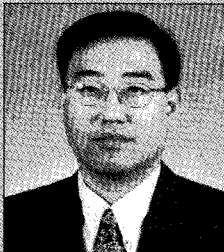




# 골판지포장산업의 경영개선을 위한 제언

## 1. 골판지포장산업의 발달과정 및 시장동향



권영 사장  
(주) 광신펄지

우리나라 골판지 포장산업은 일제 식민지 시대인 1938년 日本연합지기(현 령고)의 경성영업소 설치가 그 효시이며 1939년 조선판지주기가 설립되어 골판지 산업의 전기를 마련하였다.

그 후 6.25동란 발발로 인해 군수품 수송용 골판지 상자의 수요에 자극 받아 1953년 신흥제지공업주기가 설립되어 우리나라 최초로 골판지생산을 시작하였다.

1960년대에는 제 1,2차 경제개발 5개년 계획의 추진과 수출드라이브 정책에 힘입어 의류 및 각종 경공업 제품의 수출이 크게 증대됨에 따라 연평균 약30%의 고속성장을 이루었다.

그러나 연간 골판지 포장수요량은 약1.6억m<sup>2</sup>(1972년 기준)에 불과 하였다.

1970년대에는 1차 석유파동으로 인하여 잠시 심한 수급 불균형을 보였으나 2차 석유파동 전까지 수출 100억 달러 달성 등 수출호조에 힘입어 골판지 포장산업도 약20%의 증가율을 보이며 호황을 누렸다.

1980년대 초에는 2차 석유파동과 정치적 격동으로 말미암아 마이너스 경제성장을 기록하는 등 사회,경제 전반에 걸친 침체로 인해 상당수의 골판지 제조업체가 도산되는 등 불황을 맞이 하였다. 이에 맞서 골판지포장산업 업계는 불황극복대책의 일환으로 생산설비의 자동화, 고속화를 통하여 생존 방식의 변화를 가져왔다. 골판지생산속도는 1980년대는 100m/min, 1990년대는 150m/min, 2000년대는

300m/min 로 크게 높아졌다. 이와 함께 컴퓨터의 도입, 규격별 재단의 자동화 등 생산공정의 근대화를 추진하여 생산성향상 및 성력화가 가속화 되었다.

한편 1980년대 중반 이후 3저 효과(저금리, 저유가, 저달러)의 영향으로 섬유, 신발 등 경공업제품의 수출이 큰 폭으로 증가함에 따라 골판지 포장수요도 연간

다. 2000년 이후 골판지포장수요는 연간 약4%정도의 증가세를 나타내고 있으나 설비확장 및 시설투자는 공급초과 상태인 지금도 계속되고 있다.

표.1 시기별 골판지 포장공업의 발전단계

1950년대	골판지포장공업의 태동 (신흥제지공업주) 군수품포장 및 수입상품 포장의 수요요구	요람기
1960년대초반	기업화 한국골판지포장공업협회설립, 골판지포장관련 KS규격 제정	여명기
1960년대후반	시설, 업체 일관화 난립 수출확대정책, 수출포장개발 활성화, 포장인식도 재고	난립기
1970년대	본격 수출주도 경제개발 추진, 고속성장, 오일쇼크	혼돈기
1980년대	자동화, 전산화 도입	확산기
1990년대	광폭화, 고속화 설비도입, MF사태,저성장 징후	근대화기
2000년대초반	시설과잉, 채산악화, 골판지포장재의 용도 다각화	합리화기
2000년대후반	신 수요창출 및 고부가가치화 추구, 다양화된 복합포장재 개발	성숙기

약12%로 크게 늘어났다. 이 같은 호황으로 많은 중소 골판지 포장 제조업체들이 신규로 참여 하였으며 기존 업체들도 설비 확장 및 시설투자가 확대 되었다.

