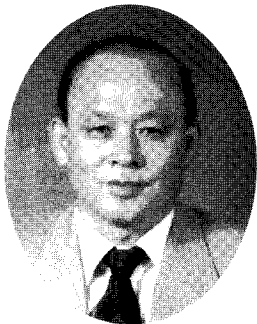


韓國 物流 System의 問題點과 21世紀 戰略



明知大學校
貿易大學院長 · 物流學會長
經濟學博士 玉 璿 鍾

1. 머리말

최근에 물류시스템의 발전전략은 우리나라를 위시한 많은 중진국과 개도국에서도 기업의 국제 경쟁력 강화전략으로서 그 체제를 구축하려고 노력하고 있다.

21세기에가서 기업의 국제 경쟁력의 강화와 國家競爭力 강화의 몇가지 중요한 전략으로서 물류시스템 정비와 물류정보시스템 구축에 그 우선순위를 두고 있는 이유는 기업의 경영합리화를 위해 종래의 과학적 경영관리 및 공정관리 기법을 동원하는데는 그 한계를 들어내고 있기 때문이다.

이미 미국의 전통적인 과학적 경영관리기법과 일본식 경영 관리기법이 原價節減에 한계를 들어 남에 따라 최근에는 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹, 컨설팅엔지니어링(CE)등의 새로운 경영혁신전략이 선보이고 있으며, 이를 구체적으로 물류전략에도 도입하고 있다.

그러나, 이같은 經營革新戰略은 제품원가를 줄이고, 제품 생산에서 판매에 이르기까지 리드타임과 리얼타임을 축소하면서 보다 빠른 시간내에 싼 가격으로 고객을 만족시키는 제품 생산을 위해 유통업체와 제조업체가 製販同盟까지 형성하면서 유통업체가 앞장서 가격 파괴전략이나, 가격 창조 활동을 수행하고 있다.

이같은 價格 破壞戰略 및 創造戰略의 이면에 물류합리화 전략이 이를 뒷받침하지 못한다면 소기의 성과를 기대할 수 없다. 21세기에는 보다 많은 물동량과 多頻度, 少量配送이 국내 뿐 아니라, 국제간에도 일반화될 것으로

본다면, 새로운 물류시스템의 정비는 가격혁신을 위해 필수 불가결한 것이라고 볼 수 있다.

2. 韓國物流 System의 問題點

우리나라는 그동안 정부나, 기업 모두 물류전략의 중요성에 대한 인식이 다소 늦어, 미국에 비해서는 20-30년, 일본에 비해서 10-20년 정도 늦게 物流合理化 作業에 착수하기 시작했다는 것은 잘 알려진 사실이다. 사실상 우리나라는 1980년대에 들어 오면서 비로소 교통혼잡과 도로, 항만, 화물터미널의 부족으로 야기된 물류비 증가가 기업의 제품원가에 전가되어 국제 경쟁력에 심각한 타격을 야기하면서 비로소 官民모두 물류시스템에 대한 중요성을 재 인식하기 시작했다고 할 수 있다.

1993년도에 우리나라 物流코스트는 GNP의 13.4%인 28조원을 상회하기 시작하였고, 기업의 物流會計 精算이 표준화되지 못하여 정확한 계산은 아니지만, 기업의 평균 물류비가 매출액의 17%선을 육박하여 미국에 비해서는 약 2배, 그리고 일본에 비해서도 상당히 높은 비중을 차지함으로써 물류비가 기업의 제품원가를 상승시키는 중요한 요인이 된다는 점을 깨닫기 시작하였다고 볼 수 있다.

본 논고에서는 먼저 우리나라 물류시스템의 현주소와 문제점을 열거하고 21세기를 대비하기 위한 장단기 물류발전 전략을 기술하려고 한다.

최근에 우리나라도 정부는 정부대로 社會 間接資本의 확충을 통한 물류

원활화를 시도하고 있고, 기업은 기업 대로 물류시스템의 확립을 위해 유통 및 물류정보 시스템을 주축으로 수배 송과 물류센터 건립에 발벗고 나서고 있으며, 창고 자동화나 하역 자동화에 심혈을 기울이고 있는 증표가 도처에서 나타나고 있어, 물류인의 한사람으로서 가슴 뿌듯한 희망을 가지게 되었다. 그러나, 우리나라의 물류시스템 정비는 이제부터라고 말해도 과언이 아닐 정도로 아직 물류시스템의 구축이 상당히 낙후되어 있음은 다음과 같은 문제점에서 잘 나타나고 있다.

① 첫째로, 우리나라가 당면하고 있는 문제점은 物流 基礎施設인 도로·항만·공항·화물터미널 등의 정비나 확충을 위한 社會間接資本의 적극적인 투자가 이루어지지 않고 있다는 점이다.

다행히 최근에 SOC에 대한 民資誘致法이 통과되어 이 부문에 대한 투자가 활성화될 것으로 보아 다행스럽게 생각하고 있다. 그러나, 아직까지 우리나라의 SOC투자는 선진국에 비해 1/3이나, 1/5 수준을 벗어나지 못하고 있으며, 화물수송은 과도한 업무 구분으로 21세기를 향한 물류 합리화에 효과적으로 대응하지 못하고 있다.

또한, 貨物運送事業도 영세하여 영세운송업체가 난립된 상황하에서 효과적인 경쟁체제와 합리적인 連繫運送시스템이 미흡하며, 화물 유통관련 기반 시설마저 부족하여 도로·철도·항만 등의 연계 시스템이 부족하며, 더욱이 항만·세관·검역소 등 정부간의 협조 체제도 미비하여 종합적인 연계 체제가 부족한 형편이다.

이로 인한 불합리한 유통구조로 화

물 유통이 심각한 애로 현상을 야기하고 있으며, 公路 偏重으로 인한 도로 체증이 더욱 심화되고 있다.

② 둘째로, 물류관련 法畧은 본래 각기 기능과 소관이 달라 이를 통합하는 것은 어려우나 상호간에 효율성을 높여 줄 수 있는 연계 체제가 갖추어져 있지 못하다는 점은 향후 정부가 SOC투자 활성화와 더불어 해결해야 할 또하나의 문제점이라고 지적할 수 있다.

③ 셋째로, 개별 기업은 경영여건이나 물류환경에 다소 차이가 있겠지만, 물류 개선에 대한 인식부족, 특히 최고 경영층의 인식부족으로 물류문제가 기업내부의 심각한 과제로 대두되면서 이것이 사회 문제로까지 비화되고 있다는 점이다. 다시 말해 경영자의 물류에 대한 관심도가 조금씩 높아지고 있다 하더라도, 아직까지 물류부문에 대한 지원체제 및 투자가 미흡한 실정이며, 물류관련 전담부서가 없을 뿐 아니라 商物分離 안된 기업이 아직도 대다수에 달하고 있다는 문제점을 안고 있다.

④ 넷째로, 물류 및 유통정보시스템의 구축이 지연되고 있는 점이다.

미국·EU·일본·싱가폴등 선진국들은 새로운 정보처리 수단인 EDI를 이용하여 국내 및 국제거래에서도 서류없는 무역거래를 실시하고 있으며, 이를 화물유통에도 적극적으로 이용하고 있어 종합물류 자동화시스템이 확고하게 구축되고 있다. 향후 VAN 시스템과 더불어 EDI시스템의 활용은 物流情報 네트워크를 구축함으로써 물류시스템을 획기적으로 개선할 수 있는 기점이 되기 때문에 지금 문제가

되고 있는 상공자원부·관세청·해운항만청이 EDI시스템에 이점을 보이고 있는 추진방법에 합의가 하루 빨리 도출되어야 한다고 본다.

⑤ 다섯째로, 화물 유통개선 등 물류에 대한 범 국민적인 공감대가 아직까지 형성되지 못하고 있다는 점이다. 정부는 앞으로 물류에 대한 의의와 효과를 국민들에게 홍보하고 계몽하는 시스템을 마련하여야 하며, 물류합리화를 위한 창고·포장·철도차량·트럭·펠리트 등 일관수송과 보관이 가능하게 할 수 있는 표준화가 마련되지 못하고 있어 이를 적극적으로 추진해야 할 것으로 본다.

⑥ 여섯째로, 물류를 통한 에너지 절약과 환경문제를 고려하여 回收物流와 廢棄物流에 대한 준비가 아직까지 전혀 고려되지 못하고 있다는 점이다. 이는 향후 21세기에 대비하는 새로운 물류 시스템 전략으로서 이에 대한 효과적인 대비책이 필요한 시점이라고 본다.

3. 韓國物流 System의 21 世紀 發展戰略

이상과 같은 우리나라의 물류시스템에 대한 정부나 기업의 문제점과 대책의 미흡을 고려하여 향후 21세기를 향한 우리나라 물류관리시스템의 발전전략을 제시하면 다음과 같다.

