

국제물류 계약에서 리스크 공유에 대한 계약서 조항 사례연구 : 국내와 해외 기업 간 비교를 중심으로

A Case Study on the Risk Sharing Structure of Service Contracts in Global Logistics
Outsourcing: Comparison of Korea with Foreign Companies

김진수(Jin-Su Kim)

유니코로지스틱스(주) 물류학박사(제1저자)

송상화(Sang-Hwa Song)

인천대학교 동북아물류대학원 교수(교신저자)

목 차

I. 서 론	IV. 결 론
II. 이론적 고찰	참고문헌
III. 물류서비스 계약 사례연구	Abstract

국문초록

2012년 12월 국토해양부와 지식경제부는 화주기업과 물류기업 간 표준계약서를 보급 추진하기 위하여 위원회를 개최하고 표준계약서를 배포하였으며, 이러한 배경 하에 본 연구는 물류아웃소싱의 계약 관계에서 양 업계가 상생거래를 하기위한 물류계약서의 가이드라인을 제시하기 위하여 계약의 유형과 속성에 관한 선행연구를 검토하였고, 국내와 해외의 물류 계약서의 실제 사례 제시를 통하여, 국내의 물류 계약서의 구체화 정도와 해외 계약서들의 구체화 정도를 비교하였으며, 향후 국내 기업이 물류계약서 체결 시 현재보다 더 구체적으로 위험발생 조항이나 비용발생 조항 등을 반영해야 하는 현실적인 시사점을 제공하였다. 분석결과 첫째, 계약서의 구성과 내용은 국내와 해외가 공통적으로 계약의 정의와 기간, 업무의 범위, 업무 처리의 절차, 정산의 방법, 분쟁의 해결 방법과 같이 일반적으로 구성된 원 간 거래에 필요한 공식적인 원칙을 다루고 있는 것을 알 수 있었으며, 둘째, 국내와 해외의 계약서 모두 상황 발생에 따라 탄력적으로 해결이 가능하도록 규정하고 분쟁이 발생 할 경우 분쟁 기구를 통해 해결을 하는 신고전적 계약법을 따르고 있음을 알 수 있었다. 그리고 셋째, 국내 계약서에 비교하여 해외의 물류 계약서가 발생 가능한 위험에 대비하여 보다 구체적인 조항들을 담고 있는 것을 알 수 있었으며, 해외 계약서에 비해 국내의 계약서가 화주기업에 보다 유리한 조항들을 많이 담고 있는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구를 통하여 물류기업과 화주기업은 계약사항 협의 단계에서 계약 이후에 발생 가능성이 있는 위험이나 문제점들을 사전 예상하고 상호 협의를 통하여 계약서에 반영 하는 것을 적극적으로 노력하여 물류기업과 화주기업과의 구조적인 문제로 발생된 손해를 물류기업에서 감수하는 관행을 없애도록 노력하여야 하는 아이디어를 제공하였고, 향후 표준 물류계약서 배포를 위해 구체적으로 반영이 될 수 있는 정책적인 가이드라인을 제공하였다.

주제어 : 물류계약서, 상생거래, 계약관행, 파트너십, 표준계약서

I. 서론

오늘날 시장의 환경과 기술의 수준이 급변하고 이를 구성하는 요소가 복잡해지면서 기업이 치열한 경쟁에서 생존하기 위해서 자사의 역량만으로는 경쟁력을 확보하기 어려워지고 있으며, 이러한 맥락에서 물류아웃소싱이 활발하게 활용하고 있다. 특히 국제물류의 경우 해외에 물류센터나 운송설비를 유지관리하는 것이 어려운 특성이 있어 물류서비스 아웃소싱 비중은 더욱 크게 증가한다.

화주기업과 물류기업과의 아웃소싱 계약 관계에서 기업의 경쟁력을 높이고 높은 가치 창출을 위한 성과 향상에는 파트너십 구축을 통한 협력적 관계를 달성하는 것이 핵심이지만 (Anderson and Narus, 1990 ; Morgan and Hunt, 1994), 지금까지 물류아웃소싱 거래 관계에 있어서는 시장의 구조적인 문제로 인하여 계약 시 물류업체에게 일방적으로 운영에 따른 위험을 과도하게 전가하는 등의 사례가 있었으며¹⁾, 이러한 결과는 물류서비스 기능을 위축시켜 계약 당사자 간 불필요한 분쟁을 야기시킬 수 있고, 이는 국가 전체적으로도 손해를 초래할 수가 있다 (이기희, 2007). 구조적 문제의 한 가지 형태로서 화주기업이 품질보다는 가격경쟁을 유도하여 저 단가 경쟁 입찰 방식을 선호하는 경향을 들 수 있으며, 화주기업이 합의된 계약 이외의 무리한 서비스 요구를 하더라도 물류기업은 적절한 대응수단을 갖지 못하는 문제들이 물류기업과 화주기업과의 파트너십 구축에 장애가 되고 있다 (이동욱, 2009).

국내 물류산업의 아웃소싱은 점차 증가하는 추세에 있고 비중은 2009년 48.2%로 2005년 35.6%, 2006년 38.8%, 2007년 42.2%에 비하여 지속적으로 증가하고 있지만²⁾, 물류기업과 화주기업과의 거래관계에서 발생하는 불합리한 문제나 구조적인 문제에 대한 해결을 위한 노력은 아직 미흡하다고 할 수 있겠으며, 화주기업의 기회주의적 행동에 따른 저단가 정책이나 우월적 지위의 남용으로 인하여 물류기업이 효과적 서비스를 제공하지 못하고 화주기업은 낮아진 서비스 품질에 대한 불만으로 아웃소싱 서비스에 대한 기대를 낮추는 악순환의 반복으로 물류기업과 화주기업이 상대방의 이익을 희생하면서 자기 이익을 추구하고자 하는 적대적 관계로 인식되는 측면을 가지고 있다(권재현 외, 2010).

이렇듯 그동안 물류시장에서는 화주·물류기업 간 거래상 지위, 물류기업의 영세성 등으로 인해 불합리한 계약관행과 분쟁·피해 사례가 다수 발생하였으며, 대외적으로 경제여건이 악화될 때마다 유가급등에 따른 물류비용 상승에 대하여 양 업계가 합리적으로 분담하는 풍토

1) 국토해양부 보도자료 “화주기업과 물류기업 간 표준계약서 보급 추진”, 물류정책과, 2012.12.26.

2) 한국무역협회, 「화주기업을 위한 제3자 물류 활용 매뉴얼」, 2009

가 미국·일본 등 선진국에 비해 미흡하여 화물연대 운송거부 사태 등으로 이어지기도 하였다. 또한 공정거래위원회에서 「하도급거래 공정화에 관한 법률」에 따라 권고하는 표준계약서도 물류기업 간 하도급에 관한 사항만을 규정하고 있어, 도급자인 화주기업과 수급자인 물류기업간 상생 거래를 위한 적절한 가이드라인이 없는 실정이었다³⁾. 이러한 점을 해결하고자 2012년 12월 국토해양부와 지식경제부는 화주기업과 물류기업 간 표준계약서를 보급 추진하기 위하여 위원회를 개최하고 표준계약서를 배포하였으며, 내용상으로는 불필요한 분쟁과 불합리한 피해 발생 빈도가 높은 부분을 개선하는데 중점을 두기 위해 모든 협의사항과 의사결정 사항을 서면화, 도급인과 수급인의 귀책사유와 이에 따른 조치의무사항을 구체화, 대금지급, 운영요율 결정, 손해배상의 책임과 한도에 관한 기준과 절차를 명확히 하여 분쟁·피해 발생 소지를 최소화, 계약 기간 중 유가변동 리스크를 분담하기 위한 내용을 구체화하는 내용을 담고 있다.

이와 같은 배경 하에 본 연구의 목적은 글로벌아웃소싱 환경 하에서 국내기업의 물류계약서와 해외기업의 물류계약서 실제 사례를 분석하여 효과적인 물류계약서 작성 방안을 마련하는데 기여하는데 있으며, 본 연구를 통하여 물류기업과 화주기업 간 긍정적 파트너십 구축을 위한 시사점이 도출되고, 획일적이고 일방적인 계약서 작성이 아닌 장기적 파트너십 관계를 유지발전 시킬 수 있는 새로운 물류 계약 방식과 구체적 조항 및 방향성을 제시하고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같이 연구를 진행하였다. 첫째, 계약의 유형과 속성에 관한 이론적 고찰을 통하여 물류계약서가 가지는 특성들을 살펴본다. 둘째, 국내와 해외의 물류계약서 조항을 물류서비스별로 비교해보고 계약서에 반영된 리스크 공유 수준을 확인한다. 셋째, 물류계약서 조항의 리스크 공유 수준을 비교하여 시사점을 제시한다.

본 연구가 가지는 차별성은 먼저 물류계약서에 관한 이론적 연구를 계약 유형과 속성으로 구분하여 분석하고 이를 활용하여 국내와 해외 계약서에서 물류기업과 화주기업에게 각각 유리한 계약서 조항을 분석한 것, 둘째, 물류계약서 비교 분석을 통하여 국내 물류계약서 수준을 평가한 것, 셋째, 국내 및 해외 물류계약서에서 구체화 수준이 낮은 조항에 대한 요약 및 비교를 통하여 향후 추가적 물류 표준 계약서 보급을 위한 정책 마련 시 참고할 수 있는 정책적 가이드라인을 제공을 했다는 점이다.

3) 국토해양부 보도자료 “화주기업과 물류기업 간 표준계약서 보급 추진”, 물류정책과, 2012.12.26.

II. 이론적 고찰

1. 계약의 유형에 관한 연구

계약은 거래에 있어서의 예측하기 어려운 다양한 변화와 불확실성에 대비하기 위한 메커니즘이며 (Tsay et al., 1999), 계약의 이행은 계약에 담겨진 당사자의 의사를 실현하는 방법으로(최영후, 2011), 지금까지 많은 선행 연구자들에 의해 계약과 관련한 연구들이 진행되어 왔다. 본 연구는 계약 유형과 계약 속성 정의를 통하여 물류 운영 계약서에 반영된 조항들을 실제사례를 바탕으로 비교하고 계약 참여자 간 파트너십 관계 강화 방안을 제시하기 위하여 먼저 계약 유형과 관련된 기존 문헌을 분석하고자 한다.

