

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12

經營學碩士 學位論文

第3者 物流業體의 發展方案에 관한 研究

指導教授 鄭 賢 宇

이 論文을 經營學碩士 學位論文으로 提出함



2003年 2月

釜慶大學校 經營大學院

國際貿易學科(海運港灣管理專攻)

李 三 錫

Thesis for the Degree of Business Administration

**A Study on the Improvement Strategy for
the Third Party Logistic Company**

by

Sam-Seok Lee

Adviser : Professor Hyun-Woo Jung

Majoring in Shipping and Port Management

Graduate School of Business Administration

Pukyong National University

February 2003

李三錫의 經營學碩士 學位論文을 認准함

2002年 12月

主 審 經濟學博士 河 明 信 (印) 

委 員 經營學博士 金 昌 浣 

委 員 經濟學博士 鄭 賢 宇 

目 次

Abstract

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성	3
제 2 장 제3자 물류의 일반적 고찰	4
제 1 절 제3자 물류의 개념 및 기대효과	4
1. 제3자 물류의 개념 및 활성화의 필요성	4
2. 외주물류와의 관계	7
3. 제3자 물류의 편익과 문제점	10
4. 제3자 물류의 기대효과	11
제 2 절 제3자 물류의 국내 도입실태와 발전전망	14
제 3 장 제3자 물류의 현황 및 특징	17
제 1 절 해외 제3자 물류시장의 현황	17
1. 해외 물류시장의 현황	17
2. 해외 주요 제3자 물류업체의 특징	21

제 2 절 국내 물류산업과 제3자 물류업체의 현황 및 문제점	25
1. 국내 물류산업의 현황 및 문제점.....	25
2. 국내 제3자 물류업체의 현황 및 문제점	34
3. 국내 기업의 제3자 물류 이용의도	37
제 4 장 제3자 물류업체의 사례분석	42
제 1 절 화물운송업체 - H사	42
제 2 절 물류전문업체 - C사	47
제 3 절 물류전문업체 - S사	55
제 4 절 사례업체의 문제점 및 개선방안	63
제 5 장 국내 제3자 물류업체의 발전방안	67
제 1 절 제3자 물류업체의 성장전략(요건)	67
제 2 절 제3자 물류업체의 발전방안	70
1. 제3자 물류업체의 발전방향	70
2. 제3자 물류업체의 발전전략	71
3. 제3자 물류업체의 육성방안	78
제 6 장 결론	85
참고문헌	89

表 目 次

<표 2-1> 한, 미, 일 매출액 대비 물류비 비교	7
<표 2-2> 제3자 물류와 외주물류의 비교	8
<표 2-3> 제3자 물류서비스 도입의 편익과 문제점	10
<표 2-4> 화물운송업체와 물류전문업체의 물류서비스 제공실태 및 향후 강화분야	15
<표 3-1> 미국의 제3자 물류업체 매출액 현황	18
<표 3-2> 미국의 제3자 물류의 시장규모 전망	19
<표 3-3> 기업 전체물류비 중 제3자 물류업체에 지불된 비용의 비중...	21
<표 3-4> Ryder Integrated Logisttics의 주요 제3자 물류서비스	22
<표 3-5> UPS WWL의 주요 제3자 물류서비스	23
<표 3-6> Danzas사의 사업부문	23
<표 3-7> 기업 물류비 기능별 비중 추이	35
<표 3-8> 로지스틱스 활동의 제3자 물류 위탁의도	39
<표 4-1> H사의 경영현황	43
<표 4-2> C사의 경영현황	48
<표 4-3> S사의 경영현황	56
<표 4-4> 주요 택배업체의 시장점유율	65
<표 5-1> 제3자 물류업체의 선정요인	74

그림 目 次

<그림 2-1> 제3자 물류·외주물류의 포지셔닝 맵	9
<그림 4-1> H사의 조직도	44
<그림 4-2> C사의 조직도	49
<그림 4-3> 고객만족 실현전략	54
<그림 4-4> S사의 조직도	57

A Study on the Improvement Strategy for the Third Party Logistic Company

Sam-Seok Lee

*Majoring in Shipping and Port Management
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University*

Abstract

In 2000, logistics expenditures accounted for around 6.67 tril contributing approximately 12.8% percent of GDP, and it is mor twice as much as those of advanced countries like United States European countries.

Logistics is one of the major expenditures for business, affecting and being affected by other economic activities. An expenditure results in a higher price for consumers, lower pr business. As a consequence, if the expenditure is high, compan the economy as a whole are to lose a competitive advantage.

Thus, domestic companies have been trying to find out the solu outsourcing logistics activities since 1997. The most importa forces were their ambitions to reduce logistics cost, to im

efficiency of logistics operations as well as to concentrate on core business.

With the increasing emphasis on these, more companies are exploring the third-party option. In advanced countries, it is very profitable and effective in every industry, especially, in manufacturing and service industry. The growth rate is expected to average about 25-30% for the time being.

In contrast, in Korea the third party logistics still has not been activated, not have the study and research on this sector been performed.

Therefore, the paper introduces the general idea of third party logistics and investigates overseas markets and business practices of it. In the paper finally presents the improvement plan, by means of analyzing the status of the domestic market and the problematic issues, that it provides companies with successful guidelines and helps authorities concerned improve the business environment to utilize third party logistics.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

최근 세계화와 정보통신분야의 기술혁신과 함께 전자상거래가 확산되고 각 산업분야에서 기업간 경쟁이 치열하게 전개되면서, 기업은 경쟁우위 확보를 위해 핵심업무를 제외한 비핵심적인 업무를 아웃소싱(Outsourcing)하는 과정에서 물류가 주된 대상으로 부각되었다.

이에 따라 제조업체와 유통업체들은 제3자 물류업체와 전략적 제휴 또는 공급체인관리 체제를 구축하여 신속하고 효율적인 물류서비스를 제공할 수 있는 물류전략을 적극 추진하고 있다. 이와 같은 환경변화에 따라 물류여건은 소량다빈도 배송, 적기배송, Door to Door의 일관운송 서비스를 제공하는 물류시대가 도래하고 있어 제3자 물류업체의 중요성은 더욱 절실하다.

한편, 2000년도 우리 나라의 총 물류비가 66조 7천억원으로 99년도의 62조 2천억원보다 7.3% 증가한 것으로 건설교통부와 교통개발연구원은 밝혔다¹⁾. 이는 우리나라 GDP의 12.8%에 해당되는 수치로 일본의 9.59%, 미국의 10.1%보다는 여전히 높은 수준이다²⁾. 이러한 고물류비는 대외적으로 외국상품과의 경쟁력을 약화시켜 무역수지를 약화시키며 대내적으로는 유통비용을 상승시켜 물가상승의 원인을 제공하게 된다.

이처럼 우리나라의 물류비가 높은 이유는 물류활동의 효율화와 물류산업 내의 경쟁을 저해하는 각종 규제와 상존과, 도로, 항만, 철도 기타 물류시설 등의 사회간접자본(SOC)시설이 부족하고, 기존 물류시설과 장비의 운

1) 신동선, 「월간교통」 통권 제 54호, 교통개발연구원, 2002. 8. p. 4.

2) 물류매거진, 2002. 08. p. 98.

영이 비효율적이며, 정부나 기업이 물류산업의 중요성에 대하여 관심을 가진 것이 최근의 일일뿐만 아니라 아직까지 물류정책을 추진하는 관련부처가 유기적으로 연결되어있지 않기 때문이다.

국내에서는 선진국에 비해 제3자 물류(Third Party Logistics)가 아직 발달하지 못하였고, 기업문화의 개방성 부족으로 아웃소싱에 대한 인식이 미흡하여 물류아웃소싱이 널리 확산되지 못하였다. 그러나 물류 및 유통의 환경이 변화되고 기업구조가 개편되면서 국내 기업들도 물류아웃소싱에 대해 긍정적인 인식을 하기 시작하였고, 연구소 및 학계를 중심으로 제3자 물류에 대한 논의 및 연구가 활발히 진행되고 있다. 그러나 제3자 물류서비스를 제공할 수 있는 전문물류업체가 국내에 많지 않은 것이 우리의 현실이다.

본 연구에서는 기업이 물류아웃소싱을 통해 전체 물류시스템의 효율성을 제고하기 위한 효과적 대안으로 등장하고 있는 제3자 물류의 이론적 배경과 국내외적 현황을 살펴본 후 우리나라의 대표적 제3자 물류업체의 사례 분석을 통하여, 제3자 물류업을 지향하는 경영자들에게 유용한 의사결정 방향을 제시하고, 정부의 정책수립을 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 논문은 선진 외국의 문헌을 토대로 발표된 연구논문 및 각종보고서, 간행물 등 문헌연구를 통하여 제3자 물류의 일반적 내용과 효과의 인식을 위하여 해외 주요 물류전문업체들의 현황을 고찰해보고, 국내에서 실시한 물류산업의 현황과 물류전문업체에 대한 경영실태조사 결과, 물류관련 인터넷 홈페이지, 국내의 대표적 제3자 물류업체의 사례분석을 통해 우리나라 물류산업의 문제점과 개선방안을 도출하고, 향후 제3자 물류업체의 발전방향과 육성방안을 제시하고자 한다.

본 논문은 총 6장으로 구성되어 있다. 제1장에서는 연구의 배경, 목적, 연구의 방법 및 구성에 대하여 제시하였다.

제2장에서는 제3자 물류의 이해를 위해 제3자 물류의 개념 및 활성화의 필요성, 기대효과, 국내의 도입실태와 발전전망 등을 서술하였다.

제3장에서는 해외 주요 선진국의 제3자 물류시장의 현황 그리고 국내 물류산업과 제3자 물류업체의 활동현황을 살펴봄으로써 그 실체에 대해 전반적인 고찰을 시도하였다.

제4장에서는 구체적인 사례를 화물운송업체와 물류전문업체로 나누어 각각의 업체가 보유 및 지향하고 있는 바를 살펴봄으로써 각 업체 형태의 발전전략을 언급하고 제3자 물류업체의 발전 가능성을 제시하였다.

제5장에서는 제3자 물류업체가 갖추어야 할 요건과 발전방향, 발전전략 및 육성방안을 제시하였다.

제6장은 결론부문으로 전체적인 내용을 간략히 요약하고 본 연구의 한계 및 시사점을 통해 향후 연구방향에 대하여 서술하였다.

제 2 장 제3자 물류의 일반적 고찰

제 1 절 제3자 물류의 개념 및 기대효과

1. 제3자 물류의 개념 및 활성화의 필요성

1) 제3자 물류의 개념

제3자 물류(third-party logistics, TPL, 3PL)라는 용어가 본격적으로 사용되기 시작한 시기는 80년대 후반부터이다³⁾.

미국의 물류관리협회(CLM)의 정의에 따르면 화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정 기간 동안 일정비용으로 일정 서비스를 상호 합의하에 수행하는 과정을 제3자 물류 또는 계약물류(contract logistics)라고 정의하고 있다⁴⁾. 이처럼 제3자 물류는 하주기업이 고객서비스의 향상, 물류관련 비용의 절감, 그리고 물류활동에 대한 운영효율의 향상 등을 목적으로 공급체인(supply chain)의 전체 혹은 일부를 특정 물류 전문업체에게 위탁(outsourcing) 한다는 의미로 사용되기 시작하였다고 볼 수 있다.

또한, 제휴의 관점으로 볼 때, 공급체인내 관련 주체간의 파트너쉽 또는 제휴의 형성이 제조업체, 유통업체 등의 화주와 물류서비스 제공업체간의 제휴라는 형태로 나타난 것이 제3자 물류라고 할 수 있다.⁵⁾

제3자 물류를 기업의 물류활동을 수행하는 주체가 누구인가에 따라 구분해 보면, 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 기업이 사내에 물류조직을 두고 물류업무를 직접 수행하는 경우로서 이를 자사물류(First Party

3) 권오경, “해외 제3자 물류 시장 동향 및 전망”, 대한상공회의소, 제3자 물류촉진 방안 세미나, 1998.

4) 서경란, “제3자 물류의 성공전략에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위논문, 2000. 재인용

5) 오주원, “제3자 물류 촉진방안 세미나”, 대한상공회의소, 1998. pp. 35~38.

Logistics, 1PL)라고 하며, 둘째, 기업이 사내의 물류조직을 별도로 분리하여 자회사로 독립시키는 경우로 이를 자회사물류(Second Party Logistics, 2PL)라고 한다. 셋째는, 외부의 물류 전문업체에게 물류 업무를 아웃소싱하는 것으로서 이를 제3자 물류(third-party logistics, 3PL)라고 한다.

전통적으로 운송, 보관, 하역, 포장, 물류정보, 유통가공 등과 같은 물류 활동은 다른 핵심적인 경영활동에 비해 우선 순위가 낮은 업무의 하나로서 기업내부에서 보조기능으로 수행되어 왔다. 그러나 최근 제3자 물류는 경쟁우위 확보의 필요성, 효과적이고 효율적인 고객서비스의 제공에 대한 중요성, 핵심역량에 대한 집중, 리엔지니어링에 대한 전략적 가치 등 때문에 기존의 물류서비스와는 큰 차이가 있음을 인식하여 제3자 물류의 활동 범위가 확대되고 있다⁶⁾.

2) 제3자 물류 활성화의 필요성

(1) 자가물류활동에 의한 물류효율화의 한계

1990년대에 들어와 기업의 경쟁력 강화를 위한 주요 개선대상의 하나로 물류가 부각됨에 따라 물류효율화를 위한 기업의 투자와 노력이 계속 확대되어 왔다. 이러한 물류효율화를 위한 노력은 제조업체·유통업체들이 영업용 창고와 같은 자가물류센터를 확보하는데 집중적인 투자를 하게 되어, 지난 4~5년동안 그 수가 영업용창고(양곡창고 제외)의 두배를 훨씬 넘어섰으며, 제조업체·유통업체가 운행하는 자가용 화물차량이 전체 운송물량의 약 78.7%, 차량대수는 91.8%에 달하는 등 물류개선을 위해 자가물류에 대한 기업의 집중적인 투자가 이루어 졌다.(건설교통부, 1999) 이러한 자가물류 시설에 너무 치중한 결과 물류시설 확충, 물류자동화·정보화, 물류전문인력 충원 등에 대한 고정 투자비 부담을 가중시키는 요인으로 작용하게

6) 권오경, “해외 제3자 물류 시장동향 및 전망”, 대한상공회의소, 제3자 물류 촉진방안 세미나, 1998. p. 2.

되었다.

자가물류는 경기변동과 수요계절성에 의한 물량의 불안정, 기업 구조조정에 따른 물류경로의 변화 등에 효율적으로 대처하기 어렵다는 구조적 한계가 있고, 이는 결국 물류부문에 대한 과도한 투자비는 적정수준의 물량을 확보하지 못할 경우 투자비 회수가 어려워질 뿐만 아니라, 오히려 고물류비 구조개선에 걸림돌이 될 수 있는데, 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 제3자 물류를 조기에 도입 시행함으로써 물류비 중 막대한 고정비를 변동비화 함으로써 고물류비 구조를 해소할 수 있을 것으로 기대된다.

(2) 물류자회사에 의한 물류효율화의 한계

물류자회사는 모기업의 물류관련업무를 수행·처리하기 위하여 모기업의 출자에 의하여 설립된 자회사로서 모기업으로부터 위양된 업무내용·업무영역에 따라 운송자회사, 창고자회사 등으로 구분할 수 있지만 보통 물류관리 전반을 담당하는 회사를 지칭한다.

물류자회사는 물류비의 정확한 집계와 이에 따른 물류비 절감요소의 파악, 전문인력의 양성, 경제적인 투자결정 등 잇점이 있는 반면, 노무관리 차원에서 모기업으로부터의 인력퇴출 장소로 활용됨에 따른 인건비에 대한 부담가중, 모기업의 지나친 간섭과 개입에 의한 자율경영 한계 등 생태적 제약으로 인한 구조적인 문제점을 수반하게 되는데, 이는 모기업의 물류효율화를 추진할수록 그만큼 물류자회사의 수입은 감소하는 이율배반적 상황에 직면하게 되어 궁극적으로 모기업의 물류효율화에 소극적인 자세를 보이게 된다.

(3) 제3자 물류의 활성화와 물류산업 고도화

대한상공회의소가 전국 923개 제조·유통업체를 대상으로 실시한 기업 물류비 실태조사에 따르면, '01년 현재 매출액 대비 11.1%로 미국 5.4%, 일본 9.17%보다 매우 높게 나타나고 있어 기업 경쟁력의 걸림돌로 지목되고 있다.

<표 2-1> 한, 미, 일 배출액대비 물류비 비교

(단위: %)

	'96	'97	'98	'99	'00	'01
한 국	12.6	12.9	-	12.5	-	11.1
미 국	6.58	6.45	5.84	6.13	5.87	5.45
일 본	8.01	9.02	8.95	7.34	9.44	9.17

자료: 대한상공회의소, 「기업 물류비 실태조사」, 2002.

이는 SOC시설의 부족 및 물류부문의 경쟁을 저해하는 각종 행정규제와 더불어 물류산업의 낙후와 비효율이 고물류비구조의 주요 원인의 하나이다.

이러한 물류산업의 낙후와 비효율은 자가물류의 비대화와 물류시장의 위축을 초래하게 되었고, 물류시장의 위축은 물류산업의 낙후·비효율을 더욱 심화시켜 자가물류가 더욱 확대되는 악순환이 반복하게 된다. 여기에다 기업이나 정부의 이해부족, 지난 수십년 동안의 엄격한 행정규제, 정부지원의 부족 등으로 인하여 우리나라 물류산업은 자생적인 회복 능력을 크게 상실한 상태다.

따라서 제3자 물류의 효율화는 물류산업의 낙후와 비효율을 극복하여 자생적인 능력을 확보할 수 있는 유일한 돌파구이고, 고도화된 물류산업은 자가물류의 적절한 경쟁·보완관계에 의하여 더욱 발전할 수 있고, 이에 의하여 현재의 고물류비구조를 개선하는데 주도적인 역할을 할 수 있을 것이다.

2. 외주물류(Outsourcing)와의 관계

외주물류와 제3자 물류는 기업물류 활동이 외부에서 운영된다는 점에서 볼 때 차이가 없다고 할 수 있으나, 이들은 그 내용과 개념에서 엄격히 구분된다.

즉, 외주물류는 제3자 물류의 이행과정에 있는 중간 단계로 보아야 하며, 주로 운영측면에서 원가절감 효과를 확대하는데 초점을 두고 있는 반면, 제3자 물류는 전략적인 관점에서 서비스의 개선을 통한 경쟁우위의 획득과 원가절감 그 이상의 성과를 얻기 위한 것이라 볼 수 있다⁷⁾.

물류아웃소싱이란, 기업이 사내에서 수행하던 물류업무를 전문업체에 위탁하는 것을 의미한다. 기업이 물류아웃소싱을 도입하는 이유는 이를 통해 물류관련 자산비용의 부담을 줄임으로써 비용절감을 기대할 수 있고, 전문물류서비스의 활용을 통해 고객서비스를 향상시킬 뿐만 아니라, 자사의 핵심 사업분야에 더욱 집중할 수 있어서 전체적인 경쟁력을 제고할 수 있다는 기대에서 출발한다. 이러한 물류아웃소싱을 특수관계가 없는 물류서비스 제공자에서 위탁할 때 이를 제3자 물류라고 할 수 있다.

<표 2-2>에서 보는 바와 같이 외주물류는 국한적이고 한정적인 반면 제3

<표 2 2> 제3자 물류와 외주물류의 비교

비교항목	제3자 물류	외주물류
운영기간	중장기 위주	단기·일시적
관계내용	민집·협력관계	노스·일시관계
신서비스제공	능동적·적극적(제안형)	수동적(수주형)
개입범위	운영·관리·전략	주로 운영
계약방식	경쟁계약	수의계약
의사결정점	최고경영층	중간관리층
자산특성	부자산형 가능	자산소유 필수
관리형태	통합관리형	분산관리형
하주와의 관계	협력관계	상하계약관계
서비스범위	종합물류 지향	기능별 서비스(수송,보관)

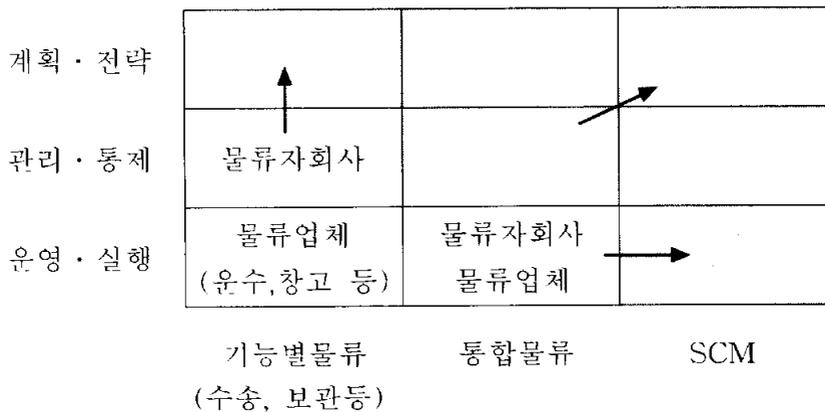
자료: 정종석, “물류산업 고도화를 위한 제3자 물류 발전방안”, 대한상공회의소, 1998.

7) 노부호, 김우봉, 문상원 외 8인 공저, 「물류관리의 종합적 이해」, 형설출판사, 1998. pp. 456~458.

자 물류는 종합물류서비스로서 고객(화주기업)과 제3자 물류업체 사이의 관계가 중요시 되는 것이 특징이다.

한편, 제3자 물류와 물류아웃소싱의 위치는 <그림 2-1>에서 보는바와 같이 제3자 물류는 서비스의 깊이측면에서 볼 때, 물류활동의 운영·실행→관리·통제→계획·전략으로 발전하는 과정을 거치고, 서비스 폭 측면에서는 기능별물류→통합물류→SCM(Supply Chain Management : 공급체인관리)으로 발전과정을 거친다고 할 수 있다.

즉, 제3자 물류는 단순히 비용절감을 위하여 물류기능을 외부에 위탁하여 실행하는 아웃소싱에 해당하는 낮은 수준에서부터 공급체인상의 물류시스템을 구축하고 운영하는 측면에 이르기까지 그 범위가 매우 다양하다고 볼 수 있다.



자료 : 정종석, “물류산업 고도화를 위한 제3자 물류 발전방안”, 대한상공회의소, 1998.

