

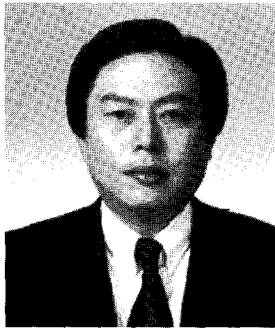
經營合理化 IDEA SERIES ①

골판紙 및 골판紙箱子에 關한

- |            |           |
|------------|-----------|
| 1. 人件費 幅增  | 2. 裝置 産業化 |
| 3. 支給利子 9% | 4. 輸送費 7% |

去來價格分析과 販價政策方向

株式會社 三元板紙 代表理事  
美國 公認會計士 吳 永 根



목차

- I. 서론
- II. 한국골판지 포장 업계의 현황
- III. 외국 골판지 포장업계의 현황
- IV. 판매가격 관리 정책
- V. 한국의 골판지 포장 판매가격 현황과 판가 정책 방향
- VI. 결론

I. 서론

우리나라 재담에 “장사꾼이 밀지고 판다.” “노인네가 이젠 일찍 죽어야겠다.” “치녀가 절대로 시집안간다.”는 말들이 있는데 그것이 진짜로 새빨간 거짓말 이라함은 다 아는 사실이다. 그런데, 현재 우리 골판지 포장 업계는 새빨간 거짓말이 아닌 진짜로 밀지고 팔고 있다. 어떻게 우리 업계는 이와 같은 현실을 그대로 남의 일처럼 방관하고 있는 것일까? 그 원인은 과연 무엇일까? 여기에서 우리는 이런 우문자답을 갖게 된 것이다.

기업의 본질을 협의로 볼때, 자본·노동·생산요소를 경영, 관리하여 기업의 목표를 달성하는 경제 주체라고 정의하고 있다. 기업의 목표란 무엇인가? 자본주의 경제에 있어 주식회사의 형태로 볼때, 최대이익의 획득을 목적으로 함은 두말

할 나위가 없다. 그러므로, 적정 이익이 없는 회사는 이름만 회사일뿐, 이미 죽은 회사이다. 이제 존재가치를 상실한 것이다. 그것은 이익이 없는 회사를 경영하는 기업가는 광의의 범죄행위를 하고 있는 것이다. 그것은 주식회사에 있어 우선 주주의 투자행위를 기만하는 것이고, 조직원에게 일한 대가를 적정하게 보상하지 못하고, 수요자의 욕구를 충족시킬 수단을 상실하고, 나아가 사회, 경제에 지대한 악 영향을 미칠 것이기 때문이다.

작금의 우리나라 골판지 포장업계의 각 기업체의 경영 현황은 어떠한가? 기업의 성패를 가름하는 가격정책이 과연 적절히 관리되고 있는가?

이에 골판지 포장 업체들이 헤어나지 못하고 있는 적자경영의 현상을 정확히 진단 분석하고, 새로운 원가의식, 경영혁신을 통하여 공존 공영 할 수 있는 바람직한 가격 정책을 설계해 보고자 한다.

**II. 한국 골판지 포장 업계의 현황**

한국의 골판지포장산업은 1960년대부터 기업화된 이래, 60년대 32%, 70년대 20.7%, 80년대 12%, 1990~93년 까지 평균 7.4%의 지속적인 성장을 구가하면서 1993년에 27억 m<sup>2</sup>의 생산으로 세계12위의 위치에 다다르게 되었다. 그러나, 계속적인 성장기에 있어서도 약 10년 주기 순환으로 72~73년, 82~84년, 92~94년의 부분 불황국면을 맞기도 하였다.

일반적으로 모든 생산제품은 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 제품수명 주기를 갖고 있는데, 골판지포장업종의 성장단계도 이와 유사한 순환경로를 거치고 있다고 볼 수 있다. 1인당 종이 소비량이 국민소득과 문화수준에 비례하여 증가한다고 볼때, 92년 기준으로 미국 308kg, 일본 228kg, 싱가포르 217kg에 비하여 한국은 아직 120kg에 불과하여 향후 몇년후에 2배 가까이 증가한다면 우리나라의 골판지 포장 산업도 성장기의 말기에 해당하는 저속 성장기가 도래될 것이다. 그러나, 골판지 포장 산업의 개별 업체가 직면하고 있는 현실을 볼때, 업체간 과당경쟁에 의한 출혈가격(총원가 이하의 판매가격) 성행, 매출부진, 종업원 이직을 상승, 자금수지 악화, 부도 속출등의 쇠퇴기의 증상을 보이고 있다.

이것은 골판지 포장 산업자체는 경제성장과 비례하여 아직은 성장국

면에 있으면서도 수요를 170%나 초과하는 공급의 구조적인 현실 즉, 시장수요를 초과하는 업체의 난립, 시장성장률을 초과하는 과잉 설비투자, 계절적 수요, 공급의 불일치등으로 과다경쟁요소는 도사리고 있지만, 그것보다 중요한 문제점은 최고경영자가 원가 이하로 팔아도 판매량만 늘리면 된다는 부지불식간에 행해지는 판매가격 정책이 적자경영의 최대 원인이란 점이다.

