

심층분석보고서

26하_KT&G_SCM

마감일: 9월10일15시00분

| 노영우 컨설턴트 & 취업 플랫폼 '룩센트'

■ Executive Summary

2026년 8월 중순 현재, KT&G를 "국내 담배 독점 기업"으로 부르는 것은 사실과 어긋납니다. 2025년 연결 매출 6조 5,796억 원, 영업이익 1조 3,496억 원(전년 대비 각각 11.4%, 13.5% 증가)으로 사상 최대 실적을 경신한 이 회사는, 같은 해 해외 궐련 매출 1조 8,775억 원(전년 대비 29.4% 증가)을 기록하며 전체 궐련 매출에서 해외가 차지하는 비중을 54.1%까지 끌어올렸습니다. 창사 이래 처음으로 해외가 국내를 넘어선 순간입니다. 2026년 들어 이 흐름은 더 빨라졌습니다. 1분기 연결 매출 1조 7,036억 원(14.3% 증가), 영업이익 3,645억 원(27.6% 증가)을 냈고, 2분기에도 매출 1조 7,016억 원(9.9% 증가), 영업이익 4,145억 원(18.5% 증가)을 기록해 영업이익이 네 개 분기 연속 두 자릿수로 늘었습니다. 회사는 연초 제시했던 2026년 목표치(매출 성장 3~5%, 영업이익 성장 6~8%)를 상반기 실적 발표에서 매출 5~7%, 영업이익 10~13%로 올려 잡았습니다.

이 변화의 물리적 실체가 공급망입니다. 2023년 말 발표한 2조 4,000억 원 규모 설비투자 계획을 따라 2025년 1월 튀르키예 공장 증설(연 120억 개비 규모)을 마쳤고, 2025년 4월 카자흐스탄 알마티주 신공장을 가동했으며, 인도네시아 동부자바주 수라바야의 제2·3공장(부지 19만 제곱미터, 연 210억 개비)이 2026년 상반기 가동을 목표로 마무리 단계에 있습니다. 인도네시아 기존 공장을 합치면 연 350억 개비 규모로, 한국 연간 담배 시장의 절반에 해당합니다. 방경만 사장이 2026년 3월 26일 제39기 정기 주주총회에서 수익성 개선의 두 가지 열쇠로 꼽은 것도 "현지 완결형 생산체계의 본격 가동을 통한 구조 혁신"과 "국가별 가격 전략"이었습니다. 앞의 것은 그대로 SCM 조직의 과업 목록입니다.

2026년 1분기에 벌어진 한 사건은 이 직무의 무게를 정확히 보여줍니다. 해외 NGP 매출이 전년 대비 391% 늘었는데, 그 주된 원인은 신제품 흥행이 아니라 전년도에 막혀 있던 디바이스 공급망이 정상화된 것이었습니다. 2025년 초 베트남 릴 기기 공급이 지연되며 눌렸던 매출이 공급 정상화와 함께 되돌아온 것입니다. 제품도 브랜드도 그대로인데 공급망 하나가 실적을 세 배 넘게 흔들었습니다.

경쟁 구도는 냉정합니다. 국내 궐련에서 KT&G는 2026년 1분기 68.8%, 상반기 67.9%의 점유율로 압도적 1위를 지키지만, 국내 궐련 매출은 1분기에 5.2% 줄었고 2025년 성인 현재흡연율은 17.9%로 전년보다 1.0%포인트 떨어졌습니다. 궐련형 전자담배에서는 2026년 상반기 국내 점유율 48.2%로 1위를 지키고 있으나 한국필립모리스와의 격차는 근소합니다. 글로벌 무대에서 필립모리스는 2026년 2분기 매출 112억 달러, 무연제품 비중 42%를 기록했고, BAT는 2026년 상반기 신규 카테고리 매출을 18% 늘리며 니코틴 파우치 벨로를 최대 신사업으로 키웠습니다. KT&G도 2025년 알트리아와 함께 북유럽 니코틴 파우치 기업 ASF를 약 2,600억 원에 공동 인수(지분 51%)했고, 2026년 8월 초 남아프리카공화국에 브랜드 루프를 내놓으며 유럽 밖으로 나갔습니다.

규제 환경도 2026년에 크게 움직였습니다. 4월 24일부터 개정 담배사업법이 시행되어 합성니코틴 액상형 전자담배가 법적 담배로 편입됐고, 3월 27일 확정된 제6차

국민건강증진종합계획(2026~2030)은 담뱃값의 경제협력개발기구 평균 수준 인상 검토와 함께 표준담뱃갑, 가향물질 첨가 금지, 그리고 제조부터 유통·판매까지 전 과정을 쫓는 유통추적시스템 도입을 담았습니다. 마지막 항목은 SCM 조직이 그대로 떠안게 될 과제입니다.

이 보고서는 KT&G의 SCM 직무를, 회사가 공식 직무소개에서 규정한 네 가지 역할(재료품 수급과 제품생산·재고운영·운송계획 점검, 공장별 생산계획에 따른 재료품 적기공급과 완제품 재고 모니터링, 공급업체 피드백과 계획 조정, 제조공장에서 수급기지를 거쳐 지점에 이르는 운송계획 수립)에서 출발해, 대전(신탄진)·영주·광주 제조공장과 김천 원료공장·천안 인쇄공장으로 짜인 국내 다섯 곳의 생산 네트워크, 인도네시아·카자흐스탄·튀르키예·러시아로 넓어진 해외 생산 네트워크, 그리고 2030년까지 8년이 걸리는 홍삼 원료 사이클을 가진 KGC 인삼공사의 이질적 공급망까지 포함해 해부합니다.

■ 1장: 산업(섹터) 분석

● 1-1. 2026년 하반기 현재, 이 산업을 한 문장으로 정의하면

KT&G가 속한 산업을 정확히 규정하면 "규제가 가격을 정하고, 농산물이 원료이며, 수요는 줄지만 이익은 늘어나는 시장"입니다. 이 세 마디가 서로 어떻게 얹히는지 이해하면 이 산업의 거의 모든 뉴스를 읽어낼 수 있습니다.

첫째, 규제가 가격을 정합니다. 담배 한 갑 4,500원 가운데 약 74%가 세금입니다. 기업이 원가를 아무리 잘 관리해도 판매가에서 기업이 가져가는 몫은 4분의 1 남짓입니다. 가격을 올리려면 국회와 정부가 세금을 건드려야 하는데, 2015년 이후 11년째 국내 담뱃값은 4,500원에 고정돼 있습니다. 그래서 국내 시장에서 기업이 이익을 늘리는 길은 두 갈래뿐입니다. 원가를 낮추거나, 더 비싼 카테고리(궐련형 전자담배 같은)로 소비자를 옮기거나.

둘째, 원료가 농산물입니다. 잎담배는 1년에 한 번 수확합니다. 반도체나 화학과 달리 "주문하면 만들어지는" 원료가 아닙니다. 작황이 나쁘면 그해에는 방법이 없고, 재고를 미리 쌓아두는 것 말고는 대응 수단이 마땅치 않습니다. KGC인삼공사의 6년근 홍삼은 더합니다. 토양을 준비하는 2년까지 합치면 오늘 심은 인삼이 제품이 되기까지 8년이 걸립니다.

셋째, 수요는 줄지만 이익은 납니다. 2025년 국내 성인 현재흡연율은 17.9%로 전년보다 1.0%포인트 내려갔습니다. 그런데 KT&G의 2025년 영업이익은 13.5% 늘었습니다. 판매량이 줄어도 제품 구성을 고가 쪽으로 옮기고 해외 판매량을 늘리면 이익이 늘어나는 구조이기 때문입니다. 이 산업이 "사양산업"이라는 통념과 실제 재무 숫자가 어긋나는 지점이 여기입니다.

● 1-2. 산업의 하위 구조: 연소·가열·무연이라는 세 갈래

담배 산업은 지금 세 갈래로 나뉘어 각기 다른 속도로 움직입니다.

첫 갈래는 전통 켄련(combustible cigarette)입니다. 담뱃잎을 태워 연기를 마시는 방식으로, 지금도 산업 이익의 대부분을 만들어냅니다. BAT는 2026년 상반기에도 켄련이 그룹 이익과 현금의 대부분을 책임진다고 밝혔고, 필립모리스 역시 2026년 2분기 켄련 매출이 6.4% 늘어 예상을 웃돌았습니다. 선진국에서는 줄지만 신흥국에서는 인구 증가와 소득 향상이 감소분을 상쇄합니다.

둘째 갈래는 가열담배(Heated Tobacco)입니다.

용어 풀이를 하나 넣겠습니다. HNB는 Heat-not-Burn의 줄임말이고, 업계에서는 HTP(Heated Tobacco Products)나 HTU(Heated Tobacco Units)라고도 부릅니다. 쉽게 말하면 담뱃잎을 태우지 않고 섭씨 300도 안팎으로 데워 니코틴이 담긴 증기를 만드는 방식입니다. 태우지 않으니 타르 같은 연소 부산물이 줄어든다는 것이 제조사들의 주장입니다. 이 산업에서 HNB가 중요한 이유는, 이것이 담배 회사가 소비자를 붙잡아둘 수 있는 거의 유일한 대안 카테고리이면서 동시에 기기라는 내구재를 팔 수 있는 유일한 카테고리이기 때문입니다. KT&G 맥락에서 HNB는 브랜드 릴(iii)로 구현되며, 이 카테고리는 기기(디바이스)와 전용 스틱이라는 성격이 완전히 다른 두 물건을 동시에 공급해야 하는 구조를 만듭니다. 기기는 반도체·배터리·금형이 들어가는 전자제품이고, 스틱은 담뱃잎으로 만드는 소비재입니다. 하나의 사업부 안에 전자산업 공급망과 농산물 공급망이 함께 들어있는 셈이며, 이것이 KT&G SCM 업무를 다른 소비재 기업보다 복잡하게 만드는 첫 번째 요인입니다.

셋째 갈래는 무연 구강제품, 그중에서도 니코틴 파우치입니다. 담뱃잎에서 뽑아낸 니코틴 가루를 티백 모양 작은 주머니에 담아 잇몸과 입술 사이에 끼우는 제품입니다. 불도 열도 쓰지 않으므로 연기와 냄새가 없고, 비행기나 지하철처럼 흡연이 금지된 공간에서도 쓸 수 있습니다. 유로모니터 기준으로 2024년 세계 담배 시장의 약 2.6%에 불과했지만 성장률은 담배 카테고리 가운데 가장 높습니다. 판매량은 2023년 155억 9,510만 개에서 2024년 234억 6,530만 개로 50.5% 늘었고, 2027년에는 419억 260만 개에 이를 것으로 전망됩니다.

이 세 갈래는 서로 잡아먹는 관계이면서 동시에 서로를 먹여 살리는 관계입니다. 켄련에서 나오는 현금이 가열담배와 무연제품에 투자되고, 그렇게 키운 신규 카테고리가 켄련의 감소를 메웁니다. BAT가 자사 표현대로 "전환에 자금을 대기 위해 켄련에서 가치를 뽑아낸다"고 말하는 이유입니다.

● 1-3. 가치사슬 해부: 씨앗에서 소매점 매대까지

공급망 직무를 이해하려면 가치사슬을 구간별로 쪼개 봐야 합니다. 이 산업의 가치사슬은 여섯 구간으로 나뉩니다.

첫 구간은 경작입니다. 잎담배 농가가 모종을 이식하고 수확합니다. 한국에서는 엽연초생산협동조합에 속한 계약 농가가 담당하며, KT&G는 2002년 민영화 이후 법적 의무가 없음에도 국산 잎담배를 매년 전량 매입해 왔습니다. 해외에서는 브라질·인도·중국·아프리카

등지의 공급사로부터 사들입니다.

둘째 구간은 원료 1차 가공입니다. 수확한 잎담배는 그대로 담배가 되지 않습니다. 이물질들을 골라내고, 잎맥(주맥)을 분리하고, 잘게 썰어 각초를 만들고, 건조와 가향을 거칩니다. KT&G에서는 김천 원료공장이 이 기능을 맡고, 광주공장도 해외 수출용 가공 각초와 혼합엽을 만듭니다.

여기서 용어 하나를 짚겠습니다. 각초는 잘게 썬 담배 원료이고, 혼합엽은 여러 산지와 품종의 잎담배를 정해진 비율로 섞은 원료입니다. 커피 블렌딩과 같은 원리로, 어느 산지 잎을 어떤 비율로 섞느냐가 맛과 향, 연소 특성을 결정합니다. 이 산업에서 혼합엽이 중요한 까닭은 소비자가 인식하는 브랜드의 정체성이 사실상 혼합 비율에 담겨 있기 때문입니다. 특정 산지 작황이 나빠 원료를 못 구하면 그 브랜드의 맛이 바뀌고, 맛이 바뀌면 소비자가 떠납니다. KT&G 맥락에서는 광주공장이 해외 법인용 각초와 혼합엽까지 만들어 보내므로, 국내 공장에서도 가공한 원료를 해외 공장으로 실어 나르는 계획 자체가 SCM 조직의 실무가 됩니다. 원료를 어디서 가공해 어디로 보낼지 결정하는 일은 관세, 해상운임, 각국 통관 규정, 공장별 가동률이 한꺼번에 걸린 문제입니다.

셋째 구간은 완제품 제조입니다. 가공된 각초를 쉼지리로 말아 필터를 붙이고 20개비 단위로 갑에 넣습니다. KT&G 신탄진공장은 라인 하나에서 1분에 1만 2,000개비를 만들어내며, 라인이 40여 개 갖춰져 연간 최대 30억 갑 규모의 생산능력을 지닙니다. 영주공장은 연간 22억 갑 규모로 더원, 레종, 디스플레이스 같은 레귤러 제품을 만듭니다. 광주공장은 라인 6개로 연간 39억 4,000만 개비를 생산하면서 전자담배 제품 2종도 함께 만듭니다.

넷째 구간은 포장재입니다. 천안공장이 담뱃갑을 인쇄·제작해 제조공장으로 보냅니다. 담뱃갑은 그저 종이 상자가 아니라 경고그림과 문구, 성분 표기, 가격 표시가 법으로 규정된 규제 대상물입니다. 규제가 바뀌면 담뱃갑 디자인을 전부 갈아엎어야 하고, 그 순간 재고로 쌓아둔 구형 담뱃갑은 폐기 대상이 됩니다. 규제 변경 시점을 미리 읽고 포장재 재고를 조절하는 일이 SCM의 숨은 과업 가운데 하나인 이유입니다.

다섯째 구간은 물류입니다. 제조된 담배는 자동화창고에 적재되고, 무인로봇이 자동 출고해 각 영업지점을 거쳐 판매점으로 배송됩니다. KT&G 공식 직무소개가 SCM 역할로 "제조공장에서 수급기지를 거쳐 지점에 이르는 운송계획 수립"을 못박은 것이 바로 이 구간입니다.

여섯째 구간은 소매입니다. 담배는 온라인 판매가 금지돼 있어 전국 편의점과 담배소매점이라는 오프라인 매대가 유일한 접점입니다. 매대에 물건이 없으면 소비자는 곧바로 다른 브랜드를 집습니다. 담배 소비자는 브랜드 충성도가 높은 편이지만 결핍 상황에서는 대체재로 옮겨가고, 한번 옮겨간 소비자를 되찾는 데는 오랜 시간이 걸립니다. 이것이 이 산업에서 결핍이 다른 소비재보다 훨씬 비싼 실수인 이유입니다.

● 1-4. 세금이 지배하는 산업의 경제학

담배 산업 재무를 처음 보는 사람이 가장 많이 헛갈리는 대목이 매출과 세금의 관계입니다.

담배에 붙는 세금과 부담금은 담배소비세, 지방교육세, 개별소비세, 국민건강증진부담금, 폐기물부담금, 부가가치세, 연초생산안정화기금으로 나뉩니다. 2024년 국내 담배 제세부담금 총액은 11조 7,000억 원에 이르렀습니다. KT&G 같은 제조사는 이 세금을 거둬 정부에 넘기는 통로 역할을 하면서, 자기 몫으로는 나머지를 가져갑니다.

이 구조가 만드는 결과는 세 가지입니다.

먼저, 가격 탄력성이 왜곡됩니다. 원가가 100원 올라도 소비자가는 100원만 오르는 게 아니라 세금이 함께 붙어 더 많이 오릅니다. 반대로 원가를 100원 낮추면 그 100원이 그대로 이익이 됩니다. 그래서 이 산업에서는 원가 관리의 지렛대 효과가 다른 소비재보다 큼니다. KT&G가 해외 공장을 계속 짓는 근본 이유가 여기 있습니다. 2026년 2월 실적 발표에서 회사가 해외 생산시설 확대를 근거로 2026년 매출원가 축소를 전망한 것도 같은 맥락입니다.

다음으로, 정부가 사실상 산업의 공동 주주가 됩니다. 담뱃값을 올리면 세수가 늘지만 판매량이 줄어 세수 증가분이 상쇄되고, 여기에 공중보건 목표까지 없으면 계산은 더 복잡해집니다. 2026년 3월 보건복지부가 제6차 국민건강증진종합계획에서 담뱃값 인상 검토를 밝혔다가정은경 장관이 사흘 뒤 "현재 검토하고 있지 않다"고 진화에 나선 것은 이 방정식의 난이도를 보여줍니다. 6월 들어서도 인상 논의는 다시 수면 위로 올라왔습니다.

마지막으로, 국가 간 가격 차이가 커집니다. 나라마다 세율이 다르니 같은 담배라도 판매가가 크게 벌어집니다. 방경만 사장이 2026년 주총에서 "국가별 가격 전략"을 수익성의 열쇠로 꼽은 배경이 여기 있습니다. 그리고 국가별 가격이 다르면 어느 나라에 얼마를 배분할지가 곧 이익 배분 문제가 되므로, 물량 배분을 실무에서 다루는 SCM은 곧바로 수익성과 이어집니다.

● 1-5. 시장 규모와 성장률: 숫자로 읽는 지형

글로벌 시장 규모는 조사기관마다 다르게 잡힙니다. 모도인텔리전스는 궤련 시장을 2025년 7,623억 4,000만 달러에서 2026년 7,708억 9,000만 달러로 보고 2031년까지 연평균 2.25% 성장을 전망하며, 아시아태평양이 2025년 기준 시장의 48.26%를 차지한다고 봅니다. 글로벌마켓인사이드는 담배제품 시장을 더 넓게 잡아 2024년 9,652억 달러, 2025년 9,887억 달러에서 2034년 1조 2,500억 달러로 연평균 2.6% 성장을 예상합니다.

