

# 심층분석보고서

대상-SCM 재고기획

2026.05.15

# 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

## 심층분석보고서: 대상 SCM 재고기획 직무

### 1장: 산업(섹터) 분석

#### 1-1. 식품과 식품소재가 결합된 양손잡이 산업 구조

한국 식품산업은 가공식품(장류·소스·HMR·즉석조리), 신선식품(김치·반찬·두부), 음료·주류, 건강기능식품을 포괄하는 협의의 식품 부문과, 발효·전분당·아미노산·핵산을 기반으로 한 식품소재(B2B) 부문이 결합된 형태를 띠고 있다. 두 부문은 같은 원재료(옥수수·대두 등)와 같은 발효 기술 기반을 공유하지만, 수요의 성격은 사뭇 다르다. 식품 부문은 소비자 트렌드·계절성·프로모션에 민감하게 반응하는 변동성 높은 수요를 다루고, 소재 부문은 사료·제약·식품가공 고객사의 장기 계약 물량을 중심으로 움직임이 글로벌 시황과 환율에 노출된다.

이 양손잡이 구조는 SCM 관점에서 특별한 의미를 갖습니다. 식품 부문은 수요예측의 정밀도와 신선도 관리가 핵심이고, 소재 부문은 글로벌 원료 조달과 시황 기반의 재고 포지션 의사결정이 핵심이기 때문입니다. 한 회사 안에 성격이 다른 두 공급망이 공존하므로, 재고기획 담당자는 카테고리별로 다른 정책 논리를 동시에 운영하는 사고방식을 갖추어야 합니다.

#### 1-2. 시장 규모와 정부의 1,100조 원 산업 비전

식약처에 따르면 2024년 국내 식품산업 생산실적은 114조 8,252억 원으로 전년 대비 5.8% 늘었습니다. 구성을 보면 가공식품이 64.7%, 축산물 가공품이 32.9%, 건강기능식품이 2.4%를 차지합니다. 정부는 2027년까지 전후방 산업을 포함한 1,100조 원 규모의 산업으로 도약시키겠다는 목표를 내걸고 K-Food+ 전략을 가동하고 있습니다.

생산실적이 매년 한 자릿수 중반의 성장률을 유지한다는 사실은, 식품산업이 성숙기에 진입했으면서도 여전히 완만한 확장 국면에 있음을 보여줍니다. 성숙 산업에서는 외형 성장보다 수익성과 효율성이 경쟁의 무대가 되며, 이 지점이 바로 SCM의 역할이 커지는 배경입니다. 시장 전체의 파이가 폭발적으로 커지지 않는 환경에서는, 재고 회전율을 높이고 결품과 폐기를 줄여 같은 매출에서 더 많은 이익을 남기는 운영 역량이 기업 간 격차를 만듭니다.

#### 1-3. 글로벌 아미노산·라이신 시장의 좌표

식품소재 영역에서 글로벌 라이신 시장은 2024년 기준 약 59~95억 달러로 기관별 추정 편차가 큰 상태이고, 사료용 아미노산 시장은 약 84억 달러, 글로벌 아미노산 시장은 2025년 약 337억 달러로 추정됩니다. 지역별로는 아시아태평양이 글로벌 라이신 시장의 39~40%를 차지하며 가장 큰 권역을 형성합니다.

이 시장에서 대상(주)과 CJ제일제당은 글로벌 4대 메이저 라이신 플레이어에 들어갑니다. 라이신은 사료 첨가제로 쓰이는 범용 소재여서 가격 사이클의 진폭이 크고, 중국 업체들의 증설과 감산 결정이 글로벌 가격을 좌우하는 구조입니다. 따라서 라이신 사업을 가진 식품소재 기업의 SCM은 곡물가, 환율, 중국 공급량이라는 세 변수의 상호작용을 읽으며 재고 포지션과 생산량을 조정하는 고난도 의사결정을 수행합니다.

#### 1-4. K-푸드 수출의 폭발적 성장과 단일품목 신화

농림축산식품부 집계를 보면 2024년 K-Food+ 수출은 130.3억 달러로 전년 대비 6.1% 늘며 역대 최고치를 경신했고, 2025년에는 136.2억 달러로 5.1% 더 늘어 2년 연속 신기록을 세웠습니다. 특히 라면이 단일 품목

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

최초로 15.2억 달러를 돌파하며 21.9% 성장했고, 미국이 일본·중국을 제치고 라면 최대 수출 시장(약 18억 달러)으로 올라섰습니다. 정부는 2026년 목표를 160억 달러로 상향했으며, 김·아이스크림·쌀가공식품(냉동김밥·즉석밥, +41.6%) 같은 신규 카테고리가 성장 모멘텀을 이어가고 있습니다.

대상은 증가 김치와 오프드(O'food) 소스·떡볶이를 글로벌 두 갈래의 성장 무대로 운영하며, 증가 김치 한 품목만으로 국내 김치 수출의 약 55%를 점유합니다. K-푸드 수출 확대는 매출 성장 이슈에 그치지 않습니다. 해외 법인 재고배분, 해상 컨테이너 리드타임, 발효도 관리처럼 SCM 재고기획이 다루어야 할 의사결정의 종류와 복잡도를 비약적으로 늘리는 변화이기 때문입니다. 수출 비중이 커질수록 국내 단일 공급망 사고로는 감당할 수 없는 글로벌 재고 배치 문제가 일상으로 들어옵니다.

### 1-5. 디지털 전환과 AI 수요예측의 부상

식품기업의 디지털 전환은 AI 수요예측, 스마트팩토리, 콜드체인 IoT, D2C 자사몰을 중심으로 빨라지고 있습니다. SPC삼립은 생성형 AI 신제품 플랫폼 'SGPD'를 도입했고, CJ제일제당은 헛반·비비고 SKU의 온라인 협업 판매를 통해 10% 이상의 매출 증대를 달성했습니다. 이런 사례들은 데이터와 알고리즘이 식품 SCM의 핵심 경쟁 도구로 자리 잡았음을 보여줍니다.

수요예측 영역에서는 과거 이동평균이나 단순 통계 모델에 의존하던 방식에서, 머신러닝 기반 모델과 외부 변수(날씨·검색량·프로모션 캘린더)를 결합하는 방식으로 무게중심이 옮겨가고 있습니다. 다만 도구가 고도화될수록 그 결과를 비판적으로 검증하고 영업·마케팅의 정성 정보와 결합해 최종 판단을 내리는 사람의 역할은 오히려 커집니다. 알고리즘이 내놓은 숫자를 그대로 받아쓰지 않고, 왜 그 숫자가 나왔는지를 설명할 수 있는 재고기획 담당자가 디지털 전환 국면에서 더 큰 가치를 만듭니다.

### 1-6. 콜드체인 인프라 재편과 물류 규제

콜드체인 영역에서는 월로그(IoT 온·습도 모니터링), 위딴모빌리티 루티(AI 배차 TMS) 같은 솔루션이 확산되고 있습니다. 동시에 영업용 화물 번호판 규제로 냉장·냉동 차량의 수급 자체가 SCM의 핵심 리스크로 떠올랐습니다. 차량을 늘리고 싶어도 번호판 공급이 제한되어 있어, 성수기 물량을 소화할 운송 캐파를 확보하는 일이 가격 협상보다 어려운 과제가 되었습니다.

대상은 군산 전분당·알룰로스 라인, 베트남 하이즈영·흥엔 공장에 자동화 설비를 도입했고, 2025년 군산 공장이 전분당 업계 최초로 글로벌 HACCP(CODEX-GFSI 152개 항목) 인증을 획득해 식품안전과 SCM 추적성을 함께 강화했습니다. 콜드체인은 김치·HMR처럼 온도 이탈이 곧 품질 사고로 이어지는 카테고리에서 재고기획의 전제 조건으로 작동합니다. 운송 캐파가 부족하면 아무리 정확한 수요예측을 세워도 제품이 제때 매장에 도달하지 못하므로, 재고 계획과 운송 계획은 분리될 수 없는 한 묶음입니다.

