

# 로지스틱스의 진화에 대응한 항만의 발전전략에 관하여<sup>+</sup> - (1) 국제물류에 있어서 제3자물류의 실태 및 과제

이 철 영\* · 여 기 태\*\* · 김 현\*\*\*

## The Development Strategy of the Container Port in the Innovation Process of Logistics

(1) Status analysis of the Third-Party Logistics in the International Logistics

*C. Y. Lee · K. T. Yeo · H. Kim*

**Key Words** : 공급연쇄경영(Supply Chain Management), 3자물류(Third Party Logistics), 아웃 소싱(Out sourcing), 3자물류의 유형(Type of third party logistics), 포워더(Forwarder), 글로벌 로지스틱스(Global Logistics), 3자물류의 현황(Status of third party logistics)

### Abstract

Recently, leading edge companies use the Supply Chain Management as a competitive weapon to secure and maintain customer loyalty. As a consequence, they are concentrating resources on the company's core business and employing strategic alliances with third-party providers to ensure the company provides its customers' desired logistics service levels at acceptable costs.

Under this circumstances, this paper surveys the third party logistics as a leading edge logistics industry coping with the progress of the supply chain management. The status and the type of the TPL including the Forwarder are analyzed in the view point of global logistics. Also, the development strategy of third party logistics in the future is suggested.

<sup>+</sup> 본 연구는 지능형 통합항만관리 연구센터의 지원에 의해 수행되었음.

\* 정희원, 한국해양대학교 물류시스템공학과 교수

\*\* 정희원, 양산대학 교통물류정보과

\*\*\* 정희원, 부산신항만 주식회사

## 1. 서론

오늘 날 물류는 세계화, 규제완화, 정보기술의 급속한 발전, JIT(Just In Time)의 확대, 고객의 요구변화 등 급격한 환경변화속에서 로지스틱스 시대로 접어들었고, 선진국의 기업들은 이러한 변화에 적극적으로 대응하기 위하여 공급연쇄경영(Supply Chain Management)을 강화하고 있다. 이러한 로지스틱스 진화의 흐름속에서 물류기업은 어떻게 대응할 것인가가 주요한 과제로 되고 있다.

본 논문은 이러한 관점에서 하주기업이 추구하는 로지스틱스의 진화방향 및 흐름, 그리고 실태를 분석하고, 로지스틱스 진화에 대응한 물류기업의 실태 및 전략을 국제물류라는 관점에서 살펴보기로 한다.

## 2. 로지스틱스의 진화와 공급연쇄관리

### 2.1 로지스틱스의 진화

우리나라에서는 80년대에 물류라는 개념이 도입되어, 90년대 후반에 로지스틱스라는 사고방법이 인식되기에 이르렀다.

그리고, 물류로부터 로지스틱스로의 전개는, 정의에 있어서 같은 점 또는 다른 점보다는 로지스틱스에 의해 더욱 부가된 점이 있다는 것으로 해석하는 편이 적절한 것으로 생각된다. 즉, 로지스틱스에서는 고객의 요구를 만족하는 것을 목적으로 한다는 점을 들어 로지스틱스의 시점이 고객서비스에 있다는 것을 명확히 하고 있다.

다음에 로지스틱스는 이동 뿐만 아니라 보관을 포함한다는 것을 지적하고 있다. 물류의 정의에서는 능률적인 이동(moving)만을 언급하고 있으나, 로지스틱스에서는 흐름과 보관(flow and storage)을 들고, 흐름(이동)이외에 보관을 포함하고 있다.

나아가, 물류에서는 능률적인 이동과 같이 능률화에 중점을 두고 있으나, 로지스틱스에서는

“efficient, cost-effective flow and storage”와 같이 효율화라는 관점이 부가되어 있다.

마지막으로, 로지스틱스에서는 정보가 중요한 대상으로, 정보관리가 새롭게 도입되어있다. 즉, 로지스틱스는 정보를 축으로 한 물류이며, 로지스틱스에는 정보의 지원이 불요불가결하다. 그리고, 최근에 수정된 NCPDM의 정의에 따르면, 로지스틱스는 판매물류 뿐만 아니라 조달물류, 사내물류, 정맥물류를 포함하고 있다.

이것은 [product out]라는 관점에서 [market in]이라는 관점에서의 변화를 나타내고 있다. 즉, 물류는 시장의 수요를 조사하고, 시장의 수요에 대응한 상품을 개발·생산하여, 이것을 시장에 공급하는 것(product out)를 중심으로 발전하였기 때문에 이것은 공급측의 논리를 중심으로 한 발상이다. 그러나, 이것과는 대조적으로 로지스틱스에서는 시장의 실수요정보(실제 고객의 목소리를 파악)를 출발점으로 하여 생산도 원료조달도 이것에 의해서 수행하는 (market-in)것이라는 관점을 취하고 있는 것이다.

나아가 정보기능에 대해서 부연한다면, 로지스틱스는 생·판·물 연대, 시간단축, 총재고의 삭감에 대한 지향성이 부가되어 있으나, 이것을 가능하게 하는 것이 바로 정보이다.

특히, 이상으로부터 알 수 있는 것처럼, 물류나 로지스틱스나 모두 제조업자라든가 하주라 불리는 기업의 관점에서 만들어진 개념이라는 점이다. 발상의 주체가 물류전문업자가 아니라, 하주(제조업, 유통업자 등)의 기업(이하 단순히 기업 또는 하주기업이라 한다.)이다. 즉, 물류는 기업물류로서, 이것에 일관된 것이 기업의 관점이며, 흐름을 관리하는 것도 기업이다.

또한, 물류로부터 로지스틱스로의 발전 과정에서 물류는 그 존재가치가 오히려 커졌다고 할 수 있다. 로지스틱스를 구성하는 중요한 부분으로서 물류의 위상이 정해지고, 기업경영에서 물류가 매우 중요한 전략기능으로 다루어지고 있기 때문이다.

즉, 하주물류에 있어서 개개의 물류활동은 그 자

체로서도 중요한 기능이나, 전체로서 파악하여 부문최적을 지향하고 효율화를 추구하여 로지스틱스 하에서는 물류자체도 전체최적을 위한 요소로 인식되고 있다.

## 2.2. 기업이 추구하는 로지스틱스

물류의 주역은 하주기업이라는 것을 지적하였으나, 아래에서는 기업이 추구하는 로지스틱스의 내용에 대하여 살펴보기로 한다.

로지스틱스는 원료의 조달에서 고객에의 제품공급, 그리고 용기나 폐기물의 회수·처리까지를 포함한 물의 흐름을 종합적으로 관리하는 것이다. 물의 흐름을 원활하고, 효율적으로, 그것도 비용효과를 최대로 하기위해서는 생산·판매·조달·물류 등의 각부문이 최적(부문최적)을 지향하지 않으면 안되며, 경영을 포함한 전체최적을 추구할 필요가 있다. 이를 위해서는 기업의 내외에 걸친 통합시스템을 구축하는 것이 필요하다.

### (1) 생판통합

생산부문은 생산을 판매부문은 판매를, 각각의 부문논리에 따라 기업은 수요창출을 위해 제품의 다품종화를 적극적으로 추진해왔다. 이 때문에 생산과 판매 사이에는 골이 생기기에 이르렀으며, 이로부터 생산과 판매를 통합할 필요성이 생기게 되었다. 그러나 이것이 시급을 다투게 된 것은 선진국의 경우, 90년대의 불황 이후이다.

이러한 생판통합은 수급통합과 수급조정으로 이루어진다. 수급통합은 생산과 판매와의 통합이나, 이것은 생산이나 판매의 계획단계에서 양자를 통합하는 것이다. 이를 위해서는 판매계획·재고계획·생산계획을 연동할 필요가 있으며, 또 계획을 적시에 수정할 필요가 있다.

