, 투자검토 단계

부터의 협력관계가 구축되면 글로벌 또는 현지 물류기업 대비 우리나라 물류기업의 경쟁력을 확보할 수 있다. 즉, 국내 화주기업과 물류기업 간 win-win 관계가 성립될 수 있는 것이다. 그러나 현재는 국내 화주기업과 물류기업 모두 fail-fail 구조로 별도로 해외진출을 도모하고 있는 실정이다. 국내의 주요 제조기업에 CLO(Chief Logistics Officer)가 지정되어 있지 않거나 지정되어 있더라도 CFO 및 CMO 등에 비해 입지가 높지 않다는 현실과도 일맥상통한다.

따라서 화주기업과 물류기업이 서로를 신뢰하며 해외진출을 공동으로 준비할 수 있는 체계를 갖추어야 한다. 아직까지 각 기업에서 물류분야 담당자의 권한이 높지 않은 점을 감안하면, 이러한 신뢰관계 구축은 의사결정권자들 간의 교류를 통한 Top-Down 방식으로 접근하는 것이 필요하다. 시행된 바가 없으므로 측정되지 않는 높은 물류비로 인한 손실을 CEO급에서부터 인지하여 물류기업과 동반진출할 수 있도록, 화주기업과 물류기업 간 CEO 포럼 등을 조직하여 운영할 필요가 있다. 동반진출로 인한 비용절감 수치 및 사례 발표 등을 통하여 동반진출의 필요성이 상호 간에 인지되면, 이후에는 실무진 차원에서 협력을 진행하면 되는 것이다. 또한 의사결정권자 간의 모임뿐 아니라 실무진 위주의 해외 동반진출 협의회 구성 등을 지원할 필요가 있다. 또한 물류기업-물류기업 간 동반진출도 가능하다. 중소물류기업 간 공동브랜드를 통하여 해외에 진출하거나, 운송사와의 운임 협상 시 공동 대응을 할 수도 있으며 공동 물류센터를 건립할 수도 있을 것이다. 이외 공공기업과 물류기업의 해외 동반진출도 가능한데, 공공기업의 해외진출 추진이 최근에 시작되어 성공사례는 많지 않으나 비교적 활발히 추진되고 있는 상황이다.

따라서 정보 공유체계 구축뿐 아니라 동반진출 시 필요한 각종 인센티브를 제공할 필요가 있다. 한국수출입은행 및 한국무역보험공사의 수출금융 지원 시 동반 진출하는 업체에 대한 우대조항을 적용할 수도 있으며, 이

들 기업에 대한 별도의 상품을 신규로 개발할 수도 있다.

## 2) M&A 활성화

### (1) 필요성

글로벌 물류기업으로 손꼽히는 회사들의 성장과정을 살펴보면 한가지 공통적인 사실을 발견하게 되는데 그것은 M&A를 통한 시장확대와 사업다각화이다. M&A를 통해 기업규모 확대와 네트워크 확보를 단기간에 이룩할 수 있는 것이다. DP DHL이 그러하였으며, DPW 또한 M&A 전략을 성공적으로 활용한 경우이다.

M&A에서 가장 중요한 것은 ‘적정 기업’을 ‘적정 가격’에 인수하는 것이다. 이를 위해서는 정교한 기업 가치평가가 필수적이다. 그런데 이에 대한 전문인력이 부족한 실정이다. 또한 M&A는 대규모 자금이 필요할 뿐 아니라 피인수조직과 인수조직 간의 통합과정 등에서 성패가 갈리므로, 합병 이후 단계에서의 운영경험이 중요하다. 이 기간 동안 핵심인재들의 이직률이 높아지면 투자대비 효율이 떨어지게 된다. 그러나 조직 통합의 특성상 유희 인력은 발생할 수 밖에 없으며 이를 해결하는 과정은 대부분 ‘경영합리화’ 또는 ‘구조조정’ 등으로 요약되고, 결국 노사갈등의 원인이 되어 M&A의 이득보다는 손실이 더 커지는 경우도 발생하게 된다.

즉, M&A 전략은 단기간에 급성장할 수 있는 매력적인 대안이지만 그만큼 위험도도 높을 뿐 아니라 우리나라와 같이 노동시장이 유연하지 못한 지역에서는 예상치 못한 비용이 증가할 수도 있어 기업들이 쉽게 채택하지 못하고 있는 상황인 것이다.

## (2) M&A 활성화 방안

대부분의 투자회사 결정과정이 그러하듯 M&A 전략 또한 소규모에서 대규모로, 국내에서 해외로 점진적으로 추진되는 것이 일반적이다. 그런데 국내 물류기업의 국내투자는 노하우가 쌓여 있으나 M&A 전략은 국내에서의 노하우마저 부족한 상황이다. M&A 시 소요자금에 대한 투자인정 및 이연상각, 세금감면 등의 우대제도는 이미 시행되고 있으나 M&A에 대한 경영자들의 부정적, 소극적 인식이 변화되지 않는 한 활성화는 요원하다고 할 수 있다.

M&A 추진 또한 동반진출 활성화와 유사하게, 기업을 인수하고자 하는 쪽과 인수되길 희망하는 쪽의 정보교류가 부족한 상황이다. 우리나라에서의 M&A 사례는 부실기업과 부실기업 간 합병, 또는 부실기업에 대한 저렴한 가격의 인수 등이 대부분이어서, 사주 등이 기업을 M&A 매물로 내놓았다는 소식이 돌면 그 순간 해당기업은 부도 위기로 몰릴 수 밖에 없는 구조이다. 즉, M&A 시장이 형성되기 어려운 상황이다. 따라서 정부차원에서 정상기업과 정상기업 간 인수합병 등에 대한 성공사례를 발굴하고 적극 홍보하여 M&A에 대한 부정적인 인식을 해소할 필요가 있다. 또한 기업의 기밀 보장이 가능한 공공적인 성격의 M&A 브로커 조직 등을 지정·신설하여, 기업을 팔고자 하는 쪽과 사고자 하는 쪽의 연결고리를 이어줄 필요가 있다.