그러나 1990년대에 들어와 고임금, 인력난 등으로 섬유, 신발 등 경공업제품의 국제 경쟁력이 크게 약화되고 산업구조가 중화학위주로 변화하여 골판지수요의 증가세도 연간 약10%미만대로 크게 둔화 되었다. 이 같은 수요감소로 인해 공급초과 현상이 심화되고 설상가상으로 1997년 IMF사태로 인하여 중소 골판지 포장 제조업체가 도산하는 등 구조적인 불황을 가져왔다.

이후 2000년대에 IMF 체제 극복을 위한 단기간의 경기부양으로 도산 되었던 중소 골판지 포장제조업체들이 다시 가동되고 기존 업체들이 시장방어를 위한 경쟁적인 설비확장으로 공급초과가 더욱더 심화되었

## 2. 지속 성장을 위한 경영합리화 방안

현재 골판지포장산업은 주변환경을 변화로 인한 국내수요의 정체가 골판지포장산업의 신수요 창출과 변혁을 요구하는 상황으로 발전 되었다. 그래서 골판지 포장 산업의 기업환경 변화를 살펴보면

- 1) 경공업구조에서 중화학, 전기전자, IT 및 서비스 산업으로 산업구조의 전환으로 인한 양적 성장 둔화
- 2) 골판지포장 설비의 고속화 광폭화 추세에 따른 과잉설비, 공급과잉 등으로 인한 과당경쟁
- 3) 물류합리화로 인한 적정포장, 고품질, 저단가, 적기공급(just in time)요청 심화
- 4) 상위업체들의 대량 공급체제 구축, 시장 점유율

과점 선진형 진행

5) 유류비 인상 및 인건비 상승으로 제품원가 인상 압박

6) 제조업 기피현상으로 인한 기능인력 확보 난망

이러한 기업환경 변화를 직시하고 산업구조변화에 대응하지 못하면 골판지포장산업의 지속적 성장 발전을 기대하기는 어려울것이다.

### 1. 신 성장분야 발굴의 선택과 집중

1950년대 태동 이후 경제발전과 더불어 질적으로나 양적으로 비약적 발전한 골판지포장산업은 1990년대 후반부터 저성장으로 인한 수요정체기를 겪으면서 판매시장의 발굴과 수요 창출이라는 새로운 경쟁자외의 싸움이 시작되었다.

국내 골판지포장은 수요의 대부분을 차지하고 있는 A/F, B/F, E/F 등의 단순한 조합에 의한 외부포장용 소재로만 사용되며 A1형 상자 및 일부 변형상자 형태로 가공되어 수요자의 요구에 따라 단순한 형태로 생

산 출하 납품한다. 그러나 포장선진국에서는 골종류에 따라 A/F, B/F, E/F 등 국내에서 주로 사용하는 골종류와는 별개로 F/F, G/F, N/F 등 다양한 종류를 활용하여 새로운 포장재로 식품포장, 의약품, 화장품 포장 등으로 기존의 포장재를 대체하는 효과를 거두고 있다. 또한 제품의 종류, 모양 그리고 판매방식, 수량, 보관상태 및 운반 형태에 따라 다양한 형태의 기능성 골판지포장 디자인으로 수요자들의 요구에 부응하여 포장수요를 재창출하는데 힘쓰고 있다. 물론 국내에서도 농산물과 가공식품 및 생활용품포장에 새로운 기능성 디자인이 도입되어 일부 사용하고 있으나 기능성과 활용되지 않는 화려한 도안과 디자인으로 포장하여 판매되는 일부 골판지포장은 새로운 부가가치 창출이 아닌 시장지배 유지를 위한 수단으로 활용되어지고 있다.

생활패턴의 변화는 상품의 포장 형태 및 사용방법 까지도 변화시킨다. 고도성장을 이룩한 우리나라의 소비구조나 생활습관의 변화는 골판지포장산업의 변화도 요구하고 있다. 우리나라 골판지포장산업도 변화에



순응해야 한다. 생활습관의 변화와 산업의 성장으로 일부 제품 포장 및 운반에 골판지포장이 보편화되었고 소비형태 변화와 경제적인 이유에 따라 여러가지 형태의 포장 방법들이 기존 포장방법들을 대체하는 현상들이 급격히 이루어지고 있다.