Williamson(1979)은 계약 유형을 고전적 계약법(Classical Contract Law), 신고전적 계약법(Neoclassical Contract Law), 관계적 계약법(Relational Contract Law)으로 분류하였다. 고전적 계약법은 충분히 많은 구매자와 공급자가 존재하는 경쟁시장에서 계약 당사자들이 기본적으로 적대적 관계로 출발한다고 가정하고, 이를 근거로 계약 체결 시 모든 내용을 계약서에 포함시키는 방식을 의미한다. 신고전적 계약법은 거래가 이루어질 때 예측 불가능한 상황은 무수히 많이 존재하기 때문에 계약서에 모두 반영하는 것은 불가능하다고 가정하고, 상황 발생에 따라 탄력적으로 해결이 가능하도록 계약서에 분쟁해결조항을 포함하여, 분쟁이 발생할 경우 분쟁해결 기구를 통하여 해결하도록 계약을 설계하는 방식을 의미한다. 그리고 관계적 계약법은 거래가 지속됨에 따라 상호 영향을 주는 관계로서 발전하여 상호 의존적이고 협조하는 관계가 형성된다고 가정하고, 계약 체결 시점에 계약서 내용을 협의하고 결정하여 상호 호혜적인 협약의 성격으로 체결되는 계약을 의미한다. 고전적 계약법이나 신고전적 계약법은 계약 당사자들 사이에 계약을 지속하기 위한 압박으로 인하여 계약기간과 계약내용 그리고 계약과 관련된 여러 조항들에 대해 복잡성을 증대시켜, 결국 특정 계약에 한정되는 것이 아니라 계약이 광범위하고 복잡한 규범화되어 통제가 어려워진다고 보는 것이다. Macneil(1974)은 거래의 유형이나 형태에 따라 각각 상이한 계약법이 적용되어야 한다고 주장하였고, 계약서 상 계약 당사자 간 협의해야 할 업무의 내용과 요구 수준에 대해 명확한 합의에 의해 계약을 체결하는 방식을 고전적 계약법으로 정의하였다. 계약 체결 시점에 미래 발생 가능한 모든 경우를 계약서에 반영하는 것이 불가능하므로 실제 발생하기 이전에 가능한 모든 해결 방법을 제시하기 보다 분쟁 해결 방안을 결정하는 방식으로 신고전적 계약법을 정의하였다. 장기계약이 형성되고 계약의 형태가 복잡해짐에 따라 고전적 계약법은 실용적인 측면에서

부족한 면을 가지게 되고, 신고전적 계약법은 분쟁 발생에 따른 조정 절차가 거래의 성격별로 특화가 되어 결과적으로 모든 계약은 장기적 거래를 지원하기 위한 조정절차로 대체된다고 주장하며 관계적 계약법의 중요성을 강조하고 고전적 계약법과 신고전적 계약법을 비교하여 설명하였다.

Scar(2000)는 계약 유형에 대해 완전계약으로써의 고전적 계약법, 불완전 계약으로써 신고전적 계약법, 그리고 관계적 계약의 3유형으로 구분하였고, 완전계약의 특성으로 시장에는 3인 이상의 구매자와 공급자가 존재하고, 거래관계에서는 불확실성이 낮아 계약내용을 계약 당사자들이 이행해야 할 세부적인 권리와 의무 사항을 포함하며, 계약당사자들 사이는 적대적 관계로 계약 거래 만료 이후 재계약을 기대하지 않아 낮은 거래비용을 초래하는 서비스들에 적합하다고 하였다. 그리고 불완전 계약에 대해 완전계약과 같이 계약 당사자들은 적대적인 관계를 형성하고 있으며, 계약 이행 과정에서 문제가 발생이 될 경우 분쟁해결을 위한 공식적인 절차가 취해지지만, 불확실성이 높은 상황에서 이러한 적대적인 관계는 거래비용을 엄청나게 증가 시킬 수 있다고 하였다. 마지막으로 관계계약의 특성은 불확실성이 높고, 현재 고려중인 계약 당사자의 수가 제한적이므로 상호간의 의존도가 높은 성격을 가지고 있어, 분쟁이 발생 할 경우 원만한 문제해결을 위해 적대적인 관계보다는 동반자로 인식을 전환하고 분쟁 해결을 위해 비공식 절차의 사용을 통해서 계약 당사자 간 신뢰수준을 높이는 것이 중요하다고 주장하였다. Richmond et al.(1992)은 계약 유형을 완전 계약과 불완전 계약으로 구분하였고, 완전계약은 미래에 발생가능한 모든 상황을 계약서에 명시하는 반면, 불완전 계약은 거래에서 발생 될 수 있는 모든 불확실한 사항을 계약서에 사용하는 것이 불가능하며 계약 당사자 간 분쟁 발생시 갈등을 해결하기 위한 중재와 재협상의 조건들을 계약서에 반영하는 것으로 정의하였으며, 대부분의 계약을 불완전 계약에 속한다고 언급하였다.

지금까지 선행연구를 통해 계약 유형과 각 유형별 특성을 파악하였다. 본 연구는 물류기업과 화주기업간 계약관계에서 상호 성과 향상을 위하여 계약서 체결 방식을 개선하는데 초점이 맞추어져 있고, 획일적이고 일반적 계약서 작성이 아닌 장기적 파트너십 관계를 유지발전시킬 수 있는 새로운 물류 계약서의 구체적 조항과 방향성 제시를 목적으로 하고 있으므로, 고전적 계약법(완전 계약), 신고전적 계약법(불완전 계약)의 장점을 흡수하고 단점을 보완한 관계적 계약법이 본 연구의 목적과 유사하다고 볼 수 있다. 아래 <표 1>에 계약 이론에 관한 주요 선행 연구자와 연구에 관한 내용을 정리하였다.

〈표 1〉 계약 유형 관한 선행 연구 요약

구분	연구자	주요 내용
계약의 유형에 관한 선행연구	Macneil(1974)	거래유형이나 형태에 따라 고전적 계약법(협의해야 할 업무 내용과 요구 수준에 대한 명확한 합의)과 신고전적(미래 발생 가능한 모든 경우를 계약서에 반영은 불가능하며, 상황에 따른 계약서 작성)인 계약법이 적용되어야 한다고 주장
	Williamson(1979)	계약유형을 고전적 계약법(충분히 많은 구매자와 공급자가 존재하는 시장으로 계약 당사자는 적대적 관계로 모든 내용을 계약서에 포함), 신고전적 계약법(장기거래에서 예측 불가능한 상황이 무수히 존재하므로 상황에 따른 탄력적 적용이 중요), 관계적 계약법(이해 당사자는 쌍방적인 관계로서 상호의존하고 협조하는 관계)으로 나눔
	Richmond et al.(1992)	계약 유형을 완전계약(발생 가능한 모든 사항을 계약서에 명시하는 것)과 불완전 계약(당사자 간 분쟁 발생 한 경우 갈등을 해결하기 위한 중재와 재협상의 조건들을 계약서에 반영)으로 구분
	Sclar(2000)	계약 유형을 완전계약, 불완전계약, 관계적 계약으로 구분하고 특성을 정리
	Henry H.P(2001)	고전적 계약법과 신고전적 계약법의 특성을 제시

2. 계약서 조항의 속성에 관한 연구

1) 계약서 속성의 정의에 관한 연구

김진수·송상화(2012)⁴⁾⁵⁾는 물류계약서 조항과 파트너십, 물류성과와의 관계에 관한 실증연구에서 계약서의 속성을 구체성과 공정성으로 구분하였고, 구체성은 다시 비용발생조항과 위험관리 조항으로, 공정성은 분배공정과 절차공정조항으로 분류되었다. 구체성은 계약 이후 발생 가능한 비용발생 조항과 위험관리 조항을 구체화 하는 것으로 공정성을 파트너십과 성과향상을 위하여 분배공정과 절차공정을 강화하는 것으로 정의하였다. Canno(1994)는 산업재 시장에서 구매자와 공급자의 관계 관리를 위한 연구에서 계약의 구체성은 세부적인 내용들이 서면으로 반영이 되는 계약의 형태를 말하며, 유연성은 계약 당사자 간 개방된 정보공유를 통하여 절차를 이해당사자간 수정하고 문제 해결을 용이하게 하는 것으로 정의하였다. Simchi-Levi et al.(2007)에 의하면 공급 계약의 구체성은 가격과 수량을 명확히 하는 것이라고 하였고, 계약의 유연성을 위험을 회피하거나 수익 공유를 하기 위해 다양하게 체결되는 계약의 형태로 설명하였다.

4) 김진수·송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제회지』, 2012

5) 김진수·송상화, “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 회주기업 중심으로”, 『물류학회지』, 2012

또한 김태현 외(2008)의 삼자물류성과에 영향을 주는 계약특성에 대한 연구에서는 계약의 구체성을 법적 관점에서 구체적으로 작성하는 것으로 정의하였고, 유연성을 계약 당사자 간 상황 변화에 유연하게 대응 할 것을 계약에 반영하고자 하는 것을 계약의 유연성이라고 설명하였다.

이와 같은 선행 연구를 통하여 계약의 속성을 정리하면, 계약의 구체성이란 거래관계를 명확하게 하기 위해 계약서에 반드시 명시되어야 할 조항들로서 계약의 목적, 계약의 기간, 서비스의 범위, 서비스 제공 장소, 계약 금액과 같은 항목으로 정리가 될 수 있겠으며 그 이외의 발생 가능한 위험조항에 대하여 처리 방안을 구체적으로 계약서에 명시하는 것을 말하며, 계약의 유연성이란 거래에서 발생 가능성 있는 위험이나 예상치 못한 환경 변화로 인한 문제 발생 시 효율적으로 처리하기 위한 방법 등을 계약서에 반영하는 것으로써, 유가나 환율 변동 시 조정 방안, 천재지변 이외의 특수한 외부사항에 대한 면책 조항, 인센티브 내용 등과 같은 조항에 대하여 계약 기간에 실제 발생하였을 경우, 구체적인 처리 방안을 명시하는 것이 아니라 발생 된 경우 처리 방법을 포괄적으로 정의 하는 것이라고 할 수 있겠다.

2) 계약의 구체성과 유연성에 관한 선행 연구

계약의 구체성과 유연성에 관한 연구는 여러 선행 연구자에 의해 연구가 진행이 되어져왔고, 구체성과 유연성 각각의 장점을 강조한 선행연구와 함께 구체성과 유연성 모두의 중요성을 강조하는 연구도 진행되고 있는 것을 알 수 있다.