① 제1단계 經營者의 物流비전

21세기를 향한 물류시스템의 발전 전략으로서 제1단계로서는 먼저 경영자들이 물류마인드를 가지고 물류비전

을 확고하게 가져야 한다는 점이다. 그 동안 우리나라가 물류 선진국에 비해 낙후된 물류시스템을 획기적으로 개혁하고 발전시키기 위해서는 경영자가 앞서서 21세기를 향한 물류비전을 가져야 한다는 것을 의미한다. 경영자가 수행해야 할 물류비전으로는 경영자의 통찰력, 물류네트워크에 대한 비전, 창고나 물류시스템에 대한 中長期計劃의 수립 등이다.

(1) 物流管理目標의 設定

첫째로, 경영자들의 통찰력을 살펴 보면, 경영자들이 미래에 대한 뚜렷한 비전을 가지고 있다면 물류 네트워크를 운영하는데 드는 비용과 리드타임을 획기적으로 절감 및 단축할 수 있을 것이다. 이제 21세기형 물류시대를 맞이하여 목표를 설정한다는 것, 즉 예를 들어 대 고객 리드타임을 50% 절감, 물류거래처리 비용의 25% 절감, 재고기록 정확성의 75% 향상, 하자품과 불량품의 75% 감소 등 고정관념에서 벗어난 실현가능한 시나리오를 작성할 수 있는 비전을 의미한다.

(2) 物流네트워크의 長期비전

둘째로, 물류 네트워크에 대한 비전에서는 물류의 운영방식·설비·장비·정보시스템 등에 대해 향후 10년 또는 100년까지의 기간을 고려한 장기적인 비전이 필요하다는 점이다.

이같은 장기적인 비전에 따라 예를 들어 공급업자의 납품기간을 획기적으로 줄이고 완벽한 제품을 정확한 스케줄에 따라 배송할 수 있을 것이며, 물류 네트워크상 모든 단계에서 전술

한 EDI 기술을 통하여 정확한 중기 및 단기 需要 豫測值를 공급자와 공유하여 수요변동에 대응할 수 있을 것이며, 비용이 많이 소요되는 문서작업에서 해방될 것이며, 창고운영에서 전체 파이프라인의 리드타임이 제거되고 受發注에서 야기되는 주문비용이 제거될 것이며, 개선된 운송물류가 가능하여 재고를 획기적으로 감소할 수 있을 것이다.

물류 네트워크의 장기적인 비전이 타당성을 가질려면 장거리 수송을 최적화하기 위해 원자재공장을 시장지역으로 이동시킨다든지, 공급자들이 자신의 고객공장과 가까운 장소에 공장을 세운다든지, 새로운 팹리트나, 컨테이너를 개발하여 네트워크상의 혁명을 야기한다든지, 주도적인 기업은 電算시스템을 상호 조절한다든지, 정부의 인위적인 규제를 완전히 철폐시킨다든지 하여 네트워크를 활성화시킬 수 있을 것이다.

(3) 保管·輸送·荷役의合理的戰略

셋째로, 창고와 물류시스템에 대한 중장기계획의 수립에서 보면, 먼저 창고는 모듈 형식으로 설계하거나 수송·저장·운반장비를 논리적으로 조화시키며, 창고의 단위당 면적을 최대한 활용하거나, 24시간 가동시키며, 고객서비스 향상과 재고의 축소 및 리드타임의 단축을 위한 설계가 필요하다고 본다. 따라서 21세기에는 이전에 쌓아두었던 많은 종류의 품목과 각 품목의 재고수준을 계속해서 감소시키는 전략이 필요하게 된다.

(4) 物流人材의 養成

네째로, 이상과 같은 경영자들의 물류비전을 확고하게 정립하기 위해서는 중역·중간관리자·물류종사원들의 교육과 훈련이 동시에 이루어져야 하며, 이들의 직무에 대해 품질관리운동이 지속되면서 중역들과 중간관리자의 직무에 대해 리엔지니어링이 수행되어야 할 것이다.

②제2단계: 物류관리의 합리화와 효율화 추진

제1단계에서 고려되어야 할 전략이 경영자들이 물류비전을 확립하는 전략이라면, 제 2단계 전략은 21세기를 맞이하여 구체적으로 물류시스템의 발전전략을 수립할 수 있는 실행계획이라고 말할 수 있다. 여기서는 두가지 단계를 구분하여 설명하면, 첫번째 단계로는 社內製品의 이동상황을 종합적으로 관리하고, 물류 품질관리를 통하여 물류효율을 극대화하는 것이며, 두번째 단계로는 물류 리스트럭처링과 리엔지니어링계획을 수립하여 물류시스템을 획기적으로 혁신하는 전략이라고 말할 수 있다.

(1) 社內物流System의 構築

첫째로, 물류부문에서 사내제품의 이동상황의 종합적 관리는 지금까지 각 기업이 사업부별로 정보시스템을 통해 독자적인 물류시스템을 구축하고 있던 것을 全社的 側面에서 종합관리함으로써 본사나 子會社의 트럭적재효율이나, 창고 운영효율을 획기적으로 개선하는 것이다. 다시말해 物流센터를 集約化하고, 共同配送을

통해 물류비용을 획기적으로 감축하여 부가가치라고는 전혀없는 물류부문에서 비용을 낭비하지 않도록 하는 전사적 관리시스템의 구축이라고 말할 수 있다.

(2) 物流保管 管理의 實態

둘째로 미국이나, 일본같은 물류 선진국에서는 1950년대부터 도입하기 시작한 제품의 품질관리(TQC)에서 응용한 물류 품질관리 운동을 지금부터 시작하여 21세기에 대비해야 한다는 점이다.

물류 품질관리란 물류부문에서도 定量化된 데이터를 처리하고 개선 활동을 추진하는 것이다.

먼저 정량된 데이터를 처리하기 위해서는 물류에서 정량화를 방해하는 요인을 제거하기 위해 現場人力을 활용하여 이들 현장요원들이 고객의 크레임, 정보를 顯在化하도록 하는 동시에 적당히 처리하는 사고를 불식시키는 방법이다. 따라서, 관리자와 QC 담당요원은 고객의 크레임을 적극적으로 보고할 수 있는 분위기를 조성하는 동시에 報告制度를 확립하여야 한다. 그리고 데이터를 취급하는데 있어서도 데이터를 체계적으로 수집하게 하고, 개선과제를 설정하여 개선작업을 수행한 후 개선효과를 데이터로 확인하며, 자기 책임과 타인의 책임을 명확히 구분하는 동시에 데이터의 활용범위를 분명히 해두는 방법이다.

(3) 物流의 리엔지니어링 · 리스트럭처링 強化

다음에 물류 TQC활용을 추진하는

방법을 열거하면, 먼저 PDCA (Plan, Do, Check, Action) 서클활동을 착실하게 수행하며, 日常的인 維持管理와 現狀打破 管理를 통해 한단계씩 개선효과를 점검하면서 물류관리의 효과를 제고시켜나아가야 한다는 점이다. 그리고 일상업무를 중심한 개선활동은 현장작업자 수준의 품질관리 활동을 중심으로 수행하다가 외부 관련시스템과 연관될 때는 최고 경영자가 중요한 역할을 수행함으로써 사내 제품의 이동상황과 외부 이동상황을 종합적으로 관리함으로써 소기의 효과를 극대화 할 수 있을 것이다.

따라서 물류 품질관리를 추진하는데 있어서 유의할 점은 물류품질관리의 목적을 명확히 하며, 품질에 대한 정확한 정의를 확립하고, 물류의식을 社会的으로 확대하며, 운영체제를 상하조직에 동시에 전달되도록 개선하며, 교육을 통해 물류마인드를 제고시켜야 하고, 데이터를 정량화하고, 고객의 니즈를 정확히 파악하는 동시에 TQC 서클활동을 활성화하여 스스로 개선되는 효과를 극대화하도록 계획을 수립하는 것이다.

세째로, 물류에 대한 리스트럭처링과 리엔지니어링을 강화시켜야 한다는 점이다. 여기서는 調達物流部門의 강화전략, 물류업무의 제휴 및 합병전략, 共同物流의 구축전략, 해외물류부문의 강화전략등을 중심으로 21세기 발전전략을 구체적으로 열거하려고 한다.

먼저 조달 물류부문의 강화전략에서는 예를 들어 독립적인 資材센터, 구매조달과, 조달물류본부, 납품 대행체제, 부품업체와의 물류개선위원회 등

을 그 기업의 특징에 따라 설치함으로써 조달물류 부문에서 강력한 리스트럭처링을 수행한다. 이렇게 함으로써 얻을 수 있는 효과는 사업부간에 분산된 資材部를 통합하여 집중구매와 공동운송을 통해 부품가격을 절감하는 동시에 적재 효율을 향상시킬 수 있으며, 또한 구매부문과 물류부문을 통합하거나, 각 사업부의 구매기능을 통합함으로써 JIT와 조달물류의 기능을 강화시켜 자재조달업무와 적재효율을 향상시킬 수 있을 것이다.

