

## 펄프종이기술이 만난 제지인

### 투명성과 진취적 소통의 페이퍼코리아

#### 권 육 상 대표

펄프종이기술은 전례없는 무더위의 열기가 한창인 7월 말, 10여년을 제지산업 전문경영인으로 활약하고 있는 페이퍼코리아의 권육상 대표를 만났다. 권육상 대표는 금융계통에서의 오랜 경력을 쌓은 후 제지산업의 경영인으로 활약하고 계시기에 제지산업의 현안과 미래를 보는 시각과 관점에 신선함과 생동감을 느낄 수 있었다. 노사간의 솔직한 대화와 투명경영을 통해 협력체계를 구축하고, 제지인들에게 좀 더 진취적인 생각이 필요하다고 강조한 권대표의 지난 10여년의 제지산업 여정은 독자들에게 스스로 담당할 때 새로운 도전에도 당당하게 대응할 수 있음을 다시 한 번 돌아보게 하였다.

**펄프종이기술:** 반갑습니다. 대표님께서 어떻게 제지업과 인연을 맺게 되셨는지요?

**권육상:** 네. 찾아주셔서 감사합니다. 저는 2014년 3월 민간투자법인인 부산김해경전철(주), GK 해상도로(주), 을숙

도 대교(주)의 대표이사 임기를 마치고, 그 동안의 금융기관에서의 오랜 업무 경험과 지식을 나누고자 대학원 강의를 나가고 있었습니다. 나름 다양한 업무경험을 살리고, 오랜 직장생활하며 가졌던 ‘이해관계자(구성원, 주주, 고객)가 행복한 유일무이한 지속가능한 문화를 가진 기업’을 만들



고자하는 저의 꿈을 살리고 싶어 금융과 철도, 도로관련 공기업 공모에 도전했지만 선택받지 못하던 중, 그해 9월 하순 유암코(2008년 제2차 글로벌 금융위기 당시 주요 6개 은행이 자신들의 부실채권(NPL: Non-Performing Loan)의 회수를 체계적으로 하기 위해 2009년 설립한 2019년 closing되는 한시적 기업으로 2015년 10월 한국산업은행과 한국수출입은행이 추가로 출자하고 상시 기업구조조정업무를 맡게 되어 영구기업이 되었음)에서 투자를 진행하고 있던 워크아웃기업인 백판지 제조업체 구 세하(주) (2020년 5월 해성그룹에 매각되어 현재는 한국제지 현풍공장임) 대표이사 면접을 보았고, 그해 12월 12일 임시 주총에서 대표이사로 선임되어 제지업의 경영을 맡게 되었습니다.

**펠프종이기술:** 금융분야에서 일하시면서 혹시 제지산업과 인연은 있으셨는지요? 또 제지산업의 경영인으로 오시면서 제지산업이 타 산업과 다른 점도 많이 느끼셨을 것 같습니다.

### “제지산업이 보수적 산업일지라도 일하고 있는 우리까지 보수적일 필요가 없습니다.”

**권육상:** 예, 공교롭게도 그동안 회사 이름이 바뀌어 2014년 9월 구 세하(주) 면접 볼 때조차도 잘 몰랐습니다만 알고 보니 구 세하(주)는 제가 구 한국장기신용은행에 근무하며 기업금융을 담당할 때인 1984년 무림그룹이 이 회사를 인수하는 자금 약 30억 원을 심사하고 지원했던 구 세림제지(주)였고, 페이퍼코리아(주)(이하 PCI)도 제가 직접 금융을 지원하고 관리하던 구 세대제지, 세풍이란 사실을 알고 매우 아이러니 했습니다. 당시 일이 많고 바빠서 생산현장을 방문하지 못했었습니다.

처음 제조업 경영을 맡고 현장에 주로 머물며 현장경영을 하고, 맡은 기업의 기업문화를 알리고 전 직원 1:1 면담을 하다 보니 ‘현장 구성원들은 현장 밖의 세상이 어떻게 변화하고 있는지를 잘 모르고 있구나’하는 생각이 들었고, 또 내가 오래 금융기관에 다니며 기업금융을 많이 한다고 노력했지만 참으로 하는 일이 많지 않으면서 많은 급여를 받고 있었구나’란 느낌이 들었습니다.