<그림 2-1> 제3자 물류·외주물류의 포지셔닝맵

3. 제3자 물류의 편익과 문제점

Sink and Langley⁸⁾는 제3자 물류 도입의 편익과 문제점을 조사하였는데, 편익측면에서는 물류외주비용의 절감, 유연성의 향상, 외주물류서비스 수준의 향상, 인력절감, 핵심부문에 대한 집중력 강화 등에 높은 응답율을 보였으며, 문제점으로는 외주가 이루어진 물류기능에 대한 통제력의 저하가 가장 많이 지적되고 있는 것으로 나타났다.

또한 인력절감효과는 역으로 기업내 기존 물류조직이 제3자 물류의 도입을 꺼려하는 주요 요인으로 작용하는 결과를 가져오기도 한다.

<표 2-3> 제3자 물류서비스 도입의 편익과 문제점

	물류기능 외주의 효과	응답비율(%)
편 익	물류외주 비용의 절감	57.7
	유연성의 향상	56.3
	외주물류 서비스 수준의 향상	52.1
	인력절감	50.7
	핵심부문에 대한 집중력 강화	38.0
	물류활동을 위한 자본비용의 절감	31.0
	물류전문인력 활용능력의 강화	26.8
	정보통신기술 활용의 개선	19.7
문 제 점	외주물류기능에 대한 통제력 저하	35.2
	물류활동을 위한 시간과 노력이 감소되지 않음	33.8
	실질적인 비용절감이 이루어지지 않음	25.4
	제3자 물류업체 인력의 질에 문제가 있음	22.5
	서비스 수준이 기대에 미치지 못함	21.1
	적용단계에서 전환과정이 만족스럽지 못함	18.3
	고객불만이 높아짐	12.7

자료 : 권오경, “공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안”, 대한상공회의소, 재인용

8) 권오경, “공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안”, 대한상공회의소, p. 15. 재인용

4. 제3자 물류의 기대효과

1) 고물류비구조의 혁신

제3자 물류의 개선 및 확충 그리고 물류산업의 수요기반이 확대될수록 물류시설에 대한 고정비 부담의 감소로 규모의 경제효과를 얻을 수 있어 물류산업의 합리화·고도화가 촉진될 것이며, 그 결과 물류산업은 제조업 지원산업으로서의 역할을 제대로 수행할 수 있을 것이다.

규모의 경제효과에 의한 효율성 증대와 더불어 무엇보다 중요한 점은 여러 하주기업의 물류활동을 장기간 수탁운영하는 과정에서 축적되는 운영·관리기술 및 know-how로 전문성을 갖출 수 있고, 이의 효과를 협력관계에 있는 하주기업과 공유할 수 있다는 것이며, 물류시장이 경쟁구조를 유지하는 한 물류산업의 합리화·고도화에 의한 효과는 물류의 수요자인 제조업·유통업에게 돌아갈 것이다.

Randall(1994) 및 Lieb & Randall(1996)의 연구에 의하면 자사 물류활동을 물류전문업체에 외주한 하주기업은 운송비·보관비의 절감, 재고수준의 감소 등에서 가장 큰 효과를 얻은 것으로 분석되고 있다. 즉, 대형 물류전문업체가 누리는 규모의 경제효과를 하주기업과 공유하게 된다는 것이다.

2) 제조기업의 경쟁력 강화

제조업체의 고객만족 경영체제를 지원할 수 있는 물류서비스가 신속하게 개발·제공됨에 따라 제조업체는 자사의 핵심사업에 모든 경영자원을 집중하여 경쟁력을 강화할 수 있는 여건이 조성되고, 물류전문업체가 제공하는 물류서비스의 높은 신뢰성, 보관창고의 신속한 입출고관리, 화물의 위치추적 등 다양한 부가서비스를 이용하는 제조업체는 생산성경쟁 뿐만 아니라 시간기반경쟁에서도 유리한 위치를 확보할 수 있다.

Lieb & Randall(1996)은 비용절감 효과뿐만 아니라 고객요구에 대한 신속

한 대응, 유통채널에 대한 통제력 향상, 핵심사업에 더욱 충실 등에 의하여 하주기업은 경쟁력 향상에 큰 도움을 받는 것으로 분석하고 있고, Frankel & Whipple(1996)이 1,100여개가 넘는 기업(제조업체, 유통업체, 물류업체)을 대상으로 설문조사한 결과에 의하면 모든 업종의 기업이 물류 제휴(logistics alliance)를 선택하는 가장 큰 동기로 경쟁우위의 획득을 꼽고 있다.

물류전문업체의 입장에서는 고품질의 물류서비스를 개발·제공함에 따라 현재보다 높은 수익률을 확보할 수 있을 것이며, 서비스 혁신을 위한 신규 투자가 더욱 활발해지는 효과가 있는 등 제조업체와 물류업체 모두에게 윈윈(win-win)게임이 될 것이다. 특히, 대형 혹은 물류전문업체의 주도로 고품질의 물류서비스 개발이 활성화 될 것으로 전망된다.

3) 종합물류의 활성화

물류서비스 가운데서 가장 비중이 높은 운송은 현행 화물자동차 의존형 개별직송방식에서 탈피하여 다른 운송수단과 연계되는 연계수송방식과 물류시설을 이용한 거점운송방식이 활성화되는 등 종합물류서비스로서의 면모를 갖추게 될 것이다.

4) 공급체인관리(SCM) 도입·확산의 촉진

SCM은 원자재 구매에서 최종소비자에 이르기까지 일련의 경로(supply chain)상에 있는 사업주체간의 연계화·통합화하여 경쟁우위를 확보하려는 경영기법으로 이해할 수 있는데, 통합물류(integrated logistics)가 조직내 물류관련 기능 및 업무의 통합에 의한 최적화에 초점을 두고 있는 반면 SCM은 기업간 통합을 위한 협력체제 구축에 주력한다.

SCM을 통하여 경쟁우위를 확보하려는 기업은 핵심사업에 주력하기 위하여 이에 관계없는 부문 및 기능을 아웃소싱으로 해결하는데, 세계 500대

기업을 대상으로 조사한 결과에 의하면 물류부문이 아웃소싱의 1순위인 것으로 파악되고 있다⁹⁾. 그런데 여기서의 아웃소싱은 전통적인 아웃소싱과 그 내용면에서 크게 다른데, 전통적인 아웃소싱이 비용관점에서의 단기적 계약관계인 반면 SCM 구현을 위한 아웃소싱은 전략적 관점에서의 장기적 협력관계에 의하여 운영된다.

물류업체는 단순히 물류활동의 외부 위탁업체가 아니라 하주기업의 협력자로 간주되며, SCM실행의 핵심요소는 공급체인내 기업간의 최종고객에 대한 정보 공유와 신속한 정보흐름에 있다고 본다면 제3자 물류는 SCM의 도입 및 확산을 촉진하는 매개 역할을 할 것이다.

9) 이상근, 「물류 아웃소싱과 제3자 물류」, 삼영물류(주), 1999. 9.

제 2 절 제3자 물류의 국내 도입실태와 발전전망

과거 국내의 물류산업은 진입 및 가격분야에 대한 규제위주의 정책추진으로 인해 경쟁력을 상실하게 되었고, 일부 대형업체를 제외하고는 기업이 요구하는 다양한 형태의 물류서비스를 제공할 수 없어 자가물류 위주의 물류활동구조로 기업은 고물류비 현상을 초래하게 되었을 뿐만 아니라, 물류업체의 수익성도 저하시키는 "Lose-Lose"관계를 심화시켜 왔다.

최근 정부에서 이러한 문제를 인식하여, "화물자동차운수사업법"을 기존의 "자동차운수사업법"에서 별도로 분리하는 등 물류분야에 대한 진입 및 가격규제를 점점 완화하는 정책을 추진하고 있어 물류업체의 시장참여와 서비스개발을 보다 용이하게 할 수 있을 것이며, 향후 신규업체의 시장진입이 가능하게 되어, 화주에 대한 서비스경쟁이 촉진될 것으로 보여진다.

미국의 경우 1980년대 초반 운수산업 전반에 걸쳐 실시한 규제완화의 결과로, '81년 GDP대비 17.9%였던 국가물류비가 90년대 중반 10.5%까지 감소되는데 크게 기여한 것으로 분석되고 있다.

국내에서도 최근 전통적인 운송, 보관 등 단일물류서비스에서 벗어나 보다 종합적인 물류서비스를 제공함으로써 기업의 물류아웃소싱에 적극적으로 참여하려는 시도가 많이 일어나고 있는 가운데, 공동물류나 제3자 물류서비스 시장을 개척하기 위한 노력이 진행되고 있다.

국내 기존 물류산업에 대응한 제3자 물류업이 독립적인 업종으로 구분되어 있지 않고 각종 조사가 부족하여 시장규모나 이용실태를 정확히 파악하기가 어려운데, 최근 상공회의소가 실시한 제3자 물류업체에 대한 경영실태조사 결과에 따르면 제3자 물류를 지향하는 물류전문업체의 78.3%는 1990년 이후에 설립되어, 평균 영업기간이 4년 정도로 아직 도입기임을 알 수 있다. 이들 물류전문업체의 초기 사업형태는 대기업 물류자회사에서 출

발한 경우가 34.8%로 가장 높은 비중을 차지하고 있고, 공동물류회사 17.4%, 화물운송업체 13.0%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

기존 화물운송업체와 물류전문업체의 물류서비스 제공실태와 향후 서비스 강화분야를 조사한 결과에 따르면, 기존 화물운송업체의 경우 운송서비스 100%, 보관서비스 51.6%, 하역서비스 37% 등 전통적인 물류서비스에 초점을 두고 있으며, 향후에는 택배, 포워딩, 정보서비스 분야가 강화될 것으로 나타났다. 물류전문업체의 경우 종합물류서비스 70%, 물류공동화서비스 65%, 포워딩서비스 60%, 유통가공서비스 50%로 기존 화물운송업체와는 차별화된 서비스에 초점을 두고 있는 것으로 나타났다.

<표 2-4> 화물운송업체와 물류전문업체의 물류서비스 제공실태 및 향후 강화분

(단위: %)

	화물운송업체		물류전문업체	
	현재 서비스	향후 강화분야	현재 서비스	향후 강화분야
운송서비스	100	100	90	87.5
택배서비스	25.9	40	50	56.3
포워딩서비스	29.6	40	60	75
하역서비스	37	48	45	43.8
보관서비스	51.6	60	55	50
정보서비스	33.3	48	55	62.5
유통가공 서비스	3.7	4	50	56.3
컨설팅 서비스	18.5	24	70	56.3
물류공동화 서비스	37	44	65	75
종합물류서비스	29.6	36	70	75
기타	3.7	4	-	-

자료: 상공회의소, 「제3차 물류업체의 경영실태조사」, 1999. 8.

최근 기업은 경쟁력을 제고하고, 사내의 인적, 물적자원을 보다 효율적으로 활용하기 위해 핵심역량부문을 제외한 상당부분의 기업활동을 아웃소싱

하여야 한다는 인식이 확산되고 있다. 이러한 여건변화는 향후 물류부문에
서 제조업체와 유통업체간, 화주와 물류업체간 전략적 제휴를 활성화 하여
상호 "Win-Win"관계를 추구하고 공급체인 전체의 효율성을 제고하려는
노력을 가속화시킬 것으로 보여진다. 이는 종합물류서비스를 지향하는 제3
자 물류업체의 영업전략과도 일치하기 때문에, 향후 제3자 물류시장이 본
격적으로 확대될 것으로 전망된다.

제 3 장 제3자 물류의 현황 및 특징

제 1 절 해외 제3자 물류시장의 현황

1. 해외 물류시장의 현황

1) 미국

(1) 시장규모

미국의 90년대 이후, 가장 활기있는 분야가 제3자 물류시장으로, 1999년에 물류전문업체의 순이익은 2,500만 달러 규모로 증가하였다.

물류 컨설팅회사인 Armstrong & Associates사는 미국의 전문물류 서비스산업이 지난 3~4년간 매년 15~20%의 성장을 지속해 왔는데, 향후에는 더욱 높은 성장률이 지속되어 2005년에 3,200만 달러 규모로 성장할 것으로 전망하였다¹⁰⁾.

제3자 물류 제공업체의 전통적인 사업영역은 창고업체, 운송업체, 주선업체, 금융업체(지불대행)등 다양한 사업배경을 가지고 있다. Exel Logistics, GATX Logistics 등은 창고업에, Leaseway Transportation, Schneider National, Menlo Logistics 등은 운송업에, Caterpillar Logistics, W.R. Grace 등은 제조업에 기반을 두고 제3자 물류 제공업체로 발전된 경우이다. 미국의 경우 Ryder, C. H. Robinson, Schneider Logistics 등이 제3자 물류시장에서 선두그룹을 형성하고 있다.

미국의 제3자 물류 시장규모의 추이를 살펴보면, 1992년 100억 달러, 1996년 250억 달러, 1997년 342억 달러로 증가하여, 연평균 27.9%의 높은 성장률을 보이고 있으며, 이러한 성장세가 지속될 경우 2000년에는 470~500억

10) 권오경, “공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안”, 대한상공회의소, p. 9. 재인용

<표 3-1> 미국의 제3자 물류업체 매출액 현황(1997)

(단위: 백만 달러)

업 체	연간매출액	업 체	연간매출액
Ryder	1,800	Caterpillar Logistics	220
C. H. Robinson	1,790	Landstar	209
Schneider Logistics	800	DSC	208
Penske Logistics	730	Burnham	200
Mark VII	690	Hunt Dedicated	185
Schneider Dedicated	620	Arnold	180
Menlo Logistics	520	Ruan	170
Americold	500	Skyway	160
Caliber	500	Pittsburgh	145
Exel	423	Rollins	130
UPS Worldwide	400	Builders	121
Werner	400	Associated	110
CTI	389	Airborne	107
USF Logistics	300	Kenco	105
GATX	272	MS Logistics	104
Axis	258	USCO	100
Hunt Logistics	235	FedEx	100

자료: 권오경, “공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안”, 대한상공회의소, p.

10. 재인용¹¹⁾

달러 규모로 성장할 것으로 전망하였으며, 또한 전체 물류산업에서 제3자 물류산업이 차지하는 비율도 2000년에는 10% 정도를 차지할 것으로 전망하였는데, 실제 제12차 미국 물류상황보고서에 의하면 2000년도의 물류비용은 1조 60억달러로 GDP대비 10%에 해당하며, 제3자 물류수입은 564억달러로 전년비 24%가 증가하였고, 물류비는 계속해서 하락한 것으로 나타

11) Armstrong & Associates, Inc., 1998.

났다고 Robert V. Delaney(Prologis 사의 컨설턴트)씨가 워싱턴에서 발표하였다¹²⁾.

<표 3-2> 미국의 제3자 물류의 시장규모 전망

	1992	1996	2000
잠재시장규모	374	421	474
시장침투율	2.7%	6%	10%
시장규모	10	25	47~50

자료: 권오경, “공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안”, 대한상공회의소, p. 11. 재인용¹³⁾

(2) 기업의 제3자 물류 이용실태

Lieb & Randall은 1991년 최초의 조사 이후, 1994년부터 매년 미국의 Fortune 500대 제조업체의 물류담당 임원을 대상으로 기업의 제3자 물류 이용실태를 조사하고 있다.

조사결과에 의하면, 1997년 현재 제3자 물류서비스를 이용하고 있다고 응답한 업체가 69%로 나타나, 1991년의 37%, 1994년의 38%, 1995년의 60%에 비해 그 이용율이 계속 증가하고 있는 것으로 나타나고 있다. 1995년의 경우, 기업전체 물류비용중 제3자 물류업체에게 지불된 비용의 비중을 살펴보면, 조사기업의 87%가 20%이하라고 응답하고 있으며, 20%를 초과하는 업체는 14%로 나타났다. 1997년의 조사결과에 의하면 20%를 초과하는 업체의 비중이 29%로 그 비중이 2배정도 증가한 것으로 나타나고 있다.

또한, 제3자 물류의 활용이 점차 국제화되는 경향을 보여주고 있는데, 응답업체의 46%가 국제 및 국내물류에 제3자 물류를 이용하고 있으며, 6%는 국제물류에만 그리고 49%는 국내물류에만 제3자 물류서비스를 이용하

12) <http://www.logistics21.com>.

13) Cass Logistics, Inc., 1998.

고 있는 것으로 나타났다.

2) 유럽

(1) 시장규모

유럽국가의 물류실태를 조사한 최근의 보고서에 의하면, 유럽기업들은 제3자 물류에 점차 높은 관심을 두고 있으며, 이와 함께 자사물류의 비중을 감축하고 있는 현상을 강조하고 있다. 조사결과에 따르면, EU 12개국 기업의 자사물류 대 제3자 물류활동의 비중은 평균 35% : 65%에 이르는 것으로 추정되고 있다.

Datamonitor사는 최근 “European Logistics 2000” 보고서에서 유럽 물류 시장이 2005년까지 2,120억 달러 규모로 성장할 것으로 전망 하였다. 유럽의 자가물류 및 아웃소싱 물류를 포함한 물류시장의 규모는 1998년 1,469억 달러 수준이었으나, 1999년 1,540억 달러로 고성장 추세를 나타내 2005년까지 6.5%씩 성장할 것으로 전망한 것이다. 이에 따라 현재 유럽 물류시장 내 전문물류업체의 시장점유율은 27.4%수준에 불과하나 2005년까지 계약물류시장의 비중은 30.6%로 성장할 것으로 전망하였다.

(2) 기업의 제3자 물류 이용실태

Peters, Lieb and Randall은 미국에서 실시한 동일한 조사방법을 적용하여 영국과 유럽의 기업을 대상으로 제3자 물류서비스 이용실태를 조사하였다. 조사결과에 의하면 유럽국가의 경우 제3자 물류서비스를 이용하고 있다고 응답한 업체가 76%로 미국에 비해 제3자 물류서비스의 이용이 매우 활발한 것으로 나타났다.

또한 기업 전체물류비용 중 제3자 물류업체에게 지불된 비용의 비중을 살펴보면, 20%를 초과하는 업체의 비중이 75%이며, 80%이상이라고 응답한 업체도 22%나 되어, 미국기업에 비해 제3자 물류서비스의 이용비율, 이용규모가 상대적으로 매우 높다는 것을 보여주고 있다.

<표 3-3> 기업 전체물류비 중 제3자 물류업체에 지불된 비용의 비중

비용 비중 (%)	미국 (1995)	유럽 (1996)
0~20	87%	27%
21~40	10%	24%
41~60	--	14%
61~80	4%	15%
81~100	--	22%

자료: 권오경, “공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안”, 대한상공회의소, p. 12 재인용¹⁴⁾

2. 해외 주요 제3자 물류업체의 특징

최근 해외 제3자 물류업체의 가장 큰 특징은 고객의 요구와 국제화에 따른 범위 확대와 서비스 지역의 확장이다. 그러나 실제로 고객기업의 모든 영업지역에 대해 통합물류서비스를 제공할 수 있는 제3자 물류업체는 아직 거의 없는 실정이다. 따라서, 제3자 물류업체들은 고객기업의 요구를 만족시킬 수 있도록 각 지역의 물류업체나 정보통신업체와 전략적 제휴 또는 계약관계를 맺어 고객기업의 글로벌 공급체인관리에 대한 서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 해외의 대표적인 제3자 물류업체의 사업현황과 특징을 살펴보면 다음과 같다.

1) Ryder Integrated Logistics(RIL)

Ryder System의 자회사로 미국에서 가장 큰 제3자 물류업체이다. RIL의 매출액은 10년전 3억 달러였으나, '98년 15억 달러로 성장하였고, 2001년까지 국제물류의 확장을 통해 30억달러를 목표로 하고 있다.

RIL은 사업의 효율화를 위해 '97년부터 통신정보기술 분야를 앤더슨 컨설

14) Lieb and Randall, 1996, 1998.

팅과 IBM Global Services에 아웃소싱하고 있다. 또한, '98년부터 정보기술 업체인 i2 Technologies와 전략적 제휴를 맺어 달라스에 Client Solution Center를 개설하고 RyderLinkSM와 RhythmLinkTM를 구축하여 공급체인 관리의 통합, 재설계, 실행 등에 대한 솔루션을 제공하고 있다.

<표 3-4> Ryder Integrated Logistics의 주요 제3자 물류서비스

물류관리	서비스 종류 및 내용
집배송 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 상품의 흐름 통제: 크로스도킹 시스템, 혼재 배송 · 허브운영: 지속적인 자동보충시스템 · 부가가치서비스: 간단한 부품조립, 반품관리, 컨테이너 재사용 프로그램
운송관리	<ul style="list-style-type: none"> · 전용차량을 이용한 Door to Door서비스 · 최적의 운송경로와 스케줄 제공 · JIT/QR배송 · 운송업체 관리: 화물운송 수단의 최적화 및 선정 · Ryder DispatchTM같은 기술을 이용한 하주와 화물차량의 적절한 매칭
국제 서비스	<ul style="list-style-type: none"> · 국제무역데이터시스템(ITDS)과 사전 통관절차를 통한 멕시코 국경 통과 물류 지원 · 캐나다에서 35개 이상의 산업에 물류서비스 제공

자료: 대한상공회의소, 「제3자 물류업체의 경영실태조사」, 2000. 7.

2) UPS Worldwide Logistics

UPS의 자회사인 UPS Logistics Group은 6개의 회사로 구성되어 있는데, 그 중 하나가 제3자 물류업을 수행하는 UPS Worldwide Logistics(UPS WWL)이다. 주요 고객으로는 휴렛 팩커드, 모토로라, IBM, 등을 들 수 있으며, 1,700명의 직원이 연간 4억달러('97년 기준)의 매출을 올리고 있다.

UPS WWL은 공급체인상의 물류활동에 대한 서비스를 효율적으로 제공하기 위해 Manhattan Associates와 전략적 제휴를 맺어 공급체인 정보시스템을 구축하였다.

<표 3-5> UPS WWL의 주요 제3자 물류서비스

서비스 종류	서비스 내용
로지스틱스	· 국제운송관리, 재고관리, 창고관리, 중개 서비스 · 공급체인 분석·설계·리엔지니어링, 채널관리 서비스
집배송 관리	· 주문충족, 라벨링, 제품분류, 포장, 반품관리
판매 사후 관리	· 품질보증, 검사, 수리, 보증관리, 교환서비스
고객서비스 제공	· 콜센터 운영, 주문충족, 특별 계정 관리
정보서비스	· 첨단 재고·주문관리, 데이터 창고 운영 · 공급체인에 도움을 줄 수 있는 전체 제품수명주기에 대한 정보 제공

자료: 대한상공회의소, “제3자 물류업체의 경영실태조사”, 2000. 7.

