



# 골판紙原紙工業의 構造調整 展望과 對應 戰略

亞細亞製紙株式會社  
副社長 李 昌 茂

## < 목 차 >

1. 한국 골판지원지 공업의 위상(현상)
2. 골판지원지 공업의 문제점
3. 골판지원지 공업의 구조 요인 분석
  - 1) 시설 규모면
  - 2) 경영력면
  - 3) 생산성, 품질관리면
  - 4) 신제품 개발력면
  - 5) 구조 조정 전개 이상형
4. 골판지원지 공업 구조 조정 전망과 대응전략

### I. 한국골판지원지 공업의 위상(현상)

'96년 기준 한국의 지. 판지 생산량은 7,681천M/T(골판지원지 2,280천M/T)으로 세계 9위이며, 소비량은 6,973천 M/T(골판지원지 2,327천M/T)으로 세계 8위를 차지하고 있다.

또한 '95년 기준으로 제지 산업이 국내 제조업에서 차지하는 비중은 업체수 0.4%(394개/96,202개), 고용 0.8%(24천명/2,975천명), 생산액 1.4%(5.3 조원/364.8 조원), 부가가치 1.3%(2.1조원/159.4조원), 수출 0.9%(12억달러/ 1,297억달러)를 점유하고 있으며, 골판지원지는 이러한 제지 산업의 일부를 차지하고 있다.

그리고 골판지원지는 총 출하량 대비 수출량 비중이 '88년 0%, '89년부터 '93년까지 1%미만, '94년부터 '95년까지 1.5%에서 2.0%, '96년 3.3%, '97년 8.5% 추정으로 이제까지는 전형적인 내수 시장을 바탕으로 한 제품이라 할 수 있다.

### I. 골판지원지공업의 문제점

국내 골판지원지 생산량은 국내 지. 판지 총 생산량의 약 30%에 이르지만, 많은 문제점을 안고 있는데, 첫째는, 초지 설비가 30년 이상된 노후 설비가 다수이며, 일산 100톤 이하의 소규모 설비가 대부분으로, 아세아제지 등 일부 회사의 초지 설비만이 자동화되어 톤당 인건비 비중이 낮은 반면, 대부분의 초지 설비는 자동화 미비에 따라 인건비 비중이 매우 높은 상태이다. 또한 구형의 노후 설비는 수분 및 평량 편차가 심하며, 파강 및 압강 기준을 맞춰 생산하기 위해서는 신형 설비보다도 더 고가의 원료 사용 비중을 높여야 하는 문제점을 안고 있고, 시간당 생산량이 2톤 내외의 저생산성 설비가 다수를 차지하고 있다.

둘째는, 제지업종 전체가 그렇듯이 골판지원지에 대한 전문 교육을 수행할 교육기관이 한두곳 대학에 제지학과가 있으나 골판지원지에 대해 전문적으로 교육받은 고급 인력을 공급받을 수가 없다.

셋째는, 골판지 및 골판지상자 업종이 중소기업 고유업종으로 분류 보호되고 있어, 골판지상자 및 골판지 업체의 난립을 초래하였고 이것이 가격 경쟁에 의한 단가 하락을 이

어서, 지함-골판지-골판지원지 업체의 분리정책은 물류비, 관리비, 창고보관비 등 제 비용의 증가를 가져와 원가 상승 요인이 되어, 스스로 대외 경쟁력, 상실하게 만들었고, 이것이 제상 업체의 부실화를 초래한 결정적 원인이 되었다. 또한 지함 업체의 부실화는 제상 업체에 골판지를 공급한 골판지 업체의 부실화를 초래하였을 뿐만 아니라 나아가서 골판지 업체에 골판지원지를 공급한 원지 업체의 부실화와 연결되어, 골판지 관련 업계(제상-골판지-골판지원지 업체) 전반에 걸친 총체적 부실화를 초래하게 되었다.

