

韓國 골板紙 包裝產業의 發展 方向

擬似 成熟期 認識 · 構造調整 不可避

골板紙 包裝產業 經營革新 基本戰略

< 2의 ② >



泰林包裝工業株式會社
代表理事 丁東燮

4. 성장산업과 산업합리화의 조건

한국의 골판지포장 산업은 고도 성장기를 지나 이제 성숙단계에 진입해 있다. 지난 92년도에는 약 180만톤의 원지를 사용하여 세계적으로도 10위권에 접 근 하는 골판지 생산국으로 도약하였다.

금속재를 포함한 약 4조원 규모의 한국 전체 포장재 산업중 골판지가 50%를 점유하고 있어서 국가산업으로서의 중요성도 매우 크다.

앞으로의 양적 질적 성장 잠재력도 대단히 크다고 본다. 종이류 소비량은 국민소득과 문화 수준에 비례하여 증가하는데, 1인당 종이소비량이 92년도 기준으로 미국 308, 일본 228, 싱가포르 217kg인텔 비하여 한국은 아직 120kg에 불과하여 향후 10여년이내에 2배 가까이 증가할 것으로 예상된다.

지난 5년동안 골판지포장업계의 총 생산증가율이 년 평균 10%대로 경제 성장율과 같은 수준으로 꾸준히 증가해 왔던 점에서도 이러한 전망은 가능하다.

또한 90년대 이후 세계적관심이 지

구환경보존 문제로 집중되기 시작하고, 각국별로 환경 적응 포장 및 리사이클링을 의무화하는 법령들이 제정시행되면서 환경친화적 포장재로서 골판지산업의 전망은 더욱 밝아지고 있다. 한국골판지포장산업은 분명히 성장산업으로서 앞으로도 질적 양적으로 꾸준히 발전해 나갈 것이다.

일반적으로 모든 제품은 신제품으로 상품화되어 시장에 소개되면서부터 도입기, 성장기, 성숙기, 그리고 쇠퇴기를 거치는 제품수명주기를 갖고 있다고 한다. 한나라의 경제발전이나 특정업종의 성장단계도 제품수명주기와 유사한 순환경로를 거치는데, 산업화 도입기를 거쳐 성장기에 있는 개도국은 10%대의 고도성장을, 성숙기에 진입한 선진국은 3%대의 안정성장을 보인다.

어떤 산업부문에서 생산되는 제품이 수요초과 공급부족의 성장기에 있으면 성장산업으로, 수익은 흑자지만 매출 증가율이 둔화되는 성숙기에 있으면 사양산업으로, 수익과 매출이 동시에 감소하고 있으면 퇴장 산업으로 분류된다.

성장산업은 대량생산에 의한 시장확대 전략을 추진하고, 성숙기에 도달하면 신제품의 연구개발, 제품차별화,

코스트절감등의 경영합리화작업에 들어간다. 쇠퇴기에 접어든 업종은 회사의 생존을 위해 기업의 합병이나 업종 전환등의 구조조정 경영전략이 추진되게 된다.

경영합리화나 구조조정등 경영혁신이 추진되는 시점은 가동율이 떨어질 때, 가격을 낮추어야만 주문이 늘어날 때, 매출은 늘었지만 수익은 급감할때가 그 신호가 된다. 성장기에서는 그저 열심히 더 많이 만들어 내기만 하면 회사살림을 꾸려갈수가 있지만 이미 성숙기에 도달하면 질적인 변화로도모하지 않고는 적자를 모면하기가 어렵게 된다.

한국의 골판지포장 산업은 전체적으로는 꾸준한 생산증가율이나 시장전망에 비추어볼때 성장기 산업으로 볼수 있다. 그러나 실제로 우리 개별업체들이 겪고 있는 상황은 매출둔화, 판가하락, 수지악화등 전형적인 성숙기 말기단계의 증상을 보이고 있다.

이것은 산업자체는 경제성장과 연동되어 여전히 성장국면에 있지만, 시장규모에 비해 상대적으로 업체수가 너무 많고, 시장성장율을 초과 하는 과잉설비투자, 그리고 최대공급가능선을 대부분 밀돌수 밖에 없는 계절별 수요 변동 패턴으로 인해 초과경쟁상황이 일상화되어 있기 때문이다.

이러한 의사성숙기에 우리 골판지업계 경영자들은 골판지산업을 성장산업으로 보지 않고 성숙기 단계의 산업으로 보아 개별 차원의 경영혁신 전략을 추진하는 것이 바람직할 것이다.