### 1-7. 원재료 변동성과 환율 노출

곡물가는 2022년 우크라이나 사태로 폭등한 이후 2024~2025년 박스권을 형성하고 있지만, 원·달러 1,400원 대 환율과 기후플레이션(커피·카카오·올리브유)으로 실질 수입단가는 안정적이라고 보기 어렵습니다. 대상의 경우 원재료의 약 60%가 옥수수이며, 옥수수 톤당 가격은 2023년 280달러대에서 2024년 170달러대로 내렸다가 2025년 200달러 부근에서 등락했습니다.

원재료 가격이 출렁이면 재고 포지션 의사결정의 성격이 달라집니다. 가격이 낮을 때 선행 매입으로 재고를 늘려두면 원가를 낮출 수 있지만 운전자본 부담과 보관 비용이 커지고, 가격이 높을 때 재고를 줄이면 자금 부담은 가벼워지지만 추후 가격 상승 시 원가가 올라갑니다. 환율까지 겹치면 변수는 더 복잡해집니다. 수입 원재료

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

비중이 큰 식품소재 기업에서 재고기획은 구매·재무와 함께 원료 시황 시나리오를 그리고 그에 따라 안전재고 수준과 매입 시점을 조정하는 일을 포함합니다.

### 1-8. 식품 규제 강화와 통상 환경

규제 측면에서는 2024년 9월 식약처가 나트륨·당류 저감 표시기준을 개정해 16개 품목군을 추가하면서, R&D와 SCM, 생산이 연계된 원료 변경 작업이 일상이 되었습니다. 표시기준이 바뀌면 기존 제품의 원료 배합과 포장재가 함께 바뀌고, 이는 구버전 재고의 소진 계획과 신버전 초도 물량 설계라는 SCM 과제를 만듭니다.

통상 환경도 변수입니다. EU는 2024년 중국산 라이신에 대한 반덤핑 조사를 진행했고 2025년 4분기에 58.3~84.8%의 관세를 부과했는데, 이는 대상·CJ제일제당에 반사 수혜를 안겼습니다. 동시에 미국의 상호관세, FSMA 규제 강화는 수출 SCM의 부담 요인으로 작동합니다. 통상 정책의 변화는 어느 권역의 공장에서 어느 시장으로 제품을 보낼지를 다시 계산하게 만들며, 글로벌 다거점 생산망을 가진 기업일수록 이 계산의 빈도와 중요도가 높습니다.

### 1-9. 가치사슬 단계별 수익성 구조

식품산업 가치사슬은 원재료 조달(곡물 트레이딩·환헤지)에서 출발해 생산(가공·발효), 물류와 유통(콜드체인)을 거쳐 판매(B2B·B2C·온라인)로 이어집니다. 각 단계의 마진율은 크게 다릅니다. 원재료 조달은 1~3%의 박한 마진이지만 곡물가·환율 헤지 역량이 영업이익률을 좌우합니다. 생산 단계에서 장류·소스·HMR은 영업이익률 8~12%, 라이신·전분당은 가격 사이클에 따라 1~5%, 알룰로스·트립토판 같은 스페셜티 소재는 15~25%로 격차가 큼니다.

물류비는 매출원가의 7~12%를 차지하며, 이 단계에서 재고 회전율과 결품률 관리가 SCM의 핵심 성과 지표로 작동합니다. 판매 단계는 B2C가 영업이익률 약 10%, B2B 식자재가 3~5%, D2C 자사몰이 가장 높은 마진을 보입니다. 이 구조가 시사하는 바는 분명합니다. 같은 매출이라도 어느 단계, 어느 채널에서 발생하느냐에 따라 이익의 질이 다르며, 재고기획은 한정된 생산 캐파를 마진이 높은 카테고리나 채널에 우선 배분하는 의사결정을 통해 회사 수익성에 기여합니다.

## 2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

### 2-1. 매출 규모로 본 식품업계 계층 구조

2024년 연결 매출을 기준으로 보면 식품업계는 뚜렷한 계층 구조를 보입니다. CJ제일제당이 통운을 포함해 29.4조 원(식품·바이오 17.9조)으로 압도적 1위이고, 그 아래로 동원그룹 8.95조 원(F&B 4.48조), 대상(주) 4.25조 원, 롯데웰푸드 4.07조 원, 오투기 3.67조 원, 농심 3.44조 원, 풀무원 3.21조 원, SPC삼립 3.43조 원이 군집을 이룹니다.

대상은 외형 면에서 동원F&B·오투기·풀무원과 같은 급에 속하지만, 영업이익 성장률(+47.1%)은 같은 해 식품 주요 5사 가운데 가장 높았습니다. 2025년 1분기에는 매출 1조 1,304억 원(+8.2%)과 영업이익 573억 원(+20.1%)으로 호조를 이어갔으나, 2025년 연간 잠정 실적은 매출 4조 4,016억 원(+3.4%)과 영업이익 1,706억 원(-3.6%)으로 둔화했습니다. 이 둔화의 배경에는 미국 상호관세와 라이신·전분당 시황 하락이 있었습니다. 외형은 유지하면서 이익이 줄었다는 사실은, 소재 부문의 시황 의존성이 회사 전체 실적의 변동성을 키우는 요인을 보여줍니다.

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

### 2-2. CJ제일제당의 메가브랜드·바이오 양면 전략

CJ제일제당은 비비고 만두로 글로벌 1위를 차지하고 있으며, K-푸드 식품 매출 11.35조 원 가운데 해외 비중이 49.2%에 이릅니다. 미국 사우스다코타(2027년 가동)와 헝가리(2026년) 신공장을 통해 글로벌 생산 캐파를 확충하고 있고, K-푸드 글로벌 메가브랜드와 바이오(라이신·트립토판·PHA)라는 두 갈래를 함께 키우는 전략을 구사합니다.

CJ의 전략은 외연 확장형입니다. 비비고라는 강력한 단일 브랜드에 마케팅 자원을 집중해 글로벌 인지도를 끌어 올리고, 그 인지도를 여러 카테고리로 넓혀가는 방식입니다. 이는 브랜드 광고비의 효율을 극대화하지만, 단일 브랜드에 대한 의존도가 높아진다는 양면성을 가집니다.

### 2-3. 동원F&B의 그룹 수직계열화와 상장폐지

동원F&B는 2025년 7월 31일 동원산업의 100% 자회사로 편입되며 상장폐지되었습니다. 참치캔 시장의 독점적 지위, 동원푸드사의 B2B 식자재, 동원로엑스의 콜드체인 물류, 동원시스템즈의 포장재로 이어지는 그룹 수직계열화가 동원의 강점입니다.

수직계열화는 SCM 관점에서 강력한 무기입니다. 원물 조달부터 가공, 물류, 포장까지 그룹 안에서 통제할 수 있으면 외부 변수에 휘둘릴 여지가 줄고 비용 구조도 안정됩니다. 다만 그룹 내부 거래 의존도가 높아지면 시장 가격 신호에 둔감해질 수 있다는 점은 경계 요인입니다.

### 2-4. 오투기의 카테고리 다각화와 해외 약점

오투기는 분말카레 82.7%, 3분류 77.2%, 참기름 44.9%라는 높은 점유율로 국내 카테고리 다각화에서 강점을 보입니다. 다양한 품목에서 1위를 확보하고 있어 국내 시장 안에서는 안정적인 포트폴리오를 갖췄습니다.