골판지포장의 새로운 시장 창출은 제품특성에 따른 포장으로서의 기본적인 가치를 유지하고 기능적 포장의 개발로 소비자들의 선택을 합리적으로 이끌어 내고 또한 경제적인 포장 형태와 포장 단위의 개발로 소비자의 이익에도 기여해야 만이 골판지포장산업의 영속성을 담보 할 수 있다고 생각한다. 그러기 위해서는 제품포장을 위한 기능적 설계, 기능적 디자인과 포장 이외의 용도등을 개발 연구하고, 개발된 설계, 디자인 및 새로운 용도개발을 공유할 수 있는 포장연구단체나 연구기관의 존재와 지원이 필요하다고 생각한다. 미국이나 일본 및 EU국가들의 일부 기업은 자체적인 연구소를 운영하여 포장 수요에 따른 연구활동을 하고 있으나 국내 골판지포장 개발기업으로서의 기술정보수집과 활용역량이 부족하여 연구개발에 어려운점이 많으리라 생각되며 이러한 면을 극복하고 골판지포장산업의 미래를 걱정한다면 관련 업계들의 관심과 건설적이고 협력적 제안이 기대된다.

## 2. 생산성 향상을 위한 품질기술 개발

골판지는 1856년 영국에서 모자의 땀받이용으로 종이를 파상형으로 제작하여 특허를 얻은후 포장재로는 1871년 미국에서 약병등의 완충제로 특허를 받은 것이 효시이다. 편면골판지는 1874년 파상형 종이 위에 liner 를 접착하여 특허를 받아 포장상자로 처음으로 이용하였고 양면골판지는 1882년 개발 되었다. 1895년에는 양면 골판지를 제조하는 기계적 설비인 골게타가 처음 만들어 졌다. 포장재로서의 골판지가 탄생한지도 약 130여년이 지났으나 골판지의 기본적인 원리나 제조공정이 변화되지는 않았다. 다만 기계공업과 전기,

전자 산업의 발전으로 골판지의 품질 및 생산성 향상을 이루었을 뿐이다.

골판지는 원자재인 골판지원지의 품질이 골판지의 품질과 직결돼있다. 골판지와 골판지원지는 비늘과 실처럼 어느 한쪽의 부재로는 자신의 기능을 발휘할 수 없는 원초적인 관계이므로 골판지포장산업의 주요증가는 골판지원지 제조업체의 성장에 기폭제가 되어 골판지원지 공급을 위한 동반상승 효과를 낳았다.

골게타의 생산속도는 골판지포장산업의 성장속도와 비례하여 빠르게 광폭화되고 생산속도가 높아졌으며 1980년대 고속 골게타의 도입이 시작되면서 골판지원지의 품질을 골판지 생산설비의 요구품질에 맞추기 위해 새로운 골판지원지 생산 설비들이 등장하였다. 골게타의 속도 증가로 인한 골판지원지의 품질 향상은 골판지의 생산성과 품질개선에 기여하였고 골판지 대량생산 체제의 한 축으로 발전하였다.

이러한 상황으로 볼 때 골판지와 골판지원지는 시장 확대와 새로운 제품개발에 협력하여야 할 공존의 존재이므로 공동으로 골판지의 기술적, 경제적으로 상호보완적 책임을 공유해야할 상대이다. 지금까지 골판지포장업체와 골판지원지업체의 관계를 조망해보면 공급자와 수급자로서의 관계로 지속되어 왔으며 상호보완자적 의미를 상실하고 골판지원지와 골판지로 이분법적인 관계를 지속하여왔다.

