

昌信製紙工業株式會社

吳 相 洛

吳吉守氏는 1966年 10月 昌信製紙工業株式會社 專務 兼 工場長이 되었다.

그는 한 때 永登浦一帶의 鐵工業界에서는 手腕있는 經營者로 定評있는 사람이 있었다. 그는 서울에서 發刊되는 某 日刊新聞社의 工務局長으로 在任한 일이 있었으며 當時 그 新聞社의 社長이 있던 安一泳氏가 會長으로 있는 昌信製紙工業株式會社에 入社하게 되었던 것이다. 이 會社의 前任 工場長은 赤字運營에 대한 責任問題로 社長과 正面 충돌이 있는 後 退社하고 말았기 때문에 그 자리가 3個月間 空席中이어서 安會長의 권고로 製紙業界에 발을 들여 놓게 되었다.

그러나 그는 製紙業關係에 손을 대기는 이번이 처음이어서 우리나라 製紙業의 歷史의인 背景이나 全般的인 現況, 當面하고 있는 問題點등에 전혀 어두웠기 때문에 빠른 時日안 에 이 會社의 內容은 물론이고 製紙業一般에 대하여 可能的 限 여러가지를 把握하고자 比 尙한 努力을 하였다.

產業의 背景

韓特紙(닥나무<楮> 껍질로 만드는 在來의 종이) 만을 生産하여 오던 우리나라는 日帝 時에 新義州에 王子製紙가 設立되면서 부터 비로소 洋紙生産을 開始하게 되었다.

解放直後 南韓에 있던 14個所의 製紙工場中 兩面紙를 生産할 수 있도록 近代의 施設을 갖춘 長網式 製紙工場으로는 現 高麗製紙의 前身인 北鮮製紙 뿐이었고 餘他의 工場은 老朽한 丸網式 抄紙機로서, 休紙를 再生하여 低級紙類를 生産하였는데 年間生産能力은 約 25,000 M/T 이었으나 生産實績은 겨우 5,000 M/T 内外에 不過하였다.

그 後 政府樹立에 뒤따르는 急激한 需要에 刺戟되어 1949年 現在의 製紙工場數는 22個 所로 늘어났고 年間生産實績도 8,000 M/T 에 達하였으나 6.25動亂으로 因하여 製紙施設의 70% 以上이 破壞되고 말았다.

그러나 繼續되는 經濟再建에 힘입어 長網式의 大規模 製紙工場이 續出하기 시작하였고

筆者: 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 商科大學教授
이 事例는 本研究所 金用憲 補助研究員의 도움으로 작성된 것이다.

1966年 8月末 現在 우리나라는 新聞用紙 生産工場이 3 個所, 白上紙 및 印刷用紙 生産工場이 3 個所, 「크라프트」(kraft) 紙 生産工場이 5 個所, 그 밖에 片面印刷用紙, 板紙, 片面薄葉紙등을 生産하는 50 餘個 丸網 製紙工場을 保有하게 되었다.

國內 紙類 生産品目を 살펴보면 1953 年부터는 薄葉紙가, 1954 年부터는 片面「크라프트」紙가, 그리고 1958 年부터는 白上紙(模造紙)가 1960 年부터는 兩面「크라프트」紙와 「마니라」(Manila) 板紙가 生産되었고 1961 年부터는 書籍印刷用紙가 最初로 國內生産을 시작하게 되었다. 이리하여 現在 우리나라는 一部 特殊紙인 轉寫紙, 「바라이타」(baryta)紙, 「트레이싱」(tracing)紙, 電氣絶緣紙등을 輸入에 依存하고 있는 외에는 新聞用紙, 印刷用紙, 크라프트紙, 板紙등 主要紙類를 國內生産으로써 自給하고 있다.

<表 1> 紙類의 用途別 需要比率

用 途	%	
1. 文化需要: 印刷·出版·教育·官廳·事務用品·醫療	36.7	
2. 産業需要(61.1%):	紙 製 品	28.0
	商 業	12.6
	煙 草	4.9
	化 學 藥 品	1.8
	외 司 스	1.7
	纖 維 衣 類	1.6
其 他	10.5	
3. 家庭需要	1.8	
4. 輸出	0.4	

<表 2> 紙類 및 同製品 製造業의 生産指數 推移

	1960	1961	1962	1963	1964	1965
紙類 및 同製品	100.0	122.3	145.4	176.8	178.1	190.3
全 製 造 業	100.0	104.3	121.8	137.8	147.2	177.5

<表 3> 紙類 및 同製造業의 比重(1) 單位: 百萬원

	全製造業(A)	紙類 및 同製品 製造業(B)	B/A
1965 生 産 額	269,076	9,167	3.4(%)
附 加 價 值	109,732	3,731	3.4
1960 生 産 額	59,734	1,625	2.7
附 加 價 值	21,865	694	3.1

製紙業의 産業上 比重과 紙類製品, 需給狀況을 調査하기 위하여 吳專務는 다음과 같은 資料를 入手하였다. (<表 1> 부터 <表 7> 參照).

<表 4> 紙類 및 同製品의 製造業上의 比重(2)

	區 分	附加價値(百萬元)	製造業上의 比重(%)
1	織 維	19,178	17.5
2	飲 料 品	10,910	9.9
3	化 學	10,474	9.5
4	煙 草	10,300	9.4
5	食 料 品	7,880	7.2
6	유 리 및 土 石 製 品	7,306	6.6
7	石 油 및 石 炭 製 品	6,064	5.5
8	一 次 金 屬	5,581	5.1
9	輸 送 用 機 器	4,131	3.7
10	紙 類 및 同 製 品	3,731	3.4

<表 5> 紙類別 生産推移 (單位: M/T)

	合 計	新聞用紙	白 上 紙	印刷用紙	크라프트紙	板 紙	其他紙類
1960	54,825	26,912	8,877	—	2,403	3,256	13,377
1961	66,707	32,688	13,034	180	5,072	5,082	10,651
1962	107,568	37,647	16,924	2,035	8,053	7,186	35,723
1963	122,582	41,743	16,529	6,354	12,947	8,991	35,955
1964	129,833	42,955	17,931	8,667	16,165	13,135	30,380
1965	139,014	45,397	19,038	9,353	20,682	19,891	24,653

註: 其他紙는 韓國製紙工業聯合會 非會員工場 實績包含.

