

대(소비증대, 수출확대, 설비확대), 기술혁신, 한국의 산업정책, 교육제도 기타, 정부의 성장 정책, 재정투융자정책 등

(2) 내적 주체적 성장요인 : 마이크로 경영적 요인

① 경영자 요인 : 경영이념, 경영자의 경영철학(정신), 창조성 및 전략적 의사결정능력, 경영방침(목표) 및 장래비전, 경영전략(경영다각화전략, 해외전략, M&A전략, 합작투자전략), 경영자의 리더쉽 및 건강 등

② 조직요인 : 조직구조(목적별조직, 사업부제조직, 직능별조직), 정보의 흐름, 조직의 유연성, 종업원 능력개발, 종업원의 모랄, 노사관계의 안정성, 종업원의 교육·훈련의 강화 능력개발제도, 모티베이션제도, 적절한 인사평가, 귀속의식제고 등

③ 제품요인(마케팅 요인) : 제품의 품질·기능향상, 신제품개발 및 신기술의 개발, 연구개발, 생산설비, 국내외시장개척, 고객 만족도 중시, 판매경로, 판매촉진전략, 가격결정 등

④ 재무요인 : 재무제표상의 자산, 부채, 매출액, 비용, 이익 등의 실태, 기업내부의 축적과 신주발행(자금조달의 효율화), 총자산의 성장(규모의 확대), 설비능력의 이용도, 회계시스템 등

⑤ 경영관계요인(기업의 환경과 그 기업과의 신뢰관계)

㉞ 경영자원의 유입·유출 사람(人), 정보, 돈(자금), 物의 유입·유출, 금융기관, 제품 판매처, 원자료 구입처, 교육기관, 연구기관, 관련회사 등과의 관계

㉟ 사회적 책임의 수행 노조, 지역사회, 소비자 집단, 환경, 사회경제 전체 등

## II. 보령그룹의 생성과 배경

### 1. 한국제약업계의 성장 배경

약은 동서를 막론하고 인류가 숙명적으로 받아들여야 할 질병의 예방과 치료를 위하여 찾아낸 귀중한 산물이었고, 시대의 변천과 더불어 더해지는 지식의 축적과 함께 발전하였다<sup>29)</sup>. 이와 같이 근대 한국의 약업사가 어떻게 걸어 왔느냐를 그 역사적 발자취를 간추려 정리하여 시대적 배경인 시원을 밝혀 보고자 한다.

우리나라는 옛 고조선 시대부터 식물, 광물, 동물 또는 일부 소박한 화학제품을 원형대로 혹은 가공하여 만들어진 동약(東藥)<sup>30)</sup>으로 여러 사람들의 질병을 치료하는 가운데 임상의학 발전에 초보적인 걸음을 내디뎠다고 볼 수 있다.

29) 李東石·金信根, 藥의 歷史, 서울대학교 출판부, 1998, 서문.

30) 구정희 외 3인 편저, 동양학 개론, 여강출판사, 1992, p. 13.

우리나라 의학의 근대화는 서양 의학의 도입에서 시발점을 찾을 수 있지만 그 뿌리는 수 천년 민족의 삶과 함께하여 왔다. 우리나라의 의학은 삼국시대, 통일신라, 고려를 거쳐 조선조에 이르기까지 한방의학(韓方醫學)과 전통향약(傳統鄉藥)이 혼재하면서 계승·발전하여 왔다<sup>31)</sup>.

근세 한국의 약업사는 세종대왕 「향약집성방」 85권의 편성을 시작으로 한다. 그 후 임진왜란 기간 동안 명나라와 일본을 통하여 서양의학의 영향을 받기 시작했다. 임진왜란 직후 선조 29년(1596) 허준이 왕명으로 「동의보감」 25권을 찬출했으며, 이 동의보감은 당시 일본과 청나라에서도 간행되어 널리 이용되었다<sup>32)</sup>.

1860년 동학란 이후 1864년 대원군의 섭정 아래 실천된 내정개혁은 당시 관변(官邊)의 입장을 반영한 것이며, 그 후 대원군은 외세의 침투에 저항하는 강력한 쇄국정책을 지속하였으나, 1873년 대원군의 몰락으로 1876년에는 드디어 강화조약으로 외세의 침입을 받아들여지게 되었다<sup>33)</sup>. 이 강화조약은 굳게 닫혔던 쇄국의 문을 열었다. 개항과 더불어 서구제국과의 교역이 시작되며 급속한 개화기를 맞게 된다.

일본은 거류민을 보호한다는 구실로 서울, 부산 등 각 개항지에 서양식 병원을 개설하였다. 그 이후 일본인들은 자국민들을 위해 1877년 부산에 제생의원(濟生醫院)을, 1883년 서울에 일본관의원(日本館醫院)을 비롯하여 인천, 원산 등지에도 의료시설을 개설했다. 뿐만 아니라 이후 약업자들도 진출하여 이라이 약방을 선두로 해서 야마기시 천우당, 기무라 약방, 모리카와, 기다시마 등 규모를 갖춘 의약품 도매상들이 기반을 구축했다<sup>34)</sup>.

세계 각국과 문호가 개방되면서 선교활동의 일환으로 서양의약이 시혜(施惠)되었다. 1884년(고종 21)에 일어난 갑신정변 때 개화파로부터 금위대장 민영익(閔泳翊)이 칼을 맞아 큰 상처를 입었을 때 미국 북장로교회 선교의사이며, 주미한국공사관의 참사관인 호레이스·N·알렌(Horace Newton Allen)이 알콜·지혈제 역청·진통제 몰핀주사 등 세 가지를 사용해서 치료한 것이 양약 사용의 기록이다<sup>35)</sup>.

알렌은 1885년에 한국 최초의 현대식 병원 광혜원(廣惠院)을 설립하였는데 재원이 왕실 지원이었기에 왕립병원이라 하였다<sup>36)</sup>. 이 병원은 개원 2주 후에 제중원(濟衆院)이라 개칭하게 되었으며 후에 세브란스, 그리고 현재 연세대학교 의과대학부속 세브란스 병원으로 이어지고 발전하여 왔다.

31) 동화약품공업주식회사, 同和藥品百年史(1897-1997), (주)두산, 1998, p. 89.

32) 李東石·金信根, 前掲書, p. 445.

33) 이만기, 신 한국경제론, 일신사, 1981, p. 71.

34) 보령제약주식회사, 保寧三十年, 1994, p. 41.

35) 동화약품공업주식회사, 同和藥品百年史(1897-1997), (주)두산, 1998, pp. 81-82.

36) 연세대학교 의과대학, 의학백년, 연세대학교 출판부, 1986, pp. 1-2.

조선의 의료제도는 왕실의 내약을 담당하는 내약방(內藥房), 왕실과 관료들의 진료 및 부약을 담당했던 전의감(典醫監), 각 도의 향약수집과 치료를 담당했던 혜민국(惠民局), 전염병들을 치료하면서 구호사업을 담당했던 동서활인원(東西活人院), 혜민국과 함께 대중의 질병을 치료케 했던 제생원(濟生院)이 있었다. 갑오경장(1894년, 고종 31)의 관계개혁에서는 내부에 위생국을 두고 그 밑에 위생과와 의무과를 설치하였다. 의무과에서는 의사·약제사의 업무 및 매약(賣藥)의 관리에 관한 사항을 관장하였다.

이후 1899년에 정부 공식직제에 의한 관립병원이 설립되었는데 이것이 내부에 속한 내부병원이다. 내부병원은 1년 2개월 후에 광제원(廣濟院)으로 개칭되었다. 광제원은 첫 설립된 관립의학교(1899년 개설, 교장 지석영)와 1905년 설립된 적십자병원의 세 기관을 통합하여 새로운 건물을 짓고 1907년 대한의원(大韓醫院)으로 확대·개편되었다<sup>37)</sup>. 물론 이전인 1879년 지석영이 부산의 일본제생의원에서 2개월간 종두법을 실시, 실습하고 종두와 종두침을 얻어 귀로의 충주에서 40여 명에게 종두를 실시한 기록이 있다.

우리나라 최초의 제약업자 민병호(閔並浩)가 제중원이 도입한 서양의약의 지식을 활용하여 한방과 양방을 혼재해서 소화제 인소환(引蘇丸), 부채표 활명수(活命水)를 평양에서 만들어 도포 소맷자락에 넣어 행상판매한 것은 1897년의 일이다<sup>38)</sup>.

이 활명수는 당시 궁중 선전관으로 있던 민병호의 처방으로, 아들인 민강이 동화약방(同和藥房)을 1897년 9월(고종 34년, 대한제국 광무 1년) 창업하여 제조·판매하였는데, 이것이 오늘날 최초의 제약회사로 현 동화약품공업주식회사의 전신이다. 1910년 한일합방 뒤에는 더 많은 일본인 약업자가 건너와서 총독부의 일방적인 비호와 지원 아래 활동함에 따라 우리나라는 일본 제품의 소비처이거나 일본 기업을 위한 원료 공급처로 전락되어 의약품의 생산이 그다지 활발하지 못하였다.

조선총독부는 1912년 약품영업 취체규칙과 마약류 수출입 취급규칙을 제정·공포하였다. 이는 1953년까지 40년간 지속되었다. 이 법령으로 약제사, 제약사, 약품상, 약업자를 제도화시켰고 독극약의 판매수요를 제한했다<sup>39)</sup>. 따라서 이 약품영업 취체규칙이 발효되면서 우리나라 약업자들이 등장했다.

이석모(李碩模)가 구리개에 자리잡고 있는 굼직한 제약업자들을 설득하여 합동주주가 되어 최초의 법인체 제약회사인 조선매약주식회사를 1913년에 창설하였고, 1908년에 조직된 약업관계 최초의 친목단체인 약업총합소 멤버들인 한약업자들이 다음 시대는 양약의 시대임을 깨닫고 우리나라 최초로 현대약학교육을 목적으로 한 조선약학강습소(朝鮮藥學講習所)

37) 동화약품백년사, pp. 89-91.

38) 柳韓洋行, 柳韓五十年, 光明印刷公社, 1976, p. 71.

39) 李東石·金信根, 前掲書, p. 447.

를 1915년에 설립하였다<sup>40)</sup>. 이 강습소는 1918년에 조선약학교가 되었다가 1930년에는 경성 약학전문학교로 승격하여 해방 때까지 유일한 약학 교육기관으로 크게 공헌했다. 1950년에 이 학교가 국립 서울대학교에 편입되어 오늘의 서울대학교 약학대학으로 되었다.

1945년 해방이 되면서 미군이 한국에 상륙하고 군정이 시작되었다. 세계적인 신약들이 미국의 구호물자로 시중에 돌았고 밀수품도 거래되고 있었다. 일본인들이 물러가면서 그들이 소유하던 제약업체나 도매상들은 미군정 당국에 귀속되었다가 대부분 한국인들에게 인계되었는데 불행하게도 제약공업이 건전하게 육성되지 못했다. 제약업소는 1945년 255개소였던 것이 1950년에 362개소로 늘어났으나 원료조달이 어려워 원활한 생산을 이루지 못했다<sup>41)</sup>.

1950년 6.25동란은 온 국토를 불바다와 폐허로 만들었고 모든 제약 생산시설을 파괴해 버렸다. 주로 미국에서 보급받은 군수품과 밀수품들이 부산 국제시장에서 거래되었으며, 일부 군납업자는 군수공장으로 지정받아 주사제와 약전품들을 제조·공급했다. 전쟁 중에도 제약 활동의 명맥을 유지했으며, ICA시설자금 원조로 몇몇 제약회사는 시설을 구비하게 되었다<sup>42)</sup>.

1953년 7월에 휴전이 성립되고 그 후 정부도 서울로 환도하였다. 환도와 함께 약무행정은 재건의 기틀을 잡아나갔다. 1951년에 의료법을, 1953년 12월에 약사법(藥事法)을 각각 제정·공포함으로써 의약품 제조업도 새로운 규제를 받게 되었다. 1950년대 중반까지 우리나라 의약품 제조업은 한약제제의 생산을 중심으로 한 가내공업 형태에 머물고 있었으며 국내소비 신약제제의 대부분을 수입에 의존하였다. 이 때의 완제약품 수입을 선도하고 개척한 업체로서는 삼성물산, 천우사, 남창실업 등을 지적할 수 있다.

대망의 대한약전과 국정처방집도 우리나라 약학자에 의해 제정되어 1958년 10월 10일 「약의 날」을 맞아 공포함으로써 비로소 약학적 면모를 갖추게 되었다<sup>43)</sup>. 의약품제조회사 수와 품목수가 1950년대 초기에 비해 크게 늘었는데 1956년 113개소에서 1960년 말에는 427개소로 늘었고, 의약품 생산액도 크게 증가하였는데 1960년의 경우 전년대비 48% 증가한 12억 6천만원에 이르렀다<sup>44)</sup>.

1950년대 말에 이르러 정부는 국민보건과 밀접한 연관을 맺고 있는 의약품 제조업의 중요성을 감안, 그 육성을 위해 외국 기술도입의 문호를 개방하게 되었고, 이에 따라 1960년대 중반에 들어서면서 선진제국으로부터의 기술도입과 합작투자가 활발히 진행됨으로써 의약품 제조업은 비로소 개화기를 맞이하게 되었다<sup>45)</sup>.

40) 柳韓五十年, pp. 72-73.

41) 李東石·金信根, 前掲書, pp. 448-449.

42) 藥의 歷史, p. 449.

43) 同和藥品百年史, p. 187.

44) 유경수 외 3인 공저, 전거서, p. 29.



## 2. 보령그룹의 생성과 특징

보령그룹 생성기의 역사적 배경은 8.15해방과 1950년 6.25동란의 3년간 전쟁이 끝난 이후인 1950년대 후반에서 1960년대 후반까지로 거슬러 올라가 볼 수 있다.

보령약국이 창립한 1957년 전후의 시대배경은 6.25동란으로 인해 빈약한 생산시설이 거의 대부분 파괴와 극심한 인플레이 등으로 침철되었던 시기로 주로 전쟁복구와 재건에 경제정책의 초점이 맞추었던 때로 볼 수 있다.

1950년대의 우리나라는 한마디로 외국원조를 바탕으로 한 국민경제의 형성과정에 있다고 말할 수 있다. 1954년부터 1960년까지는 UNKRA(국제연합 한국재건단) 원조와 미국의 경제원조(ICA)가 본격화하여 우리 경제의 재건과 안정을 이룩하는 데 큰 도움을 주었다. 특히 휴전 후 1954년부터 1961년까지의 기간 중 전반기인 1957년까지는 미국원조의 지속적인 증가와 함께 연평균 5.5%의 비교적 급속한 경제성장을 이룩하였으나, 1958년 이후 원조가 감소되면서 경제성장도 침체되어 연평균 4.1%로 둔화<sup>45)</sup>되는 시기에 보령약국을 설립했다.

미국 및 연합국들이 한국에 제공하는 원조액 규모는 당시 국민 총생산액의 15~30% 정도로서 한국경제의 회생에 상당한 기여를 하였다. 당시 정부에서는 원조 물자를 거의 무상으로 제공하였는데 이러한 경제환경은 이 무렵의 엄청난 인플레이션과 함께 왕성한 기업설립운동의 촉진제로 작용하였다<sup>47)</sup>.

보령그룹의 모기업인 보령제약이 창립한 1963년 전후의 시대배경은 1960년 4.19혁명, 1961년 5.16군사 쿠데타정부의 종합경제재건 5개년 계획 발표 다음 해에 명칭을 제1차 경제개발 5개년 계획(1962~1966)으로 변경하여 실행하는 시기로 본격적인 자본주의 경제발전기에 들어선 때로 생각할 수 있다.

이처럼 자본주의 발전을 위한 기본 토대가 충분히 마련되지 못한 당시 상황은 결국 1960년대 이후 한국의 자본주의 발전과정(중앙집권적)을 정부가 주도하는 체제를 정착시키는 계기를 마련해 주었다<sup>48)</sup>.

1962년부터 1966년까지의 제1차 5개년경제계획은 우리나라 공업화의 본격적인 출발을 기록함으로써 경제발전사에 큰 획을 그었다고 볼 수 있다. 이 경제계획의 경제발전 전략으로서 는 외자도입정책, 수출주도형 공업화정책, 불균형 성장정책 등을 통하여 경제적 성장을 이룬 것으로 파악된다. 제1차 계획기간 동안의 성장률이 연평균 8.5%로 높은 성장을 이룩하던 시

45) 한국산업은행 조사부, 한국의 산업(중권), 광명인쇄공사, 1971, p. 187.

46) 李滿基, 新韓國經濟論, 日新社, 1981, p. 86.

47) 이한구, 한국개발형성사, 比峰出版社, 1999, pp. 52-53.

48) 이종원, 한국경제론, 율곡출판사, 2002, p. 95.

기에 보령제약을 설립했다.

보령약국 설립의 전후 무렵에는 정부환도와 함께 여러 제약업체들이 폐허가 되어버린 서울로 돌아온 직후인 1953년 12월에 약사법이 제정·실시되어 약사 전반에 대한 기쁨이 마련되었다. 이 당시 전국 제약시설은 80% 이상 파괴된 상태에 있었으며 나머지 20%의 시설도 거의 쓸모없는 상황에 처해 있었다. 그러나 제약판매업자는 제약업자와 달리 수입약품 등의 판매를 통해 환도 직후부터 자신과 희망에 찬 활약을 할 수 있었던 시기였다<sup>49)</sup>.

1956년 정부는 수입과 밀수에 의한 의약품의 범람을 없애기 위한 국내 제약업 육성책의 일환으로 완제의약품 수입금지 품목이 82종으로 대폭 확대하였으며, 1957년경 제약업계는 ICA자금과 대충자금의 혜택으로 시설과 원료도입 등에 있어서 활력소를 주었으나 대체적으로 운영자금난으로 곤경에 처해 있던 실정이었다. 더욱이 1957년과 1958년 2년간에 걸쳐 계속된 일부 제약업자의 무모한 계획과 이로 인한 도매업자의 난매행위는 모처럼 폐허를 디디고 일어서려는 제약업계에 큰 위축을 가져오기도 하였다. 1953~1960년 8년 동안 재건기간은 6.25전쟁과 그 후유증으로 어려운 수난기에 연장으로 볼 수 있다.

보령제약 설립의 전후 무렵에는 우리나라 제약업계가 크게 확보한 발전기에 해당된다고 볼 수 있다. 제약업계는 1960년대에 의욕적인 활약을 통해 해마다 약 2배씩 생산이 증가하는 생산실적을 올렸다. 1961년 18억원 정도의 의약품 생산액이 1970년에는 408억원으로 약 22배가 증가하였다. 이렇게 한 주요 요인은 정부가 국산 제약품의 생산을 높이기 위하여 수입약품 억제시책을 시행한 영향도 컸으며, 더욱이 현대적 규모를 갖춘 생산시설의 현대화와 제약업계의 임직원들의 줄기찬 노력과 탁월한 능력 등을 지적할 수 있다.

그러나 1960년대는 위와 같은 팽창과 함께 불량약품의 범람과 메사돈(Methadone)과 부정항생제 등의 사건이 연이어 일어나 사회적인 물의를 일으켰고 이로 인해 의약품의 불신을 초래했다. 1964~1965년에 몇 제약회사의 주사약에서 마약인 메사돈이 검출되었고, 또 몇몇 제약회사에서는 클로람페니콜과 테트라사이클린의 항생제의 함량이 너무나 모자라는 부정항생제로 판명되었다. 따라서 1960년대의 우리나라 약업계는 영욕(榮辱)이 교차하는 신장기로 기억해도 좋을 것 같다.

1961~1970년의 기간에는 국내 제약산업의 도약기라고 할 수 있는 데, 항생제를 중심으로 원료의약품의 국산화가 이루어졌으며, 본격적인 의약품 생산 및 원료의약품의 국내 생산을 시작하였고, 외국 굴지의 제약회사와 기술제휴나 합작투자가 집중적으로 이루어졌던<sup>50)</sup> 때이기도 하다.

보령그룹의 창업은 위에서 살펴본 바와 같은 시대적 배경 속에서, 또한 창업주 김승호가

49) 柳韓五十年, p. 157.

50) 유경수 외 3인 공저, 전계서, p. 29.

웅천초등학교 때부터 형 김영제(金永濟)가 운영하던 시골 보령군 대창약방과 승문중고등학교 시절 사촌형 김인호(金仁浩)가 운영하던 서울 종로 5가의 홍성약국으로부터 약에 대한 호기심과 약의 의미를 깨달음과 더불어 육군장교시절의 전쟁을 통한 인간의 존엄성과 생명의 소중함에 대한 가치관 정립 등으로 1957년 10월 1일, 종로5가 124번지에 보령약국을 창업하였다. 종로5가 통로는 일찍부터 한약재 거래장터, 한약재 도·소매시장으로 으뜸가는 곳이었으므로 사람들이 많이 모였다.

김승호는 그 당시 아주 어려운 여건 속에서 소매약국을 개업하고 다음과 같은 창업 성장전략을 수립하여 몸소 실천에 옮겼다. 첫째는 소비자가 저렴하다고 느낄 정도의 가격으로 약품값을 조정해서 판매하였다. 둘째는 상품의 구색을 갖추는 것이었고, 셋째는 고객에게 최선을 다하는 친절함의 자세로 서비스였다<sup>51)</sup>. 보령약국은 이와 같은 기존 약국들과 다른 차별화 판매정책을 펴으로써 발빠른 성장을 가져와 개업 5년만인 1962년 국내 최대규모의 소매약국으로 성장했다. 보령약국은 1962년 3월에 「보령약품」이라는 도매업으로 비약적인 발전을 하였다.

김승호는 약국의 고도성장에 힘입어 종로5가에 자리잡은지 6년째, 그의 나이 31세였던 1963년 10월 1일 부산의 동영제약을 인수함으로써 그가 꿈꾸던 의약품 제조업에 마침내 진출을 하였다. 3년 후 서울 성수동에 공장을 착공하면서 회사이름을 보령제약으로 바꿨다. 김승호가 1963년의 해를 보령제약 개업시기로 정한 것은 우리 경제발전사와 제약사로 볼 때, 시기적절한 호기에 결정한 것으로 평가된다.

보령제약은 창업 6년만에 억대의 매출을 창사 10주년인 1973년에 7억1천5백만원의 매출액을 기록하여 제약중견기업으로 높은 성장을 하였다. 더욱이 1990년으로 접어들면서 보령제약은 매출액 5백억원을 달성했고, 창업 30주년이 되는 1993년의 보령그룹 매출액은 1천억원에 달했다. 1990년대 들어와 보령제약은 모두 5개의 계열사를 그 산하에 두게 되면서 비로소 종합헬스케어의 10대 중견제약그룹으로 성장·발전을 하였다.

다음으로는 다른 제약그룹과 달리 보령그룹만이 갖고 있는 특유한 경영특징을 살펴보고자 한다.

첫째, 보령그룹 창업자 김승호는 인간의 존엄과 생명의 소중함을 평소에 느껴 제약업을 설립하였고, 제약산업은 '인간의 생명을 다루는 산업'이므로 다른 산업과는 달리 경제적 의미보다 인간존중의 사회적 가치가 중시돼야 한다는 신념을 갖고 '인류건강에의 기여를 통한 공존공영의 실현'을 위해 보령제약을 경영하여 그 산하에 5개 계열사를 둔 중견그룹으로 성장·발전시켰다는 점이다. 다시 말하면 그는 인재를 중시하는 조직운영과 고객, 사원이 모두 함께 발전하는 공존, 공영 기업성장 모델의 경영관을 추구하고 있다.

51) 보령제약주식회사, 保寧三十年, 일신당, 1994, p. 52.

보령의 창업초기 경영철학은 '신의와 성실'이었고, 1982년에 새로 제정된 사시(社是)는 '창조와 조화'로 요약할 수 있는 데 김승호는 이들의 정신을 몸소 실천수범으로 실천하였다.

둘째, 김승호는 보령약국에서 보령제약으로, 다시 보령그룹으로 이어진 지난 46년 동안 제약산업 외길 인생을 고집하여 걸어온 자수성가형 기업가라는 점이다. 즉, 보령그룹은 문어발식의 기업확장을 지양하고 제약산업에 관련된 다각화로 핵심역량의 정확한 파악을 통한 작지만 아름다운 종합제약그룹을 이룩한 것이다.

셋째, 보령제약은 겔포스엠, 용각산, 구심 등 소비자에게 30년 이상 꾸준히 사랑받고 있는 스테디셀러 약품이 다른 제약업계의 약과는 조금 상이한 면을 지니고 있다는 점이다. 바꾸어 말하면 보령제약은 돈벌기 쉬운 영양제나 피로회복 등과 같은 약을 결코 생산하지 않고 오로지 위장과 심장 또는 기관지 치료제를 중점적으로 생산해 왔다.

넷째, 보령그룹은 21세기 급변하는 디지털시대에 적극적으로 대처하기 위하여 지난 1999년 10월 잠실 올림픽경기장에서 열린 창립기념식에서 21세기 혁신전략과 비전인 NEO21을 선포했다. NEO는 새롭게(Newly), 빠르게(Early), 으뜸으로(Only)라는 뜻으로 언제나 새로운 것을 만들고 누구보다 앞서며 해당분야에서 최고가 되라는 의지의 표현이다. NEO21은 기술, 관리, 생산, 기업문화 등 4개 분야의 혁신전략으로 구체화됐다. 김승호는 그룹의 새로운 도약의 주춧돌 역할을 하고 있는 'NEO21 운동'과 종합정보화 시스템인 '보령정보시스템(DIGEX)'을 제시하고 이를 실행에 옮겨 보령그룹의 가족들에게 희망과 결집 및 이정표를 제공하였다는 데 큰 의의가 있다고 볼 수 있다.

다섯째, 김승호는 벽지, 낙도, 오지 등의 의료취약지에서 봉사하고 있는 의료인에게 '보령 의료봉사상'을 제정·시상함으로써 이들에게 힘을 북돋아 주고 있고, 또 2002년부터 '보령 암 학술상'을 제정하여 암 연구에 매진하는 의사들을 격려하고 있다. 더욱이 그는 한국제약협회 회장으로 활동하면서 제약 올림픽이라고 불리는 제10차 세계 대중약협회 총회를 개최, 한국 제약산업의 위상을 세계에 드높였을 뿐만 아니라 그 밖의 다양한 사회기여활동과 봉사의 희생정신을 통해 기업인으로서 사회적 책임을 다해 왔다고도 볼 수 있다.

### Ⅲ. 보령그룹의 성장과 발전과정

보령그룹의 성장과 발전과정의 시대구분은 보령그룹의 모기업인 보령제약을 주요 연구대상으로 하여 (1)생성기·창업기, (2)형성기, (3)성장기, (4)도약기, (5)혁신기 등 5기로 구분한다. 본 고에서는 위와 같은 시대구분의 이론적 배경으로 경영사학적 방법론에 따른 것이며, 이론 바 기업 성장·발전의 단계이론 내지 여러 학설 특히 제품사이클 이론 등을 감안하여 시기구분을 하였다. 보령그룹의 시대구분에 따른 성장과 발전과정을 간추려 살펴보면

다음과 같다.

### 1. 생성기·창업기(1957~1966)

보령그룹의 생성기는 보령약국이 창립되는 1957년으로부터 보령제약이 일본 (주)용각산과 기술제휴를 체결하는 1966년까지로 규정한다. 생성기를 이렇게 설정한 이유는 창업자 중보 김승호가 이 시기에 처음으로 보령약국을 개업한 후 6년만에 보령제약을 설립하고 히트약품 용각산의 생산을 위한 전기를 마련한 초석기(礎石期)에 해당되기 때문이다.

#### 1) 보령의 출범 : 보령약국 창업과 영업전략의 차별화

##### (1) 약국 개업입지의 안성맞춤

1957년 10월 1일 김승호는 돈암동에 살고 있던 한옥을 팔은 대금 300환을 투자하여 종로5가 124번지에 그의 고향의 이름을 딴 조그마한 보령약국을 개설하였다.

이것이 보령그룹의 시발점이었고, 그 후 46년을 뒀던 이어질 주춧돌을 굳건히 놓은 것이었다. 그의 나이 약관 25세 되던 해의 일이었다.

종로 5가 개업장소는 건물 건너편에 국내 최대의 동대문시장이 있었고, 북쪽에는 의정부와 동두천 등 서울 북부지역으로 연결되는 시외버스 터미널이 있는 곳이었다. 이 지역은 자연 사람들의 통행이 많은데다 특히 지방으로 가는 사람들의 왕래가 잦은 곳<sup>52)</sup>이었고, 또 전통적으로 약업과 연관이 깊은 곳이었기 때문에 약국의 개업 장소로서는 가장 안성맞춤의 입지를 선정한 셈이다.

##### (2) 창업 영업성장 전략

개업 당시 보령약국은 도매상이 아닌 소매약국에 불과했기 때문에 도매약국상들과 가격 경쟁면 뿐만 아니라 공급면에서도 매우 어려운 여건 속에서 출발을 하였다. 김승호는 이러한 취약점을 보강하기 위하여 창업의 영업성장 전략으로 다음과 같은 세 가지 방침을 세워 실행하였다. 그 첫째가 약품 값을 조정해서 저렴한 가격으로 판매하는 방식, 둘째는 소비자가 찾는 다양한 약품을 늘 구비하는 것이었고(상품 구색 갖춤), 셋째는 고객에게 최선을 다하는 친절 한 서비스 자세였다. 보령약국은 이러한 영업전략에 힘입어 기존 약국보다 무언가 다르다는 인상을 고객들에게 심어주었다. 그 결과 보령약국은 개업 6개월이 지나자마자 경영의 손익분기점을 맞출 수 있었고, 소매약국으로서 굳건한 터전을 구축한 것이었다.

##### (3) 호기의 경제환경 속에서 보령약국 개업과 기반 구축

보령약국 당시인 1954년부터 1957년까지는 UNKRA와 미국의 경제원조(ICA)의 본격화

52) 보령그룹, 保寧四十五年, 일신당, 2003, p. 79.

로 인해 연평균 5.5%의 매우 높은 경제성장을 이룩했던 때였다.

정부는 주로 완제 수입의약품 의존에서 벗어나기 위하여 의약품의 국산화 대체정책을 채택함으로써 약국 경영에도 큰 영향을 가져왔다. 그 가장 대표적인 것이 주로 완제 수입의약품을 취급하던 대형 도매상들의 퇴조로 급기야 부도나 파산으로 가는 경우가 많았다. 이렇게 되자 제약회사들이 자기 회사의 생산제품을 국내에 소비시키기 위해 도매상 위주였던 그 동안의 영업정책을 수정하여 소매약국에 대해 적극적인 관심을 보여 영업거래를 시작하는 시기였다<sup>53)</sup>.

김승호는 이러한 절호의 기회를 놓치지 않고 호기의 경제환경 속에서 소매약국 보령약국을 개업하게 되었다. 그는 판로개척 내지 경쟁우위를 확보하기 위하여 제약회사들과의 적극적인 접촉과 함께 이들과의 영업거래에서 관행이던 외상거래가 아니고 처음부터 현금거래를 하기 시작하였다. 그 이유는 제약회사들과 현금거래를 함으로써 대량구입과 대량판매가 가능해지기 때문에 낮은 가격과 좋은 약품의 물량을 적기에 확보할 수 있는 이점이 있기 때문이었다.

의약출신이 아닌 김승호는 약국 문을 열자마자 초대 관리약사로 정재화를 채용하였다. 1958년 2월 그의 동생인 김경호(金暎浩)는 성균관대학교 약학과를 졸업하자마자 보령약국에 들어옴으로써 약국 발전의 기반을 다지는 데 큰 힘이 되었다. 그 후 보령약국의 성장에 따라 약사와 관리직원의 수도 늘려 발전의 기반을 다져나갔다.

약국개업 5년만인 1962년으로 접어들자 보령약국은 이미 국내 최대 규모의 소매약국으로 성장하였다. 이 당시 약국 안은 항상 고객들로 초만원을 이룬 문전성시였던 것이다.

## 2) 도매업으로의 도약

1960년대에 접어들면서 도매상들은 앞서 살펴본 바와 같은 정부의 국산의약품 대체정책에 따라 문을 닫는 회사들이 많이 속출했다. 김승호는 이러한 도매업소의 폐업이 줄을 잇는 그 때 역설적으로 도매업으로 탈바꿈을 하였다.

주위의 우려에도 불구하고 보령약국은 1962년 3월 도매상 허가를 받고 '보령약품'이라는 이름으로 도매업을 시작했다. 크게 늘어난 취급물량을 감당하기 위해 약국 건너편 종로 4가 1번지의 50여 평짜리 철근 콘크리트 3층 건물을 매입하여 창고로 사용했다<sup>54)</sup>.

1962년 12월 보령약품은 기존의 경영조직을 영업부와 경리부, 창고부로 부서를 나누어서 확대개편을 단행했다. 이 때까지 자체내에서는 보령약국을 현매부(現賣部), 보령약품을 도매부라 부름으로써 약국과 도매상을 구별지었다. 따라서 영업부와 경리부, 창고부로 업무를 분담시켰다<sup>55)</sup>. 1964년 당시 보령약국은 약사 김경호를 비롯해 6명에 이르렀고 관리직원만 해

53) 김승호, 기회는 기다리지 않는다, 일신당, 2000, p. 40.

54) 保寧四十五年, p. 84.



도 20여 명에 달했다.

김승호는 소매약국과 달리 경영운영 방식을 개선하였다. 그 첫 번째 매장의 약품진열대를 체계적으로 설치하였다. 진열대는 오픈식으로 고객들이 잘 볼 수 있어 호감을 불러일으킬 수 있었고, 약품의 관리 및 전시의 효율화를 기할 수 있게 되었다. 이 방식은 당시로서 어느 약국에서도 시도해 보지 않은 독특한 진열방식이었다고 볼 수 있다.

두 번째 경영운영 방식의 개선책이 전표제의 도입이었다. 전표제(傳票制)란 한마디로 말하면 물건이 판매될 때마다 품목과 수량 그리고 가격을 그때 그때 확인해 두는 경영방법을 뜻한다. 전표제의 도입은 물품 및 영업관리의 과학화로 약품의 유통량이 정확하게 파악되어 수급면에서의 효율성을 제고시키고 아울러 약품의 적절한 재고관리를 쉽게 할 수 있게끔 되었다.