한편 정부에서 지원하고 있는 해외사업 기초타당성 조사지원 사업 선정 시 M&A 분야에 대한 우대 등을 통하여 국내 물류기업이 해외진출 시 M&A 전략을 적극 검토할 수 있도록 유도할 필요가 있다. M&A 전략에서는 국내 및 해외 현지의 세법 등이 매우 중요하므로 회계 및 법제도 전문가 등을 육성하기 위한 교육훈련 프로그램도 동시에 검토해야 할 것이다.

### 3) 한·중·일 물류시장 개발

#### (1) 필요성

국내 물류기업들이 글로벌 물류기업으로 성장하기 위해서는 유럽, 미국, 일본의 사례처럼 국내 시장을 기반으로 성장한 후 글로벌 시장으로 진출하는 것이 가장 바람직해 보인다. 그러나 국내 물류시장은 규모 면에서 작고 1995년에 대부분의 시장이 개방되어 국내 기업이 국내 시장을 통해서 자체 경쟁력을 확보하기에는 한계가 있어 보인다. 따라서 국내 시장의 범위를 한·중·일 삼국으로 확대하여 해당 시장에서 국내 물류기업들의 자생력을 확보하는 기반을 만드는 것이 바람직해 보인다. 특히 한·중·일 물류시장에 신규 분야를 개발하여 삼국 물류기업 모두가 Win-Win하면서도 국내 물류기업들의 성장 기반을 만들 수 있는 시장 개척이 필요한 것이다.

#### (2) 한·중·일 신규 물류시장 개발방안

최근 한·중·일 3국 간 항공 Express시장이 급격히 성장하고 있다. 글로벌 트렌드의 소량 다빈화로 항공기반 특송 수요가 대폭 증가하고 있으며, 특히 한·중·일 3국 간 Express 시장의 비약적 성장이 예상되고 있는 것이다. 최근 이러한 동향은 이미 글로벌 경쟁력을 가지고 있는 DHL, FedEx, UPS, TNT 등의 메이저 기업들이 동북아 시장 선점을 위해 많은 노력을 기울이고 있는 데서 확인할 수 있다.

동북아 물류시장은 글로벌 상위의 물류시장으로 한·중·일 삼국이 기반을 가지고 있는 지역이다. 그런데 해당 시장을 다시 글로벌 특송 메이저 기업들의 진출이 본격화되고 있는 상황에서 지리적 이점을 활용한 한-중-일 Express시장 선점체제 구축이 필요하다. 특히 글로벌 메이저사와 경쟁을 위해서 국내에서는 민·관 제휴를 통한 대응이 필요하고 한국, 중국, 일본

주요 특송기업 간의 제휴를 통한 공동 항공특송업체 설립도 고려해 보아야 할 것이다. 일본의 경우 2008년 소화물 특송사 ‘올익스프레스’를 설립하여 운영 중인데, 일본 내 전일본공수(ANA), 일본통운, 킨테츠, 유센항공, 미쓰이, 한큐한신 등 주요 항공사 및 물류사들이 공동출자하여 설립 운영 중에 있다. 이는 자국 내 물류기업들의 강점을 결합한 시너지 전략으로 자체 경쟁력을 확보하고 있는 것이다. 이러한 사례를 벤치마킹하여 우리나라도 관련분야 메이저 물류기업들(항공사는 대한항공이나 아시아나항공 등, 물류기업은 대한통운이나 (주)한진 등, 우정사업은 우정사업본부 등) 간의 공동출자 회사를 설립하여 해당 시장에 진출하는 것이 바람직하며, 이 회사가 주도가 되어 한·중·일 공동회사를 설립하는 방안도 강구해야 할 것이다.

한편으로는 한·중·일 3국 간 복합운송 시장의 확대가 필요하다. 현재 ‘도로교통에 관한 협약’에 의해 임시 수출입허가를 받은 일본 차량(견인차량 및 특수차량 등)은 특수화물(정밀기기, 자동차 부품, 활어)을 싣고 국내 운송이 가능하나, 한국차량은 견인차량, 피견인차량 구분 없이 일본 내 「국토교통법」에 의거해 사전 검토 및 허가 절차가 복잡하고 소요 시간이 길어 실제 운송이 불가능한 상황이다. 현재 일본 지진 여파로 한국산 자동차 부품의 일본수출 물량 증가 예상에 따라 한국 내 도로 주행 일본차량은 대폭 증가할 전망이나, 한국 차량의 일본 주행은 아직 해결이 안 되고 있다. 최근 국토해양부를 중심으로 2011년 9월 이후 일본 측과 해당 화물자동차 상호주행에 대한 실무회의를 추진 중이며, 보다 적극적인 노력을 통해 일본 지역에 국내 화물차의 주행이 가능하도록 해야 할 것이다. 현재 한·중 간은 한·중·일 물류장관회의 실무급 회의(2010년 9월 한·중 물류협력회의)에서 한국, 중국 양국의 피견인 차량에 대한 규제 완화 조치를 취함 「한중 화물자동차 복합운송 협정」에 의해 피견인차량에 대해 상호운행이 가능하게 되었고 최근 해당 물량들이 지속적으로 증가하고 있다.