수치가 갈리는 이유는 정의 차이입니다. 궤련만 세느냐 전자담배와 무연제품까지 포함하느냐, 소매판매액 기준이냐 출하액 기준이냐에 따라 규모가 달라집니다. 이 산업 자료를 읽을 때는 어떤 기관이 무엇을 세었는지를 먼저 확인해야 합니다.

국내 시장은 구조적 감소가 뚜렷합니다. 2024년 국내 담배 판매량은 35억 2,900만 갑으로 전년 36억 800만 갑보다 2.2% 줄었고, 2022년 36억 3,000만 갑을 정점으로 두 해 연속 내려왔습니다. 궤련 담배만 보면 28억 7,000만 갑으로 4.3% 줄어 2020년 이후 네 해 연속 감소했습니다. 반면 궤련형 전자담배 판매 비중은 2017년 2.2%에서 2024년 18.4%로 올라섰습니다.

흡연 행태 조사도 같은 방향을 가리킵니다. 2025년 현재흡연율은 17.9%로 전년보다 1.0% 포인트 내려갔지만, 궐련형 전자담배 현재사용률은 6.3%로 0.3%포인트, 액상형 전자담배 현재사용률은 4.5%로 0.5%포인트 올랐습니다. 2019년 이후 7년간 궐련형 전자담배 사용률은 90.9%, 액상형은 73.1% 늘었습니다. 특히 20대 궐련형 전자담배 사용률이 2019년 4.3%에서 2025년 8.8%로 104.7% 뛰었고, 여성 궐련형 전자담배 사용률은 같은 기간 0.5%에서 1.4%로 180% 늘었습니다.

이 숫자들이 공급망에 던지는 함의는 명확합니다. 전체 물량은 줄고, 제품 구성은 잘게 쪼개지며, 젊은 층과 여성이라는 새 소비층이 불으면서 취향이 다변화됩니다. 대한금연학회가 보건복지부 의뢰로 수행한 연구를 보면 가향 담배 판매 비중은 2013년 9.8%에서 2023년 46.7%, 2024년 상반기 48.0%까지 올랐습니다. 물량은 줄고 품목 수는 늘어나는 조합은 공급망 담당자에게 가장 까다로운 상황입니다. 품목 하나당 물량이 작아지면 예측 정확도가 떨어지고, 예측이 틀리면 어떤 품목은 결품이 나고 어떤 품목은 창고에서 유통기한을 넘깁니다.

● 1-6. 2026년 규제 지형: 닥 달 사이에 벌어진 세 가지 변화

2026년 상반기는 국내 담배 규제에서 유난히 많은 일이 벌어진 기간입니다.

첫 번째 변화는 4월 24일 시행된 개정 담배사업법입니다. 그동안 담배사업법은 "연초의 잎"을 원료로 한 제품만 담배로 규정했습니다. 그 틈을 타고 화학적으로 합성한 니코틴을 쓴 액상형 전자담배가 공산품으로 분류돼 규제와 과세를 피해 왔습니다. 개정법은 담배의 정의를 "연초나 니코틴"으로 넓혀 이 사각지대를 닫았습니다. 이제 합성니코틴 액상형 전자담배도 제조업 허가과 수입판매업 등록, 담배소매인 지정을 받아야 만들고 팔 수 있으며, 미성년자 판매와 온라인 판매가 금지되고 경고문구와 성분 표기, 제세부담금 부과, 가격 신고 의무가 따라붙습니다. 합성니코틴 용액에는 1밀리리터당 약 1,800원의 제세부담금이 붙는데, 정부는 제도 안착을 위해 주요 세목에 2년간 50% 감면을 적용하기로 했습니다. 30밀리리터 기준으로 약 2만 7,000원의 세금이 더해져 기존 1만 5,000원에서 2만 원대였던 제품 가격이 4만 원대로 오를 것으로 전망됩니다.

이 변화는 제도권 담배기업에 반사이익을 줍니다. 세금과 유통 규제 부담이 적어 가격으로 밀어붙이던 합성니코틴 액상 제품이 같은 규제선 안으로 들어오면, 시장이 브랜드 중심으로 재편될 여지가 생기기 때문입니다.

두 번째 변화는 3월 27일 확정된 제6차 국민건강증진종합계획(2026~2030)입니다. 향후 5년간 담배와 술에 매기는 건강증진부담금의 인상과 신설 검토를 담았고, 현재 4,500원인 담뱃값을 경제협력개발기구 평균 수준인 1만 원 안팎으로 올리는 방안이 중장기 과제로 들어갔습니다. 비가격 규제도 함께 강화합니다. 경고그림과 문구를 확대하고, 모든 담배 제품에 같은 포장 디자인을 적용하는 표준담뱃갑 도입을 검토하며, 가향물질 첨가 금지를 추진합니다.

세 번째 변화는 같은 계획에 담긴 유통추적시스템 도입입니다. 담배 제조부터 유통·판매까지 전 과정을 쫓는 체계를 만들겠다는 것으로, 세계보건기구 담배규제기본협약의 불법거래근절의정서가 요구하는 이른바 트랙애틀레이스(Track and Trace)입니다.

여기서 개념 풀이를 하겠습니다. 트랙애틀레이스는 제품 하나하나 또는 포장 단위마다 고유 식별코드를 붙이고, 그 물건이 어느 공장에서 만들어져 어느 창고와 어느 도매·소매를 거쳐 갔는지를 기록해 언제든 되짚을 수 있게 하는 체계입니다. 이 산업에서 중요한 이유는 밀수와 위조 담배 문제 때문입니다. BAT는 2026년 상반기 자료에서 호주 담배 물량의 약 80%를 불법 담배가 차지한다고 추정했습니다. 세금이 높을수록 밀수 유인이 커지므로, 정부는 세금을 올릴 때마다 추적 체계를 함께 요구합니다. KT&G와 SCM 직무 맥락에서 이 제도는 곧바로 시스템 과제로 떨어집니다. 지금까지 상자 단위로 관리하던 물류 정보를 더 잘게 쪼개 기록하고, 공장·물류센터·영업지점·소매점으로 이어지는 모든 단계에서 코드를 읽고 쓰도록 프로세스를 바꿔야 하며, 이 데이터를 정부 시스템과 주고받아야 합니다. 규제가 SCM의 일감을 만들어내는 전형적인 사례입니다.

● 1-7. 트렌드 하나: 궤련형 전자담배 전환 경쟁의 성숙기 진입

2017년 필립모리스가 아이코스를 국내에 처음 내놓으면서 열린 이 시장은 이제 성숙기에 들어섰습니다. 국내 궤련형 전자담배 소매판매 시장은 유로모니터 기준 2023년 3조 5,546억 원(전년 대비 9.9% 성장)에서 2024년 약 4조 원 규모로 커졌고, 일본·이탈리아·러시아에 이어 세계 4위입니다.

경쟁은 두 회사로 좁혀졌습니다. 2025년 상반기 기준 KT&G 릴이 45.8%, 한국필립모리스 아이코스가 45.2%로 격차가 1%포인트에 불과했고, BAT로스만스는 10%대, JTI코리아는 0%대에 머물렀습니다. 2026년 들어 KT&G는 2월 28일 릴 에이블 3.0을 내놓으며 점유율을 48.2%까지 끌어올렸습니다. 이 제품은 에이블 시리즈 최초로 금속 소재를 쓰고 예열 시간을 20초로 줄였으며 20분 안에 50% 충전이 되도록 설계했습니다. 회사는 2026년 상반기 실적 발표에서 이 제품 흥행으로 고가 스틱 비중이 늘며 NGP 매출이 23.8% 성장했다고 밝혔습니다.

경쟁 속도 옮겨가고 있습니다. 지금까지는 가열 성능, 배터리 용량, 연속 사용 횟수 같은 하드웨어 사양이 승부처였다면, 이제는 디자인과 사용자 경험이 전면에 나옵니다. KT&G의 릴 관련 디자인 출원 건수는 2023년 35건에서 2024년 99건, 2025년 173건(국내 77건, 해외 96건)으로 뛰었고, 등록 건수도 2023년 29건에서 2025년 85건으로 두 해 만에 세 배 가까이 늘었습니다.

● 1-8. 트렌드 둘: 니코틴 파우치가 판을 다시 짜다

2026년 상반기 이 산업에서 가장 빠르게 움직인 카테고리는 니코틴 파우치입니다.

필립모리스의 진(ZYN)은 미국 경구 니코틴 시장을 이끌고 있으며, 2026년 2분기 출하량은 29억 파우치를 기록했습니다. 회사는 3분기에 1.5밀리그램과 8밀리그램 건조 제품을 추가하며

라인업을 넓히고 미국 투자를 하반기에 늘리겠다고 밝혔습니다.

BAT의 추격은 더 극적입니다. 벨로(Velo)의 미국 시장 점유율은 2024년 12월 7.3%에서 2026년 5월 31.0%로 올랐고, 같은 기간 주요 경쟁사 두 곳의 점유율은 41.1%와 16.8%로 내려갔습니다. BAT는 벨로가 이 카테고리 가치 성장의 약 90%를 가져갔다고 밝혔습니다. 2026년 상반기 BAT의 무연 구강제품 매출은 65.9% 늘어 신규 카테고리 가운데 매출 기준 최대 사업이 됐고, 상위 시장 물량 점유율은 39.2%로 2025년 대비 8.4%포인트 올랐습니다.

KT&G는 후발주자입니다. 2025년 알트리아와 함께 스웨덴에 특수목적법인을 세워 북유럽 기업 ASF(Another Snus Factory)를 약 2,600억 원에 인수했고, KT&G가 51%, 알트리아가 49%를 보유합니다. ASF의 브랜드 루프(LOOP)는 2025년 상반기 기준 아이슬란드 1위, 스웨덴 2위, 노르웨이 3위였고, 알트리아의 온(on!)은 세계 시장에서 13.8%가량을 차지합니다. 2026년 8월 초 ASF는 수입·유통 파트너를 통해 남아프리카공화국에 루프 3종을 내놓으며 아프리카로 발을 넓혔습니다. 방경만 사장은 인수 배경을 두고 "니코틴 파우치는 빠르게 성장하는 카테고리로 골든타임을 놓치지 않고 신속하게 대응하는 것이 중요했다"고 밝혔습니다.

국내 출시는 아직 어렵습니다. 현행 세제에서 니코틴 파우치는 가격 경쟁력을 갖추기 어렵고 국내 법규상 위치도 애매하기 때문입니다. 2026년 6월 기준으로 업계는 국내 상용화가 단기간에 속도를 내기 어렵다고 봅니다.

● 1-9. 트렌드 셋: 경쟁하면서 손잡는 분업형 세계화

이 산업의 독특한 점은 경쟁사끼리 손을 잡는 빈도가 높다는 것입니다.

KT&G와 필립모리스는 2023년 1월 15년짜리 장기 계약을 맺어 KT&G가 만든 릴 제품을 필립모리스가 해외에서 유통하기로 했습니다. 국내에서는 점유율 1위를 두고 1%포인트 차로 다투는 두 회사가 해외에서는 제조사와 유통사로 협력하는 구조입니다.

KT&G와 알트리아의 ASF 공동 인수도 같은 성격입니다. 알트리아는 미국 1위 담배 회사이고, 미국 시장 유통망을 가졌습니다. KT&G는 자본과 제조 역량을 대고 알트리아는 시장 접근을 대는 식입니다.

이런 분업이 늘어나는 이유는 유통망 구축 비용 때문입니다. 담배는 광고가 거의 막혀 있고 온라인 판매가 금지된 나라가 많아, 새 시장에 들어가려면 현지 소매망을 하나하나 뚫어야 합니다. 그 비용과 시간을 감당하느니 이미 망을 가진 회사에 맡기는 편이 빠릅니다.

다만 2026년 들어 KT&G는 이 분업 구조에서 한 발 나아가려 합니다. 회사는 1분기 실적 발표에서 해외 궤련 사업에서 쌓은 유통망과 권역별 경험을 활용해 궤련형 전자담배의 글로벌 자체 진출을 본격화하겠다고 밝혔습니다. 대상 권역은 아시아태평양과 유라시아입니다. 남의 유통망을 빌리던 회사가 자기 유통망으로 신제품을 내보내겠다는 뜻이며, 이는 곧 해외 공급망을 스스로 감당하겠다는 선언이기도 합니다.

● 1-10. 트렌드 넷: 국산 원료 기반의 구조적 축소

공급망 관점에서 가장 조용하지만 가장 무거운 변화가 이것입니다.

KT&G 2025 통합보고서에 따르면 국내 잎담배 계약 경작인은 2021년 2,854명에서 2022년 2,706명, 2023년 2,365명, 2024년 2,162명, 2025년 2,030명으로 줄었습니다. 4년 동안 824명, 28.9%가 사라졌습니다. 국산 잎담배 매입량도 2021년 8,013톤에서 2022년 7,224톤, 2023년 6,240톤, 2024년 5,876톤으로 내려갔다가 2025년 6,773톤으로 반등했지만, 2021년과 견주면 여전히 1,240톤(15.5%) 적습니다. 구매금액은 2021년 802억 원에서 2024년 645억 원까지 내려갔다가 2025년 736억 원으로 올라왔습니다.

원인은 농촌 고령화와 인력난, 그리고 잎담배 경작의 노동집약적 성격입니다. 잎담배는 건조 과정에 에너지가 많이 드는 작물이어서 유가에도 민감합니다. KT&G는 2026년 5월 20일 국산 잎담배 매입 가격 인상을 발표하면서 전년보다 약 22억 원을 더 투입하기로 했습니다. 정성현 구매운영본부장은 "중동사태로 인한 유류비 부담 증가와 높은 인건비 등으로 어려움을 겪는 농가를 지원하기 위해 매입 가격 인상을 결정했다"고 밝혔습니다. 회사는 구매 예정 대금 일부를 무이자로 미리 주는 제도를 운영하고, 매입 시기를 앞당겨 대금을 조기에 지급하며, 2007년부터 20년째 모종 이식과 수확철에 임직원 봉사활동을 이어오고 있습니다.

이 흐름이 SCM에 던지는 문제는 간단합니다. 국내 원료 기반이 줄어드는 만큼 해외 원료 의존도가 올라가고, 해외 원료 의존도가 올라가면 환율과 해상운임, 통관, 산지 작황이라는 변수가 원가에 미치는 영향이 커집니다. 국산 잎담배 전량 매입이라는 상생 약속을 지키면서 동시에 원가 경쟁력을 확보해야 하는 상충 상황을 관리하는 것이 구매·원료 조직과 SCM 조직이 함께 풀어야 할 숙제입니다.

● 1-11. 트렌드 다섯: 건강기능식품 시장의 정체와 원료 사업으로의 확장

KT&G 전사 매출의 약 20%를 차지하는 건강기능식품 부문은 담배와는 다른 사이클을 탑니다.

국내 건강기능식품 시장 성장률은 칸타월드패널 기준으로 2020년 5.8%, 2021년 10%, 2022년 8.1%에서 2023년 마이너스 0.1%로 돌아섰습니다. 코로나 시기 특수가 끝나면서 시장이 정체기에 들어간 것입니다. KGC인삼공사의 2025년 별도 기준 매출은 1조 301억 원으로 전년보다 6.8% 줄었습니다.

회사는 외형 확대보다 사업 구조 효율화와 수익성 개선으로 방향을 틀었습니다. 2026년 1분기 건기식 부문 매출은 3,326억 원으로 5.8% 늘고 영업이익은 279억 원으로 53.3% 뛰었으며, 2분기에도 국내 매출 1,742억 원(7.8% 증가)과 영업이익 100억 원(61.3% 증가)을 기록했습니다. 반면 2분기 해외 매출은 중국 유통 재고 조정 영향으로 496억 원에 그쳐 94억 원 줄었습니다.

주목할 만한 움직임은 원료 사업입니다. KGC인삼공사는 2025년 10월 미국 라스베이거스

박람회에서 프리미엄 원료 브랜드 G1899를 내놓으며 기업 간 거래 시장에 들어갔고, KT&G는 2026년 5월 초 글로벌 뉴트리션 전담 센터를 세워 세계 식음료·화장품 기업을 상대로 홍삼 원료를 파는 사업을 추진하고 있습니다. 완제품을 파는 회사에서 원료를 파는 회사로 사업 모델을 넓히는 것인데, 이는 공급망 설계를 근본적으로 바꾸는 변화입니다. 완제품은 소비자 수요를 예측해 만들지만, 원료 사업은 고객사의 생산 일정에 맞춰 대량 규격품을 안정적으로 해야 합니다. 요구되는 재고 정책도, 품질 관리 방식도, 계약 구조도 달라집니다.

● 1-12. 이 산업을 움직이는 거시 변수

환율이 첫 번째입니다. 해외 매출이 국내를 넘어선 지금 원화 약세는 수출 채산성에 우호적입니다. 다만 해외 앞담배를 달러로 사들이므로 조달 원가는 함께 오릅니다. 순효과는 수출 비중과 원료 조달 비중, 결제 통화 구성에 따라 갈리며, 이 계산을 실무에서 다루는 것이 구매 조직입니다. KT&G 공식 구매 직무소개가 "재료품별 시장분석 및 환율 등 미래가치에 대한 적절한 예상으로 최적화된 단가관리"를 역할로 못박은 이유입니다.

두 번째는 유가와 해상운임입니다. 앞담배는 건조에 에너지가 많이 드는 작물이라 유가가 원료 원가에 곧바로 반영되고, 다거점 생산 체제에서는 컨테이너 운임이 원가를 흔듭니다.

세 번째는 지정학입니다. 2026년 이 변수는 이론이 아니라 현실이 됐습니다. 2026년 2월 28일 미국과 이스라엘의 이란 공습 이후 호르무즈 해협이 사실상 막히면서 글로벌 공급망이 충격을 받았습니다. 전 세계 석유와 액화천연가스 물동량의 약 20%가 지나는 길목이 닫힌 것입니다. 여기에 수에즈 운하 대신 희망봉으로 우회하는 선박이 늘며 운송 기간이 15~20일 늘었고, 전쟁위험 할증료까지 붙으면서 미국 서안까지 40피트 컨테이너 운임이 8,000달러 수준에서 1만 2,000~1만 5,000달러까지 뛰었습니다. KT&G가 2026년 2분기 실적을 발표하며 "이란 전쟁 등 변동성이 큰 대외환경 속에서도" 해외 궤련이 성장했다고 표현한 배경이 이것입니다. 중동은 KT&G의 핵심 수출 권역이고, 러시아에도 생산법인이 있습니다.