<表 6> 年度別 紙類輸入推移 單位: M/T

	合 計	新聞用紙	白 上 紙	印刷用紙	크라프트紙	板 紙	其他紙類
1960	33,099	15,741	7,108	1,039	2,986	29	6,196
1961	18,112	8,589	584	101	2,442	22	6,374
1962	14,489	5,547	—	1,039	967	686	6,250
1963	7,149	3,139	—	412	766	280	2,552
1964	7,791	5,185	60	87	1,102	86	1,271
1965	5,272	2,062	40	68	1,541	104	1,457

註: 表 5 와 同一.

<表 7> 主要紙類 自給率 (%)

	全 體	新聞用紙	白 上 紙	印刷用紙	크라프트紙	板 紙	其他紙類
1960	62.4	63.1	55.5	64.1	44.6	99.1	68.4
1965	96.3	95.7	100.0	99.3	93.0	99.5	94.5
增 減	33.9	32.6	44.5	35.2	48.4	0.4	26.1

會社의 背景

昌信製紙株式會社は 1964 年, 現在の 社長인 李昌九氏가 軍에서 除隊하면서 자기의 全資力을 기우려서 1,500 萬원을 投資하여 設立하였다.

그 當時만 해도 李社長은 製紙業自體에 대해서 잘 알지 못하였기 때문에 장인을 通하여 알게 된, 多年間 製紙業에 從事하던 崔鍾文氏를 工場長으로 起用하고 設立 初期부터 손을 잡고 일을 하게 되었다.

事業에는 첫번째로 손을 대었기 때문에 李社長은 여러가지 面에서 細心한 注意를 기우렸다. 即 이 會社의 主生産品인 「크라프트」紙類나 化粧紙類의 需要가 增加一路에 있어서 當時의 既存生産工場의 生産能力만으로는 實需要에 應하지 못하고 있었음을 化粧紙加工業을 하고 있던 親舊 金永浩氏의 工場에서 直接 보았을 뿐 아니라, 一般的으로 中小企業의 倒産率이 比較的 높은데도 불구하고 製紙工業分野는 例外로 지난 4年間 거의 倒産한 會社가 없었고 收益性의 面에서도 매우 有利한 事業이라는 一般業界의 展望을 근거로 自信을 가지고 創立에 나섰던 것이다.

製紙業界의 同業團體로는 韓國製紙工業聯合會와 韓國製紙工業協同組合이 있어서 前者의 會員들은 主로 大規模의 「리더」級業體들로 構成되어 있으며 加入會員이 26 個會社로서 이 聯合會의 이름으로 「製紙」라는 機關紙를 月刊으로 내고 있으나 後者は 大部分이 群小製紙會社와 加工會社들이 加入하고 있다. 昌信製紙는 規模나 生産能力으로 볼 때 後者에

<表 8> (1965年度) 韓國製紙工業聯合會會員 年間工場別 生産量

單位:M/T

順位	工場別	生産量	%	順位	工場別	生産量	%
1	A	19,256	17.8	15	O	1,133	1.1
2	B	12,828	11.9	16	P	1,101	1.0
3	C	12,100	11.1	17	Q	860	0.8
4	D	10,871	10.1	18	R	781	0.7
5	E	9,362	8.7	19	S	753	0.7
6	F	6,925	6.4	20	T	733	0.7
7	G	6,133	5.7	21	U	689	0.6
8	H	5,887	5.5	22	V	470	0.4
9	I	4,408	4.1	23	昌 信	358	0.3
10	J	3,645	3.4	24	W	294	0.3
11	K	3,249	3.0	25	X	183	0.2
12	L	2,424	2.2	26	Y	119	0.1
13	M	2,187	2.0				
14	N	1,302	1.2		合 計	108,051	100%

加入할 경우 中堅會員으로 활약할 수 있었을 것이나 그러기에는 李社長의 自尊心이 허락치 아니하여 前者에 加入함으로써 結果적으로는 同僚會社間에 對外活動을 活潑히 展開하여 얻을 수 있는 有利點(예를 들면 輸入팔프를 配當받는 일)이 別로 없음은 勿論이고 會費의 納付도 5個月씩이나 밀리는 형편이어서 聯合會에는 이름만 加入되어 있을 뿐이고 아무런 惠澤도 받을 수 없는 處地에 놓여 있다. 每年 集計되는 生産統計를 보면 <表8>에 나타난 바와 같이 下位그룹을 벗어나지 못하고 있다.

그러나 지난해 紙類別 生産統計에 의하면 이 會社는 片面「크라프트」紙 國內總生産量의 19%를 차지하였고 化粧紙類는 23%를 占하고 있었다.

吳專務가 처음 와서 제일 먼저 느낀 것은 社內 분위기가 매우 萎縮되어 있어서 積極性 있는 勤務態度를 一般從業員들 사이에서 찾아보기가 힘들었다는 점이었다.

심지어 社員은 昌信製紙社員임을 다른 사람에게 알리기를 꺼려서 會社「마크」가 들어 있는 「뱃지」를 거의 달고 다니지 않았다. 뿐만 아니라 그 地域社會 내의 對人關係나 社員個人의 私生活마저도 活氣가 없어 보였다.

그가 알아 본바에 의하면 工場所在地인 永登浦一帶에는 많은 額數는 아니지만 債權者들이 여러 곳에 散在해 있어서 이를 速히 返濟하지 않는 限 社員들의 勤勞意慾을 높이기가 어려울 것이 分明하지만 未拂勞賃조차도 完全히 解決하지 못하고 있는 지금의 資金事情으로 당장 解決하기가 어려운 일이었다. 이 債務關係는 주로 前任工場長의 退社를 前後해서 發生한 會社手票의 不渡事件으로 말미암아 約 5個月間 工場이 連休中일 때 社員들의 給料一部와 그밖에 經常費를 調達하는 方法으로서 外上去來를 最大限 利用했기 때문에 發生한 것이라고 한다.

生 産

이 會社의 工場施設은 抄紙室, 調成室(叩解室), 汽缶室, 揚水室, 電氣室, 實驗室로 나눌 수 있는데 調成室에는 叩解機(beater)가 5基 設置되어 있어서 作業量이 많을 때에는 全部 稼動되지만 많지 않을 때에는 2基만으로도 充分하고 抄紙機는 丸網式으로, 1964年 永登浦에 있는 東一機械製作所에서 製作 設置한 것이었다.