한국을 중심으로 양자 간 복합운송체계를 기반으로 하는 화물자동차의

상호 주행이 가능하게 되면 궁극적으로 한·중·일 3국 간 일관운송시장 확대가 가능하게 되어 우리나라를 중심으로 하는 새로운 육상 물류시장이 확대될 수 있는 기반을 마련할 수 있을 것이다.



## 제 6 장 결론 및 정책제언

### 1. 결론

글로벌 물류산업은 대형화, 종합화 등을 향해 끊임없이 진화하고 있다. 글로벌 물류산업은 적극적 M&A, 해외 직접투자 등을 통해 글로벌화·종합화된 방향으로 발전하고 있으며, 이 과정에서 주요 물류기업들은 고부가가치 서비스 개발을 위해 전략적 제휴, 수직·수평통합, 비자산형 또는 4PL로 변신하는 등 끊임없이 구조적 변화를 거듭하고 있음을 본 연구에서 확인하였다. 그러나 기 언급한 것처럼 국내 물류기업, 특히 항만운영사와 3PL기업의 글로벌 물류기업으로 성장하기 위한 정부의 지원정책은 아직 미흡하다.

1990년대 후반부터 2000년대 초반 다국적 물류기업들의 빠른 성장으로 전 세계 물류시장의 판도가 크게 변화하였고 2008년 시작된 금융위기가 회복세로 전환되는 과정에서 M&A, 제휴, Organic Growth 등 시장 내에서 지배적 위치를 구축하기 위한 물류기업들의 움직임이 가속화되고 있다. 이로 인한 글로벌 물류시장 전반에 대한 지각 변동이 예상되고 있어 국내 물류기업들의 글로벌 물류기업들의 성장을 위해서는 중장기 발전전략을 빨리 수립해야 하는 시점이다.

본 연구에서 분석해 본 것처럼 글로벌 물류기업들은 정보력, 자금력, 협상력을 기반으로 한 빠른 의사결정으로 글로벌 물류기업으로 성장하였다. 초기 개별 기업들의 모국에서 성장을 위한 정부지원 정책과 함께 기업 스스로 성장을 위한 다양한 노력의 결과가 오늘의 글로벌 물류기업의 탄생을 이룬 것이다.

글로벌 물류기업들은 궁극적으로 개별 국가의 경제영토를 확장하고 고용창출, 연관산업의 효과적인 해외진출 및 비즈니스 지원이 가능하여 국가

전체의 산업 경쟁력을 제고시켜 주는 동맥과 같은 역할을 해 주고 있는 것이다. 따라서 본 연구에서 도출된 국내 물류기업들의 성장 한계 요인들을 기반으로 물류산업별 특성에 맞는 성장전략 및 지원정책이 병행되어야 할 것이다.

## 2. 정책제언

국내 물류기업들이 글로벌 경쟁력을 확보한 물류기업으로 성장하기 위해서는 서비스 능력 제고, 사업영역 확대, 네트워크 확대 등의 3가지 성장 방향을 실현해야만 할 것이다. 따라서 이하의 정책제언은 이러한 3가지 성장방향을 토대로 하고 있다.

### (1) 물류산업 통합법 마련

글로벌 물류기업을 조기에 육성하기 위해서는 먼저 국내에서 물류기업들이 성장할 수 있는 법제도적 기반이 필요하다. 현재 국내 물류산업은 국가경제에 큰 역할을 하는 주요 산업임에도 불구하고 서비스 산업으로 분류되어, 별도의 지원근거가 불분명하고 법률적, 행정적 정의가 없어 부당한 규제가 많은 실정이다. 2010년 국내 물류시장 규모가 740억 달러(물류서비스 분야만 국한)에 이르는 대규모 시장임에도 불구하고 물류산업에 대한 행정적 정의가 부재하여 물류활성화, 효율화 측면에서 일관된 정책추진이 곤란한 상황에 처해 있는 것이다.

물류 관련 법령은 서비스 측면에서 업종별로 구분 관리되어 있어 분산된 법률로 인해 급변하는 물류시장의 신속한 대응이 곤란하다. 특히 일부 업종은 법적근거가 없어 정책추진에 있어 많은 어려움 발생하고 있는데 컨테이너운송업과 택배업이 대표적인 사례이다. 컨테이너운송업과 택배업의

경우 「화물자동차운수사업법」상의 일반, 개별, 용달에 흡수되어 명확한 구분이 어렵다. 컨테이너의 경우 국제표준화 용기로 별도 독립된 업종이 필요하고, 택배의 경우 연평균 10% 이상 고성장 산업임에도 법제도 상 ‘택배업’이라는 분류가 이루어지지 못하고 있는 상황이다.

국내 물류 관련 법제도는 「물류정책기본법」, 「물류시설및운영에관한법률」, 「화물자동차운수사업법」 등이 육상물류와 관련된 법규와 항만, 해운, 항공 등 분야별로 법제도가 복잡하게 분리되어 있다.

| 표 6-1 | 국토부 일반 물류서비스 관련 법제도

구분	물류정책기본법	물류시설 및 운영에 관한 법률	화물자동차운수사업법
목적	이 법은 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.	이 법은 물류시설을 합리적으로 배치·운영하고 물류시설 용지를 원활히 공급하여 물류산업의 발전을 촉진함으로써 국가경쟁력을 강화하고 국토의 균형 있는 발전과 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다.	이 법은 화물자동차운송사업을 효율적으로 관리하고 건전하게 육성하여 화물의 원활한 운송을 도모함으로써 공공복리의 증진에 기여함을 목적으로 한다.
관할부처	국토부 물류정책과	국토부 물류시설정보과	국토부 물류산업과

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 물류관련법 통합을 통합하여 물류산업의 법제도적 기반을 공고히 해야 한다. 「물류산업법」 또는 「물류산업발전법」을 신설하여 물류 관련 법령을 통합 운영하고, 일관된 정책과 지원 정책이 포함된 법률을 제정할 필요가 있다. 또한 「국가표준산업 분류표」에 ‘물류업’을 별도로 공식 표기해야 할 것이다.

