

經營學碩士 學位論文

물류기업의 인수 합병에 대한
사례 연구

Case Study for M&A of Logistics Company

指導教授 申宰榮



2010年 2月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

港灣物流學科

朴 正 植

목 차

제 1 장 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 범위 및 구성	2
제 2 장 인수 합병의 이론적 배경	3
2.1 인수 합병의 의미와 유형	3
2.1.1 M&A의 의미	3
2.1.2 M&A의 유형	4
2.2 인수 합병을 하는 이유	5
2.2.1 시너지	6
2.2.2 대리비용	7
2.2.3 혼합결합	7
2.2.4 적대적 기업인수	8
제 3 장 물류기업의 M&A 사례연구	10
3.1 Deutsche Post World Net의 사례연구	10
3.1.1 사회경제적 배경	10
3.1.2 합병회사와 피합병회사	10
3.1.3 합병의 동기	15
3.1.4 합병후 통합과정 및 성과	16
3.1.5 향후과제와 기회	18
3.2 Deutsch Bahn 의 Schenker 와 Bax Global 합병	20
3.2.1 사회경제적 배경	20
3.2.2 합병회사와 피합병회사	21
3.2.3 합병의 동기	24

3.2.4	합병의 성과	24
3.3	UPS 의 Fritz 인수	25
3.3.1	사회경제적 배경	25
3.3.2	합병회사와 피합병회사	25
3.3.3	합병의 동기	28
3.3.4	합병의 성과	28
3.3.5	향후과제와 기회	28
3.4	금호아시아나의 대한통운 인수	29
3.4.1	사회경제적 배경	29
3.4.2	합병회사와 피합병회사	29
3.4.3	합병의 동기	35
3.4.4	합병의 성과	35
3.4.5	향후과제와 기회	36
3.5	TNT의 합병사례	36
3.5.1	사회경제적 배경	36
3.5.2	합병회사와 피합병회사	36
3.5.3	합병의 동기	40
3.5.4	합병의 성과	40
제 4 장 M&A 상황 및 국내물류 업계의 발전방안		41
4.1	M&A 상황	41
4.1.1	사례분석을 통한 물류기업의 M&A 배경.....	44
4.1.2	물류기업 M&A 사례분석의 공통점.....	45
4.2	연구의 시사점과 한계	46
4.2.1	우정사업의 글로벌화	46
4.2.2	업체간 인수합병을 통한 발전방안	47
4.2.3	제도적,정책적 지원및 기타 발전방안.....	49

제 5 장 결 론52

참고문헌53



표 목 차

<표 2-1> M&A 의 유형	4
<표 3-1> DPWN의 주요 물류 업체 합병 일지	11
<표 3-2> DANZAS 의 지표(2000년)	12
<표 3-3> DANZAS 의 역사	12
<표 3-4> DANZAS 의 Service 내용	12
<표 3-5> DANZAS 의 기본전략	13
<표 3-6> Exel 의 기본전략	14
<표 3-7> Exel 의 3PL 사례	14
<표 3-8> DHL 물류분야 서비스의 장점	18
<표 3-9> 2006년 항공 운송 부분 시장 점유율	18
<표 3-10> 2006년 선박 운송 부분 시장 점유율	18
<표 3-11> Schenker의 역사	22
<표 3-12> Schenker서비스 분야별 기본전략	22
<표 3-13> Schenker의 IT 전략	23
<표 3-14> Schenker의 발전전략	23
<표 3-15> Bax Global 의 역사	23
<표 3-16> 주요서비스 및 주요 활동지역	24
<표 3-17> 서비스 개요	24
<표 3-18> 금호아시아나 기업연혁	30
<표 3-19> 금호아시아나 그룹과 대한통운 현황	35
<표 3-20> TNT N.V 연혁	39
<표 4-1> 글로벌 물류기업의 팽창전략 형태	43
<표 4-2> 세계 10 대 3PL 기업	44

그림 목 차

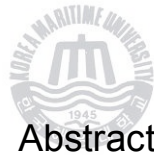
<그림 2-1> DPWN 의 인수 합병을 통한 대형화 및 글러벌화	16
<그림 2-2> Powerful Brand & Powerful Brand Area	16
<그림 2-3> Brand 통합의 과정	17
<그림 4-1> 물류시장에서의 새로운 비즈니스 모델	42



Case Study for M&A of Logistics Company

Park Jung Sik

Department of Port Logistics
Graduate School of Maritime Industrial Studies



Merger and acquisition(M&A) of Global logistics companies happens for a longtime, recently it is getting bigger and more diversify. Traditionally, M&A between foreign investment companies is converging business for transportation of air and land cargo type. Global logistics companies(ex. DP DHL, Fedex, UPS and so on) are constantly promoting the M&A for more efficient global transportation network. Domestic logistics companies also found oversea corporations for international management, but they are not competitive enough because of lack of infrastructure and network. The way to overcome is to develop domestic logistics companies for conquest plan. This paper presents an implications for domestic logistics companies to bring up through M&A case of domestic and foreign logistics companies and grasp the M&A condition of special logistics companies.

제 1 장 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

글로벌 물류 업계의 인수 합병 현상은 단시간에 일어난 현상이 아니며, 최근 들어 점차 다양화 및 대형화되고 있다.

전통적으로 외국 투자 기업의 인수 합병은 항공 및 육상 화물 취급 업종에 집중하고 있는 것으로 나타났으며, 일반 창고업, 냉장 및 냉동 창고업, 위험 물품 보관업에는 그다지 관심을 보이지 않고 있다.

제조업 및 유통 업체들의 글로벌 서비스 제공, 서비스 수요의 세분화 및 다양화 요구에 따라 세계적인 물류 업체들은 보다 효율적인 글로벌 운송 네트워크의 구축을 위해 업체간 인수 합병을 지속적으로 추진 중에 있으며 향후에도 글로벌 물류 업체간 인수 합병은 가속화될 전망이다.

세계 물류 업계는 글로벌 서비스망을 갖추고 있는 대형 물류 업체 그룹과 주로 국내 및 지역 시장에서 물류 서비스를 제공하고 있는 중견 물류 업체 그룹, 그리고 틈새 시장에서 영업 활동을 하고 있는 소규모 물류 업체 그룹 들 크게 세 그룹으로 분류된다. 주요 대형 물류 업체로는 DP DHL, FedEx, UPS 등을 들 수 있으며, 이들은 지역 물류 업체들의 인수 및 관련 기업들과의 전략적 제휴를 통해 활발히 글로벌 전략을 추진하고 있다.¹⁾

우리나라가 세계 10대 경제 대국으로 성장했지만 글로벌 물류 기업 10위안에 드는 업체가 하나도 없는 것이 국내 물류 업계의 현 실정이다. 2000년대 초부터 국내 물류 업체들이 중국 등지에 현지 법인을 설립하고 글로벌 경영에 나서고 있지만 세계적인 물류 기업들과 경쟁하기에는 인프라와 네트워크가 크게 부족한 상태다.

사정이 이렇다 보니 국내 수출 제조업체의 50%이상이 물류를 외국계 글로벌 물류 업체들에게 맡기고 있는 상황이다. 일각에서는 제대로 된 경쟁력을 갖추지 못한 상태에서 현지 법인을 설립하는 것만이 능사가 아니라는 지적도 나오고 있다.

정부 차원의 지원도 미미한 상황이다. 정부는 종합 물류 기업을 육성하기 위해 종합 물류 기업 인증제를 도입했지만 세제 감면 등 실질적인 혜택이 없어 실효성이 떨어진다는 비판을 받고 있다.²⁾

이 같은 열악한 상황에도 불구하고 국내 물류 업체들의 글로벌 물류 기업을 향한 향회는 이미 시작된 상태다. 항만과 사회 간접 시설 등 인프라 측면에서 중국, 싱가포르

1) 한철환(2002) “글로벌 물류 기업의 M&A 동향과 시사점” 해양수산 동향, 제 1056 호

2) 성행경(2006.10) “세계로 뛰는 물류 기업 글로벌 경영에 사활” 서울 경제

르, 홍콩에 밀리고 있는 우리로서는 적극적인 해외 시장 개척을 통해 글로벌 물류 기업을 키우는 것이 동북아 물류 허브로 가는 지름길이 될 수도 있다.

제조업의 급속한 글로벌화를 감안할 때 국내 물류 업체들의 해외 진출은 늦은 감이 없지 않다. 특히 최근 들어 세계적인 물류 업체들이 공격적인 인수 합병을 통해 덩치를 키우고 있어 이들과 경쟁해야 하는 국내 물류 회사들도 대형화가 절실한 시점이다.

본 연구에서는 물류 기업들의 인수 합병 성공 사례 연구를 통해 인수 합병의 형태와 효과를 살펴보고 성장세가 느린 국내 시장만으로는 한계가 있는 국내 물류 업체들의 자체적인 네트워크 구축과 함께 해외 기업과의 전략적 제휴나 인수 합병을 준비하고 있는 물류 기업들에게 좋은 자료로 활용할 수 있게 하고자 한다.

1.2 연구의 범위 및 구성

본 연구에서는 인수 합병의 기본 개념과 종류, 물류 기업의 인수 합병 사례를 논의하고 현재 M&A 상황 및 국내 물류업계의 발전방안을 모색, 마지막으로 현재 국내 물류 기업의 문제점을 분석하고 그 해결책을 제시 하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

1장은 서론으로 연구의 배경 및 목적, 연구 범위와 방법을 통해 논문의 개요와 방향을 제시 하였으며, 2장은 인수 합병에 대한 이론적 고찰을 통해 인수 합병의 개념과 이유 및 추세에 대해 설명하였다. 그리고 3장은 사례 연구를 통한 물류 업체의 인수 합병 형태 및 효과를 분석 하였다. 4장은 M&A 상황 및 국내 물류업계의 발전방안에 대하여 연구하였으며 마지막으로 5장 결론에서는 연구에 대한 요약, 정리 및 향후 연구과제에 대하여 논의하였다.

제 2 장 인수 합병의 이론적 배경

2.1 인수 합병의 의미와 유형

M&A란 기업 합병을 의미하는 Merger와 기업 인수를 의미하는 Acquisition의 합성어로서 글자 그대로 기업 인수, 합병으로 불리고 있다. M&A란 협의로는 기업 합병 및 인수를 의미하며 광의로는 기업 구조 조정, 전략적 제휴, 합작 투자 등을 포함하는 포괄적인 의미로 사용되고 있다. M&A는 과거의 경우 기업 합병 및 인수를 지칭하는 말로 사용되어 왔으나, 거래 형태의 다변화 등으로 인하여 현재는 기업의 경영권에 영향을 미칠 수 있는 모든 거래 행위를 포함하는 개념으로서 이해되고 있다(지호준, 박용원, 2002). 일반적인 의미에서의 M&A는 특정 기업이 다른 기업의 경영권을 인수할 목적으로 소유 지분의 일부 또는 전부를 확보하려는 제반 과정으로 말하고 있는데, 이러한 M&A의 용어는 학문적 또는 법적으로 정의된 용어라기보다는, 실무적 차원에서 미국, 유럽, 일본 등의 선진국에서 널리 통용되는 용어이다.(박원우, 2002)

2.1.1 M&A의 의미



기업의 가치를 높이기 위한 기업 성장 전략은, 그 성장의 대상 및 방향에 따라 크게 기업의 내적 성장 (internal growth)과 외적 성장(external growth)으로 구분해 볼 수 있다. 내적 성장이라 함은 기업이 기존의 기업 내부의 자원을 적극적으로 활용 하면서 이로 인해 발생된 이익을 사내에 유보시켜, 그러한 자본력을 바탕으로 품질 향상 혹은 신규 사업으로의 진출 등을 꾀하는 것을 말한다. 이러한 내적 성장 전략은 신규 사업에 진출하거나 기술력을 향상시키는 데에는 많은 시간이 소모되며, 이에 따라 투자의 효율성도 떨어지고 기술이나 인력의 충분한 확보가 어렵다는 단점을 가지고 있다. 반면에 기존의 기업이나 사업 부분을 인수 또는 합병하려고 시도하여 해당 사업에 진출하는 것을 외적 성장 전략이라 한다. 이러한 외적 성장 전략은 단기간 내에 기술이나 인력, 브랜드, 유통망 등을 확보할 수 있어 새로운 사업으로 진출하는 시간을 최소화 할 수 있고 신규 투자에 따른 위험이 제거될 수도 있다.(지호준, 박용원, 2002) 이러한 외적 성장 전략에 대한 일반적인 용어라 할 수 있는 M&A는, 둘 이상의 기업이 통합되어 하나의 기업이 되는 기업 합병(merger)과 인수 기업이 인수 대상 기업의 주식이나 자산을 전부 또는 일부 매입함으로써 경영권을 획득하는 기업 인수(acquisition)가 결합된 개념이라고 볼 수 있다. 특히 기업 합병(merger)은 두 개 이상의 회사가 어떠한 법적 청산 절차를 거치지 않고 한 개 이상의 회사가 소멸함과 동시

에 소멸 회사의 권리와 의무가 존속 혹은 신설 회사에 포괄적으로 이전되는 매우 독특한 특징을 가지고 있다. 기업 인수(acquisition)는 매수 기업이 대상 기업의 경영권을 획득하기 위해서 대상 기업의 주식이나 자산을 취득하는 행위들을 통틀어서 말하는 것으로, 이에 는 서로 다른 여러 유형의 실무적 방법들이 존재하고 있다.

2.1.2 M&A의 유형

M&A의 기법이 다양화 되고 고도화됨에 따라 그 유형도 매우 다양해지고 있다. 그 유형은 크게 거래 형태에 따른 분류, 거래 성격에 따른 분류, 교섭 방법에 따른 분류, 결합 형태에 따른 분류, 인수 수단에 따른 분류, 그리고 결합주체에 따른 분류로 나누어 볼 수 있다.

<표 2-1 > M&A의 유형

분류 기준	내 용
거래형태	합병, 인수, 매각
거래성격	우호적M&A, 적대적M&A
교섭방법	개별 교섭, 주식공개매수 (Tender offer 혹은 Takeover bid)
결합형태	수평적M&A, 수직적M&A, 다각적M&A, 집중적M&A
인수수단*	현금 인수, 주식교환매수, LBO(leveraged buyout)
결합주체	내국기업간M&A, 내국 기업의 외국 기업에 대한M&A, 외국 기업의 내국 기업에 대한M&A

(1)거래형태에 따른 분류

M&A에 대한 가장 기본적인 구분 기준은 법률상 규정하고 있는 거래형태상의 분류 기준에 따르는 것이다. <표 2-1>에서 볼 수 있고 앞서도 언급했다시피, M&A는 거래 형태에 따라 크게 합병, 인수, 매각의 세 가지로 분류될 수 있다.

① 합병(Merger)

합병은 기업결합의 가장 강력한 법적인 제도로서 둘 이상의 회사가 결합 또는 통합을 통하여 하나가 되는 것이다. 여기에는 흡수합병과(merger)과 신설합병(consolidation)이 있다. 흡수합병은 두 개 이상의 합병기업 중 한 개 기업만 이 합병 후 법률적으로 존속하여 다른 기업을 인수하고, 인수되는 기업은 해산하여 소멸하는 합병 방법이다. 신설합병은 결합하려는 합병기업이 모두 해산 소멸하고 새로운 명칭을 갖는 제3의 기업을 설립하여 해산된 기업의 법적지위를 승계시키는 방법이다.