主要生産品으로는 片面「크라프트」紙와 「크라프」紙(通名 包裝用 주름紙) 및 化粧紙가 있는데 原料의 構成性分으로 보아 片面「크라프트」紙와 「크라프」紙는 거의 同一한 것이다. 즉, 抄紙室의 最後 生産工程에서 技術的 處理를 加하여 종이에 주름이 잡히도록 한 것을 「크라프」紙라고 부르는데 片面「크라프트」紙는 兩面「크라프트」紙에 比하여 製品의 用途가

制限되어 있지만 이 회사의 施設로는 兩面紙 生産이 不可能하다.

製品別 原料配合은 <表 9> 와 같다.

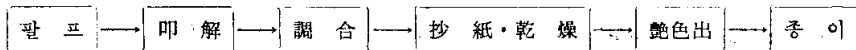
(表 9) 主要製品別 主原料配合 比率表 (M/T當)

原料別	製品別	片面크라프트紙 및 크래프紙類				化粧紙		
		A 級	B 級	C 級	防水紙	A 級	B 級	C級(borwn)
(pulp類) B.S.P.	U.K.P.	1,100				1,100		
(紙屑類) 白上紙屑							1,330	
크라프트紙屑 및 板紙屑			730	430	1,430			1,430
合 紙 屑			700	1,000				
合 計		1,100	1,430	1,430	1,430	1,100	1,330	1,430

이때 原料의 配合比率은 受注時的 條件이나 要求에 따라 달라질 수 있으나 그 配合比率에 따라 紙質의 破裂度, 인력, 장력, 색도 등에 差異가 생긴다.

原料가 入荷되면 「팔프」는 選別過程을 거치지 않고도 叩解機에 投入하지만 破紙나 紙屑類가 大部分을 차지하는 이 工場에서는 우선 選別場으로 보내진다. 日當 60 원을 받는 女工들이 選別班長의 指揮 아래 作業을 하는데 60~100kg 식 다발로 묶어진 破紙를 購入할 때 대개 板紙크라프트紙(破紙袋類로 시멘트紙袋나 肥料紙袋가 大部分이다.) 合紙(低級の 紙函類) 模造紙屑 등으로 區分되어 있기는 하지만 다발을 풀면 原料를 使用할 수 없는 内容物이 많이 섞여 있기 마련이어서 普通 20%~30%의 「로스」가 생긴다.

종이가 만들어지는 生産工程을 概略的으로 살펴보면 紙種에 따라 多少差異가 있으나 一般的으로 洋紙는 다음의 4段階로 大別할 수 있다.



1) 叩解(beating)

叩解란 「팔프」를 叩解機를 使用하여 水中에서 切斷, 粉碎하여 纖維素가 잘 엉키도록 하는 作業이다.

2) 調合

紙質을 向上시키기 위하여 各種藥品을 加하는 段階로서 強度를 높이는 「사이징」(sizing) 着色, 調整作業 등으로 되어 있다.

3) 抄紙

紙料(팔프液)를 濾過鐵網 위에 옮겨서 물기를 빼고 纖維를 結合, 膠着하여 紙層을 形成하는 工程으로서 製紙工程中에서 가장 중요한 段階이다.

4) 艶出・捲取

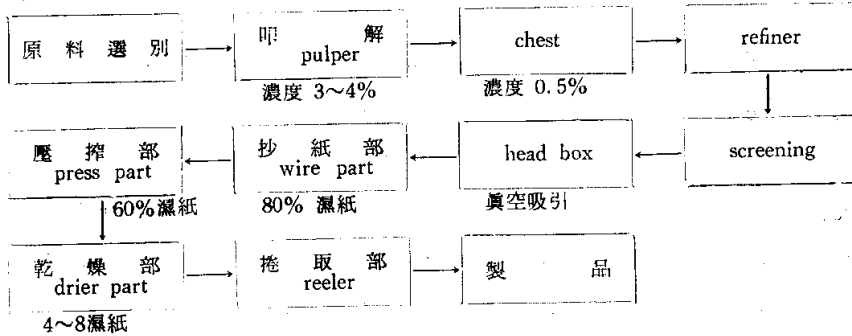
前段階에서 「드라이어」(drier)에 의하여 乾燥된 종이는 光澤을 내기 위하여 光澤「로라」(roller)에 종이를 걸면 壓力에 의하여 表面이 平滑해지고 光澤이 생기게 된다.

이와 같이 하여 製造된 종이는 捲取機에 의해서 自動的으로 감겨지거나 必要에 따라서는 裁斷機에서 所定의 크기로 切斷하여 包裝한다.

製紙工程의 中心은 抄紙工程이며 使用되는 鐵網의 種類에 따라 長網式抄紙機와 丸網式抄紙機로 나눌 수 있는데 이 會社의 生産工程을 살펴 보면(〈表 10〉 参照) 選別場에서 卍解室로 運搬된 原料가 「비타」 속에서 3~4%의 濃度로 卍解되는데 이것을 卍解室 바로 아

(表 10)

工 程 圖



래 層에 있는 「체스트」로 내려 보내기 前에 必要한 藥品을 投入해서 混合을 시키고 그 곳에서는 粉粹纖維를 다시 0.5% 程度로 捰게 한 뒤에 「스크리닝」(screening)까지 끝나면 「와이어」(wire) 網위에서 紙層을 이루기 시작한다. 이 紙層이 그 다음 段階에 와서는 密着해서 함께 돌아가는 毛布(이 毛布는 恒常 물에 젖어 있기 때문에 通名「웨트」(wet) 布라고 부른다)로 옮겨 진다. 이 紙層이 웨트(wet) 布를 따라서 돌다가 眞空吸引過程을 지나게 되면 水分 80%를 包含하는 濕紙가 되어 壓搾部(press part)로 移行된다. 그 곳에서 고무 「로라」에 의해 強하게 눌러지면서 60%까지 脫水가 되고 그 다음 工程인 「드라이어」部에 와서는 여러개의 「드라이어」를 通過하는 동안 남어지 水分을 모두 乾燥시키게 된다. 이러한 모든 工程은 卍解에서 부터 捲取機에 감겨질 때 까지 密接하게 連結이 되어 있어서 構造上으로는 自動的으로 進行이 되도록 되어 있으나 各 工程間의 連結을 順調롭게 進行시키기 위하여서는 한 工程에서 다음 工程으로 移行될 때마다 사람의 손이 반드시 必要하기 마련이다.

