

일본 물류기업의 해외 진출을 둘러싼 여러 문제 (중국을 중심으로)

拓殖大學 經營經理研究所 客員研究員 홍진원 / 拓殖大學 教授 芦田誠

(1) 약진하는 중국 경제와 물류

2001년 WTO 가맹 후에 중국은 세계의 공장과 시장으로서 세계 유력한 기업들의 진출이 급격하게 증가하고 있다. 일본도 정냉경열 (政冷經熱 정치는 식고 경제는 뜨겁다)이라는 말과 같이 2002년 현재 25,147개사가 중국에 진출하고 있다. 물건의 이동이 많아 활발하게 움직이고 있는 중국에서 지금 주목받고 있는 것이 물류이다.

중국에서 「물류」라고 하는 말이 사용되기 시작한 것은 개혁 개방 노선으로 전환하기로 결정한 중국 공산당 제 11기 3중 전당대회의 다음 해인 1979년경부터라고 말한다.

1992년 사회주의 시장 경제 체제가 추진되면서 외국계 투자기업의 투자가 급증한 1995년경부터는 로지스틱이 중국 경제안정을 지지하는 기반이자 기동으로서 말 뿐만이 아니라 비즈니스로서 큰 붐을 이루고 있다. SCM이나 3PL이란 말이 지금 중국의 물류 현상이나 일상적 생활 속에서도 난무하고 있다고 해도 과언이 아니다.

그렇지만 창고나 수송 수단, 도로, 내륙항 등 물류 인프라의 지연, 복잡한 행정 기관과 정부의 개입, 최신 물류 기기의 도입 지연 등으로 물류 개념의 보급화와는 정반대로 중국의 물류는 아직도 후진국 수준을 벗어나지 못하고 있다. 2003년의 물류 코스트가 GDP에서 차지하는 비율은 미국이나 일본이 약 10% 인 것에 비해, 중국은 21.4%로 물류 시스템의 효율화가 아직 충분히 진행되고 있지 않은 것을 알 수 있다.

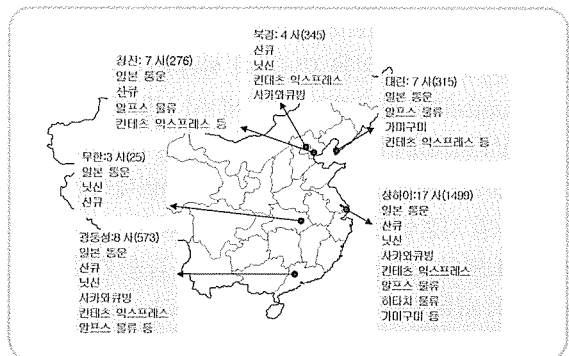
(2) 중국에 있어서의 일본계 물류기업의 수와 기업 형태

근년에 들어와서 중국에 생산 거점을 이전한 일본 기업이 많았지만, 최근에 와서는 고부가가치 기술을 필요로 하는 생산기술을 중심으로 일본 내에 회귀시키고 있다고 한다.

「세계에 진출한 일본 메이커를 서포트하기 위해 일본계 물류 기업이 있다」라는 말이 있듯이 생산의 분담 네트워크를 형성하고 있는 중국에도 많은 일본 물류 기업이 진출하고 있다. 일본 물류 기업이 중국에 진출한 것은 1981년 닛신이 북경 사무소를 개설했던 것이 최초이다. 이후 1985년에 코노이케 운수가 북경에 주재원 사무소를 개설하였고, 또 마루젠 쇼와 운수가 청진에 합작 기업을 설립, 1986년 산큐가 청진에 합작 기업을 설립하였다. 중국에 진출하는 일본기업은 계속해서 늘어나 2004년 현재 합작 및 현지 법인 수는 207개사에 이르고 있다.

