

한/중 물류산업의 SCM 전략에 대한 연구*

A Study on the SCM Strategy of Korea & China Logistic Industrial

최창열(Chang-Yeoul Choi)

인하대학교 정석물류통상연구원 연구교수

목 차

- | | |
|-------------------------|--------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 한/중 물류시장의 현황 | 참고문헌 |
| III. 한/중 SCM의 이론적 고찰 | |
| IV. 한/중 물류산업의 SCM 구축 전략 | |

Abstract

In recent years, most of Supply Chain Management literature has emphasized the importance of information sharing among supply chain partners, but empirical researches are few until now, especially in Korea. The purpose of this study is to develop an empirical model focusing on information exchange among partners in supply chain, and to analyze the main factors influencing the causal relationship between information exchange and performance.

Based on cross-sectional questionnaire survey on Korean manufacturing firms, this study analyzed the factors influencing information exchange such as environmental factors, organizational factors, relationship factors, and information characteristics of the sample firms. Our major findings might provide many useful insights for managers in exploring the most efficient system for information exchange among partners in the context of SCM.

Key Words : Supply Chain Management, Analytic Hierarchy Process, Nonferrous Metal Industries, Successful Factor, Win-Win Relationship, Trust, Collaborative Planning, Partnership

* 이 논문은 2005년도 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2005-005-J10202).

I. 서론

정보통신의 발달로 디지털 경제로 전환된 세계 경제는 새로운 패러다임을 바탕으로 새로운 시장으로 변화되었다. 기업에게 e-비즈니스 시장은 이제 선택이 아닌 필수가 된 것이다. 이러한 패러다임의 변화는 물류 시장에도 영향을 미치고 있다.

중국은 세계 제조 중심으로, 세계 최대의 소비시장으로 부상하였다. 소비시장의 성장은 필연적으로 물류 유통 시장의 성장을 수반하게 된다. 세계 물류시장은 꾸준히 성장하고 있다. 중국 물류산업 또한 고속성장 중이다. 중국물류구매연합회에 따르면 지난 2001년부터 2005년 기간 중 중국전체물류비는 158조, 7,000억 위안. 연평균 성장률은 23%로 급성장하고 있다. 이는 같은 기간 중 GDP연평균 성장률 9.5%를 훨씬 상회하는 수치이다.

이 같은 추세는 향후 2010년까지도 이어져 2006년부터 2010년까지 중국의 물류산업은 연 평균 16.7%의 속도로 성장, 2010년에는 국가물류비가 90조 위안에 달할 것으로 예측되고 있다.

2005년 12월 중국 물류시장의 전면개방으로 외국기업에 대한 지분제한이 철폐됨에 따라 다국적 물류기업의 중국진출과 사업 확대가 갈수록 활발해 지고 있다. 다국적 물류기업들이 중국에 물류시설을 설립, 서비스 네트워크를 구축하기 시작한 것은 2004년 말부터, 그 이듬해인 2005년 이후 투자확대, 물류기지 건설, 분사 또는 지사 확대, 전국 네트워크 구축 등 물류시장에 대한 투자가 붐을 이루고 있다.

물류서비스 영역도 확대일로이다, 국제물류지원단의 분석 자료에 따르면 과거 다국적 물류기업은 대부분 중국의 해운, 특송 분야에 진출하였으나, 2005년 이후부터는 물류부동산 개발, SCM솔루션과 도털 물류서비스 제공, 물류장비시장 진출, 물류 인재 육성 등 다양한 영역으로 발전하기 시작했다.

중국은 개방정책 추진으로 투자기업들의 글로벌공급사슬에 편입되기 시작하여 단순기술부품 공급기 지로서의 역할을 강화시킨 후 중소기업과 대기업, 노동집약부문 투자와 첨단기술부문 투자를 차별화하기 시작하였다. 특히 대기업 첨단기술 위주의 투자유치정책은 대부분의 다국적 기업이 중국에 글로벌 생산기지를 구축하게 되었고 그 결과 중국은 다국적기업의 기술전시장이 되었다. 이제 중국은 글로벌 공급사슬의 핵심기지의 역할을 담당하는 것이다.

한국도 상황은 비슷하다. SCM(공급망 관리)는 이미 대다수 산업분야에서 중요하게 다루는 이슈로서 성장하였으며, 공급업자, 고객, 기업의 모든 이해관계자들의 통합된 관계형성을 원하는 모든 조직들은 SCM에 많은 관심을 기울이고 있다(Al-Mudimigh et al, 2004). 공급망을 관리하는 것은 불확실성을 줄이고 고객서비스를 강화시킴으로써 기업의 경쟁력을 향상시키는 방법으로서, 경영학의 많은 세부전공(생산관리, MIS, 마케팅, 물류관리, 마케팅 등)에서 다양한 접근법과 연구방법을 이용하여 폭넓게 이용되고 있는 개념이다. 하지만 일부 기업에서는 SCM 추진과정에서 여러 가지 문제점에 직면해 있으며, SCM을 기업의 전략으로서 추진하는데 있어 많은 고민과 갈등을 하고 있다. 예를 들면, SCM을 추진하는데 있어 공급망 기업간의 갈등, 업무처리 표준화의 미비로 인한 갈등, 최고경영자의 지원 미비 및

조직에서의 거부감, SCM 시스템의 체계적인 활용 부재, SCM 추진에 따르는 과대비용의 발생, SCM 추진을 위한 다기능 협력팀 구성문제 등 다양한 문제점들이 나타날 수 있게 된다(임세현, 2006).

이러한 변화에 기인한 글로벌 공급사슬에서 한국과 중국의 위상변화는 한중 공급사슬을 확대하는데 중요한 원인이 되고 있으며, 중국진출 우리기업의 한중 공급사슬은 시기적으로 중요한 위치에 서 있는 것이 현실이다. 국가의 국경을 넘나드는 글로벌 공급사슬에 있어서 가장 이상적인 형태를 갖추기 위해서는 공급사슬관리라는 이론적인 기본 지침과 함께 그러한 공급사슬의 무대가 되는 상대국가에 대한 정확한 정보와 지식을 가지고 이에 적합한 공급 사슬을 구축, 관리하는 것도 중요하다. 따라서, 본 연구에서는 공급사슬에 대한 이론들을 바탕으로 한중간 물류활동의 전반적인 실태를 분석하고 글로벌 공급사슬의 중요성을 강조하며, 우리기업의 공급사슬 관리를 통한 경쟁력 확보를 위한 방안에 대해 살펴보고자 한다.

II. 한/중 물류시장의 현황

1. 한국 물류시장 현황

개별 기업들의 양국간 공급사슬이 창출하는 거래량을 모두 합하면 양국간의 교역액에 버금가는 규모가 될 것이다. 따라서 양국간 교역의 중요성은 한중공급사슬 중요성을 대변하는 것으로 간주될 수 있다. 양국간 수출입 교역은 1992년 64억 달러 수준이었으나 2002년에는 412달러로 확대되었다¹⁾. 1997년의 외환위기로 인해 1998년 한 때 감소하였을 뿐 1999년부터는 대 중국 교역이 또 다시 빠르게 증가하는 추세이다. 따라서 양국간 교역이 우리나라 전체 대외교역에서 차지하는 비중도 1992년의 4%에서 2002년에는 13.1%로 크게 상승하였다. 이제 양국간 교역은 한국 경제정책의 핵심영역으로 자리매김 되었다. 따라서, 양국간 교역에 대한 영향력을 강화시키고 있는 공급사슬도 중요한 정책영역으로 인식되어야 한다. 이 공급사슬에 대한 정부차원의 관리는 양국간 교역 증대를 위해서도 중요하지만, 국정 과제로 추진하고 있는 동북아 물류 중심화 전략 차원에서 매우 중요한 사안이다.

우리나라 기업의 투자는 1992년 양국간 국교 정상화 이후 빠르게 확대되었다. 1997년에 발생한 외환 위기 여파로 중국투자가 1999년까지 3년간 감소하였다. 그러나 2000년 이후 중국이 외국인 투자 유치를 위한 다양한 조치들을 시행하고, 개방과 개혁정책이 중국 내륙지역 등으로 확산됨에 중국투자규모는 국교수립 당시인 1992년의 1억 4천만 달러에서 10년이 지난 2002년에는 8억 8천만 달러로 크게 증가하였다. 그리고 우리기업의 총 해외투자 중에서 대 중국 투자가 차지하는 비중이 1992년의 11.6%에서 2002년에 29.3으로 크게 높아졌다.