문제는 해외입니다. 오투기의 해외 매출 비중은 11.2%에 그쳐, 글로벌화가 식품업계 공통 과제로 떠오른 국면에서 약점으로 지목됩니다. 회사는 미국 라미라다 공장(2027년 가동)으로 이 약점을 만회하려 하고 있습니다. 국내 강자가 해외로 나가는 과정은 새로운 SCM 과제를 동반하며, 후발 주자일수록 글로벌 재고 운영 노하우의 축적 속도가 경쟁의 관건이 됩니다.

### 2-5. 풀무원의 식물성 확장과 신용등급 부담

풀무원은 두부와 식물성 식품(지구식단·플랜튜드)을 중심으로 미국·중국·일본을 포함한 4개국 사업을 펼치고 있습니다. 식물성 식품이라는 성장 카테고리에 일찍 자리를 잡았다는 점은 강점입니다.

다만 2025년 한국신용평가가 풀무원의 신용등급을 BBB+에서 BBB로 하향했다는 사실은 재무 부담이 누적되고 있음을 보여줍니다. 해외 사업 확장은 초기 투자와 적자 흡수 기간을 동반하며, 그 부담이 재무 지표로 나타나는 국면입니다. 성장 카테고리에 일찍 진입한 이점과 재무 건전성 부담이 동시에 존재하는 상태입니다.

### 2-6. 농심의 라면 단일 카테고리 글로벌화

농심은 라면이라는 단일 카테고리에서 글로벌 비중 약 40%를 확보하고 있습니다. 부산 녹산2공장(수출 전용, 2025년 4분기 가동)과 러시아 모스크바 법인 신설을 통해 비전 2030(매출 7.3조 원, 해외 비중 60%)을 추진하고 있습니다.

농심의 전략은 카테고리 집중형입니다. 라면 한 카테고리에 역량을 모아 글로벌 시장을 공략하는 방식으로, 전문성과 규모의 경제를 극대화합니다. 수출 전용 공장을 별도로 짓는다는 결정은, 국내 공급망과 수출 공급망을 구

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

---

조적으로 분리해 각각을 최적화하려는 SCM 설계 의도를 보여줍니다.

### 2-7. 대상(주)의 카테고리별 1·2위 누적 구조

대상은 단일 메가브랜드보다 카테고리별 1위·2위 포지션이 누적된 구조를 갖습니다. 포장김치 38.9%(2024년 국내 1위, CJ제일제당 36.7%), 김치 수출 약 55% 점유(글로벌 1위), 청정원 순창 고추장·된장 국내 1~2위, 발효조미료(미원) 국내 1위이자 인도네시아 점유율 40%로 아지노모토를 앞섰고, 라이신 글로벌 4대 메이저, 알룰로스 군산 국내 최대 라인 가동(2024년), 베트남 김 시장 1위, 인도네시아 김 점유율 50% 이상이 대표적입니다.

이 구조의 함의는 분명합니다. 단일 브랜드 광고비 효율은 CJ에 비해 떨어지지만, 카테고리과 지역별로 1위가 분산되어 있어 한 품목이나 한 시장의 부진이 회사 전체를 흔들 위험이 작습니다. 리스크 분산이라는 측면에서는 누적형 구조가 외연 확장형보다 견고합니다. SCM 관점에서는 관리해야 할 카테고리과 시장의 수가 많다는 부담이 있지만, 동시에 한 라인의 수요 변동을 다른 라인이 흡수할 여지가 있다는 이점도 존재합니다.

### 2-8. 프리미엄·정통 B2C와 발효 B2B의 결합 포지셔닝

대상은 프리미엄·정통 K-푸드(종가·청정원)와 발효 B2B 소재(라이신·전분당·알룰로스)를 결합하는 방식으로 차별화합니다. CJ제일제당이 글로벌 메가브랜드 중심의 외연 확장이라면, 대상은 한식 정통성과 발효 기술 자산을 묶은 깊이의 전략을 펼칩니다.

청정원·종가는 2025년 국가브랜드대상(K-NBA)의 식품공동브랜드·김치 부문에서 2년 연속 1위를 차지했습니다. 일본 김치 수출의 90%, 홍콩·대만·싱가포르의 80% 이상이 현지인 소비자라는 점에서, 대상은 한인 교민 시장에 의존하던 단계를 이미 졸업했습니다. B2C(청정원·종가), B2B(전분당·아미노산), 해외(80개국 80~100여 SKU, 5개국 현지 생산)가 동시에 작동하는 구조여서, SCM 재고기획의 복잡도는 동종업계 최고 수준에 속합니다.

### 2-9. 최근 6개월 핵심 이슈와 전략 변곡점

최근 6개월 사이 대상의 전략 환경에는 여러 변곡점이 나타났습니다. 2026년 3월 공정거래위원회가 전분당 4사 담합 심사보고서를 송부한 일이 가장 큰 단기 리스크입니다. 대상·CJ제일제당·삼양사·사조CPK가 2018년 5월부터 2025년 10월까지 약 7년 6개월간 6조 2,000억 원 규모의 가격 담합 혐의를 받고 있으며, 4사 합산 최대 과징금 1조 2,400억 원이 거론됩니다.

이와 함께 2026년 5월 발표된 동남아 매출 1조 원(2030년) 목표가 인도네시아 마마수카, 베트남 미원베트남, 태국 신규 진출을 통합하는 전략으로 본격화됐습니다. 2025년에는 청정원 알룰로스 B2C 2종을 출시하고 '스위베로(Sweevero)' 통합 브랜드를 론칭하며 대체당 시장에 곧바로 진입했습니다. 폴란드 크라쿠프 김치공장(ChPN 합작, 76% 지분)은 2030년 연 3,000톤을 목표로 진행 중이고, 독일 Amino GmbH를 502억 원에 인수해 의약품 아미노산으로 포트폴리오를 고도화했습니다. 또한 라이신 청푸그룹 지분을 32.87%에서 20%로 줄이며 중국 의존을 낮추고 미주 중심으로 사업을 재편했습니다. 이 변곡점들은 공통적으로 대상의 공급망 구조가 더 넓고 더 복잡해지는 방향으로 움직이고 있음을 보여줍니다.

---

## 3장: 대상 회사 심층 분석

### 3-1. 70년 발효기업의 사업 구조와 듀얼 엔진

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

대상(주)은 1956년 임대홍 창업주가 부산 동아화성공업(미원 발효 MSG)으로 출발한 이래, 2024년 매출 4조 2,544억 원과 임직원 약 5,300명(별도), 국내외 23개 종속회사를 거느린 기업으로 성장했습니다. 사업 구조는 식품(Food) 부문 약 68~70%와 소재(Material) 부문 약 30~32%로 나뉩니다. 식품은 청정원·종가·미원·오프드·마마수카·호밍스 브랜드로, 소재는 전분당(옥수수 기반)·바이오(라이신·핵산·아스파탐·아미노산)·블루바이오(미세조류)로 구성됩니다.

사업보고서상 부문별 표시는 식품 85.1%와 소재 31.8%로 합계가 116.9%가 되는데, 이는 내부거래 조정 전 수치이며 조정 후에는 70 대 30 비중이 합리적인 추정입니다. 듀얼 엔진이라는 표현이 정확한 이유는, 두 부문이 한쪽이 부진할 때 다른 쪽이 실적을 떠받치는 상호 보완 관계를 형성하기 때문입니다. 식품이 내수 둔화로 정체될 때 소재가 시장 호조로 끌어주고, 소재가 가격 하락으로 어려울 때 식품 수출이 버팀목이 되는 식입니다.

