



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](#)

글로벌 포워더와 국내 포워더의 경쟁력 제고  
전략 비교연구

**A Comparative Study on the Competitiveness  
Improvement Strategies in Global and Korean  
Freight Forwarders**



2018年 2月

韓國海洋大學校 海洋金融物流大學院

海運港灣物流學科

金眞珠

本 論文을 金眞珠의 物流學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 金 玆 聖



委 員 郭 圭 錫



委 員 金 煥 成



2018 년 02 월

韓國海洋大學校 海洋金融 · 物流大學院

# 목 차

|                |     |
|----------------|-----|
| 목 차 .....      | i   |
| 표 차례 .....     | iii |
| 그림 차례 .....    | iv  |
| Abstract ..... | v   |

## 제 1 장 서론

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 제 1 절 연구 배경 및 목적 .....    | 1 |
| 제 2 절 연구의 방법과 구성 내용 ..... | 3 |
| 1. 연구의 방법 .....           | 3 |
| 2. 연구 구성 내용 .....         | 4 |

## 제 2 장 국제물류주선업체의 이론적 고찰 및 현황

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 제 1 절 국제물류주선업체의 구분 .....      | 5  |
| 1. 국제물류주선업의 정의 .....          | 5  |
| 2. 국제물류주선업의 형태구분 및 특징 .....   | 6  |
| 제 2 절 국제물류주선업의 현황 .....       | 7  |
| 1. 글로벌 국제물류주선업의 현황 .....      | 7  |
| 2. 국내 국제물류주선업의 현황 및 문제점 ..... | 9  |
| 제 3 절 국제물류주선업체의 인수합병 현황 ..... | 18 |
| 1. 인수합병의 정의 및 종류 .....        | 18 |
| 2. 국제물류주선업체의 인수합병 현황 .....    | 21 |
| 제 4 절 국제물류주선업체에 관한 선행연구 ..... | 26 |
| 1. 선행연구 .....                 | 26 |
| 2. 이론적 고찰 및 연구 한계점 .....      | 31 |

### 제 3 장 연구방법 및 실증분석

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 제 1 절 연구 모형의 설계 .....       | 33 |
| 제 2 절 전문가 델파이 조사 .....      | 33 |
| 1. 델파이 방법의 개요 .....         | 33 |
| 2. 델파이의 일반적 절차 .....        | 34 |
| 3. 델파이 방법 적용 시 중요한 문제 ..... | 35 |
| 4. 델파이 실증분석 .....           | 35 |
| 제 3 절 SWOT 분석 .....         | 36 |
| 제 4 절 전략 분석 .....           | 39 |

### 제 4 장 국제물류주선업체의 경쟁력 제고를 위한 전략 사례 분석

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 제 1 절 사례분석 정의 및 방법 .....           | 42 |
| 제 2 절 인수합병을 통한 국내 진출 사례 .....      | 42 |
| 제 3 절 Joint Venture 국내 진출 사례 ..... | 45 |
| 제 4 절 국내 일반 물류기업의 전략 사례 .....      | 46 |
| 제 5 절 시사점 및 한계점 .....              | 48 |

### 제 5 장 결론

|            |    |
|------------|----|
| 참고문헌 ..... | 56 |
|------------|----|

## 표 차례

|  |    |
|--|----|
| [표 2-1] Top 10 Global Freight Forwarders ..... | 8  |
| [표 2-2] 국제운송주선업체 연도별 영업수입 규모 .....             | 10 |
| [표 2-3] 2016년 국내 포워더 매출 영업이익 순이익 실적 .....      | 11 |
| [표 2-4] 2016년 기준 부산광역시 해양산업조사 결과 경영실적 부문 ...   | 12 |
| [표 2-5] 2016년 기준 부산광역시 해양산업조사 결과 향후 전망부문 ...   | 13 |
| [표 2-6] 재벌기업 물류자회사의 해상물동량 분석 .....             | 14 |
| [표 2-7] 물류회사별 2PL 및 3PL 물량비교 .....             | 15 |
| [표 2-8] 세계 주요 물류기업의 최근 M&A 현황 .....            | 22 |
| [표 2-9] 주요 물류기업의 해외 법인 설립 현황 .....             | 23 |
| [표 2-10] 국제물류주선업의 경쟁력에 관한 선행연구 .....           | 29 |
| [표 2-11] 해외진출요인 및 전략에 관한 선행연구 .....            | 31 |
| [표 3-1] 설문대상자의 특성 .....                        | 34 |
| [표 3-2] 글로벌 포워더의 SWOT Matrix .....             | 38 |
| [표 3-3] 국내 포워더의 SWOT Matrix .....              | 38 |
| [표 3-4] SWOT 분석 이후 전략 .....                    | 41 |
| [표 4-1] 글로벌 포워더 P사의 국내 진출 연혁 .....             | 44 |
| [표 4-2] 국내 S사 JV 설립 현황 .....                   | 47 |

## 그림 차례

|   |    |
|---|----|
| [그림 1-1] Flow Chart of Study .....  | 2  |
| [그림 2-1] 지역별 글로벌 국제운송주선업 시장 현황 .....  | 9  |
| [그림 2-2] FOB - Free On Board(Port of Shipment) .....                              | 16 |
| [그림 2-3] CIF - Cost, Insurance and Freight paid to (Port of<br>Destination) ..... | 16 |
| [그림 3-1] Research Model .....   | 33 |



# **A Comparative Study on the Competitiveness Improvement Strategies in Global and Korean Freight Forwarders**

**Kim, JinJoo**

**Department of Shipping and Port Logistics  
Graduate School of marine Finance & Logistics  
Korea Maritime and Ocean University**

## **Abstract**

Most of international freight forwarders (IFFs) in Korea are small businesses despite the fact that the industry has been grown over 30 years in the nation. Korean IFFs market shows various differences in the function and service area by comparison with advanced countries. And it can assort them into two kinds: Global (foreign) freight forwarders and Korean (local) freight forwarders to compare the each one's strategies by the two types of businesses as a problem solving approach. It is widely well known to practitioners in the field that those two types of businesses have conflicting strength and weakness in their day-to-day operations.

In this study, we provides results from various analysis techniques such as Delphi analysis (experts interview), and SWOT analysis to analyze main factors influencing their competitiveness and present the strategies for each. Previous



researches were reviewed to compare IFFs with those from previous empirical research and finds that the IFF industry is still dominated by small companies and the IFFs continue to diversify their revenue.

Global IFF has been expanded their businesses by using their own worldwide-networks which influence for gaining high market volume. In contrast, Korean IFF has provided customized services using its own unique ways and approaching the partners in the target area.

In this paper, 20 active practitioners were interviewed by a question-and-answer session following the method of Delphi analysis, then collected factors of competitiveness reinforcement assembled into SWOT matrix of Global and Korean IFFs as elements. Also to achieve competitiveness in markets, organizational changes such as M&A, Joint Venture could be the rapid response for companies faced problems considering supply demand imbalances circumstances.

This paper contains some expansion cases of representative companies in the field, so the cases can be adopted every viable businesses. Also it shows the remarks such as support from the government and the related departments are requires to provide specific and detailed efforts such as consulting programs and policies to promote the expansion strategies.

**Key words:** Global forwarder, Local forwarder, Freight forwarder, SWOT

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구배경 및 목적

IT 산업기술의 발달로 인해 국가 간 재화의 이동이 점차 물리적 거리보다 시간적 개념이 우선시됨과 동시에 과당경쟁과 부족한 자본 및 정보력, 해외네트워크 거점 확보에 관해 미비한 정부지원의 한계로 국제물류산업이 겪는 애로사항이 날로 격화되고 있다. 국제물류산업에서 고객으로 분류되는 화주기업들의 다각화된 영업범위와 해외진출의 방법이 날로 다양해지면서 항공 및 해상 운송 서비스 사업을 영위하는 국제물류주선업(Freight Forwarder, 이하 포워더)의 사업범위 역시 다양화가 요구되는 실정에 있다.

실제 무역의존도가 높은 수준인 우리나라에서 국제물류주선업자는 수출입물품의 효율적인 관리를 위해 서비스 제공자로서의 역할과 화물 알선 간 매개자로서 중요한 역할이 대두되고 있으며, 국제운송에 있어서 운송 수단의 수배 및 운송 수단 간의 결합을 담당하는 국제물류주선업이 국제물류환경의 변화에 따른 산업 경쟁력과 체질 변화를 이루기 위해서는 양질의 물류서비스와 정보력을 가지고 있어야 할 것으로 판단된다.

현재까지의 기존 연구에서 다루어 온 바로는 화주 입장에서의 국제물류주선업체 선정요인에 관한 주제의 분석이 대부분이었지만, 화주기업과 물류주선기업의 계약관계에서 실제 Bidding에 입찰하여 공격적인 마케팅으로 서비스를 피력하는 포워더의 입장에서의 전략 연구가 미비한 실정이었다. 포워더는 국제물류서비스산업에서 고객들과 접촉이 가장 활발히 이루어지는 분야임과 동시에 화주와 실제 운송인 사이에서 운송을 기획하고 설계하는 중간역할을 함으로서 중요한 역할을 담당하고 있기 때문에, 포워더의 화주 교섭력에 어떠한 요인이 경쟁력에 영향을 미치고 있는지 실무 영업 업무 중심으로 한국계(로컬) 포워더와 외국계(글로벌) 포워더의 차이점을 세부적으로 비교 분석할 필요성이 있다.

또한 화주기업의 포워드 선정요인에 관한 선행 연구 및 물류능력에 관한 상관관계 척도를 분석한 연구들의 수에 비해 국내외 포워드 업체들의 위기와 위협 요소들에 관해 언급한 연구가 부족하므로, 국내외 포워드를 대상으로 강점과 기회뿐만 아니라, 위협과 위기가 되는 상대적 약점에 있는 요소들까지 분석하여 새로운 전략을 도출이 필요하다.

국가와 국가를 잇는 무역의 원동력이 되는 국제물류관련 기업이라는 특성을 고려하였을 때, 국내기업인가 또는 외자법인으로 국내에 진출하였는가로 구분되어지는 두 가지 상반된 구조가 가장 큰 요소로 판단되어, 두 상반된 형태의 포워드 간 델파이 비교 분석을 통해 어떤 요소에서 경쟁우위 요인이 있는지 혹은 그 반대의 경우가 있는지 분석이 필요하다.

본 연구에서는, 상기 경쟁우위에 대한 분석을 위해 해당분야 전문가들의 자문내용을 바탕으로 SWOT Matrix에 적용하여 두 형태의 전략요인을 구분하였고, 향후 미래 물류산업의 기업들에 적용 가능한 전략 방안을 제시하고자 하며, 각 분야별 기업 경영에 있어 흔히 경쟁업체 및 동종/이종 업체와의 결합으로 강점을 이끌어 내는 전략으로 사용되는 인수합병(M&A) 및 전략적 제휴와 같은 경영기법의 적용을 시도하여 나아갈 방향을 제시하였다.



[그림 2-1] Flow Chart of Study

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 문헌연구 및 정부와 민간단체들의 연구보고서, 국내·외의 선행연구 논문과 관련학계의 학술지를 활용하였으며, 참여적 관찰, 관련 업무담당자들과의 심층면접 및 토론 등의 방법을 통하여 제시된 사안에 대해 전문가 델파이기법으로 조사하여, 답변을 구조화 하고 SWOT 분석을 통하여 발전 전략을 도출하였다. 또한, 고객만족, 경영성과, 물류업계 인수합병 등에 대한 기타자료를 분석하기 위하여 인터넷자료 검색 잡지 신문기사, 통계자료, 사례 등의 자료 등을 적극 활용하여 연구를 진행하였다.

### 1. 연구의 방법

델파이 조사 방법은 전문가의 직관에 의존하기 때문에 연구의 타당도에 있어 패널의 선정이 매우 중요하다. 패널에게 요구되는 자질에는 전문성, 책임성(열정), 객관성(중립성), 다양성(열린 생각)이 있다.

본 연구에서의 패널은 국제물류주선업에 종사하며 영업(Marketing & Sale) 분야 경력이 충분한 전문가로서 전문성, 책임성, 객관성이 있는 패널을 대상으로 하였다.

패널의 수는 효과성과 신뢰도를 감안하여 결정하는 것으로서 소수의 패널은 효과성 측면이 우수하고 다수의 패널은 신뢰도 측면이 우수한 특징을 지니고 있다. 이러한 요소를 고려하여, 본 연구에서는 일반적으로 델파이기법에서 바람직하다고 생각되는 패널의 수를 20명으로 하여 구성하였다.

1차 설문으로(개방형) 업종별 각 업체간 우위에 있는 분야가 구체적으로 어떻게 다른지에 대하여 실증분석의 질문을 개방형으로 제시하였다. 또한 응답자의 소속 기업의 주요 취급화물의 종류를 제조업, 유통업, 의약품업, 식음료, 철강금속 기타 총 6개 군으로 구분하였으며, 응답자의 전문성 및 경력을 바탕으로 영

업우위에 있다고 판단하는 경쟁우위 요인에 관해 개방형 답안을 수집하였다.

2차 질의응답으로는 1차 설문에서 수집된 구체적인 순위와 연관하여 다시 척도를 분석하였으며, 기타 향후 발전사항이나 기대되는 정부지원정책에 대한 자유로운 의견을 수집하였다.

## 2. 연구 구성 내용

본 연구는 총 5장으로 구성되어있다. 제 1장에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법과 구성, 이론적 고찰에 해서 알아보고, 제 2장에서는 국제물류주선업의 개념, 기능, 형태구분, 그리고 국제물류주선업체의 인수합병 현황에 대해서 전체적인 개요를 파악하고자 한다.

제 3장에서는 연구 설계 및 실증분석을 통해 국내외 국제물류주선업을 2가지 기법(전문가 델파이 조사, SWOT 분석)으로 정리하고 관련 사례를 통해 결론 및 시사점을 도출한다.

제 4장에서는 연구 설계 실증분석을 통해 도출된 요소들과 기업경영 전략을 토대로 경쟁력 제고를 위한 전략에 관한 사례분석을 통해 국제물류주선업에서의 향후 인수합병 전략 적용 가능성을 제시함으로써 물류서비스산업의 미래에 개선방안을 도출하며 제 5장의 결론으로 본 연구의 요약과 한계, 그리고 추후 보완되어야 할 연구 과제를 제시하였다.

## 제 2 장 국제물류주선업체의 이론적 고찰 및 현황

### 제 1 절 국제물류주선업체의 구분

#### 1. 국제물류주선업의 정의

국경을 초월하는 전형적인 국제무역거래가 현실적으로 이루어지기 위해서는 수출업자와 수입업자 사이에 반드시 계약서 작성, 대금결제와 선결되어야 한다. 또한 실제 수출업자의 문전(door of the exporter)에서 수입업자의 문전(door of the importer)까지 물품에 대한 운송, 보관, 하역 등의 작업이 이루어져야 국제 무역거래는 종결된다. 이런 절차에서 수출업자와 수입업자, 실제 운송수단을 가진 운송업자 사이에 개입하여 국제무역거래가 원활하게 이루어지도록 지원하는 서비스를 제공하고 관련 수수료나 이익을 취하는 당사자가 있는데 이를 프레이트 포워드(freight forwarder) 혹은 포워드(forwarder)라고 지칭한다.<sup>1)</sup>

물류정책기본법 제2조의 제11호의 규정에 의하면 ‘국제물류주선업이라 함은 타인의 수요에 따라 자기의 명의로 계산으로 타인의 물류시설 및 장비 등을 이용하여 수출입 화물의 물류를 주선하는 사업’을 말하며, 화주의 화물을 자기의 명의로 계산으로 운송하되, 타인의 물류시설, 장비 등을 이용하여 국제물류업을 담당하는 업종이므로, 국제물류주선사업자에게 화물운송을 하게 함은 정당하지 아니하며, 국내 운송은 운송수단을 소유하거나 확보한 화물자동차운송사업자, 국내 항공사, 국내 해운사 또는 철도운송사에 위탁하는 형식으로 사업을 운영하고 있다.