1) 한국무역협회 수출입통계 자료

세계 물동량 점유율의 30% 이상을 차지하고 있는 동북아 물류시장. 우리나라와 중국은 이 시장을 선점하기 위해 치열한 ‘물류허브’ 경쟁을 벌이고 있다. 하지만 세계의 공장으로서 부상한 중국은 자국의 막대한 물동량을 기반으로 성장을 거듭하고 있는 반면 우리나라는 제조업 이전 등 산업구조의 변화로 물동량 증가에 한계를 보이고 있다. 이에 상하이항과 부산항의 격차는 시간이 흐를수록 벌어지고 있다. 따라서 정부와 업계에서는 새로운 전략을 마련해야 할 것으로 지적되고 있다.

부산항만공사(BPA)의 세계 주요 컨테이너항 처리실적 현황 자료에 따르면 부산항의 컨테이너 처리 실적은 지난해 1326만TEU(1TEU는 20피트 컨테이너 1개)를 기록해 2006년보다 10.4% 증가했다. 세계 항구 물동량 순위는 지난 2006년에 이어 여전히 5위를 유지했다.

반면 상하이항은 홍콩을 제치고 2위로 올라섰으며 컨테이너 처리실적은 전년 대비 20.4% 증가한 2615만TEU를 기록했다. 6년 전 상하이항의 전체 물동량은 860만TEU로 1860만TEU라는 압도적인 홍콩의 물동량에 크게 미치지 못했다. 하지만 지난해 상하이항은 홍콩의 자리를 빼앗았으며 올해 2600만TEU 처리를 목표로 삼은 싱가포르항을 강하게 압박하고 있다. 실제로 2008년이면 상하이가 처리량 2900만 TEU를 기록하여 전 세계 컨테이너처리 항만 순위에서 1위를 기록할 것으로 예상되고 있다.

<표 2-1> 세계 주요항만 물동량

(단위 : 만TEU)

구분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
싱가폴	1810	2060	2300	2479	2778
상하이	1128	1455	1808	2171	2615
홍콩	1044	2198	2260	2371	2370
선전	1081	1365	1619	1846	2109
부산	1040	1144	1184	1203	1326
로테르담	710	828	930	969	1080

자료 : 부산항만공사(www.pba.or.kr)

상하이항은 2010년이면 3500만TEU를 처리하겠다는 거대한 목표를 세우고 인프라확보, 마케팅전략 수립 등의 수순을 밟아가고 있다. 상하이항을 관장하는 상하이국제항무집단(SIPG)은 현재 5개의 컨테이너 터미널을 보유하고 있지만 6개의 터미널을 추가로 건설 중에 있다. 또한 양산 앞바다에 새로운 화물 처리시설을 만들고 있다. 최근 5년간 연평균 28%의 초과물량이 발생했던 것에 맞추어 매년 25% 가량의 시설 확장을 하고 있는 것이다. 이 밖에도 중국은 지난해 물동량기준으로 홍콩항이 2370만TEU로 3위, 선전항이 2109만TEU로 4위, 칭다오항이 946만TEU로 10위를 차지해 세계 10대 컨테이너항 중 4곳을 보유하게 됐다.

이에 대해 우리나라 부산항은 상하이항과의 물량경쟁에는 한계가 있다는 판단하에 차별화에 주력하

고 있다. 항만에서 단순한 화물의 운송·하역·보관 작업뿐만 아니라 항만배후단지에 외국 물류기업을 유치, 가공·조립·수리·포장 등을 포함하는 종합물류산업으로 질적 전환을 시도하고 있는 것.

또한 동북아중심 주요 간선항로상에 위치해 있다는 강점을 살려 피더네트워크(간선항로와 떨어져 있는 국내 또는 외국항 사이의 컨테이너지선을 연결하는 네트워크)를 이용한 환적화물 유치에도 역량을 집중시키고 있다. 특히 고부가가치 화물환적 전문항구로 거듭나겠다는 희망이다. 고부가가치화물 환적가격은 TEU당 224만원으로 일반화물 환적가격(20만원)보다 경제효과가 크다. 실제로 고부가가치화물 환적에 강점이 있는 로테르담항은 물동량 처리 규모 면에서 세계 7위이지만 연간 238억달러의 부가가치를 창출해낸다. 반면 물동량기준 세계 5위의 부산항은 고작 80억달러의 부가가치만을 창출하고 있다. 고부가가치 물류산업을 육성하기 위해서는 화물을 창출할 수 있는 외국 물류기업 유치와 함께 우리 물류기업의 글로벌화를 통한 글로벌 물류 네트워크 구축이 필수적이다.

2. 중국 물류시장 현황

중국이 점차 세계의 공장이 되어감에 따라 중국에서의 물류비용은 세계소비자 물가에 큰 영향을 주고 있으며, 이에 따라 중국 물류산업의 시장성은 점차 커지고 있으며 진입 범위 또한 확대되고 있다.

WTO 합의에 따라 2004년부터 외상독자물류기업의 정식 설립허가가 이루어졌기 때문에 현재 중국 기업과의 합작방식으로 수많은 다국적 기업들이 중국 물류시장에 진입하고 있는 실정이다. 특히 외국계 물류기업에 대한 규제가 점차 완화되어 2002년 1월 10일 '외상투자국제화물운송대리업관리규정(外商投資國際貨物運送代理業管理規程)'의 시행으로 중국 내 합자 국제운송대리회사의 외국측 보유 가능 지분율이 기존의 49%에서 75%로 확대추세에 있다).

또한 중국은 2001년 제10차 5개년 경제발전계획³⁾의 3대 주요 정책의 하나로 물류산업의 육성, 물류 인프라 투자확대, 물류산업에 대한 규제완화, 정보기술에 대한 투자 가속화 등을 추진하고 있다. 특히 물류산업의 규제완화를 통하여 외국 물류기업 및 3PL⁴⁾ 서비스 제공자의 중국 물류시장 진출을 확대하고, 중국 물류기업과 합작투자 등을 확대시키기 위한 전략을 추진하고 있다. 중국은 늦어도 2007년까지 물류분야마다 단계별로 외국인 투자에 대한 규제완화를 추진할 예정이다. 추진 중인 물류분야의 외국인 투자에 대한 규제완화의 시기는 다음과 같다.

2) 中國 外商投資國際貨物運送代理業管理規程 第4條.

3) 2001년부터 2005년까지 5개년 계획은 물류산업 육성과 지역유통센터의 발전을 위하여 전문물류기업이 원재료조달에서 유통까지 담당하고, 대형 물류기업이 전산업 및 분야에 참여하고, 3PL 업체가 첨단화 된 정보시스템을 구축하며, 수송 인프라를 통합하고 종합물류서비스를 제공할 수 있는 유통센터를 설립하고, 관리기술·서비스 수준·시설능력을 향상 시키며, 선도적인 물류기업에게 지원을 강화하고, 8개 지역에 외국투자기업 유치를 위한 파이롯 프로젝트를 시행하는데 초점을 두고 있다.

4) 제3자 물류(Third Party Logistics: 3PL)란 하주기업이 고객서비스 향상, 물류비 절감, 물류활동 효율성 향상 등의 목표를 달성할 수 있도록 하기 위해, 물류 사업자가 공급체인(supply chain) 상의 물류기능 전체 혹은 일부를 대행하는 물류 서비스를 말한다.

〈표 2-2〉 중국의 외국인 투자에 대한 규제완화 추진

분야	외국인 투자기업	관련기관
포워딩	합작투자 시 50% 이상 : 2003년 100% 외국인 투자 허용 : 2006년	MOFTEC
창고 및 보관	합작투자 시 50% 이상 : 2003년 100% 외국인 투자 허용 : 2005년	MOC, MOFTEC
철도운송	합작투자 시 50% 이상 : 2003년 100% 외국인 투자 허용 : 2007년	MOR
해상운송	합작투자 시 50% 이상 : 2003년 100% 외국인 투자 허용 : 2006년	MOC, MOFTEC
도로운송	합작투자 시 50% 이상 : 2003년 100% 외국인 투자 허용 : 2005년	MOC, MOFTEC
특송	육상수송부문의 특송만 허용 국제화물만 허용하고 국내화물 불허	CAAC, MOFTEC
항공운송	100% 외국인 투자 허용 : 2005년	CAAC, MOFTEC

주 : MOFTEC(Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation) : 외국무역경제협력부, MOC(Ministry of Communication) : 교통부, MOR(Ministry of Rail) : 철도부, CAA(Civil Aviation Administration) : 국가민항총국.

