經營學博士 學位論文

한국 국제물류주선업체의 다각화 성과에 관한 연구
-운송물류기능을 중심으로-

2009年 2月

釜 慶 大 學 校 大 學 院

國際通商物流學科

秋 善 愛

經營學博士 學位論文

한국 국제물류주선업체의 다각화 성과에 관한 연구

-운송물류기능을 중심으로-

指 導 敎 授 河 明 信
共同指導敎授 洪 在 範

이 論文을 經營學博士 學位論文으로 提出함.

2009年 2月

釜慶大學校 大學院

國際通商物流學科

秋 善 愛

秋善愛의 經營學博士 學位論文을 認准함.

2009年 2月 25日

主 審　經營學博士　金 種 七 印

委 員　經營學博士　洪 在 範 印

委 員　經營學博士　崔 錫 範 印

委 員　經營學博士　尹 光 云 印

委 員　經濟學博士　河 明 信 印

<목 차>

제 Ⅰ 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
1. 연구의 배경 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 3
제 2 절 연구의 방법과 구성체계 ····· 4
1. 연구의 방법 ····· 4
2. 연구의 구성 ····· 4

제 Ⅱ 장 다각화에 대한 이론적 고찰 ····· 6

제 1 절 다각화의 개념 ····· 6
1. 다각화의 의의 ····· 6
2. 다각화의 유형 ····· 11
3. 다각화의 동기 및 목적 ····· 13
4. 다각화 측정 ····· 16
제 2 절 다각화전략의 결정요인 ····· 19
1. 산업매력도 ····· 19
2. 기존산업과의 관련 ····· 20
3. 보유자원 ····· 23
4. 관리체계 ····· 26

제 3 절 다각화와 기업성과에 관한 고찰 ····· 31
1. 외국의 주요 연구 ····· 32
2. 국내의 주요 연구 ····· 34
3. 성과의 정의 ····· 36

제 Ⅲ 장 국제물류주선업체의 다각화에 대한 고찰 ····· 41

제 1 절 국제운송주선업의 개념 ····· 41
1. 국제운송주선업의 의의 ····· 41
2. 국제운송주선인의 주요 기능 ····· 42
제 2 절 한국 국제물류주선업의 발전과 일반현황 ····· 43
1. 한국 국제물류주선업의 발전단계 ····· 43
2. 한국 국제물류주선업의 일반현황 ····· 47
제 3 절 한국 국제물류주선업의 다각화 ····· 55
1. 한국 국제물류주선업의 다각화 정의 ····· 55
2. 한국 국제물류주선업의 다각화 유형 ····· 57

제 Ⅳ 장 연구모형 및 가설의 설정 ····· 63

제 1 절 연구모형의 설계 ····· 63
제 2 절 연구가설의 설정 ····· 65
1. 다각화 결정요인 ····· 65
2. 다각화수준과 기업성과 ····· 69
3. 다각화 결정요인 및 다각화수준과 기업성과 ····· 70

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 71
1. 다각화수준 ····· 71
2. 다각화 결정요인 ····· 72
3. 기업성과 ····· 75
제 4 절 표본선정 및 분석방법 ····· 79
1. 조사방법 및 설문구성 ····· 79
2. 분석방법 ····· 81

제 V 장 실증분석 ····· 84

제 1 절 응답기업 일반 ····· 84
1. 응답기업의 일반적 특성 ····· 84
2. 응답기업의 집단별 특성 ····· 92
제 2 절 측정항목에 대한 평가 ····· 96
1. 다각화 결정요인 ····· 96
2. 기업성과 ····· 99
3. 다각화수준 ····· 100
제 3 절 연구가설의 검증 ····· 102
1. 다각화 결정요인이 다각화에 미치는 영향 ····· 102
2. 다각화수준이 기업성과에 미치는 영향 ····· 106
3. 다각화 결정요인 및 수준이 성과에 미치는 영향 ····· 107
4. 분석결과의 요약 ····· 110
5. 연구의 시사점 ····· 113

제 Ⅵ 장 결론 ····· 115

제 1 절 연구결과의 요약 ····· 115
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ····· 119
1. 연구의 한계 ····· 119
2. 향후 연구과제 ····· 120

<참고문헌> ····· 121

<설문지> ····· 128

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

<표 차례>

<표 2-1> 주요 해외연구자의 다각화 개념 ····· 9
<표 2-2> 주요 국내연구자의 다각화 개념 ····· 10
<표 2-3> 관련 다각화와 비관련 다각화의 잠재이익 ····· 11
<표 2-4> Steers와 Porter의 보상형태 ····· 27
<표 2-5> 성과보상의 전략적 선택 문제들 ····· 28
<표 2-6> 재무 측정치와 비재무 측정치의 상대적 비중 연구 ····· 37
<표 2-7> 관점별 측정지표 사례 ····· 40
<표 3-1> 최초 해상포워더 26개사 ····· 44
<표 3-2> '77-'89 컨테이너 화물 복합운송업체 취급실적 ····· 45
<표 3-3> 개정 복합운송주선업의 등록기준 ····· 46
<표 3-4> 복합운송주선업 연도별 등록현황 ····· 48
<표 3-5> 복합운송업 연도별 업체 및 매출액현황 ····· 48
<표 3-6> 복합운송주선업의 자본금 분포현황 ····· 49
<표 3-7> 복합운송업 연도별 종사자 수 및 급여액현황 ····· 49
<표 3-8> 연도별 복합운송업체 항공화물 물동량 처리현황 ····· 50
<표 3-9> 연도별 복합운송업체 해상화물 물동량 처리현황 ····· 50
<표 3-10> 주요 수입원 ····· 51
<표 3-11> 2006년 업체별 수출입 해상화물 취급실적 ····· 53
<표 3-12> 우리나라 복합운송과 관련된 규제법규 ····· 54
<표 3-13> 현재 출자 또는 겸업중인 복합운송 종류 ····· 55
<표 3-14> 해운업의 시장관련다각화 ····· 56
<표 3-15> 업종별 겸업현황 ····· 58

<표 3-16> 한국의 제3자 물류기업현황 ····· 59
<표 3-17> 종합물류인증기업 ····· 60
<표 3-18> 통관법인 ····· 62
<표 4-1> 참여하는 사업여부 ····· 72
<표 4-2> 기존산업과 목표산업의 매력도 ····· 73
<표 4-3> 기업의 보유자원 ····· 74
<표 4-4> 기존산업과의 관련 ····· 75
<표 4-5> 다각화에 따른 기업성과 ····· 77
<표 4-6> 측정항목과 방법 ····· 78
<표 4-7> 설문지 회수비율 ····· 79
<표 4-8> 설문지 구성 ····· 80
<표 5-1> 응답자 일반 ····· 84
<표 5-2> 다각화의 목적 ····· 86
<표 5-3> 자본금 규모 변화 ····· 86
<표 5-4> 직원 규모 변화 ····· 87
<표 5-5> 직원 근무기간 ····· 88
<표 5-6> 설립연도 및 국제물류주선업 개시연도 빈도분석 ····· 89
<표 5-7> 국제물류주선업 진출하기 전 업종 빈도분석 ····· 90
<표 5-8> 현재 제공하고 있는 서비스 빈도분석 ····· 90
<표 5-9> 종합물류인증기업 여부 ····· 91
<표 5-10> 독립변수 간 상관분석 ····· 92
<표 5-11> 집단 통계량 ····· 93
<표 5-12> 독립표본검증결과 ····· 93
<표 5-13> 자본금별 다각화수준과 성과에 대한 분산분석 결과 ····· 94
<표 5-14> 자본금별 다각화수준에 대한 사후 검증결과 ····· 94

<표 5-15> 직원규모별 다각화수준과 성과에 대한 분산분석 결과 ····· 95
<표 5-16> 직원규모별 다각화수준에 대한 사후 검증결과 ····· 95
<표 5-17> 기존산업 매력도의 판별타당성 검증결과 ····· 96
<표 5-18> 보유자원의 탐색적 요인분석과 신뢰성 검증결과 ····· 97
<표 5-19> 목표산업 매력도의 탐색적 요인분석과 신뢰성 검증결과 ····· 98
<표 5-20> 기업성과의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 검증결과 ····· 99
<표 5-21> 현재 겸업현황 ····· 100
<표 5-22> 현재 겸업현황 및 장래 겸업현황 ····· 101
<표 5-23> 가설 1A의 다중회귀분석 결과 ····· 103
<표 5-24> 가설 1B의 다중회귀분석 결과 ····· 105
<표 5-25> 가설 1C의 다중회귀분석 결과 ····· 106
<표 5-26> 가설 2의 회귀분석 결과 ····· 107
<표 5-27> 가설 3의 다중회귀분석 결과 ····· 109

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

<그림 차례>

<그림 2-1> 다각화의 분류 ····· 13
<그림 2-2> 기업의 욕구와 다각화전략의 목적 ····· 15
<그림 2-3> 경영자원, 핵심자원, 경쟁우위의 관계 ····· 26
<그림 4-1> 연구모형 1 ····· 64
<그림 4-2> 연구모형 2 ····· 64
<그림 5-1> 가설 1과 2의 검증결과 ····· 112
<그림 5-2> 가설 3의 검증결과 ····· 112

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

A Study on the Performance for the Diversification of
Korea's Freight Forwarders
-based on the function of transport logistics-

Sun Ae Choo

Department of International Commercial and Logistics Graduate School,
Pukyong National University

ABSTRACT

Manufacturing and distributing companies in developed countries are outsourcing many tasks for the better efficiency of their own physical distribution system. The expansion of the logistics industry is definitely projected to last for a certain period of time so as to provide competitive one-stop service. The freight forwarder's business needs to diversify its global total services accordingly including those of transport, storage, stevedore, packing and customs clearance.

The purpose of this thesis is to analyze Korea's Freight Forwarders' diversification-level and research the determinant factors for diversification and economic success. In addition, this thesis measures diversification by means of a survey that solicited product-count data. Determinant factors for diversification are not only attractiveness of the existing and target industry but any retention resources as well.

Attractiveness of the existing industry includes growth rate, entry barriers and competition impact. On the other hand, attractiveness of the target industry creates synergy with the attractiveness of the existing industry. Management, service, and financial resources are used to measure resources

which the related industries hold.

Success is divided into financial success, such as sales growth, earning growth, cash flow improvement, and non-financial success, such as the increase of market share, number of customers, improvement of corporate image, employees' satisfaction and the satisfaction in general.

The pursuit of growth was chosen as the main purpose of diversification by 115 companies, followed by economy of scale, market strength, diversification of risks and use of internal resources.

Classifying the diversification intensity of industry, Transportation Business(53) is the most, followed by Storage Business(51), Customs Clearance Business(28), Stevedoring Business(19) and Packing Business(8). As a result of measuring diversification factors, entry barriers of the existing industries, and the possibility of creating synergy are all significant in statistical analysis.

In terms of retention resources, three factors (management, service, and financial resources) have a great impact on diversification in statistical analysis. It shows that the level of diversification is heavily related to important results. The combination model for diversification, determinant factors, and level indicates that surplus resources (managing, service, and financial resources), the possibility of creating service, and competition among established businesses are important.

To sum up, the main purpose of international freight forwarders' diversification lies in the pursuit of growth. The critical factors for diversification are the low entry barriers into the international logistics industry, managing capability, service capability and financial capability. The fact that the freight forwarding business is easily open contributes to diversification as well. In addition, the possibility of creating synergy with the existing industry is significant for the target industry. This is because scale economics through scope economics improves the operation of a business.

Diversification has a positive effect on the outcome of freight forwarding

industry. Therefore, the international freight forwarding business needs to diversify its related businesses, which can lead to synergy with the existing industry, by thorough study about what they have as resources.

In conclusion, my study made it clear that bringing professionals and manpower and providing customers with a variety of services in the field of logistics are the most important goals for successful freight businesses.

제 Ⅰ 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

세계경제는 자유무역제체의 확산 속에 무역환경의 급속한 변화를 맞아 치열한 경쟁을 벌이고 있으며 이러한 현상은 국제물류서비스 산업 역시 예외가 아니다. 물류산업 그 중에서도 국내의 국제물류주선업은 물류혁명이라고 일컬을 정도로 대내·외적으로 급격한 변화를 맞이하고 있다.

현재 한국 국제물류주선업 시장은 1996년 해운산업을 포함한 운송 분야의 전면적 개방화에 따라 뛰어난 마케팅 능력과 자본력 등을 가진 선진포워더에 의해 국제화물 운송시장은 잠식되고 있는 상황이다[1]. 또한 기존 선사와의 화물 집화경쟁, 대기업 물류자회사, 특송업체 및 종합물류인증으로 인한 타 물류업체의 국제운송 참여 강화는 국내 제조업체의 해외이전으로 더욱 좁아진 국내시장에서 보다 치열한 경쟁상황으로 바뀌고 있다.

선진국의 제조업과 유통업체들은 물류활동의 효율화를 위하여 직접 물류활동을 수행하기 보다는 운송, 보관, 하역, 포장, 물류정보 등 물류기능 전반에 대한 업무를 제3자 물류업체에 아웃소싱하고 있다[2]. 따라서 물류업체들의 대형화는 경쟁력이 있는 원스톱 물류서비스 제공을 위하여 앞으로도 일정기간 지속될 것으로 전망된다. 이는 글로벌 복합운송과 제3자 물류 시장이 매우 세분화되어 있어 물류업체들은 대형화를 통한 규모의 경제를 지속적으로 추구할 것이기 때문이다. 대형 물류기업들은 통합 물류서비스 제공을 통해 기존 물류서비스의 품

1) 송선욱, “한국 복합운송주선업체의 경쟁력 강화방안에 관한 실증적 연구”, 건국대학교, 박사학위논문, 2000, p. 2.

2) 한우석, “제3자 물류업체 선정요인에 관한 실증적 연구”, 동의대학교 박사학위논문, 2008, p. 2.

질을 제고하는 동시에 리스크를 분산하는 수단으로 사업영역을 확장하고 있다[3].

이러한 국제물류의 흐름으로 인해 복합운송을 취급하는 국제물류주선업의 중요성과 역할이 더욱 중요시되고 있다. 이제까지 수행해 왔던 국제물류주선업의 역할이나 기능이 크게 변화되고 있으며 변화하는 환경에 대한 적절한 적응력을 구비하지 않는다면 경쟁력을 상실하게 될 것이다. 국제물류주선업체의 업무가 이제는 더 이상 단순한 화물을 주선하는 것이 아니라 화물의 포장, 보관, 집화 등의 종합적인 운송서비스도 제공하는 것으로 변화되었다.

이와 관련하여 선진국의 주요 Freight Forwarder는 효율적인 물류관리를 위해 경영방식을 개선하고 있으며 전 수송경로를 통합·관리하여 경영효율성을 높일 수 있는 수직적 다각화로 새로운 활로를 모색하고 있다. 그러므로 향후 화주들의 종합수송체제 요구에 부응하기 위해 국제운송사들 간에 집화 경쟁력을 높일 수 있는 새로운 운송망을 구축하고 새로운 서비스 창출을 위한 경쟁이 가속화됨에 따라 국제물류주선업에 있어서의 다각화가 절실히 요구된다.

다각화는 기업의 안정적인 성장을 위하여 새로운 사업영역으로 진출하는 것을 뜻하는 것으로 국내 기업들의 다각화 전략은 기업경영과 분리하여 생각할 수 없을 만큼 중요한 의미를 지닌다. 이러한 다각화의 가장 큰 이유는 범위의 경제 달성을 통하여 기업이 현재 처한 위기를 타개하고 기업의 성과를 개선하기 위한 것이다. 그러나 다각화는 기업의 성장성에는 긍정적인 영향을 미치지만 수익성에는 정(+)과 부(-)의 영향을 주는 것으로 기존의 연구 결과들은 제시하고 있다.

이러한 연구결과를 토대로 국내 국제물류주선업의 안정적 성장과 수익성 증대를 위한 다각화전략의 도입배경과 결정요인에 관한 본 연구는 국내 종합물류업인증제도와 맞물려 시의적절한 논제라 판단된다. 아울러 다각화를 통하여 기대되는 기업성과를 분석함으로써 향후 다각화가 우리나라 국제물류주선업체의 경쟁력 있는 전략적 방안이 될 것인지의 여부를 살펴보고, 기업 실정에 맞는 사업전략을 도출하기 위한 경험적 해법을 제시하였다.

---

3) 코리아쉬핑가제트 프리즘 “글로벌 물류업체 대형화 가속”, 코리아쉬핑가제트, 2005, Oct 3, p. 153.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 다각화의 효과가 경쟁력의 우위확보와 수익의 증대를 가져온다는 기존 다각화 연구를 통하여 다각화에 영향을 미치는 요인과 기업성과에 대한 분석을 통하여 우리나라 국제물류주선업체의 다각화 결정요인과 성과간의 관계를 규명하여 국내의 국제물류주선업체의 활성화에 기여하는 것이다.

본 연구의 대상은 물류서비스 업체인 국제물류주선업체를 선정하였다. 본 연구의 의의는 물류업계인 국제물류주선업체에 대한 연구의 희소성에 있다고 할 수 있다. 다각화에 관한 연구는 제조업을 중심으로 대기업의 그룹집단을 대상으로 실시되었다. 다각화는 대기업 및 제조업의 측면뿐만 아니라 국제무역환경의 변화에 따라 일관 서비스의 요구가 필연적으로 수반되는 국제물류서비스의 제공자인 국제물류주선업 측면에서도 고려되어야 할 전략이다.

기존의 복합운송업의 연구에서는 경쟁력 강화를 위해 제공하는 서비스와 수익의 다각화 필요성이 여러 측면에서 제기되었으나 이에 대한 실증연구는 아직 이루어지지 않고 있어 본 연구의 필요성이 제기된다.

따라서 본 연구에서는 다각화 결정요인을 보유자원, 기존산업 및 목표산업의 매력도, 기존산업과의 관련 등으로 하여 서비스업, 특히 국제물류주선업의 다각화에 영향을 미치는 요인들을 도출하고 다각화수준에 따른 성과를 분석함으로써 새로운 성장 동력을 추구하는 국제물류주선업체의 활성화에 기여하고자 한다. 또한 향후 제조업 뿐만 아니라 서비스업계로의 연구로 확장시키기 위한 기틀을 마련하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법과 구성체계

1. 연구의 방법

본 연구는 우리나라 국제물류주선업체의 다각화 전략에 따른 다각화수준 및 유형에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위하여 현재 국제물류주선업체의 다각화 현황, 제공하는 서비스의 유형에 대한 현황을 점검한다. 이를 토대로 현행 업체의 다각화수준 및 미래의 다각화범위를 살펴보고 이러한 일련의 과정이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다.

서비스 산업인 국제물류주선업의 다각화에 대한 기존 연구의 부족으로 인해 다각화에 대한 기존 문헌연구를 통하여 본 연구의 이론적 토대를 구성하였고 이를 바탕으로 가설을 설정하였다. 이러한 가설검증을 위한 설문지의 구성은 기존 다각화의 관련분야에서 축적된 이론과 경험을 바탕으로 하였다.

조사대상은 2008년 7월 현재 우리나라에서 활동 중인 국제물류주선업체들이며, 설문지에 대한 실증분석은 SAS 9.1 WIN 통계 패키지를 사용하여 이루어졌다. 우선 각 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach-alpha 계수를 이용하였고 타당성을 검증하기 위해 요인분석기법을 사용하였다. 국제물류주선업 관련 일반적인 사항은 빈도분석, 기술통계분석을 이용하였으며, 가설검증을 위해 상관분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 집단 간의 다각화수준과 성과의 차이를 비교하기 위하여 t-test 및 분산분석을 실시하였다.

2. 연구의 구성

본 논문은 총 6장으로 구성되어 있다.

제 1장은 서론으로 논문의 배경 및 목적, 연구의 방법과 구성체계 등을 다룬다.

제 2장은 다각화에 대한 이론적 고찰로서 기존 다각화 관련 연구를 체계적으로 검토하였다.

제 3장은 현행 국제물류주선업에 관한 일반적 고찰로 국제운송주선업의 개념, 한국 국제물류주선업에 대한 고찰 및 다각화를 분석하였다.

제 4장은 기존 연구의 검토를 통한 연구모형 및 연구가설의 설정, 문헌연구와 선행연구를 바탕으로 연구모형에 포함된 변수들의 조작적 정의와 측정 그리고 분석방법을 설명하고 설문지의 내용을 설명하였다.

제 5장은 회수한 설문지를 바탕으로 표본의 구성 및 자료의 신뢰성과 타당성을 분석하고 연구모형의 적합성과 가설에 대해 통계적 기법을 사용하여 가설의 검증결과 및 연구 분석의 요약과 시사점을 제시하였다.

제 6장은 결론으로서 본 논문의 연구결과 요약, 연구의 한계 및 향후 연구과제에 대하여 요약·정리하였다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

제 Ⅱ 장 다각화에 대한 이론적 고찰

제 1 절 다각화의 개념

1. 다각화의 의의

다각화(Diversification)는 한 기업이 다른 산업으로 진출하는 것으로 정의하는데 이로 인해 복수의 사업 영역에서 기업을 운영하는 것으로 정의할 수 있다[4]. 즉, 다각화란 특정 시장에서 재화나 서비스를 공급하는 기업이 신시장에 진출하는 활동을 의미하며, 특히 시장을 상품시장에 한정하면 신제품에 의한 신시장 진출을 다각화로 정의할 수 있고, 시장을 지역이나 소비계층 등으로 확대하면 다각화를 지역, 소비자에 대한 새로운 접근으로 그 의미가 확대될 수 있다[5].

다각화에 대한 정의는 연구자에 따라 각각 다르게 제시되고 있으며 점차 그 의미가 확대 해석되어 광의적으로 개념이 변화되고 있다.

Gort(1962)는 '다각화란 개별기업이 제공하는 시장의 이질성 증대'라고 정의한다. 그러나 제품이 본질적으로 차이가 없거나 수직결합(vertical integration)과 같이 생산의 이질성에 지나지 않는 경우는 다각화로 간주되지 않는다[6].

Ansoff(1965)는 '기존제품에 의한 시장확대전략(market expansion)이나 신제품에 의한 기존시장 진출인 제품개발(product development)이라고 규정'하고 신제품의 신시장만을 다각화로 정의하고 있다[7].

---

4) 조영복 · 정종섭 공저, 「경영전략」, 대명, 2004, p. 194.

5) 홍재범, "한국기업의 다각화 결정요인과 경제적 성과에 관한 연구", 고려대학교 박사학위논문, 1996, pp. 7-8.

6) M. Gort, *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University Press, 1962.

7) H. I. Ansoff, *Corporate strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1965.

Steiner(1969)는 '다각화를 새로운 제품종류, 공정, 시장에 진출하는 것'이라고 광범위하게 정의한다[8]. Berry(1975)는 '다각화를 기업이 활동하는 산업군의 수적인 증가'라고 정의한다[9]. Kemian & Schwartz(1975)는 '특정산업에 속한다고 분류되어 있는 기업이 다른 산업에 속한다고 분류되어진 제품을 생산하는 정도'로 다각화를 정의하고 있다[10]. Pitts & Hopkins(1982)는 다각화를 '기업이 서로 다른 사업영역에서 동시에 활동하는 것'이라고 정의하고 있다[11].

Booz, Allen & Hamilton(1985)은 '매출액 순이익율의 증가 또는 전반적인 위험감소를 위해 산업이 아닌 사업영역에 기반을 두고 기업이 수행하고 있는 전반적 활동'으로 다각화의 범위를 한정하고 '신제품, 새로운 서비스, 새로운 소비자, 새로운 지역으로서의 투자'를 다각화로 정의하였다[12].

Porter(1985)는 다각화란 '기업이 가치사슬(value-chain)상의 활동범위를 넓혀 자신의 자산과 기능을 향상시키는 수단' 이라고 정의하고, 기업에서 다각화는 기업이 현재 갖추고 있는 능력을 보다 더 강하게 함과 동시에 미래의 기업에게 경쟁력을 제공하는 두 가지 목적을 동시에 수행하는 것이라 하였다[13].

Vassilis Markides and Matthias Holweg(2006)은 영국의 국제운송주선업(IFF)의 다각화에 관한 연구에서 다각화란 '제공하는 서비스뿐만 아니라 수익 측면에서의 현상'으로 정의하고 있다[14].

---

8) G. A. Steinter, *Strategic Factors in Business Sucess*, New York : Financial Executives Research Foundation, 1969.

9) C. H. Berry, *Corporate Growth and Diversification*, Princeton University Press, 1975.

10) M. I. Kamien & N. L. Schwartz, "Market Structure and Innovation : a Survey", *Journal of Economic Literature*, 13, 1975, pp. 1-37.

11) R. A. Pitts & Hopkins, H. D, "Firm Diversity : Conceptualization and Measurement", *Academy of Management Journal*, Vol. 7, 1982, pp. 620-629.

12) Allen. Booz & Hamilton, "Diversification : A Survey of European Chief Executive", Booz, Allen & Hamilton Inc. May, 1985, pp. 303-317.

13) M. E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, pp. 375-380.

14) Vassilis Markides and Matthias Holweg, "On The Diversification of International Freight Forwarders : A UK Perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 36. No. 5, 2006, p. 336-359.

국내 연구자로서는 오세영(1989)[15]은 '수직결합도 다각화의 일종으로 보고 해운업을 한 단위로 하여 서로 보완관계에 있는 운송경로의 각 단계를 일관성 있게 결합시킬 수 있도록 화물의 유통관련 부문(창고업, 항만운송사업, 해운관련 서비스업, 정보처리사업 등)'으로 진출하는 것을 해운업의 다각화로 정의한다.

신만수(1995)는 다각화의 개념을 '수출자 입장에서 파악하여 Pirecy의 개념을 응용한 시장, 제품 및 고객다각화 등 세 부분으로 나누어 정의하였다[16].

인우준(1996)은 '산업조직론의 분석방법에 따라 시장의 범위를 산업과 동일한 것으로 수직결합도 다각화에 포함시키며 제품을 생산하거나 서비스 활동을 영위하던 기존의 산업에서 새로운 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 산업으로 진출하는 것'으로 정의하고 있다[17].

정명일・김인수(1997)는 '자원기준관점에서 다각화를 새로운 시장에 진입함으로써 자원능력을 확장해 나아가는 역동적 과정'으로 정의하고 있다[18].

김정포(1998)는 '제품개발전략(제품 다각화전략)과 시장개발전략(지역 다각화전략)'이라고 정의를 내리고 있다[19].

김진억(2006)은 제품다양화, 시장다변화 및 기능다각화까지 포함시키는 광의의 다각화의 개념으로 접근하고 있다[20].

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

15) 오세영, "해운기업의 경영다각화에 관한 연구", 성균관대학교 박사학위논문, 1989, p. 117.

16) 신만수, 「기업다각화와 기술전략 : 수출마케팅 관점에서」, 경영논서, 1995, p. 184.

17) 인우준, "한국 기업집단의 다각화 결정요인", 한국경제연구원, 1996, p. 19.

18) 정명일・김인수, "다각화 연구의 비판적 고찰-자원기준을 중심으로" 경영학연구, 26(4) 1997, pp. 915-940.

19) 김정포, "우리나라 해외직접투자기업의 제품 및 지역 다각화전략이 경영성과에 미치는 영향", 국제경영논집 제13편, 1998, p. 180.

20) 김진억, "은행 업무다각화의 수준 및 유형에 미치는 영향요인에 관한 연구", 동국대학교 박사학위논문, 2006, p. 12.

<표 2-1> 주요 해외연구자의 다각화 개념

연 구 자	정 의
Robinson(1958)	수평적 통합과 같은 기존 제품으로서 확장은 아니나 광범위하게 유사한 활동으로의 측면적 확장
Penrose(1959)	기술적 기반 혹은 시장영역 확대
Gort(1962)	수직결합은 다각화로 정의하지 않으며, 개별기업이 제공하는 시장의 이질성 증대
Ansoff(1965)	신제품의 신시장 진출
Rumelt(1974)	기업이 다른 활동들과 독립적으로 운영될 수 있을 때를 사업단위로 가정하여 독립적인 다수 사업으로의 확장
Kamien and Schwartz(1975)	한 산업에 속한 기업이 다른 산업의 제품을 생산하는 정도
Berry(1975)	기업이 활동하는 시장 수(산업군의 수)
Goercki(1975)	하나 이상 산업에서 다수 사업 보유
Pitts and Hopkins(1982)	기업이 동시에 다른 사업을 영위하는 정도
Booz, Allen and Hamilton(1985)	성장을 가속화하고 전체위험을 감소하기 위해서 사업의 기반을 확장하는 수단
Porter(1985)	기업이 가치사슬상의 활동범위를 넓혀 자산과 기능을 향상시키는 수단
Varadarajan and Ramanujam(1989)	하나의 기업 혹은 사업부서가 내부개발이나 인수를 통해 새로운 활동영역으로 진출하는 것

자료 : 홍재범(1996)과 박재희(2005)의 연구에서 본 연구자가 보완・수정한 것임.

<표 2-2> 주요 국내연구자의 다각화 개념

연구자	정 의
오세영(1989)	수직결합도 다각화로 보며, 해운업을 한 단위로 서로 보완관계에 있는 운송경로의 각 단계에 있는 화물유통 관련부문(창고업, 항만운송사업, 해운관련서비스업, 정보처리사업 등)으로 정의
신유근(1993)	기존의 사업부문으로부터 새로운 시장, 새로운 상품 등을 통해 새로운 사업부문으로 진출하려는 것으로 정의
신만수(1995)	수출자 입장에서 파악하여 Pirecy의 개념을 응용한 시장, 제품 및 고객다각화 등 세부분으로 정의
인우준(1996)	산업조직론의 분석방법에 따라 시장의 범위는 산업과 동일하고 수직결합도 다각화에 포함되는 것으로 제품을 생산/서비스 활동을 영위하던 기존의 산업에서 새로운 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 산업에 진출하는 것으로 정의
정명일 · 김인수(1997)	새로운 시장에 진입함으로써 자원능력을 확장해 나아가는 역동적 과정으로 정의
김정포(1998)	다른 업종, 다른 산업에의 진출이라는 새로운 제품분야/시장분야의 조합에서 생기는 전략으로 제품개발전략(제품다각화전략)과 시장개발전략(지역다각화전략)으로 정의
임세영(2004)	수직결합은 다각화에 포함되지 않고, 한국표준산업분류표의 중분류기준에 해당하는 사업을 둘 이상 영위하고 있는 기업으로 정의

이상의 선행연구를 살펴보면 다각화란 '새로운 제품이나 서비스로 새로운 시장에 진출하는 활동'으로 정의되고 있음을 볼 수 있으며, 또한 학자에 따라 수직결합을 다각화와 구별하는 경우도 볼 수 있다. 이와 같이 다각화에 대한 개념은 연구자에 따라 다르게 정의되고 있으므로 연구대상으로서의 개념을 명확히 하는 것이 연구자의 연구 분석에 있어서 중요하다.

본 논문에서는 다각화를 사업영역에 기반을 두고 기업이 수행하고 있는 전반적 활동으로 Vassilis Markides and Matthias Holweg(2006) 및 오세영(1989)의 연구에 따라 물류활동에 있어 서로 보완관계의 운송물류기능을 중심으로 화물유통관련부분(운수업, 창고업, 통관업, 포장업, 하역업) 등으로 진출하는 것으로 한정하였다.

2. 다각화의 유형

다각화는 기업의 사업과의 관련성(relatedness) 정도에 따라 관련다각화(related diversification)와 비관련다각화(unrelated diversification)로 구분된다. 기존사업과의 관련성 여부의 기준은 시장이나 기술면의 관련성이다. 관련다각화는 잉여자원 활용과 시너지효과를 가져오기 위한 것이고 비관련다각화는 일반적인 경영자원 활용과 체계적인 위험감소를 위한 자산 운용상의 이점을 가져오기 위한 것이다.

<표 2-3> 관련 다각화와 비관련 다각화의 잠재이익

	관련 다각화	비관련 다각화
제품-시장유발	유사한 마케팅이나 유통성격, 유사한 제조기술, 과학기술을 기초로 다른 사업에 진출	주 사업의 성공변수와 관련 없는 변수를 가지고 다각화 추진
이전가능자원	조업, 기능적 기술, 유통체계에서 잉여인력 활용, 생산설비, 연구개발 활용	일반적인 경영기술, 유휴자금
잠재적 이익성격	시너지로 인한 생산성향상, 규모의 경제에 따른 원가우위, 소득흐름 가변성감소	효율적인 현금관리와 투자자금 할당, 자본비용 감소, 상호보조로 이윤증가 체계적인 위험감소, 소득흐름 증가
잠재이익 달성 용이성	이득 달성 용이	흡수통합에 따른 조직 문제관리의 어려움

자료 : Salter and Weinhold, “Diversification via Acquistion : Creating Values”, Harvard Business, 1978, p. 175.

관련다각화는 단순히 제품이나 기술, 마케팅 등의 측면에서 유사한 산업으로 진출하는 것이 아니라 기업이 보유하고 있는 메커니즘을 활용할 수 있거나 유사한 메커니즘을 확보할 수 있는 산업으로 진출하는 것을 의미한다. 반면에 비관련 다각화는 기업이 새로운 메커니즘을 습득하거나 기업이 보유한 메커니즘과

다른 새로운 메커니즘을 확보할 수 있는 산업으로 진출하는 것을 의미한다[21].