포워더는 전통적 기능이었던 화주의 대리인으로서 적절한 운송수단을 선택하여 이들을 유기적으로 결합하고, 운송에 따르는 일체의 부수업무를 처리해 주는 업무를 수행하는 것에서 더 나아가, 전반적인 물류 Solution과 내륙 운송 및 물류 센터 역할, 보관, 검역 등의 화주 맞춤형 복합적인 서비스를 제공하는 형

<sup>1)</sup> 대한상공회의소 · Barclays Bank, 글로벌 물류시장(Global Logistics Markets) 2004.008, p.15

태로 점점 변화하고 있는 추세다.

## 2. 국제물류주선업의 형태구분 및 특징

국제물류주선업의 형태를 구분하는 방식은 매우 다양하고 광범위하다. 전 세계적으로 각 나라의 특징에 맞게 발전해 온 국제물류주선업체들은 업무 및 영업방식, 서비스 구조에 따라 각기 다른 구분과 해석이 여러 문헌연구에 걸쳐 구분되어 있다. 포워더라는 동일한 명칭 아래 나라마다 구체적인 의미가 다르거나 업무의 영역이 상이하기 때문에, 전체 산업에 걸쳐 광범위한 분야에서 활동하고 있는 이유로 포워딩업무에 대한 각기 다른 독립적인 해석이 다양한 점을 우선 밝히는 바이다.

이에 따라 본 연구에서는 국제물류주선업체를 크게 국내기업인가 또는 외자법인으로 국내에 진출 하였는가 로 두 가지 큰 구분으로 구분하여 비교 분석한다. 실무에서는 흔히 외국계 국제물류주선 기업들을 ‘글로벌 포워더’ 로, 국내 국제물류주선 기업들을 ‘로컬 포워더’ 로 통칭하여 사용하고 있다. 우리나라에 진출한 대표적인 글로벌 포워더로는 DHL, Kuehne+Nagel, DB Schenker, Panalpina 등이 있으며, 국내 로컬 포워더의 대표적인 업체는 판토스, 은산해운항공, 협진해운 등이 있다.

이미 글로벌 포워더는 국내에 인수합병과 같은 형태로 진출하여 시장점유율을 큰 비율로 차지하고 있을 뿐 아니라, 2016년 기준 전체 해상, 항공 물동량의 50% 이상을 글로벌 3개의 기업이 점유하고 있으며, 우리나라 포워더 역시 해외 진출을 시도하고 있지만 진행 및 성과 측면에서 외국계 포워더에 비해 매우 뒤쳐져 있는 상황이다. 게다가 우리나라 포워더의 99% 이상을 차지하는 소규모 포워더는 해외시장 진출의지 및 현황이 상당히 미미하고 진출형태 역시 제한되어 있다.

실제 업무현장에서 업체 선정 및 업무 진행과 관련해 자주 대두되는 구분 중 하나가 해당 업체의 글로벌, 로컬 여부이다. 기본적으로 자본형태에서부터 업무

관련 규정에 따라 전반적인 영업에 큰 차이점이 있기 때문에 본 연구에서 구분하여 비교 연구하고자 하는 부분도 이와 같다고 할 수 있다.

## 제 2 절 국제물류주선업체의 현황

### 1. 글로벌 국제물류주선업체의 현황

국내 서비스 시장 개방 이후 국제물류주선업체의 경쟁이 국내뿐만 아니라 해외로 점차 확대되면서 국제물류주선업체의 시장 환경이 변화함에 따라 국내 국제물류주선업체는 국내에 진출한 외국 국제물류운송주선업체를 포함하여 경쟁기업에 대한 우위를 확보하기 위한 전략을 추구하였다. 이러한 대형화·기업화의 진전은 소규모업체에서 중소기업체로 국제물류주선업체의 비중이 커지는 집중화 현상을 가져왔다. 또한 대형 국제물류주선업체는 M&A와 전략적 제휴 등을 통해 대형화를 추구하면서 시장에서의 지배력이 강화되고 있다.<sup>2)</sup>

아래 [표 2-1]을 살펴보면, 전 세계적인 국제물류운송주선업체의 10위 가운데 대부분이 유럽에 본사를 둔 유럽계 포워딩 기업인 점을 알 수 있으며, DHL Supply Chain & Global Forwarding사가 2016년 말 기준 세계 글로벌 포워더 순위 1위를 차지하고 있다. 동사는 지난해 261억5백만 달러의 순이익을 기록했으며, 305만 9,000TEU의 해상 컨테이너화물과 208만 1,000톤의 항공화물을 취급했다. 2위 Kuehne+Nagel사로 202억 9,400만 달러의 순이익을 시현했고 405만 3,000TEU의 컨테이너화물을 취급한 것으로 나타났다. 항공화물은 130만 4,000톤을 취급하였다. DB Schenker사는 3위로, 167억 4,600만 달러의 순이익을 기록했고 200만 6,000TEU의 컨테이너화물을 수송했다. 항공화물은 117만 9,000톤을 취급했다. 4위는 DSV로 100억 7,300만 달러의 순이익을 냈으며 130만 55,94TEU의 해상 컨테이너화물을 취급했다. 항공화물은 57만 4,644톤을 기록했다. 5위는 Sinotrans로 70억 4,600만 달러의 순이익을 시현했고 295만 800TEU의

<sup>2)</sup> 최인규, “국제물류주선업체 경쟁력 향상을 위한 물류서비스 체계개선에 관한 실증적 연구”, 동의대학교 대학원, 경제학박사학위논문, 2014.08, pp.65-66



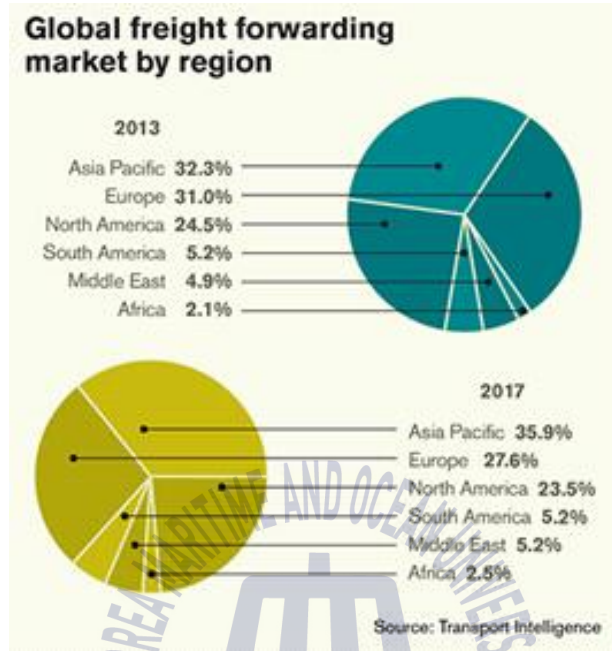
컨테이너화물을 취급했다. 항공화물은 53만 2,400톤을 수송했다. 이어 6위는 Panalpina, 7위 Nippon Express, 8위 Expeditors, 9위 UPS Supply Chain Solutions 그리고 10위는 CEVA Logistics가 각각 기록하였으나 상위 25위내 국내 물류회사는 전무한 것으로 확인되었다.

[표 2-1] Top 10 Global Freight Forwarders

| A&A Rank | Provider                             | Gross Revenue (US\$ M) | Ocean TEUs | Air Metric Tons |
|----------|--------------------------------------|------------------------|------------|-----------------|
| 1        | DHL Supply Chain & Global Forwarding | 26,105                 | 3,059,000  | 2,081,000       |
| 2        | Kuehne+Nagel                         | 20,294                 | 4,053,000  | 1,304,000       |
| 3        | DB Schenker                          | 16,746                 | 2,006,000  | 1,179,000       |
| 4        | DSV                                  | 10,073                 | 1,305,594  | 574,644         |
| 5        | Sinotrans                            | 7,046                  | 2,950,800  | 532,400         |
| 6        | Panalpina                            | 5,276                  | 1,488,500  | 921,400         |
| 7        | Nippon Express                       | 16,976                 | 550,000    | 705,478         |
| 8        | Expeditors                           | 6,098                  | 1,044,116  | 875,914         |
| 9        | UPS Supply Chain Solutions           | 6,793                  | 600,000    | 935,300         |
| 10       | CEVA Logistics                       | 6,646                  | 681,600    | 421,800         |
| 10       | GEODIS                               | 6,830                  | 690,000    | 330,000         |

또한, 아래의 [그림 2-1]에서 확인할 수 있는 국제물류운송주선시장의 지역별 분포도에 따르면, 지난 13년도에 비해 아시아권의 비중이 늘어남을 알 수 있을 뿐만 아니라, 유럽 및 기타 대륙의 비중이 줄어드는 추세를 미루어 보아

아직 미비하다고 여겨지는 우리나라 국내 국제물류주선업의 발전 및 시장구조를 개선하는 여러 전략을 통해 나아가 전 세계 시장점유율을 크게 늘릴 수 있는 하나의 기회가 될 수 있는 시점이다.



[그림 2-1] 지역별 글로벌 국제운송주선업 시장 현황

## 2. 국내 국제물류주선업의 현황 및 문제점

국제물류주선업에 있어 중요한 것은 해외네트워크 구축이다. 국제물류주선업은 업무가 국내 화물운송주선에 한정된 것이 아니라 화물의 최종목적지까지 일관운송이 되어야하기 때문에 해외 물류네트워크가 구축되지 않는 경우 국제물류주선업자가 화물을 일관운송 관리하는데 어려움이 있다. 특히 국제물류주선업에 있어 이종운송수단과 루트의 가장 적절한 선택 및 결합을 실현하는데 중요한 요소가 되기 때문이다. 해외네트워크의 중요성은 세계 각지에서 활동하는 현지법인 등의 해외거점이다.<sup>3)</sup>

<sup>3)</sup> 우성구, 한낙현, “프레이트 포워더의 국제물류 경영 전략”, 「산업경영」, vol.29, 경남대학교 산업경영연구소, 2001, p.230

[표 2-2]에서 나타난 것과 같이 우리나라 국제물류주선업체의 연도별 영업수입규모현황을 보면 2012년 기준으로 5억 원 미만의 업체수가 36.5%, 50억 이상 업체수가 9.5%를 차지함으로써 영업수입규모의 영세성을 나타내고 있다.

한편 외국계 글로벌 Forwarder와 우리나라 국제물류주선업체를 규모면에서 비교해보면 많은 차이가 있음을 알 수 있다. 순수 국내업체 중 상위 5개사의 2009년 매출액 합은 약 8조 8천억 원으로 세계 1위업체인 DHL사의 매출 325억 달러의 20% 수준에 미치고 있다. 이는 선진국의 물류기업들은 서비스 범위가 매우 넓고 다양하지만 우리나라는 서비스 범위의 다양성이 낮으며, 특히 부가가치서비스가 부족하다는 점을 시사한다.<sup>4)</sup>

[표 2-2] 국제운송주선업체 연도별 영업수입 규모

| 구분   |       | 1억 미만 | 1-5억 미만 | 5-10억 미만 | 10-50억 미만 | 50억 이상 | 합계    |
|------|-------|-------|---------|----------|-----------|--------|-------|
| 2000 | 빈도    | 32    | 457     | 174      | 188       | 27     | 878   |
|      | 비중(%) | 3.6   | 52.1    | 19.8     | 21.4      | 3.1    | 100.0 |
| 2005 | 빈도    | 89    | 559     | 269      | 338       | 102    | 1,357 |
|      | 비중(%) | 6.6   | 41.2    | 19.8     | 24.9      | 7.5    | 100.0 |
| 2009 | 빈도    | 102   | 446     | 291      | 396       | 100    | 1,335 |
|      | 비중(%) | 7.6   | 33.4    | 21.8     | 29.7      | 7.5    | 100.0 |
| 2012 | 빈도    | 82    | 375     | 262      | 415       | 119    | 1,253 |
|      | 비중(%) | 6.6   | 29.9    | 20.9     | 33.1      | 9.5    | 100.0 |

자료 : 통계청(<http://kostat.go.kr>)

Armastrong & Associates 사가 매출액을 기준으로 매년 발표하는 세계 Top 50 글로벌 3PL 순위를 살펴보면 국내 3PL 기업은 2014년에는 범한 판토스, 2015년에는 CJ대한통운 한 기업만이 세계 50위 내 제3자 물류기업에 선정이 되었을

4) 최인규, “국제물류주선업 경쟁력 향상을 위한 물류서비스 체계 개선에 관한 실증적 연구”, 전개논문, pp.70-71

뿐이며, 이것은 우리나라에 글로벌 물류기업이 전무하다는 실정과 우리나라 물류기업의 글로벌 경쟁력이 약하다는 것을 의미한다.<sup>5)</sup>

아래 [표 2-3]는 2016년 기준 국내시장 내에서의 국제물류주산업 매출의 영업 순이익의 실적을 조사한 표이다. 해당 자료의 국내 포워더의 매출액 순위를 참조하여 보았을 때도 국내시장 내 전체 기준 로컬 포워더 시장의 점유율의 비중이 크지 않다는 것을 확인할 수 있으며, 대부분의 소규모 포워더들이 상위의 글로벌 포워더의 역량의 절반 이상을 지나치지 못하는 경향이 있음을 알 수 있다.

[표 2-3] 2016년 국내 포워더 매출 영업이익 순이익 실적

| 순위 | 업체명          | 2016년 영업이익(단위:원) |
|----|--------------|------------------|
| 1  | 판토스          | 37,119,525,535   |
| 2  | 협진해운         | 30,545,251,319   |
| 3  | 삼성전자로지텍      | 14,076,918,428   |
| 4  | 유니코로지스틱스     | 10,718,885,322   |
| 5  | 익스피다이터스코리아   | 8,651,584,729    |
| 6  | 퀴네앤드나겔       | 8,219,238,555    |
| 7  | 태웅로지스틱스      | 8,026,226,714    |
| 8  | 은산해운항공       | 6,330,052,651    |
| 9  | DHL글로벌포워딩코리아 | 6,225,991,256    |
| 10 | 셱커코리아        | 5,922,728,788    |
| 11 | 디에스브이에어앤씨    | 5,891,802,302    |
| 12 | 유센로지스틱스코리아   | 4,946,896,054    |
| 13 | 피앤에스네트웍스     | 4,919,965,504    |
| 14 | 세방익스프레스      | 4,644,017,714    |
| 15 | 판알피나코리아      | 4,364,237,707    |

5) 김은주, 우리나라 중소포워더의 해외진출 결정요인과 경쟁력강화 방안, 2016, 단국대학교 경영대학원

아래 자료는 2016년도 부산광역시에서 실시한 해양산업조사 결과조사의 일부  
 분이다. 부산광역시는 해양산업 관련 전반적인 만족도 및 향후 전망 관련 조사  
 를 실시하였으며, 본 조사의 자료에 따르면 아래 [표 2-4]와 [표 2-5]과 같이 전  
 년대비 경영실적 및 향후 전망을 예년보다 나빠질 것이라고 예측한 비율이 모  
 두 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

부산광역시는 우리나라를 대표하는 물류 Hub 거점 역할을 하는 항구도시임과  
 동시에 항만물류의 핵심 도시인 점을 감안하여 보았을 때, 해당 응답 결과 내  
 용은 조사를 실시한 부산광역시에 국한 된 응답이라기보다 전체 우리나라 해양  
 산업 업계 전반에 걸친 전망에 관한 의견을 대변한다고 할 수 있다.

또한 해당 조사의 응답자가 일반 시민, 그리고 실무 종사자가 다수를 이루고  
 있기 때문에, 해당 조사의 응답 결과 내용이 시사하는 바 우리나라 전체 물류  
 산업의 경영실적과 발전에 관해 업계 전반이 위기의식을 체감하고 있는 실정인  
 며, 해결방안의 강구가 시급한 실정이다.

