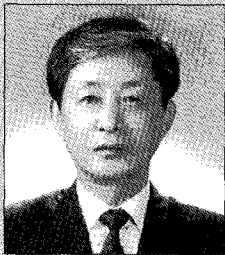


# 골판지포장산업의 경영개선을 위한 제언



조병한 부사장  
(주) 월산

## 1. 골판지포장 시장의 변화

1970년대 초기 공업화과정에서 매년 20% 이상의 고속성장을 시현해왔던 골판지포장산업이 포장다수요부문인 경공업산업의 퇴조가 두드러지게 나타나고, 다방면에서 구조조정이 일어난 IMF체제 이후, 수요의 둔화현상과 설비의 고속·광폭화 현상이 교차하면서 공급이 수요를 초과하는 상황이 나타나게 시작했다.

우리나라의 제조업체들은 중국의 급부상과 대기업의 생산거점 해외이전, 원자재가격 상승이라는 대변혁의 소용돌이에 휘말리고 있으며, 우리 골판지포장산업의 현주소도 마찬가지로 '시계제로'라는 말이 적절한 표현일 정도로 급변하고 있는 상황에 놓여있다.

아울러 경제수준의 발달로 생활수준이 향상되면서 90년대 들어 비포장 농산물의 포장상품화, 포장의 고급화 등이 이루어지고, 2000년 대들어 산업부문에 디지털화가 진전되면서 흡소핑, 택배포장이라는 새로운 포장수요가 등장하게 되는 등 포장재 수요패턴도 상당한 변화를 가져왔다.

\* 시대별 주력 골판지포장 수요분야

구 분	70년대	80년대	90년대	2000년대
주력시장	신발, 섬유	경공업, 섬유	농산물, 가전	농산물, 신유통 (흡소핑, 택배 등)

## 2. 골판지포장산업의 열악한 기업 환경

### 1) 원자재 수급 불균형 심화

지난 95년도까지 국내 골판지원지의 해외 수출은 극히 미미한 수준이었으나, 96년부터 수출이 개시된 이래 IMF사태를 계기로 급기야 수출산업으로서의 양적 규모에 도달할 정도가 되었다.

이에 반하여 골판지원지의 수입은 급격히 감소되어 결국 포장자원의 국내유입보다 해외유출 초과현상이 정착되어 구조적인 원자재난을 매년 겪고 있는 처지가 되었다. 제작년 11월부터 골판지원지 파동이 나면서 지난해 3월까지 극심한 원자재난을 겪어온 점과 인상 물에 있어서 50% 이상 급등하였던 초유의 사태가 이를 반증해주고 있다.

이러한 현상은 골판지원지가 수출산업으로 정착되면서부터 미국, 중국의 경기변화에 민감하게 영향을 받으면서 폐지, 펄프 및 골판지원지의 국제적인 재고 동향과 생산주기에 의해 가격 등 변동성이 크게 나타나게 되어 국제시황에 종속되는 구조가 이루어졌음을 의미하고 있다.

### 2) 업계 협력을 통한 경영개선 의지 미흡

제품의 부가가치율이 낮으면서도 과당경쟁이 상존하고 있는 골판지포장산업계는 수익 극대화의 조건으로 매출 증대보다는 내부 관리능력 개선의 통하여 비용을 줄이고 효율을 향상시키는데 있다. 매출액 대비 원부자재 점유비가 80%수준에 이르는 경영현실에서 구입비용의 절감과 원자재의 효율적 사용 및 관리, 생산효율의 증대야말로 기업경영의 최고선이라고 표현한다 해도 과언이 아닐 것이다.

이러한 방법으로는 개별기업들이 각자의 의지로 해소될 수 있는 것이 있을 것이며, 구조적인 문제에 대하여는 업계간의 협력과 신뢰를 통하여 해결할 수 있을 것이다. 골판지포장업계에서는 개별기업 입장에서는 더 이상의 절감 요인이 없을 정도로 경영혁신을 하고 있으며 어느 업종 못지않은 경영정보의 상호교류를 실천하고 있다고 보지만, 정작 구조적으로 해결해야 할 핵심들을 간과하고 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다.