Rumelt(1974)는 특화율(specialization ratios)과 관련비율(related ratios), 수직비율(vertical ration)에 따라 기업의 다각화전략을 분류하고 있다. 특화율이란 총매출액 중 시장, 기술, 유통, 연구개발 등에서 상호관련성을 갖는 최대 사업분야로부터 얻는 매출액의 구성비이다. 또한 수직비율은 수직적 통합부문으로부터의 매출액이 총매출액에서 차지하는 비율을 나타낸다. 이와 같은 기준에 따르면 기업의 다각화 유형은 전업형(SR≥0.95), 수직형(VR≥0.7), 본업형(0.95≥SR≥0.7), 관련형(SR<0.7,RR≥0.7), 비관련형(RR<0.7)등으로 분류하였다.

Salter & Weinhold(1979)는 기업의 전략적 측면에 초점을 둔 Rumelt(1974)의 분류방법의 연장선상에서 관련사업(related business)을 추가적 관련사업과 보완적 관련사업으로 나누고 있다. 이들에 따르면 수평결합은 추가적 관련사업으로 수직결합은 보완적 관련사업으로 분류된다. 그리고 Rumelt(1974)가 분류한 비관련(unrelated business)은 복합결합에 해당하는 것으로 간주될 수 있다[22]. Hill and Hoskisson(1987)도 기업의 전략적 측면에 초점을 두고 기업은 다각화하기 위하여 관련다각화, 수집결합, 비관련다각화 등 세 가지의 전략을 사용하였다[23]. 즉, 수직결합과 연결된 수직경제성(vertical economier), 관련다각화와 연결된 시너지 경제성(synergistic), 비관련 다각화와 연결된 재무경제성(financial economies)을 실현하기 위해 다각화 기업이 운영된다는 것이다.

실제 다각화를 수행하고자 할 때 당면하는 가장 기본적인 과제로서 첫째, 어떤 유형의 다각화를 추진할 것이며, 둘째, 어느 정도까지 추진할 것인가 하는 것이다. 일반적으로 관련다각화의 장점은 사업 단위들 간의 상호연관성 또는 관련성이 높음으로 인해 비관련다각화를 통해 얻을 수 없는 이익을 얻을 수 있다는 것이다. 또한 다각화의 유형을 수평・수직・복합다각화로 구분했을 때 수직다각

---

21) 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 아이비에스, 2006, p. 141.

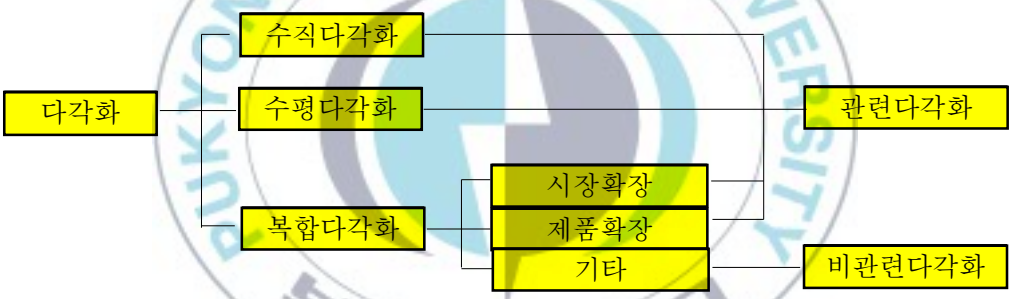
22) 이규억・ 박병형, 「기업결합」, 한국개발연구원, 1993, p. 23.

23) C. W. L. Hill and R. E. Hoskisson, “Strategy and Structure in the Multiproduct Firm”, *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 2, 1987, p. 331.

화와 수평다각화는 관련다각화의 범주로 분류될 수 있다. 복합다각화에 속하는 시장확장은 수평다각화와 동일한 범주에 있으므로 관련다각화에 속할 것이다. 또한 복합다각화의 일종으로서 직접적인 경쟁관계에 있지는 않지만 기능적으로 생산과 유통상 관련성을 갖는 제품 확장다각화도 관련다각화에 속하게 된다. 한편 비관련다각화는 복합다각화 중 상기와 같은 관계에 있지 않은 기업들 간의 다각화로 정의할 수 있다[24].

본 연구에서의 다각화 유형은 물류산업에 있어서 서로 보완관계에 있는 운송경로상의 각 단계의 화물유통 관련부문의 수평·수직적다각화로 관련다각화에 속한다.

<그림 2-1> 다각화의 분류



출처 : 인우준, 한국기업집단의 다각화결정요인, 한국경제연구원, 1996, p. 24.

3. 다각화의 동기 및 목적

1) 다각화의 동기

다각화의 동기로는 위험의 분산, 성장의 추구, 시장지배력의 강화와 기업의 하부구조의 공유 등으로 크게 나눌 수 있다. 첫째는 위험의 분산으로 기업이 한

24) 인우준, 상게서, p. 23.

사업에만 진출해 있을 경우 경기순환에 의해 그 사업의 경기가 하락할 경우에는 손실이 크므로 이러한 위험을 보전하기 위해 다른 사업으로 다각화하는 전략을 선택하게 된다. 둘째는 성장의 추구로 기업은 지속적 성장을 위한 수단으로 다각화를 추진한다. 셋째는 시장지배력의 강화로 다각화는 범위의 경제와 거래비용 절감을 통해 궁극적으로 시장지배력을 강화하기 위해서 이루어지기도 한다. 넷째는 기업의 하부구조(infra-structure)의 공유를 위해서 다각화를 추구한다. 즉, 기업들은 다각화를 통해 다각화된 기업들 간에 생산장비, 유통망, 구매 및 물류 시스템 및 정보시스템의 공유가 가능하며 이와 같은 하부구조의 공유를 통해 시너지를 추구한다[25].

다각화 동기에 대한 이론적인 연구로서 Amihud and Lev(1981)는 시장구조 요인을 고려하지 않았지만 다각화의 동기에 대해 소유지분율을 설명변수로 설정, 합병의 유형을 종속변수로 하는 회귀모형의 추정을 통해 대리인 관점에서 실증 분석하였다. Vassilis Markides & Matthias Holweg(2006)는 다각화의 동기는 그 산업계에서 많은 수의 운송업자들로 인한 과다경쟁, EU의 확장결과로 인한 통관이익의 축소, 고객의 '저비용 고서비스'의 제공요구 등을 들고 있다. 또한 다각화는 부가서비스, 혹은 one-stop 서비스에 대한 고객들의 수요증가를 충족시키는 필요한 단계로 보고 있다.

실증분석적 측면에서 한국 기업집단의 다각화 동기에 대한 연구가 이루어진 것은 홍현표(1991), 임상일(1992) 등에 의해서이며, 그 대표적인 연구가 이규억·박병형(1993)이다. 이들은 다각화에 대한 기존연구가 그동안 다각화의 효과에 치중했던 것과는 달리, 신고전학파적 논의뿐만 아니라 여러 대안들에 의한 다각화 동기를 기업결합의 이론적인 측면에서 소개하고 있다.

인우준(1996)은 다각화의 동기를 특히 잉여 경영자원의 활용, 거래비용의 절감, 위험이나 수요의 변화에 적응하기 위한 동기에서 다각화가 이루어 질 수 있다고 하였다[26]. 이 외에도 위험 회피적 동기, 수요둔화에 대한 대응, 정부정책 등

25) 조영복· 정종섭 공저, 전게서, pp. 196-197.

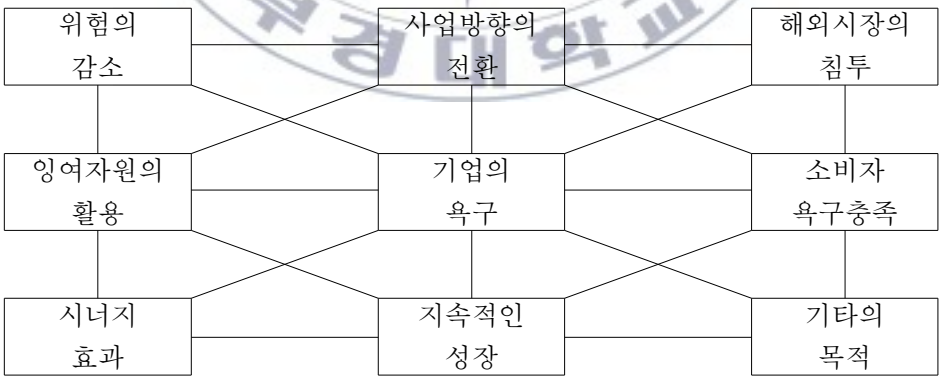
과 같은 여러 가지 요인들을 다각화의 동기로 지적할 수 있다.

2) 다각화의 목적

기업이 다각화를 하는 목적은 안정적인 성장을 추구하는데 있다. 그러나 현실적으로 수익성의 증대, 위험의 감소, 진입장벽의 강화, 비합리적 목적 등과 같은 목적의 복합작용으로 다각화 전략을 추진하는 것이 일반적이다.

Read와 Luffman(1986)은 기업의 욕구와 다각화의 목적을 <그림 2-2>와 같이 체계적으로 제시하고 있는데, 이는 기업이 다각화를 추구하는 근본적인 목표가 잉여자원의 활용, 사업방향의 전환, 소비자 욕구의 충족, 기업의 성장에 있으며 그 외에 해외시장에 대한 침투, 위험의 감소, 시너지 효과 등의 다양한 목적이 직·간접적으로 작용한다고 보고 있다. 또한 기업은 이러한 목표를 달성하기 위해 다각화전략을 수립할 때 전략실행의 다양한 목적이 상호배타적이거나 독립적으로 존재하기 보다는 상호보완적으로 작용한다.

<그림 2-2> 기업의 욕구와 다각화전략의 목적



자료 : R. Reed & G. A. Luffman, "Diversification : The Growing Confusion", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, p. 33, 김정포, 전게서, p. 183.

26) 인우준, 전게서, p. 1.

이상과 같이 다각화의 동기가 곧 목적이고 이러한 목적의 달성을 위하여 다각화를 추구한다고 할 수 있다. 이러한 다각화의 동기와 목적에 따라 본 연구에서는 다각화목적의 측정에 있어 성장추구, 위험분산, 규모의 경제, 시장지배력, 내부시장의 활용 등을 설문을 통하여 분석하였다.

4. 다각화 측정

다각화의 측정 방법은 연구자의 연구목적에 따라 두 가지로 구분될 수 있다. 첫째는 다각화 정도를 측정하기 위해 고안된 것으로 제품 수(product-count), 「베리-허핀달」 지수(Berry-Herfindah index) 등이 이에 속한다. 둘째는 관련, 비관련과 같이 다각화의 방향을 측정하기 위해 고안된 것으로 Rumelt분류방법 등이 이에 속한다. 다각화 정도가 목적인 경우에는 전자의 방법이 주로 사용되고, 연구 목적이 다각화 방향인 경우에는 후자의 방법이 주로 사용된다.

다각화를 측정하는 가장 단순한 방법은 기업이 참여한 「사업 수」로 다각화 정도를 표시하는 것으로 계산하기에는 간편하지만 해당 사업이 전체매출에 기여하는 정도를 반영하지 못한다는 한계를 지니고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 「고트」 지수(Gort index), 「베리-허핀달」 지수, 「엔트로피」 지수, 「중력」 지수(gravity index) 등 여러 가지 측정방법이 제시되었으며 다음과 같다.

Gort(1962)[27]지수는 <식 2-1>과 같이 총출하액에서 주산업 출하액이 차지하는 비중을 가중치로 참여사업 수를 수정한 것으로 참여산업의 범위와 주력산업 의존도를 모두 반영한다는 장점이 있으나 주력산업 이외 산업에 대해서는 그 비중이 지수에 반영되어 있지 못하고 있어 참여산업 수에 따라 지수의 값이 크게 영향 받는다는 한계를 지니고 있다.

27) M. Gort, op.cit, 홍제범, 전게서, p. 14, 재인용.

「고트」 지수=참여산업 수 X $(1-\frac{주산업출하액}{총출하액})$-----<식2-1>

Berry-Herfindah(1971)[28]지수는「허핀달」지수 값이 균등분포일수록 값이 적어진다는 점을 활용하여 허핀달」지수 값이 커지면 지수 값이 커지도록「허핀달」지수를 <식 2-2>와 같이 수정하였다. 「베리-허핀달」지수는 참여산업 수와 그 비중을 모두 잘 반영하는 장점이 있으나 참여 산업간의 유사성은 반영하지 못한다는 한계를 지니고 있다.

「베리-허핀달」지수 = 1-「허핀달」지수 -----<식 2-2>

$$=1-\sum_{i=1}^{N} P_i^2$$

N= 참여 산업 수

Pi= 전체 매출액에서 당사업이 차지하는 비중

「중력」지수는 사업간의 유사성을 반영하기 위하여 상호 관련성이 적은 산업일수록 가중치가 크게 되도록 고안한 것으로 <식 2-3>과 같이 정의된다. 이때 가중치는 사업의 이질성 여부에 큰 값을 할당하고 있으며 이질성의 여부는 표준산업분류에 의거한다.(Honeycutt and Zimmerman, 1976)

「중력」지수= $\sum_{i=1}^{N}[P_i\sum_{j=1}^{N} d_{ij}(P_j)]$ - - - - - - - - - < 식 2 - 3 >

N= 참여 산업 수

Pi= 전체 매출액에서 i번째 사업이 차지하는 비중

dij= 참여 산업의 상호연관성에 대한 가중치

「엔트로피」지수는 <식 2-4>로 정의되며 가장 큰 특징은 다각화 정도를 관련, 비관련의 가산성이 있는 두 가지 요소로 분해가 가능하다는 것이다. 즉,「엔트로피」지수는 동종 산업범위 내의 관련 다각화와 이종 산업범위 간의 비

28) C. H. Berry, "Corporate Growth and Diversification", *Journal of Law and Economics,* Vol. 14, No. 2, 1971, pp. 371-383, 홍재범, 전게서, p. 14, 재인용.

관련 다각화로 구분이 가능하다.(Jacquemin and Berry, 1979)

「엔트로피」 지수 $= \sum_{i=1}^{N} P_i \ln(1/P_i)$ ---------- <식2-4>

N= 참여 산업 수

Pi= 전체 매출액에서 i번째 사업이 차지하는 비중

이러한 측정치가 지니고 있는 한계는 표준산업 분류간의 거리를 비율척도로 활용할 수 없다는 점과 산업분류 자체가 산업간 차이를 적절히 반영하고 있지 못할 수 있다는 점이다.

Rumelt(1974)는 본업형과 관련형을 각 분야 간의 밀접성에 따라 집약형과 확산형으로 구분 하였다. 이때 집약형은 특정경영자원을 여러 분야에 걸쳐 공통으로 이용하는 것이고 확산형은 한 분야의 경영자원을 지렛대로 이용하여 신규분야로 계속 진출하는 것이다[29].

이러한 다각화는 개념화하거나 측정하기가 매우 어려운 것으로 이를 위해 다양한 측정방법이 개발되었으나 측정치의 사용은 연구목적에 따라 결정된다. 본 연구에서는 재무제표 등 2차 자료의 부족으로 인하여 다각화수준의 측정에 있어 국제물류주선업체가 겸업중인 즉, '영위하는 사업의 수'를 선택하기로 한다.

29) 홍재범, 전게서, pp. 13-19.

제 2 절 다각화전략의 결정요인

수익률이 높은 산업구조와 경쟁우위를 발생시키는 원천은 궁극적으로 기업이 보유하고 있는 경영자원과 핵심역량에서 비롯된다고 할 수 있다. 일반적으로 다각화의 동기가 수익성 및 기업의 보유한 자원의 활용에 있다는 가정아래 여기서는 다각화전략의 결정요인으로 수익률이 높은 산업구조 즉, 성장률과 진입장벽이 높고 경쟁정도가 낮은 산업을 매력적인 산업으로 보고 이러한 매력적인 산업으로의 다각화를 추구하는 것으로 한다.

매력적인 산업으로의 다각화를 추구하기 위하여 기업이 보유한 자원과 능력을 분석하고 활용하여 기업의 성과를 개선할 수 있는 다각화를 결정하여야 한다고 본다. 이러한 논의를 바탕으로 다각화에 영향을 주는 요인으로 기존산업(국제물류주선업)과 목표산업의 매력도, 기존산업과의 관련 및 기업이 보유한 자원 등으로 정의하였다.

1. 산업매력도

산업의 매력도는 시장의 규모와 성장률, 기술적 특성, 경쟁강도, 진입 및 철수장벽, 경기변동, 자본소요, 현재 및 미래의 산업 수익성 등 다양한 요인들에 의해 평가된다[30]. Wernerfelt and Montgomery(1986)은 '기업은 다각화 전략을 통하여 가급적이면 매력적인 산업으로 진출하려고 한다'고 하였다. 매력적인 환경이라면 높은 수익성과 성장성, 낮은 위험, 낮은 경쟁정도 등의 특징을 가진다[31]. 또한 기업이 매력적인 신규산업으로 진출할 때 진입장벽을 넘기 위해서는 가격주도력이나 차별화 능력이 필요하다. 진입하기로 결정한 그 산업이 구조적으로 유리한 조건에 있으며 앞으로 전망이 좋아야 한다.

---

30) 조영복·정종섭 공저, 전게서, p. 223.

31) B. Wernerfelt and C. A. Montgomery, "What is An Attractive Industry?", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1986, pp. 1223-1230.

환경에서 발생하는 다각화 요인은 참여하고 있는 산업에서 문제가 발생된 경우와 관련된 산업에서 문제가 발생한 경우로 구분해 볼 수 있다. 참여하고 있는 산업에 문제가 생긴 경우 기업은 다각화를 강요받게 되며 이를 극복하기 위해 다각화를 추진한다. 하지만 참여하고 있는 업종이 잠재적인 성장가능성이 충분하게 높은 경우에도 불구하고 단순히 해당 업종에서 경쟁이 치열하여 타 업종으로 진출하는 것은 바람직하지 못하며, 비록 참여하고 있는 사업의 사양화로 현 업종에서 활용하고 있는 기술이나 투입요소를 활용하는 방향의 다각화가 바람직하다[32].

기업은 호의적인 환경 및 잠재적 이윤이 많은 산업에서 경영활동을 할 때 성과를 제고시킬 수 있다. 따라서 기업은 자신이 속한 산업이 매우 매력적인 분야인 경우 그 산업에 자원을 집중하거나 기존산업과 신규산업 간의 시너지효과를 낼 수 있는 관련된 산업분야로 다각화함으로써 기존산업에서 활용하였던 제조 및 판매기술을 광범위하게 유용할 수 있다.

Rumelt(1974)의 연구에 따르면 관련 다각화된 기업이 비관련 다각화된 기업보다 높은 성과를 거두는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 성과 차이는 기업이 속한 산업의 특성에 따른 것이며 전략적 차이에 기인하는 것은 아니라는 견해와 배치되고 있다. 즉, 관련다각화 전략이 우월한 성과를 보이는 것은 단지 관련다각화 기업이 보다 매력적인 산업에 참여하고 있기 때문이라는 것이다[33].

2. 기존산업과의 관련

1) 기존산업과의 관련성

시장 간에 관련성이 있으면 이로부터 기업은 많은 이익을 얻을 수 있다. 기

32) 홍재범, 전게서, p. 10

33) R. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston; Harvard University press, 1974.

존산업과의 관련성은 기존산업과 목표산업과의 업무의 연관성을 들 수 있다. 관련다각화를 하는 경우 기존산업과의 연계성이 클수록 다각화전략과 성과 간에는 정(+)의 결과를 얻을 수 있다.

Biggadike(1979)는 진출산업의 관련성을 기술, 마케팅 및 전방결합(forward combination)면에서 파악하여 관련성이 수익성과 시장지배력에 미치는 영향을 분석한 결과 마케팅면에서의 관련성이 높은 다각화가 수익성이 상대적으로 높고 전방결합의 경우에 가장 낮은 것으로 나타났다[34].

Yips(1982)는 관련성(relatedness)과 진입장벽(entry barriers)이 다각화 방식에 중요한 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다[35].

2) 기존산업과의 시너지

시너지효과(synergy effect)는 사업간의 시너지를 통해 경쟁우위를 확보할 수 있어야 한다. 즉, 사업간 시너지를 통해 실질적인 효율성 증대가 없으면 다각화의 성공확률은 낮다[36]. 이러한 시너지효과는 다각화로 인하여 실질적인 이익이 발생한다는 것이다. 범위의 경제(시너지효과)의 원천은 기업이 보유하고 있는 경영자원과 핵심자원을 신규사업에 활용함으로써 발생한다. 범위의 경제성이 나타나는 이유는 두 제품의 생산과정에서 공통적으로 투입되는 생산요소가 있기 때문이다. 즉, 어떤 투입요소가 이 두 가지 제품의 생산에 공통적으로 사용될 때, 한 기업이 두 제품을 함께 생산하는 것이 각각의 제품을 각각 다른 기업에서 생산할 때보다 훨씬 투입요소비용이 적게 소요된다[37].

다각화 전략이 기업의 수익성을 높이려면 기업전략이 새로운 가치를 창출하

34) E. R. Biggadike, *Corporate Diversification : Entry, Strategy and Performance*, Harvard University Press, 1979.

35) G. S. Yips, "Diversification Entry ; International Development vs Acquisition", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1982, pp. 331-345.

36) 이승주, 시그마 미래조직연구서-「경영전략 실천 매뉴얼」, KDI 국제정책대학원, 2000, p. 262.

37) 장세진, 「글로벌경쟁시대의 경영전략」5판, 박영사, 2008. pp. 374-378.

여야 하는데, Porter(1987)는 기업의 목표를 달성하는데 적용시킬 수 있는 기준으로 산업의 매력도, 진입비용 테스트, 개선도 테스트(better-off test)의 세 가지 조건을 제시하였다[38]. Pitts(1977)의 연구에 따르면 기업전체로 볼 때 관련형 다각화를 추진하는 경우에는 일반적으로 사업부간 자원공유가 빈번해지는 것으로 알려져 있다. 왜냐하면 관련형 다각화의 잠재적 이점은 사업부들간의 자원공유나 기술이전 등을 통해 업무상 시너지효과, 혹은 범위의 경제를 창출하는데 있기 때문이다. 진입비용테스트는 다각화에 있어서 신규진입에 따른 비용이 앞으로 얻을 수 있는 수익을 상회하는가를 고려해야 한다. 산업이 아무리 매력적이라도 진입비용이 높으면 결국 손해를 보게 된다[39].

홍재범(1996)은 다각화가 수익성에 미치는 영향은 시너지효과와 효율성 증진으로 요약되며 다각화된 기업은 적어도 시장, 유통, 생산설비 측면이나 경영능력과 같은 업무의 흐름 측면에서 하나는 연결되어 있으며 이러한 자원의 공유는 시너지효과를 일으킨다고 하였다[40]. 기업은 호의적인 환경 및 잠재적 이윤이 많은 산업에서 경영활동을 할 때 성과를 제고시킬 수 있다. 따라서 기업은 자신이 속한 산업이 매우 매력적인 분야인 경우 그 산업에 자원을 집중하거나 기존산업과 신규산업 간의 시너지효과를 낼 수 있는 관련된 산업분야로 다각화함으로써 기존산업에서 활용하였던 제조 및 판매 기술을 광범위하게 유용할 수 있다.

따라서 국제물류주선업체의 다각화는 이러한 사업 단위들 간의 관련성이 높은 관련다각화로써 범위의 경제 실현을 통한 이익을 창출할 수 있으며 이는 다각화의 중요한 결정요인이 된다.

---

38) M. E. Porter, “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, May-June, 1987, p. 46. 조영복・정종섭 공저, 전게서, p. 198, 재인용.

39) 권구형·이준우, “다각화된 기업의 본사와 계열사간 분권화에 대한 통합적 연구 : 차별적 분권화와 동질적 분권화의 조건”, 경영학연구제 31권, 제6호, 2002, p. 1471.

40) 홍재범, 전게서, p. 42.

3. 보유자원

기업의 자원은 유형자산, 무형자산, 인적자산으로 나눌 수 있다. 유형자산이란 기업의 자금조달 능력, 현금 흐름과 같은 재무자원과 기업규모, 입지, 설비 건물 등과 같은 물적자원을 포함한다. 무형자산이란 연구설비, 특허, 노하우의 보유정도 등과 같은 기술자원과 기업의 명성, 문화 등을 의미하며, 인적자산은 구성원의 전문화된 능력, 구성원들의 의사소통, 협력과 열정, 의욕 등을 포함한다. 이처럼 기업의 자원은 기업활동의 토대가 되므로 각 유형별로 강·약점을 평가한 후, 자원활용의 효율성을 높일 수 있는 방법을 강구하는 것이 필요하다[41].

기업이 가치사슬상의 탁월한 자산을 보유할 뿐만이 아니라 그것을 활용할 수 있는 자원(Capabilities)을 가지는 것은 지속적 경쟁우위에 있어서 매우 중요하다. 자원은 한 개인이나 기업이 오랜 기간 동안 축적해 온 독특한 고유의 지식(knowledge), 기술(skill), 노하우(know-how) 등을 의미하며 이는 필요한 자산들을 서로 연결시켜 주어 경쟁우위로서 작용할 수 있도록 하는 역할을 담당한다. 또한 자원은 시행착오를 반복하면서 학습할 수 있는 결과이므로 자사만의 고유한 자원을 가지기 위해서는 일반적으로 자산을 획득하는 기간에 비하여 더 긴 기간을 필요로 한다. 이러한 자원에는 리더쉽(leadership), 인적자원(human), 조직(organiaztion), 프로세스(process) 등이 중요하게 거론되고 있다[42].

자원거점적 접근에 의하면 기업은 유휴경영자원(underutilized resource)을 활용하기 위해 다각화를 추구하며, 경영자원에 따라 다각화의 유형을 결정할 수 있다. 특히, 무형경영자원은 기업내부의 다각화를 통한 기업성장의 근본이 되며, 이러한 점에서 Prehalad & Hamel(1990)은 다각화방향의 결정요소로써 기업이 보유하고 있는 독특한 자산, 즉 핵심자원(core competence)을 제시하였다.

Lemelin(1982)은 잉여 경영자원의 효율적인 활용의 동기에서 다각화를 한다

41) 조영복·조동성, 전게서, p 115.

42) 한상만·하영원·장대련 공저, 「마케팅전략」, 박영사, 2004, p. 157.

는 자원관점에서 다각화 결정요인을 분석하였다. 회귀모형은 본업(principal activity)이 I산업인 K기업이 J산업으로 다각화할 확률 P(K, I, J)를 종속변수로 설정하고, 기업의 특성을 나타내는 벡터와 I산업 및 J산업의 특성을 나타내는 벡터들로 설명변수를 구성하였다. 또한 I와 J산업간의 관련성을 나타내는 벡터를 설명변수로 하였다[43].

Montgomery and Hariharan(1991)의 지적대로 다른 조건이 동일한 한 기업 내에서 자원이 다양화 될수록 기업이 새로운 시장에 진입할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 다양한 자원들을 가장 효율적인 방법으로 이용하기 위하여 다각화 기업은 보다 다각화 되는 경향이 있다[44]. Hitt and Ireland(1986)의 연구에서 핵심자원은 관련다각화 기업에서 정의 시너지가 발생하였다. 즉, 관련다각화를 추구할 때 관련 제품사이의 시너지가 발생하며, 이러한 기술적 시너지를 획득하기 위해서는 생산과 구매활동에 전략적 집중이 요구된다고 하였다. 따라서 관련 다각화의 경제적인 이익은 규모의 경제와 시너지를 창출하는 기업의 능력, 즉 공통된 공급망 관리, 마케팅 및 기술적 정보의 공유, 기술의 이전, 생산시설의 공유 등을 통해서 획득될 수 있다[45].

홍현표(1991)는 기업집단의 구조적 특질을 조직구조와 자본구조, 소유구조적 측면에서 접근하고 다각화를 기업집단의 형태로 보아 다각화 결정요인에 관한 모형을 구성하고 있다. 설명변수인 자산규모는 다양한 잉여자원을 의미하는 변수로 사용되었다. 또한 대규모 고정자산의 존재가 다른 유사 공정으로의 다각화를 촉진한다는 논의에 따라 유형고정자산의 비율을 설명변수에 포함시켰다[46].

임상일(1992)은 다각화 결정요인에 관한 연구에서 정태적 요인으로 거래비

---

43) A. Lemelin, "Relatedness in Patterns of Interindustry diversification", *Review of Economics and Statics*, Vol. 2, No. 4, 1982, pp. 646-657.

44) C. A. Montgomery and S. Hariharan, "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15, January, 1991, p. 73, 인우준, 전게서, p. 34, 재인용.

45) 이상식 · 장형욱, 전게서, p. 183.

46) 홍현표, "기업집단의 구조·전략 및 성과에 관한 연구", 성균관대학교 박사학위논문, 1991. p. 27.

용의 절감과 위험분산, 공동효과 및 잉여능력의 활용 등을 동태적 요인으로 기업집단의 수명연장과 기업가 정신의 발현 등을 제시하고 있다. 그는 기업집단은 소속 기업간의 거래비용을 절감하기 위해 다각화를 적극 추진하며, 기존 참여사업의 매출액 증가가 부진할수록 적극적으로 다각화한다고 보았다[47].

홍재범(1996)은 자원은 내구적이며 오랜 기간 투자를 통해 축적되며 이를 임의대로 나누어 쓸 수 없고 여러 분야에 공통적으로 활용될 수 있다는 특징을 지니고 있다. 따라서 기업은 기존 사업으로 이러한 자원을 완전히 활용할 수 없다면 그 활용을 위해 다각화를 추진한다고 보았다[48].

권구혁·이준우(2002)는 다각화전략의 유형에 따라 기업본사와 계열사 간의 분권화 수준이 결정된다는 기업본사 입장의 논리는 계열사가 차별화전략을 취하고 자원보유수준이 높은 경우와 계열사가 저원가전략을 취하고 자원보유수준이 낮은 경우에 한하여 적용될 수 있는 것으로 나타났다.

김진억(2005)는 기업의 여유자원 규모가 클수록 기존의 사업영역에서 그러한 여유자원을 충분히 다 활용할 수 없기 때문에 다각화 전략을 추진한다고 보고 여유자원 규모와 다각화의 정도는 정(+)의 관계를 가질 것으로 설정하였다[49].

따라서 국제물류주선업체의 다각화는 기업이 보유한 자원간의 공유와 활용이 범위의 경제 실현을 통한 이익을 창출할 수 있으며 이는 다각화의 중요한 결정요인이 된다.

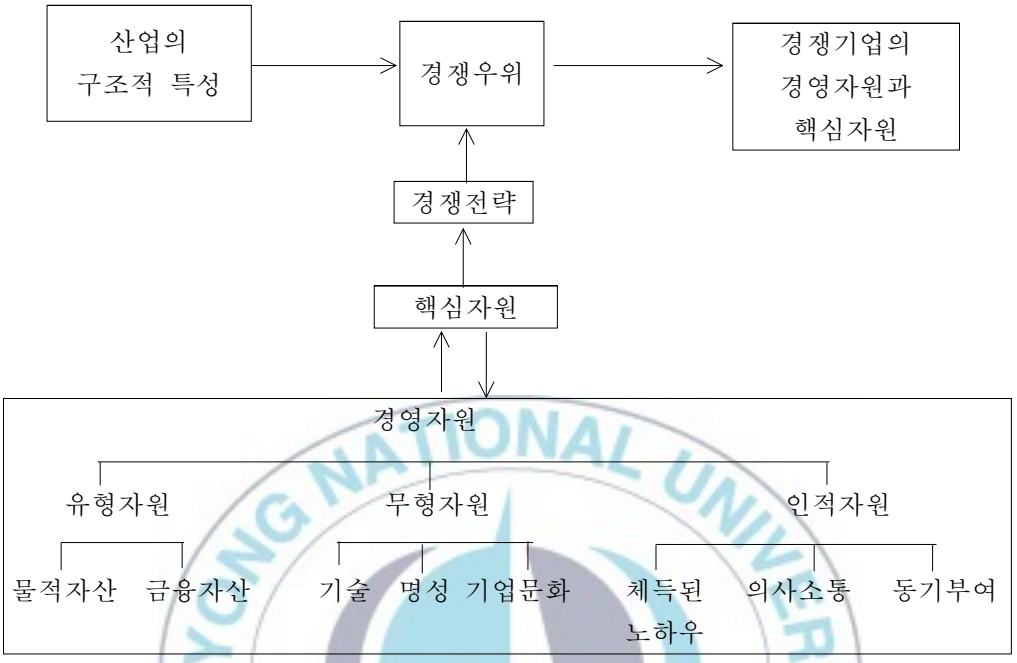
---

47) 임상일, “기업집단의 다각화와 시장집중에 관한 연구”, 고려대학교 박사학위논문, 1992, p. 28.

48) 홍재범, 전게서, p. 41.

49) 김진억, 전게서, p. 28.

