



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](#)

경영학석사 학위논문

# 국내물류기업의 성장전략에 관한 연구

- CJ대한통운 사례중심 -

A study on growth strategies of Korean logistics companies  
- Focusing on case studies of CJ logistics -

지도교수 : 류동근

2019년 8월

한국해양대학교 글로벌물류대학원

해운항만물류학과  
송상훈

本 論文을 송상훈의 經營學碩士 學位論文으로 認准함

위원장 : 유성진 (인)

위 원 : 이기환 (인)

위 원 : 류동근 (인)

2019년 7월

한국해양대학교 글로벌물류대학원

# 목 차

국문초록 .....	V
Abstract .....	VII
<b>1. 서론</b>	
1.1 연구 배경 및 목적 .....	1
1.2 연구 범위 및 방법 .....	3
<b>2. 물류 산업에 대한 이론적 고찰</b>	
2.1 글로벌 물류 산업의 현황 및 동향 .....	5
2.1.1 글로벌 물류의 발전 .....	5
2.1.2 글로벌 물류 환경의 변화 .....	7
2.1.3 글로벌 물류 시장 동향 .....	9
2.2 국내 물류 산업의 환경 및 경쟁력 .....	13
2.2.1 국내 물류 산업의 현황 .....	13
2.2.2 국내 물류 산업의 경쟁력 .....	15
2.3 선행 연구 및 이론적 고찰 .....	21
<b>3. 글로벌 물류 기업 성장사례 분석</b>	
3.1 글로벌 물류 기업 성장전략 .....	22
3.2 글로벌 물류 기업 성장사례 분석 .....	25
3.2.1 DP(Deutsche Post) DHL .....	27
3.2.2 Kuehne+Nagel .....	31
3.2.3 XPO logistics .....	35
<b>4. 국내 물류 기업 성장사례 분석</b>	
4.1 국내 물류 기업 현황 및 성장전략 .....	38
4.1.1 국내 물류 기업 현황 .....	38
4.1.2 국내 물류 기업 성장전략 연구 .....	40
4.2 CJ대한통운 글로벌 성장 과정 및 전략 .....	42
4.2.1 연혁 및 사업 포트폴리오 .....	42

4.2.2 성장전략 .....	46
4.3 글로벌 물류 기업과 CJ대한통운의 성장전략 비교 분석 .....	53
<b>5. 결론</b>	
5.1 연구 요약 및 시사점 .....	58
5.2 연구의 한계 .....	59
<b>참고문헌</b>	
<국내 문헌> .....	61
<외국 문헌> .....	62

## List of Tables

Table 2.1 물류 아웃소싱의 형태 .....	8
Table 2.2 세계 지역별 항만 컨테이너 물동량 현황 .....	9
Table 2.3 경제 활동별 국내총생산(GDP) .....	14
Table 2.4 국내 물류 산업 현황 .....	15
Table 2.5 물류 산업 업종별 매출액 및 기타 현황 .....	17
Table 2.6 지역별&업종별 해외 진출 현지법인 수 .....	18
Table 2.7 한국 물류 산업 World Bank LPI 지수(2018년) .....	19
Table 2.8 선행 연구 분석 .....	21
Table 3.1 글로벌 3PL 물류 기업의 성장전략 .....	23
Table 3.2 주요 글로벌 물류 기업의 성장전략 및 성장방식 .....	24
Table 3.3 글로벌 물류 기업 순위(3PL 기준) .....	26
Table 3.4 DP DHL 글로벌 네트워크 확장 과정 .....	28
Table 3.5 DP DHL의 연도별 M&A 현황 .....	30
Table 3.6 DP DHL의 M&A 전략 .....	31
Table 3.7 Kuehne + Nagel 연도별 M&A .....	34
Table 3.8 XPO logistics 연도별 주요 M&A .....	37
Table 4.1 국내 물류 기업 현황 .....	38
Table 4.2 2017년 기준 국내 물류 기업 매출액 순위 .....	39
Table 4.3 국내 대기업 2차 물류 업체의 내부거래 비용 .....	39
Table 4.4 종합물류기업 인증 기준 제3차 물류 매출관련 개정 사항 .....	40
Table 4.5 국내 주요 물류 기업 성장전략 .....	41
Table 4.6 CJ대한통운 연도별 연혁 .....	43
Table 4.7 CJ대한통운 사업 부문 .....	43
Table 4.8 CJ대한통운 M&A 실적 .....	49
Table 4.9 DP DHL & CJ대한통운 성장 과정 비교 .....	55
Table 4.10 XPO logistics와 CJ대한통운 연도별 글로벌 매출액 비교 .....	56
Table 4.11 XPO logistics & CJ대한통운 성장 과정 비교 .....	57

## List of Figures

Fig. 1.1	글로벌 물류시장 규모 전망 .....	2
Fig. 1.2	연구의 흐름 .....	4
Fig. 2.1	물동량 기준 세계 무역 규모 추이 .....	5
Fig. 2.2	연도별 세계 해상 교역량(International seaborne trade) .....	6
Fig. 2.3	글로벌 기업의 supply chain의 추세 .....	7
Fig. 2.4	글로벌 물류시장 규모 예상 .....	10
Fig. 2.5	대륙별 해상 물동량 점유율 .....	11
Fig. 3.1	글로벌 물류 업체 성장 과정 .....	23
Fig. 3.2	DP DHL 전체 연도별 실적 .....	27
Fig. 3.3	Kuehne + Nagel 전체 연도별 실적 .....	32
Fig. 3.4	DP DHL vs Kuehne + Nagel M&A 유형 .....	35
Fig. 3.5	XPO logistics의 지리적 분포도 .....	36
Fig. 4.1	CJ대한통운 사업 부문별 매출액 비중 .....	45
Fig. 4.2	CJ대한통운 매출액 및 EBITDA 추이 .....	45
Fig. 4.3	CJ대한통운 연도별 성장 과정 .....	46
Fig. 4.4	CJ대한통운 비전 .....	47
Fig. 4.5	CJ대한통운 사업 부문별 매출액 추이 .....	48
Fig. 4.6	CJ대한통운에 피인수된 기업들의 매출액 비중 .....	49
Fig. 4.7	CJ대한통운 해외사업 전략 방향 .....	50
Fig. 4.8	CJ대한통운 핵심 역량 PROCESS .....	51
Fig. 4.9	TES 구성 요소 .....	52
Fig. 4.10	DP DHL 성장 과정과 매출 구조 .....	54
Fig. 4.11	CJ대한통운 연도별 실적 .....	55

# 국내물류기업 성장전략에 관한 연구 - CJ대한통운 사례 중심 -

송 상 훈

해운항만물류학과  
한국해양대학교 글로벌물류대학원

국문초록

우리나라는 2018년 기준 세계 9위의 무역 대국이지만 물류경쟁력(WORLD BANK LPI) 지수는 세계 21위 수준으로 글로벌 무역 비중과 비교하면 글로벌 물류 비중은 대단히 낮다. 우리나라 최대 수출 품목인 반도체의 세계시장 규모는 2018년 기준으로 4767억 달러이지만, 이에 비교해 글로벌 물류 시장은 2017년 8.7조 달러의 규모로 약 20배에 이른다. 이 거대한 시장은 지금 순간에도 성장하고 있다. 글로벌 제조기업들은 원가 절감과 현지화 전략을 위해 글로벌 공급망을 지속 확대하고 있고, 소비자들 또한 지역의 한계를 넘어 글로벌 구매력을 늘려가고 있다.

이런 추세에 발맞추어 글로벌 물류 기업들은 M&A를 통해 지역의 확대화와 내부의 수직적 통합을 통해 서비스의 전문화를 이루면서 시장 내에서 경쟁 우위를 확보하고 시장 지배력을 강화하고 있다.

그러나 국내 물류 기업은 여전히 규모가 영세하고 전문성이 부족한 상태로 글로벌 물류 시장에서 이렇다 할 경쟁력을 갖추지 못하고 존재감도 매우 미미한 수준이다.



본 논문은 국내 물류 기업이 글로벌 물류 시장에서 선도기업으로 성장하기 위해서 어떠한 성장전략이 필요하고 유효한지를 알기 위해 주요 글로벌 물류 기업들의 성장 과정과 성장전략을 분석 연구하고 또한 국내 물류 기업들이 추진하고 있는 성장전략과 비교하여 어떠한 공통점이 있는지 또한 그 성장 방향 및 전략은 올바른지 살펴보고자 하는 데 그 목적이 있다.

특히 CJ대한통운의 성장사례에 대해 집중적으로 분석하여 글로벌 물류 기업들과 비교하여 성장전략에 있어 공통점과 글로벌 물류 기업으로서 성장 가능성에 관해 확인해 보고자 하였다.

A study on Growth strategies of Korean logistics  
companies  
- Focusing on case studies of CJ logistics -

Song, Sang Hoon

Department of Shipping and Port Logistics  
Graduate School of Global Logistics  
*Korea Maritime and Ocean University*

Abstract

Korea is the world's ninth-largest trading nation by 2018, but Korea has been ranked the 21st according to WORLD BANK LPI index(2018) and the proportion of global logistics is very low compared to the one of the global trade. The global market for semiconductors, South Korea's largest export item, is worth \$476.7 billion as of 2018, but the global logistics market of \$8.7 trillion in 2017 is about 20 times larger than semiconductor's one. This huge market is keeping growing.

The global manufacturers continue to expand their global supply chains for cost savings and localization strategies, and the consumers are also increasing their global purchasing power beyond local limits. In line with this trend, global logistics companies have been securing competitive advantage within the market and strengthening their

dominance in the market by achieving regional expansion through M&A and specialization of services through vertical integration in an internal organization.

However, Korean logistics companies are still small in size and lack of expertise, which have such an insufficient competitiveness and have an insignificant presence in the global logistics market.

The purpose of this paper was to analyze and research the growth process and growth strategies of major global logistics companies to find out what growth strategies are necessary and effective for Korean logistics companies to grow into leading companies in the global logistics market, and also to study what they have in common with the growth strategies pursued by Korean logistics companies. In particular, Growth cases of CJ logistics has been analyzed intensively to find common ground in its growth strategy and potential growth as a global logistics company compared with global logistics companies.

# 제1장 서론

## 1.1 연구 배경 및 목적

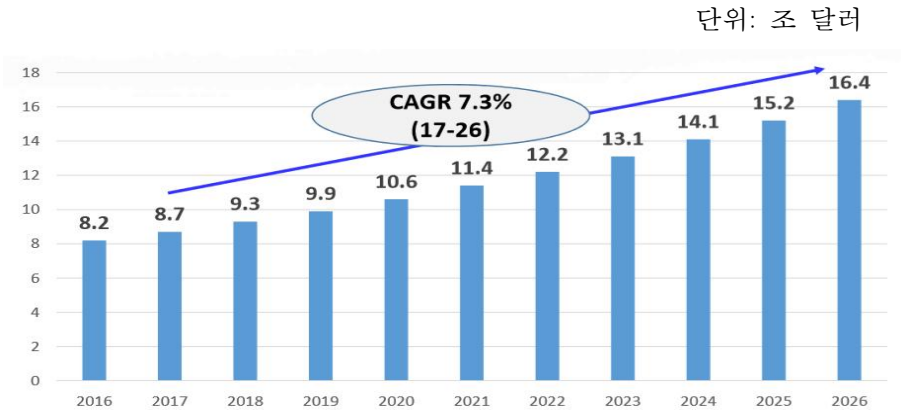
2016년 정부는 국가 물류 정책을 담은 새로운 국가 물류 기본계획(2016년~2025년)을 발표하였다. 이 계획에 따르면 고부가가치 물류 산업의 발전을 위해 2025년까지 글로벌 10위 수준의 물류경쟁력 확보와 70만 개에 이르는 물류 산업 관련 일자리 창출 그리고 매출액 기준 150조 원 이상을 물류 산업에서 창출하겠다는 정부의 목표를 내놨다.

‘국가 물류 기본계획 2016~2025년’은 제4차 산업혁명의 도래를 대비한 여러 산업 간의 융·복합 등 경제·기술·사회적 변화와 거대 경제권의 출현 등을 반영하여, 정부 주도로 추진해온 수출입 물류에 대한 물류 정책 패러다임을 민간 주도의 생활 물류, 신 물류 산업 지원으로 전환함으로써, 물류 산업을 7대 유망 서비스 산업으로 육성 및 경쟁력 강화에 핵심을 두고 있다.

그러나 실제로 물류 산업을 이끌 물류 기업에 대한 세계적 물류 기업으로의 육성방안이나 구체적인 물류 기업 성장전략이 없는 점이 아쉬운 부분이다.

미국의 Global market research 기관인 TMR(Transparency Market Research)의 최근 발표 보고서에 의하면 2013년 4.5조 달러였던 글로벌 물류시장 규모는 2017년에 2020년의 전망치인 8.1조 달러를 훨씬 초과해 8.7조 달러를 달성하였고 2026년까지 연평균 7.3%의 성장세를 지속해 16.4조 달러에 이를 것으로 전망되고 있다. 특히 아시아 지역은 2017년까지 매년 8% 수준으로 증가세를 이어가면서 2.8조 달러에서 5.5조 달러 수준으로 물류시장 규모가 지속 성장할 것으로 전망하고 있다.

TMR은 “세계 물류 시장의 경쟁 구도는 지금까지 Ceva Logistics, Deutsche Post DHL, FedEx, UPS 등 주요 글로벌 물류 업체들이 주도하여 시장을 성장시키고 이러한 탑 글로벌 물류 사의 공격적인 시장 지배력 강화는 더욱 지속할 것으로 예상한다고” 밝혔다.



〈Fig. 1.1〉 글로벌 물류시장 규모 전망

출처: TMR (Transparency Market Research), “Logistics Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2018-2026”

이렇듯 지속적으로 성장 및 발전하고 있는 글로벌 물류 시장에서 우리나라의 물류 산업이 차지하는 비중은 급속히 하락하고 있는 것으로 나타나고 있다. 2013년 국내시장은 여객 부분을 제외한 물류 산업의 규모는 95.6조 원이었으나 2017년에는 94.1조 원으로 오히려 시장 규모가 줄어든 것을 통계청의 운수업 조사 보고서에서 확인할 수 있다. 또한, 국내 물류 기업들의 글로벌 물류시장 점유율은 2013년에 2%를 넘던 수준이 2017년에는 이전대비 오히려 1% 이하로 그 비중이 더 감소해버렸다.

한 국가의 물류 수행 역량은 국가의 무역은 물론 경제성장 전반에도 큰 영향력을 미치게 된다. 특히 우리나라는 무역이 국가 경제에 차지하는 비중이 매우 크기 때문에 국내 물류 기업의 글로벌 logistics에 대한 물류 수행 역량과 네트워크 경쟁력 확보가 곧 우리나라 전체 국가 경쟁력과 매우 깊은 연관성이 있다고 볼 수 있다.

국내 연구 보고에 의하면 글로벌 물류 시장에서 우리나라가 약 7% 수준의 비중을 차지할 만큼의 물류경쟁력을 확보할 수 있을 것으로 예상하는데 이는 우리나라를 가운데 두고 반경 1500km 안에 중국, 일본 등을 아우르는 7억 명의 거대한 경제 권역이 이루어져 있기 때문이다. 더욱이 유라시아 철도가 활성화

되고 북극항로가 열리면 한국이 동아시아에서 유럽으로 들어가는 관문 역할을 할 수 있기 때문에 글로벌 물류 시장에서 국내 물류 기업들이 미리 충분한 경쟁력을 갖춘다면 국내 물류 기업들의 글로벌 물류 시장 점유율이 점점 늘어나게 될 것이다.

본 연구는, 지속 성장하는 글로벌 물류 시장에서 글로벌 물류 산업의 현황을 살펴보면서 3PL 물류를 중심으로 해외 우수 전문 물류 기업들은 어떻게 성장하였고 국내 물류 기업들이 처한 물류 환경과 그들의 성장 과정과 전략에 대해 알아보고자 하며, 특히 글로벌 탑 물류 기업과 국내 대표 물류 기업의 사례를 비교 분석하여 성장 과정과 성장전략의 유사성을 연구 분석하고자 하며 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 글로벌 물류 산업에 대한 이론적 배경을 바탕으로 글로벌 및 국내 물류 산업의 현황 및 동향을 살펴본다.

둘째, 글로벌 물류 기업의 성장전략 및 성장사례에 관해 연구 분석한다.

셋째, 국내 물류 기업의 현황 및 성장사례를 살펴보고 대표 국내 물류 기업의 성장 과정과 성장전략을 분석한다.

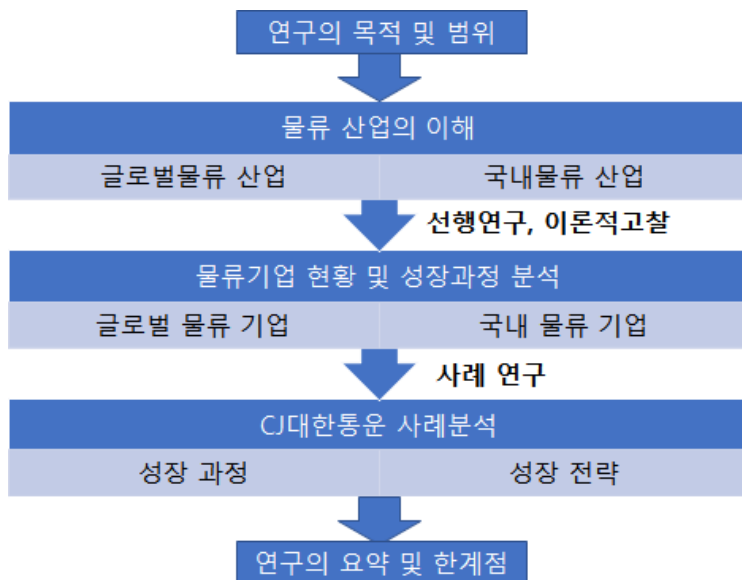
넷째, 국내외 물류 기업 대표 기업의 사례를 비교·분석하여 성장 과정 및 성장전략의 공통점을 파악하고자 한다.

## 1.2 연구 범위 및 방법

본 연구는 글로벌 물류 산업의 현황 및 글로벌 물류 기업의 성장전략 등에 관련 선행 연구 문헌 및 각종 통계자료 등의 2차 자료를 통해 이론적 고찰을 하였고 특히 국내외 3PL 물류 기업들의 성장사례를 중심으로 비교 분석하였다.

본 논문은, 총 5장으로 구성되어 있으며 제1장에는 연구 배경 및 목적을 제시하고, 제2장에는 물류 산업에 대한 이론적 배경 설명을 통해 글로벌 및 국내 물류 산업 현황 및 환경을 제시하며, 제3장에는 글로벌 물류 기업 현황과 성장 사례를 집중적으로 분석하였으며, 제4장에는 국내 물류 기업 현황 파악하고 그 중 CJ대한통운 성장사례와 성장전략을 분석한 후 DHL과 CJ대한통운 비교 사례

연구를 통해 성장 과정과 성장전략에 대해 비교 분석한다, 마지막 5장에서는 결론으로, 연구결과의 요약 및 시사점을 도출하고자 한다.



<Fig. 1.2> 연구의 흐름

상기 절차에 맞추어 다음과 같은 연구 방법론들을 이용하여 본 연구를 수행하고자 한다.

먼저, 국내외 물류 산업의 현황파악을 위해 문헌 조사 및 분석을 진행하였고, 둘째, 국제조사 및 컨설팅 기관에서 발행하는 물류 관련 보고서 및 연구자료 등을 수집하여 분석하여 글로벌 물류 기업들의 성장 과정 및 전략에 대해 조사하였으며

셋째, 여러 세미나 및 포럼 등에서 발표된 자료 및 보고서 내용 등을 활용하여 국내 물류 기업의 성장 과정 및 전략을 조사. 특히 CJ대한통운 관련해서 해당 기업의 홈페이지, 각종 언론자료, 직원 인터뷰 등을 종합하여 글로벌 물류 기업들의 성장전략을 비교 분석하였다.

