

# 일본SCM 최근동향과 사례

(주)K&J글로벌컨설팅

대표이사 조 철휘

2007.11.06

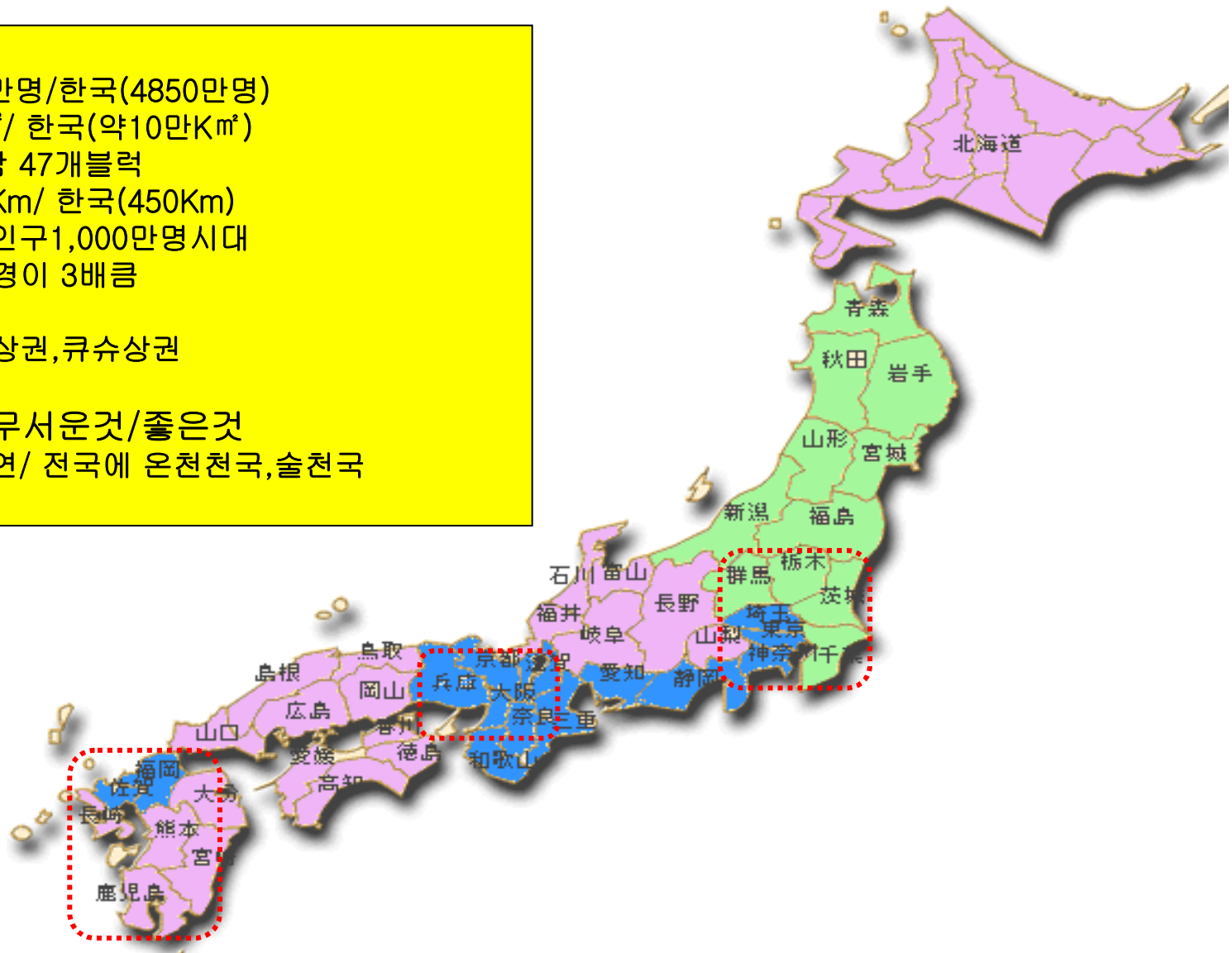
## 1.일본환경이해와 물류동향

### ■일본환경

- 인구; 1억2800만명/한국(4850만명)
- 면적;약38만Km<sup>2</sup>/ 한국(약10만Km<sup>2</sup>)
- 전국;동경도포함 47개블럭
- 남북거리;2250Km/ 한국(450Km)
- 동경과 서울은 인구1,000만명시대  
토지면적은 동경이 3배큼
- 주요상권  
관동상권,관서상권,큐슈상권

### ■일본경험에서 무서운것/좋은것

- 지진,태풍의 자연/ 전국에 온천천국,술천국





## 1.일본환경이해와 물류동향

### 2006-2007년 일본유통시장키워드

#### ■ 주요키워드

- 인재확보, 경영혁신, 글로벌지향, 건강중시
- 기업간 M&A및업무제휴, 엔화안정세에 수출호조, 내수시장안정등

	업계	2006년	2007년	참고
1	자동차업계	환경대응, 동업종간신기술공동개발	원유고, 환경대응, 일본시장저가격차성장	도요타매출액 18조엔, 생산대수 1,000만대, 세계 1위
2	가전제품	2극화현상, 기업집중사업재편	LCD가격하락경쟁, 차세대게임기경쟁치열	가전11사중 마쓰시다전기성장지속, 거대LCD생산거점확장
3	PC업계	판매증가, 가격경쟁, AV기능추가	시장성장둔화, 신원도즈비스타판매기대	2006년말데PC내소니전지결함발화건, 제조및판매책임중요
4	통신업계	신규사참입에 경쟁고조, 영상매체확대	고정, 휴대, 인터넷융합대경쟁	NTT, KDDI, Softbank의 3사경쟁시대
5	방송및 인터넷	통신과 방송의 융합에 도전	매디아, 인터넷업계개별대응, 구글,	락쿠편/TBS, 라이브도아/후TV실패
6	조선/플랜트업계	왕성한수요로 선별수주확대	조선회복세, 거래조건제질개선/신에너지주목	수주증가요인은 중국해운수요급증
7	화장품/일용잡화업계	업계재편, 신기능과 상품차별화	화장품2강체제(가오, 가네보)/고부가가치전략	시세이도경영과물류구조개혁
8	식품업계	건강과 안전성중시	건강, 기능성식품증가, 신소재상품인기	식품과 소재메이커이외의 업계도 관심고조
9	백화점	대도심부출점, 리뉴얼경쟁	재무구조조정완료, 주목상권투자급증	동경의 신주큐, 오사카의 우메다상권에 집객력증가
10	종합슈퍼	메이저각사재무리스트럭처	이온/다이에연합시작, 경합체인명확한컨셉주목	6조엔소매유통업탄생
11	편의점	전문형편의점등장, 지역밀착형전략	여성, 고령화고객유치, 99엔점포등대경쟁	편의점 40,000점에 성숙시장
12	전문점	도심과역전지역형출점과열경쟁	중견/중소전문점고전, 상위집중화업계재편	1조엔돌파기업(가전의 야마다전기 1조 2,000억엔)
13	철도/항공업계	항공업계 2강, 제후대경쟁	JAL재건주목/JR각사안전성과 정시운행주력	2005년오사카대형사고후에 안전성재검토
14	운수업계	업태재편성, 일괄수송체계본격화	우정민영화출발, 육해공 종합물류그룹화가속	2007년 10월우정민영화에 주목
15	외식산업업계	시장축소추세, 매입처집중화리스크증가	식안전, 인건비증가로가격상승, 미국소고기수입	저출생, 고령화로 외식시장 10년전 28조엔서 07년 24조엔