막대한 원자재 원지대금 어음결재를 위하여, 당장 부도나는것 보다는 투매한 어음으로 부도를 막을 수 밖에 없다는 이유를 말할지 모르지만, 그렇다면 그 기업은 이미 경영을 상실한 것이며, 투매를 일삼는 골판지포장업자에게 원지업자도 부도를 예측하는 이상, 원지를 계속 공급하지도 아니 할것이다.

물론 고속성장 시대에는 대량생산의 원리로 Seller's Market에 바탕을 둔 적절한 가격으로 판매확대에만 중점을 두면 되었다. 그러나 최근 몇년의 저속성장시대에 있어서도 우리업체는 판매가격 내리기 경쟁이라도 하듯이 Market Share 지상주의를 표방한 결과 25개 업체 600억원의 부도 휴폐업이 발생할 수 밖에 없었다.

이제 우리 골판지 포장 업체는 일대 의식을 전환해야 한다. 「불채산 가격 불매」라는 자각아래 적정이윤 확보의 경영정책을 수립해야 하는 것이 최대의 과제이다.

**III. 외국 골판지 포장 업계의 현황**

현재 우리나라 골판지 포장 산업의 현좌표를 파악하기 위해서는 외국 선진국들의 골판지산업 역사를 조명할 필요가 있다. 미국 골판지포장산업의 평균 성장율은 60년대 5.3%, 70년대 3.3%, 80년대 2.9%로 하향 성장하여 성숙단계에 있으며, 일본, 유럽도 10%대 이상 고도성장기를 지나 3%대로 성숙단계에 들어서고 있으며, 일본은 92년에 전년 대비 (-)1%로 마이너스 성장을 기록하였다. 선진국 골판지 포장 업계에서도 고도 성장기와 성숙기의 과도적인 과정에서 이미 현재의 우리나라 골판지업체가 직면한 부분적인 불황의 늪을 경험 하였으며, 부단한 경영혁신과 구조조정이 이루어져 오늘과 같은 안정세를 유지하고 있는 점에 유의할 필요가 있다.

일본이나, 유럽 선진국들 역시 70년대 까지는 현재의 우리업체와 다름없이 물량확보를 위한 무차별적인 가격인하 경쟁이 다반사였으며, 그 결과 도산업체 속출, 기업간 흡수합병, 휴·폐업 업체가 다발하였고, 경쟁력 있는 회사를 중심으로 업계가 재편되고 현대화 산업구조로 전환되었다. 이제 우리는 기업의 도산, 합병, 퇴장으로 점철되는 파괴적인 서구적 조정과정을 되풀이 하지 않고, 순조로운 시장 적응과 자율적인 조정과정을 거쳐 현대화된 산업구조로 발전할 수 있는 지혜를 찾아봐야 할 것이다.

물론 성숙기에 들어선 서구의 골판지 판매단가는 10년 동안 약간 하

향추세의 국면을 맞고 있지만, 한참 성장기에 있는 우리나라 골판지 판매단가도 10년전에 비하여 오히려 더 낮아진 형태를 갖고 있다. 그러나, 우리가 주의깊게 관찰해야 할 부분은 우리나라의 경우에는 주재료비가 매출단가의 75%를 상회하는데 비해, 서구의 경우에는 주재료비의 매출단가 비율이 55% 이하에 불과하다는 것이다. 이와같이 우리나라가 선진국에 비해 20%이상 높은 주재료 비율을 갖는 데는 무엇보다도 판매가격이 상대적으로 낮다는데서 그 주요한 원인을 찾아볼 수 있는 것이다.

또한, 바꾸어 말하면 선진국에서는 판매단가의 하향추세는 생산성 향상, 로스 감소, 신기술도입등의 내부 경영합리화로 Cost를 절감시키는 방법이지, 이윤을 감소시키거나, 총원가 이하로 출혈 판매하는 경우는 어떠한 경우에도 있을 수 없다는 점을 유의해야 할 것이다.

#### IV. 판매가격 관리 정책

건전한 기업을 진단할때, 건전한 사람의 비유를 할수가 있다. 정상적인 사람이 건전한 신체를 가지고 발육·성장하기 위해서는 두뇌기관, 소화기관, 호흡기관, 배설기관, 혈액 순환기관들이 유기적인 기능 역할을 다함으로써 에너지를 얻고, 계속적인 활동을 하므로 삶을 영위하는 것이다.

기업에 있어서도 마찬가지로 기획·정보부문, 조직·인사부문, 생산부문, 판매부문, 자금회계 부문등

을 유기적이고 종합적으로 관리하여 이윤을 얻음으로서 성장·발전을 기할수 있는 것이다. 지금까지 우리나라 골판지 포장업계의 경영실태 및 외국 선진국 골판지 업계 현황을 일견해 볼때, 다른 부문 관리에도 문제가 없는것은 아니나, 특히 판매부문의 가격정책에 가장 커다란 문제점을 갖고 있다고 생각한다. 영양분이 없는 음식만 배 불러 먹어대니, 에너지를 얻지 못하고 영양실조에 걸려 바짝 마르고, 머리통만 커다랗게 발달된 괴물이 바로 우리 골판지 포장업계의 현주소가 아닌가!