## 제2장 물류 산업에 대한 이론적 고찰

### 2.1 글로벌 물류 산업의 현황 및 동향

#### 2.1.1 글로벌 물류의 발전

경제의 발전은 생산자로부터 소비자에게 전달되는 재화의 양과 횟수의 증가를 가져오고 있으며 세계 경제의 발전은 국가별 장벽을 뛰어넘어 각종 생산재, 소비재의 이동을 촉진하고 있다. 기업들은 원가 절감을 위해 해외에서 원자재 조달 혹은 해외 현지 생산을 확대하고 있으며 경제 발전으로 소득 수준이 높은 소비자들 역시 다양한 욕구 충족을 위해 글로벌 소비를 확대하고 있다. 이에 더불어 무역장벽 완화(WTO), 무역협정(FTA, NAFTA) 등은 국가 간 무역량의 증대를 촉진하고 있다. 이런 세계 경제 활동의 글로벌화는 글로벌 물류의 중요성을 인식과 글로벌 물류 발전을 가져오고 있다.



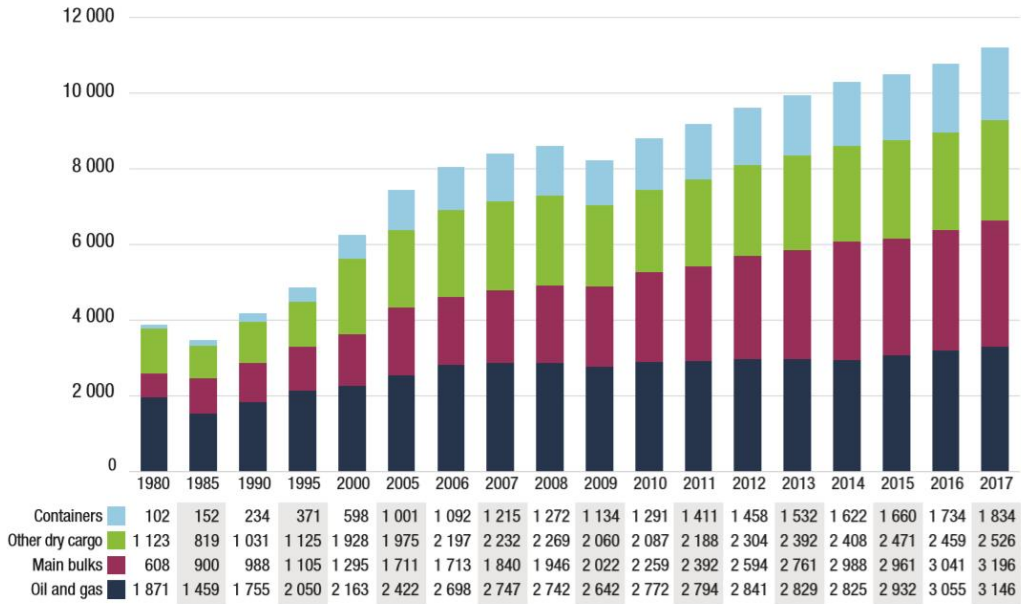
〈Fig. 2.1〉 물동량기준 세계 무역 규모 추이

출처 : CPB WORLD TRADE MONITOR

이러한 세계 경제 활동의 글로벌화는 필연적으로 국가 간의 생산재와 소비재의 이동을 확대하며 궁극적으로 물류의 중요성을 인식과 글로벌 물류 발전을 가져오고 있다.



단위, 백만 톤



<Fig. 2.2> 연도별 세계 해상 교역량(International seaborne trade)

출처 : UNCTAD, Review of Maritime Transport 2018

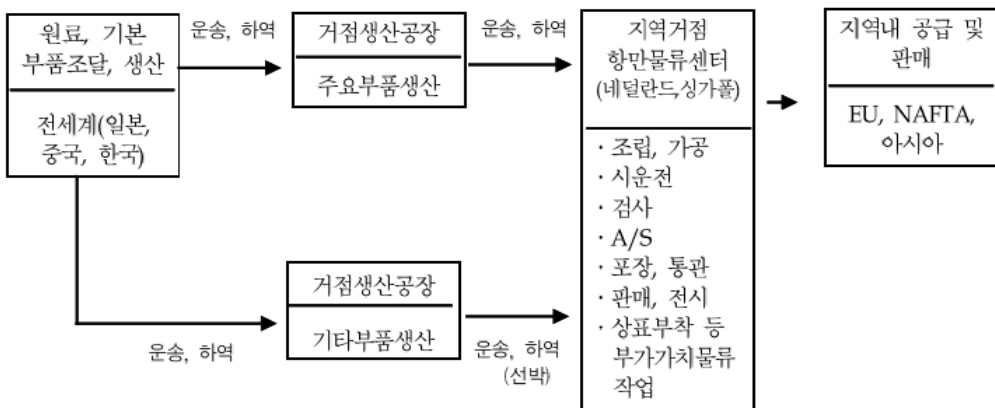
기업의 글로벌화는 물류의 역할 증가를 가져오게 되었고 이는 기업의 경쟁력 강화에 있어 물류를 중심에 두고 경영전략을 수립하고 실행하는 기업들의 증가를 촉진해 왔다. 이로 인해 물류의 기능적·지리적 범위가 확대되고 있다. 1980년대 마케팅을 보조하는 역할에 국한되어 물적 유통(physical distribution)으로 인식된 물류의 개념은 1990년 이후 인바운드(원자재공급)와 아웃바운드(완성품의 판매)를 포괄하는 로지스틱스(logistics)의 개념으로 확대되고 2000년대 이후 공급사슬관리(Supply Chain Management)를 통해 전체 공급사슬관리의 접근으로 그 범위가 더욱 확대되었다.<sup>1)</sup>

1) 우리나라의 글로벌 물류 기업 육성방안에 대한 연구-이충배&신창욱 중앙대학교 연구 논문 수정 인용 p.73

## 2.1.2 글로벌 물류 환경의 변화

### 2.1.2.1 물류 서비스의 진화

세계 경제의 글로벌화가 가속되면서 제조기업들은 이윤확대와 새로운 시장 개척을 위해 역내를 벗어나 역외로 생산&공급 체계를 물리적, 지리적으로 분업화시키고 있다. 또한, 기업 간의 경쟁이 치열해지면서 제품의 연구와 생산 등의 핵심 역량에 집중하고 나머지 영역은 외부기업에 위탁하는 경향이 증가하면서, 물류 서비스는 재화의 단순 이동서비스에서 재화의 생산/이동/보관/소비를 포함한 종합물류 서비스 제공 형태로 발전하고 있다. 1990년대 후반부터 주목받기 시작한 통합 공급사슬관리(Supply Chain Management)는 공급 연쇄상 관련된 많은 기업이 상호 협조체제를 구축하면서 가치 연쇄상 확장된 기업 또는 전문 물류 업체를 최대한 활용하는 기법이다. 이로 인해 다국적 기업군과 글로벌 전문 물류 업체의 등장으로 글로벌 공급사슬(Global Supply Chain) 실현과 함께 글로벌 허브 공·항만에 의한 대륙 간 국제물류 네트워크가 형성 및 강화 되는 것이다. 글로벌 공급사슬관리가 확산하면서 물류 활동은 전문 물류 기업에 게로 아웃소싱 되어 전문 물류 업체가 공급 연쇄 관리상 주도적인 역할을 담당하게 되었다.



<Fig. 2.3> 글로벌 기업의 supply chain의 추세

출처: 글로벌 리더 물류 기업 성장전략 연구, 한국해양수산개발원 연구보고서 2009,

물류 부문 위탁 추세를 보면 기존의 운송, 보관 등 단순 기능의 서비스를 제공하는 제2자 물류에서 포괄적이고 전략적 차원에서의 종합물류 서비스 제공하는 제3자 물류 서비스로 전환되고 있다. 제3자 물류는 기업의 일부 물류 기능을 물류를 전문적으로 하는 기업에 위탁하는 형태도 있지만, 물류에 대한 전문성과 종합적인 통합물류 서비스를 제공하는 경영전략의 일반적인 형태로 볼 수 있다. 따라서 이에 맞는 물류 서비스를 제공해 줄 수 있어야 할 것이다. 물류 부문 아웃소싱에 대한 고객 및 시장의 요구와 범위가 넓어지면서 제3자 물류, 제4자 물류 형태로 진화하고 성장하고 있다.<sup>2)</sup>

〈Table 2.1〉 물류 아웃소싱의 형태

구분	물류 서비스 제공자	서비스 형태
1자 물류(1PL)	자가물류	기업 자체 내부 물류조직을 통해 물류업무를 직접 수행
2자 물류(2PL)	물류 자회사	모기업의 물류 자회사가 물류 업무를 수행
3자 물류(3PL)	제 3자 물류사	제 3의 외부 전문물류업체에게 물류 업무를 위탁
4자 물류(4PL)	제 3자물류+기타	3자 물류에, 컨설팅, IT SERVICE, RESEARCH 등이 포함되어 종합 공급망 서비스 제공

더욱 다양하고 복잡한 형태의 물류 서비스에 대한 요구가 증대되면서 물류 기업들은 IT기업, 컨설팅&솔루션 제공 업체 간의 전략적 제휴를 통해 공급망 관리상의 요소들을 유기적으로 결합하고 총괄적인 통합 및 관리 서비스를 제공하고 있다. 이로 인해 글로벌 물류 기업들은 물류 서비스의 물리적, 지리적 범위를 지속 확대하고 있다.

### 2.1.2.2 생산과 소비의 글로벌화

세계 경제의 글로벌화로 국경의 개념이 사라지고 있다. 기업들은 제조원가를 낮추기 위해 저렴한 인건비를 찾아 아시아 국가로 생산지를 옮기고 있으며, 특히 세계의 공장이라는 중국에서 최근에는 인도, 동남아시아로 주요 생산거점이

2) 글로벌 물류 기업 성장전략 분석과 핵심 성공 요인에 관한 연구, 중앙대학교 이상근 석사학위 논문 p. 18

이동을 하는 추세이다. 이로 인해 아시아 국가들을 중심으로 하는 무역거래가 급격히 성장하면서 아시아 發 수출 물동량이 전 세계 해상 물동량을 견인하고 있다. 2015년 기준 아시아 發 유럽 항로, 북미 항로, 중동, 인도 항로 및 남북항로의 수출 컨테이너 물량은 5200만 TEU로 전체 물동량 대비 29%를 차지한다.

〈Table 2.2〉 세계 지역별 항만 컨테이너 물동량 현황

단위, 천TEU

구분	'13	'14	'15	'16	'17	증가율	
물 동 량	북미	53,489	55,696	58,343	59,126	63,494	4.4
	유럽	115,407	120,555	118,201	122,085	129,014	2.8
	아시아	343,927	362,506	367,858	379,337	402,159	4.0
	중동/남아시아	53,120	57,651	60,765	63,139	67,177	6.0
	남미	42,325	42,540	42,795	42,345	44,995	1.5
	아프리카	23,384	24,362	25,078	24,695	26,051	2.7
	오세아니아	10,826	11,308	11,590	11,833	12,576	3.8
합계	642,478	674,616	684,629	702,559	745,466	3.8	
비 중	북미	8.3	8.3	8.5	8.4	8.5	0.2
	유럽	18.0	17.9	17.3	17.4	17.3	-0.7
	아시아	53.5	53.7	53.7	54.0	53.9	0.4
	중동/남아시아	8.3	8.5	8.9	9.0	9.0	0.7
	남미	6.6	6.3	6.3	6.0	6.0	-0.6
	아프리카	3.6	3.6	3.7	3.5	3.5	-0.1
	오세아니아	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	0.0
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	-	

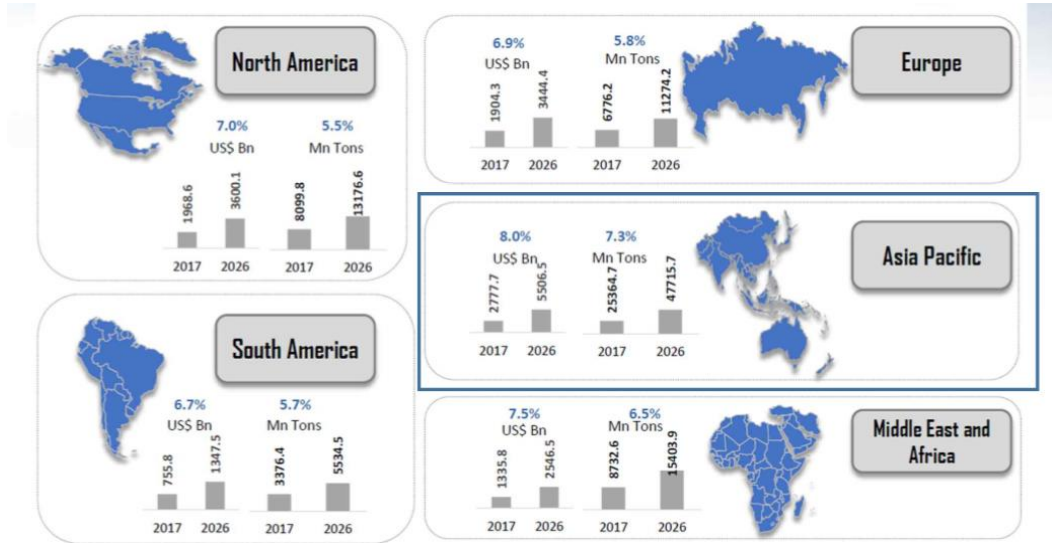
출처 : Drewry, Container forecaster Quarter 2(2018. 6)

제조 생산기지가 기존의 서유럽&북미에서 동유럽&아시아&남미 국가들로 물류 중심축이 이동하면서 생산지와 소비자 이원화되고 원거리 공급망 체계가 이루어지면서 물류의 중요성은 더욱 확대되고 있다. 이에 따라 글로벌 물류 기업들은 동종 업체 간의 전략적 제휴나 기업 인수 합병(M&A) 등을 통해 글로벌 네트워크를 갖추고 물류 수행지역을 확장하면서 IT를 접목하여 SCM 상의 통합 관리자로서의 주도적인 역할 수행에 집중하고 있다.

### 2.1.3 글로벌 물류 시장의 동향

TMR 최근 보고서에 따르면 글로벌 물류시장 규모는 2017년 8.7조 달러에서

2026년 16.4달러로 성장할 것으로 전망되며, 특히 아시아 물류 시장의 경우 2017년 2.8조 달러에서 2026년 5.5조 달러로 규모 면에서 가장 큰 시장으로 지속 성장할 것으로 전망하고 있다.

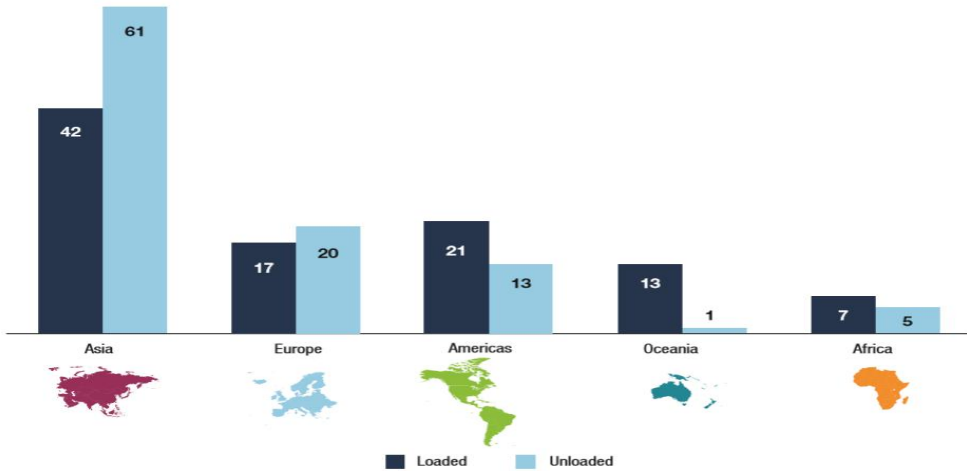


〈Fig. 2.4〉 글로벌 물류시장 규모 예상

출처 : TMR (Transparency Market Research), “Logistics Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2018-2026”

운송수단별로 가장 비중이 큰 해상운송 물동량을 보더라도 아시아 지역의 해상운송 비중이 대단히 높다. UNCTAD 2018년 보고서 자료를 보면, 아시아 지역의 해상운송 적재/하역 물동량 비중이 가장 높다. 아시아 지역 적재량은 전체 대비 42%, 하역량은 전체 대비 무려 61%를 차지하고 있다. 지속 증가하고 있는 아시아 지역 물류 시장에 대해서는 두 권역으로 나누어 보다 세밀하게 살펴볼 필요가 있다.

단위 : %



<Fig. 2.5> 대륙별 해상 물동량 점유율

출처 : UNCTAD, Review of Maritime Transport 2018

### 2.1.3.1 동남아시아 물류시장 성장

중국이 그동안 글로벌 제조기지 역할을 해왔다면 최근 들어 베트남·태국 등으로 넘어가면서 동남아국가연합 아세안(ASEAN)이 세계 최대의 제조공장은 물론 물류 거점 역할로서의 무게 중심이 옮겨지고 있으며 그 원인은 아래와 같이 찾아볼 수 있다.

첫째, 최근 미·중 무역 갈등으로 비롯된 시장의 변동성 확대와 위험요인으로 아태지역이 우회 통로로 검토되면서 물류 시장에서 이들 지역에 대한 중요성이 높아지는 양상을 보인다. 2018년 7월 발표된 국제통화기금(IMF)의 ‘세계 경제전망(World Economic Outlook) 수정 보고서’에 의하면 미국의 재정 확대 기조로 전 세계 국가 간의 무역과 성장이 확대되면서 특히 아시아 국가들에 대한 투자와 교역이 증대되고 이로 인한 시장 수요를 견인함에 따라 당해 아시아 지역은 5.6%의 경제성장을 이룰 것으로 전망했다.

둘째, 아시아 태평양 지역 역내 국가 간 협력 강화도 동남아시아 기반 물류 시장에 확대에 많은 영향을 주고 있다. 역내 국가 간 수출입 통관 절차 개선 및 원산지 기준 확대 간소화 등 무역 활성화에 대한 공감대 형성은 2018년 7월

에 개최된 아세안 경제장관회의(한-아세안, 아세안+3, EAS) 및 RCEP(Regional Comprehensive Economic Partnership) 장관 회의에서 실질적인 협의를 만들어 냈으며, 더불어 지적 재산권 및 전자상거래, 투자·서비스의 자유화, FTA 추가 협상을 포함한 관세 철폐 비율 조정 등 18개 의제가 다루어졌다.

동남아시아 국가 중에서도 특히, 베트남과 태국이 시장을 주도하기 위해 치열한 경쟁을 펼치고 있다.

태국 정부는 물류 산업 개발 및 발전을 위해 대형 물류 관련 프로젝트를 실시하고 있는데 물류개발 주요 내용을 보면 상대적으로 항만 인프라가 부족하거나 전무한 국가들인 미얀마, 캄보디아, 베트남, 라오스 등과는 육로 운송 그리고 인도, 인도네시아, 말레이시아 등과는 해상운송으로 각각을 연결하는 물류 중심지로 거듭나기 위한 개발에 집중한다는 계획이다. 저렴한 노동력 공급과 상대적으로 발전된 물류 인프라를 활용할 수 있다는 강점을 제시하면서 ASEAN 국가 내 진출을 계획하는 다국적 기업들에 대해 태국에 전진기지 구축을 유도하고 있다.

최근 베트남의 경제성장이 주목받고 있는데 연평균 20%의 경제성장률은 물류 시장에도 큰 영향을 주고 있다. 하이퐁항에 락후옌 부두가 2017년 5월에 새로이 개장되어 대형 컨테이너선 작업이 가능해지게 되었고 기존 호치민 중심의 남부지역과 하이퐁 중심의 북부지역으로 해상물류 양대 축이 완성되었다. 200~300만TEU를 처리할 수 있는 락후옌 부두를 통해 베트남 북부 하이퐁항의 컨테이너 처리 능력이 500만TEU 수준으로 증가되었고, 이를 통해 남부의 호찌민항의 549만TEU와 동일한 수준을 이루면서 베트남 정부는 양대 물류 축을 활용하여 물류경쟁력 강화를 추진하고 있다. 2020년까지 석유화학, 정밀기계, 전자부품, 자동차 등 제조 분야에서의 수출 확대를 위해 삼성전자의 스마트폰 공장 등 미래 핵심 산업 제조업체를 유치하기 위해 락후옌 국제부두가 위치한 북부 배후지역에 경제특구를 조성하고 있다. 또한 현재 추진 중인 유럽 및 미국 행 직항노선까지 추후 개설된다면 베트남이 동남아 물류 시장의 새로운 중심지로 변경될 수 있을 것으로 보인다.