자료 : <http://www.cgguangzhou.org>

교통부를 포함한 6개 중앙부처⁵⁾는 공동으로 물류산업의 발전을 위하여 첫째, 규제완화, 둘째, 외국인 투자 확대, 셋째, 물류인프라 확충, 넷째, 정보기술의 확대와 물류표준화를 도모한다는 내용을 발표하였다. 중국은 2001년 제10차 5개년 계획을 발표하면서 2006년까지 인프라 확충에 850억달러를 투자할 예정이라고 발표하였다. 2003년 2월에 중국 교통부장관은 2010년말까지 중국의 컨테이너항만의 처리능력을 1억TEU로 확대하며, 고속도로의 연장을 현재 25,000km에서 50,000km로 확장한다는 계획을 발표하였다⁶⁾.

중국 창고협회(CSA : China Storage Association)의 제조업, 상업 및 물류업체에 대한 조사자료에 따르면, 상업중사업체의 87%가 현재 1개 내지 10만개의 상품을 취급하고 있으며, 10만개 이상의 상품을 취급하는 업체의 비중도 7%에 달하는 것으로 나타났다⁷⁾. 이는 취급종류가 다양화 될 경우, 고도의 복잡한 제3자 물류서비스 수요가 발생할 수 있는 가능성을 나타내는 것으로 해석된다⁸⁾. 아울러 중국

5) 국가경제무역위원회, 대외무역경제협력부, 교통부, 철도부, 정보기술부, 국가민항총국이다.

6) Fu Yuning, The Logistics Industry in China : From Dawn to Sunrise, Speech to American Chamber of Commerce 14th Leadership Series, July 2003, p.4.

7) 이아름, “세계 물류기지로 부상하는 중국”, 「물류」기고자료 통권 4호, 2003.3, pp.43-45.

정부가 민영물류업에 대한 외자진입을 환영하고 있는 만큼 외자기업 등의 진입이 점차 늘어나는 추세에 있으며 중국내 제3자 물류시장이 중국내 민영 물류기업에 있어서는 기회이고 외자기업의 진입이 활발히 진행될 경우에는 그 성장가능성은 무한할 것으로 보인다⁹⁾.

중국 물류시장 규모는 전자상거래의 발달, WTO 가입에 의한 시장 개방, 서부대개발 등의 요인에 의해 지속적으로 확대되는 추세에 있다¹⁰⁾. 최근유통업체의 취급품목 다양화로 인해 유통업체들은 비교적 높은 보관료를 지불하고 있을 뿐 아니라 다수의 물류센터를 요구하고 있는 실정이어서 효율적인 물류관리 및 물류체계를 필요로 하는 시점에 와 있다고 할 수 있다¹¹⁾. 중국의 제3자물류시장의 성장률은 앞으로 10년간 연평균 20%를 기록할 것으로 전망되고 있는데, 낙관적인 기준으로는 25%의 성장률을 전망하고 있다.

외국 물류기업에 대한 규제가 점차 완화되는 추세로 인해 중국에서의 제3자 물류시장의 성장가능성은 무한하지만 단기간에 큰 성과를 기대하기는 어려우며 다국적 물류기업의 경우 현지 운송업체와 이미 네트워크가 형성되어 있거나 형성 중에 있으며 중국 내 물류관리, 해운, 항공 관련 국제물류업체와의 네트워크 구축을 통해 중국 물류시장에서의 경쟁우위를 구축해 나가고 있다¹²⁾.²⁰⁾ 이에 따라 대부분의 다국적 물류기업들은 장기적이고 신중한 계획을 통해 중국 물류시장에 진출했으며, 먼저 지사 및 사무소를 설립하고 적당한 협력파트너와 중점 프로젝트를 수행하고 있다.

중국 진출 외국계 제조업체들은 IT기술을 이용한 최소비용으로 최상의 서비스를 구현하기 위한 물류효율화에 집중하고 있으며 제3자물류의 보편화도 요구하고 있다. 이에 따라 중국에서의 물류서비스 수요가 대폭적으로 증가할 것으로 전망되며 중국 내 물류업체간의 물류서비스 경쟁도 더욱 치열해 질 것으로 예상된다¹³⁾.

중국 제조업체들의 물류 아웃소싱도 확대되고 있는 추세이며, 물류비가 1% 감소된다면 전체 매출대비 5~8%의 수익 증가 효과를 얻을 수 있기 때문에 중국 내 물류서비스 공급업체와의 제휴가 활발하게 진행될 것으로 보인다. 또한 다국적 기업의 42%가 중국에 생산기지를 두고 있으며 50% 이상의 도시에 판매망을 구축하고 있어 중국 내 종합물류서비스 공급업체는 점차 늘어날 것으로 전망된다.

최근 중국의 물류시장은 글로벌 물류기업들의 진출이 활발하게 진행되면서 하드웨어 측면에서 항만 관련시설의 확충과 함께 고속도로 확충 및 물류센터 개발에 주력하면서 큰 전환기를 맞이하고 있다. 향후 중국시장을 변화시키는 주요인으로는 물류업체의 정보화 수준 향상과 균일화의 추진, 차이니스

8) 박태원, "중국의 WTO 가입에 따른 물류정책 변화와 물류시장 전망", 『해양수산』통권 208호, 한국해양수산개발원, 2002.1, pp.39~43.

9) 한진해운, 『중국진출전략에 대한 연구』, 내부자료, 2004.

10) Chunyan Yu 外著, 모창환 譯, "중국의 교통수요와 비용, 인프라 용량", 『교통』통권60호, 교통개발연구원, 2003.2, pp.6~13.

11) Anming Zhang 著, 이성원 譯, "중국내 교통·물류서비스 산업의 평가", 『교통』통권60호, 교통개발연구원, 2003.2, pp.28~34.

12) 백종실, "국내 물류기업(3PL)의 중국 물류시장 진출방안", 『해양정책연구』 제18권 2호, 한국해양수산개발원, 2004.3, pp.127~136.

13) Chunyan Yu 外著, 모창환 譯, 전계논문, 2003.2.

스탠다드(Chinese Standard) 의식의 불식과 글로벌 스탠다드(Global Standard) 의식의 정착, 중국 정부부처에 의한 각종 물류요금체계의 확립과 외국계 자본을 포함한 손해보험사에 의한 안전망 구축, 물류관련 규제완화의 가속화 등을 들 수 있다¹⁴⁾.

Ⅲ. 한/중 SCM의 이론적 고찰

1. 공급망 관리의 선행연구

공급사슬통합에 관한 기존의 문헌들을 검토한 결과, 공급사슬통합은 공급사슬상의 다양한 기능 영역을 통합의 대상으로 하고 있으며, 공급사슬통합의 대상에 대한 연구는 공급사슬 통합 대상을 공급사슬의 기능을 기준으로 한 분류와 공급사슬의 단계에 의한 분류의 유형으로 나눌 수 있다.

Stevenes(1989)의 공급사슬통합의 발전단계는 개별 기업의 차원에서 독립된 형태로 기업을 운영하는 단계인 독립운영단계를 공급사슬통합의 1단계, 기업 내부의 관련 부서 간의 기능적인 통합이 이루어진 경우를 공급사슬통합의 2단계, 기업 내부의 모든 활동들이 통합된 내부 통합의 단계를 3단계, 공급자와 고객을 포함하는 공급사슬 전반에 걸친 통합의 단계인 외부통합의 단계는 4단계이다. 본 연구에서는 공급사슬통합의 대상을 Marien(2000)의 연구를 바탕으로 전략통합, 조직통합, 물류통합으로 구분하여 문헌연구를 진행하였다. 전략통합은 오늘날 공급사슬관리와 공급사슬통합에서 중요한 과제의 하나이다. 기업은 전략통합을 통하여 공급사슬관리의 효율성을 높일 수 있으며, 신뢰를 바탕으로 한 공급사슬통합도 가능해 질 수 있다.

Bakos & Brynjolfsson(1993)의 연구에 의하면, 구매기업은 이제 많은 공급기업들을 경쟁시킴으로써 협상력을 강화 시키고, 기업의 이익을 최대화 하려는 시도 대신에 소수의 "파트너"들과 긴밀한 관계를 통하여 얻는 이익이 더 크다는 사실을 인식해야 한다고 주장 하였다. 이제 기업은 고객의 다양한 요구에 대응하기 위한 신속성, 유연성, 효율성 등에 경쟁력을 갖추어야 하며 이는 공급 기업과의 정보 공유를 통해서만 달성 될 수 있다. 그러나 정보 공유는 정보를 제공 받는 측에서 이를 악용할 수 있다는 위험을 내포하므로 기술적인 인프라가 기반이 되어야 함은 물론이고 공급자와 구매자 사이의 신뢰와 파트너십을 형성하는 것이 무엇보다도 중요하다.