네 번째는 관세와 무역 정책입니다. 대한상공회의소 유통물류진흥원이 연 2026 물류시장 전망 세미나에서는 미중 갈등 장기화와 고율 관세, 리쇼어링 정책이 겹치며 글로벌 공급망이 빠르게 재편되고 있으므로 국내 기업도 동남아와 인도로 물류 거점을 앞서 다변화해야 한다는 진단이 나왔습니다. 공급망관리협회 최고경영자 아브 에쉬케나지는 "지난해까지의 화두가 혼란을 관리하는 것이었다면 이제는 글로벌 네트워크를 근본적으로 다시 설계해야 하는 시기"라고 말했습니다.

다섯 번째는 인구구조와 보건 정책입니다. 고령화와 흡연율 하락은 국내 수요의 장기 방향을 정하는 상수에 가깝습니다.

● 1-13. 2026년 공급망 위기가 이 산업에 남긴 교훈

2026년 상반기 공급망 환경은 SCM 직무를 준비하는 사람에게 살아 있는 교재입니다.

첫째 교훈은 재고의 의미가 바뀌었다는 것입니다. 오랫동안 재고는 줄여야 할

비용이었습니다. 그런데 2026년의 기업들은 관세와 지정학 불안에 대비해 재고를 미리 확보하고 앞으로 배치하는 데 드는 추가 비용까지 감수하며 회복력을 세우는 쪽으로 움직였습니다. "재고는 악"이라는 명제가 "재고는 보험"이라는 명제와 팽팽히 맞서게 된 것입니다.

둘째 교훈은 리스크가 큰 사건보다 작은 균열에서 자주 온다는 것입니다. 공급망 리스크 조사를 보면 경영진은 지정학적 긴장(35.5%)이나 거시경제 불안정(24.5%) 같은 큰 담론을 주요 위협으로 꼽지만, 실제 사고 데이터를 뜯어보면 공급업체 네트워크 안에서 생기는 작은 균열이 훨씬 잦았습니다. 특히 공급업체의 재무 건전성 문제가 분기마다 가장 높은 비중을 차지하는 구조적 위협으로 나타났습니다. KT&G 공식 SCM 직무소개가 "공급업체 피드백 및 계획조정"을 역할로 명시하고, 구매 직무소개가 "협력사와의 상생"을 강조하는 것은 이 지점과 이어집니다.

셋째 교훈은 운송 수단 선택이 전략이 됐다는 것입니다. 2026년에는 특정 운송 방식이 절대적으로 유리하기보다 화물 특성과 공급망 전략에 따라 방식이 갈리는 구조로 바뀌었습니다. 담배 스틱과 전자담배 기기는 화물 특성이 전혀 다릅니다. 기기는 리튬 배터리가 들어가 항공 운송에 제약이 있고, 스틱은 부피 대비 가치가 낮아 해상 운송이 기본입니다. 같은 사업부 안에서도 화물마다 다른 운송 전략이 필요합니다.

● 1-14. 지원 전략 관점의 시사점

1장에서 잡아야 할 관점은 세 가지입니다.

첫째, 이 산업을 "사양산업"이라는 한 단어로 요약하면 절반만 맞습니다. 물량은 줄지만 이익은 늘고 있으며, 그 이익 증가의 원천이 원가 구조 개선과 제품 구성 고급화, 해외 물량 확대라는 점을 숫자로 설명할 수 있어야 합니다.

둘째, 이 산업의 특수성은 규제·농산물·다거점이라는 세 가지 제약이 한꺼번에 걸린다는 데 있습니다. 규제 산업이면서 원료가 농산물이고 생산이 여러 나라에 흩어진 조합은 흔치 않습니다. 이 조합이 공급망 난이도를 어떻게 올리는지 구체적으로 짚을 수 있으면 산업 이해도가 드러납니다.

셋째, 2026년에 벌어진 사건들(4월 담배사업법 시행, 3월 국민건강증진종합계획 확정, 2월 이후 호르무즈 사태)이 각각 공급망의 어느 지점을 건드렸는지를 연결해 두면, 산업 뉴스를 공급망 언어로 번역하는 습관이 생깁니다. 이 번역 능력이 SCM 직무를 지망하는 사람에게 가장 실질적인 자산입니다.

■ 2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

● 2-1. 경쟁 구도의 지도부터 그리기

세계 담배 산업은 다섯 개 다국적 기업이 과점합니다. 필립모리스 인터내셔널, BAT, 일본담배산업의 해외 부문인 JTJ, 임페리얼 브랜즈, 그리고 미국 내수에 집중하는 알트리아입니다. 여기에 중국담배총공사가 물량 기준으로는 세계 최대이지만 사실상 내수 전용 국영 조직이라 국제 경쟁에서는 빠집니다. KT&G는 이들 다음 자리에 놓이는 유력 지역 강자이며, 회사와 언론은 대체로 세계 5위권으로 소개합니다.

경쟁 구도를 읽을 때 유의할 점이 있습니다. 이 산업에서는 시장이 나라 단위로 잘게 나뉘어 있어 "세계 점유율"보다 "어느 나라에서 몇 위인가"가 실질적입니다. 세금과 규제, 유통 구조가 나라마다 달라 한 나라에서 통한 전략이 옆 나라에서 통하지 않는 일이 흔하기 때문입니다.

● 2-2. 필립모리스 인터내셔널: 무연 전환을 가장 멀리 끌고 간 회사

필립모리스는 세계 1위 담배기업이며, 2026년 2분기에 분기 매출 112억 달러(10.4% 증가, 유기적 기준 7.6% 증가)를 기록했습니다. 상반기 누계로는 매출 213억 달러(9.8% 증가), 영업이익 84억 달러(16.1% 증가), 조정 회식 주당순이익 4.16달러(15.6% 증가)를 냈습니다.

포트폴리오는 말보로를 앞세운 쉐련, 아이코스과 일루마로 이어지는 가열담배, 진(ZYN)과 진 울트라로 대표되는 니코틴 파우치, 그리고 액상형 브랜드 비브(VEEV)로 짜여 있습니다. 2026년 2분기 무연제품은 매출의 약 42%를 차지했고, 이 회사의 무연제품은 109개 시장에서 팔립니다. 아이코스는 세계 가열담배 물량의 약 4분의 3을 쥐고 있으며, 2026년 2분기 가열담배 출하량은 418억 개비로 7.6% 늘었습니다.

강점은 세 가지입니다. 첫째, 자본력과 연구개발 규모가 압도적입니다. 둘째, 세계 유통망이 촘촘합니다. 셋째, 카테고리를 넘나드는 포트폴리오를 갖춰 한 카테고리가 규제로 막혀도 다른 쪽으로 옮겨갈 수 있습니다.

약점도 분명합니다. 2026년 2분기 실적을 보면 미국 사업 매출은 0.7% 줄었고 연초부터 6월까지 누계로는 16.1% 감소했습니다. 일본에서는 4월 담배세 인상이, 폴란드에서는 가향 금지가 발목을 잡았습니다. 캐나다 계열사 RBH 지분에 5억 1,100만 달러 규모 비현금 손상을 반영하면서 보고 기준 주당순이익은 오히려 7.7% 줄었습니다. 규제가 강한 시장에서 성장 동력이 꺾이는 취약성을 드러낸 셈입니다.

국내에서는 한국필립모리스가 아이코스 일루마 계열로 KT&G와 접전을 벌이며, 2026년 8 월에는 액상형 전자담배 브랜드 비브를 한국 시장에 내놓으며 전선을 넓혔습니다. 새로 나온 비브 인프라임은 일회용이 아니라 교체형 포드와 충전식 기기 구조를 채택했고, 사용자가 액상을 임의로 넣거나 바꿀 수 없는 폐쇄형 시스템을 썼습니다.

KT&G와의 관계는 이중적입니다. 국내에서는 가장 강한 경쟁자이면서, 2023년 맺은 15년 계약에 따라 KT&G가 만든 릴 제품의 해외 유통을 맡는 파트너이기도 합니다.

● 2-3. BAT: 쉐련의 현금으로 무연을 키우는 회사

BAT는 세계 2위 담배기업으로, 2026년 상반기 그룹 매출이 고정환율 기준 2.9% 늘어 123억 파운드를 기록했고 조정 영업이익은 3.5% 증가한 54억 파운드, 조정 희석 주당순이익은 7.9% 늘어난 0.84파운드였습니다.

포트폴리오는 던힐과 럭키스트라이크 등의 쉼련, 가열담배 글로(glo), 액상형 뷰즈(Vuse), 니코틴 파우치 벨로(Velo)로 구성됩니다. 2026년 상반기 신규 카테고리 매출은 고정환율 기준 18% 늘어 19억 3,000만 파운드에 이르렀고, 그룹 매출에서 차지하는 비중은 19.8%로 1.6% 포인트 올랐습니다.

카테고리별 성적은 크게 갈렸습니다. 무연 구강제품은 65.9% 성장하며 매출 기준 최대 신규 카테고리로 올라섰고, 미국 무연 구강 매출은 220%, 물량은 188% 늘었습니다. 액상형은 5.3% 늘며 두 해 이어진 감소를 끝냈고, 특히 미국 뷰즈 매출이 19.8% 뛰었습니다. 반면 가열담배 글로는 11.5% 줄며 부진했습니다.

강점은 카테고리 다각화와 미국 시장에서의 실행력입니다. 약점은 그 다각화가 만드는 복잡성입니다. 여러 카테고리를 동시에 굴리면 성장 경로가 많아지는 대신 규제·투자·실행 위험도 함께 늘어납니다. 특히 가열담배에서의 부진은 KT&G와 필립모리스가 양분한 한국 시장에서 그대로 드러납니다. BAT로스만스의 국내 쉼련형 전자담배 점유율은 10%대에 머물러 있습니다.

BAT는 2026년 4월 글로 하이퍼 시리즈 전용 스틱 네오 부스트를 다시 내놓으며 반전을 노렸습니다. 담뱃잎 잔여물이 기기 안에 남는 것을 줄이는 스틱실 기술을 넣고, 기기에는 사용 정보를 한눈에 보는 이지뷰 화면과 흡연 방식을 고르는 테이스트셀렉 기능을 얹었습니다. 회사는 합성니코틴 규제 시행으로 시장이 브랜드 중심으로 재편되면 자사에 기회가 될 수 있다고 봅니다.

● 2-4. JTI: 존재감이 가장 열은 4위

JTI는 메비우스와 카멜 같은 쉼련 브랜드, 가열담배 플룸(Ploom)을 보유합니다. 일본 본토에서 쌓은 가열담배 노하우가 있지만 한국 시장에서는 좀처럼 자리를 잡지 못했습니다. 2024년 10월 플룸 엑스 어드밴스드를 내놓으며 국내 시장에 뛰어들었으나, 2025년 상반기 국내 쉼련형 전자담배 점유율은 0.2%에 그쳤습니다.

KT&G 입장에서 JTI는 국내에서는 경쟁 강도가 낮은 상대이지만 해외 신흥시장에서는 다릅니다. 몽골에서는 KT&G가 2020년부터 일반담배 점유율 50%로 JTI를 제치고 1위를 지키고 있습니다. 신흥시장에서 두 회사의 경쟁은 계속됩니다.

● 2-5. 알트리아: 경쟁자가 아니라 동업자

알트리아는 말보로의 미국 내 권리를 가진 미국 1위 담배 회사입니다. 필립모리스 인터내셔널과 뿌리가 같지만 2008년 분리 이후 미국 내수에 집중해 왔습니다.

KT&G와는 2025년 ASF 공동 인수로 파트너가 됐습니다. KT&G가 51%, 알트리아가 49%를

갖는 구조이며, ASF의 루프와 알트리아의 온(on!)을 함께 세계 유통망에 올리는 그림입니다. KT&G가 미국이라는 거대 시장에 발을 들이는 통로이자, 니코틴 파우치라는 신규 카테고리에서 뒤쳐진 시간을 벌충하는 수단입니다.

● 2-6. 임페리얼 브랜드: 조용한 다섯 번째

임페리얼 브랜드는 다섯 개 다국적 기업 가운데 가장 보수적입니다. 무연 전환에 자원을 크게 쏟기보다 궤련 사업의 현금흐름과 주주환원에 무게를 둡니다. 이 전략은 신규 카테고리 투자 부담이 적어 이익률이 안정적이라는 장점이 있는 반면, 궤련 감소가 가팔라지면 대안이 없다는 약점을 안고 있습니다. KT&G와의 접점은 크지 않으나, "전환에 얼마나 투자할 것인가"라는 이 산업의 근본 질문에서 반대편 극단을 보여주는 사례로 참고할 만합니다.

● 2-7. 국내 시장 경쟁 구도의 현재

국내 궤련 시장에서 KT&G의 지위는 견고합니다. 2026년 1분기 시장점유율 68.8%, 상반기 67.9%로 압도적 1위입니다. 다만 국내 궤련 매출 자체는 2026년 1분기에 3,529억 원으로 5.2% 줄었습니다. 회사는 전체 수요가 줄었지만 소비자 수요에 맞는 신제품을 내놓아 물량 감소 폭을 막았다고 설명했습니다.

궤련형 전자담배에서는 2026년 상반기 KT&G 48.2%로 1위이며, 한국필립모리스가 바짝 붙어 있고 BAT로스만스와 JTI코리아가 뒤를 따릅니다.

한 가지 짚어둘 사안은 소송입니다. 국민건강보험공단은 2014년 4월 KT&G, 한국필립모리스, BAT코리아를 상대로 흡연 피해 책임을 묻는 533억 원 규모 손해배상 소송을 냈고, 이 사건은 이 산업 전반의 장기 위험 요인으로 남아 있습니다.

● 2-8. 건강기능식품 쪽의 경쟁 구도

KGC인삼공사의 정관장은 국내 홍삼 시장에서 절대적 지위를 갖지만, 건강기능식품 전체로 보면 상황이 다릅니다. 종근당건강의 락토피를 비롯해 프로바이오틱스와 비타민, 단백질 등 신흥 카테고리에서 여러 기업이 성장했고, 코로나 이후 시장 자체가 정체에 들어갔습니다.

정관장의 구조적 약점은 브랜드 인식입니다. 홍삼이 중장년 건강식품이자 명절 선물이라는 이미지에 묶여 젊은 소비층으로 넓히기가 쉽지 않습니다. 회사는 에브리타임 같은 스틱형 제품, 천녹 같은 신규 라인, 기다림 침향 같은 확장 브랜드로 대응하고 있습니다.

해외에서는 국가별 현지화로 활로를 찾았습니다. 중국에는 고려삼 계열 7종을, 동남아에는 할랄 인증 제품을, 미국에는 카페인 없는 에너지 드링크 개념으로 접근했습니다. 2024년에는 홍삼원의 해외 매출 555억 원이 국내 매출 477억 원을 넘어서는 상징적 사건도 있었습니다. 다만 2026년 2분기에는 중국 유통 재고 조정으로 해외 매출이 뒷걸음쳤습니다.

여기서 공급망 용어 하나를 짚겠습니다. 유통 재고 조정은 제조사가 이미 유통사나 대리점에 넘긴 재고가 소비자에게 다 팔리지 않아 쌓였을 때, 그 재고가 소진될 때까지 제조사가 추가 출하를

줄이는 상황을 말합니다. 이 산업에서 중요한 이유는 제조사 매출이 소비자 판매가 아니라 유통사 출하 기준으로 잡히기 때문입니다. 소비자 수요가 그대로여도 유통 재고가 많으면 제조사 매출은 줄고, 반대로 유통 재고를 채우는 시기에는 실제 수요보다 매출이 부풀어 보입니다. KT&G와 SCM 직무 맥락에서 이것은 수요 신호를 읽을 때 반드시 걸러내야 할 잡음입니다. 영업이 올린 주문량을 그대로 믿고 생산계획을 짜면 다음 분기에 재고가 쌓이고, 그 재고를 털어내느라 그다음 분기 생산이 멈추는 악순환이 생깁니다.

● 2-9. 소비재 공급망 벤치마크 기업들

KT&G의 SCM을 제대로 보려면 담배 경쟁사만이 아니라 소비재 공급망 선도 기업을 함께 봐야 합니다.

CJ제일제당은 식품 원료를 세계에서 조달하고 여러 나라에서 생산하는 구조로, 농산물 기반 원료의 가격 변동과 다국적 생산 배분이라는 문제를 KT&G와 비슷하게 안고 있습니다. 롯데웰푸드는 유통기한이 짧은 제품을 다루며 신선도 관리와 재고 회전의 균형을 잡는 노하우를 쌓았습니다. 아모레퍼시픽의 오산 뷰티파크는 제조 전 과정에서 하루 6억 개가 넘는 데이터를 모아 빅데이터 기반 자율 운영을 지향하는 사례로, 스마트 공급망이 어디까지 갈 수 있는지 보여줍니다.

이런 비교가 유용한 까닭은, 담배 산업이 규제 때문에 다른 소비재보다 디지털 전환이 늦은 편이라 벤치마크가 곧 기회 영역이 되기 때문입니다.

● 2-10. KT&G의 포지셔닝을 규정하면

KT&G의 자리는 다음 네 문장으로 규정됩니다.

첫째, 국내에서는 압도적 1위 사업자이면서 시장 축소를 함께 겪는 당사자입니다. 점유율이 68%대라는 것은 시장이 줄면 그 감소분의 68%를 자신이 떠안는다는 뜻이기도 합니다.

둘째, 해외에서는 신흥시장 특화 사업자입니다. 필립모리스와 BAT가 선진국 프리미엄 시장에서 무연 전환을 밀어붙이는 동안, KT&G는 아시아태평양·유라시아·중동·아프리카에서 가성비와 현지화로 점유율을 넓혀 왔습니다. 2026년 1분기 해외 쉐련은 평균 판매단가가 8% 오르고 판매 수량이 15% 늘어 매출 25%, 영업이익 56% 증가라는 성적을 냈습니다. 캡슐 가향 제품 같은 고부가가치 제품 비중을 늘린 것이 수익성 개선으로 이어졌습니다.

셋째, 가열담배에서는 세계 1위 기업과 대등하게 겨루는 유일한 비다국적 기업입니다. 이 기술력이 필립모리스와의 15년 계약을 뒷받침한 근거입니다.

넷째, 니코틴 파우치에서는 명백한 후발주자입니다. 필립모리스의 진과 BAT의 벨로가 이미 시장을 나눠 가진 상황에서 인수를 통해 뒤늦게 들어갔습니다.