한편, 중국을 통한 철도 운송도 활성화되고 있는데 중국-베트남 간 철도 운송도 활발해지고 있으며 TSR/TCR 등 유라시아 횡단 철도 등과 연계한 새로운

철도 수송망 구축 사업 개발도 나르고 있다.

### 2.1.3.2 동북아시아 북방 물류 시장 형성

동남아시아 지역에서 육상운송과 해상운송에 대한 물류 중심지를 놓고 치열하게 경쟁하고 있는 반면, 동북아시아 지역에서는 대량수송과 정시 연결성이 강점인 철도 운송에 중심을 둔 북방 물류가 최근 중요시되고 있다. 아시아와 유럽을 연결하는 유라시아 철도가 활성화됨에 따라 북방 물류의 중요성이 점점 대두되고 있다. 이러한 유라시아 철도 운송의 경쟁력은 중국 정부의 일대일로 프로젝트로 더욱 강화되고 있다. 일대일로는 중국과 주변 국가의 긴밀한 경제적 네트워크가 활성화되면 협력 국가 간의 무역과 물류는 더욱 증가할 것이다. 따라서 글로벌 물류 기업들은 유라시아 철도 운송망을 활용한 물류 서비스를 경쟁적으로 제공하고 있으며 국내 물류 기업들인 국내 물류 기업들인 CJ대한통운, 현대글로벌비스 등도 현지 물류 사들과 합작 또는 전략적 제휴를 통해 TSR/TCR을 활용하여 동유럽까지 철도 운송 서비스를 새로이 제공하고 있다.

## 2.2 국내 물류 산업의 환경 및 현황

### 2.2.1 국내 물류 산업의 현황

국내 물류 산업은 물류 활동의 각 기능별 혹은 영역별 구분에서 나타나는 화물의 운송·보관·하역·포장 및 이와 관련된 제반 활동을 영위하는 산업이라 정의하고 있다(물류정책 기본법 제2조 2항). 물류 활동 영역별로는 조달 물류, 생산물류, 사내물류, 판매물류, 반품물류, 폐기물류 등으로 구분할 수 있으며, 기능별로는 수·배송물류, 하역물류, 보관물류 및 창고물류, 포장물류, 정보물류 등으로 나눌 수 있다. 국민경제에서 국내 물류 산업이 차지하는 비중은 2013년부터 2015년까지 3년 동안 지속적으로 감소한 것으로 나타났다.



〈Table 2.3〉 경제 활동별 국내총생산(GDP)

단위 : 십억, %

구 분		2013		2014		2015		
		금액	구성비	금액	구성비	금액	구성비	
중 소 기업	농림어업	28,357.7	2.05	29,086.7	2.04	28,951.1	1.98	
	광업	2,347.0	0.17	2,343.1	0.16	2,327.7	0.16	
	제조업	397,426.0	28.78	413,170.0	28.96	416,643.2	28.45	
	전기, 가스 및 수도업	26,629.1	1.93	27,220.5	1.91	29,027.3	1.98	
	건설업	56,044.2	4.06	56,369.4	3.95	58,174.8	3.97	
	서비스업	도소매 및 음식숙박업	145,620.2	10.55	149,258.4	10.46	152,318.6	10.40
		운수 및 보관업	47,556.2	3.44	48,713.4	3.41	49,974.0	3.41
		금융 및 보험업	78,583.8	5.69	83,067.2	5.82	88,215.6	6.02
		부동산 및 임대업	93,999.4	6.81	95,727.0	6.71	98,937.0	6.76
		공공행정 및 국방	85,024.5	6.16	87,133.3	6.11	89,401.5	6.11
		교육 서비스업	64,773.1	4.69	65,211.2	4.57	65,235.5	4.46
		보건사회복지서비스업	51,247.2	3.71	55,071.2	3.86	57,804.5	3.95
		문화 및 기타서비스업	32,683.3	2.37	33,586.1	2.35	33,066.5	2.26
		정보통신업	52,773.2	3.82	54,432.7	3.82	56,455.4	3.86
사업서비스업		87,244.6	6.32	90,794.2	6.36	95,055.1	6.49	
합계	739,463.1	53.55	762,553.9	53.45	785,490.9	53.71		
총부가가치(기초가격)		1,250,078.4	90.53	1,290,294.3	90.45	1,320,845.6	90.20	
순생산물세		130,627.4	9.46	136,207.0	9.55	143,681.6	9.80	
국내총생산(시장가격, GDP)		1,380,832.7	100.00	1,426,540.3	100.00	1,464,244.0	100.00	
국외순수취요소소득		-19,138.9	-1.39	-13,984.6	-0.98	7,126.7		
국민총소득(GNI)		1,361,693.9	98.61	1,412,555.8	99.02	1,510,626.5		

출처 : 통계청, 경제 활동별 GDP 및 GNI(실질, 연간) 2016.7

총부가가치는 2013년 47조 5천5백억 원으로 전체 GDP의 3.44% 수준이었으나, 2015년에는 49조 9천7백억 원으로 금액이 늘어났지만, 전체 GDP 대비 비중은 3.41%로 감소하였다. 반면, 고용은 2013년 141만 명으로 전체의 5.64%를 차지했던 것이 2014년, 2015년 모두 141만 명으로 숫자는 변화가 없었지만, 비중이 5.43%로 낮아졌다. 총 부가가치와 고용 모두 상대적으로 다소 줄어든 것이다.

<Table 2.4> 국내 물류 산업 현황

구 분		2009	2011	2012	2013	2014
기업체수 (개)	총 계	340,527	346,079	343,697	359,587	367,585
	육상 및 파이프라인 운송	322,547	327,736	325,048	340,654	348,755
	수상 운송업	513	472	502	613	584
	항공 운송업	15	34	34	33	32
	창고 및 운송관련 서비스업	17,452	17,837	18,113	18,287	18,214
종사자수 (명)	총 계	1,047,615	1,084,531	1,077,839	1,094,319	1,083,296
	육상 및 파이프라인 운송	886,107	917,132	904,074	918,769	909,788
	수상 운송업	26,701	25,025	27,006	27,538	25,950
	항공 운송업	26,442	30,400	31,578	32,488	33,469
	창고 및 운송관련 서비스업	108,365	111,974	115,181	115,525	114,089
매출액 (백만원)	총 계	112,267,173	136,161,780	141,568,255	140,267,564	140,171,115
	육상 및 파이프라인 운송	47,874,193	56,034,425	56,520,542	58,620,690	59,299,655
	수상 운송업	35,999,248	41,557,073	44,986,394	40,786,631	38,451,182
	항공 운송업	13,610,096	20,351,101	21,361,144	20,966,290	21,491,555
	창고 및 운송관련 서비스업	14,783,636	18,219,180	18,700,176	19,893,954	20,928,723

출처 : 통계청, 운수업 조사(최종 2016.07)

물류산업 내에서의 구성을 보면 육상운송업이 수상운송업, 항공운송업, 창고 및 운송 관련 서비스업과 비교하면 기업체 수, 종사자 수가 압도적으로 많으나, 매출액 규모는 비례해 크지 않아 개인사업자가 상당 부분을 차지하고 있는 육상운송업의 영세성을 드러내고 있다.

## 2.2.2 국내 물류 산업의 경쟁력

산업통상자원부 발표에 따르면, 2018년 연간 대한민국 수출액이 사상 최대인

6055억 달러(약 675조7380억 원)로 잠정 집계됐다고 밝혔다. 전년도 보다 5.5% 증가한 것으로, 수출을 처음 시작한 1948년 이후 70년 만의 최대 실적이다. 2011년에 5000억 불 달성 이래 7년 만에 6000억 불을 초과 달성하였다. 현재까지 6000억 불 수출액 달성은 일본, 중국, 네덜란드, 미국, 프랑스, 독일 등 6개국에 불과하며 한국은 세계에서 7번째로 수출 6000억 불 달성을 이룩하였다. 수입부문에서도 사상 최대 규모로 전년도보다 11.8% 증가한 5350억 불이었으며 이로 인해 무역 규모도 역대 최대인 1조1405억 불을 달성했다. 수출·수입·무역액 모두 최고 실적을 낸 가운데 무역수지는 705억 달러로 10년 연속 흑자를 기록했다. 2017년에 처음 세계 수출 6위에 오른 후 2018년에도 같은 순위를 유지하였고 세계 무역에서 우리나라가 차지하는 비중도 3.1%로 사상 최대를 이루면서 여전히 세계 9위 무역 대국의 위치를 차지하였다. 국가 수출 경쟁력의 향상과 더불어 국내 물류 시장도 계속 확대되고 있으며, 1차 및 2차 물류 비중은 줄어들고 대신 3차 물류 업체 이용이 점점 높아지고 있는 추세이다. 국내 3차 물류 즉, 3PL 이용 현황을 보면 2012년 59.6%, 2011년 56.0%, 2009년 48.2%, 2006년 38.8%, 2002년 25.7% 이전 보다 최근 들어 화주 기업들의 1차 혹은 2차 물류 비중이 점점 감소하고 제3의 외부 물류 업체 이용이 증가하는 추세를 보여주고 있다 하지만 여전히 일본(70%), 유럽(80%), 미국(79%) 등 선진국에서 활용률 수준에 비교하면 우리나라의 제3차 물류에 대한 인식의 전환이 여전히 필요해 보인다. 그러나 산업별 측면에서는 항공, 해운산업은 글로벌 시장에서 높은 경쟁력을 확보하고 있지만, 육상운송이나 창고업 및 전문 특화 물류 서비스 분야는 여러 가지로 이유로 인해 사업구조와 환경 등이 매우 열악한 현실이다. 다소 폐쇄적인 기업문화는 외부 물류 업체를 기업 내부 비즈니스에 개입시키는 것을 꺼리게 만들었고 이는 자가 물류의 위주의 물류 산업이 편중되었고 이로 인해 물류 기업들은 새로운 고객을 창출하고 신규 시장에 진출을 위한 투자에 대한 부재로 점점 글로벌 시장의 물류 기업들의 경쟁력에 뒤처지는 결과를 초래하여왔다. 투자와 확장이 없다 보니 국내 물류 기업 대부분이 9명 미만의 종업원 수를 유지하면서 그 영세성을 벗어나지 못하였고 통계청 조사 자료에서처럼 2008년 제조기업의 순이익률이 2.42%인 반면 물류 기업은 1.79%의 낮은 수익성은 새로운 시설 또는 인력 충원에 대한 소극적인 투자의 악순환을 만들게

되었다.

<Table 2.5> 물류 산업 업종별 매출액 및 기타 현황

단위: 개, 명, 십억 원

업종별	매출액 규모	기업체수	종사자수	매출액	영업비용
운수 및 창고업 (총계)	5천만원 미만	300,914	306,097	8,209	3,526
	1억원 미만	51,756	58,680	3,345	1,585
	80억원 이하	21,110	352,274	23,036	21,820
	800억원 이하	1,352	218,991	26,367	25,344
	800억원 초과	142	196,842	81,268	76,160
육상운송업	5천만원 미만	294,287	295,391	8,050	3,439
	1억원 미만	48,318	51,579	3,099	1,404
	80억원 이하	10,682	274,596	14,635	14,407
	800억원 이하	930	186,347	16,951	16,806
	800억원 초과	49	126,467	21,518	22,511
수상운송업	5천만원 미만	8	13	0	1
	1억원 미만	7	16	0	0
	80억원 이하	414	5,735	990	912
	800억원 이하	145	7,817	3,553	3,509
	800억원 초과	32	10,101	22,872	22,093
항공운송업	5천만원 미만	0	0	-	-
	1억원 미만	0	0	-	-
	80억원 이하	4	126	12	11
	800억원 이하	10	472	311	149
	800억원 초과	24	37,842	22,348	20,417
창고 및 운송 관련서비스업	5천만원 미만	6,619	10,693	159	86
	1억원 미만	3,431	7,085	246	181
	80억원 이하	10,010	71,817	7,400	6,490
	800억원 이하	267	24,355	5,553	4,880
	800억원 초과	37	22,432	14,530	11,139

※ 평균매출액 기준, 대기업: 800억원 이상, 중기업: 800억원 이하, 소기업: 80억원 이하, 소상공인: 10명미만

출처 : 통계청 운수업 조사보고서(2017년)

<Table 2.5>의 2017년 통계청 운수업 조사보고서 내용을 보면, 매출액 기준으로 연 평균 매출액 80억 원이하의 소기업들의 업체수가 전체 대비 99.6%를 차지하고 있으며, 그중에서도 연 매출 1억 원이하의 소상공인 업체수가 전체 대비 약 94%를 차지할 정도로 국내 물류 산업의 영세성을 여실히 보여주고 있다. 그리고 글로벌 물류 기업들과 비교하면 국내 물류 기업들의 해외 진출은 매우

미미한 상황이며, 일부 진출한 기업들도 현지 물류 수행 역량 및 경험 등의 부족으로 현지 기업들에 대한 서비스 수행은 하지 못하고 국내에서 진출한 제조 기업들의 수출입 물량 처리에 국한되어 있다. 2018년 9월 누적기준, 해외투자 기업(법인, 지사) 수는 총 75,788개이며 이중 제조업이 45%, 무역업이 18%, 하지만 물류업(운수창고업)은 2%에 불과한 실정이다.

<Table 2.6> 지역별&업종별 해외 진출 현지법인 수(2018년 9월 누적기준)

	제조업(A)	무역업(B)	운수창고업(C)	<창고업(D)>	기타	전체	지역비중	C/(A+B)	D/(A+B)
대양주	250	394	50	<5>	1065	1759	2%	7.8%	0.8%
북미	3142	4165	261	<72>	7722	15290	20%	3.6%	1.0%
아시아	28281	7978	907	<88>	13891	51057	67%	2.5%	0.2%
아프리카	181	100	21	<4>	342	644	1%	7.5%	1.4%
유럽	1375	922	196	<12>	1398	3891	5%	8.5%	0.5%
중남미	734	211	134	<7>	1076	2155	3%	14.2%	0.7%
중동	215	120	32	<1>	625	992	1%	9.6%	0.3%
합계	34178	13890	1601	<189>	26119	75788	100%	3.3%	0.4%

	제조업	무역업	운수창고업	<창고업>	기타	전체
대양주	14%	22%	2.8%	<0.3%>	61%	100%
북미	21%	27%	1.7%	<0.5%>	51%	100%
아시아	55%	16%	1.8%	<0.2%>	27%	100%
아프리카	28%	16%	3.3%	<0.6%>	53%	100%
유럽	35%	24%	5.0%	<0.3%>	36%	100%
중남미	34%	10%	6.2%	<0.3%>	50%	100%
중동	22%	12%	3.2%	<0.1%>	63%	100%
합계	45%	18%	2.1%	<0.2%>	34%	100%

출처 : 한국수출입 은행 해외투자통계, KMI 분석(2019.1.8.)

국내 물류 산업은 과거에는 제조업, 유통업 등의 보조 또는 지원 산업으로 취급받아왔지만, 최근 들어와 기업의 경영이 전 세계를 대상으로 제조 및 판매 활동 영역이 확장됨에 따라 글로벌 밸류 체인(GVC : Global Value Chain)을 기반으로 한 화물의 가공, 조립, 환적 등 단순한 이동뿐만 아니라 부가가치를 창출하는 물류의 중요성이 증가함에 따라 이에 대해 전문 경쟁력을 갖춘 물류 기업의 필요성이 대두되었다. 더불어 국가 간 글로벌 무역장벽의 완화(WTO 또는 FTA)의 확대로 세계 수출입 물동량의 증가, 정보통신기술의 발달로 인한 물류 정보의 효율적 관리의 중요성 증가, 물류 기업의 대형화 및 물류서비스의 종합

화 등에 따른 글로벌 공급망 관리(GSCM : Global Supply Chain Management) 능력 강화 등 도 글로벌 물류 환경 측면에서 기업 및 국가의 경쟁력 강화 차원에서 중요한 요소들로 인식되고 있는 상황이다.

<Table 2.7> 한국 물류산업 World Bank LPI 지수(2018년)

Country	LPI Rank	LPI Score	Customs	Infrastructure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Timeliness
Germany	1	4.19	4.09	4.38	3.83	4.26	4.22	4.40
Netherlands	2	4.07	3.97	4.23	3.76	4.12	4.08	4.30
Sweden	3	4.07	3.95	4.22	3.88	4.04	4.02	4.32
Belgium	4	4.05	3.74	4.03	3.97	4.10	4.11	4.40
Singapore	5	4.05	4.00	4.14	3.72	4.08	4.05	4.34
United Kingdom	6	4.01	3.85	4.09	3.69	4.04	4.10	4.32
Japan	7	3.99	3.91	4.19	3.61	4.03	4.03	4.24
Austria	8	3.99	3.71	4.07	3.78	4.04	4.13	4.22
Hong Kong, China	9	3.96	3.85	4.02	3.85	3.94	3.95	4.18
United States	10	3.92	3.76	4.10	3.54	3.93	4.13	4.14
Denmark	11	3.92	3.88	3.89	3.59	3.98	3.94	4.26
Finland	12	3.92	3.89	3.95	3.56	3.88	4.10	4.17
Switzerland	13	3.91	3.75	4.07	3.57	3.92	4.02	4.20
United Arab Emirates	14	3.89	3.66	3.98	3.76	3.83	3.89	4.23
France	15	3.86	3.63	4.00	3.60	3.82	3.99	4.17
Luxembourg	16	3.84	3.67	3.84	3.68	3.83	3.78	4.27
Canada	17	3.81	3.70	3.91	3.45	3.90	3.91	4.03
Spain	18	3.78	3.57	3.79	3.72	3.78	3.78	4.04
Australia	19	3.77	3.76	3.92	3.40	3.76	3.83	4.00
Norway	20	3.74	3.62	3.84	3.48	3.75	3.83	3.96
Italy	21	3.73	3.44	3.82	3.55	3.68	3.84	4.09
New Zealand	22	3.68	3.58	3.79	3.27	3.69	3.73	4.10
Korea, Rep.	23	3.65	3.43	3.75	3.43	3.63	3.75	3.96

출처 : World bank 홈페이지(<https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>)

세계은행은 물류성과지수에 근거하여 2년마다 글로벌 150여 개 국가에 대하여 물류 부문에 대해 국가별 물류경쟁력을 비교할 수 있는 자료를 발표하는데 이른바, 물류성과 지수(LPI : Logistics Performance Index)라 불리는 LPI는 아래의 총 6개 영역으로 나누어져 있다.

- ① 통관(Customs), ② 물류 인프라(Infrastructure), ③ 국제수송(International shipments), ④물류 역량(Logistics competence), ⑤ 물류 추적(Tracking & tracing), ⑥ 적시성(Timeliness)

영역별 점수를 가중하여 평균을 산출하여 LPI를 산출한다. 한국은 지난 2012년 21위를 기록한 이후 2016년에는 24위까지 하락했으며, 2018년에는 25위로 1순위 하락했으며, LPI 종합지수 역시 2012년(3.7점) 이후 꾸준히 하락해 올해는 3.61점(5점 만점)에 머문 것으로 나타났다.

### 2.3 선행 연구 및 이론적 고찰

본 연구와 유사한 선행연구에 대해 검토하여 아래 <Table 2.8>와 같이 요약 및 비교하였다. 기존의 연구들은 시장 전반의 동향분석을 통해 제도적 지원책과 물류 기업들의 대응 전략을 제안하고 있다.