그리고 納品 代行體制를 구축하면, 多品種 少量生産과 JIT에 대응하기 쉬운 부품 재고율을 최소화 할 수 있을 것이며, 각종 운송용기(팰리트와 컨테이너)·제품형태·포장·창고시스템등을 개선하여 물류비 정산 등 조달물류비를 획기적으로 절감할 수 있을 것이다.

다음에 물류업무의 제휴 및 합병전략에서는 臨海型 出貨體制의 개선, 판매회사와의 共同貨輸配送網검토, 공장별 배송효율화 추진, 종합물류정보시스템가동, 배송망과 배송지도의 작성, 제품물류 효율화 팀 구성, 사내물류업무의 사업부간 통합, 타사간에 공동물류체제 구축등의 리스트럭처링을 수행한다.

이렇게 함으로써 얻을 수 있는 효과는 해상수송의 확충과 대량수송에 의한 물류비 절감, 공장물류의 효율화와 직배송의 확대를 통한 물류비 절감, 합병에 따른 물류의 합리화(설비의 재편성, 배송망의 재검토, 물류인원의 삭감 등)를 통한 물류비의 절감효과를 기대할 수 있을 것이다.

그리고 공동물류부문의 전략에서는

완제품의 공동운송, 보수용 부품의 공동운송, 자재의 공동운송 등 리스트럭처링을 수행한다. 이같은 결과로 얻을 수 있는 효과는 공동운송방식에 의한 歸路運送의 효율향상, 物流子會社를 통한 운송효율의 향상을 통해 물류비를 절감할 수 있는 방안을 찾을 수 있을 것이다.

마지막으로 해외부문의 전략으로서 는 기업의 國際化 및 地域化에 따라 지역별로 로지스틱스 체제의 구축, 현지의 물류자회사 설립, 외국기업과의 공동물류시스템 구축, 국제적인 종합정보시스템 구축, 본사내 국제 자재 및 완제품센터의 설치, 자회사에 입체자동창고의 설치등 리스트럭처링을 수행한다.

이같은 결과의 효과는 지역내 부품 조달의 확대와 관세의 절감, 지역별

부품의 집중 생산과 조달, 지역내 물류활동의 강화, 지역내 일관운송시스템의 구축, 지역내 부품조달체계와 가격체제의구축및 海外네트워크를 이용한 在庫壓縮, 해외 생산기지의 리드타임 단축및, 해외물류비를 획기적으로 절감할 수 있을 것이다.

4. 맺 음

이 상과 같은 내용을 결론적으로 요약한다면 21세기를 향한 물류전략의 발전은 먼저 기업이 물류마인드를 제고하여 물류에 대한 향상된 비전을 가져야 하며, 이를 바탕으로 선진국의 물류기반을 조속히 도입하고 이를 우리나라 물류실태에 맞게 응용하는 동시에 기업은 물류 품질관리와 물류 리스트럭

처링을 통해 구체적인 물류실행계획을 수립함으로써 물류비를 절감시킬 수 있는 장단기 전략을 수립하고, 이를 한단계씩 실천에 옮겨 나가는 것이 최선의 방법이라고 생각한다.

한편 정부도 기업의 물류 발전전략을 뒷받침 할 수 있도록 SOC투자를 활성화하고, 모든 규제법을 철폐내지 완화하는 동시에 제도적인 뒷 받침을 적극적으로 수행하여야 할 것이다. 이제 21세기 물류시대를 맞이하여 제 3차원의 利潤源인 물류관리시스템의 선진화를 스스로 깨닫고, 지금부터라도 이에 대비하는 자세가 바로 새로운 시대를 맞이하는 최적의 代案이라고 말할 수 있을 것이다.

無限競爭時代의 哥板紙包裝企業
生殘·經營革新戰略 指針書

〈産業研究院 發行〉

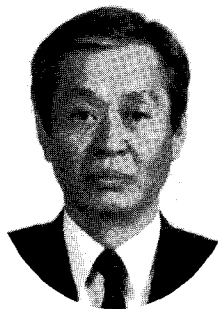
2000年代 哥板紙包裝産業의 發展戰略

輕工業室長 經濟學博士 金 浚 炫
副研究委員 李 在 德 共著
研究員 權 烈 浩

高級米色模造
統計·圖表 總網羅
206P. 普及價 8,000원

購讀申請問議: 서울瑞草區方背洞1669 成山B/D 6F
韓國哥板紙包裝工業協同組合
TEL : (02) 594-0381-4
FAX : (02) 594-1310

韓國 物流 System의 問題點과 21世紀 戰略



順天鄉大學校 經營學科 教授
經營學博士 尹 文 奎

I. 序 言

앞으로 2년후인 1996년은 유통시장의 완전 개방정책으로 국내 시장에서도 해외 상품과 치열한 경쟁(競爭)이 예상된다. 고도의 물류기술(物流技術)이 국내에 뿌리를 내리기도 전에 이미 선진외국의 우수한 유통업체의 상륙이 서서히 전개되고 있고, 유명 Brand의 외국상품과 피할 수 없는 경쟁으로 한국의 모든 기업은 초비상 상태를 맞이하기에 이르렀다.

그동안 물류(物流)를 경시해 왔던 기업에게는 큰 타격이 예상되며, 이에 대비하여 동 분야에 착실하게 투자해 온 기업에게는 자사(自社)의 물류관리를 다시한번 재검(再檢)해 볼 시점에 놓이게 된 것이다. 다가오는 21세기는 소위 글로벌 경쟁시대, 무한경쟁시대의 성숙단계로 기술과 품질, 가격과 Service면에서 열세인 기업은 생존하기 어려운 상황에 처하게 될 것이다.

본고에서는 먼저 한국물류 System의 현상과 문제점을 총체적으로 규명해 보고 21세기에 대비한 물류전략에 대해 소고(小考)해 보고자 한다.

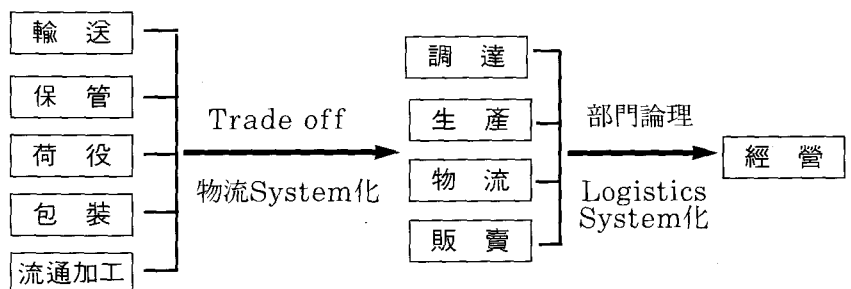
II. 物流 System의 問題點과 對應策

1. 物流System의 目的

물류 System은 "물류(物流)의 목적을 효율적으로 달성하기 위해 개별적인 물류기능을 유기적으로 통합(統合), 조정하는 제도" 라고 말할 수 있다. 물류 System의 구체적인 목적을 열거하면 ① 고객에게 상품을 약정된 납기에 정확히 전달한다. ② 고객의 주문에 대해 상품의 품질(品切)을 최소화한다. ③ 물류거점(물류센터, 배송센터 등)을 적절히 배치하여 배송효율의 향상과 상품의 적정한 재고품을 유지한다. ④ 물류의 주요 기능인 수송, 보관, 하역, 포장, 유통가공작업을 생략화, 합리화 시킨다. ⑤ 수주(受注)에서 출하까지 정보의 원활화를 도모한다. ⑥ 물류Cost를 최소화 한다 등으로 요약할 수 있다.

"물류는 일종의 Service상품이다"라는 표현이 있듯이 물류 System은 고객에 대해 저렴한 물류 Cost로 좋은 Service를 제공하는 것을 그 목적으로 한다고 볼 수 있다. 물류 System보다 광역의 개념인 Logistics system과의 관계를 도시 하면 다음과 같다.

물류 System화와 Logistics system화의 관계



[자료: 菊止康也 高收益物流의 基本構圖 中央經濟社 Page 115. 1993]

2. 經濟活動과 物流의 變化

경제의 성장으로 인해 물류의 환경 면에서도 많은 변화를 야기시키고 있다. 예를 들면

첫째, 소비자 Needs의 다양화, Life-Strle의 변화 그리고 기업간의 경쟁격화 등으로 판매환경의 변화

둘째, 다빈도 소량배송의 급증으로 인한 물류환경변화로 기업경영의 압박을 초래

셋째, 인력부족, 토지 확보(물류시설)의 곤란, 공해발생, 교통정체등의 사회적 문제가 물류활동의 어려움을 가중시키고 있다.

물류는 여러 경제활동중에서 발생되므로 물류의 변화는 기업활동, 유통업, 소비자 행동등에 직접, 간접으로 영향을 미치게 된다.

① 기업활동에서는 정보기술의 발달로 생산, 재고, 판매관리 등의 각기 활동에서 고도의 향상된 효율화가 가능하다.