한편, 판매와 생산의 조정 및 판매와 재고의 조정 등으로 이루어진 수급조정은 판매정보라든가 재고정보 등 물류정보에 바탕을 두고 생산조정이나 재고조정을 하여 수급조정을 하는 것이다.

재고문제는 각부문의 부문최적화, 부분최적화의

결과로 발생한다. 생산측의 효율을 높이기 위해서는 대량로트의 생산을 하고, 판매목표를 달성하기 위해서는 판매에 몰두하여 결과로서 불필요한 재고나 품질이 발생하게 된다. 그리고, 생산효율이라든가 매상으로 평가하는 것이 아니라, 기업이 전체로서 이익을 창출할 수 있는가 어떤가에 따라 평가할 필요가 있다.

특히, 생산부문은 생산의 논리(생산증대/생산의 합리화)에 치중하고, 판매부문은 판매의 논리(매상증대)에 매달리며, 물류부문은 물류의 논리(물류비용 절감)에 빠지게 되나 각 부문이 각각의 논리를 주장하는한 전체최적을 달성하기 어렵고 기업은 발전할 수가 없게 된다. 여기에서 기업은 사내에 있어서 물의 흐름의 통합을 지향한 생판통합시스템을 구축하게 된다.

### (2) 공급연쇄관리

사내의 부문간을 통합하는 생판통합시스템에 머물지않고, 오늘날은 이 통합개념을 더욱 사외의 거래처를 포함한 기업간의 통합시스템으로 확장할 필요성에 직면하고 있다.

고객서비스를 추구하며, 동시에 cost-effective하게 물류를 관리·실행하는 것이 로지스틱스 이념이나, 이를 위해 기업은 기업내에 머물지않고 최종고객의 요구를 바탕으로 공급자, 제조업, 물류전문업자, 유통업자 등 서로 다른 조직간에 파트너십에 바탕을 두고 기업간 통합시스템을 구축할 필요가 있다. 이 기업간 통합시스템이 공급연쇄관리(SCM : Supply Chain Management)이다.

그리고, 공급연쇄는 오늘날 로지스틱스에 있어서 가장 유력한 전략이며, 지금부터는 기업과 기업의 경쟁이 아니라 공급연쇄와 공급연쇄와의 경쟁이 될 것으로 인식되고 있다.

공급연쇄관리는 공급지로부터 최종고객에 이르기까지의 전체적인 물의 흐름을 통합적으로 관리하는 것으로, 그것도 이것에 의해 전체최적을 추구하는 것이다(Fig. 1 참조).

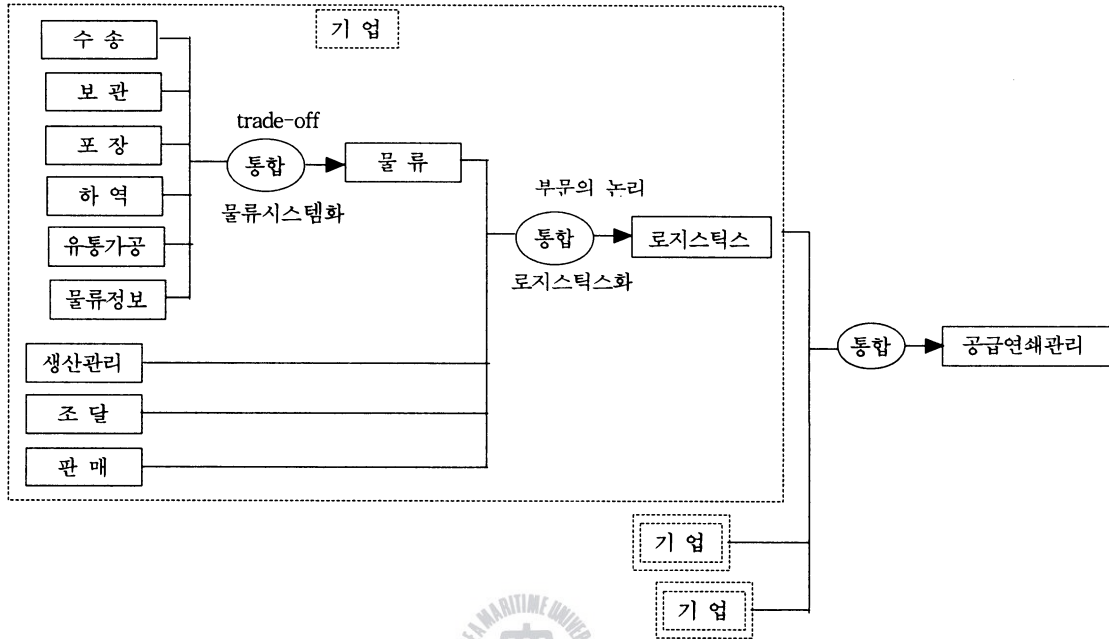


Fig. 1 Concept of Supply Chain management

따라서, 공급연쇄관리의 목적은 보다 빠르고, 보다 싸며, 보다 확실한 제품의 공급과 공급연쇄의 범위를 확대함으로써 로지스틱스 비용을 절감하는데 있으며, 그 위에 경쟁상대기업에 이기기위한 경쟁전략이 되고 있다.

이러한 시대적인 흐름에 따라 각 기업은 해당기업이 가장 경쟁력을 발휘할 수 있는 분야(Core Competence)에 집중하여 연대함으로써 가상기업(Virtual Company)이 등장하고 있고, 이로 인해 로지스틱스 기능의 아웃소싱(Out Sourcing)이 증대하고 있다.

이에 따라 로지스틱스 서비스의 제공자측은 SCM의 아웃소싱(Out Sourcing)에 있어서 받침대인 제 3자 물류(TPL:Third Party Logistics)를 새로운 대상사업으로 생각하여 적극적으로 진출하고 있다.

국제물류에 있어서도 포워더는 하주의 국제화에 따라 해외진출을 확대하여 거점을 정비하고 하주기업의 국제물류수요에 대응하여 세계각지를 연결

하는 복합일관운송서비스를 제공하고 있으며, 최근에는 TPL사업자로서 하주의 SCM효율화에 있어서 중요한 역할을 담당할 것으로 기대되고 있다.

SCM의 진전에 따른 각국의 실태를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 미국의 경우, SCM으로 대표되는 효율화로 로지스틱스 비용이 매우 낮아졌으며, Bradley (1998)<sup>2)</sup>에 따르면, 국내총생산(GDP)에 차지하는 재고비용은 1990년의 27.2%에서 1997년의 24.5%로 저하하였고 재고유지비용, 수송비용, 관리비를 합한 좁은 의미의 로지스틱스비용 대 GDP비율은 같은 기간에 11.6%에서 10.7%로 감소하였다.

일본은 종합물류시책 대강에서 ① 아시아·태평양지역에서 가장 편리하고 매력적인 서비스, ② 산업입지경쟁력의 저해요인이 되지 않는 매력적인 물류비, ③ 환경부하의 경감을 목표로 제시하고 있다. 이들 목표는 세계경제의 글로벌화속에서 기업이 입지하는 국가를 자유롭게 선택할 수 있는 국제적인 대경쟁시대의 도래라는 국제경쟁하에서의 산업입

지 경쟁력강화와 생산자는 국경을 초월하여 산업업지가 뛰어난 곳을 찾아 재고관리기술을 최고도로 발휘한 글로벌한 JIT의 조달을 수행하는 것에 두고 있다. 또한 유통분야에서는 소비자를 출발점으로 소매, 중간유통 및 생산자의 각 기능을 강화한 시스템의 구축을 진행중에 있으며, 환경문제와 같은 사회적인 과제에 대응할 것을 제시하고 있다.