### 3-2. 최근 실적 흐름과 둔화 신호

대상의 2025년 실적 흐름은 분기별로 결을 달리합니다. 2025년 상반기에는 매출 2조 987억 원(+5.3%)과 영업이익 921억 원(+57.3%)으로 전분당·바이오 스페셜티 호조가 실적을 끌어올렸습니다. 그러나 3분기에는 매출 1조 1,454억 원(+3.0%)과 영업이익 509억 원(-1.3%)으로, 라이신·전분당 시장 둔화가 부각됐습니다.

상반기의 강한 이익 증가와 하반기의 둔화가 한 해 안에서 교차했다는 사실은, 소재 사업의 시장 민감도가 회사 실적의 변동 폭을 키우는 구조임을 보여줍니다. 이런 환경에서 SCM 재고기획은 상황이 좋을 때와 나쁠 때 서로 다른 재고 정책을 운용할 수 있는 유연성을 요구받습니다. 호황기에는 캐파를 최대한 활용해 물량을 키우고, 둔화기에는 재고를 줄여 운전자본 부담을 낮추는 식의 국면 대응이 필요합니다.

### 3-3. 다국가 생산기지와 글로벌 공급망

대상은 국내에 군산(소재·라이신·알룰로스), 전주, 울산, 천안, 이천(김치), 황성, 아산(2025년 토지 취득) 등 다거점 공장을 운영합니다. 여기에 더해 미국 LA 시티오브인더스트리(2022년 가동, 연 2,000톤 김치), 럭키포즈 인수(2023년), DS OFOOD INC 설립(2025년), 폴란드 크라쿠프(ChPN 합작 76%, 2030년 연 3,000톤 목표), 베트남 하이즈영·흥옌(2024년 300억 원 투자, 김 라인과 상온 HMR 신설), 인도네시아 PT Miwon(마마수카 200여 SKU), 중국 렘원강·청도 등 8개국 이상의 생산·판매 네트워크를 갖췄습니다.

종가 김치의 해외 매출 비중은 2024년 기준 약 45%이며, 미국은 2023년부터 종가의 최대 수출국으로 올라서 일본·EU·중동을 잇는 성장 무대가 됐습니다. 이 다거점 구조가 SCM에 의미하는 바는 구체적입니다. 한국 횡성·천안에서 40피트 냉장 컨테이너(22~24톤)로 운송할 때 발효 진행도(pH 4.3~4.5)를 제어하면서 30~45일의 리드타임을 관리하는 일이 일상적인 의사결정 영역으로 들어옵니다. 같은 제품이라도 어느 공장에서 만들어 어느 시장으로 보낼지를 거점 간 캐파와 물류비, 관세를 함께 계산해 정해야 합니다.

### 3-4. 임정배 대표의 전략 메시지와 신년사 흐름

임정배 대표는 2026년 신년사에서 올해 경영의 방향을 글로벌 사업 성장과 수익 중심의 질적 성장으로 명시했고, 본사 HQ와 기술원, 사업 BU, CIC, 현지 법인의 긴밀한 협업과 내적 역량 통합을 조직개편의 골자로 제시했습니다. 2025년 신년사에서는 '탈습관화(Inhabitation)'를 키워드로 삼아 회의 방식 변경, 부서 내 업무 순환, 외부 전문가 협업을 구체적 실행 도구로 권고했고, 전사적 AI 전환과 데이터 기반 의사결정 체계 구축이 SCM·생산 효율을 끌어올리는 핵심임을 명시했습니다. 2024년 신년사에서는 리스크는 피하는 것이 아니라 세부 분석으로 파악해 재발하지 않도록 관리한다는 위기관리 원칙을 천명했습니다.

세 해의 신년사를 시계열로 보면, 리스크 분석에서 변화와 혁신으로, 다시 글로벌과 협업으로 메시지의 무게가

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

옮겨가는 흐름이 보입니다. 이는 회사가 다거점 글로벌 운영 단계로 진입하면서 요구하는 역량이 점점 더 데이터·협업·시나리오 분석 쪽으로 모이고 있음을 보여줍니다. SCM 재고기획은 이 세 키워드가 모두 적용되는 직무이며, 경영진의 메시지가 직무의 중요도를 뒷받침하는 셈입니다.

### 3-5. 차별화 자산 — 발효·브랜드·수직계열·현지화

대상의 차별화 자산은 다섯 가지로 압축됩니다. 첫째는 70년 발효기술 노하우로, MSG에서 시작해 라이신·핵산·아스파탐·알룰로스·김치 발효까지 전사 핵심 역량이 확장됐습니다. 둘째는 종가 김치의 글로벌 1위 지위와 청정원의 종합 브랜드 파워로, 한국 김치 수출의 약 55%를 단일 브랜드가 책임집니다. 셋째는 옥수수에서 전분, 전분당을 거쳐 알룰로스·라이신·아미노산으로 이어지는 수직계열화로, 라이신·MSG·LPA 원료의 공동구매를 통해 연 100억 원 이상의 원가를 낮추는 효과를 만듭니다.

넷째는 현지화(Localization) 역량입니다. 미국 비건 김치와 미슐랭 셰프 협업, 인도네시아 김보리(밥·면 위에 뿌리는 김가루), 베트남 바인바오(현지 호빵)처럼 시장별 맞춤 제품을 운영합니다. 다섯째는 오너 경영의 안정성으로, 임정배 대표가 5년 이상 단독 재임하며 임세령 부회장(브랜드·M&A)과 임상민 부사장(전략·글로벌)이 역할을 나누어 의사결정의 속도와 안정성을 함께 확보합니다. 이 다섯 자산은 SCM 관점에서 보면 모두 공급망의 안정성과 직결됩니다. 발효 기술은 생산 품질의 일관성을, 브랜드 파워는 수요의 예측 가능성을, 수직계열화는 원료 조달의 통제력을, 현지화는 시장별 수요 적합도를, 오너 안정성은 장기 투자 의사결정의 일관성을 뒷받침합니다.

### 3-6. 오너십 구조와 의사결정 체계

대상의 오너십 구조는 대상홀딩스를 정점으로 한 지주회사 체제이며, 임창욱 명예회장의 두 자녀인 임세령 부회장과 임상민 부사장이 경영의 양 날개를 맡고 있습니다. 임세령 부회장은 브랜드와 마케팅, M&A를 담당하고, 임상민 부사장은 전략과 글로벌 사업을 챙기는 분담 구조입니다. 전문경영인 임정배 대표가 일상 경영을 총괄하는 형태로, 오너 일가의 전략 방향과 전문경영인의 실행이 결합되어 있습니다.

이런 구조는 장기 투자와 글로벌 확장 같은 큰 의사결정에서 일관성과 속도를 동시에 낼 수 있다는 장점을 가집니다. 폴란드 공장, 독일 아미노 인수, 동남아 1조 원 목표처럼 회수 기간이 긴 투자를 꾸준히 이어갈 수 있는 배경에는 오너 경영의 안정성이 있습니다. SCM 재고기획 같은 운영 직무는 이런 장기 투자 결정이 만들어내는 새로운 생산 거점과 신규 카테고리를 실제로 굴리는 역할을 맡습니다.

### 3-7. 단기 리스크 — 전분당 담합 심사

대상이 직면한 가장 큰 단기 리스크는 2026년 3월 공정거래위원회가 송부한 전분당 4사 담합 심사보고서입니다. 대상·CJ제일제당·삼양사·사조CPK가 2018년 5월부터 2025년 10월까지 약 7년 6개월간 6조 2,000억 원 규모의 가격 담합을 한 혐의를 받고 있으며, 4사 합산 최대 과징금으로 1조 2,400억 원이 거론됩니다. 검찰은 대상의 사업본부장을 구속 기소했고 임직원 25명이 재판에 회부된 상태입니다.