이와 같은 두 가지 운영방식의 개선은 차별화된 경영방침을 가져왔고 경영운영관리의 과학화와 합리화로 보령약품의 성장과 발전에 큰 역할을 제공해 주었다고 평가할 수 있다.

### 3) 보령제약의 설립

#### (1) 설립당시 시대적 배경과 뛰어난 환경 적응력

김승호는 1962년 보령약국이라는 대형약국과 보령약품이라는 도매상을 겸업하여 성장과도에 있었으나 이에 만족하지 않고 '의약품 제조업 진출'을 모색하고 있었다. 그러는 동안 부산에 동영(東榮)이라는 상호를 가진 제약회사가 경영 부실로 새로운 경영주를 찾고 있다는 반가운 소식이 들려왔다. 그는 역시 절호의 기회를 놓치지 않았다.

1963년 10월 1일 김승호는 우선 보령약품주식회사를 설립해 대표이사에 취임했다. 보령약국을 사용해 의약품 도매업으로 변경했던 개인사업을 법인체로 발족시켰다. 그리고 그는 한 달 후인 11월 11일 동영제약을 정식으로 인수하여 대표이사로 취임했다<sup>55)</sup>. 인수받은 것은 '동영제약'이라는 상호, 그리고 제약업 허가 뿐 설비나 인력 등은 전혀 없는 상태였다. 자본금은 50만원이었고, 사명(社名)은 그대로 사용하다가 인수한지 3년째 되는 1966년 2월에 보령제약주식회사로 개칭했다.

보령제약은 1962년 11월 보령약품의 창고로 사용하기 위하여 매입하였던 보령약국 건너편 3층 콘크리트 건물에다 사무실을 개설했다. 공장은 김승호가 연지동 193의 7번지에 살고 있던 가옥 50여 평에 마련하여 제약설비를 설치했다.

동영의 상호로 연지동 공장이 가동되기 시작한 것은 1964년 1월이었다. 그로부터 한 달 후 처음으로 생산된 약품이 바로 '오렌지 아스피린'이었다. 그에 연이어 나온 약품들이 'A.P.C.',

55) 保寧三十年, p. 59.

56) 保寧三十年, p. 63.

‘산토닌정’, ‘치아민정’, ‘에페드린정’, ‘설파다이아진’ 등이었다<sup>57)</sup>.

보령제약 설립 당시 1963년의 시대적 배경은 1960년대 초반 박정희 정권이 들어서면서 본격적인 경제개발계획이 시작되자 약업계 또한 새로운 정기를 맞이하는 때이다. 제1차 경제개발 5개년 계획(1962~1966) 동안의 경제성장율이 평균 8.5%로 고도 성장을 달성한 시기였다. 보령그룹의 생성에서 이미 살펴본 바와 같이 보령제약이 설립된 무렵은 우리나라 제약업계가 매년 2배씩 제약품의 생산실적을 올린 발전기 또는 도약기에 해당하는 시기이기도 했다.

1960년대에 접어들면서 소비자들이 약약에 대한 신뢰와 수요가 폭발적으로 늘어나고 있었으며, 당시 정부의 시책도 의약품 제조업에 대한 적극적인 지원을 아끼지 않았다<sup>58)</sup>.

김승호는 항상 기회를 기다리지 않고 스스로 그 기회를 찾아다녀서 이와 같은 호기를 놓치지 않고 도전적인 자세와 의욕적인 정신과 절묘한 기회 포착의 능력 등으로 그가 꿈꾸던 제약업 설립을 마침내 실현시켰다. 따라서 그의 시대적 감각과 환경적응 능력의 뛰어난이 오늘날 보령그룹의 성장과 발전을 가져오게 한 주요한 원동력(엔진)으로 평가해도 지나친 말이 아닐 것이다.

## (2) 기업성장의 주춧돌이 된 용각산과의 기술제휴

김승호는 창업 당시 리스크를 줄이고 안전하고 성장성이 높으며 기업 특성에 맞는 생약제약 약품을 선정하였다. 생약제제를 선택한 이유는 한약재가 국내에 풍부하다는 점과 이 당시 아직도 국민들이 한약재를 선호한다는 이점이 있기 때문이었다.

1960년대 당시 국내 제약업계는 연구와 개발면에서 아직 열악하고 기술수준이 매우 낮았기 때문에 이를 극복하기 위하여 선진외국과의 기술도입을 통해 타개하려고 하였다. 1959년 국내 최초로 한독약품이 독일과 기술제휴를 맺은 것이 좋은 예에 속했다. 그 이후 국내 제약업체들은 본격적인 기술제휴로 붐을 이루기 시작했다.

김승호는 고심 끝에 생약에 있어서 동양권에서 가장 선진국인 일본과의 기술제휴선을 맺기로 결정하였다. 그러나 당시 한국과 일본은 정식으로 무역거래를 하고는 있었지만 일본의 기술도입선을 찾기가 매우 어려운 형편이었다. 이러한 어려움 속에서 찾은 것이 일본회사 용각산이 만든 진해 거담제인 ‘용각산’이라는 생약제품이었다.

보령제약은 일본 용각산과 기술제휴에 나섰으나 쉽지 않았다. 일본 용각산이 공장 하나 번번히 갖추지 못한 보령제약에게 기술이전을 쉽게 해줄 이유가 없었다. 김승호는 2년에 걸친 줄기찬 설득 끝에 마침내 1966년 12월 주식회사 용각산과 기술제휴 계약을 체결하였다. 이로써 보령제약은 생약제제로의 진출이 가능하게 되었으며 생약 전문 메이커로 터전을 굳건히

57) 매일경제, 김승호 보령그룹 회장, 44년을 회고한 풀스토리, 2001년 5-6월 연재 참조.

58) 보령그룹 기획조정실, 보령의 경영전략 유인물 자료, 2003, p. 5.

구축했던 것이다.

## 2. 형성기(1967~1974)

보령그룹의 형성기는 보령제약이 성수동에 현대식 신축공장을 준공함과 함께 '용각산'을 생산·발매했던 1967년으로부터 안양공장이 준공되는 1974년까지로 규정한다. 형성기를 이렇게 설정한 이유는 보령제약이 히트 약품인 용각산, 구심 및 기용환 등의 생산·발매를 통하여 생약제제 전문 메이커로, 또 선진제국과 기술제휴선의 다변화로 치료의약품 등을 생산·발매한 것과 성수동 공장과 안양공장의 준공 및 시설 현대화로 중견기업의 기반을 형성·구축한 시기에 해당되기 때문이다.

### 1) 성수동에 현대식 공장 건립

성수공장의 착공식은 1966년 10월 성수동 2가 302의 8번지의 대지 691평, 건평 190평의 2층 건물 규모였다. 보령제약은 외국과의 기술제휴에 대비하기 위하여 그 당시 제약업계로 볼 때 큰 규모였다. 보령제약은 착공한지 6개월만인 1967년 4월 30일 겨울, 공사의 어려움을 이겨내고 성수동 공장을 완공했다. 김승호는 공장의 시설을 컨베이어 시스템을 갖춘 자동화 설비로 새로운 면모의 보령제약을 출범시킨 것이었다<sup>59)</sup>. 따라서 이 공장의 준공으로 김승호의 꿈을 펼칠 소중한 터전을 마련했을 뿐만 아니라 보령의 날개를 달아준 셈이 되었다.

### 2) 보령의 명품 용각산 등의 탄생-생약제제 전문 메이커로 급부상

첫째, 1967년 6월 보령제약은 성수동 공장에서 용각산을 최초로 생산하였다. 일본 용각산에서는 2명의 기술자를 보령제약에 파견하여 자문을 한지 20여 일만이었으며 첫 생산량은 5만 갑이었다. 이것은 제약회사를 창업한지 4년만에 최초의 신약 제품을 생산하는 데 성공한 것이다<sup>60)</sup>.

용각산의 출현은 당시 국내 제약업계에 신선한 충격과 화제를 제공해 주었다. 보령으로서 는 새로운 전기를 맞게 되었다. 1968년을 전후해서 용각산은 소비자들로부터 확실한 신뢰감을 얻었으며, 그로 인해 1968년부터 주문 폭주로 공장을 풀가동하여 생산한지 채 1년도 안된 시기에 용각산은 15만 갑이나 팔렸던 것이다.

이로써 보령제약은 제약업체로서의 기틀과 생산 규모를 갖추었을 뿐만 아니라 사세의 신장과 사회에 이미지를 높이는 데 결정적인 요인이 되었다고 할 수 있다. 이러한 사실을 입증할 수 있는 통계를 보면 판매호조로 용각산이 당시 총 매출액의 80% 비중을 차지하였으며,

59) 保寧三十年, pp. 105-112.

60) 기회는 기다리지 않는다, p. 88.

1968년도의 사세가 767%로 급성장하였음을 엿볼 수 있다<sup>61)</sup>.

둘째, 용각산의 성공으로 일본 굴지의 생약전문 메이커인 구심제약과 통옥제약들이 제발로 찾아와 기술제휴를 제의해 왔다. 보령제약은 이들과 기술제휴 협약을 체결한 후 1969년 1월과 6월에 심장약인 구심(求心)과 소아용 약품인 기응환(寄應丸)을 생산·판매하였으며 이들 약품도 성공적인 실적을 올렸다.

따라서 보령제약은 성공적인 일본 선진기술제휴로 명실상부하게 생약 전문 메이커로 기반을 굳히게 되었다. 이런 결과를 가져온 것은 용각산의 출현과 성공으로 가능해진 것이었다. 1968년에 용각산이 이미 보령제약의 상징 제품이 되어 있었다.

### 3) 보령제약 설립 초창기의 마케팅 전략

1967년 보령제약이 용각산을 생산·발매하자 이전에 일제 용각산을 사용해 본 사람들이 일본의 오리지널 용각산과 품질이 다르다는 등 부정적인 반응을 보였다. 이것은 당시 소비자들이 외제에 대한 선호도가 매우 높은 데서 오는 고정관념임을 알 수 있었다.

그에 대한 원인 규명을 해본 결과 용각산 품질의 문제가 아니라 제품의 포장에 있었음을 알게 되었다. 이에 대한 개선책으로 보령제약은 포장을 바꾸기 위한 용기를 새로 제작하고 포장지의 인쇄도 새롭게 고급화하여 일본 제품과 비교해 전혀 손색이 없을 정도로 포장했다. 그러나 이번에는 또 다른 시비가 발생했다. 보령제약이 자체생산보다 일본약을 수입하여 돈을 벌고 있다는 비난이었다. 그러한 비난이 업계로부터 나와 퍼지자 판매는 자연히 고전을 면할 수 없었다.

보령제약은 이와 같은 난관을 극복하고 판매증대를 위하여 다음과 같은 판매촉진 전략을 수립하여 실행했다.

첫째, '광고'의 전략. 김승호는 기업성장정책의 일환으로써 적극적인 상업광고 전략을 관측에 끌어들이었다

용각산이 보령제약의 상징제품으로 된 중요한 요인 중 하나는 라디오를 통한 캠페인 광고 프로그램이 큰 영향을 끼쳤다고 할 수 있다. 또 신문에 게재된 용각산의 최초 광고를 보면 「가수·교사·성대 보호에도 용각산」이라는 글귀가 용각산의 특성을 소비자에게 알리는 데 큰 효과를 가져 왔다. 보령제약은 신문과 라디오는 물론 텔레비전에서까지 광고 공세를 펼쳐 시장에 두각을 보여주었다. 특히 1973년에 텔레비전을 통해 나간 광고카피 「이 소리가 아닙니다. 이 소리도 아닙니다. 용각산은 소리가 나지 않습니다」가 소비자들에게 상품의 성가를 높이는 데 크게 기여했을 뿐만 아니라 보령제약의 이미지를 각인시키는 데 촉매적인 역할을 하였다.

61) 보령그룹 기획조정실, 연표 및 그룹성장사 유인물 자료 참조.

보통 대부분의 제약회사들은 총매출액의 10~20%를 광고비에 투입하는 것이 일반적인 추세였다. 그러나 보령제약은 1968년의 경우 광고비용이 총매출액의 32%를 차지하였고, 1969년 구심과 기용환이 발매된 후에도 총매출액에 27.3%에 해당되는 높은 광고비를 투입했다<sup>62)</sup>. 이는 다른 회사에 비하여 2배에 이르는 것으로 국내 최고수준에 이르렀다고 볼 수 있다.

둘째, 또 다른 판촉전략 3원제 DM. 보령제약은 판촉활동 가운데서 가장 적극성을 띤 것이 바로 1963년부터 시행한 “3원제(元制)” DM(Direct Mail)전략이었다. 3원제 DM이란 고려대학교 김동기 교수가 제안한 것으로서 생산자와 소비자, 그리고 소비자가 소개하는 제3의 구매 가능 대상자 상호간을 연결시켜 판촉에 활용하는 전략을 의미한다.

동봉된 카드에는 각 제품의 사용 동기나 제품의 구입경로, 그리고 사용 후의 소감과 제품에 대한 희망 사항을 적어 보낼 수 있도록 하는 한편, 제품을 권할 만한 다른 사람을 소개할 경우 일일이 판촉물을 우송해 주었다. 이와 같은 애용자 카드는 보령제약과 소비자와의 유대 관계를 돈독히 하는 데 큰 기여를 할 수 있었다<sup>63)</sup>. 아울러 보령제약은 3원제 DM의 성공으로 고객들로 하여금 신뢰를 얻을 수 있었고, 이로 인해 매출액의 신장을 가져오는 데 공헌한 바가 컸었다.

셋째, 샘플링을 통한 상품 판촉. 보령제약은 약품의 판매 부진과 인지도 부족을 높이기 위해 직접 소비자에게 접근하는 샘플링을 하기 시작했다. 보다 적극적인 제품 홍보를 위해 1960년대 후반부터 시음용 제품을 통해 전국에 걸쳐 대대적인 샘플링을 하였다.

샘플링은 소비자들이 근거 없고 불신으로 일괄했던 인식을 조금씩 바꾸는 데 기여를 해왔고, 마침내 발매 6개월을 넘기면서 품질, 약효 등에서 일제에 비해 전혀 손색이 없다는 인식이 널리 퍼지기에 이르렀다<sup>64)</sup>.

#### 4) 창업자의 선진제국 의약품업계 시찰과 기술제휴선 다변화

##### (1) 창업자의 구미제국 제약업계 시찰

1969년 8월 김승호는 일본 약사신보사의 초청을 받아 한국의 약업계 대표로 이태리, 프랑스, 덴마크 등 유럽 8개 주요 국가와 미국의 의약품업계 시찰을 마치고 귀국하였다.

그는 이전에 구미의 여러 선진국 의약계를 둘러볼 기회가 없었기 때문에 이 해외출장은 매우 유익한 경험이었다. 그는 이들 국가를 시찰하는 동안 기술제휴에 관한 많은 정보를 얻을 수 있었으며, 실제로 의약 기술면에서 세계적인 권위를 자랑하는 우수한 제약업체들과 제휴

62) 保寧三十年, pp. 128-129.

63) 기회는 기다리지 않는다. pp. 112-115.

64) 보령의 경영전략 유인물 자료, p. 7.

상담을 할 수도 있었다. 특히 세계의 약업계가 앞다투어 새로운 기술 개발과 의약품 연구에 몰두하는 한편, 이를 기반으로 눈부신 성장을 하고 있음을 직접 목격한 김승호는 놀라운 충격과 자극을 받았다<sup>65)</sup>.

그는 한국제약업계의 신약 개발에 있어서 이들 선진국에 비해 자금과 인력 등이 너무나 뒤떨어져 있음을 느끼고 위기의식을 갖게 되었다. 그는 신약 개발을 위해서 연구·개발부서를 신설·강화하여야 할 것으로 결심하고, 다음해인 1970년 12월에 보령제약 학술부를 신설하게 되었다.

## (2) 선진제국과의 기술제휴선 다변화 전략

김승호는 신약 치료의약품을 생산·판매하기 위하여 선진제국의 제약업체들과 기술제휴선을 다변화하지 않으면 보령제약의 성장과 발전을 가져올 수 없다고 믿고 다음과 같이 추진했다.

첫째, 보령제약은 세계적인 명문 의약품 생산업체인 미국의 브리스톨 마이어즈(Bristol Myers)사와 기술제휴에 관한 협약을 체결하고, 1971년 9월 해열진통제 ‘바파린’과 소아용 비타민제 ‘펠즈’, 여성 질환치료제 ‘겐차젤’의 기술제휴에 관한 계약을 체결하여 이듬해부터 본격적인 생산 준비에 들어갔다<sup>66)</sup>.

둘째, 1971년 10월 보령제약은 스위스의 간장약 메이커인 메디알(Medial)사와 기술제휴를 맺고, 계약을 체결한 5개월 후인 1972년 3월 이육고 간장약 ‘헤파리겐(Heparegen)’을 생산하여 발매하기 시작했다.

셋째, 1972년 3월 협약을 체결한 프랑스의 비오테락스사는 본격적인 기술제휴선 다변화전략의 세 번째 회사였다. 김승호는 이 회사가 생산하고 있는 다양한 의약품 가운데 ‘겔포스(Gelfos)’라는 이름을 가진 위장약에 가장 큰 관심을 갖고 있었다. 그 이유는 우리나라 사람들이 짜고 맵게 먹고 있는 습관화로 위장 질환이 가장 흔한 병이기 때문이었다.

겔포스는 콜로이드(colloid)타입의 제품이었다. 제형(劑型)부터 휴대가 간편했고, 그 만큼 정시에 복용하기가 수월했으며, 일회용 정량을 포장해 놓아서 간편하게 사용할 수 있었다. 언제 어디서나 복용하기 편하게 만들어진 ‘주머니 속의 위장약’이자 국내 최초의 일회용 액체 위장약인 겔포스, 그것은 보령의 미래를 여는 전령이었다<sup>67)</sup>.

## 5) 안양공장 준공

1973년 보령제약은 대기업으로의 도약을 위한 발판을 마련하기 위해 안양(安養)공장이 착

65) 기회는 기다리지 않는다, p. 118.

66) 保寧三十年, p. 136.

67) 매일경제, 2001. 5-6월 연재.



공되었다. 공장부지는 1만평, 연건평 2,400평에 달하는 공장을 짓기로 결정했다.

1974년 10월 안양공장은 드디어 준공을 보게 되었다. 준공 당시 안양공장은 제약업계 단일 공장으로는 국내 최대였는데, 이보다도 더욱 의미있는 것은 전 공정이 자동화 설비로 되어 있어 공장운영의 과학화를 실현시켰다는 것과 종업원을 위한 복지시설을 마련했다는 점이었다<sup>68)</sup>.

### 3. 성장기(1975~1988)

보령그룹의 성장기는 최고 명품인 위장병 치료제 ‘겔포스(Gelfos)’를 생산·발매했던 1975년으로부터 국가적으로 세계올림픽을 우리나라에서 개최했던 해, 그리고 보령제약이 증권거래소에 주식을 상장한 1988년까지로 규정한다. 성장기를 이렇게 설정한 이유는 보령제약의 기업성장에 전인차 역할을 한 겔포스 발매, 항생물질합성에 성공, 자매회사인 보령장업(현 보령메디앙스) 설립, 보령중앙연구소 설립, 신규물질 BR 8408 합성성공, 킴즈양행(현 킴즈킴) 설립, 반월 KGMP 제2공장 준공과 수역제 발매 등을 통해 마침내 보령제약이 증권거래소에 주식을 상장하는 고도의 성장기에 해당되기 때문이다.

#### 1) 위장약 겔포스 생산 돌풍-성장가도

성장가도 보령제약은 1972년 프랑스의 비오테락스사와 기술제휴를 체결한 지 3년 후인 1975년 6월부터 겔포스를 본격적으로 생산하기 시작했다. 당시 위장약은 우리나라에 있어서 시장성 있는 제품으로 기대되었던 대로 겔포스는 짧은 시일에 돌풍을 일으켰다.

생산 첫해에 6,000여 만원에 그쳤던 매출액이 불과 4년 후인 1979년에는 무려 10억원에 이르렀고, 이듬해인 1980년에는 16억원을 넘어 섰다. 생산실적으로 볼 때 발매 5년만에 소화기관용 약품분야에서 국내 랭킹 2위로<sup>69)</sup> 올라서는 기록적인 실적을 올렸다.

이처럼 급부상하여 돌풍을 일으킬 수 있었던 주 요인은 첫째로는 기존 제품과의 차별화였다. 바꿔 말하면 정시 정량 복용과 휴대의 편리성, 그리고 장기 복용에도 부작용이 없다는 점과 위벽을 보호하고 완충 작용이 뛰어나다는 제품의 특성을 지니고 있기 때문이었다. 둘째로는 적극적인 광고전략으로 막대한 광고비를 투입했다는 점을 들 수 있다. 보령제약은 겔포스를 생산한 첫해에 생산액 대비 131.8%로, 1976년에는 126.9%에 해당되는 광고비를 투입해 광고비로서는 파격적인 것이었다<sup>70)</sup>. 이 해에 매출액이 전년대비 36.6%의 고도성장을 이룩했

68) 기회는 기다리지 않는다, pp. 129-131.

69) 기회는 기다리지 않는다, p. 133.

70) 保寧三十年, pp. 160-161.

다. 또 「위장병 잡혔어」라는 텔레비전 광고 등도 매출 신장을 끌어올리는 데 큰 몫을 한 것으로 판단된다.

따라서 겔포스는 안양공장의 첫 히트 작품으로서 공장의 개막을 성공적으로 열어주었고, 용각산과 함께 보령제약의 위상과 성장을 높여 주는 데 견인차적인 역할을 했다고 평가할 수 있다.

## 2) 신약 생산의 본격화-제품 다양화

1976년 보령제약은 프랑스의 이노데라사와 혈액기능 개선제 ‘스트라텐’과 항진균 제제인 ‘아트리칸’ 등의 생산기술을 도입하기로 계약했다. 이어 일본의 진촌순천당과 여성양약 중장당 ‘라모루’의 기술도입 계약을 체결했으며, 같은 해 스페인의 알미랄사와 항생제 울트라렉신의 기술도입에 합의하였으며 그 이후 제휴선의 제품생산도 시작했다<sup>71)</sup>.

1973년 이미 기술제휴를 맺은 미국 브리스톨 마이어즈사, 이노데라, 순천당, 알미랄 등으로 다변화된 기술제휴선은 치료의약품 생산을 향한 보령제약의 꿈을 현실로 만들어 주는 촉진제적인 역할을 담당해 왔다고 볼 수 있다.

신약 생산은 안양공장의 가동과 더불어 활기를 띠다가 1977년 2월 기관지 천식 치료제 ‘크리날’정을 발매하면서부터 본격화되기 시작했다. 이어 고농도 복합활성 유산균 제제로 정장과 소화제를 겸한 ‘비오스포라’ 과립이 생산되었고, 이듬해인 1978년 초에는 브리스톨 마이어즈사의 최신 항생제인 ‘세파트렉스’ 주사제와 ‘파리트렉스 드라이시럽’ 캡셀이 생산·발매되었다<sup>72)</sup>.

브리스톨사와의 기술제휴는 그람양성균 치료제인 항생제 ‘디크록스’ 캡셀과 주사제, 넓은 항균력을 지닌 항생제 ‘아미킨’ 등의 신제품으로 이어졌다. 세계적으로 권위있는 제약회사와 손을 잡고 항생제를 생산해 냄으로써 보령제약은 신약생산을 위한 연구기반을 다지기 시작했다.

## 3) 합성기술 개발 전략

보령제약은 1974년부터 원료 의약품 합성연구에 적극성을 띠고 연구에 들어갔다. 1978년 3월 보령제약은 앰피실린 합성공장을 준공함으로써 합성을 시작하게 되었다. 앰피실린 합성에 성공한 날은 1978년 2월이었다. 합성부가 신설된 후 4년만의 개가였다.

합성부는 1982년 중앙연구소가 발족되면서 그곳과 합병되었다. 항생물질의 합성에 성공함으로써 보령제약은 치료의약품 제조업체로서 명실상부한 위치를 차지하게 된 셈이다.

71) 보령의 경영전략 유인물자료, pp. 9-10.

72) 保寧三十年, p. 164.

보령제약은 1979년 8월 멕시코의 제약회사인 웰신사와 앰피실린, 아목시실린, 그리고 세파텍신 등 치료도가 높은 항생물질의 합성기술을 수출하기로 계약을 체결했다.

#### 4) 안양공장의 수해와 극복

1977년 7월 안양공장이 신축된 지 3년째가 되면서 성장가도를 달리고 있던 보령제약은 뜻밖의 큰 수난을 겪게 되었다. 수마가 달려들게 된 원인은 하룻밤 사이에 420mm에 달하는 집중폭우로 호계천이 범람한 데에 있었다. 이것은 창업 20년만에 맞는 가장 큰 시련이고 좌절감이었다.

안양공장이 입은 피해액은 무려 5억원으로 집계되었다. 특히 가장 큰 피해를 본 곳은 지하층이었다. 겔포스 생산라인이 자리잡고 있던 지하층에 값비싼 생산시설과 쌓아 놓았던 제품들이 모두 천장까지 휩쓸고 간 흙탕물로 완전히 삼켜 버렸다.

보령제약은 수마로 할퀴고 간 역경을 맞아 그대로 좌절할 수 없었다. 김승호 사장은 이를 극복하기 위해서 솔선 수범하면서 200여명의 사원들 앞에 서서 '우리는 반드시 제기한다'는 신념을 심어 주었다. 전 사원들과 지방 영업소 직원들까지도 복구사업에 참여하여 밤낮을 가리지 않고 끈질긴 복구작업을 계속한 끝에 12개월 예상했던 복구기간을 무려 8개월이나 단축하여 4개월만에 복구를 끝마쳤다. 더욱이 놀라운 사실은 보령제약이 반년에 걸친 피해 복구기간이 있었음에도 불구하고 수해를 당한 그 해에 매출액 전년대비 22.2%의 높은 성장률을 달성했다는 점이다.

보령제약은 뜻밖의 시련을 딛고 일어서면서 잃은 것보다 얻은 것이 더 많았다. 수해 복구작업을 통해서 전사원이 뜻을 하나로 모으는 응집력과 회사에 대한 충성심을 일깨워 주었고, 이로 인해 보령제약의 새로운 기업문화를 불러일으키는 계기가 되었다고 볼 수 있다.

정부와 제약업계 뿐만 아니라 소비자들까지도 보령제약에 대한 더 많은 관심과 도움 및 발전의 계기를 마련해 주었다는 점이다.

#### 5) 원남동 시대와 인화 단결

보령제약은 1977년 9월 본사 사옥을 종로의 구사옥에서 원남동 66-21번지에 위치한 콘크리트 골조의 5층 건물로 이전했다. 새 사옥의 대지는 393평, 건평은 505평으로 구사옥보다 훨씬 넓고 편리한 구조로 되어 있었다. 이로써 보령제약은 1963년 출범하면서 사용했던 종로의 사옥에서 14년을 보낸 후 새롭게 원남동 시대의 막을 올린 셈이다.

김승호 사장은 원남동으로 옮긴 해에 보령그룹의 첫 창업인 보령약국을 동생 김경호에게 이양하고 경영에서 손을 떼었다. 이것은 그가 판매업체인 약국과 제조업체인 제약을 분리시키려는 경영의지와 동생의 공적을 인정함과 아울러 형제지간의 우애와 공존공영의 정신을 현

실로 보여준 것으로 생각할 수 있다.

보령제약은 사옥을 옮기면서 업무의 효율화를 높이기 위하여 각 부서별 배치를 새롭게 했으며 영업 조직을 강화시켰다. 즉 그 예로서 영업담당이사 겸 부사장 직제를 새로 마련하였고, 신제품과 역점 제품의 영업을 확대시켰다는 점을 들 수 있다.

1970년대 중반은 보령그룹 46년 역사 중 가장 두드러진 발전의 시기였다. 안양공장에서는 신제품 생산이 활기를 띄고 있었고, 판매조직도 강화되어 대기업으로의 도약을 눈앞에 두고 있었다. 회사 인적 구성도 3백여 명의 가족을 이루게 되어서 어느 때보다 인화(人和)가 중요시되었다<sup>73)</sup>.

김승호 사장은 인화를 바탕으로 한 저력이야말로 내실 기반을 다질 수 있는 가장 중요한 요소라는 기업관을 가지고 있었다. 사원은 한 가족이고, 회사의 주인은 곧 사원이라는 평소의 신념은 바로 그런 기업관에서 찾아 볼 수 있다.

보령제약은 조직에 대한 인화와 그의 기업관을 현실화하기 위해 복지후생 측면의 여러 사항들을 조성·지원하는 움직임이 나타났다.

그것의 첫째가 보령공제회의 활성화, 둘째 여직원 기숙사 건립, 셋째 공장내의 잔디 축구장 및 테니스 코트장 설치, 그 밖에 산우회, 낚시회 등의 조성 및 생일 조찬회 등을 지적할 수 있다. 보령제약의 기업경쟁력은 인력에 있다고 보아 인재양성을 위해 다음과 같은 연수교육을 강화시켰다. 이 당시 보령제약의 사원 연수교육으로는 정신력 개발을 위한 교양교육과 마케팅교육을 겸한 정기적인 연수교육, 분기별로 실시하는 집체교육, 그리고 해외 연수교육과 신입사원 연수교육 등이 있었는데 이를 잘 실시했다.

‘인류건강을 위한 기업’이라는 명제는 보령제약이 한결같은 마음으로 지향해온 기업의 사명이며 존재이유이다. 이 사명을 구현하기 위해 1982년 3월에 제정한 것이 사시인 ‘창의와 조화’였다.

보령제약은 창의와 조화라는 이념 중 특히 ‘창의’의 정신을 적극 실천할 기반으로 연구소 설립을 준비하여 왔다. 치료의약품 생산에 전력을 기울이던 연구와 개별활동을 보다 심층적으로 전담하려고 1985년 8월 안양공장 부지내에 중앙연구소를 설립하였다. 연건평 1,200여 평에 이르는 대규모로 확대되었는데, 특히 43명의 우수한 연구진과 200여 종의 최신 연구기기를 갖추었다<sup>74)</sup>.

#### 6) 첫 자매회사 보령장업(현 보령메디앙스) 설립

1979년 4월 보령제약은 창사 후 처음으로 자매회사를 설립하고 김승호가 대표이사에 취임

73) 保寧三十年, p. 179.

74) 보령의 경영전략 유인물 자료, pp. 12-13.

했다. 신규사업에 대한 구상은 김승호 사장의 선진국 약업계를 시찰 때로 올라갈 수 있다. 즉, 서구의 제약회사들은 약품의 개발 생산에만 치중하는 것이 아니라 그 관련 사업에도 적극적으로 진출하고 있는 것을 보아왔던 것이다.

보령장업(현 보령메디앙스)은 생활용품과 유아용품 등 의약부외품(醫藥部外品)을 주사업으로 했다. 보령장업의 첫 제품은 드라케트사의 유리 세척제 윈텍스와 가구 광택제 비홀드, 그리고 은제품 광택제 트윙클 등의 가정용품과 마파사의 치의학적 젓꼭지 누크 세트 등이었다<sup>75)</sup>.

보령장업은 1981년 7월 일본 진촌순천당과의 기술제휴로 방향유제 '바스크린'의 생산설비를 구축함으로써 그 동안의 수입판매 사업에서 벗어나 본격적인 생산활동에 들어가게 되었다.

### 7) 해외시장 진출 개막

보령제약은 수출전략 상품을 찾다가 1977년 1월 그 동안 인삼제품을 생산해 오던 한국인삼제품정제사를 인수·합병을 하였다. 이를 바탕으로 하여 보령제약은 1977년 6월 서독에 수출용 고려인삼차 6천2백40달러 어치 치녀 수출하였다.

또한 미국에 2만2천1백28달러를 수출한 데 이어 다시 2만5천달러의 주문을 받아 모두 5만 달러가 넘는 인삼차를 유럽과 미국 등지로 수출했다.

1980년 5월 보령제약은 치료의약품인 위장약 겔포스를 처음으로 대만에 수출했다. 수출물량은 병포장과 휴대용 포장에 각각 4만8천개였다. 그 해 또다시 2만6천개를 계속 수출했다.

보령제약이 1979년 멕시코에 항생제 물질의 합성기술을 수출한 적이 있었으나 완제 의약품을 수출한 것은 생산기술에서 국제적인 인정을 받게 된 것으로 매우 의미있는 일이라고 할 수 있다. 인삼제품과 겔포스의 수출은 1980년 한 해 동안에 약 50만달러 상당의 외화를 획득하였으며 1981년에는 100만달러를 돌파했다.

보령제약은 1981년 8월 서울시로부터 수출입업 허가를 받았다. 이어서 보건사회부로부터 의약품 수출입업 허가를 받아 의약품 수출을 본격적으로 추진할 수 있게 되었다<sup>76)</sup>.

### 8) 치료의약품 주력 생산 본격화

보령제약은 불황을 타개하고 업계의 정상권에 진입하여 기업의 국제화 대열에 서기 위해 1981년을 도전의 해로 정했다. 이에 따른 적극적 실천사항으로 첫째 의식구조 개선, 둘째 사

75) 保寧三十年, p. 188.

76) 전계서, p. 200.

원의 자질 및 생산성 향상, 셋째 행동강령 토착화, 넷째로 후생복지의 적극적 추진을 제시했다.

보령제약은 기업성과 발전을 꾀하기 위해 우선 신제품 개발 5개년 계획을 세웠다. 이것은 해마다 적어도 5개 품목 이상의 우수한 신제품을 개발하여 위험 분산을 시키는 제품다양화 전략이었다.

보령제약은 1980년대 들어서자마자 비처방 약품인 OTC 위주에서 벗어나기 위한 시도로써 브리스톨 마이어즈사의 항생제인 듀리세프를 완제품으로 수입했다. 듀리세프는 미국에서 발매되는 즉시 일대 선풍을 일으킨 바 있었던 제품이었다. 듀리세프의 발매를 계기로 전문 치료의약품 시장진출에 박차를 가하기 시작하였다. 또 보령제약은 아미킨과 듀리세프의 발매로 최신의 항생물질을 보유한 치료제 메이커로 명실상부한 인정을 받았다<sup>77)</sup>.