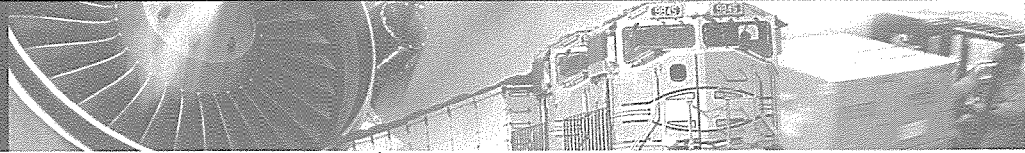
기업 형태의 내역은 합작 물류 기업 118개사, 현지

〈도표1. 일본계 물류 기업의 중국 진출 지도(주요 도시)〉



※각 성·도시의 () 안의 수치는 일본계 기업의 진출 건수.

Plan I



독립투자법인 41개사, CEPA 회사 19개사, 합작 해운업자 12개사, 컨테이너·물류 기기 제조업자 17개사이며, 합작, 현지 법인, 주재원 사무소를 합친 일본계의 물류 거점은 2003년말에 285개 거점(지점은 제외)이었지만 2005년 말에는 500개 거점을 넘고 있으라고 추측된다.

중국은 2001년 WTO가입으로 물류 분야에 있어서의 100%외자(독자)의 대외 개방으로 창고 및 도로 화물수송을 2004년 12월, 국제 복합수송을 2005년 12월, 쿠리어(courier) 및 포워드(Forwarder)서비스를 2005년 12월, 철도 화물 수송을 2007년 12월 11일까지 허가하게 된다.

2005년 12월 11일 중국 상무부는 외자 100%로 국제 forwarding(국제화운대리)를 운영할 수 있다고 하는 규칙인 「외상 투자 국제 화물 운수 대리 기업 관리관법」을 시행했다. 이것으로 중국의 WTO가입에 있어서 수반되는 물류 관계의 규칙 완화는 철도 수송 분야만을 남기게 되었다. 다만 국내 물류 산업 보호의 관점으로부터 외자 국제화운대리 기업의 설립에는 최저 자본금이 100만 US달러, 분 공사(지점) 개설은 회사 설립으로부터 만 1년 후, 지점의 증설도 1지점 마다 12만 US달러(약 1,300만엔)의 증자 및 1년간은 설립할 수 없는 등, 아직도 많은 어려운 규정이 남아 있다.

<도표 2>는 물류 분야의 투자 규제를 나타낸 것이다. 트럭이나 창고 등 외자 물류기업의 설립은 최저 자본금 500만 US달러로 액수는 앞으로 개정될 여지는 있지만 2005년 현재 적용되고 있다. 또 「외국 물류기업의 전형적인 사례 설립 : 사업 전개의 관련 문제에 관한 통지」에 근거한 허가가 필요하고 이것 또한 100% 외자를 자유롭게 설립할 수 있는 것은 아니다.

합작 기업 형태의 경우, 그 지방에서 유력한 파트너와 손을 잡는 것으로 국내 네트워크와 인맥을 활용할 수가 있는 메리트가 있는 한편, 공동경영의 어려움과 경영 기동성의 면에서 난점이 있다.

