



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

국내 제 3자 물류의 문제점 진단과  
개선방안에 관한 연구

*A Study on the Problem and Improvement Strategy of  
the Third Party Logistics in Korea*



韓國海洋大學校 海事產業大學院

港灣物流學科

白承河

本 論文을 白承河의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 朴 眞 希 (인)

委 員 申 英 蘭 (인)

委 員 張 明 熙 (인)



2014年 12月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

港灣物流學科

## <목 차>

Abstract .....	iv
<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 필요성과 목적 .....	1
제2절 연구의 구성과 범위 .....	3
<b>제2장 국내 제 3자 물류의 이론적 고찰 및 선행 연구</b> .....	<b>4</b>
제1절 제 3자 물류의 개념 .....	4
1. 제 3자 물류의 정의 .....	4
2. 물류 아웃소싱 관점에서 제 3자 물류 .....	5
제2절 제 3자 물류의 성장과 발전 .....	6
1. 제 3자 물류의 성장 .....	6
2. 제 3자 물류의 발전 .....	7
제3절 선행 연구 .....	9
1. 국외 선행연구 요약 .....	9
2. 국내 선행연구 요약 .....	10
3. 물류 기업의 발전에 관한 선행 연구 .....	12
<b>제3장 제 3자 물류 환경 현황</b> .....	<b>14</b>
제1절 제 3자 물류 환경 변화 .....	14

1. 글로벌 기업 환경 변화.....	14
2. 국내 물류 환경 변화.....	16
제2절 국내외 제 3자 물류 현황.....	18
1. 국외 제 3자 물류 현황.....	18
2. 국내 제 3자 물류 현황.....	21
<b>제4장 제 3자 물류의 문제점 및 개선방안 .....</b>	<b>29</b>
제1절 국내 제 3자 물류의 문제점.....	29
1. 국내 물류산업 환경상의 문제점.....	29
2. 국내 물류산업에 대한 국가 정책상 문제점.....	31
3. 화주기업 입장에서의 문제점.....	32
4. 제 3자 물류기업 입장에서의 문제점.....	33
제2절 국내 제 3자 물류의 문제점 개선 방안.....	34
1. 정부 정책의 개선.....	34
2. 제 2자 물류기업의 성장을 통한 제 3자 물류 실현.....	36
3. 제 2자 물류기업의 자산형 제3자 물류기업으로 전환.....	38
4. 제 2자 물류기업의 성장을 통한 제 4자 물류로의 발전.....	41
<b>제5장 결론.....</b>	<b>43</b>
제1절 연구의 요약 및 시사점.....	43
제2절 연구의 한계와 향후 연구방향.....	45
<b>&lt;참고문헌&gt; .....</b>	<b>46</b>

## <표 목 차>

<표 1> 한국물류산업 업종별 추이 .....	22
<표 2> 대기업 매출 현황 .....	23

## <그림 목 차>

<그림 1> 2010년 대륙별 제 3자 물류 매출 현황 .....	19
<그림 2> 2010년 대륙별 물류비 지출 비중 .....	20
<그림 3> 기존 제 3자 물류기업과 재계약하지 않는 이유 .....	21
<그림 4> 주된 물류관리 운영방식 .....	25
<그림 5> 물류 기능별 운영방식 .....	26
<그림 6> 지출 물류비 .....	27
<그림 7> 물류비 대비 지출 물류비 .....	27
<그림 8> 국내 물류비 및 GDP대비 물류비용 추이 .....	30
<그림 9> 매출 규모 및 성장성 .....	40

## Abstract

### A Study on the Problem and Improvement Strategy of the Third Party Logistics in Korea

Baek Seung Ha

*Department of Port Logistics  
Graduate School, Maritime Industrial Studies,  
Korea Maritime and Ocean university  
(Directed by Professor Chang, Myung Hee)*

The outsourcing in logistics industry is firmly believed to be an essential component as a tool of domestic logistics companies to survive in the very competitive global market. This fact can put a necessity in the improvement of domestic 3PL. Therefore, the research has intended to provide the viable solution for current issues of 3PL industry in Republic of Korea.

This research categorized the present 3PL's issues into 4 factors in order to analyze local 3PL situation. Then, researcher comes to a conclusion that the development of 2PL is the best solution to settle down the recent problems in Republic of Korean logistics industry.

Considering the circumstance that any strong points in

Republic of Korean 3PL can not be easily realized, Republic of Korean government would better promote 2PL logistics which can be supported financially and systematically. In an effort to build the efficient logistics infrastructure and to enhance the better logistics environment, the researcher insists that Republic of Korean Government should deregulate against 2PL logistics companies and let them create the logistics competitiveness which can be competent in the fierce global market.

Furthermore, shippers and logistics companies must set up the understand that they are both cooperative partners; the shippers should try to establish the most effective logistics system to allow the accurate production forecasting and distribution time, so that logistics companies are able to increase the service level. In addition, shippers need to secure long terms contract with logistics companies which make an effort to renovate their capability to get out of a price war and compete with the quality of logistics systems. This renovation must accompany with IT development and well-organized global networks in logistics industry. In this ground, Government should generate a friendly logistics environment for any competent 2PL companies backed by full financial supports and technical systems, to grow capable 3PL and 4PL companies which are able to stand comparison with the huge global logistics companies.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 필요성과 목적

글로벌화로 국내 기업들이 자국에서만 경쟁이 아닌 세계 무한 경쟁에 노출되면서 글로벌 시장에서 생존하기 위하여 기업들은 끊임없이 발전하고 진화해야만 한다. 즉 기업은 급변하는 소비자의 욕구를 정확하게 충족시킴과 동시에 기업의 살아남기 위한 새로운 먹거리 발굴에 힘써야 하는 것이다.

물류 분야에서는 소비자인 화주기업의 욕구와 새로운 먹거리로 제 3자 물류 시스템으로 진화 발전하여 왔으며, 제 3자 물류의 중요성 및 장점만을 부각하며 더욱더 발전된 형태라 여겨지는 제 4자 물류 시스템으로의 전환에 물류 기업들은 그 정당성을 부여하고 있다.

이에 수많은 국내외 논문과 학술지 등에서 언급된 제 3자 물류는 그 필요성과 장점들만이 연구의 주된 주제로 다루어졌고 문제점을 제시한 논문조차 그 근본적 해결책 보다는 개별적인 문제에 대한 대안을 제시하였다. 이와 더불어 제 2자 물류에서 제 3자 물류, 제 4자 물류시스템으로 나아가는 것이 물류 분야의 진화이자 발전이라고 여겨지고 있다.

본 연구에서는 이러한 것에 대하여 고찰함을 출발점으로 국내 물류산업의 발전의 중심을 제 3자 물류에서 파생되는 문제점을 해결하고 발전시키는 것에 초점을 맞추고자 한다.

IT발전에 따라 물류 분야 역시 과거의 단순화된 유통, 운송이 아닌 고객의 요구에 부합하는 재화를 적시 적소에 이동시키는 단계로 발전하여 왔다. 기업 또한 기업 활동에 관련된 모든 사항을 직접 수행하는 시스템에서 기업의 합리적인 경영을 위하여 핵심 활동 사항을 제외한 분야는 해당 전문기업에 위탁하여 업무처리하며 외부 환경 시장에 능동적으로 기업의 생산 활동을 대처하고 있는 것이다.

그러나 이와 같이 시스템적으로 진화하는 물류 분야에서 전통적인 물

류 주체 간 분류 보다는 서비스 범위에 따라 구분하는 방식으로 변화도 모색하여야 한다고 생각한다.

화주기업과 물류 아웃소싱 회사가 자회사면 제 2자 물류로 간주하고 외부 물류 전문 기업이면 제 3자 물류로 구분하기 보다는 지분관계와 상관없이 화주기업이 운송이나 보관 중 일부만 아웃소싱 업체로 위탁하면 제 2자 물류, 운송에서 보관 등 물류의 흐름에 따라 포괄적으로 위탁하면 통합 물류로 보아 제 3자 물류를 재정의 하고 제 3자 물류에서 부각되고 있는 문제들의 개별적 해결이 아닌 근본적 해결책의 제시가 필요하다.

이제는 화주기업의 지분관계로 물류의 진화를 논할 것이 아니라 서비스 범위에 따라 서비스 주체의 범위에 따라 복합적으로 정의하고 재화를 최종 소비자에게 전달하기 위하여 운송, 하역, 보관 등과 함께 재가공, 분해, 조립, 수리, 판매, 정보통신 등의 부가가치까지 더하여지는 확대된 논의도 있어야만 국내 물류산업의 발전을 견인할 수 있을 것이다.

우리나라의 경우 정부의 정책아래 종합물류 전문기업들이 육성되었지만 대기업 계열의 물류 자회사들이 집중 육성되고 국내 물류산업의 영세화는 계속되고 있는 실정이다.

국내 제 3자 물류가 운송, 보관의 단순 아웃소싱에서 기업의 물류 자체를 통합하여 관리하는 SCM까지 다양하게 발전하고 있고, 2009년 정부가 발표한 9개 집중 육성 산업에 물류산업이 포함된 것은 물류산업의 중요성에 대한 증거일 것이다.

본 논문의 목적은 국내의 제 3자 물류의 현황과 사례를 살펴보고 물류산업의 발전 방안으로 제 2자 물류, 제 3자 물류, 제 4자 물류의 시스템적 장점을 가지는 새로운 제 3자 물류의 정의를 제시하고자 한다.

본 논문이 우리나라의 핵심 성장 동력의 한 축으로 국내 물류 산업이 선진화되어 글로벌 물류 경쟁에서 우위를 나타내는 국내 물류 기업이 탄생하는데 하나의 초석이 되었으면 하는 바이다.

## 제2절 연구의 구성과 범위

본 논문의 목적에 부합하기 위하여 국내외 자료를 통한 이론적 연구와 정부, 물류 관련 기관 연구 자료와 물류 관련 보도기사, 물류학회지, 인터넷 자료 등을 이용하고 국내 기업의 사례 분석을 통하여 연구의 이론적 근거를 제시하였다. 물류 기업 데이터 인용은 국내 기업의 사례의 객관성을 보다 확보하기 위하여 대기업의 IR자료 및 금융감독원 전자공시 시스템을 활용하였다.

사례 기업은 국내 대표 물류 대기업 자회사인 현대글로벌, 범한판토스, CJ대한통운이며 본 3개 기업을 통하여 제 2차 물류와 제 3차 물류를 한 번에 분석 고찰하고 제 3차 물류 개념의 새로운 패러다임을 제시하고 국내 물류가 나아가야 할 방안을 제시하고 자 한다.

본 연구는 제 1 장 연구의 필요성과 목적, 구성 범위를 시작으로 제 2 장에서 국내 제 3차 물류의 이론적 고찰과 선행연구를 살펴보고 제 3 장 제 3차 물류 환경변화를 기반으로 제 4장에서 국내 제 3차 물류의 문제점을 살펴 본 후 제 3차 물류의 문제점 개선방안을 제 2차 물류의 발전을 기반으로 제시하고, 제 5 장의 결론을 통하여 제 3차 물류의 발전 방안 제시와 연구의 한계점, 향후 연구 방향을 제시할 것이다.

## 제2장 국내 제 3자 물류의 이론적 고찰 및 선행 연구

### 제1절 제 3자 물류의 개념

#### 1. 제 3자 물류의 정의

제 3자 물류란 물류 관련비용의 절감을 위해 제품 생산을 제외한 물류 전반을 특정 물류 전문 업체에게 위탁하는 것을 말한다. 과거에는 단순히 비용 절감을 위해 물류 부문을 아웃소싱하는 것을 의미했으나 최근 들어 전문 물류회사가 제품의 생산 공정에서 고객에게 이르는 전 단계를 효율화하는 것으로 의미가 확대되었다.

제 3자 물류가 기존의 일반 물류와 다른 점은 화주업체와 1년 이상 장기간의 계약에 의해 제휴관계를 맺고 복수의 물류기능을 하나로 묶어 통합 물류서비스를 제공한다는 데 있다.

제 3자 물류는 계약기반의 계약물류이며 국내 제 3자 물류는 IMF 경제 위기 이후 기업들이 자사의 핵심역량에 집중하고 비 주력사업 영역을 아웃소싱을 통해 기업구조를 개선하려는 과정에서 나타났다.

현대의 물류는 기업의 이윤의 중요한 한 부분으로 인식되며 원가절감의 한 축으로 전문적인 물류 인력을 채용하고 전문 물류기업에 아웃소싱하는 등의 활동을 통해서 원가절감을 이루고 있다.

제 3자 물류는 1980년대 CML(COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT), 현 CSCMP(CONCIL OF SUPPIY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS)가 화주기업 대상 물류 서비스 조사에서 제 3자 제공자(THIRD PARTY PROVIDERS)라고 사용하면서 산업계를 통하여 알려지게 되었다. CML에서는 제 3자를 물류 흐름의 관계에서 주체간의 일시적 또는 장기적인 관계를 가지고 대행사 또는 주선업체로 정의하였다. 즉 화주와 아웃소싱 업체 간의 계약을 통하여 수행하는 계약물류(CONTRACT LOGISTICS)인 것이다.