<Table 2.8> 선행 연구 분석

연구과제명	연구목적 및 방법	주요연구내용
글로벌 물류 기업의 성장구조 분석을 통한 국내 물류 기업의 발전전략 구상 (한국교통연구원, 서상범, 2010.11)	-글로벌 물류 기업 성장전략 분석하고, 벤치마킹을 통해 국내 물류 기업들이 수행해야 할 구조변화 전략을 제안 -문헌 조사, 국내외 전문조사기관 자료 분석, 인터뷰, 재무제표 계량분석	- 국내 물류 산업 현황 및 주요 물류 기업 성장전략 분석 - 글로벌 물류 산업 구조, 성장 과정 분석 및 글로벌 물류 기업 성장전략 유형 및 특성 분석 - 국내 물류 기업 성장전략 제시 및 정책제언
국가경쟁력 강화를 위한 글로벌 물류 기업 육성방안 (한국해양수산개발원, 이성우, 김찬호, 송주미, 2011.12)	-글로벌 물류 기업 성장전략 분석하여 국내 물류 기업들의 성장전략 제안 및 정부 차원 지원방안을 도출 - 관련 문헌, 인터넷 자료 분석, 전문가 인터뷰	-글로벌 물류 산업의 주요 동향분석 -글로벌 물류 기업의 현황과 성장전략을 분석 -국내 물류 기업의 글로벌화 현황 및 문제점을 분석 -국내 물류 기업의 글로벌화 활성화 방안 제안 -정책제언
글로벌 물류기업의 성장전략 분석과 핵심 성공 요인에 관한 연구 -사례 연구 중심으로- (중앙대학교 산업창업경영대학원 이상근, 석사 논문 2017.2)	-글로벌 물류 기업의 핵심 성공 요인을 분석하여 국내 물류 기업 글로벌 기업으로의 성장 방안 제안 -각종 문헌, 통계자료 분석, 인터뷰, 사례분석, AHP분석	- 물류산업 현황, 발전단계, 특성 파악 - 국내 물류 기업 사례분석 - 글로벌 물류 기업 성장을 위한 핵심 요인 분석 및 정부의 지원정책 제언 - 글로벌 물류 기업으로의 성장전략 및 방향 제시
글로벌 리더 물류 기업 성장전략 연구(한국해양수산개발원, 편집부2009.12)	-국내 물류 산업의 구조분석을 통해 국제물류 리더 기업 성장전략을 제시 -문헌연구, 국내외 출장 조사, 워크숍, 설문조사	- 물류 산업에 대한 정의와 변화 파악 - 국내 물류 산업의 현황, 글로벌 경쟁력 강화요인을 분석 - 글로벌 물류 기업들의 성장전략 분석 및 국내 물류 기업의 성장전략을 도출 - 물류주체들의 역할과 정책사항 제언



## 제3장 글로벌 물류 기업 성장사례 분석

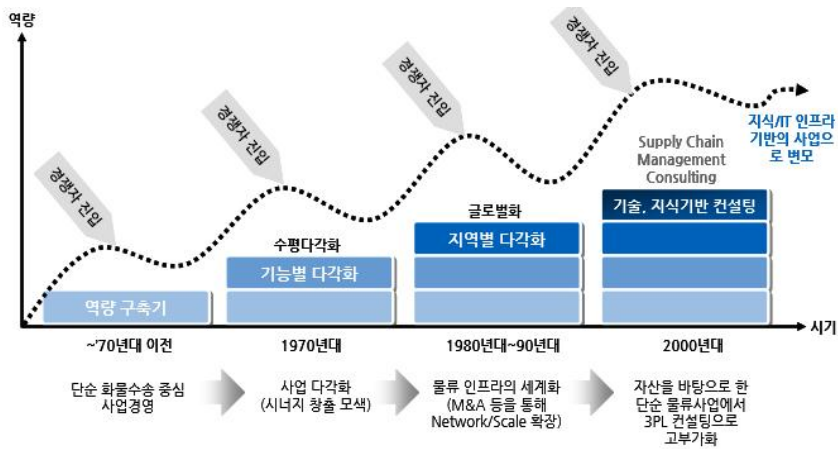
### 3.1 글로벌 물류 기업 성장전략

1장에서 언급한 것처럼, 글로벌 물류시장 규모는 Amstrong & Associates 2014년 조사에서 글로벌 물류비는 8.6조 달러에, 글로벌 3자 물류 매출 규모는 7백억 달러로 8.2% 수준이었던 것이, 2017년 조사에서는 글로벌 물류비 8.7조 달러에, 글로벌 3자 물류 매출 규모는 8.7백억 달러 9.9%로 증가하였다. 또한, 2017년에 2020년의 전망치인 8.1조 달러를 훨씬 초과해 8.7조 달러를 시현했으며 2026까지 연평균 7.3%의 성장세를 지속해 16.4조 달러에 이를 것으로 전망되고 있다. 이에 따라 글로벌 물류 기업들도 물류 시장의 성장에 발맞추어 기업의 규모를 지속 성장 확대하고 있다. 기업의 성장전략의 형태에 대해 Karnani 교수는 성장의 방향(direction of growth)과 성장의 방식(mode of growth)으로 두 가지 형태로 나누었다. 성장의 방향은 현재 산업을 기준으로 성장이 어떤 시장에서 이루어지는가에 대한 것으로 기존시장에서의 점유율 확대, 지역적 시장 확대인 글로벌 진출, 가치사슬 상 사업 중심의 전후방 확대, 기존 사업과 연관된 사업으로 영역을 확장해 나가는 시너지 전략, 새로운 사업 영역으로 진출 전략 등이 있고, 성장의 방식에는 자립도에 따른 분류기준으로써 내부성장, 전략적 제휴 기업 인수 합병과 같은 방법이다.<sup>3)</sup>

<Fig. 3.1>과 같은 방식의 관점에서 글로벌 물류 기업들도 성장전략으로 서비스 범위와 역량 전문화 및 지리적 네트워크 확대 그리고 성장방식으로 Organic growth와 Inorganic growth를 적용해볼 수 있다.

---

3) Aneel Karnani, "Five ways to growth the market and create value", Clariden Global Insights, First Quarter, 2010, pp.15-20.



〈Fig. 3.1〉 글로벌 물류 업체 성장 과정

출처 : KDB대우증권 리서치센터 물류 산업분석, 2012.12.13

그러나 대부분의 글로벌 물류 기업들은 산업별&지역별 서비스 전문성 확대의 성장전략을 위해 Organic growth보다는 Inorganic growth, 즉 M&A를 이용한 방식으로 기업의 규모를 확대 및 성장시켜 왔다.

〈Table 3.1〉 글로벌 3PL 물류 기업의 성장전략

구분	기업확장의 행태와 전략	주요기업 사례
글로벌 종합물류 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A를 통한 점유율 확대 및 서비스 확충, 물류자회사 설립</li> <li>기존 핵심서비스 확충, 전문분야의 경쟁력 및 수익성 확보</li> <li>매수기업과 융합, 구조 및 기능 조정, 기업문화 통일 추구</li> </ul>	Deutsche Post, Deutsche Bahn, UPS, MOL, Maersk, NYK, Yellow-Roadway
특화 서비스의 광역화	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A를 통한 물류서비스의 특화 및 서비스 지역의 광역화</li> <li>트럭킹 및 물류관리를 포함한 물류 부대서비스 확충</li> <li>특정지역에서 다각적 M&amp;A 추진 및 비효율적 조직 매각 실시</li> </ul>	Fedex, TNT
글로벌 포워딩 업체	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A를 통한 점유율 확대, 전략적 제휴 및 계약관계를 통한 물류기능의 확충</li> <li>독자적인 성장전략에 의한 점유율 확대 및 물류서비스 확충</li> </ul>	Expeditors International, Kuehne & Nagal, CEVA Logistics

출처 : KMI, 글로벌 리더 물류 기업 성장전략 연구(2009.12), p149

글로벌 물류 기업들은 M&A를 통해 지속적인 성장을 해왔으나, M&A 유형을 보면 기존 서비스 지리적 네트워크 확대를 위한 유형, 기존 서비스에 부가 서비스를 확장하기 위한 유형, 그리고 새로운 산업에 대한 서비스 역량 확대를 위한 유형 등으로 다시 세분해 볼 수 있다.

〈Table 3.2〉 주요 글로벌 물류 기업의 성장전략 및 성장방식

업체명	주요 성장전략	성장방식
DP DHL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 몇 차례의 대형 M&amp;A를 통해 규모 확장 및 시장 주도권 확보</li> <li>- 물류 산업뿐 아니라 물류와 연관된 산업 분야 연계로 서비스 범위 확장</li> <li>- 우편 산업에서 시작하여 항공, 특송, 해상, CL 등으로 전문 물류 사업 영역 확대</li> </ul>	Inorganic Growth
DB SCHENKER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다수의 M&amp;A를 통해 규모 및 네트워크 확장</li> <li>- 기존 핵심 사업에 경쟁력 및 수익성 강화</li> <li>- 유럽 내 철도사업을 시작으로 전문물류 서비스기업으로 확장</li> </ul>	Inorganic Growth
KUEHNE + NAGEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다수의 M&amp;A를 통해 규모 및 네트워크 확장</li> <li>- 기존 물류서비스 부문에대한 안정성 유지 및 역량강화에 집중</li> </ul>	Inorganic Growth
EXPEDITORS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인수합병보다는 자체적 확장의 성장전략(1986년 이후 한 건의 M&amp;A도 없음)</li> <li>- 비자산형 기반의 물류사업 중심으로 자체 개발한 정보시스템을 바탕으로 글로벌 서비스 제공</li> </ul>	Organic Growth
NIPPON EXPRESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자국 산업의 국제화와 연계하여 글로벌 물류 서비스 확대해왔으며 자국 화주 기업들의 해외 수출,입 물류에 대한 서비스 제공에 중점 투자</li> <li>- 해외 M&amp;A 없이 자체 투자를 통해 글로벌 네트워크 구축</li> </ul>	Organic Growth

Inorganic growth 방식을 적용해온 대표적인 글로벌 물류 기업은 주로 대형 M&A 위주로 규모를 확대한 후 내부 투자 및 역량 집중을 통해 자체 성장에 집중한 DHL 그리고, 세계 2, 3위권의 퀴넨앤드나겔(Kuehne+Nagel)과 쉥커(DB Schenker)는 2006년 이후 다수의 M&A를 통해 공격적으로 사업의 확장을 진행하고 있다. 물론, 익스피디이터스(Expeditors)나 일본통운(Nippon Express)과 같

이 M&A 보다는 내부 투자와 같이 Organic growth를 통해 글로벌 확장을 지속하고 있는 기업들도 있다. 결론적으로 지리적 범위의 확장과 서비스의 통합이라는 두 가지 차원에서 물류 기업들의 성장 방향을 가늠할 수 있다. 먼저 지리적 범위의 확장은 공급체인이 길어지고 고객들이 새로운 시장에서의 서비스를 요구하는 등 글로벌화가 진행됨에 따라 물류 기업들이 지역 간, 지역 내 네트워크를 강화하는 기조와 맞물려 진행되고 있다. 서비스의 통합 관점은 윈스톱 서비스를 강화하기 위해 새로운 서비스를 개발하는 과정에서의 효율성을 높이는 데 중점을 두고 있다. 기업이 고객의 모든 요구사항을 충족시킬 수 있는 역량을 갖추는 것은 공급자의 유인력을 증대시키고 잠재적으로 고객의 충성도를 높이는 결과를 가져온다. 결과적으로 물류 기업은 두 가지 전략적 방향에 직면하게 되는데, 하나는 윈스톱 서비스의 측면에서 많은 다양성 서비스의 결합을 통해 더욱 높은 수익을 창출하는 것이며, 다른 하나는 특정 시장 영역에서의 전문성 확보에 집중하는 것이다. 두 번째 전략은 그다지 폭넓게 응용되고 있지는 않지만 최근 들어 많은 물류 기업들이 자신의 서비스 조합에 대한 점검을 통해 수익성이 떨어지는 부문을 찾아 구조 조정하는 양상을 나타내고 있어 서비스의 다양성과 전문성을 추구하는 경향에 있어서 중간 지점에서의 타협점을 찾는 과정이 전개되고 있다. 하지만 명확한 것은 두 가지 전략적 방향 모두에 있어 M&A가 서비스의 내용적 확장 및 지리적 범위 확장을 최단기간에 가능하게 하는 유용한 수단으로 활용되고 있다는 점이다.<sup>4)</sup>

### 3.2 글로벌 물류 기업 성장사례 분석

Amstrong & Associates 의 최근 조사보고서에 따르면 글로벌 3PL 시장의 매출액 규모는 870십억 달러 수준이며 그중에서 상위 50개 글로벌 3PL 기업의 매출액은 276 십억 달러로 전체 대비 약 31.7%를 차지하고 있다. 1~50위까지 대륙별 글로벌 물류 기업 분포도를 보면 유럽계 - 16개 기업, 북미 - 20개 기업으로 절대다수를 차지하고, 아시아계는 10개 기업이 분포하지만, 대부분이 일

4) 한국교통연구원, 글로벌 물류 기업의 성장구조 분석을 통한 국내 물류 기업의 발전전략 구상, 서상범, 기본연구보고서, 2010.11, p. 109

본계 글로벌 물류 기업들이다.

〈Table 3.3〉 글로벌 물류 기업 순위(3PL 기준)

Rank	Third-Party Logistics Provider (3PL)	Gross Revenue (US\$ Millions)*
1	DHL Supply Chain & Global Forwarding	27,598
2	Kuehne + Nagel	22,574
3	DB Schenker	18,560
4	Nippon Express	16,720
5	C.H. Robinson	14,869
6	DSV	11,374
7	Sinotrans	9,530
8	XPO Logistics	9,506
9	UPS Supply Chain Solutions	7,981
10	CEVA Logistics	6,994
11	Expeditors	6,921
12	DACHSER	6,911
13	J.B. Hunt (JBI, DCS & ICS)	6,828
14	GEODIS	6,255
15	Hitachi Transport System	5,935
16	Panalpina	5,621
17	Bolloré Logistics	5,012
18	Kintetsu World Express	4,752
19	GEFCO	4,740
20	Toll Group	4,660
21	CJ Logistics	4,454
22	Hub Group	4,035
23	Kerry Logistics	3,951
24	Yusen Logistics	3,914
25	Imperial Logistics	3,896

출처: Armstrong & Associates Top 50 Global Third-Party Logistics Providers (3PLs) List (updated July 26, 2018)

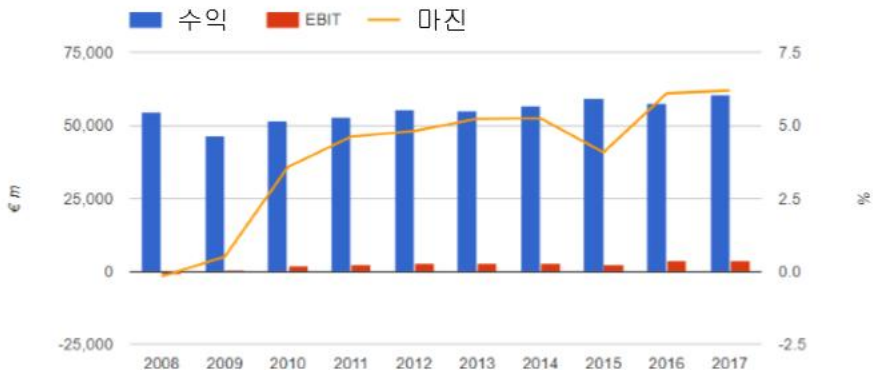
국내 물류 기업들이 글로벌 3PL 기업으로 성장하기 위해 탑 글로벌 물류 기

업들은 어떤 전략과 과정을 거쳐 성장해왔는지를 살펴보는 것이 중요 할 것이다. 본 연구는 Amstron g & Associates 3PL 기업 리스트 중 최상위 기업들 중 DP DHL과 Kuehne+Nagel 그리고 XPO logistics의 성장 과정과 전략을 분석해서 그들이 어떠한 과정을 통해 서비스와 네트워크 확장을 이루면서 TOP GLOBAL 3PL 기업들로 성장하였는지 좀 더 자세히 살펴보고자 한다.

### 3.2.1 DP(Deutsche Post) DHL

#### 3.2.1.1 성장과정<sup>5)</sup>

1815년 독일에서 설립된 DPWN(Deutsche Post World Net)가 모회사인 Deutsche Post DHL은 DPWN의 Logistics 사업을 맡고 있다. 2005년 12월 DPWN이 Excel을 인수하면서 우편, 특송 중심의 물류 핵심비즈니스에 3PL 분야를 추가하면서 명실공히 세계 최대의 종합물류회사로 거듭나게 되었다. 현재 기업 포트폴리오는 우편, 특송, 국제운송, 공급망관리 등 4개의 사업부로 구성 되어 있다.



<Fig. 3.2> DP DHL 전체 연도별 실적

출처 : TI. Global forwarding 2018.

5) 한국해양수산개발원 연구보고서 2011.12, 국가경쟁력 강화를 위한 글로벌 물류 기업 육성방안 p41~42 내용 요약 수정 인용

3명의 공동창업자 이름을 따서 지어진 DHL은 1977년 미국에서 소화물 배송 시장에 진출하였다. 1980년 이후 글로벌 네트워크를 확장하며 빠른 성장을 하는 사이 독일의 DPWN그룹이 DHL의 성장 가능성을 예상하고 1998년부터 DHL의 지분을 매입하기 시작하다 2001년 49%의 지분을 인수하고 2002년 나머지 지분 51% 모두를 인수하여 명실공히 독일 회사로 탈바꿈시켰다. 그러나 사업구조 개편 목적으로 DPWN은 비물류 부문에 대한 매각작업을 시작하게 되는데 2008년부터 Financial Service(Post Bank AG, 1999년 인수) 부문에 대한 지분매각을 시작하여 2009년 5월에 지분의 50%를 Deutsche Bank에 매각하였다. DPWN은 공식 명칭을 2009년 3월부터 Deutsche Post DHL로 새로이 변경하고 물류 서비스 부문에 대해 Forwarding/Freight, Mail, Express, Supply Chain/CIS 등의 4개 핵심 사업부로 재편하여 운영하고 있다. 아래 <Table 3.4>는 Deutsche Post DHL의 글로벌 네트워크 확장 과정을 보여주고 있다.

<Table 3.4> DP DHL 글로벌 네트워크 확장 과정

년도	서비스 영역	글로벌 네트워크 확장 내용
1969	특송서비스확대	샌프란시스코에서 설립
1972	국제특송부문강화	싱가포르, 홍콩, 일본, 호주 서비스 시작
1974	국제특송부문강화	영국에 처음 진출하여 런던에 사무소 오픈
1976~8	국제특송부문강화	남미 및 아프리카, 중동에 사무소 설립 독일 프랑크푸르트에 최초로 사무소 오픈('77)
1979	운송서비스 확장	동유럽에 최초로 국제특송 서비스 시작, 미국 신시내티 물류센터 설립
1983~6	국제특송부문강화	벨기에 브뤼셀에 통합 물류 허브 구축(1985) 중국에 합작 벤처 설립 및 서비스 시작(1986)
1990	국제특송부문강화	루프트한자, 일본항공 및 니소 아이와와 전략적 제휴
1998	국제특송부문강화	DPWN의 DHL 지분 부문 인수
1999	포워딩시장진출 항공포워딩 강화	스위스 Danzas(freight forwarder) 인수 미국 AEK(항공전문 forwarder) 인수
2002~5	국제특송부문강화	DPWN의 DHL 지분 100%인수('02) DHL, DP를 통합하여 DHL 중심의 물류 강화(2003) 미국 Airborne(항공운송업체)인수(2003),
2003	중국 서비스강화	Sinotrans와 합작회사 설립

2005	국제특송부문강화	인도 BLUE DART(항공특송) 인수
2005	3PL 서비스강화	영국 Excel(freight forwarder, 3PL) 인수
2006	금융부문 강화	BHW Holding AG 인수
2008	Logistics 부문 재편	DHL Express, DHL Global Forwarding/Freight, DHL Excel Supply Chain/Corporate Information Solutions
2009	Logistics 부문 정비	물류 사업 분야를 deutsche Post DHL 로 통합
2016	국제특송부문강화	영국 UK Mail(우편, 소포 운송) 인수
2018	3PL 서비스강화	콜롬비아 Supla grout(3PL) 인수

출처: TI “Contract Logistics 2009” , 2008 보고서 및 언론뉴스 인용

Deutsche Post DHL은 세계 220여 개 이상의 국가에서 자체 네트워크망을 구축하여 12만 도시들 간을 거미줄처럼 연결하여 6,500여 개의 사무소를 운영하고 있다. 또한, 약 420여 대의 자사 및 타사 항공기와 7만 6,200대의 자사 보유 차량을 통해 Global logistics service를 제공하고 있다.