(1) 계약의 구체성에 관한 선행 연구

김진수·송상화(2012)는 물류서비스 계약에서 계약서 조항의 구체성이 물류기업과 화주기업 각각의 관점에서 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 실증분석을 통하여 도출하였으며, Pruth(2002)는 공급자와 구매자 사이에 체결하는 물류계약서는 서비스수준과 요구하는 여러 요소들을 매우 구체적으로 명시해야하며, 이를 통해 쌍방의 기회주의적 행동을 줄일 수 있다고 강조하였다. 그리고 구체적인 계약은 고객과 공급자 사이의 기회주의적 행동을 줄여 줄 수 있으며 (Ghoshal and Moran, 1996), 계약의 구체성은 계약 당사자 간 늘어나는 분쟁과 신뢰의 감소 등으로 인하여 발생되어지는 불필요한 비용의 증가를 통제하는 매커니즘을 제공해준다고 하였다 (Liker and Choi, 2004). Dobler et al.(1990)은 장기 거래에서 구체적인 계약서는 요구하는 서비스 수준을 제공하는데 도움이 된다고 주장하였고, Qureshi et al.(2007)에 따르면 화주기업이 요구하는 수준을 정확하게 정의를 하고 구체적으로 작성된 물류 계약서

는 장기거래에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 그리고 박정수 외(2010)는 물류기업이 화주 기업과 물류서비스 계약을 작성하기 전 이슈사상 발생 시의 해결방안, 계약 협의 단계에서 상호 협의한 내용, 여러 가지 발생 가능한 문제점 등을 계약서에 문서화하고, 계약유연성 조항을 계약서에 보다 구체적으로 명시 할 것을 주장하였으며, 파트너십과 물류성과와 구체성에 대한 주요 선행연구자와 연구 내용에 대한 요약은 아래 <표 2>와 같다

<표 2> 계약의 구체성과 관련한 선행 연구

구분	연구자	주요 내용
계약의 구체성	Williamson(1985)	대비하지 못한 불확실성과 당사자 간의 기회주의를 통제하기 위해 구체적인 계약을 통해 통제를 주장
	Dobler et al.(1990)	장기적인 거래에서 구체적인 계약은 서비스 수준을 명확히 하는데 도움을 준다고 강조
	Ghoshal and Moran(1996)	구체적인 계약은 고객과 공급자 사이의 기회주의적 행동을 줄여 줄 수 있다고 주장
	Pruth(2002)	계약은 구매자와 공급자 사이의 관계를 설계하고 실행하는 것으로서, 요구되어지는 서비스의 수준과 다른 조항들을 구체적으로 명시해야 함
	Poppo and Zenger(2002)	계약서의 내용이 구체적일수록 발생 가능한 논쟁에 대비하여 세부적으로 권한과 약속의 설명을 더 많이 할 수 있다고 주장
	Liker and Choi(2004)	구체적인 계약은 계약 당사자 간 발생하는 분쟁에서 발생하는 불필요한 비용의 증가를 통제한다고 주장
	Qureshi et al.(2007)	구체적인 계약은 화주기업의 요구수준을 정확하게 이해하게 하고 장기거래에 긍정적인 도움을 준다고 강조
	박정수 외(2010)	실제로 계약서에 삽입하는 문구의 명확하지 않은 표현으로 인해 문제가 발생되면 서로가 여러 가지 운영상 또는 금전적 책임을 일방적으로 져야 하는 경우가 자주 발생되고 있으며, 이를 방지하기 위해 예측 가능한 문제점을 문서화 할 것을 강조
	김진수 · 송상화(2012) 6)7)8)	물류계약서에 비용발생조항, 위험관리조항, 분배공정조항, 절차공정조항의 구체화는 물류기업과 화주기업 간의 상호 파트너십을 통해 물류성과에 긍정적인 영향을 미치다는 것을 강조하고 물류기업과 화주기업에서 보다 구체적으로 반영 되기를 원하는 물류계약서 조항에 대하여 실증 분석을 실시

6) 김진수 · 송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제회지』, 2012

7) 김진수 · 송상화, “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 화주기업 중심으로”, 『물류학회지』, 2012

8) 김진수 · 송상화, “화주기업과 물류기업의 물류계약 인식차이에 관한 연구”, 『통상정보연구』, 2012

(2) 계약의 유연성에 관한 선행 연구

구체적인 계약서의 작성은 물류아웃소싱을 관리하고 통제하기 위해 필요한 절차라는 것에 동의는 하지만, 너무 세부적인 서면 계약 작성은 계약 상호간의 신뢰의 부족으로 여겨 질 우려가 있다(Lambert et al., 1999). Poppo and Zenger(2002)에 의하면 공식적인 문서를 통하여 물류계약을 구체화 하는 것은 불필요한 비용을 발생 시키고 부작용을 일으킬 수 있어 계약의 구체성을 비판하였고, Sethi and Seti(1990)는 유연성이라는 개념은 경영학에서 오래전부터 언급되어져 왔는데, 개념이 복잡하고 다차원적인 개념을 내포하고 있어 명확한 경계를 긋기 힘든 측면이 있다고 하였다. 한편 한상린·성형석(2007)은 산업재 거래관계에서 유연성의 역할에 관한 연구에서 공급계약의 유연성에 영향을 미치는 선행 요인 분석을 통하여 단기적인 계약보다는 장기적인 관계형성을 위해서는 유연성을 높여야 한다고 주장하였으며, 김태현 외(2008)의 연구 결과에서는 계약서의 유연성이 기업의 물류성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였고 Kern and Willcocks(2000)는 미래의 불확실성에 대비하기 위해 계약의 유연성이 중요하다고 강조하였다.

계약의 유연성에 관한 주요 선행 연구자와 연구 내용에 관한 요약은 아래 <표 3>로 정리하였다.

(3) 계약의 구체성과 유연성에 관한 선행 연구

Hart and Moore(2008)는 계약의 구체성과 유연성은 상충되는 효과를 가지고 있다고 주장을 하면서 계약의 유연성의 장점은 이해당사자들이 상황에 맞게끔 조정이 가능하지만, 발생 되는 형태에 따라 계속되는 조정의 노력이 매우 필요하다는 단점을 가지고 있다고 했다. 그리고 계약의 구체성의 장점은 계약의 이행을 위한 내용이 명확하게 명시된다는 장점이 있으나 유연성이 떨어진다는 단점이 있다고 하였고, Ernst Fehr et al.(2011) 또한 계약의 구체성과 유연성이 서로 장단점을 가지고 있다고 주장하였으며, 내용을 살펴보면 불확실한 계약 이행 기간 동안 유연적인 물류계약은 최적의 성과를 위해 조정 및 협의를 가능하게 하며, 구체적인 계약의 장점은 물류이행 단계에서 발생 할 수 있는 여러 사건들에 대해 이해당사자들 사이에서 자신의 이익을 더욱 가지고 가려는 기회주의적 행동을 사전에 방지시킬 수 있는 장점이 있다고 주장을 하였다. 그리고 Cannon(1994)은 계약서의 구체성과 유연성에 대한 결정은 사업의 상황에 따라 결정이 된다고 하였으며, 계약의 구체성은 성과에 대한 평가가 어렵거나 거래 당사자 중 하나가 특유자산을 투자를 하였고 이러한 특유자산으로 인하여 장기간 거래를 할 경우에 적합하다고 강조하였으며, 아래 <표 4>과 같이 내용을 요약 정리하였다.

〈표 3〉 계약의 유연성과 관련한 선행 연구

구분	연구자	주요 내용
계약의 유연성	Pastemack(1985)	공급자와 구매자의 공급계약에서 수량에 대한 유연적인 계약방식이 이익에 향상이 된다고 주장
	Croker and Masten(1991)	계약 이행의 불확실성이 높으면 거래 당사자들은 유연적 계약체결을 선호하는데 이는 빠른 환경 변화에 용이하게 적응이 가능하다고 주장
	Heide(1994)	서면에 의한 공식적인 절차에 의해 구매자와 공급자 간의 거래가 이루어 지지만 비공식적인 절차가 장기적인 관계 형성에 도움이 된다고 강조
	Fitzgerald(1994)	위험과 보상에 대한 공유에 대한 유연적인 계약 체결이 바람직하다고 주장
	Lambert et al.(1999)	너무 세부적인 서면 계약은 상호 신뢰의 부족으로 여겨질 수 있다고 언급
	Kern and Willcocks(2000)	계약 유연성은 다양한 환경 변화와 미래 불확실을 대비하기 위해 지속적으로 변화 되어야 하며, 유연적 계약의 중요성을 강조
	Ilaria and Pierpaolo(2002)	공급 계약은 구체적인 원칙 뿐 아니라 다양한 지점에서 발생하는 수익 및 위험을 공유하기 위한 유연적인 인센티브를 반영을 주장
	Poppo and Zenger(2002)	공식적인 문서를 통한 물류계약서를 구체화 하는 것은 불필요한 비용과 부작용을 가져올 수 있다고 강조
	한상린 · 성형석(2007)	산업재 시장에서 공급자의 구매자에 대한 거래관계 활동에서 미래에 발생 가능한 모든 상황을 계약서에 반영하는 것이 불가능하다고 볼 수 있으며, 환경의 변화에 유연한 반영이 장기적인 관계형성에 도움이 된다고 주장
	김태현 외(2008)	물류계약서의 유연성이 신뢰와 의사소통의 질을 매개로 하여 화주기업의 물류성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장
	정경선 · 김태복(2009)	국내 물류기업에서의 계약 유연성 정도를 확인
	문성암 · 최경환(2009)	공급 계약의 유연성은 다양한 변화와 불확실성에 대비하기 위한 하나의 방법이며, 구매자와 공급자가 위험에 대한 부담과 인센티브를 서로 공유함으로써 공급체인 전체 최적화를 달성하기 위한 상호약속이라고 함

〈표 4〉 계약의 구체성과 유연성에 대한 선행 연구

구분	연구자	주요 내용
계약의 구체성과 유연성	Cannon(1994)	계약서의 구체성과 유연성이 적합한 경우를 제시
	Hart and Moore(2008)	계약의 구체성과 유연성은 상충되는 효과를 가지고 있다고 주장
	Ernst Fehr et al.(2011)	계약의 유연성과 구체성은 장단점을 가지고 있다고 주장

3. 계약서 조항과 성과와의 관계에 관한 연구

정경선 · 김태복(2009)은 물류서비스 계약방식에 대한 이론적 고찰 및 사례연구에서 국내외 물류아웃소싱 계약에 관한 선행 연구자와 사례를 제시하면서, 계약서에 대한 다양한 연구가 이루어지지 않았음을 지적 하였고, 물류아웃소싱 계약서의 조항이 실무적으로 물류성과 향상

을 위해 반영 되어져야 하는 구체적인 조항과 이러한 항목이 성과에 영향을 가져오는지에 대한 실증 사례가 부족한 상황이라고 지적하였다. 김진수·송상화(2012)는 물류기업과 화주기업의 관점에서 물류계약서 조항의 구조적 특성이 기업의 성과에 미치는 영향을 종합적으로 분석을 하였으며, 선행 연구를 통해 물류계약서 조항 내에 유가상승에 따른 비용 조정 조항, 환율변동에 따른 비용 조정 조항, 성수기와 비수기에 비용 차등 조정 조항, 특수한 외부 상황 변화에 따른 가격 재조정 조항, 정산 지연에 대한 이차지급 조항 등 16개 조항이 성과에 미치는 영향을 실증 분석을 하였고, 박정수 외(2010)는 물류시장에서 물류전문기업들이 고객사 별 차별적인 물류서비스를 제공하는 계약형태를 제시하는 연구에서, 물류기업의 손실을 방지하기 위해 계약방식은 자유롭게 선택하되, 물류 계약서 조항에 유가 변동, 물동량 변동, 제품 분실이나 파손 시의 구체적 변상 비용처리, 계절성이 뚜렷한 물량 폭주 시의 서비스 대응과 같은 항목을 명시해야 한다고 제안하였다. Harris et al.(1998)은 계약유연성 측정 항목을 재협상(계약 기간 동안 계약의 일부 혹은 전체 변경), 가격(상황에 따라 가격 재협상), 계약기간(계약 당사자들이 단기계약과 장기계약을 선택), 종료시점(계약의 조기 종료를 허락), 인센티브(서비스 이용 기업의 성과에 따라 지불되는 금액 차별)를 사용하였고, 계약의 유연성이 아웃소싱 계약의 만족도에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 그리고 김태현 외(2008)는 계약의 속성을 구체성과 유연성으로 구분하였고, 유연성을 측정하기 위하여 고객요청 대응 프로세스, 수요급증이나 긴급 상황 처리의 계약 반영, 그리고 변화하는 고객 요구에 대한 계약 반영 등을 사용하였다. Fitzgerald(1994)는 성공적인 아웃소싱과 파트너십을 위해서는 위험과 보상을 계약서를 통해 공유해야 한다고 주장하였고 문성암·최경환(2009)의 공급계약 유연성과 물류성과와의 영향에 대한 연구에서는 공급계약 유연성을 측정하기 위해 수량유연성, 가격유연성, 품질유연성을 사용하였으며, Barber(2008)는 장기계약의 형태인 성과기반 계약에서 성과를 기반으로 한 인센티브 조항이 물류서비스 향상과 직결되고 있다고 언급하였고, 경제적 인센티브와 비경제적 인센티브(계약기간 연장, 명성 확보) 등에 초점을 맞춘 성과기반 계약은 서비스 이용을 통한 성과를 지속적으로 향상시킨다고 주장하였다.