## 1.일본환경이해와 물류동향

### 2005-2007년 물류시장키워드및 전망

#### ■주요키워드

- M&A를 통한 대형화,大경쟁하에 글로벌화
- 물류아웃소싱및 3PL시장규모확대
- 유가고대응및 업계와 기업내 구조개혁, 친환경물류등
- 효율화(비용,업무/물류공동화, 업무제휴등)

물류시장동향키워드			
	2005년	2006년	2007년
1	물류업계M&A시대돌입(3PL,트럭etc)	물류업계,인재확보급선무	인구감소에 인재확보중요
2	유가高영향,코스트구조개혁	물류업계M&A시대돌입(3PL,트럭etc)	외국인고용능력,교육중요
3	비즈니스파이창출,소규모화주타킷전략	중국포함한 아시아권국제물류에초점	교부금제도의 정당성
4	우전공사민영화법통과/확정,우정물류개혁	우정공사움직임,민간기업과업무제휴	우정성민영화시작
5	국제일괄수송,경쟁력강화	3PL개혁,영업제안보다현장능력중시	유가高영향,코스트구조개혁
6	중국국내물류에 일본기업본격진출	환경규제및 환경물류	모탈시프트
7		저공해차,에너지절감,주차단속강화	쥬에너지,디젤자동차보급
8			공동택배체인,박스차타편



## 2.일본SCM동향과 시장규모

### ERP와 SCM 시장규모

#### ■야노경제연구소 실태조사

-2004-2009년 ERP패키지라이센스매출시장규모

2005년 매출액 935억1600만엔 / 2006년 매출액 1097억 1000만엔

- 증가요인 제조업의 생산관리/판매관리에 관한 IT투자확대  
유통/서비스업등 새로운 ERP시장의 확대  
2008년까지 내부통제및 일본판SOX대응에 관한 ERP검토등 시장확대 예상

#### ■ITR 일본국내 SCM시장동향조사

-2006년도 출하금액기준 98억엔(전년대비 6.1%증가)

2007년도 SCM관련투자확대로 120억엔 20%증가 예상

-SCE시장신장예상

2006년 매출 43억엔(21%증가),2007년56억엔(29%증가예상)

- 2006년시장점유율 SAP 48%,ORACLE 30% 2强체제 약8할규모
- 증가요인 생산과 판매환경의 글로벌화,서플라이체인의 가시화니즈증가로 투자확대



## 2.일본SCM동향과 시장규모

### SCM 시장규모와 동향

#### ■참고/ IDC재팬 조사리포트

-2006년국내SCM솔루션시장규모 2842억엔, 2011년3592억엔 예상

#### ■ARC리포트 서플라이체인관리의 세계시장조사

-SCM시장은 향후5년간 8.6%고성장예상

2005년 매출액 55억달러(5조원) / 2010년 83억달러(7조5000억원)예상

- 증가요인 재고관리와 생산관리에 관한 IT투자확대  
SCE 실행계의 어플리케이션시장급증예상

#### ■ 일본국내 SCM동향



### 3.일본SCM 사례1

#### ■도요다(TOYOTA)자동차

##### -기업규모

1937년설립, 자본금 3,970억엔

2006년매출액 그룹전체 23조9480억엔, 순이익 1조6440억엔,

종업원수 299,394명

(자동차 11조5,718억엔, 67,650명, 순이익 1조600억엔)

##### -생산대수 2006년 9,017,787대

(국내 5,085,601대 해외 3,932,186대)

##### -일본서 2006년 수출대수 5,966,672대

(도요다는 2,712,538대)

##### -환경부하를 줄이기 위한 효율화노력

도요다輸送(株)、日本通運(株)、日本貨物鉄道(株) 협력으로 関東自動車工業(株) 岩手工場행의 생산용부품수송의 전용열차인 「TOYOTA LONG PASS EXPRESS」의 2번째 열차운행10월22일부터 시작

-나고야남화물역-모리오가화물터미널구간 약900km구간 전용열차운행 1日1往復에서 2往復体制화.