[표 2-4] 2016년 기준 부산광역시 해양산업조사 결과 경영실적 부문

| 전년대비 경영실적              |                   |             |                |                 |                  |                |
|------------------------|-------------------|-------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|
| 단위 : 개(%)              |                   |             |                |                 |                  |                |
| 해양산업분류코드<br>및 분류 명     | 계                 | 매우<br>좋아졌다  | 좋아졌다           | 그대로다            | 나빠졌다             | 매우<br>나빠졌다     |
| 해양산업                   | 22,824<br>(100.0) | 31<br>(0.1) | 1,686<br>(7.4) | 5,635<br>(24.7) | 13,309<br>(58.3) | 2,163<br>(9.5) |
| 1 해운·항만 물류             | 3,368<br>(100.0)  | 10<br>(0.3) | 376<br>(11.2)  | 991<br>(29.4)   | 1,641<br>(48.7)  | 350<br>(10.4)  |
| 101 운송업                | 617<br>(100.0)    | 2<br>(0.3)  | 76<br>(12.3)   | 193<br>(31.3)   | 294<br>(47.6)    | 52<br>(8.4)    |
| 106 해운·항만 물류<br>관련서비스업 | 2,386<br>(100.0)  | 7<br>(0.3)  | 260<br>(10.9)  | 687<br>(28.8)   | 1,177<br>(49.3)  | 255<br>(10.7)  |

(자료 : 부산광역시)

[표 2-5] 2016년 기준 부산광역시 해양산업조사 결과 향후 전망부문

| 향후 경영전망            |         |                  |            |                  |            |                  |
|--------------------|---------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| 단위 : 개(%)          |         |                  |            |                  |            |                  |
| 해양산업분류코드<br>및 분류 명 | 계       | 매우<br>좋아질<br>것이다 | 좋아질<br>것이다 | 변화가<br>없을<br>것이다 | 나빠질<br>것이다 | 매우<br>나빠질<br>것이다 |
| 해양산업               | 26,052  | 66               | 3,115      | 6,933            | 12,715     | 3,223            |
|                    | (100.0) | (0.3)            | (12.0)     | (26.6)           | (48.8)     | (12.4)           |
| 1 해운·항만<br>물류      | 3,597   | 9                | 475        | 1,193            | 1,522      | 398              |
|                    | (100.0) | (0.3)            | (13.2)     | (33.2)           | (42.3)     | (11.1)           |
| 101 운송업            | 652     | 2                | 97         | 214              | 271        | 68               |
|                    | (100.0) | (0.3)            | (14.9)     | (32.8)           | (41.6)     | (10.4)           |

(자료 : 부산광역시)

우리나라를 제외한 해외국가의 사례에서 물류기업들은 자국의 시장을 초월하여 외국 화주의 이용 및 해외시장 진출을 위해 전략적 제휴, 물류정보기술의 활용 등을 통해 경쟁력 강화에 노력하고 있으며, 특정 분야에서 경쟁우위를 갖추기 위한 노력을 하고 있다. 따라서 우리나라 물류기업들도 정부의 지원정책과 함께 적극적인 경쟁력 확보 전략을 구축하고 실행할 필요가 있을 것이다.<sup>6)</sup>

우리나라 복합운송주선업체의 영업의 한계점이라면 이미 언급한 규모의 영세성, 전문조직의 미비 등으로 인한 규모의 경제 실현이 상당히 어려운 점이라고 할 수 있다. 그 중 지적되어진 내용을 근간으로 볼 때도 복합운송수행의 기능에서 필수적인 구간 수송의 연결성에 있어 단순한 Broking 업무의 이행에 따른 선임의 차액에 그 업무가 집중되어 있는 것이다.<sup>7)</sup>

중소 포워드 처리 물량이 전체 물량이 10%에 채 미치지 못하고, 한국 제조기

<sup>6)</sup> 최인규, 국제물류주선업 경쟁력 향상을 위한 물류서비스 체계 개선에 관한 실증적 연구 “, 전 계논문, pp.86-87

<sup>7)</sup> 이성원, 우리나라 복합운송주선업의 육성방안, 인하대학교 국제통상물류대학원, 석사학위 청구 논문, 2007, pp.67

업과 포워드 연결된 비중, 단가 후려치기, 계열 기업 일감몰아주기 등의 문제점이 심각한 상황이다. 이에 따라 해운물류업계가 고통을 호소하자 결국 대기업 물류자회사의 물량에 관해 제약을 거는 법안이 2017년 발의되었다.<sup>8)</sup>

아래 [표 2-6]은 국내 8대 대기업 물류주선자회사(2PL)의 물동량을 기타 물류기업 물동량과 비교하여 전체 수입 및 수출 비율을 구분하여 정리한 자료이다. 흔히 2차 물류로 칭하는 대기업 물류 주선 자회사의 물동량이 특히 수출부문에 있어서 압도적인 차이를 보이는 것을 알 수 있다.

[표 2-6] 재벌기업 물류자회사의 해상물동량 분석

단위 : 만 TEU

| 구분 | 8대 대기업물류주선자회사<br>물동량 | 기타 물류기업<br>물동량 | 합계           |
|----|----------------------|----------------|--------------|
| 수출 | 641 (80%)            | 131 (20%)      | 772 (100%)   |
| 수입 | 160 (20%)            | 608 (80%)      | 768 (100%)   |
| 합계 | 801 (52%)            | 739 (48%)      | 1,540 (100%) |

출처 : 해양수산부 SPIDC, 전자공시시스템

※ 수출/수입물량 : 2차 물류 물동량 중 수출은 80%, 수입은 20%로 추정

8) 코리아쉬핑가제트 기사내용 발췌 ([http://www.ksg.co.kr/news/main\\_newsView](http://www.ksg.co.kr/news/main_newsView)) - 기획/2차물류기업 겨는 칼끝...해운물류시장 재편 신호탄 될까 (2017.07.14.)

[표 2-7] 물류회사별 2PL 및 3PL 물량비교

단위 : 만 TEU

| 구분        | 현대<br>글로벌리스                   | 판토스      | CJ대한통운                     | 롯데<br>로지 | 삼성<br>SDS | 삼성전자<br>로지텍 | 한익스      | 효성<br>트랜스 | 합계            |
|-----------|-------------------------------|----------|----------------------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|---------------|
| 합계        | 61                            | 180      | 390                        | 12       | 68        | 80          | 6        | 4         | 801<br>(100%) |
| 계열사<br>물량 | 42                            | 112      | 66                         | 11       | 46        | 79          | 4        | 3         | 363<br>(45%)  |
| 3자<br>물량  | 19                            | 68       | 324                        | 1        | 22        | 1           | 2        | 1         | 438<br>(55%)  |
| 업무<br>범위  | 물류 주선<br>육상 운송<br>보관<br>해상 운송 | 물류<br>주선 | 물류주선<br>육상운송<br>보관<br>해상운송 | 물류<br>주선 | 물류<br>주선  | 물류주선        | 물류<br>주선 | 물류<br>주선  |               |

출처 : 한국선주협회, 정인화 의원실

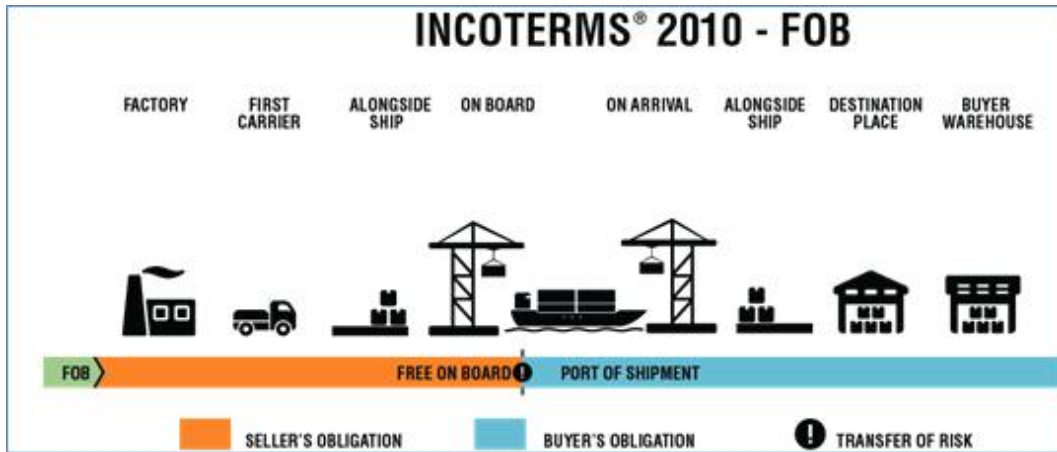
※ 자사물량 : 대기업 물류주선자회사의 계열사 매출 비중으로 추정, 효성/한익익스프레스 : 선사 수송실적 근거 추정

또한 수입물량의 경우 3자 물류(3PL) 관련 기업이 2자 물류보다 비중이 높다 하더라도 해상 무역 업무에서 운임조건으로 다루는 Incoterms 기준 FOB, CIF 조건이 가장 기본적으로 통용되는 조건임을 미루어 보았을 때, 해상운임(Ocean Freight)이 선적지(Origin)에서 책정되며, 송하인(Shipper)에 의해 선 결제(Prepaid)되는 조건이 기본적인 실정을 바탕으로 수입 업무에서 국내 물류주선 기업은 기본 Import Handling Charge 관련 수수료 명목 이외의 부가적인 해상 운임이나, 기타 부대비용에 관한 수익을 기대하기 어려운 실정이다.

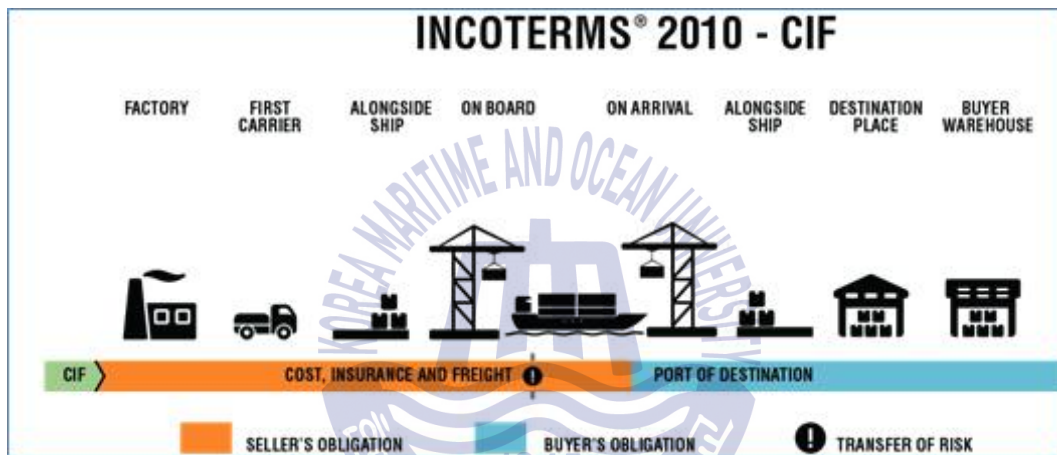
아래 [그림 2-2] 및 [그림 2-3]은 Incoterms<sup>9)</sup> 운임 조건 중 FOB, CIF 운임 조건이 그림으로 간략히 도식화 된 내용이다.

<sup>9)</sup> International COmmercial TERMS 의 약칭- 국제매매계약에서 이용되고 있는 전형적인 무역조건, CIF(운임·보험료를 포함한 인도조건)·FOB(본선인도조건) 등 무역용어의 해석을 통일하기 위하여 국제상업회의소(ICC : International Chamber of Commerce)가 정한 규칙





[그림 2-2] FOB - Free On Board (Port of Shipment)



[그림 2-3] CIF - Cost, Insurance and Freight paid to (Port Destination)

2017년 국민의당 정인화 의원은 대기업 물류자회사의 국제물류주선업 금지를 골자로 한 해운법 일부 개정 법률안을 발의했고, 정의원이 내놓은 개정안은 대기업 물류자회사들의 3자 물류를 금지하고 그룹 내 계열사 물량만 처리하게 한다는 점에서 지난 2월 발의된 정유섭 의원안과 큰 틀은 같지만 항공을 제외한 해운업(외항운송사업)에만 범위를 한정해 했다는 점에서 차이가 있다.

또한 대기업 물류자회사의 그룹물량을 50% 이상 취급하지 못하도록 하는 정책도 검토되고 있는 실정이다. 50% 이상의 화물을 취급하지 못하게 규제함으로써 나머지 절반가량의 물량을 시장에 유동할 수 있다는 구상으로 추측되며, 관계

부처는 현재까지 대기업 계열 물류기업의 내부거래를 50% 미만으로 줄이는 등의 물류정책기본법 개정을 검토한 바가 없으나, 향후 시장의 공정거래 질서 확립과 3자물류 활성화를 위해 필요한 조치를 정부와 협의해 검토할 계획인 것으로 발표하였다.

2차 물류업체들의 입장 역시 과도하게 규제하면 물류산업 발전을 저해할 수 있다고 반발한 상황이며, 법안이 통과되어도 여러 문제점이 나타날 수 있고, 우선 2차 물류기업 제재로 시장에 풀린 물량이 글로벌 포워더로 집중될 가능성이 있는 의견이 있었다. 우수한 해외 물류네트워크를 갖추고 국내 시장진입을 가속화하고 있는 외국적 포워더에 큰 이익이 갈 수 있다는 우려도 있으며, 여전히 한국에 법인을 열고 있는 외국적 포워더가 증가하고 있어 신중한 접근이 필요할 것으로 해석되고 있다.

이렇듯 현재 대기업을 향한 규제가 작동하지 않는다면 해운사와 중소 포워더의 어려움은 극에 달할 수밖에 없다는 분석이 대부분이다. 대규모 물량을 앞세운 2차 물류기업의 독과점 운영이 지속되는 것은 일반 영세한 국내 포워더의 어려움이 가중시키는 사안임에 틀림없다. 2차 물류 규제가 숙원과제인 중소 포워더들이 우려하는 부분 중 하나는 대규모 물량을 앞세운 대기업 물류자회사들의 물류 IT다. 규모의 경제를 앞세운 물류와 IT를 결합해 화주들이 원하는 시스템을 갖추면 중소기업들이 더욱 도태될 것이라는 지적이 실무 전반에 팽배하다.

전반적으로 우리나라 국제물류주선업의 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 물류업체의 영세성은 여전히 실정이며 선두업체와 영세업체 간의 격차는 더욱 심화되고 있는 실정이다. 또한, 국내 중소 규모의 국제물류주선업체 대부분은 사업 기반이 취약하고 국외 영업망 구축능력이 부족하다. 더불어 대기업을 물류자회사 설립 증가로 경쟁은 심화되고 수익성은 더욱 악화되고 있다.<sup>10)</sup>

10) 최영석, “일본의 화물이용운송사업과 우리나라의 국제물류주선업 제도”, 한국해양수산개발원 학술논문 <해양수산> Vol.3 2011, pp.132-133

### 제 3 절 국제물류주선업체의 인수 합병 현황

국제물류주선업의 해외진출 형태로는 현지법인의 설립, 현지법인의 합병·제휴, 주재 사무소 설립, 자사 창고 및 물류거점의 정비 등으로 들 수 있다. 이에 따라 국제물류주선업은 현지에서 집배, 보관, 운송 등 물류업무와 영업활동의 거점으로 기능할 수 있다. 또한, 국제물류서비스 제공자 간의 전략적 제휴를 통해 글로벌 네트워크를 구축하여 종합물류서비스의 제공전략을 실행하고 있는 해외 글로벌 국제물류주선업체들의 주도적인 역할은 국내 국제물류주선업자에게 시사하는 바가 크다.