이 사안은 재무적 부담과 평판 리스크를 함께 안깁니다. 과징금이 확정되면 회사 이익에 영향을 미치고, 동시에 원가와 가격 결정 과정 전반에 대한 내부 통제와 컴플라이언스가 강화되는 환경을 만듭니다. SCM 관점에서는 가격·원가 관련 데이터의 투명성과 의사결정 기록의 정합성이 더 중요해지는 변화로 이어집니다.

### 3-8. 구조적 리스크 — 원재료·중국·환율·특허·소비 감소

단기 리스크와 별개로 대상은 여러 구조적 리스크를 안고 있습니다. 첫째는 원재료 변동성입니다. 옥수수가 원재

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

료의 약 60%를 차지하고, 라이신 가격은 2024년 9월 kg당 2,007원으로 18.2% 하락한 데 이어 2025년 4 분기에는 톤당 1,461유로까지 내렸습니다. 둘째는 중국의 공급과잉으로, 대상은 청푸그룹 지분을 32.87%에서 20%로 줄이며 대응했습니다. 셋째는 환율로, 원·달러 1,400원대는 해외 매출 확대 국면에서 양면적으로 작동합니다. 수출 매출은 환차익을 주지만 수입 원재료 단가는 올리기 때문입니다.

넷째는 CJ제일제당이 2020년 12월 제기한 라이신 미생물 발효공정 특허침해 소송으로, 아직 진행 중입니다. 다섯째는 미국의 카드뮴 규제와 EU의 첨가물 규제 강화로, 김·소스 수출에 영향을 줍니다. 여섯째는 국내 1인당 김치 소비량 감소로, 증가의 국내 성장과 해외 성장 사이의 균형이 더 중요해지는 배경입니다. 이 여섯 리스크는 모두 SCM 재고기획의 의사결정 변수로 들어옵니다. 원재료 시황은 안전재고와 매입 시점을, 중국 공급과 환율은 글로벌 거점 배분을, 규제는 원료·포장 변경 계획을, 소비 감소는 카테고리별 수요예측의 보정을 요구하기 때문입니다.

### 4장: 인재상/조직문화

#### 4-1. TOP-IN 인재상의 4글자 해부

대상(주)이 공식 채용 페이지에서 명시한 인재상은 "열린 의사소통과 주인의식을 바탕으로 글로벌 식품업계를 선도하는 창의와 혁신의 Top인재"로 압축되며, 약어 TOP-IN의 네 글자가 각각의 역량을 가리킵니다. T(Talented, 재능)는 직무 전문성과 학습능력, 결과 창출 역량을 뜻합니다. O(Open-minded, 열린 사고)는 부서 간 협업과 이견 수용을 의미합니다. P(Passionate, 열정)는 강한 책임감과 결과에 대한 오너십을 가리킵니다. IN(Innovator, 혁신가)은 기존 프로세스를 개선하고 디지털 도구를 활용하려는 의지를 말합니다.

이 네 글자는 추상적인 구호가 아니라 실제 채용과 평가에서 작동하는 기준입니다. 대상이 글로벌 다거점 운영 단계로 들어선 만큼, 한 분야의 전문성만으로는 부족하고 다른 부서·다른 국가의 동료와 협업하며 변화를 만드는 사람을 찾고 있다는 신호로 읽힙니다.

#### 4-2. Respect Tree 그룹 아이덴티티

대상은 2022년 창립 66주년을 맞아 새로운 그룹 아이덴티티 'Respect Tree(존중)'를 선포했습니다. 나무의 뿌리에는 인간·고객·미래에 대한 존중이, 기둥과 가지에는 가능성·다양성·창의성·도전에 대한 존중이, 꽃과 열매에는 '사람과 자연 모두 건강한 세상'이라는 지향이 자리합니다.

Respect Tree는 회사가 일과 사업을 바라보는 관점을 나무라는 은유로 정리한 것입니다. 뿌리(가치관)가 튼튼해야 기둥과 가지(역량과 도전)가 자라고, 그 결과로 꽃과 열매(사회적 가치)가 맺힌다는 논리입니다. 조직문화를 이해할 때 이 구조는, 대상이 단기 성과만이 아니라 가치관과 역량의 토대 위에서 결과를 보려 한다는 점을 보여줍니다.

#### 4-3. CoC(리스펙토리)가 그리는 일하는 방식

Respect Tree를 일상의 행동 규범으로 풀어낸 것이 CoC(Consensus of Conduct), 곧 '리스펙토리(Respectory)'입니다. CoC는 다섯 가지 행동 원칙을 담습니다. 수평적 소통(마음을 열고 경청하며 자유로운 분위기를 만든다), 다름 인정(유연하게 차이를 존중한다), 주도·능동성(시키는 일이 아니라 스스로 문제를 해결한다), 장기적 관점(오늘의 선택이 시장 선도로 이어진다), 칭찬과 격려(동료가 잘한 일을 지나치지 않는다)입니다.

이 다섯 원칙은 SCM 재고기획 직무의 실제 행동으로 옮겨집니다. 수평적 소통과 다름 인정은 영업·생산·구매와

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

의 갈등을 조율하는 일로, 주도·능동성은 일일 결품 알람에 곧바로 반응하는 일로, 장기적 관점은 시즌과 신제품 계획을 미리 세우는 일로, 칭찬과 격려는 협력사와 동료 사이의 신뢰를 쌓는 일로 나타납니다. 조직문화의 언어가 추상적인 가치에 머물지 않고 직무 행동으로 풀린다는 점이 대상 문화의 특징입니다.

### 4-4. 임정배 대표 신년사가 보여주는 인재 요건의 진화

임정배 대표의 신년사 흐름은 회사가 원하는 인재 요건이 어떻게 진화했는지를 보여줍니다. 2024년에는 리스크의 세부 분석, 'we대한상상' 사내 벤처, 수평적이고 효율적인 직장 문화가 핵심이었습니다. 2025년에는 질적 성장, 탈습관화, 변화와 혁신, 핵심역량 개발로 메시지가 옮겨갔습니다. 2026년에는 글로벌 사업 성장과 수익 중심의 질적 성장, HQ와 기술원·BU·CIC·현지법인의 협업과 내적 역량 통합, 100년 기업 도약 준비로 확장했습니다.

세 해의 메시지를 종합하면, 리스크 분석에서 출발해 변화와 혁신을 거쳐 글로벌과 협업으로 무게가 이동하는 경로가 드러납니다. 이 진화는 대상이 국내 중심 기업에서 글로벌 다거점 기업으로 변모하는 과정과 같은 궤적을 그립니다. 회사가 명시적으로 요구하는 역량이 데이터 기반 의사결정, 시나리오 분석, 다부서·다국가 협업 쪽으로 모이고 있다는 점은 운영 직무 전반에 적용되는 신호입니다.

### 4-5. SCM 도메인이 선호하는 인재 특성

글로벌 컨설팅·전문기관이 공통적으로 지목하는 SCM 인재 특성은 여러 갈래로 정리됩니다. 첫째는 데이터 기반 의사결정과 분석력으로, McKinsey는 'data mastery'를 SC 4.0 시대의 핵심 역량으로 꼽습니다. 둘째는 수치 감각과 정확성으로, APICS CPIM은 수요 변동과 리스크, 중단 상황을 정확히 수치로 다루는 능력을 인증의 핵심에 둡니다. 셋째는 다부서 협업 커뮤니케이션으로, McKinsey는 cross-functional communication과 end-to-end SC mindset의 부족이 디지털 SCM 실패의 첫 번째 원인이라고 분석했습니다.