더욱이 기존 제품 중 후리나, 솔박타, 오니세틸, 그리고 노브라민과 다섯 종류의 항암제들 역시 영업에 활기를 띠기 시작했다. 후리나는 1979년 벨기에의 안센사와 기술 제휴한 후 곧바로 생산·발매했던 정신신경안정제였다. 솔박타는 피부 살균, 소독제로서 프랑스 이노데라사와 기술제휴한 제품이었다.

이 밖에 오니세틸은 프랑스에서 수입한 중증 간장질환 치료제이고, 노브라민은 대사성 강심제였다. 특히 이들 제품 외에 주목할 것은 메게이스, 부몬, 그리고 푸리티놀과 BiCNU, CeeNU등 항암제였다.

1980년대에 들어서 보령제약은 수종의 피부 연고제를 생산·발매함으로써 메이커의 또 다른 특징을 보여 주었다. 1982년 3월부터 발매가 시작된 데마젠 크림과 웨스트코트 크림, 그리고 씨오 연고는 그로부터 1년 후 발매가 시작된 할로텍스와 함께 소비자의 눈길을 쉽게 끄는 지명도 높은 약품이 되었다<sup>78)</sup>.

### 9) 제약업계 10대 메이커 진입과 성장요인

1982년도 보령제약은 우리나라 의약품 제조업체 3백여개 중 생산액에서 2백63억원으로 전체 11위, 매출액에서 2백5억원으로 전체 10위에 진입하게 되었다. 매출액 2백억 돌파는 전년 대비 45%의 신장율을 보인 것으로 그 예를 흔히 찾아 볼 수 없는 경우였다.

매출액이 2백억을 돌파하게 된 것은 겔포스를 비롯해서 듀리세프와 아미킨, 세파트렉스, 그리고 기존의 생산제제의 수출품도 큰 비중을 차지했기 때문이었다.

매출액 2백억을 달성시킨 주요한 성장요인은 그 첫째가 사원들의 정신력 강화였다. 바꿔 말하면 철저한 일처리, 목표에 대한 도전의식, 탐구력과 창의력, 성취하고자 하는 적극적인

77) 전계서, p. 196.

78) 전계서, pp. 198-199.



사고력 등으로 보였다. 또 정신력을 강화시키는 연수교육이 중요한 역할을 했다고 볼 수 있다.

그 둘째가 토달마케팅 시스템에 의한 관리체계의 확립이었다<sup>79)</sup>. 이 관리체제 확립은 특히 내적으로 손실부분을 줄이고, 외적으로는 능동적 대처를 했다는 점에서 성공적인 성과를 거두었다고 평가할 수 있다.

#### 10) 김즈양행 설립

김승호 사장은 첫 번째 계열사로 보령메디앙스를 창업한 데 이어 1980년대 중반에 김즈양행을 창립했다. 1986년 12월에 광고대행 업무와 출판사업, 그리고 유통서비스 사업을 전담키 위해 설립된 김즈양행은 1990년 7월 기업 이미지를 더욱 부각시키기 위해 상호를 김즈컴(Kim's Communications)으로 변경하였다.

#### 11) 반월 KGMP 제2공장 준공

보령제약은 KGMP공장을 건설하기 위해 1985년 8월 KGMP위원회를 발족하면서 외국 제약회사를 시찰하는 등 그동안 많은 준비를 하였다. 1985년 12월, 1차적으로 카타플라스마제 KGMP 실시를 위해 안양공장 내에 약 1,000평 규모의 3층 독립건물을 완공하였다. 이 공장은 완전 자동화 시스템을 갖춘, 시간당 1만 2,000매 생산 능력의 현대식 규모였다. 그 결과 1986년 4월 보령제약은 보건사회부로부터 카타플라스마제 KGMP실시 적격사로 공인을 받게 되었다<sup>80)</sup>.

보령제약은 카타플라스마제 이외의 다른 제형(劑型)에도 KGMP 기준에 부합하기 위해 1988년 6월 안산시 반월공단내 5,000여 평의 대지에 지하 1층, 지상 3층, 연건평 1,800평에 달하는 제2공장을 준공했다. 준공 6개월 후인 1988년 12월 보건사회부로부터 액제, 분말제, 수액제 등의 주사제에 대한 KGMP 적격업소 지정을 받았다.

제2공장 준공과 동시에 시작된 수액제 발매는 생산능력 확대와 생산 의약품 다양화라는 두 마리의 토끼를 다잡은 셈이 되었다. 안양 제1공장, 반월 제2공장의 KGMP<sup>81)</sup> 승인 공장이 됨으로써 '우수 의약품 생산을 통해 인류 건강에 기여한다'는 기업이념을 일부 구현시켰다는 데에도 큰 의의가 있다고 말할 수 있다.

79) 전계서, pp. 205-206

80) 기회는 기다리지 않는다, pp. 180-182.

81) GMP는 'Good Manufacturing Practice'의 약어로서 우수한 의약품을 생산하는 제약업체에 대해 국가가 그 생산능력을 인정해 주는 기준을 뜻하는 용어이다.

## 12) 보령제약 증권거래소에 주식 상장

우리나라 정부는 기업을 공개하여 주식을 공모하고 국민의 다수가 그 자본에 참여하고 이익의 균점을 향수하므로서 사회·전반의 국민수준을 향상시키자는 목적으로 1973년 「기업공개촉진법」을 제정·공표하였다. 이 법은 시행 이후 기업공개에의 수를 격증시키는 데 촉진제가 되었을 뿐만 아니라 기업의 공공성 제고, 민족자본의 육성, 경영합리화, 이윤의 균점, 노사간의 단체 등 수많은 성과를 거두어 우리나라 경제 발전과정에서 기대한 역할을 하였다.

보령제약은 이러한 기업공개에의 개념이 창업자의 경영이념인 공존공영과 모두 합치된다고 보아 만사지탄이 있지만 1988년 6월 30일 이사회에서 기업공개를 결정했으며, 7월 23일 우리사주조합 창립총회를 갖고 규약·채택 및 임원 선출을 마친 데 이어 9월 7일부터 8일까지 양일 간에 걸쳐 주식 청약의 접수했다. 배정 주식수는 우리사주조합이 20%, 근로자 재산형성저축 투자신탁이 5%, 근로자 증권저축 및 농어가 저축이 30%, 일반 증권저축 및 청약예금이 5%<sup>82)</sup>, 그 밖에는 기업가의 투자액으로 구성되었다고 볼 수 있다. 1988년 10월 24일 이러한 배정 주식으로 조성하여 기업을 증권거래소에 공개하였다. 기업을 공개 상장법인화가 됨으로써 보령제약은 기업의 공공성을 높였고 이윤의 균점, 경영합리화 내지 기업 투명성 제고, 우리사주조합의 결성을 통한 애사정신 고취 및 평화적 노사관계 정립에도 큰 기여를 한 것으로 판단된다.

## 4. 도약기(1989~1998)

보령그룹의 도약기는 암치료제인 BR-8702 개발에 성공해 일본, 대만에서 물질특허를 획득했던 1989년부터 21세기 보령비전(NEO21) 선포식을 열기 직전인 1999년 9월까지로 규정한다. 도약기를 이렇게 설정한 이유는 BR-8702 개발로 외국에서 물질특허 획득, 보령화학(현 보령바이오파마), 보령산업(현 (주)보령) 및 보령신약(현 보령바이오파마) 등의 3사 설립의 경영다각화로 인한 6개 계열사 보령그룹의 형성 및 조직 개편, 각종의 항생제 및 항암제 생산 발매, 반월 및 안산 KGMP 공장 준공, 보령빌딩 준공, 보령그룹 인터넷 개통 등을 통해 토탈헬스케어 중견기업그룹으로 성장·발전했던 도약기에 해당되기 때문이다.

### 1) 암치료제 개발 : BR-8702 외국에서 물질특허 획득

1989년 4월 보령제약은 창업 30년 역사에서 가장 획기적인 성과를 올렸다. 그것은 암치료제 BR-8702인 신물질을 개발하여 성공했던 것이다. 1989년 말 해외로부터 물질특허를 받았

82) 保寧三十年, p. 268.

다는 사실이 국내에 처음으로 알려졌다.

중앙연구소는 BR-8702 약품을 개발하기 위해 1982년부터 3년 간에 걸쳐 8억원의 연구비를 투입, 1985년에 처음으로 해외에 특허 출원을 했다. 해외특허는 영국, 프랑스에 이어 일본, 대만, 독일 등 7개국으로부터 획득하게 되었다<sup>83)</sup>.

BR-8702로 명명한 그 신물질은 보령중앙연구소 자체 유기합성팀에 의해 개발된 물질로서 특히 소화기암, 폐암, 자궁암 등에 탁월한 효과를 나타내는 것으로 알려졌다. 항암제 BR-8702의 성공은 그 당시 보령제약의 영예 뿐만 아니라 국내 제약업계의 획기적인 성과로 평가되었다.

보령제약의 두 번째 암치료제 개발 성공은 1991년에 발표되었다. 독소루비신인 이 제품의 개발은 이탈리아, 일본에 이어 세계에서 세 번째로 이루어낸 쾌거였다. 독소루비신은 상품명 '에이디마이신 주사액'으로 시판되어 각종 악성 종양에 탁월한 효과를 발휘했다.

## 2) 보령그룹의 형성 구축-경영다각화

### (1) 보령화학, 보령산업, 보령신약, 비알네트콤의 설립

보령제약은 1990년대에 접어들자마자 보령화학과 보령신약, 그리고 보령산업을 연이어, 또한 1990년대 후반에 비알네트콤을 설립하여 경영다각화로 그룹형성의 기틀을 마련하였다.

① 보령화학은 1990년 4월 안양의 일산화학을 인수하여 창립한 회사로서 보령제약이나 보령장업에 공급할 플라스틱 용기를 생산하는 전문업체였다. 당초 소규모 중소기업이었으나 독일 마파사로부터 첨단 생산설비를 들여와 성장의 발판을 마련하였다. 1995년 보령신약(현 보령 바이오파마)에 합병됐다.

② 보령산업은 1990년 5월 을지장식을 인수해 설립된 것으로 보령그룹의 신사옥 보령빌딩 건축공사를 전담하기 위해서 만든 회사였다. 그러나 오늘날 보령산업은 사업다각화를 기하여 보령제약의 식품사업과 연계, 건강보조식품의 유통사업에 새롭게 진출하여 임대와 유통의 두 부분으로 사업영역을 넓히고 있다<sup>84)</sup>. 2003년 2월 (주)보령으로 사명을 변경하였다.

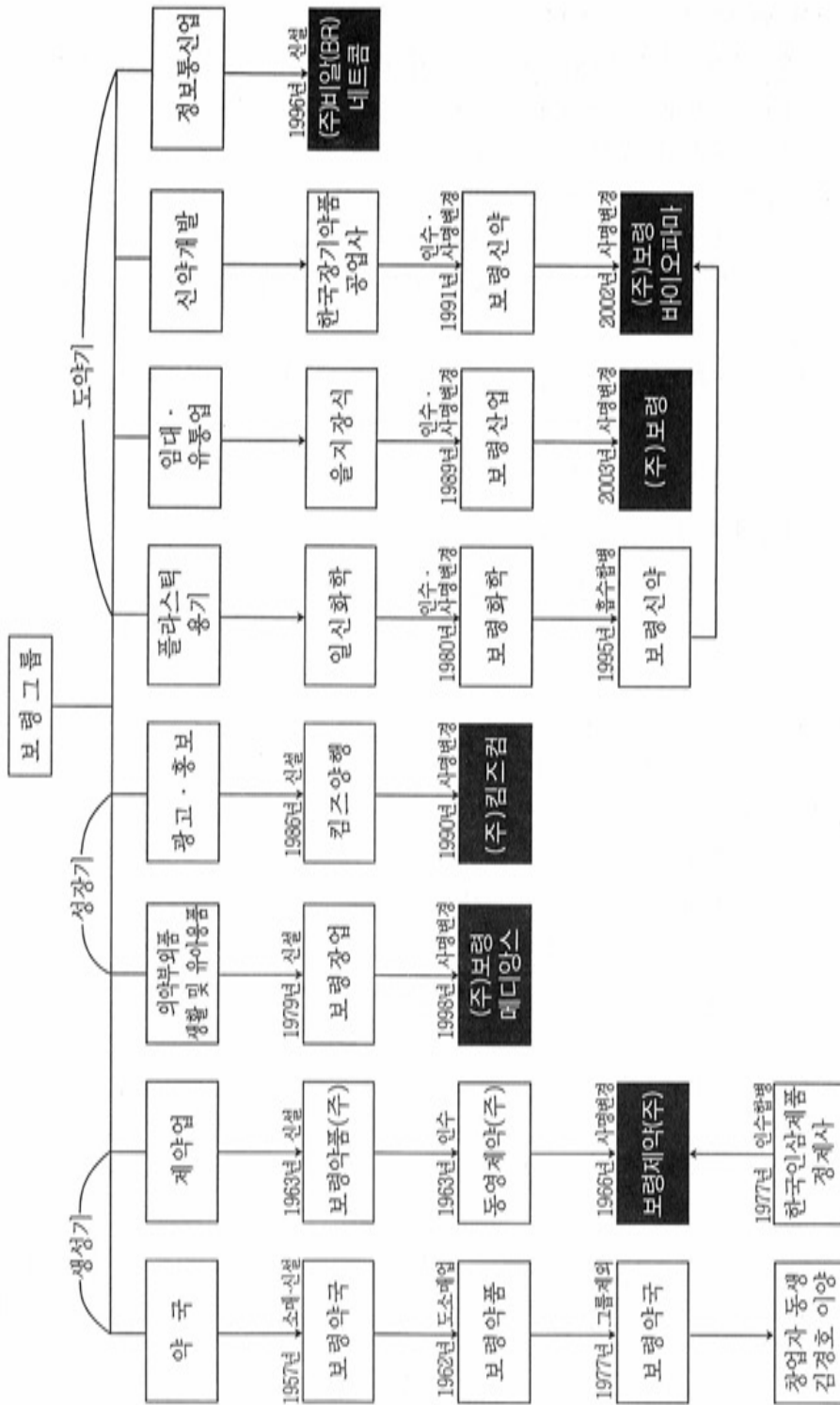
③ 보령신약은 1991년 4월 한국장기약품공업사를 인수하여 자본금 1억원으로 출발한 회사로서 미래 제약산업으로 각광받고 있는 생물학 제제를 본격 생산하는 데 목적을 두고 있다. 보령신약은 공장이 충북 진천에 있으며 1992년 6월 내용고형제에 대한 KGMP 적격업소로 승인을 받았다.

보령신약은 인플루엔자를 예방할 수 있는 인플루엔자 HA백신의 생산·발매를 시작으로 세계에서 두 번째로 생산된 경구용 장티푸스 백신인 지로프티 캡셀을 비롯해 유전자 재조합

83) 保寧三十年, pp. 294-296.

84) BORYUNG, 홍보용소책자, 2003, p. 36.

〈표 1〉 보령그룹의 성장 발전과정 현황(2003년 현재)



자료: 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.

기술로 생산한 제2세대 간염백신 헵티스-B를 전문적으로 생산하고 있으며, 첨단 생명공학에 의한 예방용 의약품 개발을 추진하고 있다<sup>85)</sup>. 2002년 1월 사명을 보령바이오파마로 변경했다.

④ 비알(BR)네트콤은 1996년 10월 자본금 2억원으로 출발하였는데 차세대 개인용 정보매체인 IC카드와 스마트카드를 제조 공급하고 인터넷 서비스를 제공하는 정보통신전문기업의 목적을 두고 설립하였다. 현재 인터넷 및 인트라넷 솔루션 사업, 기업정보화 및 컨설팅 사업, 모바일 컴퓨팅 솔루션 사업으로 사업영역을 넓혀가고 있다.

## (2) 경영다각화로 보령그룹의 형성 구축

오늘날 김승호 회장은 조그마한 보령약국에서 출발하여 보령제약으로 다시 보령그룹으로 이어진 지난 46년 동안에 보령은 6개의 계열회사를 거느린 중견 제약그룹으로 성장·발전시켰다.

보령그룹의 성장·발전과정을 <표 1>에서 보면 산하계열기업에는 신설 창업한 기업의 수와 기존의 기업을 인수한 기업의 수가 거의 비슷한 숫자를 보이고 있다. 이 표는 보령이 생성(창업)기부터 그룹형성기를 걸쳐 혁신기에 이르기까지 신설 또는 인수된 기업의 변천과정을 요약·설명한 것이다. 보령그룹의 형성 구축은 부실기업을 인수하여 발전시키고 또 신설을 통한 경영다각화에 의하여 급속히 성장·발전된 기업이라고 평가할 수 있다. 보령그룹의 특징은 그동안 기업 영역을 확장시켜 그룹화했지만 다른 그룹과 같이 닥치는 대로 문어발식이 아니라 오로지 제약을 중심으로 한 핵심영역의 관련적 경영다각화라는 점이다.

(주)보령그룹의 발전단계별로 보면 본 논문에서 시대구분한 생성(창업)기(1957~1966)에 보령약국, 보령제약의 2개사, 성장기(1975~1988)에 보령장업(현 (주)보령메디앙스), 김즈양행(현 (주)김즈컴)의 3개사, 도약기(1989~1998)에 보령화학(현 (주)보령바이오파마에 흡수 합병), 보령산업(현 (주)보령), 보령신약(현 (주)보령바이오파마), 및 (주)비알(BR)네트콤 등 4개사로 증가한 것으로 되어 있다. 따라서 보령그룹의 경영다각화면에서 보면 도약기와 성장기에 많은 사업을 확대한 시기였다.

모기업인 보령제약은 1990년대가 시작되면서 보령제약 외 5개사 보령그룹회(회장 김승호)를 발족·운영하여 오다가 1991년에 보령그룹으로 변신하여 재탄생했다. 따라서 이 해를 그룹의 형성 구축의 원년(元年)의 시기로 볼 수 있다.

## 3) 의식개혁운동과 창의적인 연구·개발

보령제약이 21세기를 향한 대기업으로 성장할 수 있는 길은 조직원의 의식과 창의적인 연

85) 상계서, p. 36.

구·개발에 있다고 보아 이에 그 초점을 맞추었다.

1990대 초에 보령제약은 의식개혁운동으로 ① 연수교육, ② 영업본부 전진대회, ③ 약진보령, 총력전진대회, ④ 생산본부 한마음 체육대회, ⑤ 전사분임조 경진대회 등을 전개하였다. 그 결과 조직구성원들에게 경영목표 달성의 신념 고취와 프로의식 함양 및 생산성 향상 등을 이룩하는 데 큰 공헌을 하였다.

1991년 그에 대한 실천사항으로는 10-plus 운동과 1992년의 8대약 추방 및 아부도바 운동 등이 있다<sup>86)</sup>.

10-plus 운동은 먼저 보령제약에서 1991년에 실시했던 운동으로 10%의 생산성 향상, 매출증대, 그리고 경비 절감을 이룩하는 운동이었다.

8대약이란 「잘해봐라」, 「나는 모르겠다」, 「그건 안된다」, 「네가 무얼 아느냐」, 「바빠서 못한다」, 「다 잘돼 가는데 왜 바꾸는가」, 「이 정도면 괜찮다」, 「다음에 하자」라는 행동과 표현을 말하는 것이다. 그리고 아부도바란 「아끼자, 부지런하자, 도우자, 바르게 살자」의 첫 글자 모음이다.

보령제약이 1990년대에 들어와 발표한 신제품은 그동안 이루어진 창의적인 연구와 개발의 성과에 따른 결과였다. 물론 KGMP시설도 매우 중요했다. 그 좋은 첫째의 예가 세계 두 번째로 개발·성공한 고혈압 치료제 캡토프릴 등을 들 수 있는 데 이는 대만, 이란, 러시아, 파키스탄, 중국 등에 진출하게 되었다.

둘째로 감기약인 콧트렉스 및 아미노스테린과 프로스테릴, 카파민과 하니솔 등의 수액제였다.

이 밖에도 중요한 신제품으로는 천연 칼슘 보충제인 칼비론정과 소화성 궤양 치료제인 유니던정, 그리고 위장질환 치료제인 포스겔 현탁액과 알러지성 질환 치료제인 에바스텔정 등이 있다<sup>87)</sup>.

1994년 1월 보령제약은 경구용 장티푸스 백신인 지로티프 캡셀의 세계 최초 생산국인 스위스로부터 제조기술 우수성을 인정받아 현재 영국 등을 비롯한 11개국에 특허를 획득하였다.

보령제약은 매년 다양한 전문치료제를 개발하여 제품화하였는데, 1997년도에는 하프론민, 가나민, 뉴어솔 등을 비롯하여 총 16품목의 신제품을 발매하여 연구·개발의 창의성을 보여 주었다.

#### 4) 보령빌딩 신축과 보령 제2의 창업

보령은 구사육을 헐고 그 자리(종로구 원남동 66의 21번지)에 21세기를 위해 1994년 2월

86) 保寧三十年, pp. 286-287.

87) 전개서, pp. 292-293.



보령을 상징하는 보령사육이 마침내 준공하게 되었다. 이는 2000년대를 향한 미래상에 초석을 다지게 되었다.

1994년 3월 보령은 36년의 한 획을 긋고 미래의 2000년대를 향하여 재출발하려는 취지에서 “보령 제2의 창업”을 선언하고 효율적인 각 제도의 개선, 전 사원의 의식개혁 및 조직의 활성화를 기하는 데 온 노력을 경주해 왔다.

1995년 5월 보령이 그 동안 쌓아 이룩한 국내외 위상과 거래선과의 우애를 다지기 위하여 국제 이벤트행사를 성공적으로 개최했다.

1999년 4월부터 보령그룹은 전사적인 ‘3무(無) 추방운동’을 벌이기 시작했다. 추방해야 할 세 가지 대상은 무관심, 무기력, 무책임으로 ‘3무’가 없는 기업을 만들기 위해 보령그룹은 3무 추방운동에 앞장서는 모범적인 보령인을 선발, 사보나 사내 방송을 통한 토론, 계열사별 제안 심사제도 활성화, 사내 이벤트 개최 등 다양한 실천 방안을 마련하였다<sup>88)</sup>.

## 5. 혁신기(1999~현재)

보령그룹의 혁신기는 보령이 새천년을 맞아 새로운 21세기 보령비전(NEO21) 선포식을 열었던 1999년 10월부터 보령약국을 창업한지 46년, 보령제약을 설립한지 40년을 맞았던 2003년 10월 현재까지로 규정한다. 혁신기를 이렇게 설정한 이유는 새 천년 보령그룹의 비전인 NEO21이 21세기 디지털시대에 있어서 제도약의 경영전략이고 앞으로 지향하여야 할 혁신적인 이정표였기 때문이다.

### 1) 21세기 초일류기업을 향한 경영전략-NEO21

새 천년 제도약을 위한 보령의 비전인 NEO21이 선포된 날은 보령이 출범한지 42주년을 맞이하는 1999년 10월 1일이었다.

이 날은 바로 보령그룹의 21세기 비전과 추진 계획, 즉 ‘NEO21 비전’이 대내외에 공포되는 역사적인 날이었다. ‘NEO21’의 ‘NEO’는 Newly(새롭게), Early(빠르게), Only( 으뜸으로)의 약어이고, ‘21’은 21세기를 뜻하는 숫자. 즉 21세기에는 ‘새로운 것이 아니면 만들지 않고’, ‘남보다 먼저 생각하고 행동하며’, ‘그 분야에서 최고가 된다’는 의지를 반영하고 있는 것이었다.

NEO21은 바로 급격한 변화의 시대에 능동적으로 대응하고자 하는 보령그룹의 의지를 함축하고 있는 새로운 이념이었다. 그리고 김승호 회장의 의지를 통해 초일류 기업의 꿈을 실현하겠다는 구체적인 청사진이었다.

88) 보령그룹 기획조정실, 1999년 이후 보령史, 2003, p. 1.

새롭게 제시된 보령그룹의 비전은 그룹의 기업상(像)과 기업이념, 경영목표, 그리고 이와 연계된 각 계열사별 경영목표 등 4단계로 분류되어 있다.

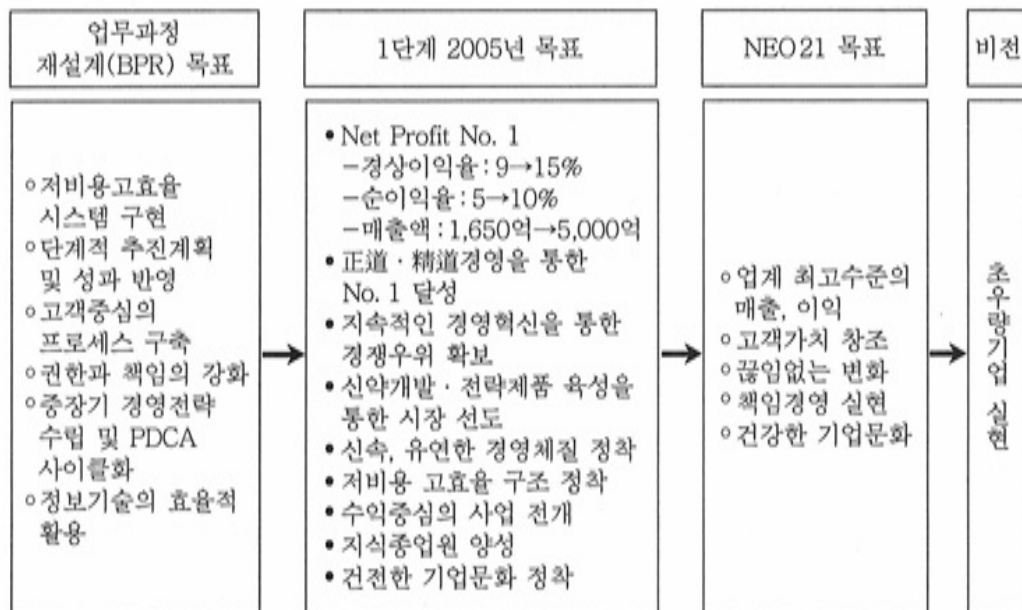
우선 보령그룹이 추구하는 기업상은 ‘인류 건강에 공헌하는 기업(For Human Health Care)’으로서, 창업 이후 40년 이상을 지속해 온 이념을 그대로 계승하고 있다. 이 같은 기업상은 인류 건강을 위해 모든 자원과 역량을 집중해 온 지난 역사를 계승하여 21세기에는 그 노력을 더욱 지속적이고 적극적으로 이어가겠다는 약속이었다.

이러한 기업상을 구현하기 위한 기업이념은 사회적 역할, 경영자세, 행동지침 등 세 가지 영역으로 나누어 제시되었다. 우선 사회적 역할로는 보건관련 사업을 통해 인류사회에 공헌하고, 내부적으로 인제제일주의에 기반을 둔 인본주의(人本主義)를 실현하며, 나아가 종업원과 소비자, 그리고 사회가 함께 풍요로움을 누리는 공존공영의 정신을 실천한다는 의지를 밝혔다. 이를 위해 도전과 창조, 조화를 통해 1등 기업으로 약진하겠다는 경영자세를 지향하고 성실, 인내, 노력을 생활신조로 삼아 정리, 정돈, 청결의 자세를 생활화한다는 것이다<sup>89)</sup>.

보령그룹은 1단계 2005년 목표로 총 5,000억의 매출과 15%의 경상이익율, 10%의 순이익율을 기록하여 명실공히 초우량기업의 기반을 구축하게 될 것으로 계획되어 있다.

보령제약은 NEO21을 각 부문별 혁신운동으로 세분화하여 기반조성기(1999년), 도약기

<표 2> NEO21 목표



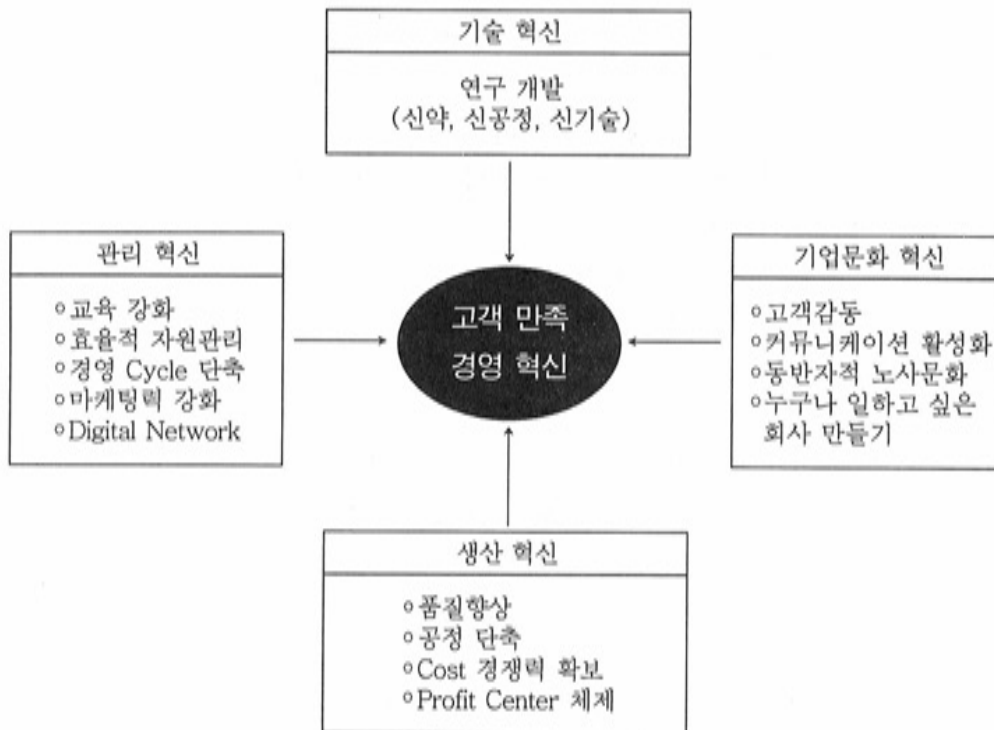
자료: 보령그룹 회장실 전략경영팀, NEO21 개념, p. 6.

89) 保寧四十五年, pp. 176-177.

(2000년), 성숙기(2001년), 정착기(2002~2005년) 4단계로 진행하고 있다.

NEO21에서 보령그룹의 경영목표는 <표 2>와 같다.

NEO21은 기술, 관리, 생산, 기업문화 등 4개 부문의 혁신전략으로 구체화하였다(<그림 1> 참조). NEO 21을 추진한 결과 현재까지 여러 가지 성과가 있었으나 창조적인 기업문화 형성, 스피디한 경영시스템, 그리고 핵심역량 강화라는 성과를 기반으로 1999년부터 2년 연속 15% 이상의 고성장을 나타내었다.



<그림 1> NEO21 경영전략의 체계

자료: 보령제약

## 2) 디지털 경영시대의 서막-DIGEX 개발, 3.0운동 전개

보령그룹은 21세기 일류기업으로 도약하기 위한 중장기전략 수립 및 기업경쟁력 강화를 위해 신정보시스템인 DIGEX(Digital Express)를 구축했다. DIGEX의 구축 목표는 다음과 같은 것으로 짜여져 있다. 즉, ①21세기 초일류기업으로 도약하기 위한 중장기전략 수립, ②경쟁력 강화를 위한 정보전략 구축 IT 변화의 대응, ③개발에서 수주, 생산, 출하까지 제품 Cycle관리, ④유통물류 혁신으로 납기대응 및 재고자산 절감, ⑤정보의 효율적인 공유

관리 및 활용, ⑥그룹 전산시스템 통합관리로 되어 있다.

2001년 10월 보령그룹은 이와 같은 목적을 가진 DIGEX 개통을 통해 정보공유 및 결제리드타임을 획기적으로 단축했다. 영업력 강화시스템(SFA)을 구축함으로써 생산계획 적중률 및 거래처 거래성공률을 향상시켰다. 임원정보 시스템을 통해 전략 경영체제의 기반을 마련하기도 했다.

분임조 제안제도의 활성화와 불량, 품질, 크레임 등 '3제로(0)' 운동을 통해 생산현장의 생산성을 10% 이상 증대함으로써 생산혁신을 이룩했다. 시장 위주의 생산계획 시스템을 도입해 원가를 절감했고, 1인당 생산액은 6억원에서 6.75억원으로 증대했다. 또 생산관리, 원가관리, 품질관리를 중점으로 하는 PQC활동을 전개하며 지속적인 생산성 향상을 꾀하고 있다<sup>90)</sup>.

마케팅 영업부문은 판매계획 적중율이 65%에서 85%까지 크게 향상되었다. 수주에서 출하까지 리드타임 기간이 3일에서 1.5일로 단축되었고, 고객면담 정보를 데이터베이스화함으로써 거래 성공률을 크게 향상시켰다.

기업문화 혁신부문은 1999년에 종업원 의식조사를 통하여 보령의 현 위치 및 자체 평가를 실시함으로써 종업원 만족도를 높여 나가는 기반을 구축하였다. '제가 먼저 하겠습니다'라는 'YCC(You Customer Campaign)'를 실시해 부서간 벽을 허물고, '3무 추방운동(무기력, 무책임, 무관심)'을 전개했다.

이러한 각각의 운동이 성공적으로 실현될 수 있도록 직원들의 전문화 교육 및 자기계발을 할 수 있는 교육 프로그램도 체계적으로 실시해 동반자적 노사문화를 정착시켰다.

이 같은 NEO21 활동은 각 부문별로 성과를 나타내며 보령의 열린문화를 만들어 갔다. 이를 바탕으로 경쟁력 있는 인적자원 구축은 물론 보다 효율적인 업무시스템 구축을 통해 실제적인 이익증대를 가져왔다.

이와 같은 혁신 활동을 통해 보령제약은 2000년 전년 대비 1인당 부가가치 생산성 21.3% 증가, 자본 생산성 34% 증가, 매출액 생산성 88.1%가 증가하는 등 성공적인 결과를 나타냈다. 당기순이익의 경우 2000년 전년 대비 120.4% 증가를 기록하는 실적을 올렸다. 더욱이 김승호 회장은 NEO21과 DIGEX의 전략적 시스템을 높이 평가받아 2002년 7월 은탑산업훈장을 받았다.