② 유통업에서는 POS, EOS등의 정보화기기를 이용하여 판매정보관리 수준을 향상시킴과 동시에 재고 관리의 일원화, 수발주(受發注)업무의 신속화 및 정확성을 도모할 수 있다.

③ 소비자 행동면에서는 교육 및 소득수준의 향상, Life-Cycle의 단축과 변화로 상품의 품질, 가격에 대한 소비자 욕구 수준이 다양화되고 있어, 이에 대응하기 위한 통신판매, 택배산업등의 새로운 업종이 발전되고 있다. (소비자 욕구의 다양화는 상품의 수명을 단축시켜 생산단계에서 다품종 소

량생산을 진행시키고 있음) 이와 같은 경제활동의 변화는 소비재의 유통단계에서 다빈도 소량배송과 JIT배송을 발전시키고 있으나, 물류 활동면에서는 각기 상품특성과 기업

마다 차이가 있어 일률적으로 예시하기는 어렵다.

기업의 미래 물류활동 변화를 Hard와 Soft측면에서 제시해 보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

企業의 物流活動 變化

Hard 指向		Soft 指向	
輸送, 保管	—— 物流部門全體	—— 經營全體 (生·販統合)	
作業Level	—— 管理Level	—— 經營 Level	
機能重視	—— Cost (效率)重視	—— Service (效果)重視	
企業內Needs 對應	—— 市場Needs 對應	—— 社會的Needs 對應	
(수송력확보·Cost 절감)	(물류service수준향상)	(환경·공해·교통·에너지)	
部分最適	—— 部門最適	—— 全體最適	
	(物流System化)	(Logistics System化)	
量的 對應	—— 質의 對應	—— Total指向 重視時代	

Ⅲ. 21세기의 物流戰略 強化와 整備(物流效率化를 위한綜合的對策)

① 物流機能의 再定立과 구축

현재 물류 기능의 인식은

- 1) 생산과 판매의 후처리 기능
- 2) 생산과 판매에 부수된 기능
- 3) 수송, 보관, 하역, 포장의 기술적 기능
- 4) Cost Down의 기능 등으로 인식되어 왔으나, 물류의 주요 기능은 생산과 판매를 효과적으로 결합한 『생·판 통합 활동』으로 전환되어 기업경쟁력의 강력한 무기로 등장하게 됨.

② 『生·販綜合體制』의 구축과 정비

생산 물류 활동은 판매계획을 기초로 시작

- 1) 판매 계획과 생산, 출하계획의 조화
- 2) 판매계획과 판매 실적 차이의 해소
- 3) 물류조직의 재정비 (본사와 현장의 물류부문 관계, 현장의 물류부문과 현장의 생산, 판매 부문의 관계 정비해야 함.)

③ 物流共同化 추진

- 1) 공동배송센터의 설치로 공동집배송, 혼재(混載)등을 통해 수송 lot의 대량화 추진 (소량이라도 공동화에 의하여 수송lot전체를 대량화 한다면 수송효율 향상)

2) 다빈도 소량배송시에는 정보화 추진으로 배송시간, 배송빈도를 결정하여 배송의 효율성 추진 (배송빈도를 상품마다 지정, 계획적 배송계획수립)

④ 物流標準化 추진

1) 규격의 표준화로 Unit load system 정착. (일관 Palletization 추진, 물류 통일 코드 도입, 공동 Pellet와 Container 개발, 도입, 국제적 범용성 고려하여 물류효율화 촉진)
2) Service의 표준화로 물류Service 의적정 수준 유지

⑤ 物流基礎施設(도로 항만 철도 공항, 트럭터미널등)의 정비와 확충 (만성적 교통체증 해소)

1) 공로수송은 자동차 의존 비중이 높아 고속도로·및 산업도로의 확대로 전국 도로망의 수송 Network 확충(현대화된 트럭터미널의 구축으로 목적지별, 품목별, Sorting과 Picking 작업의 자동화 실현)
2) 육·해·공을 연결하는 복합 일관수송 실시로 수송효율화 도모 (대규모 복합 화물 터미널 구축)

⑥ 해외 물류거점 확보와 설치

1) 국제 경쟁력 강화의 일환으로 해외 주요지역에 물류 거점망을 설치하여 원재료의 조달에서 lead Time의 단축, 자국 상품의 JIT 실현
2) 고도의 정보화 시스템의 발전으로 Logistics체제 구축

⑦ Logistics에 대한 전문인력의 활약과 여성노동 인력의 대거 참여 촉진

1) 컴퓨터 산업의 발전으로 Logistics분야에 우수한 인력 참여
2) 과거 노동집약산업의 특징인 물류의 전분야에 기계화, 자동화 시스템의 정비로 여성 노동인력의 참여 활발화

3) 국내 각 대학에 물류와 관련된 Logistics분야의 학과 및 교육과정 개설되어 장기적 인재육성 배출(참고로 현재 물류분야에 노동력 부족원인을 제시하면 다음과 같다)

物流業의 勞動力 不足原因
(物流供給의 制約要因)

젊은 勞動人口부족 (육체노동기피)	53.2
노동시간의 장기화	47.1
인력에 의존한 荷役	36.3
休日 減少	35.6
야간, 조기출근 노동의증가	32.4
노동시간의 불규칙	32.1
積金水賃準의 低下	31.8
福利厚生의 不充分	18.1
장거리 운행의 증가 (당일귀가의 어려움)	16.5
	(단위 : %)

자료 : 日本運輸省 調査 (92년)

IV. 結 言

작금, 물류가 생산과 판매를 조정하는 경영전략의 일환으로 급부상 되고 있다. 단지 상류 활동의 부수적인 기능활동이라고만 인식되어 온 물류기능은 날로 그 중요성이 더해가고 있는 실정이다. 선진국에 비해 물류 Cost가 상대적으로 높은 한국 기업은 효율적이고 과학적인 물류관리로 물류 Cost를 절감해야 하는 절실한 상황에 처하고 있다.

물류 관리의 재정비 및 강화없이 국제 경쟁력에서도 도태될 우려가 있음은 물론, 국내 물가 안정기여에도

공헌 할 수가 없게 되는 것이다. 이제 물류활동의 선진화 구축은 기업과 정부 모두에게 책임이 주어졌다. 기업은 동 분야에 계속적인 기술개발 투자를 해야 하며, 정부는 기업의 원활한 물류활동을 지원할 수 있는 제도장치의 마련과 각종 규제의 완화 그리고 지속적으로 물류 인프라(사회간접자본)에 대한 투자를 시도해야 한다. 다가오는 21세기는 해외에서 뿐만 아니라, 국내에서도 물류활동과 기능이 국제경쟁력의 원동력이 되기 때문이다.

韓國 物流 System의 問題点과 21世紀 戰略



延世大學校
經營學科 教授
經營學博士 金 泰 賢

최근 한국기업들은 21세기의 무한 경쟁 시대에대비하여 적극적인 경영혁신의 노력을 하고 있다. 이러한 상황속에서 특히 물류시스템의 체계화가 기업들의 매우 중요한 개선목표가 되고 있는 것은 주지의 사실이며, 이것은 그동안 관심의 대상이 되지 못하였던 물류관리, 또는 물류시스템이 기업 환경변화에 대응하고, 국제경쟁력 확보차원에서 대단히 중요한 변수로 인식되었기 때문이다.

1. 물류시스템의 연혁

물류시스템의 수준 정도는 기업의 역사와 국가의 경제 발전도와 상관관계가 깊다. 한국전이 끝난 1953년 이후가 우리 정부와 기업의 역사라고 하지만, 실제적으로는 60년 이후의 5차 경제개발계획이 시행되기 시작한 때부터가 한국 경제의 현대화가 시작한 시점이라 볼 수 있다. 이때부터 고속도로 건설, 항만, 공항의 현대화 작업 등이 시작되었고, 기업들도 경제발전을 위한 대열에 참여하기 시작하였다. 그러므로 우리나라가 물류시스템을 갖추기 시작한 때는 60년 이후라 할 수 있다.

이런 관계로 정부와 기업의 역사 그리고 경영의 질적 수준이 한국보다 앞선 선진국에 비해 한국 물류시스템의 연륜은 짧을 수 밖에 없다.

5개년 경제개발계획 기간 중에도 초기에는 정부는 기본적인 사회간접자본 외에는 투자에 신경을 쓰지 않았고, 기업들도 물류관리에는 관심을 두지 않았다. 왜냐하면 그당시 한국의 경제규모가 적었고 국내외간의 물자거래도 크지 않았기 때문이다. 그러나 80, 90년대의 한국의 급속한 국력성

장은 물자교류를 양과 폭에 있어서 엄청나게 크게 만들었기 때문에 물류시스템의 체계적인 구축은 최근 정부와 기업에게 중요한 사안으로 떠오르게 되었다.

