

한국지기공사 김순철 사장

# 잘 나가는 회사의 경영기법은 연구 대상이다

**일본** 도기회사(日本陶器會社)가 내포장용으로 미국에서 편면골판지를 수입한 것이 1908년이다. 이 때 령고의 창업자 이노우에 테이지로(井上貞次郎)는 이것을 보고 목화씨들을 이용하여 편면골판지를 만들었다.

그래서 2009년이 되면 령고의 역사는 100년이 된다. 이 100년이 되는 2009년을 기념하기 위하여 여러 가지 행사를 준비하고 있는데, 그 중의 하나가 현재까지의 령고 사세를 정리하고 금후의 령고의 진로를 설명하고 있는데 그 개요를 보면 다음과 같다.

령고는 2002년 현재 국내에 골판지공장 26개소, 지기(紙器) 인쇄공장 4개소, 제지공장 5개소, 연구소 2곳과 100개의 관련회사를 거느리고 있다.

2001년도의 영업실적을 보면, 판지생산량이 2,125,000톤으로 일본국내 2위(18.3% 점유율), 골판지·지기 생산량이 30억 5,700만㎡으로 일본국내 1위(22.4% 점유율)뿐 아니라 연포장(軟包裝)과 포장기계도 제작판매하고 있는



김순철 사장 / 한국지기공사

www.kpaper.co.kr  
letter@kpaper.co.kr

종합포장회사로서 2001년도 연결매상고 3,800억부이었다.

1900년에 싱가포르, 말레이시아, 태국 등의 투자를 시작으로 현재는 중국, 싱가포르, 말레이시아, 태국, 인도네시아, 필리핀 등의 6개국에 22개 사, 25개 공장을 가지고 있다.

이들 해외 투자공장의 실적을 보면(2001년), 골판지 원지가 20만 톤(일본 령고 생산의 10% 정도), 골판지가 11억㎡(일본 령고 생산의 33%)이었다.

ICCA(국제골판지협회)의 통계에 의하면, 2001년도의 동남아 5개국(싱가포르, 말레이시아,

태국, 인도네시아, 필리핀)의 생산량은 60억㎡(우리나라의 약 2배)에 불과하지만, 중국은 벌써 일본의 생산량과 비슷한 131억㎡에 달하고 있다(2001년도 일본의 생산량은 133억㎡).

중국은 벌써 우리나라 생산량의 4배가 넘는 131억㎡를 생각하고 있지만 그 증가추세는 금후로도 전망이 밝아 령고는 大連공장(2003년 5월 준공예정, 600만㎡ 월 생산능력), 無錫공장(2003년 중 준공예정, 200만㎡ 월 생산능력)의 투자를 진행중이고 동남아의 인도네시아 Slavaya공장(2003년 가을 준공예정, 250만㎡ 월 생산능력)에도 신규 투자를 하고 있다.

## 해외 투자의 규모는 어느 것이 적정할까?

령고가 해외 시장의 투자에 성공한 것은 다음의 세 가지 원칙을 적용했기 때문이라고 자평하고 있는데, 그것은 현지화(現地化), 집약화(集約化), 협업화(協業化)의 원칙을 고수했기 때문이라고 한다.

## 신년칼럼

그러면서도 해외무역에서 가장 유능한 동업자를 맞이한 것이 큰 비결이라고 말한다. 하나에서 열 까지를 모두 일본사람이 해야 한다는 사고를 버리고 가급적이면 현지 사람과 협동해온 것이 큰 소득이라고 믿고 있다.

동남아, 중국에는 금후 얼마만큼 투자를 해야할 것인가는 그 한계를 일본 국내 투자의 20%선으로 가상하고 있다.

렝고 이외에도 일본의 모리시교(森紙業)가 大連에 250~300만㎡ 규모를 운영하고 있으며 靑島에도 새로운 plant를 검토하고 있다. 또 니혼시교(日本紙業)가 蘇州에 월산 100만㎡, 오오지세이시(王子製紙)가 靑島에 월산 50만~70만㎡ 시설을 가지고 있다.

동남아와 중국 시장에서 해외 자본사(海外資本社)와 결합되는 회사는 Stone Container(6개 공장), 싱가포르의 Central Package(5~10개 공장), 대만의 正隆(上海, 廣東, 靑島), Weyerhaeuser, SCA(각 1~2개 공장)를 비롯하여 일본계의 모리시교(大連에 250~300만㎡ 공장 운영중이고 靑島에도 진출 계획) 등으로 그 규모나 투자면에서 렝고와 비교가 되지 않는다.

현재까지의 총투자액은 200억 ¥인데 중국과 동남아공장에 각기 50% 정도씩(100억 ¥)이 투자되어 왔지만, 2003년 중 大連의 신공장과 無錫의 신공장 투자에 40~45억 ¥이 추가될 것이므로 중국의 대동남아 투자액이 50%

를 상회할 것이다. 중국에 있는 골판지공장의 종업원은 총 4,000명으로서 매상대비 과다한 인원이어서 지금부터 구조조정을 해야 할 것을 검토하고 있다.

렝고라고 해서 특별한 새로운 시설을 가진 것은 없고 생산제품 또한 일반골판지가 주종을 이루고 있다. 그럼에도 어째서 이와 같은 단독 선두를 달리고 있는지 그 경영기법을 배워야 할 것이다. 대만의 최대골판지 회사이면서 현재는 중국시장에서 렝고와 결합하고 있는 正隆그룹도 한때는 렝고가 경영지도 해줬던 사실은 음미해볼 일이다.

2003년 새해 아침