### 3) 제약 항암제 발효공장(안산) 준공 및 신약개발

#### (1) 제약 항암제 발효공장(안산) 준공

보령제약은 지난 2000년 7월 대지 4천9백평, 건평 1천6백여평 규모의 최신 전자동 발효 시스템과 대량 합성시설을 갖춘 항암제공장을 준공, 2001년 10월 BGMP(합성·발효원료 우

90) 韓國能率協會, 가치경영, 2002 KMA전략보고서 제3호 참조.

수의약품 제조관리기준) 인증을 받았다. 또 2002년 초엔 EDQM(유럽의약품 품질관리위원회)가 인증하는 COS(유럽의약품 품질적합인증서)를 획득하여 유럽시장 진출에 박차를 가하는 계기를 마련했다.

항암제 발효시설은 연간 30톤 규모의 국내 최대의 전자동 항암제 발효 생산 시설로 독소루비신의 생산공정 중 부산물로 나오는 물질을 반합성법을 이용하여 안쓰라사이클린계 항암제인 에피루비신의 개발을 완료하여 현재 시설투자를 완료하고 대량 생산에 나서고 있다. 또 이들 항암제를 독일 의약품원료 공급업체인 헬름사를 통해 유럽쪽을 대상으로 연간 1천만 달러 이상의 수출실적을 올릴 계획이다. 이런 가운데 최근 전립선 비대증 치료제인 탐솔로신에 대한 신공정 개발을 완료, 현재 대량생산 공정을 확립하는 한편, 유럽지역 공급체인 스위스계 회사와 1천만 달러어치의 수출계약을 체결하기도 했다<sup>91)</sup>.

#### (2) 신약개발 현황

현재 보령제약 중앙연구소 연구개발 방향은 크게 신물질개발, 신제품개발, 신공정개발로 나뉘는 데, 그 가운데 신물질개발 연구는 새로운 안지오텐신 II 저해제인 BR-A-657과 새로운 면역억제제인 CTLA4를 개발 중에 있다. BR-A-657은 임상 및 전임상 전문기관인 영국 Quintiles사에 의뢰하여 전임상을 진행했으며, 2003년 9월 현재 영국 Convan사에서 임상1상시험을 진행 중이다. 또한 2001년 10월부터 인하대학교와 차세대 핵심기술 과제인 식물세포를 이용한 유용단백질 생산기술에 관한 공동연구가 추진 중에 있으며, 향후 생명공학분야에 지속적인 투자를 계획하고 있다.

신제품개발 연구는 수두백신, 항생제 중간체 생성균주개발, 항암제, 소화기계 신제품 등의 개발이 진행 중에 있으며 미지않아 신제품으로 출시될 예정이다. 신공정개발 연구는 생명공학기술을 이용한 항암제, 합성기술을 이용한 항암제, 항생제, 골다공증 치료제 등이 진행 중에 있다<sup>92)</sup>.

#### 4) 2003년 다산경영상 및 창업대상 수상과 보령창업 46주년 기념행사

김승호 회장은 보령제약그룹을 창업·발전시켜 국민건강 발전에 이바지해 왔을 뿐 아니라 탁월한 경영능력을 발휘하여 제약산업 발전에 선도적 역할을 하였다. 더욱이 그는 제약협회 회장 재임시 세계대중약협회 회장으로 서울에서 제10차 세계대중약협회 총회를 개최하여 한국 제약산업의 위상을 세계 각국에 높이는 데 기여했고, 또 한국중약협회 회장, 한국생명공학 연구조합 이사장 등으로 생명공학분야에도 큰 공헌을 하고 있다.

그 밖에도 사회에 기여하는 보령의료봉사상, 보령암학술상 및 보령장학사업 등을 제정하여

91) 중앙일보 J&P, ECONOMIST, No. 651, 2002. 8. 27, p. 68.

92) 한국생산성본부, 비즈니스저널(Vol. 13), 2002. 8, pp. 45-46.

수상하는 사회적 책임을 다하고 있다. 최근에는 21세기 디지털시대에 대처하기 위하여 NEO 21과 DIGEX를 구축하여 이를 실행에 옮겨 기업혁신에 노력하고 있다.

김승호는 이와 같은 많은 실적과 공적으로 여러 국내외의 기관으로부터 다양한 영예스러운 수상을 받아왔다. 최근 금년에만 해도 1월 경영포럼 대상(고려대학교), 6월 다산경영상 창업경영인 부문 수상(한국경제신문사) 및 한국경영사학회 주관 제10회 창업대상 수상을 하였다.

2003년 10월 1일 보령그룹은 보령약국으로 출범한지 46년, 보령제약을 설립한지 40년을 맞았다. 이 날 보령 창업 46주년 기념행사를 거행하고 사사(社史)인 「保寧四十五年」을 발간하였다.

## 6. 보령그룹의 성장기간별 성장 추이

기업의 성장(business growth)이란 일정한 기간동안에 있어서 특정한 기업의 성장지표(growth indicator)가 증가하게 되는 것을 말한다. 이러한 성장지표로는 ①생산액, ②매출액, ③영업이익, ④경상이익, ⑤순이익, ⑥총사용자본, ⑦부가가치액, ⑧총자산, ⑨고용종업원수 등이 있다<sup>93)</sup>.

위의 여러 가지 성장지표 가운데서 기업성장을 비교적 적절히 반영해 주는 측정척도이자 손쉽게 이용할 수 있는 지표는 매출액증가율, 총자산증가율, 경상이익증가율, 순이익증가율 등을 볼 수 있다.

따라서 본 논문에서는 위와 같은 네 가지 성장 지표를 가지고 보령그룹의 모기업이자 뿌리인 보령제약을 중심으로 (1)생성(창업)기, (2)형성기, (3)성장기, (4)도약기, (5)혁신기의 5단계로 나누어 간단히 고찰하고자 한다.

### 1) 보령제약의 매출액 증가율

(1) 생성기(창업)기(1957~1966)는 <표 3>과 <그림 2>에서 보는 바와 같이 보령제약이 1963년에 설립된 관계로 초기에는 매출증가율이 매우 낮았으나 1966년에 가서는 총매출액이 5백84만5천원으로 전년대비 127%로 고도 성장률을 보여주고 있다. 창업 3년째로서는 큰 실적을 올린 셈이고 제약업으로서의 기틀을 잡아가고 있음을 보여 주었다.

(2) 형성기(1967~1974)의 첫해인 1967년은 용각산을 처음 생산·발매한 때로 생약제제의 성공으로 고도의 성장을 한 해였다. 다음 해인 1968년에 매출증가율이 무려 376%로 유사이래 최고의 기록적인 성장을 달성했다. 왜냐하면 용각산이 소비자들로부터 확실한 신뢰감을

93) 李承郁, 韓國綜合貿易商社의 多角化戰略에 관한 實證的 研究, 高麗大學教 大學院 博士學位論文, 1988, p. 164.



〈표 3〉 보령제약 성장기간별 매출액 추이 (단위: 천원, %)

성장기간	년 도	매 출 액	보령성장률	한국의약품 성장률
생성기	1964	2,423	-	-
	1965	2,572	6.1	-
	1966	5,845	127.3	-
형성기	1967	19,806	238.9	-
	1968	94,422	376.7	-
	1969	219,801	132.8	-
	1970	282,153	28.4	-
	1971	334,854	18.7	19.5
	1972	475,148	41.9	14.3
	1973	715,202	50.5	35.9
	1974	954,895	33.5	37.6
성장기	1975	1,090,063	14.2	36.4
	1976	1,489,842	36.7	40.8
	1977	1,821,075	22.2	24.3
	1978	3,033,176	66.6	34.9
	1979	3,010,202	-0.8	42.6
	1980	5,499,991	82.7	29.3
	1981	12,594,196	129.0	25.9
	1982	17,807,145	41.4	24.6
	1983	21,965,302	23.4	20.9
	1984	23,138,130	5.3	15.7
	1985	24,092,517	4.1	5.8
	1986	28,017,544	16.3	0.6
	1987	30,645,019	9.4	12.8
	1988	35,926,934	17.2	15.1
	도약기	1989	41,586,880	15.8
1990		51,269,156	23.3	18.9
1991		55,162,102	7.6	13.6
1992		60,171,900	9.1	11.6
1993		60,467,063	0.5	11.3
1994		63,428,739	4.9	12.7
1995		74,472,507	17.4	20.9
1996		86,031,495	15.5	12.5
1997		83,259,575	-3.2	4.1
1998		79,808,531	-4.1	1.0

성장기간	년 도	매 출 액	보령성장률	한국의약품 성장률
혁신기	1999	85,566,860	7.2	4.7
	2000	100,119,933	17.0	11.3
	2001	117,334,459	17.2	17.8
	2002	142,752,510	21.7	11.3

자료 : 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.

주 : 한국의약품 성장률은 한국은행, 기업경영분석 각 연도 자료를 인용함.



〈그림 2〉 보령제약 매출액 성장률 추이(1964~2002)

자료 : 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.

얻어 15만갑이나 팔려 나갔기 때문이다. 이리하여 용각산은 1968년에 접어들어 보령제약의 상징 제품으로 부상했다. 형성기 기간 8년 동안 연 평균 매출액 증가율이 115.2%로 다른 성장기 보다 가장 신장율이 높았다.

(3) 성장기(1975~1988)의 첫째와 둘째 해인 1975~1976년은 각각 매출액 성장률이 14.2%, 36.7%로 높은 증가율을 보이고 있었다. 수해를 당하기 전 해인 1976년 보령제약은 14억의 매출을 기록하여 전년 대비 36.6%라는 고성장을 달성했다. 뜻밖의 대수해를 당한 1977년에도 매출액 증가율이 22.2%의 높은 성장을 보여 총 18억2천1백만원의 매출을 기록했다.

1979년에는 매출액 증가율이 처음으로 마이너스 0.8%를 가져왔는데 이는 제2차 오일쇼크 파동에 영향을 받은 것으로 추측된다. 1980년대를 여는 첫해에 한국경제 GNP 성장률이 마이너스 5.7%로 퇴보되었음에도 불구하고 1981년 보령제약 매출액 증가율이 82.7%, 그 다음해에는 동 증가율이 무려 12.9%의 높은 신장율을 시현했다. 이는 겔포스의 대 히트로 매출

액이 증가되었을 뿐만 아니라 인삼제품, 겔포스 등의 해외 수출에도 힘을 얻었다고 볼 수 있다. 성장기인 14년 동안의 연평균 매출액 증가율이 33.4%로 앞서 본 형성시 동 증가율 115.2%보다 낮지만 매우 높은 경영실적을 올린 기간으로 평가할 수 있다.

(4) 도약기(1989~1998)의 첫 해인 1989년의 매출액은 1983년에 비해 2배에 해당하는 4백 16억원에 이르렀고, 1990년에도 전년도 대비 23.3% 증가세로 5백10억대를 넘어서는 약진을 보여주었다.

보령제약 창업 30주년 되는 해인 1993년에 보령그룹 매출액이 1천억원에 달했다. 자본금은 백억원, 종업원수만도 9백여 명에 이르렀으며 외국과의 제휴사는 미국, 일본, 유럽지역을 포함해서 30여 사, 그리고 생산품목은 150종이 넘었다<sup>94)</sup>.

1995~1996년에는 매출액 증가율이 두 자리 숫자로 비교적 높은 편이었으나 1997~1998년에 가서는 우리나라가 IMF체제 위기로 인한 경기침체로 연달아 마이너스 3.2~4.1%로 저조한 기록을 세웠다. 따라서 도약기인 10년간의 연평균 매출액 증가율이 8.7%로 우리가 연구대상기간으로 하고 있는 성장기간 5단계 중 가장 낮은 성장율을 나타냈다.

(5) 혁신기(1999~현재)의 보령그룹은 1999년 10월 NEO21 비전 선포 이후 21세기 초우량기업 실현이라는 보령인의 의지와 노력으로 보령제약이 전년대비 매출증가율 17%로 매출이 1,000억원을 달성한 것을 비롯하여 보령메디앙스가 500억원, (주)보령이 100억원의 연매출을 기록했다.

보령제약은 2001~2002년 매출액 증가율이 17.2~21.7%로 1990년대 말 동 증가율이 마이너스 또는 낮은 증가율에 비하면 다시 제도약의 계기를 마련한 것으로 보아도 좋을 것 같다. 혁신기인 4년 동안의 연평균 매출액 증가율이 15.8%로 비교적 높아지고 있어 앞으로 계속적인 성장세가 이루어질 것으로 전망된다.

## 2) 보령제약의 총자산 증가율

규모·성장성을 측정하는 지표로는 앞서 본 매출액 증가율을 일반적으로 가장 많이 사용하고 있지만, 유동자산과 고정자산 등 자산구성의 변동을 살펴 봄도 의의가 있다고 생각된다. 따라서 보령제약의 성장·발전 5단계에 속하는 1964년부터 2002년까지의 총자산 증가율 추이를 고찰하면 <표 4>, <그림 3>과 같다.

이들 표와 그림에서 볼 수 있듯이 성장 발전 5단계 중 생성(창업)기에 연평균 총자산 성장율 내지 증가율이 134.7%로 가장 높고, 다음이 형성기로 동 증가율 83.5%로 되어 있다. 또 성장기의 연평균 총자산 증가율이 10.1%로, 또한 혁신기는 동 증가율이 4%로 가장 낮은 비율을 보여주고 있다.

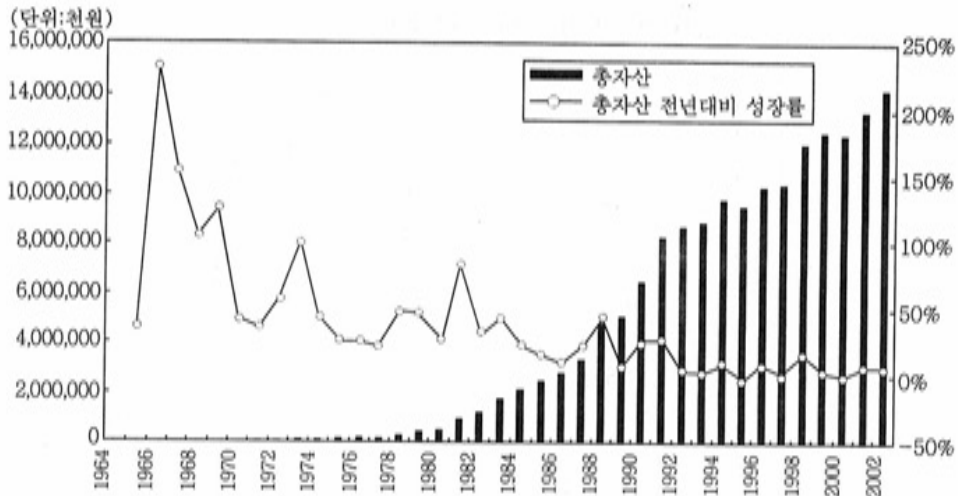
94) 保寧三十年, p. 309.

〈표 4〉 보령제약 성장기간별 총자산 추이 (단위 : 천원, %)

성장기간	년 도	자산총계	보령성장률	한국의약품 성장률
생성기	1964	1,943	-	-
	1965	2,655	36.6	-
	1966	8,835	232.8	-
형성기	1967	22,507	15.47	-
	1968	46,201	105.3	-
	1969	105,036	127.3	-
	1970	149,362	42.2	-
	1971	204,228	36.7	22.3
	1972	322,245	57.8	22.3
	1973	644,772	100.1	35.1
	1974	930,093	44.2	41.7
성장기	1975	1,176,948	26.5	39.0
	1976	1,479,016	25.7	30.1
	1977	1,801,392	21.8	21.9
	1978	2,692,516	49.5	24.6
	1979	3,958,910	47.0	40.5
	1980	5,040,244	27.3	46.7
	1981	9,204,883	82.6	21.8
	1982	12,166,307	32.2	19.3
	1983	17,443,247	43.4	20.6
	1984	21,370,729	22.5	24.5
	1985	24,599,770	15.1	15.0
	1986	26,918,414	9.4	12.9
	1987	33,061,687	22.8	10.8
	1988	47,823,978	44.7	14.5
	도약기	1989	51,261,152	7.2
1990		64,653,928	26.1	18.0
1991		82,775,761	28.0	25.3
1992		86,726,231	4.8	14.6
1993		88,935,704	2.5	13.0
1994		97,864,530	10.0	14.4
1995		94,919,767	-3.0	17.4
1996		103,126,370	8.6	12.3
1997		103,727,232	0.6	10.8
1998		120,939,699	16.6	-1.5
혁신기	1999	125,009,501	3.4	6.6
	2000	123,771,040	-1.0	7.8
	2001	132,864,857	7.3	3.8
	2002	141,241,173	6.3	4.7

자료 : 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.

주 : 한국의약품 성장률은 한국은행, 기업경영분석 각 연도 자료를 인용함.



〈그림 3〉 보령제약 총자산 성장률 추이(1964~2002)

자료 : 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.

이렇게 보령제약이 성장 발전 5단계순으로 총자산 증가를 보이게 된 까닭은 보령제약 설립 당시에 공장건설, 기계장비, 창업·투자비 등이 막대하게 소요되었던 데 비하여, 혁신기에는 시설 내지 투자자산 및 고정자산이 자연히 적게 소요되었기 때문이었다. 그리하여 고정자산 보다 유동자산이 크게 증대하게 되었다고 할 수 있다.

### 3) 보령제약의 성장기별 경상이익 및 당기순이익 증가율

앞에서 살펴본 매출액 및 총자산의 성장지표는 기업의 외형적인 양적 성장을 뜻한다고 한다면 다음에 볼 경상이익 및 당기순이익의 성장지표는 내면적이고 수익성인 질적 성장을 가리키는 것으로 생각할 수 있다.

보령제약의 경상이익과 순이익의 전년대비 증가율 내지 성장율을 성장기별인 생성기, 형성기, 성장기, 도약기, 혁신기로 나누어 살펴보면 다음 <표 5>와 <그림 4>, <그림 5>와 같다.

동영제약이 영업을 시작한 1964년의 경상이익, 당기순이익은 각각 9만6천여원, 7만5천여원의 이익금이었다. 이 금액은 오늘날 볼 때는 아주 작은 금액이지만 그 당시 순수한 약전품만을 생산해서 그 정도의 수익은 첫 시발로서 좋은 편이었다. 창업 3년째인 1966년의 경상이익, 순이익은 각각 34만6천여원, 25만9천여원으로 기업으로서의 기틀을 잡아가고 있었다. 생성기의 경상이익과 순이익, 연평균 증가율은 각각 734.8%, 773.4%로 매우 높은 증가율을 보였으나 비교연도가 짧아 의의는 적다고 할 수 있다.

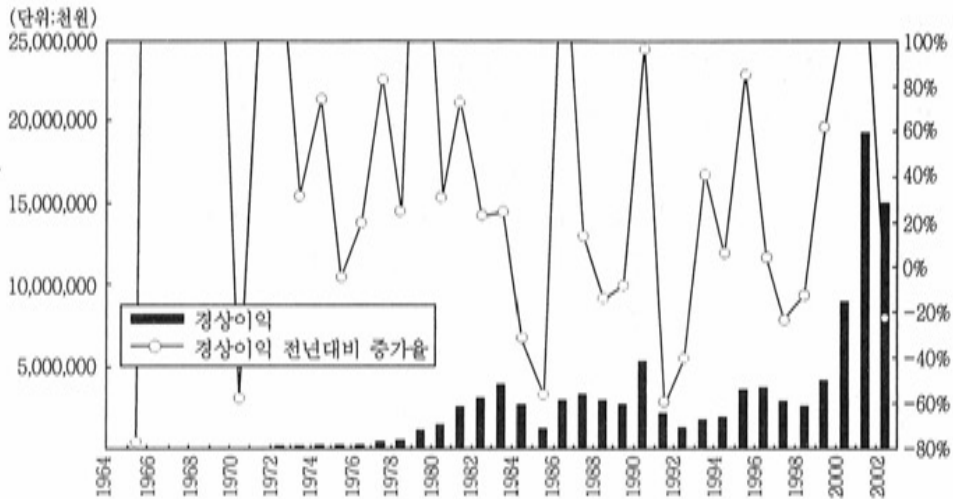
형성기의 첫 해인 1967년은 이 해 6월에 성수동 공장에서 용각산을 최초로 생산했던 때였다.

〈표 5〉 보령제약 성장기별 경상이익 및 당기순이익 추이 (단위: 천원, %)

성장기간	년 도	경상이익	당기순이익	경상이익증가율	당기순이익증가율
생성기	1964	96	75	-	-
	1965	21	15	-78.1	-80.0
	1966	346	259	1,574.6	1,626.7
형성기	1967	2,123	1,732	513.6	568.7
	1968	11,792	6,617	455.4	282.0
	1969	29,442	15,446	149.7	133.4
	1970	12,189	4,875	-58.6	-68.4
	1971	27,650	15,765	126.8	223.4
	1972	65,521	40,519	137.0	157.0
	1973	85,885	73,207	31.1	80.7
	1974	150,129	134,455	74.8	83.7
성장기	1975	143,874	117,379	-4.2	-12.7
	1976	172,619	138,591	20.0	18.1
	1977	317,412	35,671	83.9	-74.3
	1978	394,017	183,555	24.1	414.6
	1979	1,143,998	576,246	190.3	213.9
	1980	1,489,351	629,723	30.2	9.3
	1981	2,576,314	951,171	73.0	51.0
	1982	3,168,147	1,215,771	23.0	27.8
	1983	3,941,310	1,801,951	24.4	48.2
	1984	2,690,095	1,439,399	-31.7	-20.1
	1985	1,179,752	436,895	-56.1	-69.6
	1986	3,012,387	1,677,982	155.3	284.1
	1987	3,421,183	1,785,827	13.6	6.4
	1988	2,964,279	1,527,077	-13.4	-14.5
	도약기	1989	2,732,623	2,011,304	-7.8
1990		5,438,483	3,041,977	99.0	51.2
1991		2,145,123	1,110,847	-60.6	-63.5
1992		1,290,358	847,838	-39.8	-23.7
1993		1,829,163	1,107,283	41.8	30.6
1994		1,942,860	1,166,300	6.2	5.3
1995		3,615,329	1,983,038	86.1	70.0
1996		3,782,005	2,283,150	4.6	15.1
1997		2,910,585	1,921,511	-23.0	-15.8
1998		2,565,337	1,494,445	-11.9	-22.2
혁신기	1999	4,168,656	2,676,319	62.5	79.1
	2000	9,045,737	5,965,841	117.0	122.9
	2001	19,369,452	13,150,146	114.1	120.4
	2002	15,098,710	9,762,532	-22.0	-25.8

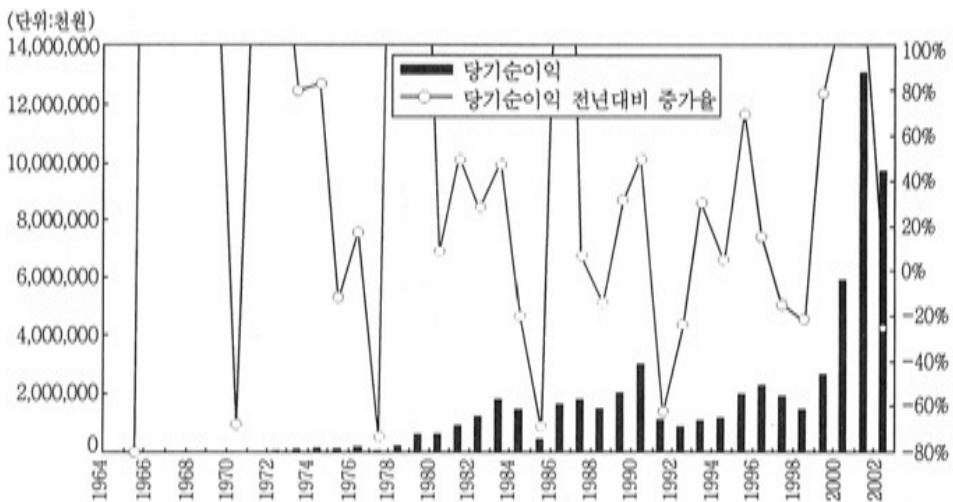
자료: 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.





〈그림 4〉 보령제약 경상이익 증가율 추이(1964~2002)

자료 : 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.



〈그림 5〉 보령제약 당기순이익 증가율 추이(1964~2002)

자료 : 保寧三十年, 保寧四十五年 자료에 의거 필자 작성.

경상이익과 순이익의 증가율은 각각 전년대비 513.6%, 568.7%로 매우 높은 신장율을 보였는데 이는 앞서 말한 용각산 생산·발매의 성공을 이루었기에 기인된 결과로 볼 수 있다.

보령제약은 창사 10년째 되던 해인 1973년에는 경상이익과 당기순이익이 증가하여 각각 약 8천6백만원, 약 7천3백만원으로 급증하기에 이르렀다. 1973년에는 우리가 잘 알고 있는 바와 같이 제1차 오일 쇼크로 경기침체였던 해인 데도 이와 같은 실적을 올린 것은 경이적인

일이었다.

형성기의 경상이익과 순이익의 8년 간 연평균 증가율은 각각 178.7%, 162.4%로 다른 성장발전기보다 높은 성장을 이룩한 것으로 평가할 수 있다.

겔포스가 생산·발매된 1975년 이후 1978년의 경상이익과 순이익은 각각 3억9천여원, 1억 8천여만원이던 것이 1983년에는 39억4천여만원, 18억여원으로 두 자리 숫자의 억대를 돌파했다. 그 직후 1984년, 1985년에는 판매부진과 신제품이 등장해 뚜렷한 성과를 못했던 것으로 경상이익과 순이익은 계속 하향곡선을 그렸다고 볼 수 있다. 그러나 1986년에 와서는 경상이익과 순이익의 전년대비 증가율이 각각 155.3%, 284.1%의 높은 신장률을 시현했었는데 이는 겔포스의 국내 판매 및 수출 증대와 울트라 잭 등의 신제품 발매로 인한 판매고를 급상승시킨 데에서 그 원인을 찾을 수 있다.

성장기의 경상이익과 순이익의 14년 간 연평균 증가율은 각각 38.0%, 63.0%로 높은 편이나 형성기보다 낮다고 말할 수 있다.

도약기(1989~1988년)의 경상이익과 순이익은 1990년, 1993년, 1995년에 매우 높은 실적을 보였으나 그 외의 연도는 매우 낮거나 마이너스의 저조한 실적을 보였다. 따라서 도약기는 기업의 양적 성장을 가져왔으나 기업의 질적인 수익성에는 기대치 보다 좋지 않았다고 생각된다. 도약기의 동 연평균 증가율이 각각 8.5%, 9.9%로 5단계 성장 발전기 중에서 가장 낮은 비율을 보였다.

혁신기에 와서는 NEO21 비전과 경영합리화로 매출액 증가율에서 지적인 바와 같이 다시 성장세를 보여주고 있다. 혁신기의 경상이익과 순이익 전년 대비 평균 증가율이 각각 67.9%, 74.2%로 상당히 높은 증가 추세를 보여주고 있어 앞으로 기대하는 바가 크다고 할 수 있다.

#### IV. 보령그룹의 성장요인

기업성장을 위해서는 많은 요인이 작용하지만 그것을 기업외부로부터 나오는 요인과 기업 내에서 파생되는 요인으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 기업외부로부터 나오는 요인에는 사람들의 의식, 법률제도, 시장의 확대, 기술혁신 등이 있고 이를 외적 환경 성장요인이라 하며, 기업내에서 파생되는 요인에는 경영자요인, 조직요인, 제품(마케팅)요인, 재무요인, 경영관계요인이 있으며 이를 내적, 주체적 성장요인이라고 한다<sup>95)</sup>.

본 논문에서는 보령그룹의 주체적인 성장요인의 규명에 주목적을 두고 있다. 외적 환경 성장요인은 직접적이라기보다 간접적인 성장요인이기 때문에 거시적인 경제적 요인을 간단히

95) 清水龍盤, 『企業成長論—新しい經營學—』, 中央經濟社, 1984, pp. 35-64.

살펴볼까 한다.

### 1. 외적 환경 성장요인 : 매크로 경제적 요인

외적 환경 성장요인은 먼저 사람들의 의식인 데 자유, 평등, 경쟁, 진취, 근면, 집단 등을 중시하는 일반인의 의식이 기업성장을 가장 깊은 곳에서 지탱해 주고 있다. 또 하나는 정부의 경제정책, 기술혁신, 소비지출의 증대와 소비구조의 변화, 한국제품의 해외에서의 평가 변화 등을 생각할 수 있다.

#### 1) 생성기의 요인

1957년 보령약국 창업시기의 배경은 보령그룹의 생성과 특징에서 살펴본 바와 같이 6.25 동란과 1953년 서울 환도와 함께 전쟁복구와 재건에 경제정책의 초점이 있었으며, UN 및 미국의 경제원조에 큰 영향을 받았던 때였다. 그리고 1954~1957년까지 경제성장율이 연평균 5.5%로 비교적 높은 성장을 이룩했다.

1963년 보령제약 설립시기의 배경은 4.19와 5.16혁명을 거쳐 1962년부터 제1차 경제개발 5개년 계획(1962~66)을 시작했던 시기로 이 기간 동안에도 연평균 8.5%의 고도성장을 달성했다. 우리나라 국민과 정부는 빈곤에서 탈피하려는 굳건한 국민의지에 따라 자립경제성장을 일으키려는 노력이 시작되던 시기였다.

보령약국과 보령제약의 창업시기는 국내 제약산업이 수난기와 발전기에 접철되는 때에 설립되었다고 볼 수 있다. 또 이 무렵 대한약전이 1958년 10월 '약의 날' 제2주년 기념일에 제정·공포되었다. 1960년대에 들어와서 완제 의약품 수입업에 대한 강력정책이 실행되었다. 이에 따라 원료의약품의 국산화가 이루어졌으며 본격적으로 의약품을 생산하게 되었던 호기를 맞은 때였다.

김승호는 한약제 도·소매시장으로 으뜸이고 교통이 사통 팔달인 종로 5가라는, 매우 적합한 장소와 절호의 시기를 택하여 보령약국과 제약회사를 설립하였다. 이것은 시류와 호기를 잘 잡는 창업자의 외적 환경에 대한 적응능력이 강한 창조적 의사결정력의 발휘로 볼 수 있으며, 한편 이들은 보령그룹의 발전과 성장 요인을 이룩하는 데 발판을 만들었다는 면에서 높이 평가할만 하다.

1960년대 이후 한국의 기업성장, 경제성장을 이룩하는 데 영향을 준 외적 환경 성장요인으로는 우리나라 특유의 사고방식과 한국인의 의식 등을 들 수 있는 데, 그것은 다음과 같이 지적할 수 있다. 즉, 한국인의 근면성, 국민의 경쟁심리, 전문가 심리, 유교문화에 따른 가정, 직장 및 조직체에 대한 충실성, 높은 교육열, 변화에 대한 높은 적응력, 성취와 발전에 대한 높은 가치부여, 해방 이후 서구문화의 도입에 따른 한국의 문화수준 향상 및 평등사상의

확대 등<sup>96)</sup>의 사회적 특질 또는 일반 국민들의 의식이 기업성장을 가장 깊은 곳에서 지탱해 주고 있다. 따라서 보령그룹도 이와 같은 한국인들의 의식 또는 사회적 특질이 직·간접적으로 기업성장을 달성하는 데 공헌했을 것으로 믿는다. 이 공헌은 생성(창업)기 뿐만 아니라 앞으로 다룰 형성기, 성장기, 도약기, 혁신기에도 해당된다고 볼 수 있다.

국제환경이 한국의 고도성장을 가능케 한 요인이었다. 다시 말하면, 생성기인 1950~60년대에 있어서는 세계 자원과 에너지 등의 가격안정과 세계경제 전체의 순조로운 확대 등을 지적할 수 있다.

## 2) 형성기의 요인

보령의 형성기는 제2차 경제개발 5개년 계획기간에 해당되는 시기로 이 기간에는 연평균 9.7%의 놀라운 정도의 고도 성장률을 보였던 때였다.

한국제약업계로 볼 때 보령 형성기가 발전기와 호황기에 겹치는 시기로 1966년 8월 외자도입법이 공포되면서 제약회사들이 신제품을 생산·발매하기 위해 외국 일류급의 제약회사와 기술제휴나 합작투자가 집중적으로 이루어졌고, 한편 신공정개발 및 신약개발로 높은 성장을 이룩한 시기였다.

제Ⅲ장에서 살펴본 바와 같이 창업자 김승호는 1969년 구미제국 8개국의 의약품업계 시찰을 통하여 선진국의 눈부신 발전에 놀라운 충격과 자극을 받았다. 이러한 외적 환경에 대처하기 위해 그는 신약개발에 연구·개발을 강화시키는 한편 선진국들과의 기술 제휴선 다변화전략을 실현함으로써 보령제약을 한 계단 높게 성장을 시켰다고 할 수 있다.

한국은 외국인들이 '한국주식회사'라고 부를 정도로 정부와 기업 간의 관계가 긴밀했다. 정부는 기업활동에 여러 면에서 관여하고 지원을 해 왔다. 이러한 점도 기업성장에 기여했던 것으로 볼 수 있다. 1960년대 말과 1970년대 초 한국기업의 성장은 직접적으로 정부의 적극적인 산업정책에 의하여 촉진되었다.

## 3) 성장기의 요인

보령의 성장기는 제4·5차 경제개발 5개년 계획기간에 해당되는 시기로 이 기간에 연평균 성장률이 각각 5.5%, 9.8%로 형성기보다 낮은 편이었지만 아직도 높은 성장을 이룩한 기간이었다.

한국제약업계로 볼 때 보령 성장기는 성장·번영기로 제약업의 고도성장에 해당되는 기간이다.

완제의약품 생산을 주로 하는 제제기술에서 원료를 합성하는 기술이 1970년대 중반기에

96) 宋丙洛, 韓國經濟論(全訂版), 博英社, 1984, pp. 229-236에서 필자가 요약.

고조되었다. 정부의 적극적인 지원과 국산화된 원료의 수입금지 조치로 원료합성공업은 활기를 얻게 되었다. 원료의약품 생산실적을 보면, 1970년 기준으로 1980년에는 무려 378.7%의 증가를 보였다<sup>97)</sup>.