Lee and Billington(1993)은 공급사슬통합 대상에 따라 정보통합, 조화와 자원의 공유, 조직간 관계의 통합으로 분류하였다.

Lee(1998)는 공급사슬관리를 위해서는 정보기술의 활용도 중요하지만 무엇보다 가장 중요한 것은 변화에 대한 관리라고 주장하였다. 변화 관리란 공급사슬을 통합하고 사슬 내의 구성원들과의 협력적 관

14) 日本海事新聞, "WTO 加盟による中國の物流政策の變化と物流業界の課題", 2001.

계를 구축하는 데에 있어서 구체적으로 조직이나 프로세스의 변화를 이끌어 내는 리더십을 말한다. 공급사슬관리는 조직 내부뿐만 아니라 외부적으로도 혁신적인 변화를 요구한다. 변화에 대해 저항하고 기존의 관행에 안주하려는 조직 내부와 외부로부터 혁신적인 변화를 이끌어 내기 위해서는 CEO 등 최고경영진의 지원과 관심이 기반이 되어야 가능한 것이다.

Handfield and Nichols(1999)는 공급사슬관리의 성공요인으로 공급사슬 구성원들 간의 신뢰, 정보의 공유, 재고관리, 인센티브, 파트너십이라고 하였다. 이상의 성공 요인들은 기업의 전략, 조직, 프로세스, 기술, 인적자원 등의 활용에 있어서 새로운 경영 패러다임을 필요로 한다는 것을 반영하지만, 가장 핵심적인 성공 요인은 공급자-구매자 사이의 협력적 관계 구축으로 보고 있다.

Ballou et al.(2000)은 공급사슬에서 협력적인 관계를 유지하게 하는 메커니즘의 하나로 힘(Power)과 신뢰(Trust)가 이용 될 수 있으며 이는 서로 대안적인(Alternative) 개념이라고 하였다. 이 연구에 의하면, 공급사슬 구성원 중에 어느 한 구성원이 강한 파워를 행사하게 되면 결국 다른 구성원은 협력을 강요받게 되며 강요된 협력 하에서는 공정한 이익의 배분을 실현하기 힘들게 된다. 따라서 협력을 위한 다른 대안으로써 신뢰를 강조하였는데, 협력의 초기에는 상호 간의 신뢰가 가장 중요하다는 것을 Winston(1994)의 연구에 언급한 Prisoner's Dilemma를 예로 들어 설명하였다. 이상적인 공급사슬통합의 단계에서는 외부의 기업을 기업 내부의 기능 부서로 생각하여야 하기 때문에 상호 간의 깊은 신뢰가 요구됨은 당연한 것이다.

Marien(2000)은 공급사슬의 통합을 전략통합, 조직통합, 물류통합으로 분류하여 전략통합을 통해 신뢰를 바탕으로 한 공급사슬통합이 가능하며, 조직통합을 통해 공급사슬통합의 성공을 가능하게 하며, 물류통합을 통해 제반 물류비용의 절감에 의한 가격인하와 고부가가치 물류서비스(재고의 최적화, 적시의 상품공급)를 달성할 수 있다고 하였다.

Stuart & McCutcheon(2000)은 신뢰에 대하여 능력의 신뢰(Competency Trust)와 선의의 신뢰(Goodwill Trust)로 구분하여 제시하였다. 능력의 신뢰는 공급자가 재촉이나 감시가 없어도 납기와 품질의 수준을 유지 할 것이라는 믿음을 바탕으로 하며 공급자 평가와 회계 감사, 납품되는 원재료에 대한 조사에 필요한 노력을 감소시킨다고 하였다. 즉, 능력의 신뢰는 공급자와 관련한 거래비용을 감소시키는 데에 중요한 요소라고 볼 수 있다. 반면, 선의의 신뢰라는 것은 상호 호혜적인 신뢰를 말한다. 자신을 다른 상대방의 기회주의적 행동에 노출시킴으로써 상대방의 신뢰를 얻었다는 것을 확인할 수 있다. 이러한 상호 호혜적인 신뢰는 기술 기반의 경쟁적 우위를 실현하기 위한 필수적인 요소이다. 기업의 전략을 정보기술 패러다임과 결합하고, 정보기술을 활용하여 채널의 가치를 최대화 하면서, 원가를 낮추는 일 등은 최고 경영진의 관점의 변화에서 출발한다.

2. 한/중 공급사슬 중요성

한/중 개별기업의 공급사슬이 창출하는 거래량을 합하면 국가간의 교역액에 버금가는 규모가 될 것이다. 양국간 교역의 중요성은 한/중 공급사슬 중요성을 대변하는 것이다. 이제 양국간 교역은 한국 경

제정책의 핵심영역이다. 따라서 양국간 교역에 대한 영향력을 강화시키고 있는 공급사슬도 증용한 정책 영역으로 인식되어야 한다. 이 공급사슬에 대한 정부차원의 관리는 양국간 교역 증대를 위해서도 중요하지만, 국정과제로 추진하고 있는 동북아 물류 중심화 전략 차원에서도 매우 중요한 사실이다.

제조업 중심의 중국 투자 확대에 의한 한/중 공급사슬의 중요성의 문제는 더욱 확대되어 가고 있다. 우리나라의 대중국 투자는 그 규모가 커질 뿐만 아니라 총 해외 투자 중에서 차지하는 비중이 급속히 높아지고 있다. 그리고 대 중국투자에서는 제조업 투자의 비중이 절대적이다. 이와 같이 해외투자 추세를 감안할 때 우리기업의 중국투자로 형성되는 한/중 공급사슬이 국민경제와 물류시장에 미치는 영향은 계속 커질 것으로 보인다.

아울러, 중국으로부터 소비재 대신 생산재 부문의 원자재와 부품을 조달한다는 것은 우리나라와 중국간의 공급사슬이 형성된다는 것을 의미하므로 원자재와 부품에 대한 투자비중이 높아진다는 것은 한/중 공급사슬이 확대되고 있음을 말해주는 것이다. 다시 말해서 소비재 완제품 중심의 투자패턴이 원자재나 중간재의 조달형 투자패턴으로 전환되고 있기 때문에 한/중 공급사슬체제가 지속적으로 확대되고 있는 것으로 평가될 수 있다. 한편으로는 우리기업이 중국에 투자함으로써 구축되는 공급사슬은 단순히 값싼 부품을 조달하는데 그치지 않고 제품생산비용 절감과 판매시장을 확보한다는 보다 적극적인 목적을 갖고 이러한 목적이 공급사슬에 반영되고 있기 때문에 앞으로 한/중 공급사슬체제가 계속해서 그 중요성이 커질 것으로 보인다.

3. 공급사슬관리와 물류와의 관계

중간재 공급자, 완제품 생산자, 완제품 소비자 등은 각자의 요구사항과 대가를 주고받는다. 이러한 거래는 정보통신의 발달에 따라 인터넷상에서 모두 소화될 수 있게 되었다. 그러나 이러한 거래의 마무리되는 물품이 전달되어야 가능하다. 따라서 물품의 전달을 담당하는 물류는 공급자, 생산자, 소비자 등의 물리적 결합수단이다. 그러므로 공급자가 많아질수록, 그리고 공급의 단계적 사슬이 확장될수록 물리적 통합관계가 복잡해지고 어려워진다. 이와 같은 연유로 인해 공급사슬의 총체적 관리자인 생산자입장에서 볼 때 물류는 단순한 비용영역이 아니라 생산성과 경쟁력 창출의 영역으로 인식되는 것이다.

개별 기업간의 경쟁시대인 전통적인 물류시장에서는 수송의 책임을 부담하는 개별기업들이 화주였다. 개별 기업간의 화물이동을 관리하는 것이 물류의 주요 기능이었으며, 물류의 목표도 개별 기업의 시간과 비용을 절약하는 것에 국한되었다(<표 3-1> 참조). 그러나 공급사슬에 참여하는 모든 기업들이 집단적으로 경쟁하는 SCM 물류시장에서는 모든 참여자들을 물리적으로 결합시키는 것이 물류의 핵심 기능이다. 그러므로 공급사슬에 참여하는 모든 기업의 총 비용과 시간을 관리하는 것이 물류의 중요한 목표이다. 이러한 물류시장에서는 SCM 최고관리자 또는 최고 물류책임자가 실질적인 화주이다. 따라서 생산자를 제외한 모든 공급자들은 물류로부터 해방된다. SCM 자체가 물류기업의 가장 주요한 마케팅영역으로 대두되는 것이다¹⁵⁾.