제 3자 물류의 특성은 화주와 1년 이상의 장기 계약을 통하여 복수 물류 서비스를 통한 제공하는 것이며, 일본 통상부의 경제구조의 변혁과 창조를 위한 프로그램에서는 화주에게 물류개혁을 제안하고 전반적인 물류업무를 수해하는 것이라고 정의하였다.

이처럼 기업 자체에서 수행하였던 물류업무를 계약을 통하여 전문기업으로 외주하는 아웃소싱의 의미로 생산과 판매자의 물류를 제 3자가 처리하는 것이다. 제 3자는 운송, 보관, 가공 등의 물류 서비스 중 두 가지 이상을 복합적으로 제공하는 것이다. 이를 통하여 화주기업은 물류 전문 업체를 통하여 고객에 대한 서비스 향상과 물류비 절감, 물류의 선진화 등의 이점을 얻을 수 있는 것이다.

## 2. 물류 아웃소싱 관점에서 제 3자 물류

물류에서 아웃소싱은 물류전문기업에 물류를 위탁 운영하게 하는 것이지만 이러한 아웃소싱에는 자회사를 통하여 모기업의 물류 기능을 위탁 받는 제 2자 물류도 포함되어 있다.

그러므로 제 3자 물류는 이러한 단순한 아웃소싱 개념에서 더욱 발전하여 물류관리와 운영을 전략적으로 수행하는 특성을 가지고 있다.

즉, 제 3자 물류는 화주와의 관계에서는 전략적 관계로 상호간의 이익을 최대화하며 서비스 측면에서는 화주기업의 물류를 전부 또는 일부를 일괄 위탁하여 SCM, 네트워크 구축, 컨설팅 등의 서비스를 제공한다. 또한 기능별 아웃소싱업체가 아닌 물류전문기업과 일괄 장기간 계약하여 물류의 안정성과 종합적인 관리가 가능한 것이다.

이와 같이 제 3자 물류는 단순 아웃소싱과 차별성을 가지고 있으나 국내 물류에서는 여전히 기능별로 개별 물류를 아웃소싱하는 것을 제 3자 물류라 인지하고 있는 경우가 많다. 또한 국내의 제 2자 물류, 제 3자 물류의 구분을 물류 아웃소싱업체의 거래처 매출액이 계열사 여부에 따라 구분하는 관행에 대하여서 본 논문에 정립하고자 한다.

## 제2절 제 3자 물류의 성장과 발전

### 1. 제 3자 물류의 성장

제 3자 물류의 성장 배경은 물류, 운송과 관계된 규제 완화가 본격화되면서 급성장하게 되었고 운송과 관련된 규제가 완화되면서 운송을 기반으로 하역, 보관, 자재관리, 전산관리 등의 복합적 기능들이 제 3자 물류의 발전에 기여하게 되었다. 또한, 제 3자 물류로의 성장은 물류기업이 화주기업과 거래에 기반을 둔 관계에서 파트너로의 관계로 전환되는 시점이 되었다.

미국의 경우 이미 1970년대에 그 중요성에 대하여서는 인정하였으나 당시의 미국의 엄격한 운송행정의 관리는 각 운송수단에 적용되고 있어 각 운송 수단을 종합적으로 관리하고 제공하지 못하였다. 그러나 1978년 항공운송산업, 1980년 화물자동차 운송 산업 및 철도운송산업 등에서 규제완화가 이루어지면서 시장 경쟁원리가 도입되어 물류 서비스 개선을 위한 신규 사업의 개발이 가능하게 되었다. 이와 더불어 미국기업들이 글로벌화되어 세계 시장에서 치열한 경쟁을 하면서 물류비용 절감이라는 과제에 대한 도전을 시작하게 되었다. 이러한 과제를 해결하기 위한 화주기업의 욕구에 부응하기 위하여 물류기업들은 제 3자 물류기업으로 발전 성장하게 된 것이다.

유럽의 경우 또한 물류, 운송에 대한 규제가 완화되면서 국내외 운송에 많은 변화를 가져왔다. 연안 운송의 자유화로 말미암아 낮은 운임으로 국가 간의 운임을 거의 동일하게 만들었다. 이러한 변화는 운임규제를 고수하던 독일 등의 국가의 운송 운임을 1994년 1월부터 자유화하게 만들었고 그해 6월 이후에는 약 30% 정도 인하되는 결과를 가져왔다. 이와 함께 프레이트 포워드에 대한 규제가 완화는 포워더의 주 수익원인 통관 관련 업무에 대한 진입을 쉽게 하였다. 이에 포워더들은 그들의 생존을 위하여 제 3자 물류로 진출하게 되었다.

## 2. 제 3자 물류의 발전

제 3자 물류의 발전과정은 물류 수행 주체와 서비스로 나누어 다음과 같이 구분할 수 있다.

① 물류 수행 주체 측면

제 1자 물류(자사) → 제 2자 물류(자회사) → 제 3자 물류  
(위탁)

② 물류 서비스의 전문성 측면

물류 활동의 운영 및 실행 → 관리 및 통제 → 계획 및 전략

③ 물류 서비스의 폭 측면

기능별 서비스 → 기능 간 연계 & 통합 서비스 → 기업 간  
연계 & 통합 서비스

### 1) 국외 제 3자 물류 발전 과정

물류 선진국인 미국과 유럽의 제 3자 물류의 발전 과정에서 그 태동을 1990년대에 미국에서 시작한 것으로 볼 수 있으나 좀 더 그 기원을 찾아 들어가면 영국이 있다. 영국은 1968년 교통법에 의거하여 운송업의 경쟁상 규제 철폐의 방침을 세우고 7년 뒤 면허제도에 의한 양적 참가 규제와 운임 규제를 철폐하였고 운임의 자유화가 이루어졌다. 영국의 규제 완화 조치로 인하여 운임 경쟁이 심화되었고 운송회사의 생존 존립을 위하여 외부 전문 기업을 이용하게 되면서 제 3자 물류의 발전 단계의 초기 모델이 되었다.

미국의 경우는 1980년 Motor Carrier Acts에 의한 규제 완화로 인하여 제 3자 물류가 발전하는 계기를 마련하였다. Motor Carrier Acts는 미국 각 주(州)를 쉽게 교차하는 운행이 가능하게 되었고, 진입 조건 및 최저임금 등의 노동 조건에 대한 규제도 철폐되었다. 이러한 규제 완화로 운송 사업자가 낮은 진입 장벽으로 신규 진입이 급증하게 되면서 경쟁은 심화되어 심지어 도산하는 사업자가 비일비재하게 나타나게 되었

다. 이러한 치열한 과다 경쟁 구도에서 대기업은 자본과 영업력 및 정보력으로 1인 차량 소유 기사는 짝 운임을 무기로 살아남았다. 이후 대기업은 운임 경쟁으로 인한 이익 하락을 제 3자 물류라는 새로운 사업 모델로 이익 창출을 도모하게 된다. 수입에서 상대적으로 작은 부분을 차지하는 실 운송은 1인 차량 소유 기사 등을 통한 용차로 사용하였고 화주 정보 관리, 물류 컨설팅, 매니지먼트 업무 등에 부가가치를 높여 새로운 이익 창출을 추구하였다. 결론적으로 제 3자 물류의 발전은 물류, 운송과 관련된 규제가 완화되면서 업체가 운임 경쟁으로 인한 수익 하락으로 인하여 새로운 대책으로서 그 발전의 계기가 되었다고 할 수 있다. 이 후 1990년대 초기부터 기업은 본연의 핵심역량에 집중하고 이외의 분야는 아웃소싱하는 정책을 시작으로 화주기업과 물류업체간의 직접적으로 계약이 시작되었다. 이러한 시장 환경의 변화 속에 효율화로 비용 절감을 요구하는 화주와 이러한 니즈를 충족하기 위하여 물류기업들은 새로운 수송 서비스를 제공하면서 제 3자 물류는 발전하였다.

## 2) 국내 제 3자 물류 발전 과정

국내의 경우는 제 3자 물류의 발전 과정이 뚜렷하게 나타나지 않고 물류 선진국인 미국, 유럽, 일본의 제 3자 물류의 발전 흐름 속에 IMF를 맞게 되면서 기업들은 회사의 생존 전략으로 핵심역량 집중을 선택하게 되었고 핵심 분야 이외에는 아웃소싱하면서 제 3자 물류라는 개념을 도입한 것으로 추측하고 있다. 또한 화주기업의 필요성 보다는 물류기업의 영업 활동에서 화주 기업에 제 3자 물류의 필요성을 역설하면서 그 기반을 다져가게 된 것으로 보인다.

국내 제 3자 물류의 초기 도입은 1994년 진로의 맥주 사업 부분에서 찾을 수 있는데 진로가 맥주사업에 뛰어들면서 맥주 물류 업무 부서를 자사에 두지 않고 맥주 물류 전 과정의 업무를 삼영물류라는 물류 전문 기업에 아웃소싱 하였다. 이후 조금씩 발전하여 1999년에 도입 단계를 벗어나면서 IMF 졸업 후인 2002년부터 본격 성장하기 시작하였다.

그러나 세계 글로벌 기업들이 업무 프로세스에서 물류업무를 제 3자 물류 전문 물류기업에 아웃소싱하여 물류비 절감과 핵심역량에 집중하고 있는 추세에 반하여 국내기업은 제 3자 물류에 대한 인식저조, 정보부족 등으로 선진국에 비해 제 3자 물류 활용률이 많이 떨어진다. 한국무역협회(2012.12) “제3자 물류 및 물류공동화 활용 실태조사” 자료에서 미국, 일본, EU 등의 물류선진국의 제 3자 물류 활용률은 70~80%인 반면 국내 제 3자 물류는 59.6%의 활용률로 나타나 이를 증명하고 있다.

## 제3절 선행연구

### 1. 국외 선행 연구 요약

먼저 국외 연구를 살펴보면 Londe and MALTZ(1992)의 연구에서 물류에서 아웃소싱은 서비스를 제공하는 전문 물류업체의 장비와 인력, 노하우, IT를 기반으로 하는 물류 기술을 이용하여 기대보다 높은 물류성과를 달성할 수 있으며 성과로는 보다 좋은 품질과 서비스, 소유자산을 이용하여 최적화하고 급송, 손해 비율 감소, 정시 배달, 업무의 유연성 증대에 대한 향상된 서비스를 제공할 수 있다고 하였다. 유연성의 증대는 기업이 고객의 요구 변화에 발 빠르게 대응하여 이익을 극대화하는 원천임을 특히 강조하였다.

Bradley(1994)는 물류에 대한 비용적 측면에서 접근하여 아웃소싱은 전문물류기업이 물류를 수행하는 것이 제조기업이 직접 수행하는 것보다 더 효율적으로 제공할 수 있다고 주장하였다.

Lynch(2000)는 관리적 측면의 위험도에서 화주 기업의 전략적, 운영적 측면에서 위험도를 감소시킨다고 하였다. 그의 연구에서 물류 진행과정에서 일어나는 전략적 위험과 운영적 위험은 예상하지 못하는 돌발 상황으로 인한 비용 발생, 품질로 인한 문제 발생, 납품 시간을 넘기는 문제

등이 발생하는 것으로 화주 기업 입장에서는 전문 물류기업으로 물류를 아웃소싱하여 이러한 위험도 이관시킬 수 있으며, 더욱 중요한 요인은 화주 기업의 내외부의 환경에서 일어날 수 있는 위험을 아웃소싱으로 줄일 수 있다고 주장하였다.

핵심 역량을 집중하여 화주 기업은 본업에 집중할 수 있음을 강조한 Amit and Schoemaker(1993)의 연구에서 그들은 핵심역량은 기업의 내부 자원이 제한적이고 시장 환경이 점점 복잡해져 감에 따라 중요한 요소가 되었으며, 물류를 아웃소싱하는 것이 기업이 본업 이외의 다른 기능을 아웃소싱하는 것보다 핵심역량을 더 집중할 수 있다고 하였다. 이를 통하여 기업은 비즈니스 상의 복잡성을 단순화시켜 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하였다.

이와 같이 국외 연구자들의 연구에서 아웃소싱 즉 제 3자 물류를 통하여 기업은 비용과 위험도를 줄이고, 본업의 충실하여 기업 경쟁력을 확보할 수 있다는 등의 장점을 기술하였다. 이외에도 국외 연구자들의 논문을 살펴보면 물류 아웃소싱의 여러 형태와 유형의 발전으로 서비스의 다양화가 나타나고 있다고 한다.

제 3자 물류와 아웃소싱은 같은 개념은 아니다. 아웃소싱의 개념 즉 자사의 조직이 아닌 다른 조직으로 물류를 이관하여 물류 업무를 수행한다는 광의의 정의 아래 발전된 형태가 제 3자 물류이고 아웃소싱에는 제 2자, 제 4자 물류도 포함된다.

## 2. 국내 선행 연구 요약

국외 논문에서 제 3자 물류의 광의로 아웃소싱을 통한 화주 기업이 득할 수 있는 장점들을 개괄적으로 살펴보았으니 이제 국내 연구를 통하여 협의의 제 3자 물류의 장점과 본 논문 연구에서 도출할 제 3자 물류의 문제점 고찰을 위하여 제 3자 물류 기업들의 전략에 대한 내용을 살펴보고자 한다.