지금까지 물류계약서 계약의 유형에 관한 선행 연구를 통하여 계약 유형별 계약서 조항의 내용들에 대한 특성을 살펴보았다. 그리고 계약의 속성에 관한 선행 연구를 통하여 선행연구자들이 강조하는 계약의 구체성과 유연성에 대한 정의와 특성에 대한 내용을 검토하였다. 또한 계약서 조항과 성과와의 관계에 관한 선행 연구를 살펴봄으로써, 성과에 미치는 계약서 조항을 살펴보았으며 지금까지의 선행연구를 바탕으로 실제 계약서 사례들이 계약의 유형별, 속성별, 성과에 미치는 조항들의 반영된 수준을 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 사례 연구

지금까지 계약의 유형과 속성 그리고 계약서 조항과 성과에 관한 선행연구들을 살펴보았다. 물류아웃소싱에서 계약을 맺는 주된 목적이 거래당사자간의 거래를 지원하고 상호관계를 명확하게 정의하여 거래에 내재된 잠재적 위험을 예측하며, 다양한 변화와 불확실성에 대처하기 위해서(Brandon and Halvey, 1990 ; Tsay et al., 1999 ; Croker and Masten, 1991)라는 관점에서 본 장에서는 국내의 물류계약서와 해외의 물류계약서의 실제 사례를 통해 계약서의 유연성 조항들이 계약서에 어느 정도 구체적으로 표현되고 있는지에 대한 수준을 국내 및 해외의 계약서 사례를 통해 살펴보고, 서로 비교 해 보고자 한다.

1) 사례기업 현황 요약

본 연구의 목적을 달성하기 위해 4개의 국내 물류기업과 물류 화주기업에서 체결한 계약서 사례를 살펴보고, 3개의 러시아 물류기업, 1개의 중국 물류기업, 1개의 일본 물류기업에서 화주기업과의 물류서비스를 위해 체결한 계약서의 내용을 분석하였으며, 사례기업에 대한 현황요약은 아래 <표 5>~<표 6>와 같다.

<표 5> 국내 물류계약 기업 현황 요약

구분	“P” 사	“H” 사	“K” 사	“G” 사
회사 설립일	1989년	1994년	1973년	2001년
종업원 수	80명	320명	180명	360명
매출액	1,200억원	2,800억원	2,200억원	2,100억원
사업영역	보관, 운송	운송, 보관, 컨설팅, e-logistics, 항만하역	운송, 항만하역, 보관, 프로젝트, 국제운송주선	운송, 국제운송주선, 보관, 프로젝트
네트워크현황	5개국 9개 지사	국내 2개지점, 16개 DC, 5개국 5개 법인	국내 6개 지사, 7개 영업소, 6개 DC	16개국 32개 법인 및 지사
사업장소재지	서울	서울	서울	서울

자료: 각 사 홈페이지 (12년 10월) 및 회사소개서 자료

〈표 6〉 해외 물류계약 기업 현황 요약

국가	러시아			중국	일본
구분	“E” 사	“W” 사	“A” 사	“X” 사	“U” 사
회사 설립일	2002	1987	2007	1992	1979
종업원 수	800 명	1,500 명	30 명	200 명	800 명
사업영역	운송, 보관	운송,보관, 화물운송주선, 하역	화물운송주선, 운송, 항만하역, 통관	운송	화물운송주선, 프로젝트, 벌크, 해운업
장비 및 시설 현황	500대 트럭, 러시아 전역 28개 DC	800대 트럭, 40개 러시아 지점, 56개 DC	통관 라이선스	30대 트럭	선박 10척, 트럭 23대, 25개국 40개 법인 및 지사

자료: 각 사 회사소개서 자료

2) 창고서비스 물류계약서 사례

(1) 국내

① “P” 사 사례

창고서비스를 제공하는 “P” 물류사와 건축 자재를 생산 및 유통 하는 “L”사와의 창고운영에 대한 계약서로써, 창고임대료 및 작업비용은 월 고정액으로 지급하는 형식이며, 계약서 조항에는 계약의 목적, 물류서비스의 범위 및 업무 처리 절차, 서비스 제공 시간, 계약 기간, 물류 용역비용, 계약의 해지, 클레임 및 배상, 재고관리, 보험가입, 비밀보장 등이 포함되어 있었다. 반면 발생 가능한 위험에 대해 계약서에 반영되지 않은 항목들을 살펴보면, 예상되는 기준 물량에 대한 정리, 기준 물동량 이상 증가 시 추가 공간 필요 경우의 처리 절차, 제공해야 하는 서비스에 대한 명확한 정의, 물류기업이 조기 계약 해지 할 경우 배상에 대한 내용, 화주기업에의 대금결제 지연이 발생할 경우의 처리절차 등이 명시 되어있지 않았다. 그리고 기준 물동량 이상 증가 시 추가 인력 및 장비 충원에 대하여 창고 서비스를 제공하는 “P”사에서 부담하고 재고실사의 경우, 화주기업인 “L”사에서 요청하는 경우 지체 없이 협조를 하여야 한다는 조항을 담고 있음을 발견 할 수 있었다.

물류기업의 “P”사의 관점에서 본 계약서로 위험관리를 할 수 있는 조항은 고정면적을 화주기업이 사용함으로써 안정적인 운영을 위한 임대료를 확보할 수 있는 측면을 들 수 있겠다. 반면 화주기업 “L”사의 관점에서 계약서를 통한 위험관리를 할 수 있는 조항을 살펴보면

첫째, 원활한 입고, 출고 작업을 위하여 전담 인력과 전담 장비를 물류기업이 투입 하는 것, 둘째, 제품파손 등이 발생 시 물류기업에서 100% 배상, 셋째, 화재를 방지하기 위하여 물류기업에서 화재보험을 가입, 넷째, 물류기업에서의 보증보험 가입, 다섯째, 계약 완료이후 제3자의 물류기업에게 업무 이관 시 업무 내용에 대해 성실하게 업무인계 하는 내용 등을 들 수 있겠다.

② “H”사 사례

국내 물류기업인 “H”사와 한국 화주기업인 “C”사 간 화물 보관에 대한 창고보관 물류서비스를 위한 계약 사례로써, 계약서의 조항은 다음과 같다. 계약의 목적, 계약기간과 자동 계약 연장, 보관 물류 제공 서비스 소재지, 물류용역 업무의 범위 및 방법에 대한 정의, 화물 취급 방법, 업무 처리 절차, 재고관리 및 재고 실사, 재고 이관 절차, 보험가입, 물류비용 정산 기간 및 대금 결제 기한, 비밀보장, 고객사의 특허 및 상표 보호, 계약 해지, 손해배상, 분쟁 발생 시 중재 조항 등을 다루고 있다.

반면 발생 가능한 위험에 대해 계약서에 반영되지 않은 항목들을 살펴보면, 서비스 제공 시간, 대금결제 지연 시 이자 지급 조항, 제공서비스 이외의 서비스 발생에 대한 처리절차, 물량 변동에 대한 사전 정보공유, 화주기업의 제품에 대한 보험 가입 등이 반영되지 않은 것을 알 수 있었다.

물류기업의 “H”사의 관점에서 본 계약 체결을 통한 위험관리를 할 수 있는 계약서 조항은 고정면적을 화주기업이 사용함으로써, 안정적인 운영을 위한 임대료 확보라는 측면과 화주기업의 일방적인 계약 해지가 있을 경우, 물류기업이 선투자한 시설과 장비에 대해 화주기업이 보상을 해 줘야 하는 조항을 확인 할 수 있었던 반면 화주기업의 관점에서 계약서를 통한 위험관리 부분은 운영 중 제품 파손이나 분실 발생 시 물류기업이 전적으로 배상, 물류기업이 화재보험 가입, 계약 만료 후 제3자 물류기업에게 이전 시 업무에 대한 인계 등이 명시되어 있는 것을 확인 할 수 있었다.

(2) 예외: 러시아

물류서비스 기업인 “E”사와 전자제품 판매 회사인 “D”사와의 창고보관 서비스에 대한 계약으로서 계약서 내용은 다음과 같다. 용어의 정의, 업무의 범위와 제공하는 서비스에 대한 요약, 서비스 제공 시간, 제공하는 서비스의 목록과 서비스 제공 비용, 업무 처리 절차, 취급 물량 증가 시 사전 통보 기간, 물류기업과 화주기업의 의무사항, 건적 이외의 추가 서비스

발생 시 상호 협의 후 물류비용 결정의 조항, 대금 결제 기한 및 기한 이후의 추가 이자 지급, 책임과 권한, 계약의 기간과 자동 연장, 불가항력 시 면책 조항, 비밀보장 등을 다루고 있다. 반면 발생 가능한 위험에 대해 계약서에 반영되지 않은 항목들을 살펴보면, 화주기업의 조기해약 시 배상에 대한 내용, 화주기업의 제품에 대한 보험 가입에 대한 조항이 반영되어있지 않음을 알 수 있다.