1977년 7월부터 의료보험이 부분적으로 실시되었다. 1977년 3월 KGMP가 제정·공시되고, 1981년까지 자율적으로 실시를 권유하는 정부의 시책이 시달되었다. 이를 계기로 하여 제약업계는 새로운 국면을 맞이하기에 이르렀다<sup>98)</sup>.

이 시기에는 제약공단 설치(경기도 행남), 원료의약품 국산화가 본격화된 시기로 볼 수 있다. 또 이 기간에는 국내산업 질서에 큰 변화를 주는 행정조치가 많았는데, 물질특허 제도인 지적 재산권을 확대(1987. 7)시켰다<sup>99)</sup>.

보령그룹은 이 성장기에 기술제휴선의 다변화로 신약 생산의 본격화됨과 함께 의약품의 다양화를 이룩하였고, 자매회사 보령장업을 비롯하여 김즈양행을 설립했다. 뿐만 아니라 해외 시장 진출, 반월 KGMP 제2공장 준공 등으로 제약업계 10대 메이커로 진입한 고도의 성장가도를 달렸던 시기였다.

우리나라 제1차~7차 경제개발 5개년 계획기간의 고도의 경제성장은 기업성장을 위해 시장 내지 수요를 제공한다. 시장확대는 기업성장을 직접적으로 촉진했다.

기술혁신은 기업성장을 가속적으로 촉진한다. 시장의 확대는 기업 성장에 직접적으로 공헌하지만, 기술혁신은 간접적이면서 가속적으로 기업성장에 공헌한다. 그것은 기술혁신이 시장을 스스로 창조하기 때문이다. 즉 기술혁신, 시장창조, 기술혁신, 시장창조의 과정을 걸친다. 제조업의 기술은 제조기술과 제품의 품질·기능기술의 두 가지로 나눌 수 있다<sup>100)</sup>.

#### 4) 도약기의 요인

보령의 도약기는 제6차 경제개발 5개년 계획기간 및 신경계계획(1993~1997)기간에 해당되는 시기로 이 기간에 연평균 성장률이 각각 9.4%, 6.9%로 높은 성장을 달성한 기간이었다.

보령의 도약기는 정부의 경제시책에 따라 제약업도 국제화·개방화로 전환되는 시기였다. 이 기간에는 1989년 외국인투자 인가지침 개정, 도매업 등 의약품 유통시장 개방, 전면 수입 자유화 등을 했던 시기였다. 또한 한미통상협상 결과로 미 시판물 특혜 인정(1990)의 행정보호 조치가 이루어졌고, 더욱이 1995년에 WTO체제가 출범함으로써, 본격적인 무한경쟁시대가 개막되었고, 국내 제약산업은 특허법개정(1996. 7. 시행)으로 특허권이 소급연장(20년)

97) 李東石·金信根, 前掲書, p. 453.

98) 상계서, pp. 453-454.

99) 유경수 외 4인 공저, p. 30.

100) 清水龍堃, 前掲書, pp. 37-38.

되어 다국적 기업의 지적재산권 확대가 불가피해 졌다<sup>101)</sup>. 1990년대 말까지 구조조정과 신약 개발의 기초를 다져 제약산업이 세계화로 나가는 시기로 볼 수 있다. 1994년 KGMP제도가 전면 도입되었고, 신약개발을 적극적으로 시도하고 국내 제약기술의 해외 수출이 시작되었다.

보령은 세계화에 대응하기 위하여 1990년대에 접어들자마자 경영다각화를 통하여 보령제약 외 5개 계열사로 하여 1991년 보령그룹으로 변신하였다.

### 5) 혁신기의 요인

보령의 혁신기는 21세기 접어들어 현재까지 경제성장률이 앞서 본 경제개발 계획기간보다 매우 낮은 성장을 보이고 있다.

최근에는 개방과 글로벌리즘의 전개, 그리고 지식 정보통신 혁명과 벤처산업의 등장이라는 새로운 경제환경이 전개되고 있다.

국내 제약업계는 의약품과 보험약가 인하, 포괄수가제, 일반의약품 비급여 전환 등 어려움에 직면하고 있다. 또 국내 제약산업은 국내 GDP, 총매출액대 연구개발비에서 차지하는 비율이 각각 1.56%, 3%에 지나지 않으며, 외국 다국적 제약회사들의 국내 시장점유율이 36%로 증가되어 있고 의약품 무역역조 현상 등의 문제점을 지니고 있다.

그러나 의약품 산업은 국민의 보건과 생명에 직결되는 의약품을 생산하는 산업 특성상 수명 연장에 따른 고령화, 소득 수준의 상승에 따른 국민 의료수혜 및 보험 확대로 꾸준히 증가할 전망이다.

신약개발은 부가가치가 매우 높기 때문에 국가적인 전략적 산업이다. 따라서 2003년 8월 한국정부는 2012년 국민소득 2만달러의 실현을 위한 차세대 성장 동력산업이 확정됐다. 차세대 성장 동력품목 10대 산업 중 바이오 신약·장기·바이오칩 등이 선정되었다. 과학기술부와 보건복지부가 주무부처로서 이들 산업을 조성·지원하는 것을 적극적으로 추진하기로 되어 있다.

한국 제약산업 역사가 106년을 넘었지만 우리 손으로 만든 신약은 SK가 개발한 국내 최초의 신약 1호 '선플라(sunpla)' 주사약(1999년 7월, 한국식품의약품안전청 허가) 등 항암제 3개를 포함한 모두 8개<sup>102)</sup>에 지나지 않는다. 이 중 미국식품의약국(FDA) 승인을 받은 신약은

101) 유경수 외 3인 공저, 전게서, pp. 30-31.

102) 연도별 주요 신약개발 추이

1999년	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
항암제 (sk케미칼)	간암치료제 (동화약품)	족부관약약 (대웅제약), 항생제 (중외제약)	항생제 (LG생명과학), 위점막보호제 (동아제약)	항암제 (종근당), 항생제 (LG생명과학)	서방형성장호르몬 (LG생명과학), 위궤양치료제(유한양행), B형간염치료제 (부광약품) 등 예상

자료 : 조선일보, 2003. 11. 5일자.



LG생명과학이 개발한 호흡기 감염치료제 ‘팩티브’ 뿐이다.

21세기 시작과 함께 이제 막 바이오테크시대가 열리고 있다. 바로 ‘제4의 물결’이 도도히 역사적 흐름을 타고 우리 앞에 다가오고 있다. 이제 바이오 기술은 정보기술을 대신해 새로운 세계경제성장 엔진으로 등장하고 있다.

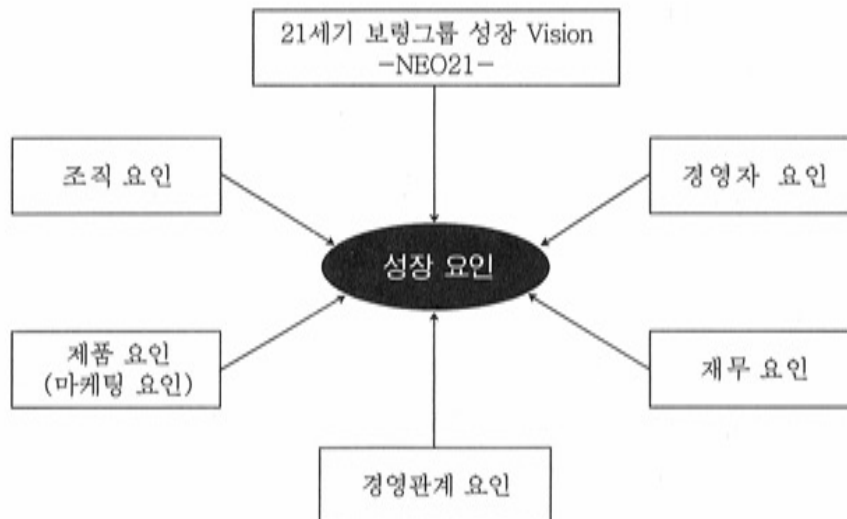
바이오산업 중 중요한 분야가 바로 신약개발 등을 뜻한다. 오늘날 신약개발력이 바로 제약 기업의 성장을 좌우한다고 볼 수 있다. 그러나 우리나라 제약기업들은 신약개발의 초기단계에 진입하고 있다.

보령도 1982년 2월 보령중앙연구소를 만들어 신약 개발에 온 정력을 기울여 그 동안 암치료제 ‘BR-8702’ 개발에 성공하여 외국에서 물질특허 획득, 항암치료제 ‘독소루비신’ 국내 최초 개발, 새로운 고혈압 치료제인 ‘BR-A-657’, 새로운 면역억제제인 ‘CTLA4’ 등이 개발 중에 있다. 보령제약은 생명공학 백신, 면역 억제제, 유전자 치료제 개발 등에 연구를 집중하고 있으며 장티프스 백신, 수두백신 등을 연구하고 있다. 그러나 아직 국내외에서 공인할 정도의 세계적인 신약을 개발하지 못한 실정하기에 아쉬움이 있다고 할 수 있다.

보령그룹은 21세기를 대비 혹은 어려운 국면을 타개하기 위하여 NEO21 선포와 DIGEX를 구축하여 초일류기업을 지향하는 데 전사적인 노력을 기울이고 있다.

## 2. 내적 주체적 성장요인 : 마이크로 경영적 요인

기업성장의 내적성장요인은 성장원동력요인과 성장유지요인으로 구분된다. 성장원동력이



〈그림 6〉 보령그룹의 성장요인

자료 : 필자가 작성.

되는 내적성장요인은 경영자의 혁신성과 제품의 혁신성이고 성장을 유지시키는 내적성장요인은 조직의 유연성, 자금의 풍부성, 종업원의 사기와 노사관계의 안정성 등의 경영관계 제요인 등이 있다<sup>103)</sup>.

보령그룹이 지금까지 성장하게 된 요인을 경영자요인, 조직요인, 제품(마케팅)요인, 재무요인 및 경영관계요인으로 분류하여 성장요인을 도출해 5단계 성장기간별로 간추려 살펴보고자 한다.

### 1) 생성기·창업기(1957~1966)의 성장요인

기업의 내적성장요인으로는 최고경영자, 제품, 조직, 재무, 경영관계의 5가지 요인을 생각할 수 있는 데 이들이 서로 결합하여 기업성장을 촉진한다. 기업경영의 기둥은 뛰니뛰니해도 그 중 제품이다. 왜냐하면 제품이 끊임없이 유통화하는 기업의 환경과 끊임없이 고정화하는 기업내 조건의 접점(接点)으로 되기 때문이다.

기업성장을 장기적 동적(動的)으로 본다면 그 성장의 밑바탕은 이윤이고, 이윤의 원천은 기업구성원의 창조성에 있다는 것을 알 수 있다. 바꿔 말하면 기업이윤의 원천은 최고경영자의 창조적 의사결정 능력의 발휘, 연구자의 신기술 개발에서의 창조성 발휘, 중간관리자의 일반 종업원에게 사기를 일으키기 위한 새로운 관리 방법으로서의 창조성 발휘, 일반 종업원들도 이들에 따라 상승하는 창조성 발휘 등이다. 이들의 창조성 발휘의 결과는 현대기업에 있어서는 구체적으로 제품으로 나타나고 기업이윤으로 연결되어 간다. 그리고 기업 성장과정은 이 제품전략을 최고경영자가 의사결정하고, 이것을 조직, 재무, 경영관계가 지탱·유지해 주고 있다<sup>104)</sup>. 이것이 성공하면 경영기반이 강화되고 기업도 성장·발전한다고 볼 수 있다.

따라서 본 논문에서도 이와 같은 이론을 배경으로 하여 보령그룹의 성장요인을 성장·발전 단계별로 고찰하기로 한다.

먼저 보령그룹의 생성(창업)기에 대한 주요 성장요인을 <표 6>과 같이 요약하여 설명할 수 있다. 이 성장요인에 대해서는 본 논문 III장 보령그룹의 성장과 발전과정에서 구체적으로 기술되어 있으므로 여기서는 중요한 사항만을 간추려 열거하기로 한다.

#### (1) 경영자요인

기업성장에 공헌하는 최고경영자 요인의 중심은 의사결정 능력과 리더십 능력이다. 보령그룹의 창업자 김승호는 인본주의에 입각한 공존공영 정신과 신의와 성실로 보령약국과 보령제약을 창업하였다. 그는 창립당시 여러 가지 어려운 환경여건에도 불구하고 도전과 개척정신

103) 清水龍整, 『企業成長論-新しい經營學-』, 中央經濟社, 1984, pp. 47-50.

104) 清水龍整, 企業行動と成長要因の分析, 有斐閣 1979, pp. 27-28.

으로, 또 탁월한 리더십으로 이들 두 회사를 설립하여 보령그룹을 출범시켰다는 데 큰 의의가 있다고 할 수 있다. 더욱이 그는 보령약국의 입지선정과 보령제약 설립시기에 적합한 창조적

<표 6> 보령그룹의 생성(창업)기(1957~1966) 성장요인

성 장 요 인	특 성
1) 경영자요인 (1) 인본주의에 입각한 공존공영 정신 (2) 신의와 성실주의 (3) 도전과 개척정신 (4) 보령약국 입지선정의 적합성 (5) 보령제약 설립의 적시성	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 인간존중 및 인간관계의 사회적 가치 중시, 사회에 대한 제약업의 봉사과 의무 강조(무철한 직업관)</li> <li>○ 보령정신의 핵심, 이해관계자간의 신뢰구축</li> <li>○ 보령약국 창업, 보령제약 설립</li> <li>○ 창업자의 창조적 의사결정능력 발휘</li> <li>○ 탁월한 외부 환경의 적응력 시현</li> </ul>
2) 조직요인 (1) 소규모 조직(1인 경영체제) (2) 비공식적 조직 운영 (3) 창업자의 강력한 리더십 (4) 보령약국, 보령제약 설립	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기업주 중심으로 경영조직</li> <li>○ 자전거 부대 등과 같은 외부조직을 활용</li> <li>○ 탁월한 경영능력 발휘</li> <li>○ 보령그룹의 출범</li> </ul>
3) 제품(마케팅)요인 보령약국의 마케팅전략 성공 (1) 초기 판매촉진 전략 ① 저가판매 ② 다양한 판매 제품 구비 ③ 친절한 서비스 제공 (2) 제약회사와의 현금거래 결제 (3) 매장의약품전달대 설치 (4) 전표제의 도입 실시 보령제약의 마케팅전략 성공 (5) 제품 전략 ① 성장(히트) 약품 선정의 적합성 ② 포장의 고급화 ③ 제품 다양화 (6) 판매촉진 전략 ① 광고 확대 ② 세일즈 방법의 혁신 ③ 샘플링	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 가격경쟁력 제고</li> <li>○ 없는 약품이 없는 약국</li> <li>○ 철저한 고객만족의 경영</li> <li>○ 경쟁우위 확보전략</li> <li>○ 운영방식의 개선: 물품관리 과학화 및 전시의 효율화</li> <li>○ 물품, 영업관리 및 재고관리의 과학화</li> <li>○ 창업자의 창조적 의사결정, 생약제제 런칭 전략 성공</li> <li>○ 용각산 제품에 대한 고객의 신뢰성 회복</li> <li>○ 해외기술 도입의 효과</li> <li>○ 라디오, 신문, 텔레비전의 광고</li> <li>○ 영업판매 방법의 변화</li> <li>○ 판매부진과 인지도 부족을 높이기 위해 직접 소비자에게 접근하는 제품 홍보방법</li> </ul>
4) 재무요인: 원시적 자본축적(금전 및 현물 출자) 조달	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 창업자 출자, 상업자본(보령약국)에서 산업자본(보령제약)으로 전환</li> </ul>
5) 경영관계요인 ○ 자전거 부대 중간상인 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 비공식적 조직</li> </ul>

자료: 保寧三十年, 保寧四十五年, 보령그룹 기획조정실에서 제공한 각종 자료에 의거 필자 작성.

의사결정 능력을 발휘하여 오늘날 보령그룹을 만들어낸 최고경영자이다.

### (2) 조직요인

경영조직은 창립초기에 해당되기 때문에 소규모 내지 중소기업형으로 되어 있었고 창업주 위주의 경영체제로 운영되었으며, 부족한 부문은 비공식적 조직 또는 사조직을 통하여 유효 적절히 활용·발휘하였다. 창업자는 카리스마적 성격을 띤 강력한 리더십으로 기업성장을 이룩하는 데 결정적인 역할을 하였다.

경영조직은 제품전략을 통하여 간접적으로 기업성장에 공헌한다. 조직자체의 효율화를 기하기 위해서는 생산성, 적응성 및 유연성의 3가지의 척도가 가장 중요하다.

### (3) 제품(마케팅)요인

앞에서 지적한 바와 같이 제품전략은 현대기업에 있어서 가장 중요한 전략이다. 이 전략의 적부(適否)가 기업의 명운(命運)을 결정한다. 이 제품전략이 최고경영자의 전략적 의사결정의 중심과제이고, 또 이 제품전략에 적합한 조직, 재무, 경영관계의 구축이 보다 안정된 기업 성장을 보장한다. 특히 중견기업에 있어서는 이 제품전략이 중요하다. 제품전략을 분류하면 보통 기술과 시장의 두 가지 측면으로부터 고찰할 필요가 있다.

따라서 본 논문에서도 이와 같은 이론적 바탕을 근거로 하여 제품(마케팅)요인을 도출하기로 한다.

생성(창업)기의 제품요인으로서 보령약국과 보령제약의 성장요인으로 나누어 보면 <표 6>과 같다.

보령약국의 제품(마케팅)의 성장요인은 ①저가판매, ②다양한 판매제품 구비, ③친절한 서비스 제공, ④제약회사와의 현금거래 결제, ⑤매장의약품진열대 설치, ⑥전표제의 도입 실시 등을 지적할 수 있다.

보령제약의 제품(마케팅)의 성장요인은 먼저 창업자가 생약제제 성장(히트)제품을 선정하는 데 창조적으로 의사결정하였다는 점과 제품의 다양화, 광고확대, 세일즈 방법의 혁신 및 샘플링 등을 통한 판매촉진 전략의 성공을 열거할 수 있다.

### (4) 재무요인

재무요인으로 생각할 수 있는 것은 재무제표 중에서 화폐액으로 표시된 자산, 부채, 매출액, 이익 등의 항목 및 이들의 항목으로부터 합성된 여러 지표(指標)이다. 이들의 재무요인은 기업구성원의 의사결정에 어떠한 영향을 주며, 또한 기업성장을 유지·발전시키는 데 공헌한다고 볼 수 있다.

보령그룹의 성장(창업)기에 있어서 재무요인으로서 창립초기이기 때문에 자본조달을 살고 있던 집을 매매함으로써 또는 집을 가내수공업공장으로 사용한다든지 금전 및 현물 출

자인 원시적 자본축적을 통하여 자본금을 마련하였다. 또 보령제약은 상업자본(보령약국)에서 산업자본으로 전환하는 식으로 자본조달을 했다고 할 수 있다.

#### (5) 경영관계요인

경영관계란 기업의 환경과 그 기업과의 신뢰관계를 말한다. 기업관계요인에는 기업이 보통 경영을 하는 데 무의식적으로 만들어지는 것과 기업이 그 사회적 책임을 의식적으로 수행하는 데 만들어지는 것의 두 가지가 있다. 전자에는 사람, 정보, 돈, 물건의 유입·유출 파이프인 특정의 금융기관, 제품판매처, 원자재 구입선, 교육기관, 연구기관, 관련회사 등과 관계가 있다. 후자에는 사회적 책임을 의식적으로 수행하는 데에 관계되는 노조, 지역사회, 소비자집단, 사회경제전체 등과 관계가 있다<sup>105)</sup>.

보령약국과 보령제약의 창립기에 회사를 만드는데 있어서 여러 외부기관과의 관계가 많았을 것으로 보인다. 그 중에서 특기할 사항은 보령약국이 약품을 구비하고 판매하는 데 증개상인인 자전거부대를 활용하여 큰 혜택을 본 예 등을 지적할 수 있다.

### 2) 형성기(1967~1974)의 성장요인

#### (1) 경영자요인

보령그룹의 형성기에 있어서 성장요인을 보면 <표 7>과 같이 요약·정리할 수 있다.

보령정신이자 사훈은 인내, 노력, 성실로 되어 있는데 성실은 인간의 삶 그 자체가 신뢰를 획득하기 위해 노력해 가는 과정이며, 그 과정에서 가장 중요한 원동력이 되는 것을 뜻한다고 하였다.

경영자요인은 다른 경영요인에 비하여 매우 중요하다. 왜냐하면 사장이 장래구상을 구축하다든가, 전략적 의사결정, 집행관리가 좋고 나쁘냐는 직접 기업업적에 영향을 미치기 때문이다.

1969년 김승호는 구미 8개 선진국의 해외출장으로 인한 자극이 보령제약의 신기술, 신제품, R&D 등에 관한 의욕을 고취시켰다. 이에 따라 새로운 경영전략을 구축하고 이를 실천한 것이 기업성장에 주요한 요인이 되었다고 볼 수 있다.

#### (2) 조직요인

경영조직은 직계식 조직을 구성하여 조직체계를 구축한 것으로 볼 수 있다. 기업은 물적 자원(productive resources)과 인적 자원(human resources)으로 구성되는 자원의 집합체로 보고 있다. 이들 중에서 보령은 자질을 갖춘 인재 확보와 육성이 가장 중요하다는 인재제일주의를 경영이념으로 삼았다. 이 점도 펜로스(Penrose)의 주장과 일치하는 것으로 기업성장을 달성하는 데 중요한 역할을 한 것으로 파악된다.

105) 清水龍登, 企業成長論, 中央經濟社, 1984, p. 196.

창업자 김승호는 젊었을 때는 성격이 엄격하고 품소 매사를 숭선수범하는 전제형 리더십을 갖고 있었다. 이것이 기업조직의 생산성을 높인 것으로 볼 수 있다.

### (3) 제품(마케팅)요인

제약업은 국내수요가 적고 격심한 경쟁 속에서 살아남기 위하여 제품의 품질·기능을 끊임 없이 향상시키지 않으면 안된다. 또 신제품을 개발하여야만 기업의 생존과 성장을 가져 올 수 있다.

따라서 보령은 생산시설의 현대화(성수동 공장 신축), 기술제휴선의 다변화로 제품을 다양화했고 용각산 등의 성장상품을 개발했을 뿐만 아니라 품질관리를 철저히 하는 제품전략을

〈표 7〉 보령그룹의 형성기(1967~1974) 성장요인

성 장 요 인	특 성
1) 경영자요인 (1) 인본주의에 입각한 공존공영 정신 (2) 신의와 성실주의 (3) 보령 정신: 인내, 노력, 성실 (4) 창업자 해외시찰로 경영전략 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>○생성기와 동일</li> <li>○생성기와 동일</li> <li>○보령의 사훈</li> <li>○구미 8개 선진국 출장으로 인한 신기술, 신약품, R&amp;D의 개발투자 의욕 고취</li> </ul>
2) 조직요인 (1) 직계식 조직 (2) 인재제일 주의 (3) 전제형 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>○조직체제 구축</li> <li>○자질 갖춘 인재 확보 및 육성</li> <li>○창업자는 엄격하고 숭선수범형</li> </ul>
3) 제품(마케팅)요인 (1) 제품전략 ① 생약제 생산 판매 구축 ② 제품력: 제품우수성 ③ 제품 다양화 ④ 철저한 품질관리 ⑤ 생산시설의 현대화 ⑥ 기술 도입 및 제휴선의 다변화  (2) 유통경로: 유통망 확대로 판매증대 (3) 판매촉진전략 ① 광고 확대 강화  ② 3원제 DM(Direct Mail) 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>○용각산, 구심, 기용환 등 약품</li> <li>○제품의 효능 및 신뢰성 제고</li> <li>○해외기술 도입의 효과</li> <li>○품질관리상 및 상표관리상 수상 입증</li> <li>○성수동 공장 신축</li> <li>○신제품, 신약 개발을 위한 선진제약업체들과의 기술제휴</li> <li>○본사와 지방출장소간의 유기적 네트워크 구축</li> <li>○라디오, 신문, 텔레비전의 광고 효과 증대, 적절한 광고의 카피</li> <li>○고객을 관리하기 위한 광고 전략</li> </ul>
4) 재무요인: 재무구조의 개선	○재무구조 건전성 추구
5) 경영관계요인: 일본·구미 선진국회사들과의 기술협력	○대의 협상력 발휘

자료: 保寧三十年, 保寧四十五年, 보령그룹 기획조정실에서 제공한 각종 자료에 의거 필자 작성.



성공적으로 실현시켰다. 더욱이 본사와 지방출장소 간의 유기적 네트워크 구축과 광고확대 강화 등이 보령제약을 고도로 성장시킨 요인일 것으로 판단된다.

(4) 재무요인 및 경영관계 요인

기업은 큰 경제변동에 대처하기 위하여 자유롭게 사용할 수 있는 자금의 풍부함을 가져야 한다. 한편 금융비용은 기업의 고정비를 증대시키기 때문에 이들을 감소시켜야 환경적응 능력을 높일 수 있다.

따라서 보령제약은 재무구조를 개선시켜 재정상태를 건전화하는 데 노력을 하였다.

신제품 개발과 제품의 다양화를 기하기 위해서 보령제약은 일본과 구미 선진국들과의 기술 협력을 통한 경영관계를 강화시켜 제품력을 향상시켰다는 데 의의가 있었다고 생각한다.

3) 성장기 (1975~1988)의 성장요인

보령그룹의 성장기에 대한 주요 성장요인을 보면 다음 <표 8>과 같이 요약하여 설명할 수 있다.

<표 8> 보령그룹의 성장기(1975~1988)의 성장요인

성 장 요 인	특 성
1) 경영자요인 (1) 인본주의에 입각한 공존공영정신 (2) 신의와 성실주의 (3) 보령 사훈: 인내, 노력, 성실 (4) 경영이념: 창의와 조화 (5) 인화(人和) 기업관 정립	○ 생성기와 동일 ○ 생성기와 동일 ○ 형성기와 동일 ○ 사시(社是) 제정 ○ 복지후생, 보령공제회 활성화, 기숙사 건립, 사내 스포츠 강화, 생일조찬회 실시로 인화 조성
2) 조직요인 (1) 기능별 조직 (2) 사원 연수교육 강화 (3) 사품혁신 운동 (4) 전사적 업무 전산화 (5) 복지후생 향상 (6) 자매회사 보령장업, 킷즈양행 설립 (7) 안양 공장 대수해 조기 극복	○ 중앙집권적 조직구조, 기능에 따른 전문화 ○ 정기적 연수교육, 분기별 침체교육, 해외연수교육·신입사원 연수교육 실시 ○ 보령한마음운동, 관리자 실천운동 전진대회, 마케팅교육, 영업전략회의 등 ○ 경영시스템의 과학화, 생산성 향상 ○ 토요일 2주휴무제, 능률급포상, 제안포상, 승진자 격시험실시, 노동조합 결성 ○ 의약부 외품의 신규사업 진출 및 계열사 다각화 ○ 전사원 응집력 결집, 애사정신 고취
3) 제품(마케팅)요인 (1) 제품전략 ① 위장약 겔포스 히트제품 발굴 생산 판매	○ 프랑스 비오테락스사와 기술 제휴 결실

성 장 요 인	특 성
② 제품 다양화 ③ 신약 생산의 본격화 ④ KGMP공장설립, 적격업소 지정 ⑤ 합성기술 성공  (2) 유통경로 : 지방영업소 활약 (3) 판매촉진전략 ① 막대한 광고비 투입 ② 광고전략의 우수성 (4) 토탈마케팅 관리체제 확립 (5) 해외시장 진출 및 개척	○ 신제품 개발과 발매 러시 ○ 보령중앙연구소 신설 육성, 제품 다양화 ○ 제약기업의 공신력과 기여도 확보 ○ 보령제약 치료의약품 제조업체로서 위상정립, 멕시코에 기술 수출 ○ 매출신장에 활력소 역할  ○ 적극적 광고 전략 실천 ○ 한국광고대상 : 마케팅상 수상 ○ 마케팅 부서 개편, C.P.X훈련 실시 ○ 인삼제품 수출, 기술수출, 겔포스 등의 약품 수출
4) 재무요인 : 기업 공개	우리사주조합 결성 투자
5) 경영관계요인 (1) 보령의료봉사상 제정 시상  (2) 종업원 복지향상	○ 사회적 책임 이행, 건강의 유지 보호에 긍지와 단합심 제고 ○ (5)특성과 동일

자료 : 保寧三十五年, 保寧四十五年, 보령그룹 기획조정실에서 제공한 각종 자료에 의거 필자 작성.

#### 4) 도약기(1989~1998)의 성장요인

보령그룹 도약기에 있어서 성장요인을 보면 <표 9>와 같이 요약하여 정리할 수 있다.

<표 9> 보령그룹의 도약기(1989~1998)의 성장요인

성 장 요 인	특 성
1) 경영자요인 (1) 인본주위에 입각한 공존공영정신 (2) 신의와 성실주의 (3) 보령 사훈 : 인내, 노력, 성실 (4) 경영이념 : 창의와 조화 (5) 정도경영 (6) 제2의 창업 표명	○ 생성기와 동일 ○ 생성기와 동일 ○ 형성기와 동일 ○ 성장기와 동일 ○ 올바른 경영, 사회규범에 벗어나지 않는 경영 ○ 재창출 보령, 21세기 준비 선진국형 기업화와 질적 경영의 경영방침
2) 조직요인 (1) 보령 그룹화 조직 운영  (2) 분권적 독립사업부제 조직 (3) 창업자 참여민주적 리더십  (4) 각종 의식개혁운동 및 실천 사항 전개	○ 보령제약, 보령장업, 김즈양행, 보령신약, 보령산업, BR네트콤 ○ 독립채산적인 관리단위로 분권화된 관리형태 ○ 구성원이 참여하는 협의기구에서 리더와 조직원이 합의를 운영방침 결정 ○ 연수교육, 영업본부 전진대회, 약진보령, 총력전진대회, 생산본부 한마음체육대회, 전산분임조경진대회 등

성 장 요 인	특 성
(5) 경영 다각화 (6) 신 노사문화 기틀 조성 (7) 사원교육 프로그램 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 실천사항 : 10-Plus 운동, 8대약 추방, 아부도바 운동 실시</li> <li>○ 보령화학, 보령산업, 보령신약 및 비알(BR)네트웍 등 4개사 신설</li> <li>○ 노사한마음 결의 등 무분쟁 및 임금 무협상 타결</li> <li>○ 보령연수원 개관, 다양한 사원교육 실시</li> </ul>
3) 제품(마케팅)요인 (1) 신물질 개발 (2) 신약 및 기술개발 집중투자 (3) 판매전략 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ BR-8702 등 각국의 물질특허 받음</li> <li>○ 신제품 개발, 6개 약효군의 전문화</li> <li>○ 영업부서의 기구 개편 등</li> </ul>
4) 재무요인 : 자본조달 용이성	○ 증권시장을 통해 자본공모 가능
5) 경영관계요인 (1) 계열화 강화 (2) 보령의 참여적 노사관계로 발전	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 유대 결속</li> <li>○ 민주적 노사관계</li> </ul>

자료 : 保寧三十年, 保寧四十五年, 보령그룹 기획조정실에서 제공한 각종 자료에 의거 필자 작성.

### 5) 혁신기(1999~현재)의 성장요인

보령그룹의 혁신기에 대한 주요 성장요인을 보면 <표 10>과 같이 요약하여 설명할 수 있다.

<표 10> 보령그룹의 혁신기(1999~현재) 성장요인

성 장 요 인	특 성
1) 경영자요인 (1) 인본주의에 입각한 공존공영주의 (2) 신의와 성실주의 (3) 보령사훈 : 인내, 노력, 성실 (4) 경영이념 : 창의와 조화 (5) 정도경영 (6) 보령비전 NEO21 선포  (7) 보령정보시스템(DIGEX) 개발  (8) 보령 기업상 ① 인류건강에 공헌하는 기업 ② Total Healthcare 그룹의 초우량 기업 지향 ③ 최대가 아닌 최고의 기업추구	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 생성기와 동일</li> <li>○ 생성기와 동일</li> <li>○ 형성기와 동일</li> <li>○ 성장기와 동일</li> <li>○ 도약기와 동일</li> <li>○ 새롭게, 빠르게, 으뜸으로(Newly, Early, Only) 기업혁신전략</li> <li>○ 지식경영정보시스템으로 경영전반 업무처리 효율을 디지털 경영전략화</li> <li>○ 보령의 경영이념, 국민건강을 지켜야 하는 남다른 사명감</li> <li>○ 의약품 뿐만 아니라 의료기기, 건강식품 등을 다루는 종합생명과학 산업체로 육성</li> <li>○ 21세기 초일류기업의 목표, 강하고 알찬 회사</li> </ul>

성 장 요 인	특 성
2) 조직요인 (1) 제품별(회사별) 사업부제 조직 (2) 창업자 참여민주적 또는 온정적 리더쉽 (3) 3·0운동 및 PQC 2·1 운동 전개 (4) 3무(無) 추방운동 (5) YCC 캠페인(You Customer Campaign) (6) 사원정보화 교육 실시 (7) 대폭적인 승진인사 및 임금제도 개편 (8) 신 노사문화 정립	<ul style="list-style-type: none"> <li>○분권적 회사별 조직 구조</li> <li>○리더와 조직원이 합의 결정형, 종업원을 가족처럼 경영자가 온정으로 대하는 형</li> <li>○불량, 품질, 클레임 제거, 생산성 2배 향상, 품질2배 향상, 제조원가 10% 절감 운동</li> <li>○무관심, 무기력, 무책임 근절 기업</li> <li>○사원의식 개혁: '제가 먼저 하겠습니다', '당신이 저의 고객입니다.' 구호</li> <li>○기업경쟁력의 확보 방안</li> <li>○동기부여(motivation) 및 일하는 풍토조성</li> <li>○① 신뢰를 바탕으로 하는 노사안정, ② Win-Win 하는 노사, ③ 근무하고 싶은 회사</li> </ul>
3) 제품(마케팅)요인 (1) 신약개발 활성화 (2) 고객만족을 통한 이익 극대화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○연구개발 방향: 신물질 개발, 신제품 개발, 신공정 개발</li> <li>○고객중심 마인드→고객감동경영 지향</li> </ul>
4) 재무구조: 건전한 재무구조	○양호한 기업
5) 경영관계요인 (1) 보령 암학술상 제정 시상	○국내 중앙학분야에서 뛰어난 업적을 이룩한 사람에게 격려하기 위함.