● 2-11. 공급망 관점에서 본 구조적 차이

경쟁사와 KT&G의 차이를 공급망 언어로 옮기면 세 가지가 드러납니다.

첫째, 원료 조달의 제약 조건이 다릅니다. 필립모리스와 BAT는 세계 어디서든 가장 싼 원료를 사면 됩니다. KT&G는 국산 잎담배를 전량 매입한다는 약속을 지키면서 나머지를 해외에서 조달합니다. 외산보다 가격 부담이 큰 원료를 일정 부분 반드시 써야 하는 제약을 안고 원가 경쟁을 하는 셈입니다. 이 제약은 비용이지만 동시에 정책적 자산이기도 합니다. 규제 산업에서 정부와 농가의 신뢰는 무형의 방패 역할을 합니다.

둘째, 생산 네트워크의 성숙도가 다릅니다. 다국적 기업들은 수십 년에 걸쳐 세계 생산·물류망을 다듬어 왔습니다. KT&G의 해외 생산 네트워크는 2008년 튀르키예, 2010년 러시아, 2011년 인도네시아를 거쳐 2025년 카자흐스탄, 2026년 인도네시아 2·3공장으로 이어지는 비교적 최근의 구축물입니다. 새 공장을 켜고 안정화하고 최적 배분을 찾아가는 단계에 있다는 것은 SCM 조직의 일감이 지금 가장 많다는 뜻이기도 합니다.

셋째, 카테고리 간 공급망 이질성의 정도가 다릅니다. 담배와 홍삼과 부동산을 한 지붕 아래 두고 있는 회사는 흔치 않습니다. 8년 걸리는 홍삼 원료와 1년 주기의 잎담배와 전자부품 리드타임을 가진 기기가 한 회사 안에 공존합니다.

● 2-12. 베어 케이스: 비판론도 정확히 알아야 합니다

균형을 위해 이 회사와 시장에 대한 비판적 시각을 정리합니다.

첫째, 국내 캐시카우의 침식은 되돌릴 수 없습니다. 흡연율은 2025년 17.9%까지 내려왔고 인구 고령화가 겹칩니다. 국내 궐련 매출은 2026년 1분기에 5.2% 줄었습니다. 지금은 해외 성장이 이를 덮고 있지만, 국내 이익률이 해외보다 높다면 구성 변화 자체가 수익성에 부담이 될 수 있습니다.

둘째, 해외 성장이 지정학적으로 위험한 시장에 얹혀 있습니다. 러시아 생산법인, 중동 수출, 중앙아시아 거점은 모두 정치 위험이 높은 지역입니다. 2026년 호르무즈 사태가 보여주듯 이런 위험은 예고 없이 현실이 됩니다.

셋째, 니코틴 파우치에서 뒤늦게 들어간 대가를 치를 수 있습니다. 필립모리스의 진과 BAT의 벨로가 이미 미국 시장을 나눠 가졌고, 벨로는 2026년 5월 31.0% 점유율에 이르렀습니다. 후발주자가 이 격차를 좁히려면 상당한 마케팅 투자가 필요하며, 그 투자는 이익률을 누릅니다.

넷째, 규제 위험이 상시적입니다. 담뱃값 인상, 표준담뱃갑, 가향 금지가 모두 국민건강증진종합계획에 담겼습니다. 특히 가향 금지는 판매 비중이 절반에 가까운 카테고리를 건드리는 조치여서 실행되면 충격이 큼니다.

다섯째, 지배구조의 취약성이 남아 있습니다. 지배적 대주주가 없는 구조에서 행동주의 펀드의 요구가 반복돼 왔습니다. 2026년 6월 기준 외국인 지분율이 51%를 넘어섰다는 보도도 나왔습니다. 경영진이 장기 투자와 단기 주주환원 사이에서 균형을 잡아야 하는 압력이 상존합니다.

여섯째, 사회적 정당성 문제가 있습니다. 담배는 투자 배제 대상이 되는 업종이며, 잎담배 농가가 줄어드는데 대표 브랜드가 해외에서 위탁 생산되는 상황은 상생 명분과 부딪힐 여지가 있습니다.

● 2-13. 지원 전략 관점의 시사점

2장에서 잡아야 할 관점은 두 가지입니다.

첫째, 경쟁사를 볼 때 "누가 더 크냐"가 아니라 "어느 카테고리에서 어떤 방식으로 이기고 있느냐"를 봐야 합니다. 필립모리스는 가열담배에서, BAT는 무연 구강에서, KT&G는 신형시장 쉐련과 국내 가열담배에서 각각 다른 게임을 하고 있습니다.

둘째, 경쟁 관계와 협력 관계가 겹친다는 이 산업의 특성을 정확히 이해해야 합니다. 필립모리스는 국내에서 가장 강한 경쟁자이면서 해외에서는 유통 파트너이고, 알트리아는 미국 1위 회사이면서 니코틴 파우치 합작 상대입니다. 이런 구조에서는 공급 계약 조건과 최소 구매수량, 기술 이전 범위 같은 세부 사항이 곧바로 전략이 되며, 그 계약을 물리적으로 이행하는 최전선이 공급망 조직입니다.

■ 3장: 대상 회사 심층 분석

● 3-1. 2026년 상반기 숫자로 읽는 회사의 현재

가장 최근 실적부터 정리하겠습니다.

2026년 2분기 연결 매출은 1조 7,016억 원, 영업이익은 4,145억 원으로 전년 동기 대비 각각 9.9%, 18.5% 늘었습니다. 영업이익은 네 개 분기 연속 두 자릿수로 증가했고, 상반기 기준으로 역대 최대 매출을 다시 썼습니다. 담배사업부문 매출은 1조 2,185억 원(11.7% 증가), 영업이익은 3,825억 원(18.8% 증가)으로 그룹 실적을 이끌었습니다.

부문별로 보면 2분기 해외 쉐련 매출이 5,577억 원으로 18.9% 늘었고 영업이익은 45.6% 뛰었습니다. 국내 쉐련은 상반기 시장점유율 67.9%를 지켰고, 쉐련형 전자담배는 점유율 48.2%로 1위를 유지하며 매출 2,427억 원(23.8% 증가)을 기록했습니다. 건강기능식품은 국내 매출 1,742억 원(7.8% 증가), 해외 매출 496억 원(94억 원 감소), 영업이익 100억 원(61.3% 증가)이었습니다.

1분기는 더 강했습니다. 연결 매출 1조 7,036억 원(14.3% 증가), 영업이익 3,645억 원(27.6% 증가)으로 시장 예상치였던 영업이익 3,421억 원을 넘어섰습니다. 담배사업부문 매출은 1조 1,559억 원(17% 증가), 영업이익 3,216억 원(27.2% 증가)이었고, 해외 쉐련은 매출 5,596억 원(24.6% 증가)에 영업이익 56.1% 증가를 기록하며 매출·영업이익·판매량이 함께 늘었습니다. 건기식은 매출 3,326억 원(5.8% 증가), 영업이익 279억 원(53.3% 증가), 부동산은 매출 1,169억 원(16.4% 증가), 영업이익 140억 원(34.6% 증가)이었습니다.

이 성적을 바탕으로 회사는 연초 제시한 2026년 목표(매출 성장 3~5%, 영업이익 성장 6~8%)를 매출 5~7%, 영업이익 10~13%로 올렸습니다.

● 3-2. 사업 구조: 다섯 갈래 매출원의 성격

2026년 1분기 기준으로 사업 부문별 매출 비중을 계산하면 담배사업부문이 약 67.8%, 건강기능식품부문이 약 19.5%, 부동산부문이 약 6.9%, 의약품과 화장품 등 기타부문이 약 5.8%입니다.

담배사업부문은 다시 국내 궐련, 해외 궐련, 차세대 제품으로 나뉩니다. 2026년 1분기 기준 국내 궐련 3,529억 원, 해외 궐련 5,596억 원, 차세대 제품 2,410억 원 구도입니다. 회사 전체 매출의 3분의 2를 담배가 만들고, 그 담배 매출 안에서는 해외가 국내를 앞섭니다.

이 구조를 공급망 관점에서 읽으면 이렇게 됩니다. 국내 궐련은 물량이 크고 예측이 비교적 안정적이며 물류 거리가 짧습니다. 해외 궐련은 물량이 커지는 중이고 예측이 어려우며 물류 거리가 깁니다. 차세대 제품은 물량은 작지만 성장률이 높고 기기와 소모품이라는 성격이 다른 두 물건을 함께 다뤄야 합니다. 건강기능식품은 원료 리드타임이 극단적으로 길고 채널이 복잡합니다. 부동산은 공급망과 무관합니다.

● 3-3. 담배사업부문 해부

국내 궐련 사업은 KT&G의 오래된 심장입니다. 68%대 점유율에 유통망은 전국 편의점과 담배소매점으로 촘촘하며, 수요 변동이 크지 않아 계획 수립이 상대적으로 수월합니다. 다만 시장 자체가 줄고 있어 매출은 완만하게 내려갑니다. 이 사업의 과제는 성장이 아니라 효율입니다. 줄어드는 물량을 얼마나 적은 재고와 물류비로 처리하느냐가 관건입니다.

해외 궐련 사업은 지금 이 회사의 성장 엔진입니다. 과거에는 한국에서 만들어 배로 실어 보내는 수출 구조였지만, 지금은 현지 법인이 현지 공장에서 만들어 현지에서 파는 구조로 바뀌고 있습니다. 이상학 수석부사장은 2026년 2월 실적 발표에서 "과거 수출 위주의 구조에서 벗어나 현지 사업을 강화한 결과 해외 궐련 매출이 처음으로 국내를 넘어섰다"고 설명했습니다. 이 전환이 공급망에 미치는 영향은 큼니다. 수출 구조에서는 한국 공장의 생산계획과 선적 일정만 관리하면 됐지만, 현지 생산 구조에서는 각 나라 공장의 생산능력과 원료 조달, 현지 재고, 인접국 수출까지 함께 봐야 합니다. 관리 대상 변수가 몇 배로 늘어납니다.

차세대 제품 사업은 성장률이 가장 높고 변동성도 가장 큼니다. 2026년 1분기 매출이 51.5% 늘었는데, 이 가운데 해외 차세대 제품 매출 증가율이 391%였습니다. 스틱 수량 증가는 1%에 그쳤으므로, 이 폭발적 증가는 제품이 갑자기 잘 팔려서가 아니라 전년도에 막혀 있던 디바이스 공급망이 정상화된 데서 나왔습니다. 실제로 2025년 초 베트남에 대한 릴 기기 공급이 지연됐다가 그해에 정상화됐습니다. 이 사례는 공급망 하나가 사업부 매출을 세 배 이상 흔들 수 있다는 것을 그대로 보여줍니다.

● 3-4. 건강기능식품부문 해부

KGC인삼공사는 1999년 KT&G의 전신인 한국담배인삼공사에서 홍삼 사업이 떨어져 나와 세워진 법인이며, 현재 KT&G가 지분 전량을 보유하고 있습니다. 대표 브랜드 정관장의 뿌리는 1899년 궁내부 내장원 삼정과 설치로 거슬러 올라갑니다.

2025년 별도 기준 매출은 1조 301억 원으로 전년보다 6.8% 줄었습니다. 회사는 외형보다 수익성에 무게를 두는 쪽으로 방향을 잡았고, 2026년 들어 그 효과가 나타나 1분기 영업이익이 53.3%, 2분기 영업이익이 61.3% 늘었습니다. 고수익 채널 매출 확대와 마케팅 운영 효율화가 배경으로 꼽힙니다.

이 부문의 공급망은 담배와 완전히 다릅니다. 정관장은 6년근 인삼만 씁니다. 재배지를 고르고 토양을 관리하는 데 2년, 실제 재배에 6년이 걸리므로 오늘 심은 인삼이 제품이 되기까지 8년입니다. 전국 여러 행정구역에 걸친 계약 농가가 재배하며, 회사는 위성사진과 전용 시스템으로 경작 상황을 관리하고 수백 항목의 품질검사를 통과한 원료만 씁니다.

8년 리드타임이 만드는 문제는 이렇습니다. 8년 뒤 수요를 지금 맞춰야 합니다. 예측이 빗나가도 조정할 방법이 거의 없습니다. 인삼은 밭에서 자라는 종이라 늘릴 수도 줄일 수도 없습니다. 남으면 재고로 남고 모자라면 그해에는 팔 물건이 없습니다. 여기에 유통 채널까지 복잡합니다. 가맹점, 면세점, 홈쇼핑, 온라인, 해외 40여 개국 수출이 각기 다른 리드타임과 수요 패턴을 갖습니다. 2026년 2분기 중국 유통 재고 조정으로 해외 매출이 줄어든 것이 그 복잡성의 한 단면입니다.

● 3-5. 부동산부문과 기타부문

부동산부문은 2026년 1분기 매출 1,169억 원, 영업이익 140억 원을 냈으며 안양·미아·동대전 개발사업의 공정률이 올라가며 매출 인식이 늘었습니다. 2025년 4분기에는 자회사 특수목적법인 매출 인식 등으로 매출이 크게 뛰기도 했습니다.

이 부문의 존재 이유는 이익 변동성 완충입니다. 담배와 건기식이 나란히 흔들릴 때 부동산이 완충 역할을 합니다. 다만 개발사업 매출은 공정률에 따라 인식되므로 특정 분기에 몰리는 성격이 있어, 분기 실적을 볼 때는 부동산 기여분을 걸러내고 봐야 본업의 흐름이 보입니다.

기타부문은 의약품과 화장품 등으로, 규모는 작지만 사업 다각화의 흔적입니다.

● 3-6. 전략 방향: 방경만 체제의 설계도

방경만 사장은 2024년 3월 취임했습니다. 취임 이후 이 회사가 밀어붙인 전략은 세 마디로 요약됩니다. 글로벌, 수익성, 주주환원입니다.

글로벌 목표는 명확합니다. 2027년까지 글로벌 매출 비중 50% 이상을 달성하겠다는 것이며, 2023년 1월 미래 비전 선포식에서 밝힌 5개년 계획에는 2027년 매출 10조 원 이상, 비결련 사업 매출 비중 60% 이상이라는 목표도 담겼습니다. 회사가 집중 육성하겠다고 밝힌 3대 핵심사업은 차세대 제품, 건강기능식품, 글로벌 궤련담배입니다.

수익성 전략의 실체는 2026년 3월 26일 제39기 정기 주주총회에서 방경만 사장이 밝힌 두 가지입니다. 하나는 현지 완결형 생산체계의 본격 가동을 통한 구조 혁신이고, 다른 하나는 국가별 가격 전략입니다. 앞의 것을 풀어 쓰면 "한국에서 만들어 배로 보내는 대신 현지 공장에서 만들어 현지와 인접국에 파는 체제로 바뀌 원가와 물류비를 낮추겠다"는 뜻입니다. 이 문장은 사실상 SCM 조직의 과업 정의서입니다.

조직 구조도 이에 맞춰 바뀌었습니다. 회사는 아태본부와 유라시아본부를 사내독립기업 체제로 전환하고 해외 권역별 본부에 부사장급 임원을 앞세워 배치했습니다.

여기서 개념 하나를 풀겠습니다. 사내독립기업(CIC, Company-In-Company)은 회사 안에 별도의 독립 사업 단위를 두고 자체적인 의사결정 권한과 손익 책임을 주는 조직 형태입니다. 법적으로 분리된 자회사는 아니지만 운영상으로는 독립 회사에 가깝게 굴러갑니다. 이 산업에서 중요한 까닭은 나라마다 규제와 소비 취향, 유통 구조가 크게 달라 본사에서 일일이 결정하면 속도가 나지 않기 때문입니다. KT&G 맥락에서 이 전환은 공급망 의사결정의 무게중심이 본사에서 권역으로 옮겨간다는 뜻이며, 그러면 본사 SCM 조직의 역할이 "모든 것을 결정하는 사령탑"에서 "권역 간 자원 배분을 조정하고 전체 최적을 지키는 조정자"로 바뀝니다. 권역별로 각자 최적을 추구하면 전체로는 손해가 나는 상황(예를 들어 두 권역이 같은 공장 생산능력을 두고 다투는 경우)을 중재하는 것이 본사 기능의 핵심이 됩니다.

● 3-7. 생산 인프라 투자: 2조 4,000억 원 설비투자의 지도

2023년 말 발표한 2조 4,000억 원 규모 설비투자 계획은 지금 하나씩 실물로 바뀌고 있습니다.

튀르키예 공장은 2008년 세워졌고 2025년 1월 증설을 마쳐 연 120억 개비 규모를 갖췄습니다. 유럽과 중동 방면 공급 거점입니다.

카자흐스탄 알마티주 신공장은 2023년 10월 착공해 2025년 4월 준공하고 가동에 들어갔습니다. 부지는 약 20만 제곱미터이며 궐련과 전자담배 전용 스틱을 함께 만드는 하이브리드형입니다. 여기서 나오는 제품은 우즈베키스탄과 몽골 등 독립국가연합과 유럽으로 나갑니다.

인도네시아 제2·3공장은 동부자바주 수라바야에 약 19만 제곱미터 부지로 짓고 있으며 완공 시 연 210억 개비 생산능력을 더합니다. 기존 공장을 합치면 인도네시아의 연간 생산능력은 약 350억 개비가 되는데, 이는 한국 연간 담배 시장의 절반에 해당합니다. 2026년 상반기 본격 가동을 목표로 했습니다. 인도네시아를 고른 이유는 두 가지입니다. 인구 2억 7,000만 명의 세계 2위 담배 소비국이라는 내수 규모, 그리고 동남아시아와 중동으로 뻗어 나가는 수출 전초기지로서의 위치입니다. KT&G의 해외 궐련 판매 수량에서 인도네시아가 차지하는 비중은 2021년 13.4%에서 2023년 상반기 22.3%로 올랐습니다.

러시아 공장은 2010년부터 가동 중이며 유라시아 권역을 담당합니다.

국내에서는 2023년 11월 대전공장에 차세대 제품 생산설비를 늘렸습니다.

이 투자 지도를 SCM 언어로 읽으면 이렇습니다. 공장이 늘어난다는 것은 선택지가 늘어난다는 뜻이고, 선택지가 늘어난다는 것은 결정할 일이 늘어난다는 뜻입니다. 같은 제품을 한국에서 만들 수도, 인도네시아에서 만들 수도, 카자흐스탄에서 만들 수도 있게 되면 "어디서 만들어 어디로 보낼 것인가"라는 문제가 생깁니다. 이 문제는 공장별 원가와 가동률, 관세와 자유무역협정 조건, 해상운임, 리드타임, 각국 재고 수준, 환율을 한꺼번에 놓고 풀어야 하는 최적화 문제입니다.