이에 우리업체가 가장 심히 병들어 있는 부문의 치유를 위해 우선 판매가격 정책의 이론을 살펴보고, 현실적으로 시행되고 있는 가격정책의 정확한 현황을 알아 대안을 찾아보는 일대 혁신이 필요한 때라고 본다.

1. 가격은 경제가치의 척도이며, 가치의 화폐적 표현이지만, 기업으로 보아서는 판매량내지 판매수익에 중대한 영향을 주게 되므로 기업이 이익을 좌우하는 기본요소이기도 하다. 그러므로 가격정책의 지도이념은

- (1) 상품이 구매되기 쉬운 가격에 의해,
- (2) 수요자의 욕구를 충족시켜야 하며,
- (3) 기업이 이익을 획득할 수 있는 가격이라야 한다.

2. 가격 결정에 있어 가장 큰 영향을 주게되는 요소는 코스트, 경쟁, 제품, 수요인데 이 밖에도 시장관습, 판매업자, 판매방법도 영향을

주게되고, 최근에와서는 인플레이션, 물가상승, 이에 따르게 되는 컨슈머리즘도 높아져 가고 있는 시대에 있어서는 법적인 규제와 이 밖에 환경적 요인도 무시할 수 없다.

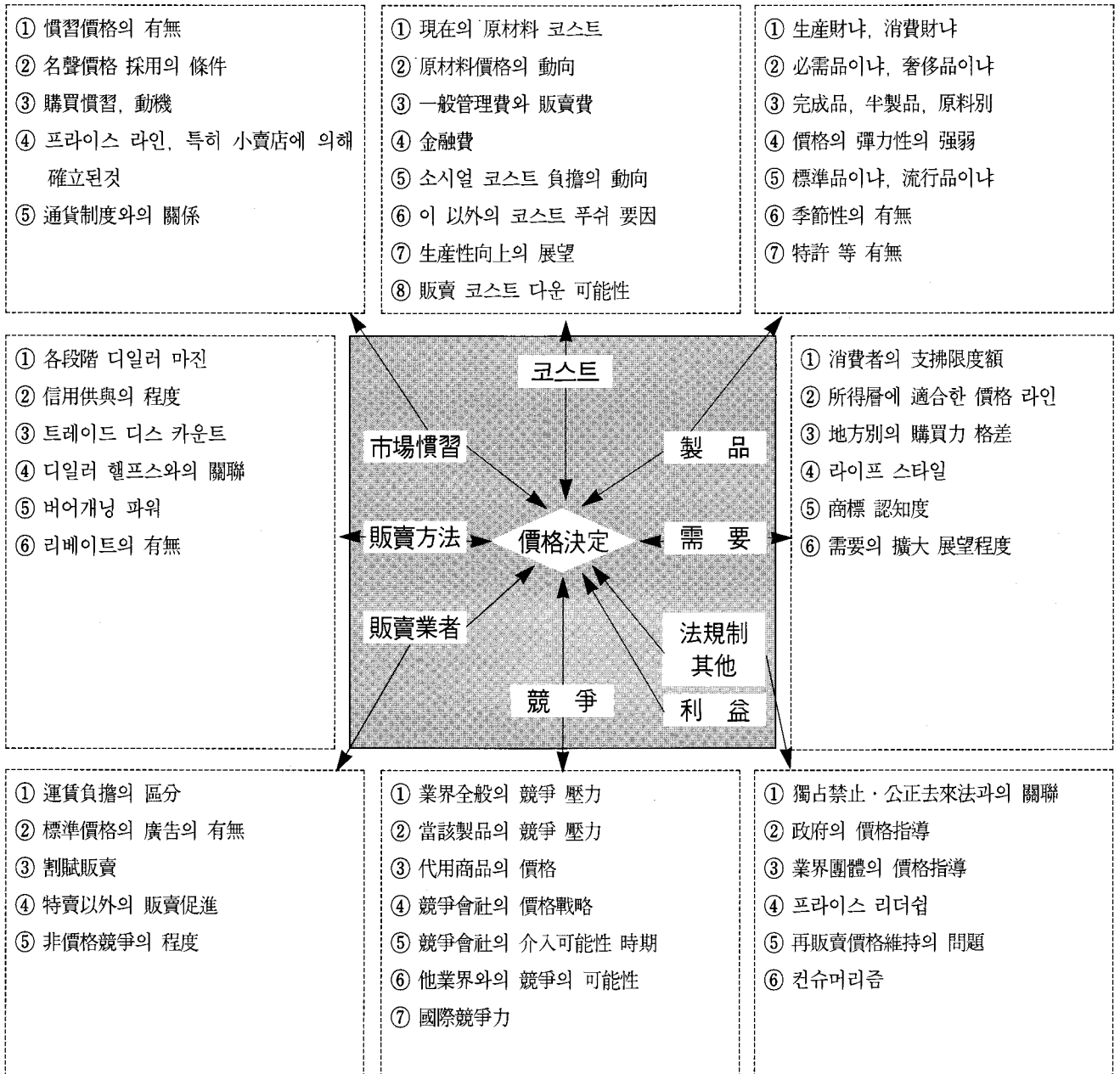
이러한 가격결정에 영향을 주는 제 요소를 도표로 요약해 보면 다음 [도표 1]과 같다.