송계익(2006)는 그의 연구에서 국내 제 3자 물류 기업의 성공 요인으로

로 신속하게 화주 기업의 요구를 충족하는 제 3자 물류 기업의 자체 역량과 고객만족의 경영 결과로 나타난다고 하였다. 이러한 고객 만족과 화주 기업과의 상호 신뢰성을 확보하는 것이 제 3자 물류 기업이 성공할 수 있는 요인이라는 결론을 도출하였다.

허영남(2012)은 제 2자 및 제 3자 물류 기업의 유형별 사례 분석을 통하여 제 3자 물류의 발전 방안으로 기존 사업을 강화시키고, M&A 또는 전략적 제휴를 통하여 기업의 대형화를 추진하여야 한다고 주장하였다. 또한 IT 기술 개발, 종합물류 컨설팅 능력 개발을 통하여 종합물류 컨설팅 강화하여야 한다고 하였다.

프레이트 포워더의 제 3자 물류 서비스 다각화를 연구한 이강운(2013)은 물류환경의 변화로 인한 고객의 다양한 요구를 만족시키기 위하여 포워더의 본래 사업 목적인 복합운송주선업 뿐만 아니라 제 3자 물류 서비스로 사업영역을 확대하는 전략을 주장하였다.

조성원(2005)의 물류 아웃소싱 결정요인과 성과에 관한 실증연구에서는 수출 기업이 제 3자 물류 기업을 결정하는 요소로 아웃소싱 이유, 서비스 범위, 아웃소싱 결정 요인이 물류성과에 미치는 영향을 실증 분석하여 아웃소싱을 하는 가장 큰 이유로 제 3자 물류 기업의 자산이용과 물류비용 절감 이라고 결론 내렸다. 아웃소싱 서비스의 선택에서는 중요 요소로 서비스 품질을 뽑았으며, 그 외 녹색 물류 실행과 사회적 기업으로서의 기업 이미지에 대한 것도 제 3자 물류 업체 선정에 중요한 요소가 되는 것으로 실증하였다.

이외 한 장섭(2006)은 제3자 물류 활성화 요건으로 효율적 물류 전략 추진, 물류서비스 기반 요소 확충, 물류업체간 전략적 제휴 및 사이버 물류시대 대비 등을 제시하였다. 마지막으로 정보 및 네트워크 구축 등의 정보화 시대에 맞는 발전 전략으로 윤정현(2007)은 맞춤형서비스 개발, 컨설팅 능력제고, 정보 인프라와 네트워크 구축 KPI 개발의 필요성을 피력하였다.

### 3. 물류 기업의 발전에 관한 선행 연구

물류서비스의 개념 발전과 체계는 제 1자 물류, 제 2자 물류, 제 3자 물류, 제 4자 물류 순이다. 즉 1980년대 이전의 자가 물류 시대에서 1990년대의 자회사 물류로 그리고 앞서 살펴보았듯이 1990년대 후반부터 발전된 물류 아웃소싱의 개념이 도입된 제 3자 물류로 발전해 왔다. 그리고 2000년 이후에는 IT기술과 물류 컨설팅이 가미된 제 4자 물류가 물류 서비스의 나아가야 할 방향으로 제시되고 있다.

임석철(2001)의 연구에서 그는 화주 기업의 기업 전략에서 물류 아웃소싱은 물류 분야의 고객서비스 향상, 물류비용 절감 등 물류 업무에 대한 효율성 극대화를 위하여 SUPPLY CHAIN 상 기능을 전제하거나 일부를 대행, 수행하는 업종으로 정의하는데, 이것 또한 물류산업 대부분이 운송 분야에 집중되어 있어 물류산업 발전이 한 방향으로 치우치는 것이고, 단순 거래 관계에 국한되는 것 때문이라고 서술하였다. 그러나 이를 제 3자, 제 4자 물류로 발전시키기 위해서 화주기업과 물류 기업 간의 전략적 제휴를 하여 한 단계 업그레이드되는 것이 중요하다고 주장하였다.

최승락(2011)은 물류 발전 초기 단계에는 단순 운송, 보관, 하역, 재관리 등에 국한되었으나 최근 발전된 TOTAL 물류 서비스를 수행하고 있다고 서술하며, 물류 아웃소싱 대상은 조달, 생산, 사내, 판매 물류 등 SCM 상 전반이며 수·배송, 하역, 창고관리, 라벨링, 포장 등이 활용도는 높으나 주문접수, 제품조립, 고객서비스 관리, 정보시스템 등에서는 그 활용도가 떨어진다고 하였다.

1990년대 이후 발전된 제 3자 물류가 더욱 발전된 방향으로 나아가는 것은 한 분야에 국한된 것이 아닌 물류 분야의 모든 서비스를 제공하여 화주가 편리하게 ONE-STOP으로 서비스를 제공 받을 수 있도록 하는 것이다.

물류의 발전 과정에서 물류 기업의 발전 과정은 물류 수행 주체로 제

1자, 제 2자, 제 3자 물류로 분류 할 수 있으나 기업이 이러한 단계를 거치며 발전하지는 않는다.

계열사의 안정된 물량을 기반으로 높은 매출액을 달성하며 국내 대표 물류업체로 성장한 글로벌, CJ대한통운, 범한판토스와 같은 경우는 대기업 물류 자회사로서 물량 확보를 통한 성장이나 운송업 또는 복합운송 주선업을 오랫동안 수행하여 전문성을 획득하고 탄탄한 영업력과 시스템을 확실하게 구축한 후에 제 3자 물류업체로서 입지를 다지는 과정을 거쳤다.



## 제3장 제 3자 물류 환경 현황

### 제1절 제 3자 물류 환경 변화

#### 1. 글로벌 기업 환경 변화

현대의 기업들은 무한경쟁에 노출되어 있으며 이러한 무한 경쟁에서 살아남기 위하여 연구, 생산, 판매에 있어 물류관리에도 깊은 관심을 가지고 있다. 물류를 운송, 보관 등의 단순 서비스로 여기던 과거와 달리 기업이 글로벌화 되면서 물류를 관리적 개념으로 도입하여 물류를 계획 운영하여 최적화된 물류 업무에 초점을 맞추고 있다.

글로벌 기업들은 이미 IT기술을 이용하여 최신의 물류 관리 시스템을 구축하여 글로벌 네트워크에서 원재료 조달, 생산, 판매에 이용하고 있다. 세계가 지금 글로벌, 블록화 되어 감에 기업 또한 고부가가치 물류로 진화되고 있는 것이다.

##### 1) 기업 경영적 관점

세계 무역 환경적 측면에서도 자유무역을 전제로 국가 간 FTA가 활발하게 체결되고 이에 국가 간의 무역장벽이 무너짐에 따라 무역량 변화는 산업계에 큰 영향을 미치며 글로벌 물류기업의 제 3자 물류 시장의 진입이 활발해지고 대형화 되어 경쟁이 치열해 지고 있다. 이에 글로벌 물류 혁신은 기업의 효율적인 경영에도 필수 요소가 되고 있는 것이다.

기업은 전문 제 3자 물류회사의 협력을 통하여 국제 복합 운송 시스템을 도입하여 경쟁력을 갖추고 시장 확대를 이루고 있다.

현지화 및 공급 지역의 다양화에도 리스크 관리가 용이한 글로벌 네트워크를 통한 물류 시스템은 주된 물류 거점에서 유기적으로 연결되어 신속, 정확, 안전하게 운송을 가능하게 하였다. 이에 기업들은 전문 물류회사와의 전략적 제휴와 M&A(전문 물류회사 M&A 포함)를 통하여 물류 네

트위크를 확대하여 물류기업 자체도 글로벌 기업으로 성장하는 기틀을 마련하고 있다.

## 2) 물류 당사자 간의 관점

기업은 글로벌화에 따라 해외 시장의 진출로 인하여 원자재의 구매와 완제품의 판매에 있어 원가 경쟁의 중요성은 날로 부각되고 있다.

이러한 기업 간의 경쟁과 다국적 기업의 등장은 물류의 단순한 개념에서 기업의 이익 창출의 중요한 구성요소로서 기업의 경쟁력을 확보하는 중요한 요인이 되었다.

제 3자 물류의 개념이 도입된 이후 물류는 더 이상 운송, 하역, 보관 서비스가 아닌 물류를 계획 관리 기법으로 운영하는 로지스틱스 개념으로 발전하였고 1990년 중반 이후부터는 SCM이 구축되면서 공급자와 소비자 간의 점점 관리 프로세스를 이용하여 물류 업무의 불필요한 요소들을 제거하고 효율화가 이루어지게 되었다. SCM은 기업이 글로벌 시장에서 생존하기 위한 중요한 요소가 되었고 물류서비스를 전략적 기능으로 인식하며 많은 기업들이 도입하고 있다.

선진국에서 물류 기업의 전략적 제휴와 M&A 등을 통해 세계화에 맞춘 거대한 물류 네트워크를 구축하고 이를 바탕으로 효율화된 통합적 서비스를 제공하고 있다. 이는 물류 전문기업이 최적화된 서비스를 제공하여 통합 SCM을 발전시키는데 주도적 역할을 하고 있는 것이다.

유럽과 미국에서 수송산업 규제가 완화 또는 철폐되면서 물류기업의 발전에 기반이 되었고 특히 미국의 경우 1980년 트럭운송사업법의 시행으로 연방정부가 엄격하게 관리하였던 진입규제, 운임규제, 사업영역 등에 대한 규제가 사라짐에 진입장벽이 낮아진 틈으로 물류업체가 증가하게 되었다. 이후 물류 전문기업들의 경쟁 속에 새로운 비즈니스에 대한 갈망으로 이어졌고 화주 물류를 대리하는 제 3자 물류가 출현하게 된 것은 앞서 살펴보았다.

이는 시스템화된 영업력과 정보력을 가지고 있는 다국적 물류회사 또

는 대기업의 물류 자회사들이 그들의 안정된 경영을 발판으로 경쟁력을 더 갖추어 가기 위하여 물류정보관리와 컨설팅 업무를 추가하게 됨에 따라 중소 물류기업과 차별화된 시장이 형성되는 시발점이 되었다.

### 3) 저비용 고품질의 관점

화주기업의 물류서비스 수주의 경쟁이 날로 심화됨에 따라 고객사의 물류 전문기업의 서비스 질에 대한 요구는 날로 높아지고 물류업체의 과다 수주 경쟁으로 물류비용은 낮아지고 있다.

화주기업은 경영관리와 고객 관리에 있어 그 구조가 다양해짐에 따라 화주사의 고객과도 접점에 있는 물류회사로 아웃소싱에 있어 다양하고 양질의 서비스를 요구하고 있다. 이러한 변화에 물류기업들은 기존에 구축하였던 물류시스템을 더욱 발전된 형태로 만들거나 새로운 시스템의 도입, 물류 인프라에 끊임없이 투자를 하게 되었고, 이는 저비용 고효율의 물류시스템의 발전으로 나아가야만 하는 당위성을 제공하게 된 것이다.

화주기업의 저비용 고효율 물류관리의 요구에 전문 물류기업들은 그들의 이익창출을 위하여 고객의 요구에 맞는 투자와 물류관리기법을 발전시켜야만 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 것이다.

## 2. 국내 물류 환경 변화

### 1) 국내 물류의 아웃소싱 증가

국내 물류 시장 역시 글로벌 물류 환경 변화에 따라 1990년대 후반부터는 본격적으로 아웃소싱 개념이 도입되어 산업계에서 사용되었다.

대한상공회의소의 2005년 물류서비스 이용실태 조사를 살펴보면 국내 물류 아웃소싱이 2003년 48.6%에서 2005년 55.6%로 증가한 것을 볼 수 있는데 이는 국내 기업들도 자사의 물류를 아웃소싱하여 물류 전문 업체로부터 물류 서비스를 제공받아 물류를 수익창출의 중요한 요소로 간주

되고 있다고 볼 수 있다.

## 2) 국내 물류 전문 업체의 역할 증가

국내의 물류기업들은 대기업 물류 자회사로 성장한 물류자회사의 대형화와 물류 중견기업의 성장으로 화주의 다양한 물류서비스 요구에 발맞추며 성장하고 있다. 이와 함께 글로벌 물류회사의 국내 진출의 가속화 또한 화주기업들에게 저비용 고효율의 다양한 물류 서비스를 제공하여 그들의 본래 사업에만 집중할 수 있도록 만들어 주고 있다.

화주의 물류에 대한 솔루션은 단순한 포장, 운송, 하역, 보관을 형태에서 더욱 발전되어 정보시스템을 구축하여 물류 경로의 모든 서비스를 실시간으로 제공하는 형태로 발전하고 있다.

## 3) IT기술 발전의 역할 증가

정보기술의 발전은 많은 분야에서 변화와 혁신을 가져 왔으며 물류 분야에서도 IT기술을 접목하여 물류시스템의 발전을 이끌었다. IT정보기술이 현재와 같이 발전하기 전에는 고객사의 물류 흐름과 작업 상황, 결과 등을 전화나 팩스 등을 이용하여 알려주거나 화주기업과 개별적인 인터페이스 프로그램을 독자적으로 구축하여 운영해만 하는 어려움이 있었다. 그러나 IT기술이 발전함에 따라 물류시스템을 적극 이용하여 물류흐름에 대한 정보가 화주업체에 정확하고 신속하게 전달되어 화주기업은 저비용으로 자사 내에서 물류를 관리하고 수행하는 것과 같은 효과를 얻을 수 있게 되었다.