-철도이용으로 CO2排出量은 트럭수송보다 연간약14,000톤삭감예상

-연간운행일수는 244일, 수송개수는 1열차당 31피트컨테이너 40개탑재

-첫번째열차는 나고야남화물역-후가이도 도마고마에 2006年11月15日 부터 운행시작함

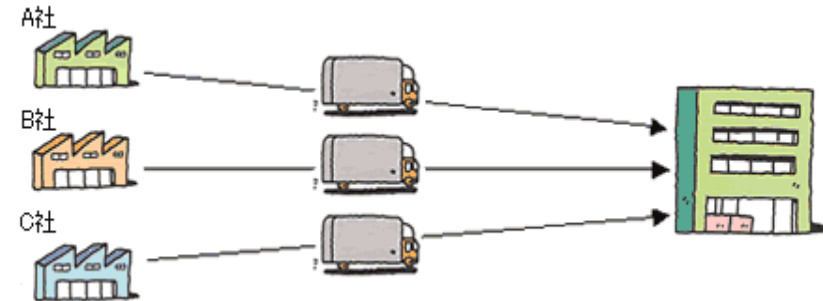
##### -SCM조달물류효과

1.납입차량대수 삭감

2.납품집약으로 입하접수업무 효율화

3.카테고리별상품으로 센터내작업효율개선

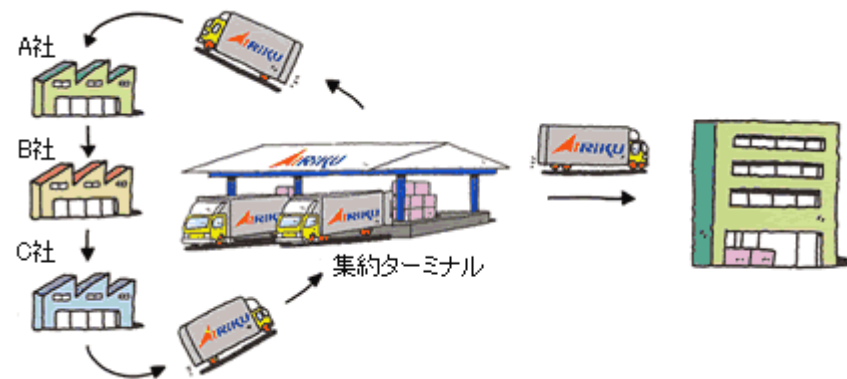
##### 종래물류



##### ×課題

- \* 납입차량이 많아 입하혼잡과 입하접수에 장시간소요
- \* 商상품카테고리별로 분류안된 상태에서 입하되기에 재고스페이스가 많이 필요함

##### 조달물류



##### ○改善案

- \* 各매입처별로 상품및 부품을 집약해 납입차량을 최소한으로 제한  
이로인해 납입회수삭감과 납입시간단축실현
- \* 필요한 것을 필요한때에 적정량만 납입해 물류센터에 보관하기에  
보관스페이스가 축소되고 효율적사용가능



### 3.일본SCM 사례2

#### ■가오(花王)

##### -기업규모

1887년창립,1940년설립, 자본금 854억엔  
2006년매출액 그룹전체 1조2318억엔, 순이익 705억엔,  
종업원수 32,175명

##### -가오로지스틱스

1979년설립, 자본금 1500만엔,매출액 284억엔  
종업원수 4,981명, 차량 727대  
전국 25군데물류센터에 수량측정계수예측시스템개발해  
운용개시.  
출하상품을 1년분까지 일일별로 예측해 작업원과 트럭등  
의 수량계획이 가능해 최소한 비용삭감이 가능  
예측수량과 실제출하수량오차는 ±10%이내

-1997년부터 서플라이체인에 착수해 당시 정도율 0.12%  
현재는 0.03%개선해 재고량도 60%삭감

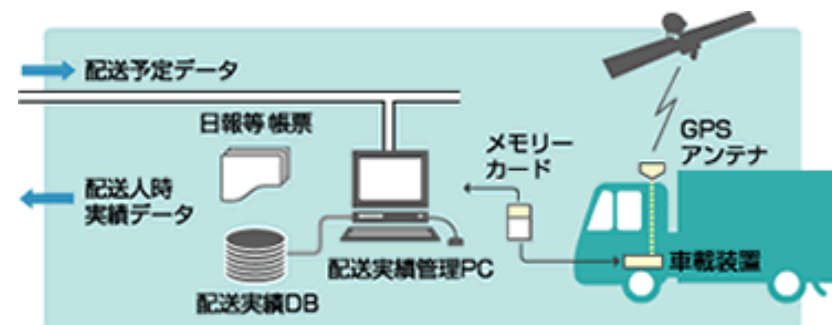
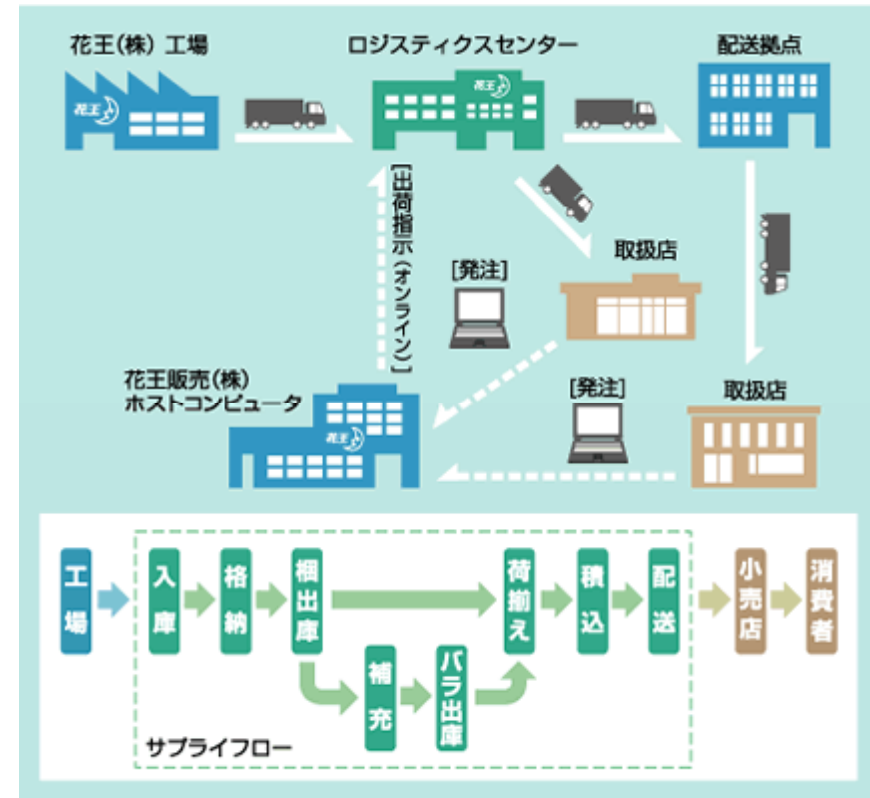
-서플라이체인최적화를 실현하기 위해 수요예측시스템개발  
50브랜드,1000품목을 전국90,000개소매점에 최적배송