② 인수(Acquisition)

인수는 인수기업이 인수대상 기업의 경영지배권을 획득하기 위하여 대상기업의 주

식이나 자산을 취득하는 것을 의미한다. 인수의 목표는 대상기업의 경영권을 획득하는 데에 있기 때문에, 일반적인 자산의 취득 혹은 주식의 취득과는 서로 다르다. 또 인수가 합병과 다른 점은 기업인수 후에도 인수대상 기업이 개별 기업으로서 계속 존재한다는 것이다.

③ 매각(Divestiture)

기업매각은 인수나 합병과는 반대로 방만하게 운영되어 오던 사업부문이나 종업원, 부채청산 등을 위하여 기업을 분할한 다음 매각하여 기업구조를 재편성하는 작업을 말한다. 여기에는 분리설립, 분할설립, 분리공개, 완전매각 등이 있다.

(2)거래성격에 따른 분류

M&A에 있어 거래 당사자 간의 거래의사가 자발적인 것인지 아닌지에 따라 우호적 M&A, 적대적 M&A 로 나뉘볼 수 있다. 우호적 M&A는 인수기업의 제의에 인수대상 기업 관계자들이 우호적으로 동의하는 경우 혹은 먼저 인수 제의를 보이는 경우라 할 수 있고, 적대적 M&A는 인수기업이 인수대상 기업 측의 동의 없이 강압적인 수단으로 주식을 인수하는 것을 말한다. 적대적 M&A는 주로 시장에서 주식을 매집하거나, 주식공개 매수(tender offer) 혹은 위임장 대결 등의 방법을 통해 이루어진다.

(3)교섭방법에 따른 분류

교섭방법에 따라서는 인수대상 기업의 주주들에 대한 개별적 매수교섭에 의한 개별 교섭과 대상기업의 의결권 주식의 일부 또는 전부를 주주들로부터 공개적으로 취득하는 주식공개 매수의 방법이 있다.

(4) 결합 형태에 따른 분류

인수기업과 인수대상 기업의 상대적인 경제적 관계를 기준으로 수평적M&A, 수직적 M&A, 다각적M&A, 그리고 집중적(concentric)M&A로 나눌 수 있다.

(5) 인수수단에 따른 분류

기업인수시 구매대가로 현금을 지불하는 현금매수와 인수대상 기업의 주식을 인수기업의 주식과 일정 비율로 교환하는 주식교환 매수, 인수기업의 자산을 담보로 부채를 조달하여 기업을 인수하는 LBO(Leveraged buyout)이 있다.

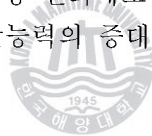
2.2 인수합병을 하는 이유

기업 인수합병 또는 적대적 기업인수를 하는 이유는 새로운 사업을 시작하는 동기

와 근본적으로 다르지 않다. 새로운 사업을 영위하기 위해 벤처 기업을 설립할 수도 있지만(Greenfield start-up), 그 대신 기존 기업의 인수나 다른 기업과의 합병을 선택하는 것이기 때문이다.(김화진송옥렬, 2008)

M&A의 동기는 경영 전략적 동기, 영업적 동기, 재무적 동기 등으로 구분해 볼 수 있다. 경영 전략적 동기를 살펴보면, 기업의 영속을 위해서는 지속적 성장과 발전이 요구되는 바, 기업내부자원의 활용에 의한 성장에는 한계가 있으며, 기업외부자원의 활용을 통해 지속적인 성장을 추구할 필요가 생긴다. 또한 시장의 국제화, 제품 및 기술의 국제화 추세와 함께 개별기업 자체가 국제화 되는 과정에서 M&A가 유용하게 활용되기도 한다. 연구개발에 소요되는 자금과 시간을 절약하기 위해서도 M&A가 필요하며, 저평가된 기업의 활성화를 통한 자원의 효율적 배분을 위해서도 M&A는 유용하게 이용될 수 있다.

영업적 동기를 살펴보면, 근래에 기술개발 속도가 빨라지면서 산업의 라이프 사이클이 짧아짐에 따라 신규투자에 의한 시장참여보다 기업매수에 의한 시장 참여가 경제적인 측면이 있다. 또한 기존기업의 대형화를 통해 비용절감의 효과를 가져오기도 한다. 재무적 동기를 살펴보면, 기업인수를 통해 사업다각화를 추진함으로써 현금흐름을 보다 원활히 하고 급격한 경제환경 변화에도 적응력이 제고되어 경영위험을 피할 수도 있다. 기업인수합병은 자금조달능력의 증대에도 기여한다.



2.2.1 시너지

(1) 수평결합

기업결합은 크게 수평결합, 수직결합, 혼합결합으로 나누는 것이 일반적인데, 먼 수평결합이란 동일한 업종에 종사하는 기업 간의 결합을 말한다. 일반적으로 이러한 수평결합에서 시너지는 규모의 경제 (economies of scale)로부터 발생 한다고 설명한다. 규모의 경제란 생산량이 증가 하면서 생산 단가를 낮출 수 있게 되는 메커니즘이다. 이 때문에 수평적 기업결합은 독과점으로 연결되고 시장주도자로서의 가격결정력을 보유하여 소비자와 거래선에 대한 우월적 지위의 남용의 배경이 되는 등의 이유로 규제의 대상이 되기도 한다. 우리나라에서도 공정거래법이 이러한 규제를 하고 있다.

(2) 수직결합

수직결합이란 서로 다른 업종간의 결합이지만, 그 업종이 부품과 완성품 등과 같이 서로 수직적으로 연결되어 있는 경우를 말한다. 통상 이러한 거래는 시장에서 장기공급계약에 의하여 이루어지는 경우가 많지만, 이러한 시장에서 의 거래비용이 과다하게 되면 아예 하나의 기업으로 결합하는 것이 훨씬 저렴할 수 있다. 이 처럼 수직결

합은 거래비용의 내부화를 위해서 이루어지는 경우가 많지만, 거래관계의 내부화는 다른 사업기회의 상실과 유연성 저하로 인한 위험을 수반하기도 한다. 예를 들어, 웹시는 켄터키 프라이드치킨 및 타코 벨과 수직적으로 결합했기 때문에 맥도널드에 납품하지 못하고, 그 결과 맥도널드에서는 코카콜라만 판매하는 것이 그 좋은 예이다.

2.2.2 대리비용

(1) 대리비용에 대한 해결책으로서의 적대적 기업인수

기업 인수합병, 특히 적대적 기업인수를 하는 가장 큰 이유는 현재 특정 기업의 자산이 잘못 운용되고 있기 때문이다. 이 경우 인수자는 시장에서 이 기업을 싸게 사서 자산을 보다 효율적으로 운용하여 기업가치를 높여 되 팔 수 있다. 이러한 직관을 학술적으로는 “기업지배권 시장(market for corporate control)” 이라고 한다. 적대적 기업인수의 이론적 기초를 제공하는 기업지배권 시장의 개념은 이미 1960년대에 태동하였는데, 그 기본적인 전제는 경영진의 효율성과 회사의 주가 사이에 매우 높은 상관관계가 존재한다는 것이다. 이러한 상황에서는 경영진이 회사를 비효율적으로 운영하는 경우, 그 경영진을 보다 효율적인 자로 교체하면 주가가 상승할 것이다. 따라서 이러한 자본차익을 노리고 경영진을 교체하려는 세력이 등장하게 되는데, 이것이 바로 적대적 기업인수이다. 그리고, 이러한 상황을 예상하는 기존 경영진은 결국 주가를 높여야 한다는 부담을 가지고 회사를 효율적으로 경영하려고 노력하게 된다.

(2) 대리비용으로서의 기업인수

적대적 기업의 대상이 되는 기업의 입장에서는 대리비용을 줄이는 점이 있지만, 반대로 그 공격하는 기업의 입장에서는 기업 인수가 특별히 시너지를 가져오지 않았음에도 불구하고 기업을 인수하려고 시도하는 경우도 있다. 이러한 경우는 실제로 많이 발생하는데, 기업인수가 대리비용을 줄이는 것이 아니라 그 자체가 대리비용이라고 부를 수 있는 경우이다. 이러한 기업인수는 기업의 가치를 감소시키기 때문에, 궁극적으로는 회사의 자산을 비효율적으로 사용하는 결과가 된다.

2.2.3 혼합결합

혼합결합이란 전혀 상관없는 다른 시장의 기업을 인수하는 것을 말한다. 일반적으로 “비관련 다각화”라고도 하는 이 현상은 바로 우리나라의 재벌이 취하는 전략이기 때문에 우리에게서 매우 익숙하다고 할 수 있다. 일반적으로 혼합결합을 통하여 다른 종류의 시장에서 사업을 영위함으로써, 특정 시장에서 발생하는 변동이나 위험으로

부터 큰 충격을 받지 않게 할 수 있기 때문에 재무적 시너지라고 부른다. 이 결과 다양한 업종을 포괄하는 기업집단이 형성된다.

2.2.4 적대적 기업인수

(1) 적대적 기업인수의 사회경제적 의미

적대적 기업 인수는 경영자통제 기능을 수행함으로써 기업지배구조에 있어서 효과적인 외부통제장치의 역할을 한다. 그러나 한편 기업인수는 경영자 통제 기능을 통해서가 아니라 소유구조 및 지배구조의 변동을 초래하는 장치로서 그 자체 기업가치를 창출할 수도 있다.

(2) 적대적 기업인수 촉진을 위한 제도

① 상장주식 취득제한의 폐지

기업공개를 장려하기 위해 창업자의 경영권을 보호해 주는 역할을 하던 증권 거래법 내 상장기업 주식 취득제한(10%) 규정이 1997년 3월31일을 마지막으로 폐지되었다. 우리나라 M&A 시장의 원년을 1997년으로 꼽는 이유가 여기에 있다.

② 공개매수제도의 정비

대량주식의 장외거래에 소수주주들도 참가하여 경영권 프리미엄을 분배받을 수 있도록 하기 위한 제도인 공개매수제도도 도입 후 지속적으로 정비되어 왔는데, 이 제도는 적대적 기업인수를 용이하게 하는 방향으로 발전되어 왔다. 종래 증권 거래법은 공개매수에 대해 이른바 “50% +1주”원칙을 규정하여 경영권 확보비용을 상승시킴으로써 적대적 기업인수를 어렵게 하고 있었으나 이 규정은 IMF 사태 이후 부실기업의 구조조정에 걸림돌이 되는 것으로 밝혀져 1998년 2월 24일을 마지막으로 폐지되었다. 이 “50% +1주” 원칙은 상장기업 주식의 25%를 취득하게 되는 경우 의무적으로 50% +1주를 취득해야 한다는 규정이다.

③ 출자총액제한제도.

출자총액제한제도는 1986년에 공정거래법 개정을 통해 경제력집중의 억제를 위한 장치로 도입된 바 있으나, IMF 사태 직후인 1998년에 폐지되었다가 2001년부터 다시 부활되어 시행되고 있다. 출자총액제한제도의 내용은 국내계열사의 자산합계액이 5조 원 이상인 기업집단의 계열사는 당해 회사 순자산의 25%를 초과하여 다른 국내회사의 주식을 취득 또는 보유할 수 없다 는 것이다(독점규제 및 공정거래에 관한 법률 제10조). 이 제도는 본래 기업 집단에 의한 일반집중, 즉 개별 시장에서의 독점과는 상관이 없이 전체적인 경제력이 너무 커지는 것을 막기 위한 것이었다. 그러나 최근에는 대규모 기업집단 계열회사들간의 출자를 통해 형성된 가공 자본으로 기업의 지배

력이 확장되고 형성되는 것을 방지하기 위한 것으로 이해되고 있다. 관련 규정에 위반하면 의결권제한, 주식처분명령 및 과징금 부과, 경고 등의 제재를 받게 된다.

④ 금융계열사의 의결권제한

대규모기업집단 소속 금융계열사의 의결권을 제한하는 제도로 산업자본의 금융 지배를 막기 위한 정책의 일환으로 시행되고 있지만 결과적으로는 경영권 방어에의 여지를 축소시킴으로써 적대적 기업인수의 촉진을 돕는 역할을 한다.

⑤ 사모투자펀드의 활성화

투신상품의 다양화 및 경쟁력 제고 등을 위해 1999년 9월에 채권형 사모펀드가 허용된 바 있으나 실제로는 단 한 건의 인가신청도 없었다. 그래서 2000년 7월에는 주식형 사모펀드가 허용된 바 있다. 우리나라에도 실제로 헤지펀드가 도입된 셈이다. 사모펀드란 간접자산운용법상의 자산운용 제한에 있어서 예외를 인정받는 펀드이다. 은행의 특정금전신탁과 유사한 성격의 상품인 사모펀드는 보유 주식에 대한 의결권의 행사에도 제약이 없으므로 M&A의 활성화 차원에서 많은 관심의 대상이 되고 있고 따라서 활동적인 기관투자자의 역할도 수행할 수 있을 것으로 보인다.



제 3 장 물류기업의 M&A 사례연구

3.1 Deutsche Post World Net 의 사례연구

3.1.1 사회경제적 배경

1990년 이전까지만 해도 독일 우정 사업의 운영 주체는 독일 연방 우정통신 부 산하의 독일연방우정국(Deutsche Bundespost) 였다. 즉 1990년 이전까지 독일 의 우편, 통신, 체신 금융사업은 정부 주관의 사업이었으며, 그 종사원은 모두 공무원이었다. 그러나 1990년 10월의 독일 통일과 그 후 연이은 유럽통합 및 세계화에 따른 우정 사업의 환경 변화에 따라 독일 우정 사업의 체제 변화는 불가피해졌다. 이에 독일의 연방정부는 우정 사업의 민영화와 함께, 독일 연방 우체국에서 일괄적으로 제공하던 우편사업, 통신사업, 체신금융사업을 1995년 1월 1일자로 전격 분리하여 경영하기로 결정한다.

3.1.2 합병회사와 피합병회사



그 동안 공법에 의해 관리 운영되어왔던 독일의 우정 사업을 민법에 의해 운영되는 주식회사 형태로 법적지위를 변경하였으며, 단일화 된 조직이었던 독일 연방 우정국을 우편 사업을 담당하는 독일 우정 주식회사(Deutsche Post AG)와 통신사업 주체인 도이체 텔레콤(Deutsche Telekom), 체신 금융사업 조직 인 독일 체신은행 주식회사(Deutsche Post Bank AG)로 분할, 재조직하였다.

(1)합병을 주도한 회사:DPWN

1490년에 Franz Von Taxis 가 독일에서 최초로 근대적인 우편시스템을 고안한 후, 그와 그의 후손들이 서유럽 전 지역을 서비스하는 택배 네트워크를 완성 했는데 이것이 도이체 포스트(독일 우정국 DPWN)의 시초다.

독일 우정제도의 개혁은 이후 1997년 우편법(postgesets) 의 개정으로 이어져 현재 우정 사업 체제의 기초가 되고 있다. 이의 골자는 우정 사업의 민영화와 위에서 설명한 단일 조직을 3 개의 주식회사로 출범시킨다는 것이다.

민영화 이후 분할되어 초기에 우편 사업망을 전담해오던 독일 우정 주식회사(Deutsche Post AG)는 1998년 독일 체신 은행 주식회사 (Deutsche Post Bank AG) 를 매입하고 금융 업무를 시작하였으며, 아울러 소포 및 택배 산업도 본격적으로 추

진하였다. 이후 사업범위를 더욱 확장하고, 조직을 세계적으로 확대하여 세계적 거대 기업의 형태를 갖추었으며 명칭도 2000년 상장을 계기로 Deutsche Post World Net(DPWN)을 거쳐 2009년 에는 명칭도 Deutsche Post DHL (DP DHL) 로 바꾸었다.