<표 3-1> SCM과 물류의 관계

제조업경쟁구조	실질적화주	물류기능	목표	물류시장에 미치는 파급효과
개별 기업간 경쟁	개별기업	개별 거래선간 화물이동을 관리	개별기업 수송의 시간, 비용관리	개별 기업의 영향력
SCM간 경쟁	SCM 총괄책임자 (개별기업은 물류로 부터 해방)	SCM내 모든 참여 자간 물리적 결합 수단	SCM의 시간, 비용관리	SCM의 영향력

자료 : 임종관·김태일, 「우리기업의 한/중 공급사슬 확대가 해운·항만부문에 미치는 영향과 대응방향」, 2003., 12. p.11.

4. 한/중 공급사슬 구조

한중 공급사슬은 부품이나 원료의 공급형태에 따라서 4가지 형태로 구분된다. 첫 번째 유형은 중국에서 부품을 조달한 후, 중국에서 생산한 제품을 제3국(중국)에 판매하는 형태이다. 두 번째 유형은 부품물동량창출의 공급사슬로서 한국과 중국에서 부품을 조달하여 중국에서 완제품을 생산한 후 주로 제3국에 수출하는 형태이다. 가장 드물게 이루어지고 있는 형태이다. 세 번째 유형은 한국과 제3국에서 부품을 조달하여 중국에서 완제품을 생산 후 수출하거나 소수의 경우 중국 내수시장에 판매하는 방식이며 넷째, 원자재나 부품의 조달처가 한국, 중국, 제3국 등 다양하며 완제품 판매도 한국, 중국, 제3국 모두를 대상으로 하는 글로벌 판매의 형태이다. 전 세계에서 부품을 조달하여 전세로 다시 판매하는 공급사슬 형태이다. 네 가지 유형이 일반적인 형태이기는 하나, 각 기업의 특성에 맞춰 형성되는 유형이기 때문에 어떤 유형이 우월한 것인지 지적하기는 힘든 일이며, 각 유형이 점점 진화된 상태를 보여준다고 할 수 있다.

IV. 한/중 물류산업의 SCM 구축 전략

1. SCM 성공요인

공급사슬관리를 성공적으로 이끌기 위해서는 공급사슬을 형성하는 주체 모두가 효과를 같이 누릴 수 있다는 명확한 비전과 확신이 필요하다. 예를 들어, 전통적으로 특정기업만이 가지고 있는 정보, 전략, 계

15) 임종관·김태일, 「우리기업의 한/중 공급사슬 확대가 해운·항만부문에 미치는 영향과 대응방향」, 2003.12. pp.10-11.

획 및 목적 등을 공유하여야 하지만 대부분의 기업들은 통제 관리의 상실을 우려하여 다른 기업들에게 정보의 노출을 꺼리게 만들고, 더욱이 기업 간 협력은 각각의 참여기업들이 자사와 파트너에 대해 높은 수준의 정보공유를 요구하게 되며, 이러한 정보공유는 공급사슬관리를 도입하는 데 큰 장애가 된다.

Johnston & Lawrence(1988)¹⁶⁾ 및 Houllian(1987)¹⁷⁾는 SCM을 전체의 공급체인을 강화시키는 것으로 복 있기 때문에 성공적인 SCM을 위해서 공급 체인의 모든 주체들이 공급체인 전체의 목적으로 공유해야 한다고 하였다.

Andrew & Hughes(1999)¹⁸⁾는 영국의 신선식품산업을 대상으로 SCM을 효율적으로 구축할 수 있는 성공요인을 제시하였다. 지속적 투자, 경영자의 경영혁신과 고객과의 관계향상, 판매증가, 비용축정 및 관리 기법의 향상 및 지속적 혁신을 주요 요인으로 제시하고 있다.

Marien(2000년)¹⁹⁾은 공급사슬관리의 성공적인 도입을 위해서는 조직인프라, 정보기술, 전략적 제휴 및 인적자원관리 등과 같은 4가지 요인이 중요하다고 하였다. Marien은 4가지 요인의 세부항목을 정의하고 세부항목의 중요도 순위를 조사하였다. 조직인프라에서는 공통의 비즈니스전략, 기능간 설계팀의 활약 여부, 비즈니스프로세스의 공유 등과 같은 세부항목이 주요 성공요인으로 판명되었으며, 정보기술요인에서는 기업내의 정보통합, 기업간의 정보통합과 같은 정보기술 관련 요인과 생산 공정과 재고현황이 파악 가능한 설계 등이 성공요인으로 밝혀졌다. 전략적 제휴에서는 전략적인 제휴를 지속적으로 유지하기 위한 최고 경영자간의 정기적인 접촉, 공급사슬관리 전문 인력의 필요성 등이 성공요인으로 조사되었다. 인적자원관리에서는 공급사슬관리 전문가의 발견, 성과에 대한 보상 등의 항목이 중요한 것으로 나타났다. 그리고 이러한 4가지 요인 가운데서는 조직 인프라의 중요성이 가장 큰 것으로 조사되었다.

Derocher & Kilpatrick(2000년)²⁰⁾은 많은 기업들이 공급사슬관리를 도입할 때에 전략의 부재로 어려움을 겪고 있으므로 공급사슬관리 도입을 위해서는 공급사슬관리 전략의 개발이 중요하다고 하였다. 그들이 기업전략의 관점에서 제시한 공급사슬관리의 6가지 성공요인은 전략개발, 정보수집, 파트너십, 공급사슬관리에 대한 두려움 제거, 조직변화 및 평가 측정 시스템 등이다.

Lummusetal.(2000년)²¹⁾은 공급사슬관리의 성공적인 구축을 위한 평가모델을 제시하였는데 평가모델은, 조직구조, 생산능력, 공급사와의 관계, 배송창고시스템, 고객서비스, 정보공유 및 e-비즈니스의 준비 정도 등 7가지요인으로 구성되어 있다.

-
- 16) R. Johnston and P. R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value Sadding Partnership", *Havard Business Review*, July-August, 1988., pp.94-10.
- 17) J. Houllihan, "International Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol.17, 1987., pp.51-66.
- 18) Fearn Andrew and David Hughes, "Success Factors in the Fresh Produce Supply Chain: Insights from the UK", *Supply Chain Manageme*, Vol.4, No3, 1999., pp.120-128.
- 19) Edward, J, Marien., "The Four Supply Chain Enablers", *Supply Chain Management Review*, 2000.3., pp.60-68.
- 20) R. Derocher and J. Kilpatrick, "Six Supply Chain Lessons for the New Millennium," *Supply Chain Management Review*, Vol. 3, No.4, 2000., pp.34-40.
- 21) R. R. Lummus, K, Alber, and R. J. Vokurka, "Self-Assessment: A Foundation for Supply Chain Success", *Supply Chain Management Review*, Vol.4, No.3, 2000, July/August, pp.21-32.

2. 한/중 공급망 관리의 문제점

중국은 WTO 가입 이후 물류부문에 있어서 급격한 변화에 발전을 가져왔다. 그러나, 여전히 통관절차의 복잡성으로 인해 리드타임이 길고, 하역관리 부분에서의 차별조치로 인하여 불리한 여건이 형성되는 등 몇몇 문제들이 미미하게 남아있는 현실이다.

대내적으로도 중국에 진출해 있는 한국기업들의 대부분이 공급 사슬관리 도입요인이나 추진전략에 상당한 인식부족과 벤치마킹할 수 있는 경험적 기반이 취약한 상태이다. 기타 한국 기업의 임금구조 및 노무관리 등 중국제도에 대한 이해부족, 중국의 잦은 정책변화와 법규정의 자의적 해석 등의 법률적 요소, 공급사슬 파트너와의 분쟁, 부대비용의 과다, 기술 및 인력수준, 사회간접 자본 취약에서 기인한 생산성 저하 등의 문제점을 들 수 있다. 구체적 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 통관절차의 문제를 들 수 있다. 통관절차는 수출입신고 및 심사, 물품검사, 관세납부, 통관반출, 사후관리, 세관수속 및 종결의 단계를 거치게 되는데, 높은 관세와 다양한 구비서류가 필요하고, 상품검사로 인해 절차에 소요되는 시간이 길어져 공급사슬의 흐름을 지체시킨다. 주로, 천진, 청도, 위해 등 환발해만 지역에서 통관상의 문제가 가장 많이 발생한다.