물류기업의 “E”사의 관점에서 본 계약 체결을 통한 위험관리를 할 수 있는 계약서 조항은 고정면적을 화주기업이 사용함으로써, 안정적인 운영을 위한 임대료 확보라는 측면과 성수기에 물량 증가에 대한 사전 정보 교환을 통한 작업 인력 확충과 작업 공간에 대한 사전 확보가 가능하다는 점, 정산 지급이 지연 될 경우 지연이자를 적용, 계약 요율에 정의되지 않은 추가적인 서비스 발생 할 경우 새로운 요율 적용을 통해 추가 수익을 발생 시킬 수 있는 점 등을 들 수 있겠다. 반면 화주기업의 관점에서 계약서를 통한 위험관리를 할 수 있는 조항은 제품 파손이나 분실 발생 시 물류기업이 전적으로 배상을 하는 것, 물류기업의 화재보험 가입 등을 확인할 수 있었다.

(3) 국내외 해외 물류창고서비스 계약 비교 분석

창고서비스 계약 사례를 통해 창고서비스 계약에 대하여 정리를 하면 다음과 같다.

첫째, 국내 및 해외의 계약서 내 위험관리와 불확실한 미래의 대비 측면에서 공통적으로 잘 지켜지고 있는 항목들을 살펴보면, 화주기업의 관점에서 화물의 손상이 발생이 될 경우 물류기업이 손해배상을 하는 조항과 보험의 가입 정도임을 알 수 있었다.

둘째, 계약서에 잘 반영이 되고 있는 항목을 국내와 해외 사례를 비교해보면 국내 계약서의 경우, 시설 및 장비를 물류기업이 선투자 하였으나 화주기업의 귀책사유로 계약해지가 발생한 경우, 화주기업이 손해배상을 하는 조항의 구체화를 들 수 있겠다. 그리고 해외 계약서의 경우 국내 창고 운영 계약서보다 업무 운영 절차를 보다 세부적으로 정의하고 있고, 성수기와 비수기에 적절하게 대응하기 위한 상호 협조 조항, 계약된 서비스 이외의 추가 서비스가 발생한 경우 상호 합의 하에 가격 재조정 조항, 대금 정산 지연 시 지연이자 지급 등을 들 수 있겠다.

셋째, 국내 및 해외의 사례에서 공통으로 계약서에 반영이 되지 않고 있는 조항을 위험관리의 측면에서 살펴보면, 사고 발생 시 물류기업과 화주기업 간의 귀책사유를 확인하기 위한 처리절차, 인센티브에 대한 조항 등이 반영되지 않은 것을 확인 할 수 있었고, 요약하면 아래 <표 7>과 같다.

<표 7> 참고 서비스 물류계약서 리스크 공유에 대한 비교 요약

구 분	리스크 공유의 구체화 조항	리스크 공유의 구체화 미반영 조항
국내 ①	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고정면적 사용 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 원활한 입고. 출고 작업을 위하여 전담인력과 전담 장비를 물류기업이 투입 - 제품파손 등이 발생 시 물류기업에서 100% 배상 - 화재를 방지하기 위하여 물류기업에서 화재보험 가입 - 물류기업의 보증보험 가입 - 계약 완료이후 제3자의 물류기업에게 업무 이관 시 업무 내용에 대해 성실하게 인계 - 기준 물동량 이상 증가 시 추가 인력 및 장비 충원에 대하여 물류기업이 부담 (물동량 상관없이 월정액 정산 방식임) 	<ul style="list-style-type: none"> - 예상되는 기준 물량에 대한 정리 - 기준 물동량 이상 증가 시 추가 공간 필요 경우의 처리 절차 - 제공해야 하는 서비스에 대한 명확한 정의 - 조기 계약 해지 할 경우 보상에 대한 내용 - 대금결제 지연 시 이자 지급 조항
국내 ②	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고정면적 사용 - 화주기업의 일방적인 계약 해지가 있을 경우, 물류기업이 선투자한 시설과 장비에 대해 화주기업이 보상을 해 줘야 하는 조항 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 운영 중 제품 파손이나 분실 발생 시 물류기업이 전적으로 배상 - 물류기업이 화재보험 가입 - 계약 만료 후 제3자 물류기업에게 이전 시 업무에 대한 인계 	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스 제공 시간에 대한 정리 - 대금결제 지연 시 이자 지급 조항 - 제공서비스 이외의 서비스에 대한 처리절차 정의 - 물량 변동에 대한 사전 정보공유 - 화주기업의 제품에 대한 보험 가입
러시아	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고정면적 사용 - 성수기에 물량 증가에 대한 사전 정보 교환 - 정산 지급이 지연될 경우 지연이자를 적용 - 계약 요율에 정의되지 않은 추가적인 서비스 발생 할 경우 새로운 요율을 적용 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 제품 파손이나 분실 발생 시 물류기업이 배상 - 물류기업이 화재보험 가입 	<ul style="list-style-type: none"> - 화주기업의 조기해약에 대한 보상 - 화주기업의 제품에 대한 보험 가입 조항

2) 운송서비스 물류계약서 사례

(1) 국내

① “K”사 사례

물류기업 “K”사와 전자제품 제조 및 판매사 “I”사와의 국내운송서비스계약의 사례로서, 계약서의 내용은 다음과 같다. 계약의 목적, 운송의 정의, 운송 대상 화물에 대한 정의, 운송의 범위, 화물의 운송에 대한 운송사 책임, 운송료 및 대불 지불에 관한 방법으로 1년 단위 계약, 비밀유지, 물류서비스 제공자의 배상에 대한 조항, 계약해지 사항에 관한 조항, 불가항력 조항, 중재 등을 다루고 있음을 알 수 있다. 반면 발생 가능한 위험에 대해 계약서에 반영되지 않은 항목들을 살펴보면, 물류서비스 제공기업과 화주기업 간의 책임 구분, 유가 인상 등 변경사유 발생 시의 운송요금 조정, 휴일 및 야간 운송 등에 대한 할증 요금 계상, 특수한 외부사항 발생에 따른 처리 조항, 물량보장, 계약 기간 이후의 운송비용 재조정 조항 등이 계약서에 반영이 되어 있지 않음을 알 수 있었다.

물류기업의 관점에서 계약서를 통해 방지할 수 있는 위험관리는 화주기업의 대금 결제의 지연에 따른 계약해지 이외에는 없는 반면, 화주기업의 관점에서 계약서를 통한 위험관리 조항은 불가항력 사항을 제외하고 운송의 실패에 대해 물류기업에서 책임, 운송의 실패의 경우 물류기업에서 손해배상의 조항을 들 수 있을 것이다.

② “G”사 사례

운송사인 “G”사와 종합물류기업 “H”사 간 건축자재에 대한 연간 국내 운송 계약으로써, 계약서 내용은 다음과 같다. 기본원칙, 운송업무의 정의, 구간 별 화물 운송 요금, 운송 요금 지불에 관한 조항, 운송회사의 보험 의무 가입에 관한 조항, 안전 운송에 관한 조항, 운송 위탁 금지에 관한 조항, 화주기업의 부당결제 청구 금지의 조항, 책임한계 및 손해배상 조항, 비밀 유지에 관한 조항, 계약 변경 가능 조항, 계약 해제 또는 해지의 조항, 계약 기간, 이의 및 분쟁의 해결 등과 같다.

본 계약서는 요금 변경 사유가 발생 되었을 때, 요금변경 조정에 대한 조항과 손해 발생일 기준으로 특정 기한 내 배상이 되지 않을 경우 운송사가 지연이자를 배상하는 조항 등은 반영이 되어있지만, 휴무일 및 야간 운송 등에 대한 조항, 화물 취급 사고 발생 시 명확한 책임관계에 관한 조항, 화주기업의 대금 결제 지연 시 지연이자 지급 조항, 특수한 외부사항 발생에 따른 처리 조항, 물량보장 등은 반영 되지 않은 것을 알 수 있었다.

운송사의 관점에서 본 계약서를 통해 위험관리를 할 수 있는 계약서 조항은 계약 기간 중

외부 상황 변화 시 운송료 조정을 할 수 있는 조항, 계약 내용 변경 필요 시 상호 협의 하에 계약의 변경 등을 들 수 있겠다. 반면 화주기업의 관점에서는 운송사의 귀책으로 인한 문제 발생 시 운송사의 손해배상 조항, 발생된 손해배상의 송금 지연 시 지연이자 청구조항, 화물 운송에 대한 운송사의 운송보험 가입, 안정적인 운영을 위한 운송사의 보증보험 가입 등을 들 수 있겠다.

(2) 러시아

러시아에서 운송서비스를 제공하고 있는 “W”사와 화주기업인 “D”사 간 체결된 운송 계약서로써, 러시아에서 우크라이나로의 국제 트럭운송에 대한 1회 단기 계약서이다. 계약서의 내용을 살펴보면 아래와 같다. 화주기업과 물류기업의 기본 정보, 운송 경로에 대한 정보, 운송 견적 금액, 추가적인 내용으로 선적지와 통관지역 그리고 도착지에서 트럭이 지체된 경우 화주기업과 운송사 각각의 귀책사유에 따른 위약금 조항과 금액에 대한 상세 내용, 부가서비스 제공 시 발생 금액에 대한 별도협의를 대한 내용, 화물 취급 주의사항, 대금 지불 조건, 계약기간, 운송 제품에 대한 화물 보험은 화주기업이 가입하는 조건 등에 대한 내용을 담고 있음을 알 수 있다. 반면, 도착일정 내에 운송이 완료되지 못했을 경우 물류기업이 화주기업에게 지불해야 하는 위약금에 대한 조항이 있으나, 대금결제 지연 시 지연이자 지급 조항 등은 반영되지 않은 것을 알 수 있다.

운송사의 관점에서 본 계약 체결을 통해 위험관리를 할 수 있는 계약서 조항은 계약서 조항 이외의 서비스 제공에 대하여 화주기업은 추가 비용을 지불한다는 조항, 운송 중 발생할 수 있는 도난에 대비하여 화주기업의 비용으로 제품에 대한 보험 가입, 제품 분실이나 파손에 대해 명확한 책임소재를 밝히기 위해 화주기업과 운송사 공동으로 검수에 참여한다는 조항 등을 들 수 있겠다. 화주기업의 관점에서는 정해진 기한 내 운송이 완료되지 않은 경우 운송사가 손해배상을 하는 조항, 안정적인 운송을 위한 운송사의 운송보험 가입 등을 들 수 있겠다.

(3) 중국

중국 상해에 위치한 운송사 “X”사와 중국에서 카자흐스탄으로 육상운송으로 자동차를 수출하고자 하는 “G”사와의 도로운송에 대한 3년 기간의 계약으로서 내용은 다음과 같다. 용어의 정의, 취급 품목 운송을 위한 적절한 트레일러 공급에 관한 내용, 화주기업의 화물보험 가입, 운송 중 사고발생에 대한 업무 처리 절차와 운송사의 배상에 관한 내용, 운송비용, 계

약기간 이내 운송 건적 변경 불가 조항, 대금 지불 조건, 화주기업의 운송 물량 보장 조항과 운송서비스를 위해 운송사가 전용차량을 투입한다는 조항, 사전 물량 정보 교환, 운송사의 장비에 대한 화주기업의 독점 사용 조항, 화물이동에 대한 운송사의 정보 제공, 지연도착에 대한 운송사의 패널티 조항, 최적 운송을 위한 운송사의 약속에 관한 내용, 화주기업의 독점 사용에 대해 운송사가 위반한 경우 운송사는 화주기업에게 패널티 지급에 관한 조항, 계약 종료와 자동 연장에 관한 조항, 분쟁조정에 관한 조항 등이 있다. 반면 화주기업이 계약된 물량을 운송사에게 제공하지 못했을 경우의 패널티 조항이 없으며, 계약기간 내에 운임을 조정할 수 없다는 조항을 발견 할 수 있다. 또한 서비스 시간에 대한 내용이 없이 계약 기간 내에 서비스를 제공한다는 내용으로 계약서가 체결 된 것을 알 수 있다.