-주문후 24시간내 납품약속,서비스수준향상

-과거 5년간의 7억2,000만건 수주데이터정보와 최신수주정보를  
활용

- GPS를이용한 배송관리시스템을 도입

적재효율 최대화,정시점포도착등 품질향상  
배송실적을 자동적으로 기록해 드라이버의 수고경감  
최소의 코스트로 최대의 배송효율을 실현



GPS를이용한 배송관리시스템을 도입



### 3.일본SCM 사례3

#### ■아사히맥주

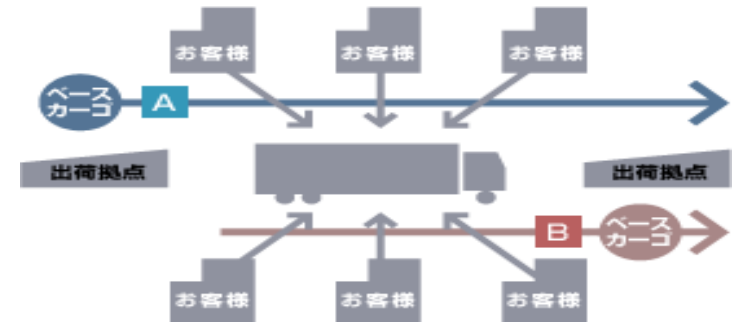
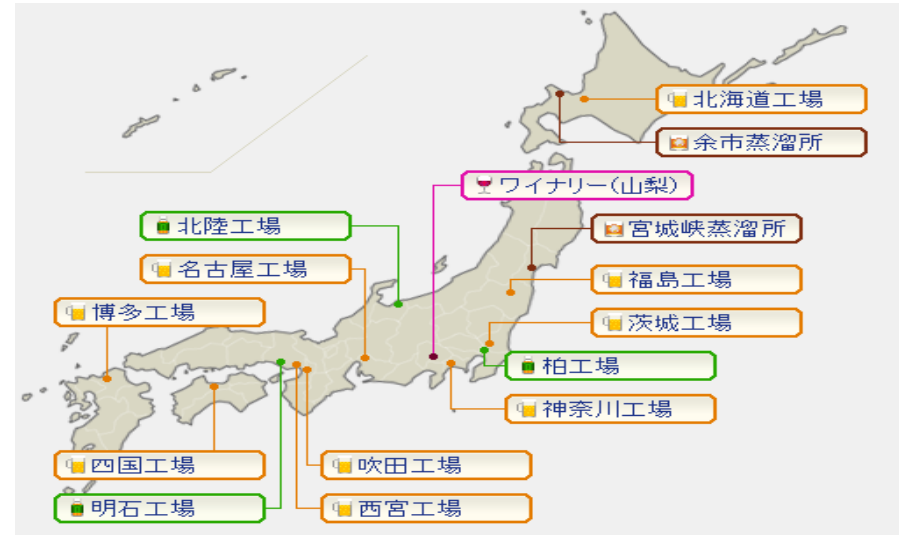
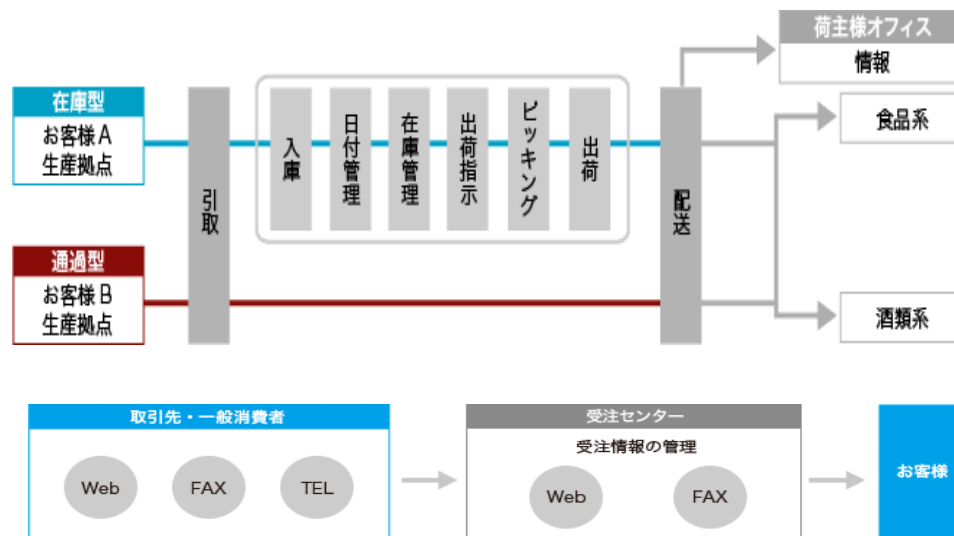
##### -기업규모

1949년설립, 자본금 1825억엔  
2006년매출액 그룹전체 1조4464억엔,  
(아사히맥주 1조310억엔, 종업원수 32,175명)

##### -아사히로지스틱스

2006년설립, 자본금 8000만엔,매출액 662억엔  
1일 6000대차량이 전국배송  
관동과 관서의 2군데 광역센터  
주류,음료,식품,의약품,잡화,가구,가전등 취급

##### -식품/주류공동배송





## 참고1.택배업계현황과 향후

### ■ 시장규모

- 성숙/포화시장에 29억1030만개(취급개수,2005년도) ,시장규모 3조엔이상
  - 국민1인당 약23개 수준 / 한국 1인당 약15개
  - 택배단가(B2B중심의 사가와큐빈530엔, B2C중심인 야마토운수 650엔)
  - 주요3사인 야마토,사가와,일본통운의 점유율이 84.4%(2005년)
- (일본통운 2001년부터 택배 사업 적자경영으로 감소현상)

#### [참고]

- 택배사업 ; 일본 1976년시작 / 한국 1991년
  - 시장규모 ; 일본 3조엔,29억개(2005년) /한국 2조3,000억엔, 7억5,000만개추정(2006년)
  - 택배단가; 일본 1개당평균 1,000엔 / 1개당평균 3,000원
- (일본은 장거리수송에 단가가 다름,한국은 최근 2300원까지 하락, BP점2500엔유지중요)

년도	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
택배취급개수	4억9300	11억100	14억3400	25억7400	26억5500	27억5100	28억400	28억4350	29억1030

	2001	2002	2003	2004	2005
야마토운수	721	710	682	660	653
사가와큐빈	530	540	537	535	530
일본통운	500	505	510	515	518
일본우정공사	-	-	600	550	500

취급사업자명	2003년		2004년		2005년	
	취급개수	구성비율	취급개수	구성비율	취급개수	구성비율
야마토운수	102,700	36.6	105,892	37.2	112,470	38.6
사가와큐빈	92,900	33.1	94,323	33.2	99,310	34.1
일본통운	36,700	13.1	34,923	12.3	34,124	11.7
기타(31편)	48,100	17.2	49,208	17.3	45,126	15.6
합계(34편)	280,400	100.0	284,346	100.0	291,030	100.0