이러한 법률을 기반으로 현재 복잡다기한 물류산업의 분야별 정의, 서비스 내용, 지원근거, 행정절차 등에 대한 구체적인 내용이 명시되어야만

국내 물류기업들이 글로벌 기업으로 성장할 수 있는 기본적인 기반을 마련할 수 있을 것이다.

## (2) 물류기업 글로벌 경쟁력 확보를 위한 기금 마련

국내 항만하역사 및 3PL 기업들의 사업영역 확대와 글로벌 물류시장 진출을 위해서는 정부 주도로 물류기업 지원을 위한 신규기금 마련이 필요하다.

기금은 우리나라 예산 관련 기본법인 「국가재정법」에 의거하여 국가가 특정한 목적을 위하여 특정한 자금을 신축적으로 운용할 필요가 있을 때에 한하여 법률로써 설치하되, 정부의 출연금 또는 법률에 따른 민간부담금을 재원으로 하는 기금은 법률에 근거를 두고 설치할 수 있다.

물류기업의 글로벌화를 위한 기금을 설립하고자 할 때는 우선 글로벌 물류사업 진흥을 위한 법률이 필요하고, 기금 설립을 위한 주무관청의 허가 및 지원이 필요하다. 그리고 조성되는 기금의 재원 수입을 어떻게 확보하며 기본재산이 목적사업을 원활히 달성할 수 있는가이다. 글로벌 물류사업의 진흥을 위해서 기업들로부터의 각출금, 민간기부금(관련 사업 및 제조업, 생산회사 등), 공공재원, 기타 재원 등을 고려해볼 수 있을 것이다.

‘물류기업의 글로벌 경쟁력 확보를 위한 기금’을 설치하기 위하여 필요한 기본적인 구성요소는 먼저 기금의 유형 결정, 기금 관련 법적 근거 관련 정당화할 수 있는 목적 및 기본사업 확보 등이 있어야 한다. 조직 측면에서는 주무부처와 소속부서, 위탁관리 시 관리기관이 존재해야 하고, 이에 따른 관리비 지급방식이 결정되어야 한다. 또한 조성재원의 내용 확정, 여유자금 운용방식, 운용범위 등도 확정되어야 한다.

**【물류기업 글로벌 경쟁력 강화 기금(안)】**

(1) 설치근거 법률	법률명: 물류기업 글로벌 경쟁력 강화 기금 근거조항: 제00조			
(2) 설치연도	2012년 10월	(3) 운용개시연도	설치 후 10년	
(4) 설치목적 및 주요사업	○ 목적: 국내 물류기업의 글로벌 경쟁력 제고 지원 ○ 주요사업 - 국내 물류산업 경쟁력 강화 - 해외진출 사업 지원(사업영역 확대, 네트워크 확대 등) - 해외 물류기업 및 물류사업 JV, M&A 지원 - 해외진출 관련 R&D 사업 지원 등			
(5) 주무부처	국토해양부(물류항만실)	(6) 관리운용주체	국토해양부	
(7) 조성재원	1. 정부의 출연금 2. 정부외의 자의 출연금 3. 보증료 수입금 4. 기금의 운영수익금 5. 구상권 행사에 따른 수익금 6. 기타민간차입금			
(8) 여유자금 운용범위	1. 금융기관에 예치하는 방법 2. 국채·지방채 및 정부가 지급을 보증하는 채권의 매입 3. 주식(출자증권 포함)·사채 그 밖의 유가증권의 인수 또는 매입 4. 금융기관이 지급을 보증하는 채권의 매입			
(9) 회계방식	국가회계기준 적용			
(10) 기금관리방식	직접관리	부서명: (Tel: - )		
	위탁관리	기관명: 0000 (Tel: - )		
		인력규모: 000명(본부 000명, 일선기관 00명)		
(11) 위탁관리 시 관리비 지급 방식	부서운영비 지급 방식 (지급규모, 백만 원)	'12 실지급	'13 계획	'14 계획
		-	-	-
	대하·대출 금리차 지원 방식(대하: 0%대출: 0%)	'12 실지급	'13 계획	'14 계획
		-	-	-

마지막으로 해당 기금 설립을 위해서는 현재 우리나라 재정법 체계에서 「국가재정법」의 규정에 따라 새로운 기금을 신설하기 위해서는 기금의 근거법률 제정과 「국가재정법」의 별표 개정이 필요하다. 물류기업의 글로벌 경쟁력 제고를 위한 기금 신설은 기 언급한 「국내 물류산업 활성화 방안」에 관한 법률 혹은 글로벌 물류시장 진흥에 관한 법률이라는 기본법을

제정한 후 이 법의 구성요소의 하나로서 물류기업의 글로벌 경쟁력 강화 기금을 제시하는 것이 무난할 것으로 보인다.