3. 이와같이 복잡한 요소가 내포되어 있으므로 합리적인 가격설정의 기본 목표를 이해해야 할것이다. 즉 ① 효율적인 가격설정에 의한 판매량의 증대 ② 시장 점유율의 유지개선 ③ Cash Flow의 관리 ④ 예정이익의 달성 ⑤ 가격과 마진의 안정화 등을 그 내용으로 하고 있다.

4. 가격결정은 수요자의 구매력에 의해 규제되고, 그 판매가는 생산비와 판매비를 보상하고, 더우기 이익을 획득할 수 있어야만 된다. 가격결정은 사실 어려운 일로서 그 결정의 기본 원리로서는 첫째, Cost - plus Analysis (제조원가설 또는 생산비설), 둘째, Demand - and - Supply Analysis (수요 공급 분석) 두가지를 생각할 수 있다. 일반적으로 수요 공급설은 비교적 단기의 시장을 통해서 실시되는 것이 그 대부분이고, 장기적인 안목에서 본다면 Cost - Plus법에 기울어 지는 경향이 많다. 현실적으로는 Cost - Plus법과 수요공급설의 중간치를 취해서 실제상의 가격이 운용되는 예가 일반적이다.

#### V. 한국의 골판지포장 판매 가격 현황과 판가정책 방향

[도표 1] 價格決定에 影響을 주는 諸要素



1980년대에 한국의 포장 생산설비는 자동화, 고속화, 공정단순화의 근대화 기계의 도입으로 생산성이 크게 높아졌다. 그 결과, 1980~93년 동안 골판지 포장에 대한 수요가 꾸준히 늘어났음에도 불구하고, 생산능력은 이 보다 더욱 큰폭으로 증가하였다. 이에 따라 가동률도

1980년대 초 85% 수준에서 1980년대 후반에는 76%, 1990년대 들어서는 68% 수준으로 계속 낮아지고 있다.

이와 동시에 업체간 가격경쟁이 치열해지면서 골판지 상자 가격도 정체를 내지는 하락하였다. 실제로써 연간 매출액 기준 50억~300억원에

이르는 입수된 6개회사의 재무제표를 분석해 본 결과 [도표 2]에서 보는 바와 같이 매출액 대비 경상이익율이 93년도 기준 약 3%, 92년도 기준 (-)3.6%의 손실을 보이고 있으며, 앞으로도 정상적인 판매단가를 받지 못하면, 이 현상은 계속될 것이다. 이는 판매단가는 10년

[도표 2] 6개 골판지포장업체 재무제표 현황

(단위 : 백만원)

항목	K 사		D 사		T 사		U 사		J 사		S 사		합 계		비 고
	92	93	92	93	92	93	92	93	92	93	92	93	92	93	
자 산	20,419	20,488	10,450	9,414	13,777	11,878	2,533	2,529	19,194	24,411	5,621	5,676	71,994	74,396	
매 출	27,713	27,803	10,083	8,052	8,875	7,625	4,487	4,526	30,431	32,610	4,229	4,904	85,818	85,520	
경상이익	113	78	-452	419	-1,516	-2,075	74	35	162	204	-1,459	-1,237	-3,078	-2,576	
원재료비		17,246		4,456		6,090	3,304		21,523		3,679			56,298	

전 보다 하락하였음에도 불구하고 인건비는 매년 급등하여 매출액의 7% 이상을 점하게 되고, 운반비도 인건비 상승과 JIT등으로 매년 8% 이상 인상되고, 환경, 품질관리 비용, 시설선진화, 장치산업화에 따른 감가 상각비, Lease료 등의 9% 상회, 외형 증가, 화폐가치 인플레이에 따른 영업외 비용 지급이자, 할인료의 10%대 육박 등 새로운 비용요소가 증가하고 있음에 기인한다. 이렇게 원가요소 원단위가 천양지판으로 변경되고 있음에도 한국의 골판지 포장판매가격은 구습의 좌초에 걸려, 한발자욱도 개선되지 않고있는 것이다.

1. 관습적 가격 결정방법과 답습의 오류

1987년 부터 1992년까지 골판지 상자 가격의 변화를 사과 및 TV의 가격과 비교하여 보면, 1987년을 100으로 하였을 때, 1992년에 사과 및 TV의 가격은 140정도에 이르고 있으나, 골판지상자의 가격은 여전히 100에 머물고 있다. 또한 최근 골판지 및 골판지 상자의 평균 단가를 살펴보면 1992년에 m<sup>2</sup> 당 253

원과 331원으로 전년대비 각각 1.9%와 3.9%씩 하락 하였다. 이는 업체간 물량위주 시장점유율 확장을 위한 과당 경쟁과 총원가 개념을 무시한 관습적 가격결정 방법으로 불채산 가격으로 판매하는 것을 승리자라고 착각해 왔기 때문이다.