둘째, 원자재 구입의 문제이다. 부품수입에 대한 직접적인 규제는 없다. 그러나 수입부품에 대한 증과세 부과나 수입국의 까다로운 수입통관처리 등 우회적인 방법으로의 부품 수입규제에 의한 문제가 제기되고 있다.

셋째, 판매 경로의 차이점이 있다. 중국에서는 한국에서 통용되는 선수금 판매 방식이나 판매보증금 수령 후 판매 등이 통용되지 않고, “선공급, 후회수”의 위탁 판매 방식이 보편화되어 있다. 한국기업의 중국 내수활동에 있어 가장 큰 문제점은 현지 중간상의 대금결제 지연이며, 이로 인해 대다수 내수위주 한국기업들은 단기적인 운영 자금난을 겪고 있다²²⁾.

넷째, 외부 환경의 문제이다. 초창기 우리나라 기업은 단순 기술의 부품공급자로 편입되었으나, 우리나라 부품 공급자로 편입되었으나 우리나라 부품업체들의 중국 투자가 증가하면서 중국의 역할은 부품전반의 공급자로 확대되었다. 그리고 완제품 생산업체가 일부 내부공정을 중국으로 이전하기 시작한 이후에는 제3국에서 조달되는 원자재 가공, 완제품의 조립 및 생산까지 담당하게 되었다. 다시 말해 우리기업의 수출 공급사슬 관리체제는 한국 중심의 공급사슬에서 중국 중심의 사슬로 전환되는 추세이다. 이러한 추세가 지속되면 우리나라의 제조업 공동화가 가속화될 수 있다.

3. 한/중 공급망 관리의 개선방안

한중 물류기업의 공급망관리의 선행연구와 선행연구를 바탕으로 한 문제점은 상기에 제시하였다. 이

22) www.kotra.or.kr “중국 소비자 외제 PC, 자동차, 휴대폰 등 선호“ 2001.5.10.

러한 문제점에 대해서 몇 가지 개선방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 업종별 차별화가 필요하다. 공급사슬 안에서 기업들 간의 조정, 협동과 새로운 정보기술에 투자를 증가시켜 관련 기업간의 정보교환을 원활히 하는 것은 성공적인 공급사슬관리의 기본이다. 또한 제3자 물류 같은 전문 물류업체와의 장기계약을 통한 파트너 관계를 유지하고 자본이 뒷받침 되는 대기업의 경우 물류자회사를 설립한다든지, 신속한 내륙수송을 위해 공항만 배후단지의 물류센터를 설립하는 것도 고려할 수 있다.

공급사슬은 기업별로, 구성품목별로, 생산과 판매경로별로 특성이 다르다. 따라서 공급사슬로 차별화된 전략이 다양하게 구사되는 것이 바람직하다. 예를 들어 이미 시장에서 높은 점유율을 차지하고 있는 신발류, 원구류 등의 공급사슬에 대해서는 저가의 환적체제와 수송체제가 구사되어야 한다.

중국에서 한국 기업의 상품가운데 디지털카메라, 휴대전화, DVD플레이어, 컴퓨터, 액정TV, 칼라 프린터 등의 하이테크 상품은 매우 높은 시장점유율을 보이고 있다. 수요가 급증하고 상품 라이프사이클이 단축되어 개발로부터 제조, 고객에게 판매하기까지 공급사슬 단축 효율화가 가장 중요한 과제이다. 이 공급사슬은 제조원가에서 차지하는 부품조달비용이 상당히 크기 때문에, 재료비절감이 가격경쟁력에 커다란 영향을 미치게 된다. 물류산업에서는 현장중심의 경영관리가 중요하고 정보기술을 활용한 물류시스템을 구축하여 유통업체를 선택할 때 소비자의 핵심 의사결정요인인 가격경쟁력을 향상시키는 것이 가장 중요하다.

둘째, 중국법인의 기능변화 가능성에 대해서는 앞으로 더 많은 법인이 중국에서 일관 생산을 수행할 것이다. 이러한 분업 구조의 변화는 동북아 물류시장에 큰 영향을 미치게 된다. 중국 시장에서의 일관 생산체계가 강화되면 공급사슬 관리가 중국 중심체제로 전환되기 때문에 물류관련 모든 문제가 중국의 기준에 맞추어 움직일 수 밖에 없다. 물류 분야에서도 중국에서는 국제적으로 공인된 수출입 법규에 의해 거래를 진행하지 않는다. 중국 특유의 관행과 이를 뒷받침하는 중국 은행의 방관자적 업무 자세 때문에 곤란을 겪기도 하므로 이를 사전에 충분히 숙지하는 것이 필요하다²³⁾. 또한 중국은 국토가 넓고 도로, 차량 등 운반사정과 유통체계가 그다지 좋지 않아 물품을 견고하게 포장하지 않으면 수요자의 손에 닿기 전에 손상되는 경우가 많으므로 주의해야 한다. 제품원가 계산에도 유통상의 손실요인을 감안해야 한다. 물건을 성실하게 취급하는 의식이나 습관이 부족, 상점에서 상품과 거스름돈을 손님에게 내던지듯 주는 것이 보편적인 것처럼 공장에서도 상품 취급에 대한 철저한 관리가 필요하다.

셋째, 정부차원의 대응이다. 과거 중국에 진출한 대기업의 현지 매출이 급증하면서 한국으로부터의 부품수입도 증가하였다. 중국에 진출한 한국기업의 상대적 부가가치가 높고 자본 및 기술 집약적인 회사가 많아 원자재와 중간재 수출 효과를 누리기 힘들다는 것이다. 그러므로 중국으로 이전되는 부가가치사슬을 우리 물류기업이 계속 활용할 수 있는 정책방향이 수립되어야 한다. 중국으로 옮겨가는 우리 제조업체의 화물을 놓친다면 우리나라 물류기업의 생존기반이 취약해질 수 밖에 없고, 우리 물류 산업

23) 김번욱·이상직, “중국인의 시각에서 본 대중국 투자기업 현지화 실태조사”, 인천발전연구원, 2001. p.120

도 약해 질 수 밖에 없다. 만약 중국으로 이동한 우리기업의 제3국 수출화물을 우리 선사가 우리나라 항문에서 환적시키게 된다면 제조업의 중국 이전에 따른 국가적 손실을 상당부분 만회할 수 있을 것이다. 즉 제조업 공동화의 피해 중 일정 부분을 물류산업이 만회할 수 있는 것이다.

4. 한/중 물류기업의 SCM 전략

우리나라 물류업체들이 중국의 물류시장을 효율적으로 공략하기 위해서는 다음과 같은 전략적 접근의 필요하다.

첫째, 중국 진출의 목적을 명확히 해야 할 것이다. 단순한 저임금에 기초한 사업부의 이전이 아닌 중국에 진출해 있는 한국 제조업체의 물류활동을 적극적으로 보완할 수 있는 서비스 제공을 기본 목표로 해야 할 것이다. 아울러 사업의 성패가 단기간에 완성되는 것이 아니라는 점을 명심하고 비전을 향한 일관성 있는 추진이 중요할 것이다.

둘째, 중국 물류시장에 대한 충분한 사전조사를 통한 경쟁우위 발굴과 진출지역과 물류수요에 대한 정보획득이 필수적이다. 이는 중국시장 진출을 고려하고 있는 모든 한국 기업들에게도 해당되는 사항으로, 그 동안 발생한 중국시장 진출에 실패한 한국기업사례의 대부분이 중국 현지시장에 대한 조사미비 및 준비소홀에서 발생하고 있다는 점은 매우 충격적일 수 있다. 상대적으로 중국 물류시장 진출 성공사례가 높은 일본의 경우 충분한 사전준비와 검토 작업을 토대로 중국시장에 진출하고 있다는 점은 우리 기업들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

셋째, 중국에서 물류사업에 진출하기 위해서는 현지 파트너와의 제휴가 필수적이다. 특히 내륙 물류시장 공략을 염두에 두고 있는 상황이라면 현지 파트너의 선정은 사업의 성패를 좌우한다고 볼 수 있다. 기본적으로 중국은 '관시(關係)'가 중요하고 언어 등 제반조건이 상이한 지역이므로 현지 파트너와의 파트너쉽 구축 없이는 사업영위가 어렵다고 볼 수 있다. 특히 중국 물류기업은 대부분 물류경로상 종적결합체로 구성된 집단인 경우가 많다. 따라서 중국 현지인의 명의를 빌려 합작회가 형태로 사업을 운영하는 것은 근시안적인 사고에 그칠 가능성이 높으며 이들 기업과 적극적인 합작의 형태로 물류사업에 진출하는 것이 적절한 것이다²⁴⁾.