선진국 골판지 회사들은 대체로 경제성장율이 6-10%대에 접어드는 시기에 의사성숙기의 상황을 맞이하였으

며 경영혁신과 구조조정이 이루어 졌다. 미국은 60년대 중반까지, 구라파는 70년대 초, 일본은 70년대 중반에 이러한 구조조정이 이루어졌고, 상대적으로 시장규모가 작았던 호주는 80년대 초에 이르러서 완료되었다.

흔히 한국과 일본의 발전격차를 25년정도로 보아야 한다는 견해에 비추어 볼때, 그리고 최근 우리 경제의 성장율이 선진국의 구조조정 시기와 같은 수준에서 안정되고 있다는 점에서도, 이제 한국 골판지포장 산업도 경영혁신과 산업합리화 과정을 거치지 않으면 안된다는 당위성을 찾아볼 수 있을 것이다.

선진국의 골판지업계가 겪었던 산업합리화 과정은 기업내의 경영합리화, 기업간 전문화 및 협력체제구축, 업계 공동의 공정거래질서 확립등 각국의 특수성에 적응한 형태로 이루어 졌지만 최종적으로는 한계기업의 퇴장, 기업간 흡수합병이라는 극단적인 구조조

5. 판매확대는 손실증대

정에 의해 그 과정이 마무리 되었다.

기업내에는 경영자가 관리할 수 있는 변수와 관리할 수 없는 변수들이 있다. 골판지회사에서 기업경영의 최대변수는 생산량, 가격, 비용이다. 이러한 경영변수의 장기적인 추세변동에 따라 경영혁신의 수단과 방법도 달라질 수 밖에 없다.

특히 골판지상자와 같은 주문형 제품은 수요와 공급이 반드시 일치되기 때문에 가격은 비탄력적이고 따라서 가격인하를 통한 매출확대등의 전략을 취하는데는 신중을 기하여야만 한다.

한국의 골판지 생산량은 지난 10여년동안 GNP에 비례적으로 증가해 왔다. 고도성장기였던 70-80년대에는 년평균 12% 이상의 생산증가가 이루어졌으며 90년대에는 8%의 증가를 보였다. 골판지는 재활용이 가능하고 따라서 무한대의 자원으로 부터 대량으로 생산할 수 있기 때문에 앞으로도 이러한 성장추세는 지속될 것이다.

앞으로매년 10%의 성장을 지속할수만 있다면 2천년에는 우리의 골판지 시장규모는 지금의 2배 규모로 커지게 된다.

가격은 장기적으로 하락한다고 보아야 한다. 원지가격이나 경기순환에 따라 다소 일시적인 변동은 있으나 거의 불변이며 장기적으로 단가는 내려간다.

현재 우리의 판매단가는 10년전에 비하여 오히려 더 낮아졌으며, 서독의 경우에도 82년 0.98DM/SM에서 92년 0.90DM/SM으로 10년동안 9%의 가격 하락을 보여 주고 있다. 이 기간동안의 인플레이율을 감안한다면 골판지의 가격 하락폭은 더 클것이다.

한번 인하된 가격은 다시 돌아오지 않는다.

유럽 골판지회사들의 생산 및 판매 비용을 부문별로 보면 원지 및 부재료가 55%, 코루게이터부문 7%, 상자가공부문 23%, 판매 및 일반관리 부문이 15%를 차지 한다. 우리나라의 경우에는 원지 및 부재료가 70%로 선진국에 비해 15%이상 높은데 이는 우리나라 주요 골판지회사들이 고비용 부문인 상자가공 비중이 낮고, 저부가가치 제품을 생산하며, 판매가격이 상대적으로 낮다는데서 그 원인을 찾

아볼 수 있다.

주요한 비용요소는 원자재, 인건비, 운반비, 에너지, 이자율등을 들 수 있는데 이 중에서 가장 비중이 크고 결정적인 경영 변수라고 볼 수 있는 원자재의 경우 그 가격은 장기적으로 안정되어 있다.

경기 변동에 따라 인상과 하락의 순환을 거치지만 지난 10여년동안 원자재 가격은 거의 불변으로 이러한 추세는 앞으로도 계속될 것으로 보인다.

이것은 원자가격이 인하되면 반드시 다시 오르게 된다는 것을 의미한다.

전체비용의 약 4.5%를 점하고 있는 인건비는 매년 급등하여 조만간 현재의 2배수준까지 올라가서 매출액의 7%이상을 점하게 될것이다.