3) Danzas

Danzas는 '98년도 매출 US\$46억달러를 올린 유럽의 대표적인 물류업체로, '99. 3월 Deutsche Post가 98%의 주식을 획득함으로써 이 회사의 자회사가 되었다. Danzas사는 생산자로부터 고객에 이르기까지 전체공급체인상의

<표 3-6> Danzas사의 사업부문

사업부문	내 용
Consumer Solutions	· 기업에서 소비자까지의 소비재 상품의 공급체인에 대한 맞춤형 물류서비스 제공 · 부가가치 서비스: 포장, 라벨링, 가격결정, 샘플링, 지속적인 재고관리, 조립, 품질관리, 반품관리 등
Industry Solutions	· 산업재 상품의 전체 공급체인에 대한 맞춤형 물류서비스 제공, 산업별로 적정 솔루션 제공 · 수요예측, 조달관리, 인·아웃바운드 배송관리, 창고관리, 주문충족, 회수물류
Intercontinental	· 항공/항만 화물운송에 대한 최적 조합 제공 · 프로젝트 포워딩: 대륙간 화물운송시 모든 물류기능의 최적 조합 제공
Eurocargo	· 유럽 전역에 걸친 네트워크를 기반으로 모든 운송수단 제공
Specialties	· 화학제품과 의류산업에 대한 물류서비스 제공

자료: 대한상공회의소, 「제3자 물류업체의 경영실태조사」, 2000. 7.

모든 물류기능에 대한 서비스를 제공하기 위해 맞춤형 물류 솔루션, 항공·
항만 화물운송, 프로젝트 포워딩, 유럽 전역에 대한 운송시스템 등을 갖추
고 있다.

제 2 절 국내 물류산업과 제3자 물류업체의 현황 및 문제점

1. 국내 물류산업의 현황 및 문제점

1) 물류산업의 경쟁제한 요소 상존

국내 물류산업의 경우 지난 1990년대 중반 이후 경쟁 촉진을 제한하던 각종 행정규제(진입규제, 가격규제, 영업활동 규제 등)가 대폭 완화 되면서 화물자동차운송업 면허제의 등록제 전환, 항만시설의 민간운영체제(TOC) 도입, 항만하역업의 등록제 전환 등 물류분야의 규제개혁이 이루어지기는 하였으나, 화물운송주선시장의 경우 화물자동차운송사업법상의 화물자동차운송주선업과 화물유통촉진법상의 복합운송주선업의 경우 본질적 기능이 동일함에도 불구하고 서로 다른 개별법령에 의해 사업영역이 분리되어 있다.

화물운송시장의 경우 화물자동차운송사업법상의 일반화물운송사업과 관세법상의 보세운송업 또한 운송화물의 특성이 다르다는 이유 때문에 상호 배타적인 시장이 형성되어 있다.

최근 대기업으로부터 분사한 물류기업의 경우, 상당수가 등록 기준이 낮아 시장진입이 비교적 용이한 화물자동차운송주선사업(자본금 1억원)자로 등록하고 있는 것으로 파악되고 있는데, 이들 물류기업이 수출입화물을 취급하려면 복합운송주선업(자본금 3억원)의 등록 기준에 맞도록 자본금을 추가 증액해야 한다¹⁵⁾.

뿐만 아니라 항만관련 운송화물의 경우 항만운송사업법에 의해 항만하역업 등록을 득한 경우에만 운송행위를 할 수 있기 때문에 일반화물 운송사업자는 독자적으로 이 시장에 참여할 수 없다. 이처럼 유사한 물류기능을 수행하고 있음에도 불구하고 운송수단에 따라 영업구역이 구분·분리되고

15) 물류매거진, 「산업경쟁력 강화를 위한 물류혁신전략(4)」, 2001. 6.

있다는 점은 물류시장의 경쟁구조를 제한하는 요인으로 작용한다.

2) 물류산업 구조의 취약성

(1) 물류업종의 과도한 세분화

화물차운송업, 창고업, 도매배송업 등 현행 세부 물류업종은 「화물자동차 운수사업법」, 「화물유통촉진법」, 「유통산업발전법」 등 각종 물류관련 법률에 의거 각각 개별적으로 규정·관리되고 있다. 그 결과 수출입 화물의 운송활동을 영위하는 일반화물 운송업은 보세운송업 등록을 취득하지 않은 경우 보세화물의 운송행위를 수행할 수 없게 되었다. 이처럼 물류업종이 여러 개별법령에 의해 각각 분리된 상태로 규정되어 있기 때문에 통합물류서비스를 위한 제3자 물류업체의 입장에서는 하주업체가 요구하는 다양한 물류서비스를 효율적으로 제공할 수 있는 사업구조를 형성하는데 적지 않은 어려움이 있을 뿐만 아니라, 물류업종의 과도한 세분화는 물류산업 전체의 균형된 발전을 어렵게 하고, 또 물류업체는 물론이고 하주업체의 통합물류체제 구축을 제약하는 요소로 작용하고 있다.

(2) 영세 물류업체의 난립

국내 물류산업의 중요한 특징중의 하나는 물류사업의 특성상 시장진입과 퇴출 비용이 항만하역업과 택배업을 제외한 화물자동차운송업, 창고업 등 전통적인 물류업체의 경우 별로 크지 않기 때문에 영세사업자의 비중이 매우 높다는 것이다.

화물자동차운송업의 경우 2000년 8월말 현재 입법예고중인 「중소기업기본법」 시행령(제2조: 중소기업 범위기준) 개정안에 의하면 일반화물¹⁶⁾ 5,604개 업체중 17개 업체만이 상시근로자수 300인 이상으로 대기업에 해당하고, 나머지 99.7%의 업체는 중소기업으로 분류된다.

16) 일반화물의 범위 : (舊)노선화물, 전국화물, 구역화물(개별화물 제외), 특수화물 등. 자료: 건설교통부, 「건설교통통계연보(교통부문)」, 1999.

창고업의 경우 전체 1,631개 업체 중에서 8개 업체만이 상시근로자수 100인 이상의 대기업에 해당하고, 나머지 99.5%의 업체는 중소기업이다. 중소기업 범위기준 개정안에 의해 대기업으로 분류될 예정인 업체는 모두 보통창고업에 해당하며, 냉동·냉장창고업이나 위험물창고업의 경우 대기업으로 분류될 정도의 대형 창고업체는 전혀 없는 실정이다.

(3) 자가물류 편중구조 지속

제조업체의 경우 지난 1998년 IMF 외환위기 이후 대기업을 중심으로 구조조정 차원에서 자사의 물류조직을 물류자회사로 분사시키고, 이들 물류자회사에 자사의 물류활동을 위탁하고 있는 사례가 다수 있다. 물론 그 이전에도 상당수의 대기업은 물류자회사를 두고 있었는데, 이들 물류자회사의 대부분은 모기업의 물동량을 직접 처리한 것이 아니라 재래 물류업체(운송업체, 운송주선업체, 창고업체 등)에 재위탁하는데 치중하는 등 그 성격이 다르다고 볼 수 있다.

일본의 경우 대기업이나 중견기업의 대다수가 물류자회사(1995년말 현재 200여개사)를 설립하고, 이들 물류기업에게 자사의 물류활동을 위탁하고 있는 것으로 파악되고 있으며, 1990년대 중반 이후 미국식 제3자 물류의 도입으로 과거 시장참여자간의 경쟁제한적 협력체제가 점차 사라지고 경쟁체제로 변모하고 있는 상황이다.

(4) 외국 물류기업의 국내 진출 미흡

IMF 외환위기 이후 과감한 외국인 투자자유화 조치로 인해 과거에 비해 외국인 투자환경이 크게 개선되었으나, 물류부문 및 물류산업에서의 외국인 투자유치 실적은 다른 산업에 비해 다소 부진한 실정이다.

「외국인투자촉진법」에 의하여 외국인투자시 조세감면 혜택을 받을 수 있는 산업지원서비스업에 창고업이 포함되어 있으나 자동창고 및 랙창고 사업으로 제한되어 있을 뿐만 아니라 최근 선진국은 물론이고 국내물류부

문에서도 'Hub and Spoke'형의 물류네트워크를 구축함으로써 창고 등의 물류시설에 대한 자본투자를 최소화 하고, Cross-Docking시스템, 무재고관리시스템 등을 통해 창고시설을 가능한한 최소 규모로 확보하려는 최근 추세를 감안해 볼 때 창고업을 영위하고자 하는 외국인투자에 한하여 세제감면 혜택을 부여하고 있는 현행 제도는 물류시장의 최근 변화와 다소 부합하지 못하는 측면이 있다.

(5) 물류산업의 고도화를 주도할 혁신주체의 빈약

국내 물류업종 가운데 제3자 물류서비스를 제공할 수 있는 능력을 어느 정도 확보하고 있는 물류업체는 택배업체와 최근에 설립된 물류전문업체(도매배송업, 공동물류업, 물류자회사 등) 정도가 될 것으로 판단된다.

최근 국내 하주기업으로부터 물류아웃소싱 비중이 빠른 속도로 증가하고 있으나, 전략적 제휴관계에 의한 제3자 물류서비스가 제공되는 단계에는 도달하지 못하고 있다. 현재 대형 택배업체, 도매배송업, 공동물류업체, 물류자회사 등의 물류업체들이 제3자 물류업을 표방하면서 초보단계의 제3자 물류를 도입하고 있는 수준이다.

물류전문업체는 전통적인 물류업체에 비해 다소 혁신적인 경영마인드를 갖추고 선진화된 물류서비스를 제공하려는 노력을 확대하고 있으나, 아직 전략적 제휴에 의한 제3자 물류서비스를 제공할 수 있는 능력을 완벽하게 갖춘 것이 아니라고 판단된다.

또한 최근 분사하여 독립한 분사업체들은 모기업의 자회사 수준을 벗어나지 못하고 있고, 창고업체들은 대부분 임대 수입으로 유지하고 있으며, 대부분의 운송업체들은 아직도 지입제로 사업을 하고 있는 실정이다.

(6) 물류기업간 전략적 제휴 및 공동화 미흡

1998년 대한상공회의소의 조사결과에 의하면 조사대상 운송업체 중에서 공동운송체제를 시행중인 경우는 12.7%에 불과한 것으로 나타났다¹⁷⁾.

운송공동화의 유형에 있어서도 과반수는 제조업체나 유통업체가 함께 참여하는 운송공동화를 시행중이고, 그 나머지는 다른 운송업체와 공동물류센터를 마련하고 이를 기반으로 수배송업무를 공동으로 수행하고 있는 정도이다.

그러나 이들 운송업체간의 공동화는 수송 및 배송업무만 공동화 하고 있을 뿐, 운송정보처리, 보관 등의 다른 물류기능에 대한 공동화 추진사례는 전혀 없는 것으로 조사된다. 한편, 이들 운송업체간 공동화에 의해 처리되는 물동량은 전체 물동량의 4~40%정도로 그 비중이 높지 않은 편이다.

향후 운송공동화를 참여할 의사가 있거나 검토하고 있는 운송업체가 76.9%로 전략적 제휴를 통한 공동화의 필요성을 깊이 인식하고 있으나, 활성화 되지 못하는 주된 이유는 참여업체 구성의 어려움 및 회사기밀의 누출 가능성 때문인 것으로 파악된다.

그리고 창고업체의 경우도 다른 업체와의 전략적 제휴 또는 공동화를 실시하고 있는 창고업체는 조사대상 중 5.8%에 불과한 것으로 나타났다¹⁸⁾.

창고업체들이 다른 지역의 창고업체와 전략적 제휴를 통해 전국적인 물류네트워크를 구축하여 지역적 한계를 탈피할 경우 고객기업에게 보다 다양한 물류서비스를 제공할 수 있는 능력을 확보할 수 있을 것이다.

그러나 창고업체의 상당수가 사실상 창고시설의 하주기업에 임대하는데 주력할 뿐, 창고내에서 화물의 선별, 이동, 처리 등의 물류활동은 하주기업에서 직접 수행하는 경우가 많아 다른 창고업체와의 전략적 제휴를 고려하고 있지 않은 것으로 파악되고 있다.

이상과 같이 전통적인 운송업체 및 창고업체에서는 다른 물류사업자와의 전략적 제휴를 통해 중복투자를 최소화하고, 또 고객 기업이 요구하는 고품질의 물류서비스를 제공하려는 움직임이 거의 없는 실정이다.

17) 대한상공회의소, 「기업의 물류공동화 실태 및 수요조사」, 1998. 5.

18) 대한상공회의소, 「창고업 경영실태 조사보고」, 1997. 12.

3) 물류기업의 내부역량의 미흡

하주기업이 요구하는 저비용·고품질의 물류서비스를 제공하기 위해 물류 프로세스 혁신 등을 적극 추진하는 물류기업이 최근 크게 늘어나고 있으나, 대다수의 물류기업은 인력, 자본, 기술 등 내부자원이 절대 미흡하기 때문에 급변하고 있는 물류환경 변화에 효과적으로 대처하지 못하고 있는 실정이다.

물류활동의 아웃소싱은 일반적으로 계약기간이 주로 1년 단위로 이루어지기 때문에 영업물량의 지속적인 확보의 불확실로 인력, 자본, 기술 등 내부 자원 확충을 위한 신규투자에 다소 소극적이다.

여기에다 과거 운송시장의 자유로운 경쟁을 제한하였던 진입규제(운송사업면허제)로 운송서비스의 고도화를 위한 신규투자의 필요성을 깊이 인식하지 못하였으며, 창고업체의 경우도 지난 10여년간 거의 모든 대기업이 자가물류센터의 확충사업을 추진하고 있는 상황에서 보관서비스의 고도화를 위한 신규투자의 필요성이 크지 않았을 것이다.

영업용 창고시설의 경우 56.2%가 일반 야적 평치창고의 형태로 운영되고 있어 단순보관, 임대 등 단순 서비스에 머물고 있을뿐, 재고관리서비스, 수·배송연계서비스, 유통가공서비스 등 종합물류서비스는 거의 이루어지지 않고 있으며, 물류전문인력의 경우 대부분 단순현장직 인력을 확보하고 있을 뿐, 물류서비스의 기획·개발인력, 수배송·보관기술 개발인력 등의 물류전문인력을 거의 확보하고 있지 못한 실정이다.

또한 하주기업은 최근 물류네트워크의 효율적인 관리를 위해 창고관리시스템(WMS), 수배송관리시스템(TMS) 등 최신 물류기술의 도입을 적극 추진하고 있으나, 일부 대형 물류업체를 제외한 대다수의 물류업체는 이같은 물류환경의 변화에 효과적으로 대처하지 못하고 전화나 팩스 등에 의존하고 있는 실정이다.

4) 물류산업에 대한 효율적 지원체제의 미비

(1) 물류산업에 대한 실질적인 지원수단 미비

물류분야에 대한 현행 지원제도는 제조업체나 유통업체의 자가물류시설·장비 확충에 초점을 맞추고 있을 뿐, 정작 물류산업(제3자 물류업체, 물류전문업체)의 육성을 위한 정책적 지원은 다소 빈약하다.

또한 현행 물류분야 지원제도는 매우 다양한 부문에 걸쳐 광범위하게 이루어지고 있으나, 기본적으로는 지원제도의 기본방향 및 추진체계에 대한 충분한 논의·검토 없이 단발성 과제로 추진된 것이 많아 지원효과가 기대수준에 미치지 못하고 있다. 한 예로 유류대 중 교통세와 특별소비세를 인상하면서 화물운송업체에 대한 리터당 50.8원의 유류보조금을 지급하고 있으나, 화물자동차운송사업에 등록차량만 혜택을 받을 수 있고, 산업전반에 걸쳐 원가절감을 위해 아웃소싱을 하고 있는 추세가 높아지면서 지입제 차량이 증가되고 있는데도, 지입제 차량은 보조금 지급혜택에서 제외될 뿐만 아니라, 지급기관의 원하는 서류가 까다롭고 보조금액이 현실에 맞지 않아 대부분의 화물운송업체들은 보조금 신청을 포기하고 있다. 이는 보조금지급 집행은 시·군에서 시행하고 건교부는 행자부에서 지침을 받아 단지 주부부처라는 중간적인 입장 때문이라 볼 수 있다. 이와같이 재정경제부, 산업자원부, 건설교통부, 정보통신부 등 물류관련 부처별로 분산되어 있을 뿐만 아니라 부처간 협조체계가 구축되어 있지 못하여 효율적인 지원이 안되고 있는 실정이다.

그리고 대다수가 하드웨어(물류거점시설, 물류기기 등)확충에 초점을 맞추고 있을 뿐, 물류신기술·신기법, 물류정보화, 물류인력 전문화 등 소프트웨어 측면의 물류기반요소 확충을 위한 정책적 지원이 효과적으로 이루어지지 못하여 물류요소간의 균형된 확충이 저해되고 있다. 이같은 문제가 기확보된 물류시설마저 효과적으로 활용하지 못하는 이유중의 하나이다.

(2) 물류산업의 구조변화를 저해하는 물류법령

지난 1990년대 초반 이후 국내 기업들은 물류비 절감을 위해 자사소유 물류거점시설·물류설비의 확충, 물류인력의 충원 등 자가물류체계를 합리화·고도화 하는데 집중하는 경향이였다. 그러나 IMF 외환위기 이후의 물동량 감소, 산업구조 변화 등으로 인해 물류거점시설, 자동화기기 등 자가물류부문에 투입된 대규모 투자자본이 오히려 물류비 절감을 구조적으로 어렵게 하는 요소로 작용하고 있다.

IMF 이후 자가물류체제에 의한 물류효율화의 한계를 경험한 제조·유통업체들은 물류비절감을 위해 물류활동의 외부 위탁 비중을 크게 확대하고 있으나, 일부 물류업체만이 통합물류서비스를 제공하고 있을 뿐 대다수의 전통적인 물류업체(운송업체, 창고업체 등)는 고품질의 통합물류서비스를 제공할 수 있는 관리·운영체제를 갖추지 못하고 있다.

그 이유 중의 하나는 국내 물류산업이 운송업, 창고보관업 등 물류기능별 물류업종별로 개별 법령에 관리·규정되어 있는 등 통합적인 관리·운영체제에 의해 육성되지 못하고 있기 때문이다.

5) 제3자 물류 수요기반의 빈약

(1) 운송기능에 편중된 물류아웃소싱

대한상공회의소의 조사결과에 의하면 제조·유통업체의 물류비 중에서 위탁물류비의 비중이 59.6%에 이르는 것으로 나타났다.

일본기업의 위탁물류비 비중(1995년 기준)은 77.7%¹⁹⁾에 비해 매우 낮을 뿐만 아니라 물류기업에 아웃소싱하고 있는 물류활동은 대부분 운송활동에 편중되어 있고 보관·재고관리활동의 경우 자사에서 직접 처리하고 있는 실정이다.

국내 하주기업들이 지불하는 위탁물류비 중에서 수송비가 89.4%를 차지

19) 일본 로지스틱스 시스템협회, 「업종별 물류비실태보고서」, 1996. 3.

한다. 이처럼 하주기업의 물류아웃소싱이 전적으로 운송활동에만 편중되어 있는 주된 이유는 다음과 같다.

첫째, 보관·재고관리기능을 위탁하고자 할 경우 하주기업과 물류기업간의 물류정보 공유가 전제되어야 하나 이를 기피하고 있다.

둘째, 지난 수년간에 걸쳐 수많은 하주기업이 자가물류센터를 확충한바 있는데, 여기에 소요된 투자비를 회수하지 못한 상황에서 보관·재고관리기능을 아웃소싱할 경우 오히려 물류비 절감에 역행하는 결과가 초래될 가능성이 있기 때문에 보관·재고관리활동의 아웃소싱에 소극적인 태도를 보이고 있다.

셋째, 하주기업에서는 차량과 운전기사를 직접 관리 통제하는 것보다 운송활동을 운송업체에게 아웃소싱하는 것이 노무관리, 비용관리 등의 측면에서 훨씬 유리하기 때문이다.

(2) 제3자 물류활용의 유인대책 미비

현재 제조·유통업체가 외부의 물류업체를 활용하도록 유도 내지 촉진할 수 있는 제도가 전혀 시행되지 않고 있다.

물류업체의 물류시설과 하주업체의 물류시설은 상호보완적 기능을 일부 수행할 수도 있지만, 사실상 상호 대체재로서의 성격이 더 강하다고 볼 수 있다.

제조·유통업체의 입장에서는 오히려 자가물류체제의 구축·확충시 물류시설 투자에 대한 세액공제(조세특례제한법 제25조), 자금지원(유통합리화 자금지원제도) 등의 각종 지원혜택을 최대한 활용하는 것을 더 선호할 것이다.

따라서 제3자 물류 중심의 물류산업 고도화가 진행되어 물류산업 자체의 경쟁력만으로도 제조·유통업체로부터의 자발적 수요를 창출할 수 있는, 즉 자생적 경쟁력을 확보할 때 까지는 물류시장의 수요기반을 확충할 수

있는 정책적인 유인대책이 일정기간 필요하다.

2. 국내 제3자 물류업체의 현황 및 문제점

현재 국내에서 제3자 물류업체로의 변신이 가능한 업체의 형태로는 화물운송업체(특송업체 포함), 창고업체, 물류자회사(공동물류업체 포함), 도매배송업체 및 분사한 물류업체, 포워더 등임을 앞서 언급한 바 있다. 이 중에서 화물운송업체와 물류전문업체 그리고 창고업체의 최근 동향과 문제점을 살펴보기로 한다.

1) 화물운송업체

'97년 8월 30일 제정 공포된 화물자동차운수사업법에서 화물운송사업의 업종을 3개 업종(일반화물자동차운송사업, 개별화물자동차운송사업, 용달화물자동차운송사업)으로 통합하여 그 등록 기준을 완화하여, 화물운송업의 복합적 기능(보관, 하역, 정보 등)강화 및 책임일관수송을 유도하고 있다.

운송영업의 효율성 확보를 위하여 차량관리, 운행관리시스템 등을 갖추고 있는 경우는 일부 대형업체나 전문업체에 한정되며, 지입차량의 비중이 높은 중소 운송업체에서는 건실한 운송영업보다는 면허권을 이권화하여 번호판대금, 지입수수료 등을 확보하는데 치중해온 사업자가 적지않다. 그 결과 운송업체의 낙후와 비효율이 구조적인 문제로 굳어지고 있으며, 차량추적 등 관리체제의 고도화가 전혀 이루어지지 못하고 있다.