### (3) 해외진출을 위한 글로벌 물류지수 개발

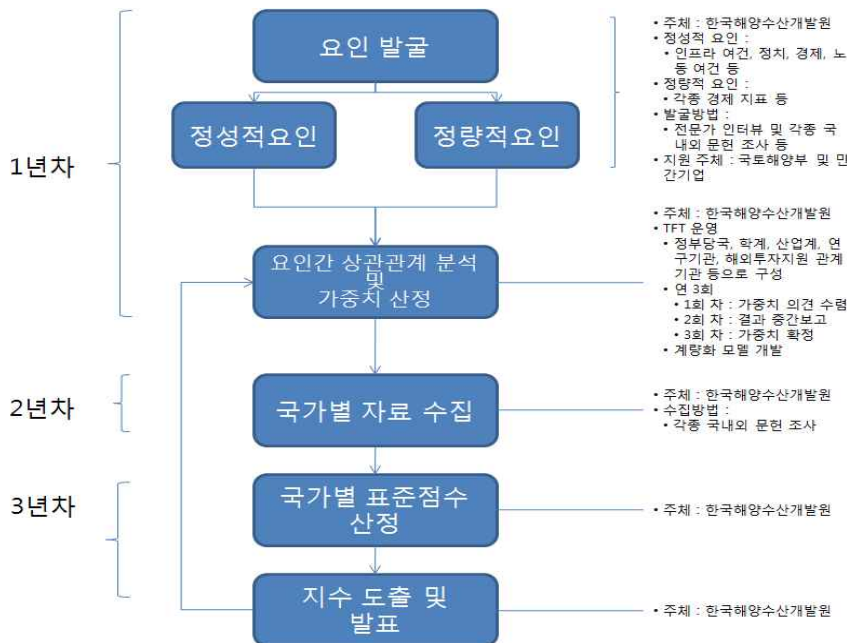
우리나라 4대 터미널 운영사인 한진해운, 현대상선, 대한통운, 동부익스프레스 등이 해외로 진출한 사업 85건 가운데 72건이 아시아, 유럽, 북미 지역에 집중되어 있다. 이들 지역은 우리나라 항만 하역시장과 마찬가지로 다수기업이 참여하고 있기 때문에 운행사 간 과당경쟁이 발생할 수밖에 없는 지역이다. 이러한 지역에서 벗어나 신흥거점에 진출하여 메가터미널 운영사 설립의 목표를 달성하기 위해서는 무엇보다 객관화되고 실증적인 기준에 의한 신흥거점 진출 지역을 선정할 필요가 있다. 물론 국내 3PL기업 및 국제 물류주선업체의 경우도 똑같은 입장일 것이다. 즉 메가터미널 운영사 혹은 국내 물류기업이 신규로 물류시설을 개발하여 운영함으로써 수익을 창출할 수 있는 지역 또는 국가를 선정함으로써 투자에 대한 타당성을 높일 필요가 있다는 것이다.

물론 세계은행(World Bank)의 물류경쟁력지수(LPI), 세계경제포럼의 글로벌경쟁지수, A. T. Kerney의 글로벌입지지수 등을 신규 물류시장을 판단하는 하나의 근거로 활용할 수 있겠으나, 이들 지수는 국가의 경제, 정치 상황 등을 포함하여 국가의 경쟁력을 판단하는 지수이기 때문에 해외진출 사업을 추진할 대상 국가를 선정하기는 역부족이라 할 수 있다. 따라서 물류사업이라는 특정부문에 활용하기 위한 보다 정교한 지수의 개발이 필요할 것이다.

한편, 지수를 개발하는 주체는 전문 연구기관에서 맡아야 할 것이다. 전문 연구기관이 가지는 정보력, 분석능력에 대한 전문성 등에 의지할 필요가 있기 때문이다. 아울러 지수를 개발하기 위해서는 관계기관 간의 협

조가 무엇보다 중요하다. 이는 지수를 개발하기 위해 선정한 요인에 대한 가중치 산정이 필요하기 때문에 다방면의 전문가의 의견과 경험이 무엇보다 필요하기 때문이다.

지수는 1년 단위로 발표하는 것을 원칙으로 하며, 초기 지수를 개발하여 발표하는 데까지는 최소 3년의 시간이 필요할 것으로 사료되는데, 1년차에는 정성적, 정량적 요인 발굴, 요인 간 상관관계 및 가중치를 산정하고, 2차년도에는 발굴된 요인별로 전 세계 국가를 대상으로 자료를 수집하고, 3차년도에는 발굴된 자료를 통해 초기 지수를 개발해야 할 것이다. 아울러 매년 요인에 대한 업데이트, 가중치에 대한 검토, 국별 데이터에 대한 업데이트 등을 통해 연 1회 지수를 산정하고 발표하는 것을 원칙으로 해야 할 것이다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