#### 1. 인수합병의 정의 및 종류<sup>11)</sup>

인수합병이란 M&A(Mergers and Acquisitions) 경영환경의 변화에 대응하기 위하여 기업의 업무 재구축의 유효한 수단으로 행하여지는 기업의 매수·합병전략이다. 인수(Acquisition) 또는 매수의 개념으로 한 기업의 다른 기업의 주식이나 자산 등을 매입하여 경영권을 장악하는 것을 말하며, 합병(Merger)이란 독립된 기업들이 인적, 물적, 자본적 결합을 통하여 동일한 관리체제 하에서 기업활동을 영위하는 기업결합의 한 형태를 가리킨다. 그러나 현실적으로는 양자를 엄밀히 구분하기가 어렵기 때문에 이를 통칭하여 인수합병(M&A) 이라고 한다.

인수합병은 결합 형태에 따라 수직적 합병, 수평적 합병, 복합적 합병으로 구분되며, 2개 이상의 기업이 합병 후 새로운 기업으로 재탄생 되는가 아니면 한 회사가 다른 회사에 흡수되는가에 따라 신설합병과 흡수합병으로 구분된다. 또한 합병방식이 자산의 취득인가 아니면 주식의 취득인가에 따라 자산합병과 주식합병으로 구분되기도 한다.

직접투자방식으로 해외시장에 진출하는 데 소유지분의 결정과 함께 현지 기존 기업을 인수할 것인가, 새로이 기업을 설립할 것인가가 중요한 의사결정 과제

11) 이장로, 무역개론 (2016) 무역경영사 참조.

로 대두된다. 전통적으로 해외투자를 하게 되는 경우 새로운 기업을 세우는 것으로만 인식되어 왔으나, 최근에는 기존 기업의 인수합병에 대한 관심이 날이 갈수록 증대되고 있다.

M&A의 장점으로서는 첫째, 이미 독자적인 시장 및 판매망을 보유하고 있는 기존의 기업을 인수하기 때문에 목표 해외시장에 신속하게 진입할 수가 있다. 이에 따라 수익성 여부가 즉각 판가름 나므로 투자의 회임기간도 짧다. 둘째, 기존 기업이 보유하고 있는 경영 및 노동인력뿐만 아니라, 제조 및 판매에 대한 경험과 지식도 함께 흡수할 수가 있다. 특히 인수합병을 하게 되면 기업을 신설할 때 겪기 마련인 인력확보에 대한 어려움도 상당히 해소시킬 수 있다.

M&A의 단점으로서는 첫째, 적절한 인수대상기업의 선정과 평가가 어렵다. 즉, 마음에 드는 기업을 찾기도 어렵지만 그러한 기업이 나타났다고 해도 비밀유지, 회계기준 차이, 허위 재무제표 등으로 적당한 인수가격의 결정은 쉬운 일이 아니다. 둘째, 기존 기업을 인수한다는 것은 그 문제점까지도 떠맡게 되는 것을 의미한다. 예를 들어, 대고객 이미지가 좋지 않은 기업을 인수하게 되면 그러한 나쁜 이미지까지 따라오게 된다. 셋째, 현지국 또는 본국에서 인수합병을 금지하거나 제한하는 경우도 있다. 이는 단순한 소유권의 이전에 그칠 수도 있는 인수합병은 신규설립보다 고용창출이나 경쟁촉진 등의 경제적 효과가 크지 않다고 생각하기 때문이다. 또한 인수합병 시에는 독과점을 금지하고 있는 현지국이나 본국의 관련 법규에 저촉되는지의 여부도 유의하여야 한다.

M&A와 더불어 국제물류주산업에서 빈번하게 적용되는 또 다른 해외 진출 전략으로는 합작투자(Joint Venture)가 있을 수 있다. 특정 기업이 해외직접투자를 통해 현지기업의 경영에 참여할 때 수치상으로는 그 기업의 주식을 100% 소유하면 단독투자, 100% 미만이면 합작투자가 된다. 합작투자와 단독투자의 특징은 다음과 같다.

#### (1) 합작투자(International Joint Venture)

국제합작투자(International Joint Venture)란 서로 다른 국적을 가진 2개

이상의 기업체가 특정한 목적을 달성하기 위하여 각 기업의 경영자원과 능력을 결합하여 공동사업체를 세우고 그러한 기업체의 운영에 대해서 공동 책임을 갖는 직접투자의 한 형태이다. 소유지분의 비율에 따라 다수 지분, 동등 지분, 및 소수지분인 경우로 세분할 수 있고, 합작파트너를 현지 업체, 현지정부기관, 제2국 기업 중 누구로 하느냐에 따라서 구분될 수도 있다.

단독투자자와 비교하였을 때 다음과 같은 장점을 지니고 있다. 첫째, 상대적으로 적은 자본과 경영자원으로 대규모사업에도 커다란 위험부담이 없이 참여할 수 있다. 둘째, 적절한 합작선의 물색을 통해 낮은 환경에 신속히 적응할 수도 있고, 정치적 위험도 줄어든다. 셋째, 단독투자를 허용하지 않는 나라도 합작기업에 대해서는 각종 금융세제상의 혜택을 부여하고 있는 경우가 많다. 넷째, 현지파트너와의 합작기업은 현지기업으로 인식되므로 현지국 국민에게도 좋은 인상을 심어줄 수 있고, 종업원의 사기양양 등 노사관계 측면에서도 많은 이점이 있다.

합작투자의 문제점으로는 단독투자의 경우와는 달리 합작선과 이익을 나누어야 하는 등 서로 다른 국적을 가진 합작선 간의 이해상충요인이 항상 존재한다. 또한 경영통제권의 약화는 물론 기술과 노하우 등이 기업외부로 흘러나갈 수 있는 점을 들 수 있다.

## (2) 단독투자

합작투자의 경우와는 달리 단독투자는 100%의 소유권을 행사할 수 있으므로 완전한 경영권의 장악은 물론 투자에 따른 이익도 독점할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 그만큼 위험부담도 커지게 될 뿐 아니라 현지국 정부와의 갈등도 심한 경우가 많다. 한국기업들은 대체로 외국의 불확실한 환경 변화에 신축적으로 대응하고 경영권을 확보하기 위하여 단독투자를 선호하는 경향이 있다.

세계 물류업계의 M&A는 아시아와 영국, 주요 유럽 국가들을 중심으로 이

루어지고 있다고 한다. 2010년 1/4분기 인수합병규모 5000만 달러 이상의 합병사례들은 주로 합병대상기업의 지역이나 인수주체기업지역의 인수규모나 횟수 모두 아시아와 주요 유럽지역이 70프로 이상을 차지하고 있다. 같은 해 물류부문 인수합병 대상기업의 지역별 분포는 건수 기준으로 영국과 주요 유럽지역이 38.5%로 가장 많았고, 그 다음이 아시아로 35.8%, 남미가 12.8%, 북미와 기타 유럽지역이 6.4%를 각각 차지했다.

반면 가격규모 기준으로는 아시아와 유럽이 차지하는 비중이 더 높았다. 가격을 기준으로 했을 경우 영국과 주요 유럽지역 국가들의 비중이 47.6%로 거의 절반에 가까웠고, 아시아가 38.2% 북미가 5.2% 남미가 4.6% 기타 유럽지역이 4.3%를 차지했다. 아시아지역의 인수합병은 2008년 이전까지 비율이 이렇게 높지 않았으나 중국, 일본, 인도 등지를 중심으로 사례가 증가하고 있으며, 국내업계도 이러한 영향을 받을 것으로 전망된다.<sup>12)</sup>

## 2. 국제물류주선업체의 인수합병 현황

세계 주요 3PL 물류기업들이 물류 네트워크 확장을 추진한 대표적인 사례를 살펴보면, 아래 [표 2-8]과 같이 주로 인수합병(M&A)를 통해 글로벌화를 이루어 왔음을 알 수 있다.

2006년 1월에는 독일의 물류기업인 Schenker가 미국의 BAX Global을 인수했다. 인수 당시 Schenker는 2005년 세계 3위의 제3자 물류기업으로 107억 달러의 매출실적을 기록하고 있었으며, 16위권인 매출액 29억 달러의 BAX Global을 인수하여 2위인 Kuehne & Nagel를 앞지르는 계기를 마련하였다. 그 외 FedEx, TNT 등도 90년대 후반부터 글로벌 M&A을 통해 서비스 규모, 서비스의 범위, 지리적 범위를 확장시켜 왔다.

<sup>12)</sup> Cargo News 기사에서 발췌 - <http://www.cargonews.co.kr/news/articleView.html?idxno=34643>

[표 2-8] 세계주요 물류기업의 최근 M&A 현황

| 구분    | 매수기업              | 피 매수기업           |           |     |  |
|-------|-------------------|------------------|-----------|-----|--|
|       |                   | 명칭               | 업종        | 지역  |  |
| 2006년 | Kuehne & Nagel    | ACR Logistics    | Logistics | 유럽  |  |
|       | Schenker          | BAX Global       | 익스프레스     | 글로벌 |  |
|       | NYK Logistics     | Lorang France    | 포워더       | 유럽  |  |
|       | Apollo Mamnt      | TNT Logistics    | Logistics | 글로벌 |  |
|       | NYK               | Ceres Container  | 터미널       | 유럽  |  |
| 2007년 | Geodis            | TNT Frt Mgmt     | 포워더       | 글로벌 |  |
|       | Nippon Express    | J.I. Logistics   | 포워더       | 인도  |  |
|       | CEVA (TNT Log)    | EGL              | 포워더       | 글로벌 |  |
|       | Japan Post        | Nippon Express   | 택배        | 일본  |  |
|       | N Dentressangle   | Christian Salves | Logistics | 유럽  |  |
|       | Deutsche Post     | Sinotrans Air    | 포워더       | 중국  |  |
| 2008년 | 日通, 近鐵, 全日空 익스프레스 |                  |           | 아시아 |  |

참조 자료 13)

우리나라 물류기업들의 국제물류 거점 확보는 해운선사의 컨테이너터미널과 일부 포워딩업체의 현지 연락사무소나 현지 법인설립 등 예외적인 경우에 한정되었다. 그러나 2000년대 들어 국내 제조 기업들의 해외진출이 본격화됨에 따라 [표 2-9]와 같이 국제물류 거점 확보를 위한 국내 기업의 움직임도 점점 활발해졌다.

13) 자료: 최중희, “글로벌물류기업의 M&A 및 팽창전략,” \*\*지구촌해양수산: 해양·물류\*\*, 제414호, 2008.4.23.

우리나라 물류기업의 글로벌 시장진출 현황을 보면 2007년 말에는 세계적으로 총 573개사가 여러 가지 형태로 진출하였고, 우리나라 물류기업의 글로벌 물류 시장에 대한 총 투자금액 누계는 308억 달러로(2007기준), 1개 기업 당 평균 5,373만 달러이다. 이러한 수치는 곧 글로벌 시장에 진출해 있는 우리나라 물류기업은 국제적인 수준에서 볼 때 중소기업에 불과한 실정이라고 할 수 있다. 2005년부터 일부 대형 물류기업들을 중심으로 해외투자가 진행되고 있으나 아직은 글로벌 기업과 경쟁할 만한 기업은 출현하지 못하고 있는 상황이기도 하다.

또한 해외진출 과정을 보면 글로벌 물류기업과 우리나라 물류기업 간에 서로 다른 진출과정을 거치고 있다. 국내 기업들의 경우 해외진출 시 대부분이 먼저 해외 사무소를 만들고, 이를 해외법인의 형태로 독립시키는 과정을 거쳤다. 이에 반해 글로벌 물류기업들은 진출 대상국가에서 활동하고 있는 중견 물류기업을 M&A함으로써 단기간 내에 사업기반 및 네트워크를 확보하는 전략을 활용하고 있다.

우리나라 주요 물류기업의 해외진출 현황을 살펴보면, CJ GLS를 제외한 대부분의 기업이 법인을 설립하는 형태로 진출하였다. 그러나 CJ GLS의 경우 싱가포르 어코드사에 대한 글로벌 M&A를 통해 세계 10여 개국에 글로벌 네트워크를 갖춘 국제적인 물류기업으로 급성장하게 되었다. 한편 글로비스의 경우 현대자동차의 제조거점이 글로벌화 됨에 따라 제조기업과의 동반진출 전략을 적극 추진한 사례로 평가된다.

[표 2-9] 주요 물류기업의 해외 법인 설립 현황

| 기업      | 법인설립 동향               | 특징                         |
|---------|-----------------------|----------------------------|
| 대한통운(주) | 2003년 대한통운(주) 미국상사 설립 | 대한통운(주)과 대한통운(주)국제물류가 합작투자 |
|         | 2006년 한통물류상해유한공사 설립   | 직영점을 중심으로 한 국제택배사업         |



|            |   |   |
|------------|---|---|
|            | 2006년 대한통운 로지스틱스 재팬 설립                            | 해상·항공 포워딩, 창고 관리                              |
|            | 2006년 코리아익스프레스사이공 설립                              |   |
|            | 2007년 대한통운천진물류유한공사 설립                             | 육운, 통관, 포워딩, 창고업 등 종합물류서비스                    |
|            | 2007년 독일법인, 코렉스 사이공하노이 지점, 중국현지법인북경지점, 상해법인청도지점설립 |   |
|            | 2008년 홍콩법인 설립                                     |   |
| (주)한진      | 2005년 청도 한진육해국제물류 유한공사 설립                         | 포워딩   |
|            | 2005년 (주)한진 미주법인                                  | 미국 댈러스 공항 내 터미널 운영                            |
|            | 2007년 중국 천진 화물터미널합작법인 설립                          | 시노트랜스와 합작                                     |
|            | 2008년 한일간해상국제택배서비스개시                              | EMS와 경쟁                                       |
| 현대택배(주)    | 2003년 상해 현대 아룬 국제화운유한공사 설립(그 외 15개 분공사 운영)        | 중국 상해 아룬 국제화운유한공사와의 합작. 시노트랜스와 제휴, 중국 택배시장 진출 |
|            | 2006년 독일 (함부르크) 법인 설립                             |   |
|            | 2007년 인도(뉴델리)법인 설립                                |   |
|            | 2008년 영국(런던)법인설립                                  |   |
|            | 2008년 베트남(호치민) 합작법인 설립                            | 합작법인(Hyundai-Vinatrans Logistics)             |
| CJ GLS (주) | 2005년 중국(청도)법인설립                                  |   |

|       |  |  |
|-------|--|--|
|       | 2006년 CG GLS 아시아 설립(싱가포르)                                  | 싱가포르 물류법인 어코드사(AEH) 인수를 통해 진출(10개국 17개 법인) |
|       | 2007년 CG GLS 미국법인 설립<br>2008년 멕시코법인설립, 말레이시아 현지 6개 물류업체 인수 |  |
| 글로벌비스 | 2002년 북미 법인설립  |  |
|       | 2003년 미국 앨라배마 법인 설립  |  |
|       | 2005년 슬로바키아(Zelina), 중국(강소, 북경), 호주(시드니) 법인 설립             |  |
|       | 2006년 독일(프랑크푸르트), 인도(Chennai)                              |  |
|       | 2007년 체코, 터키, 조지아 법인 설립                                    |  |
|       | 2008년 러시아(Petersburg) 법인 설립                                |  |

자료 : 각 사 홈페이지, 물류신문 등 보도기사 참조  
참조 자료 14)

위와 같은 조사를 통해 국내 물류기업의 진출 형태가 계열운송기업과 협력을 통한 진출, 화주기업과의 동반진출, 현지 물류기업의 인수 또는 합작의 형태라는 크게 세 가지 제한된 형태로 이루어진 것을 알 수 있다. 이에 반해 글로벌 물류기업들은 명확한 목표와 실행전략 하에서 진출하고자 하는 국가에서 활동하고 있는 중견 물류기업을 M&A함으로써 단기간 내에 사업기반 및 네트워크를 확보하는 전략을 추구해 오고 있다. 이러한 전략은 글로벌 물류기업들이 세계 유수의 기업으로 성장한 원동력이 되었다고 할 수 있으며, 과감한 해외 직

14) 자료:박찬석, “국내 물류기업의 국제택배 진출현황 및 시사점”, \*\*우정정보\*\*, 제74권, 정보통신정책연구원, 2008.9.16, pp.23-39

접투자 및 M&A가 성공을 거두었다 해도 과언이 아니다.