<표 3-1> DPWN의 주요 물류 업체 합병 일지

인수업체 명칭	내 용	년도
DANZAS	1815년 설립 된 Freight Forwarder로서 항공운송 시장의 세계적인 리더이자 해상운송의 두 번째 선두주자로, 육상운송과 3자물류 서비스 제공	2000
Air Express International	미국내에서 가장 큰 Freight Forwarder	2001
DHL	1969년 미국에서 설립된 세계적인 특송업체	2002
Airborne	미국내 특송업체중 3위	2003
EXEL	약 135개국 111,000명의 직원을 보유. 주용 고객들을 위해 배송 및 물류 솔루션을 제공해 왔다.	2005

(2)피합병측:DANZAS

1815년 Louis Danzas 에 의해 설립 이래 스위스의 바젤을 중심으로 2000년 도이치 포스트 월드 넷의 소유가 되기 전까지 항공 운송 시장의 세계적인 리더이자 해상운송의 두 번째 선두주자로, 육상운송과 3자물류 서비스까지 제공하고 있다. 끝없는 인수 합병으로 경쟁력을 강화 하고 있으며, 세계 물류시장에서 각 분야 별로 우위를 점하고 있는 회사들을 인수, 투자, 파트너쉽과 같은 전략을 통하여 종합 물류회사로 거듭나면서 세계화에 박차를 가하고 있다.

항공, 해상 화물운송에 대해 사이즈와 무게에 관계없이 전 세계에 걸친 고객 맞춤형 물류 솔루션을 제공해 왔으며, 산업분야별 운송 프로젝트와 고객 프로그램 관리와 같은 총체적인 화물관리 서비스를 제공한다.

<표 3-2> DANZAS 의 지표 (2000년)

	2000년
매 출 액 (백만유로)	8,289
종 업 원 수 (명)	43,253
진 출 국 수 (개국)	150
지 점 수 (개)	800
창고,터미널수 (개)	425

<표 3-3> DANZAS 의 역사

1815년	Louis Danzas 에 의해 Waterloo (프)에서 설립
1846년	Le Harve에서 New York 까지 우편물운송개시
1847년	Franger & Bernard를 인수
1854년	최초의 Danzas 지사가 스위스에서 영업개시
1878년	Italy에서 영업개시
1903년	주식회사로 변경
1920년	영국, 프랑스간 항공화물운송시작
1960년	Danzas Ltd로 명칭변경
1962년	프랑스 파리에 Danzas 화물운송터미널 영업개시
2000년	Deutsche Post 에 인수
2001년	Air Express International Corporation (AEI) 인수
2003년	Airborne 인수
2005년	Exel 인수

<표 3-4> DANZAS 의 Service 내용

전 세계적인 항공화물 콘솔,back to back ,Part & Full Charter
항공 및 선박 화물을 연계한 Sea/Air 운송
전 세계 선박화물 LCL및 FCL 서비스
산업별,OIL/ENERGY및 정부 부문에 대한 Project
화물 정보 관리 서비스 (Cargo Management Service)

<표 3-5> DANZAS 의 기본전략

Developing Solutionsbusiness	① 혁신적인 특화 솔루션으로 사업영역의 확대 ② 소비자에게 맞는 솔루션의 개발 및 실시 ③ 안정적인 부가가치서비스의 공급확대 ④ 소비자의 핵심분야에 전념할 수 있도록 함
Growing Intercontinental business	영역확장을 통한 사업의 전체적인 성장을 추구한다. ① 전 세계 항공, 해상화물운송 서비스 ② Global projet forwarding ③ IT Service 등
Shaping Eurocargo business	유럽 국가들 간의 육상화물운송의 확장 ① 운송은 도로, 철도 또는 도로+철도 ② 성공적인 Network의 건설로 유럽 전역에 걸친 서비스의 제공 ③ 운임의 고정으로 안정적인 시장형성 ④ 유럽 전역 20개국에 걸친 거점을 통한 효과적인 서비스의 제공
Creating a market-oriented organization	시장지배력의 유지 및 확대와 이익 획득을 위한 전략 ① 소비자 요구의 다양화에 효과적으로 대처하기 위한 시장 적응 기구의 설립 ② IT 서비스를 이용 ③ 실시간 ONE-STOP SHOPPING SERVICE를 제공

(3)피합병측:AEI

미국 최대의 국제복합운송 FORWARDER 로서 전 세계 135개국, 705개 영업소 에 자사 Network 망을 갖추고 있다.

2000년 운영이익은 23억 8천만유로, 순이익은 15억 3천만 유로 이다.

(4)피합병측 : Exel

Exel은 영국을 대표하는 전문 물류 기업으로서, 세계에서 가장 큰 물류관리와 계약 물류업을 제공하는 회사이다. 2003년에, 엑셀의 매출액은 약 51억 파운드였다. 전체

물류관리 분야의 44% , 계약 물류 분야의 53%를 차지하는 규모였다. 나머지 3%는 환경 개선 사업에서 나온 것이었다. 엑셀의 국제적 물류 경영 네트워크는 확장된 육상 운송 네트워크를 기반으로 항공 물류, 해상 물류 서비스를 제공했다. 또한 운영되는 모든 시장에서 고객 관리 서비스도 제공했다. 2003년에, 엑셀은 세계에서 2번째로 큰 항공 물류의 선두 주자가 되었고 해상 물류업의 상위 6개 글로벌 기업 중 하나가 되었다. 엑셀의 고객 관리 경력은 복잡한 교차 계약을 지연되거나 요금이 과잉 되는 일 없이 빠르고 정확하게 처리하는 것을 가능하게 했다. 고객과의 계약 만료를 지연시키는 일을 피하는 것은 엑셀의 고객들에게 운송에 걸리는 시간 낭비를 줄여주는 중요한 일이었다. 또한 120개 이상의 국가에서 1600개 이상의 시설을 갖춘 세계 최대의 계약물류 공급자였다. 엑셀의 광범위한 물류서비스를 제공하는 능력과 포괄적인 발돋움은 큰 다국적 기업들에게 엑셀이 매력적인 파트너 란 걸 알게 해주었다.

<표 3-6> Exel 의 기본전략

고객서비스
글로벌 네트워크
종합물류서비스 초점
IT 서비스 경영
IT 사회기반시설인도 기업구조
IT 프로젝트와 효과적인 시스템 통합인도 서비스에 초점

<표 3-7> Exel 의 3PL 사례

물류에 대한 솔루션 개발
생산공장 기지의 수입물류
재고서비스와 유통센터 관리
수출물류
차량관리 시스템
UPS와 전략적 제휴
포드자동차 부품물류 서비스 제공
생산 및 조립공장과 물류센터의 공급사슬 지원 강화
수입물류 네트워크 재구축을 통한 부품, 예비품 등 수송 및 유통서비스 제공
7,500명 자동차 관련 전문 인력은 전 세계적인 자동차 수송 ,중고 자동차 판매, 비상서비스를 위한 특수차량 자동차 물류 서비스 제공

3.1.3 합병의 동기

세계 우정사업의 환경은 급격히 변화하고 있다. 세계화로 인한 단일 시장화, 고객 욕구의 변화, 이에 따른 각 국가들의 규제 완화 등이 우정 사업 관련 기업들에게 신속한 의사 결정을 요구하고 있다. 관련기업들의 경영 방식도 변화를 거듭하고 있다. 각 국가들은 우편 시장을 급속히 개방 하고 있으며, 그 결과 지금까지 개별 국가 내에서 독점적 지위를 누리던 우정 사업에 일반 기업들이 참여 할 수 있도록 문호가 개방 되었다. 그 결과 우정 사업을 둘러싼 경쟁이 심화 되었다.

항공 운송 사업에도 급변하는 시장의 요구에 대응해 기존의 여객 및 화물 수송 중심의 사업 경영방식에서 탈피, 새로운 시장의 개발을 위해 고심하고 있다. 최근에는 IT를 비롯한 지식산업의 수요에 신속히 대처 할 수 있는 항공 특수 물류 시장에 크게 주목 하고 있다. 국민에게 더 나은 우편 서비스를 제공하기 위해 1990년부터 우정 사업 분야를 단계적으로 민영화했다.

1990년 7억 2,000만 유로의 적자를 기록하다가 민영화 이후 1995년부터 수지를 맞추기 시작하여 2001년에는 15억 9,300유로의 흑자를 기록 하였다. 2000년 11월 20일 기업공개(IPO)를 통하여 전체 주식의 29%를 상장했고, 2001년 1월에는 2%를 추가하였다. 이런 재원 확보를 통하여 도이체 포스트는 재정적으로 건실한 기업으로 거듭났으며, 이 재원을 근간으로 세계적인 물류기업으로 발돋움을 시작하였다.

국제 물류의 3대 주류는 독일이 주도하는 유럽, 미국이 주도하는 미주대륙, 일본이 주도하는 아시아, 태평양 지역으로 나눌 수 있다. 글로벌 물류업체는 크게 우편 서비스 제공자(독일우체국, 영국우체국 등), 통합특송업체 (DHL, FedEx, UPS 등), 국제포워드 및 물류서비스업체 등 네 가지 유형으로 구분된다. 이들 회사들은 치열한 경제 환경 속에서 비용 절감과 고객서비스의 향상을 통한 경쟁력 확보를 위해 물류기업간의 전략적 제휴나, 인수 합병을 통해 대형화, 글로벌화를 추진하지 않을 수 없게 됐다. 또 전 세계 네트워크를 바탕으로 개별 하주의 특성에 적합한 계약 물류 서비스를 제공하기 위한 기반 구축과 대형화, 글로벌화를 통한 종합물류 서비스의 제공자로 변신을 거듭하고 있다.



<그림 3-1> DPWN 의 인수 합병을 통한 대형화 및 글로벌화

3.1.4 합병후 통합과정 및 성과



Deutsche Post World Net은 세계적인 물류 Brand인 DHL의 모기업으로서, 세계 일류의 서비스 provider들의 통합을 통하여 Synergy 효과를 창출하고 있다.

Group	Deutsche Post World Net MAIL EXPRESS LOGISTICS FINANCE			
Corporate Divisions	Mail	Express	Logistics	Finance
Brands	Deutsche Post, DHL	DHL	DHL	Postbank
Brand areas	MAIL COMMUNICATION DIRECT MARKETING PRESS DISTRIBUTION PHILATELY IN HOUSE SERVICE REAL ESTATE PENSION SERVICE GLOBAL MAIL	GLOBAL FORWARDING SMART & GLOBAL FORWARDING (Only USA) EXPRESS FREIGHT	EXEL SUPPLY CHAIN GLOBAL FORWARDING	SERVICES AND LOANS MUTUAL FUNDS AND SAVINGS EASYTRADE INSURANCE PRODUCTS MORTGAGES BUSINESS SERVICES CORPORATE BANKING PERSONAL FINANCE

<그림 3-2> Powerful Brand & Powerful Brand Area

(1) 브랜드 통합의 과정

Service Provider의 통합의 일환으로 , 물류부분 Brand는 Danzas, Danzas Aei ,DHL DANZAS AIR & OCEAN을 거쳐2005년 11월 16일부터 DHL DANZAS AIR & OCEAN과 Exel 의 서비스가 하나의 브랜드인 DHL Global Forwarding으로 통합 되었다.



<그림 3-3> Brand 통합의 과정

(2) 물류분야 서비스의 강점

통합 후 DHL LOGISTC 분야 서비스의 강점은 아래의 표와 같이 정리 할 수 있다.

<표 3-8> DHL 물류 분야 서비스의 강점

전 세계를 잇는 Net Work - 220 Countries/640 branches
Logistics 총 인원 - 162,700명
IT 환경 - 800 명의 전문가 집단
Value Added Services (부가가치를 창출 하는 서비스) - one stop shopping
Globalization of Productions
E - business
합병을 통하여 보다 전문적이고 종합적인 물류 서비스 가능
ISO 인증 완료 - Group Certification

(3) 물류부분 세계 1위 브랜드 탄생.

통합 후 항공 & 선박 물류부분 세계 1위 자리를 유럽, 북미, 남미 및 아시아 지역에서 하기 표와 같은 시장 점유율로서 1위 자리를 확보 하고 있다.

<표 3-9> 2006년 항공 운송 부분 시장 점유율

DHL Global Forwarding	12.1%
Schenker BAX	5.2%
Nippon Express	5.0%
Kuehne & Naegel	3.7%
Kintetsu	2.8%
Panalpina	2.6%
Expeditors	2.3%

<표 3-10> 2006년 선박 운송 부분 시장 점유율

DHL Global Forwarding	9.2%
Kuehne & Naegel	8.7%
Schenker BAX	4.9%
Panalpina	4.1%
Expeditors	2.7%

3.1.5 향후과제와 기회

(1)후손들을 위한 지구환경 보호

현재, 전 세계에 걸친 이산화탄소 배출의 약 25%가 교통운송장비들에 의해 발생되

고 있다. 이러한 전체 오염물질에서 항공기는 12%를 차지하고 있으며, 육로 교통 운송 차량들이 이들의 77%를 차지하고 있다. 차량과 항공기는 온실가스의 주요 성분인 이산화탄소를 가장 빨리 증대 시키는 원인이 되며, 지구 온난화를 일으키는 주된 요소이다. 따라서 DP DHL은 작업에서 수반되는 이산화탄소의 배출량을 줄이기 위해 다음과 같이 노력하고 있다.

- ‘GoGreen 기후변화 방지 프로그램(GoGreen Climate Protection Program) 착수
- 우편물 혹은 소포를 배달하고, 모든 컨테이너를 운송하거나 모든 작업공 간을 사용함에 있어 Deutsche Post World Net은 2020년까지 이산화탄소 배출량을 30%까지 감소시킬 계획입니다.
- 목표달성 위해 그룹에서는 앞으로 10년에 걸쳐 항공기 90%를 교체할 예정이고, 대체 에너지를 사용하는 차량 보유율을 증가시키며 빌딩에서의 에너지 효율을 높이고 운송에 있어서 항공에서 육상 혹은 해상운송으로의 전환, 더 나아가 연료 소비를 줄이기 위한 route planning (경로 선정 계획)과 같은 새 기술을 발전시킬 것입니다.
- DPWN은 구체적인 이산화탄소 감소 목표치를 대내외적으로 공표한 최초의 물류 회사입니다.



(2)ISO 14001

ISO 14001은 Environmental Management System (환경보호설비)을 위해 국제적으로 승인된 규범이다. 이것은 표준이 되는 최상의 규범이행의 성취가 제 3의 증명자에 의해 확인 되는 자의에 의한 규범이다. ISO 14001은 회사들의 환경 영향력을 확인하고, 정해진 목표들을 향한 그들의 수행을 지속적으로 발전시킬 것을 요구하고 있다. 증명서는 회사의 환경활동 향상을 고객님들, 납품업자 들, 그리고 규정자들에게 보증한다.

(3)지역사회

세계적인 물류회사로서 DP DHL은 세계를 하나로 연결해야 하는 임무를 가지고 있다. 이를 위해 DP DHL은 사회적인 책임감을 갖고 가장 친환경적인 방법과 합리적인 가격으로 고객을 대하는 기업이다. 글로벌 기업들이 오랜 기간 동안 성장하기 위해서는 더 큰 사회의 일원으로서 삶의 질을 향상시키는 활동을 병행해야만 한다. DP DHL은 사회 공헌 활동이 사회와 DHL 모두를 위해 일관된 가치를 창조할 수 있는 근본적인 부분이라고 생각하고 있다.