인원수는 경영상 어느정도 관리가 가능하지만 임금수준은 관리할 수 없는 변수이다. 운반비 역시 관리할 수 없는 경영변수로서 인건비상승과 JIT 제등으로 매년 8%이상 인상되고 있다. 이자율은 관리할 수 없는 변수지만 장기적으로 안정되거나 더욱 낮아질 가능성이 크다.

최근에 새로운 비용요소로 등장하여 코스트증가 요인이 되고 있는 물류, 환경, 품질관리 비용도 경영합리화 과정에서 반드시 고려해야될 사항이다.

소비자와 고객의 요구가 갈수록 까다로워지고, 소류트 다품목이 일반화되며, 환경규제는 갈수록 강화되고, ISO 9000 시리즈등은 품질비용을바 이어로부터 골판지제조업자에게로 전가시키고 있다. 새로이 부담해야될 비용의 규모가 얼마나 될지는 가늠하기 어려우나, 향후 경영상 상당한 압박요인으로 작용할 것이 분명하다.

지금까지 우리 골판지포장 업계가 추구해온 경영합리화의 목표는 생산량 증가, 생산성 향상등 양적 공급확대에 있었다. 이러한 전략의 추진배경에는 손익분기점 개념도 가세했다.

일정한 매출목표를 넘어서기만 하면 수익이 발생하게 된다는 전제하에 물량확대에 주력하게 되고, 이 목표달성을 위해서는 가격 인하도 서슴치 않게 된다. 그러나 이러한 매출확대 전략은 결국 회사의 수지 악화로 이어지고 이를 개선하기 위해 또다시 매출을 확대해야 하는 끝없는 악순환을 반복하게 된다.

요소비용의 증가요인이 크고, 단가를 인하하지 않고는 매출을 확대할 수 없는 경쟁시장조건에서는 매출액이나 매출수익 증가율은 증가율체감의 범칙에 따라 점차 둔화되어 결국은 증설투자 수익율이 비용상승율을 커버하지 못하는 한계점에 도달하게 되고 만다.

골판지 회사들이 비용상승을 커버하고 생존할 수 있는 유일한 길은 양적 판매 확대가 아닌 단위코스트 절감뿐이다.

최대한 현재의 가격을 유지하면서 경영자원의 효율성을 극대화함으로써 전체적인 수익율을 개선하는데 목표를 두는 효율화전략 (Efficiency Strategy) 이 필요하다. 선진국 골판지 회사들은 효율화 전략에 따라 제품 면에서는 일면 고평량골판지, 특수강도 골판지를 개발하여 제품을 차별화 하면서 다른 한편으로는 프리프린팅, 고품위 프렉소인쇄, 음셋 리도라미네이팅등으로 제품의 부가가치를 높이는 데 주력하였다.

또한 생산 및 관리면에서는 자동화 통합화의 방법을 위하여 사무관리의 전산화, 생산공정에 콤퓨터 통합관리 시스템 도입, 로지스틱스 개념도입, 물류자동화와 공장구조개선, 패리티화를 통한 고단 적재와 JIT출하관리등이 이루어 졌다. 이러한 효율화 전략은 기계설비의 자동화와 이를 연결한 전사적인 네트워크를 탄생시킴으로써 원료, 생산, 출고, 판매관리등을 동시에 연결하는 통합관리를 실현시켰다.

참고로 현재 구라과 전체 골판지 회사들의 70-80%를 커버하는 표준적인

총생산량, 2교대 (17,600 sqm/h, 1일 16시간 년 230일 작업) 로스율 10% (원단공정 8.5%, 상자공정 1.5%)	→	65 백만 sqm/년
순매출량 (전량 상자가공)	→	58.5 백만 sqm/년
원지사용량 (530g/sqm) B골 40%, C골 30%, BC골 D/W 30%, 다이컷 30%	→	31,000M/T /년
생산설비 더블커터 + 코루게이터 1대, 인라인 푸렉소폴더 글루어 3대, 평판 다이커터 2대, 로타리다이커터 1대.	→	11,520 백만원
매출액 (432원/sqm)	→	25,450백만원
인원	→	160명
1인당 평균임금	→	240만원/월
1인당 생산량	→	365,000sqm/년
총투자자산	→	21,120 백만원

공장 형태를 살펴보면 다음과 같다.