일본의 어떤 학자는 물류산업의 발전단계를 물류준비기, 물류성숙기 그리고 물류의 체계적실현기 등 4단계로 분류하고 있다. 그 학자에 따르면 물류준비기의 특징을 물류의 중요성 인식, 물류비 산정노력, 물류조직 구축 노력 등으로 정의하고, 물류 성장기의 특색은 물류산업의 전문화 그리고 물류기기의 질적 개선으로 나타난다고 한다. 그리고 물류성숙기는 물류정보시스템의 체계화 및 소프트웨어의 개발에 중점을 두며, 마지막 단계인 물류의 체계적 실현기에는 물류거점의 집약화에 놓여진다고 말하고 있다.

한국의 물류시스템의 발전정도를 기업차원에서 개관해 보면, 대기업의 경우는 주로 물류준비기 후반과 물류성장초기의 단계에 위치해 보인다. 대기업이라 해도 구축된 물류시스템이 성숙기에는 이르지 못하고 있으며, 기업의 규모가 작고 아직까지 판매와 생산에만 치중하는 중소기업의 물류시스템은 물류관리의 준비기 수준에 머물러 있다고 볼 수도 있다.

한편, 정부 차원에서 물류시스템의

발전정도를 본다면 도로, 항만, 공항 등의 사회간접자본에 대한 투자의 부족과 물류시스템에 대한 관리 능력, 관련법규 등의 비체계적 운영으로 아직까지 물류시스템의 인프라가 되어야 할 사항들에 미비점이 대단히 많다. 특히 철도운송등에 대해서는 연륜이 오래되었음에도 불구하고, 현대화가 되지 못하여 공로수송의 체증을 해소하는데 대체적인 기능을 잘 하지 못하고 있다.

이러한 사회간접자본에 대한 정부정책의 안목 부재는 수송, 하역, 보관 등 기본적인 물류시스템의 체계화를 개선시키지 못하고 국가경쟁력에 크나큰 차질을 일으키고 있다.

2. 물류시스템의 도입 필요성과 목적

체계적인 물류시스템의 도입은 빠르면 빠를 수록 좋다. 현대를 고객만족의 시대라 하여 기업마다 고객의 요구에 얼마나 잘 대응하느냐가 대단히 중요하다. 고객의 욕구란 너무나 다양하여 기업들에게 색다른 서비스를 요구하고 있어, 기업 입장에서는 여간 어렵지 않다. 생산자 입장에서의 다품종소량생산의 시현, 수송에 있어서 다빈도소량수송을 하지 않으면 안되게 만들고 있다. 고객의 서비스를 염두에 두고 비용도 낮추면서 효율적인 경영을 한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

그러나, 물류시스템의 체계를 효과적으로 갖출 때 어려움은 감소될 수 있다. 또한 최근 Globalization 추세는 전세계를 하나의 지구촌화 시키고 있다. 생산자와 고객사이의 거래가 전

세계적으로 일어나고 있는 이때, 물자의 공급과 구매는 대단히 복잡하고 다양하게 이루어지고 있다. 다양한 고객들의 니즈를 맞추기 위한 효과적인 물류시스템의 활용은 중요한 경쟁요인이 되고 있다. 이 외에도 치열한 기업간의 경쟁때문에 물자의 효과적인 흐름은 더욱 중요해져 결국 범세계적 물류시스템의 구축이 필요하게 된다.

즉, 구매, 생산, 유통의 국제적 네트워크의 효과적 구축으로 기업의 물자 이동이 이루어지고 있는 공급 경로가 병목 현상이 발생되지 않고 유연하게 운영되어야 하며, 또한 이러한 공급경로와 관련된 물류거점, 수송, 하역 등의 기능도 효율적으로 이루어져야만 한다.

최근엔 특히 물류분야의 각기 다양한 활동을 하나의 통합된 관리로 이끌고 고객서비스를 최고로 하기 위하여 물류정보시스템(Logistics Information System)의 구축이 점차 요구되어지고 있다.

국내외 구석구석까지의 물자의 흐름과 고객의 다양한 욕구를 감안하면서 치열한 경쟁사회에서 우리의 경쟁력을 잃지 않기 위하여는 체계적이고 선진화된 물류시스템의 구축이 반드시 필요하다. 현대전(現代戰)은 컴퓨터전이라는 말이 있듯, 물류시스템도 현대화되지 않는다면 경쟁에서 뒤 처질 수밖에 없다. 걸프전에서의 미국군대를 승리로 이끈 Logistics의 위력을 보면 실감할 수 있는 사실이다.

3. 물류의 국제경쟁 기여도

지금까지 우리나라 기업들은 국제경

쟁력 차원에서 제품의 가격경쟁력 제고에 가장 초점을 맞추어 왔고, 최근에는 제품차별화를 위하여 연구개발 투자강화, 마케팅활성화 등 여러가지 노력을 하고 있다. 이러한 노력들이 결실을 맺는다면 우리나라 기업들의 국제경쟁력은 한단계 상승할 것은 당연하다.

그러나, 치열한 경쟁 환경속에서 제품경쟁력의 제고는 물류기능의 체계적인 지원없이 불가능하다. 특히 가격경쟁력과 관련하여 볼 때 우리 기업들은 주로 생산과 직결된 제조원가의 절감에만 초점을 맞추어 비교적 높은 생산성 향상을 보여 왔지만, 반면 기업전면에 나서지 못했던 물류분야는 아직 후진성을 면치 못하여 물류비용은 매출액 대비 5-10%의 높은 비중을 차지하고 있다. 가격경쟁력은 기업이 지출하는 모든 비용과 연계되어 결정되어 지므로, 특히 높은 물류비를 감소시키지 않고는 가격면에서 국제시장에서 다른 나라의 제품들과 경쟁하기는 쉽지 않다.

만약 현재의 물류비를 1/2 정도로 줄일 수 있다면 제품가격경쟁력이 상당히 생길 수 있으리라 여겨진다.

인건비 상승분을 상쇄할 수 있을 정도의 효과도 발생할 수 있다. 또한 제품 차별화 전략도 물류기능의 강화 없이는 마케팅과 연구개발 노력만으로는 완벽한 성공을 거두기가 수월하지는 않을 것이다.

특히 신속하고 약속된 시간내에 물자의 공급이 이루어지지 않는다면 구매선 입장에서는 당장 공급선을 변경시킬 정도로 긴박한 상황들이 많다.

예를들면 계절 상품인 경우 납기가

중요하여 물류시스템의 효율적 운영의 필요성은 점점 증대하는 것이다.

특히 JIT의 보편화로 공급기업입장에서 구매자의 다양한 욕구에 맞춘 제품공급능력은 중요 경쟁요인으로 등장하고 있으며, 다빈도, 소량수송 환경하에서 이러한 신속공급능력과 경제성을 어떻게 효율적으로 연계 시켜 운영할 것인지 대단히 어려운 문제이다.

특히 인건비의 상승으로 인한 제조업체들의 해외 공장 이전은 본사 - 해외공장 - 구매선간의 다양한 네트워크와 지역통합, 즉 NAFTA, EC통합등에 따른 부품원산지 증명요구 조건등에 따른 부품관리 및 배송활동등에 대한 물류활동이 더욱 중요하게 되어, 전세계적인 물류시스템의 구축도 대단히 중요하다. 이러한 상황들을 감안할 때 우리나라 기업들의 효과적인 물류관리는 대단히 중요한 경영사안이 되고 있다.

그러므로 우리나라 기업들은 보다 체계적인 물류시스템의 구축과 물류기능의 합리화로 물류비를 감소시켜, 가격경쟁력을 제고하고 신속, 정확하고 다양한 공급체계를 갖추으로써 제품경쟁력에 기여할 수 있는 바탕을 마련하여야 한다.

4. 한국 물류시스템의 문제점과 과제

앞에서도 언급했듯이 물자이동과 관련이 있는 물류시스템의 체계화 여부는 결국 다음에 설명할 두 당사자(정부와 기업)에 달려 있다. 물류시스템은 정부와 기업차원에서 해결하여야 할 사안들이기 때문이다. 이에 정부와 기

업이 추진해야 할 물류시스템의 문제점과 과제에 대하여 일고해 보고져 한다.

(1) 정부

1) 지금까지 정부의 사회간접자본에 대한 미온적인 투자제도가 한국 물류시스템을 효과적으로 이끌지 못하였다. 항만, 도로, 공항 등의 지원체계가 제대로 되어 있지 못한 상황에서 효율적인 물자흐름을 기대할 수 없다.

또한 도로 디자인, 항만의 설계 등의 측면에서도 미래지향적인 정책이 아니라, 중복적인 비용의 낭비만 하고 개선의 효과는 별로 보여 주지 못하고 있다. 모든 정책의 방향과 구체적인 사항들이 장기적인 관점에서 이루어져 선진국에서 볼수있는 신뢰성있고 편리한 사회간접자본이 구축되어야 한다.

우리나라 GNP의 약 10%가 물류비용이라는 점은 이 분야에 정부가 개선해야할 사항이 많다는 것을 뜻한다.