또한 화물운송업체와 주선업체의 구분은 수송서비스를 이용하는 물류수요자의 입장에서 볼 때 아무런 의미가 없음에도 불구하고, 제도적으로 이를 강제 구분하고 있기 때문에 이에 따른 비효율이 해소되지 못하고 있다. 개별화물 및 운송업체의 지입차량의 대부분은 주선업체로부터 운송물량을 확보하고 있으나, 대형운송업체(이 경우도 지입차량의 비중이 적지 않은 것

으로 추정됨)에 소속된 차량들은 자체 영업물량을 운송하고 있다. 따라서 일반적으로 하주기업은 대형운송업체나 운송주선업체를 통해서만 운송서비스를 이용할 수 있는 실정이다. 이에 따라 주선사업자간의 수입확보를 위하여 수수료의 과다 징수, 주선업자와 하주간의 이면계약 등 각종 폐해가 나타나고 있는 실정인데, 화물정보의 수집 능력을 갖추지 못한 개별화물 및 지입차주들은 화물주선업체에 의존하고 있다. 여기에다 화물주선업체가 과다 난립함에 따라 운송주선기능보다 중개·대리기능에 치중하는 편이다.

이러한 구조로 인해 기업의 물류비 중 수송비의 비중이 '00년 기준 64.2%로 매우 높게 나타날 뿐만 아니라, 매년 증가 추세를 보이고 있다.

<표 3-7> 기업의 물류비 기능별 비중 추이

(단위: %)

연 도	수송비	재고유지 관리비	포장비	하역비	물류정보비	일반관리비
'87	49.3	33.5	4.1	2.9	4.9	5.4
'90	50.4	33.9	3.6	2.4	4.6	5.1
'95	58.9	26.8	3.1	2.0	4.5	4.7
'98	57.4	26.7	2.5	1.7	6.1	5.6
'99	61.9	23.0	2.8	1.7	5.4	5.3
'00	64.2	20.6	2.6	1.7	5.4	5.5

자료: 대한상공회의소, 「기업 물류비 실태조사」, 2001.

2) 창고업

IMF 사태 이후 창고업(보세창고 포함)은 내수시장의 장기 침체와 수입물량의 급감으로 시설 가동율이 50%를 약간 상회할 정도로 감소한 실정이다. 항만 인근지역(부산, 인천)의 영업용 보세창고들은 수입물량의 급감으로 적치율이 급하강 곡선을 그리고 있고, 하주가 찾아가지 않는 장기보관 화물이 상당 공간을 차지하고 있는 경우가 적지않다. 이뿐만 아니라 대형

할인점을 선호하는 소비구조의 변화, 물류비용·재고비용 절감을 위한 제조업체의 Cross Docking 시스템의 확대 등의 이유로 기존 유통구조가 크게 변하고 있고, 그 결과 창고(특히, 도심형 창고)를 거치지 않고 바로 유통점으로 배송되는 물량이 크게 증가하고 있다.

여기에다 지난 몇 년동안 수도권을 중심으로 창고시설이 대폭 확장되어 영업용 창고 시설의 과잉을 초래하게 되었고, 자가창고, 물류센터를 보유·운영 중이던 상당수의 제조업체들이 잉여창고시설을 활용하기 위하여 창고 임대·영업시장에 진입하여 공급과잉을 더욱 심화시킨 점도 창고시설의 과잉현상을 초래한 이유의 하나이다. 이에 따라 부곡복합화물터미널을 비롯하여 대다수의 창고업체는 낮은 가동율·임대율로 큰 어려움을 겪고 있다.

부곡복합화물터미널의 경우 입주업체가 배송센터를 하주기업에게 재임대함으로써 기존 창고업체의 사업방식을 그대로 답습하고 있다. 당초 부곡복합화물터미널은 운송업체에게 보관·수송기능을 연계·통합한 종합물류사업을 영위할 수 있는 기반시설을 확보하게 할 목적으로 건설하였으나, 해당 보관시설을 하주기업에 재임대함으로써 대다수의 운송업체는 종합물류내지 제3자 물류사업으로 발전할 수 있는 기회를 스스로 포기하는 결과를 가져왔다.

이같은 창고업계의 경영난은 당분간 불가피할 것으로 보이지만, 장기적으로 물류비 절감을 위하여 자가물류센터보다 영업용 창고를 적극 이용하는, 즉 아웃소싱을 늘리는 제조업체가 늘어날 것으로 예상된다. 그러나 창고업계의 경영난은 자가물류센터를 포기하고 대신에 물류아웃소싱을 늘리는 제조업체가 많아져도 여전히 지속될 가능성이 없지 않다.

3) 물류전문업체

국내외 물류업체는 크게 물류자회사의 형태와 분사를 통한 독립법인, 합작을 통해 설립된 공동물류업체, 그리고 도매배송업체로 구분지을 수 있다.

이 중에서 가장 역동적인 활동을 보이고 있는 형태는 대기업의 물류부서로 출발하여 모기업의 물류활동을 수년간 운영하면서 축적한 물류 지식과 최신 물류장비 및 시설을 이용하는 물류자회사와 사내조직에 의한 물류관리의 효율성 제고에 한계가 있음을 깨닫고 '조직의 활성화', '환경변화에의 신속한 대응', '소조직경영의 효율성', '분권화를 통한 업적관리 강화와 인재육성'이라는 목적으로 모기업으로부터 분리된 분사업체라고 할 수 있다.

특히, IMF 이후 기업의 구조조정의 일환 즉, 기업의 슬림화를 통한 비용절감 및 경쟁력 제고 차원에서 분사의 형태가 붐을 이루고 있다. 몇몇 기업은 모기업의 한 물류분야만을 떼어내서 나온 업체가 아니라 사업영역에서 이미 종합물류전문회사에 가까운 수준으로 물류기능의 전체적인 관리도 맡아 하고 있다.

3. 국내 기업의 제3자 물류 이용의도

'90년대 국내 물류에 있어서 중요한 특징의 하나는 물류업체가 아닌 하주업체, 즉 제조업체나 유통업체가 직접 물류혁신을 주도해 왔다는 점이다. 매출액 대비 15~16%에 달하는 물류비 절감을 위해 제조·유통업체들은 지난 수년간 물류시설의 확충, 물류자동화·정보화 등의 확대, 물류전문인력의 충원 등 물류혁신을 위한 투자를 계속 늘려왔다. 그러나 이같은 자가물류 중심의 물류체제는 과도한 고정투자비 부담으로 경기변동, 수요계절성 등에 따른 물동량 변동, 물류경로 변화 등에 대한 효과적인 대응이 어렵다는 구조적 한계가 있다.

그럼에도 불구하고 하주기업들은 여전히 자가물류 편중구조를 해소하려는 적극적인 의지가 없어 보였다. 물류아웃소싱의 비중이 70~90를 상회하는 미국, 일본 등 외국의 실태와 너무나 다른 것이다. 물론 이같은 현상은 신뢰할만한 물류업체가 거의 없다는 현실적인 이유 때문에 불가피한 측면이

없지 않다. 대다수의 기존 물류업체들이 하주기업의 니즈를 충족시킬 수 있는 다양한 물류서비스를 제공하지 못하고 '일정구간 운송서비스', '단순보관서비스'등 전통적인 운영방식에서 크게 벗어나지 못하고 있기 때문이다. 즉, 제3자 물류, SCM, 웹기반물류(Web based logistics), 가상물류 등 최근의 변화 추세를 감안한 새로운 물류서비스를 개발하려는 노력이 크게 미흡한 실정이다.

그러나 제조·유통업체에서 독립 또는 분리한 신생 물류업체, 즉 물류자회사, 도매배송업체, 공동물류업체 등이 속속 등장하면서 제3자 물류시장의 주도권 선점을 위해 다양한 물류서비스를 개발·운영하고 있는 중이다. 뿐만 아니라 기존 물류업체(주로 화물운송업체) 중 일부 업체들도 새로운 변화에 대응하기 위해 노력중이고, 지난 '96년 물류시장 개방 이후 기 진출한 외국물류업체(주로 포워딩업체)의 상당수가 제3자 물류시장으로의 진출을 본격 추진하는 등 국내 물류시장은 제3자 물류로의 구조조정이 진행되고 있는 초기 단계에 있다고 볼 수 있다.

이같은 구조조정의 촉진과 이에 따른 제3자 물류의 활성화는 자사물류를 대폭 축소하고 그 대신 외부 물류전문업체를 적극 활용하려는 하주업체의 전략 변화가 전제될 경우에만 성공적으로 전개될 수 있을 것이다. 그러나 물류업체들은 하주업체와의 신뢰관계 구축을 제3자 물류 활성화의 가장 큰 걸림돌로 지적하고 있다. 하주업체는 제3자 물류를 단기적 거래에 근거한 물류아웃소싱의 수준에서 접근하고 있는 반면, 물류업체는 중장기적 파트너쉽 또는 전략적 제휴의 토대 위에서 물류시스템 전체의 효율성 제고를 위한 방법으로 이해하고 있기 때문에 이같은 결과가 나타난 것이다. 결국 이는 하주업체들이 자사물류 중심적 사고에서 아직 탈피하지 못하고 있고, 또 자사물류의 비중이 높지 않은 경우에도 물류서비스를 전략적 경쟁요소로 고려하지 않고 있는 국내 현실을 그대로 보여준 것이라고 볼 수 있다.

산업·유통구조의 변화, 글로벌 경쟁의 심화 등 최근의 기업경영 환경은 제3자 물류업체의 활용 또는 전략적 제휴를 통한 물류혁신 방안을 선택하지 않고서는 경쟁력을 확보할 수 없는 방향으로 전개되고 있다. 따라서 하주업체들은 이제까지의 물류전략과는 정반대로 물류부문의 축소를 위한 구조조정에 적극 나서야 할 것이다. 또한 물류전문업체를 활용함으로써 물류비 절감, 물류서비스 향상 등에 도움이 되고, 또 자사의 핵심사업분야에 더욱 더 집중할 수 있기 때문에 궁극적으로 기업경쟁력 재고에 부합하는 전략일 것이다.

1998년 국내기업들의 제3자 물류에 대한 의도²⁰⁾를 파악하기 위해 실시한 조사결과에 의하면, 운송부문을 제외한 나머지 물류활동에 대해서는 외주를 할 계획이 거의 없는 것으로 나타나 국내 하주기업들의 물류 외주에 대한 인식수준이 절대적으로 낮을 뿐 아니라 외주의 효과를 인식하지 못하고 있음을 알 수 있다. <표 3-8>에서 볼 수 있듯이 설문대상 기업들의 물류

<표 3-8> 로지스틱스 활동의 제3자 물류 위탁의도

로지스틱스 활동	중요도	위탁의도	위탁가능성(%)
배차 및 수배송관리	3.6	2.6	30.9
포장 및 유통관리	3.1	2.1	11.1
보관 및 창고관리	3.5	2.0	11.3
물류정보시스템 운영	2.6	2.0	10.0
수주 및 출하관리	3.9	1.9	9.1
반품관리	3.2	1.9	7.9
재고관리	4.0	1.8	7.7
생산 및 판매계획	3.8	1.8	7.6
발주 및 입하관리	3.6	1.8	7.7
평균	3.5	2.0	11.5

20) 황인수, 「로지스틱스 산업의 합리화와 국내기업들의 제3자 로지스틱스에 관한 연구」, 로지스틱스연구 제6권 제1호, pp. 201~204.

활동이 기업경영에서 차지하는 중요도는 평균 3.5로 비교적 중요한 활동으로 평가되고 있음에도 이러한 물류 활동의 외주 의도에 대해서는 평균 2.0으로 외주의도가 별로 없는 것으로 나타나고 있다. 또한 외주 의도가 비교적 높은 운송부문에 있어서도 외주 의도가 별로 없거나 보통정도인 것으로 나타났다.

각 물류활동별 위탁가능성에 있어서는 운송관련 활동이 30.9%로 가장 높게 나타나고 있을뿐 나머지 보관 및 창고관리, 포장 및 유통가공 그리고 물류정보시스템 운영 등은 10% 수준을 밑돌고 있어 물류산업의 낙후를 말해 주고 있다. 이러한 위탁 의도가 낮은 요인으로는 물류활동에 대한 직접적인 통제력의 상실과 고객 요구사항에 대한 즉각적인 처리 불가 외에도 외주할 경우, 오히려 더 많은 비용이 소요될 것이라는 우려와 외부 기업과의 업무조정 문제, 물류설비 및 운영방법의 호환성 저하 등이다. 이러한 결과는 모든 경영활동을 자사의 통제 하에서 수행하고자 하는 우리나라 기업들의 전통적인 성향과 본래의 제3자 물류 효과와는 상반되게 제3자 물류가 오히려 비용을 상승시키고, 고객에 대한 서비스 수준은 저하될 것이라는 잘못된 인식 때문인 것으로 판단된다.

또한 국내 기업들의 40%정도가 아웃소싱을 활용하고 있는 반면 미국 90%, 일본 77%로 선진국 기업들에 비해 절반수준에 머물러 있는 것으로 조사됐다²¹⁾.

아웃소싱분야는 우리나라의 경우 시설관리분야가 46.5%로 가장 많으며 물류분야에서는 28.2%로 다소 낮게 나타났다.

그러나 최근 물류업무의 전문성 확보와 물류비절감을 위해 제3자 물류를 이용하는 기업이 급속히 늘어난 것으로 조사됐다.

국내 기업들의 아웃소싱 실시이유는 비용절감이 59.1%로 압도적이었으며,

21) 자료 : 한국('98년 현대경제연구원), 미국('97년 아웃소싱연구원), 일본('98년 일본능률협회)

이어 외부전문성활용(21.3%), 핵심업무집중(6.3%), 관리번잡성 회피(5.5%), 인력·조직축소(4.7%) 등으로 응답했다.

아웃소싱 만족도는 매우 만족한다와 만족하는 편이 50.7%인 반면 불만족스럽다는 2.8%에 불과, 현재 아웃소싱을 시행하고 있는 기업들은 목적을 달성하고 있는 것으로 분석됐다.

대한상공회의소가 전국 603개 제조·유통업체(회수율 81.4%)를 대상으로 “2001년도 기업의 물류관리실태”를 조사한 결과, 창고보관업무를 위탁하고 있는 기업이 전체의 34.2%로 지난 99년의 11.2에 비해 급증했으며, 물류업무의 진단·기획까지 아웃소싱하는 기업도 99년의 1.8%에서 10.4%로 증가한 것으로 나타났다²²⁾.

이는 부가가치가 낮은 물류업무를 외부전문업체에 위탁시켜 물류비를 절감하는 한편 기업들은 전략적으로 중요한 분야나 핵심 역량에 자원을 집중시켜 경쟁력을 높이기 위한 것으로 풀이 된다.

또한 향후 물류업무를 외부회사에 전담시키겠다는 기업이 99년의 8.3%에서 17.9%로 증가한 것으로 나타나 앞으로 물류아웃소싱이 더욱 확산될 것으로 전망된다. 특히, 진단·기획까지 아웃소싱하는 업체가 크게 증가한 것은 그동안 수·배송 부문의 단순한 외부 위탁에서 나아가 종합적 물류 아웃소싱체제로 급속히 전환되고 있음을 의미한다는 것이다²³⁾.

22) 한국해운신문, 2002. 2. 25.

23) Korca SHIPPING GAZETTE, Mar. 2002. p. 158.

제 4 장 제3자 물류업체의 사례분석

본 장에서는 화물운송업체 중 최근 활성화 되고 있는 전자상거래와 인터넷 쇼핑몰의 등장에 따라 가장 성장세가 두드러진 택배업체 가운데서 적극적인 사업활동을 벌이고 있는 H사와 분사한 물류전문업체 중에서는 공동 물류사업을 포함하여 물류대행측면에서 가장 선구적인 위치에 있는 C사 그리고 국제복합운송업체로 시작해 물류전문업체로 성장한 S사를 중심으로 사례를 분석해 보고자 한다.

제 1 절 화물운송업체 - H사

1. 기업현황

1) 회사 개요

H사는 뉴밀레니엄 시대를 맞아 국내 정상의 택배회사로의 이미지 부각과 인터넷 전자상거래 시장의 최종 승부처가 되고 있는 택배분야에 더욱 주력하기 위해 2000년 1월 1일부로 H물류(1994년 설립)에서 H택배로 상호를 변경하였다.

국내 택배업체 가운데 최근 가장 빠른 성장세를 보이고 있는 H사는 2000년 택배부문에만 500억원 이상을 추가 투입하여 명실상부한 택배업 1위로 자리매김 한다는 계획하에 터미널 및 영업소 추가 증설에 300억원, 차량 및 물류장비 추가구입에 100억원, 특히 전자상거래를 통한 인터넷 신규사업부문에 100억원 이상을 투자하였다.

H사는 1999년 59%의 택배신장을 이룩하여 국내택배업계에서 가장 높은 성장을 이루었고, 순수택배부문만 800억원의 매출실적을 올렸으며 2000년

에는 50%이상의 고속성장을 통해 1200억원의 매출실적을 올렸다.

또한, 2002년 매출목표는 2,000억원으로 지난해 100억원의 적자에서 올해는 흑자전환이 가능할 것으로 예상하고 있다²⁴⁾.

<표 4-1> H사의 경영현황

(단위: 백만원)

	제13기(2000년)	제12기(1999년)	제11기(1998년)
매출액	324,000	244,317	203,899
영업이익	5,855	10,946	7,808
경상이익	3,305	7,389	2,889
단기순이익	2,114	5,051	3,056

자료: H사 홈페이지.

H사가 가장 심혈을 기울이고 있는 택배부문은 개인의 소화물을 빠르게 운송하는 기본 택배서비스에 완벽을 기하는 것에서부터 출발하고 있다. 택배서비스는 그 신속성과 편리성 때문에 고객들이 꾸준한 증가세에 있어 H사는 주로 개인 택배에서 주도권을 잡기위해 서비스를 강화하고 있다. 또한 다양한 제품을 소량 생산해 전국에 판매하는 기업들은 택배업체를 이용하고 있기 때문에 H사는 기업택배 물량확보에도 적극적으로 나서고 있는데, 전국 어디든지 신속한 Delivery가 가능한 경기도 군포시 부곡에 연건평 5,178평(보관능력: 4,482PLT, 9,162톤)의 터미널을 운영하고 있다.

한편 소득수준이 높아지고 맞벌이 부부가 늘어남에 따라 최근 통신판매가 활성화 되고 있는 시점에서 H사는 통신판매가 택배업을 기초로 이루어질 수 있다는 점을 중시하고 통신판매 업체들과 본격적인 제휴에 나서고 있다. 약 50개의 통신판매 업체와 제휴를 맺고 있는 H사의 대표적 제휴업체

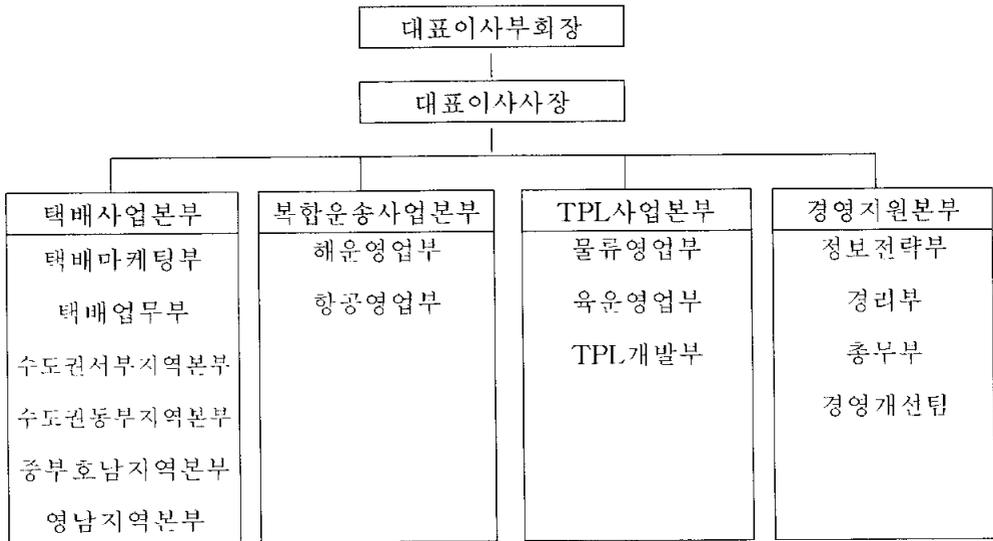
24) 조선일보, 「택배업체 급성장」, 2002. 7. 5.

는 BC카드, 코오롱쇼핑 등이 있다²⁵⁾.

H사는 외환위기 이후 제조업체들 사이에서 물류비 부담을 줄이기 위해 전문 택배업체에 전국적인 유통을 위탁하는 물류아웃소싱 사례가 늘고 있는데 중점을 두고 기업들의 물류문제를 턴키베이스 방식으로 일괄 서비스해 주고 있다.

창고보관, 재고관리, 전국지점 배송 및 대금회수 등 생산 이후의 모든 단계를 한꺼번에 해결해 주고 있는 것이다.

2) 조직



<그림 4-1> H사의 조직도

25) 매일경제신문, 「개인택배에서 기업물류까지 취급」, 택배산업 특집기사, 1999. 8. 14.

2. 주요 서비스 형태

택배서비스를 이용하는 고객들의 가장 큰 요구 중 하나는 과연 내가 보낸 화물이 제대로 배달되고 있는지 과정을 알고 싶다는 것이다. H사는 이러한 궁금증을 해소하기 위해 인터넷을 통한 화물추적시스템을 구축했다. 이것은 주파수공용통신(TRS : Trunked Radio System)²⁶⁾이나 인공위성을 이용한 위치추적시스템(GPS : Global Position System)²⁷⁾으로 택배화물을 운반하는 차량을 추적하는 것이다. H사는 국내 처음으로 하이덱스(HYDEX)라는 인터넷 화물추적시스템을 도입했는데 이것은 차량에 TRS를 장착, 택배 흐름과 배달시간 등을 실시간으로 파악하도록 하는 것이다. 고객들은 이 시스템 가동으로 하루 24시간 언제나 인터넷 접속을 통해 화물위치와 배달 여부를 알 수 있게 되었다.

H사는 화물의 안정성과 신속성에 보다 큰 비중을 두고 택배서비스를 강화하고 있다. 최근에는 배송시간을 크게 단축해 당일 택배서비스를 서울과 수도권권을 중심으로 실시하고 있다. 또 전세계 주요 해운업체와 제휴해 국외이주 화물과 전시화물 등의 안전운반서비스도 담당함으로써 육해공 연계 서비스를 실현하고 있다. 한편, 수출입업체 화물에 대해서는 수출입 절차에 따른 각종 서류작업대행과 통관대행 업무를 통한 일관수송 서비스를 실시하고 있다.

다른 서비스 형태는 관리대행서비스로 제조업체가 택배를 이용해 상품을 납품할 때 전국에 연결된 납품업체 관리가 과제라는 것을 파악해 H사가

26) 주파수공용통신이란 단순한 지역형 무선기능을 뛰어넘어 현재 디지털 환경에서 무선·전화·데이터통신 등 기업통신 수요에 최적의 서비스를 제공하는 시스템이다.