● 3-8. 국내 생산·물류 네트워크의 실제 구조

SCM 직무를 지망한다면 이 회사의 국내 물리적 네트워크를 정확히 알아야 합니다.

제조공장은 세 곳입니다. 대전(신탄진)공장은 본사와 함께 있으며 국내 최대 규모입니다. 라인 하나에서 1분에 1만 2,000개비를 만들고 라인이 40여 개 있어 연간 최대 30억 갑, 600억 개비 규모를 생산할 수 있습니다. 한 해에 540여 종의 제품을 만들며, 초슬림 담배 생산 기준으로는 세계 최대 규모입니다. 2023년 말 차세대 제품 생산설비도 여기에 늘렸습니다.

영주공장은 10만여 평 부지에 연간 22억 갑 규모로 더원, 레종, 디스플러스 같은 레귤러 제품을 만듭니다. 이 공장 소개 자료에는 물류 흐름이 그대로 적혀 있습니다. 이물질 선별을 마친 잎담배가 절각기에서 잘리고 건조기를 지나 가향 시설로 옮겨지며, 원료가공 공정에서 나온 각초로 필터 없는 막걸련을 만든 뒤 필터를 붙여 개비 담배가 되고, 포장기에서 20개비 갑담배가 만들어져 이송컨베이어로 상자포장기에 옮겨져 500갑 단위 상자가 되며, 적재된 담배는 무인로봇이 초대형 자동화창고에 보관했다가 자동출고 과정을 거쳐 각 영업지점을 지나 판매점으로 배송됩니다.

광주공장은 1975년 준공해 1976년부터 가동했으며 라인 6개로 연간 39억 4,000만 개비를 생산합니다. 전자담배 제품 2종도 만들고, 해외 수출용 가공 각초와 혼합엽까지 생산합니다. 이 마지막 기능이 SCM 관점에서 중요합니다. 광주공장이 만든 각초와 혼합엽이 해외 공장으로 실려 가 완제품이 되므로, 국내 공장과 해외 공장이 원료 흐름으로 이어져 있다는 뜻입니다.

김천공장은 1973년 원료공장으로 준공됐고 담배 원료를 조달·가공해 제조공장에 보냅니다. 천안공장은 1974년 인쇄창으로 출발해 담뱃갑을 제작합니다.

이 다섯 곳을 흐름으로 이으면 이렇습니다. 김천에서 가공한 원료가 대전·영주·광주 제조공장으로 가고, 천안에서 만든 담뱃갑이 같은 곳으로 가며, 제조공장에서 나온 완제품이 자동화창고를 거쳐 물류센터와 영업지점을 지나 소매점 매대에 오릅니다. KT&G 공식 SCM 직무소개가 말하는 "제조공장에서 수급기지를 거쳐 지점에 이르는 운송계획"이 바로 이 흐름을 가리킵니다.

● 3-9. 원료 조달 구조: 국산업 전량 매입이라는 제약과 자산

KT&G는 2002년 민영화 이후 법적 의무가 없음에도 계약 농가가 생산한 국산 앞담배를 매년 전량 매입해 왔습니다. 2025년 매입량은 6,773톤, 금액은 736억 원이었습니다.

회사는 여기에 여러 지원을 엮었습니다. 구매 예정 대금 일부를 무이자로 미리 주고, 매입 시기를 앞당겨 대금을 조기에 지급하며, 2013년부터 경작인 건강검진과 자녀 장학금을 지원해 누적 수혜 인원이 약 1만 6,500명에 이릅니다. 2026년 5월 19일에는 연초생산안정화재단을 통해 엽연초생산협동조합중앙회에 농가 지원금 4억 원을 전달했고, 다음 날 국산 앞담배 매입 단가 인상을 발표하며 전년보다 약 22억 원을 더 투입하기로 했습니다.

동시에 국내 앞담배로 모든 제품을 만들지는 않습니다. 대표 쉐련 브랜드 디스가 미국에서 위탁 생산되고 있다는 사실이 2026년 7월 보도되기도 했습니다. 국산 원료 기반이 줄고 해외 생산과 해외 원료 조달 비중이 커지는 흐름 속에서 상생 명분과 원가 경쟁력이 부딪히는 지점입니다.

공급망 관점에서 이 구조는 흥미로운 문제를 만듭니다. 매입량이 미리 정해지지 않고 농가 생산량에 따라 결정되므로, 조달 계획의 출발점이 "우리가 얼마나 필요한가"가 아니라 "농가가 얼마나 생산했는가"가 됩니다. 일반적인 구매 계획과 방향이 반대입니다. 그러면 국산업으로 커버되지 않는 나머지를 해외에서 얼마나, 어느 산지에서, 어떤 품질로 사올지를 그때그때 다시 계산해야 합니다. 이 조정 작업이 원료 조직과 구매 조직, SCM 조직이 함께 굴리는 실무입니다.

● 3-10. 연혁과 법인 이력의 정확한 구분

이 회사의 역사는 자주 뭉개져 서술되므로 시점을 정확히 나누겠습니다.

1883년 조선 후기에 국영 연초제조소 순화국이 설치됐고, 1899년 궁내부 내장원에 삼정과가 설치되며 홍삼 관리가 시작됐습니다. 1910년 전매국, 1948년 전매청이 각각 세워졌습니다. 이 시기 조직은 정부 기관이었고 임직원은 국가공무원 신분이었습니다.

생산 인프라는 1965년 신탄진제조창을 시작으로 1970년 영주제조창, 1973년 김천원료공장, 1974년 인쇄창, 1975년 광주제조창, 1983년 원주제조창 순으로 준공됐습니다. 1985년 본청이 신탄진으로 옮겨졌습니다.

1987년 한국전매공사가 창립되며 공사 형태로 바뀌었고, 1988년 담배시장이 개방됐으며 같은 해 첫 수출이 시작됐습니다. 1989년 한국담배인삼공사로 이름을 바꿨습니다.

1997년 공기업 경영구조 개선 및 민영화에 관한 법률에 따라 상법상 주식회사로 전환했고, 1999년 홍삼 사업을 떼어내 자회사 한국인삼공사를 출범시켰습니다. 이후 광주제조창 현대화를 마치고 증권거래소에 상장했습니다.

2002년 정부가 보유 주식을 매각해 민영화가 완료됐고 동시에 사명을 주식회사 KT&G로 바꿨습니다. 2003년 새 기업 이미지를 선포하고 신영주제조창을 준공했습니다.

여기서 반드시 구분해야 할 점이 있습니다. 2002년 이전의 한국담배인삼공사는 공기업이고 현재의 KT&G는 민간기업입니다. 공사 시절의 관행과 수치를 현재 법인의 사실로 단정해서는 안 됩니다. 또 KGC인삼공사는 1999년부터 별도 법인이므로, 담배 사업 자료와 홍삼 사업 자료를 섞어 읽으면 오류가 생깁니다.

해외 확장 이력은 1988년 첫 수출, 2008년 튀르키예 공장, 2010년 러시아 공장, 2011년 인도네시아 트리삭티 인수, 2023년 카자흐스탄 착공, 2024년 인도네시아 2·3공장 착공, 2025년 카자흐스탄 준공으로 이어집니다.

● 3-11. 지배구조와 주주환원

2026년 상반기 이 회사에서 가장 크게 움직인 것이 주주환원입니다.

2026년 3월 26일 대전 KT&G 미래인재원에서 열린 제39기 정기 주주총회에서 자기주식 보유·처분 계획서 승인 안건이 원안대로 통과됐습니다. 3차 개정 상법의 자기주식 소각 원칙적 의무화 규정에 맞춘 조치였습니다. 이어 4월 16일 이사회가 보통주 1,086만 6,189주 소각을 결의했고 4월 23일 소각이 이뤄졌습니다. 발행주식 총수 1억 1,467만 6,645주의 9.5%, 금액으로는 약 1조 8,515억 원 규모입니다. 상법 제343조에 근거해 자본금을 줄이지 않고 발행주식 총수만 줄이는 방식이라 자본 구조 변동 없이 주당순이익과 주당 가치가 올라가는 효과가 있습니다.

배당도 확대 기조입니다. 2025년 주당 배당금은 6,000원으로 결정됐고, 최근 5년 흐름을 보면 2021년 4,800원, 2022년 5,000원을 거쳐 우상향해 왔습니다. 2025년 주주환원 총액은 배당금 6,274억 원과 자사주 매입·소각 5,600억 원을 합쳐 1조 1,874억 원으로, 당기순이익 1조 944억 원을 넘어섰습니다. 2026년 8월 6일 이사회는 중간배당금을 전년 1,400원에서 600원 올린 2,000원으로 결의하고 기말배당금 추가 인상도 검토하기로 했습니다.

회사는 2024~2027년 중장기 주주환원 목표 3조 7,000억 원을 계획보다 앞당겨 달성했고, 2026년 하반기에 배당 강화에 초점을 둔 새 주주환원 정책을 발표하겠다고 예고했습니다.

지배구조 측면에서는 지배적 대주주가 없다는 특성이 이어집니다. 2026년 6월 기준 외국인 지분율이 51%를 넘었다는 보도가 나왔고, 글로벌 자산운용사들이 지배구조와 주주환원 개선에 주목한다는 분석이 함께 실렸습니다.

● 3-12. 리스크 요인: 서술형으로 풀어보기

규제·과세 위험을 봅니다. 무엇이 문제인가 하면, 담뱃값 인상 검토와 표준담뱃갑, 가향물질 첨가 금지, 유통추적시스템 도입이 제6차 국민건강증진종합계획에 모두 담겼다는 점입니다. 왜 생기는가 하면 담배가 공중보건과 세수 양쪽에서 정부 개입의 상시 대상이기 때문입니다. 발생 가능성은 매우 높습니다. 계획 자체가 2026년부터 2030년까지 적용되는 범정부 중장기

계획으로 확정됐고 각 부처가 연도별 실행계획을 세우기로 했기 때문입니다. 영향도는 항목마다 갈립니다. 가격 인상은 단기 물량을 누르지만 세후 매출에는 오히려 도움이 될 수 있고, 가향 금지는 판매 비중이 절반에 가까운 카테고리를 건드려 충격이 크며, 유통추적시스템은 비용과 시스템 부담을 주지만 밀수 억제라는 반사이익도 함께 옵니다.

원료 조달 위험을 봅니다. 무엇이 문제인가 하면 국산 잎담배 경작 기반이 4년 만에 28.9% 줄었고 해외 원료 의존도가 올라간다는 점입니다. 왜 생기는가 하면 농촌 고령화와 인력난, 그리고 잎담배 경작이 노동집약적이면서 건조에 에너지가 많이 드는 작물이라는 특성 때문입니다. 발생 가능성은 높고 이미 진행 중입니다. 영향도는 중장기적으로 큼니다. 원료 조달이 흔들리면 브랜드의 맛이 흔들리고, 맛이 흔들리면 점유율이 흔들립니다. 이 위험을 관리하는 것이 구매·원료 조직과 SCM 조직의 공동 과제입니다.

지정학·물류 위험을 봅니다. 무엇이 문제인가 하면 러시아 생산법인, 중동 수출, 중앙아시아 거점이라는 포트폴리오 자체가 정치 위험이 높은 지역에 몰려 있다는 점입니다. 왜 생기는가 하면 신흥시장 중심 성장 전략이 곧 위험 지역 중심 전략이기 때문입니다. 발생 가능성은 2026년에 이미 현실화됐습니다. 2월 말 이후 호르무즈 해협 사태로 운임이 급등하고 우회 항로로 운송 기간이 늘었습니다. 영향도는 원가와 납기 양쪽에 걸칩니다. 회사가 2026년 2분기 실적 발표에서 "이란 전쟁 등 변동성이 큰 대외환경"을 언급한 것이 그 증거입니다.

차세대 제품 공급망 위험을 봅니다. 무엇이 문제인가 하면 전자기기인 디바이스가 담배와 전혀 다른 공급망을 요구한다는 점입니다. 왜 생기는가 하면 반도체·배터리·금형 같은 부품이 세계 전자산업 공급 상황에 묶여 있기 때문입니다. 발생 가능성은 이미 확인됐습니다. 2025년 베트남 릴 기기 공급 지연이 실제로 있었고 그 기저효과가 2026년 1분기 해외 차세대 제품 매출 391% 증가로 나타났습니다. 영향도는 사업부 실적을 흔들 만큼 큼니다.

경쟁 위험을 봅니다. 무엇이 문제인가 하면 국내 궐련형 전자담배에서 한국필립모리스와의 격차가 좁고, 니코틴 파우치에서는 KT&G가 후발주자라는 점입니다. 왜 생기는가 하면 이 카테고리들의 진입 장벽이 브랜드와 기술, 유통망이라는 세 요소에 걸쳐 있는데 경쟁사들이 그 셋을 모두 갖췄기 때문입니다. 발생 가능성은 상시적입니다. 영향도는 점유율과 마케팅 비용 양쪽에 미칩니다.

지배구조 위험을 봅니다. 무엇이 문제인가 하면 지배적 대주주 없이 외국인 지분이 절반을 넘는 구조에서 단기 주주환원 압력이 장기 투자와 충돌할 수 있다는 점입니다. 왜 생기는가 하면 민영화 과정에서 지분이 분산됐기 때문입니다. 발생 가능성은 주주총회 시즌마다 반복됩니다. 영향도는 경영 자원 분산과 투자 여력 축소로 나타날 수 있습니다. 다만 2026년 현재 회사는 대규모 자사주 소각과 배당 확대를 실행하면서 이 압력에 적극적으로 대응하고 있습니다.

평판·사회적 정당성 위험을 봅니다. 무엇이 문제인가 하면 담배가 투자 배제 대상 업종이라는 점, 그리고 국민건강보험공단이 2014년 제기한 533억 원 규모 손해배상 소송이 이어지고 있다는 점입니다. 왜 생기는가 하면 제품 자체의 성격 때문입니다. 발생 가능성은 상수에 가깝고, 영향도는 자본 조달 비용과 인재 유치에 장기적으로 작용합니다.

● 3-13. 시나리오별 전략 옵션

이 회사의 전략을 짜는 자리에 앉았다고 가정하고 세 갈래로 나눠 보겠습니다.

낙관 시나리오는 해외 궤련과 차세대 제품이 두 자릿수 성장을 이어가고 규제가 현 수준에서 안정되며 지정학 충격이 잦아드는 경우입니다. 이때 해야 할 일은 인도네시아와 카자흐스탄 공장의 가동률을 빠르게 최대치로 올리고, 니코틴 파우치를 유럽과 아프리카를 넘어 아시아까지 넓히며, 궤련형 전자담배의 자체 해외 진출을 아시아태평양과 유라시아에서 본격화하는 것입니다. 공급망 조직의 과제는 늘어난 생산 거점 사이의 배분을 최적화하고 전체를 한눈에 보는 통합 관제 기능을 세우는 일입니다.

기본 시나리오는 국내가 완만히 줄고 해외가 견조하게 성장하며 규제가 점진적으로 강화되는 경우입니다. 지금 흐름이 이어지는 그림입니다. 이때는 국내에서 제품 구성을 고급화해 수익성을 지키고, 해외에서는 현지 완결형 밸류체인을 완성하며, 니코틴 파우치는 시장을 선별해 들어가는 전략이 합리적입니다. 공급망 조직의 과제는 국내외 생산 배분 최적화와 원료 조달 경로 이원화, 그리고 유통추적시스템 대응 체계 구축입니다.

비관 시나리오는 가향 금지나 담뱃값 대폭 인상 같은 규제 충격이 오고, 중동이나 러시아 정세가 악화되며, 환율과 운임이 함께 튀는 경우입니다. 이때는 생산과 물류를 빠르게 재편하고, 국내 캐시카우를 지키는 쪽으로 자원을 모으며, 신규 투자 속도를 조절해야 합니다. 공급망 조직은 위험 대응의 최전선이 됩니다. 원료 재고 완충분을 늘리고 대체 조달처를 확보하며 물류 경로를 이원화하는 일이 곧바로 회사의 생존과 이어집니다.

세 시나리오에서 공통으로 요구되는 능력이 하나 있습니다. 상황이 바뀌었을 때 생산과 물류 배분을 얼마나 빨리 다시 짤 수 있는가, 즉 유연성입니다. 2026년 물류 시장 전망 자료들이 한결같이 "비용을 낮추는 접근보다 변동성에 대응하는 공급망 전략이 중요해졌다"고 지적하는 이유입니다.

● 3-14. 지원 전략 관점의 시사점

3장에서 잡아야 할 관점은 세 가지입니다.

첫째, 이 회사를 볼 때 "담배 회사"라는 한 단어로 묶으면 사업 구조를 놓칩니다. 담배사업부문 안에서도 국내 궤련과 해외 궤련과 차세대 제품이 서로 다른 사이클과 서로 다른 공급망을 갖고, 건강기능식품은 아예 다른 산업이며, 부동산은 또 다른 논리로 움직입니다. 부문을 구분해 이해하는 것이 이 회사를 정확히 아는 첫걸음입니다.

둘째, 회사 전략과 직무의 연결점을 잡아야 합니다. 방경만 사장이 말한 "현지 완결형 생산체계의 본격 가동을 통한 구조 혁신"은 전략 문서의 문장이면서 동시에 공급망 조직의 업무 지시서입니다. 회사가 무엇을 하려 하는지와 그 일을 누가 실행하는지를 잇는 습관이 필요합니다.

셋째, 숫자를 시점과 함께 기억해야 합니다. 2025년 연간 매출 6조 5,796억 원과 2026년

1분기 매출 1조 7,036억 원, 2분기 1조 7,016억 원은 각각 다른 시점의 다른 지표입니다. 점유율도 국내 궤련 67.9%(2026년 상반기)와 궤련형 전자담배 48.2%(2026년 상반기)를 구분해야 합니다. 이 회사 자료를 다룰 때 가장 흔한 오류가 시점과 대상을 섞는 것입니다.

■ 4장: 인재상/조직문화

● 4-1. 공식 인재상: 최신성을 다시 확인했습니다

KT&G 공식 채용 사이트에 게시된 현재 인재상은 'I am C.E.O'입니다. 회사는 "인재의 현재 모습이 아닌 미래를 만들어 가는 가능성에 더 높은 가치를 두고 있으며, 인재상인 I am C.E.O에 적합한 인재를 선발하고 있다"고 밝힙니다.