2) 그리고 정부는 infrastructure에 대한 책임 뿐 아니라, 물류관련 법규들에 관하여도 외국의 사례를 일방적으로 도입하는 경향과 우리 실정에 맞지 않는 구태의연한 법규만을 고집하는 경향도 있다. 이는 기업들의 물류시설에 대한 과감한 투자의욕에 제동을 걸고, 물류시스템의 현대화를 이루는 데에도 지장을 초래하는 경우가 종종 있다.

예를 들면 금융 규제, 부동산 투자 억제조치 등과 관련하여 상황에 유연하게 대처 하지 못하는 관계로 실제 생산적인 물류활동을 하는데 지장을 초래하는 경우가 많다.

3) 정부내에 물류에 관한 전문가의 부족현상도 문제로 지적될 수 있다.

비전문가가 물류에 관하여하는 일이 많기 때문에 장기적인 관점에서의 물류정책이 이루어지지 못하여 비 효율적인 예산의 낭비만 계속되는 경우도 있다.

(2) 기업

1) 한국기업들은 지금까지 제품생산과 판매 자체에만 신경을 써 왔기 때문에 경영자들이나 실무담당자들이 물류분야에 관심을 가지지 않았다.

지금까지 가만히 있어도 물건은 팔리므로 경영자들이 물류에 대하여 관심을 가질 이유가 없었다. 더욱이 우리나라 고객들이 기업에 큰 불평을 하지 않고 가만히 있는 관계로 기업입장에서 먼저 물류시스템을 강화하여 서비스 제고에 힘쓰는 고객만족 경영을 할 필요가 없었다.

그러하여 체계적인 물류시스템을 갖추지 않고, 단기적인 관점에서 조금씩 물류시스템에 투자만 해 온 정도이고, 물류 혁신을 이룰 만큼의 과감한 투자는 하지 않았다.

이런 상황에서 선진화된 물류시스템을 갖추 수 없었다. 물론 최근에는 대기업 위주로 물류센터의 건립, 물류조직의 체계화 등의 노력이 있긴 하나, 아직 대부분의 한국기업 경영자들은 물류시설 및 경영에 관한 투자에 인색하다. 이러한 가운데서 물류시스템의 선진화가 이루어 질 수 없다.

2) 물류를 책임지고 있는 실무담당자들의 능력도 문제로 제기 된다. 첫째, 물류시스템을 기업의 전체 경영전략과 연계시켜 볼수 있어야 효과가 높은데, 그러한 시각이 실무자 층에서 부족하다.

현대 경영은 전체 시스템의 경영이

다. 그러므로 전략적인 시각을 갖춘 실무자의 물류관리 마인드가 확립되어야 한다. 둘째, 한국 기업의 공통적인 사항으로 물류분야에 대한 경영자의 관심부족으로 뛰어난 인재는 물류분야를 회피하고 있다. 이런 상황에서 진정으로 물류시스템의 획기적인 혁신을 기대하기는 쉽지 않다.

5. 물류시스템의 21C 전략

생산자와 소비자의 거래는 세계전역에서 이루어지고 있으며, 그 범위가 점점 더 넓어 가고 있다. Globalization, Glocalization 등의 개념이 바로 그것을 반영하고 있다.

공급채널이 더욱 길어지고, 채널상 관계되는 이해 당사자와 거점, 수송수단 등 다양하게 관련된 문제들이 많다. 이러한 상황을 볼때 물류의 영역은 더욱 커져 이에 대한 우리들의 대처능력도 키우지 않으면 안된다.

그러므로 21C.에 대비한 우리의 전략방향을 생각해 보자.

(1) 21C.에는 물류 정보시스템의 체계적 구축과 물류거점의 집약화에 우리의 힘을 모아야 한다.

이러한 network가 있을때 완벽한 물류의 흐름이 존재하기 때문이다. 이러한 network의 기본이 물류정보시스템의 구축이며, 더 나아가 물류거점의 집약화로 볼 수 있다.

전세계적인 물자흐름시대에 대비해 우리 정부와 기업이 분명히 갖추어야 할 전략적 기본사항이 바로 그것이다.

현재 우리나라 기업들의 국내외 물적흐름을 보면, 쉽게 알 수 있으려니

와 일본, 미국 기업들의 물류 network를 보면 향후 우리가 나가야 할 방향이 더욱 명백해 질 것이다.

(2) 정부는 과감한 투자를 통하여 물류 기반시설의 확충과 효율적인 관리에 만전을 기하여야 한다.

장기적인 관점에서 정책을 입안하여 중복적인 비용 낭비를 없애야 한다. 물론 장기정책이 실효를 낳으려면 행정에 대한 평가 시스템 자체가 지금과 같아서서는 분명히 안될 것이다.

외국의 도로, 항만, 공항등의 시설에 대한 전문성있는 평가를 통하여 한국 실정에 맞는 조치가 있어야 한다.

특히 복합일관수송이 철저히 이루어져 수송의 효율화를 기하여 도로의 적체를 해소하는 획기적인 계획 등 master plan이 있어야 한다.

국내 전체를 한눈에 보는 안목뿐 아니라 향후의 세계경제의 변화에 대비한 물류 시설계획의 조감도를 작성하여야 한다.

(3) 기업 경영자들은 지금 부터 21C.에 대비한 물류전략의 수립에 착

수하여야 한다. 고객들의 소리가 높아지는 순간에 물류시스템의 효율화를 외치면 이미 늦다. 고객에 대한 만족을 지금 부터 확실하게 해 줄 수 있는 체계가 만들어 진다면 기업입장에서 그보다 큰 광고효과는 없을 것이다.

그리고 이에 대비한 전문인력의 양성에도 힘을 기울여야 한다. 특히 물류분야에 참신한 인력을 많이 배출하여 물류시스템의 선진화에 박차를 가하여야 한다.

물류란 사람의 동맥과도 같은 역할이므로 물류부서가 결코 무시되어서는 안되며, 구매, 생산, 영업을 원활히 연결 시켜 줄 수 있는 능력 있고 시스템(system)적인 사고를 가진 사람들이 모이는 장소로 만들어야 한다.

위와 같은 노력이 이루어 진다면 현재 진행중인 정부와 기업의 물류시스템이 더욱 효과를 발휘하게 될 것이다.

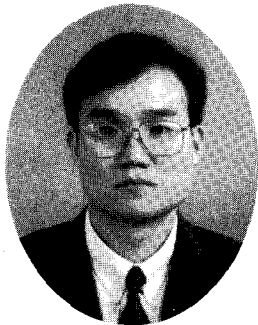
金言名言

孝於親이면 子亦孝之 하나니
身慨不孝면 子何孝정 이리오
〈明心寶鑑 孝行編에서〉

국역 : 내 자신이 어버이에게 효도하면 내 자식도 또한 나에게 효도리라. 내가 어버이에게 효도하지 아니하면 자식이 어찌 효도 하겠는가?

해설 : 나 자신이 부모에게 효도하면 자식도 그것을 본받아 나에게 효도를 하게 되리라.

**韓國 物流
System의
問題点과
21世紀 戰略**



韓國能率協會
컨설팅
전문위원 金 知 煥

21世紀 韓國物流의 方向

日本企業 事例를 통한 摸索

물류는 한 나라의 경제 발전과 국민 생활 향상을 지탱하는 동맥으로서 대단히 중요한 역할을 담당하고 있다.

그러나, 최근 경기 확대를 계기로 물류를 둘러싼 환경은 격변하고 있으며, 3D업종 기피와 관련하여 이분야에 젊은 근로자가 참여를 기피하는 것도 노동력 부족이 예상되는 것이라 하겠다. 또, 물류 시스템의 고도화를 추진하는 과정에서 SOC의 개발 부족에 따른 제약과 철도망 미비에 의해 자연히 증가된 트럭에 대한 높은 의존은 도로의 정체는 물론, CO₂에 의한 지구 온난화 문제와 질소 산화물(NOx) 문제같은 환경문제를 초래, 물류 발전의 제약 조건으로 급속히 대두 되었다.

이러한 환경변화 속에서 21세기를 바라보며 우리나라 물류업체가 추구해 가야 할 방향성을 찾는데 있어서, 시행착오를 없애고 지름길을 감으로써, 뒤떨어진 우리 물류산업의 발전속도를 높이기 위하여, 선진 일본 기업의 예를 검토해 가면서 해결책을 찾아 보고자 한다.

1. 물류 그 새로운 방향모색(일본 기업사례)

앞서 얘기한 물류 산업을 둘러싼 여러가지 환경변화와 제약조건, 그리고 새로운 시대에 적응하기 위해 우리 기업들이 어떠한 노력을 기울여야 할 것인가 하는 점에서, 일본 기업들이 우리와 유사한 환경 변화와 제약조건 속

에서 도대체 어떤 방법을 강구했으며, 어떻게 효율적으로 대처할 수 있는 물류 시스템을 만들어 왔는지 우리의 21세기를 위한 모델 케이스로서 검토해 보고자 한다.