<그림 2-3> 경영자원, 핵심자원, 경쟁우위의 관계



자료 : 장세민, 전게서, p. 154.

4. 관리체계

1) 보상체계

일반적으로 보상시스템은 보상의 지급기준인 보상체계와 지급방법인 보상형태를 합한 개념이다. 보상체계 및 보상수준 관리에 의해서 결정된 임금총액을 직무와 노력의 질과 양에 따라 어떠한 항목을 어떤 기준에 의해 공평하게 배분하는가 하는 문제를 다루는 것은 개별 인건비관리로 종사원들이 공정하다고 인식하여 일에 대한 의욕을 높일 수 있도록 행해져야 한다.

Merchant(1998)은 결과통제에서 가장 일반적으로 사용되는 기법은 성과보상, 즉 인센티브를 제공하는 방법이다. 결과에 대한 보상은 조직구성원들에게 조

직이 원하는 결과를 강요하는 것이 아니라 스스로 조직이 기대하는 방향으로 업무를 수행하도록 동기를 부여하는 역할을 하게 된다. Steers와 Porter(1991)는 보상을 내재적 보상과 외재적 보상, 시스템전체와 개인의 4가지 차원으로 분류하고 있다. 이때 내재적 보상이란 개인이 업무를 수행한 결과 자신에게 스스로 부여하는 성취감 혹은 만족감을 의미하며 외제적 보상은 타인이나 집단이 개인에게 부여하는 보상을 의미한다[50].

<표 2-4> Steers와 Porter의 보상형태

	시스템 전체	개인
외재적 보상	예) 보험혜택	예) 대폭적인 성과급 인상
내재적 보상	예) 성공하는 조직의 일원이라는 자부심	예) 자아 실현감

자료 : R. T Steers and L. W. Porterm, *Motivation and Work Behavior*, 5th, McGrow Hill New Jerser, 1991, p. 480.

이러한 보상은 업무성과 향상을 목적으로 성과중심 보상으로 제공할 것인지와 조직 구성원 간의 멤버쉽을 강화하기 위한 수단으로 제공할 것인지를 판단한다. 성과급은 성과중심 보상(performance-based reward)의 대표적인 경우로 개별 종업원이 수행한 과업성과에 따라 보상한다. 개별 종업원 성과향상을 통해 일차적으로 조직생존이 가능하고, 그 만큼 개인에게 돌아가는 보상 또한 커진다.

멤버쉽 보상(membership-based reward)은 조직성과나 집단성과에 대해 구성원들에게 동등하게 제공함으로써 조직 및 집단 멤버십을 강화시키는 방법이다. 조직성과급의 생산이윤 및 성과이윤분배가 좋은 예이다. 개별종업원들이 성과달성과 보상에 집착하지 않고, 공동의 목표달성을 토대로 균등하게 보상을 제공하여 집단 및 조직 응집성을 강화시킬 수 있다. 특히 성과중심보상은 구성원들의 성과지향을, 멤버십은 인간적 배려지향이라는 장점을 가지고 있다. 따라서 어느 한 쪽의 우월성을 부각시키기보다는 조직문화나 구성원들의 성향, 그리고 최

50) 김진억, 전게서, p. 31.

고경영자의 신념과 믿음 등 조직풍토에 적합하도록 상호 보완적으로 병행하는 것이 바람직하다.

조직성과급(corporatewide pay-for -performance plan)은 조직이 시장에서 획득한 성과를 기초로 개별 구성원 및 집단을 보상하는 것이다. 조직성과가 향상될수록, 그 만큼 개인에게 돌아가는 보상수준도 증가되는 원리이다. 조직이 달성한 성과에 의한 보상은 크게 두 가지 성과를 기준으로 한다. 하나는 종업원의 생산성 향상과 품질개선을 강조하는 생산이윤분배제(gainsharing)이고, 다른 하나는 조직이 시장에서 달성한 매출이익에 의한 성과분배제(profitsharing)이다[51].

<표 2-5> 성과보상의 전략적 선택 문제들

판단요소	판단기준	판단내용
보상철학	내부적공정성 대 외부적공정성	• 조직내부에서 보상수준을 어떻게 공정하게 할 것인가? • 외부노동시장과 조직의 보상수준을 비교해 어떻게 공정하게 할 것인가?
보상주기	고정적보상 대 변동적보상	• 보상을 고정된 기간에 지급할 것인가? • 보상을 간헐적으로 지급할 것인가?
보상 효과성	성과중심적보상 대 멤버쉽보상	• 업무성과를 보상하여 성과지향형 조직으로 만들 것인가? • 조직구성원간 인간적 유대관계를 통해 협력적 조직으로 만들 것인가?
보상평가 기준	직무급보상 대 멤버쉽보상	• 직무특성을 평가하여 보상할 것인가? • 직무수행자의 능력과 성과를 평가하여 보상할 것인가?
보상지급 형태	금전적보상 대 비금전적보상	• 보상을 금전적인 형태로 지급하여 외재적 만족감을 제공할 것인가? • 보상을 비금전적인 형태로 지급하여 내재적 만족감을 제공할 것인가?
보상지급 과정	개방적보상 대 폐쇄적보상	• 보상을 공개적으로 결정하여 절차적 공정성을 강조할 것인가? • 보상을 비공개로 하여 구성원들간 경쟁적 자극을 감소시킬 것인가?

자료 : Gomez-Mejia L. R, D. B. Balkin & R. L. Cardy, *Managing Human Resources*, 2nd, Prentice-Hall, Inc, 1988, p. 299.

51) 이진규, 「전략적·윤리적 인사관리」, 박영사, 2007, p. 407.

본 연구에서의 보상체계는 <표 2-5>에서와 같이 6가지 판단요소 중 이의 측정변수로는 그룹의 성과에 따른 차별적 보상과 개인별 성과급을 관리체계로 두고 이를 기업의 보유자원으로 사용한다.

2) 통제체계

통제개념은 전략의 계층구조와 더불어 전략전개의 과정이라고 할 수 있다. 통제의 근본적인 목적은 계획과 실행을 위한 동기부여에 있다. 전략의 평가와 통제는 전략목표가 원활하게 실행으로 연결되어 추진될 수 있도록 동기를 부여하고 정보를 제공하는 과정이라고 할 수 있다. 기업은 전사적 입장에서 모기업 이점(parenting advantage)을 달성하기 위해 모기업의 특성과 지원이 사업부의 특성과 기회에 적합하여야 한다.

모기업은 사업부의 욕구에 잘 부합될 수 있는 적절한 수의 권한계층과 통제의 폭을 고려한 모기업 스타일(parenting style)을 제시하여야 한다. 즉, 자원의 공유와 조정이 필요한 관련다각화는 장기적 전략과 비즈니스 목표에 적합한 전략적 계획스타일(strategic planning style) 및 전략적 통제스타일(strategic controlling style)이 적합한 반면, 경영향상과 재무통제가 필요한 비관련 다각화는 전략과 계획형성에 있어 책임감(responsibility)과 자주성이 전제가 되는 재무적 통제스타일(financial control style)이 적합하다[52].

Chandler(1962)는 미국의 기업들에 대한 논문에서 집중화기능구조(centralized function structure 즉, U-form)하에서는 다각화와 성장의 문제와 관련하여 다분할 구조(multidivisional structure 즉, M-form)를 제안하였다[53]. Teece(1981)은 M-form 조직은 다품종 기업에서 항상 좋은 성과를 나타낸다고

52) M. Goold, A. Campbell & M. Alexander, *Corporate-Level Strategy; Creating Value in the Multibusiness Company*, Jonh, Willey & Sons, Inc, 1994, p. 412.

53) A. D. Chandler, *Strategic and Structure: Chapeters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mess, ; Mit press, 1962, 김진억, 전게서, p. 29, 재인용.

주장하기도 한다[54].

통제는 수행한 업무결과와 설정한 목표가 얼마나 부합하고 있는지를 분석하고 목표와 실적과의 차이를 최소화 할 수 있도록 조직구성원의 활동을 시정하도록 하는 것이다. 다각화기업에 있어서 다분할 구조를 지향하는 조직은 내부통제와 전략적 통제를 효율적으로 추진하고 있다.

이러한 이론적 배경을 토대로 다각화된 국제물류주선기업의 경우 다각화전략을 실행할 수 있는 통제체제가 다각화 결정에 영향을 준다는 가정 하에 통제체계의 측정으로 사업부별 효율적인 통제체계 및 통제시스템을 관리체계로 보고 보유자원으로 사용하였다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

54) D. Teece, "International Organization and Economic Performance: Am Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms", *Journal of Industrial Economics*, 1981, pp. 173-199.

제 3 절 다각화와 기업성과에 관한 고찰

기업의 다각화 전략과 기업성과 간의 관계는 관심을 많이 유발하는 연구의 대상이나 다각화 전략과 성과 간의 관계는 이에 관련된 변수들이 너무 많고 복잡할 뿐만 아니라 연구결과도 학자들에 따라 상이하게 도출되어 명백한 결론에 도달하는 것은 매우 어렵다. Rumelt는 관련다각화 기업이 비관련다각화 기업보다 훨씬 더 높은 수익률을 얻는다는 것을 밝혔다.

Rumelt의 연구이후 많은 연구자들이 관련다각화의 높은 수익률이 다각화전략 그 자체로부터 나오는 것인지, 또는 다른 요인에서 발생하는 것인지에 대하여 격렬한 논쟁을 벌였으나 지금 학계에서는 관련다각화가 경영자원을 공유하는 범위의 경제성 때문에 비관련다각화기업에 비해 훨씬 더 높은 수익을 보인다는 점에 동의하고 있다. Markides는 미국의 다각화된 기업이 리스트럭처링을 통해 비관련 사업을 정리하고 주력사업에 집중하는 것이 기업의 수익률을 높이는데 크게 기여하였다는 것을 실증적으로 보여주었다.

그러나 이와 같은 실증연구결과를 해석하는데 있어서 주의할 점이 있다. 모든 기업들에게 동일하게 어떤 다각화전략이 다른 유형의 전략보다 항상 높은 수익률을 얻게 해 줄 수 있다는 것을 일률적으로 말할 수는 없다. 실증분석을 통해서 도출된 관련다각화가 더 높은 성과를 보인다는 주장은 다만 평균적으로 관련다각화가 비관련다각화보다 성과가 높다는 것을 의미하는 것이며, 모든 기업이 관련다각화를 추구하여야 한다는 것은 아니다. 이것은 개별기업이 어떠한 경영자원을 보유하고 있는가에 달려 있기 때문이다. 즉, 기업의 다각화에 대한 선택에는 유일한 해답이 없고 현재 기업이 갖고 있는 경영자원과 핵심자원의 관점에서 다각화의 방향, 즉 관련부분으로 다각화할 것인가 아니면 비관련부분으로 다각화할 것인가 하는 점을 결정하여야 한다[55].

55) 장세민, 전게서, pp. 382-383.

1. 외국의 주요 연구

다각화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 경험적인 증거를 제공하려고 시도한 Rhoades는 다각화가 가격-비용마진에 체계적인 영향을 미친다는 명제에 대하여 시험적인 지지를 하였다. 1963년도 241개 제조기업을 대상으로 한 그의 연구에서는 기업의 다각화정도와 수익률은 정(+)의 상관관계가 있다는 것을 발견하였다. 그러나 Rhoades(1973)가 개선된 1967년도의 자료를 사용하여 추가적인 다각화 측정치를 개발하여 연구한 결과 초기 연구와는 달리 다각화가 보다 광범위하게 측정되었을 때 다각화는 수익률에 부(-)의 영향을 미친다고 제시하였다[56].

Rumelt(1974, 1977)는 Fortune 500개 기업 중 246개를 선정하여 1949년부터 1974년까지 자료를 대상으로 다각화와 성과간의 관계를 실증 분석하여 관련다각화가 비관련다각화에 비해 수익성 측면에서의 우월한 성과를 보이는 것은 기업 내부에 보유하고 있는 핵심기술(Core Skill)이 관련 분야로의 다각화를 통해 발현된 것에 따른 것이라고 주장하였다[57].

Montgomery(1985)는 다각화, 시장구조와 경영성과간의 관계를 회귀분석을 통하여 살펴보았다. Forturn지가 선정한 500대 기업 중 128개 기업을 대상으로 연구한 결과 다각화수준이 높은 기업들이 다각화수준이 낮은 기업들보다 평균 수익률이 더 높은 것으로 나타났다. 이는 상대적으로 다각화수준이 높은 기업들이 낮은 기업들에 비해 보다 강력한 경쟁력을 가지고 있음을 보여준다[58].

Lamont & Anderson(1985)은 1982년도 Forturn지 선정 500대 기업 중 무작위로 추출한 50대 기업을 대상으로 한 연구에서 순수 다각화전략과 경영성과 측

---

56) S. A. Rohades, "The Effect of Diversification on Industry Profit Performance in 241 Manufacturing Industries : 1963", *The View of Economics and Statistics*, Vol. 55, No. 1, May, 1973, pp. 146-155, 김정포, 전게서, p. 190, 재인용.

57) 홍재범, 전게서, p. 23.

58) C. A. Montgomery, "Product-Market Diversification and Market Power", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 1985, pp. 789-798, 김정포, 전게서, p. 190-191, 재인용.

정치(ROE, ROI, ROA, GRS)간에 유의적인 관계가 있음을 밝혀내었다[59].

Palepu(1985)는 1973-1979년까지 30개의 미국 식품회사의 관련다각화와 비관련다각화를 중심으로 한 연구에서 관련다각화를 추진하는 기업이 비관련다각화를 추진하는 기업에 비해 성과가 높다고 제시하였다[60]. Chang and Thamos(1988)은 다각화에 있어 수익성은 다각화전략 선택에 영향을 미치지만 다각화 전략 선택은 수익성에 영향을 미치지 못하다고 지적하였다. Grant & Jammine(1988)는 1972-1984년까지 영국의 대규모 제조기업 305개를 표본으로 하여 기업의 다각화전략 및 기업의 특성과 재무적 성과간의 관련성을 조사한 결과, 다각화된 기업들이 특화된 기업들에 비해 더 좋은 결과를 보인다고 제시하였다[61].

Lang & Stulta(1994)는 다각화된 기업들의 다각화수준을 ① 매출액기준 허핀달지수(Herfindahl from sales) ② 자산기준 허핀달지수((Herfindahl from Assets), ③ 사업부의 수(number of segments) 등 3가지 대용치를 이용하여 측정한 결과 여러 사업을 영위하는 다각화기업은 단일기업(single segment firms)보다 성과가 낮은 것으로 분석되었다[62].

Montgomery(1994)는 특정성이 높은 자원을 가진 기업은 다각화의 정도가 낮은 상태에서 절대적으로 높은 이윤을 얻을 수 있는 반면에 특정성이 낮은 자원을 가진 기업은 상대적으로 다각화의 정도가 높은 상태에서 이윤이 극대화될 수 있다고 하였다. 즉, 기업에 따라 적정 다각화수준이 다르게 나타나는 것을 시사한다[63].

---

59) B. T. Lamont & C. R. Anderson, "Model of Corporate Diversification and Economic Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 1985, pp. 926-934, 김정포, 전게서, pp. 190-191, 재인용.

60) K. Palepu, "Diversification Stategy, Profit Performance and Entropy Measure", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985.

61) R. M. Grant & A. P. Jammine, "Performance Difference between the Wrigly/Rulemt Strategic Categories", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 333-346, 홍재범, 전게서, p. 23.

62) L. H. Lang and R. M. Stultz, "Tobin′q, Corporate Diversification and Firm Performance", *Journal of Political Economy*, 1994, pp. 867-891.

Vassilis Markides & Matthias Holweg(2006)는 국제운송업자가 제공하는 서비스는 다각화가 되어 있으나 이러한 다각화가 기업의 이익구조에서는 다소 현저히 나타나고 있다는 것을 보여주었다[64]. Bertram Tan, Hae-Ching Chang, Chen-kuo Lee(2007)은 재무적성과의 측정으로 ROA, RAE, SG로 비재무적 성과로는 기업의 시장점유율, 자원의 습득, 생산성과 효율성, 자원 효용율, 정보의 가용율, 신제품 도입기간, 작업응집력 등을 측정한 결과 다각화와 경영성과 사이는 유의하지 않다고 지적하였다[65].

2. 국내의 주요 연구

김정포(1989)는 제품다각화의 정도와 기업의 수익성에 관한 실증분석결과 제품의 다각화정도가 상대적으로 높은 기업이 낮은 기업에 비해 더 나은 성과를 보여주고 있음이 밝혀졌다. 또한 지역이나 제품의 구별 없이 다각화전략은 기업의 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[66].

오세영(1989)은 경영성과와 수익성에 대한 결과는 전업형기업의 성장성이 가장 낮은 것으로 나타났으며 안정성에 있어서는 전업형이 가장 높고 수직형은 비관련형보다도 낮다. 이러한 관계는 다각화가 진전될수록 안전성이 높아진다는 일반적인 가설과는 반드시 일치한다고는 할 수 없으나, 다각화가 안정성의 증대에 기여하고 있다는 사실을 확인시켜 주고 있다[67].

이한득(2003)은 외환위기 이후 국내 대기업들의 사업구조가 주력기업 중심

63) C. A. Montgomery, "Corporate Diversification", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 3, Summer, 1994, p. 168.

64) Vassilis Markides & Matthias Holweg, op.cit, pp. 336-359.

65) Bertram Tan, Hae-Ching Chang, Chen-kuo Lee, "Relationships amongs Industry Environment, Diversification, Motivation and Corporate Performance, Am Empirical Study of the Automobile Industry in Taiwan", *International Journal of Commerce and Management* Vol. 17, No. 4, 2007, p. 342.

66) 김정포, 전게서, p. 206.

67) 오세영, 전게서, p. 87.

으로 집중화되면서 다각화 경향이 줄어들고 있는 것으로 나타났다. 또한 다각화 수준이 매우 높거나 낮은 기업집단에 비해 중간정도인 기업집단의 수익성이 더 높다[68].

구경모(2004)는 국제포워더 기업은 두 가지 분류기준인 해외영업거점여부와 화물자동차운송사업의 겸업여부에 따라 분석대상을 구분하여 일본의 국제포워더 중 해외네트웍 거점을 구축하고 운송업무, 항만운송업무, 창고업 등에 주력하고 있는 기업은(트럭운송사업 비겸업) 자본집약적인 사업체질을 가지고 있는 것으로 판단되고 수익성 측면에서는 예상했던 높은 경영성과를 보여주지 못하였다[69].

강인철(2005)은 다각화가 기업의 수익성에 미치는 영향의 경우 외환위기 전에는 유의적인 관계가 발견되지 않는 반면 외환이기 이후에는 유의적인 관계가 발견되었다. 특히 ROE로 측정된 수익성과는 유의적인 정(+)의 관계가 발견된 반면, ROA, ROS로 측정된 수익성과는 유의적인 부(-)의 관계를 나타내었다[70].

김수욱(2005)은 시장 및 제품 다각화가 성과에 미치는 주 효과와 공급사슬 통합수준의 상호작용을 비교함으로서 공급사슬통합과 시장 및 제품다각화의 연계가 SCM 성과와 경영성과 모두에 유의적 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다[71].

김진억(2005)은 다각화 유형 즉, 관련 다각화로서 PB와 투자신탁, 비관련다각화로서 방카슈랑스는 기대성과에 따른 차이가 있었다. 즉 다각화의 목적이 수익성의 제고에 있음을 검증되었으나 관련 다각화거나 비관련 다각화의 여부는 위험의 분산과 무관한 것으로 제시하였다[72].

---

68) 이한득, “수익성과 사업다각화 어떤 관계인가”, LG주간경제, 2003, p. 9.

69) 구경모, “일본 국내 포워더 기업의 사업전략에 따른 경영성과 분석”, 계간물류혁신, 2004, p. 23.

70) 강인철, “다각화전략의 변화가 기업가치 및 수익성의 변화에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 대한경제학회지 제18권 제5호(통권 52호), 대한경제학회연구소, 2005, pp. 2415-2416.

71) 김수욱, “공급사슬통합유형과 다각화 전략의 연계”, 경영학연구, 한국경영학회 제31권 제2호, 2005, p. 181.

72) 김진억, 전게서, p. 135.

박재희(2005)는 기업의 전체적인 수익성은 다각화 조정 등을 통해서 상당부분 개선된 것으로 나타났지만 매출액 영업이익률은 외환위기 이전 수준에 그치고 있고 매출액 영업이익율의 변동으로 측정한 위험도 외환위기 이후 2배로 증가하여 영업환경이 외환위기 이후에 더 어려워진 것으로 판단하였다[73].

서정민(2005)은 신규사업 개발성과 간의 관계에 대한 가설은 부분적으로 지지되었다. 이 가설은 비재무적 성과 측면에서는 채택되고, 재무적 성과 측면에서는 기각되고 있어 전체적으로는 부분적으로 지지된다고 볼 수 있다[74].

본 연구에서 성과의 측정은 다각화수준과 성과에 관한 것으로 성과의 측정지표로 재무적 성과와 비재무적 성과를 둔다. 그리고 다각화 결정요인과 다각화 수준별로 다각화는 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 가정하였다.

3. 성과의 정의

일반적으로 성과는 활동의 결과, 즉 기업의 전략목표나 내·외적 환경과 관련하여 이루어진 활동의 결과를 의미하며 평가는 계획했던 목표의 달성 정도를 의미한다. 성과평가는 전략경영의 마지막 단계로서 통제에 필요한 정보를 제공하는 과정이라고 할 수 있다.

다각화의 성과에 대한 실증분석에서는 회계성과 측정치가 가장 널리 사용되며 이는 다각화를 수립하는 과정에서 경영자가 가장 많이 참조하는 지표이기 때문이다. 이러한 관점에도 불구하고 회계성과 측정치가 유용성 측면에서 비판받는 것은 회계 관행이나 세법적용에 따라 기업 간의 차이나 조작가능성이 존재하고 과거의 성과만을 반영하지만 미래의 성과를 반영하지 못한다는 점에 기인한

73) 박재희, “대규모 기업집단의 다각화, 소유규조, 자본구조의 상호작용과 경영성과”, 부경대학교 박사학위논문, 2005, p. 80.

74) 서정민, “신규사업 개발전략과 마케팅 능력이 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2005, p. 133.

다. 경영의 성과는 매우 다차원적인 활동의 결과로 경영과 전략 및 통제의 계층성과 관련하여 경영자와 관리자들은 단기적 재무적 성과뿐만 아니라 장기적 비전 및 전략의 성과도 알고 싶어 한다.

그러나 재무적 측정치들은 최종 결과만을 강조하고, 지나치게 집약되어 있어서 결과의 과정(원천)에 대한 정보를 제공하지 못한다는 문제점을 지적받고 있다. 그러므로 성과의 측정에 있어 최종 결과치인 재무적 성과 및 성과 창출을 위하여 이루어지는 활동 과정에 대한 성과를 측정하기 위한 비재무적 성과측정치가 성과평가시스템의 핵심내용으로 제시되고 있다.

<표 2-6> 재무 측정치와 비재무 측정치의 상대적 비중 연구

연구자	연구내용
Emst & Young(1991)	질적 측정치와 양적 측정치의 상대적 중요도에 대한 변화를 연구
Lingle & Schiemann(1996)	재무적 측정치와 비재무적 측정지표에 대한 중요도의 인식정도 및 실제 사용정도에 대한 연구
Bonnie, Teresa, Nancy & Steven(1998)	비재무적 측정지표의 중요성은 인정하나 그 지표를 실제로 측정하지 않는 경우와 비재무적 요인이 측정되어도 실제로 사용되어지지 않는 경우의 비교 연구
Light(1998)	비재무 정보와 이익예측 정확도 사이에 상관관계가 존재한다는 연구결과 제시
Kaplan & Norton (1996)	재무 측정지표와 비재무 측정지표 사이에 상관관계가 발생한다는 점을 제안하고, 두 지표 사이에 존재하는 상대적 효과를 측정하는 것이 중요하다고 함
Ittner & Larcker(1998)	측정항목에 대한 비중 연구에서 재무수치(56%), 고객수치(19%), 프로세스(12%), 혁신과 학습(5%), 기타(9%) 등을 제시하고, 재무지표에의 의존이 높음을 발표

자료: 홍미경, “BSC가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 박사학위논문, 2000, pp. 14-15.

1) 재무적 성과

재무적 차원의 성과지표(측정치)의 관점은 기업이 재무적으로 성공하기 위하여 투자자에게 어떻게 보여져야 하는가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성된다. 일반적으로 재무적 성과의 측정에는 수익성이 강조되지만 기업의 상황에 따라 안정성이나 성장성 요인이 핵심요소가 될 수 있고 두 가지 이상의 요소들이 동시에 고려되기도 한다. 재무적인 성과측정 지표들은 영업이익이나 투자자본수익률(ROI), 경제적 부가가치(EVA) 등이 주로 사용되며 대안이 되는 지표들은 매출액 및 현금흐름 달성도 등이 있다.

Hopwood(1972)는 성과를 평가할 때 회계정보의 이용정도가 조직구성원들의 직무관련 긴장도에 미치는 영향에 대한 연구에서 성가평가유형을 예산제약형, 이익중심형, 비회계정보형의 세 가지로 분류·제시하였다[75]. Brownell(1982)은 재무적 성과평가의 유형에 관한 Hopwood(1972)와 Otley(1978)의 상반된 연구결과를 설명하기 위하여 참여예산이라는 조절변수를 도입한 연구를 실시하였다. 연구결과 성과평가유형과 예산참여 정도의 상호작용효과가 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[76].

2) 비재무적 성과

성과평가에 대한 연구에서 비재무적 성과 평가유형에 대한 연구는 1980년대 후반부터 진행되었으며, 1990년대에 들어와서는 재무적 성과평가지표의 문제점에 대한 반성으로 비재무적성과 평가유형에 대한 연구가 더욱 활발하게 전개되면서 다양한 견해가 제시되었다.

---

75) A. G. Hopwood, “An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, 1972, pp. 156-182.

76) P. Brownell, “The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary, Participation and Organization Effectiveness”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, 1982, pp. 12-27.

관점별 측정지표 사례들을 보면 고객차원의 관점은 기업이 비전을 달성하기 위하여 고객에게 어떻게 보여 져야 하는가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성된다. 이 관점에서 사용되는 성과측정지표로는 고객만족도와 유지율, 신규고객확보 등의 고객측면의 지표와 시장점유율, 매출액, 성장률 달성정도, 대고객, 수익성, 고객점유율 등의 목표시장 측면의 지표가 있다.

내부 프로세스 차원의 관점은 성공을 위해서 내부적으로 가장 집중적으로 개발해야 할 능력은 무엇인가를 나타내는 것이다. 이를 달리 표현하면 이 관점은 기업이 투자자와 고객을 만족시키기 위하여 자사의 내부 활동 중 가장 탁월해야 하는 것은 무엇인가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성한다. 이 관점의 성과측정지표로는 품질, 시가, 원가, 시너지, 신규사업 비율 등을 들 수 있다.

학습과 성장차원의 관점은 조직구성원이 지속적 개선과 가치를 창출해 낼 수 있는 능력이 있는가를 나타내는 것이다. 즉, 이 관점은 비전을 달성하기 위하여 기업의 개선과 조직구성원의 학습을 어떻게 할 것인가에 대한 질문에 대답할 수 있는 요소로 구성된다. 이 관점의 성과측정지표로서 종업원 만족, 정보시스템 이용정도, 아이디어 창출능력, 학습정도, 지식공유 등이 있다[77].

Curtis & Ellis(1997)는 신제품개발 관련 연구에서 기업의 신제품 관련 재무성과, 도입시간, 고객만족 등과 같은 비재무적 성과지표들을 효율적으로 관리할 때 긍정적인 효과가 있다고 주장하였다[78].

본 연구의 성과 측정방법은 모집단인의 국제물류주선업체의 재무자료 등 2차 자료의 부족으로 인하여 회계성과 측정치를 사용하지 않고 설문을 통한 주관적 평가인 재무적 성과와 비재무적 성과의 측정으로 <표 2-7>에서와 같이 재무적 관점에서의 매출액 증가정도, 수익성 증가정도, 현금흐름 달성정도 등을 통해 이루어진다. 또한 비재무적 관점에서의 시장점유율 증가정도, 고객의 증가정도 및 학습과 성장관점에서의 종업원 만족도(동기부여), 전반적인 만족도 증가 정

77) 서정민, 전게서, pp. 61-72.

78) C. C. Curtis & L. W. Ellis, "Balanced Scorecards for New Product Development", *Journal of Cost Management*, May-June, 1997, pp. 12-18.

도, 기업이미지 향상 정도 등을 이용한다.

<표 2-7> 관점별 측정지표사례

관점 구분	측정 지표(예)
재무적 관점	-매출액 달성정도 -수익성(이익율)달성정도 -현금흐름 달성정도 등
고객 관점	-시장점유율 달성정도 -매출액 성장률 달성정도 -신규고객 유치율 달성정도 등
내부프로세스 관점	-사업개발 시간목표 달성정도 -전체매출액 대비 구성비율 -마케팅 활동에 대한 시너지 등
학습과 성장 관점	-사업 개발자원 향상 -종업원 만족도(동기부여) -아이디어 창출능력

자료 : 서정민, 전게서, p. 73.

제 Ⅲ 장 국제물류주선업체의 다각화에 대한 고찰

제 1 절 국제운송주선업의 개념

1. 국제운송주선업의 의의

국제운송주선업이란 운송을 위탁한 고객의 대리인으로서 송화인의 화물을 인수하여 수화인에게 인도할 때까지의 집화, 입출고, 선적, 운송, 보험, 보관, 배달 등 일체의 업무주선 뿐만 아니라 복합운송체제하에서 스스로 운송계약의 주체자가 되어 복합운송인으로서 복합운송증권을 발행하고 전구간의 운송책임을 부담하는 자 혹은 법인을 의미한다. 운송방식이 복합운송 등 특정지점에서 특정지점까지 일괄운송수요가 많아지면서 운송주선인도 해상, 항공 등으로 구분하지 않고 국제운송주선인으로 통합되는 추세이다.

국제적으로는 국제운송주선업(freight forwarding business)이 우리나라에서는 복합운송주선업으로 통용되고 있다. 우리나라 화물유통촉진법 제2조에 '복합운송주선인[79]이라 함은 타인의 수요에 응하여 자기의 명의와 계산으로 타인의 선박, 항공기, 철도차량 또는 자동차 등 두 가지 이상의 운송수단을 이용하여 화물의 운송을 주선하는 사업을 말한다.'라고 규정하고 있다.

79) 2007년 8월 3일 개정, 법률 제8617호의 물류정책기본법 제3절에 의해 2008년 2월에 '국제물류주선업'으로 변경되었다.

2. 국제운송주선인(Freight Forwarder)의 주요 기능

1) 프레이트 포워더의 기능

프레이트 포워더는 화주의 대리인으로서 적절한 운송수단을 선택하여 운송에 따르는 일체의 부대업무를 처리해 주는 전통적인 운송주선기능과 오늘날과 같은 복합운송 시스템하에서 독자적인 영업광고와 함께 스스로 컨테이너 등의 운송설비를 갖추고 집화, 분배, 혼재업무를 수행하는 운송의 주체자로서의 기능을 지니고 있다.

주요 기능으로서는 수출·입 업무의 전반에 있어 화주를 대신하여 국제무역부 역할을 하는 것으로 ① 전문적 조언자, ② 항구로의 반출, ③ 운송계약의 체결 및 선복의 예약, ④ 관계서류의 작성 및 적재업무, ⑤ 통관 및 분배·관리, ⑥ 운임 및 기타비용의 입체, ⑦ 포장 및 창고보관, ⑧ 보험의 수배, ⑨ 화물의 집화, ⑩ 시장조사, ⑪ hanging container service 등이 있다[80].

2) 포워더의 업무

이러한 포워더의 주요업무로는 ① 혼재서비스, ② co-loading업무, ③ Project 및 Bulk Cargo서비스, ④ 특수화물(해외이주, 미군, 전시화물)운송서비스, ⑤ hanging garment service, ⑥ 운송관련 각종 서비스 대행, ⑦ 환적화물 취급서비스, ⑧ House Forwarding Service, ⑨ 보세창고도거래(BWT) 등을 들 수 있다.

80) 연수교재5-「복합운송실무」, 한국복합운송협회, 2002, p. 25.

제 2 절 한국 국제물류주선업의 발전과 일반현황

우리나라 최초의 복합운송(포워딩) 형태의 운송방식은 1958년경부터 시작된 것으로 알려지고 있다. 당시 한국미곡창고(현 대한통운)는 교역상대국인 일본이나 동남아시아 국가들을 상대로 수출화물 샘플을 동일한 목적지별로 모아서 박스나 용기에 담아 수송했고 수입화물의 경우 부산항에서 국내 각 지역 수하주별로 재분류해 일관운송 했다. 우리나라에 포워딩이 본격적으로 도입된 시기는 1970년대 부터다[81]. '해사운송사업법'(해운법의 전신)에 의거하여 1976년 10월 26개 업체에 대해 최초로 면허를 발급함으로써 프레이트 포워딩(해상화물운송주선업)이 정식으로 도입, 1984년부터는 등록제로 전환하였다. 1989년 해운업법의 개정으로 외국인의 해상운송주선업에 대한 진입이 합작투자의 형태로 허용되었다.