Deutsche Post는 단계적인 민영화를 통해 한계 사업과 성장 가능 사업을 구분하여 전자인 우편 관련 사업 강화와 후자인 종합물류 사업에 대한 확장에 대해 나누어 사업 포트폴리오를 다각화를 시도하였다. 이후 종합물류회사로 거듭나기 위해 각 물류 사업 부문별로 글로벌 넘버원 수준의 경쟁력을 갖출 물류 기업들에 대하여 M&A를 실시하였다. 1999년 유럽 최대 freight forwarder 업체인 Danzas 인수하고, 2001년 북미 최대 국제항공 forwarder인 AEI를 인수하였다. 그리고 DHL에 대해 1998년부터 지분 매입을 시작으로 2002년에는 나머지 지분을 모두 인수하여 DHL 중심으로 물류 부문을 통합하고 2005년 12월에는 세계 최대 3PL 물류 기업인 Excel 인수를 통해 명실상부로 글로벌 탑 종합물류회사로 성장하게 되었다. DP DHL은 하나의 물류 인프라 전략을 통해 세계 곳곳에 전략적 물류 인프라를 규모별로 나누어 지역 물류 허브-3개, 물류센터-12개, 전략 부품센터-450개를 설치 및 운영하였다. 이들 전략 부품을 통해 고객의 주문 접수 시 즉시 배송 서비스가 가능하여 전략 부품을의 네트워크를 활용하여 최적의 재고 수준을 유지할 수 있게 되었으며 나아가 이 전략 부품을



터를 활용하여 고객사들과 사전 협의를 통해 고객사별 맞춤형 서비스를 제공하고 있다. DP DHL은 또한 지역별 특송 물류센터를 구축하여 특송 화물에 대해 주문 접수 및 처리는 물론 최종 조립 및 외주 수리시설에 대한 서비스를 제공하고 있다. 그리고 Regional Distribution Center를 구축하여 집화된 화물의 지역 내 배송 및 일정 기간 보관을 통해 재고 관리 기능의 서비스를 제공하고 있다. 이러한 기능별 물류 인프라들을 유기적으로 통합한 물류 네트워크 구축 및 관리를 통해 세계 최고 수준의 3PL 기업으로 성장시켜오고 있다.

### 3.2.1.2 성장전략

DP DHL은 자국 내 로컬물류에서 출발하여 특송과 포워딩 그리고 제3자 물류 영역까지 적극적인 M&A를 통해 글로벌 물류 시장에서 시장 지배력과 핵심 역량을 갖추고 있는 기업을 인수하면서 서비스 내용과 외연 확장을 통해 신규 시장에서 LEADING 기업으로 주도권을 확보는 전략을 가져왔다.

〈Table 3.5〉 DP DHL의 연도별 인수·합병 현황

년도	국가	M&A 목적	M&A 업체
1999	스위스	포워딩 시장진출	Danzas(freight forwarder) 인수
1999	미국	항공포워딩 강화	AEI(항공전문 forwarder) 인수
2002	미국	국제특송부문강화	DHL 지분 인수
2003	미국	국제특송부문강화	Airborne(항공운송업체)인수
2005	인도	국제특송부문강화	BLUE DART(항공특송) 지분인수(68.2%)
2005	영국	3PL 서비스강화	Excel(freight forwarder, 3PL) 인수
2006	독일	금융부문 강화	BHW Holding AG 인수
2006	유럽,미국	아웃소싱 강화	Williamslea 인수
2009	콜롬비아	창고 강화	Suppla Group(창고, 포장) 인수
2016	영국	국제특송부문강화	UK Mail(우편, 소포 운송) 인수

현재 우편 사업과 물류 사업을 양대 축으로 물류사업부의 경우 다시 EXPRESS, GLOBAL FORWARDING 및 FREIGHT, SUPPLY CHAIN의 3가지 사업 부문 나누었는데, 이는 최근 들어 성장 속도가 빠른 국제특성과 제3자 물류, 포

위딩 사업의 비중을 확대하면서 연관 사업 부문 간의 시너지 효과를 극대화하기 위한 전략적 선택이다. <Table 3.6>을 보면 DP DHL M&A 형태를 보면 사업 부문에 있어 부족한 부문은 보완과 시너지 창출을 위한 지역 확대와 같이 기업 내 또는 외부와의 수직적, 수평적 통합을 통해 기업 성장을 이끌기 위한 전략적 수단으로 M&A가 이루어졌음을 확인할 수 있다.

<Table 3.6> DP DHL의 M&A 전략

형태	목적	내용
확대 전략	서비스 확대	- 기존의 우편 및 택배서비스 사업을 기반으로 제3자 물류, 포워딩, IT 기반 솔루션 등의 One-Stop 서비스 확대
	시장 확대	- 전략적 진출 지역 기반의 내수기업 M&A를 통한 진출 - 세계 3개 지역 물류허브와 12개의 물류센터, 450여개의 전략적 부품센터를 확보함으로써 시장 확대
통합 전략	수직적 통합	- 전략적 M&A와 물류 프로세스 최적화를 위한 기업인수 (AEL, Airbone, Van Gend & Loos, PPL, Dazas) - 단계적 민영화를 통한 물류프로세스 내의 기능통합
	수평적 통합	- 물류기능의 외적 강화를 위해 M&A 혹은 전략적 제휴 (PB Capital, BHW Holding AG)
	기업내 통합	- 기업 내 물류부문 재편을 통한 부서간의 유연성 확보로 경쟁력 강화 - 물류사업 분야를 Deutsche Post DHL로 통합하여 기업 이미지 제고

출처 : 글로벌 물류 기업의 성장전략 분석과 핵심 성공 요인에 관한 연구, 중앙대학교, 산업창업경영대학원 이상근, 석사 논문 2017.2 p. 55

DP DHL은 수직적, 수평적 기능통합에 의한 서비스 확대와 기업 내의 물류 부문 강화를 위해 필요시마다 핵심적인 성장전략의 수단으로 M&A를 선택하였다.

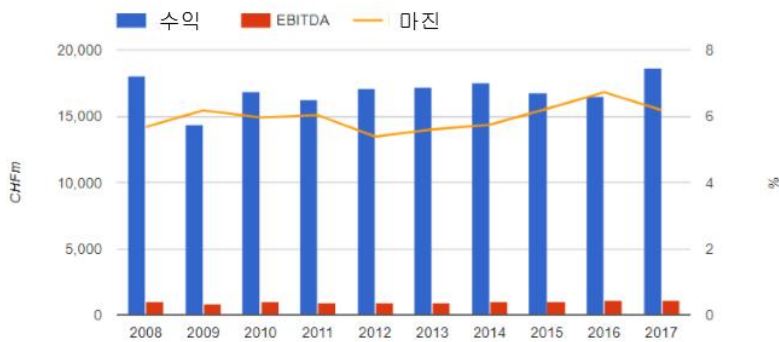
### 3.2.2 Kuehne+Nagel

#### 3.2.2.1 성장과정<sup>6)</sup>

1890년에 독일에서 설립된 Kuehne+Nagel는 현재 스위스 Schindellegi에 본사가 소재하고 있으며 125년의 오랜 역사가 있는 Kuehne+Nagel(퀴네앤드나겔)은 독일의 브레멘 항을 중심으로 한 해상 운송회사로 설립되었다. 1950년대를 기

6) 글로벌 리더 물류 기업 성장전략 연구, 한국해양수산개발원, 편집부2009.1 p64~65 내용 요약 수정 인용

점으로 캐나다를 포함하여 해외지점을 확보해 나가기 시작했고, 현재 100개의 국가에 약 1000여 개 이상의 지점을 두며 연 232억 9300만 달러(한화 약 28조 원)의 매출을 기록하고 있는 글로벌 2위의 글로벌 물류 기업이다. 초기 스위스 국내 물류업 시장을 완전히 장악한 후 유럽 그리고 북미지역을 중심으로 글로벌 물류 기업으로 성장한 기업이다. Kuehne+Nagel사는 1980년대 정부의 부족한 국가자원을 극복하기 위한 다양한 신성장 동력(금융, 물류, 첨단 기계기술 등)에 대한 기업 해외 진출 프로그램의 지원을 받으면서 거대 유럽 물류 시장에서 확고한 경쟁우위를 확보하고 시장을 선도하게 되었다. Kuehne+Nagel은 최근 구축된 글로벌 네트워크를 바탕으로 활발하게 물류 비즈니스를 수행하고 있다. Kuehne+Nagel은 100개국 이상에서 900개 지점과 사무소를 가지고 있고, 2018년 기준으로 전체 직원은 8만여 명 이상이며 총매출은 20.7십억 스위스프랑(CHF)으로 전년도와 비교하면 약 12% 성장하였다. 주요 사업은 해상화물, 항공화물, 계약 물류 분야로 IT 기반의 공급망관리 서비스 제공에 초점을 맞추어 창고와 유통뿐만 아니라 육로 운송서비스 등을 제공하고 있다.



<Fig. 3.3> Kuehne + Nagel 전체 연도별 실적

출처 : TI. Global freight forwarding 2018

2017년 Kuehne+Nagel의 순 매출 금액은, CHF18,594m로, 전년 대비 CHF 2,069m(12.5%) 증가했다. 유기적 사업성장으로 EBITDA(회사의 영업 활동으로 인한 현금창출능력)는 CHF1,982m(12%) 증가했다. 2017년 매출의 63.8%를 차지하고 있는 지역별 수입원은 유럽, 중동, 중앙아시아 및 아프리카(EMEA)이고,

그 뒤를 이어 아메리카 대륙 (22.8%), 아시아 태평양 (13.4%) 순이었다. 아시아 태평양지역은 매출 측면에서 가장 소규모 시장이지만 가장 급속한 성장을 보인다. 2017년 매출은 전년 대비 19.2% 증가한 CHF3,390m(€3,051m)를 기록했다. 매출 총이익은 2017년 CHF7,023m을 기록하여 전년 대비 7.2% 증가한 CHF473m을 기록했다.

### 3.2.2.2 성장전략

Kuehne+Nagel은 Global forwarding service를 시작으로 해서 점차 Third party logistics 영역까지 확장한 성장 과정을 보여준다. 이런 성장 과정에서 동종업계의 우월한 지위를 확보하기 위해 M&A가 다수 진행되었다.

모기업의 사업 영역 확대 차원에서 전폭적인 지원을 통해 성장한 다른 글로벌 물류 기업과 달리, Kuehne+Nagel은 처음부터 글로벌 물류에 기반을 두어 전문화된 서비스 제공을 목표로 최적의 3PL 물류 서비스 시스템을 구축해왔다. 특히, 오일 및 가스, 전시물자, 선박부품 등에 특화된 물류 서비스를 중심으로 성장해오고 있다.

Kuehne+Nagel의 성장전략은 유럽을 기반으로 기존의 핵심 사업 부문인 해상, 항공 운송 서비스강화를 위한 M&A가 다수였으나, 2010년 이후로는 두 가지 양상으로 전개되는데, 첫째는 탈 유럽화의 목적으로 비유럽 지역에 대한 네트워크 확장이며, 둘째는 저온 물류 사업에 대한 역량 강화이다. 전자는 유럽 위주의 매출 구조 개선하고 매출 규모에 대한 지역적인 포트폴리오를 갖추기 위한 목적이며, 후자는 사업 다각화의 목적으로 저온물류 시장 진입 및 경쟁우위를 가지기 위한 것이다. 저온물류 시장(Cold Chain Logistics) 시장 중 가장 높은 식품산업의 시장 규모는 2011년 약 756억 불 수준에서 2017년에는 1,472억 불 수준으로 두 배 가량 증가 예상되며, 전체 글로벌 저온물류 시장(Cold Chain Logistics)중 매출 기준으로 약 40%를 차지하는 북미시장은 2012~2017년 사이에 연평균 12%로 지속해서 규모가 커질 것으로 전망되며, 두 번째 규모인 유럽시장은 연평균 10.7%, 그리고 전체 글로벌 시장에서 약 22%의 점유율 비중인 아시아 태평양지역은 연평균 17% 수준으로 증대될 것으로 전망되어 가장 높은

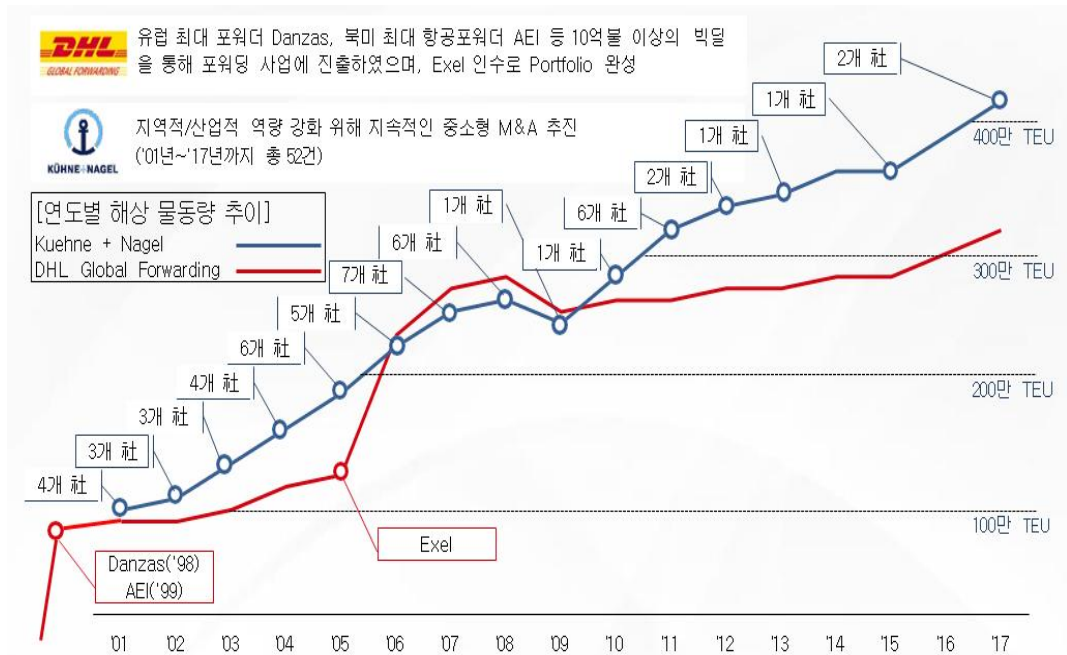
성장률이 예상되고 있다. <Table 3.7>을 보면 Kuehne+Nagel이 추진해온 M&A 과정 중에 2010년 이후로 COLD CHAIN 관련 물류 기업 대한 인수를 확대를 통해 Kuehne+Nagel의 변화된 성장전략을 확인할 수 있다.

<Table 3.7> Kuehne+Nagel 연도별 M&A

연도	피인수 회사	M&A 내용
2001	USCO	미국 3PL 서비스
2006	ACR logistics	프랑스 3PL 서비스
2003	Pracht spedition + Logistik	독일 Contract logistics 서비스
2004	Nether cargo services BV	독일 포워딩 서비스
2007	Speditoren	노르웨이 물류 서비스
2007	Censped	슬로베니아 해운 포워딩
2007	Romero and mcnelly co inc	미국/멕시코 국경통관 서비스
2007	GL kayser spediteur seit 1787 & co kg	독일 마인츠 기반 물류 서비스
2007	Cordes & simon gmbh & co kg	독일 베스트팔렌 기반 물류 서비스
2008	Elite airfreight inc	미국 오일&가스 설비운송 서비스
2008	Beiersdor cee holding gmbh	화장품 및 건강제품 제조 및 도매
2008	Alloin international SAS	유럽 물류 서비스
2009	Martens holding AS	노르웨이 오일&가스업 물류 서비스
2011	Cooltainer	뉴질랜드 cold chain logistics
2011	RR enterprises	인도 cold chain logistics
2011	Eichenberg	브라질 육상운송서비스
2011	Translogo	콜롬비아 cold chain logistics
2012	Perisherables Int'l Transportation	캐나다 Cold chain logistics
2013	Universal freight services	오만 포워딩 서비스
2014	RETRANS	미국 육상운송 서비스
2018	Wiralogistics	인도네시아 창고&유통 서비스

Kuehne+Nagel은 유럽에서 서비스를 시작하여 1990년 후반부터 글로벌 네트워크를 구축하면서 타 물류 기업에 비해 점진적인 시장 확대전략을 구사하였다. Kuehne+Nagel의 M&A 전략은 DP DHL과 확실한 차이가 있다. DP DHL이 매가 DEAL을 통해 일시에 거대 물류 기업으로 확장한 후 내부 투자를 통해

Organic growth에 집중한 것과 달리, Kuehne+Nagel은 확장이 필요한 지역과 전문화가 필요한 비즈니스 영역에 대해 지속적인 M&A를 추진해왔다.



<Fig. 3.4> DP DHL vs Kuehne + Nagel M&A 유형

출처 : CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼, 2018.12.12.

<Fig. 3.4>를 보면 DP DHL과 Kuehne+Nagel 두 기업 모두 M&A를 전후해서 매출 규모가 가파르게 증가한 것을 확인할 수 있다.

### 3.2.3 XPO Logistics

#### 3.2.3.1 성장 과정

앞서 살펴본 DP DHL, Kuehne+Nagel 이 유럽이라는 지역을 기반으로 성장해 왔다면, XPO Logistics는 북미지역에서 가파르게 성장하고 있는 3PL 회사이다. XPO는 1989년 5월에 Michael Welch와 Keith에 의해 Express-1 이름으로 설립

되었으나 이후 2011년 사업가 Bradly Jacob가 회사를 인수하면서 회사명을 XPO 로 변경하였다. 특히 2012년부터 2015년 사이에 무려 17건 M&A를 성사시키면서 회사의 외형을 급격히 성장시켜 왔다. 2014년 세계 3PL 기업 순위에서 30위권 밖이었지만 2015년 매출액 55억 달러 규모의 프랑스의 물류 업체 노어베르 덴트레상글(Norbert Dentressangle)을 약 35억 달러에 인수함으로써 일시에 유럽지역의 네트워크 확장은 물론, 본 MEGA DEAL을 통해 단번에 세계 10위권 수준으로 뛰어올랐다. 그해 10월에는 미국 트럭운송업체 콘웨이(Con-way)를 약 30억 달러에 인수했다. 2011년에 XPO logistics의 매출 규모는 1억 7,700만 불 수준이었지만, 이후 계속된 성공적인 M&A를 통해 글로벌 매출이 2018년 기준 매출이 172억 달러에 이르게 되었다.



<Fig. 3.5> XPO logistics의 지리적 분포도

출처 : TI 보고서, 2017 Global contract logistics, 2017.4

### 3.2.3.2 성장전략

XPO logistics의 CEO인 Bradly Jacob 본인 스스로가 M&A에 대한 많은 비즈니스 경험이 있는 만큼 회사 임직원 중 다수도 M&A 전문가들로 이루어져 있다. 따라서 회사의 성장전략의 가장 핵심이 M&A가 될 수밖에 없었다. M&A 과정은 회사 내부 M&A 전문가 집단의 의사결정으로 이루어지게 되므로 외부 전문가의 도움을 받지

않기에 내부 기밀 유지 및 신속한 의사결정이 용이한 구조이다. XPO logistics의 M&A 전략은 2015년을 기점을 크게 나누어진다. 2015년 이전에는 소규모 기업들을 인수대상으로 삼고 지역도 대부분이 북미지역에 국한되어 있었으나 2015년 들어서면서 유럽기반의 Norbert Dentressangle 와 북미&아시아 기반의 Con-way 인수를 통해 대형 M&A를 성사시키면서 지리적 서비스 역량을 북미에서 유럽&아시아로 확장하는 계기를 마련하였다.

〈Table 3.8〉 XPO logistics 연도별 주요 M&A

년도	M&A 대상 기업	국가	서비스유형
2015	Bridge terminal transport	미국	육상운송
2015	UX specialized logistics	미국	육상운송, 배송
2015	Con-way(계열사:Con-Way Freight, Con-Way Truckload, Road Systems, Menlo logistics)	미국, 아시아	운송, 창고, 포워딩
2015	Norbert dentressagnle	프랑스	특송, 육상운송
2014	New breed holding	북미	3PL
2014	Atlantic central logistics	북미	3PL
2014	Pacer international	북미	육상운송
2013	3PD	북미	배송

2018년 포춘지에서 선정한 미래유망기업 50 명단에 XPO logistics가 19위로 순위에 이름을 올렸다. 주로 IT나 스타트업 기업이 명단에 올랐는데 물류 기업이 포함된 것은 다소 이례적이다. 이는 XPO logistics가 회사의 성장을 위해 M&A 뿐만 아니라 물류 IT 투자와 서비스 현장에 각종 자동화, 인공지능 로봇 투입 등을 실행하는 것에 대해 외부에서도 매우 긍정적으로 평가하고 또 추가적인 성장 가능성을 예상하는 것이라고 볼 수 있다.