1) 토요타 자동차(주)

JIT로 잘 알려진 토요타 자동차이기에 자세한 설명이 필요 없겠지만, 그러나 이 분야에선 빼놓을 수 없는 예이므로 다시한번 복습한다는 의미에서 살펴보기로 한다.

필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 만큼 만들어 납품한다고 하는 토요타 자동차가 만들어 낸 JIT방식은 재고가 없고, 낭비가 줄고, 코스트를 최소화한다는 점에서 높이 평가되어, 다른 자동차 메이커는 물론 유통업체등 타 산업에도 널리 이용되고 있다.

토요타 자동차의 물류는 협력 공장에서부터 동사의 조립 라인에 부품들을 수송하는 『조달물류』와 만들어진 완성차를 나르는 『완성차 물류』로 나누어진다. 소위 『간판방식』에 의한 세밀한 딜리버리를 실시하고 있는 것은 조달물류이다.

토요타 자동차의 공장은 토요타 시를 중심으로 한 상가와(三河)지구에서 일본내 생산 거점이 되고 있는 12개 공장이 있고, 또 그 주위에 많은 부품공장이 집중되어 있다. 그리고 이 부품공장과 차량 조립 공장간의 부품반입은 대부분 트럭 수송에 의존하고 있다.

각 공장에 부품, 자재를 실어 나르는 트럭은 하루 약 3,000대가 넘는다. 그런데 차1대를 구성하는 부품 점수는 상상 이상으로 많고, 그 종류도 다양하다.

대부분의 차가 고급화하고 같은 차종이라도 차의 종류가 풍부한 것이 최근의 경향이다.

이에 따라, 예를들면 10년전 약 4,800점이었던 카롤라의 부품수가 현재는 8,000점 이상으로 늘었다고 한다. 이것은 전 차종에 공통된 현상이다. 이렇게 팽창된 부품을 1개씩 단독 수송 루트를 사용하여 조금씩 나르는 방식을 채택하면 1일 3,000대 배송으로는 택도 없을 것이다. 교통량은 대폭 증가하고 부근 도로는 정체 현상과 그에 따른 대기오염, 그리고 공장내는 교통 마비상태가 될 것이다.

토요타 자동차에서는 이러한 현상을 회피하기 위한 방안으로서, ① 동일 수송루트의 부품에 대해서는 1대의 트럭에 혼재하여 차량의 적재 효율을 높이는 혼재 방식에 의한 부품 공급과 ② 양과 종류 양면에서 철저한 생산, 물류의 표준화를 실행하고 있으며 ③ 부품이나 완성차의 트럭, 트레일러 중심 수송에서 배, 철도를 포함한 『복합 수송 시스템』으로 대체해 갈 것을 1991년 선언하는 등 새로운 제약조건 하에서 효율적 시스템으로 더욱 개선해 가고자 노력하고 있다.

2) 카오(花王) 주식회사

일본최대의 일용잡화품 메이커인 카오는, 현재 가정용 일용잡화물 약 600 Item을 일본내 9개 공장에서 연간 100만톤을 생산하고 있다. 카오가 여기까지 성장해온 요인의 하나는 통합

적으로 구성된 정보물류 시스템이다.

1960년대 부터 시작하여 현재에 이르는 카오의 로지스틱스 시스템 구축 대응은 일본내는 물론 해외로부터도 주목을 모으고 있다. 카오의 제품유통에서의 최대 특징은 자사의 제품을 전문으로 다루는 판매회사 제도를 갖고 있는 점이다. 그 수는 22사. 판매회사에 의한 소매점 직판이 매출액에서 점유하는 비율이 8할에 가깝고, 점포수가 10만개로 대형점포나 체인점등이 중심이다. 이 소매점 직판율이 8할 가까이 된다고 하는 강점이 정보·물류 시스템의 기반이 된 것이다.

대형점이나 체인점 등으로 부터 전자 발주 시스템(OES)에 의한 주문이나 판매 회사 영업사원의 포터블 소형 컴퓨터에 의한 소매점, 대리점으로 부터의 주문정보는 일본 정보서비스의 VAN을 경유하여 전국 4개소에 설치된 호스트 컴퓨터로 영역별로 모아진다. 이 컴퓨터로 부터 전국 약 80개소의 배송 거점에 대해 소매점에서의 출하시기가 내려짐과 동시에, 그 출하 정보 즉 판매 정보를 카오 본사로 보내준다.

이에 의해 각 배송 거점의 재고 상황을 파악함과 동시에 배송 거점에 대한 재고 보충지시를 매일 공장으로 전달하며, 당연히 공장의 생산 계획도 이에 연동한다. 이와 같이 카오의 물류전략은 배송거점을 기축으로한 시스템의 효율화가 기본이 되고 있다.

또한 카오는 이 시스템의 힘을 최대한으로 발휘시키기 위해 백업 조건 정비도 중요시 하고 있으며, 그 방법으로 ① 그 날 수신한 다음날의 수주정보 즉, 배송 정보에서 다음날 오후의 재

고량을 추정하여 보충 필요량을 산출, 다음날 아침 공장으로 출하시기를 하고, 바로 공장에서 배송거점을 향해 출하한다고 하는 정보시스템의 획기적 개량과 ② 화물 처리나 수송의 합리화, 코스트 절감을 꾀하기 위해 15년전부터 줄곧 팰리티제이션 시스템 추진에 몰두하고 있으며 ③ 소매점 배송시 검품 때문에 생기는 비효율을 없애기 위해 픽킹평가 시스템 도입 등을 통한 노 검품 시스템을 적극 모색하고 있고 ④ 운행 지원 시스템을 도입, 안전 운전 상황이나 배송능력을 객관적으로 평가하고, 그 결과를 급료에 반영, 운전기사의 의욕을 높이므로써 운전기사의 정착율을 높이고, 전체 수송 코스트가 이전보다 낮아지는 효과를 보고 있다.

3) (주)히타치(日立) 물류

히타치 물류는 히타치 그룹의 물류 전문회사로서 40년의 역사를 가진 일본의 유력한 물류회사이다. 현재의 사업구성은 자동차 수송 52%, 구내 물류28%, 국제 물류10%, 창고 관리 8%, 기타 2% 89년 매출액이 1,700억엔에 이르고 있다.

히타치 물류의 물류기업으로서의 특색은 그룹내의 물류 자회사에 그치지 않고, 그룹 내 물류사업으로 키운 노하우를 살려, 그룹외로 서비스 제공을 올려가고 있는 것이다.

히타치 그룹의 높은 성장율과 정비례해서 매출액을 늘려가면서도 동사가 지금까지 그룹의존도를 낮출 수 있었던 것은 명확한 물류 전략을 가지고 사업에 몰두했기 때문인데, 그 내용을 살펴보면 ① 보관, 배송, 정보의 3요소를 종합적으로 조합한 물류 토달서

비스인 HB-Prient란 물류 시스템을 상품으로서 갖추고 있었으며 ② 이 Prient를 패션 메이커나, 소매점의 니즈에 맞는 시스템으로 개량, 판로를 넓혔고 ③ 이 시스템을 화주의 니즈에 맞춘 종합적 시스템 개발에 주체적으로 뛰어들어, 부가가치가 높은 시스템 물류를 추구해 가고자 하는 등 모회사의 명령에 따르기만 하는 물류 자회사로 부터 벗어나고자, 노하우를 축적하며 노력한 것이다.

2. 물류에서 로지스틱스 (Logistics)

지금까지 우리들은 물류라고 하면 ① 상품 공급 활동에 중점을 두어져 마케팅의식은 결여 되어 있고 ② 물류의 낭비 배제에만 관심을 두어 전사적인 낭비 배제에는 신경을 쓰지 못하고 있고 ③ 조달, 생산, 판매, 물류 등 각 부분간의 연계나 협조가 나빠 『사물의 움직임』과 『정보의 흐름』이 매치되지 않고 ④ 많은 기업이 도매상과의 연계가 고작이고, 도매상에서 소매상과의 연계사 불충분해 소매점이나, 소비자의 실태를 충분히 파악하고 있지 못하며 ⑤ 물류 업무는 기계화가 곤란하고 노동 집약적이므로 일손에 따라 생산성 변화가 많은 것이다. 라는 문제를 안고 있다고 생각해 왔다. 그러므로 물류 부문으로서는 이들 문제를 해결하고 수익성을 유지, 향상시키기 위해서는 로지스틱스에 의해 근본적으로 『사물의 흐름』을 재검토할 필요성이 있다는 것이다.