넷째는, 거래되는 원지가 KS 규격에 정해진 대로 생산·유통되는 것이 아니라 골판지 업체와 골판지원지 업체 간의 합의에 의해서 규격이 정해져 생산·유통됨으로 인하여 품질 규격이 너무 다양화되어 있어 제반 관리비의 증가를 초래하는 문제점이 있고, 골판지원지 업체 중에 품질경영체제(ISO) 인증 받은 업체가 아세아제지 외 1개 업체 밖에 없는 실정으로 품질 경영에 대한 인식이 절대적으로 부족한 상태이다.

【 표1 】 초지기 생산 능력별 분포

(단위 : M/T)

일산	구분	초지기 수	업 체 명
500이상		8	아세아, 조일, 대양, 신대양, 동일, 양영, 화승
400~499		2	한수, 신진
300~399		4	대양, 경산, 신호, 신대양
200~299		5	조일, 영풍, 대림, 무학, 신대양
100~199		20	대림, 동일(아산), 삼성, 삼양, 신호, 아진, 양영, 오성, 옥성, 원덕 한수, 한주, 대울, 대아, 전일
100 미만		24	아세아, 동양, 경남, 구본, 금성, 대경, 대아, 삼광, 삼지, 삼화, 성원 아진, 신호, 태흥, 한주, 미화, 삼양판지, 신양, 신진, 전일

【 표2 】 초지기 생산지폭별 분포

(단위 : M)

지폭	구분	초지기 수	업 체 명
5.0 이상		3	조일, 신대양, 화승
4.0~4.9		12	아세아, 대양, 영풍, 경산, 대림, 동일, 무학, 아진, 양영, 한수, 신진
3.0~3.9		15	조일, 대양, 대림, 삼성, 삼양, 신호, 신대양, 양영, 오성, 옥성, 원덕
2.0~2.9		24	아세아, 동양, 경남, 금성, 대아, 동일(아산), 삼광, 삼지, 성원, 아진 신호, 원덕, 태흥, 한수, 한주, 대울, 대화, 신양, 신진, 전일
1.0~1.9		24	동양, 구본, 금성, 삼화, 삼양(판지), 성원, 전일
1.0 이상			미화

다섯째,는 확정되어 있는 시장에서의 경쟁은 손실을 감수 하면서까지 치열하게 전개하면서도 전체 시장의 규모를 확대하기 위한 골판지원지 업체 간 혹은 제상-골판지-골판지원지 업체간 협조를 통한 신수요 창출이나 대체 수요 유발을 위한 노력이 부진한 상태이다.

따라서 이러한 문제점이 해소되지 않는 이상 골판지원지 공업의 더 이상의 발전을 기대하기는 어려울 것이다.

## II. 골판지원지 공업의 구조 요인 분석

### 1) 시설 규모면

국내 골판지원지 업체의 초지기를 생산 능력별로 비교하면 【 표1 】과 【 표2 】에서 보는 바와 같이 일산 400톤이상의 초지기는 전체 초지기 수의 15.6%, 지폭4,000mm이상의 초지기는 23.4%에 지나지 않는다.

## 2) 경영력면

기업의 주식시장 상장 여부가 기업 경영력을 평가하는 하나의 척도라 볼때, 상장되어 있는 골판지원지 업체를 살펴보면 골판지원지 업체의 현실을 극명하게 알 수 있다.

국내 골판지원지 업체 중 주식 시장에 상장되어 있는 업체 수를 분석해 보면 1부 종목에 아세아제지와 한국수출포장, 2부에 조일제지, 신호페이퍼, 신대양제지, 동일제지, 영풍제지 등 총 7개 업체에 지나지 않으며, 그나마 모두가 자본금 350억원 이하의 소형주에 불과하다. (다만, 신호페이퍼는 온양펄프(군포, 아산, 청원), 신강제지(정읍), 동신제지(진주) 3개 회사가 합병된 관계로 자본금 1,000억이 넘는 대형주임.) 또한 시장 정보를 수집, 분석하여 영업 전략에 반영하는 업체가 없는 실정으로 정확한 제상, 골판지, 골판지원지 시장의 규모조차도 파악하지 못하고 기업을 경영하고 있다. 이것은 사장 한사람의 능력에 의존하여 인사, 자금, 구매, 영업, 생산 활동이 영위되는 전 근대적 방식으로 기업을 경영하고 있음을 뜻하며, 이러한 기업 경영 방식으로는 더 이상의 성장을 기대하기는 어렵고 반드시 한계에 부딪혀 치열한 경쟁 대열에서 낙오할 수 밖에 없다.