항공운송주선업은 1969년 5월에 항공법에 의해 정식 도입되었으며 1990년에는 해운과 통합되는 한편 등록업무도 지방 자치단체로 이관되고, 1993년에는 해운법 개정에 따라 해상운송주선업, 해운중개업, 해운대리점업, 선박대여업 등에서 외국인에 대한 투자제한이 완전히 철폐되었다.

1. 한국 국제물류주선업의 발전단계

1) 국내포워딩의 시작

국내 최초의 순수 포워딩업체로 1973년 6월28일 스위스계 글로벌 포워더인 퀴네앤드나겔(Kuehne & Nagel)의 파트너로서 포워딩업무를 시작한 아세아익스프레스를 들 수 있으며, 같은 해 11월 5일에는 해성운송이 스위스 재키 매더(Jack Maeder)와 파트너계약을 맺고 포워딩업무를 시작하였다. 1974년 1월 31일

81) 이경희, 창간 25주년기념 특집기사, "한국포워더 30년을 조명한다(상). 해운물류 성장 이끈 든든한 버팀목", Jun 5, 2006, 코리아쉬핑가제트, p. 131.

그랜드해운이 독일 한사 트란스포트(Hansa Transport)와 동년 5월 8일 일양해운이 독일 헤르만 프드비히(Herman Ludwig)와 5월 9일 오리엔탈엔터프라이즈가 독일 유러피안 트랜스포트시스템과 6월 14일엔 천우통운이 스위스 기업 맷트랜스포트(Mat Transport)와 각각 파트너 계약을 맺고 포워딩 업무에 들어갔다. 이후 복합운송주선업이 한때 유망업종으로 주목 받으면서 3-5년 사이에 포워더로 이름을 내건 회사가 잇따라 생겨났다.

2) 해상운송주선업

해상운송주선업체는 해운항만청 발족 이후 26개사에 첫 면허를 발급함으로써 1976년 10월 30일 국내에 공식출범, 이후 26개 업체는 30년이란 긴 세월이 지나면서 많은 수가 도산하였다. 그리고 이중에서 삼영익스프레스(주), 세방기업(주), 오리엔트쉬핑(주), 제일항역(주), (주)일양해운, 천우통운(주) 등 11곳만이 현재까지 영업을 하고 있다.

<표 3-1> 최초 해상포워더 26개사 (1976. 10. 30현재)

업체명		
건양기업(주)	제일항역(주)	쌍용해운(주)
국제해운(주)	한국운송(주)	(주)아세아익스프레스
극동해운(주)	(주)한진	(주)오리엔탈엔터프라이즈
동방운수창고(주)	현운기업(주)	(주)일양해운
삼영익스프레스(주)	고려컨테이너터미날(주)	천우통운(주)
(주)아세아엔터프라이즈	그랜드운송(주)	한양엔터프라이즈(주)
세방기업(주)	남성해운(주)	해성해운(주)
영진상운(주)	부산운수(주)	홍진통운
오리엔트쉬핑(주)	삼익선박(주)	

자료 : 이경희, 창간 35주년 특집기사, “한국포워더 30년을 조명한다. 해운물류 성장 이끈 든든한 버팀목”, 코리아쉬핑가제트, Jun 5, 2006. p. 136.

70년대 들어 포워더들이 면허를 취득하고 본격적인 영업을 시작한 이후 운송실적도 눈에 띄게 성장했다. 1977년 34개 해상운송주선업체가 취급한 화물은 컨테이너화물 34,302TEU였으나 1989년에는 576,840TEU로 16배 증가한 수치로 업체수가 7배로 늘어난 것을 감안하더라도 매우 큰 폭의 성장이다.

<표 3-2> '77-'89 컨테이너 화물 복합운송업체 취급실적 (단위 : TEU)

구분 / 연도	수출			수입			계		
	국내 총물량	복운업 체취급	점유율	국내 총물량	복운업 체취급	점유율	국내 총물량	복운업 체취급	점유율
'77	237,310	33,052	14	170,288	1,250	1	407,598	34,302	8
'78	284,240	51,868	18	224,907	4,824	2	509,147	56,692	11
'79	314,107	65,176	21	278,210	6,872	2	592,317	72,048	12
'80	364,260	87,046	24	245,821	11,497	5	610,081	98,543	16
'81	413,325	100,518	24	273,559	10,572	4	686,884	111,090	16
'82	402,241	98,442	24	297,305	9,232	3	701,546	105,674	15
'83	449,548	104,921	23	340,299	10,697	3	789.847	115,618	15
'84	530,742	139,042	26	390,151	13,307	3	920,893	152,349	17
'85	565,060	162,871	29	421,006	17,420	4	986,066	180,291	18
'86	795,120	253,282	32	476,051	26,604	6	1,271,171	179,886	22
'87	979,379	389,807	40	631,868	33,858	5	1,611,247	423,665	26
'88	1,133,412	454,166	40	757,503	55,651	7	1,890,915	507,915	28
'89	1,076,271	492,397	46	807,810	84,443	10	1,884,081	576,840	31

자료 : 이경희, 전게서, p. 141.

3) 항공운송주선업

1969년 5월 19일 면허법 개정과 함께 항공운송대리점업 및 항공운송주선업이 법제화되고 당시 이 사업을 하고 있는 8개사가 첫 면허를 받았다. 첫 면허업체는 항공운송주선업 1호 업체로 알려진 한국항공화물(KAS)을 비롯해, 서울항공화물, 에버리트기선, 제일항역, 해외항공화물 등이었다. 이들 8개사는 1969년 11월 항공운송주선업단체인 '대한항공화물 운송주선업협회'를 창립하였고, 협회는 1년 후인 1970년 11월 23일 교통부로부터 사단법인으로 공식인가를 받았다.

4) 복합운송주선업

복합운송의 주체로서 복합운송인의 정의나 자격에 관한 직접적인 규정은 없지만 해상화물 운송주선업은 자기 책임하에 국제간의 일관운송을 이행하는 사업으로 규정하고 있으므로 현실적으로 해상화물 운송주선업체는 복합운송업체로 불리워졌다. 이러한 복합운송주선업은 운송 수단별로 각기 다른 법률에 규정되어 있는 운송주체(운송주선인)를 하나로 통합하여 한 사람의 운송인이 자기 책임하에 2종류 이상의 운송수단을 결합하여 일관운송 하는 체제를 도입하기 위한 취지로 생겨난 업종으로 1991년 12월 14일 제정·공포되었다[82].

1995년 12월 29일 화물유통촉진법이 개정 공포되어 1996년 6월 30일부터는 동법에 의한 복합운송주선업으로 일원화되었다. 그 후 1998년 12월 31일 화물유통촉진법 시행령의 개정으로 국제물류주선업 등록기준 중 일부가 변경되어 시행되고 있으며, 1999년 3월 1일부터는 등록과 관련된 모든 업무가 건설교통부장관으로 부터 광역자치단체장에게 위임되었다.

<표 3-3> 개정 복합운송주선업의 등록기준

자본금 또는 자산평가액	· 법인 : 자본금 3억원 이상 · 개인 : 자산평가액이 6억원 이상일 것
보증보험 가입	· 1억원 이상의 보증보험에 가입할 것. 다만 다음 각호의 1에 해당하는 경우에는 그러하지 아니하다. 1. 자본금 또는 자산평가액이 10억원 이상인 경우 2. 컨테이너장치장을 소유하고 있는 경우 3. 은행법 제3조의 규정에 의한 금융기관에서 1억원 이상의 지급보증을 받는 경우 4. 1억원 이상의 화물배상책임보험에 가입한 경우

자료: 화물유통촉진법 시행령 제11조 제2항 별표(개정 98. 12. 31.)

82) 화물유통촉진법에 의해 새로 도입된 복합운송주선인은 그 기능이나 사업범위로 볼 때 기존의 해상화물운송주선업과 항공운송주선업을 단순히 통합한 것에 지나지 않는 것으로 평가 되었다.

5) 국제물류주선업

국제물류주선업이란 '타인의 수요에 따라 자기의 명의와 계산으로 타인의 물류시설·장비 등을 이용하여 수출입화물의 물류를 주선하는 사업을 말한다'라고 정의되고 있다[83]. 1991년 12월 화물유통촉진법의 제정으로 '복합운송주선업'으로 사용해 온 국내 포워딩 업체의 정식 명칭이 최근 변화된 물류산업 환경에 맞춰 2008년 2월 4일부로 물류정책기본법[84]에 의해 '국제물류주선업'으로 변경 시행되었다. 또한 한국복합운송주선협회는 '국제물류주선업협회'로 변경되었다[85]. 등록사항도 일부 변경되어 사무실 20m^2 이상을 임차하거나 보유해야 하며, 선하증권과 관련하여 관련기관에 등록하도록 규정하였다.

2. 한국 국제물류주선업의 일반현황

1) 일반적 현황

(1) 등록업체 수 및 매출액 현황

연도별 등록업체 수는 1999년 등록과 관련된 모든 업무가 건설교통부장관으로부터 광역자치단체장에게 위임된 이래 연평균 약 19% 증가하였다. 2006년 6월 현재 등록된 업체 수는 2,411개 업체로 법률개정으로 인한 등록 이전 때와 비교하면 약 30여배가 증가한 것이다. 이는 국제물류주선업의 저변확대를 가져오게 되었으나 이로 인하여 자본금 규모의 영세성, 해외 영업망과 물류네트워크의 미비, 등록업체의 난립 등으로 종합물류서비스를 제공할 수 있는 기반을 확보하고 있지 못하며, 업계의 발전을 저해하는 부정적인 문제를 야기하기도 하였다.

83) 개정 물류정책기본법, 전부개정 2007. 8. 3 법률 제 8617호, 제 2조 정의 11항.

84) 2007. 8. 3 법률 제 8617호 전부개정, 제 2장 제 3절(물류기본법).

85) 김경미, "기획-물류기본법·물류시설법 및 물류관련 신법규," 해양한국, 해양연구소, 2007, p. 37.

<표 3-4> 복합운송주선업 연도별 등록현황 (2006년 6월 현재)

계	1999	2000	2001	2002	2003. 6	2005.9	2006
등록 업체수	1,220	1,481	1,690	1,834	1,990	1,700	2,411

자료 : 코리아쉬핑가제트 및 박용안· 최종희, 한국해양수산개발원, 국제물류주선업 육성과 등록관리 개선방안, 2006에서 논자가 재정리

상기 <표 3-4>의 등록업체 중에서 국제물류주선업 협회에 등록된 업체의 수는 <표 3-5>에 나타나 있다. 국제물류주선업협회에 등록된 기업 수는 2000년 879개 업체에서 이후 2006년까지 약 47%가 증가한 것으로 나타났다. 그러나 협회에 등록된 업체 수는 과반수 정도로 매년 협회에 등록업체 수가 감소하고 있다. 매출액은 2000년 이후로 2005년 사이에는 매년 증가세를 보이고 있으나 2006년에는 13%의 감소세를 보이고 있어 전반적으로 매출액이 감소하고 있음을 나타내고 있다.

<표 3-5> 복합운송업 연도별 업체 및 매출액현황

연 도	업체 수(개)		매출액(백만원)	
2000년	879	-	890,483	-
2001년	991	11%	942,164	5%
2002년	1,282	23%	1,356,541	31%
2003년	1,356	5%	1,535,831	12%
2004년	1,337	-1%	2,115,940	27%
2005년	1,357	1%	2,383,982	11%
2006년	1,291	-5%	2,110,200	-13%

자료 : www.cargonews.co.kr, May.

(2) 자본금 및 종업원 현황

자본금 분포현황과 연도별 종사자 및 급여액 현황은 <표 3-6>과 <표 3-7>

에 나타나 있다. 자본금 규모는 2004년 현재 5억원 이하가 80% 이상으로 기업규모의 영세성을 알 수 있다. 이는 국토해양부의 법정 자본금수준을 유지하고 있기 때문이다[86]. 11억 이상의 자본금 규모의 기업은 104개 업체(8.0%)이다.

<표 3-6> 복합운송주선업의 자본금 분포현황

구 분		1-5억	6-10억	11억 이상	합계
1999년	빈 도	61	65	6	72
	비중(%)	84.7%	8.3%	6.9%	100.0
2004년	빈 도	1,058	133	104	1,295
	비중(%)	81.7%	10.3%	8.0%	100.0%

자료 : 박용안· 최종희, '전게서, 한국해양수산개발원, 2006, p. 124.

또한 종사자들의 수에 있어서는 2003년까지 매년 증가세에 있었으나 2004년 이후 매년 10%, 8% 정도의 감소세를 보이고 있으며 2006년에는 13%의 감소로 2004년부터 2006년 현재까지 계속해서 감소세를 보이고 있다. 이러한 종업원 수의 감소는 급여액의 감소로 이어지고 있다.

<표 3-7> 복합운송업 연도별 종사자 수 및 급여액현황

연 도	종사자 수 (명)		급여액 (백만원)	
2000년	15,411	-	334,013	-
2001년	18,045	15%	402,346	17%
2002년	22,346	19%	576,344	30%
2003년	24,318	8%	625,398	8%
2004년	22,015	-10%	603,073	-4%
2005년	20,306	-8%	566,448	-6%
2006년	17,938	-13%	551,300	-3%

자료 : www.cargonews.co.kr, 2008, May.

86) 개정물류기본법상 한국 국제물류주선업의 자본금은 3억원이다.

2) 영업현황

(1) 복합운송업계의 취급물량

<표 3-8> 연도별 복합운송업체 항공화물 물동량 처리현황(단위 : kg)

연 도	항공수출		항공수입	
	물동량	증감	물동량	증감
2003년	479,093657	-	357,774,661	-
2004년	556,184,381	16.1%	410,965,695	14.9%
2005년	541,185,887	-2.7%	449,436,566	9.4%
2006년	521,016,687	-3.7%	490,844,116	9.2%
2007년	536,032,143	3.3%	523,433,540	6.6%

자료 : www.cargonews.co.kr, 2008, Feb.

항공수출의 경우 연도별 물동량 처리현황은 <표 3-8>에 나타난 바와 같이 2004년도에 16.1%가 증가한 후 2005년 이후 2006년까지 매년 감소세를 보이다 2007년에는 3.3%의 증가세를 보이고 있다. 항공수입의 경우는 2003년 이래로 매년 증가세를 보이고 있어 국내시장의 새로운 구조변화를 예고하고 있다.

<표 3-9> 연도별 복합운송업체 해상화물 물동량 처리현황(단위 : kg)

연 도	해상수출		해상수입	
	물동량	증감	물동량	증감
2003년	8,132,428,921	-	5,913,961,481	-
2004년	9,775,820,687	20.2%	6,947,868,220	17.5%
2005년	10,288,040,719	5.2%	8,293,212,063	19.4%
2006년	11,053,058,143	7.4%	10,016,529,562	20.8%
2007년	12,331408,163	11.6%	523,307,768	-94.8%

자료 : cargonews, 2008, Feb, house B/L 중량기준, 증감은 전년동기 대비

해상화물의 수출·입 물동량은 <표 3-9>에 나타난 바와 같이 수출의 경우 2004년에는 20.2%의 큰 증가세 이후 매년 꾸준한 상승세를 유지하고 있으며 2007년에는 11.6%의 증가세를 보이고 있다. 또한 해상수입 물동량은 이전 House B/L단위의 수입에서 Master 단위로 변화되는 것으로 나타났다. 2007년에는 House B/L 기준으로 94.8%가 감소한 것으로 드러나 시장의 큰 변화가 있었던 것으로 보인다[87].

(2) 업계의 주요 수입원 구성

추선애(2004)의 연구에서 복합운송업계의 주요 수입원은 운임차액(41.8%), Handling Charge(21.5%), 육상운송 대행료(10.2%), 혼재수수료(9.9%), 집화수수료, 통관대행료, 포장/창고수입 순이다. 운송차액은 선사에 지불하는 운임과 화주에게 청구하는 운임의 차액으로 41.8%를 차지하여 국제물류주선업체의 주요 수입원임을 알 수 있다. H/C(Handling Charge)는 화주에게 H/BL(House Bill of Loading)건당 청구하는 수수료로 H/BL의 건수가 많을수록 수익이 증대한다. 현행 국제물류주선업의 집화수수료는 법제화되지 않고 공식적인 수수료체계가 갖추어져 있지 않은 상태로 수입원의 다변화를 위한 서비스의 다각화가 필요하다.

<표 3-10> 주요 수입원 (단위 : %)

집화수수료	혼재수수료	포장/창고	육상운송 대행료	운임 차액	통관 대행료	H/C	계
6.6	9.9	2.3	10.2	41.8	7.7	21.5	100.0

자료 : 추선애, “우리나라 국제물류주선업의 합리화 방안에 관한 연구”, 부경대학교 석사학위논문, 2004, p. 57.

87) 특집, 2007년 실적분석, 카고저널, 2008, 3, p. 22.

(3) 국제물류주선업체의 물동량 취급 실적

수출입 화물에 대한 HB/L(House Bill of Loading)의 발행건수는 국제물류주선업체의 실적을 나타내는 대표적 지표라고 할 수 있다[88].

2006년 KT-NET에 전송한 200개 업체의 수출화물 HB/L 건수는 1,037,354건으로 이중 상위 30위내 기업이 발행한 HB/L 건수는 595,381건 이다. 수입화물 200개 업체별 취급실적은 1,049,312건으로 상위 30개사가 취급한 건수가 474,840건이다. 수출입 모두에 있어 상위 몇 개 업체에 취급화물량이 집중되고 있어 업체간 취급 물동량의 심각한 불균형현상을 보이고 있다.

취급실적 10대 기업 중 대기업의 자물류회사 성격인 제2자 물류업체가 범한 판토스, 글로비스 등 2개 업체, 하역 및 특송업체인 한진 등이 있다.

<표 3-11>에 나타난 기업들은 창고 및 CY/CFS를 보유·임대의 형식 및 아웃소싱의 형태로 창고(보관)서비스 및 혼재서비스를 제공하는 업체들로 볼 수 있다. 즉, 창고업으로의 다각화된 기업들로 볼 수 있다.

88) 일반적으로 국제물류주선업체는 HB/L건당 약3-5만원의 취급수수료와 서류발급 명목인 Document Fee로 19,000원의 수수료를 받게 되므로 HBL취급건수가 많다는 것은 그만큼 수수료 수입이 증가한다는 것을 의미한다.

<표 3-11> 2006년 업체별 수출입 해상화물 취급실적 (단위 : Kgs)

순위	수입화물 취급실적		수출화물 취급실적	
	포워더명	H.B/L건수	포워더명	H.B/L건수
1	은산해운항공	39,077	범한판토스	86,023
2	모락스	38,860	모락스	45,302
3	골드웨이	32,137	맥스피드	43,439
4	앤씨엘	25,996	은산해운항공	41,553
5	범한판토스	25,093	앤씨엘	40,784
6	맥스피드	22,171	골드웨이	34,731
7	차이나 익스프레스	21,574	페어콘라인	31,318
8	글로비스	21,371	동서콘솔리데이션	18,578
9	코스타해운항공	17,087	트러스트앤베스트	16,324
10	한진	16,933	에프피에스코리아	16,311
11	NTL 나이가이트랜스라인 코리아	15,833	범아아이엔티 로지스틱스	15,773
12	글로브링크코리아	15,488	유엘에스	15,602
13	삼민해운항공	14,688	해륙해운항공	14,694
14	범아아이엔티로지스틱스	13,950	조선해운항공	14,349
15	동서로지스틱스	13,030	Maersk Logistics	12,893
16	지티지로지스틱스	12,661	DHL글로벌포워딩코리아	12,529
17	DHL글로벌포워딩코리아	12,579	코스타해운항공	11,823
18	해륙해운항공	11,615	삼영익스프레스	11,247
19	에프피에스코리아	11,403	EI Korea	10,578
20	고려해운항공	11,277	유라시아라인	10,306
21	동서콘솔리데이션	11,157	나우리해운항공	10,276
22	성일해운항공	11,153	포마로지스틱	9,792
23	아이엘	11,136	세중해운	9,754
24	Kuehne + Nagel	10,193	Kuehne + Nagel	9,560
25	유라시아라인	9,688	글로비스	9,492
26	포맨해운항공	9,619	판알피나 국제항운	9,302
27	에이치케이코리아	9,578	우진글로벌로지스틱스	8,703
28	판알피나 국제항운	9,493	삼민해운항공	8,580
29	아이이오스	9,332	고려해운항공	8,428
30	예일해운	9,214	오리엔트스타로직스	7,337

자료: www.cargonews.co.kr, '2006년 포워더별 수출입실적', 2006. 2. 6에서 논자가 재정리

3) 우리나라 복합운송 관련 법규

복합운송에 관련된 업무는 상이한 근거법(해운업, 물류정책기본법, 관세법, 항만운송사업법, 철도소운송법 등)에 의해 이루어지고 있어 이들 법률의 합리적인 조정이 필요한 실정이다. 이러한 관련 법률이 너무 많고 복잡한 관계로 종합물류사업 또는 제3자 물류업을 수행하려는 여러 종류의 업체들이 업종의 사업등록・허가・인가를 받아야 할 뿐만 아니라 이는 기존의 대형물류업체들의 실정도 마찬가지이다.

국제물류주선업의 경우에도 타인의 수요에 따라 자기의 명의와 계산으로 타인의 물류시설·장비 등을 이용하여 수출입화물의 물류를 주선하는 사업으로 규정되어 물류관련 산업으로의 서비스를 제공하기 위해서는 여러 업종의 사업등록・인가・허가를 받아야 하기 때문에 물류환경의 변화의 대응과 화주요구를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하기 위해서는 업종다각화가 필요한 것이다.

<표 3-12> 우리나라 복합운송과 관련된 규제법규

구 분	근거법률	관할기관	인허가요건
내항화물운송사업	해운법 제26조 제 2호	해양수산부	등 록
외항해상화물운송업	해운업 제26조 제2호	해양수산부	등 록
복합운송주선업	물류정책기본법 제43조	건설교통부	등 록
복합화물터미널사업	물류시설의 개발 및 운영에 관한 법률 제 7조	건설교통부	등 록
화물자동차운송사업	화물자동차운수사업법 제3조	건설교통부	등 록
화물자동차운송주선업	화물자동차운수사업법 제21조	건설교통부	등 록
보세운송업	관세법 제58조의 2	관세청/세관	등 록
항만하역업	항만운송법 제4조	해운항만청	등 록
통관업(통관법인)	관세법 제158조의 2	관세청	인 가
철도소운송업	철도소운송법 제3조	건설교통부	등 록

자료 : 진형인, “우리나라 국제복합운송업의 육성 방안”, 대외경제정책연구원, 2002, p. 35, 및 개정 물류기본법·물류시설법에서 논자가 재구성

제 3 절 한국 국제물류주선업의 다각화

1. 한국 국제물류주선업의 다각화 정의

국제물류주선업은 다른 산업이 제각기 특성을 지니고 있듯이 이 산업도 다른 산업에서는 예를 찾아 볼 수 없을 만큼 다각화된 기업이라고 할 수 있다. 그러나 이러한 제반 서비스는 별개의 보수를 받는 것이 아니라 "기본" 수송서비스 형태의 부분으로 이어지기 때문에 수익과 직결되는 것은 아니다. 이에 한국 국제물류주선업체들은 다양한 서비스 제공에 따른 수익성 증대와 안정적인 성장을 위하여 다각화의 필요성이 요구되고 있다.

<표 3-13> 현재 출자 또는 겸업중인 복합운송 종류 (단위 : %)

	국적선사	외국선박대리점	항공사대리점	육상운송	CY	포장
99년이전	7.7	12.3	18.5	20.0	7.7	0.0
99년이후	0.0	1.5	3.1	1.5	0.0	0.0
	하역업	창고업	무역업	통관업	제3자물류	기타
99년이전	4.6	12.3	21.5	1.5	12.3	15.4
99년이후	3.1	1.5	1.5	13.8	4.6	6.2

자료 : 추선애, 전게서, p. 50.

추선애(2004)의 연구 <표 3-13>에 나타난 바와 같이 이러한 겸업아래 제공되는 서비스가 운송에 수반되는 형태의 주선업무가 아닌 기업의 사업부서에서 이루어 질 때 본 연구의 다각화수준이 된다.

또한 이러한 국제물류주선업의 서비스 다각화는 <표 3-14>에서와 같이 수직적인 관련다각화로 정의 된다. 鈴木曉(1986)은 수직적 다각화는 다른 교통업을 포함한 문전에서 문전까지(door to door)의 복합운송, 창고 등 결절점을 구성하는 물류사업과 해운관련사업(항운업 등)의 분야에서 본업과의 사이에 기본적

으로 보완관계가 있는 사업을 포함하였다. 수직형 다각화의 장점은 거래비용의 삭감과 부가가치의 회수를 들 수 있으며, 단점은 본업에 과도하게 집중하는 점이라 할 수 있다. 따라서 해운업의 다각화는 기업의 성장성과 수익성에는 크게 기여하지 못하지만 안정성에는 (+)의 효과가 있다고 하였다[89].

<표 3-14> 해운업의 시장관련 다각화

수평형다각화	타교통업(육운, 공운)	링크(link)
수직형다각화	복합운송	링크(link)
	물류사업	노드(node)
	해운관련사업	노드(node)

오세영(1989)의 해운산업 다각화는 해운업을 한 단위로 하여 서로 보완관계에 있는 운송경로의 각 단계를 일관성 있게 결합시킬 수 있도록 화물 유통관련 부분(창고업, 항만운송사업, 해운관련서비스업, 정보처리사업) 등이다. 상기 해운산업의 다각화와 같이 국제물류주선업의 다각화 또한 종합물류업으로의 전환을 생각해 볼 수 있다. 종합물류업으로의 전환은 해상, 철도, 트럭, 항공서비스 또는 포장, 하역, 보관 및 통관 등의 서비스를 생산할 필요가 있다.

국제물류주선업은 스스로 신제품을 개발할 수 있는 기술이 없으므로 본업과 인접한 신시장에 진출하여 기존의 제품을 생산함으로써 다각화가 가능하게 되는 것이다. 국제물류주선업이 생산하는 제품은 물류서비스이며 수평·수직형의 관련 다각화의 성격을 띠고 있다. 이에 한국 국제물류주선업의 다각화는 운송물류기능을 중심으로 화물 유통관련부분(운수업, 창고업, 통관업, 하역업, 포장업)등으로의 관련다각화를 의미한다.

89) 鈴木曉, "해운기업에 있어서 다각화의 구조", 일본해사 산업연구소보, 1986. 5월호, 239호, 박명섭 번역, 월간 해양한국, Vol. 163, 1987, p. 102.

2. 한국 국제물류주선업의 다각화 유형

한국 국제물류주선업의 다각화는 복합운송인의 주요기능에 따른 서비스의 제공에 있다고 할 수 있다. 이러한 다각화의 이점으로는 현재 물류산업 전반에 만연하고 있는 물량감소로 인한 이익변동에서 오는 위험의 감소와 국제무역환경의 변화에 따른 종합물류서비스에 대한 고객욕구를 충족시킴으로써 고객의 증가 및 대외신용도의 제고에 있다. 또한 물류산업의 전반에 있어 수송, 보관, 포장, 하역, 통관 등을 통합하여 제공하는데서 생기는 범위의 경제의 실현 등을 들 수 있다.

그러나 다각화 전략은 이러한 다양한 이점을 제공하기도 하지만 다양한 서비스 제공에 따른 물류시설과 전문 인력의 확충 및 물류산업의 통합정보 제공을 위한 정보시스템을 요구한다는 것에서 상당한 비용과 위험을 수반한다. 즉, 물류시설의 확충 및 인원의 확대가 비용절감 효과와 시너지효과를 수반하지 못하게 되는 경우 다각화의 큰 장점인 범위의 경제의 혜택을 보지 못하게 됨으로써 다각화의 이점을 얻지 못하게 될 것이다.

국제물류주선기업들은 이러한 업종 확대에 따른 수익과 비용과의 관계를 고려하여 각자의 상황에 맞는 사업분야를 선택하여야 한다. 이러한 업종에 따른 다각화 방법으로는 현재의 국제물류주선업에서 제공하는 기존의 국제운송 수단인 해상운송, 항공운송업무에 국제운송수단과의 연결인 육상운송을 주 업무로 하여 종합물류서비스를 제공하기 위하여 운송, 보관, 하역, 포장, 통관 등의 서비스를 기업자체에서 행하는 경우가 있을 수 있다. 또한 국제물류주선기업의 특성상 이용하는 시설 및 장비(창고, 운송수단 등)와 수출입 물류에 있어서 필수적으로 수반되는 통관 등의 업무를 아웃소싱 등으로 외주에 위탁하는 방법이 있다.

본 연구의 다각화 유형은 <표 3-15>에서와 같이 2008년 현재 국제물류주선업체의 업종별로 운송, 창고, 통관, 포장, 하역의 순으로 나타나고 있다.

<표 3-15> 업종별 겸업현황(참여 사업 수)

구 분	전체 업체 수	현재 겸업	비중	장래 겸업	비 중
운송업	140	106	75.7%	16	11.4%
창고업	140	94	67.1%	21	15.0%
통관업	140	51	36.4%	29	20.7%
포장업	140	20	14.3%	13	9.3%
하역업	140	24	17.1%	17	12.1%

일반적으로 국제물류주선기업들의 다각화는 기존의 업체 외 타 업종으로부터 다각화된 기업이 많은 특성을 가지고 있다. 물류활동은 물류흐름의 전 과정인 원자재의 공급처로부터 생산라인에 공급되고 생산된 제품이 거래처에서 소비자에 이르기까지 물류의 기능인 수・배송, 하역, 보관, 포장, 유통가공 및 정보물류가 유기적으로 통합되고 조정되면서 물류관리가 효율적으로 이루어지게 된다. 이 과정에서 제품의 직접적인 이동과 관련된 수・배송, 하역 보관물류 등이 중요한 물류영역을 차지하고 있다[90].

운송 및 창고(보관)는 물류기능별 요소 중에서 가장 큰 비중을 차지할 뿐만 아니라 물류 인프라의 50% 이상을 차지하고 있다[91]. 이러한 창고는 개정 물류시설법상 일반창고, 냉동・냉장창고, 위험물창고로 분류되며 일반적으로 국제물류주선업체가 겸업하는 창고는 보세창고로서 일반창고와 위험물창고가 주류를 이룬다. 국내 제조시설의 해외 이전 가속화로 창고기능이 확대되어 기존의 보관 및 하역기능에서 포장, 가공, 수배송, 정보의 기능이 확대됨으로써 유통창고의 필요성이 더욱 확대되고 있어 이에 대한 제조시설 수준의 규제완화 및 세제해택이 필요하다. 포장을 하는 목적은 화물의 운송 또는 보관상 내용품을 보호하고, 화물의 취급 및 보관을 편리하게 하며, 운송능률을 향상시키기 위함이다. 특히 선적화물은 운송기간이 길고, 그 동안의 기후 격변이 있으며, 또 선창과 같은 특수

90) 이신규, 「국제물류론」, 형설출판사, 2005, p. 27.

91) TL Korea 물류혁신연구소, “전국물류창고현황”, 2003, p. 3.

한 장소에 적부되기 때문에 더 한층 완벽한 포장을 하여야 한다[92]. 이러한 특성으로 인하여 창고는 포장, 유통가공 등에 있어 제 3자 물류서비스로의 전환과 시너지가 높은 사업이다. 국제물류주선기업에 있어 이러한 운송, 창고의 시설과 장비를 갖추고 업종에 종사하는 기업들은 <표 3-16>, <표 3-17>, <표 3-18>에 나타나 있다. 또한 이들 업체들은 본 연구에서의 국제물류주선업의 다각화된 기업과 타 업종에서 국제물류주선기업으로 다각화된 기업들이라고 볼 수 있다.

제3자 물류 기업의 현황을 살펴보면 국제물류주선업체와 운송업체, 대기업의 물류자회사인 제2자 물류기업들과 하역회사들로 구성되어 있다는 것을 알 수 있으며 종합물류와 국제운송으로 분류된 이들도 국제물류주선인 등록된 기업들로 분류할 수 있다.

<표 3-16> 한국의 제3자 물류기업현황

기업명	전문분야	기업명	전문분야
용마유통	수송, 배송창고	한국통운	운송
콜럼버스	보관, 수송	대한통운	종합물류
레스코	보관, 수송, 포워딩	범한종합물류	국제운송
에소후레휘물류	보관, 수송	성일해운항공	국제운송
오뚜기물류	보관, 수송	레샤코-에드워드켈러	국제운송
두산상사BG	보관, 수송	대상물류	보관, 수송
삼영물류	종합	(주)아신	보관, 수송
한솔CSN	보관,수송	(주)한진	종합물류
어시스트코리아	보관, 수송	현재물류	종합물류
한국로지텍	종합물류	CJ-GLS	종합물류
양지물류	보관, 수송	단자스	복합운송
덕평물류(DPL)	종합물류	익스피다이터스	보관, 수송
국제종합물류	종합물류	백스글로벌	보관, 수송
대원물류	창고, 포장	헬만와이드로지스틱스	국제운송
금강물류	보관, 수송	SAGA코리아	종합물류
판알피나	종합물류	퀴네앤드나겔	종합물류
쉥크	종합물류	줄릭	포워딩
TNT	종합물류	한국프리츠국제운송	국제운송

자료 : 한국무역협회, 화주사무국, 내부자료, 2002. 이신규, 전게서, p. 263-264.