그리고 종업원들이 대부분 ‘제지산업은 보수적입니다. 천천히 바뀌 가세요’란 말을 내게 많이도 해서 내가 대뜸 ‘중후장대하고 진입장벽이 높은 제지산업의 특성상 보수적

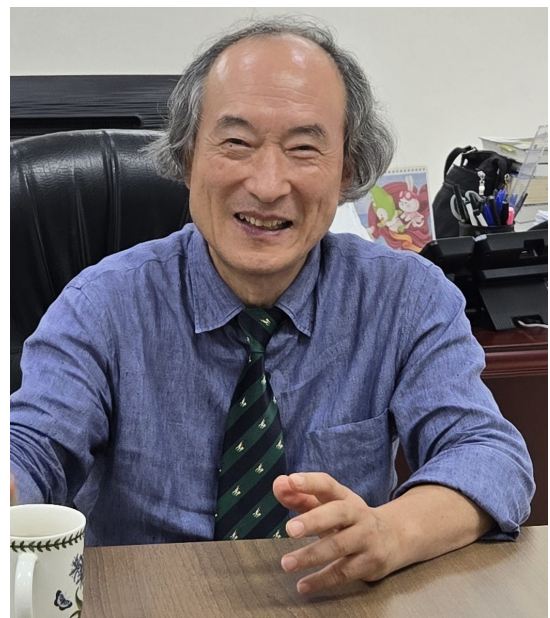
이라 하더라도 거기서 일하는 우리들은 굳이 보수적으로 일할 필요가 있지 않느냐’라고 자주 이야기했습니다. 일례로 두 회사 모두 보고와 의사결정채널에 있어 오프라인(off line)만을 이용하고 있기에 가장 먼저 그룹웨어를 도입하기도 했습니다.

또 하나는 경영의 방식, 즉 경영의 투명성이나 공정성, 그리고 정직성이 많이 결여되어 있었고, 특히 상하 간, 부문 간 소통이 아주 원활하지 않은 것으로 파악하였습니다. 그래서, 제일 먼저 시행한 것이 소통채널의 다양화, 구매와 영업, 그리고 물류 프로세스의 변화를 시도했으며, 당연히 업무에 맞는 인력의 재배치를 단행하였습니다.

**펠프종이기술:** 페이퍼코리아와 나투라페이퍼에 대해 소개해 주시지요.

### “페이퍼코리아는 우리나라 제지산업의 효시기업입니다.”

**권육상:** PCI는 1944년 일본 왕자제지 군산공장으로 출발, 올해 81주년을 맞이하는 우리나라 종이 효시기업입니다. 동군산 약 16만평 부지에 3개 PM (Paper Machine)라인에서 신문용지를 생산, 판매해 왔고, 2010년경 PM 3호기(연산 7만 톤)를 개조하여 크라프트지를 생산해 왔으며, 동 공



장부지가 중심지가 됨으로 인해서 군산시와의 협약으로 동 공장을 집단주택으로 개발하고, 현재 위치인 비응도 산업단지에 약 3만평을 확보, 공장이전 중이었습니다. 그러던 중 2017년 7월말 도래한 회사채 원리금 약 300억 원을 조달하지 못해 부도위기가 닥쳤으며, 주거래은행이었던 한국산업은행이 주주로 있는 유암코에 의뢰하여, 부족 자금지원하고 약 3개월에 걸쳐 회계법인의 실사를 거쳐 PCI의 존속가치가 청산가치보다 훨씬 크다는 결과를 믿고 그해 10월 유암코가 투자하고 대주주가 되었습니다. 회계법인의 PCI 실사결과 이 기업이 살릴 가치가 있다고 판단한 근거는 기존 공장 부동산 개발의 수익을 감안하면 충분히 부채를 갚고 기업 정상화를 이룰 수 있다는 전제였습니다. 2018년 3월 신문용지 생산 전용 PM 2호기(연산 12만 톤)를 주축으로 옮기고 개조해서 연산 15만 톤의 크라프트지 생산능력을 갖춘 새로운 공장으로 준공하여 지금에 이르고 있습니다.