하지만 우리나라 물류기업들의 경우 대부분이 먼저 해외사무소를 만들고, 이를 해외법인의 형태로 독립시키는 과정을 통해 특정 국가에 진출하여 왔다. 우리나라 물류기업이 글로벌 물류기업으로 성장하기 위해서는 명확한 비전과 성장전략을 가지고 제3자 물류확대 등을 통한 물류시장 규모의 확대와 물류기업의 전문화, 대형화 등으로 국제 경쟁력을 갖추어야 한다. 또한 해외 중견 물류기업의 M&A등을 통한 해외진출이 적극 추진될 수 있도록 금융지원시스템의 구축, 국제물류정보의 제공 등 정책적 지원이 요구된다.<sup>15)</sup>

## 제 4 절 국제물류주선업체에 관한 선행연구

### 1. 선행연구

국제물류주선산업 전반에 걸친 수많은 선행연구들 중, 본 연구와 밀접한 연관이 있는 문헌자료를 기준으로 연구목표, 특징, 연구방법 등을 정리하였으며, 국제물류주선업의 경쟁력 강화방안 전략에 관한 자료와 해외진출요인에 관한 자료로 그 범위를 한정하였다. 해외시장진출 관련 연구로는 물류산업에 국한된 선행연구가 다소 제한적이기 때문에 일반기업의 국제화 및 해외진출 동기 및 성과에 관한 연구를 고찰하여 해외진출에 관한 물류기업에 적용 가능한 부분을 참고하고자 하였다.

먼저, 국제물류주선업의 경쟁력 전략에 관한 선행연구로 Matear & Gray(1993)는 포워더는 제공하는 서비스에 대해 경쟁적인 서비스 가격을 부과해야 된다고 하였고, 이를 위해 포워더는 경쟁업체 대비 경쟁적인 서비스 요금이나 합당한 요금을 부과해야 한다고 하였다.

Engdahl(1997)은 기업 경쟁력을 향상을 위해 글로벌 물류네트워크의 구축을 제안하였다. 이를 성취하기 위해 글로벌 공급체인관리(SCM: Supply Chain

<sup>15)</sup> 이용우, “한국 물류기업의 해외진출 요인과 성과에 관한 연구” (2009)

Management)의 필요성을 제시하였다. 또한 인건비, 해상운임, 관세 및 관세환급, 경제블록, 법인세, 환율, 물류비용, 고객에 대한 물류서비스 등이 글로벌 SCM을 구축하는데 중요한 요인으로 보았다.

김성국, 신한원(1998)은 국제 운송 물류의 고객만족에 관하여 서비스와 관리기술 두 가지 요인으로 구성하여 연구를 진행하였다. 서비스 관리의 요소로는 협조관계, 스케줄 조정의 용이성, 약속 이행능력, 고객 요구에 대한 신속한 응대로 구성되었고, 관리기술은 운임 지불처리, 클레임에 관한 문제해결 능력, 운송능력 등으로 구성되어 이러한 요소들이 고객 만족도에 영향을 미친다고 하였다.

신한원, 안청홍, 최영로(2007)는 포워딩 업체와 화주와의 관계에 대하여 화주가 인식한 서비스품질, 종업원의 만족, 경영성과 간의 구조적 관계를 설문조사를 통해 연구하여 실증분석으로 검증하였다. 연구결과 포워딩 업체 서비스 지향성은 종업원 만족에 긍정적인 영향을 미치며 종업원의 만족은 화주가 지각한 서비스 품질에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 서비스 품질과 종업원 만족은 기업의 경영성과인 재무적 성과와 고객 만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

이현호(2010)에서는 포워더의 경쟁력 강화요인을 SCM능력, 물류비용절감능력, 정보시스템, 인적자원, 경험요인, 유연성 6가지로 구성하였으며 각 요인 당 하위요인은 26개로 구성하였다. 설문결과 지속적으로 변화하는 물류환경 속에서 포워더의 경쟁력을 강화하기 위한 요인으로는 물류비용 절감능력이라는 결과가 나타났다. 그 뒤로는 인적자원, 정보기술능력이 뒤를 이었고 서비스의 유연성이 가장 낮은 요인으로 나타났다.

심수보(2011)는 화주기업이 프레이트 포워더를 선정할 때 고려되는 요인을 규모성, SCM 능력, 인적 자원, 서비스 범위, 부가가치 물류, 사회적 책임으로 구분하여 실증분석을 진행하였다. 각 요인들 중 다양한 서비스를 제공하는 지를 대표하는 부가가치 물류 항목이 가장 높은 중요도를 차지하였고 다음은 인적자원, 규모성 순으로 중요하다는 결과가 도출되었다.

이호주(2011)는 우리나라 포워더의 현황을 제시하며 포워더들이 서비스 마케팅에 관한 전략을 수립함으로써 운영업체의 전반적인 경영에 마케팅전략요소들을 적극적으로 활용할 필요성을 제시하였다. 포워더들의 경쟁력 강화를 위하여 보완해야 할 사항에 대한 조사순위로 1위는 물류비용 절감 능력이었으며 인적 자원 보유 능력, 정보기술 능력, 경험 요인, 서비스 유연성, SCM능력 등이 뒤를 이었다. 또한 이를 위해선 대형화 및 글로벌화를 통한 규모의 경제 추구해야 한다고 주장하였다.

김철호(2012)는 복합운송주선업의 경쟁력을 높이기 위한 연구를 진행하였고 물류정보시스템과 서비스의 제공이 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 기업의 신뢰와 고객만족에 미치는 영향력을 살펴보았다. 경쟁력 강화 요인 중 비용절감도 중요하지만 물류정보시스템 도입에 대한인식의 전환이 중요하며 물류정보시스템은 서비스의 향상과 더불어 물류비용의 절감을 동시에 이룰 수 있는 것으로, 고객만족에 영향을 끼칠 수 있는 효과를 고려한 서비스의 개선과 물류서비스의 구성 개념과 척도에 대한 연구들이 진행되어야 함을 제시하였다.

유인환(2012)은 다수의 화주로부터 화물을 받아 혼재 업무를 하는 LCL 포워더의 경쟁력 제고를 통해 국내 물류산업의 발전과 포워더의 글로벌화에 대한 연구를 진행하였다. 경쟁력 제고 방안으로는 영세한 포워더의 선진물류 유통시스템 구축, 물류기업과의 연계를 통한 해외 진출 등 규모의 대형화를 통해 강력한 인프라 구축을 갖추고, 효율적인 SCM능력 및 인적자원관리로 보다 빠르고 신속한 운송과 서비스의 중요성을 확대시키고 고객 맞춤형 물류서비스의 제공으로 상호신뢰성을 쌓아 부가가치를 높이고, 서비스 및 사업의 다각화로 물류분야의 전통적인 시장 구조에서 탈피하여 확장하는 것이라고 설명하였다.

강미주(2013)는 현재 국내 포워더는 영세한 편으로 전문 인력이 부족하고, 독자적인 서비스도 부족한 상황이기 때문에 인센티브, 세제혜택, 인력양성, 시설투자, 규제완화 등의 정부지원이 필요하다고 하였다.

[표 2-10] 국제물류주산업의 경쟁력에 관한 선행연구

| 국제물류주산업의 경쟁력 전략에 관한 선행연구   |   |
|----------------------------|---|
| 연구자                        | 연구내용  |
| Matear & Gray<br>(1993)    | 포워더는 경쟁업체 대비 경쟁적인 서비스 요금이나 합당한 요금을 부과해야 함   |
| Engdahl<br>(1997)          | 기업 경쟁력을 향상을 위해 글로벌 물류네트워크의 구축을 제안   |
| 김성국, 신한원<br>(1998)         | 국제 운송 물류의 고객만족에 관하여 서비스와 관리기술 두 가지 요인을 구성한 연구 진행  |
| 신한원, 안청홍,<br>최영로<br>(2007) | 포워딩 업체 서비스 지향성은 종업원 만족에 긍정적인 영향을 미치며 화주가 지각한 서비스 품질에 긍정적인 영향을 줌과 동시에 기업의 경영성과인 재무적 성과와 고객 만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인함         |
| 이현호(2010)                  | 포워더의 경쟁력 강화요인을 SCM능력, 물류비용절감능력, 정보 시스템, 인적자원, 경험요인, 유연성 6가지로 구성하여 연구  |
| 심수보(2011)                  | 화주기업이 프레이트 포워더를 선정할 때 고려되는 요인을 규모성, SCM 능력, 인적 자원, 서비스 범위, 부가가치물류, 사회적 책임으로 구분하여 분석                                       |
| 이호주(2011)                  | 포워더들의 경쟁력 강화를 위하여 보완해야 할 사항에 대한 조사순위로 1위는 물류비용 절감 능력이었으며 인적자원 보유 능력, 정보 기술 능력, 경험 요인, 서비스 유연성, SCM능력 등을 제시함               |
| 김철호(2012)                  | 물류정보시스템은 서비스의 향상과 더불어 물류비용의 절감을 동시에 이룰 수 있는 것으로, 고객만족에 영향을 끼칠 수 있는 효과를 고려한 서비스의 개선과 물류서비스의 구성 개념과 척도에 대한 연구들이 진행되어야 함을 제시 |
| 유인환(2012)                  | 포워더의 경쟁력제고 방안으로 선진물류 유통시스템 구축, 효율적 SCM능력, 인적자원관리를 꼽음  |
| 강미주(2013)                  | 강미주(2013)는 현재 국내 포워더는 영세한 편으로 전문 인력이 부족하고, 독자적인 서비스도 부족한 상황이기 때문에 인센티브, 세제혜택, 인력양성, 시설투자, 규제완화 등의 정부지원 필요성 대두             |

다음으로, 해외진출요인 및 전략에 관한 연구로 이장로(1998)는 기업의 해외진출 동기는 이익의 극대화 이외에도 다양한 목표를 가지고 있기 때문에 이를 시장 추구형, 생산효율 추구형, 자원 추구형 등으로 총 7가지 형태로 나누어 볼 수 있다고 하였다.

정동원(2006)은 절충이론의 개념을 도입하여 입지특유우위를 현지국의 생산요소와 결합하여 생산하는 것이 자국에서 생산하는 것보다 유리할 때의 우위라고 정의하였다. 입지특유우위를 생산비 절감효과, 기업규제, 기업유치노력으로 구분하고 생산비 절감효과는 저임금 노동력의 이용과 유희시설의 이전가능성 및 선진기술의 습득으로, 기업규제는 현지국 정부의 간섭 정도로, 기업유치노력은 원자재의 안정적인 공급, 수송비의 수준, SOC의 수준, 우대정책과 교섭의 용이성으로 조직화하여 분석하였다. 분석결과 모든 변수들이 해외투자 결정에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

손태홍(2016)은 해외건설시장에서 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서 현지화, 기술 확보 전략의 다양화, 시장 니즈 변화에 대응할 수 있는 인력 확보를 제시하였다. 현지화를 위해서는 본사의 조직과 기능을 그대로 현지에 복사하는 것이 아니라 시장마다 다른 사업 환경에 대응할 수 있도록 조직을 구성해야 한다고 설명하였다. 또한 빠르게 변화하는 시장 환경에서는 M&A, 기업 간 전략적 제휴, 네트워킹 및 바이잉(Networking and Buying) 등 다양한 방식을 통한 기술 확보가 필요하다고 제시하였다. 마지막으로 인력 확보를 위해 대학 교육의 내실화와 현지인력 및 제3국 인력의 교육확대를 통해 가용 인력 풀을 늘려야 한다고 제안하였다.

김은주(2016)는 중소기업이 글로벌 물류시장으로의 진출을 위한 기업의 국제경쟁력을 높이기 위해 해외진출 결정요인과 경쟁력강화 방안을 연구하였다. 도출된 방안으로는 글로벌 물류능력의 보유, 글로벌 인적자원 확보, 첨단 물류정보기술의 확보, 정부의 해외진출 지원정책이 필요하다는 결과를 보였다. 해외시장에서 글로벌 기업들과의 경쟁에서 살아남기 위해서는 글로벌 SCM의 통합적 관리와 최신 시설에 대한 투자를 함으로 차별적이고 선진화 된 물류서

비스를 제공할 수 있어야 하고, 국제물류에 관한 전문적인 지식 및 경험을 갖추고 현지 적응력이 뛰어난 인력을 고용해야 하며, 뿐만 아니라 급변하는 국제 환경에 맞춰 빠른 적응과 대응을 위한 언어, 제도, 실무 등의 교육 프로그램으로 종업원의 교육에 대한투자도 필요하다는 결과를 도출하였다.

[표 2-11] 해외진출요인 및 전략에 관한 선행연구

| 해외진출요인 및 전략에 관한 선행연구 |   |
|----------------------|---|
| 연구자                  | 연구내용  |
| 이장로(1998)            | 해외시장 진출동기를 시장 추구형, 고객 추종형 등 7개의 유형으로 분류하여 설명  |
| 정동원(2006)            | 입지특유우위를 생산비 절감효과, 기업규제, 기업유치노력으로 구분하고 생산비 절감효과는 저임금 노동력의 이용과 유희시설의 이전가능성 및 선진기술의 습득으로, 기업규제는 현지국 정부의 간섭 정도로, 기업유치노력은 원자재의 안정적인 공급, 수송비의 수준, SOC의 수준, 우대정책과 교섭의 용이성으로 조직화하여 분석   |
| 손태홍(2016)            | 해외건설시장에서 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해서 현지화, 기술 확보 전략의 다양화, 시장니즈 변화에 대응할 수 있는 인력 확보를 제시. 또한 빠르게 변화하는 시장 환경에서는 M&A, 기업 간 전략적 제휴, 네트워킹 및 바잉(Networking and Buying) 등 다양한 방식을 통한 기술 확보가 필요하다고 제안  |
| 김은주(2016)            | 글로벌 물류능력의 보유, 글로벌 인적자원 확보, 첨단 물류정보기술의 확보, 정부의 해외진출 지원정책이 필요하다는 결과를 보였다. 해외시장에서 글로벌 기업들과의 경쟁에서 살아남기 위해서는 글로벌 SCM의 통합적 관리와 최신 시설에 대한 투자함으로 차별적이고 선진화된 물류서비스를 제공할 수 있어야 하고, 국제물류에 관한 전문적인 지식 및 경험을 갖추고 현지 적응력이 뛰어난 인력을 고용해야 하며, 뿐만 아니라 급변하는 국제환경에 맞춰 빠른 적응과 대응을 위한 언어, 제도, 실무 등의 교육 프로그램으로 종업원의 교육에 대한투자도 필요하다는 결과를 도출 |

## 2. 이론적 고찰 및 기존연구 한계점



기존 문헌 연구 자료들을 종합하면 우리나라 물류주선기업을 대상으로 화주의 선택요인을 조사하는 것은 해당기업의 경쟁력을 강화하는 방안을 마련하기 위함이며, 업무 특성상 화주의 선택에 의해 화물을 위탁받아 운송을 주선하는 기업의 입장으로 어느 산업에서 보다 공격적이고 능동적인 시장과약 및 전략수립을 통한 마케팅 영업이 필요한 분야인지 알 수 있다. 이러한 관점에서 국제물류주선업이라는 한 울타리 아래 경쟁사로 자주 분류되는 글로벌 포워더와 국내 포워더 간의 차이점과 관련한 비교 연구가 크게 없는 것이 사실이다.

앞서 살펴 본 기존연구들을 종합하면 우리나라 물류주선기업을 대상으로 경쟁력 강화 요인을 실무 업계 종사자를 대상으로 실시한 것이 일반적이며, 각 연구의 당면 문제점의 해결방안을 제안한 점을 [표 2-10], [표 2-11]과 같은 형태로 구분하였다. 또한, 각 연구에서의 실증분석이 설문조사의 내용에 따라 시사점과 발전 방안을 제시하고 있다.