## 3) 생산성, 품질관리면

국내 골판지원지 업체 대부분은 자동화되지 않은 환망다통식 구형초지기에 의한 생산 활동으로 1인당 생산성이 1.5톤/일 내외(자동화된 초지기는 4.5톤/일 내외)로 매우 낮은 실정이며, 최종 제품의 품질기준 적합 여부를 가리는 기존의 품질관리 방법이 아니라, 원료의 구매 단계에서 부터 생산, 유통 및 고객에 대한 사후 서비스에 이르는 전 과정에 걸쳐 고객이 만족할 수 있는 제품을 생산, 공급할 수 있는 체제를 갖추는 품질경영체제(ISO) 인증을 받은 업체가 아세아제지 외 1개 업체 밖에 안되는 것이 국내 골판지원지 업체의 현 주소이다.

## 4) 신제품 개발력면

국내 골판지원지 업체의 취약점 중의 하나가 신제품 개발 혹은 신수요 창출, 대체 수요의 유발 등에 대한 노력이 거

의 없고, 배추를 포함한 야채류의 포장화, 개발을 통한 수입지의 대체 등 골판지 업체의 노력에 무임 승차하려 했던 것이 지금까지의 골판지원지 업체의 현실이다.

## 5) 구조 조정 전개 이상형

앞서 살펴 본 바와 같이 골판지원지 업체가 지니고 있는 문제점이 많은데, 이를 해소할 수 있다면 이것이 곧 기업 체질을 강화할 수 있는 지름길이 될것이다.

즉, 규모의 경제를 실현할 수 있는 규모로 시설 개체, 주먹구구식 기업 경영에서의 탈피, 자동화를 통한 1인당 생산성의 향상, 골판지원지 생산 ⇒ 골판지 생산 ⇒ 골판지상자 생산, 판매를 한 회사에서 완료하는 일관생산체제 구축을 통한 물류비, 관리비, 창고보관비 등 제반 비용 절감, 전사적 품질 경영체제의 확립, 골판지 업체와 협조 또는 주도적으로 신수요를 창출하거나 대체수요를 유발시키는데 앞장서야 한다.

## II. 골판지원지공업 구조 조정 전망과 대응전략

국내 골판지원지 공업은 향후 다음과 같은 방향으로 구조 조정을 전개해 나가는 업체만이 치열한 경쟁에서 살아 남을 수 있을 것이다.

첫째, 고속화, 광폭화, 자동화된 대형 설비로의 전환이다. 현대는 규모의 경제가 있어야 경쟁력을 갖출 수 있다. 특히, 종이 제조와 같이 장치산업에서는 그 효과가 더욱 클 수 밖에 없다. 또한 급속하게 인건비가 증가하여 제조원가 중 인건비 비중이 커지는 상황 하에서는 설비의 자동화를 통하여 인건비가 원가에 미치는 영향을 감소시켜야 한다.

둘째, 원지·골판지·제상에 이르기까지 일관화된 생산체제로의 전환이다.

언제까지나 골판지 및 제상 업종을 중소기업 고유업종으로 묶어 둘 수는 없다. 특히, 현재와 같이 외환 부족으로 인하여 IMF의 외환 지원 속에서는 스스로 시장 경쟁력을 갖추지 못하면 쓸어질 수 밖에 없다. 따라서 정부는 골판지 고유 업종이라는 온실을 거둬 내 골판지원지 업체든 골판지 업체든 아니면 제상 업체든 스스로 경쟁력을 갖출 수 있는 업체만이 살아 남을 수 있도록 하여야 하며, 업체들은 업체 나름대로 골판지원지 업체간이나 원지-골판지-제상 업체간

인수 합병이나 전략적 제휴를 통하여 각 업체가 지닌 능력을 합치므로써 시너지 효과를 발휘하여야 한다.