이는 화주기업이 물류 아웃소싱을 결정하는데 긍정적 효과로 크게 작용하는 역할을 하였다. 특히 현재의 인터넷 발달은 물류회사의 고객들이 시간과 장소의 제약 없이 그들이 외주한 물류 서비스 현황을 손쉽게 파악하게 하였다.

이와 더불어 정보기술의 급속한 발전은 무선통신기술을 운송 서비스에 이용하여 다양한 서비스를 개발하게 되었고 아웃소싱의 여러 가지 기법

도 이끌게 되었다. RFID를 이용하여 화물의 이동 경로를 실시간으로 파악하고 기업의 생산, 판매, 재고 관리 등의 데이터베이스 구축 관리와 SCM, QR 등의 체계적 관리 시스템도 만들 수 있게 된 것이다.

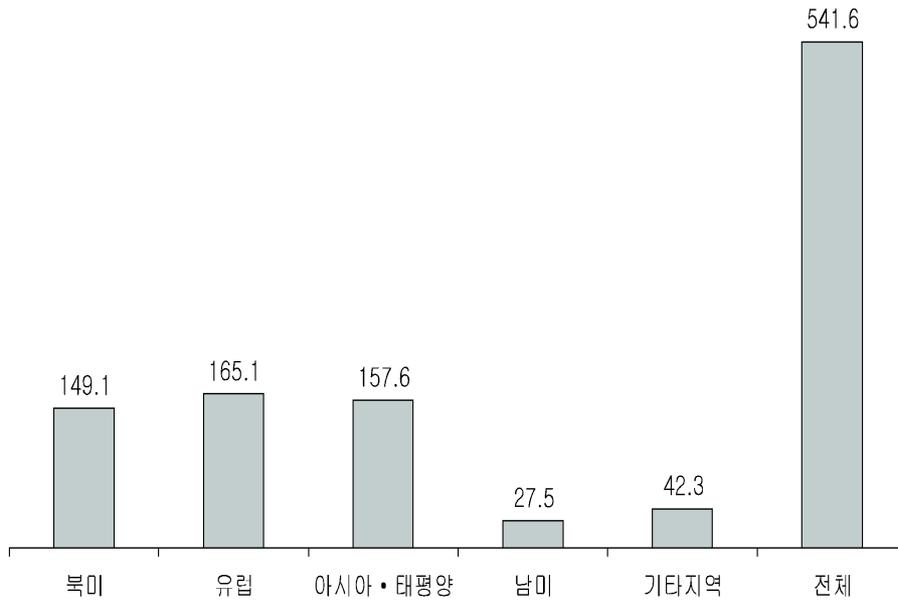
IT기술을 바탕으로 물류분야의 소프트웨어와 하드웨어의 혁신적 발전을 통하여 물류시스템과 장비의 고부가가치를 창출하고 화주기업의 다양한 요구에도 저비용 고효율로 부응하는 기틀이 되고 있는 것이다. 특히 글로벌 및 대기업 물류기업들은 그들의 충분한 재정을 기반으로 이를 십분 활용하여 마케팅 전략으로 사용하고 있다.

## 제2절 국내외 제 3자 물류 현황

### 1. 국외 제 3자 물류 현황

우정경영연구소 박찬석 연구원의 2011년 보고서 “물류시장 회고와 전망” 에서 캡제미니 컨설팅의 제 3자 물류를 활용하고 있거나 그렇지 않은 화주 1,561개 업체와 제 3자 물류기업 697개를 대상으로 조사를 실시하여 발표한 “2012년 제 3자 물류 연구” 를 인용하여 2010년 세계 제 3자 물류 시장 매출 규모는 5,416억 달러로 집계되었고, 규모가 가장 큰 시장인 유럽은 1,651억 달러, 아시아·태평양은 1,576억 달러, 북미는 1,491억 달러 등으로 집계 되었다고 하였다.

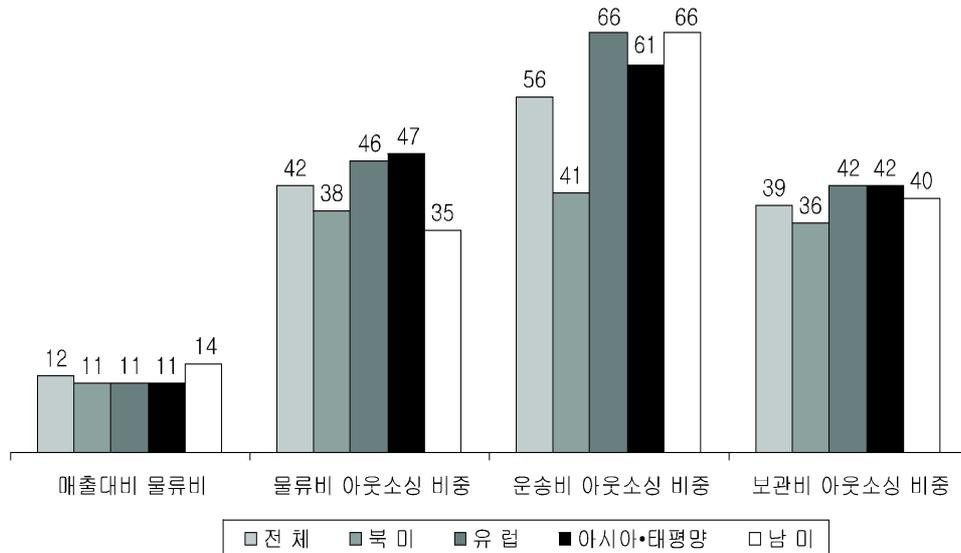
그리고 동 보고서의 대륙별 물류비 지출 비중 조사결과 전체 업계의 매출액 대비 물류비 비율은 <그림 2>에서와 같이 12%로 나타났다. 지역별 편차는 크지 않지만 남미가 14%로 다소 높았으며, 북미·유럽·아시아 지역이 11%로 집계되었다. 물류비용 중 아웃소싱으로 지출하는 비용의 비율은 평균 42%이며 아시아·태평양 지역은 47%, 유럽은 46%, 북미는 38%, 남미는 35%로 각각 나타났다.



자료 출처 : 2012년 제 3자 물류 연구, 컵제미니 컨설팅(2011)

<그림 1> 2010년 대륙별 제 3자 물류 매출 현황 [단위 : 10억 달러]

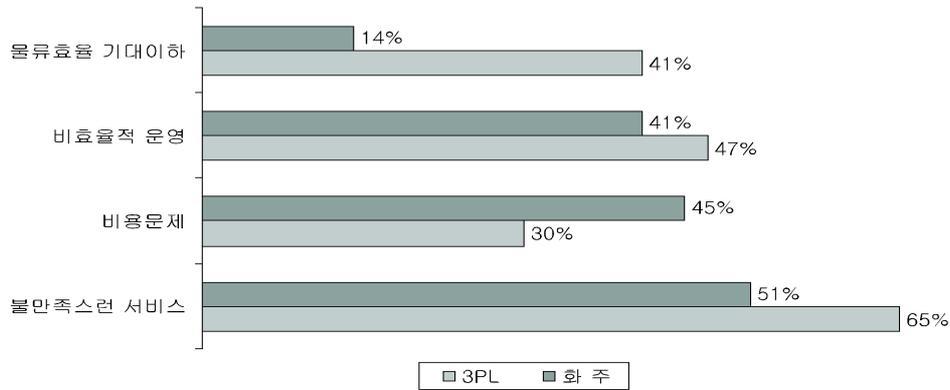
또한 전체 운송비용 중 제 3자 기업에 의뢰하는 비중은 평균 56%로 지역별로는 유럽과 남미가 66%로 높게 나타났으며, 아시아·태평양 지역이 61%, 북미가 41%로 운송관리를 직접 담당하는 경우가 많은 것으로 분되었다. 창고관리 비용 중 제 3자 물류에 지출하는 비율은 평균 39%로 운송관리보다 낮은 것으로 나타났다. 제 3자 물류의 활용 효과도 점차 높아져 전체 물류비 감소율이 제 3자 활용 이후 13% 감소하였으며, 재고 비용 감소율은 9%, 물류 고정자산 감소율은 25%에 이르는 것으로 분석되었다. 이 밖에 주문 충족률은 기존 70%에서 79%로 향상되었고, 주문정확도는 기존 80%에서 87%로 모든 물류부문의 수치가 향상된 것으로 나타났다.



자료 출처 : 2012년 제 3자 물류 연구, 킵제미니 컨설팅(2011)

<그림 2> 2010년 대륙별 물류비 지출 비중 [단위 : %]

세계 시장에서 제 3자 물류의 발전은 수치상으로는 확인할 수 있으나 미국의 시장조사기관인 Aberdeen의 2011년 1월 조사에서 북미 지역의 제 3자 물류를 비롯하여 운송업체와 창고 운영업자, 포워드, 물류 관련 솔루션 업체와 컨설턴트 및 그 이용자들을 대상으로 실시한 설문조사 결과, 3PL 사용자의 80%가량이 여전히 글로벌 경제위기의 영향을 직간접적으로 받고 있다고 답하였고, 기존 제 3자 물류업체와 재계약을 연장하지 않는 이유로는 대해 낮은 수준의 서비스가 화주와 물류업체의 공통된 가장 큰 원인으로 꼽았다. 이러한 결과는 국제 시장에서 공통적으로 나타나는 제 3자 물류의 발전을 가로막는 원인 중 하나로 가장 큰 요인임을 알 수 있다.



자료 출처 : Aberdeen조사 자료(2011. 1)

<그림 3> 기존 제 3자 물류기업과 재계약하지 않는 이유

## 2. 국내 제 3자 물류 현황

### 1) 국내 물류 산업의 현황

대한민국의 고성장은 수출이 중추적 역할을 하였다. 이는 국내의 물류 산업이 얼마나 중요한가에 대한 반증이라 할 수 있다.

한국무역협회 자료(2011.12.05)에 따르면 2011년 세계 9번째로 무역 1조를 돌파하였고 수출은 세계 7위로 나타나고 있다. 그러나 이러한 중추적 역할의 물류산업 구조에서는 낙후되었고 그 영세함에서 큰 변화를 이룩하지 못하고 있는 실정이다.

인천대학교 안우철 박사의 학위 논문(2012년) "한국과 일본의 물류산업 시장구조 비교 분석 연구"에서 물류기업의 97%가 10명 미만의 종사자를 보유하고 있는데 이러한 이유로 2000년 규제완화 이후 개인사업자 위주의 육상화물운송 주산업의 증가 등이 주요 요인으로 작용하였다고 주장하였다. 특히 국내 육상화물운송 시장은 하불 단계가 지나치게 많아 운송업의 서비스 질을 떨어뜨리고 경쟁력을 약화시키는 원인이 되고 있다고 분석했다.

국내 물류산업의 업종별 추이를 살펴보면 물류업체 수는 2011년 총 17만 4천여 개로 본 논문에 인용된 통계자료의 시작 년도인 2001년 이후

10년간 31.6% 증가하였다. 또한 2011년 업체당 종사자수는 2.6명으로 10년간 큰 변화 없이 유지하고 있음을 통계자료에서 나타나고 있는데 이는 국내물류산업에 영세함을 그대로 보여준다 할 것이다. 특히 국내 물류산업에 큰 비중을 차지하는 화물운송업에서도 대부분 1인 기업체이며 그 외 업종에서도 큰 변화가 없는 추이를 나타내고 있다. 이는 소기업의 영세한 물류 업체들의 과다 경쟁 속에서 물류산업의 발전은 오히려 정체되고 소기업에서 발전된 중견 기업 더 나아가 물류 대기업으로 발전도 없다는 것을 반증하다 할 것이다.

<표 1> 한국물류산업 업종별 추이

구분		2001	2003	2005	2007	2009	2011	10년간 증가율
종사자 수	화물운송업	199,271	235,941	244,522	234,591	265,738	260,625	30.8
	물류시설운영업	31,281	38,344	46,473	43,535	48,523	52,256	67.5
	물류서비스업	104,803	103,113	105,930	117,666	120,227	140,002	33.6
	전체	335,355	377,398	396,925	395,792	434,488	452,883	35.0
업체 수	화물운송업	120,008	150,762	154,555	151,033	150,502	157,633	31.4
	물류시설운영업	3,405	3,862	4,229	4,596	4,919	4,757	39.7
	물류서비스업	9,059	9,320	9,617	10,586	11,031	11,998	32.4
	전체	132,472	163,944	168,401	166,215	166,452	174,388	31.6
업체당 종사자 수	화물운송업	1.7	1.6	1.6	1.6	1.8	1.7	-
	물류시설운영업	9.2	9.9	11.0	9.5	10.0	11.0	-
	물류서비스업	11.6	11.1	11.0	11.1	10.9	11.7	-
	전체	2.5	2.3	2.4	2.4	2.6	2.6	-

주) 화물운송업에서 여객부문의 통계치가 포함된 정기항공운송업과 Korail을 제외했음.  
 자료: 통계청의 「전국사업체조사」 결과를 물류정책기본법의 분류에 따라 재구성한 것임.<sup>30)</sup>  
 자료 출처: 한국고용정보원, 물류산업의 인력수요 전망(2012년 12월)

## 2) 대기업 자회사의 제 3자 물류 진출 현황

대기업의 물류자회사들은 모기업 계열사의 화물을 안정적으로 유치하여 시장지배력을 확충하여 제 3자 물류 서비스에 활발하게 진출하고 있다.