세부 항목은 세 가지입니다. 첫째는 "회사의 성장과 변화를 위해 열정과 집념을 가지고 끊임없이 도전하는 사람"입니다. 둘째는 "올바른 문제의식을 통해 가장 효과적인 방법을 찾아내고 이를 신속하게 실행하여 목적인 바를 달성하고자 노력하는 사람"입니다. 셋째는 상호 협력하는 사람입니다. 채용공고 페이지도 "끊임없이 도전하는 인재, 성과를 내기 위해 노력하는 인재, 상호 협력하는 인재를 선발합니다"라고 요약합니다.

2026년 8월 현재 공식 사이트에서 확인한 내용이므로 이 보고서는 이를 최신 기준으로 삼습니다. 다만 인재상 문구는 개편될 수 있으므로 지원 시점에 회사 채용 사이트를 다시 확인하는 것이 안전합니다.

● 4-2. 인재상 세 항목을 회사 상황에 비춰 해석하면

인재상 문구는 어느 회사나 비슷해 보이지만, 그 회사가 처한 상황에 비춰 읽으면 의미가 달라집니다.

'도전'은 지금 이 회사의 상황과 정확히 겹칩니다. 국내 시장이 줄어드는 가운데 해외에 공장을 짓고 새 카테고리에 뛰어드는 회사입니다. 카자흐스탄과 인도네시아에 공장을 세우고, 북유럽 기업을 인수하고, 남아프리카공화국에 새 브랜드를 내놓는 일련의 움직임이 모두 익숙한 영역 바깥으로 나가는 시도입니다. 공급망 업무에서 이 항목은 "기존에 하던 방식을 유지하는 것으로 충분한가를 계속 묻는 태도"로 번역됩니다.

'성과를 내기 위해 노력하는 인재'는 문구를 뜯어보면 방법론에 관한 이야기입니다. "올바른 문제의식을 통해 가장 효과적인 방법을 찾아내고 이를 신속하게 실행하여"라는 표현에서 문제 정의, 방법 탐색, 신속한 실행이라는 세 단계가 모두 드러납니다. 이는 KT&G 공식 SCM 직무 자격요건의 마지막 항목인 "문제 발생 시 회피하지 않고 끝까지 해결하는 책임감과 적극성"과 그대로 이어집니다.

'상호 협력'은 SCM 직무에서 가장 실질적인 항목입니다. 공급망 조직은 스스로 물건을 만들지도 팔지도 않습니다. 구매가 사오고 공장이 만들고 영업이 파는 흐름 사이에서 조정하는 것이

일입니다. 권한이 아니라 설득으로 일하는 자리이므로 협력 역량이 성과와 곧바로 이어집니다.

● 4-3. 2026년 하반기 채용에서 읽히는 인재 수요

2026년 8월 12일 KT&G는 2026년 하반기 신입·경력사원 공개채용을 알렸습니다. 사무 신입사원 모집 분야는 경영기획, 해외사업, 브랜드, 제조, 공급망관리(SCM), 연구개발입니다. 국내외 4년제 정규대학 이상 졸업자 또는 2027년 2월 졸업 예정자가 대상이며, 일정 기준 이상의 공인 영어 말하기 성적을 제출해야 합니다. 현장 신입사원은 영업직과 생산직을 학력·전공 제한 없이 모집하되 영업직은 2종 보통 이상 운전면허가 필요합니다. 경력사원은 품질보증·관리, 브랜드, 해외 시장개척 분야에서 뽑습니다. 사무 신입 지원 마감은 9월 10일, 현장 신입과 경력은 8월 26일입니다.

이 모집 구성에서 읽어낼 것이 몇 가지 있습니다.

첫째, 사무 신입 여섯 개 분야 가운데 SCM이 독립 분야로 들어가 있습니다. 공급망 기능을 별도 직군으로 뽑는다는 것은 그만큼 조직이 이 기능을 독립적으로 운영한다는 뜻입니다.

둘째, 공인 영어 말하기 성적을 필수로 요구합니다. 읽고 쓰는 능력이 아니라 말하는 능력을 본다는 것은 실제로 외국인과 대화하는 업무가 있다는 신호입니다. 해외 법인과 공급업체, 물류사와 소통해야 하는 SCM 직무에서는 특히 그렇습니다.

셋째, 경력직 모집 분야가 품질보증·관리, 브랜드, 해외 시장개척이라는 점도 눈여겨볼 만합니다. 회사 관계자는 "지속적인 해외 사업 확장과 미래 성장동력 확보를 위한 인재 채용·육성에 힘쓰고 있다"고 밝혔습니다. 회사가 지금 어디에 사람이 부족한지가 드러나는 대목입니다.

넷째, 2026년 초에는 연구개발 중심으로 채용 규모를 크게 늘렸다는 보도도 있었습니다. 3월 공고에서는 제품개발, 향료연구, 기구개발, 회로개발, 소프트웨어개발 같은 연구개발 세부 직무와 디바이스 부품 품질관리 직무를 뽑았습니다. 회로개발과 소프트웨어개발, 디바이스 부품 품질관리라는 직무명은 이 회사가 이제 전자기기 제조 역량을 내부에 쌓고 있다는 증거이며, 이는 차세대 제품 공급망이 앞으로 더 복잡해진다는 예고이기도 합니다.

● 4-4. 조직문화: 민영화 기업이 물려받은 두 갈래 유산

KT&G의 조직문화를 이해하려면 이 회사가 정부 기관에서 공사를 거쳐 민간기업이 된 경로를 기억해야 합니다.

전매청 시절 임직원은 국가공무원이었습니다. 1987년 공사화, 1989년 한국담배인삼공사로의 개칭, 1997년 주식회사 전환, 2002년 민영화 완료라는 단계를 밟아 왔습니다. 이 경로는 두 갈래 유산을 남겼습니다. 한쪽에는 안정성과 체계성, 규정 준수와 품질 관리에 대한 강한 규율이 있습니다. 다른 쪽에는 민영화 이후 20년 넘게 쌓아 온 성과 지향과 글로벌 확장의 문화가 있습니다.

이 두 갈래는 서로 부딪히기도 하고 서로 보완하기도 합니다. 규제 산업에서 규율은 자산입니다. 세계 담배 업계 최초로 품질실명제, 즉 담배를 만든 근로자의 이름과 생산 날짜를 담뱃갑에 표시하는 제도를 도입한 것이 그 문화의 산물입니다. 반면 새로운 시장에 빠르게 들어가려면 규율만으로는 부족합니다.

공식 자료에서 확인되는 조직문화 활동으로는 일하기 좋은 회사(GWP) 경영환경 구축, 구성원 주도의 기업문화 개선 활동인 상상실현위원회와 온라인 소통 콘텐츠, 전사 포상과 독서경영을 통한 자발적 성과창출 기반 강화, 핵심가치 내재화 활동 등이 있습니다. 사회공헌 영역에서는 복지재단과 장학재단을 두고 복합문화공간 상상마당을 통해 비주류 예술 분야를 지원합니다.

● 4-5. 근무지와 조직 지형

이 직무를 이해하려면 사람들이 어디에 흩어져 있는지를 알아야 합니다.

본사는 대전 신탄진에 있으며 신탄진공장과 같은 부지입니다. 1985년 본청이 신탄진으로 옮겨진 이후의 배치입니다. 이는 SCM 직무에 상당한 이점을 줍니다. 본사 기획 기능과 최대 규모 제조 현장이 같은 공간에 있으므로, 계획을 세우는 사람과 실행하는 사람 사이의 거리가 짧습니다.

공장은 대전, 영주, 광주, 천안, 김천 다섯 곳입니다. 영업 조직은 전국 지점에 흩어져 있습니다. 해외에는 판매법인과 제조법인, 지사·사무소가 있으며 아태본부와 유라시아본부는 사내독립기업 체제로 운영됩니다. 아태본부는 자카르타에 있습니다.

이 지형이 만드는 업무 특성은 명확합니다. 공급망 담당자는 하루에도 여러 지역, 여러 시간대의 사람들과 소통합니다. 국내 공장과는 실시간으로, 유라시아 법인과는 시차를 고려해, 아태 법인과는 또 다른 시차로 일합니다.

● 4-6. SCM 직무 공식 자격요건 해부

KT&G 공식 직무소개가 명시한 SCM 자격요건은 네 가지입니다. 하나씩 뜯어보겠습니다.

첫째, "구매, 생산, 물류, 영업, 마케팅 등 공급망 전반에 대한 폭넓은 경험과 지식"입니다. 여기 나열된 다섯 기능은 모두 SCM 조직의 협업 상대입니다. 이 요건이 뜻하는 바는 깊이보다 넓이입니다. 어느 한 기능의 전문가가 되기보다 다섯 기능이 어떻게 맞물리는지를 아는 사람을 원한다는 신호입니다.

둘째, "전체 최적화 관점의 이슈 도출 및 데이터 기반 의사결정과 부서 간 커뮤니케이션 역량"입니다. 이 항목에 세 가지가 한꺼번에 들어 있습니다. 전체 최적화 관점, 데이터 기반 의사결정, 부서 간 커뮤니케이션입니다.

전체 최적화라는 개념을 풀어 설명하겠습니다. 부분 최적화는 각 부서가 자기 목표를 최대한 달성하는 것이고, 전체 최적화는 회사 전체 성과가 가장 좋아지는 지점을 찾는 것입니다. 이들은 자주 어긋납니다. 구매가 원가를 최대한 낮추려고 대량으로 싸게 사면 재고가 쌓여 회사

전체로는 손해입니다. 영업이 결품을 막으려고 재고를 넉넉히 요구하면 자금이 묶입니다. 공장이 가동률을 높이려고 한 품목을 길게 만들면 다른 품목이 결품 납니다. 이 산업에서 전체 최적화가 특히 중요한 이유는 담배가 세금 구조 때문에 판가를 스스로 못 정하는 상품이라, 이익이 대부분 내부 효율에서 나오기 때문입니다. KT&G와 SCM 직무 맥락에서 이것은 곧 "부서 간 상충을 중재하고 회사 전체 관점의 답을 내는 것"이 이 자리의 존재 이유라는 뜻입니다.

셋째, "SCM 솔루션 기반 시스템 운영 능력 및 데이터 핸들링, 네트워크를 통한 정보수집 역량"입니다. 시스템을 다루는 능력과 데이터를 다루는 능력, 그리고 사람을 통해 정보를 모으는 능력을 함께 요구합니다. 마지막 항목이 흥미롭습니다. 시스템에 잡히지 않는 정보가 이 업무에는 늘 있습니다. 특정 산지 작황이 어떤지, 어느 협력사 사정이 어떤지, 어느 나라 통관이 요즘 까다로운지 같은 정보는 시스템에 뜨지 않고 사람에게서 나옵니다.

넷째, "문제 발생 시 회피하지 않고 끝까지 해결하는 책임감과 적극성"입니다. 공급망 업무에서는 문제가 늘 여러 부서에 걸쳐 발생합니다. 원료가 늦으면 구매 탓인지 물류 탓인지 통관 탓인지 명확하지 않습니다. 이런 상황에서 "우리 소관이 아니다"라고 넘기면 문제는 아무도 풀지 않습니다.

● 4-7. 이 도메인이 선호하는 인재 특성

동종업계 공급망 조직에서 성과를 내는 사람들에게는 공통된 특성이 있습니다. 이는 일반론이지만, 앞에서 본 KT&G 공식 자격요건과 정확히 겹칩니다.

첫째는 상충을 견디는 태도입니다. 공급망 업무의 본질은 서로 다른 요구를 조율하는 일이며, 모두를 만족시키는 답은 대개 없습니다. 어느 한쪽을 실망시키는 결정을 내리고 그 근거를 설명할 수 있어야 합니다.

둘째는 숫자로 말하는 습관입니다. "재고가 많다"가 아니라 "재고일수가 45일로 목표 30일 대비 15일 초과"라고 말하는 사람과, "결품이 났다"가 아니라 "A품목 충족률이 92%로 목표 98% 미달"이라고 말하는 사람이 신뢰를 얻습니다.

셋째는 흐름을 그림으로 그리는 능력입니다. 원료가 어디서 와서 어느 공장을 거쳐 어느 창고를 지나 어느 매대에 오르는지를 머릿속에 지도로 갖고 있어야 문제가 생겼을 때 어디를 봐야 하는지 압니다.

넷째는 예외를 다루는 침착함입니다. 계획대로 흘러가는 날은 공급망 담당자가 할 일이 별로 없습니다. 이 직무의 진짜 일은 계획이 깨졌을 때 시작됩니다.

다섯째는 시간 감각입니다. 공급망은 시간의 함수입니다. 리드타임, 발주 주기, 생산 주기, 수송 기간, 유통기한이 모두 시간 단위로 얹혀 있습니다.

● 4-8. 인접 직무와 비교하면 SCM의 자리가 선명해집니다

KT&G 공식 직무소개는 경영지원 직군 안에 SCM과 구매를 나란히 두고, 별도로 제조 직군에 생산관리를, 원료 직군에 원료조달과 생산(원료)을, 마케팅·영업 직군에 영업기획을 두고 있습니다. 이 구분을 비교하면 SCM의 자리가 또렷해집니다.

구매 직무는 "품질, 비용, 납기 등 다양한 요소를 고려한 총소유비용 관점에서 원가계산, 계약, 사후관리 업무를 수행하며 협력사와의 상생을 위해 노력합니다"라고 정의됩니다. 역할은 데이터와 사실에 근거한 협상 주도, 재료품별 시장분석과 환율 예측을 통한 단가관리, 공급업체와 제조공장 사이의 유기적 흐름 주도, 재료품에 대한 국내외 환경분석과 정보수집입니다. 자격요건에는 회계 지식 기반의 원가분석과 시장환경 데이터 분석 역량, 비즈니스 영어회화와 공급업체 관리, 협상을 위한 커뮤니케이션 능력이 들어갑니다. 요약하면 구매는 "얼마에 사올 것인가"를 다루고, SCM은 "언제 얼마나 어디로 옮길 것인가"를 다룹니다.

여기서 총소유비용(TCO, Total Cost of Ownership) 개념을 풀겠습니다. 물건을 살 때 구매 가격만 보지 않고 그 물건을 쓰는 동안 드는 모든 비용을 합쳐서 보는 관점입니다. 값싼 부품을 샀는데 불량률이 높아 재작업 비용이 더 들면 결과적으로 비싼 구매입니다. 이 산업에서 총소유비용 관점이 중요한 이유는 담배 원료와 부자재가 품질 편차에 민감하기 때문입니다. 잎담배 품질이 나쁘면 가공 과정에서 손실이 커지고 최종 제품의 맛이 달라집니다. KT&G 맥락에서 이 개념은 구매 직무 정의에 명시돼 있고, SCM 직무에서도 재료품 수급을 다룰 때 같은 관점이 필요합니다.

원료조달 직무는 잎담배에 특화돼 있습니다. 역할은 담당 지역 잎담배 생산동향과 가격, 품질 정보 수집·분석, 해외 공급사와 해외 주재원, 국내 생산전담자, 영업초생산협동조합과의 정보 파악·협의를, 잎담배 구매 시점 수급계획과 시장상황 분석, 해외 공급사 방문을 통한 품질 설정과 가격 협상, 국내 책임생산전담자의 농가 방문을 통한 국내산 잎담배 구매입니다. 자격요건으로 잎담배 원료에 대한 지식과 이해, 협상력, 외국어 구사 능력을 요구합니다. SCM이 원료를 포함한 모든 흐름을 다룬다면, 원료조달은 잎담배라는 특정 품목의 확보에 집중합니다.

생산관리 직무는 제조 직군에 속하며 "고품질 제품을 적정 원가에 적시에 공급하는 것을 목표로 국내외 공장 운영의 안정화와 효과적인 지원체계 구축"을 담당합니다. 역할에 담배생산 제조계획과 제조분야 중장기 경영전략 수립, 공장관리 프로세스 효율화, 해외법인 안정화와 설비 지원, 원부자재 수출관리, 제조공정 최적화가 들어갑니다. SCM이 공장 바깥의 흐름까지 보는 자리라면, 생산관리는 공장 안의 최적화에 무게를 둡니다. 다만 "해외법인 안정화 및 설비 지원, 원부자재 수출관리"라는 항목에서 두 직무의 협업 지점이 보입니다.

영업기획 직무는 "판매실적 분석 및 제품 수급"을 역할에 포함합니다. 수요 정보의 출발점이 여기라는 뜻이며, SCM은 이 정보를 받아 공급 계획으로 옮깁니다.

● 4-9. 지원 전략 관점의 시사점

4장에서 잡아야 할 관점은 세 가지입니다.

첫째, 인재상 문구를 외우는 것보다 그 문구가 이 회사의 현재 상황과 어떻게 이어지는지를 이해하는 것이 실질적입니다. 도전은 해외 확장과, 성과 지향은 수익성 중심 전략과, 협력은 다부서 조정 구조와 각각 이어집니다.

둘째, 공식 자격요건 네 항목 가운데 무게중심은 두 번째 항목, 즉 전체 최적화 관점과 데이터 기반 의사결정, 부서 간 커뮤니케이션에 있습니다. 이 세 가지가 한 문장에 묶여 있다는 사실 자체가 이 직무의 성격을 말해줍니다.

셋째, 인접 직무와의 경계를 아는 것이 자기 직무를 아는 것입니다. SCM과 구매, 원료조달, 생산관리, 영업기획이 각각 무엇을 하고 어디서 만나는지를 구분할 수 있으면 이 회사의 업무 구조를 입체적으로 이해한 셈입니다.

■ 5장: 직무 분석

● 5-1. KT&G가 정의한 SCM

회사 공식 직무소개는 SCM을 이렇게 규정합니다. "제품 개발부터 고객까지 제품, 정보, 서비스 흐름을 통합 관리하며, 정보 공유를 통한 비효율 개선과 재고 최적화, 리드타임 단축, 비용 최소화로 최고 품질의 제품을 적기에 제공합니다."

이 한 문장에 네 가지 목표가 들어 있습니다. 비효율 개선, 재고 최적화, 리드타임 단축, 비용 최소화입니다. 그리고 그 수단으로 "정보 공유"를 앞세웠습니다. 이것은 우연이 아닙니다.

공급망관리라는 개념을 4단으로 풀어보겠습니다. 용어는 SCM, Supply Chain Management 입니다. 쉬운 정의는 원료가 들어와 제품이 만들어져 고객 손에 닿기까지 물건과 정보와 돈의 흐름 전체를 하나로 묶어 관리하는 일입니다. 이 산업에서 중요한 이유는 담배가 세금 구조 탓에 판가를 스스로 정할 수 없는 상품이어서, 이익 개선의 여지가 대부분 내부 효율에 있기 때문입니다. 원가를 100원 낮추면 그 100원이 그대로 이익이 됩니다. KT&G와 이 직무의 맥락에서 SCM은 국내 다섯 곳의 공장과 인도네시아·카자흐스탄·튀르키예·러시아의 해외 생산법인, 전국 소매 유통망, 100여 개국 수출을 잇는 흐름을 조율하는 기능입니다.