넷째는 S&OP에 대한 이해로, ASCM의 Supply Chain Planning Certificate는 'Synchronization'을 우선 역량으로 명시합니다. 다섯째는 수요예측 정확도에 대한 책임의식, 여섯째는 우선순위 설정과 리스크 관리 사고로 APICS Competency Model의 핵심입니다. 일곱째는 SAP-ERP-APS 시스템 적응력, 여덟째는 모호성 관용 (ambiguity tolerance)과 변화 리더십으로, Supply Chain Management Review가 SC Planner의 여러 역량 가운데 가장 앞자리에 둡니다. 이 특성들은 대상의 TOP-IN 인재상과 자연스럽게 짝을 이룹니다. 재능은 분석력과 시스템 역량으로, 열린 사고는 다부서 협업으로, 열정은 예측 정확도에 대한 책임의식으로, 혁신이 기질은 프로세스 개선과 변화 리더십으로 연결됩니다.

### 4-6. 대상의 디지털 SCM·생산 인프라 기초

대상의 SCM 관련 공식 보도는 스마트팩토리나 자동화보다는 식품안전, 현지화, 통합 협업 구조에 무게가 실려 있습니다. 2025년 군산 공장이 전분당 업계 최초로 글로벌 HACCP 인증(152개 평가항목)을 획득한 일은 식품안전 추적성과 SCM 데이터 정합성을 함께 끌어올린 조치였습니다. 베트남 하이즈영·흥엔 공장에 대한 300억 원 투자는 김 라인과 상온 HMR을 신설해 캐파를 40%·100% 늘린 사례로, 글로벌 SCM 현지화의 대표적 모습입니다. 대상베스트코가 한국네트웍스의 물류 자동화 통합 솔루션의 레퍼런스 고객사로 명시되어 있다는 점에서, 식자재 유통 영역에서는 자동화가 진행 중임을 확인할 수 있습니다.

다만 SAP S/4HANA나 IBP 도입, 자체 AI 수요예측 시스템 도입에 대한 공식 보도자료는 본 리서치 기간 안에서 확인되지 않았습니다. 따라서 대상의 디지털 SCM 수준을 단정하기보다는, 임정배 대표가 강조한 데이터 기반 의사결정이라는 방향성과 식품·소재 업계 전반의 디지털 전환 흐름을 함께 놓고 해석하는 편이 정확합니다.

### 4-7. 조직 운영 방식과 협업 구조

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

대상의 조직 운영 방식은 2026년 조직개편의 골자로 제시된 'HQ와 기술원·BU·CIC·현지법인의 협업과 내적 역량 통합'에서 드러납니다. 본사가 전사 전략과 표준을 세우고, 기술원이 기술 역량을 받치며, 사업 BU와 CIC가 카테고리별 실행을 맡고, 현지법인이 시장별 운영을 담당하는 다층 구조입니다.

이 구조에서 SCM 재고기획은 본사 표준과 현지 실행을 잇는 위치에 놓입니다. 본사가 정한 재고 정책과 KPI 기준을 현지법인의 시장 상황에 맞게 조정하고, 거점 간 재고 배분을 조율하는 역할입니다. 협업과 통합이라는 키워드가 조직 운영의 중심에 있다는 사실은, 부서와 국가의 경계를 넘나드는 SCM 직무의 중요도가 조직 설계 차원에서 뒷받침되고 있음을 보여줍니다.

### 5장: 직무 분석

#### 5-1. 시간 단위별 업무의 네 단계 사이클

SCM 재고기획 담당자는 예측, 계획, 조정, 사후분석이라는 네 단계 사이클을 일·주·월·연 단위로 다층적으로 회전시킵니다. 각 시간 단위마다 다루는 의사결정의 성격이 다릅니다. 일 단위는 즉각적인 결품 대응과 유통기한 관리에, 주 단위는 통계 예측 갱신과 안전재고 재산정, 월 단위는 S&OP를 통한 부서 간 합의에, 분기·연 단위는 시즌 비축과 신제품 초도 물량, 글로벌 캐파 계획에 초점이 맞춰집니다.

이 사이클이 다층적으로 겹쳐 돌아간다는 점이 직무의 난도를 만듭니다. 오늘의 결품 대응을 하면서 동시에 이번 주 예측을 갱신하고, 이번 달 S&OP를 준비하며, 다음 분기 명절 비축을 설계해야 하기 때문입니다. 시간 지평이 다른 의사결정을 한꺼번에 머릿속에 담고 우선순위를 매기는 능력이 재고기획 담당자의 기본기입니다.

#### 5-2. 일 단위 업무의 실제

일 단위 업무는 SAP MM의 MD04, MB52, CO09 트랜잭션으로 SKU별 재고를 확인하는 것에서 시작합니다. DOI(Days of Inventory)가 안전재고 임계치 아래로 내려간 Critical SKU에 대해서는 결품 알람을 띄우고 대응 방안을 마련합니다. 김치·신선식품의 경우 유통기한 임박 재고(D-30, D-15)에 대해 판촉, 할인, 재처리, 폐기 가운데 어떤 의사결정을 내릴지를 그날그날 판단합니다.

일 단위 업무의 본질은 속도와 우선순위입니다. 수백, 수천 개의 SKU 가운데 오늘 당장 손을 써야 할 항목을 가려내고, 영업·생산·물류에 곧바로 연락해 조치를 끌어내는 일입니다. 식품기업에서는 유통기한이라는 시한이 있기 때문에, 하루의 판단 지연이 폐기 손실로 이어질 수 있습니다.

#### 5-3. 주·월 단위 업무와 S&OP 운영

주 단위 업무에서는 과거 52주 판매 데이터에 최근 4주 트렌드와 프로모션 캘린더를 결합해 SKU별·채널별·지역별 통계 예측을 갱신합니다. 안전재고는  $SS = z \cdot \sqrt{(L \cdot \sigma_d^2) + (d^2 \cdot \sigma_t^2)}$  형태의 공식으로 재산정하며, 주간 생산미팅에서는 횡성·천안·군산 공장의 가용 캐파와 라인 전환 시간을 협의합니다.

월 단위 업무의 중심은 S&OP입니다. 영업의 수요계획, 마케팅의 프로모션 계획, 생산의 공급계획, 재무의 재고 자산 목표를 한 테이블에서 합의시키는 과정입니다. 동시에 MAPE와 Bias를 SKU별·채널별 매트릭스로 측정해 편차가 큰 품목을 'Forecast Exception' 리스트로 분리하고 원인을 분석합니다. S&OP는 SCM 재고기획이 숫자 작업에 머물지 않고 부서 간 이해관계를 조율하는 합의 프로세스임을 보여주는 대표적인 업무입니다.

#### 5-4. 이해관계자 지도

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

SCM 재고기획은 사내 거의 모든 부서의 데이터를 통과시키는 허브 역할을 합니다. 영업본부(채널영업·B2B영업·해외영업)와는 일·주 단위로 수요계획과 거래선 발주, 프로모션 정보를 EDI(이마트·쿠팡·CU·GS25)와 SFA로 주고받습니다. 생산본부(횡성 김치·군산 소재·천안 등)와는 주간 생산회의에서 MPS와 라인 전환, 가동률을 SAP PP와 공장 MES로 조율합니다. 구매본부와는 주·월 단위로 배추·고춧가루·대두·옥수수·라이신의 원료 시세를 공유합니다.

물류본부 및 3PL 협력사와는 일 단위로 창고 적치, 냉장차 캐파, 거점 간 이고를 WMS와 TMS로 관리합니다. 마케팅본부와는 월 단위와 캠페인 직전 주 단위로 신제품 출시, 할인 프로모션, 단종을 조율합니다. 재무·관리본부와는 월 결산 시 재고자산과 폐기 총당, DOI 목표를 점검합니다. R&D·식품연구소와는 분기와 NPI 시점에 BOM과 시제품 재고를, 해외법인(미국 LA·폴란드 ChPN·베트남 미원·인도네시아)과는 주·월 단위 글로벌 SCM 회의체에서 컨테이너 배정과 현지 원료 조달 갭을 협의합니다. 이렇게 넓은 이해관계자 지도를 가진다는 사실은, 재고기획 담당자가 각 부서의 언어와 관심사를 이해하고 그 사이에서 균형을 잡는 역할을 한다는 것을 의미합니다.