92) 하명신・최홍엽・박경희・손정기・노현수 공저, 「항만물류의 이해」, 삼영사, 2007, p. 167.

<표 3-17> 종합물류인증기업

인증기업			비고
기업(제휴)	구성기업	영위업종	
(주)동방	-		2006년 1차인증 기업
대한통운(제휴)	대한통운(주), 대한통운국제물류(주)		
(주)선광	-		
유니온 스타로직스	태영상선(주), 우련통운(주), 한국통운(주), 우련육운(자), 태영산구국제물류(주)		
천일정기화물	천일정기화물자동차(주), (주)천일모터프레이트		
한솔CSN(제휴)	한솔씨에스엔(주), 삼육트랙터		
(주)한진	-		
(주)현대택배	-		
KCTC(제휴)	(주)케이씨티시, 고려종합국제운송(주)		
LOEX(제휴)	동원산업(주), (주)동영콜드프라자, 조양국제종합물류(주)		
국제통운(주)	-	육상화물운송/창고/화물터미널운영/화물취급	2006년 2차인증 기업
(주)대한 송유관공사	-	파이프라인운송/화물터미널 운영/물류정보처리	
동부건설(주)	-	육상화물운송/창고/화물터미널운영/화물취급/화물주선	
세방	세방(주), 세방익스프레스, (주)해외항공화물(주)	육상화물운송/해상화물운송/화물터미널운영/화물취급/화물주선	
영진공사	(주)영진공사, 동남아종합운수(주)	육상화물운송/창고/화물터미널운영 화물취급/화물주선	
유성CLAKO	(주)유성티엔에스 (주)크라코인터내셔날	육상화물운송/화물터미널운영 /화물취급/화물주선	
천경해운	(주)천경, 천경해운(주), (주)동진	육상화물운송/해상화물운송/화물터미널운영/화물취급/화물주선	
흥아종합물류	흥아해운(주), (주)국보	육상화물운송/해상화물운송/화물터미널운영/화물취급/물류장비임대	
CJ GLS	씨제이지엘에스(주), (주)진양로지스틱스	육상화물운송/해상화물운송/화물터미널운영/화물취급/화물주선	
ICC	고려해운(주), (주)고려해운항공, 울산컨테이너터미날(주)	육상화물운송/창고/화물취급 /화물주선	
KIFT	한국복합물류(주), (주)거보운수	육상화물운송/창고/화물터미널운영/화물취급/화물주선	

인증기업			비고
기업(제휴)	구성기업	영위업종	
글로비스	-	육상운송/창고/터미널운영/ 화물취급/주선/물류장비임대	2007년 3차인증 기업
범한판토스	(주)범한판토스, 금강물류(주)	육상화물운송/창고/화물주선	
포맥스 (PoMax)	(주)포스아이, (주)맥스피드	육상화물운송/창고/ 화물터미널운영/화물주선	
Everways (에버웨이즈)	(주)한익스프레스, (주)극동티엘에스, 선진해운항공(주), (주)해우지엘에스	육상화물운송/창고/ 화물터미널운영/화물주선	
Top SOLUTION	정일울산컨테이너터미널(주), (주)한국통운, 장금상선, (주)광진티엘에스	육상화물운송/해상화물운송/ 창고/화물터미널운영/화물취급 /화물주선	
SINOKOR	평택컨테이너터미널(주), (주)삼일	해상화물운송/화물터미널운영 /화물주선/물류장비임대	
SSDA LOGISTICS	삼익물류(주), 덕평물류, (주)어시스트코리아	육상화물운송/창고/ 화물터미널운영/화물취급/화물주선	

자료 : 개정 물류기본법에 의한 종합물류인증기업에 관한 1-3차 인증기업을 본 연구자가 재작성

종합물류인증기업들의 면면을 살펴보면 대부분 택배사와 하역회사 및 대기업의 물류 자회사들로 구성되어 있으며 제휴기업의 형태로 국제물류주선업체들이 다수 참가하고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 제휴기업 형태의 국제물류주선업의 종합물류인증 획득으로 명실 공히 국가에서 인정하는 통합된 물류서비스를 제공할 수 있는 기업들이다.

통관법인에 있어 통관이란 화물의 이동 즉, 수출입에 관한 국가의 규제사항을 서류 및 현물과 대조 확인하는 것으로 국제운송을 담당하는 국제물류주선업에 있어 통관은 필연적인 업무라 할 수 있다. 현행 통관업을 할 수 있는 자는 과거에 통관업자의 자격을 얻어 세관장의 인가를 받은 통관업자와 관세사의 자격을 취득하여 관세청(관세사 회장에게 위임)에 등록을 한 관세사가 있고 그 밖에 일정요건을 갖춘 통관법인과 관세사법인이 있다. 국제물류주선업자가 통관업을

행하기 위해서는 통관법인으로 허가를 받아야 한다. 통관법인의 허가요건은 운송업(자동차운송사업자, 해상운송사업자, 또는 항공법에 의한 면허를 받은 법인), 보관업(관세법에 의한 보세장치장 또는 보세창고의 설영특허를 받은 법인) 및 하역업(항만운송사업법에 의한 면허를 받은 법인)의 세 가지 면허를 다 가진 법인이라야 하고, 비출자법인이 50% 이상 출자한 법인인 경우는 그 법인에 출자한 모회사가 이러한 요건을 갖추면 된다[93]. 이러한 규정으로 인하여 국제물류주선업이 원활한 국제물류의 서비스를 제공하기 위해서는 통관법인으로의 진출이 필요하다.

<표 3-18> 통관법인 -2008년 1월 현재-

상 호	지 역	상 호	지역
(주)천안물류	수원	(주)에이씨티앤코아물류	김포
하나로티엔에스(주)	수원/부산/인천	(주)공성로지스틱스	인천항/인천
대한통운국제물류(주)	대구/부산/인천(2) 인천항/수원/서울	(주)해우종합물류	인천
서우통상(주)	수원/인천	동부건설(주)	부산/인천항
우성에프아이	김포	(주)대우로지스틱스	부산/인천항
(주)온라인카고	인천	(주)영진공사	인천항
(주)서일종합운수	인천	유성물류(주)	안산
조양국제종합물류(주)	인천/부산/서울	천일정기화물자동차(주)	부산
유성물류(주)	부산	(주)한국기업사	마산
(주)청우국제운송	부산/대구	(주)범한판토스	인천
동서기업(주)	부산	(주)한진	인천
(주)익스피다이코리아	인천/수원	유센항공서비스한국(주)	김포
현대택배(주)	인천	범아물류	인천
(주)일우로지스틱스	인천		

자료 : 한국관세사회, 무역통계부호 및 HS별 표준수량, 중량단위, 2007, pp. 142-144. 에서 저자가 재정리

93) 엄광열·홍종민 공저, 전자무역을 위한 「통관과 관세법」, 두남, 2008. p. 105.

제 Ⅳ 장 연구모형 및 가설의 설정

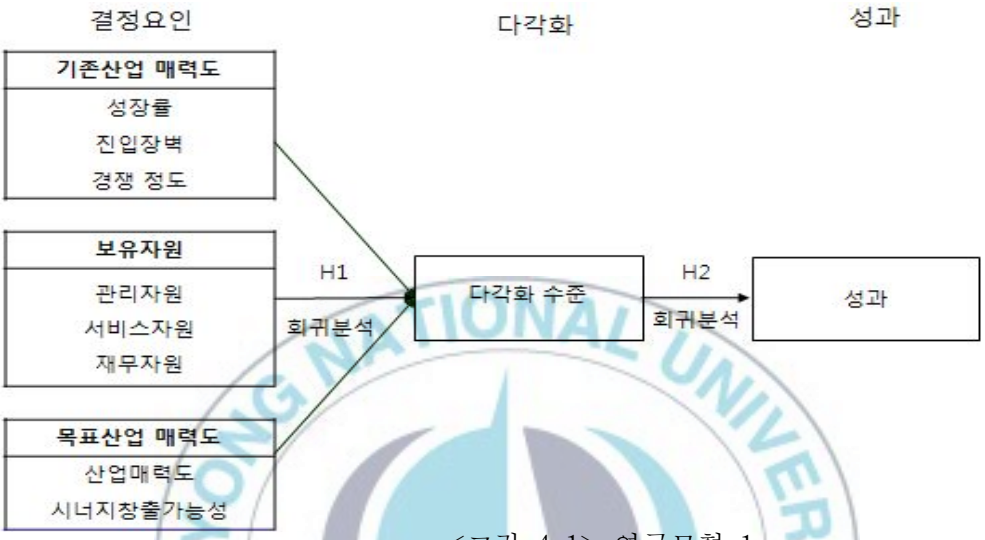
제 1 절 연구모형의 설계

기업이 다각화를 결정하는 것은 다각화 동기 및 목적과 밀접한 관련이 있으며 다각화의 동기는 결국 다각화 결정요인과 밀접한 관계가 있다. 본 연구는 이러한 관련성을 국제물류주선업을 대상으로 다음과 같은 절차를 거쳐 분석하였다.

첫째, 다각화수준에 영향을 미치는 요인으로는 선행연구와 기업의 다각화의 동기 및 목적을 통하여 기존산업과 목표산업의 매력도, 기존산업과의 관련 및 보유자원 등으로 파악하였다. 둘째, 다각화수준에 따른 성과로는 선행연구 및 설문을 통한 주관적인 성과지표인 재무적 성과와 비재무적 성과로 기업성과를 측정하였다. 셋째, 다각화 결정요인 및 다각화수준이 성과에 미치는 영향을 측정하였다.

본 논문의 연구모형 1은 한국 국제물류주선업체의 다각화에 영향을 미치는 요인과 다각화수준, 그리고 다각화수준과 성과간의 상관관계를 분석하고자 하는 실증모형이다. 기업의 다각화에 영향을 미치는 요인으로 국제물류주선업의 매력도(성장률, 진입장벽, 경쟁정도), 목표산업의 매력도(산업매력도, 시너지창출가능성), 보유자원(관리자원, 서비스자원, 재무자원) 등으로 파악하였다. 이러한 선행요인들이 기업의 다각화에 미치는 영향을 파악하고 다각화수준이 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

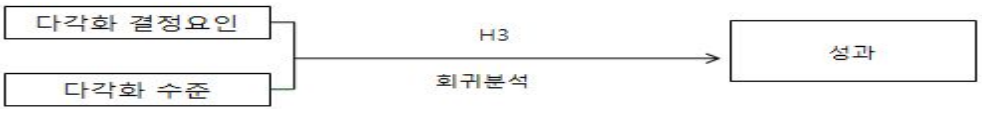
이에 따른 연구모형은 <그림 4-1>과 같다.



<그림 4-1> 연구모형 1

연구모형 2는 기업의 다각화 결정요인이 성과에도 정(+)의 영향을 미친다는 가정 아래 다각화결정요인 및 다각화수준과 성과 간의 상관관계를 분석하고자 하는 실증모형이다. 연구모형 1의 다각화 결정요인과 다각화수준이 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

이에 따른 연구모형은 <그림 4-2>와 같다.



<그림 4-2> 연구모형 2

제 2 절 연구가설의 설정

본 연구에서는 3개의 가설을 설정하였다. 가설 1은 다각화 결정요인에 대한 것으로 기업의 기존산업 및 목표산업의 매력도와 해당 기업의 다각화의 관련성 및 보유자원에 대한 것이다. 가설 2는 이러한 다각화와 해당 기업의 성과 간의 관련성에 대한 것이다. 가설 3은 다각화 결정요인 및 다각화수준과 해당기업의 성과 간에 관련성에 대한 것이다.

1. 다각화 결정요인

본 연구에서는 다각화 결정요인으로 기업의 보유자원, 기존산업과 신규산업의 매력도 등으로 구분하여 이들 요인이 다각화에 미치는 영향을 검토하고 다각화 결정요인과 다각화수준에 따른 기업의 성과를 분석하였으며, 분석에 앞서 본 연구에서 검증하고자 하는 가설을 정리하면 다음과 같다.

1) 기존 산업의 매력도

기업의 다각화는 참여하고 있는 산업의 여건 및 매력도에 따라 상당한 영향을 받는다. 본 연구에서는 이러한 산업의 여건을 산업성장률, 진입장벽, 산업내 경쟁의 측면에서 검토하여 가설화하였다. 기존산업의 성장률이 높으면 해당 기업은 다른 산업에 진출하기 보다는 현재 참여하고 있는 산업에 기업의 자원을 집중할 것이다. 왜냐 하면 기업이 경험해보지 못한 불확실한 신규산업에 진출하기 보다는 현재 산업의 불확실성이 낮기 때문이다.

하지만 기존산업의 성장성이 둔화되면 기존 경쟁업체들 간의 경쟁이 심화되어 기업이 안정적인 성장이나 수익을 올릴 수 없다. 심지어 성장의 정체는 조직의 정체를 유발하여 조직원의 사기를 저하시키고 이들의 이직을 유발하는 등 많

은 문제를 유발시켜 기업은 성장 정체에 따른 여러 가지 문제를 해소하기 위하여 다각화를 추진한다. 결국, 기업은 기존산업의 성장률이 높으면 기존산업에 집중하고 기존산업의 성장률이 낮으면 새로운 산업을 개척하고자 할 것이다.

산업의 성장성이 높다고 할지라도 참여하고 있는 기업이 많다면 해당 기업에 그 산업은 매력적인 것은 아니다. 성장성이 낮다고 할지라도 해당기업이 해당 산업을 주도하고 있고 충분한 이익을 내고 있다면 다른 산업으로 진출해야 할 이유가 크지 않다. 그러나 참여하고 있는 기업은 많고 시장은 한정되어 있다. 즉, 경쟁기업은 많고 한정된 시장에서 각 기업의 수익을 창출 할 수 있는 범위가 좁아지면 초과이윤을 얻을 가능성이 줄어들어 기업들은 신규시장을 개척하고자 할 것이다.

다른 기업이 해당 산업에 진입하는 것을 막을 수 없다면 기업의 안정적인 성장이나 수익은 기대할 수 없다. 즉, 해당 산업의 진입장벽이 낮아 다른 기업과 끊임없는 경쟁이 우려된다면 기업은 기존 시장보다는 좀 더 가능성 있는 새로운 시장을 찾으려 할 것이다. 반대로 진입장벽이 높다면 기업은 현재 시장에 주력할 것이다. 예를 들어, Intel과 같이 높은 기술경쟁력으로 진입장벽을 확립해 놓았다면 경쟁자와의 격차를 벌리기 위해서 해당 분야에 끊임없는 투자를 할 것이다. 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1A : 국제물류주선업의 매력도는 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1A-1 국제물류주선업의 성장률이 낮으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1A-2 국제물류주선업의 진입장벽이 낮으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1A-3 국제물류주선업의 경쟁정도가 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

2) 보유자원

일반적으로 자원은 내구적이며 오랜 기간 투자를 통해 축적되며 이를 임의대로 나누어 사용할 수 없고, 여러 분야에 공통적으로 활용될 수 있다는 특징을 지니고 있다. 따라서 기업은 기존 사업으로 이러한 자원을 완전히 활용할 수 없다면 이의 활용을 위해 다각화를 추진한다. 하지만 경영자원은 기본적으로 불가분성이 있다. 예를 들어, 직원이 5명인 회사는 경리전담직원을 고용할 수 없지만 고용한다면 경리전담직원은 경리이외에 다른 업무를 수행해야 한다. 이러한 경우 해당 직원은 회사를 그만 두는 경우가 생기고 결국 기업은 이러한 일이 발생하지 않기 위해서 사업을 키울 수 밖에 없으며 이러한 성장을 위해 선택하는 주요 전략이 다각화다.

기업의 규모가 커질수록 핵심자원도 많아지고 기업은 이러한 잉여자원을 활용하기 위하여 성장을 도모한다. 따라서 기업의 잉여자원 규모가 클수록 기존의 사업영역에서 그러한 잉여자원을 충분히 다 활용할 수가 없기 때문에 다각화 전략을 추진한다고 생각할 수 있다. 한 가지 흥미로운 것은 기업의 자원이 다각화 전략 추진 방향에 영향을 미친다는 것이다.

Chatterjee and Wenerfelt(1992)는 경영자원 활용정도를 유연성(flexibility)으로 정의하고 유연성이 기업의 다각화 방향을 제약한다고 하였다. 그들은 물리적 능력은 기업의 초과생산 능력으로, 무형자산은 광고비집중율과 연구개발집중율로, 자금조달능력은 부채비율과 유동비율로 측정하여 물리자원과 무형자산은 유연성이 작아 관련된 산업에서만 활용이 가능하여 이들 자원의 존재는 관련 다각화로 이어지고, 자금조달능력은 유연성이 높아 어떤 산업에서도 활용이 가능하며 비관련 다각화 추진에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 기업의 다각화는 여러 가지 해결해야 할 과제를 발생시킨다. 즉, 사업부서간의 협조, 사업부서간의 조정 및 통제, 조직적인 보상체계 그리고 관료주의적 왜곡(bureaucratic distortion) 등이 이러한 문제점이 발생할 수 있다. 기업이 이를 잘

관리할 자원이 있으면 이러한 기업은 다각화에 적극적일 수 있다. 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1B : 보유자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1B-1 관리자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1B-2 서비스자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1B-3 재무자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

3) 목표산업의 매력도

기업에게 매력적인 산업이 존재한다면 이들 산업으로 진출을 추진할 것이다. 기업이 다른 산업에 진출하기 위해서는 해당산업이 매력적이고 진입비용이 크지 않아야 한다. Porter(1987)는 다각화에 앞서 신규산업의 매력도, 진입비용 테스트, 개선도 테스트(better-off test)의 세 가지 조건을 충족해야 한다고 지적하였다[94]. 기업은 자신이 속한 산업이 매우 매력적인 분야인 경우 그 산업에 자원을 집중하거나 기존산업과 목표산업 간의 시너지효과를 낼 수 있는 관련된 산업분야로 다각화함으로써 기존 산업에서 활용하였던 제조 및 판매 기술을 광범위하게 유용할 수 있다.

Yips(1982)는 관련성(relatedness)과 진입장벽(entry barriers)이 다각화 방식에 중요한 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다[95]. 개선도 테스트(better-off test)는 사업간의 시너지를 통해 경쟁우위를 확보할 수 있어야 한다. 즉, 사업간 시너지를 통해 실질적인 효율성 증대가 없으면 다각화의 성공확률은 낮다[96]. 본 연구는 이에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

---

94) 조영복・정종섭 공저, 전게서, p. 198.

95) G. S. Yips, op.cit, pp. 331-345.

96) 이승주, 전게서, p. 262.

가설 1C : 목표산업의 매력도는 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설1C-1 목표산업의 산업매력도가 클수록 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설1C-2 목표산업의 시너지창출가능성이 클수록 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

2. 다각화수준과 기업성과

기업의 성장성과 다각화 사이의 관계에 대해서는 다각화가 기업의 성장을 촉진하고 있다는 점에 대체로 동의하고 있다(Gort, 1962;, Marris, 1964;, Berry, 1975). 기업의 수익성과 다각화 사이의 관계는 다각화기업은 그의 사업 분야 중의 하나를 수익원으로 하여 다른 사업 분야에서 가격정책을 경쟁기업보다 유리하게 전개 할 수 있을 것이다. 또 다각화기업은 한 가지의 경영자원을 여러 사업분야에서 공동으로 이용할 수 있기 때문에 기업의 수익성에 플러스로 작용할 것이다. 따라서 다각화가 진행 될수록 기업의 수익성은 상승하게 된다[97].

김정포(1989)는 제품 다각화정도와 기업의 수익성에 관한 실증분석결과 제품의 다각화정도가 상대적으로 높은 기업이 낮은 기업에 비해 수익성에서 더 나은 성과를 보여주고 있음이 밝혀졌다[98]. 오세영(1989)은 경영다각화와 관련된 평가기준은 경영성과를 나타내는 지표로서 성장성, 수익성, 안정성 등 세 가지 지표를 사용하였다. 전체적으로 다각화가 진행될수록 성장률이 크다고 결론을 내릴 수 있다. 다만 분석대상이 된 기업 가운데는 본업형 전략이나 관련형 전략을 채택한 기업이 없어 성장률에 관한 일반적인 가설과 완전히 일치한다는 결과를 추론하기는 어렵지만, 그것에 어느 정도 부합된다고는 할 수 있다. 수익성에 대해서는 다각화가 진행됨에 따라 수익성이 좋아지다가 다시 낮아짐을 확인할 수 있다. 이는 한국 해운기업의 경우 수직형 전략이 성장성, 수익성, 안정성이라는

97) S. A. Rohades, op.cit, pp. 146-155.

98) 김정포, 전게서, p. 206.

경영성과에 있어서 비교적 양호한 전략이라는 것이 밝혀졌다[99]. 본 연구에서는 이러한 연구에 기초해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 다각화수준이 높을수록 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

3. 다각화결정요인 및 다각화수준과 기업성과

다각화결정요인과 다각화에 대한 연구가설의 제시는 물론 다각화와 성과에 대한 연구가설의 제시가 있었다. 이러한 연구가설의 제시는 다각화 결정요인이 다각화에 미치는 영향과 다각화가 기업 성과에 미치는 영향을 각각 분리하여 보기 위한 것이다. 본 연구는 다각화 결정요인이 기업의 성과에도 영향을 미칠 수 있다고 보고 다각화 결정요인 및 다각화수준이 성과에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 다음과 같은 가설 3을 가정하였다.

가설 3 : 다각화 결정요인 및 다각화수준은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설 3-1 국제물류주선업의 성장률은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-2 국제물류주선업의 진입장벽은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-3 국제물류주선업의 경쟁정도는 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-4 관리자원은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-5 서비스자원은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-6 재무자원은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-7 목표산업의 산업매력도는 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-8 목표산업의 시너지창출가능성은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.
가설 3-9 다각화수준은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

99) 오세영, 전게서, pp. 59-60.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정

대부분의 변수들에 대한 측정은 기존연구에서 측정되었던 측정방법을 기초로 본 연구의 목적에 맞도록 조금씩 수정 혹은 보완하여 사용하였다.

1. 다각화수준

기업의 다각화를 측정하는 대표적인 지수는 Rumelt 분류법, Utton지수, 엔트로피지수, 영위사업 수(product-count), 특화율지수(specialiization ratio), 허핀달지수(Herfindahl index)등이 사용되어 왔으나 연구주제와 방법에 따라 결정되어야 한다. 이러한 변수들 중 영위사업 수를 제외하고는 모두 개별사업의 매출구성 자료가 있어야 한다. 하지만 이러한 자료를 설문을 통해서 확보하는 일은 현실적으로 매우 어려운 일로 참여사업 수를 파악하는 것으로 이를 측정하였다.

국제물류주선업에 속한 기업들은 대부분 소규모 사업자들로 국제물류주선업이라는 테두리 내에서 운수업, 창고업, 통관업, 포장업, 하역업을 통한 물류서비스 산업에 종사하고자 한다. 본 연구에서 다각화 한 이들 국제물류주선업과 함께 5개 산업 내에서 사업다각화를 그 연구대상으로 설정하였다.

기업들의 다각화수준을 파악하기 위하여 다음과 같이 설문을 작성하였다. 기존 사업에 대해서는 운수업 등 5개 산업에 참여여부를 확인하기 위하여 2003년 이전, 2004년-2008년, 향후 2년 이내로 구분하여 다각화수준을 파악하였다. 단순히 영위산업 수를 파악하지 않고 구체적으로 참여산업을 파악한 것은 기업들의 다각화 형태에 대한 이해를 높기기 위해서이며 시기별로 파악한 것은 다각화추진 현황과 미래를 파악하기 위함이다.

I. 다음은 귀사가 겸업하는 업종(다각화)의 종류에 관한 것입니다.

귀사가 겸업중인 업종에 표시하여 주세요. 중복되는 경우가 있다면 연도별 우선순위를 숫자로 표시하여 주시기 바랍니다.(장래에 **겸업할 예정인 경우 1순위와 2순위를 숫자**로 표시해 주세요)

<표 4-1> 참여하는 사업여부

	운수업	창고업	통관업	포장업	하역업
2003년 이전에 겸업	( )	( )	( )	( )	( )
2004년~2008년 사이에 겸업	( )	( )	( )	( )	( )
향후 2년 내에 겸업할 예정	( )	( )	( )	( )	( )

2. 다각화 결정요인

1) 기존산업 매력도

산업 매력도(attractiveness test)는 '진입하고자 하는 산업이 구조적으로 매력적이거나 앞으로 매력적으로 될 가능성이 있어야 하는 산업'으로 정의하고 성장률, 진입장벽, 경쟁정도로 측정하였다. 기존산업은 본 연구의 모집단인 국제운송주선업으로 한다. 일반적으로 이러한 변수들은 대부분은 2차 자료에 기초하여 측정하지만 연구대상의 특성상 자료를 구하기 어려워 설문으로 이를 파악하였으며 7점 리커트 척도를 사용하였고 그 방법은 다음과 같다. 설문응답자에게 5개 산업과 전체 산업에 대해서 성장률, 진입장벽, 경쟁정도를 파악하는 설문을 다음과 같이 제시하여 응답을 받았으며 이를 평균하여 각 산업의 매력도를 측정하였다.

<표 4-2> 기존산업과 목표산업의 매력도

복합운송주선업 및 겸업 업종의 매력도	
복합운송주선업	성장률은 높은 수준이다.
	진입장벽은 높은 수준이다.
	경쟁정도는 높은 수준이다.
운수업/창고업/통관업/포장업/하역업	성장률은 높은 수준이다.
	진입장벽은 높은 수준이다.
	경쟁정도는 높은 수준이다.

2) 보유자원

기업의 보유자원은 기계와 같은 자본재, 종업원들이 보유한 기술, 기업이 보유한 특허권과 브랜드 등을 포함한 총체적인 자원을 말한다. Pitts(1977)의 연구에 따르면 기업전체로 볼 때 관련 다각화를 추구하는 경우에는 일반적으로 사업부들 간 자원공유가 빈번해지는 것으로 알려져 있다. 이는 관련형 다각화의 잠재적 이점은 사업부들 간의 자원공유나 기술이전 등을 통해 업무상 시너지효과 혹은 범위의 경제를 창출하는데 있기 때문이다[100].

Montgomery and Hariharan(1991)은 다른 조건이 동일한 한 기업내에서 자원이 다양화 될수록 기업이 새로운 시장에 진입할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 다양한 자원들을 가장 효율적인 방법으로 이용하기 위하여 다각화 기업은 보다 다각화 되는 경향이 있다고 하였다[101].

본 연구에서 보유자원은 인적자원, 기술자원, 마케팅자원, 재무자원, 시설자원, 관리자원으로 정의하였으며 그 항목은 다음과 같다.

100) R. A. Pitts, "Strategies and Structures for Diversification", *Acedemy of Management Journal*, 20, 1980, pp. 197-208, 권구혁·이준우, 전게서, p. 1471.

101) C. A. Montgomery and S. Hariharan, op.cit, p. 73, 인우준, 전게서, p. 34, 재인용.

<표 4-3> 기업의 보유자원

	기업의 자원
인적자원	우리기업의 인적자원은 우수하다.
	우리기업의 인적자원은 풍부하다.
	우리기업의 인적자원의 근무경력은 풍부하다
기술자원	우리기업의 복합운송 취급경력은 풍부하다.
	우리기업의 부대서비스는 우수하다.
	우리기업의 혼재서비스는 우수하다.
	우리기업의 전산망은 잘 구축되어 있다.
마케팅 자원	우리기업의 고객충성도는 높다.
	우리기업은 높은 브랜드인지도가 구축되어 있다.
재무자원	우리기업의 재무자산(보유자산, 자금조달 및 증자능력 등) 규모는 크다.
시설자원	우리기업의 물류자산(창고, 운송수단, 하역장비 등)은 풍부하다.
	우리기업의 국내지점망은 풍부하다.
	우리기업의 해외지점망은 풍부하다.
관리자원	우리기업은 내부통제와 전략적인 통제를 할 수 있는 시스템이 잘 갖추어져 있다.
	우리기업은 사업부별 효율적인 통제체계를 갖추고 있다.
	우리기업은 그룹별 성과는 물론 개인적인 성과에도 적절한 보상을 하고 있다.
	우리기업은 사업부별로 성과에 따라 차별적인 보상을 하고 있다.

3) 목표산업 매력도

본 연구에서 목표산업의 매력도는 해당산업 자체의 매력도와 기존 산업과의 시너지창출 가능성으로 정의하였다. 해당산업 자체의 매력도는 앞서 정의한 산업매력도로 측정하였으며 시너지창출가능성은 다음과 같이 응답을 받았으며 이

를 평균하여 각 산업의 매력도를 측정하였다. 분석에서는 해당 기업이 참여하고 있는 산업의 현황에 따라 이를 평균하여 반영하였다. 예를 들어 운수업의 시너지 창출가능성이 3이고 창고업의 시너지창출가능성이 7이면 해당기업의 다각화에 따라서 시너지창출가능성은 5이다.

<표 4-4> 기존산업과의 관련

기존산업과의 관련	
운수업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.
창고업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.
통관업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.
포장업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.
하역업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.

3. 기업성과

본 연구에서의 기업성과는 '다각화전략과 관련하여 이루어진 제반활동의 결과로서 나타난 기업의 성과로 정의' 된다. 성과의 고찰에 있어 여러 가지 각도에서 측정 할 수 있으나 다각화에 대한 실증분석에서 회계성과 측정치가 널리 사용된다. 이는 다각화를 수립하는 과정에서 경영자가 가장 많이 참조하는 지표이기 때문이다. 그러나 이러한 강점에도 불구하고 회계성과 측정치가 유용성 측면에서 비판받는 것은 회계 관행이나 세법적용에 따라 기업 간의 차이나 조작가능성이 존재하고 과거의 성과만을 반영할 뿐 미래의 성과를 반영하지 못한다는 점에 기인한다[102].

권구혁(2001), 최영배(2002)는 기업의 성과지표의 측정에서 객관적인 성과지표가 가진 몇 가지 한계점에 따라 공식적으로 발표되는 재무성과 자료 대신에 설문서를 통한 주관적인 성과지표를 측정하여 성과변수를 사용하였다. 설문서를 통한 성과지표는 매출액 및 그 성장률, 비용절감노력, 시장점유율, 인재개발, 이익창출, 다른 계열사와의 협력도, 현금흐름, 그룹에 대한 기여도, 연간목표 달성, 정치적인 문제해결 능력, 신제품 개발 및 신시장개척, 연구개발 투자 등 계열사의 성과지표를 총 12개로 다양하게 구성하여 7점 리커드 척도를 사용하였다.

김수욱(2004)은 경영성과로 매출 성장, 시장점유율 성장, 수익성 성장을 이용하고 측정항목으로 매출액 증가정도, 시장점유율 증가정도, 투자수익율, 자산수익율, 재무유동성, 순이익의 증가정도를 7점 리커도 척도를 이용하였다[103].

서정민(2005)은 신규사업 개발성과를 재무적 성과, 비재무적 성과, 전체성과로 나누었다. 재무적 성과로는 매출액 달성정도, 수익성(이익률)달성정도, 현금흐름 달성정도, 시장점유율 달성정도, 매출액 성장률 달성정도, 사업개발 시간목표 달성정도를 이용하고 비재무적 성과로는 신규고객 유치율 달성정도, 전체매출액 대비 구성비율, 마케팅 활동에 대한 시너지, 사업개발자원 향상, 종업원 만족도(동기부여), 아이디어 창출능력 향상 등을 7점 리커드 척도로 측정하였다[104].

본 연구에서의 성과측정은 국제물류주선업의 특성상 2차 자료인 재무자료의 획득곤란으로 인하여 상기 선행연구를 토대로 기존 연구에서 사용되어진 성과지표의 측정방법을 이용하여 공식적인 재무제표 대신 설문서를 통한 주관적인 성과지표의 측정으로 한다. 재무적 성과의 측정은 매출액 달성정도, 수익성 달성정도, 현금흐름 달성정도를 이용하고 비재무적 성과의 측정은 시장점유율 증가정도, 고객의 증가정도, 종업원의 만족도 증가정도, 기업의 전반적인 만족도 증가정도, 기업이미지 향상정도를 이용한다. <표 4-5>와 같이 재무적 성과와 비재무

102) 홍재범, 전게서, p. 45.

103) 김수욱, “공급사슬통합 유형과 다각화 전략의 연계”, 경영학연구, 제34권 제2호, 2005, p. 17.

104) 서정민, 전게서, p. 73.