운송사의 관점에서 본 계약 체결을 통해 위험관리를 할 수 있는 계약서 조항은 계약 기간 동안 계약물량에 대한 보장에 관한 조항, 예상되는 트럭의 수량에 대한 사전 공유에 대한 조항, 화주기업에서 대금결제 지연 시의 처리 조항 등을 들 수 있겠다. 화주기업의 관점에서는 운송사에서 전담트럭을 투입함으로 인하여 안정적인 운송에 대한 믿음, 정시 도착하지 못했을 경우 운송사에 대한 패널티 조항 등을 들 수 있겠다.

(4) 운송서비스 계약 사례의 요약

지금까지 운송서비스 계약 사례를 통해 운송서비스 계약에 대하여 정리를 하면 다음과 같다.

첫째, 국내 및 해외의 계약 사례를 통해 계약서에 위험관리와 불확실한 미래에 대한 대비의 측면에서 공통적으로 명시되어지고 있는 항목들을 살펴보면, 운송을 위한 운송보험 가입과 약속된 일정 이내 운송이 완료되지 못했을 경우 물류기업의 손해배상을 하는 조항 정도임을 알 수 있다.

둘째, 국내 및 해외의 사례에서 공통으로 계약서에 반영이 되지 않고 있는 조항을 위험관리의 측면에서 살펴보면, 운송 중 문제가 발생 시 특수한 상황에 대한 고려 후 책임소재를 결정하기 보다는 운송사에서 책임을 지는 형태의 계약으로 진행이 됨을 알 수 있으며, 유가 급등과 파업 등의 주변상황을 고려하여 가격의 결정이 이루어지기 보다는 장기 계약을 통해 발생 가능한 위험을 운송사에서 가져가는 경우가 많음을 알 수 있었다.

셋째, 국내와 해외의 운송 계약을 비교해 보면 계약 기간 내의 물량을 보장하는 조항을 통하여 운송사가 안정적으로 운송 서비스를 제공하는데 기여하는 조항, 운송 중 발생 할 수 있는 추가적인 서비스나 운송 제품에 대한 보험을 화주기업이 가입 등 국내의 운송서비스 계약에 비해 보다 세부적으로 작성이 되고 있음을 알 수 있었으며, 아래 <표 8>에 다시 요약을 하였다.

〈표 8〉 운송 서비스 물류계약서 리스크 공유의 비교 요약

구 분	리스크 공유의 구체화 조항	리스크 공유의 구체화 미반영 조항
<p>국내 ①</p>	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 화주기업의 대금 결제의 지연 시 계약해지 가능 조항 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 불가항력 사항을 제외하고 운송의 실패에 대해 물류기업 책임 - 운송의 실패의 경우 손해배상 	<ul style="list-style-type: none"> - 물류서비스 제공기업과 화주기업 간의 책임의 구분에 대한 조항 - 유가 인상 등 변경사유 발생 시의 운송요금 조정 조항 - 물류기업과 화주기업에 대한 책임과 권한 - 휴무일 및 야간 운송 등에 대한 할증 요금 계상 - 특수한 외부사항 발생에 따른 처리 조항 - 물량보장 - 계약 기간 이후의 운송비용 재조정 조항 - 화주기업의 대금 결제 지연 시 지연이자 지급 조항 - 특수한 외부사항 발생에 따른 처리 조항
<p>국내 ②</p>	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 요금 변경 사유 발생 시 요금 변경 조정 - 계약 내용 변경의 필요 시 상호 협의 하에 계약 변경 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 운송사 손해배상 지연 시 지연이자 지급 조항 - 계약 내용 변경의 필요 시 상호 협의 하에 계약을 변경 - 운송사의 귀책으로 인한 문제 발생 시 손해배상 - 화물운송에 대한 운송사의 운송보험 가입 - 운송사의 보증보험 가입 	<ul style="list-style-type: none"> - 휴무일 및 야간 운송 등에 대한 명확한 정리 - 화물 취급 관련하여 사고 발생 시 명확한 책임한계 - 화주기업의 대금 결제 지연 시 지연이자 지급 조항 - 특수한 외부사항 발생에 따른 처리 조항 - 물량보장
<p>중국</p>	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 운송 물량 보장 조항 - 사전 예상 트럭의 수량 공유 - 대금결제 지연 시의 처리 조항 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 계약기간 이내 운송비용 고정 - 계약 기간 중 전담 트럭 사용 - 지연도착에 대한 운송사의 패널티 - 정시 미도착 경우 운송사에 대한 패널티 조항 	<ul style="list-style-type: none"> - 화주기업이 계약된 물량을 운송사에게 제공하지 못했을 경우의 패널티 조항

3) 화물운송주선 서비스 물류계약서 사례

(1) 국내

국제화물 운송주선 서비스를 제공하는 “G”사와 국내 대기업인 화주기업 “K”사와의 해상운송에 대하여 체결한 1년 단위 계약서로서, 계약서 내용은 다음과 같다. 계약의 목적, 적용범위, 계약기간, 업무 처리에 관한 조항과 물류사의 책임 그리고 화주와의 계약해지에 관한 세부 조항, 운임 및 지급 방법, 물류사가 화주기업에 대한 계약보증금 납입에 대한 조항, 물류사의 계약 보증금 납입에 관한 조항, 물류사의 운송 지연에 따른 화주기업에 대한 지체배상금 지급 조항, 운임재조정에 관한 조항, 운송 중 물품에 대한 소유권, 변상 책임 및 책임의 면제, 비밀의 엄수, 계약의 해지 조항 등의 내용을 담고 있다.

하지만, 물류기업의 업무 미 이행이 발생될 것에 대비하여 화주기업이 물류기업에게 계약해지 통보를 할 수 있는 세부적인 조항을 담고 있고, 운송지체가 3회 이상 발생이 될 경우 해당 계약을 해지하는 것에 대한 세부적인 내용을 담고 있다. 그리고 화주기업의 재산 보호를 위해 계약보증금을 물류기업이 납부하는 조항을 담고 있으며, 운송 중 발생하는 업무상 실수에 대하여 물류기업은 화주기업에게 손해배상을 해야 하는 조항이 명확하게 정리가 되어져 있는 등 전반적으로 계약서의 내용은 계약 중 발생할 수 있는 사고에 대해 화주기업의 자산 손실을 방지하기 위한 내용으로 작성이 되어 진 것을 알 수 있다.

반면 성수기와 비수기의 운임에 대한 차등 지급 조항, 특수한 외부사항에 대한 면책 조항, 정산 지연이 발생 할 경우 세부 처리 조항, 물량에 대한 보장, 화주기업의 사유로 인하여 계약 해지가 발생 할 경우의 위약금 지급, 문제에 대한 공동 해결 등에 대한 내용은 반영되지 않음을 알 수 있었다.

(2) 일본

화물운송주선 서비스를 제공하는 “U”사와 일본의 “O”사간 TCR을 이용한 화물운송 주선에 대한 계약으로서 계약서의 내용은 다음과 같다. 서비스 개시 절차, 운송비용에 대한 선불 지급 조항, 대금 결제 지연의 경우 처리, 물류기업의 업무 처리 방법에 대한 내용, 특수한 상황 발생의 경우 화주기업의 비용으로 처리한다는 내용, 운송 준비를 위한 물류기업의 업무 처리 절차, 운송을 위한 화주기업의 물류기업에 대한 서류 준비에 대한 내용 및 화주기업의 업무 지연으로 인한 문제 발생 시 비용은 화주기업이 진다는 내용, 발생된 문제에 대해 공동으로 해결을 한다는 내용, 귀책사유에 관한 내용, 신속한 업무 처리에 관한 내용, 보험가입에 대한 내용으로 운송에 대한 보험은 물류기업에서, 화물에 대한 보험은 화주기업에서 가입하는 조

항, 계약기간, 계약해지에 관한 내용, 계약서에 명시되지 않은 문제가 발생 한 경우 상호 협의에 의해서 처리한다는 내용 등의 내용을 담고 있다. 반면 유가상승이나 국제운송에서의 환율변동, 그리고 성수기와 비수기에 대한 요금 조정에 대한 내용이 반영되어 있지 않으며, 계약 물량에 대한 보장의 내용, 화물 운송 과정에서 발생 될 수 있는 화물의 도난이나 파손 등에 대한 위약금 규정 등의 반영이 되어 있지 않음을 알 수 있다.

(3) 러시아

러시아 모스크바에서 TSR 운송 서비스를 제공하고 있는 “A”사와 중국에서 Moscow로 철도 운송을 의뢰한 “R”사와의 철도 운송에 대한 단기 계약서로서 계약서의 내용은 다음과 같다. ‘R’사와 ‘A’사의 명칭, 주소 및 대표자, 출발지와 도착지의 위치 및 운임, 견적에 포함된 서비스 세부 내역, 견적에 포함되지 않은 서비스에 대한 세부 내역, TSR 발차 지연으로 인하여 Station에 지체되는 일자 별 발생하는 보관료에 대해 화주기업이 물류기업에게 지급해야 하는 세부 금액에 대한 내용, 견적에 포함되지 않은 서비스 제공 시 금액에 대한 세부 내용, 업무처리의 절차에 대한 세부 내용, 계약 만료 이후 재계약 시 견적 가에 대한 조항, 대금결제 조항 등을 반영하고 있음을 알 수 있다.

반면 TSR 발차를 하는 Vostochny station의 적체와 같은 특수한 외부사항이 발생 할 경우, 발생하는 적체료를 화주기업이 부담하는 조항이 있으나, 정산지연에 따른 위약금 조항은 없는 것을 알 수 있다.

(4) 화물운송 주선서비스 계약 사례의 요약

위의 사례를 통해 화물운송 주선서비스 계약에 대하여 정리를 하면 다음과 같다. 첫째, 국내의 경우 위험 관리를 위한 많은 조항들이 화주기업에 유리한 조항으로 구성이 된 것을 알 수 있으며, 해외 계약서의 경우에는 국내에 비해 물류기업의 관점에서 위험관리 방안을 할 수 있는 조항들이 상대적으로 많이 사용 되고 있는 것을 알 수 있었다. 둘째, 국내와 해외 계약서가 공통적으로 성수기와 비수기에 운임조정, 유가 변동에 따른 운임조정, 그리고 환율 변동에 따른 운임 조정에 대한 내용이 계약서의 조항에 반영되지 않은 것을 알 수 있었으며, 아래 <표 9>에 다시 요약을 하였다.