그러나, 우리나라 물류주선업의 발전을 위하여 선행연구를 통한 이론적 고찰을 바탕으로 글로벌 포워더와 국내 포워더의 평가속성 요인을 그룹별로 도출하여 그에 맞는 SWOT 분석을 실시할 필요가 있으며, SWOT 분석에 따른 해당 전략에 대한 실제 물류주선업체의 사례를 국내, 해외로 구분하여 비교 분석할 필요가 있다. 이로서, 국내의 영세한 중소 포워더의 경우 현재 입지 진단 및 전략 구성상 실제적인 투자가 어려운 실정을 판단하여, 향후 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안 도출이 요구된다.

## 제 3 장 연구방법 및 실증분석

### 제 1 절 연구 모형의 설계

본 연구의 구체적인 설계 모형으로서, 첫째로 선행연구 조사 및 각종 물류관련 논문, 국내외 간행물, 각종 보고서, 물류관련 뉴스사이트 등의 자료를 이용한 문헌조사를 하였다. 둘째, 각 형태 간 경쟁우위요인을 조사하기 위해 전문가 델파이 분석을 실시하였다. 셋째, 델파이 조사에서 도출한 결과를 도식화하여 SWOT 분석의 각 요소를 도출하였으며, 마지막으로 SWOT분석의 결론 도출 전략의 일환으로 인수합병 및 전략적 제휴 방법으로 적용하여 이 연구의 결론 및 시사점을 도출하고자 하였다.



[그림 3-1] Research Model

### 제 2 절 전문가 델파이 조사

#### 1. 델파이 방법의 개요

델파이 조사 방법은 절차의 반복과 통제된 피드백, 응답자의 익명, 통계적 집단반응의 정착을 통하여 이루어진다. 피드백 된 적회의 통계적 집단반응과 소수의견 보고서를 참고하여 다음 회에 자기 판단을 수정 보완 할 수 있다.

집단적 예측이 개인적 예측보다 정확하다는 주장은 실험적으로 증명된 논리가

아니지만, 문제 상황에 따라서 집단적 추정치가 정확하게 적용되는 특수한 상황이나 문제가 있다. 델파이 방법의 요점은 집단 추정과정을 통해 정확한 추정치를 찾으려는 것이며, 다만 델파이에서 집단 추정은 불확실한 양의 추정치를 구하기 위해 전문가 집단을 이용한다는 것이 기본적인 특성이다.

완전하고 엄밀한 이론적 체계를 갖추지 못한 분야의 예측과정에 전문가들의 판단을 이용한다는 데 델파이 방법의 논리적 근거를 두고 있다. 델파이 절차에서 토론 참여자는 공개되지 않을 뿐만 아니라 상호간의 직접적인 접촉을 하지 않으므로 일반적인 대면 협의에서는 바람직하지 못한 심리적 효과(Group effect, 밴드왜건 효과)가 있을 수 있는 제한점을 피할 수 있다.<sup>16)</sup>

## 2. 델파이의 일반적 절차

- (1) 패널의 선정 : 해당 분야의 충분한 전문지식이 있는 전문가로 한정
- (2) 1회 설문 : 상호접촉을 하지 않고 연구문제에 대한 개방형 질문에 응답하도록 하여 일련의 판단 수집 및 분석
- (3) 2회 설문 : 구조화 된 폐쇄형 질문들을 만들어 다시 패널들로 하여금 질문 항목 내용의 중요성, 희망, 가능성 등에 대하여 수집 및 분석
- (4) 반응분석 : 해당 반응에 대해 집중경향과 분산도를 산출하고 다수 의견으로부터 벗어난 소수의견을 취합하여 보고서와 결과를 도출

[표 3-1] 설문대상자의 특성

| 설문조사 대상자의 소속 분포 |      |          |
|-----------------|------|----------|
| 구분              | 표본 수 | 비율(단위:%) |
| 글로벌             | 8    | 40       |
| 국내              | 10   | 50       |
| 기타              | 2    | 10       |
| 계               | 20   | 100      |

16) 이종성, 델파이 방법, 2001, 교육과학사

| 구분   | 표본 수 | 비율  |
|------|------|-----|
| 대표이사 | 5    | 25  |
| 지점장  | 1    | 5   |
| 부장   | 2    | 10  |
| 과장   | 5    | 25  |
| 대리   | 3    | 15  |
| 사원   | 2    | 10  |
| 기타   | 2    | 10  |
| 계    | 20   | 100 |

| 구분        | 표본 수 | 비율  |
|-----------|------|-----|
| 5년미만      | 2    | 10  |
| 5년-10년미만  | 3    | 15  |
| 10년-20년이하 | 13   | 65  |
| 기타        | 2    | 10  |
| 계         | 20   | 100 |

### 3. 델파이 방법 적용 시 중요한 문제

첫째, 추정하려는 문제를 가능한 한 좁게 구체적으로 정의하는 것이 중요하며, 둘째, 적절한 전문가 패널 그룹을 선정하고, 절차를 반복함에 따른 패널들의 이탈을 방지하는 것이 중요하다.

### 4. 델파이 실증분석

델파이 실증분석의 전문가 인터뷰 결과로 첫째, 글로벌 포워더의 특성 중 하나인 기업의 입지특유 업체 평판 및 업체 규모가 영업력에 큰 영향이 있는 것으로 확인되었다. 글로벌 기업이 보유한 네트워크 관련 물류능력은 국제물류주선 서비스에서 가장 본질에 있는 메인 서비스임을 고려하였을 때, 국내 포워더

에 비해 비교적 수월한 현지 정보력이 실제 화물의 핸들링에 큰 영향을 미치기 때문이다. 하지만 기업의 물류능력에서 커뮤니케이션 및 정보력은 충분히 국내 포워더의 파트너 측에서도 보완될 수 있는 부분이기 때문에, 우리나라 포워더의 커뮤니케이션 노하우 및 파트너사의 능력을 고무시킴으로써 보완할 수 있는 기회의 요인임을 알 수 있다.

둘째, 가격 경쟁력을 두고 국내 경쟁시장에서 국내 포워더는 큰 유동성으로 고객에 접근 가능한 점이 강점임이 분석되었다. 국내 포워더 산업 내의 경쟁구도와 환경변화는 가격 유동성(negotiability)을 확보하는 데 있어 상반된 글로벌 포워더의 고정가격 및 비유동적인 특성에 비해 유의한 영향을 미치는 요인임을 확인하였다.

글로벌 포워더와 국내 포워더에 있어서 네트워크와 시스템 등 정보력에 관련된 경쟁 요소 들을 나열하면 글로벌 포워더가 비교적 어느 정도의 규모의 경제, 즉 자금력과 오랜 경험, 노하우를 바탕으로 글로벌 네트워크(지사) 조직과 영업망을 갖추고 있고, 본사와 지사간의 통합, 일원화된 시스템을 구축하고 있어 독립적인 영업 및 마케팅의 이점을 가지고 있다.

그러나, 국내 포워더들은 아직 자생 경쟁력을 갖추지 못한 대기업 2차 물류업체와 영세업체들이므로 자사의 네트워크가 아닌 각 국가별 다른 해외 파트너들과의 협력이 필요한 구조가 일반적이다. 끈끈한 파트너십을 유지하는 지역 외에는 화주의 문의 요청에 신속하게 대응 및 서비스를 하는데 외국계 포워더 보다는 어렵고, 가격적인 부분에서도 Buying 파워가 다르기 때문에 상대적으로 경쟁력이 떨어지는 부분이 존재한다.

### 제 3 절 SWOT 분석

이 분석은 중장기 계획을 수립할 때 뿐 아니라 회사의 연간 사업계획이나 신규 사업을 추진한다든지, 신제품개발, 새로운 시장개척 시 기본적으로 수행하는

회사의 능력과 위치를 점검하는 기법으로 미국의 맥켄지 컨설팅 회사에서 오래 전에 개발된 고전적인 이론이지만 아직도 유용하게 쓰이고 있다. SWOT 분석에 사용되는 4요소를 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)이라고 하는데, 강점은 경쟁기업과 비교하여 소비자로부터 강점으로 인식되는 것은 무엇인지, 약점은 경쟁기업과 비교하여 소비자로부터 약점으로 인식되는 것은 무엇인지, 기회는 외부환경에서 유리한 기회요인은 무엇인지, 위협은 외부환경에서 불리한 위협요인은 무엇인지를 찾아낸다.

포워딩 영업의 기본은 사람간의 신뢰와 믿음을 전제로 해서 물류서비스를 제공하는 것이라는 관점에서, 휴먼 비즈니스 영역으로 보았을 때, 영업과 마케팅적으로 외국계나 국내냐를 떠나 가장 중요한 것은 무엇보다도 전문적인 독자적인 물류지식을 바탕으로 한 화주와의 신뢰를 쌓고 믿음을 얻어서 강력한 인적 네트워크 구축해야 한다는 의견을 바탕으로 해당 요소들을 구조화하여 설문조사의 응답지를 작성하였다.

먼저 글로벌, 로컬 포워드 간 SWOT 이슈분석은 상대적인 두 종류의 포워드 형태를 구분하여 분석하는 기준을 형성하고, 각각의 업체가 가진 역량의 종류에 따른 경쟁력 유무에 따라 잠재력과 경쟁력으로 표현되는 긍정적 역량과 한계와 문제점으로 표현되는 부정적 역량으로 나눌 수 있고 이것은 각각 글로벌, 로컬이 중점을 두어야 할 과제와 극복해야 할 위협요인을 의미하기도 한다. 이들을 매트릭스로 만들면 두 업체를 상반되게 비교한 'SWOT 이슈'를 구성할 수 있다.

본 설문에서 주요 항목은 우리나라 글로벌 물류네트워크의 실태를 파악하여 전략적 발전 방안을 모색하기 것으로 SWOT 항목으로 대별하여 구성하였다. 강점요인 그룹은 국내 공항 및 항만의 경쟁력 우위, 글로벌 수준의 제조업 기반, 세계수준의 운송 산업 기반, 세계수준의 정보통신 인프라, 지리적 위치상의 우위, 약점요인 그룹은 국내 배후시장의 취약, 대륙연계육상교통망 단절, 물류 행정적·제도적 미비, 물류정보화·표준화 미흡, 자가 물류중심의 물류체계, 기회요인 그룹은 FTA 확산, 각국 정부의 강력한 물류산업육성의지, 동북아 경제권의

급상승, 물류 인프라 구축에 대한 정부의 의지, 그리고 위협요인 그룹은 글로벌 선사의 기항지 축소, 글로벌 물류업체와의 경쟁심화, 물류전문인력의 수급부족 증대, 세계 경기 침체 가능성, 정치적 위험 내재로 분류하였다.

[표 3-2] 글로벌 포워더의 SWOT Matrix

| 글로벌 포워더                               | Strength<br>(external, positive)                           | Weakness<br>(external, negative)                              |
|---------------------------------------|--|---|
| Opportunities<br>(internal, positive) | 해외정보력 경쟁우위, 글로벌 수준의 제조업/ 운송산업기반, 세계적 정보통신 인프라, 지리/ 위치상의 우위 | 국내(현지) 배후시장 취약, 대륙 연계육상교통망 단절, 물류 행정/제도적 지원 미비, 자가 물류중심의 물류체계 |
| Threats<br>(internal, negative)       | 국내기업의 해외진출 활성화, 동북아 경제권의 급상승, 물류 인프라 구축에 대한 정부의 의지         | 국내보다 떨어지는 가격유동성, 타 글로벌 물류업체와의 경쟁 심화, 전문인력의 수급부족, 세계 경기 침체 가능성 |

[표 3-3] 국내 포워더의 SWOT Matrix

| 국내 포워더                                | Strength<br>(external, positive)                         | Weakness<br>(external, negative)                              |
|---------------------------------------|--|---|
| Opportunities<br>(internal, positive) | 가격유동성, 현지(국내) 배후시장 정보력, 원활한 커뮤니케이션 능력, 고객맞춤솔루션 제공 가능성    | Name Value, 인지도 부족, 해외 네트워크 부족, 자가 물류중심의 물류체계, 물류 전문 인력의 수급부족 |
| Threats<br>(internal, negative)       | 인지도 및 자금력 부족, 사업확장 및 전략지원 관련 지원시스템 부재, 시스템 및 정보통신 인프라 미비 | 물류 행정/제도적 미비, 물류정보화/표준화 미흡, 글로벌 물류업체와의 경쟁심화                   |

## 제 4 절 전략 분석

실증분석의 종합 의견으로 전문가들이 경쟁력 요인으로 꼽는 사항은 크게 외국계(글로벌)는 현지 지사 네트워크로 인한 신뢰도 향상, 국내(로컬)는 가격 유동성이 있다. 자본력 및 영업 역량이 근본적으로 스케일이 큰 외국계가 네트워크 영업으로 정보 우위에 있을 수 있는 이유는 Name value, 자본규모 등을 꼽을 수 있다. 국내 포워더의 경우 파트너 포워더사에만 국한되어 의존하는 방식이 업무흐름에 제약이 될 수 있고, 이 점을 통해 네트워크 측면에서는 외국계가 강점을 가지는 것으로 확인 되었다.

그러나 국내 포워더의 경우 고객(화주)의 Needs를 파악하고, 전반적인 물류 solution을 고객맞춤화(Customized)하여 제공할 수 있다는 점이 가장 큰 강점이라는 의견, 기본적인 가격 경쟁력이 가능하다는 점을 꼽을 수 있다.

위와 같은 SWOT 각 요소 구분을 통해 강점은 살리고 약점은 포기하고, 기회는 활용하고 위협은 억제하는 전략을 수립하는 것이 SWOT 분석의 목적이다. 기업 내부의 강점과 약점을, 기업 외부의 기회와 위협을 대응시켜 기업의 목표를 달성하려는 기본적인 SWOT 분석에 의한 전략은 다음과 같다.

첫째, O/S(Opportunity/Strength)전략은 시장의 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 전략을 선택한다.

둘째, T/S(Threat/Strength)전략은 시장의 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 전략을 선택한다.

셋째, O/W(Opportunity/Weakness)전략은 약점을 극복함으로써 시장의 기회를 활용하는 전략을 선택한다.

넷째, T/W(Threat/Weakness)전략은 시장의 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 전략을 선택한다.

상기 네 가지 기본 전략의 이론을 따라 국내외적인 물류여건과 우리나라의 무



역규모 등을 감안하였을 때 국제물류주선업체가 선택가능 한 전략을 적용하여 도출하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

- (1) SO전략 : 국내/외 포워더가 상반된 형태의 포워더와의 경쟁에서 강점과 기회요인으로 확충되어야 할 전략이다. 경쟁관계에 있는 포워더 간의 강점과 기회를 포착하여 취할 수 있는 전략으로는 인수합병(M&A) 및 다각화 전략이 있다.
- (2) ST전략 : 국내/외 포워더가 내부 강점을 확충시키고 국제물류주선업 시장에서 위협으로 작용되는 요인을 파악하여 해소하는 전략이다. 내부 강점을 그대로 유지하되 시장 환경에서 위협으로 작용하는 각국의 규제나, 배후시장의 취약 등이 계속해서 문제될 경우 해외 시장진출의 방법 중 하나인 Joint Venture설립을 통해 새로운 전략을 꾀할 수 있다.
- (3) WO전략 : 국내/외 포워더가 상반된 형태의 업체와의 경쟁에서 약점으로 인지된 내부 성장 저해요인을 정확히 진단하고, 컨설팅 등을 통해 해소 방안을 찾아 기회로 확충하는 경영전략을 수립하는 것을 턴어라운드 전략이라고 한다.
- (4) WT전략 : 국내/외 포워더의 내부의 약점과 외부 시장에서의 불리한 위협요인을 해소하는 전략으로, 영업수익을 기대하기 힘든 실정으로 진단 될 경우 향후 업체의 추가적인 손실 및 손해를 최소화하고자 철수하거나 폐업을 하는 전략이 있다.