## 참고1.택배업계현황과 향후

### ■ 택배시장 발전과정키워드

- 1980년대      물량확보택배시대
  - 1976년 야마토택배시작으로 물량집화,배송중심체제
- 1990년대초    스피드택배,네트워크택배
  - 물류2법시행후에 자유경쟁돌입
  - 택배물량증가로 택배터미널,간선망확충,영업소확대등 인프라투자,야마토의 직영체제확대,택배교육강화,배송사원의 중요성인식
- 1990년대말    스피드에서 서비스품질과 상품개발력택배
  - 배송시간대분류,결제대행
- 21세기        글로벌택배및 핵심역량강화전략,이익지향파트너쉽구축

### ■ 한국택배와 차이점

- 한국의 1990년말부터 메이저통판기업(빅5)의 성장과더불어 메이저,중견,중소택배의 자유경쟁으로 배송사원교육,직영체제보다 가맹시스템도입,과다경쟁으로 기본거래가격붕괴등 악순환
- 일본은 서비스와 가격경쟁의 균형을 유지해 오다가 2000년대 이후에 가격하락현상
- 수취,집화에 협력적인 취급점중시의 택배문화 VS 취급점보다 개인집화중시
- 장거리입지로 당일배송부터 시간대배송등 다양한 서비스로 부가가치창출 VS 익일배송중심



## 참고1.택배업계현황과 향후

### ■ 택배편 경쟁상황

- 야마토와 사가와 안정성장유지, 일본통운 수익성악화  
(일본통운 2001년부터 택배 사업 적자경영으로 감소현상)
- B2C시장대경쟁, 통관시장3조엔이상으로 안정적인물량확보경쟁(한국시장과 다름)
- 매년10-20엔정도 단가하락현상, 올해10월우정공사의 민영화에 가격경쟁치열예상됨
- 일본택배는 1990년대중반부터 품질,서비스경쟁으로 차별화  
(한국의 가맹점과 달리 직영체제,수취점,취급점포의 대경쟁 야마토vs우정공사경쟁등)

#### [참고]

- 경쟁상황; 일본 과점화 빅3+우정공사 / 한국 춘주전국시대 빅4(50%)+ 우정공사,로젠,중견기업등
- 통관시장관련; 일본 3조엔이상의 통관시장(초기 카다로그통관중심+ 최근 TV,인테넷,모바일시장급증)  
한국 통관시장 18조원등 빅5사중심 택배물량급증에 택배기업 고성장

2004-2005년도 택배편 취급개수						(단위:만개,%)		
순위	택배편명	취급사업자명	취급개수	2004년도 전년도증감율	구성비율	취급개수	2005년도 전년도증감율	구성비율
1	다쿠하이빈	야마토운수	105,892	105.2	37.2	112,470	106.2	38.6
2	사가와큐빈	사가와큐빈	94,323	101.9	33.2	99,310	105.3	34.1
3	페리칸빈	일본통운	34,923	95.0	12.3	34,124	97.7	11.7
4	후쿠쓰다쿠하이빈	후쿠야마통운	29,752	99.6	10.5	27,085	91.0	9.3
5	캘거루빈	세이노운수	13,309	98.3	4.7	13,242	99.5	4.6
6	메이데쓰다쿠하이빈	메이데쓰운수	2,162	74.8	0.8	1,076	49.7	0.4
7	후루사토다큐빈	도나미운수	1,255	110.5	0.4	1,246	99.3	0.4
8	쥬메쓰다쿠하이빈	쥬메쓰운송	1,197	89.9	0.4	990	82.0	0.3
9	하도다쿠하이빈	오가야마겐화물운송	832	101.2	0.3	810	97.3	0.3
10	다이이찌다쿠하이빈	다이이찌화물	148	73.8	0.1	144	106.9	0
	기타(24편)		552	115.4	0.2	534	94.5	0.2
	합계(34편)		284,346	101.4	100.0	291,030	102.4	100.0
자료:국토교통성조사								
주:10위기업에 2004년도는 다이이찌화물이고 2005년도는 쓰바메빈,에스라인기부사임								



## 참고1.택배업계현황과 향후

### ■ 야마토택배

- 선택과 집중에 역점(국내시장기반강화에 집중)
  - 1990년대 야마토,사가와등, 택배관련물류기업들 종합물류기업지향
  - 타깃시장명확화로 신사업과 신상품서비스에 제일우선주의추구
  - C2C에서 B2C로 확대,경영다각화(이사점,메일편,로지스틱사업,인터넷,금융등)로 본업인 택배사업수익성일시적으로 악화, 그후 택배사업본업에 적극치중
  - 국내통관물량증가로 B2C시장에 주력
  - 지역밀착형배달로 서비스수준,생산성,고객만족도 향상
  - 해외사업확대를 축소, 특화가능한 국가,기업에 브랜딩전략추구
- 메일편사업 시행착오에 적극대응
  - 우정공사 집배규모5,000점목표지연,
  - 고밀도배달지역에 택배+메일편동시 집배송실시,  
결과/ 인적/비용코스트압박에 전문담당메일드라이버 배송스텝증원,  
향후 메일편사업확장과 점포수확장계획에 인재충원여려워 분리시켜 업무효율화추구
- 야마토의 물류전략
  - 30Kg이하 소규모화물 /택배편, 중규모화물은 B2B,B2C,C2C등 다양한고객니즈대응  
대규모화물은 노선업자와 업무제휴
  - 국제편은 화물규모에 따라 일본유센그룹(NYK),UPS,독일포스트와 업무및 자본제휴추진중
- JITBOX차타편 컨소시엄
  - 중장거리중규모롯데상품 수송의 효율화, 야마토,일본통운,세이노등 12사참가  
집화는 각지역별담당,배송은 각지역에 1개사지정 과제/ 일정서비스스준유지

## 참고1.택배업계현황과 향후

### ■사가와택배

- 택배업계의 신비즈니스모델창출에 고심
  - 서비스경쟁의 차별화가 안돼 가격경쟁으로 단가하락현상, 해결책이 급선무
  - 수년전, e콜렉트서비스결제시작해 호평,이에 신부가가치서비스제공  
vs 야마토 / 택배편콜렉트서비스
  - 개별통관기업니즈에 대응한 맞춤형의 정보및 물류시스템제공  
vs 야마토 / 택배편중심의 폐케지화된 물류시스템에 통관화물적용
- 항공택배사업진출에 국내및 글로벌확대
  - 자사의 에어라인회사로 화물전용기운항에 장거리구간 익일배송실현