<표 2>에서 대기업의 물류 자회사의 매출 추이를 보면 안정적 물량으로 꾸준하게 성장하고 하고 있는 것을 볼 수 있다. 이러한 안정적 물량

을 바탕으로 대기업의 물류 자회사들은 공격적인 영업을 통하여 제 3자 물류로 진출하고 있으며 제 2자 물류에서 제 3자 물류로의 전환은 대기업 물류 자회사들의 성장 측면에서는 당연한 수순이다. 그러나 이는 중소기업 입장에서 거대한 영업력과 자본을 가진 물류 자회사와의 경쟁은 처음부터 경쟁 구도 자체가 되지 않는다고 여겨진다. 이러한 대기업 물류 자회사의 성장 바탕을 불공정 거래로 치부 하여야 할 것인지 아니면 낙후된 국내 물류산업의 발전을 위하여 대기업 물류 자회사의 제 3자 물류 진출을 장려해야 할 것인지에 대한 상충된 의견의 정당성에 대하여 합당한 고찰이 필요한 시점인 것이다.

이에 본 연구를 통하여 제 2자 물류의 장려가 낙후된 국내 물류산업의 발전을 이루는 중요한 핵심이라는 것에 대한 근거를 충분히 제시하여 제 3자 물류에서 파생된 문제들의 근간을 해결하는 방안을 도출하고자 한다.

<표 2> 대기업 물류 자회사 매출 및 2자 물류 비중

[단위 : 억 원]

기업	2010			2011			2012		
	전체	제 2 자	비중	전체	제 2 자	비중	전체	제 2 자	비중
GS 그룹 STS 로지스틱스	58	58	100%	60	60	100%	66	66	100%
삼성전자 로지텍	14,667	13,980	95.30%	12,583	11,910	94.70%	11,806	11,172	94.60%
롯데그룹 롯데로지스틱스	4,915	4,688	95.40%	5,842	5,493	94.00%	6,749	6,221	92.20%
LG 전자 하이로지스틱스	4,039	3,759	93.10%	4,443	4,107	92.40%	4,479	4,128	92.20%
두산	1,161	614	52.90%	1,997	1,541	77.20%	3,163	2,915	92.20%
현대·기아차그룹 현대글로벌비스	27,370	22,535	82.30%	35,268	27,875	79.00%	42,529	31,129	73.20%
대림그룹 대림 코퍼레이션	3,416	740	21.70%	3,744	1,015	27.10%	5,273	2,089	39.60%
동부그룹 동부 익스프레스	5,760	1,848	32.10%	6,296	2,239	35.60%	6,788	2,454	36.20%
CJ 그룹 CJ-GLS	13,302	3,136	23.60%	15,407	3,803	24.70%	17,765	5,516	31.00%
현대그룹 현대 로지스틱스	7,076	578	8.20%	7,856	409	5.20%	8,197	631	7.70%
CJ 그룹 CJ대한통운	21,310	3,937	18.50%	20,384	2,530	12.40%	24,914	1,124	4.50%

범 LG 그룹 범한판토스	14,576	10,470	71.80%	12,539	9,262	73.90%	13,244	9,648	72.80%
한화그룹 한익스프레스	2,037	655	32.20%	2,351	740	31.50%	2,515	795	31.60%
합 계	119,687	66,998	56.00%	128,770	70,984	55.10%	147,488	77,888	52.80%

자료 출처: 국토교통부 2013년 자료 (범한판토스/한익스프레스 해외물류 자료 미포함)

현대·기아차그룹 물류자회사 현대글로벌비스는 현대·기아차의 성장과 해외진출을 바탕으로 자동차 운반선 사업을 기반으로 급속하게 성장하였고 2012년 매출액에서도 4조 2천 5백 2십 9억 원으로 단연 압도적인 매출로 2010년 대비하여서도 2년 새 1.55배 성장하였다. 현대글로벌비스는 그 동안 현대·기아차의 시장 점유율 상승과 글로벌 자동차 회사로 성장, 해외 공장 증설 등과 계열사인 현대제철의 고로 증설 등의 배경을 바탕으로 급성장하여 왔다. <표 2>에서와 같이 매년 계열사 물량이 80% 내외로 그룹 물량으로 단기간 급성장한 것이다. 그러나 이제는 현대글로벌비스가 그룹사 중 주력 화주인 현대·기아차의 저성장이 전망됨에 따라 그룹사 비중을 낮추고 제 3자 물류로 전환을 빠르게 준비하고 있다. 계열사 비중이 소폭 줄어들고 있는 것도 이러한 맥락으로 볼 수 있다.

CJ대한통운은 삼성그룹과 CJ그룹의 2012년 CJ그룹 이재현 회장 미행사건, 삼성그룹 이진희 회장과 그의 형 이맹희 씨의 상속 소송 등으로 연간 3,000억 원 규모의 동남아 시장 물류 진행을 중단하게 되었다. 그룹간 갈등은 서로의 사업 협력을 중단시켜 CJ대한통운은 전체 매출의 20%가 넘는 범 제 2자 물류 물량이 줄어들면서 신규 물량 확보를 위한 영업을 공격적으로 하고 있다.

한편 범 LG가로 LG그룹의 물류를 전담하고 있는 범한판토스는 LG그룹의 LG상사가 인수를 준비하고 있다. 2013년 기준 연결매출 2조원, 영업이익 592억 원, 순이익 493억 원으로 11개의 종속회사와 42개의 관계회사를 보유하고 있는 범한판토스를 LG상사가 인수하여 석탄, 석유 등 E&P 부문에 대한 이익감소를 안정화된 물류비용으로 변동성을 완충하고 그룹

사의 트레이딩 및 프로젝트 사업에 대한 역량을 키우기 위함이다.

이와 같이 대표적 대기업의 물류 자회사의 사례에서 살펴보았듯 대기업들은 오히려 물류 자회사를 소유하고 더욱 성장세에 가속도를 붙이고 있다. 이러한 추세가 중소 물류회사에 위협으로만 치부해야 할 것인지 아니면 국내의 물류산업의 발전의 기반으로 세계적인 물류회사를 만들 수 있는 기반이 되는지에 대하여서는 깊이 고찰해 봐야 한다.

정부가 대기업의 제 2차 물류를 규제하면서도 2013년 6월 국토부가 글로벌 물류기업 육성사업 대상 기업 선정에서 현대글로벌, CJ대한통운, 범한판토스, 현대로지스틱스, 한진, 장금상선 등 6개 기업을 선정한 것은 국내 물류산업의 발전 대기업 물류 자회사는 필수 불가결한 존재임이 증명한다 할 것이다.

### 3) 국내 제 3차 물류 활용 실태

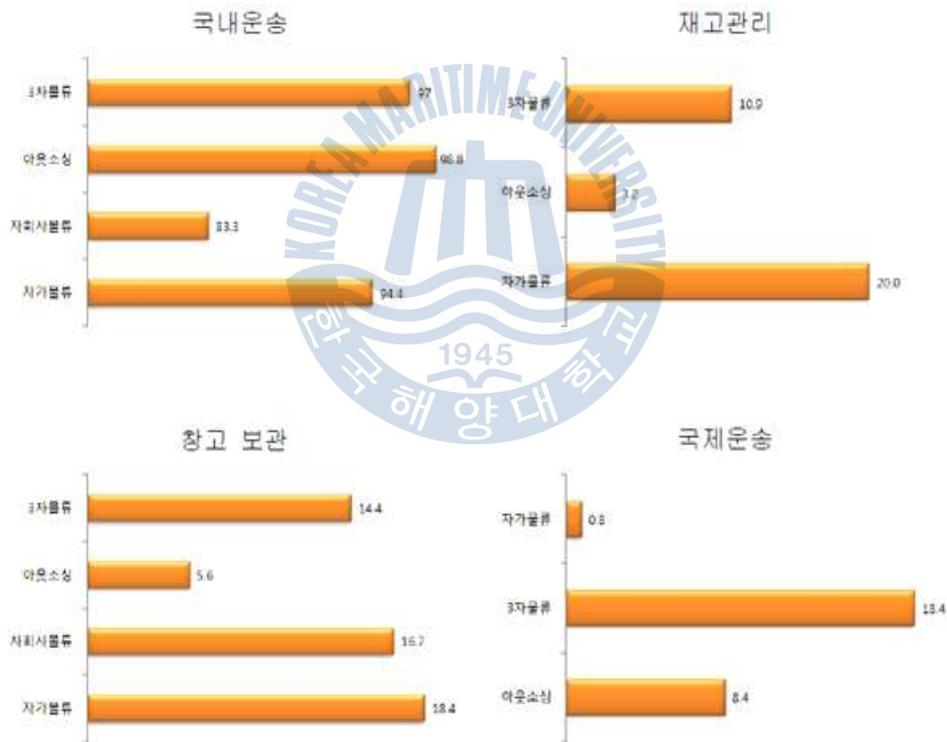
국내 제 3차 물류 활용 현황을 한국무역협회(2012.12) 2012년 제 3차 물류 및 물류공동화 활용 실태조사를 통하여 살펴보면 물류관리 운영방식 중 제 3차 물류 형태가 59.6%로 가장 높고 자가물류는 그 뒤를 이은 39.7%, 자회사물류 0.8%로 조사되었다.



자료 출처 : 2012년제 3차 물류 및 물류 공동화 활용 실태조사, 한국무역협회(2012.12)

<그림 4> 주된 물류관리 운영방식 [단위:%]

다음으로 물류기능별로 살펴보면 국내 운송은 아웃소싱, 제 3자 물류, 자가물류 순으로 이용 비중이 높았고, 재고관리의 경우는 자가물류 제 3자 물류, 아웃소싱 순으로 비중이 높았다. 더불어 창고보관의 경우에는 자가물류와 자회사물류 이용이 높고, 국제운송은 제 3자 물류 비중이 가장 높게 조사되었다. 결론적으로 물류기능별로 국내 운송과 국제 운송은 아웃소싱 또는 제 3자 물류를 이용하고, 기업의 이윤과 직결되는 재고관리와 창고 관리는 자가 물류 또는 자회사 물류를 이용하고 있어 국내 제 3자 물류는 선진국에 비하여 그 기능적으로 단순한 측면을 보여 준다.



자료 출처 : 2012년제 3자 물류 및 물류 공동화 활용 실태조사, 한국 무역협회(2012.12)

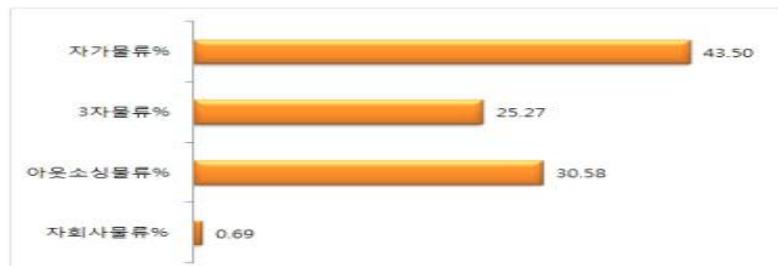
<그림 5> 물류 기능별 운영방식(% , 복수응답)

마지막으로 평균물류비용 조사에서는 제 3자 물류비용으로 지출이 30억 6천 5백만 원으로 가장 높게 나타났으며, 자가 물류비용으로 19억 1천 1백만 원, 자회사로의 물류 지출이 13억 5백만 원으로 나타났다. 업종별로 보면 제조업이 제 3자 물류에 지출이 평균 31억 2천 3백만 원으로 가장 높고 유통업은 자가 물류비용으로 지출한 금액이 평균 41억 6천 4백만 원으로 가장 높았다. 물류비용 총액 대비 운영 방식별 물류 지출비용의 비중으로 환산하면 자가 물류가 43.5%로, 제 3자 물류 25.3%, 아웃소싱 30.6%, 자회사물류 0.7% 순으로 조사되었다.



자료 출처 : 2012년제 3자 물류 및 물류 공동화 활용 실태조사, 한국무역협회(2012.12)

<그림 6> 지출 물류비 [단위:억 원]



자료 출처 : 2012년제 3자 물류 및 물류 공동화 활용 실태조사, 한국무역협회(2012.12)

<그림 7>물류비 대비 지출 물류비 [단위:%]

지금까지 2012년 기준 국내 제 3자 물류 이용 실태를 보면 물류운영 관리 방식에서는 제 3자 물류 및 아웃소싱 비중이 높았지만, 창고 및 재고관리는 자사 창고 또는 자회사를 이용하는 비중이 높게 나타나고 있다. 이는 앞서 국내 물류 산업의 현황에서 살펴보았듯이 대기업의 물류 자회사와 몇 개의 물류 중견 기업을 제외하면 영세함을 면치 못하고 있어 물류센터, 운송장비 등의 물류 인프라를 갖춘 종합물류기업의 비중이 낮다는 것을 보여주는 것이다.