吳專務가 생각할 때 이 工場 抄紙機의 重大한 缺點은 마지막 工程인 捲取機에 감겨지기 직전에 종이의 兩끝을 裁斷하는 裝置가 되어 있지 않은 點이었다. 이로 因하여 다 감겨

진 製品의 兩끝이 고루지 못하게 되고 이것을 商品化시키기 위하여 外部의 裁斷工場에서 裁斷을 하게 되면 慣例上 그 紙屑은 無償回收가 안되므로 自己製品에서 나온 紙屑을 다시 再購入해와야 하는 矛盾을 犯하지 않으면 안되었다.

그러나 工務專門家인 吳專務가 볼 때에도 裁斷裝置를 附着시키려던 現在의 捲取工程을 完全히 改修하여야 하겠고 建物の 構造도 一部 變更시켜야 하겠기에 일단 이를 保留하고 더 研究하기로 하였다.

이 會社에서 純全히 「팔프」만으로 生産을 하는 것은 需要가 別로 많지 않은 A級化粧紙를 生産하는 경우 뿐이고 이 때에도 팔프를 相對方法文處에서 調達해 주는 것이 慣例로 되어 있어서 別 苦衷은 없으나 再生紙 生産作業時에는 크라프트紙의 原料中에서 U.K.P. (Unbleached Kraft Pulp)는 A級化粧紙와 마찬가지로이지만 「크라프트」紙屑, 板紙屑, 其他古紙는 大體로 다음 經路를 통해서 工場에까지 調達하는 것을 알았다.

大別하여 紙屑蒐集商을 中心으로 한 流通經路와 再建隊를 中心으로 한 流通經路가 있는데 前者의 경우 紙屑蒐集商은 官公署, 學校, 기타의 중요한 公私機關을 통해서 休紙類를 蒐集하는 外에 主要 供給源으로서 國定教科書株式會社를 비롯하여 各 出版業體와 市內에 散在하고 있는 40餘個所의 종이 裁斷所를 들 수 있으며 특히 裁斷所에서 採集되는 破紙는 白更紙屑이라고 하여 B級化粧紙生産에 多量으로 쓰인다.

한편 後者の 經路를 통하여 調達되는 紙屑은 五色紙屑을 主로 하여 板紙屑, 雜紙屑 등으로 低級用紙生産에 쓰이는데 특히 「再建隊」에 관하여 다음과 같이 알아 보았다.

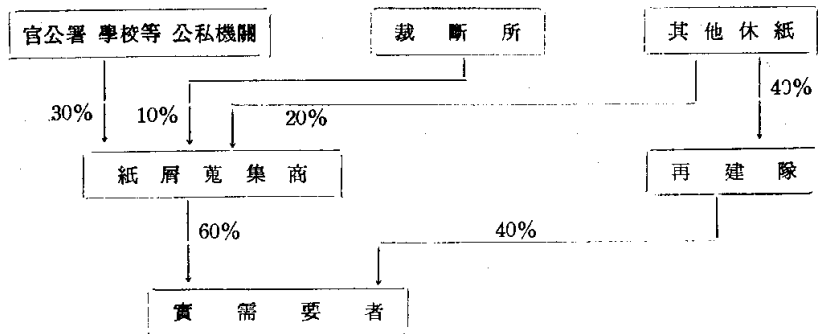
「再建隊」는 汚物處理業의 團束을 위한 「汚物清掃法」第 14條에 의거하여 市警清場課 管轄下에 再建班을 두고 浮浪人을 위한 合宿所, 紙屑集荷場(大部分이 市有地임)을 斡旋하는 등, 通稱 「넝마주이」들을 結束하여 紙屑蒐集團體를 組織하고 그들의 善導와 自力更生을 目標로 한 團體이다. 서울만 해도 11個支隊에 約 1,200名이 있으며 各 地方都市에도 類似團體가 있다고 한다.

이들이 採集한 休紙는 秤量을 끝낸 다음 個人別로 實績을 記錄하고 五色紙屑과 板紙屑로 選別하여 共同으로 集荷되고 每 2~3個月마다 市警立會下에 公開入札에 붙여 지는데 入札資格은 製紙工場所有主에 限한다고 하는 制限이 있음을 알게 되었다. (<表 11> 參照)

그런데 이 會社에서는 아직까지 入札方式에 의하여 原料를 購入한 實績이 없고 資材一切의 購買를 擔當하고 있는 業務主任이 紙屑蒐集商을 통해서만 原料를 購入하고 있다. 原料가 入荷되면 警備室에서 檢斤을 하는데 紙屑商이 보낸 送狀과는 恒常 差異가 나기 때

<表 11>

紙屑의 流通經路



(註:서울特別市の 경우임)

문에 業務課長은 이 問題로 골치를 앓고 있었다. 왜냐하면 이 會社의 倉庫施設이 充分하지 못하기 때문에 原料는 普通 48 時間前에까지 工場에 到着되도록 調達業務를 遂行하는데 原料商人의 送狀과의 差異分을 原料商人의 負擔으로 處理하면 原料가 不足할 때 故意的으로 納品을 지연시켜서 操短을 招來하기 쉽고 會社負擔으로 一括處理하면 貫當 80~90 圓 하는 板紙나 「크라프트」紙屑의 경우 1「트럭」當 심하면 10 貫以上 差異가 생기므로 平均 每日 1 트럭분의 原料를 必要로 하는 이 會社로는 損害가 너무 크게 되는 까닭이다. 그러나 問題는 業務主任이 直接 現地에 가서 檢斤을 確認하고 보낸 原料도 工場에서 무게를 달면 그 程度의 差異가 난다는 點이다. (紙屑原料는 트럭에 실리고 내릴 때 함부로 다루면 무게에 차이가 생기고 또 부피가 큰 것을 다루기 때문에 檢斤 과정에서 商人의 조작이 가능한 것으로 판단된다.)

製紙工場은 그 立地條件으로 제일 먼저 用水問題를 살피게 되는데 이는 水源과 水質이 製品에 큰 影響을 미치기 때문이다. 例를 들면 白上紙나 A級化粧紙某등 白色도가 높은 製品을 生産하려고 할 때 水質의 純도가 낮거나 不純物이 많으면 이를 純化시켜서 使用하는데 많은 費用이 들어 原價를 높이게 되고 또 아무리 中和劑를 쓴다 하더라도 天然工業用水보다 못한 것이 事實이고 原料投入에서 부터 製品生産의 마지막 工程인 抄紙機에서 까지도 “종이는 물로 만든다.”고 할 만큼 絶對的인 比重을 갖는다. <表 12> 는 各種 主要

<表 12>

主要紙類 M/T當 生産要素

紙類別	區分	電	氣	石	炭	(工業)用 水		
新 聞 用 紙		1,500	kWH		1	M/T	130	m ²
白 上 紙		1,200	〃		1	〃	200~300	〃
크 라 프 트 紙		1,050	〃		1.5	〃	150	〃
化 粧 紙		1,700	〃		2	〃	300	〃

紙類의 M/T當 生産要素 使用量表이다.