여기서 회사가 "정보 공유"를 앞세운 이유를 설명하겠습니다. 공급망의 비효율은 대부분 정보가 흐르지 않아서 생깁니다. 영업이 아는 것을 공장이 모르고, 공장이 아는 것을 구매가 모르면 각자 자기가 아는 만큼만 대비합니다. 그러면 남거나 모자랍니다. 이 현상에 붙은 이름이 채찍효과입니다.

채찍효과(Bullwhip Effect)를 풀겠습니다. 소비자 쪽에서 생긴 작은 수요 변동이 소매, 도매, 제조, 원료로 거슬러 올라갈수록 점점 크게 부풀려지는 현상입니다. 채찍 손잡이를 살짝 흔들면 끝이 크게 출렁이는 모습에서 이름을 따왔습니다. 왜 생기느냐 하면, 각 단계가 자기 앞 단계의 주문만 보고 판단하면서 안전을 위해 조금씩 더 엮기 때문입니다. 소매가 10개

팔리는 것을 보고 12개를 주문하면, 도매는 그 12개를 보고 15개를 주문하고, 제조는 15개를 보고 20개를 만듭니다. 이 산업에서 특히 문제가 되는 까닭은 담배가 연초 가격 인상설 같은 소문에 사재기 수요가 붙는 품목이고, 명절 전후 수요가 크게 출렁이며, 신제품 출시 초기에 수요 신호가 극도로 불안정하기 때문입니다. KT&G 맥락에서 회사가 SCM의 수단으로 정보 공유를 앞세운 것은 바로 이 증폭을 줄이겠다는 선언입니다. 소매점 판매 데이터를 공장과 구매가 함께 보면 각 단계가 자기 앞 단계의 주문이 아니라 실제 최종 수요를 보고 판단하게 되고, 그러면 증폭이 줄어듭니다.

● 5-2. 직무역할 네 가지의 실제 의미

회사가 명시한 SCM 직무역할은 네 가지입니다. 각각이 실무에서 어떤 일인지 풀어보겠습니다.

첫째, "재료품 수급 및 제품생산, 재고운영, 운송계획 점검"입니다. 여기서 재료품은 잎담배 같은 원료와 껴련지, 필터, 담뱃갑 같은 부자재를 아우릅니다. 점검이라는 표현이 들어간 이유는 이 업무가 각 기능이 세운 계획들이 서로 아귀가 맞는지 확인하는 성격이기 때문입니다. 구매가 세운 원료 입고 계획, 공장이 세운 생산 계획, 물류가 세운 운송 계획이 각각은 말이 되는데 합쳐 놓으면 어긋나는 일이 흔합니다. 원료는 5일에 들어오는데 생산은 3일에 시작하기로 돼 있거나, 생산은 10일에 끝나는데 배는 8일에 뜨는 식입니다.

둘째, "제조공장별 생산계획에 따른 재료품 적기공급, 완제품 재고 등 수급사항 전반에 대한 모니터링"입니다. 여기서 핵심은 '적기'입니다. 너무 일찍 오면 창고를 차지하고 자금이 묶이며, 너무 늦으면 라인이 멈춥니다. 담배 제조 라인은 분당 1만 2,000개비를 만들어내므로 한 시간이 멈추면 72만 개비를 놓칩니다.

셋째, "공급업체 피드백 및 계획조정"입니다. 공급업체는 자기 사정에 따라 움직입니다. 설비가 고장 나거나 다른 고객사 주문이 몰리거나 원자재를 못 구하는 일이 생깁니다. 이런 신호를 미리 받아 우리 계획을 조정하는 일입니다.

넷째, "제조공장-수급기지-지점간 운송계획을 수립, 진행"입니다. 앞의 세 가지가 조정과 모니터링이라면 이것은 계획을 스스로 세우는 업무입니다. 어느 공장에서 만든 물건을 어느 수급기지에 보내고 거기서 어느 지점으로 나눠 보낼지를 정합니다.

수급기지 개념을 짚겠습니다. 공장과 영업 현장 사이에 두는 중간 물류 거점입니다. 공장에서는 전국 소매점으로 곧장 배송하면 배차가 비효율적이고 소량 다빈도 배송이 불가능하므로, 권역별 거점에 물건을 모아 두었다가 그곳에서 지점으로 나눕니다. 이 산업에서 중간 거점이 필요한 이유는 담배 소매점이 전국에 수만 곳 흩어져 있고 각 점포가 한 번에 받는 물량이 작기 때문입니다. KT&G 맥락에서 영주공장 소개 자료가 "자동화창고에 보관, 이후 자동출고 과정을 통해 각 영업지점을 거쳐 판매점으로 배송"이라고 설명하는 흐름이 바로 이 구조입니다.

● 5-3. 국내 공급망의 물리적 흐름

앞에서 정리한 국내 네트워크를 SCM 담당자의 시선으로 다시 그리면 이렇습니다.

원료 흐름은 김천 원료공장에서 시작합니다. 국내외에서 조달한 잎담배가 여기서 이물질 선별과 절각, 건조, 가향을 거쳐 각초가 됩니다. 광주공장도 원료 가공 기능을 갖추고 있으며 해외 수출용 각초와 혼합엽까지 만듭니다.

부자재 흐름은 천안공장에서 시작합니다. 담뱃갑이 여기서 인쇄·제작돼 제조공장으로 갑니다. 껴련지와 필터, 접착제 등은 외부 협력사에서 들어옵니다.

제조 흐름은 대전, 영주, 광주 세 공장에서 이뤄집니다. 각초를 껴련지로 말고 필터를 붙여 개비 담배를 만든 뒤 20개비 갑으로 포장하고 500갑 상자로 묶습니다.

완제품 흐름은 자동화창고에서 시작해 수급기지과 영업지점을 거쳐 소매점으로 이어집니다.

이 흐름 전체에서 SCM 담당자가 던지는 질문은 이렇습니다. 이번 달 각 제품의 예상 판매량은 얼마인가. 그 물량을 만들려면 각초가 얼마나 필요하고 김천에서 언제까지 보내야 하는가. 담뱃갑 재고는 충분한가. 세 공장에 물량을 어떻게 나눌 것인가. 지역별 완제품 재고는 균형이 맞는가. 어느 지점에 물건이 몰려 있고 어느 지점이 비어 있는가.

● 5-4. 해외 공급망의 흐름

해외는 구조가 다릅니다. 크게 세 갈래로 나뉩니다.

첫 갈래는 완제품 수출입니다. 국내 공장에서 만든 완제품을 컨테이너에 실어 해외 법인이나 현지 유통사에 보냅니다. 통관과 관세, 해상운임, 항만 사정이 변수입니다.

둘째 갈래는 반제품 공급입니다. 광주공장에서 만든 각초와 혼합엽을 해외 공장으로 보내면 현지에서 완제품이 됩니다. 이 방식은 관세 측면에서 유리한 경우가 많고 현지 취향에 맞춘 조정도 가능합니다.

셋째 갈래는 현지 완결형 생산입니다. 원료 조달부터 완제품 생산까지 현지에서 마무리하는 구조로, 방경만 사장이 2026년 주총에서 수익성 개선의 열쇠로 꼽은 방향입니다. 원가와 물류비가 가장 낮지만 현지 공장을 세우고 원료 조달망을 구축하는 데 시간과 자본이 듭니다.

KT&G는 지금 첫째 갈래에서 셋째 갈래로 무게중심을 옮기는 중입니다. 이상학 수석부사장이 "과거 수출 위주의 구조에서 벗어나 현지 사업을 강화한 결과"라고 표현한 변화가 이것입니다. 이 이행기에 SCM 조직이 다루는 문제가 가장 복잡합니다. 세 방식이 동시에 굴러가고, 어느 시장을 언제 어느 방식으로 전환할지를 계속 계산해야 하기 때문입니다.

● 5-5. 차세대 제품 공급망의 이질성

이 대목은 KT&G SCM을 다른 소비재 기업과 가장 크게 구분 짓는 지점입니다.

차세대 제품 사업은 기기와 스틱이라는 성격이 완전히 다른 두 물건으로 이뤄집니다.

기기는 전자제품입니다. 회로기판, 배터리, 히터, 금형 부품이 들어가고, 이 부품들은 세계 전자산업 공급 상황에 묶여 있습니다. 반도체 수급이 빠듯하면 기기 생산이 밀립니다. 리튬 배터리가 들어가 항공 운송에 제약이 있고 위험물 규정을 따라야 합니다. 소비자는 기기를 한 번 사면 몇 년을 쓰므로 판매 패턴이 신제품 출시 시점에 몰립니다. KT&G는 릴 솔리드, 릴 하이브리드, 릴 에이블 세 계열의 기기 라인업을 갖고 있으며, 2026년 2월 28일 릴 에이블 3.0을 내놓았습니다.

스티크은 소비재입니다. 담뱃잎으로 만들고, 소비자가 매일 사며, 유통기한이 있고, 소매점 매대에 항상 있어야 합니다. KT&G는 2026년 3월 에임(AIIM) 브랜드를 되살려 리얼, 그레놀라, 베이퍼스티크으로 나뉘어 있던 라인업을 하나로 묶었습니다. 이런 브랜드 개편은 공급망에 곧바로 영향을 줍니다. 기존 포장재 재고를 어떻게 처리할지, 신규 제품의 전환 시점을 어떻게 맞출지가 실무 과제가 됩니다.

두 물건은 서로 묶여 있습니다. 기기가 팔려야 스틱이 팔리고, 스틱이 안정적으로 공급돼야 기기 사용자가 이탈하지 않습니다. 그래서 기기 공급이 막히면 몇 달 뒤 스틱 매출이 따라 줄고, 반대로 기기 공급이 풀리면 스틱 매출이 따라 늡니다. 2026년 1분기 해외 차세대 제품 매출 391% 증가가 스틱 수량 1% 증가와 함께 나타난 것이 이 구조를 보여줍니다. 기기 공급망 정상화가 매출로 바뀌는 데는 시차가 있고, 스틱 수요로 바뀌는 데는 더 긴 시차가 있습니다.

● 5-6. 하루, 한 달, 1년 단위 업무

하루 단위 업무는 모니터링과 예외 대응입니다. 시스템에서 밤사이 갱신된 공장별 생산 실적과 지역별 재고, 운송 현황을 확인합니다. 안전재고 아래로 떨어진 품목, 계획 대비 미달한 생산, 지연된 배송을 찾아냅니다. 문제가 있으면 관련 부서와 협력사에 연락해 원인을 파악하고 대안을 찾습니다. 해외 법인에서 온 요청과 문의에 답합니다.

한 달 단위 업무는 판매·운영 계획 사이클입니다.

판매·운영 계획(S&OP, Sales and Operations Planning)을 풀겠습니다. 영업이 예상하는 판매량과 공장·구매가 제공할 수 있는 공급량을 매달 한 자리에서 맞추는 회의이자 프로세스입니다. 왜 필요하냐 하면, 영업과 생산과 구매와 재무가 각자 다른 숫자를 보고 일하면 반드시 어긋나기 때문입니다. 영업은 많이 팔고 싶어 재고를 넉넉히 원하고, 재무는 자금이 묶이는 것을 싫어해 재고를 줄이려 하며, 공장은 라인을 효율적으로 돌리려고 한 품목을 길게 만들고 싶어 합니다. 이 산업에서 이 프로세스가 특히 중요한 이유는 원료 리드타임이 길어 뒤늦게 계획을 바꾸면 손 쓸 방법이 없기 때문입니다. KT&G 맥락에서 국내 궤련은 수요가 안정적이라 계획이 비교적 수월하지만, 해외 궤련과 차세대 제품은 신제품 출시와 국가별 상황에 따라 크게 흔들립니다. 이 변동을 흡수해 공장별 생산 배분과 원료 발주를 결정하는 자리가 이 프로세스입니다.

비유를 하나 들겠습니다. 한 달 살림 계획과 비슷합니다. 들어올 돈(수요)과 나갈 돈(생산·구매)을 매달 맞춰보고, 큰 지출이 예정돼 있으면(신제품 출시) 미리 준비합니다. 다른 점은 가족은 서너 명이지만 회사는 수십 개 부서와 수천 개 품목을 다룬다는 것뿐입니다.

1년 단위 업무는 구조적 계획입니다. 앞담배 수매 사이클에 맞춘 연간 원료 조달 계획을 세웁니다. 앞담배는 1년에 한 번 수확되므로 이 계획이 어긋나면 되돌릴 방법이 없습니다. 신제품 출시 계획에 맞춘 공급 준비를 합니다. 해외 신공장 가동에 따라 생산 배분을 다시 짭니다. 연간 물류 계약과 예산을 정합니다.

● 5-7. 이해관계자 지도

내부 이해관계자부터 봅니다.

영업·영업기획은 수요 정보의 출발점입니다. KT&G 영업기획 직무의 역할에 "판매실적 분석 및 제품 수급"이 들어 있습니다. 이들이 올린 숫자가 공급 계획의 입력값이 됩니다.

마케팅·브랜드는 신제품과 판촉 계획을 갖고 있습니다. 신제품 출시일과 판촉 규모는 수요를 크게 흔드는 변수이므로 미리 공유받아야 합니다.

제조·생산관리는 공장의 생산능력과 가동 계획을 쥐고 있습니다. 이들과의 협의 없이 세운 공급 계획은 종이 위의 숫자입니다.

구매와 원료조달은 재료품 확보를 담당합니다. 구매운영본부라는 조직이 실재하며, 2026년 5월 국산 앞담배 매입 가격 인상 발표에 정성현 구매운영본부장이 나섰습니다.

연구개발은 제품 사양을 정합니다. 원료 배합이 바뀌면 조달 품목이 바뀌고, 기기 사양이 바뀌면 부품이 바뀝니다.

재무는 재고 수준과 자금을 봅니다. 재고는 자산이면서 묶인 돈입니다.

해외 법인과 사내독립기업은 현지 수요와 생산을 담당합니다. 아태본부와 유라시아본부가 사내독립기업 체제로 운영되므로 이들과의 조율이 상당한 비중을 차지합니다.

외부 이해관계자를 봅니다.

앞담배 경작 농가와 엽연초생산협동조합, 연초생산안정화재단이 국내 원료 쪽 상대입니다. 해외 앞담배 공급사와 해외 주재원이 해외 원료 쪽 상대입니다. 쉘렌지·필터·접착제 등 부자재 협력사가 있고, 차세대 제품 쪽에는 전자부품 협력사와 위탁 생산업체가 있습니다. 물류사와 포워드, 관세사가 운송과 통관을 맡습니다. 필립모리스 같은 계약 파트너와는 공급 물량과 일정을 협의합니다. 전국 소매점은 최종 접점입니다.

● 5-8. 필요 역량 정리

기술 역량으로는 전사적 자원관리 시스템과 공급망 솔루션 운영 능력, 데이터 분석 도구 활용 능력, 수요예측 기법에 대한 이해, 재고와 물류 지표 관리 능력이 필요합니다. KT&G 공식

자격요건이 "SCM 솔루션 기반 시스템 운영 능력 및 데이터 핸들링"을 명시한 부분입니다.

도메인 지식으로는 담배사업법을 비롯한 규제 체계, 수출입 통관과 자유무역협정, 관세 구조, 앞담배 원료의 특성과 가공 공정, 담배 제조 공정의 흐름, 판매·운영 계획과 자재소요계획 같은 방법론이 필요합니다.

자재소요계획(MRP, Material Requirements Planning)과 유통소요계획(DRP, Distribution Requirements Planning)을 풀겠습니다. 자재소요계획은 "무엇을 언제 얼마나 만들지"에서 거꾸로 계산해 어떤 원료와 부자재가 언제 얼마나 필요한지를 뽑아내는 방식입니다. 유통소요계획은 반대로 "어느 지역에 언제 얼마나 보낼지"를 계획하는 방식입니다. 이 산업에서 중요한 까닭은 담배 한 갑에 들어가는 자재가 각초, 쥘련지, 필터, 접착제, 담뱃갑, 포장 필름, 상자 등 여러 가지인데 각각의 리드타임이 다르기 때문입니다. 하나라도 늦으면 생산이 멈춥니다. KT&G 맥락에서는 국내 세 제조공장의 생산과 김천·천안에서 오는 자재, 그리고 전국 지점으로 나가는 배송을 함께 연결하는 계산이 됩니다.

소프트스킬로는 부서 간 조율과 설득 능력, 전체 최적화 관점의 균형 감각, 예외 상황 대응력, 끝까지 붙드는 책임감이 필요합니다. 여기에 공인 영어 말하기 성적을 요구하는 채용 조건에서 드러나듯 외국어로 소통하는 능력이 실무 요건입니다.

● 5-9. 성과 지표와 평가 관점

KT&G 내부 지표는 공개돼 있지 않으므로, 이 분야에서 통용되는 지표를 바탕으로 이 회사 상황에 비춰 추론하겠습니다.

주문 충족률(Fill Rate)은 고객 주문 가운데 재고로 곧바로 채운 비율입니다. 담배처럼 결품 시 소비자가 대체재로 옮겨가기 쉬운 상품에서는 이 지표가 특히 중요합니다.

정시·정량 납품률(OTIF, On-Time In-Full)은 약속한 시간에 약속한 수량을 정확히 납품한 비율입니다. 두 조건을 모두 충족해야 인정되므로 기준이 엄격합니다.

재고회전율과 재고일수는 재고 효율을 봅니다. 재고일수는 지금 갖고 있는 재고가 며칠 치 판매량인지를 나타냅니다.

예측정확도(Forecast Accuracy)는 예측한 수요와 실제 수요의 차이를 봅니다. 품목이 잘게 쪼개질수록 이 지표를 지키기 어려워집니다.

물류비율은 매출 대비 물류비 비중입니다.

여기에 이 회사 특유의 지표가 더해질 것으로 추론됩니다. 해외 생산 배분 효율(어느 공장에서 만드는 것이 총비용 기준으로 최적이었는가), 원료 조달 안정성(계획 대비 실제 확보량), 유통기한 내 소진율(폐기 손실 관리), 그리고 앞으로 유통추적시스템이 도입되면 추적 데이터 정합률 같은 지표도 생길 수 있습니다.