우리나라에 있어서는 아직 SCM이 일반화되고 있지 않으나 국제비교연구<sup>3)</sup>에 의하면 조직내부의 공급연쇄통합에 적극적인 반응을 보이는 등 SCM에 대한 인식이 확산되고 있으며, 물류수요의 고도화와 물류비용의 절감이라는 과제에 대처하기 위한 변화를 모색하고 있다.

### (3) SCM의 효과 및 글로벌화

SCM은 제록스, IBM, 클라이슬러, 나비스코(Nabisco) 등 우수한 회사의 성공사례로 주목을 받고 있다. 그러나, SCM의 정량적인 비용절감효과를 측정하는 것은 관리회계상 물류비가 다양한 항목으로 나누어져 있는 사실만 보더라도 매우 어렵다. 또한, 비용절감효과를 측정하기 위해서는 특수원가 계산 등의 조사를 해야하며, 이러한 조사결과는 기업비밀에 속하므로 공표되는 경우도 드물다.

이러한 제약 때문에 정량적인 효과의 측정결과는 많지 않으나, Quinn(1997)<sup>4)</sup>은 컨설팅회사 Pittiglio Rabin Todd & McGrath와의 조사에서, SCM의 도입에 성공한 기업은 중간정도의 경쟁업자와 비교하여 SCM관련비용이 45% 낮은 것으로 보고하고 있다. 또, MIT의 통합SCM프로그램에서는 SCM의 도입으로 재고량 50% 감소, 시간지정배달율 40% 증가, 사이클 타임의 27% 감소, 재고회전율의 2배 증가, 재고품질율의 1/9 감소, 매상고 17% 증가를 보고하고 있다.

SCM관련비용의 절감은 불필요한 보관, 수송, 거래과정의 단축, 정보시스템에 의한 거래비용의 절

감 등에 따른 것이다. 그러나, SCM의 효과는 비용절감 뿐만 아니라 고객만족의 증대, 고객만족의 최대화가 SCM의 최대의 목적으로 인식되고 있다.

또한, 조달, 생산, 판매의 글로벌화에 따라 SCM은 지구규모로 확대되고 있다. SCM에 있어서 로지스틱스기능의 아웃소싱이 글로벌화의 요인이 된다는 점으로부터 알 수 있는 것처럼 로지스틱스 부문을 중심으로 SCM을 연결한 사례도 다수 보고되어 있다.<sup>1)</sup>

## 3. 물류기업의 대응-제 3 자물류

### 3.1 로지스틱스 기능의 아웃소싱(Out Sourcing)

서로 다른 기업간을 물리적으로 연대하는 로지스틱스기능은 SCM에 있어서 중요한 역할을 담당하고 있다. 자사내나 물류자회사에서 로지스틱스기능을 담당하는 경우도 있으나, 아웃소싱을 하는 경우가 늘고 있다. 아웃소싱은 수송, 보관 등의 단일기능이 아니라 로지스틱스관리로서 똥통그러진 복수기능을 일괄하여 외주하는 것을 말한다.

로지스틱스기능의 아웃소싱이 증대하는 이유로서, SCM에서는 구성기업이 자사가 가장 경쟁력을 발휘할 수 있는 분야(코아 컴피던스)에 집중하여 연대하는 것을 들 수 있다. 제조업자는 상품제조에, 유통업자는 판매로 특화하여, 자사의 코아 컴피던스와 무관한 로지스틱스기능을 아웃소싱하는 것이다. 따라서, 로지스틱스기능을 코아 컴피던스로하는 물류업자는 바로 SCM의 중요한 구성요소이다.

아웃소싱이 촉진되는 이유로서 Razzaque et al (1998)<sup>6)</sup>은 글로벌라이제이션, JIT의 확대, TPL의 기술적발전과 다양성을 들고 있으며, 글로벌라이제이션을 아웃소싱을 촉진하는 가장 중요한 요인으

1) Bowersox(1990)<sup>5)</sup>는 로지스틱스를 중심으로 한 기업간의 연대를 로지스틱스 얼라이언스라 지칭하여(i)아메리칸 프레지던트(APC)와 포드사.(ii)사잔본데드 창고(SBW)와 조지아사, (iii)메쉬백화점과 APC, 유니온 페시픽철도 등의 제휴사례를 지적하고 있다.

로 지적하고 있다. 조달, 제조, 판매가 지구규모로 확대됨으로써 SCM이 거리적, 시간적으로 확대되고 있으며, 로지스틱스담당자는 통관이나 외국의 물류사정에 따른 복잡성에 직면하기에 이르렀다. 이 때문에 TPL 사업자의 전문지식·능력이 필요하게 된 것이다.

JIT에 바탕을 둔 로지스틱스 관리를 하기위해서는 전문지식·능력이 필요하며, 투자가 수반되어야 한다. 따라서, 자사가 트럭, 창고 등에 직접 투자하기 보다는 전문적인 로지스틱스 서비스를 제공하는 사업자에게 아웃소싱을 하는 편이 고정비 뿐만 아니라 변동비에 대응할 수 있기 때문에 바람직한 것으로 판단하는 기업이 증가하고 있다.

한편, 로지스틱스 서비스의 제공자측에서도 SCM의 아웃소싱을 새로운 시장으로 인식하고 있다. 물류업에 있어서의 규제완화는 미국의 경우, 1980년대 이후 급속하게 진전되어 현재 미국의 물류업에 대한 경제적인 규제는 거의 완전철폐에 가까운 상태에 있다. 따라서, 물류시장에서의 경쟁은 격심해지고 있고, 물류업자는 보다 수익성이 높은 사업을 전개하려 하고 있으며, TPL은 이러한 로지스틱스 서비스의 Provider로서 인식되고 있다.

### 3.2 TPL의 개념

SCM의 도입에 따라 TPL에 대한 관심은 고조되고 있으나, 아직까지 TPL의 역사도 짧고, 그 개념이 명확히 정립되어 있는 것은 아니다. 아래에서는 대표적인 몇 개의 개념에 대해 살펴보기로 한다.

#### (1) 사업구분으로서의 TPL

TPL이 가장 일반화되어 있는 미국에서는 몇 개의 개념이 제시되어 있다. SCM이 도입되기 이전에는, TPL이라 할 경우, 하주와 실제 운송업자 사이에 개재하는 사업자를 총칭한 것이었다. 이 범주에는 운송브로커(Transportation Broker 또는 Motor Property Broker), Freight Forward, Shippers' Association, Shippers' Agent 가 포함된다.<sup>7)</sup>

운송브로커는 실제 운송업자의 운송서비스를 중

개하여 수수료를 받으나, 프레이트 포워더와 달리 운송책임을 지지않는다.

프레이트 포워더는 실제 운송업자의 운송서비스를 이용하여 독자의 운임에 바탕을 둔 혼재서비스를 제공한다.

Shippers' association은 프레이트 포워더와 유사한 기능을 담당하고 있으며, 주로 중소기업의 하주로 결성되어 비영리사업으로 운영되는 협동조합이다. 중소하주가 화물을 혼재함으로써 대하주와 마찬가지로 운임할인을 받는 것이 목적이다.

Shippers' Agent는 Intermodal Marketing Company 라고도 불리며, Shippers' Association과 비슷하나 Shippers' Association이 주로 트럭을 이용하는 것에 대해 철도를 이용한 복합운송을 대상으로 하고 있다.