〈표 9〉 화물운송주선 서비스 물류계약서 리스크 공유 비교 요약

구 분	리스크 공유의 구체화 조항	리스크 공유의 구체화 미반영 조항
국내	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - ‘갑’의 계약보증금 납입에 대한 조항 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - ‘을’의 계약 보증금 납입에 관한 조항 - ‘을’의 운송 지연에 따른 ‘갑’에 대한 지체배상금에 대한 세부 조항 - ‘을’의 업무 미 이행에 따른 세부적인 계약 해지에 대한 조항 - 운송지체 3회 이상 발생 시 계약 해지 - 운송 중 발생 되는 업무상 실수에 대하여 ‘을’은 ‘갑’에게 손해배상 	<ul style="list-style-type: none"> - 성수기와 비수기의 운임 조정 - 유가 변동 시 운임 조정 - 환율 변동 시 운임 조정 - 특수한 외부사항에 대한 면책 조항 - 물량 보장 - 계약 해지가 발생 할 경우의 위약금 - 문제에 대한 공동 해결
일본	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 결제 지연의 경우 처리 - 특수한 상황 발생의 경우 ‘갑’의 비용으로 처리한다는 내용 - ‘갑’의 지연으로 인한 문제 발생에 따른 비용은 ‘갑’이 지불 - 화물 보험 ‘갑’ 가입 <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 물류기업의 운송 보험 가입 	<ul style="list-style-type: none"> - 성수기와 비수기의 운임 조정 - 유가 변동 시 운임 조정 - 환율 변동 시 운임 조정 - 특수한 외부사항에 대한 면책 조항 - 물량 보장
러시아	<p>[물류기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서비스 내용에 대한 세부 내역 및 견적 - 견적 외 서비스 제공에 따른 비용 재조정 - 발차지연에 따른 발생 비용의 ‘갑’의 지불 조항(특수사항에 해당) <p>[화주기업에 유리]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 물류기업의 운송 보험 가입 	<ul style="list-style-type: none"> - 정산 지연 이자 지급 조항

IV. 결론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

지금까지 물류 서비스별, 국가별 물류계약서에 대한 내용의 실제사례를 살펴보았다. 계약서 내용에 대한 특징을 국내와 해외로 나누어 요약하면 다음과 같다. 첫째, 계약서의 구성과 내용은 국내와 해외가 공통적으로 계약의 정의와 기간, 업무의 범위, 업무 처리의 절차, 정산의 방법, 분쟁의 해결 방법과 같이 일반적으로 구성원 간 거래에 필요한 공식적인 원칙을 다루고 있으며, 계약기간, 계약 금액, 계약 수량과 같은 기본적인 계약 내용과 함께 발생 가능한 위험을 공유하기 위한 내용을 담고 있음을 알 수 있었다. 둘째, 사례 연구에 사용된 계약서들을 계약서 유형에 따라 구분을 하면 국내와 해외의 계약서 모두 계약서에 모든 계약 내용을 포함 시키는 고전적인 계약법 보다는 상황 발생에 따라 탄력적으로 해결이 가능하도록 규정하고 분쟁이 발생 할 경우 분쟁 기구를 통해 해결을 하는 신고전적 계약법을 따르고 있음을 알 수 있다. 셋째, 조항 속성별로 살펴보면, 해외 계약서에 비해 국내의 계약서가 보다 유연성을 가지고 있다고 할 수 있겠다. 해외 계약서의 경우 발생 가능한 위험에 대비하기 위한 내용들을 계약서에 반영하는 수준이 국내에 비해 구체적으로 반영하고 있으나, 국내의 경우, 발생 가능한 위험에 대해 상황변화에 유연하게 처리할 것을 계약서에 반영하는 것을 알 수 있었다. 넷째, 물류계약서 내 위험관리 구체화 조항의 경우 물류기업 보다는 화주기업에게 유리한 조항들이 많이 구체화 되어 있음을 알 수 있었으며, 아래 <표 10>와 <표 11>에 비교 정리 하였다.

<표 10> 국내 및 해외 계약서의 물류기업에게 유리한 조항의 요약 비교

구분	국내 사례	해외 사례
물류기업에게 유리한 조항	<ul style="list-style-type: none"> - 고정면적 사용 - 화주기업의 일방적인 계약 해지가 있을 경우, 물류기업이 선투자한 시설과 장비에 대해 화주기업이 보상하는 조항 - 화주기업의 대금 결제의 지연 시 계약해지 가능 조항 - 요금 변경 사유 발생 시 요금 변경 조정 	<ul style="list-style-type: none"> - 고정면적 사용 - 성수기에 물량 증가에 대한 사전 정보 교환 - 정산 지급이 지연될 경우 지연이자를 적용 - 계약 효율에 정의되지 않은 추가적인 서비스 발생 할 경우 새로운 효율을 적용 - 운송 물량 보장 조항 - 사전 예상 트럭의 수량 공유 - 대금결제 지연 시의 처리 조항 - 결제 지연의 경우 처리

구분	국내 사례	해외 사례
	<ul style="list-style-type: none"> - 계약 내용 변경의 필요 시 상호 협의 하에 계약 변경 - ‘갑’의 계약보증금 납입에 대한 조항 	<ul style="list-style-type: none"> - 특수한 상황 발생의 경우 ‘갑’의 비용으로 처리한다는 내용 - ‘갑’의 지연으로 인한 문제 발생에 따른 비용은 ‘갑’이 지불 - 화물 보험 ‘갑’ 가입 - 서비스 내용에 대한 세부 내역 및 견적 - 견적 외 서비스 제공에 따른 비용 재조정 - 발차지연에 따른 발생 비용의 ‘갑’의 지불 조항(특수사항에 해당)

〈표 11〉 국내 및 해외 계약서의 화주기업에게 유리한 조항의 요약 비교

구분	국내 사례	해외 사례
화주기업에게 유리한 조항	<ul style="list-style-type: none"> - 원활한 입고, 출고 작업을 위하여 전담인력과 전담 장비를 물류기업이 투입 - 제품파손 등이 발생 시 물류기업에서 100% 배상 - 화재를 방지하기 위하여 물류기업에서 화재보험 가입 - 물류기업의 보증보험 가입 - 계약 완료이후 제3자의 물류기업에게 업무 이관 시 업무 내용에 대해 성실하게 인계 - 기준 물동량 이상 증가 시 추가 인력 및 장비 충원에 대하여 물류기업이 부담 (물동량 상관없이 월정액 정산 방식임) - 불가항력 사항을 제외하고 운송의 실패에 대해 물류기업 책임 - 운송의 실패의 경우 손해배상 - 운송사 손해배상 지연 시 지연이자 지급 조항 - 계약 내용 변경의 필요 시 상호 협의 하에 계약을 변경 - 운송사의 귀책으로 인한 문제 발생 시 손해배상 - 운송사의 보증보험 가입 - ‘을’의 계약 보증금 납입에 관한 조항 - ‘을’의 운송 지연에 따른 ‘갑’에 대한 지체배상금에 대한 세부 조항 - ‘을’의 업무 미 이행에 따른 세부적인 계약 해지에 대한 조항 - 운송지체 3회 이상 발생 시 계약 해지 - 운송 중 발생 되는 업무상 실수에 대하여 ‘을’은 ‘갑’에게 손해배상 	<ul style="list-style-type: none"> - 제품 파손이나 분실 발생 시 물류기업이 배상 - 물류기업이 화재보험 가입 - 계약기간 이내 운송비용 고정 - 계약 기간 중 전담 트럭 사용 - 지연도착에 대한 운송사의 패널티 - 정시 미도착 경우 운송사에 대한 패널티 조항 - 물류기업의 운송 보험 가입

2. 연구의 시사점

본 연구는 계약의 유형과 속성에 관한 선행연구를 검토하였고, 국내와 해외의 물류 계약서의 실제 사례 제시를 통하여, 국내의 물류 계약서의 구체화 정도와 해외 계약서들의 구체화 정도를 비교하였으며, 향후 국내 기업이 물류계약서 체결 시 현재보다 더 구체적으로 위험발생 조항이나 비용발생 조항 등을 반영해야 하는 현실적인 시사점을 제공하였다. 그리고 물류기업과 화주기업은 계약사항 협의 단계에서 계약 이후에 발생 가능성이 있는 위험이나 문제점들을 사전 예상하고 상호 협의를 통하여 계약서에 반영 하는 것을 적극적으로 노력하여 물류기업과 화주기업과의 구조적인 문제로 발생된 손해를 물류기업에서 감수하는 관행을 없애도록 노력하여야 하는 아이디어를 제공하였다. 또한 2012년 12월 국토해양부와 지식경제부에서 발표된 화주기업과 물류기업과의 표준계약서에서는 불필요한 분쟁과 불합리한 피해 발생빈도가 높은 부분을 개선하는데 중점을 두어 모든 협의사항과 의사결정 사항을 서면화, 귀책사유와 이에 따른 조치 및 의무사항을 구체화, 계약 기간 중 유가 변동에 따른 운송요율의 재조정하는 조항에 대한 근거와 절차를 마련하였으나, 아래 <표 >의 국내와 해외의 물류 계약서의 구체화 미흡에 대한 정도를 비교를 한 바와 같이 해외의 물류계약서에 비해 국내의 물류계약서가 구체화 수준이 상대적으로 미흡한 것을 알 수 있다. 또한 물류기업의 물류성과 향상을 위해서는 물류 효율화 등으로 성과 향상 등도 중요하지만, 계약서 작성에 있어서 획일적인 방식이 아니라 위험과 비용발생 조항을 보다 구체적으로 작성하기 위한 화주기업과의 긴밀한 계약 준비단계가 중요하다고 할 수 있겠다. 향후 표준 물류계약서 보급을 위한 정책 마련 시 아래 <표 12>와 같은 조항들이 보다 구체적으로 반영이 될 수 있는 정책 수립 가이드라인이 필요할 것으로 판단된다.