나투라 페이퍼(주)(이하 NP)는 1995년 신호제지(주)로 출발했고, 여러 주주를 거쳐 전주페이퍼(주) 청원공장이었으나, PCI 전 대주주이자 경영진이 기존공장 개발관계로 거래처인 신문사 거래를 지속할 목적으로 전주페이퍼(주)와 협력, OEM 방식으로 청원공장을 활용하였습니다. PCI 전 대주주가 자금이 없어 별도 회사 NP를 만들어 놓고 청원공장을 인수하지 못하고 있었으나 유암코가 새로 대주주가 되고 청원공장을 인수하게 되었으며, 지배구조는 유암코는 PCI에 투자하고, PCI가 NP에 투자하는 형식으로 PCI가 NP의 100% 지분을 소유하는 자회사 형태입니다. NP는 신문용지 생산을 주로하고 2020년 원로 라인을 새로 설치, 골간지와 골심지 등을 함께 생산하고 있으며 브랜드는 PCI로 판매하고 있습니다.

또 하나 PCI 자회사로 디지털 필름을 생산 판매하고 있는 나투라 미디어(주)가 있으며, 구 공장 부동산 개발은 PCI가 사업시행자로서 특수목적회사 TOC (The Ocean City)를 가지고 있습니다.

유암코가 투자 후 3년 만에 영업이익 흑자전환을 이루고 2023년에는 정상기업(지급이자 등 영업외 비용을 능가하는 영업이익의 실현하는 기업)의 영업이익을 실현, 신용등급도 'B'에서 'BBB'로 상향되기도 하였지만 최근 전 세계적인 소비경기 위축으로 타 제지사와 마찬가지로 어려움을 겪고 있습니다.

**펄프종이기술:** PAPER COREA나 Natura Paper는 이름이



특색이 있습니다. 회사명에 숨은 뜻은 무엇인지요?

**권육상:** ‘페이퍼코리아(PAPERCOREA)’는 ① 과거 고려시대 우리나라가 세계무대에서 자랑스럽게 고려(COREA)로 불린 역사성과, ② ‘고려지’의 우수했던 종이문화를 이어받고 계승하자는 취지와 ③ 한국최초, 최고의 제지업체인 고려제지의 영광을 되살리자는 의미를 갖고 있습니다. ‘나투라페이퍼(Natura Paper)’는 영어 ‘Nature’ 즉 자연을 뜻하는 라틴어 ‘Natura’에서 출발했습니다. 종이산업을 시작으로 여러 계열사들이 만들어지는 시기에 ① 종이의 친환경성을 알리고 앞으로도 친환경 기업으로 나아가자는 의미에서 계열사 이름에 나투라를 붙이기로 했고, ② 여러 친환경 활동으로 녹색기업 인증을 유지해오고 있는 기업이미지를 알리고, ③ 향후에도 지속적인 자원순환을 통해 후손들에게 좋은 환경을 물려주자는 의미를 가지고 있습니다.

**펄프종이기술:** 지방에 생산현장이 있어서 움직이는 일정이 많을 것으로 생각합니다.

**권육상:** 예, 저는 2014년 말 처음 제조업 경영을 맡으면서



생산의 중요성, 즉 최종 품질경쟁에서 앞서는 것과 생산직(시급)으로 구성된 노조(한국노총, 민주노총)의 협력을 가장 우선으로 생각하고 있었기에 처음 면접 때 면접관들에게 ‘만약 저를 선택해 주신다면 반드시 현장에 숙소를 마련해 달라’고 요청해 현장에 숙소를 두고 있습니다. 초기에는 현장에 있는 시간이 더 많았고, 지금은 서울사무소 2영업일, 현장(군산과 청주) 3영업일 씩 순환근무를 하고 있습니다. 심지어 경영 초기에는 새벽 2시에도 현장에 들어 야간 근무하는 현실을 파악해 본 적이 있는데, 이는 나의 솔선수범만이 일하는 문화를 변화시킬 수 있다고 판단하였기 때문입니다.