[표 3-4] SWOT 분석 이후 전략

| 구분   | 포워딩 기업이 취할 수 있는 전략                      |
|------|---|
| SO전략 | 강점을 살려 기회를 포착하는 전략 → 인수합병, 다각화 등        |
| ST전략 | 강점을 살려 위협을 회피 및 최소화 → Joint Venture설립 등 |
| WO전략 | 약점을 보완하여 기회를 포착, 약점 극복 → 턴어라운드 전략       |
| WT전략 | 약점을 보완하여 위협을 회피 → 철수, 제거, 방어적 전략        |

상기와 같은 Matrix 구조에 근거한 전략은 본 연구의 실증분석에 근거하여 전문가의 조언에 따라 국제물류주선사업을 영위하는 포워더에 적용된 Case별로 제시하였지만, 시장 내에서 상반된 요인들에 의해 경쟁관계가 형성되어 있는 상황에서 새로운 경영전략수립을 꾀하고 싶을 경우, 일반 기업의 Case에도 해당 전략이 적용이 가능하다.



# 제 4 장 국제물류주선업체의 경쟁력 제고를 위한 전략 사례 분석

## 제 1 절 사례분석 정의 및 방법

본 연구의 실증분석에 근거해서 도출한 전략을 적용할 수 있는 경우의 수가 다양하고, 해당 업계의 형태 및 구분이 천차만별인 점을 감안하여 본 연구는 외국계 글로벌 포워더와 국내 포워더 간의 비교 분석이 가능할 수 있도록 구분된 기업의 실제 사례를 바탕으로 다음과 같이 전략 적용 사례를 분석하고자 한다.

본 장의 제 2절에서는 글로벌 (외국계) 포워딩 기업이 SO 전략 중 하나인 인수합병을 선택하여 국내에 진출한 사례에 대해서 구체적으로 알아보았으며, 제 3절에서는 국내 포워딩 기업이 외국의 글로벌 기업과 ST 전략 중 하나인 Joint venture 형식으로 국내에 진출한 사례에 대해 조사하였다. 제 4절에서는 제 3장의 말미에 제시한 SWOT 분석 전략의 방법들이 일반기업에의 적용에도 가능한 점을 명시함에 따라, 국내 일반 물류기업의 인수합병사례를 나열하고 사례 분석을 마무리 한다.

실제 사례임에 따라 해당 기업 정보의 보호를 위해 대표 이니셜은 가정한 점을 미리 알린다.

## 제 2 절 인수합병을 통한 국내 진출 사례

P사는 스위스 본사를 둔 독일계 국제물류주선업체로, 국내에는 1992년도 설립되었다. 당 회사는 2004년 K 항운대리점을 흡수합병의 형태로 7월 1일자로 전격 합병했다. 이에 따라 양사는 회사명을 혼용하는 형태로 업체명을 바꾸었으

며, 당해 10월 2일까지 K 항운대리점의 본사 사옥으로 합쳤다. 인력에 대해 기본적으로 100% 합친다는 계획이었으나, 이전 P사의 임원급들은 그대로 승계됐지만 결과적으로 K항운대리점 임원 중 수명이 사직하게 되었다. 지분 관계에 대해 당시 P사의 대표는 “구체적으로 밝히지 않기로 양사가 합의했다”고 밝혔으며 “어느 한쪽의 인수·합병이 아닌 '결혼' 정도로 인식하면 될 것”이라고 강조했다. 양사가 밝힌 보도 자료에 따르면 지난 15년 동안 성공적인 파트너십을 통해 P사와 K항운대리점은 양사의 시너지효과를 위해 합병했다.

양사 간 합병에 따른 시너지효과에 대해 K항운대리점의 국내 시장에서 지명도, 물류에 대한 노하우와 P사의 세계적 네트워크, 고객에 대한 완벽한 솔루션을 통해 P사의 핵심 사업 중의 하나인 하이테크산업 물류를 보다 강화할 수 있을 것이라고 밝히기도 했다. 이는 당시 K항운대리점이 국내 S전자 계약사임을 염두에 둔 것이라고 P사 관계자는 설명했다. K항운대리점의 당해 매출은 350억 원에 달한 것으로 알려졌다. 당시 P사의 대표이사는 “이미 지난 수 년 동안 K항운대리점과 좋은 협력관계를 유지해 왔기 때문에 한국시장에서 같은 비전을 형성할 수 있었다”며 “합병을 계기로 완벽한 시너지효과를 창출할 수 있게 될 것”이라고 강조했다. K항운대리점 대표이사는 “양사 간 합병을 통해 고객에 대한 완벽한 서비스 창출은 물론 최상의 물류 서비스를 해 나갈 수 있게 될 것”이라고 설명했다.

[표 4-1] 글로벌 포워더 P사의 국내 진출 연혁

| Date/Year         | Description   |
|-------------------|---|
| November 28, 1992 | Establishment of Pantras International Transportation Co., Ltd.                   |
| June 13, 1994     | Change of neme of company, Panalpina Korea Ltd.                                   |
| June 25, 2004     | Change of name of company, Panalpina(IAF) Korea Ltd.                              |
| October 4, 2004   | Relocation of Headquarters to 35-22, Tongui-dong, Jongno-gu, 110-040 Seoul, Korea |
| October 27, 2005  | ISO 9001 authentication acquisition   |
| June 20, 2007     | Mr. Haboubm Hamid inaugurated as a managing director of Panalpina(IAF) Korea Ltd. |
| August 1, 2011    | Change of name of company, Panalpina Korea Ltd.                                   |
| December 1, 2012  | Mr. Lee, Sangkook inaugurated as a managing director of Panalpina Korea Ltd.      |
| July 15, 2013     | AE.O authentication acquisition   |

1992년도에 국내에 진출한 P사의 당시 SWOT 요인으로는, 국제적 네트워크를 가짐과 동시에 해외 본사의 대규모 자본력을 가진 강점이 있었으며, 대외적인 환경이 복잡한송주산업의 활성화와 맞물려 있었고, 여러 가지 규제가 완화되며 포워딩 산업의 호황기와 같은 시장 배경으로 인해 여러모로 기업의 기회인 시점이었다.

이와 동시에 해당 업체는 국내 진출 이후 부진한 성장, 국내시장 파악에 미흡함 및 현지 인적 자원 관리에 난항을 겪고 있었기 때문에, 강점을 살려 기회를 포착하는 SO 전략의 일환으로 국내의 K항운대리점을 흡수하여 인수합병전략을 인용하는 형태로 성장을 꾀하였다. 그 이후, 결과적으로 현재까지 국내에 진출한 글로벌 포워더 업체의 매출액 및 물량을 평가하는 조사가 있을 경우 평균 10위 이내에 계속해서 진입 해 있을 만큼 큰 성장을 이루었다.

### 제 3 절 Joint Venture 국내 진출 사례

국내 G사는 2013년 당시 전체 직원 수가 10명이하인 영세한 국내 포워더 중 하나였다. 주력 취급 화물은 Bulk, Project cargo로 우리나라 중공업 산업 및 EPC 물류 솔루션에 대한 수요가 높아지고 있을 당시 설립되어 역사가 그리 길지 않았다. 오로지 독자적인 노하우와 경력을 보유한 직원으로 채워졌다는 점이 가장 큰 강점이던 G사는, 국내 포워더의 정보력 및 영업력에 한계를 느끼고 있을 무렵, 독일 M사를 만나게 되었다.

독일 Düsseldorf에 본사를 둔 대규모 Shipping Company인 M사는 국제시장 확장 전략에 일환으로 우리나라 진출 전략을 꾀하고 있을 무렵, 글로벌 물류 네트워크의 연계 Agent를 통해 G사를 알게 되었으며, spot 형태로 별도의 계약 없이 수개월 간 수출입 업무 파트너로 업무를 수행하다 해당 회사에 Joint venture 합작법인을 설립하자고 권유했다.

M사의 경우 세계적으로 4개의 항구에서 독자적인 터미널을 보유하고 있으며 18개의 지사를 가지고 있는 글로벌 기업으로 독일 내에서의 입지와 규모에 비해 아시아 지역에는 뚜렷한 인식이 없었던 실정이며 이를 약점으로 판단한 M사는 국내시장에 진출할 당시 현지에 지사를 세우는 전략이나, 공격적인 인수합병을 진행하기 보다는 차선책으로 합작법인을 설립하는 전략을 채택한 사례이다.

Joint venture 전략은 초기에 많은 투자비용을 요구하는 인수합병과는 달리 법인설립에 별도로 합의된 자본금 투자비율만으로 상대적으로 리스크가 적게 해외시장에 진출할 수 있으며, 물류주산업에 있어서 기존 PARTNER사로서 일시적이고 한정적인 계약의 불안정성을 해소할 수 있다는 장점이 있다. 그리하여 최근 인수합병보다 Joint Venture 형식이 좀 더 유연한 협력 방식으로 꼽히고 있으며, 또 다른 물류협력의 방법론으로 활용되고 있는 실정이다.

국내 포워더였던 G사 역시 보유한 자산과 자본에 큰 변동 없이 글로벌 M사의 Korea Office의 타이틀을 걸고 사업을 영위해 나가면서 소규모 영세 포워더였을 당시 수행하지 못했던 사업 영역의 확장, 그리고 사업다각화 등을 공격적으로 수행해 나가며 업계전반에서의 입지를 쌓아 나가고 있다.

#### 제 4 절 국내 일반 물류기업의 전략 사례<sup>17)</sup>

국내 IT 업체인 S는 최근 물류 BPO(Business Process Outsourcing) 부문 매출 성장이 눈에 띄게 성장하였다. 이유는 유럽지역 판매물류 확대와 대외 사업 추진에 따라 1조 333억 원으로 지난해 같은 기간보다 18,7% 증가한 것이다. 이와 동시에 해외법인 매출이 차지하는 비율 역시 2012년 상반기 27.5%(7,357억 원)에서 올해 상반기 56.1%(2조 5,386억 원)로 늘어난 것인데, 이는 물류사업 확대의 결과로, 특히 작년부턴 해외물류업체들과의 JV 설립에 적극적인 모습을 보이고 있었다. 실제 1년이 되지 않는 짧은 기간 동안 중국과 베트남, 태국 등지에 4개의 JV를 설립했으며 향후 전 세계 거점에서 대외사업 확대를 위한 JV 설립을 검토 중이다.

해당 업체가 추진한 JV 설립은 인수합병보다 투입 비용이 낮아 실패에 대한 리스크를 줄일 수 있는 방법이다. 하지만 참여 기업 간 이해 상충 문제가 발생할 경우 이를 완벽히 통제하는 것이 사실상 불가능하다는 단점이 있다. 이에 대해 양사 간 사전 논의를 통해 JV의 비즈니스 영역을 구체화 시켜 정의하고, 의사결정 체계를 명확히 하고 있겠다는 입장이다. 사업영역 중 IT, 물류 컨설팅 역량을 보유하고 있고, 로컬 파트너사의 경우 실제 인프라를 보유하고 있기에 양사의 시너지를 발휘할 수 있는 모델을 만들기 쉽다는 것을 바탕으로 지속적인 JV를 통한 사업 확대를 꾀하고 있는 입장이다.

<sup>17)</sup> <http://clomag.co.kr/article> 기사를 참조

[표 4-2] 국내 S사 JV 설립 현황

| 시기       | 국가  | 파트너사                      | 사업영역      |
|----------|-----|---------------------------|-----------|
| 2016년 7월 | 태국  | 아큐텍(Acutech)              | 통관 전문업체   |
| 2016년 8월 | 베트남 | 알스(ALS)                   | 항공화물터미널업체 |
| 2017년 5월 | 중국  | 케리 로지스틱스(Keryy Logistics) | 종합물류      |
| 2017년 7월 | 베트남 | MP 로지스틱스(MP Logistics)    | 내륙운송      |

한편, 해외 네트워크 확장에 있어 인수합병, JV 설립 외에 현지에 자사 법인 설립 역시 자주 활용되는 방식이다. 물류사업 특성 상 네트워크 확보가 중요한 만큼, 아무런 기반 없이 해외에 진출하는 것은 쉽지 않다. 따라서 화주와의 동반 진출이나 확보된 물량을 기반으로 현지에 있는 대리점 혹은 영업소를 단계적으로 키워 법인 설립 단계까지 진행되는 것이 일반적이다. 현지법인 설립은 앞선 두 방식보다 운영상 효율화 작업에 유리하기도 하다. 물량을 확보한 이후에는 화주와의 동반 시너지를 내는 데 집중한다.

가장 대표적인 사례로 H 종합물류기업이 있다. 실제로 H 기업의 네트워크 강화는 해외에 진출하는 국내 기업에 초점이 맞추어져 있다는 것이 사측의 설명이다. H기업은 1993년 미국법인 이후, 2005년 중국 청도 현지법인을 설립했다. 이후 상하이(上海), 선전(深圳), 다롄(大连), 홍콩, 광저우(广州) 현지법인을 연이어 설립했고, 포장이사, 육상운송 등 종합물류 서비스로 사업범위를 확대했다. 이어서 2010년 우즈베키스탄, 2013년 체코, 2014년 미얀마, 2016년 베트남에 법인을 설립하며 중국을 중심으로 중앙아시아, 유럽에 이르는 대륙 물류네트워크를 구축하고 있다.

H기업의 업계 관계자는 2014년 미얀마법인 설립을 예로 들며, “해외 네트워크 구축에 회사 차원의 경영전략이나 재무환경도 중요하지만, 진출 시기나 현지 상황을 고려한 법인설립 역시 중요하다” 고 밝혔다. 즉, 외국계 기업이 진출



을 꺼리는 현지 특성을 가진 나라에 진출하는 것이 리스크가 중대한 사안이지만, 법인설립에 성공하면서 현지 사업 운영에 경쟁력을 얻게 됐다는 것이다. 이렇듯 현지법인 설립이 현지 경영에 유리한 경우도 있어 각 사의 네트워크 확장 전략은 달라질 수밖에 없다는 점을 주의해야 한다.

## 제 5 절 시사점 및 한계점

우리나라 물류기업의 해외시장 진출형태는 화주(제조)기업 계열 또는 협력, 동반진출, 현지 물류기업의 인수 또는 합작(Joint Venture), 해외물류기업과 전략적 제휴, 단독법인 설립 등의 방법이 있다.

유수 물류기업들이 인수합병 전략을 꾸준히 사용하여 시장을 확대하고 있는 것은 이미 많은 매체의 보도와 자료로 확인할 수 있다. 물류 공룡이라고 불리는 UPS, DHL, Fedex는 M&A(인수합병)로 몸집을 키워 온 글로벌 물류기업이다. 물류업체들에게 M&A는 성장의 수단의 의미를 넘어 생존의 수단이라는 분석이다. 물류시장은 기술 장벽이 타 산업대비 상대적으로 낮고 가격민감도가 높기 때문에 누가 물량을 얼마나 많이 가져가는지가 가장 중점이기 때문에 물류기업들은 통상적으로 해외에 진출할 때 직접 투자보다는 현지 업체 인수를 통해 진입하는 경우가 많다.

그 이유는 물류사업은 철저한 네트워크 사업이기 때문에 신규로 새로운 지역에 진입해 고객 군을 확보하는 것보다 로컬업체들의 인프라와 고객 망을 한꺼번에 인수하는 것이 경제성이 높기 때문이다. 대형 M&A는 단기적으로는 합병 과정에서 발생하는 비용으로 수익성이 감소할 가능성은 있으나 장기적으로는 시장에서 가격 협상력이 높아지고 낮은 초기 비용으로 신규 사업을 영위할 수 있다는 장점이 있다. 물류업체들은 내수시장에서의 점유율 확대에 한계를 느끼는 시점에서 해외 M&A를 진행하기 때문에 물류업 성숙기에 진입한 선진국들(아시아에서 대표적으로 홍콩, 싱가포르, 한국, 일본)의 물류업체 주가는 M&A

성사여부에 따라 홍보하는 주가에 촉매제 역할을 한다.<sup>18)</sup>

본 연구의 실증 분석인 SWOT 분석 결과 국내 기업의 약점을 보완하는 전략의 일환으로, 글로벌 포워더는 강점을 부각하는 기회의 일환으로 인수합병과 같은 전략을 취하는 것이 경쟁우위를 가지는 방안임을 확인할 수 있었다. 이러한 종합의견의 결과로 운영의 합리화를 위해 인수합병과 같은 공격적인 전략이 불가피함을 알아볼 수 있었다.