#### (2) SCM에 있어서 TPL

원래 TPL은 이상과 같은 사업을 총칭하는 것이었으나, 특히 프레이트 포워더를 중심으로 이들 사업자가 SCM을 간판으로 한 물류서비스를 제공하게 됨에 따라 TPL의 개념이 바뀌기 시작하였다. 실제 운송업자도 프레이트 포워더와 경쟁하기 위하여 SCM에 참여하기 시작하여 현재는 TPL이라 할 경우, SCM에 있어서 로지스틱스기능을 담당하는 사업자라는 의미가 강해지고 있다.

미국로지스틱스 관리협회는 TPL의 개념으로 "로지스틱스 채널을 구성하는 사업체와 일시적 또는 장기간에 걸쳐 관계를 유지하는 중간적 대리업자"로 규정하고 있다. 또, TPL사업에 대한 광범위한 조사를 하고 있는 암스트롱 & 어소시에이트사는 "특정하주기업의 SCM운영의 개선과 로지스틱스비용 절감을 기본기능으로 하는 종합서비스 프로바이더"라 규정하고 있다.

이처럼 미국에서는 TPL의 개념이 SCM 도입이후 변하고 있으며, 옛날의 개념은 법률적인 사업구분을 가리키는 경우에만 사용되고 있다. 그리고, 최근의 TPL개념도 반드시 어떤 하나로 정립되어 있지 않아 개념에 혼란이 생기는 경우도 있다.

(3) 일본의 TPL 개념

일본에서는 TPL이 SCM과 더불어 소개된 점도 있어서 SCM에 있어서 로지스틱스관리를 수행하는 사업자로 해석되고 있다. (日本)總合物流施策大綱<sup>8)</sup>에는 환경변화, 그 중에서도 규제완화와 관련하여 다루고 있으며, 총합적인 물류시책을 추진할 경우의 관점으로서 경쟁촉진에 따른 시장의 활성화를 들고 있다. 규제완화를 통한 경쟁적환경을 바탕으로 다양화·고도화하고 있는 물류수요에 대응한 업체·서비스로서 TPL 등의 업체·서비스를 육성하고 있으며, 또한 TPL에 대하여 하주에 대하여 물류개혁을 제안하고, 포괄하여 물류업무를 수탁하는 업무라고 부연하여 설명하고 있다.

영업이 가능한 상태이다.

운송사업자가 TPL을 수행하는 경우에는, 당연히 그 운송업자에 해당되는 사업의 규제를 받는다. 그러나, 가장 중요한 수송기관인 트럭수송에 대한 경제적규제는 거의 철폐되었다. 운임은 제도상 신고제도이나 실제로는 자주 인상되며, 1994년에는 트럭수송산업규제개혁법(TIRRA)에 의해 신고제도 폐지되었다. 잔존하고 있던 각 주의 공공사업위원회에 의한 주내수송규제도 1994년에 폐지되었고, 주간트럭수송을 규제하고 있던 주간통상위원회(ICC)도 1995년에 폐지되었다. 따라서, 로지스틱스의 아웃소싱에 대한 수요가 점증했던 1990년대에 들어서자 TPL에 진입하는 사업자는 급증하고 있다.<sup>2)</sup>

3.3 미국의 TPL 현황

(1) 규제완화와 TPL의 성장

미국에서 TPL이 본격화한 것은 규제완화가 진행된 1980년대 이후이다. 규제완화로 인해 주의 경계를 넘어 트럭수송이 자유롭게 이루어지자 복수의 물류분야에 다양하게 참여하는 것이 가능하게 되었다. 한편, 하주기업은 국내시장에서의 경쟁이 치열해지면서 본래의 업무에 집중하기 위해 로지스틱스분야를 아웃소싱하기에 이르렀다.

사업규모면에서는 TPL이라는 사업구분은 없으며, 사업자가 제공하는 서비스에 상당하는 사업규제를 받는다. 운송을 이용하는 경우에는 프레이트 포워드, 운송연계를 하는 경우에는 운송브로커로서의 자격이 필요하다. 이들은 모두 연방운수성에 등록하게 되어있으며 진입조건으로는 적격성, 의지, 능력, 보증금, 보험의 부보 등이며, 프레이트 포워드의 경우에는 운송책임을 지기 때문에 배상책임보험의 요건이 엄격하다. 그러나, 실질적인 경제적 규제는 매우 탄력적이기 때문에 TPL의 자유로운

(2) TPL의 시장규모

현재, TPL서비스를 제공하는 사업자는 약 1,000사정도인 것으로 추정되고 있다. 그러나, 그 중에는 기존의 물류업자가 TPL에 참여하기 시작한 경우라든가 봄에 편승한 것 등도 포함되어 있어서 TPL이라 부르기엔 적합한 사업자는 그렇게 많지 않은 것으로 지적되고 있다.

암스트롱 & 어소시에이티드사의 TPL에 대한 조사에 따르면, 현재의 시장규모는 약 340억\$이며, 전체 물류시장의 4%를 차지하고 있는 것으로 보고되고 있으며, 상위 56사가 TPL시장 매출의 약 2/3을 차지하고 있어서 대규모회사에 집중되어 있다. 그러나, 조합원을 고용하는 경우의 경직성을 피해 비유니온화한 까닭도 있어서 출자모체로부터 독립하여 자유롭게 영업을 전개하는 경우가 많다.

(3) TPL의 형태

TPL서비스의 입찰방법은 공개입찰, 세일즈에 의하는 경우 등이 있다. 공개입찰인 경우에는 기업

2) 게인쉐어링방식은 코스트절감목표를 설정한 다음 그 이상으로 효율이 높아질 경우는 하주와 TPL사업이 성과를 배분하고, 목표를 달성하지 못했을 경우에는 페널티 부과하는 방식이다. TPL의 효과를 높이기 위한 인센티브제도이나 목표 설정이 어렵기 때문에 실제로는 잘 사용되지않는 방식이며 라이더사와 오피스막스사의 계약파기소송의 사례에서 보듯이 게인쉐어링방식은 리스크가 크다. 양사는 1995년에 7년간의 TPL계약을 맺었으나 개선실적과 성과배분을 둘러싸고 계약이 중단되어 양사 모두 소송을 걸고 있는 상태이다.

이 제시하는 정보를 바탕으로 TPL사업자가 제안을 제출하여 경쟁을 하는 경우가 많다.

계약형태에 대해서는 수송기자재·창고시설의 리스가 포함되는 경우는, 리스기간을 고려하여 3년 이상으로 하는 경우가 많다. 계약방식은 실비에 수수료를 더하는 경우가 많고, 그 외에도 취급단계에 의한 트랜잭션방식, 코스트절감의 목표(벤치마킹)를 정하는 방식, 제인쉐어링방식<sup>2)</sup> 등이 있다.

하주의 TPL 이용형태는 중소기업의 경우는 전면적으로 위탁하는 경우도 있으나, 대하주의 경우에는 이러한 사례가 드물다. SCM의 관점에서는, Bowersox(1990)가 로지스틱스 얼라이언스라 부르는 하주기업은 물류업자와의 전략적 제휴가 유리하나, 실제로 이러한 단계에 까지 이른 하주기업은 드물다. 대기업의 경우, 아직도 자사에서 로지스틱스를 관리하려는 경향이 강하여 TPL에 전면적으로 아웃소싱하는 것을 주저하는 경향이 있다. 그러나, 로지스틱스 얼라이언스의 성공사례가 연이어나고 있어서 TPL사업자가 성장하면 상황이 바뀔 가능성도 있다.