넷째, 국내 물류기업의 중국 물류시장 진출을 확대하기 위해서는 포워드, 수송업체, 창고업체 등의 대형화를 추진할 필요성이 제기되며, 동종 또는 이종 물류업체간 통합을 추진하여 해외물류시장에 진출할 수 있는 역량을 확보하도록 해야 한다. 특히 외국 물류기업에 대한 규제완화가 단계적으로 추진되면 중국 물류시장의 지각변동이 예상되는 만큼, 국내 물류기업의 대형화는 중국 물류기업이나 외국 물류기업을 인수하기 위해서도 추진해야 한다.

국내 물류기업의 대형화를 추진하기 위해서는 경쟁을 제한할 인수합병은 엄격하게 제한하되 중소

24) 서수완·김승철, "중국 물류시장 진출을 위한 발전적 제언", 『동북아물류유통연구논총』 제 10권, 2004.3. pp.143-144.

물류 기업간 또는 대기업과 중소기업간 인수합병을 유도하여야 한다. 물론 물류 기업간 인수합병을 촉진하기 위해서는 양수도 과정에서 발생하는 양도소득세 등 세제혜택을 부여하는 방안이나 대형화된 물류기업에게 시설과 장비 투자시 지원을 확대한 방안을 적극 검토해야 한다. 이를 위해 우선 정부에서는 중국 물류시장의 환경, 법·제도 및 상관행, 중국 내 물류시설 및 물류망에 대한 정보 등 기초 자료를 우리나라 기업에게 제공하는 한편 외국기업에 대한 관행적인 차별과 제한을 개선하는 데 노력을 기울여야 할 것이다. 이와 함께 우리나라 물류기업들 간에도 다양한 전략적 제휴를 적극 추진해야 할 것이다. 이는 중국정부가 국내물류시장을 개방하면서 납입자본금 하한선 등을 제한하는 등 대기업의 투자를 유도하고 있기 때문이다. 아울러 중소기업과 대기업 간 기능 분담, 중소기업 간 합자 등 다양한 전략개발이 필요하다.²⁵⁾

다섯째, 우리나라의 장점인 IT 기술을 활용한 첨단물류시스템을 활용하여 중국 현지기업들과 전략적 제휴를 시도하는 방안을 활용한다. 현재 중국 정부도 정보화를 촉진시키기 위한 정책을 적극 추진하고 있고, 중국 기업들도 다양한 형태로 정보시스템에 대한 투자를 확대하고 있으나 중국의 화주 및 3PL은 물류서비스의 향상을 위해서는

IT 시스템의 도입이 필수적이라는 사실을 충분히 인식하고 있으나 막대한 투자비가 소요되고 전문 인력이 필요하다는 점에서 어려움을 겪고 있는 것도 사실이다. 현재 EDI, 수송관리, 창고관리 등 분야의 정보시스템 도입은 60% 이상이나 바코딩, GPS(Global Positioning System), ERP(Enterprise Resource Planning), DSS(Decision Support System) 등의 정보화는 20~40% 수준에 불과할 만큼 e-Logistics는 발전하지 못했다. IDC(International Data Corporation)에 의하면 중국 중소기업이 e-Logistics에 투자하는 비용은 연간 5,000달러에 불과하여 다국적 기업의 150만 달러와 비교할 때 정보화 수준은 상당히 낮다고 지적하였다. 중국 화주가 외국 3PL 제공업체로부터 기대하는 분야가 곧 IT 기술 분야이다.

현재 국내 물류기업 중에서도 정보시스템 도입이 미진한 기업도 많이 있으나 3PL을 지향하는 물류기업들은 최신화된 정보기술이나 소프트웨어를 구비한 업체가 다수 활동하고 있다. 또한 국내 제조업체나 유통업체의 상당수가 정보기술을 도입하고 있는 경우가 많고 이러한 고객들을 대상으로 물류서비스를 제공하는 물류기업들의 정보시스템은 상당한 수준에 올라 있다. 아울러 정부 차원에서도 차세대 동력사업으로 다양한 분야에서 정보화 사업을 적극 추진 중이므로 물류분야의 정보화는 한층 고도화될 것으로 예상된다.

따라서 중국 물류시장에 진출하려는 국내 물류기업은 전문 인력, 소프트웨어, 정보시스템 업체와 제휴 등을 통하여 IT 기반의 물류서비스를 제공할 수 있는 능력을 갖춰야 한다. 위성통신, 무성통신기술, 웹/인터넷 기초의 EDI(Electronic Data Interchange), ERP(Enterprise Resource Planning), APS(Advanced Planning and Scheduling) 등과 같은 진보되고 광범위한 IT 기술을 활용함으로써 다른 물류기업과 서비스 차별화를 추진하고, 장기적인 관리비용을 감소시킬 수 있어야 한다. 현재 중국 기업들의 정보화 수준

25) 박용안, "우리나라 물류기업, 중국 내륙망 구축 필요", 『해양수산동향』, 제 1081호, 한국해양수산개발원, 2002.12. pp.4-5.

이 낮은 분야의 노하우와 기술력을 바탕으로 중국 화주 또는 물류기업에게 서비스를 제공할 수 있는 역량을 갖춰야 한다. 아울러 통관서류의 온라인 시스템이나 e-Payment, 공급자 위험관리 등에 대한 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

마지막으로 중국의 개방정책 및 법제도의 충분한 이해가 필요하다. 중국 정부는 물류산업 발전을 위하여 2005~2006년까지 외국인 투자기업에 대한 규제완화를 추진한다고 발표한 바 있다. 외국 3PL 제공자가 중국 물류시장에서 가장 어려움을 겪고 있는 부문이 곧 중국의 시장진입과 관련한 정책이다. 현재 중국은 복합운송과 관련한 일관수송서비스를 제공할 수 있는 단일면허를 외국 기업에게는 부여하지 않으며, 국내 트럭운송업과 같은 분야의 시장진입을 제한하거나 특정분야 진입을 위해서는 중국 기업과 합작투자를 요구하고 있다는 점 등을 충분히 고려해야 한다.

트럭 수송시 지방별로 다른 면허를 취득해야 하거나, 다른 지방의 트럭을 환적해야 하는가 등 각 성이나 시별로 정책이나 제도가 상이한 점을 사전에 면밀히 파악하여야 한다. 또한 중국의 복잡한 세제는 지역별로 상이하며, 물류업체의 세율은 제조업체의 세율보다 높다는 점, 외국인 물류기업의 소재지가 특정 산업단지 내에 있을 경우에만 인센티브를 받을 수 있다는 점 등을 고려해야 한다. 수송 및 창고서비스를 제공하는 외국 물류기업으로서 트럭 등 차량을 보유할 경우 제조업으로 등록하는 것이 세제 혜택을 누릴 수 있다는 점도 고려해야 한다.²⁸⁾

V. 결 론

중국의 급속한 경제성장은 중국의 세계시장에서의 위치를 변화시키고 있다. 중국은 더 이상 기술부품의 공급지가 아닌 생산기지로 발전하였다. 국내외의 전반적인 상황과 중국의 위상변화로 인해 중국 진출 한국기업들은 물류혁신을 적극적으로 추진해야 할 상황이다. 한국 기업들은 선진 외국 기업들과의 무한경쟁의 상황에 직면하고 있으며 치열한 경제시대에 고객의 욕구는 더욱더 다양화되고 있다. 고객의 욕구가 급변하고 고도화되면서 제품의 라이프 사이클은 급속히 단축되고 있는 상황이다. 선진국과 비교할 때 20년 이상의 격차를 보이고 있는 물류부문의 낙후성은 한중간 교역규모를 제한하는 요소로 작용하고 있다.

이와 함께, 중국은 21세기 세계 생산 공장으로서 다국적 제조·유통업체 뿐만 아니라 다수의 물류기업들도 진출을 가속화하고 있다. 현재 중국 물류시장은 아직 충분히 성숙되지 않았으나 무궁한 시장 잠재력과 함께 매년 두 자리 이상의 성장률을 기록하고 있으며, 중국 정부는 물류산업을 경제 발전 핵심 산업의 하나로 인식하고 인프라 확충 및 시스템 구축에 막대한 예산을 투입하고 외국인 투자기업을 위해 규제완화를 적극 추진하고 있다. 전반적으로 물류관리 효율화를 높이기 위한 물류서비스와 아웃소싱 확대는 불가피한 상황이므로 우리나라 물류업체의 중국진출 확대 방안 필요하다고 판단된다.