현재 DP DHL은 전 세계 거의 모든 지역에서 서비스를 제공하고 있다. DP DHL의 네트워크는 중국과 환태평양 지역을 포함하여 전 세계 220여 국가에 달한다. DP DHL은 하나의 좋은 기업과 동시에 좋은 시민으로서도 활동해야 한다고 믿고 있으며, 시민기업으로써 더 많은 활동들을 펼쳐나갈 것이다. 주요 지역사회 연관 활동을 알아보자.

① 윤리적 규범을 중시하는 기업 경영

DP DHL의 기업 윤리 규범은 내부적으로 외부적으로나 세분화 되어있다. 윤리적 규범을 강조함으로써 타 경쟁사들을 결코 나쁘게 말하지 않는다.

또한 경쟁적인 정보를 얻기 위해 불공정한 방법을 절대 사용 하지 않는다.

DP DHL 같은 운송회사는 세계 여러 사람들 - 고객과 공급업자, 경쟁자등 - 과 사회를 연결 사업인 이상 윤리적으로 일을 수행하지 않는다면 이윤추구만을 하는 단순한 기업에 지나지 않을 것이다. 실제 현대 사회에서는 이윤추구만을 목적으로 하는 기업은 살아남기 힘들다.

② 세계와 함께하는 DP DHL

DP DHL은 세계 속의 기업이다. 세계와 함께 발전을 추구함으로써 사회적 공헌에 큰 관심을 두고 있다. DP DHL의 이러한 활동 중, 대표적인 예는 UNICEF 등에 재정적 지원이라고 할 수 있다.

③ 기타

DP DHL은 MLB, 핸드볼, 아이스하키, 사이클 경기 등의 스포츠를 지원하기도 하고, 2005년 부산 APEC 및 2006년 독일 월드컵 등을 지원 하였다.

3.2 Deutsch Bahn 의 Schenker와 Bax Global 합병

3.2.1 사회 경제적 배경

Deutsche Bahn 은 철도 등 기존 물류 분야에서 유지하고 있는 독점적 지위를 활용하여 자금력을 확보하고, 이를 기반으로 타 업종 및 지역 물류기업을 인수 합병하는 방법으로 글로벌 종합물류기업으로의 성장하고 있다.

Deutsche Bahn 은 2002년 Schenker 의 최대 주주로 부상 하였으며, 2006 년 Schenker 와 Bax Global과 통합으로 전 세계 중요시장에서 Schenker의 입지를 강화 하였다. Deutsche Bahn은 Bax Global을 8억~10억 달러에 인수. 합병하였다. Bax Global을 Deutsche Bahn이 합병하게 된 배경에는 미국과 유럽, 미국과 아시아노선에서 Bax

Global이 갖추고 있는 항공.해상 물동량 때문이다. 인수. 합병이 완료될 경우 Deutsch Bahn의 자회사인 Schenker는 항공 사업부분 역량 강화를 통해 도이치 포스트(DHL Global Forwarding), 퀴네엔드나겔과 경쟁력을 갖추나갈 것으로 예상된다.

3.2.2 합병 회사와 피합병 회사

(1) 합병을 주도한 회사: Deutsch Bahn

독일 철도 회사인 Deutsche Bahn은 1835년 개통 이래 연매출 30조원, 유럽의 철도 승객 수송1위, 철도차량 유지보수 1위, 열차 화물수송 1위의 회사이다. 독일 철도는 전쟁 후 동서로 갈라지면서부터 서독의 DBB(Deutsch Bundesbahn)와 동독의 DR(Deutsche Reichsbahn)으로 나뉘어졌다. 이것은 다시 통일 후인 1994년 “독일철도 AG’ (Deutsche Bahn Aktion Gesellschaft)로 합병되어지면서 사유화 되었다. 현재 독일 철도는 대략 322,383명에 달하는 직원을 보유한 독일 최대의 기업 중의 하나가 되었다.

(2) 피합병측: Schenker

Schenker는 1872년 오스트리아 비엔나에서 설립 이래 어떤 업종에 있는 고객 이든 전 세계 육상 운송, 항공 및 해운 물류 서비스와 연계된 폭넓은 서비스를 지원해 오고 있다. 전 세계 1,500여 개 지역사무소에서 일하고 있는 약 55,000명에 달하는 직원들이 연간 132억 유로에 달하는 매출을 창출하고 있다. 현재 쉐ਂ커는 독일의 도이치 반(Deutsche Bahn AG)의 운송과 물류 사업 그룹인 DB 로지스틱의 자회사이다.

<표 3-11> Schenker의 역사

1872	Gottfried Schenker 오스트리아 빈에 Schenker & Co.사 설립
1874	헝가리의 부다페스트, 루마니아의 부카레스트, 체코의 프라하에 지사 설립
1880	증기 해운사인 Adria Dampfschiffahrts - Gesellschaft 사 지분 인수
1895	오스트리아 - 미국 해운 사 (Austro-Americana Shipping Company) 설립
1931	독일 철도, Schenker 인수. 최초의 해상 화물 컨테이너 선적
1947	미국에 지사 설립, 국제화와 항공 화물 운송에 집중
1966	아시아 시장을 겨냥한 법인, Schenker 홍콩 설립
1991	Stinnes AG, 독일 철도(Deutsche Bundesbahn)측으로부터 Schenker 지분 매입하여 최대주주가 된 후 Schenker International(항공과 해운)와 Schenker Eurocargo(유럽내 육상 운송)로 분할
2002	Deutsche Bahn이 Stinnes의 최대 지주로 부상
2006	BAX GLOBAL과 통합으로 전세계 중요 시장에서의 입지 강화

<표 3-12> Schenker 서비스 분야별 기본 전략

항공화물	IATA가 인증한 서비스
항공화물	화주와 바이어에 대한 세심하고 정확한 스케줄 통보
항공화물	고객 지향적인 통합 물류 서비스
항공화물	Door to door 서비스
항공화물	연중무휴 Pick up and Delivery service
항공화물	리드타임 모니터 시스템 도입
해상화물	전문지식을 갖춘 직원과 사무자동화로 양질의 서비스 제공
해상화물	전세계에 대한 해상수출입 컨테이너 및 프로젝트 화물운송 제공
해상화물	복합운송서비스 제공
프로젝트	운송업무의 계획 및 분석
프로젝트	출하공장부터 최종 도착지까지의 일괄운송
프로젝트	전 운송기관의 통제 및 사후관리
프로젝트	실시간 화물추적 서비스 제공
특수사업	전시사업
특수사업	이주화물
로지스틱스	해상 및 항공운송 관련 물류센터 (24시간)
로지스틱스	Supply Chain Management

<표 3-13 > Schenker 의 IT 전략

E - Schenker
인트라이머 GT 넥서스 가입
GFX 가입

<표 3-14> Schenker 의 발전전략

지속적인 인수합병과 전략적
SCM 구축으로 고객만족 서비스
고객 맞춤형 서비스도 지속적 개발
IT 서비스 활용

(3)피합병측:BAX GLOBAL

Brinks 의 자회사로, 항공, 해운 운송, 수출입통관, 국내배송 및 일반 창고업, VMI, SOI Hub 운영, Logistics 컨설팅/ 제 3국간 물류 등의 서비스를 제공하는 종합 물류 전문 업체이다.

특히 컴퓨터, 제약 상품 등과 같이 고가의 제품을 빠른 시일 내에 운송해야 한다는 점에서 항공운송이 중요하게 되었다. 이것이 항공운송 분야에 역량을 가지고 있는 BAX의 강점으로 파악이 된다.

<표 3-15> BAX GLOBAL 의 역사

1987	국내 운송업체와 Partnership 구축
1992	복합 운송주선업 면허획득 및 사업개시
1998	합작법인 설립 (BAX Global Korea)
1999.2	ISO 9002 인증 획득
1999.3	업계 최초 자가 보세장치장 면허획득 (VMI Hub 운영)
1999	업계 최초 연간 3만 톤 (3천만 KG)기록 달성 (항공수출)
2001.3	인천공항 내 보세장치장 운영(75평)
2001.9	김포공항 내 보세 및 일반창고 운영 (2,825 평)
2002.12	통관취급 법인 면허 획득 및 사업개시

<표 3-16> 주요서비스 및 주요 활동지역

주요서비스	항공/해운 국제 운송/국내배송
	Logistics (보관,재고관리,Distribution,물류디자인)
	수출입 통관, SEA / AIR
	Chartering
주요 활동지역	미주 /구주/아주 (중국포함) / 대양주

<표 3-17 > 서비스 개요

전세계 단일 Network 을 통한 일관된 운송 서비스 제공
150 개국에 500 여 지점 운영 및 온라인 화물정보 추적 시스템 운영
Total Logistics Service System 구축 (Supplu chain management)
자체공항 (Toledo위치) 및 45 대의 대형화물기 운항 (미국)
해외 6 개 주요 도시에 별도의 Korean Desk 운영
미국 내 IATA 순위 1 위 및 주요국가 10위권 내 유지
중국 내 4개지역(상해, 천진,광둥성,북진성)에 Full Logistics System 구축
국내 최초 VMI HUB 운영/인천공항 내 보세창고 운영
ISO 9002 인증 획득 (99 년 2월 8일)

3.2.3 합병의 동기

글로벌 물류 기업들은 화주의 변화에 대응하기 위한 전략으로 'Bigger & Broader' 를 지상 목표로 점진적 변화보다는 급진적 변화를 추구하고 있다. 즉,싼 가격으로 화주에게 보다 종합적인 서비스를 일괄 제공하기 위해 규모의 경제와 범위의 경제 원리를 십분 활용한 적극적 전략을 추진하고 있다.

3.2.4 합병의 성과

DB Schenker 로 의 Brand 통합 후 항공 운송 부분 시장 점유율 2위, 해상 운송 부분 시장 점유율 3위의 회사가 되었으며, 특히 BAX Global의 통합으로 미국 과 유럽 , 미국과 아시아간 항공.해상 시장 점유율이 증가 되었다.

3.3 UPS 의 Fritz 인수

3.3.1 사회, 경제적 배경

특송시장의 변화는 전자상거래의 발달과 더불어 전자서명제도가 광범위하게 확산되어 과거 특송시장의 발전을 주도했던 서류운송은 그 비중이 현저하게 줄어들었다. 대부분의 통합운송업체들은 기존의 특송사업 외에 인수, 합병 등을 통해 포워딩기능이나 종합물류서비스 제공기능을 강화하고 있다.

따라서 통합특송업체와 국제포워드, 그리고 국제물류기업 및 우편사업자의 시장경계가 사라지고 고객의 물류니즈를 'one stop'으로 충족시켜줄 수 있는 부가가치 종합물류서비스 제공자로 발전 할 것으로 예상된다.

3.3.2 합병회사와 피합병회사.

(1) 합병을 주도한회사 : UPS

1907년 미국에서는 민간 부문에서 소포 및 우편 배달서비스에 대한 니즈가 높았다. 이러한 니즈에 부응하여 19세 청년인 제임스 E. 케세이 (James E. Casey)는 친구에게 100 달러를 빌려 워싱턴 주 시애틀에 아메리칸 메신저 컴퍼니 (American Messenger Company)를 설립했다. 그는 95세의 나이인 1983년에 죽었지만 그의 경영 및 리더십 철학은 세월을 거슬러 계속해서 이어지고 있다. 바로 이 경영 및 리더십 철학이 지난 100년간 UPS를 성공으로 이끈 중요한 비결의 하나라고 할 수 있다.

① UPS 서비스의 종류

UPS는 소화물과 문서의 단순 집배송에서 광범위한 물류기업, 전자상거래기업, 컨설팅기업, 그리고 금융서비스기업으로 변신해 가고 있다. UPS의 국제서비스는 1975년에 시작되었으며, UPS의 국제특송서비스의 종류는 다음과 같다.

- SonicAir Best Flight: 미국에서 180여개의 국가로 응급화물을 이용가능한 가장 빠른 상업항공편을 이용하여 문전배송
- Worldwide Express: 200여 국가로 1~2일간에 통관과정을 완료하여 문전 배송 서비스
- Worldwide Express Plus: 오스트리아, 벨기에, 캐나다, 영국 등 16개 국가의 215개 도시로 다음날(평일) 오전 8:30까지 통관을 완료하여 문전배송을 보장하

는 서비스

- Worldwide Expedited: 캐나다와 멕시코까지는 3일, 유럽과 아시아의 주요 도시로는 4일 등 52개 국가에 통관을 완료하여 문전배송
- Standard to Canada: 미국의 48개 주로부터 캐나다의 모든 지역까지 보장된 육상운송서비스

② 경영전략 및 성공배경

- 기술개발 전략을 위한 기술투자로의 승부 - 화물 추적 정보시스템 (DIAD 단말기) & 고객 위치 확인 서비스

전 제임스 켈리 회장 겸 최고경영자 (CEO)는 “과거 UPS는 기술력 있는 운송회사였으나 지금은 운송력있는 기술 회사” 라고 말했다. UPS 기술투자의 결실은 화물 추적 정보시스템에서 볼 수 있다. 화물 발송인이 가장 궁금해 하는 것은 화물이 제때 도착했는지 여부이다. 고객이 UPS 웹 사이트에 발송 번호를 입력하면 화물이 도착했는지 여부를 알 수 있고, 아직 도착 하지 않았을 경우에는 현재 화물의 위치와 예상 배달 일자까지 알려준다. 화물 정보를 알아보기 위해 UPS 웹 사이트에 접속하는 고객은 매일 200만명에 달한다. 이처럼 화물 정보를 신속히 알 수 있게 하는 이유는 UPS 배달원들이 가지고 다니는 ‘DIAD’ 때문이다. 손바닥만한 크기의 DIAD 단말기에는 무선 전신 기능이 내장되어 있어, 화물 수신인이 DIAD 단말기 스크린에 전자펜으로 수령 사인을 하는 순간 무선 네트워크를 통해 수신 정보가 뉴저지에 있는 데이터 종합처리 본부로 전달된다. 이 시스템이 한국어, 일본어, 중국어로도 작동되도록 하였다. UPS Online Tools 는 고객들이 자신의 웹사이트에서 자신의 언어로 UPS의 선적 기능 (위치추적, 서명추적, 요율과 서비스 선택, 배송시간과 선적조회 등)을 통합할 수 있도록 한 것으로 37개국에서 다운로드하여 사용할 수 있으며 2002년에는 전자상거래 기능이 강화 되었다.

UPS는 3Com과 제휴해 고객 위치 확인 서비스도 개발했다. UPS는 3 Com의 ‘팜 VII’ 팜 컴퓨터를 통해 배달 정보를 제공하는 것은 물론 화물 발송인의 위치를 파악한 후 가장 가까운 UPS 서비스센터로 자동 안내한다. 이밖에도 해외로 화물을 발송하는 고객을 위해서는 예상 배달 시기와 해당 국가에서 적용되는 관세를 비롯해 각종 세금을 미리 알아볼 수 있는 프로그램을 개발 중에 있다. 바로 UPS의 이런 기술이 사업 전략의 핵심이다. DIAD나 화물추적 장치 같은 기술이 없었다면 고객들은 소포의 현재 위치나 언제 받는지 알 수 없고 택배업체의 가장 중요한 신용과 기동성이 떨어지게 될 것이다. 즉, 이런 적극 적인 기술개발의 투자로 충분한 고객만족을 이루어 UPS는 사업전략을 달성 할 수 있게 되었다.