TPL서비스를 제공할 경우는, 하주기업과의 사이에 정보시스템을 정비하는 것이 필수적이다. 자사 개발의 경우와 기존 소프트웨어를 구매하는 방법이 있으며, 현재는 후자가 주류를 이루고 있다. 그 이유로는, TPL을 대상으로 한 소프트웨어가 다양하게 개발-개량되고 있다는 점과, 호환이 계속되어 자사개발을 위한 시스템엔지니어를 확보하기가 어렵다는 점 등을 들 수 있다.

### 3.4 TPL의 유형

#### (1) Asset형과 Non-Asset형

TPL의 대표적인 유형으로는 Asset형과 Non-asset형이 있다. Asset형이 트럭, 창고 등의 자산을 보유하는 형태임에 비하여, Non-Asset형은 이들 자산을 보유하고 있지 않은 유형이다.

그러나, 각종자산을 리스하여 이용하는 경우라든

가 자산만을 보유하고 있는 경우도 있어서 엄격히 구분하기는 어렵다. 또, Asset형의 경우에도, 자사의 자산에만 한정하지않고 타사의 자산을 이용하는 경우도 많다. 자사의 자산가동율에 얽메이면 TPL로서 SCM의 전체최적을 이룩하기가 어렵기 때문이다.

이러한 점을 고려하여, Muller(1993)는 Asset형을 Asset-based와 Integrated Provider로 구분하고, Non-asset형을 Management-based와 Administration-based로 구분하고 있다.

Asset-based는 자사의 자산만을 이용하여 TPL 서비스를 제공하는 사업자이다. 대표적인 예로는 대규모 트럭수송회사의 자회사인 J.B.Hunt Logistics, Nationwide Logistics Corp 등을 들 수 있다.

Integrated Provider는 자사에서 자산을 소유하지만 필요에 따라 타사의 트럭이나 창고 등을 이용하는 사업자이다. 대표적인 예로는, 항공화물회사의 자회사인 Airborne Logistics Services, Business Logistics Service, 그리고, 트럭회사의 자회사인 Best Logistics, Excel Logistics를 들 수 있다.

Management-based는 보통 Non-asset형과 유사한 것으로 포워드나 컨설팅회사가 이에 해당된다.

Administration-based는, 운임지불, 데이터관리·분석과 같이 특정의 사무관리 서비스를 제공하는 것으로, 은행의 자회사나 컨설팅회사가 이에 해당된다. 이 유형은 로지스틱스 전반 보다는 운임을 중심으로 한 업무관리에 중점을 두는 것으로, 운임채권이 독립적으로 거래되는 미국에서나 가능한 사업이다.

Africk et al(1994)<sup>9)</sup>은 Asset-based와 Non-asset형(Management-based) 이외에 절충형으로 Hybrid형을 제시하고 있다. Hybrid형은 Asset형 사업자의 자회사로서 특정프로젝트를 위해 설치되며 자회사는 자산을 보유하지않으나, 모회사의 자산을 우선적으로 사용한다는 특징이 있다.

이상에서 살펴 본 것과 같이, 모든 유형은 Asset형과 Non-asset형이 기본이 되고 있으며, 다



른 유형은 이들의 경계영역을 더욱 세분화한 유형들이다.

(2) 유형의 특징

Asset형의 장점은 성수기에도 확실하게 이용할 수 있고, 트럭이나 창고 드의 자산도 고객중심으로 전적으로 상업화할 수 있다는 점을 들 수 있다. 또, 자산의 이용방법이나 실무면에도 정통하고, 개선효과를 올리기 쉽다는 점, 중간업자가 개재하지않기 때문에 개선효과가 직접 화주에게 환원된다는 점 등을 들 수 있다.

그러나, 이용가능성을 높이기 위해 특정고객전용을 하는 경우에는 이용율에 있어서 자가용과 별다른 차이가 없어지는 문제점이 있다. 이 점에 대하여, Africk et al(1994)은 Capacity-dedicated(전용용적)과 Asset-dedicated(전용자산)을 구별해야 한다는 지적하고 있다. 전자는 이용가능성만을 특정고객지향으로 보증하는 방식이며, 후자는 일정한 자산을 특정고객에게 전용하게 하는 방식이다. 후자는, 예를 들어, 귀로화물의 적취가 불가능하여 효율은 떨어지나 항상 이용할 수 있다.

한편, Non-asset형 TPL의 경우에는, 자산을 보유하지않는 만큼 자사자산을 이용하는 것에 한정하지않고, 보다 유연한 서비스를 제공할 수 있다. 자사자산이 유희화하는 문제도 생기지않기 때문에 비용의 절감을 포함하여 대담한 물류효율화를 제안할 수 있다. 정보시스템을 중심으로 고객별로 상업화된 시스템을 제공할 수 있는 점을 선전하는 사업자도 많다. 다만, Non-asset형 TPL사업자는 호황이 연이어져 정보기술자를 확보하는 데에 어려움을 겪고 있으며, 또, 국제물류나 국내의 조달물류 등 특정분야에 있어서 관리능력이 뛰어난 틈새기업이 많은 것도 특징이다.

그 반면, 신뢰성을 의문시하는 경향도 있다. Non-asset형의 경우에는, 타사의 서비스를 이용하여 운송하거나, 창고를 빌리게 되나, 충분한 관리감독능력이 있는가, 또는 성수기에도 확실하게 이용할 수 있는가라는 점이 불안하다. 또, 프로젝트가

실패하거나, 도산한 경우, 자산이 적은 만큼 배상책임을 완수할 수 있는가라는 문제도 있다.

이처럼 Asset형과 Non-asset형으로 대표되는 TPL 유형의 우열은 서로 상반되는 Trade-off관계에 있다. 근본적인 SCM의 개혁이라는 측면에서는 Non-asset형이 유리하다는 경향도 있다. 또, Asset형의 경우에도, 자회사로 독립시켜 모회사 뿐만 아니라 필요에 따라 타사의 자산도 이용할 수 있는 경우도 많다, 이러한 점에서 본다면, Non-asset형, 적어도 Muller(1993)<sup>10)</sup>가 지적하는 Integrated Provider 의 세력이 커질것으로 예상된다. 그러나, Asset형의 확실성을 높게 평가하는 하주도 있으며, 실제로 대형TPL에는 두가지 유형이 병존하고 있다. 이상을 종합하면, 어떠한 유형이 유리한가는 하주가 처한 환경여건에 따라 달라지며, 현재는 양자를 필요로 하는 하주의 수요에 따라 병존하고 있는 추세이다.

#### 4. 국제물류에 있어서 포워더의 역할

##### 4.1 포워더의 개념과 실태

포워더는 일반적으로 [타인의 수요에 따라 물품 운송의 중개, 대변, 매개, 이용운송 및 이들에 부수하는 업무를 수행하는 것을 업으로 하는 자]로 정의한다. 국제물류에 있어서 포워더의 역할은 기본적으로는 운송중개, 운송대변, 운송매개, 이용운송이다.

그러나, 이들 본질적인 기능만으로는 오늘 날의 하주수요에 대응하는 것은 어려우며, 다양한 부대기능을 수행하고 있다. 부대기능으로는 운송관계서류작성, 수송의 조정, 스페이스의 수배, 화물의 혼재, 분류, 집배, 도로운송, 컨테이너취급, 통관, 보관, 재고관리, 유통가공, 포장, 정보처리, 보험대리, 금융보조 등이다. 이러한 기능을 포함하여 포워더는 다양한 종합적인 물류서비스를 제공하고 있다.

국가별로 포워더에 관한 기본적인 개념은 같으나 세부적으로는 다른 점도 많다. 아래에서는 주요 국가를 대상으로 포워더의 개념과 실태를 살펴보기로 한다.

(1) 미국

미국에는 Provider Broker, NVOCC, Ocean Freight Forward(OFF), Air Freight Forward, Shippers' Association, Domestic Freight Forward가 있다.