27) 위치추적시스템이란 인공위성을 이용하여 이동하는 차량의 위치와 상태를 실시간으로 파악하여 즉시 필요한 업무지시를 함으로써 차량의 운행효율을 향상시켜 주는 시스템이다.

보유하고 있는 전국 네트워크망을 활용해 제조업체의 본사를 대신해 납품업체를 관리해 주고 있다. 또 특정업체의 특정품목에 대해 납품업체별, 지역별, 날짜별로 재고를 관리해 주고 있어 조직이 취약한 벤처기업에서 큰 호응을 얻고 있다.

제 2 절 물류전문업체 - C사

1. 기업현황

1) 회사개요

C사는 모회사의 물류전문회사로서 1988년 물류부문을 독립채산제로 전환하여 사업을 시작하였는데, 1998년 3월 기존 물류개선실을 개편하여 현재 상호로 설립하여 기업물류 서비스에 중점을 둔 B2B사업을 본격적으로 전개하여 제3자 물류 분야의 선도 기업으로 성장하고 있다.

현재 200여개 고객기업의 상품을 전국 약 3만여개 소매점으로 배송하고 있으며, 전국적으로 25개 물류 센터(판매, 제조물류 센터 포함)와 2,000여대의 수송·배송차량을 갖추고 연간 160백만 Box(일일 8톤트럭 기준 1,200대분)의 물동량을 처리하고 있다.

또한, C사는 보관, 재고관리, 수송, 거래처 납품대행, 화물추적 등 기본적인 물류서비스 뿐만 아니라 고객사의 물류시설 운영대행, 포장 및 라벨링 등 유통가공작업, 주문처리 대행, 도매물류 서비스, 반품 등 차별화된 부가서비스로 여러 산업분야의 고객에게 제3자 물류를 제공하고 있다.

C사가 보유하고 있는 물류정보시스템은 이 모든 물류작업들에 대한 정보를 고객이 필요로 하는 형태로 제공하고 있으며, 최근 200여 고객사 및 공급업체들과 엑스트라넷을 구축하여 실시간으로 주문정보, 납품정보 등 공유를 통한 최첨단 선진물류체제, 다양한 제품취급으로 축적된 물류 노하우 및 국내 최저수준의 Low Cost Operation 시스템 구축을 통해 세계적 종합물류 유통서비스회사로의 전환을 시도하고 있다. 또한 국내 기업들의 엄청난 물류난을 해결해주는 공동물류사업을 중심으로 국내물류기반의 종합도매서비스와 소비자물류기반의 택배서비스에 이르기까지 종합유통서비스 전문회사로서 자리매김을 하고 있다.

1999년 1월에는 포워딩사업을 개시하여 약 30여개의 관련사를 확보, 운영 중이며, 동년 12월에는 인터넷사업을 개시하였다. 2000년 초에는 중견택배 회사인 'T사'를 인수하여 전국적인 네트워크를 구축하고 이 부문에서만 250억원, 2004년까지 매년 90%의 성장을 하여 2,500억원의 매출 달성을 목표로 하고 있다. 특히 최근 모기업이었던 C사의 S쇼핑 인수로 인해 연간 2,200억원에 이르고 있는 S사의 막대한 택배물량 중 상당부분을 차지하고 있다.

<표 4-2> C사의 경영 현황

구 분	단 위	1998	1999	2000	2004
매출금액	억원	637	1,037	1,500	2,500
경상이익	억원	40	52	94	314
부채비율	%	-	111	120	100
투자비율	%	-	8	10	15
고객기업	개	20	100	150	350

자료: 한국로지스틱스 학회, 「기업물류 아웃소싱 성공사례」, 2000. 4

2002년 3월 물류업체 국내 처음으로 자동배차시스템을 가동함으로써 첨단 시스템 체제를 완비했다. 이 시스템의 도입으로 기존 4시간 이상 걸리던 배차시간을 1시간 정도로 줄여 업무생산성을 높일 뿐만 아니라 고객들에게 보다 빠른 서비스를 제공할 수 있어 주문량의 편차가 심한 제3자 물류까지 적용할 수 있다²⁸⁾.

또한 전자상거래 결제대행 업체인 이니시스, 인터넷 서적판매 업체인 예스24, CD 및 오디오 판매업체인 오이뮤직 등 20여개 전자상거래 업체와 잇달아 전략적 제휴를 체결, 인프라 구축에 나섰다. 전자상거래시장이 급격히 확대되고 있어 인터넷 쇼핑물 및 전자결제 그리고 택배를 결합, 통합

28) 디지털타임즈, 「자동배차 시스템 물류업체 첫 가동」, 2002. 3. 4.

솔루션을 제공하는 CSP(Commercial Service Provider)사업을 본격화하여
 결제부분의 비효율성을 제거하고 비용절감 및 서비스향상의 효과를 노리고
 있다.

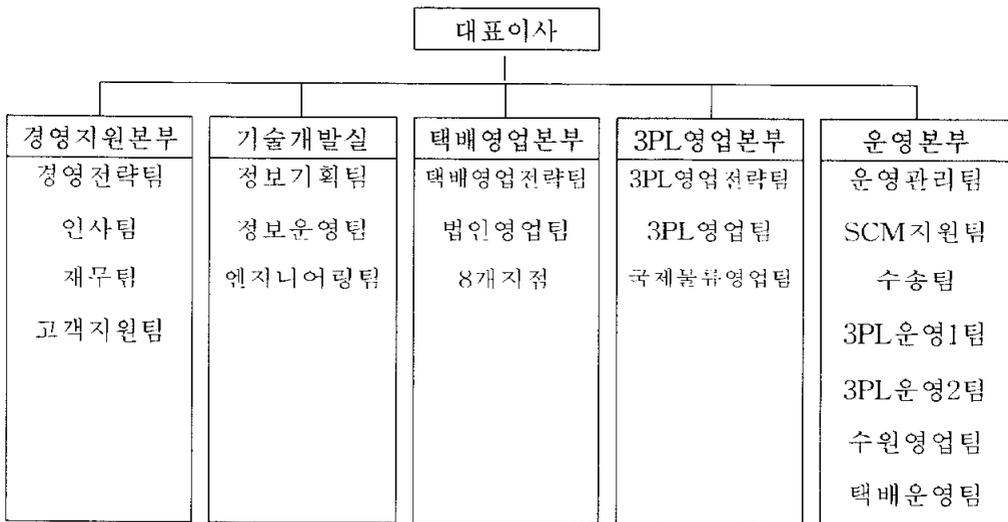
2)조직

사업조직은 효율과 가치창출을 위한 최적의 업무 수행이 가능하도록 4분
 부 1실 체제로 되어 있다.

3PL 영업본부는 고객사의 물류프로세스 진단, 설계, 구축의 해법을 제시
 하고 고객사들이 핵심역량에만 집중할 수 있도록 물류를 대행하고 있다.

택배영업본부는 홈쇼핑, 전자상거래업체 및 통관업체 등 상거래 업체에게
 back-office업무 구축을 지원하고 있으며, 운영본부는 전국 제조, 판매 물
 류센타 및 택배터미널을 관리하며, 고객사에게 on-off라인의 물류프로세스
 를 끊임없이 최적화, 합리화 하고 있다.

경영지원본부는 회사의 중장기 목표를 수립하고 그 목표 달성을 지원하기



<그림 4-2> C사의 조직도

위한 제반업무를 수행하고 있다.

기술개발실은 회사의 경영비전과 중장기 사업목표를 조기 달성하기 위해 신 정보시스템의 기획과 선진 물류 기술의 도입과 개발, 고객사와의 정보화 파트너십 구축을 담당하고 있다.

2. 주요 서비스 형태

공동물류사업을 기반으로 하여 근래에 진출한 신규사업을 조기에 정착시키는 것을 목표로 하고 있는 C사가 제공하고 있는 서비스 형태는 크게 기업물류, 택배업과 연계된 인터넷 사업, 그리고 수출입물류로 구분할 수 있다.

기업물류 측면에서 가장 비중이 큰 부문은 물류대행사업(공동물류사업)으로 이것은 공장에서 물류센터까지의 공동수송, 물류센터에서 거래처까지의 공동배송사업을 말하는데, 업종간 공동물류 주선 및 수배송 대행사업과 개별기업의 물류특성에 맞는 최적·최저비용 수배송시스템의 설계 및 제안을 포함하고 있다. C사는 디지털운송 시스템을 통하여 전국에 운행중인 차량의 실시간으로 수집되는 공차정보와 운행상태를 고객의 화물정보와 연계시켜 최적의 운송료와 최상의 운송서비스를 제공하고 있다.

운송주선업은 전국운송차량 월 2만대와 공동연계수송 인프라를 구축하고 공장 및 전국운송권역 운송정보 전산화를 통해 실시하고 있다. 도매물류사업은 제조업의 판매·물류기능과 소매점의 상품개발·구매기능의 통합사업으로 폭넓은 영업력과 신속 정확한 물류력으로 다양한 상품군에 대해 향상된 서비스를 공급하고 있다. 컨설팅 사업은 주문, 보충, 수송, 보관, 하역 등 전 범위에 걸친 물류컨설팅을 하고 있으며 센터건설부터 물류정보시스템 구축까지 포함한 엔지니어링 컨설팅도 수행하고 있다.

또한, 엑스트라넷이란 인터넷 기술을 사용하여 공급자, 고객, 협력업체 사

이의 인터넷을 연결하는 협력적 네트워크를 통해 언제든지 출고된 제품 정보가 인터넷상의 입출고시스템에서 거래처로 곧 바로 전송됨에 따라 언제 어디서나 결품정보를 확인할 수 있어 생산에서 운송에까지 업무의 신속화를 제공하고 있다²⁹⁾.

그 외에 인터넷 쇼핑몰과의 제휴, 전자상거래 결제업체와의 연계 및 상품의 택배까지 결합한 CSP 사업과 고객기업의 요청시에 수송, 통관, 해상운송 및 배송까지 책임지는 일괄서비스를 제공하고 있다.

3. 핵심역량

C사는 주문관리·창고관리·배송·수송관리시스템을 비롯하여, 물류비 분석 시스템을 보유하고, 공동물류사업을 고려한 국내 최초의 EDI 정보시스템 도입 등 다양한 물류정보 시스템으로 고객에게 신뢰할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 통합택배시스템 오픈과 미국 EXE사의 첨단 창고관리 시스템을 전국 센터를 대상으로 차례로 적용하고 있으며, 고객사의 공급사슬을 진단하고 최적화하는 토탈 물류솔루션을 보유하고 있는 C사는 다음과 같은 역량을 가지고 고객의 다양한 물류 니즈에 대응하고 있다.

1) 토탈 물류 솔루션 제공 능력 보유

물류업무 수행에 오랜 경험과 다양한 제품을 취급한 경험이 있어 제품이 가지고 있는 다양한 물류특성을 잘 이해하고 있을 뿐만 아니라, 복화/연계수송, 크로스독킹 등 최적화된 운송 솔루션 제공은 물론 컨트롤 센터를 통한 재고관리 능력을 가지고 있다. 국내 최초 고객주문센터 운영을 통한 고객주문 및 불만처리 능력을 가지고, 기업고객별로 특화된 One-Stop Service를 제공하고 있다.

29) 한국해운신문, 「C사 웹 입출고 시스템 상용화」, 2001. 12. 31.

2) 국내물류와 수출입물류에 대한 물류 서비스를 동시에 제공

C그룹의 물류전반을 담당하고 있으며, 수송, 보관, 해외물류 등 광범위한 물류경험이 회사내에 축적되어 있어 그룹의 원재료의 해외 운송 업무 수행을 통해 해외 원자재 조달 물류능력을 보유하고 있으며, 국제물류사업팀의 역량을 활용하여 전세계 해운기업과의 계약을 통한 수출입 물류 수행이 가능하다. 또한 해외 네트워크를 통한 물류 수행과 더불어 국내 최종 소비자별 배송 네트워크를 통해 최상의 복합운송 서비스를 제공하고 있다.

3) 재고 및 창고관리 능력 보유

국내 최초로 광역 및 배송 센터를 구분한 운영을 개시했으며, 약 1000여명 이상의 창고 운영 인력 Pool을 운영하고, 50여개 업체와 크로스독킹을 통한 효율화를 추진하고 있다. 또한 창고관리 효율화를 위한 세계적 선진 시스템을 도입하여 고객에게 부가 서비스를 제공하고 있다.

4) 전국적인 배송 및 운송 네트워크 보유

자사 차량없이 철저한 지입 및 계약관계를 통한 수송으로 다양한 고객 요구 및 환경변화에 적응 가능한 역량을 보유하고 있다. 현재 계약관계에 있는 30여개 업체의 운송사로부터 일일 차량 동원능력이 약 3200여대 수준이며, B2C고객용 택배 차량은 약 1000여대가 운영되고 있다.

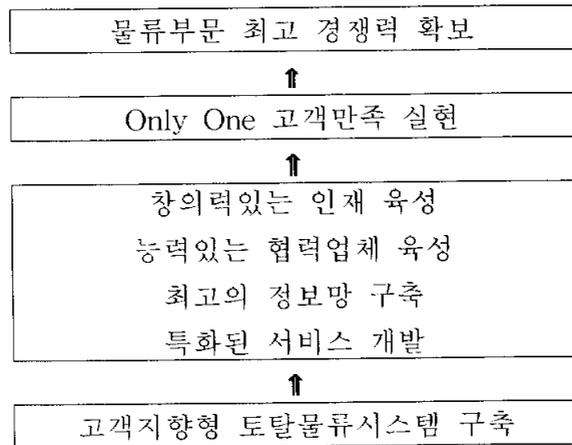
택배사업 확장을 통해 전국 개인고객으로의 운송 네트워크를 확보하였으며, 운송 인프라를 통해 전국 24시간 이내 배송 및 수송 네트워크 구축을 완료했다.

5) 콜센터를 포함한 고객 서비스 역량

C사가 개발 활용하고 있는 주문처리 솔루션은 고객정보를 실시간으로 제공, 공유할 수 있다.

EDI, Web EDI, FAX OCR, 인터넷 주문접수·처리 등 기업고객들의 니

류 크레임을 제로화 하는 물류 무결점 작업으로 확대하고 있다. 이는 납품 시간 지연과 불친절, 하차불이행, 거래처 클레임 등 배송과 관련한 클레임은 물론 피킹이나 상차 작업시의 오류, 배송, 하역 등 제품 취급시 파손문제를 제로화하는 작업으로 이를 위해 물류서비스 실명제를 도입하여 주문에서 납품까지 고객서비스를 특화했다.



<그림 4 3> 고객만족 실현전략

즈에 맞춘 다양한 솔루션의 제공이 가능하다.

6)시스템 통합능력

C사는 1992년에 이미 상물을 분리·운영하는 물류 전담 정보시스템을 유닉스 서버(Unix Server) 환경으로 구축 하였고, 최근 기업고객들의 다양한 요구와 인터넷 환경의 변화를 적극 수용하기 위해 세계 유수의 미국 EXE 창고관리시스템(WMS: Warehouse Management System)을 도입하였으며, B2C업체를 위한 웹사이트 구축 및 인터넷을 통한 주문처리, 지불결제 시스템 구축 등의 서비스도 제공 중이다.

4. 고객서비스 전략

고객이 만족하는 최고의 회사를 만들기 위해 C사는 정보시스템, 기술인력, 설비 등 핵심부문만 보유하면서 특화된 서비스를 하는 물류센터를 이룩한다는 비전을 세웠다. 이것은 모든 경영활동에서 Only One을 추구하는 것으로서 최초의 것, 최고의 것, 차별화한 것을 의미한다. 이에 물류부문 최고의 경쟁력을 확보한다는 궁극적인 목표아래 창의력있는 인재 육성과 능력있는 협력업체 육성, 최고의 정보망 구축, 특화된 서비스 개발을 고객만족실현 전략으로 삼고 있다³⁰⁾

고객지향형 종합물류시스템을 구축하기 위해 C사는 1988년부터 1995년까지 물류기반조성과 표준화, 전산화, 통합화에 따른 물류시스템 구축, 물류서비스 수준 고도화를 달성했고, 1996년부터 2002년까지 공동물류기반조성과 생산·판매·물류정보 처리능력 확대를 통한 통합시스템 구축, 경영활동에서 고객만족 생활화 등을 목표로 정해 실현하고 있다.

치밀한 계획하에 단계적으로 실천에 옮긴 고객만족서비스 전략은 또한 물

30) 매일경제신문, 「물류실명제로 서비스 특화」, 1999. 9. 16

제 3 절 물류전문업체 - S사

1. 기업현황

1) 회사개요

S사는 1976년 국제복합운송업체로 설립된 이래 1988년 국내 물류사업에 본격적으로 진입하여 현재 13개 관계사와 21개의 협력사 등 34개의 관련사들로 네트워크화된 연방제 조직구조를 갖추고 있어 물류전문업체로의 선도적 역할을 해오고 있다.

이중 지주회사격인 S사는 계약과 조직관리, 교육훈련 등을 담당하고, 네트워크화한 조직들은 현장관리를 중심으로 운영되고 있는 선진국형 조직체제로, 440여대의 회사 차량과 100여대의 외주 차량, 580여명의 인력으로 구성되어 있으며, 부천, 성수, 대구, 화성, 고양, 부산의 6개 자가 물류센터를 포함하여 고객사 및 임차 45개의 물류센터를 중심으로 현장중심의 QR(Quick Response)로 고객의 요구에 보다 신속하게 응대하고 있다.

특히 2000년 4월에는 차량위치추적시스템을 개통한데 이어 12월에는 웹기반의 물류정보시스템인 WLIS(Web Logistics Information System) 구축을 완료하고, 이를통해 각 물류센터에서 위탁 보관중인 상품의 모든 정보를 웹상에서 제공하거나 이메일을 통해 제공하고 있다.

제3자 물류가 국내에 전파되기 전인 91년 S사는 삼성전자 직배센터의 입고, 재고관리, 주문접수, 배달, 설치, 회수 등 서비스를 제공한데 이어 94년에는 (주)진로의 15개 물류센터의 입출고, 재고관리 등 운영 및 배송업무를 전담해 제3자 물류의 모델을 구축, 우리나라 제3자 물류의 효시업체로 물류업계에서 주목을 받아 왔다. 또한 금호타이어에서 정직원 48명을 고용승계하였으며 진로하이리빙의 설비선정 및 설치까지 일괄 수주하고 수·배송까지 수행, 컨설팅업무를 맡는 등 50여개 크고 작은 하주와의 활발한 거래

를 하고 있다³¹⁾.

S사는 지난해 전국 54개 사업장에서 흑자를 달성하면서 300억원의 매출을 기록했고, 2003년에는 600억원의 매출 목표를 세우고 있다.

<표 4 3> S사의 경영현황

비 고	단 위	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년
매출액	억원	42 (202)	52 (232)	61 (250)	100 (300)	186 (436)	300 (600)
고객기업	개	4	6	15	26	51	-

() : 관계사 포함

자료: S사 내부자료, 2002.

또한 S사는 산업자원부가 시행한 한국통합물류 컨소시엄(한국 ILC, 한국 Integrated Logistics Consortium)의 물류부문 B2B 시범사업에 참여해 활동하고 있을 뿐만 아니라 제3자 물류와 e-Logistics분야의 정보화로 IMS (정보화경영시스템)인증을 받았다.

2) 조직

종합물류업체인 S사는 고급화, 다양화되는 고객의 서비스 요구를 충족하기 위해 2002년 8월 기존 4본부 체제의 조직에서 제3자 물류(Third Party Logistics)본부를 전문화시킨 6본부 체제로 조직을 개편하였다.

이번 조직개편으로 특화된 제3자 물류 본부에서는 고객의 물류기능 중 단 순한 배송업무 수행에서 벗어나 상품발주에서 부터 순회집하와 물류센터 입고, 보관 재고관리, 물류가공, 출고, 배송, 정보의 피드백까지 물류 전 과정의 아웃소싱 서비스를 제공하게 된다.

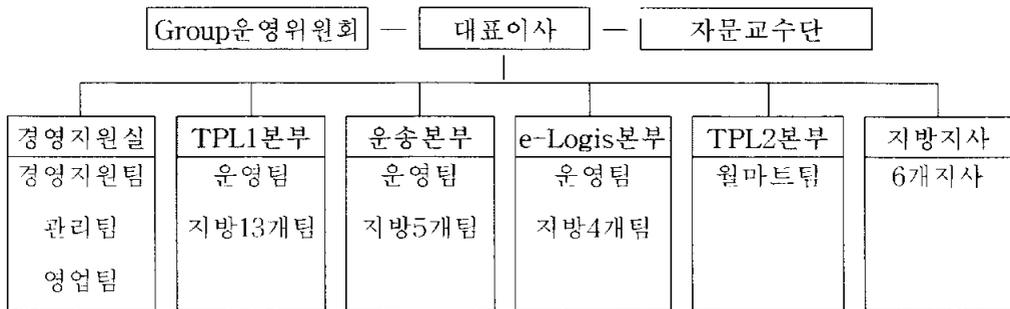
특히 TPL1 본부는 제조업체를, TPL2 본부는 유통업체, TPL3 본부는

31) 한국해운신문, 「배송에서 창고관리까지 물류서비스 다양」, 2001. 12. 31.

B2R(Retailer)에 대한 소매상인 중심의 물류아웃소싱을 전담하게 되었다.

이와 관련 e-Logis본부는 TPL사업의 확장된 개념으로 자체 물류센터를 확보하고 전담인력을 배치하기 전에는 규모가 작은 신생기업, 인터넷기업, 중소기업의 물류부 업무를 전체적으로 대행하는 서비스를 제공하는 사업으로 e-Logis전용 물류센터에서 여러 고객의 상품들을 공동보관, 공동배송하는 서비스와 더불어 고객이 필요로 하는 각종 물류정보(입출고 상황정보, 배달 완료정보, 물류비용정보 등)를 Web상에서 실시간으로 제공하는 공동 물류서비스를 제공하고 있다.

운송본부는 고객의 의뢰에 의한 상품의 원거리 수송, 지역 내 배송업무를 수행하고 있으며, 단순히 고객의 지시에 의해 운송하는 업무를 벗어나 가장 저렴하고, 고품질의 서비스를 제공할 수 있도록 최적의 배송경로를 설계하는 고객 맞춤형 서비스를 제공한다.



<그림 4-4> S사의 조직도

2. 주요 서비스 형태

1) 제3자 물류(TPL)사업

고객의 물류 기능중 단순한 배송업무 수행에서 벗어나 상품발주, 순회집하, 물류센터 입고, 보관, 재고관리, 물류가공(Picking, 박스소분, 배송포장,

바코드 부착, 가격표 부착, 도난방지택 부착, 반품 및 교환품 처리) 출고, 배송, 정보의 피드백까지의 물류 전 과정의 아웃소싱 서비스를 고객에게 제공한다.