## 제4장 국내 물류 기업 성장사례 분석

### 4.1 국내 물류 기업 현황 및 성장전략

#### 4.1.1 국내 물류 기업 현황

국내 물류 기업은 글로벌 물류 기업에 대비하여 규모가 매우 영세하다. 전체 물류 기업 중 매출액 기준으로 연간 80억 원 이하 소기업이 전체 물류 기업의 99.6%를 차지하고 있다.

〈Table 4.1〉 국내 물류 기업 현황

단위: 개, 명, 십억 원

아홉 분	매출액 규모	기업체 수	종사자 수	매출액	영업비용
소기업	80억 원 이하	373,780	715,051	34,590	26,931
		99.60%	63.23%	24.32%	20.97%
중기업	800억 원 이 하	1,352	218,991	26,367	25,344
		0.36%	19.36%	18.54%	19.73%
대기업	800억 원 초 과	142	196,842	81,268	76,160
		0.04%	17.41%	57.14%	59.30%

출처 : 2017년 통계청 운수업 조사보고서 인용

또한, 국내 대기업들은 통제가 용이하고 계열사 간 연계 비즈니스가 가능하다는 이유로 2자 물류체계를 선호한다. 이로 인해 3PL 물류 서비스 시장의 성장기반이 빈약하고 물류 표준화, 공동화, SCM SOLUTION도 부족한 상황이다. 아래 〈Table 4.2〉와 같이 국내 TOP 10 종합물류기업 중에는 대기업 계열의 2자 물류사가 다수 포함되어 있다. 그동안 자회사 물량을 바탕으로 대기업 물류 자회사들은 규모를 매우 빠르게 성장시켜 왔다. 그러나 그 이면에는 물류 자회사들은 모기업으로부터 받은 일감을 다시 중소 물류 기업으로 아래도급을 주면서 여러 가지 문제를 낳고 있다.

〈Table 4.2〉 2017년 기준 국내 물류 기업 매출액 순위

단위 : 억 원

순위	회사명	매출	영업이익
1	현대글로벌비스	12,986	540
2	CJ대한통운	5,189	141
3	*롯데로지스틱스	3,309	28
4	판토스	1,998	44
5	한진	1,612	12
6	지오영	1,408	32
7	*롯데글로벌로지스	1,081	-29
8	삼성전자로지텍	975	17
9	동원산업	917	82
10	세방	571	8

\* 2019년 3월 1일부로 양사 합병

국내 2차 물류 기업들의 내부거래 비중은 매우 높은 편인데, 그중에서 삼성전자로지텍의 경우는 전체 매출액 중 내부거래 비율이 92%에 이른다.

〈Table 4.3〉 국내 대기업 2차 물류 업체의 내부거래 비용

단위: 억 원, %

업체명	구분	2011	2012	2013	2014	2015
범한판토스	매출액	18,935	20,424	20,417	19,372	21,887
	관계기업매출액	10,414	11,233	12,250	11,623	13,132
	내부거래비율	55.0	55.0	60.0	60.0	60.0
현대글로벌비스	매출액	35,268	42,529	43,933	47,947	49,897
	관계기업매출액		25,211	23,206	22,465	21,566
	내부거래비율		59.3	52.8	46.9	43.2
삼성SDS	매출액	12,582	11,806	10,708	9,849	8,958
	관계기업매출액	11,782	11,105	10,079	9,144	8,332
	내부거래비율	93.6	94.1	94.1	92.8	93.0
CJ대한통운	매출액	19,593	21,747	32,158	38,888	41,564
	관계기업매출액	2,530	8,529	4,203	5,653	5,594
	내부거래비율	12.9	39.2	13.1	14.5	13.5

출처 : 한국선주협회, 공시자료

정부는 2005년 3자 물류 기업을 육성하고 3자 물류 사업을 활성화하기 위해 종합물류기업 인증 제도를 시행하였다. 시행 초기에는 물류 기업의 총매출액 중 제3자 물류의 매출액 비율이 20% 이상을 충족해야 하는 조건이어서 지속적으로 3자 물류에 대한 조건이 강화되면 최근 개정된 내용은 총매출액 대비 제3자 매출액 비율이 40% 이상이어야 한다. 더욱 엄격해진 제3자 물류 매출액 비율 조건을 적용한다면 현재 국내 물류 기업 BIG 57) 중에서는 CJ대한통운만이 3자 물류 기업으로 분류될 수 있다.

〈Table 4.4〉 종합물류기업 인증 기준 제3자 물류 매출 관련 개정 사항

제정, 개정일	내용
2005.12.30.(제정)	물류사업의 총매출액 중 제3자 물류의 매출액비율이 20퍼센트 이상일 것(전략적제휴 기업집단의 경우에는 전략적 제휴를 하는 물류기업별로 각각 계산한다)
2008.08.07.(개정)	물류사업의 총 매출액 중 제3자 물류의 매출액비율이 30퍼센트 이상이거나 제3자 물류의 매출액이 3,000억원 이상일 것(전략적제휴 기업집단의 경우에는 전략적 제휴를 하는 물류기업별로 각각 계산한다)
2011.09.16.(개정)	물류사업의 총 매출액 중 제3자 물류의 매출액비율이 40퍼센트 이상이거나 제3자물류의 매출액이 4천억원 이상일 것
2013.10.02.(개정)	물류사업의 총 매출액 중 제3자 물류의 매출액비율이 40퍼센트 이상일 것

출처 : 국내 물류 시장의 현황과 물류 기업의 특성에 관한 연구,  
한국항만경제학회지 2014 제30집 제3호, 209-230. p. 213

#### 4.1.2 국내 물류 기업 성장전략 연구

국내 물류 기업의 전략을 살펴보면 우선 많은 제3자 물류 기업들이 설립되어 있지만, 현실적으로 매출 수준이 외국 기업과 비교하면 현저히 떨어지고 전문화된 기업이 많지 않은 것이 실정이다.

또한, 〈Table 4.5〉와 같이 국내 주요 물류 기업들의 해외 진출도 모기업 수출, 입 물량이 발생하는 지역 위주로 한정되어 있으며 지역적으로 다양한 네트워크 확보를 위한 M&A 추진 실적도 많이 보이지 않는다.

7) 현대글로벌비스, CJ대한통운, 삼성SDS, 롯데글로벌로지스, 판토스

〈Table 4.5〉 국내 주요 물류 기업 성장전략

업체명	성장전략	모기업 현황
현대글로벌비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PURE CAR/BULK CARRIER 사업을 핵심으로 확대 및 통합 전략 추진</li> <li>- 글로벌 3PL, 4PL 서비스 역량 강화</li> <li>- CKD(Complete Knock Down) 비즈니스의 글로벌 네트워크 구축</li> <li>- 모기업 자동차 물량을 기반으로 글로벌 완성차 메이커 물류 대해 지속 추진. 정체로 3PL, 4PL 사업구조로 진화</li> </ul>	현대자동차그룹 계열
롯데글로벌로지스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2019년 3월 롯데글로벌로지스와 롯데로지스틱스의 통합으로 시너지 극대화 추진</li> <li>- Digital Transformation 기반 물류 서비스 제공</li> <li>- 베트남, 인도네시아 등 그룹 시너지 확보 가능지역우선으로 M&amp;A 추진</li> </ul>	롯데그룹 계열
삼성SDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주요 사업은 크게 IT서비스와 물류BPO(Business Process Outsourcing)로 구분 * 2017년 기준 전체 매출액 9.3조 원 중 BPO 약4.17조 원(약45%)</li> <li>- 삼성전자 통합 물류 서비스 제공을 시작으로 삼성 전체계열사로 물량 확대 중.</li> <li>- 자체 물류솔루션(첼로)과 컨설팅 역량 기반으로 글로벌 4PL 물류 기업으로 진화 중</li> <li>- IT 기반 물류 서비스 역량을 해외 로컬 물류 역량과 결합 추진 -&gt; '16년 태국 아큐텍/베트남 알스, '17년 중국 케리/베트남 MP로지스틱스와 JV 설립</li> <li>- IT 물류 플랫폼을 통한 Lastmile Delivery 서비스 확대 추진 중</li> </ul>	삼성그룹 계열
판토스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015년 LG상사 인수로 LG그룹 편입되면서 계열사 물량 확대</li> <li>- 비계열사 물량 확보를 위해 취급 제품 및 서비스 영역 확대 (원전, 국제우편 물류 서비스 공략)</li> <li>- 기존의 B2B 물류 서비스에서 B2C, C2C 물류 서비스 영역 확대 중</li> </ul>	LG그룹 계열

최근 물류 수요의 증가와 더불어 많은 제3자 물류 기업들이 등장하여 사업의 확장을 모색하고 있지만 아직까지 실적은 미진하며 그에 따른 경영 활동의 전문성도 부족한 실정이다. 대형 기업들은 직간접적으로 물류 업체를 자체적으로 보유 또는 특정 업체와의 독점적인 관계를 구축하고 있는 경우가 많기 때문에 우리나라와 같이 대기업에 의한 수출입 물동량이 압도적으로 많은 상황에서 독

립적인 제3자 물류의 성장을 기대하기는 많은 한계가 있음을 알 수 있다. 이로 인해 제2자 물류의 물동량은 많은 경우 제3자 물류 기업에서 다시 아웃소싱을 통해 수주를 받는 정도에 머무르고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 우리나라가 글로벌 물류 기업을 육성하기 위해서는 현실적으로 제2자 물류의 기업을 배제할 수 없는 상황이 되고 있기 때문에 제2자와 제3자 물류 기업들에 대해 상호 보완 또는 공존을 위한 환경 조성 및 제도적 지원책이 모색되어야 할 것이다. 즉 이들 두 가지 형태의 물류 아웃소싱 기업들이 협력하여 글로벌 물류 네트워크를 설립하고 상호 역할을 분담하는 방안을 모색해야 할 것이다.

서구 선진 전문 물류 기업들과 비교하면 규모가 영세하고 서비스 범위도 제한적인 국내 물류 기업들이 글로벌 물류 인프라와 공급망이 제대로 구축되지 않은 상태에서 글로벌 물류 시장에서 경쟁하기가 쉽지 않겠지만 추후 전자상거래나 컨설팅 등의 활성화를 통해 국내시장에서 이에 대한 전문화된 서비스 제공 역량을 갖출 수 있는 성장전략을 수립 및 실행한다면 글로벌 물류 기업들과도 충분한 경쟁이 가능해질 것이다.

## 4.2 CJ대한통운 글로벌 성장 과정 및 전략

### 4.2.1 연혁 및 사업 포트폴리오

CJ대한통운은 공공자본으로 1930년 조선미곡창고 주식회사로 처음 설립되었다. 이후 민간기업인 동아그룹에 편입되어 국내 최대의 민간 물류 기업으로 성장을 해오다가 동아건설 부도에 따른 그룹 해체와 동시에 법정관리기업으로 편입되면서 성장의 침체기를 겪게 된다.

2008년 금호아시아나그룹에 M&A 되면서 시장 지배력 강화를 위한 투자와 성장을 다시 추진하는 과정에 또다시 모그룹인 금호아시아나그룹의 유동성 위기로 3년 만에 M&A 시장에 매물 대상 기업이 되어 버린다. 이후 2011년 말 CJ그룹에 인수되었고 마침내 2013년 대한통운과 CJ GLS가 CJ대한통운으로 통합되어 현재에 이르고 있으며 2020년까지 “글로벌 Top 5 종합물류 기업”을 목표로 물류 사업에 대한 투자와 성장을 지속 해오고 있다.

<Table 4.6> CJ대한통운 연도별 연혁

연도	내용	연도	내용
1930년	조선미곡창고 주식회사 창립		
1956년	증권거래소 주식 상장		
1963년	대한통운주식회사로 상호변경		
1965년	대한통운국제물류(주) 설립		
1968년	동아그룹 편입		
1974년	미국 현지법인설립(KOREA EXPRESS USA)		
1983년	리비아대수로 공사 1단계 참여		
1996년	UPS와 국제특송 합작투자법인 설립(UPS-KEC)	1998년	CJ GLS 설립
1998년	부산 감만, 광양 컨테이너 터미널 개장	1999년	국제물류, 택배사업 개시
1999년	대한통운 특송을 대한통운택배로 사업명칭 변경	2005년	CJ물류연구소 개소
2002년	광주비엔날레, 한일월드컵, 부산아시안게임 전담 물류 수행	2006년	싱가폴 물류기업 Acoord 인수
2006년	중국 상해, 일본, 베트남 법인설립	2007년	삼성 HTH(택배) 인수, 국제특송사업 시작
2008년	금호아시아나 그룹 편입, 대한통운국제물류 합병	2008년	멕시코 법인 설립
2011년	CJ그룹 편입	2010년	SC로지스틱스(구 사가와익스프레스)인수
2013년	대한통운과 CJ GLS 통합		
2015년	국내 최초 북극 항로 상업 운항		
2017년	글로벌사명 CJ logistics 로 변경		

출처 : CJ대한통운 홈페이지, 언론기사 편집

CJ대한통운의 주요 사업 부문은 CL(Contract Logistics, 계약물류) 사업 부문, 택배 사업 부문, 글로벌 사업 부문, 건설 사업 부문이며 부문별 사업내용은 아래 <Table 4.7>과 같다.

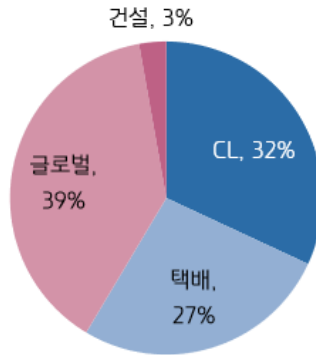
<Table 4.7> CJ대한통운 사업 부문

사업부문	사업본부	사업내용
CL(contract logistics)	W&D(창고&배송)	국내 및 해외22개국에서 물류센터 운영하여 맞춤형 물류 솔루션 제공
	P&D(항만하역&운송)	전국 20개 항만에 101개 선석, 중량물(자항선) 및 육상 운송서비스

CL(contract logistics)	TES	Technology, Engineering, System&solution) 기반의 물류 자동화·무인화·로봇화를 통해 물류 현장에서의 생산성 및 효율성을 위한 솔루션제공
	CONSULTING	SCM 컨설팅 전문 조직의 풍부한 경험과 Smart IT를 통해 물류 운영 효율화, 비용 절감 등 물류/SCM 영역 전반에 대한 최적의 솔루션을 제공
택배	국내 택배	아시아 최대 메가 허브 터미널 운영을 통해 1일 최대 670만 박스 처리
	해외 택배	아시아 지역을 중심으로 해외 택배 서비스 네트워크 구축 (중국, 말레이시아, 필리핀, 태국 등에서 서비스 제공 중)
글로벌	포워딩	글로벌 해상&항공 포워딩 서비스 제공
	국제특송	해외직구, 역직구 등 글로벌 전자상거래 및 글로벌 e-Commerce 사업자 또는 고객을 위한 맞춤형 IT 솔루션을 제공
	전시&이주화물	해외 전시 및 이주화물 운송 서비스 제공
	프로젝트 물류	발전, 플랜트 설비 등의 오프쇼어&온쇼어 운송서비스 제공
건설	건설	계열사 및 민간 도급 위주의 공사 진행

출처 : CJ대한통운 홈페이지, 언론기사 편집

2017년 기준 매출액 약 7조 1천억 원(YoY+16.9%), 영업이익 약 2,357억 원(YoY+3.2%)를 기록했다. 매출액 사업별 비중은 CL사업 부문 약 35%, 택배사업 부문 약 28%, 글로벌 사업 부문 약 37%로 추정된다.

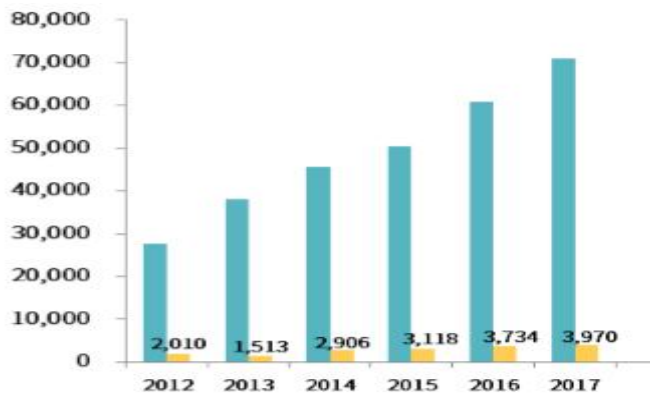


〈Fig. 4.1〉 CJ대한통운 사업 부문별 매출액 비중

출처 : CJ대한통운, 키움증권 리서치 기업분석팀 보고서, 2018.7.10.

창립 후 물류 서비스를 제공한 이래 ‘국내 최대 물류 업체’ 라는 수식어를 가져온 CJ대한통운은 1997년 처음으로 매출 1조 원을 달성하게 된다.

단위: 억 원



〈Fig. 4.2〉 CJ대한통운 매출액 및 EBITDA 추이

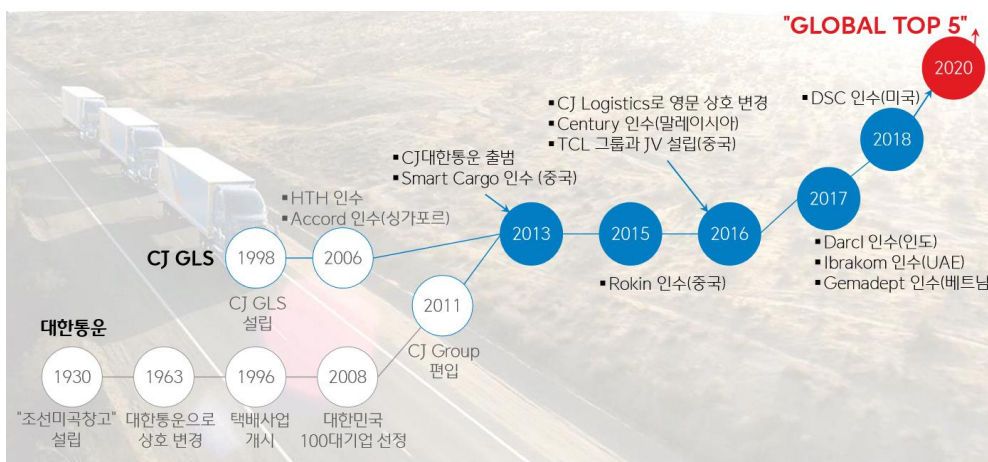
출처 : 한국기업평가 보고서, 2018.6.8.

이후 법정관리 기간 동안 성장을 위한 동력을 잃어버리고 침체 과정을 겪게 되면서 2007년까지 매출액이 연간 1조 원 수준에서 큰 변동을 이루지 못하게 되다가 2008년 금호아시아나그룹으로 편입되면서 매출 규모가 2조 원을 초과하게 된다. 당시 금호아시아나그룹에 인수와 동시에 그룹 내 계열사 물량을 취급



할 수 있게 되었고 또한, 그룹 내 물류 계열사였던 한국복합물류와 통합을 이루어 그룹 내 물류 사업에 대한 전 방위적인 시너지 작업을 통해 단기간에 CJ대한통운이 매출 2조 원 초과를 만들 수 있었던 주요 원인이 되었다. CJ대한통운의 지지부진하였던 기업 성장이 M&A로 인해 금호아시아나그룹에 편입되자마자 매출 규모가 2배 가까이 뛰어올랐다.

금호아시아나 그룹에 편입된 이후 매출액이 처음으로 2조 원대 돌파 이후에는 둔화된 모습을 보이지만, <Fig. 4.2>와 같이 CJ그룹에 M&A 된 후 다시 한번 성장의 변곡점을 보여주게 되는데 CJ GLS와 통합을 이룬 2013년에는 전년도 대비 단번에 1조 원이 증가한 3조 7,950억 원의 매출액을 달성하게 된다. 이러한 CJ대한통운의 매출액 변화 과정을 통해 M&A가 단기간에 기업의 외형 확대를 이루기 위한 가장 빠르고 핵심적인 방안이 될 수 있음을 알 수 있다.