외항해운에 관련된 것으로는 NVOCC와 OFF이다. NVOCC는 하주에 대하여는 선박을 운항하지 않는 Common Carrier이며, 선사에 대해서는 하주가 된다. 하주에 대하여 자기명의의 B/L을 발행하고, 일관책임, 통운임의 복합일관수송서비스를 제공한다. NVOCC는 선사와 Service Contract(CC)를 체결하여 저렴한 해상운임을 이끌어내는 한편, 개별하주로 부터의 화물을 혼재함으로써 차익을 얻는다. 또한, 복합운송을 제공함으로써, 하주에 대해 보다 부가가치가 높은 door to door서비스를 제공한다. NVOCC는 준사법기관인 FMC(연방해사위원회)에 등록 및 운임계출을 하도록 되어있고, 하주를 보호하기위하여 5만달러를 적립하도록 되어있다.

한편, OFF의 책임은 선사의 서비스를 하주에게 중개하는 범위에 그친다. 진입을 위해서는 FMC의 면허 및 3만달러의 공탁금이 필요하다.

1998년 10월, 미국해사법개정안(Ocean Shipping Reform Act of 1998, S414)이 성립되어, 1995년 5월부터 시행되었다. NVOCC, OFF는 새로이 Ocean Transportation Mediaris로 규정되어 그 틀 속에서 현재와 같이 NVOCC, OFF로서 규제를 받는다. 양사업 모두 면허제이며, 공탁금도 각각 75,000\$와 50,000\$로 인상되었으며, 동시에 양사업을 겸업하는 미국적사업자는 10만\$, 외자인 경우에는 15만 \$로 하는 안이 제안되어있다. 한편, NVOCC의 운임계출의무가 폐지되어 운임자유화를 바탕으로 경쟁이 더욱 격렬해질 것으로 예상된다.

(2) 유럽

면적이 좁은 다수의 국가가 국경을 접하고 있는 유럽은 역사적으로 포워더가 물류에서 담당하는 역할이 컸다. 100년 이상의 긴 역사를 지닌 유력한 포워더가 활약하고 있으며, 그 중에는 세계적인 영업망을 지닌 사업자도 적지않다.

포워더사업에 대한 규제는 국가마다 다르나, 일반적으로 운송업자에 비해 매우 탄력적이어서 자유로운 사업활동을 하고 있다.

유럽최대규모의 포워더가 수많은 거점을 구축한 독일에서는 운송취급인(Spediteur)로서 상법에 규정되어 있다. 운송인의 경제상의 실질적인 규정은 통일적약관(보통독일운송취급인 약관)으로 정해져 있으며, 상관습으로서 규범적효력을 지니고 있다.

프랑스에서는 정령(Decret)에 의해 운송취급인(Commissionnaire de transport)로서 규정되어 있으나, 현재의 정령에서는 국제수송에 관련된 운송취급인은 규제대상에서 제외되어 있다.

영국의 경우, 포워더는 규제대상이 아니며, 명확한 정의가 없다. 그러나, 포워더는 매우 긴 역사적인 전통을 지니고 있어서 자유로운 사업활동을 하고 있다. 운송사업에 대한 경제적규제도 가장 빠른 시기에 시행되었으며, 또한 대규모 소매업이 발달했다는 점 등으로 영국의 포워더서비스는 가장 앞서 있는 것으로 알려져 있으며, TPL서비스에 있어서도, 영국의 포워더가 가장 빨리 시작한 것으로 지적되고 있다.

유럽의 포워더는 1992년의 유럽시장통합에 의해 매우 큰 영향을 받았다. 시장통합이후, 역내국경이 폐지되어 통관사업은 여지없이 축소되었다. 신규사업으로 국제적인 진출과 새로운 서비스의 개발이 이어지고 있으며, 대규모 포워더는 TPL사업을 유력한 신규사업으로 삼아 이에 진출하려는 움직임이 활발하다.

(3) 일본

일본에서는 넓은 의미로는 중개업으로서 상법에

[운송취급인]으로 정의하고 있다. 실제로는 중개업 뿐만 아니라 이용운송업, 통관업, 운송업을 겸업하고 있으며, 이들에 대해서는 각각의 사업법에서 정의하고 있다.

국제복합일관운송을 주관하는 포워더는, NVOCC (Non-Vessel Operating Common Carrier)라고도 부르며, 외항해운을 이용하여 운송하는 외항이용운송업에 해당된다. 외항이용운송사업은 스스로 B/L을 발행하여 일관된 운송책임을 진다. 화물운송취급사업법에 의해 법적으로 규제를 받는다. 진입에 대해서는 재정기반의 건전성을 요건으로 하는 허가제, 운임·요금의 신고제, 운송계약의 허가제가 규정되어 있다.

한편, 외항해운을 중개하는 사업자는 Ocean Freight Forwarder라 하며, 외항중개업에 해당된다. 외항중개업은 운송책임을 지지 않으며, 선사에 운송을 중개하는 일만 한다. 외항이용운송사업보다는 보다 탄력적인 등록제가 도입되어 있다.

통관업은 통관업법에 의해 규정되어 있다. 통관업의 신규진입에는 엄격한 허가기준이 적용되고 있으나, 영업구역의 제한이나 영업허가의 부대조건 등은 탄력적으로 운용되고 있으며, 수급조정도 폐지될 예정이다.

포워더의 대부분은 중소기업이다. 1996년도 외항이용운송사업자 182사중 대기업(자본금 또는 출자총액 1억원 이상이고, 상시종업원 300인 이상인 사업자)는 61사이며, 중소기업은 121사이다. 대기업으로 분류된 사업자중에도 종업원이 500인을 넘는 기업은 없으며, 운송업자에 비해서는 소규모이다. 또한, 다른 사업과 겸업하는 경우가 대부분이며, 전업비율이 50%를 넘는 포워더는 22사에 지나지 않는다. 전업비율 50% 이하의 사업자(160사)의 주된 사업으로는 많은 순으로 포장·기타(54사), 항만·창고(51사), 자동차이용운송사업(14사), 항공이용운송사업(12사) 등이다.

#### (4) 아시아

아시아에서는 한국, 싱가포르, 홍콩을 제외하고는

포워더사업을 서비스업으로 간주하여 외자진입을 규제하고 있다. 이 때문에, 외자기업이 이들 국가에 진출할 경우, 현지기업과 의 합병형태를 취하거나, 주재원사무소를 설치하는데 그치는 경우가 많았다. 최근, 진입규제가 완화되는 경향이 있으나, 단독으로 진출이 가능한 경우에도 사업분야 등에 제약이 있는 경우 있다. 한국, 태국, 인도, 필리핀은 통관업을 외자에 개방하지않고 있으며, 통관사 국가시험제도를 채용하고 있는 국가중에는 자국민에게만 수험자격을 인정하는 국가도 있다.

포워더사업은 해운, 항공과는 달리 세계무역기구(WTO)의 서비스자유화 교섭의 대상이다. 그러나, WTO에 의한 다국간 협의는 별 진전이 없으며, 현재 2국간의 상호주의에 입각한 정부간 교섭이 선행되고 있다.

아시아 각국의 포워더산업은 현재 매우 낙후되어 있으며, 그 이유로는, 보호주의의 약영향 이외에도 국내 관련물류산업의 낙후로 인해 하주의 수요가 그렇게 고도화되어 있지 않은 점 등을 들 수 있다.