### ■일본통운택배

- 국내택배시장은 수익성악화,택배물량 감소현상
  - 공동택배및 물류사업에 협업체제움직임
- 장기적인 중국네트워크활용,전세계해외네트워크 재편성
  - 중국전역에 23개도시 20여개현지법인,60군데이상물류거점확보로 물류비즈니스확대중
  - 중국내의 물류망확대/재정비구축 (닛프MC중국투자회사설립등)
  - 일본각지- 중국천진간 SEA&RAIL서비스



## 참고1.택배업계현황과 향후

### ■우정공사

- 매출액 1조9062억엔(2005년),1조9350억엔(2006년),순이익감소추세  
통상우편:소포/국제우편 82%:18% (2005년), 80%:20% (2006년)
- 국내기업과 업무제휴로 기반강화
  - 다이마루백화점발송대행업무의 아소시아사를 매수,  
미쓰코시백화점과 공동출자해 자회사설립
  - 락쿠텐시장에 출점하는 점포대상으로 유팩이용 신서비스 제공
- 히다찌물류와 업무제휴
  - 화주주문에서 재고관리는 히다찌물류,배송업무는 우정공사담당
  - 물류인재교육과 표준화업무를 학습
- 국제물류확대에 적극추진
  - 2005년 우정공사민영화법안 성립후 국제물류사업진출가능해짐  
TNT와 업무제휴파기후 신전략모색
- 우편엽서,신서사업의 시장규모 감소현상
  - 인터넷과 전자메일,모바일콘텐츠이용증가로 영향
- 취급점포의 확대로 야마토보다 우위성확보
  - 야마도의 2만점과 경합
- 온도관리상품의 확대
  - 야마토,사가와와 경쟁,산지직송상품확대에 우위

## 참고1.택배업계현황과 향후

### ■ 택배업계 과제

- 가격단가하락현상지속
  - 우정공사민영화의 향방에 협업에 의한 가격유지? 과다경쟁에 가격하락/붕괴?
- 고객지향적인 다양한 서비스차별화로 고객의 화물수취상황 심각
- 택배기업의 IT고도화와 환경대응참여
- 고객에게 안전성과 신뢰성제공

### ■ 택배업계 전망

- 택배물량 매년 1억개정도증가예상,안정적인 시장확대
  - B2B,C2C의 감소현상, 통관시장성장에 B2C만이 증가예상
- 전자상거래확대로 통관물량증가에 택배기업간 가격과 서비스경쟁치열
  - 우정공사민영화의 향방에 협업에 의한 가격유지? 과다경쟁에 가격하락/붕괴?
- 취급점포와 간선망의 공동화예상등 협업체제가능성
  - 현행은 한국처럼 복수취급점은 거의 없음.화물감소로 공동집화,공동배송으로 투자비용절감
- 신비즈니스모델창출에 기대





## 참고2. 제3자물류업계현황과 향후

### ■ 시장규모 1조엔이상추정(전체물류시장 20조엔의 5%)

-1조엔(2003년) , 1조1400억엔(2005년),

예측: 1조4030억엔(2008년), 1조8000억엔(2013년)으로 시장규모확대

일본주요3PL기업 매출액 중 3PL규모(상위 15사)				(단위:억엔)
순위	기업명	3PL매출액	연결총매출액	결산시기
1	히다찌물류	1,385	2,857	2006년 3월
2	일본통운	1,300	17,939	2006년 3월
3	야마토홀딩스	1,115	11,450	2006년 3월
4	큐소유통시스템	957	1,302	2005년 11월
5	사가와홀딩스	900	8,243	2006년 3월
6	센코	686	1,903	2006년 3월
7	긴데쓰익스프레스	515	2,688	2006년 3월
8	산큐	377	3,641	2006년 3월
9	후쿠야마통운	300	2,525	2006년 3월
10	하마교텍스	285	776	2006년 3월
11	스즈요	198	876	2006년 8월
12	니혼곤보운수창고	180	1,346	2006년 3월
13	메이도우운수	150	458	2006년 3월
14	반테크그룹홀딩스	145	1,389	2006년 3월
15	니찌레이	130	4,694	2006년 3월

### ■ 3PL시장 확대를 위한 필수조건

- 하주와 물류업자간에 상호/협조적인 코스트삭감노력
- 3PL업자와 협력업자간에 파트너쉽관계구축
- SCM의 강화,국제종합물류움직임
- 3PL역할을 명확화, 하주의 업자선정기준을 명확화
- 요금체계규정(기존의 체계와 게인쉐어링등)을 명확화



## 참고2. 제3자물류업계현황과 향후

### ■ 하주기업이 3PL기업에 대한 인식/요구능력

- 효율화 및 코스트다운의 제안능력과 현장능력
- 장기적인 SCM대응능력

### ■ 3PL기업평균계약기간/안건별물류거점/자사수송비율

계약기간	비율
1년미만	0
1년이상-2년미만	10.3
2년이상-3년미만	48.3
3년이상-4년미만	37.9
5년이상	3.5

물류거점보유비율		자사수송비율	
20%미만	24%	20%미만	44%
20%이상-50%미만	27%	20%이상-50%미만	30%
50%이상-80%미만	21%	50%이상-80%미만	13%
80%이상	28%	80%이상	13%

### ■ 업태/업종별 3PL에 대한 동향

- 제조업체 → 3PL위탁 증가현상, 기존의 그룹 내 자회사중심
- 소매업 → 업종에 따라 격차/점차적인 증가현상, 공동물류중심
- 도매업 → 물류업자에 위탁증가