자료: 保寧三十年, 保寧四十五年, 보령그룹 기획조정실에서 제공한 각종 자료에 의거 필자 작성.

## V. 결 론

보령그룹의 창업자 김승호는 1957년 10월 종로5가에 보령약국을 설립해 제약업에 첫발을 내딛게 되었고, 1963년 10월 '인류건강을 위한 기업'이라는 기업이념의 보령제약을 설립하여 모기업으로서 중추적인 역할과 그룹형성·성장에 크게 공헌을 해왔다.

2003년 10월 현재 보령그룹은 보령약국으로 창업의 뿌리를 내린지 46년, 보령제약을 통해 제약업에 진출한지 40년을 맞이했다.

오늘날 보령그룹은 모기업인 보령제약을 비롯하여 모자 생활용품 전문회사인 보령메디앙스, 예방의약품분야를 담당하는 보령바이오파마, 유통사업분야의 (주)보령, 정보통신분야의 비알(BR)네트콤, 광고와 홍보분야의 킷즈컴 등 6개의 계열사로 토털 헬스케어그룹을 지향하는 10대 중견제약그룹으로 성장·발전하였다.

더욱이 보령그룹의 21세기 비전과 추진계획인 NEO21 비전에서는 2005년 총 5,000억 매출과 15%의 경상이익률, 10%의 순이익률을 기록할 것으로 예측하고 있다.

본 논문에서는 이와 같이 그룹으로 발전한 원동력이 과연 무엇이었는가에 대해 살펴보기 위해 보령그룹의 형성·발전과정을 (1) 생성(창업)기, (2) 형성기, (3) 성장기, (4) 도약기, (5) 혁신기의 5단계로 나누어 경영의 기능적 구조적 경영사적인 관점에서 분석·연구하고, 그 성장요인을 도출하는 데 연구의 목적을 두어 살펴보았다.

기업의 성장요인은 보통 외적 환경성장요인(매크로 경제적 요인)과 내적 주체적 성장요인(마이크로 경영적 요인)의 두 가지로 나누어 생각할 수 있다. 본 논문에서는 보령그룹의 모기업인 보령제약을 중심으로 하여 외적환경 성장요인 보다 더 중요한 내적 주체적 성장요인인 (1)경영자요인, (2)조직요인, (3)제품(마케팅)요인, (4)재무요인, (5)경영관계요인 등을 중점으로 고찰하여 성장발전 5단계별로 이들의 성장요인을 찾아 밝혀냈다(IV장 2절 내적, 주체적 성장요인 참조).

김승호 회장은 보령제약그룹을 창업·발전시켜 국민건강 발전에 이바지해 왔을 뿐 아니라 탁월한 경영능력을 발휘하여 보령그룹의 성장·발전에 결정적이고 지대한 공헌을 하였을 뿐만 아니라 우리나라 제약산업 발전에도 선도적 역할을 하였다. 더욱이 그는 제약협회 회장 재임시 세계대중약협회 회장으로 서울에서 제10차 세계대중약협회 총회를 개최하여 한국 제약산업의 위상을 세계 각국에 높이는 데 기여했고, 또 한국중군협회 회장, 한국생명공학연구조합 이사장 등으로 생명공학분야에도 큰 공헌을 하고 있어 한국 제약업계에 큰 족적을 남긴 경영인으로 평가된다.

21세기 디지털시대인 최근에는 개방과 글로벌리즘의 전개, 그리고 지식 정보통신 혁명과 벤처산업의 등장이라는 새로운 경제환경이 전개되고 있다.

국내 제약업계는 경기침체, 의약분업과 보험약가 인하, 포괄수가제, 일반의약품 비급여 전환, 전문의약품 가격의 지속적 인하 등 어려움에 직면하고 있다. 또 국내 제약산업은 국내 GDP, 총매출액 대 연구개발비에서 차지하는 비율이 각각 1.56%, 3%에 지나지 않으며, 외국 다국적 제약회사들의 국내 시장점유율이 36%로 점차 증가하여 제품경쟁력에 위협을 받고 있고, 의약품 무역역조 현상 등의 문제점을 지니고 있다.

그러나 또 한편에서는 21세기 시작과 함께 이제 막 바이오테크 시대가 열리고 있다. 바로 '제4의 물결'이 도도히 역사적 흐름을 타고 우리 앞에 다가오고 있다. 이제 바이오 기술은 정보 기술을 대신해 새로운 세계경제 성장 엔진으로 등장하고 있다. 바이오산업 중 중요한 분야가 바로 신약개발 등을 뜻한다. 오늘날 신약 개발력이 바로 제약기업의 성장을 좌우한다고 볼 수 있다.

따라서 8월 한국정부는 2012년 국민소득 2만달러의 실현을 위한 차세대 성장 동력산업을 확정·발표한 바 있다. 또한 차세대 성장 동력품목 10대 산업 중 바이오 신약·장기·바이오 칩 등이 선정되었다. 신약 개발은 부가가치가 매우 높은 국가적인 전략적 산업이기 때문이다.

그러나 우리나라 제약기업들은 신약 개발의 초기단계에 진입하고 있다.

보령도 1982년 2월 보령중앙연구소를 만들어 신약개발에 온 정력을 기울여 그동안 암 치료제 'BR-8702' 개발에 성공하여 외국에서 물질특허 획득, 항암치료제 '독소루비신' 국내 최초 개발, 새로운 고혈압 치료제 'BR-A-657', 새로운 면역 억제제인 'CTLA4' 등이 개발 중에 있다. 보령제약은 생명공학 백신, 면역 억제제, 유전자 치료제 개발 등에 연구를 집중하고 있으며, 장티프스 백신, 수두백신 등을 연구하고 있다. 그러나 아직 국내외에서 공인할 정도의 세계적인 신약을 개발하지 못한 실정이지 아쉬움이 있다고 할 수 있다.

따라서 보령그룹은 기업성장의 바로미터인 혁신적 신약 개발에 보다 더 적극적으로 투자하고 유능한 기술인력을 유치·보강하여야 한다. 보령그룹만의 신약개발이 어렵다면 신약개발을 위한 산학협동의 공동연구 개발체제를 강화·확립함도 중요하다고 할 수 있다. 또 한편으로는 국제적인 공동연구와 협력관계도 매우 중요하다.

오늘날 국내 제약기업들은 종전의 제약원료를 수입하여 제형화한 후 판매하는 마케팅 위주의 경영을 하다가 원료 합성기술의 모방, 새로운 공정기술의 개발로 기업 성장을 꾀하던 시대는 지나갔음을 명심해야 한다.

그러므로 보령은 마케팅지향에도 힘을 기울여야 하겠지만 그보다 기술지향적 신기술 개발로 신제품 = 성장상품을 찾아서 기술혁신을 더 강화하여야 할 것이다.

21세기에 들어와서 빠른 속도로 글로벌 시대가 진전되고 있는 환경하에서, 보령도 신제품 개발로 국내시장 지향보다 국제시장 지향인 수출산업의 방향으로 전환하여 고도의 성장을 유지 발전하여야 할 것이다.

2000년 7월 의약분업의 실시로 일반의약품(OTC)보다는 처방용 전문의약품(ETC)의 성장이 커질 것으로 보이기 때문에 제약사의 성장은 의사의 처방이 많이 나오는 전문의약품을 많이 보유하느냐 여부가 기업성장에 지대한 영향을 미칠 것이다. 따라서 보령도 치료제의약품 생산에 치중하여 왔지만 보다 더 이에 대한 전략을 강화해야 할 것으로 본다.

이와 같이 기술혁신에 의한 신제품개발과 시장개척이 달성된다면 보령의 NEO21의 목표가 이루어지고, 또한 신약개발과 6대 약효군의 전문화와 의료기기·건강식품 등 '종합생명과학산업체'로서의 지속적인 성장 발전을 할 것으로 확신한다.

## 참 고 문 헌

- 郭秀一, 「經營政策論」, 法文社, 1982.
- 구정희 외 3인 편저, 동양학개론, 여강출판사, 1992.
- 김승호, 기회는 기다리지 않는다, 일신당, 2000.
- , 약과 더불어 살아온 인생, 일신당, 1989.
- 金元銖, 「經營史學」, 經文社, 1991.
- 동화약품공업주식회사, 동화약품백년사(1897~1997), (주)두산, 1998.
- 매일경제, 김승호 보령그룹회장-44년을 회고한 풀스토리, 2001년 5~6월 연재.
- 보령제약주식회사 保寧三十年, 일신당, 1994.
- 보령그룹, 기획조정실, 보령의 경영전략, 2003.
- , 保寧四十五年. 일신당, 2003.
- , 기획조정실, 연표 및 그룹성장사 유인물 자료.
- , 기획조정실, 1999년 이후 보령史, 2003.
- , 월간 보령(1991~2002).
- 보령제약주식회사, 정기주주 총회(2002년도)자료, 2003.
- 신유근, 「한국기업의 특성과 과제」, 서울대학교 출판부, 1984.
- 宋丙洛, 韓國經濟論(全訂版), 博英社, 1984.
- , 「우리나라가 세계에서 가장 잘사는 나라가 되는 방법」, 디자인하우스, 1999.
- 연세대학교 의과대학, 의학백년, 연세대학교 출판부, 1986.
- 유경수 외 3인 공저, 제약과 경영의 이해, 전남대학교 출판부, 2002.
- 柳鵬植, 韓國企業의 成長段階와 經營시스템 分析研究, 朝鮮大學校 大學院 博士學位論文, 1982.
- 柳韓洋行, 柳韓五十年, 光明印刷公社, 1976.
- 李東石·金信根, 藥의 歷史, 서울대학교 출판부, 1998.
- 이만기, 신한국경제론, 일신사, 1981.
- 이승욱, 한국종합무역상사의 다각화전략에 관한 실증적 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1988.
- , 「SK그룹의 韓國經營史學에서의 位置」, 「SK그룹 최종현 연구」, 修書院, 2001.
- 이종원, 한국 경제론, 을곡출판사, 2002.
- 이한구, 한국제벌형성사, 比峰出版社, 1999.
- 조선일보, 2003. 11. 5일자.
- 중앙일보, J&P, ECONOMIST, No. 651, 2002.
- 韓國能率協會, 가치경영, 2002 KMA전략보고서 제3호.



- 韓國能率協會, 한국의 경영자, 2003.
- 한국산업은행 조사부, 한국의 산업(증권), 광명인쇄공사, 1971.
- 한국생산성본부, 비즈니스저널(Vol. 13), 2002, 8.
- 황명수, 「한국 기업가사 연구」, 유니텍스, 1998.
- 金時鍾, “韓國型の經濟成長モデルと 韓國財閥企業の發展モデル”, 東亞經濟研究, 出口大學經濟學會, 1996. 1.
- 森川英正, 財閥の經營史的研究, 東洋經濟報社, 1980.
- 安岡重明他著, 財閥の比較史的研究, ミネルヴァ書房, 1985.
- 長谷川武, 現代企業, 中央經濟社, 1978.
- 田衫競編, 轉換期の企業成長, 日本住營出版會, 1973.
- 田川英正, 財閥の經營史的研究, 1980.
- 増谷裕久, “成長性會計論書說”, 商學論究, 關西學院大學, 1979.
- 清水龍瑩, 「企業成長論—新しい經營學—」, 中央經濟社, 1984.
- , 企業行動と成長要因の分析, 有斐閣, 1979.
- , “企業成長理論における成長要因”, 三田學研究, 慶應義熟大學商學會(第16卷 第3号), 1973.
- Berger, K.H., Unternehmensgröße und Leitungsaufbau, 1968.
- Chandler, A.D., Strategy and Structure, MIT Press, 1969.
- Levitt, Theodore., “Exploit the Product Life Cycle”, Harvard Business Review, November-December, 1965.
- , Marketing Business Growth, McGraw·Hill Book Company, 1974.
- Penrose, Edith T., Theory of the Growth of the Firm(Second Edition), Basil Blackwell, 1980.
- Phillips Almarin., Market, Structure, Organization and Performance, Harvard University Press, 1962.
- Powlison, K., Obstacles to Business Growth, Long-rang Planning for Management, ed. by P.W. Enwing, 1958.
- Shepherd, W., 「The Economics of Industrial Organization」, Prentice-Hall, 1979.

# 保寧그룹의 企業活動과 經營戰略

## The Corporate Activities and Managerial Strategy of Boryung Group

李 建 憲\*

### 目 次

I. 서 론	V. 보령그룹의 재무분석
II. 한국제약산업의 시대별 발전	VI. 여성 CEO 김은선 부회장의 경영전략과 미래비전
III. 보령그룹의 기업활동과 경영전략	Ⅶ. 결 언
IV. 보령그룹 관계회사별 경영전략	

## I. 서 론

1960년대 이전까지만 해도 경영전략은 단순히 경영기능을 통합하기 위한 것으로 파악되었다. 그러나 경제환경이 불확실해 짐에 따라 미래에 관한 단순예측과 계획에 의한 경영기법만 한계에 도달하였으며, 환경의 불확실성에 효과적으로 대처하기 위한 새로운 경영방식이 절실하게 요구되었다.

따라서 경영전략이란 기업이 환경변화에 성공적으로 대응하기 위한 방안들을 제시하는 데 그 궁극적인 목적이 있다. 그리고 경영전략은 현실적으로 치열한 시장경쟁 상황 속에서 생존을 가능하게 하는 경쟁우위를 확보하는 기술과 방법을 의미한다.

그런데 현대사회와 같이 기업을 둘러싸고 있는 환경이 급변하고 있는 상황하에서는 국내의 경제환경 변화에 잘 대응할 수 있는 기업만이 살아남을 수 있기 때문에 급변하는 환경 속에서 생존하기 위한 경영전략에 대한 관심이 매우 높아지고 있는 실정이다.

보령그룹은 사업을 다각화시키면서 동시에 차별화 영업전략을 통해 제약산업에 있어서의 선구자적 입지를 굳혔으며, 시대변화에 맞는 국제화 전략 및 대혁신 전략을 통해 세계기업으로 보령그룹의 도약을 가져왔다.

\*이화여자대학교 경영대학 명예교수

본 장에서는 보령그룹의 창업자인 중보 김승호의 경영전략에 대한 분석을 통해서 보령그룹 발전의 요인을 분석해 보고자 한다. 또한 이들의 경영전략이 각 시대상황에 적합할 뿐만 아니라 미래의 새로운 상황변화에도 적합할 수 있는 지 여부를 밝힐 수 있을 것이다.

## 1. 경영전략에 대한 이론적 고찰

### 1) 경영전략의 개념

경영전략이란 개념은 쉐들러(A.D.Chandler)가 그의 저서 「Strategy and Structure」(1962)에서 처음 사용하였다. 그는 전략이 조직구조를 결정한다는 대명제를 제시함으로써 조직설계의 상황이론이 나타날 수 있도록 하였다.

경영전략이라는 개념도 역시 기업의 목표달성을 위해 경영환경의 불확실성 증대와 그에 대한 체계적인 대응의 필요성에 의해 나타났다. 상품에 대한 소비자들의 수요가 항상 공급을 초과함으로써 공급자인 기업에 의해 시장이 주도되었던 예전에는 기업들이 상대적으로 매우 안정적인 환경하에서 기업활동을 하였지만, 최근에 들어오면서 기업환경은 완전히 다른 양상을 띠게 되었다. 즉 급격한 기술혁신이 나타나게 되었고, 고도의 경제성장에 따라 기업규모가 거대화되면서 기업간 경쟁은 점차 치열해지고, 기업과 관련된 소비자·노동자들과 같은 이해관계자들의 기업에 대한 사회적 요구들이 급속히 증가하기 시작하였다.

경영전략이 기업경영에 도입된 이후, 학계와 경영자들은 모두 경영전략이 불확실한 경영환경에 대응하기 위한 기업의 합리적이고 계획적인 노력이라는 점에는 공통된 견해를 보이고 있다.

그러나 일반적으로 경영전략이 의미하는 것은 다음과 같은 다섯 가지로 요약할 수 있다<sup>1)</sup>.

첫째, 계획으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 환경에 대응하기 위한 기업의 의도적인 행동 방향과 지침을 제공하는 것을 의미한다.

둘째, 책략(ploy)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 특정 경쟁상황에서 경쟁자를 압도하기 위하여 의도한 구체적인 방책을 의미한다.

셋째, 행위패턴으로서의 전략이다. 이 때의 경영전략은 사전에 의도된 것이든 의도하지 않은 것이든 특정기업과 그 구성원들에게 일관되게 나타나는 모든 행동방식을 의미한다.

넷째, 위치설정(position)으로서의 전략이다. 이는 기업의 내부와 환경을 결합시킴으로써 환경내에서 조직의 위치를 결정하는 수단으로서의 경영전략을 의미한다. 다시 말하면, 기업의 어떠한 제품과 시장에 그들의 자원을 집중할 것인가를 결정해 나가는 것을 말한다.

다섯째, 관점(perspective)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 전략 결정자가 가지고

1) Mintzberg and Quinn, Strategic Management, 1991, pp. 12-17

있는 환경을 인식하는 관점으로 의미한다. 이 정의는 가장 추상적이고 개념적인 것으로 특정 집단이 공유하고 있는 문화, 가치관, 세계관 등의 개념과 유사하다.

이러한 경영전략에 대한 논의들을 종합하여 본 연구에서는 경영전략을 “기업이 그들이 참여하고 있는 사업에서 지속적으로 경쟁우위를 확보하고, 나아가 고부가가치 사업구조를 형성하여 경영성과의 향상을 꾀하는 합리적이고 체계적인 경영활동”으로 정의한다.

## 2) 경영전략의 중요성

경영전략은 다음과 같은 세 가지 기능을 담당한다. 특히 이러한 경영전략의 기능은 기업을 둘러싼 경제, 정치, 사회 등의 환경변화가 급격한 현대사회에서 경영전략이 중요시되는 이유이기도 하다.

첫째, 경영전략은 변화하는 외부환경에 기업이 유연하게 대처할 수 있도록 조직의 환경적응 능력을 촉진하는 기능을 담당한다. 만약 외부환경의 변화속도가 완만하고 변화의 폭이 크지 않다면 경영자들은 과거의 경험을 바탕으로 미래를 계획할 수 있겠지만, 오늘날과 같이 외부환경이 급변하는 상황에서는 단순한 과거의 경험은 믿을만한 지침이 될 수 없다. 따라서 기업은 외부환경의 변화를 미리 예측하고, 이에 대한 체계적인 대응책을 강구해야 되는 데, 경영전략은 바로 이러한 기능을 담당한다.

둘째, 경영전략은 기업의 경영자원을 효율적으로 배분하도록 한다. 즉 기업이 미래에 어떤 사업을 강화해야만 하고, 현재 어떤 경쟁우위가 축적되어야 하는가를 밝혀줌으로써, 기업내 각 부문의 자원할당의 우선순위를 합리적으로 평가하여 전 사업단위들을 포괄하는 경영자원을 효율적으로 배분할 수 있도록 한다.

셋째, 경영전략은 기업내부의 다양한 경영활동의 통합에 기여한다. 즉, 사업에 필요한 계획이나 경영활동에 대한 지침을 제공함으로써 기업내부의 능력을 결집시키는 역할을 한다.

## 3) 재무전략

기업의 목적은 주주의 부의 극대화라고 할 수 있다. 이는 종업원의 이해(interest)를 고려하여야 한다. 일반적으로 기업재무전략은 가장 온건한(more modest) 의사결정과는 다르다고 보고 있다.

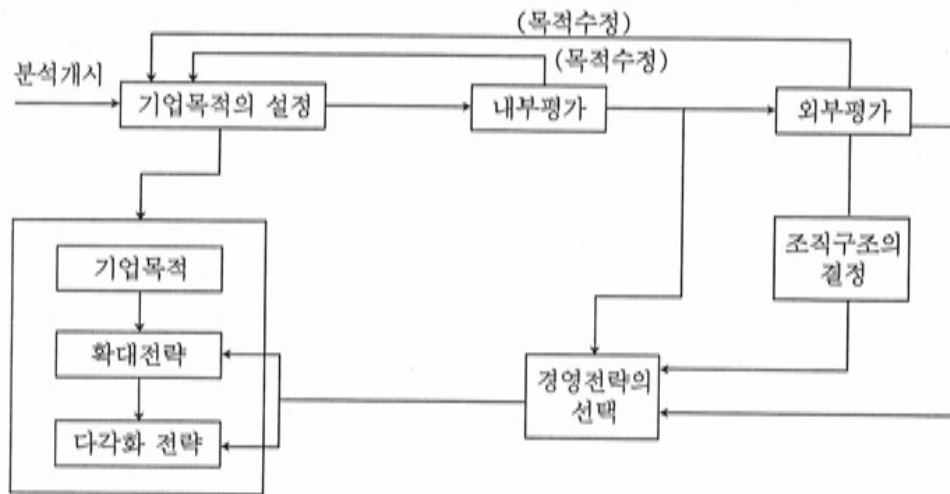
의사결정과 전략수립과의 사이에 외연적인 교류(extensive intersection)가 있게 되므로 의사결정은 기본적 전략에 적용되기도 한다.

그러나 일반적으로는 의사결정은 광범위한 해석이 가능하게 된다. 피터 드러커(Peter Drucker)는 말하기를 “효과적인 경영자는 너무나 많은 의사결정을 하지 않는다. 경영자는 정책을 통하여 일반적인 제 문제를 풀어나가고 있다”<sup>2)</sup>고 했다.

## 2. 경영전략 목표의 설정과정

전략과정 또는 경영전략의 추진과정은 다시 전략목표의 설정과정과 전략의 관리과정의 두 부분으로 나누어 볼 수 있다.

경영전략은 중·장기적 시간개념을 전제로 논의되는 것이므로 전략목표의 설정문제가 특히 중요한 과제이다.



〈그림 1〉 경영전략의 추진과정<sup>3)</sup>

## 3. 전략계획의 요소

일반적으로 기업 전략계획의 5개 요소를 고려하여야 한다. 따라서 5개 전략계획의 요소를 제기하고 자기의 생각을 비교해 보아야 한다.

① 전략개발의 주요요소는 존재하는 문제와 기회의 확인(identification)을 들 수 있다. 특히 제기된 문제와 기회의 확인은 훌륭한 전략계획에서 결과되는 더욱 중요한 산출물(output)이라고 할 수 있다.

② 두 번째 요소는 여러 가지 목적을 설정하는 것이다. 목표 설정시에는 기회의 확인이 독립적으로 생기는 것은 아니다. 연간 15%의 매출액 성장에 목표성취를 두었다면, 그 아이디어를 산출하기 위해 더욱 많은 자원의 성장을 위해 더욱 많이 사용하게 된다. 따라서 최고 경

2) Harold Bierman Jr, Strategic Financial Planning, 1980, pp. 1-3.

3) 김성수, 「국제화·세계화 시대의 신경영정책과 전략」, 법경사, 1994, p. 130.

영자(top management)는 ROI 25%를 성취하거나, 연간성장을 15% 올려야 되는 것을 말한다. 또한 영업이사(operating management)들은 이러한 목표가 어떻게 성취될 수 있는지를 설정하게 된다.

③ 재무계획의 제3요소는 그 가능한 해법경로(solution path)를 찾기 위한 절차를 찾는 단계이다.

④ 기업의 목표 중에서 주어진 해법 중 최선의 해법을 선택하는 것이다.

⑤ 최종의 전략계획의 요소는 실제로 어떤 실적을 가져올 최선의 해법을 강구하는 절차를 검토하는 유형을 말한다.

#### 4. 기업성공을 위한 전략적 요소

기업의 성공적인 경영을 위한 전략요소를 살펴보면 재무, 마케팅, 제품영역으로 구분하여 볼 수 있다.

##### (1) 재무적 측면

- ① 적은 부채와 자본비용으로 장기자본 조달을 증대시킬 수 있는 능력
- ② 단기자본을 증대시킬 수 있는 능력
- ③ 주식 소유자에 대해 경쟁적 수익을 제공할 수 있는 능력
- ④ 성장목표를 달성하기 위하여 수익성이 높은 것 같은 투자기회의 수익에 상당하는 비율로 위험을 부담하려 하는 것
- ⑤ 연구·개발투자에 투자수익률을 적용할 수 있는 능력
- ⑥ 취득(acquisition)이나 사내(社內) 연구개발을 통하여 기업을 다양화할 때의 자금조달 능력<sup>4)</sup>

##### (2) 마케팅 측면

- ① 시장에 대한 유익한 지식의 축적능력
- ② 광범위한 소비자 확립
- ③ 선택적 소비자 확립
- ④ 효율적 제품 판매 시스템의 확립
- ⑤ 정부 또는 다른 기관과 좋은 사업계약을 할 수 있는 능력
- ⑥ 효율적 광고 및 판매촉진 활동
- ⑦ 할인, 고객신용, 상품서비스, 배달 등을 통한 효율적인 가격정책의 사용
- ⑧ 마케팅과 신제품 생산과의 상호관계 개선

4) 파수일 편저, 경영정책론, 경영전략과 계획을 중심으로, 법문사, 1991. 3. 20.

- ⑨ 판매조직의 활동력 증대
- ⑩ 고객에 대한 서비스의 개선
- (3) 제품의 측면
  - ① 현재제품의 개선
  - ② 더욱 효율적인 제품개발의 선택
  - ③ 구제품에 대한 신제품개발
  - ④ 신시장에 대한 신제품개발
  - ⑤ 새로운 시장에 기존제품 판매량의 증대
  - ⑥ 제품 다양화
  - ⑦ 하청의 증대
  - ⑧ 제품에 대한 시장점유율의 증대

첸들러(Alfred Chandler)에 의하면 경영전략이란 기업의 기본 장기계획과 목표를 세우고, 이 목표를 성취하기 위하여 기업이 보유하고 있는 자원들을 어떻게 활용할 것인가에 대하여 주요경영정책을 정하는 것이다.

## 5. 경영전략의 요건

기업의 기본적 장기계획과 목표를 정하고 이에 따라 주요 경영정책이 결정되는 경영전략은 다음 네 가지 요소를 구비하도록 되어있다.

첫째, 한 기업이 생산하고 있는 제품개념을 명백히 정의하여야 한다. 이 때 그 기업의 제품 원료를 말하는 것이 아니고 그 제품이 기능면에서 어떠한 기능을 수행하는 가를 정의하여야 한다.

둘째, 한 기업이 대상으로 하고 있는 시장이나 대상고객층을 명백히 지적해야 한다. 또한 시장이나 제품의 소비자와 관련하여 어떤 판매경로를 통하여 대상 시장이나 소비자에게 도달되는가를 정하여야 한다.

셋째, 기업 경영에 필요한 자금을 어떻게 조달할 것인가를 구체화해야 되며 동시에 경영활동의 수익성에 중점을 둘 것인가, 혹은 보수적으로 안전성에 중점을 부여할 것인가를 결정하여야 한다.

넷째, 기업의 조직에 관한 것으로 조직의 규모나 종류에 관해서 기본적 결정을 내려야 할 것이다.

### (1) 성장전략

대부분 기업에 있어서 '성장'은 주요목표이다. 일반적으로 기업이 성장하지 않으면, 그 기



업이 건전한 상태가 아닌 것처럼 생각하는 경향이 있다.

다른 기업에 비하여 마케팅, 이익면에서 탁월하게 빠른 성장을 성취한 미국내 기업이 어떠한 전략을 선택하였느냐를 조사한 결과 다음과 같이 요약될 수 있다.

- ① 영업영역을 급속히 성장하는 산업이나 시장에서 선택하였다.
- ② 비교적 성장의 초기단계에 있는 산업에 참여하였다.
- ③ 새로운 시장(특히 해외시장을 포함하여)으로 확대하였다.
- ④ 신제품정책의 적극적인 채택
- ⑤ 다른 회사를 합병한다.

성장을 위한 경영전략의 다른 한 가지는 현존제품이나 신제품을 현존시장이나 새로운 시장에 적절히 조합하는 것이다. 이 때 4개의 조합을 설명하면 아래와 같다.

- ① 현존 또는 구제품(救濟品)을 현존 또는 구시장(救市場)에 내놓는 것이다. 이 전략은 구시장이 급속히 성장하고 있을 때에 성공할 수 있는 것이다.
- ② 신제품을 구시장에 판매하는 것이다. 대부분 신제품은 이와 같은 경우에 해당된다.
- ③ 신제품을 신시장에 판매하는 것이다. 이와 같은 전형적인 것으로는 듀폰(Dupont)사를 들 수 있다. 이 전략은 신제품 뿐만 아니라 다른 기업을 합병하는 전략도 포함된다.
- ④ 구제품을 신시장에 내놓는 것으로 이와 같은 경우는 흔하지 않은 일이다.

## (2) 제품전략

제품전략은 크게 나누어 제품의 특성, 신제품 개발, 품질, 성능, 구식화, 구제품의 제거와 판매유통경로(sales distribution channel)로 이루어졌다.

기업이 존재하는 근거는 어떤 제품이나 서비스를 생산하여 판매하는 것이다. 이러한 경우, 기업으로서 중요한 것은 이 기업이 제조·판매하는 제품의 특성이나 성격을 명확히 하고, 또한 전체제품이 조화있는 조합을 이루어야 한다.

- 시장점유율증대전략
- 가격차별화전략
- 품질경쟁전략

제품전략의 다른 형태로는 신제품의 개발과 기타 제품의 품질, 성능, 스타일(style) 등을 들 수 있다.

## (3) 시장전략

시장전략과 제품전략은 상호 밀접한 관계를 가지게 마련이다. 이는 兩者가 모두 소비자 시장전략의 가능한 범위는 광범위하지만 크게 구분하면 다음과 같다.

- ① 판매경로, ② 마케팅서비스, ③ 시장조사, ④ 가격, ⑤ 판매 및 광고, ⑥ 포장, ⑦ 상표, ⑧

시장의 선택 등을 들 수 있다.

어떤 기업들은 제품의 품질이 타사보다도 우월하다는 인상을 소비자에게 주고는 가격을 경쟁자보다 조금 높게 책정하는 경우가 있다.

가격결정에 있어 중요한 것은 가격을 결정하기 전에 가격에 대한 전략을 세워야 한다.

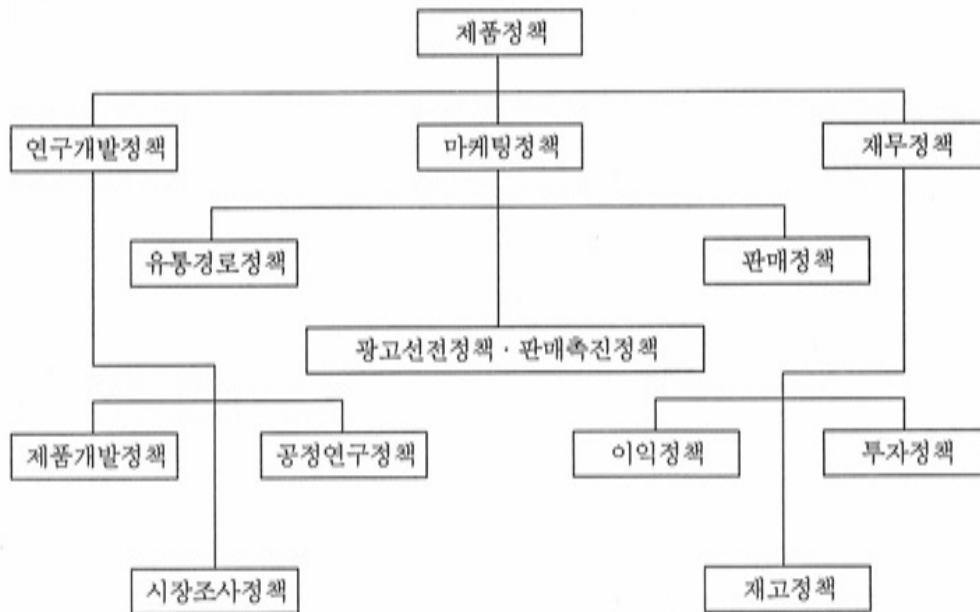
특히 신제품의 가격을 결정하는 데 있어 고려하여야 할 전략을 예시하면 다음과 같다.

- ① 가능한 한 최단시일내에 최대의 이익을 내도록 한다.
- ② 경쟁자가 따라올 수 없는 가격으로 책정한다.
- ③ 일정한 기간내에 개발비용을 회수하도록 한다.
- ④ 기업이 정한 일정한 수익률을 낼 수 있는 가격을 책정한다.
- ⑤ 제품이 최단시일내에 소비자에게 받아들일 수 있는 가격으로 책정한다.
- ⑥ 한 제품의 이익만을 생각한 것이 아니고, 그 기업 전체제품의 판매가 증대되도록 특정 상품의 가격을 책정한다.

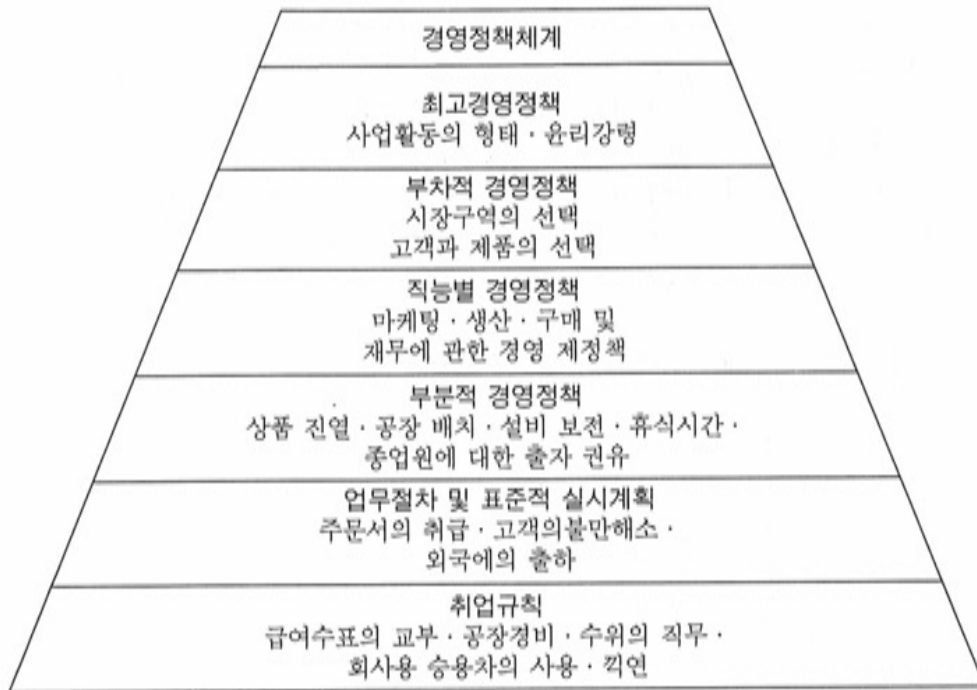
#### (4) 재무전략

재무전략은 기업의 존폐와 성장에 관련되는 중요한 것이다. 실제로 기업의 성공여부는 그 기업이 어떠한 재정적 위치를 지키는가에 따라 좌우된다.