- 고객만족 전략을 위한 금융업 진출

UPS는 1998년에 30 억 달러를 투자해 UPS 캐피탈을 설립했다. UPS 캐피탈의 주 업무는 신용 보증이다. 고객이 화물 도착 전에는 대금 지불을 꺼린다는 점에 착안했다. UPS와 'COD(Cash - On - Delivery)'계약을 체결한 업체에서 물건을 구입한 고객은 배달 후 물건 값을 내는 후(後)지불 방식을 이용할 수 있다. UPS가 중간에서 신용 보증인으로서 나서기 때문이다. 특히 COD 방식은 주문한 상품의 상태를 미리 확인할 수 없는 전자 상거래 고객들 사이에서 인기가 높다. 컴퓨터 주문생산업체 케이트웨이 의 전체 매출액 중 8%는 COD 방식을 통해 이뤄지고 있다. 켈리 전 회장은 "과업 이후 UPS는 더 이상 현실에 안주할 수 없다는 사실을 깨달았다"면서 시장 포화에 근접해가고 있는 운송배달업체에서 사업 영역을 확장 하지 않으면 살아남을 수 없다는 것을 배웠다"고 말했다.

- 시장 대응 전략

전자상거래 시장의 확산으로 인터넷의 중요성이 점점 커지면서 전 UPS의 회장인 켈리의 눈에 전통적인 사업을 완전히 뒤바꿔놓는 현 상황에 대해 어떻게 대처할지 고민하게 되었다. 그는 현실을 그냥 부딪히기 보다는 방향을 돌려서 적응하는 방법을 택했다. UPS는 전자상거래 확산의 간접적인 수혜자이다. 전자상거래 총 물량의 55%가 UPS를 통해 배달되기 때문이다. 급속한 성장세를 나타내고 있는 기업간 전자상거래(B2B)는 UPS가 특히 관심을 보이는 분야이다. 90년대 후반 UPS는 전자상거래 직접 뛰어들었다. UPS는 스포츠용품 판매업체 나이키와의 제휴를 통해 주문 배달을 대행해준다. 나이키의 인터넷 사이트인 나이키컴은 자체적인 물류 저장창고가 없다. 나이키컴이 받은 주문은 UPS의 샌안토니오 콜센터에서 처리된다. UPS는 나이키 용품을 저장하는 창고를 갖추고 있으며 나이키 박스에 물건을 포장해 고객에게 배달한다.

또한, 해외시장 확대 주력하였다. 해외시장은 항공& 관세를 포함하더라도 국내보다 수익성이 2-3배 높다. UPS가 최대 해외시장인 유럽에 처음 발을 들여놓은 것은 지난 76년. 텃세가 심한 유럽에서 순익을 내기까지는 22년이 걸렸다. 기업공개 이후 주식의 통한 인수.합병 (M&A)이 가능해지면서 UPS의 해외시장 개척은 더욱 활발해지리라 전망이다.

(2)피합병측 : Fritz

Customs Brokerage로 시작하여 항공, 해상, 보관 및 배송 능력을 갖추고 통합 물류 회사로 발전하였다. UPS에 인수되기 전까지 전 세계 15개 Carrier와 전략적 제휴를

및 40개국에서 5백만 ft 면적 이상의 창고 및 물류 센터를 보유 하였다. 120개 국에서 물류 서비스를 제공하고 있으며, 보관 및 배송에서 상당한 매출증가를 이루었다.

물류정보시스템에서는 통관, 해상 수출입, 회계를 전산화한 FAST 와 주문, 화물의 Tracking 과 Tracing 등을 전산화한 Flex 시스템 그리고, 항공 수출입과 회계를 전산화한 Interdoc시스템을 통합한 Single Database를 통해서 SCM Solution을 구축하였다.

M&A를 통해 규모 확대 및 네트워크 확충을 하였으며, 다국적 기업의 Supply Chain Management로서의 역할 수행을 위한 통합 시스템 구축을 하였다.

3.3.3 합병의 동기

제조업 및 유통업체들의 글로벌서비스 제공, 서비스 수요의 세분화 및 다양화 요구에 따라 보다 효율적인 글로벌 운송네트워크의 구축을 위해 또한 소비자들에게 SCM 서비스를 제공하기 위해 인수.합병을 지속적으로 추진하고 있다.

3.3.4 합병의 성과

UPS Supply Chain Solution를 설립하여 화물운송, 물류서비스, 통관주선, 국제교역, 컨설팅, 우편서비스, 그리고 금융서비스를 하나의 조직으로 통합하였다. 포워딩업무의 강화를 위해 세계 최고수준의 통관브로커인 Fritz를 인수한 후 Fritz와 기존의 포워딩 업무, 그리고 합병된 7개의 다른 포워딩 기업들을 통합하여 2001년에 UPS Freight Service를 세웠다. Fritz의 인수로 UPS는 소화물에서부터 중량화물까지 어떠한 수단으로나, 세계 어디로나 수송할 수 있는 서비스 포트폴리오를 갖추게 되었다.

3.3.5 향후과제와 기회

UPS는 미국내 운송 서비스를 시작으로 하여, 국제운송으로 사업영역을 확장시켜 오늘날 미국업계에서 선도기업의 프리미엄을 내세워 안정적 조직과 규모의 경제 우위에 서있다. 하지만 화물의 특급수송 분야에서 특화를 보이는 Fedex, 상업용 서류 등의 국제간 소화물 특송 서비스에서 우위를 차지하는 DP DHL 등과 같이, 자사의 차별화되고 경쟁적인 전략을 갖춘 타 업체의 위협이 매우 강하고 날카롭다.

또한 UPS는 안정적 조직의 형태이긴 하지만, 변화 및 소비자 요구에 보다 민감하게 반응하기 위해서 탄력적인 조직의 구축이 요구되어진다.

미국 및 일본의 특송 산업은 전자상거래 시장의 성장으로 현재 호황세를 누리고 있다. 미국은 3자, 4자 물류를 지향하며 동시에 완벽한 물류정보시스템을 구축하고자 e-transformation 의 추진이 활발하다. 일본은 물류환경 문제에 대한 정부와 민간계의 노력과 함께 ,물류아웃소싱의 활성화 와 24시간 택배서비스가 활발하고, 한국 물류시장으로의 진출도 시작 하고 있는 단계이다. 이러한 상황에서 UPS는 전통적으로 특화된 사업전략을 보유하면서도 다각적인 시도와 노력을 통해 국제물류시장에서 자사의 위치를 보다 굳건하게 유지, 계발해나가야 할 것이다.

3.4 금호아시아나의 대한통운 인수

3.4.1 사회 경제적 배경

금호아시아나의 대한통운 인수는 기업규모가 커지고 물류사업에서 선도적인 위치를 차지할 수 있기 때문이다. 금호아시아나 그룹은 아시아나항공, 한국 복합물류 등의 기업을 소유하고 있다. 글로벌 물류 기업을 꿈꾸는 금호아시아나 그룹으로선 최적의 위치에 올라선 셈이다. 그리고 대한통운 부동산 자산 이 7천억원가량되며, 컨소시엄에 참여한 대우건설도 이를 이용해 건설업계 에서 적절한 활용을 할 것으로 예상된다.

3.4.2 합병 회사와 피합병 회사

(1)합병을 주도한 회사: 금호아시아나

1946년 운송업체인 광주택시로 사업을 시작한 금호아시아나는 60년 동안 운송업과 건설업을 중심으로 발전해왔다. 초창기 택시사업에서 시작하여 점차 운수사업으로 확장하였고 더 나아가 항공 산업으로 발돋움 하게 되었다. 운송사업과 더불어 타이어 사업 및 고무 합성화학 사업 부분 또한 그룹의 모태 사업으로 발전 해 왔다. 2000년 초반에는 구조조정을 통하여 사업을 굳건히 다졌고 2006년에는 대우건설 인수와 함께 “아름다운 기업”을 선포함으로써 “업계 1등의 기업가치 창출”이라는 이념으로서 사업을 발전시키고 있다.

<표 3-18> 금호아시아나 기업연혁

1946	국내 운수사업의 시작인 “광주 택시”설립
1949	금호고속의 모태인 광주여객 설립
1960	금호타이어 설립
1988	아시아나항공 설립
1990	금호렌트카 설립
1991	글로벌 경영 추진 (중국고속버스 합작회사 설립 등)
2003	구조조정 마무리
2004	물류사업 진출 (한국복합물류, 호남복합물류 계열편입)
2005	금호타이어 런던 및 국내 동시상장
2006	아름다운 기업 선포 (윤리경영 도입),대우건설 인수

금호아시아나 그룹은 크게 화학/타이어, 건설/레저, 운송/물류, 금융/infra 4개 부분, 24개 계열사를 갖고 있다. 이 밖에 금호아시아나문화재단과 죽호학원 등 문화, 교육을 위한 재단을 설립하여 지원하고 있다.

(2)피합병측 : 대한통운

대한 통운은 1930년 조선미곡창고(주)로 출발, 8.15광복과 함께 1950년 한국미곡창고(주)로 상호를 변경하여 정부관리기업체가 되었다. 1956년 주식을 상장하였으며,1962년 한국운수(주)를 합병, 1963년 대한통운(주)으로 상호를 변경하였다. 1968년 정부관리기업체에서 완전 민영화되어 동아그룹에 인수되었다.

1977년에는 사우디아라비아 담맘항 항만운송사업과 카타르 운송사업 및 관련 사업에 진출하였고,1983년 리비아 대수로공사 (Great Man-made River) 1단계, 1992년에 2단계에 참여하였다. 2000년 11월 동아그룹 계열사인 동아건설산업 (주)에 대한 과도한 지급보증으로 법정관리 대상기업에 지정되었으며, 2001년 6월 회사정리계획 인가를 받았다.

대한통운의 사업영역은 물류사업, 해외사업, 택배사업, 컨테이너사업, 국제물류 사업, 차량 종합 관리 사업으로 구분 할 수 있다.

① 물류사업

- 도로운송

도로운송사업은 국내 화물유통 분담률의 90% 이상을 차지하는 운송의 주체로서 대한통운의 경우 산업 물자를 비롯한 국내유통화물의 알선과 수출입물자 수송을 위한 컨테이너 운송까지 다양한 수송수단을 동원하여 물류비절감을 위한 과학적이고 체계적인 방법으로 높은 서비스를 제공하고 있다. 특히, 화물 의 크기, 형태, 중량 등을 고

려, 수송에 가장 적합한 장비동원과 경제 운송경로 선택 등으로 전국 어느 곳에서나 고객의 요구에 대한 책임 수송을 다하고 있으며, 대한통운이 투자 개발 운영하고 있는 운송정보 시스템은 고객의 화물을 출발지에서부터 도착지까지 추적하는 첨단정보 시스템으로서 서비스 차별화를 통해 국내 최고의 운송기업으로서의 위치를 확보하고자 한다.

국내 화물운송 수단의 54%를 차지하는 도로 운송분야에서 대한통운의 점유율은 업계 1위를 유지하고 있으며, 전국적으로 거미줄처럼 연결된 조직망을 통해 언제 어디서든 양질의 운송서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

- 철도운송

국내에서 유일하게 철도운송 일반면허를 보유하고 있는 대한통운은 철도운송 과 관련된 모든 작업을 완벽하게 수행하기 위해 전국 최대 규모인 3백 26개 역에 지점, 영업소, 출장소를 운영, 연간 2천 6백만 톤의 철도화물을 취급하고 있다. 철도운송을 통해 관수물자 및 각종기업화물을 안전하고 신속하게 수송하고 있으며, 철도청을 대신해 소화물운송사업도 병행하며, 전국적인 네트워크와 지점망을 갖춘 도로운송과의 연계성을 통해 운송서비스를 제공하고 있다. 대한통운은 기업의 물류비용 절감과 물류서비스 향상을 위하여 기계하역이 가능한 파렛트 전용 유개화차 개발에 성공하여 파렛트화물의 집화에서 배달까지 철도를 이용한 일관수송 서비스로 물류표준화를 이룩하고 있다. 생산공장 에서 수요자 문전까지 철도를 이용한 일관수송 서비스를 제공하고, 철도화물 탁송,수송, 하역, 보관, 집배송 등 TOTAL 서비스를 수행한다. 물류표준화(파렛트, 화차, 자동차, 하역장비)를 피함으로서 물류비용의 절감, 물류 서비스 향상으로 물류효율화를 이루고 있다. 파렛트화물에 대한 철도하역 기계화로 물류비용 절감이 가능해졌으며, 생산공장과 수요지에 인접한 거점역을 고객의 물류센터로 조성하여 별도의 물류센터 운영에 따른 비용을 절감하고, 거점역을 통해 수요자 Lead Time을 충족시키고 있다.

- 해상운송

국내 전체 화물운송 수단 중 연안해상운송의 비중은 21%를 차지하고 있으며 도로 운송의 대체수단으로 육상운송의 한계를 극복할 수 있는 물류시스템 구축을 위해 중요하다. 대한통운은 항만하역, 도로운송, 철도운송, 연안해상운송, 보관 등 종합물류기업으로서의 국내운송 뿐만 아니라 외항화물운송까지 대한 통운 선택으로 운송할 수 있도록 외항화물운송사업등록을 마치고 서비스를 제공하고 있다. 대한통운은 Roll-On/Roll-Off 방식의 3,000톤급과 6,000 톤급 바지를 보유하고 석유화학, 발전소등의 기계설비, 플랜트장비 등 운송이 까다로운 화물들을 우수한 조작기술과 최신행

지주차, 모듈트레일러 등을 이용하여 하역, 육상운송을 일관 조작함으로써 국내중량물 운송에 있어 최고라 말할 수 있다.

- 항만하역

국내 총 27개 무역항 중 22개 항만에서 하역을 수행하고 있는 대한통운은 국가 기간산업인 항만시설에 최초로 민간자본을 투입하여 항만을 건설, 운영하고 있으며 현재 부산, 인천, 마산, 광양, 군산, 동해, 아산항등 주요 항만의 시설 및 하역 기계화를 위한 투자를 확대함으로써 항만하역 분야에서의 선두주자가 되기 위한 준비를 하고 있다.

- 보관물류

전국 각지에 총면적 15만평에 이르는 일반창고, 냉장.냉동창고 등 130여동의 각종 창고를 보유하여 경비절감은 물론 손해 및 위험방지와 함께 상품이 원활 한 유통을 할 수 있도록 하고 있다.

대한통운은 대전에 1만7천여 평에 이르는 대규모 화물터미널을 건립, 연면적 6천65평 규모의 창고 등을 비롯해 복합화물터미널 기능을 완벽히 구축하였으며, 부산에는 국내 최대인 지하1층, 지상7층의 7천여 평 규모의 냉동.냉장 창고를 건립하여 3만톤의 냉장 보관능력을 자랑하며 화물용 엘리베이터 4기, 고속 LIFCON (고속수직반송기) 2기 등을 갖춰 빠르고 정확한 입출고를 실현 하고 있다.

- 중량품 수송

대한통운은 중량품 수송에 필요한 최신형 지주차, 모듈트레일러, 크레인 등 각종 최첨단 장비를 보유하고 있으며, Roll-On/Roll-Off 방식에 의한 하역작업에 서부터 운반까지 초중량물운송을 수행하고 있다.