주요업종업태별 3PL동향				
업태	업종	물류착수상황	3PL전망	물류위탁상황
제조업	전자기기	시스템화 진행/완료	3PL증가	그룹내에 자회사
	수송기기	시스템화 진행/완료	3PL현상유지	그룹내에 자회사
	식품	시스템화 진행중	3PL증가	그룹내에 자회사
	잡화	시스템화 진행중	3PL증가	그룹내에 자회사
	화학(의약품포함)	시스템화 지연	3PL증가	대기업에 위탁중
소매업	철강	시스템화 지연	3PL현상유지	이전부터 대기업에 위탁중
	백화점	공동화 지연	3PL기대 적음, 인식중	물류/도매업자에 분리발주
	편의점	공동화 진행/완료	3PL증가	도매업자에 위탁/메이커에 직접위탁
	슈퍼마켓	공동화 진행	3PL증가	도매업자에 위탁/메이커에 직접위탁
	홈센터	공동화 진행	3PL증가	물류업자에 위탁
	디스카운트스토아	공동화 진행	3PL기대 적음, 인식중	물류업자에 위탁
도매업	외식	공동화 지연	3PL증가	물류업자에 위탁
	대규모	자가배출에 착수중	자사기업이 3PL화	물류업자와 제휴해서 업무수행
	중소규모	자가배출중심	3PL증가	향후에는 물류업자에 위탁

자료:야노경제연구소조사자료(2003년)



## 참고2.제3자물류업계현황과 향후

### ■ [사례1] 히다찌물류

- 국내외 3PL시장확대로 물류업계 톱5목표  
현행1위 일본통운(1조8000억엔),2위 야마토홀딩스(1조1500억엔),3위 사가와홀딩스(8250억엔)  
2010년 매출액5000억엔목표,2006년3000억엔
- 인재의 중요성확대
  - 물류현장의 유능한 경험자중심의 관리인력확대
  - 신졸 전문인력양성확대 /  
물류컨설팅전문인력은 평균5-10년소요됨  
(현장경험과 기획력중요)
- 매출규모에서 일반3PL수주확대예상
  - 2002년 911억엔서 2005년 1385억엔,  
2010년 3500억엔목표
  - 그룹내물량의존도 탈피

### 히다찌물류매출추이

(단위:  
억엔)

3PL 수주구분	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년 예상	2010년 목표
일반3PL	911	1,093	1,215	1,385	1,550	3,500
그룹내3PL	563	524	588	654	650	900
기타사업	1,073	1,031	906	818	800	600
합계	2,547	2,648	2,709	2,857	3,000	5,000

### ■ [사례2] 일본통운물류

- 조직개혁에 글로벌로지스틱스와 3PL강화에 역점
  - 2005년 매출액 1300억엔서 2009년에 1800억엔확대목표(신중기3개년경영계획;2006-2008)
- 화주의 물류를 상품별/지역별로 4단계구분
 

[제1단계] 특정사업부의 업무를 지역한정으로 수탁함	[제2단계] 대상상품을 확대
[제3단계] 대상지역을 확대	[제4단계] 상품과 지역을 포괄적으로 수탁
- 3PL역활로 3단계구분
 

[경영전략수준] -고객경영전략에 있어 필수요소로서 물류를 참가시키고 실현하는수준	-SCM과 로지스틱스가 이에 해당된다.
[물류계획수준] - IT를 구사하여 효율보다 서비스수준의 향상을 목표로 제안하고 실현하는 수 여기에는 물류서비스수준,재고수준제안,물류거점재검토,수송수단선택등	
[물류오퍼레이션수준] -고객을 자사에 의해 직접적인 물류활동수준 / 수배송,보관,하역,포장,물류가공,수발주등	

## 참고2. 제3자물류업계현황과 향후

### ■ 3PL업계의 전망

- M&A,업무제휴등 2010년까지 시장규모확대,대형화,글로벌화로 업계재편성움직임
  - 물류자회사매수,이업종및 동업종과 매수,업무제휴증가경향
- 물류형태의 자산형이 증가
  - 신규벤처기업중 비자산형이 대형화추세에 전문성기능확대와 자산형센터증가
- 물류부동산시장과 밀접한 관련성중요
  - 화주고객의 물량대응에 자산형을 일부운영,기타 임대물류센터,용차사용등 투자물류비용절감
- 유가상승으로 인해 수송가격차별화한계
  - 물량규모에 따른 계약조건의 유연한 대응이 힘들어 물류사업자중에서 정보수집능력이 부족해 3PL진입실패기업증가
- 화주기업과 파트너쉽중요하지만 실행상 어려움 많음  
(단순한 계약단가위주보다 로지스틱스혁신과 개선,설계,정보시스템구축등 화주의 다양한요구에 종합물류기능과 국제물류기능을 대응할수 있는 일괄물류서비스의 고도화가 필요함)



## 참고3. 물류부동산의 현황과 향후

### ■ 물류부동산 현황

- 물류부동산 자산가치의 주체 /     ▪화주고객결정? 물류부동산업자? 물류기업?
- 물류센터의 기능과 입지,물량에 따라 물류센터가 전환되고 가치가 달라짐
- 물류부동산의 자산가치시대 종언
  - 창고업자도태,임대형식물류센터선호로 프로로지스재팬(60거점이상), AMB재팬(20거점이상) 인기급증
- 제조업과 유통업의 해외이전에 물류입지기능변경
- 물류센터기능의 집약화,공동화로 물류자산가치변경
- 버블경제(1990년초-2004년)붕괴후 부동산가격안정
  - 물류센터의 空洞化현상으로 중소창고업자 수익성악화
- 기존 물류창고진부화 /     ▪ 물류기능과 디자인,부가가치창출이 과제로 대형화추세에 오락,편의시설병설형증가

### ■ 물류펀드 vs 창고회사대립

- 펀드가 개발한 물류시설 호입지에 증가
  - 기존시설진부화, 300-500평이하창고 매각힘든상황
- 물류종합효율화법(통칭3PL법) 2005년10월시행후 친환경물류 중시
  - 환경부하줄이고 물류비용절감위한 다양한 세제특례지원
  - 이에 창고회사는 지원책부족하다고 대응상황,펀드업자와 생존경합치열
- 물류거점의 진부화,물류부동산펀드의 안정증가
  - SCM과 3PL보급으로 창고업혁신이 필요

### ■ 한국투자상황 vs 일본투자상황

- [한국]     ▪부동산가격급등은 2010-12년부터 하락예상, 2년내에 버블붕괴예상
- 국가정책,경제발전속도,주변환경요인에 따라 여건은 다르지만 과거의 일본과 유사한 경향
- [일본]     ▪2000년이후 투자분위기조성호전,투자수익가치증가움직임/ 긴좌 중심가 1평당 1억8000만엔(팀파니매장)
- 低콜금리로 외자계투자자와 국내투자자금의욕왕성,안정적수익성제공에 투자기대효과 증가

