



〈日 2자물류시장 실태와 시사점〉

모기업 의존도 ↑ 글로벌 SCM 구축 ↓

글. 이장균 | 이장균 현대경제연구소 수석연구위원

도요타 등 일본의 우수한 대기업들이 2자물류 때문에 성장하지 못하고 있다. 필자가 연구한 '일본 물류자회사(2PL)의 문제점과 대응 사례 분석' 자료를 보면 2자물류가 글로벌 SCM 구축에 오히려 걸림돌이 되고 있는 것으로 분석됐다.

1990년대 일본 기업들은 글로벌 경영을 위해 그 핵심역량으로 글로벌 공급망(SCM)을 선택한다. 하지만 2자물류업체들은 국내 운송, 창고보관 등 단순 물류만을 해왔기 때문에 최적의 글로벌 SCM 구축에 걸림돌이 됐다. 이는 자연스럽게 최적의 SCM을 구축하는 것이 주된 업무인 3자물류와 경쟁력에서 뒤떨어질 수밖에 없다는 것을 의미한다. 이와 함께 모회사의 지나친 의존도 때문에 2자물류 기업 자체의 혁신을 기대하기 어렵다는 구조도 가지고 있다.

일본의 2010년도 매출 상위 150대 2자물류업체들을 살펴보면 3자물류를 수행하는 기업은 44곳이며, 이들 기업의 3자물류 실적 비중은 32%에 불과했다.

특히 일본담배산업(담배 제조업 1위)의 물류자회사인 TS네트워크의 3자물류 매출액은 제로였다. 2위인 히다찌제작소의 물류자회사인 히다찌물류는 70%, 2

위 JFE물류는 44%, 도시바물류는 26%로 조사됐다.

기업들의 3자물류 활용은 높는데 비해, 상위 2자물류업체들은 여전히 높은 수준의 매출을 모기업에 의존(68%)하고 있다는 대목이다.

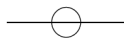
특히 이들 물류자회사의 3자물류 영업이 강화되고 있다 하더라도 그 규모는 제한적이며 물류전문성이 결여돼 있다는 점이다. 실제로 2006년 일본 2자물류기업을 상대로 외부 영업(3자물류)에 관한

설문조사를 실시했다.

응답 기업의 29%가 '모회사의 업무가 전부'라는 응답이 29.2%, '외부영업을 검토하고 있지만 실행 부족'이 20.8%로 조사됐다. 나머지 50%는 '적극적으로 외부 영업을 전개'하고 있다고 응답했지만 이들 업체의 절반은 외부 매출이 20% 미만에 불과했다. 결국 모기업이라는 울타리 안에서 외부영업을 강화하더라도 사업 규모는 미미하다는 것이 증명된 것이다.

■ 일본 대기업 및 물류자회사 보유현황 (2009년기준)

업종	모회사(매출, 단위:조엔)	물류자회사(매출, 단위:억엔)
수송용기기	도요타자동차(18.9)	도요타 수송(671), 애지육운(275), TAS익스프레스(112)
기계	미쯔비시중공업(2.9)	MHE에어로스페이스로시스템(63)
기계	고마쯔(1.4)	사가미물류서비스(34)
전기	히다찌제작소(8.9)	히다찌물류(2228)
전기	파나소닉(7.4)	파나소닉로지스틱스(772)
전기	소니(7.2)	소니서플라이체인솔루션(351)
전기	도시바(6.3)	도시바물류(1057)
전기	TDK(0.8)	TDK무라다퍼실리티즈(6)
철강	신일본제철(3.4)	일철물류(669), 일철운수(311)
철강	JFE홀딩스(2.8)	JFE물류(1476)
정밀기기	올림푸스(0.9)	올림푸스로지스틱스(39)
화학	미쯔비시케미칼홀딩스(2.5)	미쯔비화학물류(791)
식품	일본다바코산업(6.1)	TS네트워크(1만1582), 제이티물류(177)



■ 일본 주요 물류자회사
3자물류 매출 비중

회사명	외부비중(%)
히다찌물류	70
일수물류	70
씨엑스카고	64
삼양전기로지스틱스	60
알프스물류	59
후지물류	50
JFE물류	44
미쯔비화학물류	36
도요타수송	35
아사히로지	32
스미토모금속물류	30
일철물류	30
기린물류	30
도시바물류	26
파나소닉로지스틱스	20
히다찌전기로지텍	4