최근 로지스틱스라는 말이 많이 보급되고 있는데 심지어 『이미 물류시대는 가고 로지스틱스시대다』라고 까지

하여, 그 예를 일본에서 보면, 일본 물류관리협회의회와 일본 로지스틱스 협회가 합병하여 일본 로지스틱스 시스템 협회를 만들었고, 일본물류학회도 영문명을 Japan Logistics Society로 했다. 운송, 운수 회사들도 기업명을 로지스틱스라는 명칭을 넣어 변경하고 있고, 부서명칭도 물류부에서 로지스틱스부로 바꾸는 기업이 늘고 있다. 또 대학에서 로지스틱스 강좌를 개설하는 대학이 늘고 있으며, 물류관련 잡지나 세미나에서도 로지스틱스라고 하는 이름을 사용하는 예가 늘고있다.

그럼 왜 일본에서 로지스틱스라고 하는 말이 보급되고 있는가 하면, 첫째는, 물류라고 하면 어쩐지 스마트하지 못하고 젊은 사람들에게 인기가 없는 직종이 되기 때문에 이미지 업을 위해 사용하고 있는 것이고, 둘째는 물류의 목적과 범위를 더욱 확대된 개념으로서 사용하고, 물류를 기업의 전략적 위치 설정상 생산과 판매와 같은 수준으로 두고자 함이며, 물류 인프라의 제약 요건을 극복하기 위해서는 이 노베이션이 필요한데, 그 방법으로서 로지스틱스라는 단어를 사용하게 된 것이다. 요컨대 종래의 물류보다 넓은 범위, 고차원적인 의미에서 생각된 개념으로 로지스틱스라는 단어가 사용되게 된 것이다.

로지스틱스란 무엇인가? 원래 로지스틱스란 프랑스어 Logistique에서 온 것으로 숙영을 의미하는 동사 Loger에서 유래한 것이다. 군대의 이동, 공급, 숙영에 관한 군대과학의 한 분야로 정의되고 있다. 즉 로지스틱스는 원래 Strategy(전략), Tactics(전술)과 함께 쓰이는 군사용어로 현재

싸우고 있는, 또는 싸우려고 하고 있는 제1선에 대하여 병력, 식량, 무기, 탄약 등을 적사에 적량을 적소에 보급하는 개념으로, 전선에서 싸우는 군대의 후방지원 업무라고 할수 있다.

이런 로지스틱스가 1960년대 쯤부터 미국에서 『비즈니스 전략』, 『마케팅 전략』이 중시되기 시작하면서부터 『비즈니스 로지스틱스』라거나, 『마케팅 로지스틱스』라는 이름으로 기업내에서 쓰여지기 시작했다.

특히 영·미에서는 2차 대전중에 로지스틱스에서 활약한 전문가가 비즈니스 세계에 뛰어들어 그 개념을 널리 응용하여 성과를 올린 영향이 큰 것이었다. 로지스틱스의 특징을 간단히 살펴보면 ① 고객만족 획득을 제1목표로 하며 ② 조달물류, 생산물류, 판매물류, 회수물류등 전 유통채널의 『사물의 움직임』을 통합한 전체 시스템이고 ③ 『부문 최적』에서 『전체 최적』을 목적으로 하며 ④ 효율(Cost)보다 성과(매출증가, 이익확대)를 중시하고 ⑤사내의 부문간 만이 아니라 사외의 관계 회사와도 정보를 통해 단계 즉 메이커, 도·소매 단계에서의 실수요에 대응하여 제품을 공급하는 시스템이며 ⑥ 『사물의 움직임』의 전 프로세스를 일원적으로 관리하는 것이며 ⑦ 종래의 물류에 정보가 추가된 것이고 ⑧ 생산·판매와 같이 물류에 경영전략을 추가한 개념으로 기업내에서 극히 높은 레벨의 기능이라고 할수 있다.

이러한 로지스틱스가 일본에서 널리 수용되게 된 환경 요건을 보면 ① 소비자가 바라고 있는 고객서비스에 효율적으로 또 스피디하게 대응해야만

한다는 사고 방식, 즉 각각의 고객요구 변화에 신속, 정확하게 대응하지 않으면 안되도록 변하고 있는것 ② 1990년 12월 물류관계법이 발효되면서 규제가 완화되어, 자유롭고 공평한 서비스 경쟁이 가능하게 된것 ③ 저스트 인 타임(JIT) 개념이 일본 내에서 뿐만 아니라, 국제적으로 널리 알려 졌고, 시간과 관련된 경쟁에서 우위를 점할 필요가 생긴 것 ④ 경제활동의 글로벌화가 진행되어 세계시장으로 제품공급을 생각하면서, 국경을 넘어 생산 및 판매 업무를 효율적으로 지원할것이 필요하게 된것 ⑤ 하드·소프트 양면에서 정보나 통신 기술의 급속한 혁신이 부문간, 기업간에 통합이 가능하게 된 것 등을 들 수 있다.

이상과 같이 고객요구의 변화, 규제 완화, JIT화, 국제화, 고도 정보화 등 환경 조건이 동적으로 변화함에 따라 기업 경영에 있어서도 단순 물류에서 로지스틱스로 변화해 갈 필요가 있게 된 것이다.

3. 21세기 한국 물류가 성공하기 위해서는

첫째, 물류부문의 유능한 인재 육성과 확보이다. 훌륭한 로지스틱스 전략이 세워져도, 운영하는 것은 인간이며, 그 사람이 유능하지 못하면 소용 없다.

물류를 창고 관리쯤으로 생각하고 유능한 인재를 배치하지 않는 경향이 있으며, 물류 부문에 근무하는 사람의 승진이 영업, 제조, 인사 부문에 비해 늦는 예가 많고, 회사의 중요한 연수, 예를 들면 전략 연수나 해외연수에 물류부문의 인원이 참여하지 못하는 경

우가 많으며, 물류 부문으로 인사이동되면 좌천된 기분을 느끼는 경우가 많은것 같은데, 앞으로는 이같은 인식을 불식시키고, 영업이나, 생산과 마찬가지로 물류부문을 엘리트 코스로 만들어 근무자에게 자부심을 갖게 함은 물론 많은 국내·외 교육과 세미나 참석과 해외연수 등도 과감히 참가시켜 유능한 인재로서 키워야 할 것이다.

둘째, 경영진의 로지스틱스에 대한 이해와 강력한 지원이다. 경영진이 로지스틱스에 강한 관심을 갖고 있는 기업은 모두 로지스틱스가 발전돼 있음에 틀림없다. 또 톱과 밀착된 활동은 수준 높은 결과를 만들어 낼 것이다. 이러한 점에서 한국 물류가 성공하기 위해서는 경영진의 이해와 강력한 지원이 절대적이라 하겠다.

셋째, 생산, 판매 부문의 이해와 협력이다. 지금까지 물류는 "생산, 판매의 후처리 기능"이라거나, "생산이나 판매에 부수된 기능"으로서 인식되어 왔다. 그러나 물류를 생산과의 관련에서 보면, 생산계획이나 제품설계, 그리고 판매와의 관련에서 보면, 판매정책등 여러가지 관련이 있으며, 물류는 전사적인 이해와 협력이 불가결한 것이다.

물류야말로 기업에서 생산과 판매라고 하는 활동을 받쳐주고, 생산과 판매라고 하는 활동이 매출이 되는 기반을 물류가 형성하고 있는 것이다.

물류는 다시 말하면 기업에 있어서 인프라에 해당된다는 것을 생산, 판매 부문은 이해하고 협력해야 할 것이다.

넷째, 물류부문의 지위 향상을 위한 노력이다.

물류부문을 어렵게 하는 환경 여건

의 변화에 대해서는 앞서서도 설명했지만, 이러한 어려움 속에서도 경영진의 물류에 대한 이해와 인식 생산판매 부문의 물류에 대한 협력을 받으면서 물류부문의 물류기능을 높이므로써 물류의 지위를 향상시키는 것이 필요하다.

다섯째, 국토의 전체적 개발 계획을 감안한 물류 전략 수립이다. 물류 자회사를 설립하거나, 물류센터 등을 운영 할 때는 가장 최근에 발표된 정부의 국토개발 계획을 토대로 해서 신개발 공업단지나 고속도로 등을 배려하여 물류전략을 수립해야 한다. 가장 효율 좋은 위치에 물류센터 등의 건설을 검토해야 할 것이다.

여섯째, 통일에 대비한 물류 전략 수립이다. 가까운 시일내에, 특히 21세기 이전이나 초에 통일이 된다고 생각하고, 통일 후에 북한 지역의 개발과 관련된 물품의 유통이나, 북한 지역 주민들의 생활용품 유통과 관련된 물류전략을 미리 세워 두는 것이 필요하다.

이상과 같이 21세기 한국 물류의 방향을 일본기업의 사례를 검토하며 살펴보았는데, 결론적으로 얘기할 수 있는 것은, 새로운 시대를 맞이하는 심정으로 항상 새로운 것을 추구하며, 끝없이 물류부문의 발전을 위해 노력하고 물류에 대한 개념을 보다 폭넓고 고차원적인 로지스틱스 차원으로 끌어 올리는것이, 한국 물류 발전의 지름길이라고 보는 것이다.