통상 개별 업체에서 Sheet 1m<sup>2</sup>의 단가를 정할 때 원지배합 가격(원재료비), 프러스 Loss 10% 프러스, Single Wall(SW)의 경우 가공비 40원 프러스, Double Wall(DW)의 경우 가공비 60원 프러스라는 관습적 가격으로 30년전 부터 통용되고 있는 가격 결정 방법이었음을 알 수 있다.

이와 같은 방법은 골판지 포장 산업의 고속 성장기인 공급자 Market에서 적당히 매겨진 가격으로도 수익을 올릴 수 있는, 그야말로 팔면 돈이 붙는 시대에는 통용될 수가 있었겠지만, 오늘날과 같이 많은 비용요소가 고려되어야 할 때는 있을 수 없는 방법이다. 그 결과 사람이 올라 앉아도 끄떡 없는 사과 Box가 사과 반쪽값도 안되는 기 현상을 빚고 있는 것이 현실이다.

2. 적정원가의 분석

최근 골판지 및 골판지 상자 업체의 매출액 대비 경상이익율이 평균 3% 이상의 손실을 보이고 있는데도 불구하고, 소득세 산업분류 코드 번호 210210, 210241의 골판지 및 골판지 상자의 소득 표준율은 각각 8.9%, 8.4%의 고율을 규정하고 있으며, 외국의 일반적인 소득표준율을 3%로 감안 할 때 매우 현실과 동떨어진 괴리 현상을 감지 하였다.

이에 골판지 업계의 대표되는 10~20여개사의 실질적인 손익계산서와 원가 계산서의 계정과목별 분류를 평균하고, 1994. 8. 1 골판지 포장공업 원단위 책정위원회가 개정 발표한 표준 원단위를 근거로 하여 다음 [도표 3-1,2] 및 [도표 3-3,4]와 같은 표준원가 계산서를 나름대로 작성하여 보았다. 물론 이 계산서는 업체 전부를 총망라한 것이 아니기 때문에 정확히 대표성을 나타내는 것은 아니고, 개별업체에 따라 다소 차이가 발생할 수 있겠지만, 가능한한 실측치에 가깝도록 다각적인 자료를 보완하기 위하여 노력하였다.

[표3-1] 외부포장용 골판지상자 SW 2종 원가계산서(안)

작성년월일 : 1994. 9. 15

(m<sup>2</sup> 기준)

항 목	종 류	단 위	양면 골판지상자			제 조 원 가 점유비	총원가 점유비	산 출 근 거
			SW 2종 12.0kgf/cm <sup>2</sup>					
			수 량	단 가	금 액			
1.재 료 비	원			264.44	78.2	63.3		
주 재 료	원			238.98	70.7	57.2	1. 상자형식 KSA1003, 0201형 (구 A1형)기준	
라 이 너		0.457	430	196.51			2. 사용구분	
	kg						3. 상자압축강도 : ( )	
골 심 지	kg	0.209	220	45.98			4. 기타조건 : 수주 LOT SW - 3,000m <sup>2</sup> 기준	
지 설 공 제	kg	0.054	65	- 3.51	(1.0)	(-0.8)	*기준수량 이하의 경우는 할증있음.	
부 재 료	원			25.46	(7.5)	(6.1)	5. 골 울 AF : 1.6 BF : 1.4	
전 분	kg	0.01132	260	2.94			6. 원지수율 SW : 100 / 92	
가 성 소 다	kg	0.00044	450	0.20			7. 원지배합 라이너 (L): KSM 7502 기준 KA210×S120×KA210	
봉 사	kg	0.00040	550	0.22			골심지 (M)( ) KSM 7076 기준	
잉 크	kg	0.0035	2,600	9.10			8. 상자치수 × × ( )	
수지·고무판	cm <sup>2</sup>	0.01433	55	7.88			9. 상자 1매당 골판지 소요량 ( )	
평 철 사	kg	0.0018	900	1.62			10. 상자 1매 판매가 (VAT포함) ( ) 원 /매당	
P P 밴 드	kg	0.0015	1,000	1.50				
기 타	원			2.00				
2.노 무 비	원			34.23	10.1	8.2		
3.제 조 경 비	원			39.47	11.7	9.5		
연 료 비	l	0.0239	105	2.51				
전 력 비	kwh	0.0422	41	1.73				
소 모 품 비	원			4.32				
감가상각비	원			21.08	(6.2)	(5.0)		
산재보험료	원			1.75				
수 선 비	원			3.98				
기 타 제 비	원			4.10				
* 제조원가	원			334.63	100.0	81.0		
4.판매·관리비	원			24.85		6.2		
5.운 송 비	원			22.00		5.3		
6.영업 외 비용	원			31.50		7.5		
7.이 윤	원							
* 총 원 가	원			417.74		100.0		
8.부가가치세	원							
* 합계금액	원							