<그림 7>의 물류기능별 국제운송 부문에서도 나타나듯 포워딩 부문의 제 3자 물류 또는 아웃소싱이 높은 비율을 나타내는 것은 국제 경쟁력을 갖춘 대형 물류회사가 크게 미약한 수준임을 증명하는 것이다.



## 제4장 국내 제 3자 물류의 문제점 및 개선방안

### 제1절 국내 제 3자 물류의 문제점

#### 1. 국내 물류 산업 환경상의 문제점

한진물류연구원(2007)의 국내 3PL 이용실태 조사결과에서 물류 업무를 아웃소싱함에 있어 제 3자 물류에 대하여 모르고 있거나 정보가 부족하여 기피하는 것으로 나타났다. 특히 항운노조 사태, 화물연대 파업 등을 보면서 물류를 아웃소싱을 할 경우 컨트롤에 있어 제 3자가 하게 되므로 이러한 문제들이 재발될 경우 그 방어적 방안에 대하여 직접 그리고 즉각적으로 할 수 없다는 잘못된 인식 또한 제 3자 물류 이용에 방해 요소로 작용하고 있다. 그리고 물류업체를 3D업종으로 생각하는 구직자와 인력의 잦은 이동은 물류산업의 환경을 더욱 악화시키는 요소가 되고 있다. 이러한 화주기업과 구직자의 인식에는 대기업 자회사를 제외한 제 3자 물류업체의 영세함이 큰 원인으로 작용되고 있다.

현재의 국내 물류산업 환경은 영세기업과 부가가치가 낮은 사업위주의 현 산업 환경 탓에 물류 전문기업이 부족하고 이로 인하여 신뢰도와 업무 효율성이 떨어지는 악순환이 반복되고 있다.

현대경제연구원 2012년도 VIP REPORT의 “국내 물류산업의 문제점과 물류효율화 방안”에서 국내 물류산업 관련 기업 96%가 10명 미만의 영세기업이라는 자료에서도 전문적인 물류서비스 제공에 한계를 갖는 원인을 나타내고 있다. 또한 국내 물류 기업에서 직원이 300명 이상의 대기업 물류 기업은 총 80개 업체로 물류 전체 기업 수의 1%도 되지 않는다고 한다.

또 다른 국내 물류가 안고 있는 문제점은 국가 물류비의 비효율성이다. 한국교통연구원의 국가 물류비 추이를 <그림 5>에서 보듯이 국내물류활동 과정에서 발생한 국가 물류시장 규모는 2010년 기준 130조 694십

억 원으로 전년대비 12.9% 증가하였고 조사 시작 기간인 2001년 이후 꾸준한 증가를 보이고 있다. 이는 물동량의 증가하고 부가가치 물류활동의 활성화로 인하여 꾸준히 비용이 증가한다는 긍정적인 요인으로 분석할 수도 있으나 2010년 국가 물류비가 한국교통연구원의 자료에서 GDP 비율 대비 11.1% 이라는 점은 물류 선진국인 미국 8.03%, 일본 8.95%에 비하여 높은 수준임을 알 수 있다.

이에 더하여 한국교통연구원 자료의 국가 물류비에서 부가가치가 차지하는 비중을 살펴보면 2001년 66.69% → 2003년 67.54% → 2005년 62.18% → 2007년 58.30% → 2008년 54.55% → 2009년 55.97% → 2010년 56.32%으로 감소하는 반면 물류비용이 증가하고 있음을 볼 수 있는데 이는 국내 물류비용이 물류 선진국의 GDP 대비 비율보다 높고, 부가가치 비율은 꾸준히 떨어지고 있는 추세로 국내 물류비용의 경제성이 떨어진다는 것을 증명하고 있다.



자료 출처 : 2010 국가 물류비 산정 및 추이분석, 한국교통연구원 (2013.01)

<그림 8> 국내 물류비 및 GDP대비 물류비용 추이

## 2. 국내 물류 산업에 대한 국가 정책상의 문제

국내 물류 산업은 1990년 물류 관련 법률에 의거 창고업, 화물 자동차 운송업 등으로 각각 규정, 관리되고 있다. 이러한 이유로 수출입 화물을 운송하는 일반화물운송업은 보세운송업 등록을 취득하지 않으며 보세화물을 운송할 수 없다.

화주 기업의 물류 업무의 다양한 서비스 요구에 대하여 물류기업은 물류산업에 대한 다양한 인허가 절차를 거쳐야만 하는 통합 서비스를 제공할 수 있다. 이와 같이 과도한 물류업의 법규와 규제는 물류 산업의 균형 발전과 화주기업과 물류 기업 간 통합물류체계 구축을 저해하는 요인으로 작용한다. 또한 현재 정부는 화주기업은 지식경제부, 물류기업은 해양수산부(과거 국토해양부) 에서 소관 업무를 관할함에 따라 통합물류를 어렵게 하고 있으며, 화물운송업, 창고보관업 등의 과거 업종별로 나누어 관리하여 각 부처별 이기주의 속에 종합물류기업의 발전 도모를 못하고 있는 실정이다. 2003년 정부는 동북아 물류중심 로드맵 발표를 시작으로 2004년 국가물류 개선 대책과 물류전문기업 육성방안, 2005년 종합물류기업 인증, 물류 전문인력 육성 지원 등 제 3자 물류 활성화를 위한 법적, 제도적 대책을 세웠다. 1945

이러한 정부 대책은 국가가 물류산업을 육성해야 한다는 것에 대하여서는 정확하게 파악하고 있지만 2014년인 현재까지 별다른 성과를 내지 못하고 있는 실정이다.

2006년 화물운송업, 물류시설업, 물류서비스업을 종합적으로 운영하여 화물의 운송, 보관, 하역 등 전반적인 물류 아웃소싱 서비스를 제공하는 물류기업 총 21개를 선정하여 정책 및 세제 지원을 하였던 종합물류기업 인증제도의 경우도 최초 2~3개의 대표 기업 선정 후 국가경쟁력을 갖추도록 지원한다는 당초의 계획이었다는 점은 정부가 현재의 치열한 물류 경쟁 상황을 간과한 점이 있었다.

이와 더불어 제 3자 물류시장의 활성화를 위해서 제3자 물류업체를 이

용 하는 화주기업에게 2~3%의 법인세를 감면하여 주었지만 유효성이 없는 정책으로 전략하였다. 이러한 정부 정책상의 실패나 유명무실한 정책으로의 전략은 정부 부처 간의 이해관계와 그로 인한 충돌, 이기주의적 발상으로 기인한다.

물류 정책의 주관 부처인 건설교통부와 해양수산부(과거 국토해양부)에서 제 3자 물류 활성화 및 효율화를 위한 정책을 입안하더라도 집행부처인 재경부에서 세수 손실의 최소화로 정부 재정 수입의 안정화를 우선시 하여 정책이 유명무실해 지는 것이다.

### 3. 화주기업 입장에서의 문제점

2009년 한국무역협회의 보도자료 "제 3자 물류 활용 기업 증가"에서 제 3자 물류 활용 현황에 대한 조사 결과로 국내 화주 기업들은 제 3자 물류기업과 1년 이상 장기간 계약을 통한 물류 업무의 일부 또는 전체를 아웃소싱하는 비중이 점차 높아지고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 화주 기업들은 제 3자 물류업체에 대한 업무 수행에 있어서는 불신이 여전한 함을 가지고 있다.

국내 화주 기업들은 인건비, 시설 유지비 등 고정 비용 절감의 이유로 아웃소싱을 하고 있긴 하지만 제 3자 물류 업체들의 물류서비스의 질에는 만족도가 떨어지는 것이다.

화주 기업들은 그들이 요구하는 서비스의 질을 갖춘 기업이 없다고 생각하며 물류 전문기업 입장에서는 일반적으로 계약 기간이 1년에서 2년 계약이 많은 현 실정에서 화주기업이 원하는 서비스를 제공하기 위하여 초기 투자를 과감하게 할 수는 없는 실정인 것이다.

화주기업은 계속해서 낮은 단가의 질 높은 수준의 서비스를 제공하는 물류업체를 찾기 위하여 노력하고 그로 인하여 제 3자 물류업체와 계약 기간도 일반적으로 1년에서 2년 사이로 체결한 경우가 대다수이다. 이러한 화주기업과 물류 전문기업의 상반된 이해관계가 화주기업의 제 3자

물류 기업에 대한 신뢰도를 높일 수 없는 한 요인으로 작용하고 있다.

2007년 한진물류 연구원이 실시한 국내 제 3자 물류이용 실태조사를 살펴보면 화주기업이 물류기업 선정에서 가장 우선하는 요소로 61.5%가 물류비 절감이라고 하였고 제 3자 물류업체와의 계약기간은 2년 이내라는 응답이 67%으로 나타난 점이 이를 잘 반증한다고 할 것이다.

화주기업이 제 3자 물류업체로 물류 업무를 아웃소싱하기 위하여 고려하는 사항은 첫째 물류비 절감, 둘째 상품과 자재 흐름의 통제력, 셋째 대상 기업의 경쟁력과 재무능력 안정, 넷째 계약 기업의 데이터시스템, 종사자의 지식 및 기술 수준이다. 그러나 화주기업 입장에서는 상기 고려 사항에 충족하는 물류업체에 대한 믿음 없이 국내 제 3자 물류기업의 서비스 신뢰도와 역할에 대하여 의문을 가지면서 아웃소싱 업체를 선정하고 있는 실정이다.

#### 4. 제 3자 물류기업 입장에서의 문제점

물류신문 2008년 5월 15일 자에 화주업체의 정보공유 기피증이 국내 제 3자 물류의 발전을 저해하는 가장 큰 이유로 보도하였다. 이 보도의 조사 결과로 국내 화주 기업들이 제 3자 물류 업체에 생산라인에 대한 정보와 자체 글로벌 수요 등 기업의 대외비가 될 수 있다고 판단되는 내용들을 공개하지 않은 채 물류 서비스에 대한 요구는 늘려가는 것이 제 3자 물류 발전을 저해하는 가장 큰 원인으로 분석하였다.

제 3자 물류 업체 입장에서는 화주 기업이 물류업체와 호환이 가능한 대중적 시스템을 이용하지 않고 화주 기업 자체의 시스템에 대한 고집만으로 물류업체에 일방적으로 요구하는 것이 가장 큰 어려움이며 여기에 실질적인 데이터를 제공하지 않고 관리를 요구하는 것에서 서비스의 질을 높일 수 없다고 주장한다.

화주 기업은 자신들의 생산과 관련된 정보를 보안상 제 3자 물류업체에 제공할 수 없다고 생각하여 제 3자 물류기업에 정보 제공을 하지 않

은 채 이러한 정보를 이용해서 도출할 수 있는 수준의 물류서비스를 요구하는 아이러니한 상황을 만들고 있다.

또한 앞서 언급하였던 낮은 단가의 입찰 요구와 계약기간을 2년 이내로 만드는 것 또한 화주 기업이 원하는 서비스의 질을 충족시키기에는 어려운 현실이라고 제 3자 물류기업들은 말한다.

저비용으로 높은 질을 요구하는 화주기업의 그릇된 정책에 제 3자 물류 기업들의 서비스 질은 점점 더 낮아지는 악순환이 반복되고 있는 것이다.

## 제2절 국내 제 3자 물류의 문제점 개선 방안

### 1. 정부 정책의 개선

그 동안의 정부 차원의 정책은 제 3자 물류 활성화의 필요성과 중요성에는 충분히 인식하고 있음을 알 수 있지만 정부 부처 간 그리고 정책에 관계된 기업 집단과의 이해관계 등이 이유로 실효성은 유명무실했던 정책들이 많았다.

이러한 원인에 대하여서는 함께 인식하고 "2020 글로벌 물류강국의 실현"을 목표로 현재 추진되고 있는 정책들에 지속적인 관심과 부처 간의 협력과 관계된 이해관계간의 상생이 필요하다. 또한 국내 제 3자 물류기업의 경쟁력 강화를 위하여 장기적 안목에서 정책들을 개발하고 이를 일관성 있게 실현하여야 한다.

2006년 1월 1일 시행한 종합물류기업 인증제도만 살펴보더라도 8년이 지난 현재 지원정책 자체가 물류산업 기반 조성에만 기여하였을 뿐 장기적인 부분에서 국내 물류산업 발전에 공여하지는 못하였다.

정부는 이러한 정책상의 문제점들에 대하여 일부 자각하고 국가물류 기본계획 수립 주기를 20년에서 10년 단위로 개정하고 매 5년 마다 재

계획하여 2012년 "물류정책기본법", "화물자동차

운수사업법", "항만공사법", "물류시설의 개발 및 운영에 관한 법률", "해운법" 등을 국회에서 개정안을 추진하고 있는 등의 정부적 차원에서 노력하고 있다. 그러나 정책 수행 과정에서 발생한 다양한 문제와 함께, 부처 간의 대립 등 대내외적 물류환경 변화에 능동적 계획 변경 정책이 수립되지 못한 바 이에 대한 변화에 발 빠르게 대처하는 국가적 노력이 필요하다. 또한 2011년 국가물류기본계획 제 2차 수정계획(2011~2020)에서 3대 목표를 1) 지속적 경제성장 지원, 2) 저탄소 녹색성장 견인, 3) 물류산업의 고부가가치화를 정한만큼 이러한 계획이 실효성 있게 추진될 수 있도록 계속해서 실천 정책들을 발효하고 실행될 수 있도록 노력 하여할 것이다.