고객이 요구하는 골판지포장 제품의 품질을 향상하고 합리적인 가격으로 골판지포장시장의 수요창출과 안정화를 원한다면 두 업계가 공동으로 골판지포장 관련규격 합리화, 골판지원지의 단순화, 골판지제품의 원지배합 단체규격화 등을 정착화시킨다면 모든 면에서 생산성과 균일한 품질로 골판지포장 시장을 굳건히 지켜나갈 것이다.

## 3. 경영효율화를 위한 전략경영방안

골판지포장산업은 그 특성상 주문생산이며 품질의

차별성이 적기 때문에 생산성향상에 의한 원가절감이 나 신제품 개발 등을 통한 기업자율에 의한 가격결정 보다는 카르텔에 의한 업계공동의 가격결정이 체질화 되어왔다. 물론 생산하면 팔리던 고속성장시대에는 가격경쟁의 물량위주의 시장점유율 확대만으로도 어느 정도 기업의 이익확보가 가능 하였으나 오늘날과 같은 골판지 포장산업의 저 성장 시대에 있어서는 수익성을 도외시한 외형위주의 시장확대 경영은 결국 도태를 자 초하게 될 뿐이다.

기업에 있어서 제품의 가격관리는 경영관리의 핵심 이다. 아무리 공정관리나 품질 면에서 우수한 제품을 생산하였다 하더라도 지출된 비용에 적정이윤을 포함 한 적정가격으로 판매하는 원가관리가 이루어지지 않 는다면 이는 기업활동에 있어서 경영이 없는 것 이나 다름없다.

앞으로 골판지 포장업계는 현재의 어려움을 극복하 고 새로운 환경변화에 적절히 대응하기 위해서는 서 로 과당경쟁을 지양하며 수익성위주의 기업경영을 도 모하는 등 새로운 경영혁신이 필요하다. 이 같은 경영 혁신을 위해서는 다음과 같은 사항들이 선결 되어 하 겠다.

첫째, 최고경영자의 경영혁신을 위한 의식전환이 필 요하다.

개혁하려는 의지와 할 수 있다는 긍정적 신념 그리 고 확고한 비전을 세워야 한다. 기업의 발전은 사장의

수준에 비례하고 경영사고가 변하면 경영행동이 변하 고 경영행동이 변하면 기업의 장래가 변할 것이다.

둘째, 기업의 경쟁력제고를 위한 품질경영관리가 필 요하다.

의식개혁(새로운 골판지 포장문화 창조), 생산혁신 (원가절감을 위한 주문생산의 단순화), 영업혁신(수익 성을 창출하는 판매), 마케팅혁신(골판지포장산업의 중요성 확산) 등의 혁신 운동이 필요하다.

셋째, 원가계산제도의 도입이 필요하다.

특히 철저한 개별원가계산에 의한 원가관리에 주력 함으로써 기업의 적정이윤을 확보 할 수 있는 이익경 영시스템을 확립해야 한다.

넷째, 인재육성과 관리능력 배양으로 새로운 경영체 제를 확립해야 한다.

작업환경 및 근무조건을 개선하여 새로운 인재들을 영입하고 경영합리화를 통해 업계의 이미지향상에 노 령함으로써 서 희망을 가질 수 있는 산업으로 부각시키 야 할 것이다.

이와 같이 경쟁적 상황하에서 경쟁기업과 차별적 이득을 얻기 위해서는 기술이나 경영분야에서 혁신을 시도하지 않으면 안 된다. 특히 경영혁신은 어느 의미 에서 기업의 성장을 이끌어 주는 하나의 요체라고 할 수있다

표.2 2004년도 국내골판지포장산업 수요예측

(단위 : 백만m<sup>2</sup>)

항 목	2000	2001	2002	2003(추정)	2004(추정)	
골판지 포장수급	생 산	3,543	3,650	3,806	3,804	3,989
	수 입	4	4	4	5	5
	합 계	3,547	3,654	3,810	3,809	3,994
	전년대비	2.1	3.0	4.3	-0.02	4.9

주:골판지포장수입은 원양어업연해국 현지수입분임.