한편 독자(독립적 투자)는 향후 확실히 증가되어 가

<도표2. 물류 분야의 투자 규제>

| 비고 | 출자자의 자격요건 | 등록자본 | 등록자본 | 국내연수 |
|----------------------|---|----------|---------------------|---|
| 물류 기업 (합병, 독자) | 국제물류업무 : 적어도 1개사의 출자자가 국제무역 또는 국제화물수송, 국제화물수송대리경영의 업무, 경험이 있고, 당해 출자자가 중국측 또는 외국측출자자의 필수 주주여야 한다. 3PL 업무 : 적어도 1개사는 국제화물운수 대리기업, 수출입에 종사하는 기업, 또는 관련교통운수, 창고보관업에 종사하는 기업이고 당해 기업이 중국측 출자자의 필수 주주여야 한다. | 500만 달러 | 20년 인가를 얻어 연장 가 | 외국물류기업의 모델케스설립 : 사업전개의 관련문제에 관한 통지를 기본으로 허가를 얻을 필요가 있다. |
| 국제 화운 대리 기업 (합병, 독자) | 중국측 : 적어도 1개사는 국제화물운수대리기업, 수출입에 종사하는 기업, 또는 관련교통운수, 창고보관업에 종사하는 기업이고 당해 기업이 중국측 출자자의 필수 주주여야 한다. 외국측 : 적어도 1개사가 국제화물운수대리업무를 경영하고 만 3년을 경과하고 당해 기업이 외국 측 출자자의 필수주주여야 한다. 출자자가 과거 3년간 업계규정에 위반한 적이 없을 것 | 100만 달러 | 20년 이하 | 지점설립 : 정식개업 후 만년인이 경과하여 출자를 전부 지출하면 국내 그 외 타지역에서 지점설립신청이 가능. 지점을 1개소 설립할 때마다 등록자본금을 12만 달러 증가할 필요가 있다. 외국측출자자가 중국국내에서 투자한 국제화운대리기업의 경영기간이 2년 미만인 경우 2사목의 국제화운대리기업의 설립은 불가 |
| 국제 해운 기업 (합병, 독자) | 중화인민공화국국제해운조례 또는 그의 실시세칙의 기정에 따른다 | | | 국제선반운수기업 : 업무에 적절한 선박을 가지고 있고 그 중에 중국적 선박이 있을 것. 기업의 중사장, 총 경리는 중국측이 지정할 수 있을 것 등 |
| 철도 화물 운수 기업 | 외국측 : 화물운수에 종사하는 만 10년을 경과하고 자급력과 높은 업적이 있는 화물운수기업이여야 한다. 중국측 : 화물운수에 종사하여 만 10년을 경과한 철도운수기업이여야 한다. | 2500만 달러 | 20년 이하, 허가를 얻어 연장 가 | |
| 민용 항공법 (합병, 독자) | 공공항공운수기업 또는 민용공항에의 출자는 소간이 동일할 경우, 세계적으로 선진적인 경영관리수준에 있는 외국항공기업을 우선한다. | | 30년 이하 | |

겠지만 엄격한 규제가 아직 많이 남아 있다. 또 지역 실정을 숙지하고 정부와의 파이프 역을 완수할 수 있는 현지 스텝을 얼마나 확보할 수 있을지가 과제로 남아 있다. 사카와큐빙이 상하이에서 합작 상대로 선택한 대중 교통 유한 공사는 상하이의 객운업·화물 운송업분야에서는 대기업이고 운행관리 규정 등의 지식이나 경험이 풍부하여 사카와큐빙의 중국 진출에 많은 도움이 되었다고 한다.

(3) 중국 진출 일본계 물류 기업의 퍼포먼스

물류 기업의 중국 진출은 일본의 물류분야에 있어서 '3의 대가' 라고 일컬어지는 일본 통운, 산큐, 닛신

Plan I



등 운수 사업자와 스미토모 창고, 미츠이 창고 등 창고 업자, 그리고 이토추, 미츠비시상사 등 상사로 나누어진다. 이러한 기업의 타깃은 어패럴이나 가전 자동차 등의 일본계 메이커의 복합 일관수송 및 현지에서의 물류 서포터가 중심이며 메이커의 내륙 시프트에 따라서 종래의 상하이, 대련, 쑹저우, 심천 등의 연안 부분만이 아니라 최근에는 常熟, 徐州, 寧波, 武漢, 成都 등으로 확대되어 가고 있다.

2002년 진출하여 8개 거점을 가지고 있는 상선 미츠이 로지스틱의 고객은 9할이 일본계 기업이지만, 향후에는 중국 정부가 밝힌 서부 대 개발에 따라 연안부의 「점」으로 부터 내륙부의 「선」으로 전개가 요구되게 될 것이다.

최근에는 아마토 운수나 사카와큐빙 등 택배우편업이 중국에 진출하기 시작했다. 택배우편의 시장은 현재 북경이나 상하이, 무석(無錫) 등 연안부 중심이지만 2008년을 목표로 네트워크 확대를 꾀할 계획이다.

중국에서는 1994년 일본 유학 경험자가 시작한 중국 첫 택배우편 업자 「雙臣一城快運有限公司」가 알려져 있다. 소량 화물을 저렴하고 스피디하게 각 가정이나 회사 등에 호별로 배달하는 일본계 물류 기업의 택배우편 서비스가 중국 시장에서 어떻게 평가될지가 이 사업에 있어서 성공의 열쇠로 보고 있다.