### 5-5. 필요 역량 — 기술·시스템

기술과 시스템 측면에서 핵심은 SAP ERP의 MM·PP·SD·WM 모듈에 대한 이해입니다. 여기에 APS(SAP IBP·Oracle SCM Cloud·Blue Yonder·o9), Excel 고급 기능(Power Query·VBA·DAX), SQL을 통한 재고 트랜잭션 추출, Python(pandas·statsmodels·Prophet·scikit-learn), Power BI·Tableau를 통한 시각화, UiPath·Power Automate 같은 RPA 도구가 더해집니다.

이 도구들의 공통점은 데이터를 다루는 수단이라는 것입니다. 시스템에서 정확한 데이터를 뽑아내고, 그것을 가공해 의미를 읽고, 결과를 다른 부서가 이해할 수 있는 형태로 전달하는 일련의 과정이 모두 도구 역량에 의존합니다. 임정배 대표가 강조한 데이터 기반 의사결정은 이런 기술·시스템 역량의 토대 위에서만 실현됩니다.

### 5-6. 필요 역량 — 도메인 지식

도메인 지식에서는 수요예측 기법(이동평균·Holt-Winters·ARIMA/SARIMA·Prophet·XGBoost), 안전재고 z-Score 공식, EOQ·Q-시스템·P-시스템·Min-Max·(s,S) 정책, ABC/XYZ 9-cell 분석, MRP/DRP 다단계 전개, S&OP의 다섯 단계(Data Gathering, Demand, Supply, Pre-S&OP, Executive)에 대한 이해가 요구됩니다.

여기에 식품기업 고유의 개념이 더해집니다. FEFO(First-Expired-First-Out), HACCP, Shelf-life Forecasting이 그것입니다. 일반 제조업의 SCM 지식만으로는 식품기업의 재고기획을 감당하기 어렵습니다. 유통기한과 발효도, 콜드체인이라는 식품 특유의 변수를 다루는 도메인 지식이 함께 있어야 비로소 실무가 굴러갑니다.

### 5-7. 필요 역량 — 소프트스킬

소프트스킬은 기술 역량 못지않게 결정적입니다. 크로스펄서널 커뮤니케이션, 우선순위 설정(Triage), 협상력, 위기 대응력, 비판적 사고(예측 결과를 맹신하지 않는 태도), 숫자에 대한 꼼꼼함(EA·CASE·PALLET 단위 변환과 더블체크 습관)이 핵심입니다.

SCM 재고기획은 영업의 '재고를 더 깔아달라'는 요구와 재무의 '재고를 줄여달라'는 요구를 한 테이블에서 합의시키는 직무입니다. 서로 이해관계가 다른 부서들 사이에서 데이터를 근거로 설득하고 조율하는 능력이 없으면, 아무리 정교한 예측 모델을 만들어도 실행으로 이어지지 않습니다. 소프트스킬은 기술 역량을 실제 성과로 전환하는 연결 고리입니다.

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

### 5-8. KPI 12개 지표와 식품 특수성

SCM 재고기획의 성과는 여러 KPI로 입체적으로 측정됩니다. 재고 회전율(ITR, COGS를 평균재고로 나눈 값)은 식품제조업 벤치마크가 월 10회 이상이며, 김치·신선은 연 26~52회, 건조식품(라면·소스)은 연 12회 수준입니다. 재고 일수(DOI)는 김치·HMR이 7~15일, 장류·소스가 30~45일이 일반적이고 유통기한 자체가 상한선으로 작동합니다. 재고 정확도(Inventory Accuracy) 목표는 99.5% 이상이며, A급 주간·B급 월간·C급 분기로 나눈 사이클 카운트가 필수입니다.

결품률(OOS%)은 3% 이하, 채움율(Fill Rate)은 98% 이상, OTIF는 95% 이상이 우수 기준입니다. 수요예측 정확도(MAPE)는 식품 평균이 25~35%, 우수기업이 15% 이하이며, WMAPE(매출가중)는 고매출 SKU의 영향을 반영합니다. 예측 편향(Bias)은 양(+)이면 폐기 위험을, 음(-)이면 결품 위험을 뜻하는데, 식품에서는 폐기 비용이 크기 때문에 음의 Bias가 의도적으로 선호되기도 합니다. 재고자산 폐기율(Write-off Rate)은 김치·신선이 1~3%, 일반 가공식품이 0.5% 이하가 목표이며, 식품기업 고유의 핵심 지표입니다. 여기에 CCC(현금화 사이클), 콜드체인 온도 일탈률, ABC/XYZ 분류 유지율이 보조 지표로 더해집니다. 이 지표들의 구성을 보면, 식품기업의 재고기획은 결품과 폐기라는 두 손실을 동시에 최소화하는 균형 잡기임을 알 수 있습니다.

### 5-9. 대상 맥락의 업무 시나리오

대상의 사업 구조에 비추어 보면 SCM 재고기획의 업무는 몇 가지 전형적인 시나리오로 나타납니다. 명절 김치·장류 수요 급증 상황에서는, 추석 D-60에 영업이 작년 대비 +35% 가이드라인을 제시하고 마케팅이 증가와 청정원 묶음 프로모션을 기획합니다. 담당자는 작년 추석 전후 6주 판매 곡선(Ramp-up 4주, Peak 2주, Drop 1주)을 모델링하고, 8~9월 생산을 2교대에서 3교대로 전환하며, 안전재고를 7일분에서 14일분으로 한시 상향한 뒤 추석 1주 후 자동 환원 률을 설정합니다. 추석 이후 잔여재고는 B2B 식자재와 임직원용, 홈쇼핑으로 소진해 폐기율 1% 이내와 OTIF 95% 이상을 목표로 합니다.

종가 김치의 미국향 컨테이너 배정 시나리오에서는, 미국이 2023년부터 종가의 최대 수출국으로 올라서면서 LA 공장(연 2,000톤) 캐파가 부족해진 상황을 다룹니다. 한국 수출분과 현지 생산분의 배분이 핵심이며, 한국에서 미국까지의 해상 30~45일 리드타임 동안 발효도(pH 4.3~4.5)를 출하 기준으로 잡고, 40피트 냉장 컨테이너(22~24톤)의 월별 소요량을 산정해 선사와 연간 약정을 협상합니다. 비건김치·실비김치 같은 현지화 SKU는 별도의 수요예측을 운영합니다. 라이신 원료가 급변하는 시나리오에서는, 중국 저가 공세로 라이신이 급락 후 반등하는 환경에서 베이스·보수·낙관의 세 가지 시나리오를 작성하고, 핵심 원료의 3~6개월 선행 계약을 구매·재무와 협의하며, z-Score를 1.65(95%)에서 1.28(90%)로 한시 하향해 운전자본 부담을 줄입니다. 비건 김치 신제품 NPI 시나리오에서는, 판매 데이터가 없는 신제품에 대해 Look-alike 분석(기존 백김치·맛김치의 12주 곡선  $\pm 20\%$ )으로 초도 4주·8주·12주의 3단계 물량을 설계하고, 출시 2주차부터 Sell-through 데이터로 Bias가  $\pm 15\%$ 를 넘으면 즉시 재계획합니다. 이마트 행사 후 수요예측 보정 시나리오에서는, 가격탄력성을 기반으로 행사 효과 +200~+300%와 행사 후 4주간의 베이스 수요 -20~-40%(Cannibalization), Forward Buying 효과를 모델에 반영하고, 행사 종료 후 Lift Analysis로 모델 파라미터를 갱신합니다.