(표3-2) 외부포장용 골판지상자 DW 2종 원가계산서(안)

작성년월일 : 1994. 9. 15

(m<sup>2</sup>기준)

항 목	종 류	단 위	이중양면 골판지상자			제 조 원 가 점유비	총원가 점유비	산 출 근 거
			DW 2종 14.0kg/cm2					
			수 량	단 가	금 액			
1.재 료 비		원			338.23	79.8	64.6	1. 상자형식 KSA1003, 0201형 (구 A1형)기준 2. 사용구분 3. 상자압축강도 : ( )kgf 4. 기타조건 : 수주 LOT DW - 2,000m <sup>2</sup> 기준 *기준수량 이하의 경우는 할증있음. 5. 골 울 AF : 1.6 BF : 1.4 6. 원지수율 DW : 100 / 91 7. 원지배합 라이너 (L): KSM 7502기준 KA210×S120×K200×S120 ×K200 골심지 (M)( ) KSM 7076 기준 8. 상자치수 × × ( ) 9. 상자 1매당 골판지 소요량 ( ) 10. 상자 1매 판매가 (VAT포함) ( ) 원 /매당
주 재 료		원			307.74	(72.6)	(59.8)	
라 이 너			0.231	430	99.33			
	kg		0.440	290	127.60			
골 심 지			0.396	220	87.12			
	kg							
지 설 공 제		kg	0.097	65	- 6.31	(-1.5)	(-1.2)	
부 재 료		원			30.49	(7.2)	(5.8)	
전 분		kg	0.0226	260	5.88			
	가 성 소 다	kg	0.00088	450	0.40			
봉 사		kg	0.00080	550	0.44			
	잉 크	kg	0.0035	2,600	9.10			
수지·고무판		cm <sup>2</sup>	0.01433	55	7.88			
평 철 사		kg	0.0021	900	1.89			
	P P 밴 드	kg	0.0021	1,000	2.10			
기 타		원			2.80			
2.노 무 비		원			36.93	8.7	7.1	
3.제 조 경 비		원			48.65	11.5	9.3	
연 료 비		l	0.0268	105	2.81			
	전 력 비	kwh	0.0539	100	2.21			
소 모 품 비		원			4.93			
감가상각비		원			25.30	(6.0)	(4.8)	
산재보험료		원			2.07			
수 선 비		원			6.60			
기 타 제 비		원			4.73			
* 제조원가		원			423.81		81.0	
4.판매·관리비		원			29.55	100.0	5.6	
5.운 송 비		원			30.80		5.9	
6.영업 외 비용		원			39.23		7.5	
7.이 윤		원						
* 총 원 가		원			523.39		100.0	
8.부가가치세		원						
* 합계금액		원						

(표3-3)외부포장용 골판지시트 SW 2종 원가계산서(안)

작성년월일 : 1994.9.15

(m<sup>2</sup> 기준)

항 목	종 류	단 위	양 면 골 판 지 시 트			제 조 원 가 점유비	총원가 점유비	산 출 근 거
			SW 2종 12.0kgf/cm2					
			수 량	단 가	금 액			
1.재 료 비	원			247.34	86.0	71.0	1. 상자형식 KSA1003, 0201형 (구 A1형)기준 2. 사용구분 3. 상자압축강도 : ( )kgf 4. 기타조건 : 수주 LOT SW - 3,000m <sup>2</sup> 기준 *기준수량 이하의 경우는 할증있음. 5. 골율 AF : 1.6 BF : 1.4 6. 원지수율 SW : 100 / 92 7. 원지배합 라이너 (L): KSM 7502기준 KA210×S120×KA210 골심지 (M)( ) KSM 7076 기준 8. 상자치수 × × ( ) 9. 상자 1매당 골판지 소요량 ( ) 10. 상자 1매 판매가 (VAT포함) ( ) 원 /매당	
주 재 료	원			238.98	(84.1)	(69.4)		
라 이 너		0.457	430	196.51				
	kg							
골 심 지		0.209	220	45.98				
	kg							
지 설 공 제	kg	0.054	65	-3.51	(-1.2)	(-1.0)		
부 재 료	원			5.36	(1.9)	(1.6)		
전 분	kg	0.01132	260	2.94				
	kg	0.00044	450	0.20				
가 성 소 다	kg	0.00040	550	0.22				
붕 사	kg	0.0035	2,600	9.10				
잉 크	cm <sup>2</sup>							
수지·고무판	kg							
평 철 사	kg							
P P 밴 드	kg							
기 타	원			2.00				
2.노 무 비	원			13.50	4.8	3.9		
3.제 조 경 비	원			26.25	9.2	7.6		
연 료 비	l	0.0193	105	2.03				
전 력 비	kwh	0.0295	41	1.21				
소 모 품 비	원			2.26				
감가상각비	원			12.65	(4.5)	(3.7)		
산재보험료	원			0.76				
수 선 비	원			3.04				
기 타 제 비	원			4.30				
* 제조원가	원			284.09	100.0	82.5		
4.판매·관리비	원			18.38		5.3		
5.운 송 비	원			16.00		4.7		
6.영업 외 비용	원			25.77		7.5		
7.이 윤	원							
* 총 원 가	원			344.24		100.0		
8.부가가치세	원							
* 합계금액	원							