---

<sup>18)</sup> Shipping News Net 기사에서 발췌 ( “유수 물류기업들, 왜 M&A에 집착하는가?” 2015.5.27)

## 제 5 장 결론

우리나라 산업구조의 역사가 전반적으로 대기업 중심의 흐름이었으므로, 그 파생산업인 물류시장은 흔히 ‘일감 밀어주기’ 라는 지적이 대두 될 만큼 대기업 2자물류가 주도하고 있다는 사실을 간과할 수 없다. 과거에 비해 정책적, 제도적인 지원이 전무한 편은 아니지만 여전히 국내에서는 전문적인 물류지식과 노하우를 갖춘 독자적인 전문 물류주선업체가 부족한 실정이다. 실무에 관한 노하우와 전문성이 있더라도 규모적인 측면이나 자금흐름 등의 애로사항으로 독자적인 영세 사업자들의 수익증대 및 사업확장의 기회가 제한적이라는 의견이 대두되었다.

글로벌 물류네트워크의 전략적 발전 방안을 모색하기 위하여 강점과 기회요인의 활용을 극대화하고 위협과 약점요인들에 의한 피해를 최소화하는 전략수립이 필요하다. 글로벌 물류네트워크의 강점 및 약점과 기회 및 위협 요인 간의 상호관계를 고려한 전략적 발전 방안이 필요하다.

먼저, 본 연구에서는 분석을 위해 설문지를 작성하여 국내외 글로벌 물류기업에 종사하는 전문가 집단을 대상으로 조사한 결과, 문제점과 한계점을 해결하기 위해 브레인스토밍(Brainstorming)기법을 이용하여 우리나라 글로벌 물류네트워크를 평가할 수 있는 20개의 세부평가 속성 요인을 도출하였다. 그리고 SWOT Matrix를 작성하고 이를 바탕으로 우리나라 글로벌 물류네트워크의 전략적 발전 방안을 위한 계층분석구조 모형을 구축하였다.

분석 결과, 본 연구에서는 내부역량 요인인 강점과 약점 그리고 외부환경 요인인 기회와 위협의 세부요인을 순위별로 산출한 결과 그 우선순위로 O/S 전략, O/W 전략, T/S 전략, T/W 전략을 다음과 같이 도출하였다.

첫째, O/S전략으로 강점요인을 가지고 기회요인을 최대화하는 전략이다. 외부 환경적으로 상황에 맞는 기회요인이 있고 내부적으로 그 기회요인을 전략적으로 활용할 수 있는 강점이 많은 상황이다. 이때 추구할 수 있는

전략은 이런 기회를 자신의 역량으로 선점하는 전략이 필요하다.

둘째, T/S전략으로 강점요인을 가지고 위협요인을 최소화하는 전략이다. 외부 환경적으로 많은 위협요인이 존재하지만, 그것을 극복할 수 있는 역량이 내부에 축적되어 있는 경우이다. 이러한 상황에서는 자신의 강점을 적극적으로 활용하여 기존에 경쟁하고 있던 시장에 더 깊숙이 침투함으로써 안정된 시장을 확보하거나 확충함으로써 위협요인에서 생겨날 수 있는 다양한 위험을 사전에 방지하는 전략을 택할 수 있다.

셋째, O/W 전략으로 약점요인을 보완하면서 기회요인을 최대화하는 전략이다. 외부 환경이 자신에게 유리하게 조성되어 있으나 이 기회를 활용할 만한 핵심역량이 부족한 경우이다. 이 경우에는 이 기회를 활용할 수 있도록 자신의 역량을 강화시키거나 단시간 내에 이 기회를 활용하기 위하여 전략적 제휴를 통해 기회를 포착하고 내부적으로 서서히 핵심역량을 보완하는 전략이 필요하다.

넷째, T/W 전략으로 약점요인을 보완하면서 위협요인을 최소화하는 전략이다. 외부 환경적으로 자신에게 불리한 위협요인이 존재하지만 그것을 극복할 만한 역량이 부족하거나 존재하지 않는 경우로서, 가장 회피하는 상황이다.

본 연구의 주된 결과로서, 우리나라 포워더의 경쟁력 강화를 위한 방안으로 첫째, 국내 포워더는 로벌 물류능력의 강점요인을 갖추어야 한다. 해외시장에서 글로벌 기업들과 경쟁하여 살아남기 위해서는 국내 기업 역시 글로벌 물류능력이 강화되어야 하기 때문에, 해당지역에서 신뢰할만한 파트너사 발굴 및 확장에 투자를 함으로써 차별적이고 선진화된 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

둘째, 글로벌 포워더는 로컬 기업이 가진 가격경쟁력 및 구체적 물류 솔루션을 고객 맞춤으로 변동하는 유동성을 보유해야만 한다. 글로벌 포워더의 상대적 위기 요인으로 구분되는 가격 측면에서 고정된 요율을 변동할 수 있는 방안을 구축하거나 최신 트렌드를 기반 한 색다른 서비스모델 개발이 필요하다.

국내 국제운송주선업체의 경쟁력은 곧 부산항의 국제경쟁력이라고 할 수 있다. 물동량과 동북아 허브 항으로서의 역할을 하는 부산항을 살리는데 국내 국제운송주선업체의 규모 및 성장이 우리나라 항만의 중심축에 큰 영향을 기여하는데 필수적인 요소가 될 것이다.

본 연구의 방법 특성 상 양적인 측면보다 질적인 측면을 우선한, 델파이 절차가 진행되는 과정에서 피드백되는 집중경향과 분산도는 양적 통계 값이라는 점에서 양적방법으로 분류할 수 있지만, 델파이 방법은 단순한 순위에 불과한 질적 확률로부터 자료를 생성한다는 관점에서 질적 방법으로 분류되기 때문에 본 연구 결과에서 양적인 근거가 부족하다는 한계점이 있다.

향후 연구 과제로서는 영세 물류업체와 대형 물류업체, 글로벌 물류네트워크의 이용자와 사용자를 각각 세분한 다양한 분석을 통해 글로벌 물류네트워크의 계층별 심층 분석이 수행되어야 할 것이다.



(부록) 기초조사 인터뷰 문항

1. 설문대상자의 기본정보를 표기하여 주시기 바랍니다

|        |  |
|--------|--|
| 소속     | ①국내 (로컬) 포워더    ②외국계(글로벌) 포워더                  |
| 근무경력   | ①5년 이하    ②5년~10년 미만    ③10년~20년 미만    ④20년 이상 |
| 주요취급화물 | 제조( ) 의약품( ) 식음료 ( ) 유통( ) 철강금속( ) 기타 ( )      |
| 주요LANE | 미주( ) 유럽( ) 아시아( ) 남미( ) 아프리카( ) 기타 ( )        |

2. 귀하의 Marketing & Sales 관련 업무 경험으로 비추어 볼 때, 국내 포워더의 경우 글로벌 포워더 / 글로벌 포워더의 경우 국내 포워더 보다 경쟁우위에 있다고 판단되는 항목을 체크하여 주십시오.

|           |            |               |
|-----------|------------|---------------|
| a) SCM 능력 | b) 물류비절감능력 | c) 정보시스템      |
| d) 인적자원   | e) 서비스관리   | f) 네트워크 및 자본력 |

3. 2번 항목에서 표시 된 항목 중, 유사 시 국내 포워더의 경우 글로벌 포워더 / 글로벌 포워더의 경우 국내 포워더 로 쉽게 대체될 수 있다고 판단되는 항목과, 쉽게 대체될 수 없다고 판단되는 항목에 대한 의견을 구체적으로 말씀해 주십시오.

4. 귀하께서 말씀해주신 내용을 바탕으로, 글로벌 & 국내 포워더 간의 경쟁력 제고 전략의 일환으로, 전략적 제휴(조인트벤처설립) / 통폐합 / 인수합병 등의 가능성에 대해 어떻게 판단하십니까?

// 인터뷰에 응해주셔서 대단히 고맙습니다 //

## 참 고 문 헌

1. 최인규. “국제물류주선업 경쟁력 향상을 위한 물류서비스체계 개선에 관한 실증적 연구”, 동의대학교 대학원, 경제학박사학위논문, 2014.8
2. 우성구·한낙현, “프레이트 포워더의 국제물류 경영 전략”, 「산업경영」, Vol.29, 경남대학교 산업경영연구소, 2001
3. 김은주, 우리나라 중소포워더의 해외진출 결정요인과 경쟁력강화 방안, 2016, 단국대학교 경영대학원
4. 이성원, 우리나라 복합운송주선업의 육성방안, 인하대학교 국제통상물류대학원, 석사학위청구논문, 2007 pp.67
5. 코리아취핑가제트 기사내용 발췌 - 기획/ 2차 물류기업 겨눈 칼끝 . . . 해운물류시장 재편 신호탄 될까 (2017.7.14)
6. 최영석, “일본의 화물이용운송사업과 우리나라의 국제물류주선업 제도”, 한국해양수산개발원 학술논문 <해양수산> Vol.3 2011
7. 이종성, 텔파이 방법, 2001, 교육과학사
8. Cargo News 기사내용 발췌  
-<http://www.cargonews.co.kr/news/articleView.html?idxno=34643>
9. Shipping News Net 기사에서 발췌 (“유수 물류기업들, 왜 M&A에 집착하는가?” 2015.5.27)
10. 지호준·박용원. M&A-기업인수 합병. 법무사, 1998.
11. 김희석, 기업인수합병의 성공요인에 관한 연구, 강릉대학교 대학원 논문, 2007.
12. 김준호, 기업의 M&A 이후 성공적인 조직통합방안에 관한 연구, 강릉대학교 대학원 논문, 2009.
13. 선우석호, M&A-기업합병 매수와 구조재편. 법무사, 2001.
14. 이형모, 국내외 기업의 인수합병에 대한 분석, 동국대학교 대학원 논문, 2006.
15. 이장로, 무역개론, 무역경영사, 2016

# 글로벌 포워더와 국내 포워더의 경쟁력 제고 전략 비교연구

김진주

해운항만물류학과  
해양금융물류대학원  
한국해양대학교

## Abstract

우리나라 국제물류주선업(Freight Forwarder) 기업들은 30년 이상 지속되어온 업계 규모 확장에도 불구하고 영세하고 소규모인 업체가 대다수인 상황이며 선진국의 동일 업계와 비교하여 보았을 때 그 기능과 역할 및 규모와 서비스 측면에서 다양한 차이점을 보이고 있다. 이 사업을 영위하고 있는 국제물류주선업자(이하 포워더)를 기업형태 기준으로 크게 두 분류로 나누면 외국계 글로벌 포워더와 국내 로컬 포워더로 구분할 수 있으며, 상반된 두 형태는 다양한 측면에서 차이점을 가지고 있으며, 동시에 서로 상반된 강점과 약점요인이 있다고 실무종사자들에게 알려져 있는 실정이다.

본 연구는 상반된 두 포워더의 경쟁력 요인을 비교분석하고 그에 따른 전략을 제시하는 방법으로 설계되었다. 글로벌 포워더의 경우 세계적으로 분포된 지사 형태의 네트워크를 기반으로 하여 물류주선이라는 서비스 사업을 추진하는데 강력한 강점을 가지고 각국에 진출 및 성장해왔으며, 국내 포워더의 경우 타겟



지역에 파트너사를 교섭하여 국내 화주(고객)의 요구사항과 구체적인 물류 솔루션을 지원하는 방향으로 성장해왔다. 이렇게 상반된 사업기반구조 및 서비스 우선순위를 가지고 국제물류주선 서비스를 영위하고 있는 두 포워더 형태가 화주 교섭 시 어떠한 강점 및 약점을 가지고 있는지 분석하였다.

이를 위해 관련 문헌 및 선행연구들을 분석하고, 현황 및 문제점 해결에 익명의 전문가 그룹을 통해 의견을 도출하는 전문가 델파이 조사 기법을 활용하여 두 기업 형태가 상반된 강점요인이 있다는 가설을 설정하였으며, 가설의 검증을 위해 국내 포워더 및 글로벌 포워더 종사자(영업직무 담당)를 대상으로 실시한 단계별 질의응답으로 실증분석의 결과를 수집하였다.

상반된 두 포워더 형태의 SWOT 분석을 통해 구분된 요인 중 위협요인에 지목된 요인으로 과생되는 업계 전반적인 침체와 수익률 저하를 위해 해당 업체들의 구체적인 노력과 정부의 지원정책이 필요하다. 관계협회 및 부처에서 해당 산업에 구체적인 진단과 컨설팅을 제공하고 정책적인 지원과 전략적 제휴 및 인수합병 추진, 그리고 새로운 수익모델 창출을 지원시스템의 확충 등의 실질적인 지원정책이 마련되어야 할 것이다.

Key words: Global forwarder, Local forwarder, Freight forwarder, SWOT

## 감사의 글

수많은 분들의 도움으로 이 논문을 완성합니다. 처음 학문의 길로 들어설 때는 예고되지 않았던 고난과 역경의 시간이 있었지만 그 덕분에 더 감사하고 행복한 마음으로 마지막 장을 채웁니다.

먼저, 아낌없는 지원과 가르침으로 미욱한 저를 지도해주신 김환성 교수님께 감사의 말씀을 전합니다. 도저히 풀 수 없을 것 같은 수많은 방정식을 가지고 학교로 향했다 돌아오는 길에는 단 한번도 안풀린 문제가 없었습니다. 단장님 이하 해운항만물류 미래창조 인력양성 사업단 소속의 모든 연구진 및 교수님들의 조언과 수고에 깊은 감사를 드립니다.

석사과정을 통해 얻은 소중한 인연이 많습니다. 가족과도 같이 지난 2년을 함께 울고 웃었던 22기 동기분들, 지금 그리고 앞으로도 늘 사랑하고 응원합니다. 존경하는 박진기 기장님을 비롯하여 15명 전원이 논문이라는 또 하나의 산을 다 같이 넘게 되어 더할 나위 없이 기쁩니다. 또한 입학 이전부터 마음 써주신 박현미 선배님, 조일제 선배님, 김인수 선배님, 그리고 입학 이후 좋은 추억 만들어주시고 함께해 주신 선후배 여러분 모두 앞날에 풍성함이 깃들기를 기도합니다.

학업과 업무를 병행함에 있어 현 직장에서의 너그러운 배려가 없었다면 무사 졸업은 저와 먼 얘기였을지도 모릅니다. 관알피나코리아의 이상국 사장님, 김혜영부장님, 장재훈부장님, 그리고 항공수입부 정나겸 과장님, 홍혁씨 진심으로 고맙습니다. 현업 관련 자료와 조언으로 큰 도움을 주신 현직 종사자 김다은님, 박소현님, 배치현 과장님, 이지웅 과장님, 정다영 대리님 그 외 인터뷰 참여자분들께 다시 한번 고개 숙여 감사합니다.

이 논문이 완성되기를 저보다 더 기다리셨을 우리 가족들께 미안하고 고맙습니다. 우리 가족이 어떠한 상황에서도 넉넉한 마음으로 서로 믿고 의지할 존재로 버팀목이 되어주어서 저는 참 행복한 사람이라고 생각합니다. 그리고 가장 가까이에서 물심양면으로 도와준 JD에게 고마운 마음을 남깁니다. 마지막으로 지금까지 저를 있게 하시고 항상 동행하신 하나님 아버지께 이 논문과 이후 모든 날들을 맡겨드립니다.

2018년 2월 1일

김진주