- 3자 물류

3자물류는 유럽과 미국의 아웃소싱, 로지스틱스 제휴(Logistics Alliance), 계약 로지스틱스 (Contract Logistics)의 개념에서 발전한 것으로 제조업체 또는 서비스 업체가 제조와 서비스 본연의 기능에 기업의 핵심역량을 집중하게 하여 고객만족과 비용절감을 달성할 수 있게 하기 위한 물류 사업이다. 대한통운은 70년에 걸친 물류운영 노하우와 3자 물류 컨설팅 경험, 국내 최대의 물류 네트워크와 인프라 등을 바탕으로 원자재 조달에서부터 최종 소비자에 이르기까지의 전체 물류 네트워크를 정보기술의 활용을 통해 합리화함으로써 비용 절감 및 이익증대를 추구하고 나아가 소비자 만족을 극대화하는 TOTAL 물류 시스템을 구축 계획 수립하여 운영하고 있다.

② 해외산업

• 미국 현지법인

미국 현지법인은 본사를 뉴저지에 두고 로스앤젤레스, 샌프란시스코, 시카고 등의 지점을 운영하고 있다. 최초 설립일은 1974년 9월이며 주요 업무로는 수출입화물의 해상 및 항공운송 주선, 창고보관업, 국내운송사업, 해외이주화물 사업과 한국정부가 미국 정부로부터 구매하는 군수물자운송대행 등 다양한 물류 관련 사업을 수행하고 있다.

• 동경지점

1972년 설립된 동경지점은 도쿄 중심가에 위치하고 있으며 주요 업무로는 해상/항공 포워딩, 창고 보관 및 해외 이주화물 사업 등을 추진하고 있다. 특히 2002년 월드컵 및 주요 국제 행사 물자 운송에 있어 다양하고 풍부한 경험을 갖고 있어 국내외 주요 화주들로부터 많은 신뢰를 받고 있으며 삼성전 자 반도체 물자 등 대형 프로젝트 물자의 안정적인 물류조작을 통해 그 우수성을 대내외적으로 널리 인정받고 있다.



• 중국 사무소

2001년 10월에 설립된 대한통운 중국 연락사무소는 중국 내에서의 하역, 창고보관, 포워딩 등의 업무와 거대해지고 있는 중국물류시장에 대한 교두보로서의 역할을 성실히 수행해 오고 있다.

• 베트남 사업법인

1996년 설립된 Korex Saigon 은 베트남 호치민시에 위치하고 있으며 베트남 Saigon Shipping Company 와 합작으로 설립된 컨테이너 운송 및 통관 전문 업체로 주요 업무로는 수출입컨테이너 운송, 통관 및 해상/항공 포워딩이다.

③ 택배사업

30kg 이내의 서류, 선물, 개인용품, 판매상품, 기업화물 등 소량, 소형의 각종 포장 화물을 보내는 사람의 문전에서 인수하여 운송업자의 책임 하에 받을 사람에게 인도하기까지 집화, 포장, 운송, 배달 등 물류 서비스를 일관되게 제공하는 Door to Door Service 이다.

신개념의 물류시스템을 구축하여 21세기 전자상거래에 걸맞은 물류서비스를 제공하고 있으며, 선진물류기법 컨설팅 및 고객 지향적인 서비스, 경제적인 물류비로 전자상

거래와 택배와의 WIN-WIN 전략을 만들어 가고 있다. 또한 대한통운택배는 국내에 만족하지 않고 미국 특송업체인 UPS와 제휴하여 세계화를 지향하고 있다.

④ 국제물류사업

전 세계 곳곳에서, 소량화물에서 초대형 화물까지 상품포장, 통관, 해상/항공 운송, 적하보험 부보 그리고 이에 부대되는 통관 과정상의 제반 공적절차에 이르기까지 수출입에 관련된 모든 업무를 완벽히 수행하여 고객의 완벽한 Door to Door Service를 목표로 하고 있다. 특히, 전문 인력과 전산화된 장비를 갖추고 수출입 화물에 대한 복합운송 주선업(수출입포워딩)과 국내외에서 개최되는 초대형 전시회 등에 대한 국제 행사물자 운송 및 전시 서비스, JR 컨테이너 업무 서비스, 해외 이주화물 서비스 등을 제공하고 있다.

- 수출입 포워딩(해상 및 항공)

화주의 모든 물류업무를 대행하여 국제간의 교역 화물을 수출자의 생산 공장에서부터 수입자의 창고까지 여러 단계의 운송과정과 제반절차를 신속하고 원활 하게 접속시켜 일관운송서비스를 제공하고 있다. 특히 대한통운 전국 네트워크를 이용하여 고객이 원하는 국가로 해상/항공 포워딩 서비스를 이용해 안전 하고 신속한 서비스를 제공하고 있다. 무역에 수반되는 여러 제반업무 즉, 통관, 식물/식품검사, 검역, 선적서류 정부, 은행 nego업무 등 모든 무역 관련 업무를 일관적으로 받을 수 있다.

- JR 컨테이너 서비스

12FT 소형컨테이너를 이용한 DAILY DOOR TO DOOR SERVICE로 컨테이너선보다 빠르고, 항공편 다음으로 신속한 수송이 가능하다. 또한 대한통운과 일본통운(NIPPON EXPRESS)이 1972년부터 현재까지 제휴중 이며, 보다 안정적인 서비스 제공 하고 있다.

- 국제 행사물자 운송

대한통운은 정교한 운송기술이 필요한 고가의 미술품, 국보급 문화재 및 이벤트 물자 등의 포장, 운송, 해체 그리고 전시에 이르는 완벽한 일관조작을 하고 있으며 대한통운의 첨단보유 운송 장비인 무진동 차량과 그 밖의 각종 특수 장비로 운송에서 설치까지 모든 업무를 서비스 하고 있다.

⑤ 차량종합 관리사업

대한통운은 정비 사업부문에서 신속, 정확, 친절을 신조로 하여 고객의 차량정비와

관련 부대사업에 최선을 다하고 있으며 각종최신 설비를 완벽하게 갖춰 국내 우수 자동차 메이커의 보증수리(A/S)공장으로 지정 받게 되었다. 직거래 선을 확보하여 낮은 가격으로 부품을 공급하는 등 고객의 다양한 욕구에 부응하고 있다. 또한 전국적으로 1급 정비공장 점포망을 구축해 운행도중 고장으로 인한 견인, 구난, 이동정비 등 각종 문제를 신속.정확하게 처리하고 있다. 이밖에 대한통운은 렌트카사업, 환경사업, 이사 화물사업 등에 진출해 있다.

3.4.3 합병동기

금호아시아나그룹은 대한통운 인수를 통해 아시아나항공, 한국복합물류 등 기존 계열사와의 사업 공유를 통해 시너지 효과를 극대화하겠다는 복안을 가지고 있다. 대한통운 인수로 육.해.공 연계를 통한 종합 물류사업을 전개할 수 있게 되었다. 금호아시아나그룹은 “대한통운을 글로벌 선도 종합물류업자 로 성장시키기 위해 그룹 차원에서 모든 역량을 발휘할 것”이라고 밝혔다.

3.4.4 합병의 성과



금호아시아나는 2006년 12월 자산 규모 5조5천억원의 대우건설을 인수한 데 이어 1조 5천억원의 대한통운을 인수함으로써 그룹 규모면에서 경쟁사인 한진을 제치고 7위(공기업과 포스코, 케이티)를 확고하게 됐다.

<표 3-19> 금호아시아나 그룹과 대한통운현황

구분	금호아시아나	대한통운
창립연도	1946년 광주택시	1930년 조선미곡창고(주)
대표이사	박삼구	이국동
임직원 수	3만9천명	5600명
자산	22조8730억원	1조5천억원
2007년 매출(추정)	21조원	1조 6천억원
2007년 영업이익(추정)	1조3600억원	880억원

3.4.5 향후과제와 기회

대우건설 및 대한통운을 인수했던 금호아시아나 그룹이 최종적으로 대우건설 을 매각하기로 결정하여 안타까움을 주고 있다. 왜냐하면, 차후 경과가 어떻게 진행되든지 일단 인수주체와 피인수주체에게 모두 피해를 준 실패한 M&A(인수 합병)의 대표적인 사례로 남을 가능성이 크기 때문입니다.

금호아시아나 그룹은 2006년말 대우건설을 약 6 조원 이상의 높은 가격에 매수하며, 그룹 도약의 긍정적인 의지를 내비쳤다. 금호산업 (금호아시아나 그룹)은 이미 대우건설을 인수하면서, 3조원 이상을 “빚”으로 충당했다. 이에 따라, 매년 이자도 지불하면서, 향후에 주식전환 가능성도 열어두고 있었다. 또 주가가 3년 안에 이자를 보상할 수준으로 가지 못하면, 차액을 물어주는 ‘풋백 옵션’(put-back option)형태를 취했기 때문에, 대우건설 인수에 다른 재무구조를 안정화 시키고,탄탄하게 하는 것이 M&A 이후의 최우선 과제였습니다. 그럼에도 불구하고, 금호아시아나는 2008년 1월 ‘대한통운’ 인수 의지를 최종 적으로 결정했습니다. 금호산업(그룹 지주회사)은 그 이전부터 이미 ‘대한통운’ 인수 의지를 피력하고 있었기 때문에, 이러한 인수시도는 이해 될 수 있다. 그러나 문제는 그 금액이다.

금호아시아나의 경우 재무구조가 안정화되기도 전에 ‘대한통운을’ 무리하게 인수하는 바람에, 그룹의 재무구조가 최악의 상황에 처해있다. 금호아시아나의 M&A 시도는 궁극적이었으나, 세계경제 환경이 암울하게 전개될 것이 확실시되는 2008년 초입에 무리하게 거대한 금액으로 ‘대한통운’추가 M&A를 시도하면서, 결국 화를 자초했다고 볼 수 있다.

금호아시아나 그룹이 이런 무리수를 둔 것은 결국 글로벌 ‘거시경제환경’을 충분히 관찰하고 조망하지 않았기 때문이다.

3.5 TNT 의 합병 사례

3.5.1 사회 경제적 배경

세계화기업들의 통합물류서비스에 대한 수요증가에 따라 효율적인 글로벌 물류서비스 네트워크를 구축하고자 업체간 인수합병 (M&A) 및 지역물류업체 들과의 전략적 제휴를 지속적으로 추진하고 있다.

3.5.2 합병 회사와 피합병 회사.

TNT Group은 세계 최대의 국제 상업우편 서비스 업체이며, 네덜란드 국영 우체국인 로얄 TNT 포스트 (Royal TNT POST), 특송사 TNT 익스프레스(TNT Express)를 거느린 다국적 기업이다.

TNT는 1946년 호주에서 시작한 특송업체 TNT와 200년 역사의 네덜란드 국영 우체국인 로얄 TPG 포스트 (Royal TPG Post)가 합병하면서 1996년 TPG로 탄생했다가 2006년 10월 TNT로 그룹명을 변경 하였다.

(1)합병을 주도한 회사: 네덜란드 우체국 (Royal TPG Post)

우편, 특송, 물류회사인 TPG는 2006년 10월부터 ‘TNT’로 그룹명을 변경 하였다. 65개국에서 약 15만 7천여 명의 직원들이 전 세계 200여 국가로 신뢰 있는 국제 특송 (Express), 우편 (Mail) 서비스를 제공하고 있다. TNT의 우편사업부분은 싱가포르, 영국, 중국 등 세계 각국 우정사업본부와 업무를 제휴하고 있으며, 이외 세계 유수의 기업 및 기관들과 제휴 및 인수합병을 통해 기업종합 물류 솔루션 사업자로 자리 잡았다.

(2)피합병측: TNT

1946년에 Ken Thomas 가 트럭한대를 밑천삼아 세운 Thomas Nationwide Transport로부터 TNT의 역사가 시작된다. 그 후 반세기 동안, 그의 기업은 타 기업과의 합병과 제휴를 통해 세계적인 기업으로 성장 했다.

네덜란드 TNT 그룹의 제 1 사업단위이며, 연간 2억여 건의 화물을 약 1,200곳에 이르는 자체 물류창고, 허브, 분류센터 네트워크를 이용해 전 세계 200여 개국에 특송 서비스를 제공하고 있다. 2006년 매출액은 60억 유로 (약 7조 2천억 원)이며 유럽, 아시아, 호주, 남미, 중동 등지에서 항공 및 육상 네트워크를 지속적으로 확장해 나가고 있다.

① TNT특송 서비스 전략

TNT는 1980년대까지 180개국에 걸친 다국적기업으로 성장하였고, 1996년 네덜란드 우정청에 합병 되었다. TNT의 모기업인 TPG(TNT POST Group)는 우편물부분, 특송 부분, 그리고 물류부분의 3개의 사업부분으로 구성되어 있다. TNT는 220여 국가에 주당 3.6백만 개의 소포와 서류, 화물을 1천여 개의 데포와 허브, 그리고 분류센터를 이용하여 운송하고 있다.

특송이 전체수익의 34.9%를 차지하고 있으며, 우편 37.1%, 물류 28%의 비중이 나 물류의 비중이 크게 증가하고 있다. 특송 중에서도 주로 유럽과 호주에서의 국내특송과 국가간 화물운송이 상당부분을 점유 (특송의 81% 가 영국, 프랑스, 독일, 이탈리아

, 베네룩스 3국 등 유럽국가에서의 트럭을 이용한 국내운송) 하고 있다.

TNT는 개인의 특송화물보다는 기업간 특송화물에 중점을 두고 있는데, 다음과 같은 5가지 특송서비스를 제공하고 있다.

- 즉시 배송 (SecurEdoc) : 2000년 중반에 도입, 암호화된 문서를 인터넷을 이용하여 즉시 배송
- 당일 배송 (TNT Sameday) : 유럽의 9개 국가에서 오전 8시이전까지 야간배송
- 익일 배송 : 0900 Express (세계 주요도시에 오전 9시까지배송보장),
1200 Express (세계 주요도시에 정오까지 배송 보장),
Global Express (세계 어디든지 특급운송)
- Economy 특송 : 유럽 지역에서 2일 ~6일 범위의 특정기한내 배송
- Special 특송 : 70개 이상의 국가에서 항공을 이용한 문전배송서비스를 제공하는 주문형 특송

TNT는 1998년 4월에 벨기에의 리에지에 European Express Centre (EEC)를 설립하였는데, 6개의 최신 화물분류시설을 설치하여 3가지의 분류체계 (서류 분류용, 작은 화물분류용, 그리고 항공기 컨테이너 분류용)를 운영하고 있다.

리에지의 EEC에서는 주당 14,500톤의 화물을 처리 (특송화물 90%, 소화물 9%, 서류와 위험물질 1%) 하고 있다.



② TNT물류 서비스 전략

TNT는 오랫동안의 물류 경험과 최신 시설 및 정보 통신 솔루션을 바탕으로 각 업종별 특화된 종합 물류 서비스를 제공하고 있다. 특히, 자동차와 전자부분에서의 맞춤 서비스는 종합물류 분야의 명성을 바탕으로 고객에게 경쟁력 있는 가치를 부여 하고 있다. TNT는 운송, 보관, 재고관리, IT SYSTEM 등을 가치 사슬로 연결한 통합 솔루션을 제공함으로써 고객들이 핵심 사업에만 전념할 수 있는 방법을 제시하고 있다.

TNT 물류는 고객들에게 가치를 창조하는 솔루션을 디자인하고 제공하며 관리한다. 핵심사항은 올바른 물품을 고객이 원하는 때에 고객이 원하는 화물을 최상의 상태로 적소에 배달하는 것이다. TNT의 이러한 물류 서비스는 개별국가 내에서 뿐만 아니라 TNT의 글로벌 네트워크를 통해 전 세계에서 실현되고 있다.

최근 종합물류에 대한 지속적인 투자와 인수 합병으로 인해 TNT Logistics는 지속적인 물류 서비스 개선과 특송과 종합물류를 연결한 시너지 효과로 각 업종별로 전문화된 부가가치 서비스를 제공한다.