현재 거래업체는 진로의 전국 11개 물류센터, 월마트, 삼성IMK 등 21개 업체가 있다. 특히 2001년부터 중소기업의 제3자 물류업무대행을 시작했다.

2)e-Logis 사업

TPL 사업의 확장된 개념으로 자체 물류센터를 확보하고, 전담 인력을 배치하기에는 규모가 작은 신생기업, 인터넷기업, 중소기업의 물류부 업무를 전체적으로 대행하는 서비스이다.

수도권의 공동물류를 위한 물류센터 운영 뿐만 아니라 대전과 대구, 광주, 부산 등 5개 물류센터에 창고 500평을 마련해 소량화물을 주로 가지고 있는 중소기업의 물량을 모아 고객의 상품들을 공동보관, 공동배송하는 서비스와 더불어 고객이 필요로 하는 각종 물류정보(입고상황정보, 재고정보, 배달진행정보, 배달 완료정보, 물류비용정보 등)를 Web 상에서 실시간으로 대상 하주에게 제공하는 공동물류서비스 실시로 중소기업들의 물류비를 절감시키고 있다³²⁾.

현재 거래업체는 오피스뱅크, 태평양 등 29개 업체가 있다.

3)운송사업

고객의 의뢰에 의한 상품을 원거리 수송, 지역내 배송업무를 수행한다. 단 순히 고객의 지시에 의해 운송하는 업무를 벗어나 가장 저렴하고, 고품질 서비스를 제공할 수 있는 최적의 배송경로를 설계하고 제공함으로써 고객 맞춤형 운송서비스를 제공한다.

현재 거래업체는 LG 아워홈, 이마트, 샵니 등 14개 업체가 있다.

32) e-Logistics, 2002. 6.

3. 핵심역량

1) 지속적인 교육을 통한 직원의 업그레이드

S사는 21세기 선도적 역할을 수행하는 종합물류 전문회사로 성장하기 위하여 본사 직원에 대해 주1회 물류관련 사내 교육을 실시함은 물론, 년 10여명에 대하여는 서울대, 연세대, 중앙대등의 교육기관에 위탁교육을 받도록 하고 있으며, 년 3~4차례 해외 벤치마킹에 참여하는 것도 제도화 하고 있다.

또한 현장직원에 대하여는 개별 및 집단교육을 통해 물류업무 효율화 및 고객 서비스 만족을 위한 교육을 실시하고 있다. 사업장별로는 설문조사, 고객전화방문 등을 통하여 주기적인 평가를 실시함은 물론 이에 대한 포상과 보상을 실시하는 시스템을 구축해 놓고 있다.

2) 서비스 수준의 평가 및 관리시스템 구축

년2회 사업장별 업무평가를 통해 서비스 수준의 향상에 노력하고 있다. 제3자 물류서비스를 수행하고 있는 전국의 53개 사업장을 대상으로 하여 1차 서류심사와 2차 현장실사를 통해 4개부문 총42개 항목을 500점 만점으로 평가한다. 이 사업장 평가 모델은 지난 10여년 간 사업장별로 분리되어 평가되던 자체평가 시스템에 고객사의 평가 시스템을 참조하여 경영지원실에서 자체 개발한 시스템이다.

이 평가 시스템의 특징은 물류서비스와 생산성을 동시에 평가할 수 있다는 점으로, ①고객만족 지수 12개 항목 ②일반관리지수 ③인력관리지수 ④배송관리지수 등 4개 부문을 42개의 항목으로 분리하여 관리하되, 항목의 중요도에 따라 7점에서 20점까지 배점을 달리 하였고, 각 사업장별 물동량, 센터입지의 지역별 특색, 근무환경 등을 고려하여 항목별로 1.2배까지의 가중치를 적용함으로써 평가의 공정성을 기할 수 있도록 하였다.

또한 자사 내부 인력 뿐 아니라 고객사의 물류 및 고객서비스 전문가를 평가단에 포함시켜 고객사 입장에서 자사의 물류서비스를 평가할 수 있도록 하였고, 물류서비스를 받고 있는 고객사의 고객들에게 설문조사를 실시하여 전체 평가의 40%를 반영함으로써 고객만족 서비스를 평가의 최우선 대상으로 삼았다.

3) 선진화된 조직구조

현 물류체계의 불합리성을 탈피한 통합물류 조직체제로서 각 계열사 대표인 지주회사의 주주와 임원을 겸직하는 독립채산제 밴더사의 형태를 이루며 자율적 운영과 책임성이 높은 조직기구이다.

또한 지주회사에서 각 계열사의 주식을 일정지분 보유함으로써 지주회사에서 각 계열사의 통제 및 관리에 대한 효율경영을 극대화 하고 있다.

4) 종합(TOTAL)물류서비스

국내운송 및 물류업무 외에 국제 항공화물, 해상화물 운송주선업 등 국제물류업무와 복합운송주선업, 창고업, 하역업, 인력파견업 등 국내 국제간 및 대량, 소량 구분없이 물류 전 분야 업무를 수행할 수 있도록 각 계열사 및 관계사 조직이 네트워크 되어 있다.

이를 통해 e-Logistics 종합솔루션, 무점포 판매업체의 물류시스템구축, 특수 취급 및 취급 주의품 물류, Cold Chain Logistics System 구축, 납품대행, 발주·수주·보관 및 물류가공, 도매배송 등 물류업무 전반에 대한 시스템 구축을 완성하였다.

5) QR시스템(높은 고객의 만족도)

회사의 결재부분을 단순화 시키고 현장에 결정권을 이행해 주고 매뉴얼화 시켜가고 있다. 이를 통해서 현장에서 책임 물류 서비스체제를 정립하여 고객의 Complain Clain은 최단시간내 100%처리를 원칙으로 하고 있다. 또

한 고객의 요구에 대한 수용도를 높이기 위하여 물류가공서비스, 납품대행 서비스, 무한책임서비스, 배달시간 지정서비스 등을 개발하여 정착시키고 있다.

6) 물류비의 변동비화

1988년 국내 물류사업을 시작한 이래 물류비를 인력 한 명당 얼마, 차량 톤급 별로 한 대당 월 용역대가 얼마하던 기존의 고정비 형태의 물류비 산정 방식을 일본이나 구미와 같이 철저하게 변동비로 산정하는 방식으로 바꿨다³³⁾.

일본의 야마도운수나 미국의 UPS, 페덱스를 비롯한 특송업체들이 취하고 있던 박스 유형별, 배송거리당 운임 체계의 도입과 함께 고객사의 상품매출액의 일정 비율을 물류비로 정산받는 선진국형 물류비용 정산방식을 사업 초기에 도입했다.

이는 고객사의 계절적 물량편차, 월간 물량편차, 주간 및 일간 물량편차 뿐만 아니라 거래처 유형별 물량편차 및 제품의 특성상 물량편차를 철저하게 물류업체가 감수하고 이에 적절하게 대응해 물류장비 및 인원을 배치함으로써 물류낭비를 배격하고 물류효율화를 구축하고 있다.

7) IT분야를 핵심역량화

2000년 4월 고객에게 WAP(Wireless Application Protocol)을 이용한 무선 인터넷서비스를 통해 차량의 모든 업무데이터를 관제센터와 실시간으로 공유할 수 있는 차량위치추적시스템을 제공하고 있으며, 12월에는 Web 기반의 LIS(Logistics Information System)을 구축 완료하여 운영함으로써 B2B고객이 물류회사의 물류센터에서 위탁 보관중인 상품의 입고현황, 반품, 재고, 출고, 배송, 인수자확인을 각 물류센터별, 기간별, 상품별, 배송

33) Logis-Net Business, 2001. 12. 15.

및 입고 거래처별로 분리하여 제공하고 있으며 기간별, 시점별로 현재까지의 물류비를 보관비, 물류가공비, 택배비, 기타 비용으로 구분하여 상세 명세를 조회할 수 있는 서비스를 제공하고 있다.

2001년 1월에는 통합물류시스템(Logistics Vendor system)부분의 특허를 출원하였고, 동년 4월에는 국가물류 B2B 시범사업을 위한 한국통합물류 컨소시엄(K-ILC)에 참석하였고, 6월에는 과학기술부로부터 “전자상거래 기반 물류시스템을 위한 지능형 스케줄링 시스템 구축”영역의 공동 연구기관으로 선정되었다.

12월에는 산자부에서 발표한 물류분야 ERP템플릿 참여 연구기관으로 선정되어 물류분야의 표준 ERP 구축을 위한 연구를 계속하고 있다. 또한 “물류IT의 핵심역량화”를 2002년 사업목표로 삼아 중장기 단계별 ISP(Information Strategy Planning)에 따라 대 고객 만족을 위한 물류 IT 정보서비스를 개발하여 고객에게 제공하고 있는데, 2002년 1월에는 제3자 물류와 e-Logistics 분야의 정보화에 대한 정보경영체제(IMS: Information Management System)를 갖추었음을 인증 받음으로서 첨단 정보기술 도입과 물류센터 업무처리의 표준화/통합화를 통해 대고객 서비스 욕구에 충족하고 정보기술 추세에 맞춘 기업의 이미지 제고와 경영효율의 극대화를 추구할 수 있는 기반을 갖추었다.

제 4 절 사례업체의 문제점 및 개선방안

최근 중형 택배업체들도 위성 및 기지국을 이용해 택배화물차량의 위치 확인과 추적을 통해 물류흐름을 최적화해 나가고 있다. 따라서 경쟁력을 갖추기 위해서는 국내 실정에 맞는 시스템 개발이나 전문화가 요구되고 있다.

일본의 택배업 1위의 자리를 지키고 있는 야마토운수의 경우 고객의 지정 시간에 화물을 배송하는 밀착서비스로, 미국의 경우 UPS는 기업간 대형화물 운송서비스에서 시작하여 국제운송으로, Fedex는 화물의 특급 배송분야에서, DHL은 사업용서류 등 국제간 소화물특송 쪽으로 특화되어 있다³⁴⁾. 즉, 특화된 기술이나 특정분야의 택배를 주로 전달하고 있는 것이다. 컴퓨터로부터 부패하기 쉬운 음식까지 한 업체가 모든 택배활동을 최고로 수행한다는 것은 현실적으로 불가능하다는 것을 깨달아야 한다.

한편, 통신판매 및 전자상거래의 물류흐름을 담당하고 있는 택배업계에는 최근들어 대기업들의 진출이 활발해지고 있는데, 거래시장 규모가 기하급수적으로 늘어날 전망이어서 차세대의 황금어장으로 각광받고 있기 때문이다. 이는 기존의 택배업체들에 대한 커다란 도전을 말하며, 특히 대기업이나 분사업체들의 중소 택배업체의 인수를 통한 택배업참여는 차츰 시장경쟁을 가중시킴으로써 택배업체의 수익성에 위험요소로 등장할 것이 예상된다.

따라서, 차별화된 수익모델로서의 고유한 서비스전략 구축이 가장 시급하다고 하겠다. 여기에는 일본 최대 물류업체인 사가와규빙의 택배서비스 ‘착불시스템’³⁵⁾이 좋은 본보기가 된다고 할 수 있다. 이와 같은 고객지향적 맞

34) 로지스틱스 21, 「택배시장 분석」, 특집기사(<http://www.logistics21.com>)

35) 무선 카드결제 단말기를 설치하여 물품 수령 후 그 자리에서 바로 신용카드로 결제할 수 있도록 한 서비스로 일본은 물론 세계 최초의 택배서비스이다.

출서비스의 도입을 통한 타 택배업체와의 차별화는 고객으로 하여금 H사를 이용하게 하는 동인으로 작용할 수 있을 것이다. 또한 현재 수도권 지역에만 한정되어 있는 당일 택배서비스의 전국화를 조기에 실시하여야 한다. 그러나 국내 택배업체의 국내 배달이 평균 4일 소요된다는 점, 그리고 물류센터 및 배송설비의 추가 구축은 장기간이 소요되고 비용의 부담이 크다는 단점이 있다. 이를 극복하기 위한 방안으로 최근 H사가 계열사의 전국적인 주유소망을 이용해 택배서비스 실시³⁶⁾를 도입했다는 점은 고무적인 일이라 하겠다.

그리고 확대되고 있는 통신판매와 인터넷 쇼핑몰의 등장에 따른 택배물량의 증대에 발맞추어 장기적이고 안정적인 물량확보를 위해 보다 많은 판매업체 및 유통업체와의 공고한 제휴관계의 정립이 요구된다. 이는 대기업의 택배사업 추가진출에 따른 기존 확보물량의 손실을 막기 위해서 절대적으로 필요한 부분이다. 실제로 C사가 최근 S쇼핑을 인수함에 따라 2000년 초 택배업에 참여한 C사의 계열사인 물류업체가 기존의 H사의 담당 물량상당부분을 잠식하고 있다.

하지만 무엇보다도 가장 중요한 사안은 택배사업의 목적이 단순한 비용절감과 배송시간 단축이 아니라 고객기업의 요구에 맞는 서비스를 제공함으로써 궁극적으로 최종소비자에 대한 서비스향상에 있음을 인식하는 일일 것이다. 그러므로 저비용 마인드에서 고객서비스 향상 마인드로의 전환을 위해 지속적인 내부교육이 서비스 경쟁력 강화의 필수 전제조건이며, 국내 실정에 맞는 시스템 개발이 택배사업을 성공적으로 이끌기 위한 기초토대임을 잊지 말아야 할 것이다.

분사 물류업체의 문제점은 기존 모기업으로부터의 그늘에서 완전히 벗어나지 못했다는 점이다. 비록 완전한 독립법인으로서의 모습을 갖추고 있고,

36) 한국경제신문, 「오일뱅크, 종합물류 거점화」, 2000. 6. 8.

2000년에 들어서는 물류대행 의뢰업체가 100개를 넘는 실정에서도 아직까지 모회사의 물류 자회사라는 인식을 벗어나지 못하고 있다.

규모면에서 살펴보면, 1999년도 매출액 1,037억원, 2000년도 매출액 1,500억원인 C사는 안정적인 종합물류서비스를 제공하기에 다소 미흡한 점이 있다. 비록 매출액보다 물류서비스의 질과 효율성이 우선시 된다고 하더라도 선진물류 기법을 지닌 외국물류 전문업체가 국내시장에 진출하고 있는 시점에서 그들과의 경쟁에 견디어낼 수 있는 어느 정도의 규모는 지니고 있어야 하기 때문이다.

가장 큰 문제점은 물류전반에 대한 수직계열화라는 미명하에 사업을 다각화 하는 것을 들 수 있다. 특히 최근에 진출한 택배업의 경우 통신판매의 확대와 인터넷 쇼핑몰의 등장으로 택배물량의 지속적인 증대가 예상된다고 할 지라도 기존의 택배업체 빅3(현대택배, 한진택배, 대한통운)의 비중을 고

<표 4-3> 주요 택배업체의 시장점유율

(단위 : 백만원, %)

구 분	1998년	1999년	2000년
빅3 중 A사	76,836(39.8)	122,504(43.7)	170,714(43.3)
빅3 중 B사	56,973(29.5)	80,910(29.0)	111,821(28.3)
빅3 중 C사	53,883(28.0)	70,844(25.3)	85,607(21.7)
기 타	5,257(2.7)	5,703(2.0)	26,564(6.7)
합 계	192,949(100.0)	279,961(100.0)	394,706(100.0)

자료: KISLINE.

려할 때 특화된 분야의 성공에만 만족하지 못하는 대기업의 문어발식 확장 관행으로 비추어질 수 있다. 택배사업의 초기 투자비용이 3천억원에 달하고 장기간이 흐른 뒤에 투자의 회수가 가능하다는 장치산업의 성격을 띠고 있음을 생각한다면 C사뿐 아니라 여타 대기업의 자회사나 분사업체가 경

생적으로 택배사업을 시도하는 것은 무리한 가격하락 정책을 유도하여 수익성을 악화시키고 국가적으로 보더라도 중복투자의 낭비를 가져올 우려가 있다³⁷⁾

따라서 공동물류 부문과 도매물류사업 부문에서 강점을 보이고 있는 C사는 이 분야를 특화시키기 위한 노력을 더욱 더 기울여야 한다. 공동물류의 본격적 도입을 위한 기반과 인식이 전 산업에 걸쳐 완전히 정착되지 못한 현실에서 이에 대한 효익을 적극 홍보함으로써 국내 물류 흐름의 활성화에 기여해야 하며, 유사제품을 취급하는 물류업체와의 연계 내지는 M&A를 통해 그 규모를 확대해야 한다.

그리고 서비스 취약 지역에 대해서는 타업체와의 공동창고 설립, 운영 등과 같은 방법을 통해 자체비용 부담을 줄이는 방안도 고려해 보아야 한다.

또한 아무리 틈새시장에서의 가능성이 있다고 하더라도 보다 전문화된 분야의 제3자 물류업체로서 거듭나기 위해 C사는 택배업에 대한 지속적인 사업 유지가 타당한지를 재고해 보아야 할 것이다. 단기간의 수익성을 목표로 사업을 다각화하기보다 물류산업이 국가기간산업임을 인식하고 거시적인 차원에서 심도있고 특화된 공동물류서비스를 제공하는 면모를 갖추어야 할 것이다.

37) 운송신문, 「택배업, 성공의 보증수표 아니다」, 2000. 6. 8.

제 5 장 국내 제3자 물류업체의 발전방안

제 1 절 제3자 물류업체의 성장전략(요건)

제3자 물류업체는 고객서비스, 품질, 경제성, 리엔지니어링 등 4가지 측면에서 우위를 갖고 있어야 한다. 고객서비스는 화주기업의 내부에서 제공할 수 있는 응답성, 적시성, 시간기준에 적절히 대응할 수 있는 체제를 갖추어야 하며, 경제성은 규모의 경제실현, 생산성의 증대, 비용의 최소화가 가능한 범위내에서 경제성이 유지되어야 하고, 품질은 재고관리, 수송관리, 창고관리 등의 통합할 수 있는 정보시스템을 제공할 수 있는 능력을 확보하여야 하며, 리엔지니어링은 화주기업의 물류프로세스를 개선, 대안을 제시할 수 있는 공급사슬관리, 다운사이징 전략에 기여하여야 할 것이다.

하주기업에 대해 제3자 물류서비스 활용을 촉구하기에 앞서 하주기업으로부터 신뢰를 얻고 저가격·고품질의 물류서비스를 제공할 수 있는 물류업체가 대폭 늘어나는 것이 중요하다. 뿐만아니라 물류업체들은 진정한 의미의 제3자 물류업체로 발전할 수 있도록 다음과 같은 측면의 사업능력 확충을 위한 투자와 노력을 꾸준히 확대해야 할 것이다.

첫째, 특정기업 또는 산업에서 요구하는 다양한 물류서비스를 효율적으로 제공할 수 있는 제3자 물류업체만이 성공할 수 있다. 지난 수년간 물동량 증가에도 불구하고 전통적인 물류업(운송업, 창고업 등)의 성장률이 크게 둔화된 이유는 기본적으로 하주기업의 니즈를 충족시킬 수 있는 물류서비스를 충족시키지 못했기 때문이다. 더욱이 국내물류가 그동안 자가물류 중심으로 운영된 관계로 다수의 하주기업들이 요구하는 물류서비스를 공동화 하는데 상당한 어려움이 있을 것으로 추정된다.

그 결과 제3자 물류업체는 고객기업이 늘어남에도 불구하고 규모의 경제

효과, 시너지효과 등을 통한 비용 절감효과를 얻기가 결코 쉽지 않을 것이다. 따라서 고객기업이 요구하는 맞춤형물류서비스의 제공 및 이를 효율적으로 운영할 수 있는 물류기술 및 노하우의 확보여부가 제3자 물류업체로서의 성공을 좌우하는 핵심요소의 하나가 될 것이다.

둘째, 국내 하주기업(특히, 중소기업)의 물류 여건상 제3자 물류업체는 고객기업의 물류문제를 진단·평가할 수 있는 능력을 확보하고 있거나, 아니면 물류컨설팅업체와의 전략적 제휴를 통해 물류컨설팅 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 외국의 사례에서 볼 수 있듯이 국내 하주기업들도 물류통제권의 상실, 영업정보의 공개 등을 이유로 제3자 물류를 기피하는 경향이 있다. 이같은 상황에서 제3자 물류의 전략적 효과를 충분히 이해시키고, 하주기업의 물류문제 및 개선방안을 제시하기 위해서는 컨설팅 능력을 확보해야 할 필요성이 높다. 그리고 바로 이러한 능력 때문에 미국 물류시장에서는 무자산형 제3자 물류업체가 자산형 물류업체보다 잠재적 성공 가능성이 오히려 큰 것으로 평가받고 있다.

셋째, 제3자 물류업체는 CALS, EDI, GPS, TRS 등 새로운 정보기술의 변화에 신속히 대응할 수 있어야 한다. 최근 거의 모든 하주기업이 정보시스템을 도입·운영하고 있는 현 상황에서 제3자 물류업체는 고객기업의 생산 및 영업정보를 신속 정확하게 처리할 수 있는 정보기술을 확보하는 것이 매우 중요하다. 특히, 하주업체와의 원활한 정보교류, 호환성 유지 등은 제3자 물류서비스의 성공적인 운영을 위해 필히 해결해야 할 선행 과제들이다.

넷째, 제3자 물류업체는 상당수의 제조업체들이 내수와 수출을 동시에 영위하고 있는 현실을 고려하여 보다 광범위한 종합물류서비스를 제공할 수 있는 능력을 확보해야 한다. 물류업체 중 국내물류와 수출물류에 대한 서비스를 동시에 제공할 수 있는 물류업체가 아직 전무한 실정이다. 그러나

미국의 제3자 물류업체 중 상당수는 국내물류 뿐만 아니라 수출물류 서비스까지 일괄 제공하고 있는 것으로 파악되고 있다. 그러나 이같은 종합물류서비스를 개발·제공하려면 대규모 투자가 소요되므로 이보다 서비스 범위·영역이 다른 제3자 물류업체 및 관련업체(컨설팅업체, 정보통신업체 등)간의 전략적 제휴(미국에서는 이를 제4자 물류로 지칭함)를 통해 대규모 물류네트워크를 구축하여 공급체인상의 모든 물류서비스를 일괄 제공하는 방안을 적극 모색할 필요가 있다.