적 성과를 7점 리커트 척도로 측정하였다. (1=매우 그러지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다)

<표 4-5> 다각화에 따른 기업성과

IV-3. 다각화수준에 따른 재무적 성과와 비재무적 성과	
겸업하는 업종이 많을수록	매출의 성장에 기여하고 있다.
	현금의 흐름이 개선되고 있다.
	순수익의 성장에 기여하고 있다.
	시장점유율이 증가하고 있다.
	고객이 증가하고 있다.
	종업원만족도가 증가하고 있다.
	전반적인 만족도가 증가하고 있다.
	기업이미지 향상에 도움이 되고 있다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

<표 4-6> 측정항목과 방법(변수의 조작적 정의)

연구변수			측정항목	참고문헌
다각화 결정 요인	보유 자원	서비스자원, 재무자원, 관리자원	인적자원, 근무경력, 업무취급경력, 부대서비스, 혼재서비스, 전산망, 고객충청도, 브랜드인지도, 국내·외지점망, 재무자산, 물류자산, 관리체계, 보상체계	인우준(1996), 신진교(1997), 김진억(2005), 서정민(2005), Lemelin(1982)
	기존 산업	매력도	성장성, 진입장벽, 경쟁정도	Porter(1980), Yip(1982), Wernerfelt and Montgomery(1986) 홍재범(1996), 김진억(2005)
	목표 산업	매력도	성장성, 진입장벽, 경쟁정도	
		기존산업과의 시너지창출 가능성	운수업, 창고업, 통관업, 포장업, 하역업의 기존업무와 연계성·시너지	
다각화 수준	다각화수준·유형		운수업, 창고업, 통관업, 포장업, 하역업의 영위 사업 수	오세영(1989), 박규영(1995), Vassilis Markides & Matthias Holweg(2006)
기업 성과	재무적 성과와 비재무적 성과		매출 성장, 순수익 성장 현금 흐름도 개선, 시장점유율 증가, 고객의 증가 종업원만족도 증가, 전반적 만족도 증가, 기업이미지 향상	최영배(2002), 김수욱(2004), 서정민(2005)

제 4 절 표본선정 및 분석방법

1. 조사방법 및 설문구성

본 연구의 목적은 우리나라 국제물류주선업의 다각화 결정요인과 다각화수준에 따른 기업의 성과를 분석하기 위한 것이다. 본 연구의 모집단은 2008년 7월 현재 우리나라에서 활동 중인 국제물류주선업체를 대상으로 하고 '2007년 해사물류연감'에서 국제물류주선업체의 회원명부 및 종합물류인증기업 명단 등을 토대로 하여 그 대상기업을 확인하였다.

응답기업의 선정은 단순무작위방식(random sampling)을 통하여 선정하였다. 먼저 표본프레임에서 대상기업을 확인하고 250개의 기업을 무작위로 선정하여 설문조사를 실시하였다.

다각화와 같은 전략연구를 위한 설문조사는 최고경영자를 대상으로 하는 것이 가장 이상적이나 이는 현실적으로 매우 어려운 일이다. 그러므로 본 연구는 기업의 사업부서별 업무를 수행하는 과장급 이상의 간부직원들을 응답대상으로 하였다. 이들은 본 연구에서 고려하고 있는 다각화에 대해 명확히 이해하고 있다고 보며, 보유자원, 산업매력도 및 다각화수준과 성과의 관계에 대한 응답에 있어 신뢰성 있는 정보를 제공했을 것으로 볼 수 있다.

설문지는 사전 문헌연구 및 pilot test를 통해서 작성하였다. 설문지는 인편, 전자우편, 전화, 팩스 및 방문을 통하여 배포하고 회수하였으며 자료의 회수 비율과 설문의 구성은 다음과 같다.

<표 4-7> 설문지 회수비율

기간	전체 표본 기업 수	설문지회수 기업 수	실증분석 설문회수비율	회수방법
2008년 9월 1일~ 2008년 10월 10일	250	153	56.0%	인편, 팩스, 전자우편

본 연구에서 사용된 설문지는 기존 선행연구 및 변수의 조작적 정의 및 측정방법에 따라 작성되었다. 설문지의 구성은 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 설문지 구성

구 분			설문번호	문항 수
1. 다각화	다각화수준 ·유형	다각화영역	1	3
2. 목 적	다각화의 목적	성장추구, 위험분산, 규모의 경제, 시장지배력, 내부시장화	1	1
3. 다각화 결정 요인	기존산업의 매력도	성장률, 진입장벽, 경쟁정도	3	3
	신규산업의 매력도	성장률, 진입장벽, 경쟁정도		15
	기존산업과의 관련	기존산업과의 연계성 기존산업과의 시너지효과	3-1	10
	보유자원	인적·기술·마케팅·재무·시설·관리자원		17
4. 성과	업종별 재무적 성과	매출 성장정도, 수익성 성장정도, 현금흐름 개선정도	4-1	15
	업종별 비재무적 성과	시장점유율·신규고객 증가정도, 종업원·기업전반적인 만족도, 이미지제고	4-2	20
	다각화수준 성과	재무적 ·비재무적 성과	4-3	8
5. 일반사항		기업일반	5	9
6. 응답자 일반		성별, 직책, 근속연수	6	3

2. 분석방법

본 연구는 다각화 결정요인과 다각화, 다각화와 성과의 규명을 가설로 제시하고 있다. 다각화는 '참여사업 수'로 기업차원에서 정의하고 있다. 다각화의 결정요인은 기존산업과 신규산업의 매력도, 기업이 보유한 자원, 시너지창출가능성으로 규정하고 있으며 산업매력도는 산업성장률, 진입장벽, 경쟁정도를 산업수준으로 측정하고 있고, 시너지창출가능성도 앞서 산업매력도와 산업간 관련성으로 산업수준에서 측정하고 있다. 기업성과는 재무적 성과와 비재무적 성과 등 다양한 평가지표로 평가하고 있다. 일반적으로 이러한 변수는 기업의 경영활동에 근거하여 객관적 자료에 기초하여 파악하지만 본 연구에서는 설문지에서 측정하였다.

이러한 측정방법의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 가설검증에 앞서 추가적인 분석을 실시하였다. 신뢰성이란 측정결과에 오차가 들어 있지 않은 정도 즉, 분산에 대한 체계적 정보를 반영하고 있는 정도를 나타낸다. 측정치의 점수에 오차가 포함되어 있는 정도가 적으면 적을수록 그 측정치는 신뢰할 수 있게 되며 Cronbach-alpha 계수를 이용하였다.

Cronbach-alpha는 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 해당문항에 대하여 가능한 모든 반분신뢰도(split-half reliability)를 구성하고 이들의 평균을 산출한 것이다. 이 방법을 이용하여 해당 척도를 구성하고 있는 각 항목들의 신뢰성을 평가할 수 있다[105].

타당성이란 측정치가 의도한 것을 실제로 측정하고 있는 정도를 나타낸다. 타당성평가를 위해 고려해야 하는 타당성으로는 내용타당성(Content Validity), 개념타당성(Construct Validity), 기준에 의한 타당성(Criterion-related Validity) 등이 있다[106].

---

105) 노형진 · 정한열, 「한국 spss 10.0기초에서 응용까지」, 형설출판사, 2001, pp. 556-658.

106) 채서일, 「마케팅조사론」, 학현사, 2001, pp. 209-214.

내용타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념으로 이를 높이기 위해서는 대상자 대부분이 측정에 대해서 불만이 없도록 하는 것으로, 측정도구가 갖추어야 할 최소한의 타당성이다. 기준에 의한 타당성은 특정한 변수 사이의 통계적인 관계를 규명하는 것으로, 측정도구에 의해 얻어진 측정치와 기준과의 상관관계가 그 정도를 결정하게 된다.

개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였으며, 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해 적정하게 측정이 되었는가에 관한 문제로, 특정개념의 이해와 관계된 이해타당성, 측정방식에 관계없어야 한다는 집중타당성, 다른 개념과는 상관관계가 판이하게 낮아야한다는 판별타당성을 모두 갖추어야 한다. 이러한 개념타당성을 측정하는 방법으로는 다속성 다측정방법과 요인분석을 이용한 방법 등이 있으며 본 연구에서는 요인분석기법(Factory analysis)을 사용하였다.

요인분석의 목적은 정보의 손실을 최소화 하면서 다수의 변수들을 소수의 자원(요인)으로 축소시켜 정보를 압축하는데 있으며 연구자가 어떤 개념을 여러 가지 변수를 사용하여 측정했다고 할 때 자료를 이용한 요인분석 결과에서 하나의 요인으로 묶여지는 변수들은 측정의 타당성이 있다고 볼 수 있으며 그렇지 못한 변수들은 상이한 개념을 측정하는 변수로 간주하여 다음 조사에서 제거할 수 있다.

본 연구에서는 요인분석을 타당성 뿐만 아니라 변수를 축약하는 데 사용하였다. 그 이유는 가설의 검증을 위해 회귀분석을 활용하는 데 있다. 회귀분석은 변인 간 관계를 밝히는데 가장 핵심적인 통계방법이라 하겠다. 하지만 독립변수들 간에 상관관계가 높은 경우 다중공선성과 같은 문제가 발생하여 분석기법 사용에 어려움이 많으므로 이러한 추가적인 분석을 용이하게 하기 위해 여러 개의 변수들을 소수의 새로운 요인으로 축소시키며 각각의 요인들이 독립적(orthogonal)이 되게 하기 위해 요인분석을 이용하였다.

예를 들어 기업성과의 경우 8개 변수로 설문을 받았으나 이러한 변수들 간

의 상관관계도 높고 이를 모두 투입하여 분석한다는 것은 분석 초점을 희석시킬 수 있으며 엄밀한 분석을 어렵게 할 수 있다. 이처럼 수많은 변수에 의해서 회귀분석이나 판별분석 등 추가적인 분석을 실시할 때 다중공선성과 같은 문제가 발생하여 분석기법사용에 어려움이 많으므로 이러한 추가적인 분석을 용이하게 하기위해 여러 개의 변수들을 소수의 새로운 요인으로 축소시키며 각각의 요인들이 독립적(orthogonal)이 되게 하기 위해 요인분석을 이용한다.

본 연구는 가설의 검증을 위해 회귀분석을 이용한다. 회귀분석은 회귀방정식을 이용하여 두 변수 사이의 함수관계를 파악하고, 이를 통해 종속변수의 값을 예측하는 목적 이외에도 종속변수와 독립변수의 관계가 어느 정도 높은 의존관계를 나타내고 있는지에 대하여 해답을 제시하여 준다. 즉, 회귀방정식을 이용하여 예측할 경우, 발생할지도 모르는 오차를 측정함으로써 회귀방정식으로 추정한 두 변수사이의 관계가 어느 정도 믿을 만한 수치인지를 분석한다[107]. 그러므로 두 개 이상의 독립변인이 종속변인에 미치는 영향과 각 독립변인 중 어느 것이 더욱 큰 설명력이 있는지 알고자 하는 것이 연구의 주된 목표가 될 것이다.

또한 본 연구에서는 국제물류주선기업에서 타 사업으로 다각화한 경우와 타 사업에서 국제물류주선기업으로 다각화한 기업으로 나누어 다각화수준과 성과에 미치는 영향의 차이를 알아보기 위하여 t검정과 분산분석을 사용하였다. t검정은 두 모집단이 정규분포를 이루며, 두 집단의 분산이 같다는 가정하에 두 집단간에 수집된 자료의 평균에서 차이가 나는지를 검정할 때 이용되는 통계기법이다. 또한 분산분석(ANOVA)은 두 개 이상의 집단들의 평균에서 서로 차이가 있는 지를 검정할 때 이용되는 기법으로, F검증을 사용하였다[108].

107) 이군희, 「사회과학 연구방법론」, 법문사, 2004, P. 387.

108) 안광호·임병훈, 「사회과학조사방법론」학현사, 2006, p. 196-213.

제 Ⅴ 장 실증분석

제 1 절 응답기업 일반

1. 응답기업의 일반적 특성

설문조사 결과 나타난 조사대상 표본의 응답특성을 요약하면 다음과 같다. 우선 일반적인 사항으로 분류되는 응답자들의 성별, 직위, 재직기간 등의 특성을 살펴보면 <표 5-1>과 같이 나타난다.

<표 5-1> 응답자 일반

구 분		응답자	비중(%)
성별	남자	104	74.3%
	여자	36	25.7%
	계	140	100.0%
직위	과장	32	22.9%
	차장	52	37.1%
	부장	29	20.7%
	이사	19	13.6%
	대표이사	8	5.7%
	계	140	100.0%
재직기간	5년 미만	19	13.6%
	5년 이상 10년 미만	58	41.4%
	10년 이상 15년 미만	35	25.0%
	15년 이상	28	20.0%
	계	140	100.0%

표본의 성별 분포를 보면 남성이 104명(74.3%), 여성이 36명 (25.7%)이며, 직위별로는 과장이 32명(22.9%), 차장이 52명(37.1%), 부장이 29명(20.7%), 이사가 19명(13.6%), 대표이사가 8명(5.7%)로 대표이사를 포함하는 이사급 이상의 응답자는 전체의 19.3%로 27명이다.

재직기간을 살펴보면 5년 미만 19명(13.6%), 5-10년 미만 58명(41.4%), 10-15년 미만 35명(25.0%), 15년 이상이 28명(20.0%)이다. 일반적인 국제물류주선기업의 재직기간보다는 다각화된 기업의 직원들이 한 직장에서 장기간 근무를 하는 것으로 나타났다. 이는 다각화 기업의 경우 전반적으로 안정된 직장이라고 판단하고 있기 때문으로 볼 수 있다.

1) 다각화의 목적

국제물류주선기업의 다각화 목적을 살펴보면 성장추구를 1, 2순위로 선택한 업체는 115개 기업(82.1%)이고 이중 97개 업체 (69.3%)가 1순위로 성장추구를 꼽았다. 규모의 경제가 45개 업체(32.1%), 시장지배력이 38개 업체(27.1%), 위험의 분산을 위한 기업이 15개 업체((10.7%)이며 마지막으로 내부자원 활용을 위한 내부시장화가 7개 업체(5.0%)로 나타났다.

국제물류주선기업의 다각화 목적은 일반 기업의 다각화 목적과 같이 '성장의 추구'를 최우선으로 하고 '규모의 경제' 획득과 '시장지배력' 확보에 그 목적이 우선함을 알 수 있다. 일반적으로 관련다각화의 경우 잉여자원의 활용과 시너지 효과를 가져오기 위함인데 잉여자원의 활용인 내부시장화(내부자원 활용)는 1, 2순위 합하여 7개 업체(5.0%)에 불과함을 알 수 있다.

<표 5-2> 다각화의 목적(2개 선택, %)

구분	성장의 추구 (업체 수)	위험의 분산 (업체 수)	규모의 경제 (업체 수)	시장 지배력 (업체 수)	내부 시장화 (업체 수)
1 순위	97(69.3)	14(10.0)	42(30.0)	27(19.3)	6(4.3)
2 순위	18(12.9)	1(0.7)	3(2.1)	11(7.9)	1(0.7)
합 계	115(82.1)	15(10.7)	45(32.1)	38(27.1)	7(5.0)

2) 자본금 규모 및 직원 규모

<표 5-3> 자본금 규모

구 분	다각화 전 자본금		다각화 후 자본금	
	빈도	비 중(%)	빈도	비 중(%)
3~5억원 미만	49	35.0%	16	11.4%
5~10억원 미만	28	20.0%	22	15.7%
10~15억원 미만	10	7.1%	18	12.9%
15~20억원 미만	10	7.1%	19	13.6%
20~25억원 미만	29	20.7%	45	32.1%
25억~30억원 미만	2	1.4%	4	2.9%
30억원 이상	5	3.6%	8	5.7%
미 응 답	7	5.0%	8	5.7%
총 합 계	140	100.0%	140	100.0%

<표 5-3>의 다각화 전 자본금은 10억 미만이 77개 업체(55.0%)로 과반수이상이고 10억에서 20억 미만이 20개 업체(14.2%), 20-30억 이만이 31개 업체(22.1%)로 구성되어 있다. 다각화 후 10억 미만의 기업이 38개 업체(27.1%), 10-20억 미만이 37개 업체(26.5%), 20-30억 이만이 49개 업체(35.0%)이다.

30억 이상의 기업도 다각화 전 기업 3.6%, 다각화 후 기업 5.7%인 것으로 나타났다. 이는 국제물류주선업의 법정자본금이 3억인데 반하여 국제물류주선업

에서 타 사업으로 다각화 할 때의 자본금 증가와 하역회사와 창고 등을 보유한 물류기업의 국제물류주선업체로의 다각화로 인한 자본금이 높아졌기 때문으로 판단된다. 이러한 자본금 규모는 앞서 살펴본 2004년 <표 3-4>의 자본금 분포 현황과 비교해 보면 자본금 규모가 월등히 커지고 있음을 알 수 있다.

<표 5-4> 직원 규모

구 분	다각화 전 직원 수		다각화 후 직원 수	
	빈 도	비 중 (%)	빈 도	비 중 (%)
5명 미만	14	10.0%	1	0.7%
5~10명 미만	20	14.3%	11	7.9%
10~20명 미만	18	12.9%	20	14.3%
20~40명 미만	21	15.0%	18	12.9%
40~50명 미만	13	9.3%	11	7.9%
50~100명 미만	31	22.1%	33	23.6%
100명 이상	19	13.6%	42	30.0%
미 응 답	4	2.9%	4	2.9%
총 합 계	140	100.0%	140	100.0%

직원 규모는 <표 5-4> 에서와 같이 다각화 전의 경우 5명 미만이 14개 업체(10.0%), 10명 미만 업체 20개 업체(14.3%), 전체 50명 미만 기업이 86개 업체(61.5%)로 과반수이상을 차지하고 있고, 50-100명 미만이 31개 업체(22.1%), 100명 이상 업체가 19개 업체(13.6%)이다. 다각화 후 5명 미만이 1개 업체(0.7%), 10명 미만 업체 11개 업체(7.9%)를 차지하고 있다. 50명 미만 기업이 61개 업체(43.7%)로 과반수에 미치지 못하고 50-100명 미만이 33개 업체(23.6%), 100명 이상이 근무 중인 업체도 42개 업체(30.0%)이다. 직원규모에 있어서도 다각화 후에 월등히 높게 나타나고 있음을 볼 수 있으며 이러한 자본금과 직원의 규모가 기업의 다각화에 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

3) 근무경력

다각화 전 근무기간은 3년 미만이 33개 업체(23.5%), 3-5년 미만이 55개 업체(39.3%)로 5년 미만이 전체의 과반수이상을 차지하고 있으나 다각화 후는 3년 미만이 8개 업체(5.7%), 3-5년 미만이 41개 업체(29.3%)이며 10년 이상 근속도 16명(11.4%)으로 다각화기업 직원들의 평균근무기간이 점차로 증가하는 추세이다. 다각화된 기업에 있어 국제물류주선업체의 고질적인 직원들의 전·이직 문제가 많이 해소되고 있음을 볼 수 있다. 국제물류주선기업의 경우 영세한 기업들의 난립으로 인한 직원들의 이직문제로 업무의 숙달 및 습득에 있어 기업들이 많은 애로사항을 느끼고 있으며 화주에 대한 서비스의 제공에 있어서도 문제점을 많이 노출되었다.

<표 5-5> 직원 근무기간

구 분	다각화 전 근무기간		다각화 후 근무기간	
	빈 도	비 중 (%)	빈 도	비 중 (%)
1년 미만	3	2.1%	1	0.7%
1~3년 미만	30	21.4%	7	5.0%
3~5년 미만	55	39.3%	41	29.3%
5~7년 미만	24	17.1%	38	27.1%
7~10년 미만	20	14.3%	31	22.1%
10년 이상	3	2.1%	16	11.4%
미 응 답	5	3.6%	6	4.3%
총 합 계	140	100.0%	140	100.0%

4) 설립연도 및 국제물류주선업 개시연도

국제물류주선업에 종사하는 기업들의 설립연도를 보면 1960년대 이전에 설립된 7개 업체 중에서 국제물류주선업과 함께 한 기업이 1개 업체로 6개 업체는

타 산업으로부터 국제물류주선업으로 다각화 된 기업의 경우로 볼 수 있다.

전체 140개 업체 중 2005-2008년 사이에 10개 업체가 새로 국제물류주선기업에 합류한 기업이며 이중 6개 업체는 다각화 된 업체로 볼 있다. 2000년 이후에 국제물류주선기업으로 사업을 시작한 기업의 수는 41개 업체로 29.2%에 해당된다.

<표 5-6> 설립연도 및 국제물류주선업 개시연도 빈도분석(업체 수)

구분	설립년도	비중	국제물류주선업 개시년도	비중
1960년 이하	7	5.0%	1	0.7%
1970년 이하	5	3.6%	2	1.4%
1980년 이하	17	12.1%	13	9.3%
1990년 이하	40	28.6%	34	24.3%
2000년 이하	47	33.6%	49	35.0%
2005년 이하	18	12.9%	31	22.1%
2008년 현재	6	4.3%	10	7.1%
계	140	100.0%	140	100.0%

5) 국제물류주선업 진출전의 업종

국제물류주선업에 진출하기 전 업종의 빈도는 <표 5-7> 에서와 같이 전체 140개 업체 중 48개 업체(34.3%)가 하역업, 40개 업체(28.6%)가 국적선사, 육상운송, 항공사대리점, 창고 및 CY/CFS의 순으로 나타나 있다. 이는 우리나라 초기의 포워딩 서비스를 제공해 온 하역회사, 창고 및 국적선사 등의 기업이 계속적으로 국제물류주선업에 종사하고 있음을 알 수 있다. 또한 없음으로 표시된 17개 업체(12.1%)는 순수하게 국제물류주선업으로 진출한 기업이라고 판단된다.

<표 5-7> 국제물류주선업 진출하기 전 업종 빈도분석(모두 선택)

	업체 수	비 중 (%)	구 분	업체 수	비 중 (%)
국 적 선 사	40	28.6%	하 역	48	34.3%
외국선박대리점	6	0.4%	포 장	14	10.0%
항공사대리점	19	13.6%	통 관	2	0.1%
CY/CFS	16	11.4%	유 통	11	0.8%
창 고	17	12.1%	무 역	12	0.9%
육 상 운 송	21	15.0%	없 음	17	12.1%

6) 현재 제공하고 있는 서비스 범위

현재 제공하고 있는 서비스의 범위는 기존의 해상운송과 육상운송, 창고, 항공운송이 각각 128개 업체(91.4%), 115개 업체(82.1%), 97개 업체(69.3%), 90개 업체(64.3%)로 전형적인 육·해·공의 서비스를 제공하고 있음을 알 수 있다. 통관, 혼재서비스 등을 제공하는 업체도 과반수이상을 차지하고 있다. 제3자 물류, sea & air 서비스 또한 60개 이상의 업체가 제공하고 있으며 이사화물, 전시화물, 하역, 포장, 기타의 순으로 다양한 서비스를 제공하고 있어 서비스의 다각화는 많이 진전되고 있음을 알 수 있다.

<표 5-8> 현재 제공하고 있는 서비스 빈도분석(업체 수)

구 분	업체 수	비 중 (%)	구분	업체 수	비 중 (%)
해상운송	128	91.4%	이사화물	42	28.6%
항공운송	90	64.3%	전시화물	40	49.3%
육상운송	115	82.1%	제3자물류	69	45.7%
창고(보관)	97	69.3%	SEA & AIR	64	16.4%
혼재서비스	74	52.9%	기 타	23	57.1%
하 역	38	27.1%	통 관	80	30.0%
포 장	28	20.0%			

제공하는 서비스에서 나타난 바와 같이 현재 설문에 참여한 140개 업체에서 겸업하는 5개의 산업보다 많은 서비스를 제공하고 있음을 알 수 있다. 이는 5개 산업으로의 다각화를 통한 운송, 창고, 하역, 통관, 포장 등에서의 시너지효과가 나타나는 결과로 볼 수 있다. 즉, 해상운송과 항공운송에서 sea & air서비스, 창고업을 통한 혼재, 제3자 물류서비스, 해상·육상·항공화물을 통한 이사화물, 전시화물, 제3자물류 및 통관을 통한 상기 여타 서비스 제공으로의 시너지효과를 들 수 있다.

7) 종합물류인증기업

또한 <표 5-9>의 종합물류인증기업은 29개 업체(20.7%)로 이는 단독 인증기업뿐만 아니라 제휴의 형태로 종합물류인증을 받은 기업들이 포함된 것으로 명실상부한 국가 인증 종합물류업체들로 국제물류주선업체의 위상이 제고되고 있음을 알 수 있다.

<표 5-9> 종합물류인증기업 여부

구 분	빈 도	비중(%)
종합물류인증기업	29	20.7%
미인증기업	105	75.0%
미 응 답	6	4.3%
합 계	140	100.0%

8) 독립변수 간 상관관계 분석

<표 5-10>은 변수 간의 관계를 나타내는 상관분석을 실시한 결과이다.
각 독립변수들 간의 상관관계를 분석 한 결과 목표산업의 산업매력도와 기존

산업의 진입장벽(0.443) 및 서비스자원과 시너지창출가능성(0.429)의 상관관계가 다소 높으나, 그 외의 변수들의 상관관계는 모두 0.4미만의 낮은 값으로 독립변수들 간의 상관관계가 비교적 낮아 다중공선성의 문제는 없을 것으로 판단된다.

<표 5-10> 독립변수 간 상관분석

	기존산업 성장율	기존산업 진입장벽	기존산업 경쟁정도	관 리 자 원	서비스 자 원	재 무 자 원	목표산업 산업매력도	시너지 창출 가능성
기존산업 성 장 율	1							
기존산업 진입장벽	0.000	1						
기존산업 경쟁정도	0.000	0.000	1					
관리자원	-0.182**	0.194**	0.042	1				
서비스자원	0.248**	0.072	0.013	-0.039	1			
재무자원	0.008	0.2**	0.204**	-0.022	-0.052	1		
목표산업 산업매력도	-0.036	0.443***	0.177**	0.232***	0.064	0.135	1	
시너지창출 가능성	0.21**	0.146*	0.071	-0.085	0.429***	0.115	0.000	1

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

2. 응답기업의 집단별 특성

본 연구의 다각화에 있어 기존 국제물류주선업에서 타 사업으로 다각화한 경우와 타 사업에서 국제물류주선업으로 다각화한 기업의 형태로 나눌 수 있다. 그러므로 두 집단 간 및 자본금과 직원의 규모에 의한 다각화수준과 성과의 차이를 보는 것도 의미 있는 분석이라고 할 수 있다.

1) 두 집단 간의 다각화수준과 성과의 차이

두 집단의 다각화수준과 성과에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 우선 설문지에서 설립연도와 국제물류주선업의 개시연도를 이용하여 두 집단으로 나누었다. <표 5-11> 에서와 같이 t-test를 실시한 결과 타 사업에서 국제물류주선업으로 다각화한 집단의 다각화수준의 평균이 더 높아 두 집단 간에 유의한 차이를 보이고 있으나 성과에서는 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

<표 5-11> 집단 통계량

	집단	빈도	평균	표준편차
다각화 수 준	국제물류주선업에서 타사업	81	-0.224	0.881
	타사업에서 국제물류주선업	59	0.058	0.852
성 과	국제물류주선업에서 타사업	81	-0.051	1.015
	타사업에서 국제물류주선업	59	0.070	0.984

<표 5-12> 독립표본 검증결과

		등분산 검증		평균의 동일성에 대한 t-검증		
		F	유의확률	자유도	t	유의확률
다각화수준	등분산이 가정됨	1.07	0.793	138	-1.89	0.061
성 과	등분산이 가정됨	1.06	0.813	138	-0.7	0.483

2) 자본금 규모에 따른 다각화수준과 성과의 평균의 차이

자본금 규모에 따른 집단의 다각화수준과 성과에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 설문지에서 자본금 규모를 10억 미만, 20억 미만, 30억 미만의 세 집단으로 나누었다. 각 자본금별 다각화수준에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 사후분석 중 tukey test를 실시한 결과 집단 1, 2, 3 모두 유의한 차이를 보

였으며 집단 3의 다각화수준이 가장 높다. 즉, 기업의 자본금 규모가 큰 경우 다각화수준이 높고 기업의 성과에도 유의한 차이가 있어 기업의 규모가 다각화에 영향을 주는 것으로 판단된다.

<표 5-13> 자본금별 다각화수준과 성과에 대한 분산분석 결과

	집단	빈도	평균값	표준편차	평균에 대한 95%신뢰구간		F Value	Pr > F
					하한	상한		
다각화 수 준	1	38	-0.631	0.641	-0.841	-0.420	17.350	<.0001
	2	37	-0.136	0.836	-0.415	0.143		
	3	57	0.330	0.828	0.110	0.549		
성 과	1	38	0.101	0.859	-0.181	0.383	1.440	0.242
	2	37	-0.210	1.125	-0.585	0.165		
	3	57	0.130	1.007	-0.137	0.397		

주) 집단 1 : 자본금 10억 이하, 집단 2 : 자본금 20억 이하, 집단 3 : 자본금 30억 이하

<표 5-14> 자본금 별 다각화수준 사후 검증결과(tukey test)

Tukey Grouping	집단	Mean	N	평균 순위
A	3	0.330	57	1
B	2	-0.136	37	2
C	1	-0.631	38	3

3) 직원 규모에 따른 다각화수준과 성과의 평균의 차이

직원 규모에 따른 집단의 다각화수준과 성과에 대한 평균의 차이를 알아보기 위하여 설문지에서 직원 규모를 10명 미만, 50명 미만, 100명 미만의 세 집단으로 나누었다. 각 직원 규모별 다각화수준에 대한 평균의 차이를 알아보기 위해 다음과 같이 사후분석 중 tukey test를 실시한 결과 집단 3(그룹 A), 집단 1, 2(그룹 B)간에 유의한 차이를 보였으며 집단 3의 다각화수준이 가장 높은 것으로

나타났으며, 집단 1, 2는 유의한 차이가 없다. 즉, 100명 이상의 직원규모를 가진 기업의 다각화수준이 높고 다각화에 대한 성과가 유의한 것으로 나타났다. 직원 규모 또한 자본금 규모와 같이 다각화에 영향을 주는 요소이라고 판단된다.

<표 5-15> 직원 규모별 다각화수준과 성과에 대한 분산분석 결과

		빈도	평균값	표준편차	평균에 대한 95%신뢰구간		F Value	Pr > F
					하한	상한		
다각화 수 준	1	12	-0.758	0.625	-1.155	-0.360	20.990	<.0001
	2	49	-0.518	0.615	-0.694	-0.341		
	3	75	0.287	0.874	0.086	0.488		
성 과	1	12	-0.150	1.085	-0.839	0.540	2.000	0.139
	2	49	-0.195	1.102	-0.511	0.122		
	3	75	0.158	0.912	-0.052	0.368		

주) 1 : 직원 10명 미만, 2 : 직원 50명 미만, 3 : 직원 100명 미만

<표 5-16> 직원규모별 다각화수준에 대한 사후 검증결과(tukey test)

Tukey Grouping	집단	Mean	N	평균 순위
A	3	0.287	75	1
B	2	-0.518	49	2
B	1	-0.758	12	3

제 2 절 측정항목에 대한 평가

1. 다각화 결정요인

1) 기존산업 매력도

산업매력도는 산업성장률, 진입장벽, 경쟁정도를 설문조사하여 파악한 것이다. 이들 3가지 변수는 과거 많은 논문에서 독립된 변수로 활용된 것이며 이들 변수간의 관계를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 통해 그 타당성과 신뢰성을 분석하였다. <표 5-17>을 보면, 3변수 간의 상관관계가 모두 0.08-0.19사이로 3변수가 각각 다른 설명요인을 갖고 있어 판별 타당성이 높다.

<표 5-17> 기존산업 매력도의 판별타당성 검증결과

	산업성장률	진입장벽	경쟁정도
산업성장률	1.000	0.198 0.019	0.086 0.314
진입장벽	0.198 0.019	1.000	-0.135 0.112
경쟁정도	0.086 0.314	-0.135 0.112	1.000

2) 보유자원

보유자원은 기업이 보유한 자원과 관리체계로 정의하였다.

탐색적 요인분석은 모든 요인으로부터 모든 관측변수에 대해 경로를 허용하고 있어서 모델이 식별되지 않으므로, 제약을 부여한 다음 해석이 용이하게 되도록 요인의 회전을 시도하였다. 타당성 평가를 위해 일차적으로 각 연구 개념별로

직각회전방식에 의한 최우도추정법(maximum likelihood method)에 의거하여 요인분석을 실시하였다.

본 연구의 <표 4-3> 중에서 인적자원과 기술자원 중 근무경력과 혼재서비스를 제외하고 서비스자원으로 묶였으며 마케팅 자원은 묶여지지 않았다. 재무자원과 시설자원 중 국내지점망, 재무자산 및 물류자산은 재무자원으로, 기존의 관리체계와 보상체계는 관리자원으로 묶여지고 이들 3가지 요인이 유의한 차원으로 나타났다. 기술자원 중 혼재서비스와 전산망, 설비자원 중 해외지점망, 마케팅자원의 고객충성도 및 브랜드 인지도는 유의한 차원으로 나타나지 않았다.

이들 3가지 차원으로 전체분산은 71.85%로 설명한다. 신뢰성 분석은 Cronbach's Alpha계수를 사용하였다. 각 측정항목들로 이루어진 측정 변수에 대한 신뢰성 검증 결과는 <표 5-18>에 정리하였다. 신뢰성 검증 결과 모든 측정변수들의 Cronbach's Alpha가 0.785-0.889로 나타나 가설검증을 위한 충분한 신뢰성을 갖고 있다.