재무전략의 범위도 매우 광범위하게 넓다. ①불용(不用)자산의 처리, ②외상매출의 정도, ③자금조달, ④연구비의 조달, ⑤시설투자를 위한 지출 등이다.



〈그림 2〉 쿤츠와 오돈넬에 의한 경영정책 체계



〈그림 3〉 스타이너의 경영정책 체계

## II. 한국제약산업의 시대별 발전

보령제약이 생성·발전된 시대적 기업환경과 흐름을 파악하기 위해서는 기본적으로 내재되는 우리나라 제약산업사의 연대별 추이를 개괄적으로 분석해야 할 것으로 보인다. 우리나라 제약산업의 경영학적 발전과정을 시대별로 검토해 보면 다음과 같다<sup>5)</sup>.

구 분	기 간	특 성
1. 여명기	1894~1945	근세약사제도의 태동과 민족기업의 등장
2. 출범기	1945~1949	해방과 혼돈 및 새출발
3. 수난기	1950~1955	완제품 수입과 ICA자금 활용
4. 재건기	1956~1960	국산화의 기반조성
5. 도약기	1961~1965	기술제휴와 합작투자

5) 한국제약 50년사(1945~1995), 한국제약협회, 1996. 10. 25, pp. 125-633.

구 분	기 간	특 성
6. 정리기	1966~1970	유통구조의 변화
7. 번영기	1971~1975	성장지속과 약효 재평가
8. 고도성장기	1976~1980	의료보험 실시와 GMP 도입
9. 개방기	1981~1985	수입·자본자유화와 국제화·개방화시대
10. 변혁기	1986~1990	구조적 변화와 대응
11. 조망기	1991~1995	식약청 설립과 한약재 규격제

### 1. 여명기(1894~1945) : 근세 약사제도의 태동과 민족제약기업의 등장

우리나라의 근세 약사제도의 태동기에 해당되는 1894년에 김옥균(金玉均)의 개화파 정책은 갑오개혁에 반영되었고 보건의약분야에도 개혁의 물결이 일어났다. 1898년에 지석영(池錫永)은 정부에 관리의 학교를 설립할 것을 주장하였고 다음 해에 설립되었다.

1909년 정회원 27명으로 한국약제사회(韓國藥劑士會)가 생겼고, 조선 총독부는 1912년 3월에 약품 및 약품영업 취체령을 만들어 시행하였다.

유일한씨가 1926년 유한양행을 설립하고 우수한 미국의 제약품을 수입하여 병원에 공급하였다. 그리고 기타 주요한 제약산업의 경우에는, 동화약방(1897, 민병호), 금강제약소(1935, 김용순), 신흥제약소(1939, 차상철), 경성제약소(1939, 주세환), 자선당제약소(1929, 김일영), 삼성제약소(1929, 김종건) 등이 설립·운영되었다<sup>6)</sup>.

### 2. 출범기(1945~1949) : 해방과 혼돈 그리고 새출발

1945년 8월 15일 해방 후에 군정의 약무행정(藥務行政)은 처음 위생국에서 담당하였으나 보건후생부(保健厚生部)가 1948년에 생겨 대한민국 수립시까지 과도기적으로 이루어졌다. 당시에는 다이아진과 페니실린은 만병통치약으로 여겼다.

1945년 조선약품공업협회를 결성하고 10월 26일 창립총회를 가졌다. 1945년 보건행정이 사회부에서 1846년 보건부로 승격되었다. 1947년 군정시대의 한국 제약업소는 217개에 이르고 있다. 1949년에는 제약업조 344개에 이르렀으며, 생산품목 3,861종으로 광복 당시에 비해 업소는 89개, 품목수는 1,598종이 늘었다. 생산액은 약전액 2억6,129만원, 주사제 3억6,716만원, 매약 12억1,169만원으로 합계 18억4,214만원에 이른다.

수출의 경우는 한약재 61만달러, 간유·한천 등이 10만달러로 합계 72만달러에 달하고 있다.

6) 제약 50년史(1945~1995), 한국제약협회, 1996. 10. 25, pp. 125-134.

### 3. 수난기(1950~1955) : 완제품 수입과 ICA 자금의 활용

6.25동란 이후 의약품은 정식 수입 완제품의약품과 군수품, 일제 매약 밀수품, 홍콩, 마카오 밀수품 및 소련제품이 포함되고 있다. 이 때 수입대행은 삼성물산(이건희), 개풍상사(이정림), 천우사(전택보) 등이 맡았다.

1953년 12월 18일 약사법이 제정되었으며, 1957년에는 마약법이 제정되었다. 이 과도기의 세전 주요 제약회사로는 흥일약품(이세전), 한국과이자(조성호), 국제약품(이동규), 한일약품(연기식) 등을 들 수 있다.

이 때의 중요사항은 ICA 외국원조를 들 수 있으며, UN 경제원조기관인 CRIK, ICA지원 구호약품으로 1954년에는 CRIK 857,639달러, 1955년에는 FOA 182,552달러, 1956년에는 194,371달러에 이르렀다.

### 4. 재건기(1956~1960) : 국산화의 기반조성

제약공업은 제1차 경제개발계획이 시작된 이래 1962년 이전에 수입대체 산업으로 발전을 보이고 있다. 특히 동양제약이 미국 머크사와의 제휴로 1958년에 항생제를 제조·시판하였으며, 한독약품이 독일 쾰프스트사와 기술제휴를 맺었다. 또한 1958년 10월 10일에 보건사회부 고시 제25호로 대한약전이 제정·공포되었다.

1957년 대한의약품 수출입협회가 창립되었으며 1958년 8월 12일에 약공회관(藥工會館)을 낙성하였다. 의약품 수출도 1958년 63만1,829달러, 1959년에는 91만5,942달러, 1960년에는 104만2,227달러에 달하였다.

### 5. 도약기(1961~1965) : 기술제휴와 합작투자

외국과의 기술제휴로는 한일약품(1966년, 독일 바이엘), 국제약품(1962년, 이태리 리팻딧트), 유한양행(1962년, 미국 사이아나마이드) 등이 있었으며, 합작투자로는 한독약품(1964년, 독일 쾰프스트)과 국제약품공업(1965년, 이태리 리팻딧트)은 22만7,427달러로 투자비율은 내자 80.7%, 외자 19.3%이었다.

### 6. 정리기(1966~1970) : 유통구조의 변화

제약업계는 1969년에 249억503만원으로 32.1%, 1970년에 338억2,584만원을 기록하는 등 30.4%라는 고도성장을 유지하였다.

## (1) 약국의 변천

의약품 유통구조 변화가 중간도매상과 대형약국들에 의해 주도되고 있는 가운데 서울에서는 원신약품, 대인약품 등이 정규도매를 내세워 도매업을 시작했고 보령약품이 새로운 실력자로 부상했다.

지방에서는 부산의 복산약품, 대구의 경동사약국, 대전의 대전약품, 전주의 삼화약품, 군산의 태전약품, 안동의 장춘당약국, 원주의 동인당약국 등이 유력한 도매상으로 떠올랐다.

업계에서 종전의 도매상을 정규라고 부르는 것은 물물교환이나 브로커 거래를 하는 중간도매와 대형약국이라고 해서 도매가로 소매를 하는 것을 정상이 아닌 변칙거래로 보기 때문이다.

의약품 유통가격은 일반상품과 마찬가지로 생산가격, 도매가격, 소매가격의 3단계로 구분되고 있다. 그러나 그것은 명목상이며 실제로는 생산가격이라는 것에 융통성이 있어 그 속에서 할증·할인이 있고 연%라는 것이 있다. 그러다 보니 구입한 가격으로 대량 판매하고 사후에 제약업체에 보상을 요구하는 융통성이 허용되어 왔다. 이것이 할증·할인 또는 경품 등 곧 약업계에서 말하는 난매라는 것과 연결되는 것이다.

이처럼 싸값에 판매할 수 있는 곳은 수적으로 많지 않아 소위 말하는 대형약국이나 도매상에 국한된다. 대형약국은 할증·할인 또는 연%를 무기로 해서 도매가격으로 소매를 하기 때문에 문전성시를 이루는 반면 보통약국들은 그 같은 유리한 조건으로 구입할 수가 없어 경영에 어려움을 겪는 경우가 많았다.

1960년대를 전후해 서울의 종로 4, 5가에는 중간도매상과 대형약국이 자리를 잡으면서 약가(藥街)로서 명성을 굳혔다. 보령약품을 필두로 새성, 신아, 동일, 경동 등 의약품 도매상이 소매업을 겸하면서 성황을 이뤘으나 1964년을 전후하여 보령만 남고는 모두 자취를 감췄다.

1965년 동아제약이 박카스-D를 생산하면서 종래의 도매상 위주의 유통거래가 소매 직거래로 전환되기 시작했다. 이로 인해 다른 업체들도 직거래에 눈을 돌리면서 이에 적용하지 못한 이 일대의 도매상들이 몰락한 것이다. 그러나 도·소매를 겸하던 보령은 소매업을 확장하는 등 소매 중심으로 빠르게 전환하면서 오히려 번창해 나갔다.

보령이 1965년 약국 확장과 함께 「박리다매」 전략으로 약국기업화에 성공하자 광장약국(1964년), 종오약국(1964년)이 같은 경영방법을 도입했고 이어 한일사약국, 김해약국, 독일약국, 동원약국 등 20여개가 속속 개업하면서 이곳에 약가(藥街)가 형성되었다.

## (2) 약사의 급증

해방 후 이화여대에 약학대학이 신설된 데 이어 1953년에는 성균관대, 부산대, 중앙대, 숙명여대, 동덕여대, 조선대, 대구대, 효성대, 충북대, 원광대 등에 약대가 생기면서 약사 면허 소지자는 매년 큰 폭으로 늘어났다. 1천명 이상이 면허를 받은 1960년부터는 과잉 배출이라

는 소리가 여기 저기서 나왔다.

이에 비례해 약국수는 점차 증가해 1950년 말에는 576개소로 해당 당시의 100개소 보다 7배가 늘었다. 그 후 1955년 696개소, 1960년 말에는 2,525개소로 급증하였다.

그리고 원료약품공업협회가 1966년 7월 28일에 발족되었다. 그리고 「의약품 편람」이 1969년 10월 15일에 발간·승인되었다.

#### 7. 번영기(1971~1975) : 성장지속과 약효 재평가

1975년의 의약품 총생산 실적이 1,918억7천만원이고 국민 총생산(경상시장 가격기준)이 9조518억원이므로 GNP 대비율은 2.1%였다. 제약업체는 300개소, 허가품목수는 8,788개에 이르렀다.

기술도입(용역)계약 승인 현황을 보면 보령제약(프랑스 비오테락스)이 포스포로겔(품목)으로 2년 승인을 받았다. 그 외에 14개 업체가 승인 받았다.

1972년 상아제약이 주 5일 근무제를 시행한 것이 특이하다. 1974년 7월 8일 GMP제도의 제정과 과학기술 정보활동이 동의되었다. 1975년부터 한국은 미국, 일본과 더불어 약효 재평가를 받게 되었다.

#### 8. 고도성장기(1976~1980년) : 의료보험 실시와 GMP 도입

##### (1) GMP제도

1960년대부터 GMP제도의 노력이 있어 왔는데, 이는 의약품 원료에서부터 시험, 보관, 제조관리, 품질관리 제품출하까지 품질과 안전성의 객관성이 확보되도록 Software와 Hardware를 갖추도록 하는 것이다.

1972년에 GMP 프로젝트 팀을 구성하였다. 1977년 KGMP가 개정되었으며 1978년에 일부가 개정되어 1978년에 실시되었다.

##### (2) 의료보험

제4차 경제개발계획 중 사회개발분야의 하나인 의료보험이 시행되었다. 이는 의료계와 제약산업에 양향을 끼치게 되었다.

제약 공업단지가 1978년 논의를 거쳐 추진위원회(어준선 부위원장)가 추진하였다. 경기도 화성군 오산읍 양산리와 이천군 대월면 부분리 2개소를 조사·추진하였다.

#### 9. 개방기(1981~1985) : 수입·자본 자유화의 충격과 국제화·개방화시대

연도별 수입자유화에 따라 1983년부터 시행되었으며 1985년에는 원료 97.2%, 완제품



59.6%가 각각 자유화되었다.

완제의약품은 1조원에 달하였으며, 1981년에는 7,273개 품목에 8,409억6,400만원을 생산했던 순수 완제의약품은 1982년에는 1조360억9,300만원의 생산실적을 기록하였다. 그리고 생산품목에서도 전년대비 806개 품목이 늘어난 8,079개 품목이 생산되었다.

대한약품공업협회는 1982년 해외시장 개척을 위하여 IFPMA총회 개최와 유럽 약업계 시찰단을 구성·파견하였다. 그리고 대한약품공업협회는 1985년 10월 26일 40주년을 맞이하였다.

## 10. 변혁기(1986~1990): 구조적 변화와 대응

### (1) 물질 특허제도의 도입

1987년 7월부터 특허법의 주요내용은 ①물질특허를 중심으로 하는 발명보호대상의 확대, ②관련특허보호대상의 확대, ③강제실시권 설정에 따른 재정제도의 도입 등을 골자로 하고 있다. 이는 한미간의 무역마찰을 해소하기 위한 방편의 일환으로 불특히 사항으로 묶여 있던 물질특허 등 특허제도를 대폭 개방한 조치였다.

### (2) 전국민 의료보험 시행

한국은 지난 1977년 7월 1일 의료보험제도를 운영한 이래 12년만인 1989년 전국민의료보험시대를 열었다.

## 11. 조망기(1991~1995): 식약청 설립과 한약재 규격제

### (1) 식품의약품청 설립

복지부는 1995년 4월 8일 상반기 중 전문기관에 용역을 의뢰하여 FDA수준의 「식품의약품안전본부(현 식품의약품안전청)」 설립을 위한 복지부 산하 조직 개편안을 마련하기로 하였다.

### (2) 한약재 규격제

보사부는 1994년 3월 국민보건을 증진하고 한약재의 유통질서를 바로 잡기 위한 일환으로 사용빈도가 높은 37개 한약재의 규격화를 1995년 4월에 실시하기로 하였다.

당초에 한약재 규격화 사업은 한약재의 선별·세척·포장 등의 규격화 범위를 설정했으나 추후에 성분지표의 규격화가 선행되어야 한다는 의견이 제기되었다.

### Ⅲ. 보령그룹의 기업활동과 경영전략

#### 1. 경영철학 : 중보의 경영철학

보령제약의 창업초기 경영철학은 '신의'와 '성실'로 요약될 수 있다. 비즈니스가 알찬 결실을 맺기 위해서는 우수한 상품과 양질의 노동력이 필요하지만 무엇보다도 상호이해가 전제되는 인간관계가 가장 우선이라는 신념이 보령정신의 핵심이다. 인간관계를 지탱해 주는 신뢰의 마음과 그 원동력이 되는 성실의 자세가 '인류건강을 위한 기업'을 추구하는 보령의 사훈이며 경영철학의 근간을 이루고 있다. 창업 이후 45년간 많은 우여곡절 속에 창업자 김승호 회장을 지탱해 준 가장 큰 힘이 된 것은 바로 신의와 성실의 가치이며 이를 일깨워 준 시절이 보령약국 시절이다.

헨리포드(Henry Ford)는 경영을 「대중의 생활수준」을 향상시키는 봉사기관(instrument of service)이라고 보았으며 기업은 봉사동기(service motives)로 운영되는 것으로 나타내고 있다. 또한 한국전통경영의 공생기반은 경영(administration)을 일방적 희생이 아닌 합리적 봉사활동으로 보고 있으며, 협력정신에 입각한 인보상조(隣保相助)에서 볼 수 있으며<sup>7)</sup>, 이는 보령정신 내지 Chungboism(중보정신), 중보철학으로 귀결된다.

중보철학은 충남 보령지역의 지정학적 생태지에서 육성된 창업인이 "이웃의식"에서 비롯되고 있으며, 특히 이웃의 수평적 관계를 통하여 "동심원(同心圓)의 삶(生)"으로 풀이되는 중보 경영학에서 우리나라의 핵심이라 할 수 있다. 본래 삶(生)의 속성은 일회성(一回性)과 윤회성(輪回性)을 지니고 있어 외경스러운 소중함을 지니고 있으며, 중보 김승호 회장이 여러 유형의 사업경영 중에서 제약산업, 그 중에서 인간을 위한 치료제를 제조하는데 가장 큰 역점을 두어 온 것이기도 하다. 이는 신뢰경영·정도경영을 위한 실천의 역사라고 볼 수 있다. 이웃에 대한 사랑, Community에 대한 사랑, 사회에 대한 사랑, 국가에 대한 사랑, 토후국을 포함한 국제인에 대한 사랑을 몸소 실천하는 실천인의 교훈을 깨달은 "달인"의 경지로서 "보령인"의 자세를 가르치시고 "중보"의 뜻을 되새기게 한 것이다.

#### 2. 창업기의 경영전략(1957~1962)

##### (1) 영업차별화전략

1957년 약국 개업 당시에는 약품의 유통시장 여건이 좋지 않았으며 소매약국이 자금면에

7) 이훈섭, 「한국전통경영의 공생기반」, 한국적 경영사 논고, p. 63, 보경문화사, 1998. 3. 10.

서 강점을 지닌 도매상들과의 경쟁에서 살아남을 수 있는 확률이 희박했었다. 그 뿐만 아니라 당시 의약품시장은 대부분 외국에서 수입해 온 완제품이나 부정한 경로로 흘러나온 군수품, 아니면 원조 의약품 등이 시장을 석권하고 있던 시절이었다. 소매약국인 보령약국은 이처럼 어려운 여건 속에서 출발하였기 때문에 남다른 경영전략이 필요했다.

1950년대 약값의 가격체계는 몹시 불안정하고 불합리했다. 특정약품을 진출시키기 위해 다른 제품의 공급가격을 유리하게 해 주는 경우가 많았으며 소비자가격에는 적정이윤을 훨씬 상회해서 폭리에 가까운 가격이 정해지는 일이 많았다. 이러한 영업 실태를 탈피함으로써 기존의 소매약국들이 갖지 못한 가격경쟁력을 갖추어 보고자 했다. 상관습에 합당하고 적정한 이윤만을 붙여서 파는 가격정책은 당시로서는 기존 관행을 깨는 파격적인 것이었다.

또한 당시 소매약국의 자금 형편상 모든 제품의 구색을 맞추어 놓는 일이 여간 어려운 일이 아니었다. 오늘날 제품구성(product mix)이나 마케팅믹스(marketing mix)를 기본으로 한 제품의 다양화 공급이 절실히 요구되었으며, 이를 이루어 놓은 것이 보령그룹의 김승호 회장이었다. 가격이 아무리 싸다고 해도 고객이 찾는 상품이 없다면 고객과의 보이지 않는 약속을 저버리는 일이다. 가급적 다양한 제품을 갖추려 애썼던 보령약국의 김승호 회장은 손님이 찾는 약이 없을 때는 온 시내를 다 뒤져서라도 반드시 구해다 주었다.

다음은 고객에게 최선을 다하는 자세이다. 아무리 보잘 것 없는 약품일지라도 상표 하나라도 떨어졌거나 비뚤어진 제품이라면 절대로 팔지 않았으며 늘 성실하고 친절한 자세로 판매하였다.

이 때 수립된 창업전략을 요약해 보면 다음과 같다. 첫째, 소비자가 저렴하다고 느낄 정도의 가격으로 약품 값을 조정해서 판매한다(최저 조정가격 제도). 둘째, 상품의 구색을 갖춘다(상품믹스 제도). 셋째, 서비스에 만전을 기한다(서비스 모티브 제도).

자금면에서 강점을 가진 도매상들과 경쟁하기 위해서는 가격경쟁력과 구색, 그리고 남보다 더 친절하게 고객을 맞이하는 자세를 갖추는 일이야말로 소매약국의 한계를 극복하는 유일한 대안이 아닐 수 없었다.

## (2) 경쟁우위전략

1958년 의약품 국산화 대체정책이 채택되면서 약국 영업환경에 크게 영향을 끼쳤다. 가장 대표적으로 일어난 현상이 완제 수입의약품을 취급하던 대형 도매상들의 부도나 파산사태였다.

우리나라는 1960년대 전후로 수입대체정책을 강력히 실행해 나갔다.

① 수입물품의 과다수입의 방지와 ②자국산업의 중흥이라는 大命題를 내세워 一大 전환기에 돌입하였다.

이로 인해 제약회사들은 도매상 위주였던 영업정책을 수정하여 소매약국에 대해 적극적인 관심을 보이기 시작했다. 이 같은 업계의 동향이 보령약국에게는 좋은 기회였다. 소매약국에 대한 제약회사들의 판매강화정책을 활용하는 전략을 펼쳤다.

이 때 보령이 우선 시행한 것이 현금거래정책(cash base policy)이었다. 당시 많은 소매약국들은 외상으로 약품을 구입하였지만 보령약국은 제약회사들과의 현금거래정책을 도입했다. 제약회사들과의 현금거래를 통해 더욱 유리한 조건에서 거래를 할 수 있었고, 이것은 결국 약품의 단가를 낮추어 저렴한 가격으로 판매할 수 있었다. 품목이나 물량면에서도 외상거래를 하는 다른 약국보다 유리한 입장에서 경쟁우위를 갖출 수 있었다. 고객이 늘어난 것은 당연하고 소매약국의 대형화 틀을 마련하게 되는 계기가 되었다.

외상판매정책(credit sale policy)을 배제하는 현금관리(cash management) 기법을 적극적으로 활용하였다.

### (3) 사업확장전략

약국개업 5년 만인 1962년, 도매상 이상의 규모로 영업을 하게 된 보령약국은 '보령약품'이라는 이름으로 도매업에 진출했다. 도매업은 소매업과는 달리 더욱 체계적이고 계획적인 관리가 필요하기 때문에 조직은 영업부와 경리부, 그리고 창고부 등 세 부서로 구성하여 세부적인 업무분장(業務分掌)을 하였다.

#### ① 판매 제품별 진열방식

당시 어느 약국도 시도한 바 없는 약품진열대를 설치하였다. 주먹구구식 물품관리가 아니라 약품을 종류별로 구분하여 판매제품 유형별로 고객들이 약국 내부 약품재고자산 상황을 한 눈에 볼 수 있게 개선하였다. 직원들은 더욱 빠르게 약을 찾아 제공할 수 있었다. 주문시스템과 판매소진에 따르는 약품수급을 조절할 수 있는 방식을 택하였다.

#### ② 전표제(傳票制) 도입

개선한 방식 중 또 다른 하나는 전표제의 도입이었다. 약품관리에 계수 관리회계를 바탕으로 하는 개념을 도입하여 물품 및 영업관리를 과학화하자는 의도였다.

#### ③ 재고관리시스템(inventory system)

약품의 유통량이 정확하게 파악되어 수급면에서의 효율성이 배가되었고 아울러 약품의 적절한 재고관리까지 가능해졌다. 전표제 도입 이후 잘 팔리는 품목과 그렇지 못한 품목의 구분이 명확해졌고, 오랫동안 재고로 남아 약효를 상실하는 약품이 사라지게 되었다. 따라서 제품의 수요를 예측함으로써 재주문 점(reorder point)을 현대화하는 데 기여하였다.

### (4) 경영성과주의전략

창업 후 5~6년 사이 기대 이상의 성장을 가능하게 한 것은 개업 초기 도입한 차별화된 영

업방침과 운영관리의 합리화에 있었다. 그러나 무엇보다도 가장 중요한 성장요인은 고객에게 보령약국은 비교적 '값싸고(최저가격제), 없는 약이 없고(상품믹스제도), 친절한 약국(고객우선제도)'이라는 기업 이미지를 심은 것이었다. 보령약국의 초기 영업전략은 '고객만족'이라는 아이টে으로 후일 서울대에서 스터디 주제로 논의가 되기도 했다. 오늘날 판매 실적보고서(sales performance report)를 작성하는 시스템을 마련한 것이며 체계적 경영방식을 택하여 왔음을 알 수 있다.

### 3. 기반구축의 경영전략(1963~1967)

#### (1) 환경변화대응전략

1960년대 초반 박정희 정권이 들어서면서 본격적인 경제부흥정책이 시작되자 약업계 또한 새로운 전기를 맞기에 이른다. 이미 1950년대 중반부터 의약품 국산화 물결이 일기 시작했고 이를 계기로 국산의약품의 품질에 대한 관심이 크게 고조되고 있었다. 그러나 외제 의약품 선호도가 좋은 일반 국민들의 의식은 여전했다. 이에 따라 외국과의 기술 제휴를 모색하려는 업체들이 적지 않았다.

보령제약도 새로운 전환점을 찾지 않으면 안될 시기였다. 1960년대 접어들면서 소비자들이 양약에 대한 신뢰와 수요가 폭발적으로 늘어나고 있었고, 당시 정부도 의약품 제조업에 대한 적극적인 지원을 아끼지 않는다는 방침을 정하고 있었다. 이에 따라 보령약품은 의약품 제조업 진출이라는 목표를 세우게 되었다.

#### (2) 제조업진출전략

##### ① 기업인수전략

1963년 10월 1일 보령약품을 법인체로 개편하여 보령약품주식회사를 설립하고, 대표이사에 취임한 김승호 회장은 제약업 진출을 위해 자금 준비와 인력 충원에 힘쓰고 있던 중 사실상 도산 위기에 빠져있던 동영제약에 대한 정보를 입수하게 되었다. 당시 제약업 신규허가 받기가 어려운 상황이었기 때문에 이미 자격요건을 갖추고 있던 동영제약을 인수하여 제약업 진출 시점을 앞당기게 되었다.

##### ② 초기 제품생산

당시 국내 제약업체들은 주로 항생제, 드링크제, 비타민류 등에 관심을 보이고 있는 추세였지만 일단 약전품인 오렌지 아스피린, A.P.C, 산토닌정, 치아민정, 설파디아진 등을 생산하여 판매하는 데 집중하였다. 약전품은 정부에서 마련한 일정한 처방기준이 적용된 제품들이므로 자체 개발한 신약에 비해서는 당시 보령의 입장에선 부담이 적었다. 특히 A.P.C와 설파디아진은 1960년대 당시 널리 애용되던 가정 상비약으로서 크게 각광을 받았다.

이어서 클로탐페니콜과 테트라싸이클린이라는 항생제를 개발하였다. 기존의 선발 제약업체들이 신약 개발에 전력투구하고 있었고, 상대적으로 외면 당하고 있던 항생제 생산에 초점을 맞추으로써 치열한 시장경쟁을 피할 수 있었다. 아울러 항생제 개발을 통해 장차 신약개발을 위한 경험과 기술을 착실하게 쌓아가자는 생각이었다.

### (3) CI전략

#### ① CI도입의 배경

1960년대 중반 이후 국내 제약업계는 일대 조정기를 맞게 된다. 치열한 경쟁 속에서 기존의 수준을 답습하는 낮은 제조기술과 평범한 품목으로는 더 이상 살아 남을 수 없었다. 항생제, 비타민제, 드링크류 등 회사를 대표할 수 있는 독특한 기술이나 제품이 생존의 과제가 되고 있었다. 보령도 더 이상 한 물 간 약전품이나 항생제에 머물러 있으면 안되었다.

#### ② CI정립과 새로운 도전

우선 업체의 상호를 약전품의 이미지가 강한 동영제약에서 보령제약으로 바꾸면서 직원들 모두 새로운 제약업체의 구성원으로 거듭난다는 각오를 다지게 되었다. 보령은 창업자 김승호 회장 고향의 地名이자 동시에 ‘안녕(寧)을 보증(保)한다’, 혹은 ‘편안함(寧)을 지킨다(保)’는 뜻을 가지고 있어 약을 만들어 파는 회사로서는 안성맞춤의 사명이 되었다. 이와 함께 회사마크는 보령의 영문이니셜 B자를 중심에 두고 둘레에 지구를 상징하는 원형 테두리로 둘러싼 형태를 취했다. 이로써 인류건강에 기여하고자 하는 제약기업으로서 새로운 도전시대의 막을 올리게 된다.

### (4) 생약제제 런칭전략

선발업체들에 비해 기술이나 경험이 부족했던 보령의 입장에서는 장기적 연구와 막대한 투자력이 필요한 신약개발이 여러모로 무리수(無理數)가 될 가능성이 높았다. 따라서 회사 역량에 맞는 새로운 사업계획을 수립해야 했는 데 고민 끝에 생약제제사업에 집중하는 전략을 택하게 된다. 밀려오는 양약에 대한 관심과 소비도 높은 상황이었지만 아직도 한약제를 선호하는 국민들을 대상으로 한 타겟마케팅(target marketing)이었다. 또한 한약제가 풍부한 국내 상황으로 볼 때 생약제제는 우선 원료공급이 유리하다는 잇점이 있었다.

### (5) 제약기술제휴전략

1960년대 당시 국내 제약업계는 의약품 생산면에서는 그런대로 활기를 띠고 있었지만 연구와 개발면에서는 아직 초보적이고 열악한 수준에 머물러 있었다. 이 같은 기술적인 한계를 극복하기 위한 불가피한 선택 중의 하나가 바로 외국과의 기술제휴였다. 1959년 국내 최초로 한독약품이 독일과 기술제휴를 맺은 이래 국내 제약업계에서도 본격적인 기술제휴 붐이 일기 시작했다.



일본은 일찍부터 생약제제를 시중에 발매하고 있던 생약 선진국이었으므로 기술제휴선은 일본쪽으로 정했다. 당시 일본과 한국은 정식으로 무역거래를 하고 있었지만 기술도입에 관한 상담창구를 찾거나 기술도입선에 접근할 수 있는 루트를 모색하는 일 자체가 불가능한 형편이었다. 구체적인 보고서나 문헌을 구하기도 쉽지 않았다.

용각산은 생약 제품으로서 120년 전통을 지닌 생약이자 일본에서 최고의 명성을 가진 진해 거담제였다. 용각산은 해방 전에 국내에서 큰 인기를 누리던 제품이었는데 일본으로부터 공급받을 길이 없어지자 그동안 잊혀져 왔던 제품이었다.

당시 공장 하나 변변히 갖추지 못한 형편의 보령은 어려운 상황이었음에도 불구하고 2년 동안에 걸친 설득 끝에 1966년 12월 드디어 일본의 주식회사 용각산과 기술제휴 계약을 체결했다.

#### (6) 브랜드 마케팅전략

용각산 생산을 위한 공장을 준공한 후 1967년 6월 26일 최초로 용각산 5만갑이 생산되었다. 보령제약을 창업한 지 4년만에 최초로 생산한 신약이었다. 소비자들은 오리지널 용각산과 품질이 다르다는 등 이런저런 구설수로 부정적인 반응을 보였으며 동종업계의 견제와 질 시도 무시할 수 없었다.

이에 따라 새로운 브랜드 마케팅전략이 필요하였다. 더욱 적극적인 제품 홍보를 위해 후반기부터 시음용 제품을 통해 전국에 걸쳐 대대적인 샘플링을 하였다. 이로 인해 근거없는 불신으로 일관했던 소비자들이 조금씩 인식을 바꾸어 갔고, 마침내 발매 6개월을 넘기면서 품질, 약효 등에서 일제에 비해 전혀 손색이 없다는 인식이 널리 퍼지기에 이르렀다. 약국대상 영업사원들은 약사들에게 약품 판매에 관한 이야기는 하지 않고, 대신 최신 의학뉴스나 업계 정보 등을 주로 전해주는 등 판촉방안도 새로운 시도를 하였다.

한편으로 용각산에 대한 파격적인 광고 전략을 펴기 시작했다. 이 시기에 쓴 광고비가 당시 매출액보다 더 많은 금액이었으니까 실로 파격적인 모험이었다. 당시 용각산 홍보에 투입된 광고액수가 단일품목으로는 국내 최고를 기록했을 정도였다. 그 유명한 “이 소리가 아닙니다. 이 소리도 아닙니다. 용각산은 소리가 나지 않습니다”라는 멘트(ment)의 텔레비전 광고는 이후 오래도록 시중의 유행어가 되었다.

1967년 보령제약은 1,980여 만원의 총매출액을 올렸으며, 전년 대비 3배 이상의 성장을 기록했다. 전체 사원은 90여명에 이르렀는데 이로써 제약업체로서의 기틀과 규모를 갖추게 된 셈이었다. 주력제품인 용각산의 공헌도가 컸는데 무엇보다 중요한 것은 생약제제로 집중하여 전환한 사업전략이 성공을 이루었다는 사실과 보령제약은 품질 좋은 약을 만들어 파는 회사라는 신뢰를 심어준 것이었다.



#### 4. 도약기의 경영전략(1968~1976)

1970년대를 앞두고 보령제약은 창업 6년 만에 매출액을 크게 올리는 중견기업으로 성장했다. 특히 이 시기를 전후하여 보령제약의 위상을 한 단계 높이기 위해 현 체제의 정비와 새로운 목표 설정이 필요하였다. 1차적으로는 용각산의 성공적인 런칭에 힘입어 생산품목을 생약제제에 치중한다는 전략을 세워서 용각산을 비롯하여 구심, 기용환 등을 이어 생산한 보령은 생약 전문메이커로서의 이미지를 확고히 구축하였다.