*매출 상위 44개사 평균 3자물류
매출 비율은 32%로 나타남

그렇다면 한국은 어떨까. 한국의 현재 물류현황은 한마디로 '물류비는 증가, 효율성은 저하'로 표현된다. 한국교통연구원이 2010년 12월에 발표한 '2008년 국가물류비 산정 및 추이 분석' 따르면 GDP대비 국가물류비가 2000년 16.3%에서 2008년 17.4%로 증가했다. 액수로 2000년 94조원에서 2008년 178조원으로 동기간 연평균 8.3% 증가했다.

반면 물류활동부가가치는 2004년 53.5%를 정점으로 하락해 2008년 43%로 나타났다. 기업물류비는 2001년 89조원에서 2009년 152조원으로 연평균 6.9% 증가했다. 다만 기업물류비는 매출액 대비 감소세이며 일본(2009년 6.6%)보다는 4.8% 정도 높은 수준이다. 이중



3자물류비는 2005년 42.9%에서 2009년 39.6%로 낮아져 오히려 2자물류 비중이 높아지는 기이현상으로 변했다. 이 같은 현상은 2자물류기업에 3자물류 실적도 포함됐기 때문으로 보인다.

이 때문에 정부 차원에서 3자물류 경쟁력 강화와 활성화 노력에도 불구하고 2자물류비가 증가세를 보이고 있어 3자물류 활성화를 위한 다른 정책적 접근 방식이 필요하다는 분석이 나왔다. 그 방편으로 일본의 현 2자물류 재편사례를 살펴볼 필요가 있다.

현재 일본은 3가지 방향으로 2자물류를 재편하고 있다.

첫째, 그룹내 지역, 기능별로 복수로 존재했던 2자물류사들을 통합시켜 간접비용을 절감시키고 있다. 전국 네트워크 구축 또는 모기업에 따른 2자물류기업 재편을 의미한다. 그 예로 동경우유우수와 칸트라는 서로 합병해 명치로지텍(명치유업明治乳業)을 설립했다.

둘째, 2자물류를 해산시키거나, 반대로 지분을 증대로 완전 자회사화 한다는

것이다. 석원업체는 2007년 10월 2자물류사를 해산시키고, 기능을 본사로 흡수시켰다. 미쯔이화학도 2008년 1월, 미쯔이화학물류를 본사로 흡수시켰다. 미쓰비시제지 또한 2008년 7월, 랑속통운의 지분보유율을 92.6%에서 100%로 완전 자회사화했다.

셋째, 물류 아웃소싱 흐름에 따라 2자물류회사를 매각하는 방법도 나타나고 있다. 일본IBM은 2008년 1월 2자물류사인 일본IBM로지스틱스의 모든 주식을 안전창고에 양도했다. 다카노푸트(닛토회사)도 2자물류사인 다카노물류서비스의 모든 주식을 히다찌물류에 양도하면서 물류를 위탁시켰다.

이렇듯 현재의 일본 2자물류는 사라지는 추세다. 2004년 6월부터 2010년 10월 동안 발생했던 2자물류의 신설, 매각, 양도, 해산, 정리 등 총 70개의 사례를 살펴보면 신설은 13개 기업에 불과했다. 반면 매각, 양도 28개, 해산, 흡수합병 29개로 81%가 2자물류를 정리했다.

이런 점에서 국내 물류산업도 일본의

■ 일본 물류자회사의 매각 및 사업양도 현황

시기	물류자회사	모기업	인수기업
2004	후지프로지스틱스	후지프	DHL서플라이체인
2004	TDK물류	TDK	알프스물류
2005	아사시아	대환	일본우정공사
2007	시세이도물류서비스	시세이도	히다찌물류
2007	오무론로지스틱크리에이트	오무론	스미토모창고
2008	일본IBM로지스틱스	일본IBM	안전창고
2010	삼양전기로지스틱스	삼양전기	릉리치그룹
2010	후지프물류	후지프전기홀딩스	미쯔비시창고
2010	TDK무라다퍼실리티즈	TDK무라다	알프스물류