(표3-4) 외부포장용 골판지시트 DW 2종 원가계산서(안)

작성년월일 : 1994.9.15

(m<sup>2</sup> 기준)

항 목	종 류	단 위	이중양면골판지시트			제 조 원 가 점유비	총원가 점유비	산 출 근 거
			DW 2종 14.0kgf/cm2					
			수 량	단 가	금 액			
1.재 료 비	원			316.96	86.4	71.3		
주 재 료	원			307.74	(83.9)	69.2	1. 상자형식 KSA1003, 0201형 (구 A1형) 기준	
라 이 너		0.231	430	99.33			2. 사용구분	
	kg	0.440	290	127.60				
골 심 지	kg	0.396	220	87.12			3. 상자압축강도 : ( ) kgf	
지 설 공 제	kg	0.097	65	-6.31	(-1.7)	(-1.4)	4. 기타조건 : 수주 LOT DW - 2,000m <sup>2</sup> 기준	
부 재 료	원			9.22	2.5	2.1	*기준수량 이하의 경우는 할증있음.	
전 분 가 성 소 다 봉 사 잉 크 수지·고무판 평 철 사 P P 밴 드 기 타	kg	0.0226	260	5.88			5. 골 울 AF : 1.6 BF : 1.4	
	kg	0.00088	450	0.40			6. 원지수율 DW : 100 / 91	
	kg	0.00080	550	0.44			7. 원지배합 라이너 (L): KSW7502기준 KA210×S120×K200×S120 ×K200 골심지 (M)( ) KSM 7076기준	
	kg						8. 상자치수 × × ( )	
	cm <sup>2</sup>							
	kg							
	kg							
	원							
2.노 무 비	원			16.20	4.4	3.6		
3.제 조 경 비	원			33.57	9.2	7.6		
연 료 비	l	0.0235	105	2.47				
전 력 비	kwh	0.0412	41	1.69				
소 모 품 비	원			2.38				
감가상각비	원			15.18	(4.1)	(3.4)		
산재보험료	원			0.82				
수 선 비	원			5.31				
기 타 제 비	원			5.72				
* 제조원가	원			366.73	100.0	82.5	9. 상자 1매당 골판지 소요량 ( )	
4.판매관리비	원			22.20		5.0		
5.운 송 비	원			22.40		5.0		
6.영업 외 비용	원			33.32		7.5	10. 상자 1매 판매가 (VAT포함) ( ) 원 /매당	
7.이 운	원							
* 총 원 가	원			444.65		100.0		
8.부가가치세	원							
* 합계금액	원							

- 각주** [도표3-1]·[도표3-2]·[도표3-3]·[도표3-4]해설
- ① 주·부재료비 : 표준 원단위  
(1994. 8월호 골판지 포장·물류지 188p 참조)
  - ② 노무비 : 생산에 직접 투입된 직접노무비와 지원 요원의 간접 노무비를 기준으로 한 업체 평균
  - ③ 제조경비 : 연료비, 전력비를 제외한 항목들의 업체 평균임.
  - ④ 판매관리비와 운송비 : 정부 예산회계 준칙에서 허용하는 제조원가의 14%에서 운반비 실제 소요비용을 산출한 다음, 차감액으로 판매관리비 적용함.  
운송비 산출 예 : 골판지 시트의 경우 2.5ton기준 150km(왕복거리) 40,000원, 적재량은 SW 2,500 m<sup>2</sup>, DW 1,800m<sup>2</sup> 적용하고 상자의 경우 1.38의 가중치 부여함.
  - ⑤ 영업외 비용 : 93년도 종이 및 종이제품 제조업 평균 영업외 비용 9.5%이나, 업계 평균을 7.5%로 적용함.
  - ⑥ 이윤 : 각 업체당 가격정책에 따라 상이 할 수 있으므로 총원가에서 제외함.

**3. 목표이익 개념의 표준원가 제도**      정책이 상이하므로 여기서는 손실도, 이익도 발생하지 않는 총원가를 고려하여 [도표 3] 4종을 요약해 보면 [도표 4] 와 같다. 이 도표에서 보는 바와 같이 관습적 가격 결정의

Cost-Plus Method에 의한 가격 결정에서 총원가에 공정이익을 또는 목표이익을 합산한 것이 판매단가의 개념이나, 각 개별 업체의 가격

[도표-4] 골판지시트 및 골판지 상자 가공비 비교

(단위 : 원/m<sup>2</sup>)

구 분	SW - 2종		DW - 2종	
	금 액	가 공 비	금 액	가 공 비
원 지 가	238.98		307.74	
골판지시트 가	344.24	105.26	444.65	136.91
골판지상자 가	417.74	(73.50) 178.76	523.39	(78.74) 215.65

주 : ( )는 골판지시트로 상자를 제조한 가공비임.