그러나, 이러한 상황은 일본계열을 필두로 하는 하주기업이 아시아에 제조거점을 구축하게 되자 상황이 변하고 있다. 진출하주기업은 국내와 같은 수준의 물류서비스를 요구하기에 이르렀으며, 자국에서 이용하고 있던 포워더를 현지에서도 이용하거나, 그렇지않을 경우에는 자가용수송을 하기도 한다. 현지 포워더 중에는 유럽이나 일본의 포워더와 제휴하거나 기술지도를 받는 경우도 늘고 있어서 앞으로의 발전이 예상된다.

싱가폴은 정부가 지역통할본부(OHQ)기능의 유치정책을 추진하고 있으므로, 주변제국으로부터 부품, 반제품 등을 조달하는 국제조달거점(IPO)을 설치하는 하주기업이 많다. IPO에서는 3국간수송이나, 재고관리 등 고도의 물류서비스가 요구되므로 포워더기업도 정보시스템에 대한 투자나 자영창고의 확충을 위한 투자를 늘리고 있다.

대외개방정책에 따라 급속한 경제발전을 하고

있는 중국에는 일본계열제조업자가 제조거점을 이전하고 있으며, 포워드도 이러한 경향에 따르고 있다. 포워드의 진출지역은 상해, 대련, 화남의 경제특별구에 집중되어 있으나, 내륙도시에 진출하는 경우도 늘고 있다. 과거에는, 대부분의 기업이 중국 대외무역운수공사(SINOTRANS), 중국외수대리총공사(PENAVICO)등의 중국정부기관이나 국영기업과의 합병형태로 진출했다. 1992년에 운수분야에 있어서 대외개방정책이 제시되어, 선사는 단독출자의 현지법인설립이 허가되었으나, 포워드에 대해서는 아직 인정되어있지 않다. 중국에는 이 외에도 사업규제의 투명성이 낮은 부분이 많고, 사업추진에 있어서도 유형, 무형의 제약이 많다. 물류관련 인프라의 정비부족이라는 근본적인 제약조건도 있어서 진입은 급증하고 있으나, 사업환경은 매우 어렵다.

(5) 한국<sup>1)</sup>

우리나라에 포워딩(Forwarding)제도가 본격적으로 도입된 것은 정부가 수출입국정책을 주도하여 수출입 물동량이 크게 신장한 1970년대 초기부터라고 볼 수 있다. 그 당시 우리나라 화물 물동량에 커다란 변화가 발생하자 스위스, 독일 등의 세계적이 포워드들이 개별적으로 우리나라에 진출하였으며, 1973년 선박대리점에서 취급하던 포워딩업무가 별도의 독립법인체로 분리되면서부터 우리나라의 포워딩 서비스도 개시되었다. 공식적인 포워딩 업무는 1976년 정부의 일차 면허발급을 받은 9개 업체에 의해 시작되었으며, 1979년 말까지 모두 50개 회사가 해상운송주선업의 면허를 취득하였다.

1984년 1월 1일 신해운법의 시행으로 해상운송주선업이 등록제로 전환되었으나 정책당국이 업체수를 인위적으로 조절하여 업체수의 커다란 변화는 없었다. 그러나 1987년 7월 등록요건만 갖추면 누구나 해상운송주선업을 영위할 수 있도록 법령이 개정되자 업체수는 급속히 팽창하였다.

그리고 1988년 2월 10일 통관법인 자격취득을

위한 행정소송에 승소하여 해상운송주선업체가 통관업무를 수행할 수 있는 법적인 발판이 구축되었으며, 항공화물운송 대리점업의 면허개방이 이루어져 1989년 3월 초에는 31개 회사의 해상운송업체가 이면허를 취득함으로써 본격적인 해/공 복합운송시대로 접어들었다.

“1986년 우루과이 라운드 선언” 이후 본격적으로 논의되기 시작한 서비스산업의 국제적 자유화 문제는 우리나라 해운산업에 대한 미국의 거센 개방압력으로 구체화 되어 “1989년 개정 해운업법”에서 외국인의 국내 합작투자를 허용하게 되었다. 즉, 외국인과 내국인의 합작투자비율을 49 : 51로 허용함으로써 다국적기업형의 거대한 포워드들이 막강한 자본력과 노하우(Know-how)로 무장한 채 영세한 국내업체를 위협하는 현실에 직면하고 있다 (Table 1. 참조).

실제로, 하주에게 복합운송서비스를 완벽하게 제공하기 위해서는 포장, 국내운송, 보관, 통관업무, CY영업, 하역, 해상 및 항공운송 등의 문전에서 문전까지의 일관운송시스템을 갖추어야 한다. 그러나, 우리나라의 일관운송 시스템의 운영실태는 매우 미미한 수준이다.

또한, 우리나라 해상운송주선업체의 약 70%가 자본금 3억 이하의 영세한 업체이며 복합운송의 가장 중요한 속성인 국제성을 대표하는 국제 영업망 조직도 매우 미약하다.

Table 1. Status of the Forwarder(1995)

구분	운송회사	선박대리점	국적선사	보관	포워드
업체수	210	187	33	1,714	500

자료 : 이철영, 항만물류시스템

4.2 국제물류에 있어서 TPL의 현황

기업의 글로벌화에 따라 국제적인 조달, 판매가 확대되고 있으며, 국제물류를 효율화하려는 화주의 수요가 높아지고 있다. SCM의 범위는 국경을 넘

어, 이미 지적인 것처럼 이것을 효율화하기 위한 로지스틱스 얼라이언스가 생겨나고 있다. 이처럼 SCM의 아웃소싱의 받침대로서의 TPL에 대한 관심이 국제물류분야에서도 높아지고 있다.

아래에서는 선사, 항공화물회사, 포워더가 국제물류에 있어서 TPL에 어떻게 참여하고 있는가에 대해 살펴보기로 한다.

### (1) 선사의 TPL에의 진출

선사가 TPL에 진출하는 경우, 자사가 직접 수행하기 보다는 자회사인 포워더가 담당하는 경우가 많은 것이 실정이다. 선사의 자회사인 포워더가 TPL의 개념을 도입하여 서비스를 제공하는 사례로는 Cargo System(OOCL의 자회사), Mercantile (Maersk의 자회사), P&O Logistics 등을 들 수 있다.

Cargo System은 MCC(Multi Country Consolidation : 다국적 혼재)에 의해 복수국으로부터 소량화물을 집하하고 FCL하여 해상운임의 절감, 적재능율의 향상, 정보일원화 등의 효과를 얻고 있다. Sonny에서는 동남아시아의 생산거점에서 일본, 유럽에 수출할 경우, 카오슝항을 집약거점으로 하는 MCC를 이용하고 있다. 또한, 영국백화점 버튼사는 중국을 중심으로 한 아시아제국으로부터 조달한 의류를 행거에 건 채로 수출하여 일관된 물류효율화를 도모하고 있다.

Mercantile은 Maersk를 주축으로 하여 A.P. 모라그룹이 참여하는 포워더이다. 아시아지역발의 혼재서비스를 수행하기 위해 설립되었으나, 현재는 TPL을 중심사업으로 하고 있다. 지역별로 현지법인을 설립하고, 독립적으로 운영하고 있다. 스칸디나비아를 대상으로 하는 Mercantile Sweden에서는 자동차회사를 대상으로 부품의 조달물류, Sparepart의 배송을 하고 있다. 해외로부터 조달하여 에테보리에서 양륙한 화물은 Crossdocking방식으로 분류되어 신속한 배송을 하고 있다.

### (2) 항공회사의 TPL 참여

상품가격이 높고, 신속성이 필요한 상품에 대해서는 항공회사, 그 중에서도 Integrater가 SCM을 담당하는 경우가 늘고 있다.