工場建設 當時 敷地選定을 할 때 水源을 잘못 알았기 때문에 工場에서 約 300m 떨어진 곳에다 다시 우물을 파고 揚水施設을 만든 다음 工場까지 「파이프」로 連結해야 했기 때문에 전혀 豫想치 않았던 施設費用을 支出하게 되었다. 이 問題로 인해서 水源確保를 장담했던 前任 工場長 崔鐘文氏와 李社長의 사이가 벌어지기 시작했다는 말을 吳專務는 實務技術者로 부터 들은 적이 있다. 더구나 工場과 揚水場 사이에는 鐵路가 있어서 地下로 通過해야 만하기 때문에 이 會社로서는 힘에 겨운 浪費가 있었으리라는 것을 吳專務로서도 짐작할 수 있었다.

이 會社는 市場生産이 아니고 注文生産方式을 擇하고 있어서 注文을 받게 되면 生産能力上 片面「크라프트」紙 120 g/m² 内外면 1日 4 M/T 이 可能하고 (주름紙인 「크라프」 包裝紙類도 마찬가지이다) 化粧紙에 準하는 30 g/m³~60 g/m³ 는 1.5 M/T~1.8 M/T 까지 生産될 수 있으므로 그 範圍內에서 契約時에 納期日을 考慮하게 됨을 알았다.

그리고 그는 原料의 流失率이 높은 데에 關心을 갖게 되었다. 그가 以前에 關係하였던 工場中 一般的으로 1 M/T 를 生産하는데 0.4 M/T 의 流失量이 發生하는 경우를 본 적이 없었기 때문에 他 製紙工場의 流失率을 調査한 바 20%를 넘지 않는 것을 알게 되었다.

工員의 勤務時間은 1日 2交代制를 實施하고 있으므로 A組가 07:00~18:00, B組가 18:00~07:00 까지 여서 차례가 바뀌는 1週日에 한번씩은 24時間 勤務가 不可避하여서 한번 始動되면 繼續的인 作業을 要하는 製紙工場에서 事故發生率이 높아 機械가 쉬는 回數가 1日平均 3回를 超過하고 있다. 抄紙機가 始動하려면 紙質, 秤量을 調節하는데 30分 以上을 要한다.

作業交換時에는 紙幅에 따라 鐵網①을 바꾸어서 갈아 끼워야 하고(이때 적어도 1時間 이상 걸린다) g/m²가 가볍고 色度가 낮은 色에서 부터 g/m²가 무겁고 짙은 色으로 바뀔 때에는 清掃가 不必要하지만 그 反對의 경우에는 叩解機와 「체스트」, 抄紙機를 깨끗하게 닦아 내야만 한다.

販 賣

지금까지 會社는 國內需要만을 相對로 片面크라프트紙類는 受注에 應해서만 生産하여 왔고 크래프紙類는 主要去來處인 東邦企業社에서 紙袋재용 크래프·태프紙(120 g/m²)와

註: ① 제지공장에서는 通名 「금망」으로 불리운다.

紙袋肥料나 시멘트 등의 內容物을 넣을 때 깔대기用으로 쓰이는 通名, 「딤」紙(140g/m²)를 注文받아서 月間 50 M/T~60 M/T를 生産해 오고 있었다.

크라프트紙 全體의 國內需要에 대한 會社의 市場占據率은 겨우 0.3% 밖에 안되지만 片面用이나 包裝紙/「크라프」紙에서는 比較的 다른 工場들과 競爭이 될 수 있음을 알게 되고 또 國內에 農藥肥料 「시멘트」紙袋재용 「태프」紙의 需要도 最近에 急增하고 있어서 吳專務가 처음 왔을 때 서울事務所 尹所長은 “크라프紙의 需要處는 얼마던지 있을 것이므로 우리 會社로서 불매 販賣問題는 매우 展望이 밝습니다. 吳專務님께서 工場長으로 오셨으니 좋은 製品만 生産해 주신다면 現在의 「스럼프」(slump)에서 곧 벗어날 것 같습니다.”라고 自身滿 滿한 態度였다.

化粧紙의 경우는 最近 3~4年内로 主要公共機關 病院 學校 銀行 觀光호텔, “워커히” 등에서 多量으로 需要가 늘어나자 加工業會社가 1961年 3個社에서 1966年에는 8個社로 늘어 났고 化粧紙를 生産하는 製紙工場도 점차 늘어 가고 있는 實情이다. 그러나 現在로서는 國內에서 가장 큰 A.B.C. 3個 加工會社에서 競爭의으로 이 會社 化粧紙를 購入하려고 하는데 그 理由는 이 會社製品이 주름이 크게 잡혀서 같은 1 M/T을 가지고도 市場에 出荷시키기 위하여 紙管에 감았을 때 부피가 크게 되므로 自然히 商品價値가 큰 點을 알 수 있었다. 그런데 이 會社의 立場으로서는 化粧紙가 「크라프」紙類보다 1日生産量이 훨씬 적고 M/T 當 收益性이 낮아지므로 化粧紙類보다는 크라프紙類에 重點을 두고 있으나 이 會社社長의 親舊이며 全株式의 30%를 갖고 있는 金永浩氏의 注文依賴를 거절하기 어려운 處地임도 알게 되었다.

말하자면 이 會社는 獨自的인 販賣網을 確保하지 못한채로 크라프紙는 主로 東邦企業社에 納品을 하고 (M/T當 · 21,000(工場渡)의 加工料만 받고 原料는 東邦企業에서 供給하고 있다) 東邦企業에서는 이 製品이 商品이 되도록 裁斷을 한 뒤 다시 紙袋製造業者에게 納品을 하는데 이때의 M/T當 單價가 ₩45,000 임을 알게 되었다. 여기에서 비로소 紙袋에 부착되어 肥料會社 또는 시멘트 會社에서 使用하도록 되어 있었다.