### 5-10. 식품기업 SCM의 특수성

식품기업의 SCM 재고기획은 일반 제조업과 본질적으로 다른 특성을 여럿 가집니다. 첫째, 유통기한과 신선도(Shelf-life)가 절대적입니다. FEFO가 FIFO보다 우선이며, 김치는 발효 진행도(pH)까지 동적으로 관리합니다. 둘째, 콜드체인 의존성이 큼니다. 0~10°C 냉장과 -18°C 이하 냉동의 유지 실패는 품질 저하를 넘어 식품안전 사고와 리콜, 과징금으로 이어집니다. 셋째, 시존성이 극심합니다. 명절 수요가 평소 대비 2~3배 폭증하고, 시즌

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

---

종료 후 잔여재고의 폐기 리스크가 큼니다.

넷째, 원재료가 글로벌 시세와 작황에 의존합니다. 옥수수·대두·배추·고춧가루·천일염이 글로벌 시세와 환율, 기후에 그대로 노출됩니다. 다섯째, 다품종 소량 생산과 SKU 폭증, 채널 파편화가 겹칩니다. 청정원·종가·오프드 브랜드 수십 종의 SKU에 대형마트·SSM·편의점·온라인·B2B·해외 채널이 곁들이면 관리 대상이 수천 개에 이릅니다. 여섯째, 글로벌 다거점 네트워크를 운영합니다. 미국·폴란드·베트남·중국·인도네시아의 현지 생산과 한국 횡성·천안의 수출 거점 사이에서 글로벌 재고 배치(Global Inventory Deployment) 의사결정이 더해집니다. 일곱째, 유통채널의 발주 자동화와 페널티가 작동합니다. 대형마트의 CAO 시스템과 OTIF 미달 시의 Chargeback이 부과됩니다. 여덟째, B2B와 B2C가 이중으로 얽혀 있습니다. 청정원·종가의 B2C와 CU 도시락·외식 프랜차이즈용 소스의 B2B가 같은 원료와 같은 공장을 공유해 우선순위 분쟁이 일상적으로 발생합니다. 이 여덟 특성이 한꺼번에 작동하는 곳이 대상(주)의 SCM 재고기획이며, 그래서 이 직무는 식품·소재·글로벌·콜드체인이라는 복합 변수를 동시에 다루는 고난도 영역으로 분류됩니다.

---

### 참고 레퍼런스 (References)

1. McKinsey — Digital supply chains: Do you have the skills to run them? — <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-supply-chains-do-you-have-the-skills-to-run-them>
2. McKinsey — Building new supply-chain management skills for a digital era — <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/transforming-supply-chains-do-you-have-the-skills-to-accelerate-your-capabilities>
3. McKinsey Global Supply Chain Leader Survey 2024 — <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey-2024>
4. ASCM(구 APICS) — Certifications & Credentials — <https://www.ascm.org/learning-development/certifications-credentials/>
5. ASCM — Supply Chain Planning Certificate — <https://www.ascm.org/planning-certificate-program/>
6. APICS — Supply Chain Manager Competency Model — <https://www.apics.org/docs/default-source/careers-competency-models/supply-chain-manager-competency-model.pdf>
7. APICS — Buyer/Planner Competency Model — <https://www.apics.org/docs/default-source/careers-competency-models/buyer-planner-competency-model.pdf>
8. Supply Chain Management Review — Five critical challenges facing SC planning talent — <https://www.scmr.com/article/five-critical-challenges-facing-supply-chain-planning-talent-and-leadership-development/education>
9. SAP Korea — 통합 사업 계획(IBP)·S&OP 개념 — <https://sap.com/korea/products/scm/integrated-business-planning/what-is-supply-chain->

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고계획

---

[planning/sop-sales-operations.html](#)

10. SAP Korea — SCM이란? — <https://www.sap.com/korea/products/scm/what-is-supply-chain-management.html>
11. Oracle — Sales and Operations Planning(S&OP) — <https://www.oracle.com/scm/supply-chain-planning/sales-operations-planning/s-and-op/>
12. NetSuite — Top 20 Demand Planning KPIs & Metrics — <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/demand-planning-kpis-metrics.shtml>
13. Mordor Intelligence — Feed Amino Acids Market — <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-feed-amino-acids-market-industry>
14. Fortune Business Insights — Lysine Market — <https://www.fortunebusinessinsights.com/lysine-market-109615>
15. 농림축산식품부 — 2025년 1Q K-Food+ 수출 — <https://www.mafra.go.kr/bbs/FMD-AI2/842/573784/artclView.do>
16. 정책브리핑 — 2025년 10월 누계 K-Food+ 수출 — <https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148954393>
17. 식약처 — 나트륨·당류 저감 표시기준 개정 보도자료 — [https://www.mfds.go.kr/brd/m\\_1060/view.do?seq=15411](https://www.mfds.go.kr/brd/m_1060/view.do?seq=15411)
18. aTFIS 식품산업통계정보 — <https://www.atfis.or.kr/home/index.do>
19. KREI 해외곡물시장정보 — <https://www.krei.re.kr/grain/index.do>
20. 문화일보 — 2025년 K-Food+ 수출 136.2억 달러 신기록 — <https://www.munhwa.com/article/11560305>
21. 인더뉴스 — 대상(주) 2024 연간 실적(매출 4.25조·영업이익 1,820억) — <https://www.inthenews.co.kr/news/article.html?no=68998>
22. EBN — 대상 2025년 1Q 실적 및 라이신 반덤핑 수혜 — <https://www.ebn.co.kr/news/articleView.html?idxno=1662966>
23. Bloter — 대상 2025년 상반기 실적 및 알룰로스 — <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=621600>
24. 서울경제(단독) — 대상 블루바이오·미세조류·Amino GmbH — <https://www.sedaily.com/article/20025441>
25. 서울경제 — 공정위 전분당 4사 담합 심사보고서 송부 — <https://www.sedaily.com/article/20016091>

## 심층 분석 보고서: 대상-SCM 재고기획

---

26. 헤럴드경제 — 전분당 4사 검찰 기소 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10737042>
27. 인사이트 — 임정배 대표 2026년 신년사·증가 오푸드 전략 — <https://www.insight.co.kr/news/550015>
28. 인사이트 — 대상 동남아 매출 1조원 목표 — <https://www.insight.co.kr/news/553683>
29. 이투데이 — 임정배 대표 100년 기업 도약 신년사 — <https://www.etoday.co.kr/news/view/2541891>
30. ZDNet Korea — 임정배 대표 2025 신년사(탈습관화·질적 성장) — <https://zdnet.co.kr/view/?no=20250102134039>
31. 인사이트코리아 — 임정배 대표 K푸드·고부가 소재 포트폴리오 재편 — <https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=243668>
32. 뉴데일리 — 포장김치 시장점유율(대상 38.9% vs CJ 36.7%) — <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2025/03/27/2025032700144.html>
33. 하나증권 리서치 — 대상 3Q25 Earnings Review — <https://www.hanaw.com/main/research/research/download.cmd?bbsSeq=1285283>
34. 대상(주) 공식 인재상(TOP-IN) 페이지 — <https://www.daesang.com/kr/m/recruit/talented/talent.jsp>
35. 대상(주) 인사제도 페이지 — [https://www.daesang.com/kr/m/recruit/talented/personnel\\_system.jsp](https://www.daesang.com/kr/m/recruit/talented/personnel_system.jsp)
36. 대상(주) Respect Tree 브랜드 아이덴티티 — <https://www.daesang.com/kr/m/company/identity/respecttree.jsp>
37. 대상그룹 채용 — 물류·SCM 직무 인터뷰 — <https://careers.daesang.com/en/jobinfo5>
38. 자소설닷컴 — 대상 2026 SCM재고기획 채용공고 — <https://jasoseol.com/recruit?ec=104050>