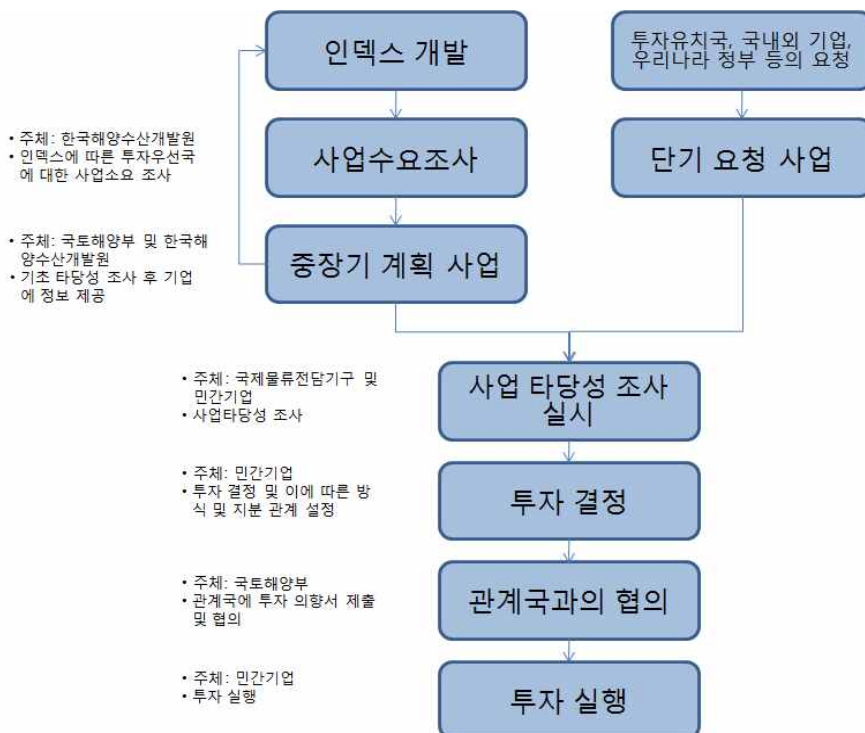


자료: 한국해양수산개발원(2008a) 수정

| 그림 6-1 | 지수 개발 절차

지수를 개발하는 이유는 앞서 설명한 바와 같이 투자적합도가 높은 지역 또는 국가를 선정하는 것이다. 국가가 선정되면, 국가에 대한 사업수요 조사가 이루어져야 하는데, 이를 통해 메가터미널 운영사 혹은 국내 3PL 물류기업이 해외로 진출하기 위한 중장기 계획이 수립될 수 있다.

한편 최근 투자유치국 또는 국내외 기업의 요청으로 인해 발생하는 투자요청 사업이 간헐적으로 발생하고 있다. 이러한 사업은 단기 요청 사업으로 구분할 수 있는데, 앞서 설명한 중장기 계획에서 선정된 사업과 단기로 요청되는 사업에 대한 타당성 조사에 대한 현재 국토해양부가 실시하고 있는 ‘GLN 구축 사업’과 연계하여 타당성 조사를 실시하고 그 결과에 따라 투자가 결정되면 관계국과의 협의를 통해 투자를 실행하면 된다.



자료: 한국해양수산개발원(2008a)

| 그림 6-2 | 지수의 활용 및 투자 추진 절차



#### (4) 물류기업의 제휴, 합병관련 제도적 지원

최근 글로벌 물류기업의 성장과정에서 보듯이 제휴, 인수합병, 스왑, 지분취득 등을 통해 사업영역 확대, 글로벌 네트워크 구축 등을 실현하였다. 특히 서구의 물류기업들은 다양한 형태의 M&A를 통해 기업의 외적 성장과 질적 고도화를 추진하여 왔다. 우리나라의 경우 재원조달 문제, 물류 분야 인수합병 전문인력 부족, 시장정보 부족, 전통적 인식 등으로 실제 인수합병 시장에 진출하는 데 어려움이 크다. 이러한 한계를 극복하고 국내 물류기업 간, 국내 물류기업과 해외 물류기업 간 인수합병을 촉진하기 위해서는 제도적, 재원적 지원 정책이 강화되어야 할 것이다.

지난 2009년 지식경제부가 소프트웨어 기업 간 M&A를 촉진시켜 산업 구조 선진화를 촉진하고 대형화, 전문화된 SW기업을 육성하기 위한 사례는 좋은 참고가 될 수 있다.<sup>17)</sup> 한편 인수합병에 대한 재원지원을 반드시 해외 기업만을 대상으로 한정할 필요는 없다. 국내에서도 통합 시 시너지효과가 발생할 수 있는 영역이 다수 존재하기 때문에 국내기업 간 인수합병 시 이에 대해 문호를 열어 놓은 것이 중요하다. 화주기업 및 이용자들이 원하는 다양한 서비스를 원스톱으로 제공하기 위해서는 기존 물류분야 이외에 금융, 이벤트 사업, 보험중개업, 물류부동산, 물류솔루션 분야의 진출을 통해 규모와 범위의 경계를 실현해야 하기 때문이다.<sup>18)</sup> DPWN(금융, 물류, 우편, 특송, 포워드, 솔루션), K+N(육해공운송, 계약물류, 부동산, 보험중개), Agility(물류, 국방/정부서비스, 이벤트, 투자) 등이 인수합병 및 서비스 개발을 통해 글로벌 물류기업으로 성장한 사례이다.

17) 글로벌 SW기업 육성 사모투자전문회사(이하 'SW M&A펀드')라는 법인명으로 설립된 이 펀드는 PEF(Private Equity Fund) 방식의 펀드로서 정부와 민간이 공동으로 출자, 전체 420억 원 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

18) 김수엽 외, '글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구', 한국해양수산개발원, 2009, pp. 169~170.

### (5) 전략적 화주-물류 협력 생태계 구축

국내 물류기업의 수익구조 개선, 글로벌 경쟁력 제고 등을 위해서는 포트폴리오 관리가 가능한 글로벌 물류네트워크 구축이 필요하다. 국내 10대 물류기업의 해외 매출액은 전체 대비 9%(글로벌 기업의 7.5%)<sup>19)</sup>로 해외 영업력이 취약하여 국내 경기동향에 민감하고 해외 영업 시 국내 화주기업과 글로벌 물류기업들에 종속되는 구조이다. 이를 극복하고 국내 물류기업이 포트폴리오 구축을 위해서는 국내 화주기업들을 중심으로 하는 전략적인 화주 협력체계를 구축해야 한다.