<표 12> 국내 및 해외 계약서의 구체화 수준이 낮은 조항에 대한 요약 비교

국내 사례	해외 사례
- 성수기와 비수기의 운임 조정	- 화주기업의 조기계약에 대한 보상
- 환율 변동 시 운임 조정	- 화주기업의 제품에 대한 보험 가입 조항
- 특수한 외부사항에 대한 면책 조항	- 화주기업이 계약된 물량을 운송사에게 제공하지 못했을 경우의 패널티 조항
- 물량 보장	- 성수기와 비수기의 운임 조정
- 계약 해지가 발생 할 경우의 위약금	- 유가 변동 시 운임 조정
- 문제에 대한 공동 해결	- 환율 변동 시 운임 조정
- 예상 물동량 이상 증가에 따른 업무 처리 절차	- 특수한 외부사항에 대한 면책 조항
- 제공하는 서비스에 대한 명확한 정의	- 물량 보장
- 조기 계약에 따른 보상 방안 조항	- 정산 지연 이자 지급 조항
- 결제 지연에 따른 지연이자 지급 조항	

국내 사례	해외 사례
<ul style="list-style-type: none"> - 서비스 제공 시간에 대한 정의 - 제공서비스 이외 추가 서비스 제공 시 처리절차 정의 - 물량 변동에 대한 사전 정보공유 - 제품에 대한 화주기업의 보험 가입 조항 - 물류서비스 제공기업과 화주기업 간 명확한 책임소재에 대한 조항 - 유가 인상 등 변경사유 발생 시의 운송요금 조정 조항 - 물류기업과 화주기업에 대한 책임과 권한 - 휴무일 및 야간 운송 등에 대한 할증 요금 계상 - 계약 기간 이후의 운송비용 재조정 조항 - 휴무일 및 야간 운송 등에 대한 명확한 정리 - 화물 취급 관련하여 사고 발생 시 명확한 책임한계 	

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 연구자의 선행연구에서 문헌들을 통하여 계약의 유형과 속성을 정의하였고, 국내와 해외에서 체결이 되고 있는 실제 물류계약서를 분석하여 국내와 해외의 계약서 조항에 대한 수준을 제공하는 서비스별로 구분하여 비교 분석함으로써, 향후 표준계약서 반영 시 더욱 구체화 되어져야 할 정책적인 시사점을 제공하였다는 점에서 의의를 가지고 있지만 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서는 향후 보다 구체화 되어져야 할 물류계약서 조항은 제시를 하였지만, 실증 분석을 통하여 필수적으로 반영이 되어져야 할 조항과 선택적으로 반영이 되어져야 할 조항에 대한 제시를 하지 않았으며, 이는 향후 연구에서 보다 심도 있는 연구가 이루어 질 필요가 있을 것이라 사료된다.

둘째, 본 연구에서는 선행연구자(이동욱, 2009 ; 이기희, 2007 ; 권재현 외, 2010)와 보도 자료 (국토해양부, 2012)등에서 물류기업과 화주기업 간의 거래상 불합리한 거래관행과 분쟁과 피해의 사례가 다수 발생한다는 내용을 기반으로 물류아웃소싱의 계약관계에서 양 업계가 상생거래를 하기위한 가이드라인을 제시하기 위한 물류계약서의 조항을 제시하였다. 이를 위하여 국내의 물류계약서와 해외의 물류계약서의 실제 사례를 분석하여 구체적인 방안을 마련하는데 기여하였지만, 실제 물류기업과 화주기업의 물류계약 담당자들이 생각하는 물류계약에 대한 인식과 함께 불공정한 거래에 대한 실례사례가 제시되지 않았으며, 이는 향후 보다 포괄적인 연구를 위한 방향성을 제시했다고 사료된다.

참 고 문 헌

- 권재현, 한철환, 서수완(2010), 중국시장에서 물류기업 간 협력을 통한 정보공유와 지식 획득, 한국무역학회, 제35권, 제5호, pp.155-182.
- 국토해양부, 화주기업과 물류기업 간 표준계약서 보급 추진, 물류정책과, 2012
- 김진수, 송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 「한국환경경제학회지」 제28집 제2호, 2012, pp.129-153.
- 김진수, 송상화, “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 화주기업 중심으로”, 「물류학회지」 제22집 제3호, 2012, pp.67-95.
- 김진수, 송상화, “화주기업과 물류기업의 물류계약 인식차이에 관한 연구”, 「통상정보연구」 제14권 제3호, 2012, pp.281-306.
- 김태우(2006), 물류 파트너십 결정에 따른 성과에 관한 실증연구, 한국해운물류학회, 제48호, pp.47-71.
- 김태현, 문성암, 김원소, “삼자물류성과에 영향을 주는 계약 특성과 파트너십의 매개효과에 관한 연구”, 「로지스틱스연구」, 제16권 제2호, 2008, pp.5-26.
- 문성암, 최경환, “공급계약의 유연성이 구매자의 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구 (한국 방위 사업 청을 중심으로)”, 「로지스틱스연구」, 제17권 제1호, 2009, pp.113-128.
- 박정수, 하헌구, 안영효, “물류대행 계약의 유형 및 고객사 평가에 따른 차별적 물류서비스 제공방안”, 「물류학회지」, 제20권 제5호, 2010, pp.127-147.
- 이동욱, “물류 아웃소싱 서비스에서 물류기업과 화주기업의 상호성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구” 「인천대학교」, 박사학위논문, 2009.
- 이기희, “물류서비스 제공자의 배상책임제한에 관한 연구”, 「물류학회지」, 제17권 제4호, 2007, pp.51-74.
- 정경선, 김영일, 김태복, “물류 서비스 계약방식에 관한 이론적 고찰 및 사례 연구”, 「물류학회지」, 제 19권 제5호, 2009, pp.179-204.
- 정경선, 김태복, “물류 서비스 계약의 결정요인에 관한 연구”, 「한국환경경제학회지」, 제 25집 제3호, 2009, pp.92-116.
- 한국무역협회, 「화주기업을 위한 제3자 물류 활용 매뉴얼」, 2009.
- 한상린, 성형석(2007), 산업재 거래관계에서 유연성의 역할에 관한 연구, 한국경영학회, 제36권, 제2호, pp.385-413.

- Anderson J.C and J.A. Narus, "A Model of Distribution firm and Manufacturer firm working partnership", *Journal of Marketing*, Vol.54, 1990, pp.42-48.
- Brandon, G. and J. K. Halvey, "Data Processing Contract : Structure, Contexts and Negotiation", 3rd Ed., New York : Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Cannon, J.P., Achrol, R.S, and Gundlach, G.T., "Contracts, Norms, and Plural form Governance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, 2000, pp.180-194.
- Crocker, K.J. and S. E. Masten, "Pretia ex Machina Prices and Process in Long-Term Contracts", *Journal of Law & Economics*, Vol. 34, 1991, pp.69-99.
- Dobler, D.W., D.N. Burt and L. Lee Jr, "Purchasing and materials management", New York, NY: McGraw-Hill, 1990.
- Ernst Fehr, Oliver Hart, and Christian Zehnder, "Contract, Reference Points, and Competition - Behavioral Consequences of the Fundamental Transportation", University of Lausanne, 2008, pp.1-12.
- Fitzgerald, G. and Wilcocks, L, "Contracts and Partnership in the Outsourcing of IT", International conference on Information System, 1994, pp.43-60.
- Ghoshal, S. and Moran, P, "Bad for practice, a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, Vol.21, No.11, 1996, pp. 13-47.
- Hart, O., and Moore, J, "Contracts as Reference Points", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.123, No.1, 2008, pp.1-48.
- Heide, Jan B. and George John, "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, Vol.56, 1992, pp.32-44.
- Henry H. Perritt, Jr, "Employee Dismissal Law and Practice", 4th Edition, Vol.2, 2001.
- Ilaria Giannoccaro and Pierpaolo, P., "Supply chain coordination by revenue sharing contracts", *International Journal of Production Economics*. 2002, pp.131-139.
- Kern, T. and L. Willcocks, "Exploring information technology outsourcing relations : Theory and Practice", *Strategy information systems*, Vol.19, 2000, pp.321-350.
- Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz, & John T. Gardner, "Building Successful Logistics Partnerships", *Journal of Business Logistics*, Vol.20, No.1, 1999, pp.165~181.
- Laura Poppo, Todd Zenger, "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?", *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.8, 2002, pp.707-725.

- Liker, J. and Choi, T, "Building deep supplier relationships", Harvard Business Review, 2004.
- Macneil, Ian R, "The New Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations", Yale University Press, 1980.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, Vol.58, 1994, pp.20-38.
- Pasternack, B. A., "Optimal pricing and return policies for perishable commodities", Marketing Science, Vol.4, No.2, 1985, pp.166-176.
- Pruth, M., "Kontrakt som Styremiddel ITPL Samarbeten-ex sisteranded Funktioner och Utveckling af Nye Principer", Akademisk avhandling, Goteborg University, Sverige, 2002, pp.68-93.
- Qureshi, M.N., D. Kumar and P. Kumar, "Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.56, No.8, 2007, pp.689-714.
- Richmond, W., Seidmann, A., and Whinston, A, "Incomplete Contracting Issues in Information System Development Outsourcing", Decision Support Systems, Vol.8, No.4, 1992, pp.459-477.
- Scalar, E.D., "You don't always get what you pay for : Economics of Privatization", Ithaca : Crnell university press, 2000.
- Sethi, A.K., and Sethi, P.S, "Flexibility in Manufacturing : A survey", International Journal of Flexible Manufacturing Systems, Vol.2, No.4, 1990, pp.289-328.
- Tsay, A. A., "The quantity flexibility contract and supplier-customer incentives", Management Science, Vol.45, No.10, 1999, pp.1339-1358.
- Williamson O. E(1979), "Transaction-cost Economics : The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, Vol.22, 1979, pp.233-238.

ABSTRACT

A Case Study on the Risk Sharing Structure of Service Contracts in Global Logistics Outsourcing: Comparison of Korea with Foreign Companies

Jin-Su Kim* · Sang Hwa Song**

In December 2012, the Ministry of Land, Transport and Maritime Affairs and Ministry of Knowledge Economy held a commission and distributed a standardized logistics contract between the shipper and the logistics companies in order to spread and to promote contract standardization. With such background in place, this study examines the leading research on different types and attributions in present logistics contracts in order to propose guidelines for creating contract clauses that would lead to a win-win relationship among the parties involved in the logistics outsourcing relationships. This study further compares and contrasts the concreteness of local and international logistics contracts through case studies, and provides practical thought-provoking points on concretization of clauses on potential risks and additional expenses for local logistics companies when signing logistics contracts.

Firstly, the composition and contents of both local and international logistics contracts are similar in the way that both deal with the basic principles between the concerned parties such as the following: contract terms, validity, scope of work, operational procedures, payment terms, and dispute resolutions.

Secondly, for flexibility of potential dispute resolution, both logistics contracts define the definition of dispute and follow the classical contractual approach of dispute resolution through third-party arbitration.

Thirdly, compared to local contracts, international logistics contracts provide more concretized and specific clauses on the occurrence of potential risks and hazards; on the other hand, compared to international logistics contracts, it seemed that local contracts contained more clauses in favor of the shipper.

This research then suggests ideas to eliminate the classic tradition - logistics companies enduring the damages that occur as a result of the structural differences between the shipper and the logistics companies - through efforts to actively negotiate in advance the predictable problems and risks and by reflecting the mutually agreed points in the contract, and further offers guidelines on contract concretization for distribution of standardized logistics contracts in the future.

Key Words : logistics contracts, win-win relationship, traditional practice, partnership, standardized contracts

* Ph.D, Unico Logistics Co., LTD.

** Professor, Graduate School of Logistics in Northeast Asia, University of Incheon