<Fig. 4.3> CJ대한통운 연도별 성장 과정

출처 : CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼, 2018.12.12.

## 4.2.2 성장전략

CJ대한통운의 비전과 미션을 보면 글로벌 물류 기업으로 성장을 목표로 하고 있음을 보여준다. 비전과 미션을 통해 궁극적으로 2020년 ‘글로벌 Top 5 종합물류기업’ 달성이라는 목표를 위해 구체적인 핵심 성장전략을 수립하고 실

행하고 있다. 구체적인 핵심 성장전략은, CJ대한통운에서 2017년 7월에 발표한 2016년 지속가능경영보고서를 보면 자세히 알 수 있다. 그것은 바로 ‘해외 물류 기업과의 전략적 제휴, 합작법인 설립, M&A 등을 통해 글로벌 네트워크를 확대하고 모든 물류 영역에서 시너지를 창출’ 인데 이를 다시 설명하면, 하나는 Organic growth 전략으로 내부 자원에 집중적으로 투자하여 기업 고유의 핵심 역량을 높이는 그것과 나머지는 Inorganic growth 전략으로 내부가 아닌 외부에서 성장 동력은 찾는 것인데, 이것이 바로 3장에서 살펴본 글로벌 물류 기업의 성장전략과 공통분모인 바로 M&A이다. CJ대한통운은 핵심 성장전략으로 무엇을 시행하고 있는지 자세히 알아보려고 한다.



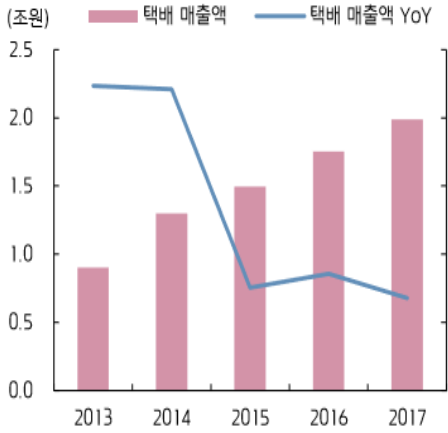
〈Fig. 4.4〉 CJ대한통운 비전

출처 : CJ대한통운 홈페이지

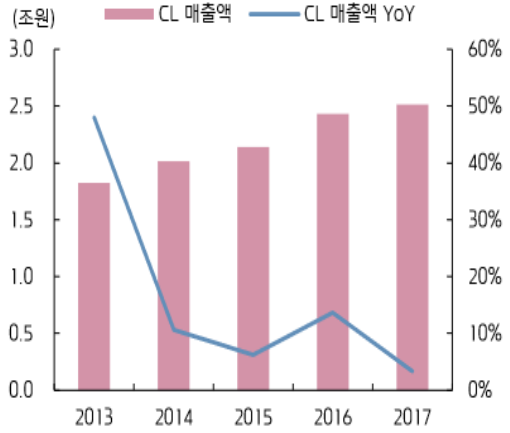
#### 4.2.2.1 M&A 추진

2013년 CJ GLS와 합병된 이후 매년 약 10%~20% 사이의 높은 매출 증가를 지속하고 있다.

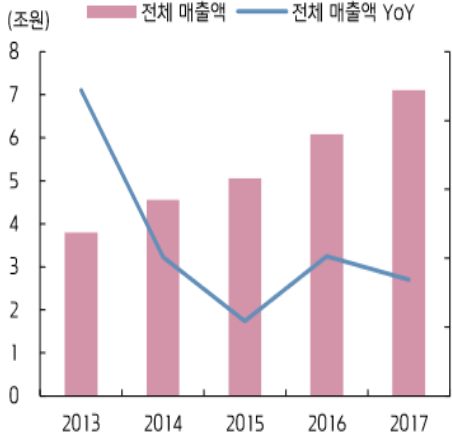
CJ대한통운 택배 매출액 및 YoY



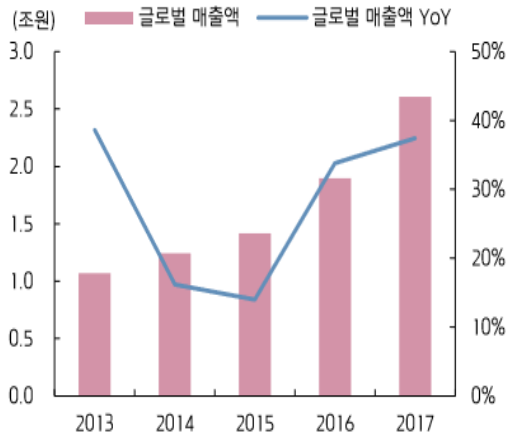
CJ대한통운 CL 매출액 및 YoY



CJ대한통운 전체 매출액 및 YoY



CJ대한통운 글로벌 매출액 및 YoY



<Fig. 4.5> CJ대한통운 사업 부문별 매출액 추이

출처 : CJ대한통운, 키움증권 리서치 기업분석팀 보고서, 2018.7.10.

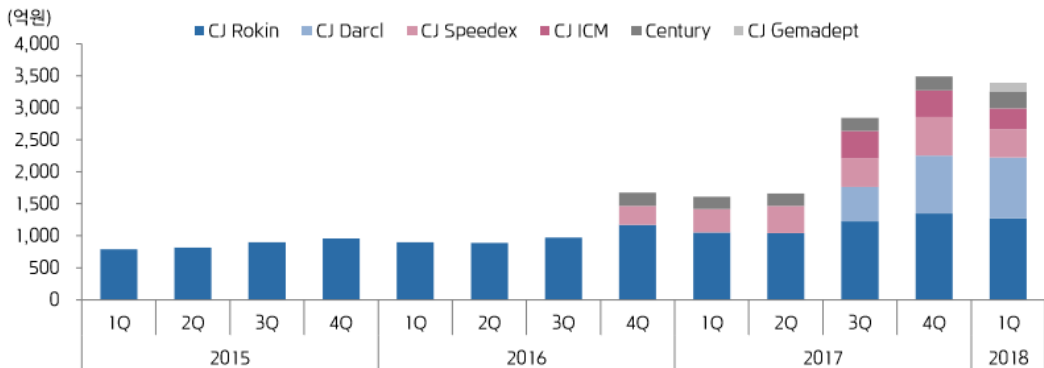
<Fig. 4.5>와 같이 사업 부문별로 매출 증가를 분석해 보면 성장의 중심은 글로벌 사업 부문인 것을 알 수 있다. 글로벌 사업 부문이 매년 큰 폭의 매출액 증가를 만들었던 것은 Organic growth의 자체 성장뿐만 아니라, 2016년부터 매년 이루어진 해외 물류 업체에 대한 M&A의 기여가 더욱 크다. 아래 <Table 4.8>에서 연도별 M&A 실적을 볼 수 있다.

〈Table 4.8〉 CJ대한통운 M&A 실적

연도	국가	피인수 기업	주요 서비스
2013	중국	Smartcargo 인수	프로젝트, 벌크 운송
2015	중국	룽칭(Rokin) 지분인수	Cold chain운송
2016	중국	TCL그룹 물류 기업 speedex사와 Cjspeedex 합작법 인설립	포워딩, 철도운송
2016	말레이시아	Century logistics 인수	창고, 운송
2016	인도네시아	대형 물류센터 인수	창고
2016	필리핀	TDG그룹과 CJ트랜스네셔널 합작법인 설립	창고, 운송
2017	인도네시아	Darcl logistics 인수	포워딩, 운송
2017	아랍에미리트	Ibrakom 인수	포워딩, 프로젝트물류
2017	베트남	제마덱(Gemadep Logistics Holding, Gemadep Shipping Holding) 인수	해상, 운송
2018	미국	DSC logistics	Cold chain운송, 창고

출처 : CJ대한통운 홈페이지 및 언론 기사 요약

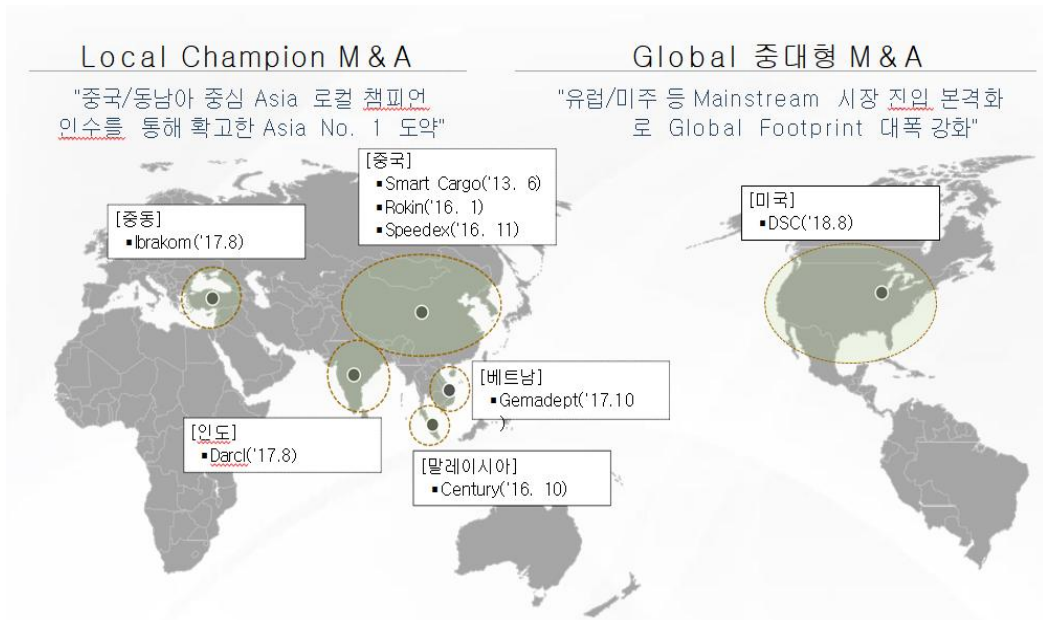
M&A로 피인수된 회사 중에 매출액이 가장 높은 비중을 차지하고 있는 회사는 CJ Rokin사이다. CJ대한통운이 2015년 12월 4,550억 원에 인수한 중국의 3자 계약물류 회사로서 냉동 및 냉장 배송을 주요 사업부문으로 하고 있다. 〈Fig. 4.6〉과 같이 2018년도 1분기 말 기준 M&A 진행 기업 중 가장 높은 약 37.5%의 매출액 비중을 점하고 있다.



〈Fig. 4.6〉 CJ대한통운에 피인수된 기업들의 매출액 비중

출처 : CJ대한통운, 키움증권 리서치 기업분석팀 보고서, 2018.7.10.

CJ Rokin 다음으로 매출액 비중이 큰 회사는 2017년 4월 571억 원에 지분을 50%를 인수한 인도의 종합물류 회사 CJ Darcl과 2016년 8월 약 811억 원을 투자해 중국의 3대 종합전자회사 TCL그룹과 함께 설립한 합작법인인 CJ Speedex이다. 각각 매출 비중의 27.9%, 13.0%를 차지하고 있다. CJ대한통운은 2013년부터 10여 개의 M&A를 진행하였고 매년 연간 30%가 넘는 높은 매출 증가율을 기록하고 있다. <Table 4.7>을 보면 그동안 추진된 M&A의 몇 가지 특징을 엿볼 수 있다. 첫째는, M&A 대상 기업들이 아시아 지역에 집중된 것을 볼 수 있는데 이는 CJ대한통운이 지역적 네트워크 우선 확대지역을 아시아로 선택했다는 것이다. 이는 전 세계 권역별 물류 시장에서 아시아 시장이 가장 크고 그 성장세도 2026년까지 8%로 예상되기 때문이다.<sup>8)</sup>



<Fig. 4.7> CJ대한통운 해외사업 전략 방향

출처 : CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼,  
 2018.12.12.

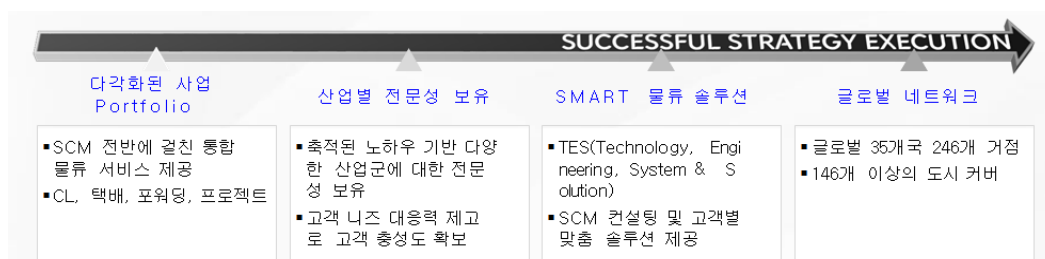
8) TMR(Transparency Market Research) Analysis, "Logistics Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2018-2026"

<Fig. 4.7>과 같이 CJ대한통운은 ‘우선 Pan-Asia Local Champion 인수를 통한 확고한 아시아 1등 물류회사로 도약과 동시에 미주/유럽기반 글로벌 M&A를 추진하여 Global Top 5 진입의 기틀 마련으로, 다시 말해서 아시아를 중심으로 물류 서비스를 구축하고 점차 북미/유럽 등으로 확장하여 명실상부한 글로벌 종합물류기업으로 성장하기 노력할 것’ 이라고 밝히고 있다.<sup>9)</sup>

둘째는 현지 지역 특수성을 고려한 맞춤형 M&A라는 것이다. M&A 대상 기업들을 보면 저온 운송, 프로젝트&중량물 운송, 물류센터(창고&배송) 등 다양한 부문의 서비스 역량을 갖춘 물류 기업들로서 현지 물류 서비스 전문화에 그 목표가 있다고 볼 수 있으며 이 또한, 기존의 글로벌 물류 기업들이 추진해온 수평적 통합과 확대전략과 유사한 과정이다. 인수·합병 진행 후 피인수 회사와의 시너지 창출 전략 역시 글로벌 물류 기업들은 진행한 패턴과 유사하다. CJ대한통운 역시 현지 물류 기업을 인수 후 기존 거래 중인 고객사들에 대한 SERVICE VALUE CHAIN을 통해 서비스 제공 영역을 확대하며 특히, 다국적 기업(MNC) 고객사에 대해 영업력을 집중하면서 글로벌 고객사들과 접촉을 늘려가는 것에 집중하고 있다.

#### 4.2.2.2 핵심 비즈니스 역량 강화

CJ대한통운의 차별화된 또 다른 성장 전략 중의 하나는 <Fig. 4.8>을 보면 쉽게 파악할 수 있다.



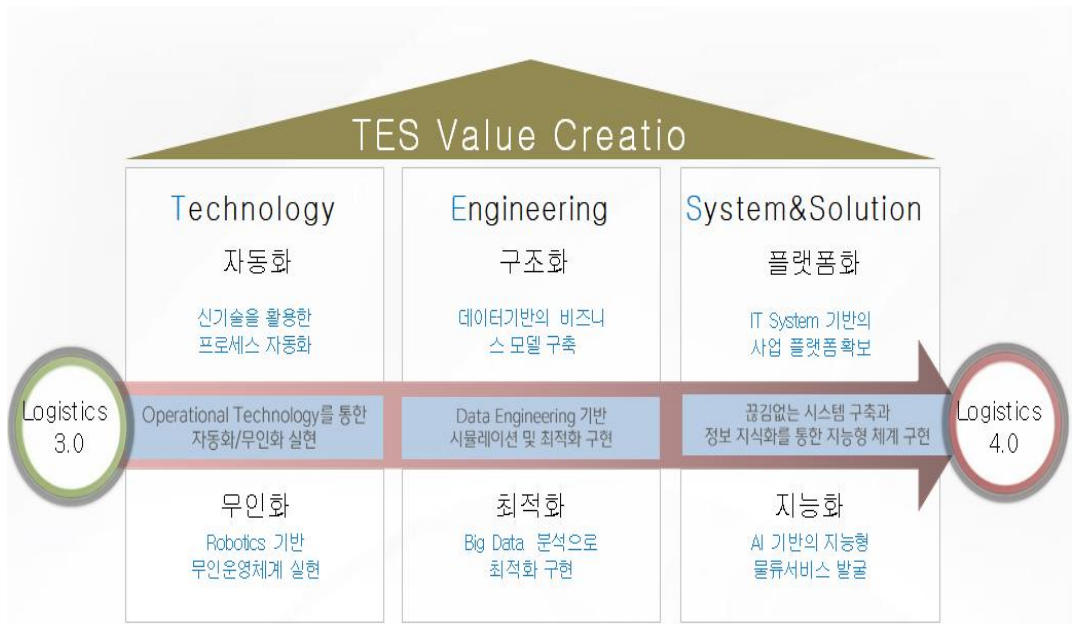
<Fig. 4.8> CJ대한통운 핵심 역량 PROCESS

출처 : CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼, 2018.12.12.

9) CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼, 2018.12.12

즉, 기업의 핵심 비즈니스 영역에 대한 역량 강화를 위한 별도의 조직 운영과 혁신적인 물류 패러다임의 혁신 도입을 통해 산업별 전문성과 컨설팅 및 Smart 물류 솔루션(TES)을 바탕으로 글로벌 물류 사업을 확대하고 있다는 것이다. 좀 더 구체적으로 핵심 역량 KEY FACTORS를 살펴보면 다음과 같다.

- 종합물류 연구원 : CJ대한통운은 국내 물류 기업 중 가장 큰 규모의 종합물류연구원을 운영하고 있다. 종합물류연구원의 기능은 물류에 대한 연구개발과 컨설팅 역량 육성을 통한 시장 내 산업 트렌드를 주도하고 새로운 물류 기술 등을 도입하여 글로벌 물류 시장과 연관 사업 영역에 대한 광범위한 조사 및 연구를 위해 AI 기반의 선진화된 물류 테크놀로지를 바탕으로 우수한 SCM 전문가로 구성된 조직으로 ‘실행 기반 토탈솔루션 컨설팅 공급자(Total Solution Consulting Provider)’로서 고객사별로 최적화된 물류 솔루션을 제공하는 것이다.



<Fig. 4.9> TES 구성 요소

출처 : CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼,  
2018.12.12.

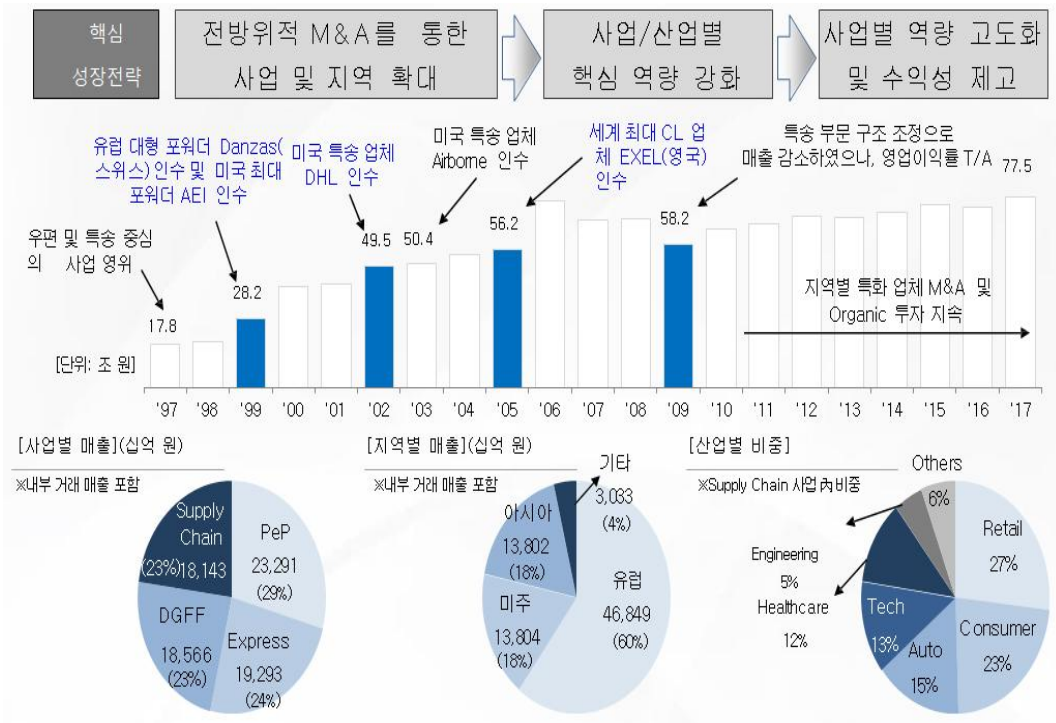
- TES 도입 : <Fig. 4.9>와 같이 TES는 Technology, Engineering, System & Solution을 의미하며 4차 산업혁명에 대비한 CJ대한통운의 물류R&D 혁신을 대표하는 핵심 역량으로서 TES를 통해 글로벌 물류 환경의 빠른 변화에 적극적으로 대응하기 위해 첨단 물류 운영을 위한 신기술을 개발하고 독보적인 핵심 역량을 강화하여 고객에게 차별화된 서비스를 제공하는 데 중요한 역할을 하고 있다.