**펠프종이기술:** 현장에서 수고하시는 분들이 많은 업종은 노사화합을 이루는 것이 어려움의 하나라고 하는데...

### “경영의 투명성, 공정성, 정직성은 노사간 신뢰와 화합의 기초입니다.”

**권육상:** 그렇습니다. 결론부터 이야기하면 노동조합활동을 경영의 한 축이라고 여기고 있으며 노동조합의 진정한 협력 없이는 절대로 어떠한 기업도 지속가능하지 않을 것이라고 생각합니다. 처음 경영을 맡은 구 세하(주)는 한 사람이 한국노총 소속 노동조합을 만들고 24년간 노조위원장을 맡아 왔었고, PCI는 민주노총 소속이었으며, NP는 한국노총 소속입니다. 회사가 부실화 되어 대주주가 바뀌고 생존을 고민해야 하는 상황임에도 노동조합은 매년 임금인상을 요구하는 어처구니없는 일이 다반사였습니다. 하지만 저는 서비스업을 하고 있던 은행에서 노조의 현실을 정확히 파악하고 대원칙인 ‘회사가 존재하지 않으면 노동조합이나 그 활동이 있을 수 없다’라는 전제하에 경영의 투명성, 공정성, 그리고 정직성을 모토(motto)로 매월 현장에서 구성원들(대부분 노조원)과 경영실적을 공유하고 경영전반에 대해 질의응답시간을 가지는 오프라인 소통도 하고 있으며, 수시로 경영이슈에 대해 그룹웨어를 통해 메시지를 전달하고 있습니다. 매일 생일을 맞은 구성원 앞으로 축하메일과 함께 회사의 중요 이슈사항을 공유하고 있습니다.

대다수 제지회사들이 기본급, 호봉체제로 임금이 구성되어 있겠지만, 과거 종이산업이 상대적으로 수익성이 높아 매년 임금인상을 당연시하여 노사협상을 이어왔다면, 이젠 매년 기본급인상을 통한 임단협보다는 성과급체제로

전환해야 한다고 생각합니다. 그리고, 경영의 투명성, 공정성, 정직성이 전제된다면 충분히 노사협력의 문화를 만들어 갈 수 있다고 경험을 통해 확신합니다.

**펠프종이기술:** 신문용지를 주로 생산하던 회사를 크라프트지를 주지종으로 변환시키셨는데, 그 배경과 일화가 있으면 소개해 주시죠.

**권육상:** PCI는 본래 PM 3개 라인으로 신문용지를 생산해 왔고 2010년부터 한 개 라인에서 크라프트지를 생산해 왔다고는 하나 경쟁회사에 비해 크게 성력화하지는 못한 것으로 알고 있습니다. 전 대주주와 경영진이 공장을 비용도 산업단지로 이전을 계획하면서 수요가 급격히 줄고 있는 신문용지를 생산하는 것은 의미가 없다고 판단하고 비교적 연식이 덜 지났고 생산능력이 큰 PM 2호기를 이전, 준공하였습니다. 저는 이전공장이 준공된 후 2018년 3월말 경영을 맡게 되었고 제가 생각하고 실천하기로는 크라프트지가 그나마 산업용지 특새시장인데다 ESG 경영의 본격적인 진입과 더불어 재활용 포장용지의 수요가 늘어날 것으로 판단하였고, 그것이 현실이 되고 있습니다. 다만 공장 이전초기 약 2년간 소비자가 원하는 제품을 제대로 생산하지 못하여 노사합의로 자발적으로 월간 절반씩 작업단축을 한 바도 있습니다. 예견된 결과, 즉 PM2호기를 주축으로 PM1, PM3호기에서 재사용이 가능한 시설들을 조립했기에 더욱 공정간 불균형(unbalance)이 있어서 생산공정의 안정성을 찾고 정상품질을 유지하는 데 많은 어려움이 있었습니다.