● 5-10. 가상의 하루 워크플로우

구체적인 하루를 그려보겠습니다.

오전 8시 30분, 대전 신탄진 본사에 출근한 담당자가 시스템을 엽니다. 밤사이 갱신된 데이터에서 두 가지 알림이 떠 있습니다. 하나는 광주공장에서 수출용 혼합엽에 쓰이는 특정 산지 앞담배 재고가 안전재고 아래로 내려갔다는 것이고, 다른 하나는 유라시아 권역으로 가는 컨테이너 한 건이 항만 적체로 사흘 지연됐다는 것입니다.

먼저 원료 문제를 봅니다. 구매 담당자에게 연락해 해당 산지 공급사 발주 상황과 예상 입고일을 확인합니다. 리드타임을 계산해 보니 다음 생산 배치 전까지 도착이 빠듯합니다. 연구개발과 제조 담당자에게 대체 산지 배합 비율로 단기 대응이 가능한지 문의합니다. 배합을 바꾸면 맛이 달라질 수 있으므로 품질 쪽 판단이 필요합니다.

다음으로 운송 지연을 봅니다. 현지 법인에 연락해 현지 재고가 사흘을 버틸 수 있는지 확인합니다. 버티기 어렵다면 인접 시장 재고를 돌리거나 다음 선적분을 앞당기는 방안을 검토합니다.

오전 10시, 이번 달 판매·운영 계획 준비 회의에 들어갑니다. 영업이 올린 수요 계획을 검토합니다. 중동 수출 물량을 늘려 달라는 요청이 들어와 있습니다. 카자흐스탄 공장 가동으로 유라시아 물량을 현지 생산으로 돌릴 여력이 있는지, 국내 공장 라인에 여유가 있는지, 원료 재고가 감당할 수 있는지를 함께 놓고 시나리오를 돌립니다. 국내 생산으로 대응하면 운임과 리드타임이 늘고, 현지 생산으로 대응하면 현지 원료 조달이 관건입니다.

오후에는 인도네시아 신공장 가동에 대비한 초기 원료·부자재 공급 계획 자료를 정리합니다. 새 공장은 첫 몇 달이 가장 불안정합니다. 라인이 안정되기 전까지 불량률이 높고 생산량 예측이 어렵습니다. 그 기간에 원료가 모자라면 안정화가 늦어지고, 지나치게 많으면 재고가 묵입니다. 국내 공장과 현지 조달의 비중을 어떻게 가져갈지도 이 자료에 담깁니다.

늦은 오후에는 물류사와 다음 분기 운송 단가를 협의합니다. 2026년의 운임 환경은 예측이 어렵습니다. 호르무즈 사태 이후 운임이 크게 오른 상태라 장기 계약으로 선복을 묶어 두는 것이 나은지, 현물 시장에서 그때그때 잡는 것이 나은지를 판단해야 합니다.

이 하루 동안 담당자는 계속 같은 종류의 결정을 반복합니다. 누군가는 더 만들자고 하고 누군가는 재고를 줄이자고 하는 사이에서, 어느 한쪽 편을 드는 것이 아니라 회사 전체 관점의 접점을 찾는 일입니다.

● 5-11. 건강기능식품 공급망의 이질성

KT&G 채용에서 SCM 직무는 담배사업 쪽이 중심이지만, 그룹 전체를 이해하려면 KGC 인삼공사의 공급망도 알아둘 필요가 있습니다.

앞에서 짚었듯 6년근 홍삼은 토양 관리 2년과 재배 6년을 합쳐 8년이 걸립니다. 이 리드타임이 만드는 문제는 담배의 그것과 질적으로 다릅니다. 앞담배는 1년 주기라 작황이 나빠도 이듬해에 회복할 수 있지만, 홍삼은 8년 전 결정을 되돌릴 수 없습니다. 그래서 이

사업의 공급망 계획은 사실상 장기 수요 시나리오 설계에 가깝습니다.

유통 채널도 복잡합니다. 가맹점, 면세점, 홈쇼핑, 온라인, 해외 40여 개국 수출이 각기 다른 리드타임과 수요 패턴을 갖습니다. 2026년 2분기 중국 유통 재고 조정으로 해외 매출이 줄어드는 사례가 채널 관리의 난이도를 보여줍니다.

여기에 원료 사업이라는 새 축이 더해집니다. 2026년 5월 세워진 글로벌 뉴트리션 전담 센터가 세계 식음료·화장품 기업을 상대로 홍삼 원료를 파는 기업 간 거래를 추진합니다. 완제품 공급망과 원료 공급망은 요구 조건이 다릅니다. 원료 고객은 대량 규격품을 안정적인 품질로 정해진 일정에 받기를 원하며, 한 번 공급이 끊기면 자기 생산라인이 멈추므로 신뢰도 기준이 훨씬 높습니다.

● 5-12. 디지털 전환과 규제 대응이 만드는 새 업무

앞으로 몇 해 동안 이 직무에 추가될 일감을 정리하면 세 갈래입니다.

첫째는 통합 관제 기능입니다. 생산 거점이 국내 다섯 곳에 해외 네 나라 이상으로 흩어진 상황에서, 전체를 한눈에 보고 통제하는 기능이 필요합니다. 업계에서는 이를 컨트롤타워라 부릅니다. 어느 공장에 무엇이 얼마나 있고, 어느 배가 어디를 지나고 있으며, 어느 시장의 재고가 며칠 치인지를 실시간으로 파악하는 체계입니다. 2026년 물류 시장 전망 자료들이 실시간 물류 가시성 확보를 핵심 과제로 꼽는 것과 같은 맥락입니다.

둘째는 유통추적시스템 대응입니다. 제6차 국민건강증진종합계획이 담배 제조부터 유통·판매까지 전 과정을 쫓는 체계 도입을 담았습니다. 이 제도가 시행되면 지금보다 훨씬 잘게 쪼갠 단위로 물류 정보를 기록하고 정부 시스템과 주고받아야 합니다. 공장의 포장 라인부터 소매점 판매 시점까지 코드를 읽고 쓰는 절차를 새로 심어야 하며, 이는 상당한 규모의 시스템 프로젝트가 됩니다.

셋째는 공급망 실사 대응입니다. 유럽연합의 삼림벌채방지규정(EUDR)은 대기업 기준으로 2026년 12월 30일부터 적용되며, 중소기업은 2027년 6월 30일부터입니다. 다만 이 규정의 대상 품목은 소, 코코아, 커피, 팜유, 대두, 고무, 목재와 그 파생제품이므로 잎담배 자체는 직접 대상이 아닙니다. KT&G가 이 규정에 노출되는 경로는 담뱃갑과 포장 상자 같은 종이·판지 자재입니다. 목재 파생제품에 해당하기 때문입니다. 유럽으로 나가는 제품의 포장재가 어느 산지 목재에서 왔는지를 지리 좌표 수준으로 증명해야 한다는 뜻이며, 이는 포장재 협력사까지 아우르는 원산지 추적 데이터 체계를 요구합니다. 규제를 정확히 읽는 것이 대응의 출발점이라는 점에서, 이 구분은 실무적으로 중요합니다.

● 5-13. 이 직무의 커리어 경로

공급망 조직에서 시작한 사람이 갈 수 있는 길을 정리하면 몇 갈래가 보입니다.

한 갈래는 공급망 안에서 깊어지는 길입니다. 국내 수급에서 시작해 해외 수급, 원료 수급, 물류 기획, 나아가 전사 공급망 전략으로 넓혀 갑니다.

다른 갈래는 인접 기능으로 옮겨가는 길입니다. 구매나 생산관리, 해외법인 관리로 이동하는 경우입니다. 공급망 업무는 여러 기능과 접점이 많아 이동이 비교적 자연스럽습니다.

또 다른 갈래는 해외 근무입니다. 해외 생산법인과 판매법인이 늘어나고 사내독립기업 체제가 자리 잡으면서 현지에서 공급망을 담당할 인력 수요가 생깁니다.

KT&G 사례에서 참고할 만한 점이 있습니다. 백복인 전 사장은 공채 출신으로 전략, 마케팅, 글로벌, 생산, 연구개발 각 분야를 두루 거쳤고 튀르키예 법인장과 생산·연구개발 부문장을 지냈습니다. 이 회사가 여러 기능을 경험한 인력을 경영진으로 키우는 경향이 있다는 신호로 읽을 수 있습니다.

● 5-14. 이 직무를 준비하며 이해해 두면 좋은 것들

이 직무를 정확히 이해하기 위해 갖춰 두면 좋은 지식을 정리합니다.

먼저 이 회사의 물리적 네트워크입니다. 국내 다섯 공장(대전, 영주, 광주, 천안, 김천)이 각각 무엇을 하는지, 해외 생산 거점(인도네시아, 카자흐스탄, 튀르키예, 러시아)이 어느 권역을 담당하는지를 지도로 그릴 수 있어야 합니다.

다음은 사업 부문별 공급망 특성의 차이입니다. 국내 궐련, 해외 궐련, 차세대 제품, 건강기능식품이 각각 어떤 리드타임과 어떤 변동성을 갖는지 구분할 수 있어야 합니다.

그다음은 방법론입니다. 판매·운영 계획, 자재소요계획과 유통소요계획, 안전재고와 리드타임의 관계, 채찍효과와 정보 공유의 관계를 자기 언어로 설명할 수 있어야 합니다.

마지막은 2026년의 환경 변수입니다. 4월 시행된 개정 담배사업법, 3월 확정된 제6차 국민건강증진종합계획과 유통추적시스템, 2월 이후 호르무즈 사태와 운임 급등, 관세 환경 변화가 각각 공급망의 어느 지점을 건드리는지를 연결해 둘 필요가 있습니다.

● 5-15. 지원 전략 관점의 시사점

5장에서 잡아야 할 관점은 네 가지입니다.

첫째, 이 직무를 "물류 관리"로 좁게 보면 실제와 어긋납니다. KT&G 공식 정의는 "제품 개발부터 고객까지 제품, 정보, 서비스 흐름을 통합 관리"라고 규정합니다. 개발 단계부터 관여한다는 뜻이며, 다루는 대상이 물건만이 아니라 정보와 서비스까지 포함된다는 뜻입니다.

둘째, 이 회사의 SCM은 인접 직무와 명확히 구분됩니다. 구매는 얼마에 사올지, 원료조달은 앞담배를 어떻게 확보할지, 생산관리는 공장을 어떻게 돌릴지를 다루고, SCM은 이 모든 흐름을 언제 얼마나 어디로 옮길지를 다룹니다. 경계를 정확히 아는 것이 직무 이해의 척도입니다.

셋째, 회사의 전략 전환과 이 직무의 일감이 정확히 겹칩니다. 현지 완결형 생산체계로의 전환은 공급망을 다시 설계하는 일이고, 궐련형 전자담배의 자체 해외 진출은 새로운 공급망을

만드는 일이며, 유통추적시스템 대응은 기존 공급망에 새 층을 엮는 일입니다. 이 회사가 지금 하려는 일의 상당 부분이 공급망 조직의 손을 거칩니다.

넷째, 2026년이라는 시점이 이 직무에 특별한 의미를 갖습니다. 인도네시아 신공장이 커지고, 규제가 바뀌고, 지정학 충격이 물류를 흔들고, 새 카테고리가 열리는 해입니다. 공급망을 다시 설계해야 하는 시기에 이 조직에 들어가는 사람은 안정된 체계를 운영하는 것이 아니라 체계를 만드는 일을 하게 될 가능성이 높습니다.

■ 핵심 용어·개념 정리 (Glossary)

SCM(공급망관리) — 원료가 들어와 제품이 고객에게 닿기까지 물건과 정보와 돈의 흐름 전체를 하나로 묶어 관리하는 일. 판가를 스스로 정하지 못하는 담배 산업에서 이익 개선의 여지가 대부분 여기에 있습니다.

S&OP(판매·운영 계획) — 영업의 수요 계획과 생산·구매의 공급 계획을 매달 하나의 숫자로 맞추는 프로세스. 부서마다 다른 숫자를 보고 일하면 반드시 결품 아니면 과잉이 생깁니다.

채찍효과 — 소비자 쪽 작은 수요 변동이 공급망 위쪽으로 갈수록 크게 부풀려지는 현상. 각 단계가 최종 수요 대신 앞 단계 주문만 보고 판단할 때 생기며, 정보 공유가 해법입니다.

리드타임 — 주문부터 입고까지 걸리는 시간. 길고 불확실할수록 안전재고를 더 쌓아야 하므로 그대로 비용이 됩니다.

안전재고 — 수요와 공급의 변동에 대비해 여유로 두는 재고. 결품 방지와 자금 부담 사이의 균형점을 잡는 것이 실무의 핵심입니다.

MRP(자재소요계획) — 생산 계획에서 거꾸로 계산해 필요한 원료와 부자재의 종류·수량·시점을 뽑아내는 방식. 자재 하나만 늦어도 라인이 멈추기 때문에 필요합니다.

DRP(유통소요계획) — 어느 지역에 언제 얼마나 보낼지를 계획하는 방식. 공장에서 수급기지를 거쳐 지점으로 나가는 흐름을 설계합니다.

주문 충족률(Fill Rate) — 고객 주문 가운데 보유 재고로 곧바로 채운 비율. 결품 시 소비자가 쉽게 대체재로 옮겨가는 상품에서 특히 중요합니다.

OTIF(정시·정량 납품률) — 약속한 때에 약속한 수량을 정확히 납품한 비율. 시간과 수량 두 조건을 모두 충족해야 인정되는 엄격한 지표입니다.

재고회전율·재고일수 — 재고가 얼마나 빠르게 소진되는지를 보는 지표. 보유 재고가 며칠 치 판매량인지로 환산하면 직관적으로 읽힙니다.

TCO(총소유비용) — 구매 가격만이 아니라 품질과 납기, 사후 비용까지 합쳐 보는 관점. KT&G 구매 직무 정의에 명시된 개념으로, 값싼 원료가 결과적으로 비싼 선택이 되는 경우를

걸러냅니다.

각초·혼합엽 — 잘게 썬 담배 원료와 여러 산지 잎담배를 배합한 원료. 브랜드의 맛과 향이 여기에 담기므로 산지 작황이 곧 브랜드 위험이 됩니다.

수급기지 — 공장과 영업 현장 사이에 두는 중간 물류 거점. 소매점이 전국에 흩어져 있고 점포당 물량이 작은 유통 구조에서 필수적입니다.

NGP/RRP(차세대 제품·위험저감 제품) — 가열담배, 액상형, 니코틴 파우치를 아우르는 신형 제품군. 궤련이 줄어드는 상황에서 담배기업의 성장 동력입니다.

HNB(가열담배) — 담뱃잎을 태우지 않고 데워 니코틴 증기를 만드는 방식. 기기와 스틱이라는 성격이 다른 두 물건을 함께 공급해야 해서 공급망 난도가 높습니다.

니코틴 파우치 — 니코틴 가루를 작은 주머니에 담아 잇몸에 끼우는 무연 제품. 담배 카테고리 가운데 성장률이 가장 높으며 KT&G는 ASF 인수로 이 시장에 들어갔습니다.

CIC(사내독립기업) — 회사 안에 독립 사업 단위를 두고 자체 의사결정 권한과 손익 책임을 주는 조직 형태. 나라마다 환경이 다른 담배 산업에서 의사결정 속도를 높이는 장치입니다.

유통추적시스템(트랙앤트레이스) — 제품마다 고유 식별코드를 붙여 제조부터 판매까지 이력을 쫓는 체계. 제6차 국민건강증진종합계획에 도입 검토가 담겼으며 공급망 조직의 새 과제가 됩니다.

EUDR(유럽연합 삼림벌채방지규정) — 대상 원료가 삼림 파괴와 무관함을 증명해야 유럽 시장에 팔 수 있게 한 규제. 잎담배는 대상 품목이 아니지만 담뱃갑 등 종이·판지 자재가 목재 파생제품으로 걸립니다.

유통 재고 조정 — 유통사에 넘어간 재고가 소진될 때까지 제조사가 출하를 줄이는 상황. 제조사 매출이 소비자 판매가 아닌 출하 기준으로 잡히기 때문에 수요 신호를 읽을 때 반드시 걸러내야 하는 잡음입니다.

■ 참고 레퍼런스 (References)

모도인텔리전스 궤련 시장 규모·성장 전망 보고서 —

<https://www.mordorintelligence.kr/industry-reports/cigarette-market>

글로벌마켓인사이트 담배제품 시장 규모·통계 보고서 —

<https://www.gminsights.com/ko/industry-analysis/tobacco-products-market>

KT&G 공식 직무소개(경영지원 직군, SCM·구매 포함) —

<https://www.ktng.com/career/job/management-support>

심층분석보고서: 26하_KT&G_SCM

KT&G 공식 직무소개(원료 직군) — <https://www.ktng.com/career/job/raw-material>

KT&G 공식 인재상 안내(I am C.E.O) — <https://www.ktng.com/model>

KT&G 2025년 연간 실적 보도자료(매출 6조 5,796억 원, 해외 궤련의 국내 추월) — <https://www.ktng.com/media/news/press-release/detail/304361>

KT&G 2026년 1분기 실적 상세(해외 궤련·NGP·건기식·부동산 부문별 수치) — <https://www.hankyung.com/article/202605071967g>

KT&G 2026년 2분기 실적 및 중간배당 상향(영업이익 4,145억 원, 점유율 67.9%·48.2%) — <https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20260806010002246>

KT&G 자사주 전량 소각 및 주주환원 정책(1조 8,515억 원 규모, 발행주식의 9.5%) — <https://www.huffingtonpost.kr/article/256677>

KT&G 제39기 주주총회와 방경만 사장의 수익성 전략 발언 — <https://www.mt.co.kr/living/2026/04/05/2026040315033586408>

KT&G 국산 잎담배 매입 가격 인상 및 구매운영본부장 발언 — <https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=246717>

국산 잎담배 계약 경작인·매입량 추이 분석(2021~2025년) — <https://www.socialvalue.kr/news/view/1065578537697677>

제6차 국민건강증진종합계획(2026~2030) 확정과 유통추적시스템·표준담뱃갑 도입 검토 — <https://www.khan.co.kr/article/202603272247001>

합성니코틴 액상형 전자담배의 담배사업법 편입 시행(2026년 4월 24일) — https://imnews.imbc.com/news/2026/society/article/6817724_36918.html

2026년 하반기 KT&G 신입·경력사원 공개채용(사무 신입 SCM 포함, 9월 10일 마감) — <https://www.ezyeconomy.com/news/articleView.html?idxno=238639>