또한, 이를 통해 만들어진 성과를 관련 물류 산업 생태계 활성화를 위해 스타트업이나 중소기업들에게 기술지원 및 연계를 지속하고 있다. <Fig. 4.9>는 TES가 물류 혁신, 융복합을 통해 진정한 물류4.0 시대를 지향하고 있음을 보여준다.

### 4.3 글로벌 물류 기업과 CJ대한통운의 성장전략 비교 분석

앞서 3장에서 살펴본 것과 같이 DHL은 국영 우편 기업으로 시작으로 해서 민영화 이후 1990년대까지는 우편과 국제특송 중심의 사업구조를 보유하고 있었다가 2000년대부터 전 방위적 M&A를 통해 핵심 역량을 확보하여 글로벌 1위 종합물류 기업으로 도약한 이후, 현재는 역량 고도화 및 수익성 제고에 초점을 맞추고 있다. 즉, DP DHL은 M&A를 핵심 성장전략 수단으로 활용 한 것이다. 다시 말해서 수평 및 수직적 기능통합을 통한 서비스 영역 확대와 물류 부문 강화를 위해 M&A를 적극적으로 추진해 왔다. 특히 Deutsche Post는 수직적 통합을 위해 단계적 민영화를 실시하였고 1990년대 이후 기존 사업 부문인 우편 및 특송 외에 물류 서비스 영역에 대한 성장 모멘텀을 모색하게 되었고 이를 위해 통합물류 브랜드를 출범시키고 물류 시장 내에 서비스 부문별로 최고 수준의 물류 기업들에 대해 M&A를 실시하였다. <Fig. 4.10>와 같이 Freight forwarding 부문의 시장 진입 및 역량 강화를 위해 유럽 내 최대의 Global freight forwarder인 DANZAS를 1999년 전격 M&A 하면서 유럽에서의 포워딩 비즈니스 경쟁력을 강화했으며, 북미지역 역시 포워딩 비즈니스 경쟁력 강화를 위해 북미 최대 Air cargo forwarder인 AEI 인수하여 단번에 북미지역에서 네트워크 확보와 항공 포워딩 부문에 확고한 경쟁력을 갖추게 되었다.





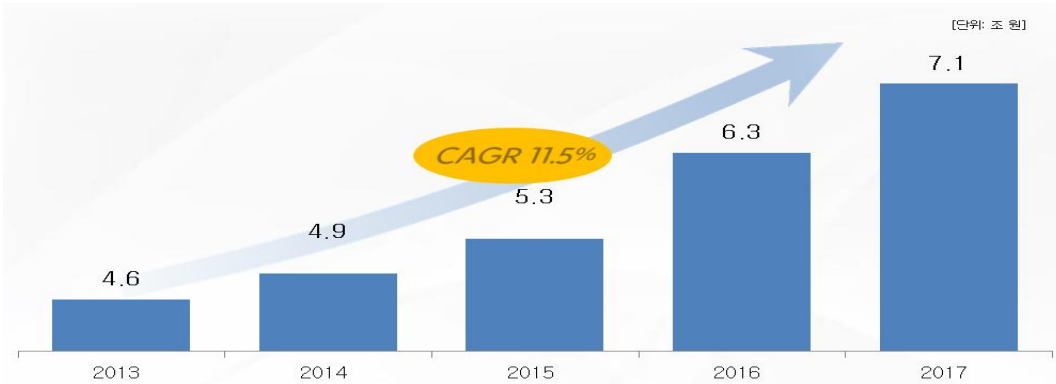
**<Fig. 4.10> DP DHL 성장 과정과 매출 구조**

출처 : CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼, 2018.12.12.

2002년에는 미국 DHL 지분인수를 통해 사명을 변경하고, 2005년에는 세계 최대 3PL 기업인 영국의 EXCEL을 인수하면서 비즈니스 포트폴리오의 수평적, 수직적 통합을 이루어 세계 최대 종합물류 서비스기업으로 성장하게 된다. <Fig. 4.10>은 DP DHL의 M&A 시점별 매출액 변동 사항과 M&A 이후 시너지 창출 방안 및 비즈니스 포트폴리오 변화 내용을 보여준다.

CJ대한통운 역시, 국영기업으로 시작해서 민영화를 거쳐 2000년 중반까지 완만한 성장세를 이어다 2008년 금호아시아나그룹으로 M&A를 거치면 1차 성장을 하였고 이후 2012년 CJ그룹으로 편입이 후 다수의 M&A를 거치면서 비약적인 성장을 이루어 왔다. 또한, M&A 이후 조직 내 사업 부문 간, 부서 간 Co-working 및 Value chain 확대 등의 시너지 강화를 통해 서비스의 연결성,

전문성을 확대하는 방향으로 성장전략을 실행하였다.



<Fig. 4.11> CJ대한통운 연도별 실적

출처 : CJ대한통운 발표자료, 한국해양수산개발원 2018 국제물류투자 CEO 포럼, 2018.12.12.

DP DHL 같은 글로벌 물류 기업들은 고객의 다양한 Needs에 대응하기 위해 사업/지역/산업 3개의 축으로 확장 전략을 추진하면서 성장을 추구해왔고 CJ대한통운도 유사한 방식으로 글로벌 성장을 지속하고 있다.

<Table 4.9> DP DHL & CJ대한통운 성장 과정 비교

성장전략	주요 내용	방식
사업별 확장	SINGLE Logistics에서 TOTAL Logistics로 서비스 영역 확대	- 특송/택배/포워딩/창고 등 ONE-STOP SERVICE에 기반한 통합 물류솔루션 제공 - 기업 내 전문 조직 구성 및 조직간 CO-WORK 통한 시너지 창출
지역별 확장	글로벌 네트워크 확보	- M&A, JV, 전략적 제휴
산업별 확장	다양한 산업영역에 대한 서비스 전문성 및 역량 강화	- 다양한 생산재 & 소비재 특성에 맞는 SOFT & HARDWARE 구축 - IT & SMART 기술을 물류 서비스에 접목 - 물류 R&D 투자 통한 새로운 서비스 개발 및 서비스 간 통합 시스템 구축

<Table 4.9>은 DP DHL과 CJ대한통운의 성장전략에 있어 그 내용과 방식에

어떠한 공통점이 있는지를 보여준다. 두 기업 모두 궁극적으로 단일 물류 사업에서 출발하여 종합물류 서비스업으로 성장하고 있으며, M&A를 통해 지역적 네트워크 확보 및 서비스 전문성을 강화하고 있음을 알 수 있다. 최근에 북미에서 급성장 중인 XPO logistics와도 CJ대한통운 간의 성장 과정의 유사성을 볼 수 있다.

XPO logistics와 CJ대한통운 두 회사 모두 최근에 미국 시장조사기관인 Armstrong & Associates에서 매년 발표하는 TOP 50 Global 3PLs 순위 집계에 등장하였다. 아래 <Table 4.10>와 같이 Armstrong & Associates의 순위에 등장한 이후 지속 매출 증가 추세를 확인할 수 있다.

XPO logistics와 CJ대한통운 양사 모두 2012년 이후 큰 규모의 여러 M&A를 통해 회사의 규모를 매우 빠르게 확장해왔고 성장전략에서도 상당한 유사성을 보여주고 있다.

**<Table 4.10> XPO logistics와 CJ대한통운 연도별 글로벌 매출액 비교**

단위: US\$(millions)

연도	XPO logistics			CJ대한통운		
	순위	매출액	전년 대비	순위	매출액	전년 대비
2013	35	US\$2,000				
2014	15	US\$2,357	117.9%			
2015	5	US\$5,540	235.0%	30	US\$2,888	
2016	7	US\$8,638	155.9%	22	US\$3,662	126.8%
2017	7	US\$9,506	110.0%	20	US\$4,454	121.6%
2018	7	US\$10,850	114.1%	19	US\$5,618	126.1%

출처 : Armstrong & Associates Top 50 Global 3PLs

특히 M&A를 진행 시 마다 매출액이 많이 증가하였으며, M&A를 통해 서비스 지역적 범위를 점점 확대하고 있음을 알 수 있다. 또한, 사업의 포트폴리오 강화를 위해서 M&A가 적극적으로 활용되었음을 확인할 수 있다.

<Table 4.11> XPO logistics & CJ대한통운 성장 과정 비교

성장 과정	XPO logistics	CJ대한통운
글로벌 매출 순위 변동	2013년부터 Amstrong & Assoiates 순위 집계 포함된 후 35->7위로 Global TOP 3PLs 순위 수직 상승	2015년부터 Amstrong & Assoiates 순위 집계 포함된 후 30->19위로 Global TOP 3PLs 순위 수직 상승
네트워크 확장	M&A를 통해 북미->유럽->아시아 지역으로 서비스 네트워크 확장	M&A를 통해 동남아시아->중동->북미 지역으로 서비스 네트워크 확장
사업 부문별 확장	M&A를 통해 운송 분야에서 Global forwarding, Contract logistics로 사업 영역 확장	M&A를 통해 운송&하역 분야에서 Global forwarding, Contract logistics로 사업 영역 확장

<Table 4.11>와 같이 양사 모두 M&A를 통해 비즈니스 핵심 역량의 다변화와 서비스의 물리적, 지리적 영역을 단기간에 확장하면서 더불어 글로벌 매출액에서도 급격한 성장을 이루어냈다.

## 제5장 결론

### 5.1 연구 요약 및 시사점

기업의 경제 활동이 전 세계에 걸쳐 확대되면서 국가 간의 물류 거래 활동은 지속 증가할 것으로 예상된다. 제조기업들은 지속적인 원가 절감 및 새로운 시장 개척 등의 이유로 글로벌 공급망관리를 확장하고 판매 네트워크를 더욱 넓혀 나가고 있다. 따라서 특정 지역에 한정되어 물류 서비스를 제공하는 물류 기업들도 지역과 경계를 넘어 글로벌 물류를 실행해야 상황에 직면하게 됨에 따라 고객의 needs에 신속히 대응하기 위해서 물류 기업의 글로벌 서비스망의 구축은 필수적인 선택이 될 수밖에 없을 것이다. 물론 물류 기업들도 계속되는 글로벌 경기 침체와 수익성 악화가 지속하는 상황에서 내재적 요인에 의한 성장(Organic growth)이 현실적으로 쉽지 않은 상황에서 기업의 지속적인 성장과 시장 내 경쟁우위를 이루기 위해서는 외재적 요인에 의한 성장(inorganic growth)을 도모할 수밖에 없기에 단기간에 큰 효과를 가져 올 수 있는 M&A에 더욱 관심을 가질 수밖에 없을 것이다.

물류기업이 성장하기 위해서는 기존 물동량 수요의 상승도 중요하지만, 국내와 같이 물동량 증가가 제한적인 지역에서는 해외로 네트워크의 확장이 불가피하게 된다. 물류 기업이 해외에 진출하려는 방법으로 이미 지역 내의 기반을 갖추고 있는 업체들을 M&A를 하거나 해외직접투자를 하는 방법을 선택할 수 있다. 전자는 이전 장에서 살펴본 바와 같이 글로벌 대표 물류 기업인 DHL, Kuehne+Nagel, XPO logistics 등 이들 기업은 과거부터 현재까지 전 세계를 대상으로 M&A를 진행 중이다. 후자는 Expeditors, 일본통운 등으로 해외 진출 시 M&A 보다는 직접투자 위주로 네트워크 확장을 이루어 왔다.

생산 및 소비재 제조기업들의 탈 지역화 및 글로벌 공급망화의 급속한 확대로 인해 물류 기업들도 새로운 시장 개척과 물류체계 확보에 신속한 대응과 서비스 제공이 필요하기에 단시간에 해당 지역의 거점과 전문성을 확보하기 위해서는 M&A가 가장 효율적인 수단이 될 수가 있다. 주요 글로벌 물류 기업들은

글로벌 다국적 기업들의 새롭고 다양한 물류 서비스 제공 요구에 부응하기 위해 물류 인프라와 네트워크를 구축하여 통합운송체계를 활용하기 위해 물류 비즈니스의 경쟁력을 강화하는 데 주력하고 있다. 이에 따라 국내 물류 기업들도 지역적 네트워크의 확대 다양한 물류 서비스들에 대한 전문성 강화를 위한 성장전략을 수립하고 시행하는 것이 필수적이다.

앞서 DP DHL 및 XPO logistics와 CJ대한통운의 성장전략에 대해 비교 분석해 볼 때 결국 국내 물류 기업이 글로벌 대형 물류 기업으로 성장하기 위해서는 M&A가 가장 핵심 전략으로 사용될 수밖에 없고 부수적으로 Organic growth를 위해 내부 역량 강화를 위한 투자를 병행하면서 물류 기업 고유의 서비스 역량과 네트워크 확대를 통해 시장에서 경쟁우위를 가져갈 때 탑 글로벌 물류 기업으로 성장 할 수 있음을 확인하였다.

글로벌 분업화를 통해 세계 경제는 높은 성장을 이루었지만, 이제 성장의 둔화기에 들어서면서 최근 세계 경제는 하강 국면의 상태다. 이는 앞으로 다가올 미래에는 세계적인 무역 흐름의 증가로 인한 성장 효과를 예전만큼 기대하기 어렵다는 뜻이기도 하다. 이러한 경제 시장의 성장 침체와 그 성장의 흐름이 변화함에 따라 물류 분야의 주요 기업들은 전략적 제휴나 M&A 등을 활용하는 Inorganic growth에 초점을 맞추고 있다. 물류 기업이 경쟁력 강화를 위해 내부 의지로 M&A를 추진한다면, 외부의 환경적, 외부적 지원 요소들도 물류 기업 성장에 큰 영향을 미칠 수 있다. 이러한 외부 요소 중에는 정부의 역할이 아주 중요하다. 물류 기업의 고객사, 즉 제조기업들이 3PL 물류 기업에 물류 아웃소싱을 하거나, 물류 기업과 해외 동반 진출 시 등에 세제 혜택이나 인센티브를 제공할 수 있는 제도 정비나 재정 지원을 준비하는 정부의 역할이 필요하다. 또한, '글로벌 물류 기업 육성 대상 기업' 선정 기준 등의 법적 근거를 마련하여 물류 기업들이 M&A에 필요한 자금 조달 시 지원 가능한 국제물류투자 펀드 조성, Start-up 물류 기업 육성방안, 물류 인력 양성 시스템 구축 등에도 정부의 주도적인 역할이 필요할 것이다.

## 5.1 연구의 한계

본 연구의 사례분석에서 글로벌 물류기업 3개사(DP DHL, Kuehne&Nagel,

XPO logistics)와 국내물류기업 CJ대한통운을 중심으로 분석하였기 때문에 다른 국내 물류기업들에게도 동일 내용으로 적용하기에는 여러 문제점이 제기 될 수 있다. 또한 글로벌 물류기업들의 핵심 성장전략이 M&A 임을 제시하였지만 이들 글로벌 물류기업들의 성장과정에 있어 정부 지원, 국가별 사업 환경, 경제 규모 등의 차이가 있기에 단순히 M&A만을 국내물류기업들의 성장전략으로 채택하기에는 어려움이 있을 수 있다.

따라서 물류 인프라, 네트워크, 인력, 서비스 수준 등에 대해 각 항목별로 성장 방안을 제시하고 이에 따른 구체적인 성장전략에 대해 실증적 연구를 통하여 국내 물류기업에 가장 적합한 핵심 성장전략을 검증해보는 것도 앞으로 연구자에게 의미가 있을 것이다.

## 참고문헌

### <국내 문헌>

이충배&신창욱, *우리나라의 글로벌 물류 기업 육성방안에 대한 연구*, 중앙대학교 연구논문, p.73

이성우, 김찬호, 송주미, 2011.12, *국가경쟁력 강화를 위한 글로벌 물류 기업 육성방안*, 연구보고서, 한국해양수산개발원

한국해양수산개발원, *글로벌 리더 물류 기업 성장전략 연구*, 연구보고서 2009

이상근, *글로벌 물류 기업 성장전략 분석과 핵심 성공 요인에 관한 연구*, 중앙대학교 석사학위 논문

서상범, 2010.11, *글로벌 물류 기업의 성장구조 분석을 통한 국내 물류 기업의 발전전략 구상*, 기본연구보고서, 한국교통연구원

통계청, *운수업 조사보고서*, 2016/2017

한국수출입은행, *해외투자통계, KMI 분석*, 2019.1.8

CJ대한통운 발표자료, 2018.12.12., 한국해양수산개발원 국제물류투자 CEO 포럼

한국항만경제학회지, *국내 물류 시장의 현황과 물류 기업의 특성에 관한 연구*, 2014 제30집 제3호

키움증권, 2018.7.10., *리서치 기업분석팀 보고서*

한국기업평가, 2018.6.8, 보고서.

KDB대우증권 리서치센터, *물류 산업분석*, 2012.12.13.



<외국 문헌>

TMR(Transparency Market Research) Analysis, 2018, “*Logistics Market: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2018-2026*”

United Nations, *UNCTAD, Review of Maritime Transport*, 2018

Drewry, *Container forecaster Quarter 2*, 2018.6

World bank, Homepage(<https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-rankings>)

Aneel Karnani, “*Five ways to growth the market and create value*”, Clariden Global Insights, First Quarter, 2010, pp.15-20.

Amstrong & Associates, *Top 50 Global Third-Party Logistics Providers (3PLs) List*, 2018. 7. 26

TI(Transport Intelligence). *Global freight forwarding*, 2018

TI(Transport Intelligence), *Contract Logistics*, 2009

## 감사 인사

대학교를 졸업한 지 약 20년이 다 되어가는 시점에 또다시 학생의 신분으로 돌아간다는 것이 설레고 한편으로는 걱정되면서 시작한 한국해양대학교 글로벌 물류 대학원 항만물류학과 25기로서의 시간이지 마지막 학기이자 졸업을 위한 마지막 관문을 앞에 두고 있습니다. 짧지 않은 약 2년의 기간 동안 좋은 교수님들과 멋지고 사랑스러운 동기들을 만난 것은 무엇과도 바꿀 수 없는 소중한 일이 되었습니다.

대학원 마지막 학기를 무사히 졸업하기까지 대학원 생활 전반에 대해 잘 이끌어주신 김환성 단장님을 비롯한 모든 교수님과 관련자 분들께 감사의 인사를 드립니다. 또한, 25기의 기장으로써 힘들고 어려운 여건 속에서도 그 어느 다른 기수들 보다 동기간에 사랑과 배려가 넘치는 최고의 25기를 이끌어 주신 황선우기장님과, 보이는 곳은 물론 보이지 않는 곳에서도 25기를 대표해서 굳은 일도 마다하지 않고 본인들의 귀중한 시간과 열정을 아낌없이 할애하신 임원진분들께도 감사와 함께 같이 힘을 나누지 못함에 대한 죄송한 말씀 올립니다.

그리고 졸업을 위한 마지막 관문인 졸업논문이라는 큰 산을 넘기에 많이 부족한 저를 마지막까지 잘 이끌어 주신 류동근 지도교수님에게 깊은 감사 인사를 드립니다. 무엇보다도 형만 한 아우가 없다는 얘기를 부끄럽게 할 정도로 늘 먼저 나서주고, 배려해주고 베풀어준 우리 민성빈님에게 말로는 표현할 수 없는 감사의 인사를 드리고 싶습니다.

마지막으로 대학원 입학은 물론 19년 만에 이직이라는 큰 결정을 내리고 실행하는 것에 믿음과 사랑으로 응원해준 가족에게 감사하며 무엇보다도 이 모든 것을 가능케 해주신 하나님의 은혜에 감사를 드립니다.