제 2 절 제3자 물류업체의 발전방안

1. 제3자 물류업체의 발전방향

제3자 물류의 발전과 관련하여 실효성 있는 지원방안으로는 가능성 있는 물류업종에 대하여 정부가 중점적으로 지원하는 방법을 고려해 볼 수 있는데, 이와 관련하여 어느 유형의 물류사업자가 제3자 물류의 사업주체로서 가장 적합한지를 판단해야 할 것이다.

제3자 물류의 사업주체로 물류자회사, 도매배송업(제조업, 유통업), 운송업체, 창고업체 등이 그 대상이 될 수 있다.

일본의 경우 물류자회사가, 미국의 경우 처음부터 물류업에 의하여 주도되는 과정을 거쳐왔는데, 우리의 경우는 기업의 물류관리체제나 경영방식이 일본과 비슷하다는 점에서 물류자회사를 거쳐 제3자 물류로 이행하는 과정을 보일 가능성이 있으나, 오늘날 IMF 체제라는 특수한 상황으로 인하여 미국처럼 물류전문회사가 제3자 물류의 주도적인 사업주체가 되는 방향으로 전개될 가능성을 완전히 배제하기 어렵다고 볼 수 있겠다.

현재 우리나라의 물류회사 중 제3자 물류의 역할을 수행할만한 능력을 가진 전문업체가 거의 없다는 현실적인 한계에 부딪치게 된다. 그렇다면 결국 제조기업의 물류부서 및 물류시설을 과감히 정리하여 완전 독립된 물류전문업체로 창업(분사제도)하고, 다른 물류업체와 전략적 제휴에 의하여 공동화·협업화하는 방식이 유일한 대안이라고 볼 수 있는데, 이러한 분사제도에 의하여 물류전문업체를 창업하는 경우 가장 큰 난관은 창업자금을 확보하는 문제가 대두될 것이다.

따라서 창업자금에 대한 정부의 정책적인 지원이 있어야 할 것이며, 만일 창업자금 확보가 원활하지 못할 경우에는 결국 대기업의 물류자회사가 제3자 물류의 사업주체가 될 수 밖에 없을 것이다.

제3자 물류로의 발전을 위한 3대요소로 첫째는 수요측면에서 제3자 물류를 활용하여 물류효율화 및 물류비 절감효과를 얻으려고 하는 화주기업이 대폭 늘어나는 것으로 화주기업의 물류아웃소싱에 대한 인식변화, 성과에 대한 불확실성의 해소 등이 선행되어야 할 것이다.

둘째는 공급측면에서 제3자 물류의 수요확대에 앞서 화주기업으로부터 신뢰를 받고 저가격·고품질의 물류서비스를 제공할 수 있는 물류전문업체가 늘어나는 것으로 물류전문업체의 대형화·전문화·다기능화를 위한 물류산업의 구조개편이 시급하다.

셋째는 정부의 정책측면에서 제3자 물류시장이 시장메카니즘에 의하여 발전할 수 있는 여건을 조성해 나가는 것으로 정부의 역할은 제3자 물류업의 육성을 위한 관련 법률의 정비, 경쟁체제의 도입, 물류산업에 대한 지원강화 등이다.

IMF 체제라는 특수상황에 처해 있는 우리의 하주기업들은 수익과 직결되는 핵심부문에 자원을 집중하기 위하여 물류부문에 대한 시설투자 및 인력을 과감히 줄이고 그 대신 자사의 물류활동을 외부의 물류전문회사에 아웃소싱하여 해결할 가능성이 있다. 즉, IMF 경제체제가 제3자 물류의 확산에 호기로 작용할 가능성이 높다 하겠다.

2. 제3자 물류업체의 발전전략

1) 경쟁전략

기존 물류업체, 물류자회사, 공동물류업자, 도매배송업자 등 여러 사업자간 전방위 경쟁이 촉진됨에 따라 제3자 물류의 잠재적 사업주체들은 경쟁력 강화를 위한 대안을 다각적으로 모색할 것이며, 이러한 경쟁력 강화를 위한 이들 사업자의 노력은 다음과 같이 크게 세가지로 전개된다.

첫째는 가격우위전략으로 저코스트운영(low-cost operation)체제를 강화하

고 지나치게 비용이 많이 들어가는 서비스를 과감히 제외하거나 규모 및 범위의 경제효과를 반영하여 낮은 가격으로 서비스를 제공하고 이를 통하여 더 많은 수요를 확보하는데 주력한다.

둘째는 서비스차별화전략으로 부가가치가 높은 물류서비스(주문형 서비스 등)를 개발하여 고품질의 서비스로 경쟁해야 한다.

셋째는 집중화전략으로 영업대상 품목, 서비스 종류, 하주기업의 특성, 지역 등을 기준으로 특화하여 물류서비스를 제공해야 한다.

이러한 경쟁전략을 성공적으로 전개하기 위하여 무엇보다 중요한 것은 서비스 개발·운영 등 모든 측면이 하주기업 중심(market-in)의 관점에서 전개되고, 관리체제도 이에 상응하는 방향으로 변해야 한다.

2) 사업구조전략

물류전문업체는 물류서비스의 경쟁력 향상에 도움이 되는 생산요소를 우선 확충하고, 그렇지 못한 생산요소는 과감히 축소하는 등 조직구조의 효율성 제고를 위한 노력을 가일층 확대할 것이다.

사업구조전략으로는 다음과 같은 세가지 전략을 들 수 있다.

첫째는 규모확대 혹은 전문화전략으로 전략적 제휴 등을 통하여 관련 사업자와의 공동화·협업화가 확대될 것인 바, 이에는 대형화와 함께 부족한 경영자원을 추가로 보완하여 전문화를 실현할 수 있는 방향으로 추진한다.

둘째는 서비스의 다양화·영역확대전략으로 물류관련 모든 업무를 대행할 수 있는 체제로 전환되어야 하므로 통합물류서비스 전체로까지 서비스 범위를 확대하려고 할 것이다. 특히, 외국기업의 국내 진출과 수출부문의 비중이 확대됨에 따라 국가간 물류거점을 연결하는 글로벌 물류네트워크의 구축과 이를 이용한 물류서비스(국제복합일관운송 등)의 제공이 물류전문업자가 갖추어야 할 주요 요소의 하나로 부각될 것이다.

셋째는 공동화전략으로 중소물류업체(운송업체, 창고업체, 운송업체와 창

고업체 등)간 전략적 제휴에 의하여 전국적인 네트워크를 구축하여 대형물류업체와의 경쟁에 대응한다.

이러한 사업구조전략을 성공적으로 전개하기 위해서는 무엇보다도 물류부서와 최고경영자의 과감한 결단과 정부의 금융·세제 등 적극적인 지원이 확대되어야 할 것이다³⁸⁾.

3) 제3자 물류서비스 운영전략

자사의 업종·제품 등의 특성에 가장 적합한 물류전문업체를 선정할 것이므로 물류전문업체는 화주기업이 고려하고 있는 선정기준에 적합한 운영체제를 구축해야 할 것이다. 이와 관련하여 Deloitte & Touche 컨설팅사(Schwichtenberg)에서 제시하고 있는 제3자 물류 전문업체의 선정기준은 <표 5·1>과 같다.

38) 정종석, “물류산업 고도화를 위한 제3자 물류 발전방안”, 제3자 물류축진세미나, 대한상공회의소, 1998, pp. 102~105.

<표 5-1> 제3자 물류업체의 선정요인

평가분야	평가항목
물류서비스에 대한 전문지식과 경험	<ul style="list-style-type: none"> - 제공하는 서비스의 범위 - 서비스의 제공 경험 - 서비스의 하층 여부 - 새로운 물류기술의 적용 - 업무의 특이성에 대한 올바른 이해 - 자사의 경영환경에 대한 이해
안정성	<ul style="list-style-type: none"> - 재무상태의 안정성 - 인적자원의 안정성(분규, 이직등)
기존의 업무성과	<ul style="list-style-type: none"> - 요구사항의 이행정도 - 현재 지원하는 고객들의 만족도
파트너쉽의 관리를 위한 하부구조	<ul style="list-style-type: none"> - 조직내 책임자의 직위 - 업무협조의 필요한 접촉점의 수 - 자원의 할당여부(공유여부) - 자사의 운영부분과의 원활한 연계
품질에 대한 관심도	<ul style="list-style-type: none"> - 품질에 대한 관심(ISO 9000획득) - 비용보다 품질이 우선하는 정도
파트너에 대한 배려	<ul style="list-style-type: none"> - 고객기업의 외주만족도 평가절차 - 고객기업의 이익과 이미지 제고노력 - 총체적인 비용절감을 위한 노력 - 보상과 위협의 공유
유연성	<ul style="list-style-type: none"> - 수량, 품질 등 요구변화에 대한 대처능력 - 계약조건의 유연성
기업간 호환성	<ul style="list-style-type: none"> - 파트너간 비전과 전략의 일치성 - 올바른 조직문화와 가치의 소유 - 관리팀간의 호흡 일치 - 정보시스템의 호환성

자료: Deloitte & Touche Schwichtenberg

4) 사업주체별 발전전략

(1) 물류자회사의 발전전략

물류자회사는 하주기업(물류수요자)의 입장에서 물류서비스를 제공할 수 있다는 점에서 제3자 물류의 사업주체로 성장할 가능성이 높은 것이 사실

이다. 그러나 이들 사업자가 물류영업을 수행함에 있어서 영업물량을 비용 절감을 위하여 재위탁(중개·대리 기능)하는 운영방식은 바람직하지 않다.

일본의 물류자회사에 대한 사례연구에 의하면 사내물류부서(비용센터)와 같은 수준의 역할만을 수행하는 물류자회사로 운영하거나 아니면 물류전문업체로 특화하여 완전히 독립한 물류자회사로 운영하는 경우만이 성공적으로 운영되는 것으로 파악되고 있다. 즉, 기능적·경영적으로 초점을 명확하게 하는 것만이 성공의 지름길이 될 수 있다는 것이다.

이같은 분석을 감안해 볼 때 물류자회사의 설립을 유도한 후 제3자 물류로 이행하는 제3자 물류의 발전과정은 면밀히 재검토할 필요가 있으며, 오히려 물류자회사가 아닌 분사방식으로 아예 완전 독립된 물류전문업체로 창업하는 것이 합당한 대안일 수 있다.

창업에 소요되는 인력·자본·기술·설비 중에서 인력과 기술(주로 관리 기술, 노하우)은 물류부서에서 근무하던 인력과 노하우로 해결되고, 자본금은 퇴직금을 출자하는 형식으로 확보(이와 관련하여 정부에서는 벤처기업 창업자금을 지원할 수 있는 방안을 강구해야 함)할 수 있을 것이고, 설비 및 장비는 모기업의 시설을 단기적으로 임대방식으로 이용하되, 차후 매입하는 방법으로 해결할 수 있을 것이다.

또한 매각물로 나온 전국의 물류센터를 네트워크로 연결하고 운송전문업체와 협력체제를 구축하여 제3자 물류사업을 영위하는 무자산형 물류업체(물론 탁월한 물류관리·운영기술 및 노하우를 가지고 있어야 할 것임)를 육성하는 것도 또하나의 해결 방법일 수 있다.

(2) 화물운송업체의 발전전략

기업물류비의 급증, 물류부문의 규제완화에 의한 경쟁구조 촉진, 운송수요의 고급화·다양화 등으로 정리할 수 있는 운송시장의 변화는 화물운송업체에 대한 위협요소인 동시에 성장을 위한 기회요소로 작용할 것으로 보인다

다.

운송업체가 제3자 물류시장에 참여하기 위해서는 일단 빈약한 경영자원을 확충해야 하는데, 타운송업체, 창고업체, 물류컨설팅업체, 물류정보업체 또는 물류자회사와의 전략적 제휴를 통하여 공차운행(평균 공차거리율: 한국 49.1%³⁹⁾, 미국 20%, 영국 29%)을 감소시키고, 규모의 대형화와 함께 전문성을 확보하는데 우선 주력해야 하며, 화주기업의 고급·다양한 운송수요를 만족시킬 수 있는 운송서비스 개발과 운송원가 절감에 적극 노력해야 한다.

이러한 경영혁신은 주로 대형 법인사업체를 중심으로 추진되고 있을 뿐, 중소기업에서는 사업자단체(조합, 협회 등)를 통해 공동차고지와 물류거점의 확보, 정보시스템의 개발, 운영소프트의 개발, 경영개선사업 등을 공동추진할 계획이지만, 실제 실행까지는 상당한 난관이 있을 것으로 보이며, 시업차량의 비중이 높은 운송업체의 경우 운송서비스 개발과 사업확장을 위한 투자가 사실상 곤란할 것이다.

(3) 창고업체의 발전전략

창고업의 특징은 규모·자본의 영세성, 기술·시설·인력자원의 낙후, 운영관리체제의 비효율 등으로 요약할 수 있는바 창고업이 제3자 물류로 진출하기 위해서는 이러한 구조적 취약점을 극복하여야 할 것이다. 창고업자가 제3자 물류에 참여하는 방식은 사업주체(단독 또는 공동)로서 진출하는 경우와 협력업체(일종의 하도급업체로서 특정기능만을 수행함)로 참여하는 경우로 구분할 수 있을 것이다.

창고업자가 규모 및 자본의 영세성을 극복하여 대형화할 수 있는 방법은 자생적인 노력만으로는 사실상 어려울 것이며, 전략적 제휴에 의하여 창고업자간 공동화·협업화가 유일한 대안일 것으로 보인다. 한 예로 전국의

39) 건설교통부, 7개 주요도시 동행실태조사.

각 지역별로 창고시설을 그룹화 하거나 시설유형별 창고시설을 공동 운영하는 방법을 고려해 볼 수 있는데, 창고업의 전문화·고도화는 지역별 창고시설간의 연계화·네트워크화만으로 달성될 수 있는 사항이 아니며, 이의 운영·관리에 소요되는 기술 및 자원의 확보가 전제되어야 한다. 이와 관련하여 외국전문물류업체나 대기업의 물류자회사와 제휴하여 사업체제의 대변혁을 꾀하는 것도 하나의 방법이다. 그리고 운송업체와 제휴하여 제3자 물류업에 진출하는 방법을 검토해 볼만 한데, 창고업체와 운송업체간의 제휴는 거점운송체계를 구축할 수 있다는 점에서 상당한 시너지 효과를 얻을 수 있을 것이다.

앞으로 물류산업의 경쟁구조는 동종업종내 사업자간 경쟁에서 물류네트워크간 경쟁으로 전환될 것이 분명한데, 창고업체가 이같은 변화의 수용을 외면하고서 현재의 경영방식을 고수하려고만 할 경우 상당기간 매출수입의 급격한 하락을 감수해야 할 것으로 예상된다. 즉, 전략적 제휴·공동화와 더불어 영업구조의 변화는 창고업체에게 있어서 선택이 아니라 생존·발전을 위한 필수조건일 것이다.

(4)포워더업체의 발전전략

이미 선진외국에서는 제조업체로부터 소비자에 이르기까지 광범위한 SCM체제를 구축해 제3자 물류를 통한 물류의 효율화를 도모해 나가고 있는데 그 역할의 중심에 포워더가 있어야 한다는 것이다⁴⁰⁾.

지난 1996년 물류시장 개방 이후 포워딩업체를 중심으로 외국 물류기업의 진출이 꾸준히 증가하고 있는데, 이들 기진출 포워딩업체를 중심으로 외국 물류업체의 제3자 물류시장 진출도 확대될 전망이다.

캐리어에 밝히고 화주에게 치인다는 포워더는 그동안 주먹구구식의 학연, 지연, 혈연의 한국적 특성만을 강조하며 영업행위를 한 것은 물론, 우물안

40) Cargojournal, 「제3자 물류 통한 물류효율화 도모해야」, 2001. 7. 5. p. 26.

개구리식으로 안주하며 개방을 안일하게 대처, 경영주의 개인재산 불리기에만 급급한 나머지 재투자를 하지 않아 포워딩 산업 부문에 있어 세계적인 국산브랜드 하나 탄생시키지 못하고 있는 것이 현실이다.

국내 포워딩 업계는 그야말로 설상가상의 어려움을 겪고 있다. 국내에서의 운임덤핑, 부대서비스 요금 미징수 등의 어려움에 외국계 포워더의 국내 진출로 인해 이제 그 설자리가 점점 좁아지고 있다. 그러나 이러한 환경 속에서도 생존하기 위해서는 자구책을 마련해야 한다.

국내 포워더들은 명실상부하게 복합운송인의 역할을 수행하여야 하고 외국계 포워더들과 경쟁하기 위해서는 꾸준한 투자와 전문인력의 양성, 수입원의 다변화, 세계적인 네트워크 구축, 제도적 문제점의 타파 등으로 돌파구를 마련해야 한다. 또한 과다경쟁의 운임덤핑은 수요자와 공급자 모두에게 불이익을 초래하는 것으로 이제는 청산되어야 할 것이다.

기업의 이윤증대를 위해 포워더와 화주의 물류부문에 대한 인식전환을 통해 화주는 서비스의 대가 요구가 포워더의 정당한 권리라는 것을 인식하고 포워더로부터 신속하고 안전한 최상의 서비스의 요구로 수출 동반자로서의 관계를 유지해야 할 것이다.

또한 포워더도 수요자의 요구에 부응하는 양질의 서비스를 제공할 수 있는 준비가 되어 있어야 한다. 이제 포워더는 철저한 신뢰를 바탕으로 기업 이윤만이 목적이 아닌 투명한 경영으로 건전하고 올바른 기업상을 확보해 화주와 해외 파트너에게 신뢰받는 물류기업으로 재탄생 되어야 한다.

3. 제3자 물류업체의 육성방안

제3자 물류업체의 육성을 위한 전제조건으로 첫째, 물류산업의 고도화·합리화 즉, 물류전문업체의 대형화·고도화를 이룩하는 것이고, 둘째, 전문성을 갖추도록 하는 것이다. 물류산업의 고도화·합리화와 관련하여 새로

운 형태의 물류전문업체(Knowledge TPL Provider, 물류자회사, 공동물류업체, 도매배송업체 등)의 시장진입을 적극 유도할 필요가 있는데, 이 경우의 물류아웃소싱은 기존 기능(운송, 보관 등)별 운영·실행에서 관리·통제 수준으로 확대될 수 있어 보다 제3자 물류에 접근할 수 있게 되며, 기존 중소 물류업체(운송업자, 창고업자 등)는 이들 제3자 물류업체의 협력파트너로서 나름대로 그 역할이 존재할 것이다. 제3자 물류업체는 폭과 깊이면에서 물류서비스를 고도화할 수 있도록 전문성을 확보하여야 한다. 셋째, 신뢰성을 갖추도록 하는 것으로 신뢰성있는 제3자 물류회사를 선정하지 못한다면 아웃소싱전략에 실패하게 될 것이다.

대부분의 기업은 제3자 물류 신뢰의 기준으로 광범위한 운송과 물류서비스를 제공한 경험, 물류프로젝트를 성공시킨 증거, 물류전문인력이 많고 물류정보시스템을 보유한 업체, 재정적인 능력, 제3자 물류서비스의 다년간의 경험 등을 중시한다.

1) 법률의 재정비

제3자 물류업체의 육성을 위한 법률·제도를 재정비할 필요가 있다. 현행 각종 물류업은 「화물자동차운수사업법」, 「화물유통촉진법」, 「유통산업발전법」 등 물류관련 법률에서 개별적으로 규정·관리되고 있는바, 이는 이들 개별업종이 영위하는 사업을 통합적으로 영위해야 할 제3자 물류사업을 육성하는데 걸림돌로 작용할 가능성이 있다.

공동물류 업무를 수행하는데 있어서의 문제점으로 발생하는 규제는 첫째, 자동차운수사업법상의 업종위반 처벌로 면허제인 일반구역화물(카고) 및 용달업종의 진입규제로 인해 등록제인 특수화물업종(대부분 탐형차량)의 신규 등록이 급증하였는데, 특수화물의 경우 냉동냉장, 현금 및 귀금속운송 등 특정화물만 운송케하고 이를 위반할시 과징금을 부과함으로써 운송의 효율성을 떨어뜨리는 장애로 대두되고 있다.

둘째, 06시에서 21시까지 실시하는 버스전용차로제로 인해 대로변에 위치한 소매점 등에 대한 공동배송은 더욱 어렵게 하고 있다. 셋째, 일시정차의 과잉단속 문제로 배송을 위해 부득이하게 대로변에 일시정차한 배송차에 대해 범칙금을 부과하는데 이는 운전기사에 대한 벌점부과로 이직률 증가 및 신규채용을 힘들게 하고, 회사의 범칙금 납부 부담을 증가시키고 있다. 이러한 법률 등의 규제는 조속히 정비되어야 하겠다.

2) 물류전문업체의 통합화·대형화 유도

물류업체간 조직화를 제한하는 제도를 과감히 철폐하고, 세제 등 조직화를 제한하는 요소를 개선해야 한다. 경쟁을 저해하는 기업간 인수·합병(M&A)은 엄격히 규제하되 제3자 물류업체의 육성에 도움이 되는 인수·합병은 적극적으로 유도하여 물류기업의 대형화·복합화가 촉진될 수 있도록 하여야 할 것이다. 또한, 합병과정에서 발생하는 양도소득세 등의 관련 세제 부담(인수기업측)이 인수협상의 걸림돌이 될 가능성이 있으므로 이에 대한 개선이 있어야 하며, 세금납부기간의 연장, 분할납부, 이연(인수후 충분한 수익이 발생한 뒤로 납부기간을 이연) 등 관련세제를 개선해야 한다.

물류전문업체가 물류공동화 사업에 주도적으로 참여할 수 있는 여건을 조성하고, 유도해야 할 것인데, 현행 물류공동화사업에 대한 지원은 주로 제조·유통업체에 대하여 이루어지고 있는바, 오히려 물류전문업체가 주도하는 공동화사업에 대하여 특별세율을 적용하는 등 대폭적인 지원을 강구해야 하는데, 물류전문업체가 주체가 되는 물류공동화는 초기투자비 및 관리비에 대한 부담이 적어 다른방식의 물류공동화보다 실효성이 있을 것이다.

3) 사업주체의 형성 촉진을 위한 정부차원의 지원확대

전국적인 물류거점시설과 인력을 운용하고 있는 대형 제조업체의 물류부서가 물류자회사로 분리·독립할 수 있도록 정책적 차원의 촉진·지원방안

을 적극 모색할 필요가 있는데, 이와 관련하여 자가물류부문에 비해 물류사업자에게 불리하게 적용되고 있는 각종 세제체계에 대한 개선이 있어야 할 것이다.