<표 3-20> TNT N.V 연혁

1799	PTT Post (네덜란드 우정청 설립)
1946	Ken Thomas (Thomas Nationwide Transport)에 의해 호주 Sydney 에서 사업시작
1961	Sydney에서 정식 법인으로 등록
1973	유럽으로 사업 영역 확대
1985	TNT Logistics을 TNT의 새 사업부분으로 시작
1987	TNT European Air Network 구축
1991	TNT Express Worldwide 창설
1996	KPN에서 TNT인수
1997	새 브랜드 로고 런치
1998	TPG가 Amsterdam ,London , Frankfurt ,New York 주식시장에 상장
1998	Jet Service 인수
1999	Italy의 Tecnologista 인수
1999	TPG가 China State Post 및 Swiss Post와 MOU 체결
2000	미국의 CTILOGISTIX인수-TPG의 물류부분 역량 강화
20001	TPG가 영국 체신청,싱가포르 체신청과 세계최대 민간 국제우편 합작사 “Spring” 설립
2001	Korea Post 와 MOU 체결
2002	PTT Post가 TPG Post로 회사명칭 변경
2002	UN 산하기구인 WFP (World Food Program)와 함께 “Moving the World)프로젝트 추진
2005	TNT의 단일 브랜드로 통합
2006	Apollo Management에 TNT Logistics 매각 (CEVA Logistics로 상호 변경)
2006	GEODIS SA 에 TNT Freight Management 매각
2007	Asia Road Network 중국연결 (싱가포르에서 중국까지 5,000km 연결)
2007	중국 Hoau , 인도 Speedage , 브라질 머큐리사 인수 합병
2008	다우존스 지속가능 경영지수의 산업 운송 부문과 산업재 및 서비스 부문 1위

3.5.3 합병의 동기

M&A를 통한 물류서비스의 특화 및 서비스 지역의 광역화를 이루어 내며, 트러킹 및 물류관리를 포함한 물류 부대서비스 확충으로 특화 서비스의 광역화를 실현 하기 위함이다.

또한 특정지역에서의 다가적 M&A 추진 및 비효율적 조직 매각을 꾸준히 실현 하고 있다.

3.5.4 합병의 성과

세계적인 국제 특송업체 4대 메이저의 하나이며 현재 서비스 국가 수는 200여 개국에 달하는 TNT는 오스트레일리아 , 유럽과 동남아시아 지역에서 영업이 강세인 것으로 정평이 나 있다.

한때 경쟁자인 DHL, Fedex , UPS에 의해 유럽의 특송 소화물 배달 시장에서 도전 받았던 TNT는 기존시장의 통제권을 상실한데 대해 낭패감을 갖고 있는 프랑스, 독일 , 네덜란드 및 스위스의 우편당국과 경쟁자들에 효과적으로 대항하기 위해 M&A 및 제휴관계를 통하여 이들 시장에 신속하게 진입 할 수 있게 되었다.

제 4 장 M&A 상황 및 국내 물류업계의 발전방안

4.1 M&A 상황

사례연구를 통해 살펴본 글로벌 물류 기업의 팽창전략의 핵심과 형태는 다음과 같다.

첫째, 글로벌 물류기업들이 추구하는 팽창전략의 중요한 수단으로는 타 지역의 동종기업 및 포워드를 인수하거나 합병하는 M&A 전략이 집중적으로 추진되고 있다. 2006년 전 세계 운송 및 물류분야에서 발생한 M&A 규모는 총 724 억 달러이며, 2007년에는 이에 비해 30~40% 증가한 약 1,000억 달러로 추정되고 있다. 글로벌 물류기업 M&A 시장이 빠른 속도로 활성화되고 있는 가운데, 특히 미국을 포함한 아시아-태평양권에서 가장 활발하게 진행되고 있으며, 유럽 물류 기업이 가장 공격적인 것으로 분석되고 있다.

둘째, 우편, 철도 등 기존 물류분야에서 유지하고 있는 독점적 지위를 활용하여 자금력을 확보하고, 이를 기반으로 타 업종 및 지역 물류기업을 인수 합병하는 방법으로 글로벌 종합물류기업으로서의 성장을 추구한다.

셋째, 글로벌 네트워크 구축을 통해 기존 서비스 영역을 광역화하는 전략으로서 쿠리어(택배) 서비스 등으로 특화되어 있는 기존의 서비스 영역을 글로벌화 하는 전략이 추진되고 있으며,

넷째, 포워딩 및 물류관리 서비스를 중심으로 기업의 팽창전략을 추진함으로써 글로벌화하는 화주의 물류수요를 충족시킬 수 있는 대형 포워딩업체로 성장을 추구하고 있다.

통합특송업체

- 과거의 핵심비즈니스
 - 불특정다수 고객, 소량화물
 - 항공과 육상수송을 결합한 특송 서비스
- 강점
 - 수송수단, 수송망, 정보망구축

우편사업자

- 과거의 핵심비즈니스
 - 국내우편 및 소포 & 국내우편시장 독점
- 강점
 - 제휴와 인수합병 전략 선행
 - 국내배송 네트워크 구축

국제 포워드

- 과거의 핵심비즈니스
 - 불특정다수고객, 대량화물
- 강점
 - 수송수단과 거점 미보유, 유연성
 - 운송인과 글로벌 네트워크



물류업체

- 과거의 핵심비즈니스
 - 특정기업의 물류 전반에 대한 서비스
- 강점
 - 화주에게 물류개선책 제안
 - 물류전체를 관리 가능한 정보시스템

새로운 비즈니스모델 :
 종합 물류 서비스
 제공자

<그림 4-1> 물류시장에서의 새로운 비즈니스 모델

<표 4-1 > 글로벌 물류기업의 팽창전략 형태

구분	기업팽창의 형태 및 전략	주요 기업 및 사례
글로벌 종합물류 서비스	<ul style="list-style-type: none"> - M&A를 통한 점유율 확대 및 서비스 확충, 물류자회사 설립 - 기존 핵심서비스 확충, 전문분야의 경쟁력 및 수익성 확보 - 매수기업과 융합, 구조 및 기능 조정, 기업 문화 통일 추구 	Deutsche Post, Deutsche Bahn, UPS
특화 서비스의 광역화	<ul style="list-style-type: none"> - M&A를 통한 물류서비스의 특화 및 서비스지역의 광역화 - 특정지역에서의 다각적 M&A 추진 및 비효율 조직 매각 실시 	TNT
글로벌 포워딩업체	<ul style="list-style-type: none"> - M&A를 통한 점유율 확대, 전략적 제휴 및 계약 관계를 통한 물류기능의 확충 - 독자적인 성장전략에 의한 점유율 확대 및 물류서비스 확충 	Kuehne & Nagel, Ceva Logistic

한편 글로벌 물류기업들은 화주의 변화에 대응하기 위한 전략으로 'Bigger & Broader' 를 지상목표로 점진적 변화보다는 급진적 변화를 추구하고 있다. 즉, 산 가격으로 화주에게 보다 종합적인 서비스를 일괄 제공하기 위해 규모의 경제와 범위의 경제 원리를 심분 활용한 적극적 전략을 추진하고 있다. 이 전략의 핵심도구로 'M&A' 가 활용된다.

2005년 12월 있었던 독일 DPWN의 EXEL 인수, 독일 Schenker 의 BAX Global 인수 등 매해 추진된 수십, 수백 건의 물류 기업 간 M&A 들이 90년대 후반 이후 글로벌 물류시장의 움직임을 단적으로 대변하는 사례들이다.

우리가 잘 알고 있는 UPS, TNT등도 90년대 후반부터 2005년 까지 M&A를 체결하며 글로벌 종합서비스 능력을 강화해왔다. TNT의 경우 자신도 M&A 의 대상에 포함되어 TNT Logistic 부분을 CEVA Logistic 에 매각 하였다.

90년대 후반 시작된 물류산업의 글로벌 M&A는 '2006년 어느 정도 완결된 것으로 평가됐으나, 최근 금융위기로 인해 향후 2-3년간 새로운 M&A 시장이 형성될 것으로 판단된다. 또 최근 미국 대표 물류기업들이 기업가치가 급격하게 하락하고 있음을 볼 때 우리나라 입장에서 글로벌 M&A 시장에 진출할 수 있는 최적의 시기가 도래하고 있는 것으로 판단된다.

<표 4-2 > 세계 10대 3PL 기업

단위:\$백만

순위	2004~5	2004	2005	2006	2006
1	Exel plc	11,600	13,350	DHL Logistics	31,000
	DHL Global Forwarding	8,500	9,500		
	DHL Freight				
2	Kuehne + Nagel	9,316	10,700	Kuehne + Nagel	14,900
3	Schenker	8,900	10,700	Schenker	14,000
4	UPS SCS	5,300	7,700	UPS SCS	8,000
5	Panalpina	5,300	6,320	Panalpina	7,200
6	C.H.Robinson	4,300	5,689	C.H.Robinson	6,600
7	PWC Logistics	3,000		Agility	4,900
8	Expeditors Int'l	3,300	3,902	Expeditors Int'l	4,600
9	TNT NV	4,800	4,270	CEVA Logistics	4,600
10	NYK Logistics	2,800	3,600	NYK Logistics	4,200
Ratio		65.7%	72.50%	Ratio	76%

4.1.1 사례분석을 통한 물류기업의 M&A 배경

세계경제의 글로벌화와 블록화가 동시에 진행되는 등 세계 경제의 패러다임이 변화되면서 기업의 경영전략에 있어서 글로벌 차원의 생산, 판매 및 아웃소싱 체계가 확산되고 있음에 따라 기업은 핵심역량에 집중해야 할 필요성이 커지고, 이에 제조·유통 기업은 물류부문을 전문 물류업체에 전적으로 위탁하는 등 제3자 물류에 대한 수요가 급증하고 있다.

이러한 배경 아래 제조 및 유통업체들의 글로벌 서비스 제공, 서비스 수요의 세분화 및 다양한 요구에 따라 보다 효율적인 글로벌 물류네트워크의 구축을 위해 국제 물류업체간 인수합병(M&A)이 지속적으로 추진 중이며, 글로벌화, 종합화, 대형화를 통해 화주의 요구사항 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 종합 서비스 능력이 향후 물류기업의 경쟁력의 척도로 대두될 것이다.

물류기업의 종합 물류기업화가 추진된 가장 큰 전환점은 화주기업의 물류 아웃소싱에 대한 요구 수준의 강화이다. 공급사슬관리에 대한 화주기업의 관심이 커짐에 따라 서비스의 글로벌화에 대한 요구가 강화되고, 화주기업의 가격인하 및 서비스 수준 향상에 대한 압력이 증대되었다.

기존 제3자 물류기업의 형태는 크게 컨설팅 중심, 정보처리 중심, 물류자산 중심으로 구분되며 각 형태별 서비스 차별화를 위한 노력을 시도하게 되었으며, 이러한 과정을 통해 고정자산에 대한 투자를 축소, 기업의 재무 건전성을 확보하고 저비용·고수익 서비스를 제공하는 비자산형 제3자 물류기업이 급격하게 증가하게 되었다. 동시에 물류기업 스스로 화주에 대한 신뢰성 제고를 위한 노력이 지속적으로 확대되어 IT 기술에 기반한 고부가가치 서비스 제공, 비용 절감 효과의 계량화, 물류서비스 운영노하우의 집약화,외부품질인증 (예, ISO9000) 확보 등이 물류업계에 급속도로 확산되는 계기가 되었다.

유럽·미국의 우편사업자, 국제포워드, 특송업체, 물류기업들의 종합 물류화 과정의 핵심 키워드는 물류 기업간 M&A를 들 수 있으며 대부분의 종합물류 서비스 기업이 최근 수년간 적극적인 M&A를 통해 서비스 영역 및 서비스 범위 면에서 다양화를 추구하고 있음을 볼 수 있으며, Deutsche Post, Deutsch Bahn, UPS, TNT 등이 M&A를 통해 종합물류기업으로 전환한 대표적 사례이다.

4.1.2 물류기업 M&A 사례분석의 공통점

해외 글로벌 물류기업은 운송이나 보관등 단위 업무 기반의 기존 상품이 아니라 고객 요구사항을 공급망 관리 관점에서 접근하는 고부가가치의 통합형 서비스를 제공하고 단위 기능들을 표준화된 업무 블록으로 구성함으로써 유연한 프로세스를 구현하여 산업별 솔루션의 상품화가 가능하도록 되어있다. 또한 체계적이고 조직적인 서비스 상품관리 및 브랜드 관리가 글로벌 종합물류기업의 공통점이라 할 수 있다.

글로벌 종합물류기업은 선진 IT 아키텍처에 집중투자하고 서비스 오퍼링별, 고객별 특화/부가가치 솔루션을 Buy and Build 방식으로 접근하고 있다.

글로벌 종합물류 기업의 서비스 제공 전략은 제공 서비스별 브랜드화된 자회사들의 협력을 통해 신상품 개발시 활용할 수 있도록 하고 로컬 마켓에서는 해당 운영회사에서 다른 서비스 운영회사의 존재 여부에 따라 서비스 제공 여부가 영향을 받도록 하였다. 그래서 운영 회사간 제공 서비스 연동 여부 및 해당 지역 커버리지별 서비스 사용성이 중요하게 되었다.

4.2 국내 물류 업계의 발전방안

국내 물류기업의 영세성 문제를 해결하기 위해서는 대형화가 필요하다. 이는 사례연구를 통해 살펴본 우정사업의 민영화를 통한 물류분야에서 유지하고 있는 독점적 지위를 활용한 대형화 및 자유경쟁을 통해 업체간 인수 합병이 일어나는 과정에서 이루어질 수 있고, 대기업의 자회사 및 물류전담부서에서 분사를 통해 대형화할 수 있다.

M&A를 통한 다각화는 규모의 경제 뿐 아니라 시장점유율을 강화시킬 수 있다. 정부는 이러한 업체간 M&A 및 분사를 통한 업체 간의 대형화 과정에서 걸림돌이 되는 제도 및 세제를 과감히 개선할 필요가 있다

4.2.1 우정사업의 글로벌화

우정산업의 성격이 공공형에서 기업형으로 전환하는 것은 국내뿐만 아니라 전 세계적 인 추세이다. 우정사업본부의 구조변화는 전 세계적인 추세에 따라 기존의 조직을 기업형 조직으로 전환함으로써 효율을 극대화시킬 필요성이 큰 때문인 것으로 판단된다.

우편서비스환경도 상당한 변화의 시기를 맞이하고 있다. 인터넷 등 대체 통신수단의 급속한 발전과 홈쇼핑을 필두로 한 전자상거래 활성화, 시장개방으로 인한 경쟁심화 등으로 인해 편지를 배달하는 전통적 의미의 우편서비스 입지는 크게 약화 되었다. 반면 이 같은 움직임은 e 비즈니스와 물류배송사업시장을 대폭 확대시키는 의외의 결과를 도출함으로써 우편사업은 위협과 기회를 동시에 맞고 있다.

우편서비스는 사양산업이 아니라 수익성 있고 비전 있는 사업이 될 수 있다. 세계적인 우편사업자인 독일우정(Deutsche Post)이나 네덜란드우정 (TNT Post Group)이 자국내 는 물론 전략적 제휴와 M&A 등을 통해 전 세계로 사업기반을 넓히며 성장가도를 달리고 있는 것만 봐도 이 같은 흐름을 간파할 수 있다.