**펠프종이기술:** 나투라페이퍼의 지종구성은 어떻습니까?

**권육상:** 원래 PCI가 신문용지 생산회사로서 명맥을 유지하고 고객과의 관계를 유지하고자 전주페이퍼(주) 청원공장을 매입, NP라는 자회사로 두고 신문용지를 생산, PCI 브랜드로 PCI에서 영업과 주원료인 종이자원을 구매해 주고 있으며, NP는 생산만을 담당하고 있습니다. 2020년 신문용지 내수의 감소추세와 수출가격의 하락 등에 따라 원료라인(OCC Pulper)을 신설하여 골간지와 골심지, 그리고 고백색지 등을 생산, 시장 상황에 비추어 수출(주로 중국)과 내수에 판매하고 있으나 마진이 아주 적은 편입니다. NP 매출의 내수와 수출비중은 매월 차이가 있으나 대략 50:50 수준입니다.

**펄프종이기술:** 에너지절감을 위해 큰 노력을 기울이고 있다고 들었습니다만...

**“정부지원으로 새로이 도입하는 에너지 저감 기술로 품질과 원가개선을 기대하고 있습니다.”**

**권육상:** 제가 종이제조업 경영을 하며 초보자로서 판단하건데, 종이산업(특히 재활용 종이)의 성패는 세 축이라고 여깁니다. 얼마나 좋은 종이자원을 합리적 가격에 조달하느냐, 새로운 신기술 투자와 운용을 통해서 에너지 비용을 절감하느냐, 그리고 물류를 효율적으로 관리하느냐라고 봅니다. 그동안 나름 꾸준히 세 축의 관리와 운용에 집중했으며, PCI는 지난해 두 번 도전 끝에 Shoe Press와 Turbo Blower 정부 지원 자금을 50% 지원받아 약 100억 원의 시설 설치공사를 현재 진행 중에 있습니다. 8월부터는 품질 개선과 원가절감에 상당한 기여를 할 것으로 예상합니다. 또한 NP도 에너지 회사로의 변신을 통하여 수입원 다양화를 위한 노력을 경주하고 있습니다.

**펄프종이기술:** 페이퍼코리아와 나투라페이퍼의 미래 비전은?

**“탈플라스틱 시대에 걸맞는 친환경종이제품의 강소기업으로 나가겠습니다.”**

**권육상:** PCI는 현재 국내 유일의 크라프트지 전문생산업체로서 위상을 공고히 하고 탈비닐과 탈플라스틱 변화추세에 맞춘 새로운 제품개발을 위해 지속적으로 도전하고 있으며, ESG경영 트렌드에 맞는 재활용 친환경종이제품의 강소기업으로 나아가고자 합니다. NP는 에너지회사로의 변화를 통해 일정한 수익원을 확보하고, 새로운 지층(산업용지) 개발역량을 축적해 나가고 있습니다. 약 2년 후 두 회사 모두 정상화를 넘어 지속가능기업으로 확실히 자리매김할 것으로 확신합니다.

**펄프종이기술:** 오랜 기간 회사를 위해 헌신하셨는데... 앞으로 대표님의 계획?

**권육상:** 제가 무너져가는 제지회사 3개 업체에 구원투수 역할을 해 온지 11년차입니다. 나름 사회생활하며 한 번도 제가 하는 일과 직책을 더 올라갈 계층 사다리로 여기며 노력한 적이 없습니다. 저로 하여금 전문경영인의 역할을 맡겨준 유암코의 비전과 같이 어떻게 하면 산업생태계의 협력과 상생을 통해 종이 산업을 발전시키고 그 속에서 제가 경영을 맡고 있는 회사가 정상화를 넘어 지속가능한 기업으로 자리매김할 것인가 하는 것만을 위해 노력해 왔습니다. 그 한 예로 한국제지연합회와 한국종이자원 진흥원 이사로 종이산업 생태계의 변화를 적극적으로 도모하였고, 국산수분측정기 개발과 첫번째 도입에 기여하였으며, 제지회사 오너 회장(사장)들을 직접 찾아다니며 국산 수



분층정기 도입 활용과 회비 납부독촉을 통한 종이산업 발전을 위한 호소도 한 바 있습니다.