물류자회사의 설립은 최근의 기업 구조조정과 정면 배치되는 사항인 바, 물류효율화를 위한 경우 이를 예외적으로 인정할 필요가 있고, 물류자회사와 기존 물류업체의 전략적 제휴에 의한 협력체제 구축을 적극 유도하고 경우에 따라서는 M&A에 의하여 대형화를 유도할 필요가 있다. 또한 전국에 산재해 있는 자가물류센터의 공동화 문제에 대한 대책으로 이들 시설을 연계하여 제3자 물류업을 수행할 수 있도록 적극 유도하는 방안을 모색할 필요가 있다.

4) 물류전문업체에 대한 전략적 지원

제3자 물류의 활성화를 위하여 모든 물류업체를 대상으로 하는 지원방안은 실효성이 떨어질 수 있으므로 가능한한 일부 제한된 사업자를 대상으로 집중 지원하는 방안을 모색할 필요가 있고, 시범사업자로 선정된 물류전문업체를 주 지원대상으로 하여 지속적인 지원이 될 수 있도록 해야 할 것이다. 무엇보다 중요한 것은 시설자금에만 제한하지 않고 운영자금에 대한 지원을 과감하게 할 필요가 있을 것이다. 이는 하주기업과의 신뢰체계미흡, 전문성에 대한 하주기업의 불신 등의 이유 때문에 사업초기에는 어려움을 겪을 수 있으므로 이를 감안하여 꾸준히 지원하는 방안을 강구해야 한다.

5) 정보기술 및 정보시스템에 대한 지원

물류전문업체는 생산요소의 확충에 의한 대형화 뿐만 아니라 자원배분의 조정에 의해 조직구조의 효율성을 높임으로써 경쟁력을 강화할 수 있다. 즉, 효율 향상과 경쟁력 강화에 도움이 되는 부문으로 특화하는 전문화가 필수적인데, 물류업체의 전문화는 대형화·복합화에 의한 물류산업의 구조

개편을 질적측면에서 더욱 강건하게 할 것이다.

물류와 관련하여 재화의 흐름에 반드시 수반되는 것이 바로 정보의 흐름이며, 특히 산업 전반의 정보화가 가속되면서 물류정보화는 물류시설의 운영효율성과 물류산업의 경쟁력을 좌우하게 되었다.

제3자 물류업체의 전문화는 정보기술·정보시스템의 활용과 밀접하게 관련되는 바, CALS, EDI, ECR, QR, POS 등 새로운 정보기술의 변화에 신속히 대응할 수 있어야 하고, 모든 하주기업의 정보시스템과 호환성을 유지할 수 있도록 정보시스템을 구축해야만 한다.

아직 제3자 물류에 대한 전문지식과 노하우가 미흡하므로 경험의 축적과 더불어 이론적인 가이드라인 관리·운영매뉴얼을 개발할 필요가 있다.

6) SCM의 활성화를 통한 제3자 물류의 촉진

SCM은 전체 공급체인상의 사업주체간 전략적 제휴, 즉 통합화·연계화를 통해 경쟁우위를 확보하려는 경영전략으로 이해할 수 있다. 이러한 SCM은 21세기의 글로벌 경쟁에서 계속 생존해 나갈 수 있는 유일한 대안으로까지 인식되고 있다. 이에 따라 국내에서는 '99년초 SCM 민관합동추진위원회가 결성되고, 현재 SCM의 조기 도입을 위한 시범사업이 추진되고 있다. 이러한 SCM을 통해 경쟁우위를 확보하려는 기업은 핵심사업에 주력하기 위해 물류부문 및 기능을 제3자 물류업체에 위탁하는 것이 일반적이다. 실제로 세계 500대 기업을 대상으로 조사한 결과에 의하면 물류부문이 아웃소싱 1순위에 해당하는 것으로 파악되고 있다. 이러한 이유 때문에 SCM의 도입 확산은 제3자 물류의 활성화로 연결될 수 밖에 없을 것이다.

제3자 물류의 성공적인 도입 여부는 효율적인 공급체인의 구축 여부에 따라 좌우될 것이므로 SCM의 도입을 활성화함으로써 상품의 발생으로부터 최종 소비에 이르기까지의 물류기능을 통합하여 제3자 물류의 자연스런 육성을 기할 수 있다.

7) 제3자 물류 활성화를 위한 정부의 지원정책방향

제3자 물류를 활성화하기 위한 정부의 지원 정책의 기본방향은 다음과 같이 정하고 추진해 나가야 할 것이다.

첫째, 제3자 물류 활성화라는 명확한 정책방향을 제시하고 수탁업체의 물류능력을 향상시키며, 위탁업체의 제3자 물류 활용을 유도해야 할 것이다. 여기서 중요한 것은 물류관련기업이나 업체의 육성도 중요하지만, 더욱 중요한 것은 물류산업이나 제3자 물류의 활성화에 중점을 두어야 할 것이다.

둘째는 우리나라 물류는 선진국에 비하여 제도와 운영체제 등 여러면에서 뒤떨어져 있으므로, 국내물류의 활성화 뿐만 아니라 국제물류의 중심지화를 위해서도 우리나라에 진출한 외국물류기업의 제3자 물류 활성화에 참여할 수 있도록 여건을 조성하는 것이 중요하다.

정부지원 정책의 세부방안은 첫째, 전문 물류업체간의 경쟁을 촉진하는 것으로 이를 위하여 여러 진입규제나 경쟁제한 규제의 철폐와 더불어 독과점 등 불공정한 경쟁이 일어나지 않도록 하여야 할 것이다. 우선 화물자동차운송업은 면허제에서 등록제로 전환하고 업종을 단순화 하여 경제규모의 확대와 더불어 새롭고 다양한 운송서비스의 제공이 적기에 이루어지도록 해야 할 것이고, 뿐만 아니라 화물운임도 자유화하여 운임결정을 완전히 시장경제에 맡겨져야 하고, 화물자동차운송업에 대한 경영개선을 지원하기 위하여 부가가치세 감면 등 세제지원도 장기적으로 조치되어야 할 사항이다. 앞으로 “화물운송진흥기금” 신설 등 경영지원을 위한 방안을 비롯하여 고속도로 통행료 인하등 운행지원과 관련한 여러 방안도 강구되어야 할 것이다.

둘째, 물류관련 업종에 대한 정부의 금융·세제지원으로 현행 물류산업에 대하여 여러 가지의 금융·세제상의 지원을 하고 있으며, 이러한 지원은 앞으로도 계속 확대하여 나아갈 것이다.

셋째, 종합물류업체의 육성으로 현행 규정은 운송, 보관, 하역, 판매 등 물류관련 사업을 하고자 할 때는 여러 개별법령의 정한 바에 따라 별도로 인·허가를 받아야 하는 등 매우 복잡하게 규정되어 있다. 이와 같이 너무 세분화되어 있는 물류관련업종을 “종합물류업(가칭)”의 신설로 여러업종을 동시에 영위할 수 있도록 하는 방안을 검토하여 나아갈 것이다.

넷째, 물류정보업, 표준화, 공동화 및 물류기반시설의 확충(내륙화물기지 건설)의 지속적인 지원 다섯째, 제조업 등 위탁기업의 제3자 물류 활용유도를 위한 방안으로 제3자 물류의 장점에 대한 여론을 확산시키기 위하여 언론, 세미나 등을 이용한 홍보와 전문물류업 현황과 정부정책 소개 책자의 배포, 업무매뉴얼을 작성 보급하는 것이 필요하다. 또한 제조업체 등 위탁업체와 전문물류업체의 정기적인 회동기회를 주선하여 의견교환 및 협력방안을 논의하도록 하는 것도 효과적인 방안이 될 것이며, 물류와 관련한 단체를 육성하여 물류전문업체의 모든 회원사를 총괄하는 기구로 확대, 재편성하는 방안도 강구하여야 할 것이다. 또한 국내에 진출한 외국기업도 우리나라 물류전문업체에게 물류업무를 위탁하도록 권장과 촉진방안을 강구하여야 할 것이다.

제 6 장 결 론

제3자 물류(TPL, 3PL)는 “기업의 물류기능 전부 또는 일부를 아웃소싱하는 것으로써 화주기업과 물류업체간의 공동목표인 물류효율화 달성을 위해 양자가 장기적인 계약하에서 정보를 공유하면서 전략적 제휴를 맺는 관계”라고 정의할 수 있다. 제3자 물류의 도입으로 연계 되는 화주기업 측면에서의 효익은 단순한 물류비 절감과 물류서비스 이외에도 전문적인 물류정보 이용, 고객서비스 개선 및 기업의 핵심사업의 집중에 따른 경쟁력 강화를 통해 관련업체에서의 지속적인 경쟁우위 획득임을 알 수 있다.

제3자 물류 이용실태를 보면 미국 69%(1997년도), 유럽 76%(1998년도)인 반면 국내기업의 경우 40%정도로 절반수준에 머물러 있다. 이러한 제3자 물류 이용의도가 낮은 요인으로는 물류활동에 대한 직접적인 통제력의 상실, 오히려 물류비가 더 많이 소요될 것이라는 우려, 외부기업과의 업무조정문제, 물류설비 및 운영방법의 호환성 저하, 모든 경영활동을 자사의 통제하에서 수행하고자 하는 우리나라 기업들의 전통적인 성향, 신뢰할만한 물류전문업체가 거의 없다는 것이다.

우리 나라의 국가 물류비는 GDP대비 12.8%, 66조 7천억원(2000년도)에 달하고 있어 선진 국가에 비해 매우 높을 뿐만 아니라, 기업 물류비 또한 전체 매출액의 11.1%로 미국(5.45%), 유럽(4.7%), 일본(9.17%)의 기업보다 2배 이상 높은 현실이다.

그러나 최근 기업의 물류관리실태 조사에서 나타났듯이 고물류비 개선을 위해 향후 제3자 물류를 이용하고자 하는 기업이 급속히 늘어나면서, 기업의 경영자는 자사의 장단기 전략과 현실을 올바르게 파악한 후 가장 적합한 파트너를 찾아서 장기적인 파트너쉽 관계를 통한 성공적인 전략적 제휴 관계를 유지하면서 효율적인 공급체인 구축을 추구하고 있다.

따라서, 본 연구는 자가물류에 의한 물류관리의 효율성이 한계에 있는 현실에서 국내기업에 제3자 물류의 필요성에 대한 인식을 제고하고, 물류산업의 문제점을 도출하여 제3자 물류업체로의 진출을 모색하고 있는 화물운송업체 및 물류전문업체에 대해 효과적인 전략 및 정책적 과제를 제언함으로써 제3자 물류업체가 나아가야 할 방향을 제시하고자 하였다.

먼저 국내 물류산업의 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 화주기업은 기업 내부 정보의 유출과 통제력 약화 등을 우려하여 상호간 연계가 이루어지지 않고 있다.

둘째, 물류업종의 과도한 세분화로 인한 물류시장의 경쟁구조를 제한하는 요인으로 작용하고 있어 다양한 물류서비스를 효율적으로 제공할 수 없다.

셋째, 물류기업간 전략적 제휴 및 공동화가 미흡하여 중복투자가 이루어지고 있으며 원활한 물류활동이 어렵다.

넷째, 일부 물류업체를 제외하고 물류기업의 인력, 자본, 기술 등 내부자원이 절대 미흡하기 때문에 급변하고 있는 물류환경 변화에 효과적으로 대처하지 못하고 있다.

다섯째, 물류관련부처가 분산되어 있어 부처간 협조체계가 구축되어 있지 못하여 효율적인 지원이 안되고 있을 뿐만 아니라, 제조·유통업체에 비해 물류산업에 대한 정책적 지원이 빈약하다.

여섯째, 물류 아웃소싱이 주로 운송활동에만 편중되어 있다.

또한, 대부분의 분사·자회사 물류업체의 경우 완전한 독립법인으로서의 모습을 갖추고 있으나, 모기업으로부터의 그늘에서 완전히 벗어나지 못하고 있어, 계열사간 협력으로 비용절감효과와 종합물류서비스를 기대하기 어려울 뿐만 아니라, 최근 전자상거래가 활성화 되면서 너도나도 택배업에 뛰어들게 됨으로써 가격하락을 초래하게 되어 수익성을 악화시키고 중복투자의 낭비를 가져오게 된다.

국내 물류업체도 외국업체와 같이 특화된 수익모델로서의 서비스 전략이 필요할 것이다.

우리나라의 심각한 고물류비 구조를 개선하기 위하여 국내 물류산업과 제3자 물류업체의 현황을 살펴본 결과, 총물류비중 가장 비중을 많이 차지하고 있는 수송비(64.2%)⁴¹⁾를 해결하기에는 국내 도로사정을 감안할 때 현실적으로 어려움이 예상되나, 세분화 되어 있는 운송업 등록을 개선하여 통합하는 제도를 마련하고 물류업체는 업체간 공동화를 통해 공차운행을 줄임으로써 가능하게 될 것이다.

제3자 물류업체의 발전을 위해서는 하주기업에 대한 저가격·고품질의 다양한 서비스를 지속적으로 개발하여 제공함은 물론, 자사의 물류인력에 대한 지적수준의 향상과 정보시스템에 대한 투자확대로 국제화시대에 외국업체와 경쟁할 수 있는 선진화된 물류전문기업으로 육성하여야 한다.

특히, 물류활동의 아웃소싱에 있어서 하주기업은 물류서비스 제공자에 대한 '통제의 상실'과 '내부정보의 외부유출'을 가장 큰 문제점으로 지적하였듯이 제3자 물류업체는 하주기업과의 지속적인 파트너십을 발휘하여 신뢰 관계를 구축하는 것이 무엇보다도 중요하다.

그리고 정부의 정책적, 법률적, 차별적 제도를 철폐 또는 완화하고, 제조업에 비해 차별적인 제도를 개선함으로써 제3자 물류업체의 전문화와 대형화를 이룰 수 있도록 정부의 보조가 절실하다.

본 연구는 국내 기업들이 경쟁력 제고를 위해 구조조정을 실시하면서도 유연하고 확실한 물류체계를 도입하고자 하는 노력에 대한 대안으로 제3자 물류의 필요성을 부각시키고, 제3자 물류업체로의 진출을 표방하는 기업들에게 성공적인 사업 수행을 위한 요건들과 향후 발전방안에 대해 구체적인 기술을 하였으며, 정부측면에서 제3자 물류 활성화를 위한 지원 방향을 제

41) 교통개발연구원, 「2000년 국가물류비 추이」, 2002. 8.

시하였다. 이처럼 제3자 물류를 정착시키기 위한 주체로서 정부, 화주기업 및 제3자 물류업체의 상호간 이해 및 노력이 있어야 함을 지적하였다.

또한 제3자 물류의 다양한 계층을 대상으로 직접적인 설문조사 방법을 통하여 살펴보아야 했으나, 시간적인 한계로 조사보고서 등 자료만을 활용할 수 밖에 없는 한계가 있었다.

따라서 향후 제3자 물류업체에 대한 좀 더 발전적이고 구체적인 사례와 실증적 연구를 통하여 깊이 있는 연구로 국내에도 제3자 물류업체가 하루 빨리 정착하여 기업경쟁력 확보는 물론, 국가경쟁력을 강화하기 위한 더 많은 연구가 필요한 것으로 사료된다.

<참 고 문 헌>

- 건설교통부, 「화물운송체계 개선을 위한 물류산업 발전 방안 연구」-최종 보고서, 2001. 1.
- 교통개발연구원, 「21세기 국가물류정책의 비전과 전략」-국가물류 기본계획부문, 2000. 3.
- 교통개발연구원, 「21세기 국가물류정책의 비전과 전략」 국가물류 모델부문, 2000. 3.
- 교통개발연구원, 「2000년 국가물류비 추이」, 2002. 8.
- 권경희, “제3자 물류 활성화를 통한 물류합리화 방안연구”, 인하대학교 교통대학원, 석사학위논문, 2000. 2.
- 권오경, “공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안”, 대한상공회의소.
- 권오경, “해외 제3자 물류 시장동향과 전망” 제3자 물류 세미나 자료, 대한상공회의소, 1998. 6.
- 권오경, “제3자 물류:정의, 적용추이와 향후 연구방향”, 교통개발연구원.
- 권오경, 민승기, “물류산업의 기반정비에 관한 연구”, 교통개발연구원, 1998.
- 김국, 유정인, “한국 물류시설의 문제점과 개선방안에 관한 연구”, 서경대학교 물류대학원.
- 김정환, 「물류시스템 설계론」, 문영각, 1999.
- 김종철, 「한국화주기업의 물류협력관계와 제3자 물류서비스의 성과에 관한 연구」, 국제상학 제17권 제1호, 2002. 5.
- 노부호, 김우봉, 문상원 외 8인 공저, 「물류관리의 종합적 이해」, 형설출판사, 1998.
- 대한상공회의소, 「창고업 경영실태 조사보고」, 1997. 12.
- 대한상공회의소, 「기업의 물류공동화 실태 및 수용 조사」, 1998. 5.

- 대한상공회의소, 「제3자 물류업체의 경영실태조사」, 1998. 8 / 2000. 7.
- 대한상공회의소, 「2001년도 물류교육」, 2001. 11. 15.
- 대한상공회의소, 「2001년도 기업의 물류관리실태」, 2001. 12.
- 디지털타임즈, 2002. 3. 4.
- 매일경제신문, 「택배산업 특집기사」, 1999. 8. 14.
- 매일경제신문, 「물류실명제로 서비스 특화」, 1999. 9. 16.
- 물류매거진, 「산업경쟁력 강화를 위한 물류혁신전략(4)」, 2001. 6.
- 물류매거진, 「화물운송체계 유류보조금 지급: 운송업계, 보조금 반값지만
불만목소리 높아」, 2001. 8.
- 물류매거진, 「정부/기업규제 및 경영애로 개선 착수(2)」, 2001. 12.
- 물류매거진, 「우리나라 물류비가 높은 원인과 대책방향」, 2002. 1.
- 물류매거진, 「2001 국내 택배업계 경영실태 조사보고」, 2002. 3.
- 물류매거진, 「2001년 2/4분기 전자상거래 규모 26조 6억원」, 2002. 2.
- 물류매거진, 「로지스틱스 전문업의 성장(2회)」, 2002. 6.
- 물류매거진, 「화물차 효율적. 공차. 적재율 마련돼야」, 2002. 8. 26.
- 박병섭, 조종주, 한낙현, 「물류관리론」, 우용출판사, 2001.
- 방희석, 「국제운송론」, 박영사, 1999.
- 방희석, 이규훈, 「물류관리론」, 동성사, 1999.
- 변수동, “제3자 물류의 이용방안에 관한 연구”, 명지대학교 유통대학원, 석사학위 논문, 1998.
- 산업연구원, “전자상거래시대의 물류혁신과 유통구조 개선방안 연구”, 2000. 12.
- 산업연구원, “전자상거래시대의 물류혁신과 유통구조 개선방안 연구” 최종 보고서, 2001. 1.
- 서경란, “제3자 물류의 성공전략에 관한 연구”, 건국대학교 대학원, 석사학

- 위 논문, 2000.
- 신동선, 「화물자동차 운수산업 효율화를 위한 정책방안, 교통개발연구원, 1998. 8.
- 신동선, 민승기, 임재경, 「화물자동차 운수산업의 규제완화 효과분석」, 교통개발연구원, 2000. 12.
- 신익선, “국가경쟁력 강화를 위한 제3자 물류전문회사 육성에 관한 연구”, 한양대학교 경영대학원 석사논문, 1999.
- 안영효, 「제3자 물류산업의 지식경쟁력 강화방안」, 산업연구원, 1999.
- 오주원, “제3자 물류 촉진방안 세미나”, 대한상공회의소, 1998.
- 윤송신문, 「택배업, 성공의 보증수표 아니다」, 2000. 6. 8.
- 이상근, “물류 아웃소싱과 제3자 물류”, 중앙대학교 산업교육원 물류유통 컨설턴트과정 교안, 1999. 9.
- 이상근, “제3, 4자 물류의 발전방향”, Logistics & SCM 테마별 집중교육 교안, 2000. 11.
- 이상호, “제3자 물류서비스 이용의도에 관한 연구”, 중앙대학교 산업경영대학원, 석사학위논문, 1998.
- 이용근, 「글로벌 로지스틱스 효율화를 위한 체계적 접근 방안」, 국제상학 제17권 제1호.
- 이위식, 한호영, 양일모, 「로지스틱스 관리론」, 한울출판사, 2000.
- 이재현, 이상복, “제3자 물류에 대한 고찰”, 서경대학교 물류대학원.
- 이창근, “물류 Outsourcing / 제3자 물류 과제 및 활성화 방안”, 2001. 5.
- 정종석, “물류산업 고도화를 위한 제3자 물류 발전방안”, 대한상공회의소, 1998.
- 정종석, 「제3자 물류 활용수준 미미 자생력 확보까지는 정책적 유인 필요」, 물류매거진, 2001. 6.

정종철, “물류산업 고도화를 위한 제3자 물류 발전방안”, 산업연구원.
 조선일보, 「택배업계 급성장」, 2002. 7. 5.
 최광석, 「제3자 물류의 발전 방안」, 1999. 2.
 추창업, 「물류의 이해」, 두남, 2000.
 코리아쉬핑 가제트, 2002. 3.
 한국경제신문, 「택배산업 고속성장 질주」, 2002. 4. 16.
 한국로지스틱스학회, 「2000년도 춘계 학술발표회 및 제3회 한국로지스틱스 대상사례발표회」, 2000. 4. 1.
 한국로지스틱스학회, 「2000년도 추계학술발표회」, 2000. 11. 11.
 한국해운신문, 2001. 12. 31 / 2002. 2. 25 / 2002. 4. 15 / 2002. 8. 19 / 2002. 7. 22.
 한국해운신문, 「물류시설에 산업전기료 적용해야」, 2002. 4. 15.
 한국해운신문, 「국내기업 물류아웃소싱 확산 추세」, 2002. 6.
 한우수, “제3자 물류업체 선정요인에 관한 실증적 연구”, 동의대학교 대학원, 박사학위논문, 2001.
 황인수, 「로지스틱스 산업의 합리화와 국내기업들의 제3자 로지스틱스에 관한 연구」, 로지스틱스연구 제6권 제1호.
 황인수, 「제3자 로지스틱스(TPL)에 관한 연구」, 산업연구원.
 Cargo journal, 「제3자 물류 통한 물류효율화 도모해야」, 2001. 7. 5.
 e-Logistics, 2002. 6.
 Logis-Net Business, 2001. 12. 15.
<http://www.businesslogistics.co.kr>
<http://www.cjgls.com>
<http://www.hyundaiexpress.com>
<http://www.ksg.co.kr>
<http://www.koti.rc.kr>

<http://www.korcham.net>

<http://www.klnews.co.kr>

<http://www.kola.or.kr>

<http://www.logis21.com>

<http://www.sylogis.co.kr>

<http://www.tlkorea.com>