이와 더불어 정부의 글로벌 물류체계 구축을 위하여 물류 인프라 등에 과감한 투자하고 물류 기업들이 공급망과 물류 운영 시 발생하는 온실가스 배출과 환경오염원인물질 배출을 줄여야 하는 그린로직스틱스 실현이 세계화 추세인 만큼 물류기업에서 친환경 물류기업으로 전환하기 위한 초기 투자에 대한 지원과 함께 이를 실현할 수 있도록 정부가 적극적으로 힘써야 할 것이다.

마지막으로 국내 물류비의 효율성 및 경제성을 높이기 위한 방안으로 첫째, 일본의 물류공동화 이용률이 17%로 우리나라의 물류공동화 이용률 2.4% 대비 일본의 7배 수준임을 감안하여 물류 공동화 시설 이용에 대한 편익과 홍보를 적극적으로 정부가 이끌어야 한다. 물류공동화가 전문 물류기업이 선진화되고 검증된 물류프로세스를 통해 복수의 화주로부터 물량을 모으고, 공동보관, 공동배송 등을 통하여 절감한 편익을 화주와 공유하는 대표적인 공동화 사업모델인 장점과 국내 물류비 절감에 큰 도움이 된다는 점에서 정부는 이를 적극 활용할 필요가 있는 것이다. 둘째, 일반적으로 자가 물류는 물류기업에 아웃소싱하는 경우보다 5~15% 정도 물류비가 높아 국내 물류비 상승의 원인인 만큼 정부가 시행하는 제 3자 물류의 이용 확대를 위한 정책들을 보다 실효성 있도록 추진하여야 한

다.

그 외에도 불법다단계 등 물류산업 내의 구조적 왜곡을 막을 수 있는 제도적 장치 마련과 정부의 물류 발전 정책상 제 2차 물류 기업은 일감 몰아주기의 원인으로 제 3차 물류 전문 기업의 발전을 저해한다는 논리로 치부되어 왔던 물류 자회사의 장점들이 모기업의 경쟁력이 약화되고 있는 최근 기업들에게 부각되고 있는 작금의 현실에서 이제는 제 2차 물류 기업들의 선 순환적 역할을 근거로 재조명할 필요가 있다. 이에 정부는 제 2차 물류기업에 대한 규제의 실효성을 재검증하고 제 3차 물류 발전을 위한 제 2차 물류기업의 역할에 대하여 깊이 고민하고 새로운 정책에 반영하여야 할 것이다.

## 2. 제 2차 물류 기업 성장을 통한 제 3차 물류 실현

제 3차 물류의 출현이 화주 기업 입장에서선 핵심역량에 자원을 집중시키고 이외 부분은 아웃소싱하여 기업경쟁력을 강화시킨다는 개념에서 출발한 만큼 화주기업은 물류비 절감에만 초점을 맞추기 보다는 핵심역량 집중에 도움이 된다면 물류 서비스 질에 맞는 비용 지불의 당위성과 개별 업무 단위의 아웃소싱 보다는 포괄적인 물류 업무를 전문 물류업체로 아웃소싱 하는 것이 기업경쟁력 강화의 초석이 됨을 인식하여 화주기업의 경쟁력에 저해되진 않는 생산 정보들은 과감하게 제 3차 물류업체에 제공하여 데이터를 통한 정확한 물류 서비스가 이루어지도록 해야 한다.

그러나 이러한 데이터 제공이 기업 자체의 핵심 정보 누출이라는 문제 발생 소지가 있다면 제 3차 물류업체로의 아웃소싱이 아닌 자회사의 물류 회사로의 아웃소싱하는 제 2차 물류의 진행도 고려해 볼만한 것이다. 제 2차 물류를 지분 구조로만 구분하여 자회사 물류로의 아웃소싱에 대하여 일감몰아주기로 비판하기 보다는 제 2차 물류도 계약된 형태로 쌍방의 지분 구조만 배제한다면 제 3차 물류의 발전의 저해 요소로 기인하는 본 논문 제 4장에서 언급되었던 국내물류 산업 환경과, 화주, 물류기

업 입장에서의 문제 발생 소지 자체를 차단할 수 있다는 점을 인식할 필요가 있다.

또한 수 십 년간의 국내 물류산업의 영세함과 발전의 담보 상태 또한 물류기업이 발전을 위한 투자에 적극적이지 못한 것이 그 원인이며 이러한 원인은 화주기업이 계약된 물류 기업으로 계속되는 물류비 삭감의 압박과 단기간의 계약 기간으로 과생되는 재정적 문제가 가장 큰 이유였다는 점을 고려한다면 안정된 고정 진행 물량이 확보되고 해당 모기업의 재정적 지원을 받는 물류 자회사를 통한 제 3자 물류의 발전에 대한 전략에 대하여서도 접근할 필요가 있다.

화주 기업 입장에서도 제 3자 물류업체에 대한 신뢰와 물류 업무에 대한 정확한 요구 및 주요 데이터의 보안 문제 등을 고려할 때 자회사를 통한 물류 아웃소싱이 제 3자 업체로의 아웃소싱 보다 안정성과 전문성을 기대할 수 있고 계열사 간의 시너지 효과에 기인하는 물류비 절감도 기대할 수 있을 것이다.

최근 LG그룹이 LG 상사를 통하여 범 LG家の 물류기업으로 분류되는 범 환판토스를 인수를 진행하는 것도 LG상사의 수익 개선에 초점이 맞춰진 것임을 볼 때 이제는 제 2자 물류가 더 이상 모회사의 단순한 물류 아웃소싱이 아닌 전문 물류기업으로서 모기업의 물류비 절감과 안정화된 물류 서비스 제공의 초석이 된다고 할 수 있다.

지분구조를 기반으로 하는 물류분류에서 벗어나 아웃소싱의 업무 범위에서 제 3자 물류를 재 정의하고 물류 자회사들의 아웃소싱 또한 제 3자 물류로 인식하고 제 3자 물류 전문 기업과 함께 무한 경쟁 속에서 국내 물류 기업의 글로벌 물류 기업의 성장을 기대하여야 할 것이다.

물류 자회사와 모기업간의 장기 계약은 물류기업이 초기 비용투자를 과감히 할 수 있어 제 3자 물류가 발전할 수 있는 인프라를 갖추는데 큰 도움이 되며 기업들이 공개하기 꺼려하는 내부 정보에 대하여 대기업 물류 자회사들은 그룹사의 물류 정보를 획득하기가 매우 용이하다는 장점으로 더욱 질 높은 물류 서비스를 제공할 수 있는 환경을 제공할 수 있

다. 또한, 화주는 "갑", 제 3자 물류기업은 "을"이라는 인식 속에 불가능 하였던 파트너쉽 구축이 용이하여 화주기업과 물류기업간의 WIN-WIN이 가능하다는 점도 간과하여서는 안 된다.

### 3. 제 2자 물류기업의 자산형 제 3자 물류기업으로 전환

앞서 살펴본 제 2자 물류의 선 순환적 장점을 바탕으로 제 2자 물류기업이 자산형 제 3자 물류 기업으로의 전환하는 것 또한 제 3자 물류의 문제점을 극복하고 발전하는 해결책이 한 방안이 될 것이라 확신한다.

대기업의 제 2자 물류기업들은 지속적으로 성장하고 있고 그 중에서도 현대글로벌비스, 범한판토스, CJ대한통운 등은 계열사 물량을 통해 외형을 큰 폭으로 키웠다. 그러나 제 2자 물류 중심의 시장과 다단계 운송구조로 물류시장의 효율성과 부가가치 창출 수준은 여전히 낮은 단계에 머물러 있다. 국내 화주기업의 제 3자 물류 활용도 역시 미국, 유럽 등의 물류 선진국에 비해 저조한 수준이다.

한국신용평가 김제현 연구원의 “물류기업 신용도 상향 및 하향의 필요조건” 보고서에서 제 2자 물류기업은 물류인프라 확충과 사업다각화 등을 통해 자산형 제 3자 물류 기업으로 전환하는 것이 장기 전략과제가 된다고 분석하였다. 보고서에선 자산형과 비자산형 기업을 물류 인프라 자산 규모 3천억 원을 기준으로 분류하였고 제 2자 물류기업의 제 3자 물류기업 전환은 단기적으로는 계열사 거래량 축소로 사업안정성을 저하시킬 수도 있으나 제 2자 물류에서의 내부 잉여 현금 축적을 통해 점진적으로 제 3자 물류 비중을 확대하고 수요기반이 차별화된 사업포트폴리오를 구축하게 될 경우 신용등급 상승에 긍정적 요인이 될 것으로 분석하였다.

해외 사례에서는 물류 자회사의 구조조정과 제 3자 물류 기업으로의 전환을 통해 글로벌 물류기업으로 성공한 기업들이 많이 나타나고 있다. 일본의 경우 1970년대 후반부터 제 2자 물류 기업이 대거 생겨나 일본

전역에 800여 개에 이르는 물류자회사가 설립되었으나 2000년대에 들어서 외부 영업역량이 부족한 중소 물류자회사들을 중심으로 매각 또는 청산이 이뤄지기 시작하였고 자생력 확보와 영업효율성 제고를 위해 제 3자 물류 비중을 적극적으로 확대하려는 노력이 본격화됐다.

이 중 히타치 제작소의 자회사 히타치 물류는 물류 자회사에서 제 3자 물류 기업으로 전환에 성공한 대표적인 사례 기업으로 일본을 대표하는 자산형 제 3자 물류 기업이다. 히타치 물류는 2000년대 이후 모회사에 대한 매출 의존도를 낮추고 외부 화주에 대한 물류시스템 설계, 주문관리, 항공운송, 국제물류 등으로 사업영역을 확장하여 일본 내 359개, 해외에 338개의 물류거점을 갖춘 글로벌 제 3자 물류기업으로 성장하였다.

김제현 연구원은 물류산업의 효율성 제고를 위해서는 징벌적 성격의 규제보다 실효성 있는 인센티브 증대와 물류 투자펀드 등을 통한 저리의 자금 지원 등 제 3자 물류 기업에 대한 정책적 육성을 활성화해 장기적으로 제 2자 물류 기업의 제 3자 물류 전환을 유도하는 것이 타당하다고 주장하였고, 현재 비자산형 제 2자 물류 기업은 안정적인 계열사 물량과 낮은 투자부담으로 상대적으로 높은 성장률과 영업 효율성을 보이고 있다고 분석했다. 반면 자산형 제 3자 물류 기업은 다각화된 사업포트폴리오와 양질의 물류 인프라를 기반으로 우수한 영업 경쟁력과 수익 창출력을 유지하고 있는 것으로 나타난다고 하였다.

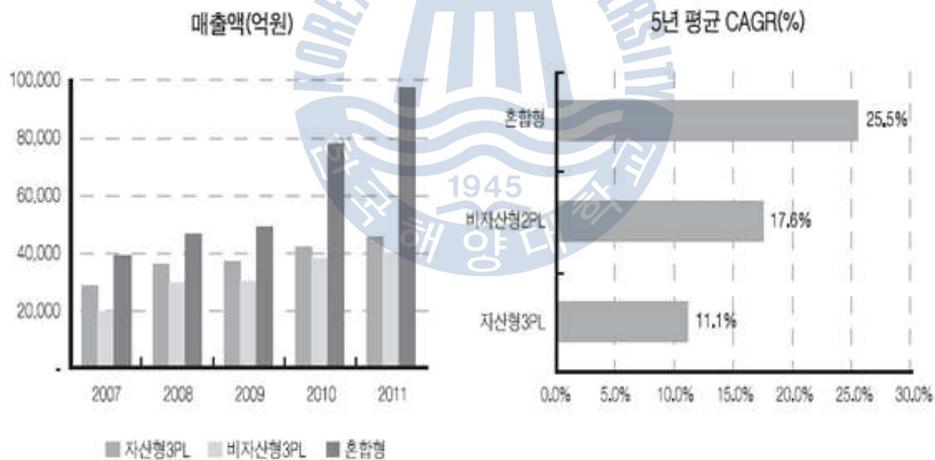
또한 그는 CJ대한통운, 한진 등 대기업 계열의 자산형 제 3자 물류 기업은 제 2자 물류의 비중이 높지 않아 계열사를 기반으로 하는 성장은 제한적이며 이들 제 3자 물류 기업은 적극적인 투자와 국내외 물류기업에 대한 M&A가 될 것으로 예상하고 경쟁 강도가 높은 국내시장에서 벗어나 국제화물주선업 등에 대한 비중을 점진적으로 확대해 나가는 것 역시 영업 효율성을 제고할 수 있는 방안이 될 수 있다고 판단하였다.

미국과 독일의 사례에서 살펴보면 글로벌 제 3자 물류 기업의 대형화와 전문화가 이루어져 미국과 독일에 본사를 둔 글로벌 물류 기업이 세계 시장을 석권하고 있다. 미국의 경우 1980년대에 운송업 사업자에 대

한 규제 완화, 운임인하로 제 3자 물류 시장이 본격화되었고 물류기업의 종합물류로의 진화가 확산되었다. 이 과정에서 화주와의 협상력 강화를 위한 시장 지위 제고, 규모 경제를 통한 효율성 향상 등을 위한 M&A가 양적 성장을 위한 주요 동력이 되었다.