표.3 한국골판지포장제조 공장분포(2005)

구분	서울	경기	충북	충남	전북	전남	대구	경북	부산	경남	강원	제주	계	
기업체수	4	47	5	4	1	4	15	14	7	24	2	4	131	
업태	일반	1		1								1	3	
	전문	3	47	5	3	1	4	15	14	7	24	1	4	128
	대	2	3	1			1		1		1	2	1	12
	중소	2	44	4	4	1	3	15	13	7	23		3	119
공장수	3	54	5	4	2	4	15	14	7	26	2	4	140	

### 3. 영업전략의 재구축

골판지는 그특성상 포장재로서의 활용가치가 높을뿐 아니라 지구환경보전과 관련하여 골판지 상자는 회수 및 재활용이 가능한 장점을 갖고있다. 또 소비자요구에 따라 포장 개발이 가능하기 때문에 기술개발여하에 따라 수요개발이 무한하다. 이러한 골판지 산업의 특징은 수주산업이며 내수산업이다. 또한 다품종소량생산으로 경쟁이 치열하며 품질의 차별성이없고 단납기산업이다. 하지만 다양한 소비자의요구에 신기능성 골판지포장의 개발이 가능하여 수요 창출의 가능성 또한 크다.

우리나라 산업의 성장과 함께 커은 골판지포장산업은 영광과 좌절 그리고 혹독한 시련을 견디며 산업의 기반기업으로 묵묵히 성장해 왔다. 고도성장기의 급속한 성장으로 대형규모의 기업이 탄생하고 선진기술의 습득과 첨단설비로 대량생산체제로의 급속한 변화는 양적으로의 성장을 주도하였으나 질적인 성장에는 한계를 보여주고 있다. 또한 포장선진국인 미국,일본 및 EU 국가들의 골판지 산업 구조를 닮아가는 구조 개편이 신속히 이루어지고 있다. 가까운 일본의 경우에서 보듯이 몇몇 대형기업들이 시장을 주도하고 관련업체기업들은 서로의 이익을 창출하고자 시장 조정기능을 수행하는 등 생존노력을 기울이고 있다.

생산하면 팔리던 고속성장시대는 과거의 역사이며 현실은 과잉공급으로 인한 과당경쟁의 전쟁터와 같은

현실만이 존재 할 뿐이다. 그렇다면 생존을 위한 기업의 지구노력은 어떠한 형태로 진행되어야 하는가?

표.2와 표.3 에서 보는 바와 같이 저성장 산업시대로 돌입하면서 수요의 위축이 과다설비로 인한 공급과잉을 초래하여 무한경쟁의 나락으로 떨어졌다. 설비 가동율은 저하되어 생산 단가는 오르는데 판매단가는 하락하는 경쟁의 악순환이 계속되고 있다.

이것은 교만과 서로간의 신뢰를 무시해서 나타난 것이라고 생각된다. 이러한 현상을 어떤 방법으로 해결해야 하는지는 모든 골판지포장산업 기업의 최고 경영자들이 심사숙고 하고 환골탈퇴 해야 한다. 지금까지 시행되어온 경영방식과 경영행동을 과감히 개혁하고 새로운 시대의 도래를 받아들여 선진적 기법의 경영환경을 조성하고 믿음과 신뢰로서 골판지포장산업의 신 경영선각자임을 스스로 개척해야 한다. 그리고 골판지포장 산업에 종사하는 임직원들은 서로를 신뢰하고 사랑해야 한다. 같은 길을 동행하는 동반자라는 생각으로 골판지포장의 가치와 중요성을 우리가 먼저 인식하고 자랑스러움으로 제품의 가치를 극대화 함으로서 자긍심을 고양하고 후배들이 선포하는 산업으로 거듭나야 한다. 지금까지 행하여오던 자기비하를 멈추고 자신감과 굳은 의지로 가치창조의 혁신을 이룬다면 미래의 골판지포장산업은 무궁한 발전만이 우리를 반기려 기다리고 있을 것이다.