셋째, 품질 좋고 저렴한 원료를 안정적이고 지속적으로 공급받기 위한 국내·외 공급원을 확보하여야 한다. 제조원가 중 주원료의 비중이 어느 업종보다 큰 업종인 관계로 품질 좋고 저렴한 원료를 안정적이고 지속적으로 공급받는 것은 경쟁력을 갖추고 이익을 실현하는데 무엇보다도 중요한 일이라 하겠다. 그러나 국내의 삼림 여건이나 펄프 생산 여건, 펄프의 구입 방법 등을 감안할 때 저렴한 원료를 공급받겠다는 것은 난망한 실정이며 국내 고지의 수급 방법이나 품질 상태를 볼 때 품질 좋은 원료를 공급받겠다는 것도

또한 어려운 일이다. 따라서 국내뿐만 아니라 해외에 대규모 조림지의 개발을 통해 펄프 생산을 직접하여 조달하거나 해외 펄프 회사의 인수나 지분 참여를 통해 펄프를 저렴하고 안정적으로 공급받을 수 있도록 하여야 한다.

물론 단독 투자가 어려울 경우에는 국내 업체간의 컨소시엄 구성을 통해서 투자할 수도 있다. 또한 국내 고지의 품질을 향상시키기 위해서는 고지의 분류 수거가 선행되어야 하며 이를 위해서는 분리 수거한 고지 업체에 대한 차별 단가 적용 등 분리 수거가 활성화될 수 있는 분위기를 골판지 업체뿐만 아니라 제지업체 전체와 정부가 나서야 한다.

넷째, 전사적 품질경영체제의 확립이다.

현재 세계적 조류는 최종 제품의 품질기준 적합 여부가 아니라 한 제품을 생산하기 위해 원료 구매 단계에서부터 최종 제품의 판매 및 판매 후의 A/S에 이르는 전 과정이 고객 만족을 위해 기업 체제를 어떻게 구축하여 운영 하고

있는가? 하는 것에 초점이 맞추어져 있다 하겠다. 따라서 기업은 품질 기준에 적합한 제품의 생산뿐만 아니라 제품을 생산하기 위해 필요한 원료를 품질 기준에 적합한 원료를 구매할 수 있도록 하고, 제품의 판매 방법과 판매된 제품에 대한 A/S를 확실하게 할 수 있는 체제를 구축하여야 하며, 이러한 일련의 활동이 규정에 의하여 문서화되고 추적 가능하도록 하여, 동일한 잘못이 반복되지 않도록 품질경영체제를 구축하고, 최고 경영자로부터 말단 직원에 이르기까지 고객 만족을 위해 최선을 다 할 수 있도록 하여야 한다.

다섯째, 신수요 창출과 대체수요 유발을 통한 시장 규모를 키워야 한다.

지금까지 골판지원지 업체는 경제 규모의 확대에 따라 자연적으로 증가하는 골판지 포장 수요에 편승하여 그 과실을 손쉽게 따먹어 왔다고 생각한다

그러나, 수요의 자연 증가는 한계에 부딪혀 점차 둔화될 수 밖에 없으며, 이것은 일본의 예에서도 극명하게 나타나는 결과라 할 수 있다. 따라서 업체들은 한정된 시장에서 세 살 깎아 먹기식 경쟁은 지양하고 골판지의 총수요를 키울 수 있는 방안을 강구하여야 한다. 특히, 종이상자의 수요 창출은 지함 업체나 골판지 업체, 골판지원지 업체만을 위한 수요 창출이 아니므로 배추를 비롯한 야채류 및 근채류의 포장화, 수입지의 수입 억제 등과 같은 신수요 창출이나 대체수요 유발을 위해 상자-골판지-골판지원지 업체가 함께 노력하여야 한다. 또한 골판지나 골판지상자의 일본내 사용현황 등을 벤치마킹하는 노력도 병행하여야 한다.

지구환경정화 CAMPAIGN

셋강이 살아야 큰 강이 삽니다.

Save Our Streams