化粧紙의 경우는 A級이 100,000 원, B級이 87,000 원으로 加工業者에게 納品하면 그들은 대개 全國的인 販賣網을 갖고 있어서 全國主要都市와 前述한 需要處에 販賣하여 왔다.

財 務

創立當時에 發生한 施設費의 過度支出로 長期資本의 調達, 運用, 償還等 一聯의 管理計劃에 차질을 招來하게 되자 이로 因하여 이 會社는, 中小企業銀行에 擔保가 可能한 抄紙 叩解, 「모터」 施設등을 擔保로 하여 2,000,000 원의 용자를 받았고 私債市場에서도 必要한 資金을 融通해서 工場運營에 充當해 왔다.

初創期에는 企銀에서도 好意的인 去來關係를 維持해 주면서 많은 支援을 해왔으나 不渡 發生以後 資金回收의 方向으로 去來關係가 기울어지자 資金調達의 目的에서 過去 財界의 實力者인 安氏를 會長으로 추대하고 3,000,000 원의 資金을 끌어 들였다. 安會長이 昌信 製紙에 關係한 理由는 이 會社 製品인 化粧紙에 特殊加工을 하여 煙草 「필타」를 製作하려는 腹案 때문이었으나 아직까지 試驗段階에 있어서 成功을 하지 못한데다가 이 會社의 資金狀態가 지나치게 不良하다고 判斷하여 吳專務를 통해서 投入資金을 回收하려는 計劃이었다.

李社長은 上記資金으로 地球釜를 製作하여 選別場에서 流失되는 不良原料를 90% 以上 回收할 수 있는 裝置를 하였으나 아직 設備作業을 끝내지 못하고 있었다.(生産課長의 말에 따르면 500,000 원의 補完設備가 있어야 使用 할 수 있다고 함) 그러나 工務專門家인 吳專務의 見積으로는 300,000 원만 投入하면 아쉬운대로 利用하여 原料의 一次的인 流失은 減少시킬 수 있다고 判斷하였다.

李社長은 또한 前記 資金의 一部로 지난해 洪水로 매몰되어 再工事가 不可避한 揚水室 우물 施設을 完全히 改修하는데 使用하였다.

短期資金源으로는 受注時에 去來相對方으로부터 製品價格의 大部分을 占하는 原材料 및 副材料와 藥品代條로 着手金を 先拂받아서 利用하는 實情이었다.

私債導入은 거의가 李社長個人에 依存해 오고 있으나, 그것마저도 지난 해 不渡事件以後로는 私債市場에서 資金을 融通하는 일이 거의 어려운 형편이었다.

不渡事件에 대하여 經理課長은 다음과 같이 말하였다.

“前任 工場長의 친척인 原料購買擔當 趙常務(이 呼稱은 이름만의 常務였고 實際로는 業務課에 屬하는 일을 行하였다)가 原料調達過程에서 原料商人과 結託하여 會社財産에 莫大한 損害를 입게 하였는데 그 當時 社長은 資金이 不足하다는 崔鐘文 前工場長의 말을 믿고 無理하게 私債導入으로 資金難을 解決하려고 하였으나 不良原料로 단돈 粗製品으로 因하여 調達廳에 納品했던 200 M/T의 B級「크라프트」紙 全量이 不合格品으로 返送됨으로서

月 6分 利子の 私債에 대해서 元金は 물론이고 그 利子를 막지 못하여 結局은 不渡가 나게 되었던 것입니다. 그리고 또한 제가 알기로는 運轉資金이 私債로만 充當되었었기 때문에 調達廳 納品關係가 如意치 못하게 되자 不渡額 120萬원을 막지 못했던 것입니다.”

星光紙業社와의 關係

吳專務가 入社하기 直前 李社長은 星光紙業社와 年間賃加工契約을 締結하였는데 同社는 昌信製紙와 지난 2年間 小量去來만을 해왔던 一種의 個人企業 紙類都賣商인데 紙類販賣業界에서는 老練하고 實力있는 販賣業者로 定評이 있으며 過去 20年間に 小賣商에서 부터 出發하여 着實히 基盤을 닦아 現在의 大都賣業者로 君臨하는 있는 會社이다. 同社는 지금까지 全州地方에 있는 某製紙株式會社와 年間賃加工契約을 맺고 B級「크라프트」紙, 便紙封套用筋入하드용紙 其他紙類를 淸급하고 있으며 政府各機關(專賣廳의 煙草包裝用紙等)에 繼續해서 納品을 해왔으나 賃加工工場이 地方에 있다는 不便을 항상 不利하게 여겨오던 星光紙業社에서는 賃加工料問題로 地方工場과 解約을 하고 새로운 賃加工工場을 物색하다가 1967年 1月 21日 다음과 같은 內容을 主要骨字로 하는 契約을 체결하게 되었다.

契 約 內 容

昌信製紙株式會社를 甲이라 하고 星光紙業社를 乙로 하여 다음을 契約한다.

(賃加工料)

原料 및 副材料는 乙의 負擔으로 하고

1. 「크라프트」紙一切 M/T 當 17,200 원
2. 化粧紙類一切 M/T 當 25,000 원

但 諸稅公課金 및 藥品, 染料代와 그 運搬費는 M/T 當 加工料에 包含한다.

(約定內容)

販賣는 全的으로 乙의 責任下에서 管理하되 利益金の 分配는 甲 60% 乙 40%의 比率로 하고 損失의 경우도 이에 準한다.(但 販賣를 위한 裁斷費는 甲이 負擔한다.)

星光紙業社의 對外關係는 앞서 본바와 같이 健實하고 實力있는 業者로서 그 聲價는 높 아 알려져 있었으나 하나의 企業으로서의 事業能力은 그 聲價에 比하여 社長이 혼자서 左

右하는 극히 폐쇄적인 家族企業에 不過하여 그 構成人員을 보면 具體的 計算關係에는 좀 어두운 社長을 崔常務가 보필하여 모든 去來關係를 實際로 統括處理하고 있었다.

財務狀態는 過去나 지금이나 秘密에 감추어져 있어서 거의 알려지지 않고 있으나 去來 實績으로 볼때 一般紙業界에서는 社長 個人財産을 40,000,000 원으로 추산하는 程度였다.

吳專務가 判斷할 때 過去 東邦企業社와 去來할 때에는 販賣利益에는 全然 參與하지 못하는 순수한 意味의 賃加工契約이었으므로 M/T 當 加工料도 21,000 원 線이 있으나 利益의 60%를 찾아 한다는 好條件하에서 이므로 크라프트紙 賃加工料 17,200 원도 감수하면서 契約을 맺은 것은 잘 된 일이라고 생각되었다.