<표 5-18> 보유자원의 탐색적 요인분석과 신뢰성 검증결과

	요인1	요인2	요인3	Cronbach's α
	관리자원	서비스자원	재무자원	
그룹 및 개인별 성과보상	0.905	0.123	0.157	0.889
사업부별 차별적 성과보상	0.874	0.031	0.102	
사업부별 통제체제	0.760	0.270	0.254	
내부통제와 전략적 통제	0.724	0.322	0.329	
풍부한 인적자원	0.044	0.888	0.094	0.785
풍부한 복합운송취급경력	0.126	0.758	0.264	
우수한 인적자원	0.238	0.752	0.089	
우수한 부대서비스	0.232	0.639	0.378	
풍부한 물류자산	0.099	0.086	0.882	0.822
풍부한 국내지점망	0.248	0.302	0.748	
재무자원의 규모	0.312	0.240	0.680	
분 산	2.981	2.686	2.237	

3) 목표산업 매력도

본 연구에서의 목표산업의 매력도는 해당산업 자체의 매력도와 기존산업과의 관련성으로 정의하였다. 해당산업 자체의 매력도는 앞서 정의한 대로 산업매력도로 측정하였으며 또 다른 분석인 산업관련성은 국제물류주선업무와의 연계가능성과 시너지효과로 응답을 받았으며 이를 평균하여 각 산업의 매력도를 측정하였다. 이중 목표산업의 매력도는 국제물류주선업무와의 연계가능성과 시너지효과를 포함하고, 앞서 산업매력도 연구에 기초하여 기존산업의 매력도와 같이 산업성장률, 진입장벽, 경쟁정도로 정의하여 연구자들이 제시한 데로 정의할 수 있는 지를 파악하기 위하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다.

이중 분석에서는 해당 기업이 참여하고 있는 산업을 평균하여 각 산업의 매력도를 측정하였다. 분석결과 산업성장률과 진입장벽 및 경쟁정도는 산업매력도로 묶이고 이들 3가지 요인이 유의한 차원으로 나타났다. 또한 기존산업과의 관련성 중 연계가능성과 시너지효과는 서비스창출가능성으로 묶여 이들 2가지 요인이 유의한 차원으로 나타나고 이들 2가지 차원으로 전체분산을 79.6% 설명한다. 신뢰성 분석은 Cronbach's Alpha계수를 사용하였다.

<표 5-19> 목표산업 매력도의 탐색적 요인분석과 신뢰성 검증결과

	요인1	요인2	Cronbach's α
	산업매력도	시너지창출가능성	
산업성장율	0.914	0.095	0.772
진입장벽	0.898	0.128	
경쟁정도	0.592	0.338	
시너지효과	0.174	0.947	0.931
연계가능성	0.177	0.944	
분 산	2.053	1.927	

각 측정항목들로 이루어진 측정 변수에 대한 신뢰성 검증 결과는 <표 5-19>에 정리하였다. 신뢰성 검증 결과 모든 측정 변수들의 Cronbach's Alpha가 0.772와 0.931로 나타나 가설검증을 위한 충분한 신뢰성을 가지고 있다.

2. 기업성과

선행연구의 고찰을 통해 기업성과를 재무적 변수 3개, 비재무적 변수 5개로 측정하였다. 분석결과, 모든 변수가 1가지 요인으로 정리되었으며 전체분산을 60.26% 설명하며 각 요인들은 모두 7.0 이상의 요인적재값을 나타내고 있어 해당요인들이 모두 관련이 있음을 나타내고 있다. 신뢰성 분석은 Cronbach's Alpha계수를 사용하였다. 각 측정항목들로 이루어진 측정 변수에 대한 신뢰성 검증 결과는 <표 5-20>에 정리하였다. 신뢰성 검증 결과 모든 측정 변수들의 Cronbach's Alpha가 0.905로 나타나 가설검증을 위한 충분한 신뢰성을 갖고 있다.

<표 5-20> 기업성과의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 검증결과

	요인 1	Cronbach's α
	기업성과	
고객 증가	0.847	0.905
시장점유율 증가	0.807	
전반적인 만족도 증가	0.800	
순수익 성장	0.779	
매출 성장	0.767	
종업원 만족도 증가	0.754	
기업이미지 향상	0.737	
현금 흐름의 개선	0.711	
분 산	4.821	

3. 다각화수준

국제물류주선업의 2003년 이전과 2008년 현재 업종별 다각화현황을 살펴보면 2003년 이전에 운송, 창고, 통관, 하역, 포장 등 5개 산업에 다각화된 기업은 2개 업체이고, 4개 업종에 다각화된 업체는 3개 업체인 것으로 나타났다. 다각화 기업의 50.0%인 70개 업체는 2003년 이전에 이미 1개 사업 이상에서 다각화 된 기업임을 알 수 있다.

2003년 이후 2008년 사이에 다각화를 더 진행한 업체들 중에서 1개 사업에 다각화된 기업들의 9.29%인 13개 업체, 2 개 이상의 사업에 다각화된 기업에서 1개 사업에 더 진출하겠다는 기업의 수는 5%인 7개 업체이며, 3개 사업에서 다각화 된 기업이 1개 사업에 더 진출하겠다고 한 기업은 3개 기업인 2.14%이다.

<표 5-21> 현재 겸업현황

2003년 이전 겸업	2008년 현재 겸업				총합
	0	1	2	3	
0	0 0%	17 12.14%	11 7.86%	4 2.86%	32 22.86%
1	25 17.86%	13 9.29%	7 5%	0 0%	45 32.14%
2	26 18.57%	15 10.71%	0 0	0 0	41 29.29%
3	14 10%	3 2.14%	0 0	0 0	17 12.14%
4	3 2.14%	0 0	0 0	0 0	3 2.14%
5	2 1.43%	0 0	0 0	0 0	2 1.43%
총합	70 50%	48 34.29%	18 12.86%	4 2.86%	140 100%

2008년 현재 다각화 하지 않고 있는 사업 중에서 장래에 진출하고자 하는 사업은 본 연구의 <표 3-14> 업종별 겸업현황에 나타난 바와 같이 현재 다각화

한 업종을 주력업종으로 하여 통관, 창고, 하역, 운송, 포장의 순으로 나타났다. 이는 현재 겸업중인 사업 중에서 통관, 창고 등의 업종에 진출하지 않은 기업이 장래에 겸업하고자 하는 업종으로 나타난 결과이다.

<표 5-22>의 현재겸업 및 장래 겸업하고자 하는 업종의 수를 보면 2008년 현재 겸업중인 1개 산업에 다각화 된 기업의 경우 나머지 2개 사업에 다각화하겠다는 의사를 표시를 한 기업은 10개 업체(7.14%)이며 1개 사업에 다각화를 하겠다는 기업은 13개 업체(9,29%)이다. 2008년 현재 1개 사업에 다각화한 기업의 경우 19개 업체가 더 이상 다각화를 추진하지 않기로 하며 2개 사업에 진출 중인 기업 중에서는 24개 업체인 17.86%가 3개 사업에 진출중인 업체에서는 22개 업체인 15.71%가 더 이상 다각화를 추진할 의사가 없는 것으로 나타났다. 이는 다각화수준이 과도하게 높은 경우 처음의 의도와는 달리 다각화가 기업에게 위험의 존재로도 될 수 있어 기업들이 자사 실정에 맞는 다각화를 실행하고 있음을 알 수 있다.

<표 5-22> 현재 겸업현황 및 장래 겸업현황

2008년 현재겸업	장래겸업			총합
	0	1	2	
1	19 13.57%	13 9.29%	10 7.14%	42 30%
2	25 17.86%	16 11.43%	9 6.43%	50 35.71%
3	22 15.71%	10 7.14%	8 5.71%	40 28.57%
4	3 2.14%	3 2.14%	0 0%	6 4.29%
5	2 1.43%	0 0%	0 0%	2 1.43%
총합	71 50.71%	42 30%	27 19.29%	140 100%

제 3 절 연구가설의 검증

1. 다각화 결정요인이 다각화에 미치는 영향

다각화 결정요인에 대한 검증에서는 다중회귀분석이 사용되었으며 또한 다중회귀모형에서 독립변수들간에 상관관계가 매우 높을 경우 왜곡된 결과를 초래하기 때문에 독립변수들 간의 VIF 지수들을 추출하여 다중공선성을 진단하였다. VIF값이 각 독립변수들 모두 10보다 현저하게 작으므로 다중공선성의 문제는 없다.

1) 가설 1A의 검증

가설**1A : 국제물류주선업의 매력도는 다각화에 정(+)의 영향을 준다.**
가설1A-1 국제물류주선업의 성장률이 낮으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.
가설1A-2 국제물류주선업의 진입장벽이 낮으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.
가설1A-3 국제물류주선업의 경쟁정도가 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1A에 대한 다중회귀분석 결과를 해석하기 전에 먼저 다중회귀모형의 적합성을 검토하였다. 그 결과 <표 5-23>과 같이 F분포에서 $F=2.7(p<0.049)$이므로 다각화수준을 종속변수로 한 다중회귀모형은 의미 있는 모형임을 확인하였다. 수정된 R^2은 0.039이다.

국제물류주선업의 성장률과 진입장벽이 낮고 경쟁정도가 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다는 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 검증결과 기존산업의 매력도 요인이 다각화수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가

설 1A는 부분채택 되었다. 즉, 3 가지 산업매력도 중에서 진입장벽은 다각화수준에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 성장률과 경쟁정도는 유의수준 5% 수준에서 유의한 영향을 미치지 않는다.

이는 국제물류주선업의 다각화 요인으로는 진입장벽이 높은 관련이 있다는 것이다. 기존산업의 진입장벽이 낮아 다른 기업들과 끊임없는 경쟁이 우려되는 경우 현 사업보다는 좀 더 성장성이 큰 새로운 사업을 찾으려 한다는 기존의 이론과 일치하는 결과이다. 기존의 연구와 비교하여 특이한 점은 성장률과 경쟁정도가 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 않고 있다는 점이다. 이는 다각화 결정에 있어 성장률이 낮고 경쟁정도가 높아 기존산업에 문제가 있다고 하더라도 현 사업에서 활동하고 있는 기업이 높은 성장률과 경쟁정도의 우위를 누리고 있는 경우 구태여 새로운 사업으로의 진출에 따른 비용과 위험을 무릅쓰고 다각화를 선택할 필요성이 없기 때문이라고 판단된다.

<표 5-23> 가설 1A의 다중회귀분석 결과

요 인	회귀계수	표준오차	t Value	Pr > |t|	표준화된 회귀계수	Variance Inflation
상 수	-0.228	0.064	-3.580	0.001	0.000	0.000
산업성장률	0.098	0.064	1.520	0.131	0.133	1.003
진입장벽	0.151	0.066	2.290**	0.024	0.200	1.001
경쟁정도	0.062	0.066	0.950	0.343	0.083	1.003
설명력(수정된 R^2)	0.039		F-Value	2.7	Pr > F	0.049

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

2) 가설 1B의 검증

가설1B : 보유자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설1B-1 관리자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설1B-2 서비스자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설1-B3 재무자원 수준이 높으면 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1B에 대한 다중회귀모형의 적합성을 검토한 결과 <표 5-24>와 같이 F분포에서 F=22.27($p<0.0001$)이므로 다각화수준을 종속변수로 한 다중회귀모형은 의미 있는 모형임을 확인하였다. 수정된 R^2는 31.5%의 설명력을 보여주고 있으며, 보유자원은 다각화에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설 2는 채택되었다.

상대적 중요도를 나타내는 각 개별변수의 표준화된 회귀계수 값을 살펴보면 재무자원(B0.540, $p<0.0001$)이 가장 중요한 요인으로 다각화수준에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로 서비스자원(B0.166, $p<0.020$), 관리자원(B0.158, $p<0.026$)의 순이다. 국제물류주선기업의 다각화 결정에 있어 재무자원은 다각화수준과 강한 상관관계를 가지고 있어 다각화 전략에 필수적인 것으로 나타났다. 다음으로 기업의 인적자원, 업무경력과 부대서비스의 요소로 묶여진 서비스자원, 기업의 통제기능과 보상기능으로 묶여진 관리자원이 중요한 요소이다.

보유자원이 다각화수준에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 기존 연구결과와 일치되는 견해를 보여주고 있다. 이는 국제물류주선기업의 다각화에 있어 기업이 보유한 자원이 중요한 요소가 됨을 알 수 있다. 기업이 타 물류사업으로의 다각화를 위해서는 보유한 시설 및 장비가 충분한 경우 이러한 시설의 사용에 시너지효과를 낼 수 있는 타 사업으로의 다각화를 생각하고 있음을 알 수 있다.

<표 5-24> 가설 1B의 다중회귀분석 결과

요 인	회귀계수	표준오차	t Value	Pr > |t|	표준화된 회귀계수	Variance Inflation
상 수	-0.092	0.061	-1.490	0.138	0.000	0.000
관리자원	0.139	0.062	2.250**	0.026	0.158	1.002
서비스자원	0.148	0.063	2.360**	0.020	0.166	1.004
재무자원	0.484	0.063	7.680***	<.0001	0.540	1.003
설명력(수정된 R^2)	0.315	F-Value	22.27	Pr > F	<.0001	

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

3) 가설 1C의 검증

가설1C : 목표산업의 매력도는 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설1C-1 목표산업의 산업매력도가 클수록 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설1C-2 목표산업의 시너지창출가능성이 클수록 다각화에 정(+)의 영향을 준다.

가설 1C의 다중회귀모형의 적합성을 검토한 결과 <표 5-25>과 같이 F분포에서 F=2.99(p<0.053)이므로 다각화수준을 종속변수로 한 다중회귀모형은 의미있는 모형임을 확인하였고 수정된 R^2는 0.028이다.

2개의 목표산업 매력도 요인이 다각화수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1C는 검증결과 부분채택 되었다. 즉, 2가지 산업매력도 중에서 시너지창출가능성은 다각화에 5% 유의수준에서 유의한 정(+)의 영향을 주고, 목표산업의 산업매력도는 유의수준 10% 수준에서 통계적으로 유의하지 않는다. 이는 다각화 요인으로 시너지창출가능성이 높은 관련이 있다는 것이다.

'성공적인 관련다각화를 위해서는 기존사업과의 관련 및 시너지효과를 낼 수 있는 사업으로의 다각화를 통한 범위의 경제 달성으로 자사의 고객과 기업의 만족도를 높이고 기업의 성과를 높이기 위함이다.' 라는 Biggadike(1979)의 연구

결과와도 일치된 견해를 보여주고 있다. 기존연구와 비교하여 특이한 점은 성장률, 진입장벽과 경쟁정도로 묶여진 목표산업의 산업매력도 요인이 통계적으로 유의한 결과가 없다는 점이다. 이는 물류산업 전반에 걸쳐 물류기업들이 느끼는 성장률, 경쟁정도 및 진입장벽이 유사한 수준으로 국제물류주선기업의 다각화 결정요인이라기 보다는 물류산업의 기본적인 요인으로 간주하고 있기 때문으로 판단된다.

<표 5-25> 가설 1C의 다중회귀분석 결과

요 인	회귀계수	표준오차	t Value	Pr > |t|	표준화된 회귀계수	Variance Inflation
상 수	-0.105	0.073	-1.440	0.153	0.000	0.000
목표산업 산업매력도	0.035	0.073	0.470	0.638	0.039	1.000
시너지창출 가능성	0.176	0.073	2.400**	0.018	0.201	1.000
설명력(수정된 R^2)	0.028		F-Value	2.99	Pr > F	0.053

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

2. 다각화수준이 기업성과에 미치는 영향

가설 2 : 다각화수준이 높을수록 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

다각화수준이 기업성과에 미치는 영향에 대한 가설 2를 검증하기 위해서 다각화수준을 독립변수로 하고 기업성과를 종속변수로 하여 단순회귀분석을 사용하였다. 그 결과 <표 5-26>의 경우와 같이 F분포에서 F=12.69(p<0.001)으로 의미 있는 회귀모형임을 확인하였다. R^2는 0.087이며 다각화수준은 성과에 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설 2는 채택되었다.

<표 5-26> 가설 2의 회귀분석 결과

요 인	회귀계수	표준오차	t Value	Pr > |t|	표준화된 회귀계수
상 수	0.053	0.063	0.840	0.405	0.000
다각화수준	0.251	0.070	3.560***	0.001	0.307
설명력(R^2)	0.087	F-Value	12.69	Pr > F	0.001

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

다각화와 성과에 관한 기존의 연구결과들을 보면 정(+)의 영향과 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 국제물류주선기업의 경우 재무적 성과와 비재무적 성과로 묶여진 기업성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타남으로써 국제물류주선기업은 다각화를 통한 범위의 경제 실현으로 기업성과를 개선할 수 있을 것이다. 그러므로 기업의 실정을 고려한 업종다각화 및 서비스 다각화를 구체적으로 고려해 보아야 할 것으로 판단된다.

3. 다각화 결정요인 및 수준이 성과에 미치는 영향

가설 3 : 다각화 결정요인 및 다각화수준은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-1 기존산업의 성장률은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-2 기존산업의 진입장벽은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-3 기존산업의 경쟁정도는 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-4 관리자원은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-5 서비스자원은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-6 재무자원은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-7 목표산업의 산업매력도는 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-8 목표산업의 시너지창출가능성은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설3-9 다각화수준은 기업성과에 정(+)의 영향을 준다.

가설 3은 국제물류주선기업의 다각화 결정요인이 다각화에 미치는 영향뿐만 아니라 기업의 성과에도 유의한 영향을 미친다는 가설아래 다각화 결정요소와 수준이 기업성과에 미치는 영향을 보기 위하여 다중회귀분석이 사용하였다.

다중회귀분석 결과를 해석하기 전에 먼저 다중회귀모형의 적합성을 검토한 결과 <표 5-27>과 같이 F분포에서 F=15.03(p<0.0001)이므로 다각화 결정요인과 다각화수준을 종속변수로 한 다중회귀모형은 의미 있는 모형임을 확인하였다. 수정된 R^2는 0.499로 전체변동의 높은 정도를 설명하고 있다. 또한 다중회귀모형에서 독립변수들 간에 다중공선성을 진단하기 위한 VIF값이 각 독립변수들 모두 10보다 현저하게 작으므로 다중공선성의 문제는 없으며 그 검증결과는 <표 5-27>에 나타나 있다.

8개의 다각화 결정요인과 다각화수준이 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 검증한 결과 가설 3은 부분채택 되었다. 즉, 8가지 다각화 결정요인 중에서 다각화수준과 기존산업성장률과 기존산업진입장벽의 3가지 요인은 10% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다. 기존산업경쟁정도, 관리자원, 서비스자원, 재무자원, 목표산업의 산업매력도, 서비스창출가능성은 기업의 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다.

상대적 중요도를 나타내는 각 개별변수의 표준화된 회귀계수 값을 통하여 전반적인 기업성과에 유의하게 영향을 미치는 요인들의 상대적인 영향력을 확인한 결과 시너지창출가능성(B0.446, p<0.0001), 관리자원(B0.245, p<0.001), 목표산업의 산업매력도(B0.222, p<0.004), 재무자원(B0.147, p<0.063), 서비스자원(B0.144, p<0.048), 기존산업의 경쟁정도(B0.110, p<0.100)의 순이다.

<표 5-27> 가설 3의 다중회귀분석 결과

요 인	회귀계수	표준오차	t Value	Pr > |t|	표준화된 회귀계수	Variance Inflation
상 수	0.074	0.052	1.440	0.152	0.000	0.000
기존산업 성장율	0.056	0.057	0.980	0.327	0.066	1.148
기존산업 진입장벽	0.023	0.059	0.390	0.701	0.029	1.420
기존산업 경쟁정도	0.087	0.053	1.660*	0.100	0.110	1.126
관리자원	0.202	0.057	3.560***	0.001	0.245	1.207
서비스자원	0.124	0.062	2.000**	0.048	0.144	1.315
재무자원	0.126	0.067	1.880*	0.063	0.147	1.555
목표산업 산업매력도	0.179	0.060	2.970***	0.004	0.222	1.411
시너지창출 가능성	0.357	0.059	6.020***	<.0001	0.446	1.391
다각화수준	0.006	0.071	0.090	0.930	0.007	1.520
설명력(수정된 R^2)	0.499		F-Value	15.03	Pr > F	<.0001

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

이러한 결과는 기존산업인 국제물류주선업은 성장성과 진입장벽이 낮은 산업으로 인식되어 있어 기업의 성과에는 유의하지 않는 결과로 나타난 것으로 판단된다. 기존산업의 경쟁정도가 낮을수록 기업의 성과는 개선되고 있음을 알 수 있다. 다각화전략이 수익성을 높이려면 진입하기로 결정한 사업이 구조적으로 유리한 조건에 있고 앞으로의 전망이 좋아야 하고 그 기업의 다른 사업분야가 기존산업과의 관련된 산업으로의 다각화를 통하여 시너지효과를 중요시 한다는 사실과도 부합됨을 알 수 있다.

이는 범위의 경제성을 창출함으로써 경쟁기업에 비해 경쟁우위를 갖추어야 한다는 Porter의 이론과도 일치되는 견해를 보여주고 있다. 즉, 다각화전략이 성공하기 위해서는 사업간 시너지를 통한 실질적인 효율성 증대가 필요하다고 판

단된다. 이러한 결과 국제물류주선업의 성공적인 다각화는 기존산업과의 시너지 효과를 낼 수 있는 성장성이 큰 관련다각화가 필요하며 이를 위해서는 충분한 보유자원 즉, 이러한 다각화된 사업부 및 기업을 통제 관리하기 위한 관리자원과 인적자원 및 제공하는 서비스, 물류관련시설 등의 필요성을 기업들이 인식하고 있다.

아무리 매력적이고 시너지를 낼 수 있는 사업이라고 하더라도 진입하기 위한 이러한 자원이 준비되어 있지 못할 경우 다각화를 이룰 수가 없을 것이다. 그러므로 범위의 경제를 통한 시너지창출과 물류전문인력을 구축하기 위한 인력자원의 육성이 무엇보다 필요하다.

4. 분석결과의 요약

상기 가설의 검증 결과를 종합해 보면 3개의 가설이 부분적으로 지지되었다.

첫째, 다각화 결정요인과 다각화수준에 있어서는 기존산업의 진입장벽과 목표산업의 시너지창출가능성 및 기업이 보유한 자원의 3가지 요소는 통계적으로 유의한 결과로 나타나 부분적으로 지지되었다. 즉, 국제물류주선기업들은 국제물류주선업의 진입장벽이 낮기 때문에 이로 인한 업체 간 경쟁의 심화로 인해 수익의 확보에 어려움이 있어 다각화를 하고 있으며, 다각화를 결정할 때 국제물류주선업과 관련성이 있어 시너지효과를 창출할 수 있는 사업으로의 다각화를 생각하며 이의 결정에는 기업이 보유한 자원이 중요한 요소이다.

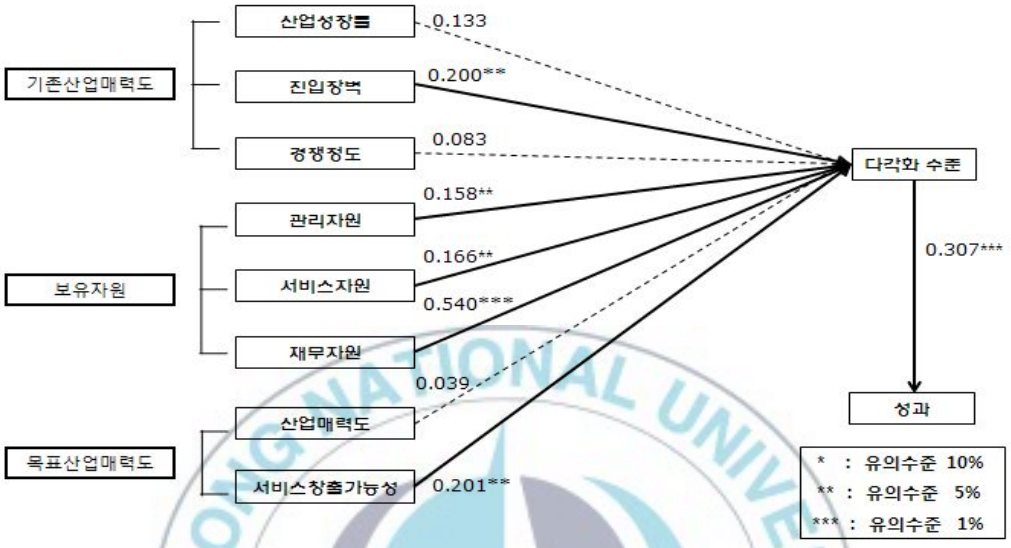
둘째, 다각화수준과 기업성과는 통계적으로 유의한 결과로 나타났다. 국제물류주선기업이 제공하는 다양한 서비스는 기존 운송에 부대되는 서비스로 인식되어 여러 가지 제도적 제약사항으로 인해 청구를 할 수 없는 명목이 많이 있었다. 그러나 이러한 결과는 업종 다각화한 기업들에 있어 화주들에게 다양한 서비스를 제공하고 이들에 대한 적당한 보수를 획득하고 있으며 또한 기업의 이미지가

제고되고 있는 결과라고 판단된다. 그러나 3000여 개가 넘는 국제물류주선업체들이 모두 업종 다각화를 할 수는 없는 상황이다. 다각화를 위한 기업의 규모 또한 적당치 않은 것이 현실이며 자사의 역량을 파악하지 않는 무모한 업종다각화는 또 다른 경쟁을 양상하여 많은 문제점을 내포하게 될 것이며 현실로 이러한 경쟁에서 도태하여 사라진 기업들이 나타나고 있다. 업종다각화를 통하여 기업성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타난 만큼 기업들은 자체 역량에 맞는 업종 다각화 및 서비스의 다각화를 통해 수익성의 제고와 안정적인 성장을 도모할 수 있도록 하여야 할 것이다.

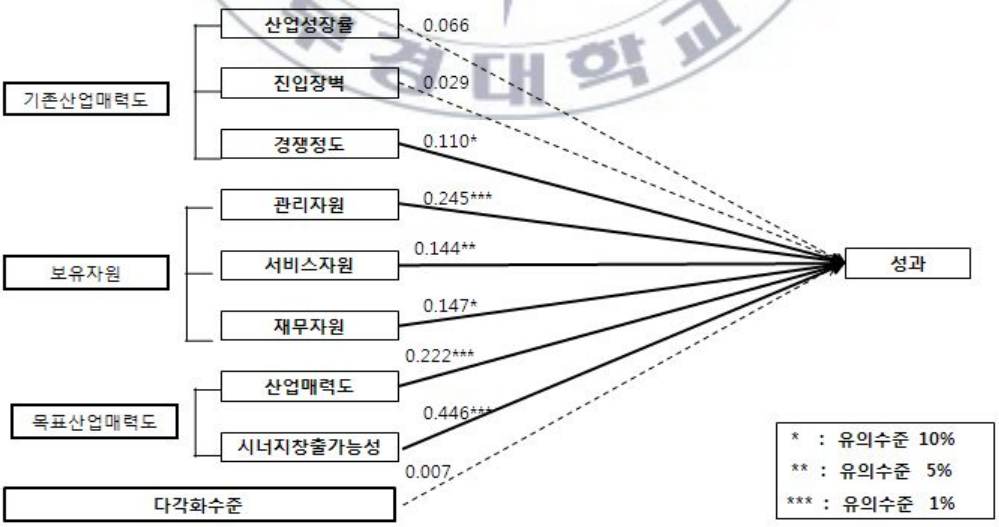
셋째, 다각화 결정요인과 수준이 성과에 미치는 영향에 있어서도 부분적으로 지지되었다. 이러한 결과는 기업의 다각화 결정요인이라기 보다는 기업의 성과에 더 유의미한 영향을 주는 것으로 도출된 바 기업이 다각화를 통하여 좋은 기업성과를 거두기 위해서는 기존 연구에서와 같이 매력적인 산업으로의 진출이 필요하며 이의 진출은 시너지효과를 유발할 수 있는 산업이어야 하며 이러한 매력적인 산업으로 진출하기 위해서는 이에 적당한 자본 및 시설과 같은 자원이 필요함을 알 수 있다.

실증분석을 통한 이상의 가설 1과 2의 검증결과를 요약해 보면 <그림 5-1>과 같고 가설 3의 검증결과는 <그림 5-2> 와 같다.

<그림 5-1> 가설 1과 2의 검증 결과



<그림 5-2> 가설 3의 검증결과



5. 연구의 시사점

분석결과를 토대로 한 시사점을 살펴보면 첫째, 국내 국제물류주선기업이 다각화를 하는 이유는 현 산업에서의 진입장벽 때문이다. 이러한 진입장벽은 국제물류주선업의 고질적인 문제로 주선업으로의 진입이 용이함으로 인해 현재 등록업체 수가 3000여 개에 이르고 있는 것으로 추정하고 있으나 이의 관리가 시·도에 위임된 이후로 업체의 정확한 숫자조차도 파악 할 수 없는 실정이다.

또한 이로 인한 과당경쟁과 영세성이 국제물류주선업의 발전 저해요인으로 매번 지적되고 있어 법규 및 제도의 정비가 시급하다고 할 수 있다. 개정된 물류기본법으로 인해 사무실의 구비와 사용하는 Bill of Lading의 신고 등의 규제가 있긴 하지만 이의 난립을 막기에는 역부족으로 보인다. 이러한 낮은 진입장벽은 타 물류사업에서 진출하기 쉬운 사업으로 인식되어 선진 포워더 및 기존 선사, 대기업 물류자회사, 특송업체, 종합물류인증으로 인하여 타 물류업체의 국제운송 참여 강화로 더욱 치열한 경쟁상황으로 바뀌어 국제물류주선업의 부익부 빈익빈현상이 가속화되고 있다.

둘째, 종합물류서비스를 제공하기 위해서는 기업의 재무자원과 창고와 운송수단 같은 물류시설 등의 자원이 필요하며 다각화된 기업의 사업부서 간의 통합조정을 위해서 관리자원이 중요한 부분을 차지하고 있다. 다각화로 인하여 거대해진 기업에 있어 적절한 통제와 관리가 이루어지지 않는다면 이러한 과도한 다각화는 현재와 같은 세계경제의 침체로 인한 물동량의 감소 때에는 실패할 우려가 많기 때문이다.

업종다각화가 성공하기 위해서는 기존산업과의 관련성 있는 산업매력도가 큰 산업으로 진출하여 범위의 경제 실현으로 시너지효과를 창출할 수 있는 사업으로의 다각화가 필요하다. 즉, 국제물류주선기업의 다각화에 있어 자사가 보유한 자원을 파악하고 고객의 눈높이에 맞는 특화된 서비스로 기존산업과의 시너지 효과를 거둘 수 있는 목표산업으로의 다각화가 필요하다고 판단된다.

셋째, 다각화는 기업의 성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인하였다. 그러므로 업체들은 기업의 대내외적인 이미지제고 및 기업 성과의 개선을 위하여 다각화를 추진하여야 한다고 판단된다. 그러나 작금의 국제무역환경의 변화와 고객의 욕구충족 및 국내 종합물류인증제도와 맞물려 통합된 서비스를 제공하기 위하여 모든 국제물류주선기업이 업종다각화를 할 수는 없는 실정이다. 그러므로 현재 자신이 속한 사업에서 높은 성장성과 경쟁우위를 가진 경우 자사가 보유한 인적자원의 교육 및 육성으로 우수한 인적자원을 구축하고 특정지역의 특화된 서비스의 제공으로 높은 진입장벽을 구축하여 업종다각화가 아니더라도 차별화된 다양한 서비스로 경쟁우위를 확보하여 수익을 창출할 수 있도록 해야 한다.

넷째, 현행 복합운송에 관련된 업무는 상이한 근거법(해운업, 물류기본법, 물류시설법, 자동차운송관리법, 관세법, 항만운송사업법, 철도소운송법 등)에 의해 이루어지고 있어 이의 합리적인 조정이 필요한 실정이다. 국제물류기업의 특성상 물류전반의 흐름에 관여하고 있으나 이러한 서비스는 국제운송의 한 분야로 인식되어 각각의 제공 서비스에 따른 수수료를 화주로부터 징수 할 수 없는 관계로 그러한 서비스의 원제공자들로부터 수수료를 받고 있는 실정이다. 이러한 현 업계의 실정은 물류산업 각각의 법률에 규제 및 위반되는 사항으로 빈번한 문제를 제기하고 있으나 이의 근절방안이 아직까지는 없어 보인다. 상이한 법률 및 제도하에서 종합물류서비스를 제공하기 위해서는 각각의 법률에 의한 사업등록, 인가, 허가 등을 받게 되어 있어 업종다각화의 필요성이 제기되고 있으나 소규모의 영세하고 난립된 국제물류주선기업의 경우 업종다각화를 통한 기업성과의 제고는 요원하다고 할 수 있기 때문이다.