특히 우리나라 기업의 중국 내수시장 진출이 확대되면서 우리나라 기업을 위한 물류서비스 요구도 증가할 것으로 전망된다. 하지만 물류업이 중국에서 이익을 창출하는 시장으로서는 아직도 어려운 점이 많은 것으로 분석되고 있다. 한중 물류기업에 있어 공급망 체계가 성공하기 위해서는 기본적으로 다음과 같은 전제조건이 필요하다.

첫째, 공급체인의 구조적 문제로서 공급망 관리의 내부적 문제뿐만 아니라 외부적 문제도 관심을 가져야 한다는 것이다. 한국과 중국 물류기업의 규모, 산업 등의 차별성이 크기 때문에 이러한 상황에 대한 고려가 필요하다는 것이다.

둘째, 목표를 공유해야 한다. 한국과 중국은 서로 적대적 관계가 아니라 공생의 관계임을 인식하고 서로의 목적을 이해하고 존중해야 한다.

셋째, 지식의 공유이다. 기업이 가지고 있는 축적된 지식, *best practice* 등을 공유하여 상승효과를 창출함으로써 성공적인 SCM 전략을 수립할 수 있을 것이다.

넷째, 책임의 공유이다. SCM의 전단계에서 발생하는 모든 정보는 공유되어야 한다. 각 부문에서 최적화 되는 경우 전체의 체적화를 달성할 수 있다. 정보의 공유는 점차 경험의 공유로 발전되며, 이러한 발전은 공유된 경험과 목적을 달성하기 위한 책임을 달성하기 위해 더욱더 경쟁력을 강화하고 지속적인 생존을 유지할 수 있을 것이다.

이러한 성공요인을 바탕으로 성장잠재력이 무한한 중국 물류시장에 진출할 수 있는 방안을 모색해야 할 시점이다. 물론 중국의 시장진입과 관련한 정책 등 개방정책의 추이나 법제도의 개선내용 등 중국 물류시장의 변화에 대하여 충분한 검토가 필요하다. 영세하고 전문화가 미흡한 우리나라 물류업체는 업체 간 인수합병이나 전략적 제휴 등을 통하여 종합물류서비스를 제공할 수 있는 대형화·전문화를 추진해야 한다. 본 연구는 한중 물류기업의 SCM 전략을 분류함으로써 물류기업의 경쟁력 향상을 위한 방안을 제시함으로써, 중국 시장 진출을 위한 국내기업과 이미 진출한 국내기업에게 중국 물류시장의 SCM 관리를 위한 방안을 제시했다는 의의를 가지고 있다.

아울러 본 연구에서는 한·중 간 무역구조 및 물류네트워크를 규명함에 있어 교역기간이 비교적 짧음에도 불구하고 기관들마다 통계가 상이하여 자료의 통일성을 기하는 데 다소 어려움이 있었고, 따라서 자료의 한계로 연구의 깊이가 얇고 미흡하였으며, 누적 데이터의 부족으로 전략과 실적에 대한 실증분석을 실시하지 못했다. 따라서 추후 연구에서 분석 기법을 정교히 하고 자료를 풍부히 수집하여 더욱 보완된 연구를 수행하고자 한다.

참 고 문 헌

- 공상철 외 4명, 중국 중국인 그리고 중국문화, 서울 다락원, 2001.
- 김승진, “아태경제협력(APEC)제국의 무역구조 변화추이와 우리나라의 대응방안”, 국제무역경제연구원, 1995.
- 김번옥 · 이상직, “중국인의 시각에서 본 대중국 투자기업 현지화 실태조사”, 「인천발전연구원」, 2001.
- 김운환, 전환기의 중국경제, 집문당, 1992.
- 민병채, 중국경제, 무역경영사, 1983.
- 박용안, “우리나라 물류기업, 중국 내륙망 구축 필요”, 「해양수산동향」, 제 1081호, 한국해양수산개발원, 2002.12.
- 박태원, “중국의 WTO 가입에 따른 물류정책 변화와 물류시장 전망”, 「해양수산」통권 208호, 한국해양수산개발원, 2002.1.
- 백종실, “국내 물류기업(3PL)의 중국 물류시장 진출방안”, 「해양정책연구」 제18권 2호, 한국해양수산개발원, 2004.3.
- 서수완 · 김승철, “중국 물류시장 진출을 위한 발전적 제언”, 「동북아물류유통연구논총」 제 10권, 2004.3.
- 싱극제, “우리나라 제품의 수출경쟁력 추이에 관한 연구”, 아태연구, 1996.
- 송영우, 송치형, 중국의 외교정책과 외교, 서울 :지영사, 1992.
- 양천호 · 김영춘, 알기쉬운 중국통관제도, 한국관세무역연구원, 2004.
- 오승렬, 중국경제의 개혁개방과 경제구조, 서울:통일원, 2001.
- 이경문 외, 중국경제형세분석과 예측 2002년, 서울: 사회과학문헌출판사,2002.
- 이아름, “세계 물류기지로 부상하는 중국”, 「물류」, 통권 4호, 2003. 3.
- 이종운, 중국의 관세 및 통관제도, 대룡해운, 2004.
- 임종관 · 김태일, 「우리기업의 한/중 공급사슬 확대가 해운 · 항만부문에 미치는 영향과 대응방향」, 2003.
- 전창원, 한 · 중국 무역관리제도의 비교분석 및 수출입품목의 선정, 해외개발연구, 1989.
- 조중주, 중국 통관제도의 문제점에 관한 고찰, 무역상무연구 제13권, 2002. 2.
- 정호용, “한국과 주요 경쟁국의 대미 수출경쟁력에 관한 실증적 연구”, 건국대학교 박사학위논문, 1999.
- 한진해운, 「중국진출전략에 대한 연구」, 내부자료, 2004.
- 日本海事新聞, “WTO 加盟による中國の物流政策の變化と物流業界の課題”, 2001.
- KOTRA, 최신 중국통관제도 해설, 2002. 12.
- Chunyan Yu 外著, 모창환 譯, “중국의 교통수요와 비용, 인프라 용량”, 「교통」통권60호, 교통개발연구원, 2003.2.
- Anming Zhang 著, 이성원 譯, “중국내 교통 · 물류서비스 산업의 평가”, 「교통」 통권60호, 교통개발연구원, 2003.2.

- Balassa, B., "Competitiveness of American Manufacturing in World Market," in Balassa, B., ed., "Changing Patterns in Foreign Trade and Payment", *New York : Hooper*, 1964.
- Baldwin, R., and A. Venables, "Regional Economic Integration", Handbook of International Economics edited by G. Grossman and K. Rogoff, *Amsterdam:Elsevier Science Publishers*. 1995.
- Derocher R. and J. Kilpatrick, "Six Supply Chain Lessons for the New Millennium," *Supply Chain Management Review*, Vol. 3, No.4, 2000.
- Edward, J, Marien., "The Four Supply Chain Enablers", *Supply Chain Management Review*, 2000.3.
- Fearne Andrew and David Hughes, "Success Factors in the Fresh Produce Supply Chain:Insights from the UK", *Supply Chain Manageme*, Vol.4, No3, 1999.,
- Fu Yuning, The Logistics Industry in China : From Dawn to Sunrise, Speech to American Chamber of Commerce 14th Leadership Series, July 2003, p.4.
- Houlihan, j., "International Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol.17, 1987.
- Johnston, R. and P. R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value Sadding Partnership", *Harvard Business Review*, July-August, 1988., pp.94-10.
- Kindleberger, Charles P. World Economic Primacy: 1500 to 1990, New York: *Oxford University Press*, 1996.
- Lumms, R. R., K, Alber, and R. J. Volkurka, "Self-Assessment: A Foundation for Supply Chain Success", *Supply Chain Management Review*, Vol.4, No.3, July/August 2000.
- Panagariya, Arvind, "Preferential Trade Liberalization: The Traditional Theory and New Development", *Journal of Economic Literature* 37 2000.
- Philippa Dee., "The Comprehensiveness of APEC's Free Trade Commitment", in the Economic Implications of Liberalizing APEC Tariff and Nontariff Barriers to Trade, Investigation No., *USITC*, April 1998.
- www.kotra.or.kr "중국 소비자 외제 PC, 자동차, 휴대폰 등 선호" 2001.5.10.