2004년 8월 야노 경제 연구소는 일본의 중국 물류 시장은 2004년 8,000억엔, 2005년 9,200억엔, 5년 후에는 1조 4,150억엔까지 성장할 것으로 예측했다. 2004년 일본 물류 업계의 영업 수입이 20조 7,524억엔이므로 일본의 4%에 달하는 시장규모이다.

중국 진출 일본계 물류 기업의 1개 회사당 영업 수입은 2004년 단순평균 38억 6,473만 엔이다. 물류기업 중에서도 대기업이 중국에 진출하고 있기 때문에 1개회사 당의 영업 수입은 일본과 비교해 커지고 있다고 하겠다.

중국에 진출해 있는 일본 기업의 경영수지의 현실은 어떻게 되어 있을까? 중국 비즈니스는 일본과 법체계나 상관습이 달라 합작 상대와의 이해 조정이 곤

란하고 도중 좌절한 기업도 많다. 일본 무역 진흥회가 2003년에 조사한 앙케이트에 회답한 1263개사의 일본계 기업 중 64%는 영업 흑자를 확보하고 있다고 한다.

물류기업의 실적과 수익성은 밝혀지지 않았지만 비즈니스계에서는 중국 진출 일본계 기업의 퍼포먼스는 흑자가 3분의1, 수지가 플러스마이너스제로가 3분의1, 적자가 3분의1이라고 한다. 중국은 물류 투자를 연속적으로 확대시키고 있기 때문에 적어도 영업 활동에 의한 캐시 플로우(cash flow)의 수입으로부터 투자 활동에 의한 캐시 플로우(cash flow)의 지출을 공제한 잉여금은 작다고 볼 수 있다.

물류기업 중에서 대기업인 「산큐」는 전체 대상 가운데 약 25%가 중국 관련이며 세부적으로 보면 중국 국내만의 물류 비즈니스보다 항만이나 수출입 작업, 해상운송, 항공화물 등 중국에 관련하는 일본에서의 대상이 많아지고 있다. 일본의 항공 포워더 2위의 키타츠 익스프레스의 대상은 일본, 미주, 유럽·아프리카, 아시아·오세아니아의 4 지역 가운데 중국을 포함한 아시아·오세아니아 지역은 2004년에 전체의 27.3%. 그 중에 중국이 28%, 홍콩이 23%, 아울러 약 51%를 중국 관련이 차지하고 있다. 중국의 물류가 비록 수지 균형(플러스마이너스제로) 혹은 적자여도 지금은 중국에서의 물류 네트워크 구축이 본거지인 일본 물류 사업의 전개에 있어서 불가결한 것이 되고 있는 것이다.

(4) 일본계 물류 기업의 과제

데이터는 조금 낡았지만 타쿠쇼큐대학 교통 물류 연구실이 1999년에 중국 진출 일본계 물류 기업 100개사를 대상으로 실시한 앙케이트 조사에서는 ① 종업원의 육성(52%), ② 물류 문제(44%), ③ 판로의 확대(28%), ④ 중국측과의 공동경영의 어려움(20%), ⑤ 수주의 감소·판매 부진(12%), ⑥ 인건비의 상승(8%), ⑦ 공장·사무소의 확대 외, 연료비의 가격 인상·고속도로 요금의 가격 인상, 세제의 파악하는 방

Plan I



법, 중국 정부의 수직적인 조직으로 인한 그 대응에의 어려움, 중국 정부의 법률 변경, 동향화물의 집하를 늘리는 것, 과당경쟁, 일본 경제의 불황, 로컬 물류회사와의 가격 경쟁, 지역성에 의한 법령 처우의 불일치, 개인 트럭의 증가·적재 운영비의 저가 등이 각 4% 있었다(주1).