우리골판지포장업계 상위 기업의 경우 다소 차이는 있겠지만, 골판지원지 상시재고는 수십 가지 지중에



약 1만 톤 이상을 각자가 보유하고 있는데, 비축창고의 재고조사를 한다면 거의 90% 이상이 동일한 지종일 것이다. 만일 지종을 통일 단순화할 수 있는 표준화(안)을 마련하고, 개별 기업간 이해관계가 다를 수는 있겠지만, 특수 지종에 대한 공동창고 개념 등을 도입한다면 재고비용을 절감할 수 있을 것이며, 창고 부지의 생산 시설화를 통한 기업이윤 창출이 충분히 가능할 것임에도 정작 중요한 핵심을 아는지 모르는지 간과하고 있다는 점이다.

### 3) 골판지포장업계의 적자산업화 지속

원자재가격이 오르고 수급이 불안할 경우 원자재가격 인상에 연동하여 제품가격을 인상시킬 수 있다는 것이 일반적인 시장원리라면, 골판지시장원리는 원자재가격이 올라도 제품가에 연동시키기 매우 어려운 구조를 안고 있다. 이러한 현상은 골판지포장시장의 위축과 생산설비의 초과잉 현상으로 인한 과당경쟁 현상이 복합적으로 작용되어 결국 적자산업화로 전락시키는 요인이 된다.

적자산업화의 장기화는 새로운 투자욕구를 일으키지 못해서 산업의 역동성을 해치게 되고, 결과적으로 제품의 경쟁력을 잃게 만들어 골판지포장산업의 위기를 불러오게 되는 것이다.

지금과 같이 포장다수요분야인 경공업 산업과 가전 산업의 해외이전은 국내 전통적인 포장시장의 대변화를 가져오게 했으며, 새로운 수요부문의 개척을 지상과제로 삼게 하였다.

### 3. 골판지포장산업 경영혁신을 위한 제언

골판지포장재는 재활용과 경제성 및 사용 편의성 등을 무기로 오늘날 까지 대표포장소재로 군림하고 있지만, 만일 이러한 장점을 보유한 포장소재가 등장하게 된다면 골판지포장은 어떻게 될 것인가, 또는 과당



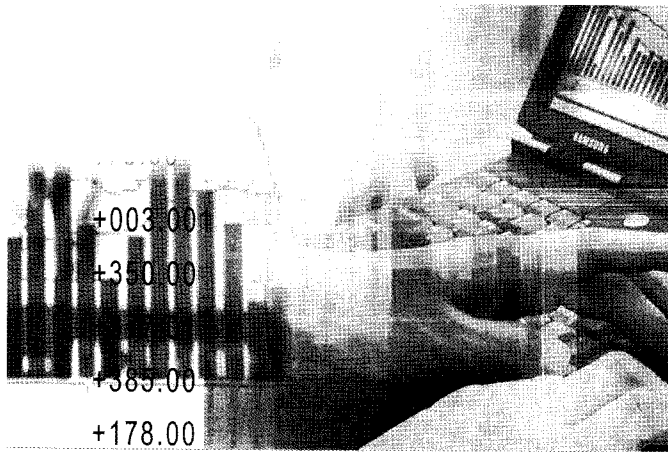
경쟁에 의한 장기적인 적자산업화로 노후산업으로 정체된다면, 품질과 가격에 있어 다른 포장소재에 대하여 경쟁에서 살아남을 수 있는가라는 지적에 무엇이라고 답할 것인가.

#### 1) 변화에 순응하는 유연성을 확보하자

우리는 한 시대를 풍미했던 연탄제조업, 공중전화기제조업, 시티폰사업자 등이不知不觉 간에 사라졌던 경험을 기억하고 있다. 이와는 달리 영화산업은 텔레비전이 흑백에서 컬러화 되면서 일시적으로 사양화의 길을 걸었었지만, 지금은 잘나가는 산업으로 재등장하였으며, 연탄제조업체가 도시가스 업으로 업종을 전환한 경우에는 건실한 기업으로 변신할 수 있었다.