독일의 도이치포스트AG는 1990년 민영화 이후 그 해 스위스 포워딩 업체 단자스를 인수하고 2002년 DHL, 2006년 영국의 제 3자 물류 업체인 엑셀 등 대형 물류 전문기업들을 인수하여 전통적 우편에 기반을 둔 물류 사업 영역의 특성에 더불어 포워딩, 화물운송, SCM 등에 그 사업 기반을 넓혔다.

국내의 경우 2013년 4월1일 CJ대한통운과 CJ GLS의 합병은 자산형 제 3자 물류기업과 비자산형 포워더와의 M&A로 단기간 내에 큰 폭의 매출 성장과 규모의 경제 실현이 가능해 국내 물류기업의 전문화 및 대형화의 긍정적 역할을 할 것으로 기대하고 있다.



자료 출처 : 물류기업 신용도 상향 및 하향의 필요 조건, 한국신용평가(2013.01)

<그림 9> 매출 규모 및 성장성

#### 4. 제 2자 물류기업 성장을 통한 제 4자 물류로의 발전

마지막으로 국내 제 3자 물류의 발전과 확장으로 제 4자 물류로의 전환이 필요하다.

물류산업이 발전된 미국과 유럽을 중심으로 제 3자 물류에서 제 4자 물류로의 발전의 중요성이 확산되고 이를 적극적으로 도입하는 기업들이 늘어나고 있다. 제 4자 물류의 기본 개념은 화주에게 물류서비스를 제공하는 제 3자 물류 기업이 IT와 컨설팅을 제공함으로써 화주와 동등한 관계 속에서 물류 운영에 대해 전반적인 책임을 지는 것을 말한다. 즉, 제 4자 물류 서비스는 제 3자 물류기업 전문 업체가 화주사의 물류업무는 물론 IT와 컨설팅까지 제공하는 것이다.

그러나 제 4자 물류를 영위하기 위한 물류기업은 제 4자 물류에 투자를 위한 재정적 지원이 대형화되어 있어야 하며 이를 바탕으로 전문 인력을 운영하고 IT와 물류를 접목시킬 수 있다. 글로벌 물류업체간의 경쟁에서 우위를 위하여서는 제 4자 물류의 표준화가 기반이 되어야 할 것이다. 화주기업이 제 4자 물류를 실현하기 위한 ERP, SCM, CALS 등의 구현의 기본으로 국제적 네트워크를 구축하기 위하여서는 물류업체의 대형화를 밑바탕으로 전문 인재를 확보하고 제 4자 물류 표준화가 되어 있어야만 한다.

그러나 현재의 국내 물류산업의 구조로 볼 때 영세한 물류업체가 대부분인 실정인 국내 물류산업에서 제 4자 물류로의 전환은 어려운 실정이다. 그렇다고 글로벌 기업들이 제 4자 물류로 앞서 가는 현실에서 도태할 수는 없는 입장이다. 이에 국내 제 2자 물류 기업의 제 3자 물류 기업의 전환을 촉진하고 더 나아가 제 4자 물류 기업으로 성장하도록 장려하는 것이 현재로서는 유일한 대안이 될 수 있을 것이다.

제 4자 물류를 영위하기 위한 대형화를 위하여 제 2자 물류기업들을 이용하여 빠르게 제 3자 물류기업으로 육성시키고 이렇게 성장한 제 3자 물류기업을 중심으로 제 4자 물류기업으로 전환 발전시켜야 한다. IT 솔

루션과 컨설팅을 위한 정보 공유에 있어서도 물류 자회사로의 공유가 손쉽고 화주기업과 물류기업의 정보 공유 부재와 신뢰도 부족으로 인하여 발생하는 문제점을 해결하는 솔루션을 제 2차 물류자회사가 제시할 수 있다는 점에 공감하여야 한다.



## 제5장 결론

### 제1절 연구의 요약 및 시사점

국내 물류산업은 수 십 년간 영세한 업체가 난립하고 글로벌 물류기업으로 성장한 물류기업은 없었다. 이러한 문제의 근본 원인에는 국내 물류 산업의 환경과 국가 정책상 문제 그리고 화주기업과 물류기업 간의 문제들이 있다. 이러한 문제들의 해결책으로 지금까지 많은 연구에서 국가 정책과 화주 기업, 물류기업이 풀어야 할 숙제들을 제시하여 왔다. 이러한 문제 해결책이 국내 물류산업의 문제점의 솔루션으로 얼마나 역할을 해 왔는지는 정확한 데이터를 산출할 수 없으나 기여는 하였을 것으로 여겨진다.

그러나 근본적인 원인 해결책이 아닌 각각의 문제에 대한 개별 답으로는 더 이상 낙후된 국내 물류산업 발전에 기여하기는 한계가 있다고 생각된다.

이에 본 연구에서는 현재 물류산업의 발전의 기반으로 여겨지는 제 3자 물류에 대하여 고찰하였고 그 해결책으로 최종 제 2자 물류 육성을 통한 제 3자 물류의 문제점을 근본적으로 해결하고 제 4자 물류로 전환을 제시하였다.

물론 제 2자 물류는 지금까지 대기업의 일감몰아주기로 자생력이 약한 물류 자회사가 성장한 것으로 치부되어 왔고, 정부 또한 제 3자 물류 전문 기업 육성의 일환으로 대기업 물류 자회사에 대한 규제를 해왔다. 그러나 이러한 정책과 물류산업의 흐름 속에 국내 물류산업의 현 주소의 성적은 영세한 물류업체만이 즐비하고 글로벌 경쟁에서 우위를 점한 물류 기업이 나타나지 못하였다.

그렇다면 이제는 더 이상 제 2자 물류 기업을 규제할 것이 아니라 제 2자 물류기업이 물류산업에 기여할 수 있도록 그 역할을 열어줘야 할 것이다.

정부는 물류산업 인프라 구축과 물류기업 환경 개선을 위한 정책을 끊임없이 발전시켜 국내물류산업 환경을 구축함과 동시에 물류 자회사에 대한 규제를 풀어 글로벌 무한 경쟁 속에 물류 기업을 노출시켜야 한다.

세계화 속에 이미 경쟁력을 갖춘 글로벌 물류기업의 한국 진출이 이루어진 상황이며 더 이상 이러한 업체와의 경쟁을 대기업 물류 자회사의 규제로 묶어 놓기에는 국내 물류산업의 경쟁력이 약한 상황이다.

국내 물류산업의 발전을 위한 방안은 물류의 당사자인 화주기업과 물류기업은 상생 협력의 동반자라는 인식을 바탕으로 화주기업은 선정된 물류기업에 양질의 서비스를 받기 위해 정확한 생산, 물류 데이터와 장기간의 계약을 체결을 제공하여야 한다. 이와 동시에 물류기업은 화주기업에 대한 신뢰성 확보와 물류업체 스스로 발전을 위하여 혁신하고 그들의 역량 확충을 위하여 끊임없이 노력하며 단가 경쟁에서 벗어나 서비스 질로 경쟁하여야 할 것이다. 마지막으로 IT 기술을 이용한 지속적인 물류 관리 시스템 개발과 "갑"과 "을"의 관계를 버리고 긴밀한 파트너십을 구축하여야 한다.

이를 실현하기 위한 최선의 선택으로 제 2차 물류 기업이 가장 적합하기에 제 2차 물류기업에 대한 부정적인 인식보다는 기업이 공개하기를 꺼려하는 정보에 대하여 물류 자회사들이 그룹사의 물류 정보 획득이 용이한 점을 인식하고 이를 이용하여 더욱더 질 높은 물류 서비스로 발전시켜 물류 시스템을 향상 발전시키는 방안에 대하여서도 긍정적으로 접근할 필요가 있다. 또한 재정적인 기반과 대형화가 가능한 제 2차 물류 기업이 제 3차 물류에서 제 4차 물류로의 전환을 빠르게 할 수 있다는 점에 대하여 공감할 필요가 있다.

우리나라는 지리적 위치상 항만 물류산업이 발전할 수 있는 여건을 충분히 갖추고 있다. 과거 부산항의 영광을 재현하고 국내 물류기업이 발전된 물류시스템을 이용하여 더욱 본업에만 충실하고 국내 제 3차 물류 기업이 글로벌 물류 경쟁에서 우위에 올라서는데 본 논문이 조금이라도 보탬이 될 수 있기를 바란다.

## 제2절 연구한계와 향후 연구방향

본 연구의 한계점으로는 제 2차 물류에 대한 정확한 데이터와 통계자료의 부족으로 인해 정확한 자료를 제시하지 못하고 있다. 또한 대부분의 선행연구가 제 3차 물류에 집중되어 있고 그 장점에 대해서만 부각되어 있어 제 2차 물류의 발전된 형태나 제 4차 물류로의 전환과 발전 방향에 대한 연구는 미비한 것이 현 실정이었다.

더욱이 이러한 연구를 위한 최신 자료가 부족하며 업데이트가 되지 않았고 심지어 추정치로 연구결과를 도출하는 등의 한계를 나타내고 있었다. 따라서 제 3차 물류를 위한 제 2차 물류의 발전된 모델에 대한 연구가 더 필요하며 정부와 물류관련 기관과 기업은 물류산업과 연관된 데이터를 지속적으로 업데이트하고 조사 발표하여 이러한 연구 활동에 아낌없는 지원을 하여야 할 것이다.



## <참고문헌>

### <국내문헌>

- 김제현, “물류기업 신용도 상향 및 하향의 필요조건”, 한국신용평가원 리포트, 2013.01
- 김태우, “우리나라 화주기업과 제 3자 물류기업간 파트너십 결정요인과 과에 관한 실증연구”, 중앙대학교 박사학위 논문, 대한상공회의소, “2010년 국내 물류서비스 시장 실태조사”, 2010.07. 물류신문, SCM & Logistics, 2014년 4월호, 2013.
- 박찬석, “물류시장 회고와 전망”, 우정경영연구소 리포트, 2011.
- 송계의, “우리나라 제 3자 물류 기업의 성공요인에 관한 연구”, 물류학회지, 2006.
- 안우철, “한국과 일본의 물류산업 시장구조 비교 분석 연구”, 인천대학교 박사학위 논문, 2012.
- 윤정현, “우리나라 第 3者 物流業의 活性化方案에 관한 研究”, 목원대학교 석사학위논문, 2007.
- 이강윤, “프레이트 포워드 다각화 결정요인과 성과에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위 논문, 2013.
- 임석철, “기업물류의 현상과 활성화 방안,” 기업물류센터, 2001.
- 전진호, “전자무역에서의 제 4자 물류활성화 방안”, 숭실대학교 석사학위논문, 2006.
- 정찬혁, “글로벌 서비스 산업으로서의 한국 제 3자 물류산업의 경쟁력 제고 방안 연구”, 단국대학교 석사학위 논문, 2012.
- 조성원, “물류 아웃소싱 결정요인과 성과에 관한 실증연구”, 산업경제연구, 제 18권 5호, 2005.
- 최승락, “제 3자 물류 활성화 방안의 실효성 분석”, 서강대학교 석사학위논문, 2011.

- 최종혁, “국내 물류기업의 제 3자 물류 활성화 방안에 관한 연구”, 성균관 대학교 석사학위 논문, 2013.
- 한국고용정보원, “물류산업의 인력수요 전망”, 2012.12.
- 한국교통연구원, “국가 물류비 산정 및 추이분석”, 2013, 01.
- 한국무역협회, “2012년 제3자물류및 물류공동화 활용 실태조사”, 2012.12.
- 한장섭, “물류기업의 3PL 사업 활성화 방안에 관한 연구”, 경남대학교 석사학위논문, 2006.
- 허영남, “물류외주기업의 유형별 사례비교 분석을 통한 물류아웃소싱 발전방안”, 중앙대학교 석사학위 논문, 2012.
- 현대경제연구원, “글로벌 물류업계의 최근 M&A 동향과 시사점”, 2010.

#### <국의 문헌>

- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H., “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, 1993.
- Bradley, P., “Contract Logistics: It is all about costs,” 1994.
- Lieb R. C. and Randall H. L., “A Comparison of The Use of Third-party Logistics Services By Large American Management, 1991, 1994 and 1995,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No.1, 1996.
- Londe, B. J. and Maltz, A. B., “Some Propositions about Outsourcing the Logistics Function,” *The International Journal of Logistics*, 1992.
- Lynch, C. F., “Managing the Outsourcing Relationship,” *Supply Chain Management Review*, 2000.

## <기타 자료>

구글 (<https://www.google.co.kr>)

국회도서관 (<http://www.nanet.go.kr>)

네이버 (<http://www.naver.com>)

대한상공회의소 (<http://www.korcham.net>)

물류신문(<http://www.klnews.co.kr>)

삼성경제연구소 (<http://www.seri.org>)

한국무역협회 (<http://www.kita.net>)

한국통합물류협회 (<http://www.koila.or.kr>)

현대경제연구원 (<http://www.hri.co.kr>)