따라서 5장에서 언급한 것처럼 국내 화주기업과 물류기업의 상호 니즈 파악 및 인식 제고를 위해 화주기업과 물류기업 CEO 간 포럼을 정부 및 유관기관에서 구성 및 지원하여 의사결정권자 간의 유효한 교류를 통한 top-down 형태의 협력체계 구축이 필요하다.

국내 화주기업의 경우 해외진출 시 공장 위치, 규모, 조달물류 및 판매물류에 대한 사전 시스템 구축 등에 대한 정보가 부족한 상황이고 물류기업들의 경우 어떠한 화주기업들이 해외에 진출해서 어떠한 비즈니스를 하는지에 대한 정보가 부족한 상황이다. 따라서 이러한 CEO 수준의 협력 포럼을 구축할 경우 양자 간의 협력체계가 구축될 수 있으며, 화주는 갑(甲), 선사 등 캐리어는 을(乙), 물류기업은 병(丙)으로 연결되는 종속적인 화주기업과 물류기업 간의 연결체계도 대등한 수준의 협력체계로 변화시켜 일본의 사례처럼 자연스럽게 화주와 물류기업 간의 협력을 통한 상생을 추구할 수 있는 협력 생태계를 구축해야 할 것이다.

19) 한국해양수산개발원, 「글로벌 물류 그랜드 디자인」(내부자료), 2009, pp. 5~10.

### 【화주-물류기업 CEO 상생 포럼 안】

#### ■ 설립배경

- ▷ 2020년 글로벌 물류시장 10% 점유를 위한 국내 물류기업의 경쟁력 강화 및 국내 화주기업들의 글로벌 시장 진출의 효율성 제고
- ▷ 국내 화주기업과 물류기업의 상생을 통한 글로벌 물류시장 진출 촉진 및 글로벌 경제영토 확대를 위한 자율적인 협의체 필요
- ▷ 따라서 화주-물류기업 CEO의 협의체를 구성·운영함으로써 국내 화주 및 물류기업의 상생 기반 마련, 해외진출 실효성 제고, 글로벌 시장 진출을 위한 실질적인 실천 방안 마련 필요

#### ■ 설립목적

- ▷ 글로벌 시장 진출 실효성 제고를 위한 인적 및 비즈니스적 네트워크 구성
- ▷ 글로벌 네트워크 구축 사업의 효율성 증진
- ▷ 글로벌 시장 현지 정보 공유
- ▷ 화주-물류기업 간 전략적 파트너십 구성 지원
- ▷ 화주-물류기업 동반진출 방안 공동 강구
- ▷ 정·산·학·연의 글로벌 시장 10% 점유를 위한 의전 수렴

#### ■ 포럼 활동범위

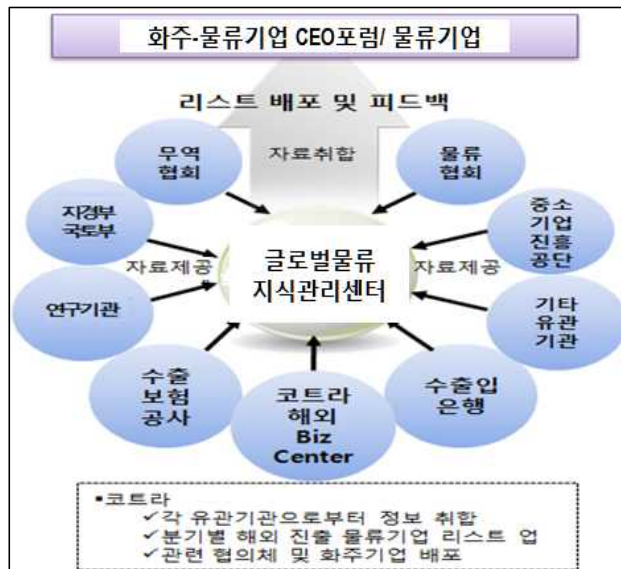
- ▷ CEO레벨 정보공유(월 1회 정례모임)
- ▷ 지역, 분야별 전문가 초청 강연(분기별 1회)
- ▷ 정부, 화주, 물류기업 간 동반진출, 상생방안 등에 대한 제도장치 공동 마련
- ▷ 지속적인 미팅을 통한 전략적 파트너십 구축, 지역 특화 파트너십 구축 등 상호 연계 방안 강구
- ▷ DB 구축을 통한 산업, 지역, 기업 정보 공유

이러한 협력 생태계 구축을 위해서는 우선 화주-물류기업간 CEO포럼을 구성하고 「물류정책기본법」 등에 관련 포럼의 운영 및 재원 관련 법 조항을 개정할 필요가 있다. 또한 상생을 위한 협의체 구성에 필요한 시스템을 정부, 유관기관, 화주기업, 물류기업을 중심으로 구축해야 할 것이다.