물류 기업의 불만은 대 중국 투자가 피크였던 1995년 당시는 「중국 정부의 법률 변경」이나 「세제를 파악하는 방법」, 「통관 수속」, 「긴 심사 인가 기간」, 「성(省) 경계간 수송의 번잡함」, 「중국 하청 기업과의 관계」 등이 주류였다. 이것들을 중국 진출 일본계 물류 기업의 낡은 선입관에 의한 문제로 한다면 약 800킬로 떨어진 大連으로부터 長春까지의 화물 수송을 트럭으로 할까 철도로 할까?, 또 天津이나 上海로부터 武漢, 重慶, 成都 등 내륙 부에의 화물 수송을 트럭, 철도, 수운, 어느 방법으로 또 어떤 루트로 실시하면 효과적일까?, 북하(귀가 짐)를 얼마나 확보하는가? 등의 문제는 지금까지는 완전히 다른 새로운 타입의 물류 문제이다.

중국에 있어서의 물류의 향후의 과제를 열거하면 다음과 같다.

- ① 물류에 관한 정부 정보와 허인가 행정에 대한 대응
- ② 현지 스텝의 육성
- ③ SCM에 관계하는 현지 업자와의 파트너 십의 확립
- ④ 국제 물류와 국내 물류의 제휴, 종합 물류의 전개
- ⑤ 물류 네트워크의 내륙 시프트이다

①은 일찍부터 있었던 낡은 물류 문제이며, ②는 옛 날이나 지금이나 일관해서 가장 큰 과제가 되고 있는 물류 문제, 그리고 ③, ④, ⑤가 새로운 문제라고 할 수 있다.

「현지 스텝의 육성」은 중국 과견 사원의 실무와 어학 교육과 더불어 요원 양성이 중요하다. 이전에는 개인주의의 생각이 강한 현지 종업원을 교육시켜서 정착시키는 비율이 낮았다고 하지만 일의 질과 양에 대해서 목표를 설정해 달성할 수 있도록 임금에 반영시키는 목표 관리와 실적주의에 의한 평가제도 도입에 의

해 정착율이 높아지고 있다고 한다.(킨테츠 익스프레스).

중국 진출 일본계 물류 기업은 일본계 메이커의 물류 니즈에 응하는 것에 의해 경영을 유지하고 있지만 언젠가 그 물류 요구의 (파이)도 포화 상태가 될 것이다. 중국 국내의 물류 니즈에 있어서 한정되어 있는 π (파이)를 일본계 물류 기업끼리 경쟁을 하여 서로가 뺏고 뺏기면서 약 3만 6,000개사의 중국 물류 기업과 경쟁하는 시대가 반드시 도래할 것이다. 그 때 일본계 물류 기업이 어떠한 물류 서비스를 제공하고 있는가에 따라서 시장원리에 의한 테스트로 도태가 결정되게 될 것이다.

중국 경제가 오른쪽으로 계속해서 상승을 하고 있는 그래프를 그리고 있는 가운데 인건비의 상승, 전력과 물 부족, 인민 원의 절상, 원유가격의 상승과 가솔린 부족 등의 리스크가 나타나기 시작했다.

세계적인 식량, 원재료의 가격상승에 가세해 현행의 환율 제도를 유지하기 위해 중국 인민 은행은 인민 원의 대 달러 시세를 좁은 범위 내에 들어가도록 외화를 흡수해 원으로 교환하고 있다. 실로 GDP의 약 10%인 1조 1459억엔을 시장에 방출하고 있다. 공개시장 조작으로 일부는 흡수하고 있지만 부동산 투자, 은행의 과잉 용자가 되고 있어, 국유기업 전용의 불량 채권 문제가 심각할 뿐만 아니라 금융 위기를 부를 수도 있다는 염려도 크다.

이러한 불투명한 시장 속에서 중국 물류가 향후 어떻게 변모할까는 컨트리 리스크와 함께 선진국형의 개인주의, 단기적 이익의 추구, CS의식의 결여 등으로 나타나는 중국인의 의식 그 자체에 열쇠가 있다고 본다. 장기적 또한 깊고 깊은 관점에서 중국 물류를 파악해 가지 않으면 안 된다. **물류**

(주석)

1. 양케이트 조사는, 중국 진출 일본계 물류 기업 109사 가운데 1999년 100사에 대해서 북경으로 발송해서 일본에 반송되어 온 25개사를 집계한 것이다.