또한 吳專務는 現在 遊休施設인 地球釜(둥근 공 모양의 솥)를 完全히 使用하도록 補充 施設을 完了하고 廢水處理되는 流失量을 還水시키는 裝置를 만드는데 필요한 資金을 星光紙業社에서 끌어 낼 可能性이 있을 것 같았다.

그러나 契約初부터 分明히 乙은 原材料代價 負擔하고 其他는 全部(但 裁斷費以外的 販賣費除外)甲이 支出하게 되어 있으나 實際로는 昌信製紙가 工場經費조차 調達하지 못하였으므로 工場運營을 위해 支出되는 全經費를 星光紙業이 支拂하는 實情이고 따라서 昌信製紙의 運營權이 實質的으로는 星光紙業의 支配를 받지 않을 수 없게 되자 自然히 모든 金錢支出을 隨伴하는 일에 간섭을 받게 되고 星光紙業社에서도 자기네 職員中 製紙工場에 밭은 1名을 特探하여 永登浦工場에 常勤시키면서 諸生産現況이나 指示 및 傳達事項의 履行與否와 原料 및 製品의 入出庫상황을 監督하고 있었다.

星光紙業에서 파견된 韓氏는 甲 乙 두 會社間의 關係를 이렇게 말한 적이 있다. “星光紙業社側으로는 原料代를 비롯하여 過度하게 投入되어 버린 資金을 잘 못하다가는 回收하지 못할 듯한 可能性이 자주 나타나기 때문에 초조한 것이 事實이고 昌信製紙로서는 星光과 解約을 하면 信用狀態가 不利한 現時點에서 當場 工場이 稼動할 수 없게 되고, 그렇게 되면 會社가 充分히 稼動하여 제대로 運營될 때까지만 기다리고 있는 債權者들이 一時에 물려와서 督促을 하게 되는 最惡의 事態가 豫想되므로 約定된 契約期間동안은 어쩔수 없이 契約대로 履行하고 있는 것 같다”고.

人 事

工場長이 空席時에는 生産課長이 代理를 해왔으나 吳專務가 工場長으로 와서 보니 星光紙業社 韓氏는 製紙工場 技術經驗이 豊富한 사람이기 때문에 이 工場의 實務技術陣보다도

훨씬 앞서는 技術을 가진 데다가 星光紙業社側에서는 이 會社의 資金支出이 生産과 直結되지 않는 部門(例를 들면 滯納税金支拂, 債務返劑等)에 쓰여지는 것을 최대한으로 막기 위해서 支出決議書의 經由를 主張하여 이를 受諾하게 되니 韓氏의 位置가 실제로는 工場長과 生産課長의 中間에서 工場長不在時에는 그 代理 役割을 하는 셈이 되었다.

李昌九社長은 軍服務中 그를 알았던 사람이나 上下關係에 있던 사람들이 모두 그의 강직한 性格과 信用있는 對人關係를 잘 알고 있기 때문에 豫編後 迫力있게 추진하는 事業에 두말없이 資金을 대면서 後援을 아끼지 않았다. 그러나 事業家로서의 그의 能力은 지난 2,3年間 여러번 試鍊을 당했고 지난번 不渡事態만 하더라도 老練한 事業家였더라면 能히 避하였을런지도 모르는 일이었다. 또한 社長으로서는 前任工場長에 比해서 吳專務에게 安心하고 責任을 맡길 수 있는 사람으로 생각하고 있다.

이 會社의 生産課長은 星光紙業社에 關與하기 前만 해도 實質的으로 工場內에서는 가장 中心的인 人物이었기 때문에 工場長은 每事를 處理할 때에 生産課長과 相議下에 執行하였다.

業務課長과 總務課長은 社長과 인척관계가 되는 사이이고 특히나 總務課에는 社長이 軍에 있을 때 上下關係에 있던 사람들이 大部分이어서 總務課內의 人和團結이나 命令系統은 他部署에 모범이 되리만큼 철저한듯 하였다.

<最近에 發生한 일>

처음 星光紙業社에서는 李 社長의 恣意的인 製品處分을 견제하기 위해서 社長의 自筆로 된 “星光紙業社의 出庫提示가 아니면 本人의 指示일지라도 製品의 搬出을 말라”고 하는 內容의 回覽을 課長級以上에게 돌린 바 있다.

吳專務는 지난 달 20日 金永浩氏로 부터 化粧紙 30 M/T 生産을 受注하고 크라프트紙 生産關係로 미루어 오다가 이달 5日부터 生産에 着手하였다.

金氏는 自己가 代表로 있는 C 化粧紙加工會社의 加工能力이 하루 2 M/T 이므로 昌信製紙에서 製品이 生産되는대로 加工을 하여 納品日에 對備할 計劃이었다. 이번의 納品은 同加工會社로서는 納期內에 完納을 어기면 莫大한 損害를 입는 것은 勿論이고 앞으로 A 및 B 加工會社와의 競爭關係에서도 不利한 位置에 서게 되는 重要한 契約이었다.

따라서 星光紙業社側에 대하여 그동안 未解決로 끌여오던 價格問題는 次后에 決定키로 하고 먼저 製品을 引渡해 줄 것을 提議했으나 星光紙業社로서는 價格問額로 金氏와 절충할 때마다 번번히 相對方 戰略에 말려들었던 經驗이 있었으므로 이번 機會에 金氏와의 去來關係에서 優位를 차지 할 수 있도록 高姿勢의 方針을 세우고 先價格決定, 后製品引渡를

主張하게 되어 妥協點의 摸索이 어려워지게 되자 그 解決方案으로 金氏는 親舊인 李社長을 통해서 製品의 搬出을 試圖하게 되었다. 李社長은 吳專務와 韓氏가 業務關係로 자리를 비운 틈에 生産課長에게 電話로 出庫指示를 내렸다. 生産課長은 前述한 社長 自筆回覽을 想起시키면서 끝내 不服하게 되자 社長은 電話로는 더 이상 어쩔 수 없음을 알고 자기가 가장 信任하는 警備係長으로 하여금 生産課長의 辭職書를 받게 하고 製品도 強壓의으로 搬出해버렸다. 事態가 이렇게 되자 平素 社長의 直屬이라는 理由로 一般職員들에게 親近感을 줄수 없었던 警備係長의 行動과 좀 더 나가서 社長의 不當한 處事에 대하여 他課의