마지막으로 정부는 물류기반시설 확충 및 종합물류서비스를 제공하고자 하는 물류업에 대한 중요성을 인식하고 물류인프라 및 물류업체의 대형화를 유도하기 위한 조세감면 등의 세제상의 지원을 우선적으로 적용하는 지원정책의 검토가 필요하다고 할 수 있다.

제 Ⅵ 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

세계무역환경이 바뀜에 따라 국내 물류산업의 여건도 변화되어 급변하는 통합물류서비스에 대한 고객의 욕구 충족과 기업의 안정적인 성장을 위해 새로운 목표산업에의 진출이라는 과제는 경영자에게 중요한 문제로 대두되고 있다. 국내 주요 물류기업의 경영에서 다각화가 차지하는 비중은 전체 기업의 16%로 경비절감과 점유율 확대에 이어 3번째로 높은 수치이다[109].

이는 국내 물류시장이 포화상태에 달하면서 수익성이 악화되고 있는 가운데 침체된 시장을 타개하기 위해 다수의 국내물류업체들이 사업다각화 경영전략을 펼치고 있는 것에 기인한다. 이에 국제물류주선업체에 있어 다각화에 대한 실태를 살펴본 후 국제물류주선업체의 다각화 결정요인 및 다각화수준과 기업성과를 실증 분석하여 국내 국제물류주선업체에 전략적 방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 국내 국제물류주선업체의 다각화 목적과 다각화 정도를 파악하였다. 국제물류주선기업의 다각화의 목적으로는 115개 기업이 성장의 추구를 1순위로 꼽았고 규모의 경제, 시장지배력, 위험의 분산 및 내부자원 활용을 위해 다각화를 추구하고 있다.

국제물류주선기업의 다각화 정도를 업종별로 살펴보면 운수업(53개 업체), 창고업(51개 업체), 통관업(28개 업체), 하역업(19개 업체), 포장업(8개 업체) 등에 진출해 있는 것으로 나타났으며 국제물류주선업체에서 타 업종으로 다각화한 기업이 81개 업체이며 타 산업에서 국제물류주선업으로 진출한 기업은 59개 업체이다.

109) 국내 주요 물류업체 70개사를 대상으로 한 「주요물류업체 경영계획조사」, 2004, 대한상공회의소.

회사 설립기간과 다각화수준의 빈도분석 결과 현행 국제물류주선업에 종사하는 기업들의 설립연도를 보면 1960년대 이전에 국제물류주선업과 함께 한 기업이 1개 업체이고 이중 6개 업체는 타 산업으로부터 국제물류주선업으로 다각화 된 기업의 경우로 볼 수 있다. 상기의 결과들을 보면 국제물류주선기업의 구성은 타 물류산업으로부터 다각화된 기업들이 많은 특성을 가지고 있음을 유추해 볼 수 있다. 추가분석으로 두 집단 간의 수준과 성과의 차이에 있어 다각화수준은 유의한 차이가 있으나 성과에는 유의한 차이가 없다.

둘째, 본 연구의 모형은 다각화 결정요인이 다각화수준에 영향을 미치는 요소로 기존산업의 매력도(성장률, 진입장벽, 경쟁정도), 보유자원(서비스자원, 재무자원, 관리자원) 및 기존산업과의 관련성을 포함하는 목표산업의 매력도(산업매력도, 시너지창출가능성)의 3가지 요소로 보고 다각화 결정요인이 다각화수준 및 기업성과에 미치는 영향에 대한 가설을 검증하였다.

본 연구에서의 구체적인 가설내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기존 국제물류주선업의 매력도 중에서 진입장벽은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주고 있다. 이는 국제물류주선업의 다각화는 진입장벽과 중요한 상관이 있음을 나타낸다. 진입장벽이 높은 경우 산업에서의 경쟁률이 높아지고 이러한 경쟁으로 인하여 산업성장률 또한 낮아지게 되고 이로 인해 다각화를 결정하게 되는 것이다. 타 사업에서 국제물류주선업으로 다각화 한 기업의 경우 이러한 낮은 진입장벽은 국제물류주선사업으로의 진입을 용이하게 함으로써 다각화를 결정하게 되는 주요한 요소가 되는 것이다. 성장률, 경쟁정도는 다각화 결정요인이라기 보다는 일반적으로 국제주선기업의 낮은 진입장벽으로 인한 업체의 난립으로 인한 성장저해 요소로 체감하기 때문인 것으로 판단된다.

둘째, 보유자원에 있어서는 3가지 요인이 모두 유의한 영향을 미친다. 이는 업종 다각화로 인한 사업부서간 및 직원에 있어 여러 가지 산재하는 어려움을 통합·관리하는 자원이 우수한 기업일수록 성공적인 다각화를 통한 이익을 향유할 수 있기 때문이다. 업종다각화를 위해서는 우선적으로 이들 산업으로의 진입

을 할 수 있는 자금이 확보되어야 하며 창고, 운송수단, 장비와 같은 시설의 투입에 따른 자금적인 문제로 인해 필수적인 중요 요인으로 인식되는 것으로 판단된다. 매력적인 산업이더라도 재무자원이 부족한 경우 타 산업으로의 진출에 장애가 될 수 있기 때문이다. 우수한 서비스자원을 보유한 기업의 경우 타 물류산업과의 시설이용 계약, 아웃소싱 및 제휴의 형태로 기업 내에서 총괄적으로 제공하는 물류서비스에 대해 부족한 일정부분을 만회하여 고객과 기업의 만족도를 충족시키기 위해 업종 다각화를 추구하는 것으로 판단된다.

셋째, 목표산업의 매력도 중에서는 기존산업과의 시너지창출가능성이 다각화 결정과 주요 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 성장률, 진입장벽, 경쟁정도로 묶여진 산업매력도는 통계적으로 유의하지 않다. 이는 국내 물류산업의 성장률과 진입장벽 및 경쟁정도는 유사한 수준으로 이들에 대해 기업들이 체감하는 매력도의 정도가 유사하여 기업의 다각화 결정요인이라기 보다는 기업들이 어떻게 할 수 없는 제도적 문제로 인식하기 때문이다.

이는 본 연구의 매력도 요소이외에 다각화를 결정함에 있어 국제무역환경의 변화에 따른 통합서비스의 필요성과 고객의 요구에 즉각적으로 대응하기 위한 종합물류서비스의 제공 및 국내 종합물류인증을 위한 국제물류주선업으로의 진출 등에 의한 결과이다.

넷째, 다각화수준과 기업성과의 측정에 있어 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 현재 국제물류주선업의 성장방안으로 범위의 경제실현을 통한 시너지효과로 기업의 성장에 다각화가 일조한다고 할 수 있으므로 기업의 현재 실정에 맞는 사업으로의 다각화를 구체적(자체보유, 타 물류시설과의 계약, 전략적 제휴, 아웃소싱 등)으로 고려해 보아야 할 것이다.

다섯째, 다각화 결정요인 및 다각화수준과 성과에 있어 기존산업의 경쟁정도는 유의한 결과로 나타났다. 이는 기존산업인 국제물류주선업의 경우 일반적으로 낮은 성장률과 낮은 진입장벽은 매력적이지 못한 산업으로 기업의 성과에 영향을 미치지 못하고 있다고 체득하고 있기 때문이다.

기존산업에서 이러한 요소에도 불구하고 기업이 일정한 경쟁정도를 유지하고 있다면 이는 기업성과에 정(+)의 영향을 미친다. 보유자원에 있어서는 재무자원, 서비스자원 및 관리자원의 3가지 요소가 모두 통계적으로 유의한 차이가 있다. 목표산업의 매력도에 있어서는 목표산업의 산업매력도와 서비스창출가능성은 유의한 차이가 있다. 이는 목표산업의 진출에 있어 다각화가 성공하기 위해서는 기존산업과의 관련 및 시너지효과를 낼 수 있는 산업매력이 큰 사업으로의 다각화를 통한 범위의 경제실현과 물류전문인력의 육성·구축 및 다양한 서비스의 제공이 무엇보다도 필요하다고 판단된다.

이상의 가설 검증을 요약하여 보면 국제물류주선업체의 다각화결정에 가장 영향이 큰 차원은 기업이 보유한 자원에 있으며 이는 재무자원, 서비스자원, 관리자원의 순으로 나타났고 앞서 살펴본 바와 같이 기존산업의 진입장벽 및 목표산업의 시너지창출가능성이 주요한 요인임을 알 수 있었다.

다각화 결정요인과 수준이 성과에 미치는 요인에 있어서는 기존산업의 경쟁정도와 3가지 요소의 보유자원 및 2가지 요소의 목표산업의 매력도가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 기업의 경제적 성과를 개선하기 위해서는 기존산업에서 경쟁력이 있거나 기업이 보유한 자원이 충분하고 목표산업에서의 산업매력도에 있어 기존사업과의 시너지창출 가능성이 높은 사업으로의 다각화가 필요함을 알 수 있다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

1. 연구의 한계

본 연구는 국제물류주선업체의 다각화 결정요인과 다각화수준에 따른 기업성과에 관한 연구로써 연구과정에서의 여러 가지 어려움으로 인해 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 국제물류주선기업이 다각화하고자 하는 산업의 매력도에 대한 이해부족으로 매력도 측정의 핵심내용을 파악하는데 한계가 있었다. 또한 다각화사업의 선정에 있어 현 사업의 경우 업종 다각화 보다는 제공하는 제품인 서비스측면에서의 다각화로 하여야 하나, 다각화의 개념상에 있어 물류산업의 제품인 서비스가 아닌 업종다각화로 측정이 되어 측정대상에 문제가 있을 수 있다.

둘째, 설문 문항 작성시 선행연구를 바탕으로 연구자가 설문문항을 작성하고 사전 테스트까지 마쳤으나 기존의 다각화 연구에서의 문항과 실제 국제물류주선업체에 부합되는 내용이 제대로 적용되지 못하였다.

셋째, 분석에 있어 분석의 차원이 개인변수인 직원이 아닌 조직변수인 기업이 되어야 연구목적에 부합하지만 자료수집에 있어 응답자가 개인적인 관점에서 본인이 느낀 기존산업과 목표산업의 특징을 설문으로 응답하는 방식으로 진행하였다. 물론 설문대상이 과장급 이상이고 이사급 이상의 응답이 27명(19.3%)이나 설문대상기업의 경영자들을 대상으로 하지 않았기 때문에 자료의 신뢰성에 대한 의문이 제기될 수 있다.

넷째, 설문대상인 국제물류주선업에 있어서 보유자원의 측정 및 기업외부요인이라고 할 수 있는 산업매력도 측정에 있어 현 업체의 특성이 배제된 일반화된 다각화기업의 변수측정으로 본 기업특성에 맞는 변수들이 다양하게 측정이 되지 않아 중요한 차원이 본 분석에서 배제되었을 가능성이 크다.

마지막으로, 다각화수준의 측정에 있어 기업의 2차 자료인 재무제표 등이 필

요하나 본 산업의 특정상 재무제표 등의 자료 부족으로 인하여 다각화수준과 기업성과의 측정상에 있어 '영위 사업 수'로 파악되는 다각화수준의 측정에 문제가 발생할 수 있다는 것이다.

2. 향후 연구과제

본 다각화연구의 한계에서 본 바와 같이 향후 국제물류주선업체의 다각화 결정요인과 수준 및 성과간의 관련성을 보다 명확히 하기 위한 향후 연구과제를 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 특정한 목표산업을 중심으로 다각화수준과 다각화 결정요인 및 기업성과의 관계를 충분한 내부적인 시계열자료를 확보해 분석해 보는 것이다. 현재의 연구모집단에 있어 재무제표와 같은 2차 자료의 획득 곤란으로 인하여 다각화수준의 측정 등에 문제가 있다고 보여 짐으로 이러한 자료분석을 통한 다각화수준 및 유형에 따른 기업성과를 측정함으로써 보다 더 나은 결과를 유추해 낼 수 있을 것이다.

둘째, 국제물류주선산업에 있어 업종다각화 측면보다는 수직적 통합을 포함하는 제품 다각화 측면에서의 연구가 다루어진다면 국제물류주선기업의 다각화 현상을 좀 더 구체적으로 규명해 볼 수 있으리라 생각한다. 또한 산업의 매력도 측정에 있어 물류산업에 있어서 다양한 물류관련 법률에 근거하여 국제물류주선업이 제공하는 서비스에 대하여 분석을 실시해 봄으로써 다각화 연구를 추진하는데 좋은 밑거름이 되리라 생각한다.

셋째, 기업이 다각화를 결정하는 기업 외적요인으로 산업의 매력도적 측면이 있다고 보며 이러한 매력도의 측정에 있어 물류서비스 시장을 활성화하기 위하여 제도적・법률적 측면과 물류환경의 변화에 따른 고객욕구 충족적 측면에서 사회・환경적・정책적인 요소를 고려한 연구가 이루어져야 할 필요가 있다고 본다.

<참고문헌>

1. 국내문헌

강인철, “외환위기 이후 다각화전략의 변화가 기업가치 및 수익성의 변화에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 대한경제학회지 제18권 제5호 통권 52호, 2005.

구경모, “일본 국내포워더 기업의 사업전략에 따른 경영성과 분석”, 계간물류혁신, 2004.

권구형·이준우, “다각화된 기업의 본사와 계열사간 분권화에 대한 통합적연구 : 차별적 분권화와 동질적 분권화의 조건”, 경영학연구제 31권, 제6호, 2002.

김경미, “기획-물류기본법・물류시설법 등 물류관련 신법규”, 해양한국, 2007.

김수욱, “공급사슬통합 유형과 다각화 전략의 연계”, 경영학연구 제34권 제2호, 2005.

김정포, “우리나라 해외직접투자기업의 제품 및 지역 다각화전략이 경영성과에 미치는 영향”, 국제경영논집 제13편, 1998.

김진억, “은행 업무다각화의 수준 및 유형에 미치는 영향요인에 관한 연구”, 동국대학교 박사학위논문, 2005.

김충련, 「SAS라는 통계상자 : 통계분석 및 시장조사기법을 중심으로」, 데이터리서치, 1993.

노형진 · 정한열, 「한국 spss 10.0기초에서 응용까지」, 형설출판사, 2001.

박명섭, “해운기업에 있어서 다각화의 구조”, 월간 해양한국, Vol. 163, 1987.

박용안・최종희, “국제물류주선업 육성과 등록관리 개선방안”, 한국해양수산개발원, 2006.

박재희, “대규모기업집단의 다각화, 소유구조, 자본구조의 상호작용과, 경영성과”, 부경대학교 박사학위논문, 2005.

서정민, “신규사업 개발전략과 마케팅능력이 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2005.

송선욱, “한국국제물류주선업의 경쟁력 강화 방안에 관한 실증연구”, 건국대학교 박사학위논문, 2000.

신건호・김길생・송영렬 공저, 「21C를 위한 기업경영혁신」, 학문사, 1999.

신만수, “기업다각화와 기술전략 : 마케팅 관점에서”, 경영논서, 1995.

신진교, “계열사 성장단계, 통제메카니즘, 그리고 성과 간의 관계에 관한 실증연구- 자원기반관점에서 본 다각화 전략의 실행측면을 중심으로-”, 연세대학교 박사학위논문, 1997.

연수교재 5,「복합운송실무」, 한국복합운송협회, 2002.

엄광열・홍종민 공저, 전자무역을 위한 「통관과 관세법」, 두남, 2008.

오세영, “해운기업의 경영다각화에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위논문, 1989.

이경희, 창간 35주년 특집기사, “한국포워더 30년을 조명한다, 해운물류 성장 이끈 든든한 버팀목”, 코리아쉬핑 가제트, 2006.

이군희, 「사회과학 연구방법론」, 법문사, 2004.

이규억·박병형, 「기업결합」, 한국개발연구원, 1993.

이성규, “우리나라 기업집단의 다각화와 경영성과간의 관계에 관한 연구”, 경영논총, 1989.

이승주, 시그마 미래조직연구서「경영전략 실천 매뉴얼」, KDI국제정책대학원, 2000.

이신규, 「국제물류론」, 형설출판사, 2005.

이진규, 「전략적・윤리적 인사관리」, 박영사, 2007.

이한득, “수익성과 사업다각화 어떤 관계인가”, LG주간경제, 2003.

인우준, “한국기업집단의 다각화 결정요인”, 한국경제연구원, 1996.

임상일, “기업집단의 다각화와 시장집중에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위 논문, 1991.

장세진, 「글로벌경쟁시대의 경영전략」5판, 박영사, 2008.

정명수·김인수, “다각화 연구의 비판적 고찰-자원기준을 중심으로”, 경영학연구, 26(4), 1997.

조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 아이비에스, 2004.

조영복 · 정종섭 공저, 「경영전략」, 대명, 2004.

채서일, 「마케팅조사론」, 학현사, 2001.

최영배, “경쟁전략과 다각화전략 간의 적합성에 관한 연구 -자원공유와 성과평가의 주관성과의 관계”, 연세대학교 석사논문, 2001.

추선애, “우리나라 국제물류주선업의 합리화 방안에 관한 연구”, 부경대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2004.

코리아쉬핑가제트, “국제물류주선업 육성과 등록관리 개선방안”, 2005.

하명신 · 최홍엽 · 박경희 · 손정기 · 노현수, 「항만물류의 이해」, 2007.

한국관세사회, 무역통계부호 및 HS별 표준수량, 중량단위, 2007.

한우석, “제3자 물류업체 선정요인에 관한 실증적 연구”, 동의대학교 박사학위 논문, 2008.

홍미경, “BSC가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 박사학위 논문, 2000.

홍재범, “한국기업의 다각화 결정요인과 경제적 성과에 관한 연구”, 고려대학교 박사학위논문, 1996.

홍현표, “기업집단의 구조 · 전략 및 성과에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위논문, 1991.

2. 외국문헌

Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGRaw-Hill Book Company, New York, 1965.

Berry, C. H., "Corporate Growth and Diversification" *Journal of Law and Ecomics*, Vol. 14, No. 2, 1971.

Berry, C. H., *Corporate Growth and Diversification*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1975.

Biggadike, E. R., *Corporate Diversification: Entry, Strategy, and Performance*, Harvard University Press, 1979.

Booz, Allen. & *Hamilton, Diversification : A Survey of European Chief, Executives*, Booz, Allen & Hamilton Inc, New York, 1985.

Brownell, P., "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary, Participation and Organization Effectiveness", *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, 1982.

Chandler, A. D., *Strategic and Structure: Chapeters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mess, ; Mit press, 1962.

Curtis, C. C. & Ellis, L. W, "Balanced Scorecards for New Product Development", *Journal of Cost Management*, May-June, 1997.

Gomez-Mejia L. R, D. B. Balkin & R. L. Cardy, Managing *Human Resources*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc, 1988.

Gort, M., *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1962.

Hill, C. W. L. and R. E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm", *Acedemy of Management Journal*, Vol. 12,

No. 2, 1987.

Hopwood, A. G., "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, 1972.

Kamien, M. I. and N. L. Schwartz, "Market Structure and Innovation : A Survey", *Journal of Economic Literature*, 13, 1975.

Lamont, B. T. and C. R. Anderson, "Model of Corporate Diversification and Economic Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 1985.

Lang, L. and Stultz, R, "Tobin A Corporate Diversification and Firm Performance", *Journal of Political Economy*, Vol. 102, 1994.

Lemelin, A., "Relatedness in Patterns of Interindustry diversification", *Review of Economics and Statics*, Vol. 2, No. 4, 1982.

Montgomery, C. A., "Product-Market Diversification and Market Power", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 1985.

Montgomery, C. A and S. Hariharan, "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15, January, 1991.

Montgomery, C. A., "Corporate Diversification", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 3, Summer, 1994.

Pitts, R. A. and Hopkins, H. D., "Firm Diversity : Conceptualization and Measurement", *Academy of Management Journal*, Vol. 7, 1982.

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

_____, *Competitive Advantage*, The Free Press, New, York, 1985.

_____, "*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*", *Harvard Business Review*, May-June : 1987.

Rohades, S. A., "The Effect of Diversification on Industry Profit Performance in 241 Manufacturing Industries : 1973", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 55, No. 1, May, 1973.

Rumelt, R. P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974.

Salter, M. S and W. Weinhold, "Diversification through Acquisition : Stategies for Creating Values", *Harvard Business Review*, Vol. 56, No. 4, 1978.

Steers, R. T. and Porterm, L. W, *Motivatio and Work Behavior*, 5th ed., McGrow Hill New Jerser, 1991.

Steinter, G. A., *Strategic Factors in Business Sucess*, New York : Financial Executives Research Foundation, 1969.

Tan, Bertram and Chang, Hae-Ching and Lee, Chen-kuo, "Relationships amongs Industry Environment, Diversification, Motivation and Corporate Performance, An Empirical Study of the Automobile Industry in Taiwan", *International Journal of Commerce and Management,* Vol. 17, No. 4, 2007.

Teece, D. J., "International Organization and Economic Performance: Am Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms", *Journal of Industrial Economics*, 30: 1981.

Vassilis Markides and Matthias Holweg., "On the Diversification of International Freight Forwarders : A UK Perspective", *international Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 36, No. 5, 2006.

Wernerfelt, Birger., "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1989.

Wernerfelt, Birger. and C. A. Montgomery, "What is An Attractive Industry?", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1986.

Yips, G. S., “Diversification Entry : International Development vs. Acquisition”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1982.

- 인터넷 사이트 -

카고뉴스(http/www.cargonews.co.kr)

코리아쉬핑가제트(http/www.shipschedule.co.kr)

한국 국제물류주선업협회(http/www.kfpa.or.kr)

대한상공회의소(http://www.korcham.net)

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

복합운송주선업체의 다각화 전략과 성과에 관한 설문지

안녕하십니까?

저는 부경대학교 대학원 국제통상물류학과 박사과정의 추선애입니다.

귀사의 번영과 귀하의 건승하심을 기원합니다.

본 설문지는 한국 복합운송주선업체들을 대상으로 다각화전략에 따른 기업성과에 관한 결과를 도출하여 발전방향을 모색하기 위한 연구자료를 수집하기 위한 것입니다. 바쁘신 가운데 모든 항목에 성실히 빠짐없이 응답해 주신다면 연구에 큰 도움이 되겠습니다. 귀사(귀하)께서 답변해 주신 내용은 연구자료 이외에 어떤 목적에도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

설문에 응해 주심에 감사드리며 귀사의 무궁한 발전이 있기를 기원합니다.

2008년 9월

지도교수 : 하 명 신 (부경대학교 국제통상물류학과 교수)

홍 재 범 (부경대학교 경영학과 교수)

연 구 자 : 추 선 애 (국제통상물류전공 박사과정)

연 락 처 전화 : 051-469-5038/ C.P) 019-515-9038

FAX : 051-464-9508/469-9712

e-mail : sun6207@yahoo.co.kr

다각화 : 새로운 제품/서비스로 새로운 시장에 진출하는 활동으로 본 연구에서는 물류유통 단계상 서로 보완 관계에 있는 각 단계를 일관성 있게 결합시킬 수 있도록 화물유통관련부분(운수업, 창고업, 통관업, 포장업, 하역업 등)으로의 겸업화를 의미합니다.

I. 다음은 귀사가 겸업하는 업종(다각화)의 종류에 관한 것입니다.

귀사가 겸업중인 업종에 표시하여 주세요. 중복되는 경우가 있다면 연도별 우선순위를 숫자로 표시하여 주시기 바랍니다.(장래에 **겸업할 예정인 경우 1순위와 2순위를 숫자**로 표시해 주세요)

	운수업	창고업	통관업	포장업	하역업
2003년 이전에 겸업	( )	( )	( )	( )	( )
2004년~2008년 사이에 겸업	( )	( )	( )	( )	( )
향후 2년 내에 겸업할 예정	( )	( )	( )	( )	( )

II. 다각화의 목적

귀사가 업종 겸업(다각화)을 하는 목적은 무엇입니까? 다음 중에서 중요도에 따라 **2개만 선택하여 1순위와 2순위를 숫자**로 표시하여 주시기 바랍니다.

성장의 추구	위험의 분산	규모의 경제	시장 지배력	내부시장화
( )	( )	( )	( )	( )

III. 다음 문항은 귀사가 소속된 복합운송주선업의 업종겸업화에 영향을 미치는 요인으로 산업의 매력도에 대한 질문입니다. 귀하가 동의하는 정도에 표시하여 주시기 바랍니다.

복합운송주선업 및 겸업 업종의 매력도		매우 그렇지 않다 / 보통 / 매우 그렇다
복합운송 주선업의	성장률은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	진입장벽은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	경쟁정도는 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
운수업은	성장률은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	진입장벽은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	경쟁정도는 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
창고업은	성장률은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	진입장벽은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	경쟁정도는 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
통관업은	성장률은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	진입장벽은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦

	경쟁정도는 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
포장업은	성장률은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	진입장벽은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	경쟁정도는 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
하역업은	성장률은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	진입장벽은 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
	경쟁정도는 높은 수준이다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦

III-1. 다음은 귀하가 소속된 복합운송주선업체의 기존산업과 목표산업의 관련 및 기업의 자원에 관한 것입니다. 귀하가 동의하는 정도에 표시하여 주시기 바랍니다.

기존산업과의 관련 및 기업의 자원		매우 그렇지않다	보통	매우 그렇다
운수업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
창고업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
통관업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
포장업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
하역업은	복합운송주선업무와 연계가 가능하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
	복합운송주선업무와 시너지효과가 크다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		

기업의 자원	매우 그렇지않다	보통	매우 그렇다
우리기업의 인적자원은 우수하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
우리기업의 인적자원은 풍부하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
우리기업의 인적자원은 근무경험이 풍부하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
우리기업의 복합운송취급경력은 풍부하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
우리기업의 부대서비스는 우수하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		
우리기업의 혼재서비스는 우수하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦		

우리기업의 고객충성도는 높다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업은 높은 브랜드인지도가 구축되어 있다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업의 재무자산(보유자산, 자금조달 및 증자능력등) 규모는 크다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업의 물류자산(창고, 운송수단, 하역장비 등)은 풍부하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업의 국내지점망은 풍부하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업의 해외지점망은 풍부하다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업의 전산망은 잘 구축되어 있다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업은 내부통제와 전략적인 통제를 할 수 있는 시스템이 잘 갖추어져 있다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업은 사업부별 효율적인 통제체계를 갖추고 있다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업은 그룹별 성과는 물론 개인적인 성과에도 적절한 보상을 하고 있다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦
우리기업은 사업부별로 성과에 따라 차별적인 보상을 하고 있다.	①…②…③…④…⑤…⑥…⑦

IV. 다음은 귀사의 업종 겸업화에 따른 재무적성과(성장성, 안정성, 수익성)와 비재무적 성과에 대한 내용입니다. **문항 1의 귀사가 겸업하는 업종에 한해서만** 동의하는 정도에 표시해 주시기 바랍니다.

IV-1. 겸업 유형별 재무적 성과		매우 그렇지 않다 보통 매우 그렇다
□운수업으로의 영업확대는	매출의 성장에 기여하고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
	현금의 흐름이 개선되고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
	순수익의 성장에 기여하고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
□창고업으로의 영업확대는	매출의 성장에 기여하고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
	현금의 흐름이 개선되고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
	순수익의 성장에 기여하고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
□통관업으로의 영업확대는	매출의 성장에 기여하고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
	현금의 흐름이 개선되고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦
	순수익의 성장에 기여하고 있다.	①··②…③…④…⑤…⑥…⑦

□포장업 으로의 영업확대는	매출의 성장에 기여하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	현금의 흐름이 개선되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	순수익의 성장에 기여하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
□하역업으로의 영업확대는	매출의 성장에 기여하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	현금의 흐름이 개선되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	순수익의 성장에 기여하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
Ⅳ-2. 겸업 유형별 비재무적 성과		매우 그렇지 않다 보통 매우 그렇다
□운수업 으로의 영업확대로	시장점유율이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	고객이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	종업원만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	전반적인 만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	기업이미지 향상에 도움이 되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
□창고업 으로의 영업확대로	시장점유율이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	고객이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	종업원만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	전반적인 만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	기업이미지 향상에 도움이 되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
□통관업 으로의 영업확대로	시장점유율이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	고객이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	종업원만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	전반적인 만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	기업이미지 향상에 도움이 되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
□포장업 으로의 영업확대로	시장점유율이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	고객이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	종업원만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	전반적인 만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	기업이미지 향상에 도움이 되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
□하역업 으로의 영업확대로	시장점유율이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	고객이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	종업원만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	전반적인 만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	기업이미지 향상에 도움이 되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦

IV-3. 다각화수준에 따른 재무적 성과와 비재무적 성과		매우 그렇지 않다 ··· 보통 ··· 매우 그렇다
겸업하는 업종이 많을수록	매출의 성장에 기여하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	현금의 흐름이 개선되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	순수익의 성장에 기여하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	시장점유율이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	고객이 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	종업원만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	전반적인 만족도가 증가하고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦
	기업이미지 향상에 도움이 되고 있다.	①··②···③···④···⑤···⑥···⑦

V. 기업 일반

1. 귀사의 설립연도는 언제입니까? _____년

2. 귀사의 복합운송주선업의 개시연도는 언제입니까? _____년

3. 다각화 전후 귀사의 자본금 규모의 변화는 얼마나 됩니까?

	3-5억원 미만	5-10억원 미만	10-5억원 미만	15-20 억원미만	20-25 억원미만	25-30 억원 미만	30억 이상
다각화 전	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
다각화 후	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

4. 다각화 전후 귀사의 직원 수는 몇 명입니까?

	5명 미만	5-10명 미만	10-20명 미만	20-40명 미만	40-50명 미만	50-100명 미만	100명 이상
다각화 전	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
다각화 후	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

5. 귀사 담당직원의 평균 근무경력은 얼마나 됩니까?

	1년미만	1-3년미만	3-5년미만	5-7년미만	7-10년미만	10년이상
다각화 전	( )	( )	( )	( )	( )	( )
다각화 전	( )	( )	( )	( )	( )	( )

6. 귀사가 복합운송주선업과 함께 시작한 업종은 무엇입니까?(모두선택해 주세요)

□없음 □운수업 □창고업 □하역업 □포장업 □통관업

7. 복합운송주선업에 진출하기 전 귀사의 업종은 무엇입니까?(모두선택해 주세요)

□없음 □국적선사 □외국선박대리점 □항공사대리점 □CY/CFS업

□창고업 □육상운송업 □하역업 □포장업 □통관업 □유통업 □무역업

8. 현재 귀사가 제공하고 있는 서비스는 무엇입니까?(모두 선택해 주세요)

□해상운송 □항공운송 □육상운송 □창고(보관) □혼재서비스 □하역

□포장 □이사화물 □전시화물 □제3자물류 □Sea & Air □통관 □기타

9. 귀사는 종합물류인증 기업입니까? □ 예 □ 아니오

Ⅵ. 다음은 귀하 개인에 관한 질문입니다.

해당란에 표시 또는 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은? □ 남 □ 여

2) 귀하의 직책은? □ 과장 □ 차장 □ 부장 □ 이사 □ 대표이사

3) 귀하의 근속연수는? _____년

-설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.-

감사의 글

긴 여정을 끝내고 집에 돌아온 것 같은 편안한 마음으로 두 눈을 지그시 감으니 그간의 아쉬움과 더불어 감사한 이들이 주마등처럼 뇌리를 스치고 지나갑니다. 하나의 일이 시작되고 맺음에 있어 여러분들의 도움과 사랑이 있었기에 가능하였습니다.

석사과정 부터 박사과정에 이르기까지 배려해 주시고 격려와 용기를 주신 하명신 지도교수님, 논문이 완성되기까지 수차례에 걸쳐 지도를 해주신 홍재범 교수님, 윤광운교수님, 주심을 맡아주신 김종칠교수님, 논문의 완성도를 높여주기 위해 서울에서 부산까지 왕래를 마다 않으신 최석범교수님, 그리고 오늘의 제가 있기까지 좋은 가르침을 주신 부경대학교 국제통상물류학과 여러 교수님들께 감사를 드립니다.

아울러 학교 밖에서 늘 스승이셨던 강사순 전무님, 바쁜 업무가운데서도 설문지 회수에 주력해 주었던 이영학 대리, 김염구 후배, 그리고 서울·부산에서 설문에 응해주시고 조언의 말씀을 아끼지 않으신 수많은 분들께 진심어린 감사의 말씀을 드립니다. 황상원 박사님과 최성광씨를 비롯한 선후배님, 김주연, 김건우 석사후배님들과 박지은양에게도 깊은 감사를 드립니다.

사랑으로 보살펴 주신 어머니와 가족의 무한한 사랑과 격려가 있었기에 가능한 일이었습니다. 사랑하는 가족과 친지여러분께 미안한 마음과 더불어 고마움을 함께 전합니다. 항상 맑고 올곧은 선생님의 꿈을 잊지 않게 해 주신 저 세상에서 미소 짓고 계실 아버지께 이 영광을 드립니다.

매사에 감사하는 마음으로 생활하고자 하였습니다. 힘들고 괴로운 일이 생길 때면 이를 잠시 잊고 살 때도 있었습니다. 이제 오늘의 저는 혼자가 아닌 여러분의 배려와 사랑이 있었음을 항상 명심하고 늘 감사하는 마음으로 오늘도 정진해 나갈 것을 다짐해 봅니다.