여기에서 교훈을 얻는다면 변화하는 상황에 적절히 대처한 산업은 지속될 수 있었고, 변화되는 시장을 읽어내지 못한 산업은 순식간에 경쟁대열에서 사라졌다는 것을 알 수 있었다는 것이다.

우리 골판지포장산업도 변화하는 시장조건을 읽어내지 못하면서, 또는 시장에서 요구하는 바를 수용하지 못하면서 현실에 안주한다면, 누가 지속성장 가능



간 경쟁을 벌여왔는데, 이는 과당경쟁과 저가 출혈경쟁을 가져오고 결국 적자산업화의 나락으로 빠지게 하는 결과를 낳아왔다. 적자산업의 장기화는 새로운 투자이익을 접게 하여 궁극적으로는 노후 산업화하고 경쟁력의 상실로 나타난다. 그렇기 때문에 가격 일변도 경쟁요소에 품질, 기술, 서비스 등을 포함시켜 다양화한다면 업계 내 만연된 불신과 패배주의적 가치를 극복할 수 있는 효과적인 전략이 될 것으로 믿고 있다.

한 산업이라고 인정할 수 있겠는가.

따라서 이 시대가 요구하는 정확한 트렌드를 이해하는 것, 즉 새로운 기능성 골판지포장재를 개발하고, 기술혁신과 시장 확대 전략을 수립 실천하는 것이야말로 무한 경쟁에서 살아남을 수 있는 생존조건이고, 산학연이 한마음으로 지향해야 할 과업이라 생각한다.

### 2) 신시장 창출을 통한 파이를 키우자

포장시장의 성장둔화에 대응한 또 하나의 대안은 부가가치를 키우는 새로운 기술을 개발하여 접목시키는 것이다. 골판지포장제품에 기능을 부여한다든지, 고기술을 접목시킴으로서 부가가치를 제고시키는 방향으로 기술을 개발해야 할 것이며, 파이를 키우기 위한 새로운 시장을 찾아내는 노력을 전력투구해야 한다는 것이다.

### 3) 경영정보의 교류를 통한 업계간 협력을 공고히 하자

이상과 같이 시장을 키워내는 것 이외, 업계에서 실천해야 할 일은 비효율을 극복하고 경영합리화를 통한 체질개선을 실현해야 한다는 점을 들 수 있다.

이를 위하여

첫째, 우리 골판지포장업계는 오직 가격만으로 업계

둘째, 각사의 비축창고에 쌓여진 골판지 지원지의 몸집을 가볍게 하여 구입 및 재고비용의 부담을 덜어내고 유사지종의 통폐합과 특수지종의 공유를 통해 업계 표준화의 틀을 확보함으로써 경영혁신의 시발점으로 삼을 수 있어야 할 것이다.

셋째, 원재료 비중이 80%에 육박하고 있는 골판지포장업계의 현실을 직시할 때 무분별한 거래 확장으로 부실이라도 한번 안게 된다면 심대한 경영상의 타격을 입게 된다는 점에서 거래처 관리가 매우 중요한 경영관리 요소로 되어 있다. 이러한 확산 위주 경영전략을 펼쳐온 골판지포장업계에서는 수익률 관리로의 전환이 쉽지 않은 변화이겠지만,

기업 생존과 직결된 문제라는 점을 인식해야 할 것이다.

따라서 각사는 리스크 관리에 대한 대응력을 높여야 할 것이며, 부실 징후에 대한 업계간 정보 교류를 한다면 시장의 건전 발전에 상당한 기여를 할 수 있을 것이라 판단된다.

이를 위해 치밀한 골판지포장조합 차원에서 골판지포장산업에 대한 정밀한 시장 분석을 실시함으로써 골판지포장시장의 패턴을 점검하고, 생산능력의 적절한 조화와 업계간 경영정보 교류 등 협력시스템을 강력히 구축해야 한다는 점을 제안한다.