<表 13> 中小製紙業의 經營指標

區 分		中 小 製 紙 業	中 小 製 造 業
流動性	流 動 比 率	199.0	214.8
	當 座 比 率	119.0	84.0
安 定 性	固 定 比 率	102.4	83.5
	固 定 長 期 適 合 率	79.7	78.6
	總 資 本 對 自 己 資 本 比 率	67.3	76.0
收 益 性	經 營 資 本 對 營 業 利 益 率 (%)	11.6	7.0
	經 營 資 本 回 轉 率 (回)	1.9	2.0
	賣 出 額 對 營 業 利 益 率 (%)	6.1	4.5

<表 14> 中小製紙業의 資本構成

流動資產	31.1	負 債	32.7
當座資產	18.6	流動負債	15.6
實查資產	12.5	固定負債	17.1
固定資產	68.9	資 本	67.3
計	100%	計	100%

<表 15> 中小企業의 生産費構成比較

業別	中 小 企 業		中 小 製 紙 業	
	%		%	
原 材 料	79.5		76.4	
人 件 費	12.3		10.9	
燃 料 費	3.0		4.1	
購 入 電 力 費	1.9		5.9	
購 入 用 水 費	0.1		0.1	
委 託 製 造 費	0.8		0.1	
修 理 및 維 持 費	2.4		2.5	
計	100.0		100.0	

長들과 社員들은 매우 激忿하고 있었다. 事實上 一般 平社員들이나 工員들의 苦衷을 제 일 많이 理解해 주고 또 工員들의 경우, 자기 네들의 實質的인 「보스」로서의 役割을 해 주던 生産課長이 當한 일에 대해서 決코 好意的일 수는 없었다.

貸 借 對 照 表

<表 16>

單位:1,000 1966. 12. 31 現在

現金·預金	751	支給어음	987
받을어음	1,003	外上買入金	4,014
外上賣出金	992	短期借入金	2,111
有價證券	112	其他負債	4,762
原材料	624		
在工品	566		
製品	2,135		
貯藏品	924		
其他	1,981	負債合計	11,874
		資本金	15,000
土地	1,102		
建物	2,604		
構築物	928		
機械裝置	8,392		
建設假計定	622		
其他有形固定資産	2,880		
	16,528		
當期純損失	1,258		
資産總計	26,874	資本 및 負債總計	26,874

<表 17>

損 益 計 算 書

單位:1,000 自:1966年 7月 1日
至:1966年12月31日

賣 出 額	12,213
賣 出 原 價	11,017
賣 出 總 利 益	1,196
一 般 管 理 及 販 賣 費	1,548
營 業 損 失	352
營 業 外 收 益	295
當 期 總 損 失	57
營 業 外 費 用	1,201
當 期 純 損 失	1,258

<表 18>

製品別基本原價算出表

昌信製紙株式會社

製品別基本原價算出表(單位:M/T當價格)

名稱	製品別	內容說明	單價	(B級) 化粧紙	(C級) 化粧紙	包裝紙	防水紙	備考
主 原 料	白模屑	流失量 25%	k當 40	1,300kg 53,200				
	크라프트屑	" 30%	" 16		1,430kg 22,880	1,430kg 22,880	1,430kg 22,880	
	化粧紙屑							
	更紙屑計			53,200	22,880	22,880	22,880	121,840
藥 品 及	D-SIZE		k當 75			14k 1,050	21k 1,575	
	硫酸반도		" 26			24k 624	36k 936	
	酸化지당	袋入22kg=16,000						
	澱粉		k當 30	60k 1,800	45k 1,350			
	스미레즈레진							
副 材	螢光	k當 2,200						
	染料 비스마크	10kW 6,000	k當 600			2k 1,200	2k 1,200	
材 料	아교	3貫代 1,800	k當 160				8k 1,280	
	加性소다 漂白粉 紙管 計		本當 50	10本 500 2,300	10本 500 1,850	5本 250 3,124	5本 250 5,241	12,515
直 接 消 耗 品	毛布(WET)	壽命 30日分 25,000	月 25,000					
	" (TOP)	" 60日分 30,000	15,000					
	" (캄파스)	" 5個月 40,000	8,000	1,564	1,564	782	782	
	金網(시린다)	" 4個月分 28,000	7,000					
	V 벨트	" 3個月分 5組 25,000	8,334					
	其他消耗品	油類其他 7,000	7,000					
計	($70,334 \div 30$ 日)	1日分 2,345		1,564	1,564	782	782	4,692

製造 經費	工場勞賃	月 222,845 ÷ 30日 4,957	(化) 3,429 (包) 2,477	4,953	4,953	2,477	2,477	
	電力料	(包) 350kW × 6 = (化) 524kW × 6 =	2,100 3,144	3,144	3,144	2,100	2,100	
	燃料(無煉炭)	化 1,300kg × 1,350 (包) 700 // × 1,350	1,755 945	1,755	1,755	945	945	
	製品 운 입 保管料	1車當 $1\frac{1}{2}\%$ = 1,200	(化) 800 (包) 400	800	800	400	400	
	修繕及消耗品	月 10,000	(化) 200 (包) 100	200	200	100	100	
	交通接待費	月 20回上京	日 100	70	70	35	35	
	原料運搬費	(130k × 6) 車當 2% = 1,200	858	858	858	858	858	
	其他雜費	日 200	(化) 135 (包) 70	135	135	70	70	
	計			11,915	11,915	6,985	6,985	37,800
	一般 管理 費	報酬給料	月 104,500 ÷ 30	(化) 2,327 (包) 1,164	2,327	2,327	1,164	1,164
交通通信		// 20,000 ÷ 30	(化) 445 (包) 223	445	445	223	223	
事務用品		// 4,000 ÷ 30	(化) 90 (包) 45	90	90	45	45	
宣傳販賣費		// 4,500 ÷ 30	(化) 100 (包) 50	100	100	50	50	
接待其他雜費		// 25,000 ÷ 30	(化) 556 (包) 278	556	556	278	278	
諸稅公課金		$\frac{36.3}{1.000}$		3,158	1,997	1,706	1,997	
計				6,676	5,515	3,466	3,762	19,419
製造原價			75,655	43,724	37,237	39,645	196,261	
利益金			11,345	11,276	9,763	15,355	47,739	
販賣價格			87,000	55,000	47,000	55,000	244,000	

<表 19>

組 織