이러한 공장의 주요 비용구조를 살펴보면 총매출 25,450 백만원을 100%로 했을때 원지 및 부재료 54% 에너지/다이/인판 2.0%, 보수관리 4.5%, 감가상각 5.15%(기계설비 7%, 건물 3%, 컴퓨터 20%년율상각), 노무비(160명)18.2%, 운반비 5.8%이

6. 시급한과제, 합의와 협력

며,영업이익은 8.8%가 된다.

한국골판지포장산업의 총 매출규모는 1조원이 넘는다. 92년도 기준으로 조사된 바에 의하면 총생산량 26억 M2 (원지 180만톤), 총매출액 8,600 억원, 전국 등록업체수만 160여개사, 코루게이터 대수 190여대등이다.

업계의 비공식 견해로는 골판지 관련업체가 전국적으로 1천여개사가 넘을것이라고도 한다. 이 가운데서 국내 최대라고 하는 어떤회사도 시장점유율은 5%를 넘지 못한다.

일본이나 유럽 선진국들 역시 70년대까지는 현재의 우리와 다름없이 원단과 상자가 분리된 이원구조하에서 영세업체들로 난립상을 이루고 있었다. 이러한 상황에서 경제가 고도성장기를 지나 성숙단계에 접어들자 업체간 물량확보를 위한 무차별적인 가격경쟁이 시작되었다.

그 결과 도산업체가 속출하고, 경쟁력을 상실한 한계기업들이 퇴장하였으며, 그리고 효율성과 경쟁력을 갖춘 회사들을 중심으로 업계가 재편되고, 이들간에 공정 거래질서가 형성됨으로써 현재와 같은 현대화된 산업구조로 전환되었다.

한국에서도 이와 동일한 상황, 동일한 과정, 그리고 동일한 결과가 나타나지 말라는 보장은 없다. 만약 한국에서도 선진국과 동일한 역사적 과정을 피하지 못하게 된다면, 한국의 전체 골판지 시장은 앞장에서 소개한바 있는 유럽의 표준규모의 회사 45-60 개사만이 남게 될 것이다. 그러나 선진국의 산업합리화 과정을 지켜본 우리들로서는 한국골판지 산업이 퇴장과 도산으로 접철되는 파괴적인 서구적 조정과정을 되풀이하지 않고 순조로운 시장적응과 자율적인 조정과정을 거쳐 현대적 산업으로 발전할 수 있는 방법도 쉽게 찾을 수 있을 것이다.

그것은 우리 골판지포장 업계가 우리가 처해있는 지금의 위기 상황을 재인식하고, 서로가 공존할 수 있는 우리들만의 시장법칙, 공정한 거래질서를 시급히 마련하는 일이다.

그러기 위해서는 판매가격에 대한 최저한의 불채산가격 표준을 설정하고 이를 준수하는 것이 무엇보다 시급한 과제이다.

우리의 시장구조상 어느 한 업체가 가격을 인하하면 이는 반드시 경쟁사의 가격인하로 이어지고 결국은 업계 전체의 가격을 인하시킨다.

그리고 한번 인하된 가격은 다시 돌아오지 않는다. 어느 한 업체의 가격인하는 그 회사 하나만의 문제가 아니라, 업계 전체의 문제이다. 어떤 경우에도 업계 전체의 사활이 걸려있는 최저가격이 희생되어서는 안된다.

지금까지 한국골판지포장 산업의 현황을 여러 관점과 각도에서 조망해 보았다. 한국골판지포장 산업은 지금 심각한 위기의 상황에 있으며, 이러한 위기 상황을 극복하기 위해서는 기업들의 경영혁신이 이루어져야 하고, 반드시 업계 공동의 합의에 의한 새로운 시장질서가 마련되어야 한다. 이제우리 한국골판지포장 업계는 개별기업 차원에서의 경쟁이 아니라 업계전체의 합의와 협력이 그 어느때보다도 중요한 시점에 와 있다는 것을 다시한번 강조하면서 이 글을 마치고자 한다.

《完》

金言 名言

心者는 後裔之根이니

未有 根不植而 枝葉榮茂者니라

〈 洪自誠 著 榮根譚 後集에서〉

국역 : 마음이란 후손의 뿌리이니, 뿌리를 제대로 심지 않고서는 가지와 잎이 번성하게 자랄수가 없느니라.

해설 : 자신의 마음은 자신의 대에는 물론, 후손에게 복을 주는 본보기의 뿌리이니, 그러므로 자신의 마음이 바르지 못하면서, 후손이 잘 되기를 바라는 것은, 뿌리를 심지도 않고 나가 무성하게 자라기를 바라는 것과 같다.