우정사업본부는 국내 물류배송사업시장 1위(특송)에 안주 할 것이 아니라 국제물류시장에 진출하여 글로벌 부가가치를 획득할 수 있는 기반을 조성하기 위해 종합물류 기업

으로의 육성이 필요하다.

4.2.2 업체간 인수합병을 통한 발전방안

우리나라 기업이 글로벌 물류기업을 M&A 한다고 하면 다들 실현 불가능한 일이라는 평을 내린다. 하지만 글로벌 M&A 시장에서는 작은 기업이 자신보다 큰 글로벌기업을 인수·합병해 글로벌기업으로 성장한 사례가 빈번하다.

쿠웨이트의 PWC Logistics (현 Agility)가 대표적인 사례이다. 2003년까지 PWC Logistics는 국제 물류시장에서 전혀 이름이 알려지지 않은 중동의 물류기업이었다. 하지만 걸프전 동안 미군의 군수품 수송을 담당하면서 처음 이름을 알리고, 2004년 미국 글로벌 물류 기업인 GeoLogistics, 2005년 싱가포르 Trans-Link, 미국 Transoceanic, 2007년 중국의 포워딩기업인 GRITCL을 인수하면서 4년만에 글로벌 3PL 순위 7위의 기업으로 급성장했다.

이처럼 글로벌 물류 기업들이 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 M&A를 통해 성장하는 동안 우리나라 물류기업들은 여기서 철저히 소외돼왔다. 이로 인해 우리나라의 경제규모가 세계 12~13위권을 유지하고 있음에도 불구하고 글로벌 시장에서 경쟁할 수 있는 대표물류기업을 하나도 육성하지 못하고 있는 실정이다.

이제 M&A는 우리가 선택해야 할 대안 중 하나가 아니라, 반드시 활용해야 할 필수적인 전략도구임에 분명하다. 이와 함께 더 이상 M&A가 미국 및 유럽 기업들의 전유물이 아니라는 점을 명확히 인식하고, 보다 적극적인 사고를 갖추어야 할 것이다.

(1) 대기기업의 자회사를 통한 대형화: 글로벌비스

글로벌비스는 2001년도 사업 개시 이후 연평균 67%의 고속 성장을 거듭하며 2005년도 1조 5천억 원의 매출을 달성 하였다. 주요 사업으로 수출입 물류, 국내 운송, 완성차 물류, 포장, 보관, 물류장비 임대 기계 및 설비설치, 물류컨설팅, 중고차 사업, CKD(Complete Knock Down)사업을 하고 있다.

현재 글로벌비스는 „CS 고객 중심 경영으로 고객 가치를 최대화하는 글로벌 종합 물류

기업“이라는 비전을 가지고 고객을 최우선시 하여 기업 목표를 달성하고자 노력하고 있다.

그러나 영업활동 영역이 모기업 및 모기업 협력업체를 중심으로 특정되어 있으며, 특수 업종 중심으로 편중화 되어 있다. 주요 문제점은 자가 물류와 물류 자회사를 통한 2차 물류의 한계를 극복하지 못하고 있다. 이러한, 2차 물류의 한계를 극복 하기 위해서는 국내에서의 화물 유통뿐만 아니라 화주가 요구하는 국제적인 물류 네트워크를 유지하고 있어야 하고 이에 필요한 전략수립 및 첨단기술 등의 적용이 용이해야 한다. 즉, 전략적 측면에서 물류 네트워크를 설계하고 글로벌 체제를 갖춘 기업으로 성장하기 위해서는 인프라가 잘 구축되어 있는 기업과 제휴 및 M&A 를 성사시켜 전문 물류기업으로 성장하여야 한다.

(2) 기존의 서비스 영역을 글로벌화하는 전략: 대한통운

우리나라 물류기업 중 제3차 물류를 표방하고 있는 업체 중 종합물류서비스 제공 및 부가가치 물류서비스 제공에 역점을 두면서 경쟁사와 차별화된 전략으로 국내와 국제물류에 대한 서비스를 통합적으로 제공할 수 있는 물류업체는 몇몇 업체에 불과하다. 대한통운은 국내 최대의 물류 인프라를 가지고 차별화된 원스톱 서비스를 제공하고 있으며, 국제화 전략과 첨단정보시스템을 통한 고도화 전략 모두를 구사하고 있어 글로벌화된 전문 물류기업으로서 세계시장에서 경쟁할 수 있는 가능성이 가장 높은 물류기업이라고 할 수 있다.

그러나, 미국, 중국, 일본, 독일, 베트남 등 제한된 자사중심의 물류네트워크는 전 세계 자사중심의 네트워크를 형성하고 있는 글로벌 업체를 선호하는 다국적 기업의 서비스 수요를 충족하기에는 부족하다.

따라서, 네트워크 구축을 통해 기존 서비스 영역을 광역화하는 전략 및 물류관리 서비스를 중심으로 기업의 팽창전략을 추진함으로써 글로벌화하는 화주의 물류수요를 충족시킬 수 있는 대형 포워딩업체로 성장하여야 한다.

4.2.3.제도적.정책적 지원 및 기타 발전

(1)종합물류기업 육성

동북아 물류 중심 국가 건설을 위해 공.항만 시설 확충, 배후단지 개발과 함께 외국의 물류기업 유치를 위한 노력이 필요하다. 그러나 진정한 동북아 물류중심국가가 되기 위해서는 우리 물류 기업 중에서 글로벌 네트워크를 구축하고 동북아 물류 시장을 선도할 수 있는 글로벌 물류전문기업이 육성되어야 한다.

세계적인 제조 기업들은 핵심역량에 집중하기 위해 세계적 네트워크를 갖추고 공급사슬 전체의 물류관리 서비스를 제공하는 물류전문기업을 활용하는 3자물류 서비스를 통해 물류비를 절감하고 있다. 하지만 우리의 경우 종합물류서비스를 제공하는 기업이 극소수에 불과하고,물류시장의 규모 자체가 작아 물류전문기업들이 성장할 수 있는 기반이 미비하다. 기업물류비 절감을 통해 제조업의 글로벌 경쟁력을 강화함과 더불어, 우리나라 물류기업이 국제물류시장에 진출하여 글로벌 부가가치를 획득할 수 있는 기반을 조성하기 위해 종합물류기업의 육성이 필요하다.

국가 또는 지방자치단체가 공급하는 시설 즉 화물터미널, 산업단지, 유통단지, 물류관련 시설 등에 종합물류기업에게 우선적으로 입주하도록 하여야 할 것이다. 또한 국가 또는 지방자치단체는 종합물류기업에게 물류시설의 확충, 효율적인 물류업무 처리를 위한 물류정보시스템의 구축, 첨단 물류기술의 개발및 적용, 물류업무의 자동화 및 물류장비의 표준화, 해외시장의 개척 등의 사업에 소요자금의 일부를 융자하거나 부지의 확보 등을 지원해야 할 것이다.

국제물류시장에 진출하여 글로벌 부가가치를 획득할 수 있는 기반을 구축하기 위해 종합물류기업의 육성이 필요하다. 종합물류기업 육성은 일괄 수송 및 물류관리 기능의 결여 문제를 해결할 수 있을 것이다.

(2)법적.제도적 정비

우리나라에서 복합운송주선업에 종사하는 사람은 많지만 복합운송주선업에 관련된 업무는 서로 다른 법규 및 관련부처에 의하여 이루어지고 있다. 따라서 운송수단에 따라

다른 법률이 적용되고 있었고, 복합운송에 관련하여 포괄적으로 규정하고 있는 법규가 없었다. 때문에 복합운송주선인이 복합운송을 수행하기 위해서는 운송수단별로 각기 다른 법률에 의하여 등록 등의 절차를 다른 관리기관에서 밟아야 했다. 2008년 건설교통부와 국토해양부가 통합되 이러한 불편함이 조금은 해소되었으나 복합운송에 관련된 각 부처는 다양하기 때문에 아직은 업무에 불편함이 있다고 하겠다.

복합운송주선인이 실제로 관련 법률이 요구하고 있는 모든 자격을 취득하는 것은 상당히 어렵다. 이는 복합운송주선인에게 불필요하게 많은 비용과 시간의 소비를 요구하며 관리체계의 일관성 없는 정책추진은 이를 더욱 심화시킨다. 따라서 이들 법률 및 정책에 대한 합리적인 정비는 다음과 같은 방향으로 추진되어야 할 것이다.

복합운송주선업의 등록기준 강화이다. 정부차원의 복합운송주선업의 신뢰성 확보와 경쟁력 강화를 위해 복합운송주선업을 영위하고자 하는 자에게 최소한의 설립요건을 강화시키는 제도적 장치가 요구된다. 최소한의 성립요건을 강화시켜 최소자본규모, 이행증권 및 적절한 책임보험의 확보 등을 의무화 시켜야 할 것이다. 이는 자유경쟁에 따른 시장 원리와 정부의 지나친 규제를 벗어나 자유로운 기업 활동의 보장이라는 추세에 역행하는 일이지만 한국 특유의 지연, 혈연, 학연이 강조되는 기업문화와 시장 환경 하에서는 선진 외국의 경우처럼 시장경제 논리에 따를 수 있는 상황이 아니기 때문에 정부의 개입이 필요하다. 따라서 우리나라 복합운송주선업의 문제점인 경영규모의 영세성, 수입원 불확실성, 물류업체간의 제휴 미흡, 전문성 부족, 복합운송기능의 미비 등을 해결하기 위하여 복합운송주선업의 등록을 강화하여 국제경쟁력을 갖춘 기업으로 성장할 수 있도록 정부의 개입이 필요한 시점이다.

(3)물류전문인력 양성

우리나라 물류산업은 물류비 절감의 차원을 넘어서 국가산업의 주요 전략으로 부상하고 있으나 우리나라 물류산업은 아직 선진화되어 있지 못하다. 따라서, 장기적인 관점에서 물류의 중심이 되기 위해서는 물류시설과 물류전문인력이 모두 필요하다. 특히 물류 전문가의 확보는 장기적인 물류산업의 발전을 위한 필수적인 요소로서 물류에 대한 기본 소양을 갖추고 현장에서 일하는 실무자에서 많은 경험과 이론을 습득하고 물류산업을 선도할 수 있는 물류전문가들이 필요하다.

물류산업에 필요한 인력은 하나의 전공지식을 습득시켜 양성할 수 있는 인력이 아니므로 각 분야별 (물류기술 개발, 물류관리, 물류정보시스템)전문가 양성을 위해서는 다양한 전공이 복합적으로 전달될 수 있는 특성화된 교육기관이 필요하고 인력도 실무전문가, 관리자 등으로 양성할 필요가 있다.

물류를 위해 설립된 특성화된 대학에 대한 정부적인 차원의 전폭적인 지원 및 해당 대학은 물류전문가를 양성할 교육체계를 마련하여야 한다.

물류산업은 21세기 우리나라 경제를 이끌어갈 미래의 성장산업이고 나아가 우리나라의 동북아 물류 허브화 실현을 위해서 물류의 흐름을 이해하고 물류에 대한 전문 지식과 폭넓은 식견을 가진 물류 전문 인력을 양성하는 것이 최우선 과제를 인식하고 관련기관 및 민간 물류기업 등의 적극적인 지원이 필요하다



제 5 장 결 론

전 세계적으로 물류산업은 생산, 유통, 소비 등 다양한 관련 업종과 연계하여 막대한 고부가가치와 고용을 창출하는 산업이다. 효율적인 물류체계의 확립은 기업의 비용 절감 및 경쟁력 제고에 효과가 있어 제조업 발전에도 크게 기여하고 있는 것으로 분석되고 있다. 이와 같이 국가 경제에서 중요한 기능을 수행하고 산업의 파급효과가 큰 물류산업 육성의 필요성은 계속해서 증대되고 있다.

이에 본 연구에서는 국가적으로 핵심 성장산업으로 육성시키고 있는 물류산업의 활성화 방안중의 하나가 M&A임을 제시 하였다.

본 연구의 M&A 사례 연구는 성공적으로 M&A를 수행하고 있는 특정 물류기업의 사례에 국한하여 탐색적 연구를 수행하여 실패요인들을 일반화 시키지 못 했다. 또한 국한된 사례를 중심으로 분석하여 연구결과의 일반화에 한계가 있다.

국내 물류업계가 규모의 영세성, 전문인력의 부족, 해외 네트워크 구성의 미비, 정보 전산화의 미비등은 정부에서 추진하고 있는 종합물류기업 추진만으로는 한계가 있으며, 따라서 국내의 종합 물류기업을 글로벌 종합 물류 기업으로 육성 할 수 있는 전략적 도구중에 하나가 M&A임을 제시하였음에 그 의의가 있다.

향후 연구에서는 객관적이고 정량적인 분석을 통한 국내외 물류업계의 M&A를 통한 발전방안을 모색 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 신재영, 오성인(2008), "Combined chassis 트레일러를 이용한 컨테이너 차량 경로 문제", 한국항해항만학회 2008 공동학술대회, 논문집, pp.155-156
- 김화진, 송옥렬(2007) "기업인수 합병", 박영사, pp.9-28
- 박원우 "M&A 와 문화충돌 관리", 집문당, pp.15-22
- 제갈정웅, 최도성 , 곽수근, "글로벌 시대의 M&A 사례", 창해, pp.541-598
- "국내외 물류시장 이제는 변화가 필요하다", 물류와 경영 통권 제235호, pp.38-43
- 한철환(2002), "글로벌 물류 기업의 M&A 동향과 시사점", 해양 수산 동향 제1056호
- 성행경(2006), "세계로 뛰는 물류 기업 글로벌 경영에 사활", 서울 경제
- 최충희(2008), "물류기업의 M&A 및 팽창전략", KMI 지구촌 해양수산:해운.항만 제 414호
- 정재현, 조항(2008), "글로벌 기업들의 물류 전략 사례 연구", 물류학회지 제18권 제4호 pp.65-92
- 예충열(2003), "항공특송산업의 전략과 아태지역의 항공특송시장 분석", 경영 학회지 제1권 제1호, pp.13-15
- 대한상공회의소(2003), "물류 아웃소싱 실태조사"
- 박화식(2006), 물류환경 변화가 한국 포워딩 업계에 미친 영향 분석, 인하대학교 석사 학위 논문
- 추동화(2009), "추동화의 물류이야기", 월간조선
- 이창희(2008), "경남도내 물류 전문기업 육성방안", 경남발전연구원

강동국(2008), "국제물류환경 변화에 따른 우리나라 복합운송주선업의 발전방향", 한국해양대학교 석사 학위 논문

서상범(2008), "글로벌 금융위기와 물류분야의 투자방향", 월간교통 통권 제130호

서훈택(2008), "물류기업의 국제경쟁력 강화를 위한 전략과 과제", 한국교통연구원 월간교통 2008년 8월호

물류신문(2009), "국내 3PL기업 바람직한 미래상과 과제 점검", 물류신문 2009년 1월

도이치포스트 <http://www.dpwn.com>

디에이치엘 글로벌 포워딩 <http://www.dhl.com>

한국물류협회 <http://www.kola.or.kr>

물류신문 <http://www.klnews.co.kr>

금호아시아나그룹 홈페이지 <http://www.kumhoasina.co.kr>

대한통운 <http://www.korex.co.kr>

매일경제 <http://www.mk.co.kr>

유펜에스 <http://www.ups.com>

쉬핑가제트 <http://www.shipjob.co.kr>

셱커 <http://www.schenker.com>

셱커코리아 <http://schenker-kr.com>

티엔티 <http://www.tnt.com>

해운항만물류정보시스템 <http://spidc.go.kr>