Delcomputer에서는 One-to-One Marketing을 채용하여, 고객의 동향에 재빨리 대응할 수 있는 풀형의 시스템으로 이행하였다. 일본법인의 Deljapan에서는 고객의 주문에 따라 말레이시아공장에 생산을 의뢰한다. 조립된 제품은 Logistics Partner인 Federal Express가 페낭공항에서 나리다공항을 경유하여 고객에게 납품하고 있다.

Federal Express는 1988년에 Fedex Logistics Services를 사내의 사업부문으로 설립하였다. 현재, 동사업부는 독립채산제이며, 고객의 [재고를 줄이고 줄이고, 상품을 신속하게 시장에 전달하고 싶다]는 수요에 대응하고 있다. 또한, Express Distribution Center에 있어서의 보관, 환적기능에 Federal사의 신속한 항공화물수송서비스를 부가한 Express Logistics를 제공하고 있다. 이 사업은 아웃소싱을 강하게 의식하는 것은 아니지만 재고절감을 통한 SCM의 개선이라는 점에서는 TPL과 유사하다. Del에 연이어, 직판 퍼스컴제조회사인 Gateway도 마찬가지로 운영시스템을 채용하고 있다.

### (3) 포워더의 TPL 참여

포워더는 자산이 없는 대신 캐리어에 비해 유연한 서비스를 제공할 수 있다. 그러나, 진입은 쉬우나 서비스도 비교적 간단하게 모방할 수 있기 때문에 가격경쟁이 치열하다. 포워더 각사는 서비스 차별화를 위하여 Non-asset형 TPL에의 진입을 강화하고 있다.

일본통운에서는 국제수송부문을 [Information Forward]로 정하고, 정보를 중심으로 하주와의 파트너십을 구축하여 최적물류를 제공할 수 있는 TPL업자로 발전하는 것을 기본]으로 하고 있다. 정보네트워크의 중심은 NEWINS시스템으로 전세계에 15대의 Host Computer를 설치하여 관계자 모

두가 정보를 열람할 수 있도록 하고 있다. 정보시스템을 TPL의 인프라로서 다양한 서비스를 제공하고 있다. 세계각지에 생산거점을 가지는 대규모 제조업의 조달물류에 있어서는 조달물류의 주문을 받아 구입의 대행, 포장, 통관, 선적체크까지 관리하며, 해외시장의 생산공정에 맞추어 부품을 JIT로 납입하고 있다.

검품, 유통가공 등 특정한 기능이 필요한 화물에 대해서는, 이들 기능을 부가한 서비스를 개발하고 있다. 미국에서 일본항발의 자동차부품을 대상으로 한 AUTO DRIVE SERVICE, 네덜란드로부터 일본항발의 튜립뿌리를 대상으로 하는 Flower Express, 수입주택을 대상으로 하는 Housing Express, 의류를 대상으로 하는 Fashion Express, 생선을 대상으로 하는 Cold Express 등이 있다.

## 5. 결 론

국제물류에 있어서 TPL의 특징은, 국내물류에 비하여 수송에 중점을 둔 로지스틱스 시스템이 많다는 점이다. 장거리수송으로, 통관이 필요하기 때문에 국경을 넘는 거리를 극복하는 것이 중심이 되는 것은 당연한 일이다. 그러나, 한편으로 종래의 수송을 중심으로 한 로지스틱스 시스템의 연장선상에 있다는 관점도 있어서 TPL이라고 할 수 있을 것인지에 대한 판단이 어려운 사례도 많다.

국제물류분야의 TPL서비스는 국내물류와 마찬가지로 이제 막 시작되었다. 그러나, 국제물류의 경우, 국제경쟁입찰에 의한 해외의 TPL사업자와의 경쟁을 통하여 TPL이 도입되고 있다. 하주기업중에는, 물류업자와의 사이에 글로벌 빗(global bid), 즉, 볼륨 디스카운트에 의한 유리한 계약을 요구하는 대규모적인 입찰을 하는 사례도 있으며, 이러한 입찰의 경우에는, 해외TPL과 직접적으로 경합하게 된다. 경쟁을 통하여 국제물류가 효율화되는 것은 하주기업에게는 바람직하지만, 서비스

제공자에게는 보다 격심한 경쟁에 내몰리게 된다는 것을 의미한다.

TPL서비스의 공급자로서, Asset형이 유리한지, Non-asset형이 유리한지에 대해서는 여러가지 논의가 있다. 선사의 경우에는 장거리수송을 효율적으로 수송하기 위해 선박, 컨테이너, 하역기계, 창고 등에 거액을 투자하여 이들을 운항, 운영하기 위한 능력이 필요하다. 선사로서의 코아 콤피던스가 이러한 네트워크의 운영능력에 있다고 한다면, TPL에 필요한 하주기업의 로지스틱스의 대행이라고 하는 광범위한 소프트웨어적 능력과는 그렇게 잘 합치되지는 않는 것으로 된다.

현실적으로 선사는 자기 스스로라기 보다는 자회사인 포워더를 통하여 TPL서비스를 제공하고 있다. 이것은 선사가 제공하는 서비스가 불특정다수를 위한 Common Service인 것에 비해 TPL서비스는 특정하주에 대한 전용서비스라는 점을 생각하면 당연한 일인지도 모른다. 세계규모의 네트워크에서 보다 정확하고 저렴하게 운영하려는 선사가 동시에 특정고객지향으로 서비스를 하는 것은 어려운 것이 실정이다.

한편, 포워더에게 있어서도, TPL에의 참여는 쉽지 않다. 자산이 없는 만큼 유연한 것은 확실하나, 하주의 로지스틱스를 대행하기 위해서는 정보시스템의 구축이나 계획, 컨설팅 능력 등 보다 다양한 기능에 대해 전문성을 확보하지 않으면 안된다. 이용운송의 면에서도 해운의 경우에는, 동맹과의 사이에 서비스계약의 문제를 안고 있으며, 트럭이나 철도를 이용운송하는 것과 같이 저렴한 비용으로 이용할 수 없는 경우도 있다.

많은 국제물류업자가 미래의 지침으로서 TPL을 거론하고 있으나, 실제의 진입은 아직 걸음마단계이다. TPL에 본격적으로 진입하기 위해서는 이미 설명한 것처럼 다양한 능력과 경영자원이 필요하다. 앞으로, 하주기업은 SCM에 대한 참여를 강화하고 국제적인 로지스틱스를 아웃소싱할 것으로 생각되나 물류업자는 자사의 코아콤피던스를 정확



히 파악하고, TPL에 어떻게 참여해야 할 것인가가 커다란 과제가 되고 있다.

### 참고문헌

- 1) 이철영, 항만물류시스템, 효성출판사, 1998.
- 2) Bradly P., Logistics productivity stalls, Logistics Management, July, 1998.
- 3) Morask E. A., Clinton S. R., The role of Transportation Capabilities in International Supply Chain Management, Transportation Journal, Spring, 1997.
- 4) Quinn F. J., Supply Chain Management Report (IV), Logistics Management, December, 1997.
- 5) Bowesox D. J., The Strategic Benefits of Logistics alliances, Harvard Business Review, July-August, 1980.
- 6) Rozzague H. A., Sheng C. C., Outsourcing of logistics functions : a literature survey, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28, No. 2, 1998.
- 7) Lambert D. M., etal, Fundamentals of Logistics Management, Irwin McGraw-Hill, 1998.
- 8) 日本物流年監, 1998, きょうせい.
- 9) Africk, J. M., etal, Does Asset Ownership Meau Better Service?, Transportation & Distribution, May, 1994.
- 10) Miller E. J., The Top Guns of Third-Party Logistics, Distribution, March, 1993.
- 11) OECD, Integrated Advanced Logistics for Freight Transport, Report Prepared by an OECD Scientific Expert Group, 1996.