### (6) 물류기업의 글로벌화를 위한 지식관리센터 운영

국내 물류기업들의 해외진출을 위한 국내외 화주기업들의 동향 정보, 해외 현지 경쟁 물류기업들의 정보, 물류기업들의 Best Practice 홍보, 현지

신규사업 정보, 현지 물류현황 및 문제점 등에 대한 정보가 지극히 부족한 상황이다. 따라서 국내 물류기업들의 글로벌 경쟁력 강화차원에서 ‘(가칭) 물류기업 글로벌 지식관리센터’를 물류분야 전문기관에 설립하여 국내 물류기업 및 화주기업들이 필요로 하는 정보를 맞춤형으로 제공할 수 있도록 해야할 것이다. 또한 해당 지식관리센터를 중심으로 물류기업들이 필요로 하는 사회기술 접목성 물류 R&D사업 수요조사 및 지원 방안을 강구할 수 있을 것이며, 화주-물류기업 CEO포럼을 운영하기 위한 사무국의 역할도 동시에 수행할 수 있을 것이다.



| 그림 6-3 | 글로벌물류지식관리센터 개념도

## (7) 물류 거버넌스 체계 구축

실효성 있는 국제물류 경쟁력 제고를 위해 정부 물류정책 관련 거버넌스 기능의 강화가 필요하다. 현재 한국 국제물류산업의 거버넌스 체계는 부처 간 업무영역에 따라 국토해양부(해운, 항만, 항공, 도로, 철도, 수출입

및 국제 물류 등), 지식경제부(산업 물류), 농림수산물부(농수산물 물류), 보건복지부(의료 물류), 관세청(통관) 등으로 기능이 분산되어 있어 국가차원의 국제물류통합관리 체계를 구축하거나 조율하는 기능이 미흡한 상황이다. 또한 물류분야의 주무기관인 국토해양부의 경우 국제 물류 관련 기능이 해운, 항만, 물류, 항공 등으로 물류 수단별로 구분되어 있으나 해당 업무를 통합관리하는 기능이 미흡하여 국가차원의 국제물류사업 추진 시 일부 정책과 상충되고 있다. 따라서 국가 및 국토해양부 차원의 국제물류정책을 조율 및 통합할 수 있는 조직 확보가 필요한 상황이다.

정부정책의 실효적 집행체계 구축을 위해서는 국제 물류 관련 현재 거버넌스(governance) 기능을 정비해야 한다. 우선 컨트롤 타워인 청와대 내에 ‘(가칭) 국제물류비서관실’ 혹은 ‘물류정책비서관’ 등이 설립하고 정부부처 전체의 국제 물류기능을 통합 관리하고 조율할 수 있어야 한다.<sup>20)</sup>

국제 물류산업의 주관 부처인 국토해양부 내에 국제 물류 관련부서의 인력과 기능들을 통합한 ‘국제물류정책추진기획단’을 설립해야 한다. 해당 조직은 국토해양부에서 주도하고 있는 해외진출, 대·중·소 물류기업 상생, 화주-물류기업 상생 중소 물류기업 성장, 규제·제도 철폐·정비, 부가가치·고용 창출, 공적개발원조(ODA) 연계사업 등을 중심으로 조직을 구성하고 운영할 필요가 있다.

20) 이성우 외, 「한국 국제물류산업 선진화 방안연구」, 한국해양수산개발원, 2010. 12, pp. 212~213. 수정 재인용.

## 참 고 문 헌

### <국내 문헌>

- 박찬석, “2008년 물류시장 환경과 전망”, 「우정정보 71」, 우정경영연구소, 2007년 겨울호.
- 한국개발연구원, 「제5회 국정과제 공동세미나: 공정한 사회 구현을 위한 전략과 과제 발표원고 자료집」, 2011. 3.
- 한국무역협회, 「초대형 글로벌 3PL 기업 육성방안」, 2008.
- 한국항만물류협회, 「하역요람」, 각 연도.
- 한국해양수산개발원, “글로벌 물류기업의 M&A 및 팽창전략”, 「해양수산동향」, 2007.
- \_\_\_\_\_, 「글로벌 항만경쟁 구조변화와 해외 신흥거점 선정 연구」, 2008.
- \_\_\_\_\_, 「글로벌 항만시장 투자의 실효성 제고 방안」, 2008b.
- \_\_\_\_\_, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2009.
- \_\_\_\_\_, 「한국 국제물류산업 선진화 방안연구」, 2010a.
- \_\_\_\_\_, 「국내 물류기업의 해외진출 전략 재수립 연구」, 2010b.
- \_\_\_\_\_, 「글로벌 시장 점유율 증대를 위한 물류기업 동반진출 활성화 방안 연구」, 2011.
- 한진물류연구원, “3PL기업 육성 및 해외진출방안”, 2007. 7.

### <국외 문헌>

- Armstrong & Associates, “2010 3PL Market Analysis and 2011 Predictions”, 2011. 5.
- Drewry Shipping Consultants Ltd., “Annual Review of Global Container Terminal Operators 2007”, 2007. 9.
- \_\_\_\_\_, “Annual Review of Global Container Terminal Operators 2010”, 2010. 8.

\_\_\_\_\_, “Annual Review of Global Container Terminal Operators”, 각 연도.  
Transport Intelligence, “Global Freight Forwarding 2009”, 2009. 8.

### <인터넷 자료>

[www.monthlymaritimekorea.com](http://www.monthlymaritimekorea.com). 2011

금융감독원, 전자공시시스템([dart.fss.or.kr](http://dart.fss.or.kr))





국가경쟁력 강화를 위한 글로벌 물류기업 육성방안

---

2011年 12月 29日 印刷

2011年 12月 31日 發行

編輯兼  
發行人

金 學 韶

發行處

韓國海洋水產開發院  
서울특별시 마포구 대봉산로 45

전 화

02-2105-2700 FAX : 02-2105-2800

등 록

1984년 8월 6일 제313-1984-1호

---

組版 · 印刷 / 영진피엔피 02-734-3713      정가 15,000원

판매 및 보급 : 정부간행물판매센터 Tel : 02-394-0337