유암코가 제조업을 자회사로 투자한 것이 아닌 상시 구조 조정 기업이기에 언제든 대주주가 바뀔 수 있고, 그 이전이라도 경영진을 교체할 수 있는 상황인데, 저는 9월 임기가 만료됩니다. 떠나는 그날까지 지금까지 그렇게 해 왔듯이 총괄경영자로서 제 역할을 충실히 할 것입니다. 저는 리더라면 항상 그 자리의 업무가 어떻게 발전해야 조직이, 사회나 국가에 도움이 될 것인가를 고민하지 않으면 그 자리에 앉을 자격이 없다고 생각하고 행동해 왔으며 직책자에게 항상 요구하고 있습니다.

지금까지 48년을 넘어 조직생활을 한 입장에서 또 무슨 계획이 있겠습니까만 기회가 있고 건강이 허락한다면 여러 산업에서의 경험과 지식을 나누는 봉사활동을 하고 싶습니다. 이런 길이 지금까지 무탈하게 여기까지 올 수 있도록 도움과 조언을 준 모든 분들에게 감사함을 조금이나마 갚는 길이 아닌가 생각합니다.

**펄프종이기술:** 펄프제지를 공부하는 젊은 후배들에게 좋은 말씀 부탁드립니다.

**“선택한 일이 어렵더라도 끈기있게 최선을 다하는 자세, 맡은 일을 당당하게 하는 자세를 기대합니다.”**

**권육상:** 예, 누구나 무슨 일이든 선택을 하게 됩니다. 선택을 했으면 최소한 몇 년간이라도 최선을 다해 익히고 배우기 바랍니다. 조직 생활은 빛과 그림자가 있는 일로 나누어져 있다고 구성원들이 평가하고 있는 게 보통입니다. 하지만 어떤 업무도 조직을 운용하는 데 있어 중요하지 않는

일이란 없기 때문에 선택한 일이 마음에 안 든다고 선불리 판단하고 짐을 싸는 일이 없기를 바랍니다.

또 하나는 기왕 일을 하려고 작정하고 선택했으면 당당하게 하라고 이야기 하고 싶습니다. 당당하게 하려면 두 가지 가치를 명심하고 실천하기 바랍니다. 하나는 자신이 하는 일들이(조직의, 사회의, 국가의) 부분최적(partial optimum)보다는 전체최적(total optimum)을 위한 것인가? 또 하나는 자신이 하는 판단과 의사결정이(조직의, 사회의, 국가의) 비용(social cost)보다는 가치(social value)를 증가시키는 것인가? 즉 전체최적과 조직(사회, 국가)의 가치를 증가시키는 일을 위해 투쟁하기 바랍니다.

사회생활, 인간관계는 실력보다 업무에 임하는 태도, 사람과 관계하는 자세가 경쟁력입니다.

**펄프종이기술:** 대표님의 향후 계획이나 하시고 싶은 말씀이 있으시면 부탁드립니다.

**권육상:** 부디 제지인들에게 호소합니다. 종이산업은 인간이 존재하는 한 필수산업입니다. 물론 지중에 따라 부침이 있겠지만 산업생태계의 상생과 협력을 통한 산업의 발전을 위해 아이디어를 모아 실천해 주시고 한국제지연합회와 한국종이자원진흥원의 자발적 회원가입과 미납회비 납부를 통해 종이산업이 발전하고 영위하시는 회사가 발전하도록 애써 주시기 바랍니다. 적극적인 참여가 출발의 시작임을 알고 적극적으로 참여 해 주시기 바랍니다.

**펄프종이기술:** 감사합니다.

**■ 대담:** 펄프종이기술 편집위원장 이학래