[도표-5] 골판지시트 및 골판지 상자 변동비, 고정비 분석표

구 분	SW Sheet	DW Sheet	SW Box	DW Box
변동비 주재료	238.98	307.74	340.31	429.31
가공비	48.46	66.21		
고 정 비	56.80	70.70	77.43	94.08
총 원 가	344.24	444.65	417.74	523.39

방법에 따른다 해도 SW 2종 Sheet m<sup>2</sup>의 가격이 원지가에 105원이 프러스 되어야 손실을 cover할 수 있는 가격이라는 것을 쉽게 알 수 있다.

한편 다른 분석의 방법으로 [도표 5]에서와 같이 변동비와 고정비로 분류해서 손익분기 분석을 한다면, 손익분기점은 총 고정비를 평균 단가에서 평균변동비를 차감한 공헌 이익으로 나누었을때 계산될 수 있는바, 현실의 관습적 가격인 SW Sheet 가공비 40원/m<sup>2</sup>, DW sheet 가공비 60원/m<sup>2</sup>는 도표에서 각각 48원, 66원의 변동가공비를 cover할 수 없으므로 결국 점점 악화된 경영상태를 보일수 밖에 없다. 가령 A라는 회사의 월 매출액이 10 억원이고, 총고정비용이 2억원, 평균m<sup>2</sup>당 가격 500원, 평균변동비가 400원이라면 손익분기 생산량은 2 백만 m<sup>2</sup>이지만, B라는 회사는 다른 조건은 같고 평균 m<sup>2</sup>당 가격이 450 원이라면 손익분기 생산량은 4백만 m<sup>2</sup>로 꼭 2배의 생산량을 하여야 할 것이다.

#### IV. 결론

이상과 같이 우리나라 골판지포장 업계 현황, 특히 판매가격의 현황을 중점적으로 고찰해 본 결과 우리 업계는 성장기에 있으면서도, 가격정책이 없는 경영의 산물로 양적 풍요와 질적 빈곤의 적자 경영을 반복하고 있음을 감지할 수 있었다. 이제 우리 업계가 공존, 공영할 수 있기

위해 다음과 같이 몇가지 제안을 하고자 한다.

첫째, 각 업체의 경영자는 판매단가의 결정에 있어서는 하부에 위임하지 말고 직접 결재하고 “불채산 불매”의 합당한 가격정책을 수립해야 할 것이다.

둘째, 판매단가 견적 결정에 있어서 위에서 예시한 표준손익계산서를 첨부하여 현재가격의 손익의 상태를 점검해야 할 것이다.

셋째, 골판지 상자의 절대가격(즉, 제품가격대비 포장비)이 높은 것이 아니라, 상대가격(즉, 과당경쟁에 의한 타 골판지포장 업체의 견적가,

출혈가격에 비한)이 높다고 평가된다는 사실을 인식해야 한다.

넷째, 골판지 산업의 총수요, 총공급을 일치시키기 위해 필요에 따라서 Leader Companies의 주도하에 시단 및 시설자율조정이 필요하다.

다섯째, 골판지 상자와 같은 주문형 제품은 가격이 수요에 비탄력적이기 때문에 수요와 공급이 반드시 일치되어 가격인하를 통한 매출확대 현상이 일어나기 힘들다는 것을 인식해야 한다.

여섯째, 우리나라와 같이 가격 칼텔이 금지되는 경우, 이에 대처하여

가격지도제(Price Leadership)을 순수하게 자연발생적으로 실시하는 시장원리가 요구된다. 이는 추종기업의 신뢰를 받고 있는 주도적 기업군(Price Leader Group: 우리나라의 경우 20~30개 중대형 업체)이 가격을 선도하는 제도를 말한다.

일곱째, 또한 주도적 기업군은 가격 경쟁 대신 비가격 경쟁의 전략방법을 선도해야 한다. 즉 품질향상, 디자인 변경, 제품 다각화, 각종 서비스의 개선 등으로 포장의 이미지 개선, 신수요 창출에 보다 큰 관심을 가져야 한다.

**국 제 화 시 대 의  
일 등 국 민 덕 목 모 집**

본지 「5대캠페인」의 하나인 「일등국민운동」을 위한 「도덕양양 실천 덕목」을 모집하오니 국제화 시대의 일등국민으로서 갖추어야 할 덕목을 다음 요령에 의하여 집필, 송부하여 주실 것을 삼가 바랍니다

**집필요령**

- ① 제 (題) : 덕목의 제목
- ② 덕목의 상징적 표현(격언적, 경구적)
- ③ 덕목에 관한 해설
- ④ 매 수 : 200자 원고지 5~6매

**특기사항**

- 채택된 덕목에 대하여는 소정의 원고료를 우송하여 드리며, 앞으로 발간할 「일등국민 덕목집」에 수록하여 드립니다.
- 주소·성명·근무처·소재지·직위·전화 명기
- 사진 1매 동봉