## ◀◀ 참고3. 물류부동산의 현황과 향후

### ■ 프로로지스재팬 성공사례현황

- 세계최대의 물류부동산회사, 1991년설립 1994년뉴욕증권거래소에 주식상장  
2006년말 전세계81개도시에 2406개 물류시설보유, 운영총액 250억달러
- 일본법인 1999년설립, 전국47개도도부현중에 60군데이상거점 보유  
설립당시 광고와 홍보전략에 적극적인 경영전략추진,
- 대규모화주기업물량이 분포상황에 따라 광역화,대형화추세
  - 외관상 기능과 디자인,위생환경고려한 센터입지에 오퍼레이션중시해 임대가격이 비싸도 선호
- 화주기업의 수요를 중시한 전문형물류센터기능 제공,장기임대계약체결,  
화주에 다양한니즈공간제공 (범용성물류센터 기능도 별도제공)



### ■ AMB재팬성공사례현황

- 펀드가 개발한 물류시설 호입지에 증가
  - 기존시설진부화,1000평이하창고 매각힘든상황
- 물류종합효율화법(통칭3PL법) 2005년10월시행후 친환경물류 중시
  - 환경부하줄이고 물류비용절감위한 다양한 세제특례지원  
이에 창고회사는 지원책부족하다고 대응상황,펀드업자와 생존경합치열
- 물류거점의 진부화,물류부동산펀드의 안정증가
  - SCM과 3PL보급으로 창고업혁신이 필요





## 참고3. 물류부동산의 현황과 향후

### ■ 일본물류부동산 향후

-당분간 투자가능성 호조추세

- 2004-2006년 고성장투자에 낙관적견해, 향후 대형프로파티기업급증에 시장파이는 감소경향

-해외생산거점에서 국내이전움직임

- 수입상황에 따라 입지,물류센터기능,규모등을 고려한 물류니즈창출에 대응필요

-제조기업의 생산거점해외이전,글로벌지향,수입에 따른 물류시설의 변화

- 물류부동산도 자산소유에서 외부아웃소싱/임대사용

-[미국]

물류부동산은 소유보다 유동적으로 임대,펀드자금은 물류효율화에 투자

-[유럽및 아시아]

자산소유중심,아시아지역의 일본,한국등도 토지에 대한 소유욕이 강함것이 공통점





## 참고자료

## A. 미 국, 유로권, 중국, 일본 경제 동향 비교 (2006-2007년)

- 세계경제 2007년 불확실성, 예측 불가능한 환경, 세계경제성장률은 4%대
- 2006년 말부터 유로권 거래 통화량 달러상회, 달러화 약세는 지속 예상
- 중국은 현재 3위에서 2007년엔 세계 수출 무역량 1위로 부상 예상
- 일본 경제는 고령화 소연령층 축소 경향에 인재 양성 중요  
베이붐인 단가이세대 대량 퇴직 시작, 앞으로 5년간 지속됨

		미국	유로권	중국	일본
2006년	경제성장률	3.0%	유로권 2.0%대	9%이상	2.0%
	주요 키워드	경영수지 적자 확대 달러화 약세 이자율 인상, 단기 금리 격차	저임금 국가로 생산이전 확대 구조조정과 개혁 움직임 유로화 강세 움직임	투자 확대와 경쟁력 향상 지속 2008년 북경 올림픽 이후 고성장 위안자율화로 국제 금융 시장에 영향력	안정적 저성장 유지, 디플레이션 탈각 실업률 3.5%로 안정선 주가는 17,000선 회복, 외환시세 안정 경기전반 회복 추세, 부동산 투자 활발 고령화로 노동시장 심각, 저금리 지속 일본 우정공사 민영화법 통과, 준비
2007년	경제성장률	3%붕괴, 2.5%	유럽 2%대, 독일 2%대 성장	9%정도 고성장 지속	2.3%대 안정 성장
	주요 키워드	주택과 자동차 산업 악화 고용 창출 효과 기대 부족 달러화 약세	노동력 문제 심각 독일 성장이 유럽 견인 역할 유로 통화량 강세 지속	세계 수출 무역량 1위 예상 투자 확대 지속 상해 주가 등 주식 시장 과열	인구 감소 심각, 다가이세대 정년 퇴직 주가는 20,000선 회복, 외환시세 안정 일본 우정공사 민영화 시작 부동산 경기 호조, 임금 인상 움직임 2009년까지 경기 안정세 예상



## 참고자료

# B. 유럽/미국과 일본의 물류/경영방식비교

- 유럽 및 미국과 일본의 스타일은 다르다. 한국은 어디에 속할까(?)
- 합리적이며 개별적/성과주의적인 면을 일본기업도 수용 중에 있다.
- 집단적인사고와 조화를 중시한 일본식 경영도 변화하고 있다.
- 글로벌한 對경쟁시대에 물류기업도 수용이 아닌 혁신으로 새로운 파이를 창출해야 할 것이다.

		유럽과 미국	일 본	한 국(?)
물류의 현상	서비스측면	서비스 경시(輕視)	서비스 제일주의(과다한 서비스)	
	시스템측면	시스템의존도 높음	인지(人知)의존도 높다	
	대응방법	획일적, 합리적	개별대응, 부분대응	
	거래관계	평등/파트너쉽지향	상하관계(주종관계)/ 고객의 무리한서비스요구강함	
		공정/경쟁관계중시	상호관계중시	
	사업전개방식	대규모전개	소규모전개	
경영방법		명확한 역할및 직무분담	유연한 대응으로 직무분담	
		독립된 직무	중복된 직무	
		책임명확/연계부문적응	책임불명확/팀웍중시	
		개별평가	집단평가	
		계약주의	신뢰중심	
		톱다운방식	보턴업방식	
		단기적인 성과주의	장기적인 관계주의	
		시스템의존	인지(人知)의존도	
				생각해 보시기 바랍니다.

## 21세기

글로벌환경의 大경쟁시대에서

스피드경영의 업무추진과,인적네트워킹구축/활용을 중시해 앞서가야 합니다.

이를 위해서는 지속적인 자기발전과 인재양성이 필요합니다

(Global, Speed, Network)

(주)K&J 글로벌컨설팅  
대표이사 조철휘

감사합니다.

(E-mail: [cheolhwicho@hotmail.com](mailto:cheolhwicho@hotmail.com))  
HP: +81-80-5510-7340(japan)  
+82-10-9041-2589(korea)



-제37회 전국트럭운송사업경영연구집회 초청강연장면

2007년10월26일 시즈오가에서 / 전국서 사장단200명참석