다음은 신약개발 단계로 이동하여 건실한 제약업체로 도약해야 할 과제가 남아 있었다. 당시 경쟁품목의 대부분은 치료제 의약품으로서 전체 의약품 생산액의 20%를 차지하던 항생물질제를 중심으로 자양강장변질제, 소화기관용 약, 중추신경계용 약 등이 전체의 60%에 가까운 비중을 차지하고 있었다. 보령제약도 이 추세를 감안하여 차기 신약개발 방향을 치료제 의약품을 중심으로 한 쪽으로 설정하였다.

##### ① 신약 기술제휴전략

당시 제약업계는 군웅할거(群雄割據)의 시대를 맞고 있었는데 역대 이상의 매출을 올리는 생산업체만 해도 21개소에 이르렀다. 더구나 그 어느 때보다 특정 의약품에 집중적인 투자와 판촉전략을 펼치고 있었다. 따라서 생산에서 영업에 이르기까지 품목별로 뜨거운 경쟁이 일어나고 있었다. 이런 치열한 경쟁에서 살아 남기 위한 대안은 신약개발 뿐이었다.

마침 1969년 8월 이태리, 프랑스, 덴마크 등 유럽 8개 주요국가와 미국의 약업계를 둘러볼 기회를 가졌던 김승호 회장은 선진 제약업체들과의 기술제휴에 관한 많은 정보를 얻을 수 있었다. 그 중 스위스 메디알사와 프랑스 비오테라스사, 그리고 미국 브리스틀 마이어스사와는 나중에 기술제휴 계약을 맺게 되었다.

##### ② 치료제의약품 생산입지전략

신제품 개발을 위해 학술부 연구팀에서 신약개발에 필요한 연구활동을 꾸준히 진행해 오고 있었다. 1971년도에는 뇌의 기능 촉진과 뇌 손상 회복 치료제에 쓰이는 피리치옥신의 제조방법 개발에 성공하여 보령제약 역사상 처음으로 특허를 취득하는 개가를 올렸다. 이어 다음 해인 1972년에는 고단위 페니실린 V제제인 PV-600을 생산해 넘으로써 착실하게 개발실적을 쌓았다. 이 같은 연구 성과를 신약의 개발과 생산으로 이어지도록 하기 위해서라도 새로운 공장 설비를 갖추는 일이 시급했다.

또한 생산품목 수와 출하량이 급격히 늘어나면서 1967년도에 세운 성수동 공장에선 더 이상 주문량을 감당하기 어려운 지경에 이르렀다. 특히 유럽과 미국 등 선진국과의 기술제휴와 신제품 발매가 계속되면서 새로운 공장 건설이 필요했다.

경기도 안양 근처 연건평 2,400평에 달하는 대단지 공장을 건설하기로 하였다. 그 규모는 당시 보령제약이 필요로 하는 생산능력을 크게 웃도는 규모였고, 실제로 제약업계에서 2,000평이 넘는 단일 건물을 공장으로 갖고 있는 회사는 없었다. 그러나 당장의 사세를 생각하기 보다는 다가올 1980년대에 대비할 수 있는 충분한 생산능력을 갖추어야 한다는 판단 하에 1974년 10월 마침내 단일공장으로서의 국내 최대규모의 안양공장이 준공되기에 이른다.

### (3) 제품다각화전략

안양공장을 가동하기 시작한 보령제약은 해외 유수의 제약회사들과 기술제휴로 맺은 품목들을 본격적으로 생산해내기 시작했다. 안양공장 준공 8개월 여만인 1975년 6월, 보령제약은 위장병 치료제 '겔포스'를 생산·발매하였다. 1972년 프랑스 비오테락스사와 맺은 기술제휴협약에 따른 생산품이었다.

짜고 맵게 먹는 습관을 가진 한국인의 식성 때문에 위장질환은 이미 만연되어 있는 질병이었고 광복 후에는 고혈압, 심장병과 더불어 3대 주요질환으로 꼽히고 있었다. 당시 시장점유율이 높았던 품목으로는 한독약품의 웨스탈, 동아약품의 베스타제 등이었다. 겔포스는 이 같은 치열한 경쟁 속으로 뛰어든 보령제약의 침병(尖兵)이었고, 그 역할을 완벽히 수행하였으며 보령제약의 새로운 도약의 밑거름이 된다.

겔포스의 판매가 급신장세를 타기 시작했던 1976년, 보령제약은 프랑스의 이노데라사와 혈행기능개선제 '스트라텐'과 항진균 제제인 '아트리칸' 등의 생산기술을 도입하기로 계약했다. 이어 일본의 진촌순천당과 여성양약 중장탕 '라모루'의 기술도입 계약을 체결했으며 같은 해인 1976년에 스페인의 알미랄사와 항생제 올라트라렉신의 기술도입에 합의하였다.

이노데라, 순천당, 알미랄 등으로 다변화된 기술제휴선은 치료의약품 생산을 향한 보령제약의 꿈을 현실로 만들어 주는 촉매제 역할을 했다.

### (4) 유통망(distribution channel)확충전략

1970년대 들어서는 각 지방영업소를 연이어 개설함으로써 본사와 지방출장소 간의 유기적인 네트워크를 구축하는 데 전력을 기울이기 시작했다. 보령제약의 제1호 지방영업소는 1969년 12월 8일에 개설된 부산영업소였다. 이어 다음해에는 강원도지역 판매를 전담할 원주출장소가, 1972년에는 광주출장소가 신설되었다. 1973년에는 대전출장소가, 다음 해에는 대구출장소가 각각 신설되었다. 이로써 보령제약은 제주도를 제외한 전국 각 지역에 판매거점을 마련하여 이후 급속한 매출신장으로 가시화되었다.

### (5) 판매프로모션(sales promotion)전략

용각산과 구심, 기용환 등 일본과의 기술제휴로 생산한 제품들의 판매가 활발해지면서 이들 세 제품의 판촉을 위한 활동 가운데에서 가장 적극성을 띤 것이 3원제 DM(direct mail)

전략이다. 3원제 DM전략이란 생산자와 소비자, 그리고 소비자가 소개하는 제3의 구매 가능 대상자 상호간을 연결시켜 판촉에 활용하고 동시에 체계적으로 고객을 관리하기 위한 프로모션 전략이다. 구체적으로 말해서 보령제약의 전 제품에 「에용자 카드」를 동봉하여 제품을 소개하거나 권유하고 나아가 품질에 관한 평가를 수렴하는 제도이다.

1973년부터 3년 4개월에 걸쳐 통계를 낸 결과, 이 기간 동안 우송되어 온 에용자 카드는 모두 26만 3,600여 통으로서, 월 평균 접수 카드는 8,120여 통에 이르렀다. 카드가 접수되면 3개월마다 한 번씩 추첨을 실시, 응모자 중 25명을 뽑아 소정의 상품을 전달했다. 이 같은 방법은 단순히 판매시장을 타진하거나 고객반응을 체크하는 수준을 넘어 장기적인 계획 수립의 한 자료이며, 기업 전체의 규모와 성격을 점검해 보는 척도가 되기도 했다.

보령제약의 직원들은 이러한 3원제 DM의 성공으로 고객으로부터의 신뢰가 얼마나 중요한지를 실감할 수 있었다.

#### (6) 공개채용전략과 인간관계전략

1970년대를 맞으며 세계로 도전의 기회를 만들어 가던 보령제약은 이와 동시에 내면적인 성장 기반 마련에 역점을 두기 시작했다. 1969년 2월 보령제약은 창사 이래 처음으로 공개 경쟁시험을 거쳐 신입사원을 선발하였다. 대부분의 제약업체가 경력사원을 스카우트하는 방식을 택하고 있던 당시 관행으로 봐서는 보령제약의 공채가 실로 파격적인 결정이었다.

시험은 영어와 상식, 그리고 논문과 면접이었는데, 진정한 미래의 보령인을 찾기 위해서는 지식이 많고 적음보다 인품과 정신력의 잠재 여부가 더 중요하다는 생각으로 그 중에서도 면접에 큰 비중을 두었다. 입사한 사원에게는 무엇보다도 팀워크를 강조하였는데 조직은 개인의 천재성보다는 구성원 개인의 능력이 최고조로 발휘되어 조화를 이룰 때 무한한 힘을 발휘한다는 철학이 있기 때문이다.

#### (7) 매출총이익 분석전략

1970년 2억8천만원이던 매출액은 1971년에 3억3천만원, 1972년에는 4억7천5백만원으로 늘어났으며, 보령제약이 제약업계에 진출한지 만 10년째가 되는 1973년에는 7억1천5백만원으로 급신장세를 보였다. 매출의 증가와 함께 이익도 큰 폭으로 늘어나 1973년의 당기순이익은 전년대비 80% 이상이 늘어난 약 7천 3백만원으로 급증하였다.

1970년대 보령제약의 순이익은 매년 매출액의 10%선에 이르고 있었는데, 이 비율은 평균 5%대에 머물고 있던 당시 제약업체들의 이익률을 크게 앞서고 있는 것이었다. 더구나 1971년부터 시작된 국내의 경제불황은 1973년 오일쇼크로 그 정점에 달하여 도산하는 업체가 속출하는 가운데 이루어진 성과였기 때문에 보령제약의 도약은 더욱 큰 관심을 끌게 된다.

즉, 새로운 인간관계론에서 주장하듯이 조직내의 비공식조직의 자생과 새로운 협동관계에

서 보령은 성장·발전할 수 있게 되었다.

### 5. 성장기의 경영전략(1977~1989)

안양공장의 약 생산은 가동과 더불어 활기를 띠다가 1977년 2월 기관지 천식 치료제 ‘크리날’ 정을 발매하면서부터 본격화되기 시작했다. 이어 고농도 복합 활성 유산균 제제로 정장과 소화제를 겸한 ‘비오스포라’ 과립이 생산되었고, 이듬해인 1978년 초 브리스톨 마이어즈사의 최신 항생제인 ‘세파트렉스’ 주사제와 ‘파리트렉스’ 트라이시럽 캡셀이 생산·발매되었다.

브리스톨사와의 기술제휴는 그람양성균 치료제인 항생제 ‘디크록스’ 캡셀과 주사제, 넓은 항균력을 지닌 항생제 ‘아미킨’ 등의 신제품으로 이어졌다. 세계적으로 권위있는 제약회사의 손을 잡고 항생제를 생산해냄으로써 보령제약은 신약생산을 위한 연구기반을 다지기 시작했다.

당시 보령제약에는 미국 베크만사의 최신식 분광광도계를 비롯해 100분의 1mm까지 감도를 측정할 수 있는 스위스제 편평, 항생물질류의 수분을 자동으로 측정할 수 있는 베크만사의 칼휘샤 수분측정기 등이 도입되어 신제품 개발에 적극 활용되고 있었다.

#### (1) 합성기술 개발전략

보령제약의 연구진은 그동안 원료 의약품의 합성과 항생제 개발에 역점을 둔 연구개발사업을 꾸준히 진행시키고 있었는데, 그 과정에서 브리스톨의 우수한 항생제들을 도입·발매하면서 이 같은 연구에 가속도가 붙을 수 있었다.

당시 원료 의약품의 개발은 1977년부터 시작된 제4차 국가경제개발 5개년 계획에 포함되어 있던 사항이었고, 정부에서도 적극적인 지원태세를 갖추고 있었다. 따라서 대부분의 제약회사들은 원료의약품 생산과 의약품 생산에 기초적으로 필요한 원료의 합성에 집중적인 노력을 기울였다. 이러한 변화 속에서 보령제약도 원료의약품 합성연구에 더욱 매진하기 위해 세계 유수의 업체들과 잇달아 기술제휴를 맺으며 그 같은 연구에 주력하게 되었다.

그 첫 결실이 맺어진 것이 1978년 3월의 앰피실린 합성공장 준공과 더불어 독자적으로 항생물질의 합성에 성공한 것이다.

항생물질 합성 성공으로 치료의약품 제조업체로서의 위상을 정립한 보령제약은 이에 만족하지 않고 국내 제약업체로서는 처음으로 합성기술을 역수출하는 성과를 올리게 되었다. 1979년 8월 멕시코의 웰신사와 앰피실린, 아목시실린, 세파렉신 등 치료도가 높은 항생물질의 합성기술을 수출하기로 계약을 체결한 것이다.

웰신사는 원료의약품만 합성하는 회사로 유명했으며, 멕시코에서는 70%의 시장 점유율을 보이는 명실공히 중남미 제1의 원료 생산메이커였다. 이런 회사가 합성 연구실적이 불과 몇

년에 불과한 보령제약의 합성기술을 도입했다는 것은 실로 이례적인 일이었다. 그것은 보령제약의 기술능력이 그만큼 대외적인 신뢰를 얻었다는 반증이 아닐 수 없다.

### (2) 연구 및 개발(research & development)전략

‘인류건강을 위한 기업’이라는 명제는 보령제약이 한결 같은 마음으로 지향해 온 기업의 사명이며 존재이유이다. 이 사명을 구현하기 위해 1982년 3월 1일에 제정한 것이 사시인 ‘창의와 조화’였다.

보령제약은 창의와 조화라는 이념 중 특히 ‘창의’의 정신을 적극 실천할 기반으로 연구소 설립을 준비하여 왔다. 치료의약품 생산에 전력을 기울이던 1982년 2월, 보령제약은 제약회사로서 가장 소중히 여겨야 할 과제 중 하나인 연구와 개발활동을 더욱 심층적으로 전담할 보령 중앙연구소를 설립하였다.

총 7억원의 자금을 투입하여 안양공장내에 설립한 중앙연구소는 명실공히 2000년대를 내다보는 중장기 연구개발 계획의 출발점이자 창의적인 연구풍토의 정착을 위한 터전이었다. 설립 이후 중앙연구소는 신약 개발에 중점을 둔 집중적인 연구와 고급인력 양성을 위한 기반을 구축하면서 꾸준히 그 영역을 확대해 나갔다.

이후 자생적 기술 개발과 영속적인 발전의 디딤돌을 마련하기 위해 시설과 인원을 확대, 1985년 8월 안양공장 부지내에 새로운 독립 건물로 재탄생했다. 연건평 1,200여 평에 이르는 대규모로 확대되었는데, 특히 총 43명의 우수한 연구진과 200여 종의 최신 연구기기가 자랑이었다.

### (3) 해외진출전략

1970년대 중반 이후 유력한 수출전략 상품을 모색해 오던 보령이 그 가능성을 발견한 쪽이 바로 인삼 제품이었다.

1977년 1월, 보령제약은 그동안 인삼제품을 생산해 오던 한국인삼제품정제사를 인수·합병하였다. 이어 첫 수출 상품으로 결정한 인삼제품은 ‘고려인삼차’였고 그 첫 수출대상국은 서독이었다. 그 해 6월, 6,240달러 어치의 고려인삼차 1,200상자가 처음 수출되었는데 이로써 보령제약의 해외시장 진출이 시작되었다.

1980년도에는 치료의약품으로는 처음으로 위장약 겔포스를 대만에 수출하게 되었다. 첫 수출 물량은 병 포장과 휴대용 포장이 각각 48,000개였다. 겔포스의 수출은 의약품의 원료가 아닌 완제품을 수출했다는 데 큰 의의가 있었다.

수출품목 또한 겔포스, 앰피실린, 아목사실린 등으로 확대되었고 인삼제품은 미국에 수출된 후 서독, 동남아시아, 남미 등으로 수출지역이 확장되었다. 인삼제품과 겔포스의 수출은 1980년 한 해 동안에 약 50만달러 상당의 외화를 획득하였으며, 1981년에는 100만달러를 들

파했다.

#### (4) 연구생산성 향상전략

보령제약은 새로운 약품을 개발하거나 외국의 우수한 약품을 국내에 소개할 때마다 국내외 의학전문가를 초빙하여 그 약품에 관련된 세미나나 심포지엄을 개최함으로써 의사와 약사, 소비자들로 하여금 약리작용과 효능, 올바른 사용법 등을 먼저 인지하도록 하였다. 이 같이 지속적인 학술행사를 통해 새로운 약품을 발매하는 동시에 관련 학문의 동반 발전을 적극적으로 추진하였다.

또한 보령제약은 다양한 공익활동을 통해 공존공영의 이념을 실천하는 데 지속적인 노력을 기울여 왔다. 1986년 6월부터 시작된 장애인 근로시설 지원, 1989년부터 시작된 마약추방 캠페인, 사내 동아리를 통한 양로원 지원과 자연보호 캠페인 등은 기업 이윤을 사회에 환원하고자 하는 보령제약의 의지를 보여주는 사례들이었다. 이외에도 대한이비인후과학회의 협찬을 받아 매년 우수한 논문 2편을 선정하여 상금 2백만원씩을 전달하는 ENT학술상, 매년 1,000만원의 연구기금을 전달하는 대한스포츠의학회 학술상 등은 제약업 발전을 통한 사회적 기여의 적극적 실천이었다.

### 6. 성숙기의 경영전략(1990~1998)

#### (1) 보령그룹 확대화 전략

1990년대에 들어서면서 보령화학과 보령신약, 그리고 보령산업 등의 계열사가 잇달아 설립되면서 보령은 제약이라는 틀에서 벗어나 마침내 그룹으로서의 면모를 갖추게 되었다. 제약기업 하나에만 의존하지 않고 좀더 부가가치가 높은 사업에 투자함으로써 다가오는 21세기 새로운 미래를 개척하고자 하는 의지였다.

그룹 출범과 함께 김승호 회장은 1991년을 여는 신년사에서 보령그룹의 새로운 도약을 위한 세 가지 경영지표 ‘그룹 도약의 기반 구축’, ‘경쟁력 제고’, ‘기업문화 창출’을 제시하였다.

#### (2) 기업문화창출전략

이제 보령은 그룹의 위상에 걸맞는 새로운 경영 방침과 목표를 설정해야 했고, 각 계열사를 포함한 모든 구성원들 또한 새로운 의식과 자세로 거듭나야 했다. 우선 1990년대 중반까지 매출액 1,000억을 달성한다는 구체적인 목표를 설정했다. 이 같은 과제를 효율적으로 추진하기 위해 먼저 대대적인 기구 개편이 이루어졌다. 1989년 7월에 기획조정실을 신설하여 미래지향적인 기구 개편의 시발점을 삼았다. 기획조정실은 보령제약과 각 계열사의 업무를 집약하여 최고 경영진의 정책 결정을 돕는 등 그룹의 새로운 전략경영을 뒷받침하는 중추적인 역할을 수행하기 시작했다.



조직의 개편과 함께 사원교육 프로그램도 강화되었다. 1992년 12월에 개관한 보령연수원은 이 같은 다양한 사원 교육의 새로운 장으로 자리를 잡기 시작했다. 또한 '10-PLUS 운동'이나 '8대 악 추방 및 아부도바 운동' 등 사원들의 의식개혁을 이끌어 내는 생활운동도 그룹 차원으로 확산되었다.

1993년은 보령제약이 창립 30주년을 맞이하는 해였다. 청년 보령의 20대를 지나 보다 원숙한 사고와 원대한 꿈을 가진 30대가 된 것이다. 창립 30주년을 시작하며 보령그룹은 '재창출 보령'과 '제2의 창업'의 의지를 천명했다. 이를 위한 실천적 개념으로 제시한 것이 '4차원 경영'이었다. 인본주의를 바탕으로 회사의 종업원 그리고 고객과 함께 더불어 생각하는 자세가 바로 새로운 '4차원 경영'의 개념이었다.

### (3) 의식개혁전략

1994년 1월부터는 업계 최초로 조기출퇴근제가 도입되었다. 이 제도에 따라 출퇴근 시간이 각각 오전 8시와 오후 5시로 1시간씩 앞당겨졌다. 출퇴근 시간에 소요되는 불필요한 낭비 시간을 없애는 대신 퇴근 후 자기개발과 여가생활을 즐길 수 있도록 하는 데 목적이 있었다. 이 같은 효과를 통해 의식개혁과 생활개혁을 동시에 이루어 변화와 혁신을 받아들일 수 있는 분위기를 조성하자는 것이었다.

1994년 8월 13일에는 우수사원으로 선발된 보령제약의 사원들을 중심으로 '회사발전연구 모임'이 결성되어 보령그룹의 중장기 발전과 참여의식 확대를 위한 토론 및 제안활동을 시작하였다. 여기서 의결된 제안은 최고 경영자와의 대화를 통해 경영에 적극 반영될 수 있도록 하였다. 같은 해 7월부터 시행된 '으뜸 보령인' 선정 및 시상제도 또한 우수한 사원에게 인센티브를 주어 다른 구성원들에게 의식 전환의 동기를 부여하기 위한 방안이었다.

### (4) 커뮤니케이션 활성화전략

1994년 11월부터는 컴퓨터 온라인 상에 '보령 메일링시스템'을 개설하여 사내 커뮤니케이션 활성화의 길을 열었다. 그 외에도 인류 건강을 위한 기업답게 대대적인 금연캠페인을 벌이는 등 전 사원의 의식개혁 속에 보령그룹의 재창출을 실현하고자 하는 노력을 기울였다.

1995년에는 새로운 변화 작업의 일환으로 신 로고제작에 들어가 5월부터 전면시행에 들어갔다. 새로 확정된 로고는 그룹의 영문 이름 BORYUNG을 이미지화한 것으로서 세계 속의 보령의 의지를 강조한 것이다. 'O'의 푸른색은 때묻지 않은 지구를 상징함으로써 환경을 생각하는 기업 이미지를 강조하는 동시에 '인류건강을 위한 기업'의 창업정신을 의미하고 있으며, 나머지 글자의 빨간색은 보령인의 열정을 뜻하고 있다. 이처럼 보령그룹의 신 로고는 붉은 색과 푸른 색 글자의 조화 속에 '공존공영'의 정신을 함축하고 있다.

공존공영의 정신을 실천하는 방안도 더욱 다양화되었다. 1995년 6월에는 큰 홍수 피해를



입은 베트남 메콩델타 지역 수재민들을 위해 의약품을 전달했다. 다음 해 5월에는 나 환자 전문 치료기관인 국립 소록도병원 설립 40주년을 맞아 벤치 40개를 기증하였다.

#### (5) 목표관리(MBO)전략

1996년 신년사를 통해 김승호 회장은 '선진국형 기업화'와 '질적 경영'이라는 두 가지 경영방침을 천명하였다. 이러한 경영방침에 따라 보령그룹은 1996년을 제2의 창업을 위한 기반 구축 작업을 마무리하는 해로 정했다. 21세기를 목전에 둔 시점에서 완전한 내부 개혁을 이루지 못하면 장차 초일류 기업으로 도약하는 일 자체가 어렵다는 단호한 현실 인식을 한 것이었다.

### 7. 재도약기의 경영전략(1999~현재)

#### (1) 조직개발전략

21세기는 전 세계가 하나의 시장경제 체제로 통합되어 명실공히 최고의 기업만이 살아남을 수 있는 시대가 될 것으로 예견되고 있었다. 세계화와 정보화, 그리고 디지털화로 대변되는 새로운 경영 여건 속에서 21세기를 목전에 둔 보령그룹은 그 무한경쟁 시대를 슬기롭게 극복하기 위한 적극적인 대안을 마련하기 시작하였다. 바로 '최고의 기업'이 되겠다는 결연한 의지였다.

1999년 4월부터 보령그룹은 전사적인 '3무(無) 추방운동'을 벌이기 시작했다. 근절해야 할 3가지 대상은 '무관심'과 '무기력'과 '무책임'. 이 '3무'가 없는 기업을 만들기 위해 보령그룹은 3무 추방운동에 앞장서는 모범적인 보령인 선발, 사보나 사내 방송을 통한 토론, 계열사별 제안 심사제도 활성화, 사내 이벤트 개최 등 다양한 실천 방안을 마련하였다.

새로운 조직문화 개발을 위한 캠페인이 실시되는 가운데 1999년 6월 7일부터는 비알네트 콧 주관으로 대대적인 사원 정보화 교육이 실시되기 시작했다. 컴퓨터 활용 능력에 따라 반을 나누고 개인의 편의에 따라 오전, 오후, 주말로 시간대를 다양화한 정보화 교육은 21세기 지식 기반 사회에 대비, 임직원들의 정보기술 활용 능력을 배가하기 위한 프로그램이었다. 보령그룹은 소정의 교육을 이수한 임직원에 대한 평가를 실시, 이를 인사 자료로 활용함으로써 정보화 교육이 궁극적으로 기업 경쟁력을 확보하기 위한 실질적인 방안이 되도록 하였다.

이와 함께 대폭적인 승진 인사와 임금제도 개편을 단행, 사원들이 보다 적극적으로 21세기를 준비할 수 있는 동기 부여가 되도록 하였다. 보령그룹은 1999년 7월 1일자로 사원에서 부장급에 이르는 270여 명에 대한 승진 인사를 단행하였는데, 이는 모기업인 보령제약의 경우 전체 임직원의 34%에 해당하는 대규모 인사였다. 대대적인 승진 인사와 함께 기존의 호봉 임금제를 성과급성 임금제로 개편, 노력한 만큼 그 대가가 돌아올 수 있도록 함으로써 스스로

일하는 풍토가 조성되도록 하였다.

이런 가운데 보령제약은 1999년 8월부터 새로운 개념의 인재양성 시스템을 도입하여 시행하기 시작했다. 외부 마케팅 전문가를 초빙하여 대리급 이상 200여명의 직원들에게 1주 6시간, 총 8주 동안 집중적인 마케팅 교육을 실시하였으며, 신입사원에 대해서는 고객을 대상으로한 현장 마케팅 훈련, 회사 업무를 조기에 파악하도록 하기 위한 모의 경영 게임, 의식개혁을 위한 산악 극기훈련 등 다양한 교육 프로그램을 시행하였다.

사원들에 대한 다양한 교육과 동기 부여는 다가오는 21세기에 최고의 기업을 만들기 위한 보령그룹의 사전 준비과정이자, 최고의 기업을 이끌 최고의 사원을 양성하기 위한 적극적인 의지의 표출이었다. 이 같은 노력을 진행하며 보령그룹은 21세기 초일류 기업으로서의 목표와 비전을 수립해 가고 있었다.

## (2) NEO21 경영전략

21세기 초일류기업을 향해 새롭게, 빠르게, 으뜸으로-NEO21

1999년 10월 1일, 이 날은 바로 보령그룹의 21세기 비전과 추진계획, 즉 'NEO21 비전'이 대내외에 공포되는 역사적인 날이었다. 잠실올림픽 역도경기장에는 보령그룹의 임직원 1,000여명과 협력업체 대표, 언론사 기자 등이 자리를 함께 하였다.

'NEO21'의 'NEO'는 newly(새롭게), early(빠르게), only(으뜸으로)의 약어이고, '21'은 21세기를 뜻하는 숫자. 즉, 21세기에는 '새로운 것이 아니면 만들지 않고', '남보다 먼저 생각하고 행동하며', '그 분야에서 최고가 된다'는 의지를 반영하고 있는 것이다.

이 날 보령 NEO21 비전 선포식을 열며 보령그룹 김승호 회장은 21세기 새로운 천년의 변화된 모습을 다음과 같이 정의하였다.

첫째, 새로운 천 년은 산업혁명 이후 300년이나 지속된 산업사회가 종말을 고하고 정보화 혁명이라고 불리우는 지식사회가 열려 우리 사회와 산업현장이 지식으로 거듭나게 되었다.

둘째, 새로운 천 년은 세계 단일 시장경제 질서 속에서 새로운 네트워크를 형성, 지리적 국경이 없는 세계화 시대로 거듭나게 되었다.

셋째, 새로운 천 년은 안방에서도 세계의 모든 정보를 손쉽게 접할 수 있는 환경이 구축되어 개인의 취향이나 다양성이 더욱 부각되는 시대로 거듭나게 되었다.

이 같은 변화된 경영 여건을 제시한 후 김회장은 "이 변화의 시대가 한편으로는 기회의 시대"라고 전제하고, "새로운 변화 속에서 누가 어떻게 새로운 틀을 짜느냐 하는 것이 21세기 기업의 생존 여부를 결정할 것"이라고 강조하였다. 아울러 "이제 21세기 보령의 비전 달성을 위한 변화의 대장정이 시작되었다"고 말하고, "2005년까지 보령의 1차 중장기 전략 달성에 최선의 노력을 경주하여 21세기 초일류 기업의 면모를 갖출 것"이라고 선언하였다.

NEO21은 바로 급격한 변화의 시대에 능동적으로 대응하고자 하는 보령그룹의 의지를 함

축하고 있는 새로운 이념이었다. 그리고 그 의지를 통해 초일류 기업의 꿈을 실현하겠다는 구체적인 청사진이었다.

새롭게 제시된 보령그룹의 비전은 그룹의 기업상(像), 기업이념, 사업영역, 경영목표, 그리고 이와 연계된 각 계열사별 경영목표 등 네 단계로 분류되어 있다.

10월 1일 '보령 NEO21 비전' 선포식은 오전 11시부터 장장 5시간 동안 진행되었다. 이 자리에서 모든 보령인들은 보령그룹의 비전과 목표를 각자의 가슴 속에 새기는 값진 시간을 다졌으며, 그룹 차원의 선포식이 있는 후 10월 한 달동안 6개 계열사별로 NEO21 실천 결의대회가 이어졌다.

비전 선포식에서는 각 계열사 대표이사들이 함께 나와 그룹 비전이 담긴 CD와 각 사별 경영목표가 수록된 디스켓을 타임캡슐에 넣어 봉인하였다. 이 타임캡슐은 2005년 1월 1일 개봉되어 그동안 보령이 거둔 성과가 목표에 비해 얼마나 제대로 이루어졌는지 확인하게 될 것이다.

타임캡슐 안에는 보령그룹 각 계열사의 경영목표와 모든 보령인 개개인의 비전을 담은 CD가 봉인되어 있었고, 그 타임캡슐을 사육 로비에 봉인하여 상설 전시하게 하였다.

### (3) 의식개혁 경영전략

이후 타임캡슐에 담긴 꿈을 현실로 만들기 위한 노력이 시작되었다. 2000년 2월 2일, 김승호 회장은 모든 임직원들에게 이메일을 보내 "가상 공간을 통해 사우들과 적극적인 의사소통을 모색할 것"이라 말하고, "회사의 발전을 위한 제안이나 의견이 있으면 서슴지 말고 이메일을 보내주기 바란다"고 당부하였다.

이후 김회장은 임직원들과 수시로 이메일을 주고 받으며 허심탄회한 대화의 장을 마련했다. 그 내용은 회사 발전을 위한 의견에서부터 직장생활의 고충과 건의사항, 그리고 개인적인 고민과 독서, 토론까지 다양했는데, 온라인상의 이 커뮤니케이션 통로는 최고경영자와 임직원을 하나로 이어주는 새로운 기업문화로 자리잡아 갔다.

같은 해 3월 8일 보령그룹의 새로운 교육 및 회의공간인 창조관이 개관되었다. 본사 사육 9층에 마련된 창조관은 'NEO21', '창의', '노력', '인내', '성실', '조화' 등의 이름을 붙인 6개의 방으로 구성되어 있었으며, 향후 임직원 상호간의 의사소통의 장으로, 그리고 각자가 가진 잠재능력을 개발하는 교육의 장으로 활용되었다.

이처럼 사내 커뮤니케이션이 활성화되는 가운데 2000년 5월과 6월에 걸쳐 사원 의식개혁을 위한 'YCC(You Customer Campaign) 캠페인'이 전개되었다. 업무 효율을 높이기 위한 바람직한 의식과 조직 구성원으로서 갖추어야 할 행동기준을 제시한 이 캠페인은 "제가 먼저 하겠습니다", "당신이 저의 고객입니다"라는 구호 속에 사원들의 의식 개혁을 위한 한 전형을 제시하였다.

2000년 10월에는 NEO 21 선포 1주년을 맞아 21세기 비전의 실현을 위해 모범적인 실천 의지를 보여준 사원을 선발하여 'NEO 21 보령인상'과 NEO 21을 적극적으로 실천한 우수 부서에 대한 시상도 함께 이루어졌다.

#### (4) 의약분업 대응전략

2000년대를 맞으며 국내 의약계는 과거에 경험해 보지 못한 큰 변화를 맞게 되었다. 수많은 논란 끝에 7월의 유예기간을 거쳐 8월부터 본격 시행에 들어가게 된 의약분업이 그것이었다.

제약업계의 경우 의약분업이 실시되면 당장 의약품 시장의 축소를 불가피한 현실로 받아들여야 했다. 전문의약품은 의사의 처방없이 판매될 수 없게 되면서 약 30%의 수요 감소가 예상되고 있었고, 특히 1조원 가량의 시장 규모를 가지고 있는 항생제의 경우 그 타격이 어느 정도일지 예상조차 어려운 형편이었다.

이런 가운데 전문가들은 의약분업 이후 상대적으로 약효가 확실한 외국 제약사의 오리지널 제품이나 중견 제약회사의 주력 의약품으로 의사들의 처방이 집중될 것이라고 예견하고 있었다. 기왕 약값을 통한 마진을 기대하기 힘든 상황이라면 병원이나 의사들로서는 객관적으로 치료 효과가 입증된 우수한 의약품을 처방할 것이고, 따라서 이들 의약품에 대한 선별적인 수요만이 증가하게 된다는 것이다. 결론적으로 의약분업은 우수한 의약품을 다량 보유한 제약사의 우위 확보를 가속화하는 계기가 될 것이 자명했다.

아울러 제약업계의 추가비용 부담도 피할 수 없는 현실이었다. 약사의 대체조제를 위한 약효 동등성 시험을 실시하는 과정에서 품목당 10~15만원 가량의 비용이 소요되는 데다, 포장 용기 및 포장 단위의 변경이 불가피하기 때문에 제약업계의 부담이 상당할 수 밖에 없었다. 특히 직접 판매가 불가능해진 품목에 대한 반품이 이어질 경우 제약업체들은 심각한 타격을 입을 수도 있었다.

보령제약과 보령신약은 이와 같은 변화에 대응하기 위해 적극적인 대책 마련에 나섰다. 의약분업 시행 당시 55개 전문 의약품과 38개 일반 의약품을 보유하고 있던 보령제약은 향후 이들 제품이 얼마나 처방되고 조제될 것인지 다각적인 정보를 수집하였고, 의약분업 시행 이후에도 초기부터 현장 조사와 자료 입수를 통해 정확한 예측데이터를 마련해 갔다.

1999년 10월 8일, 보령제약 노사가 안산공장에 모여 '한마음 결의대회'를 개최하여 무분쟁, 무분규 근로 현장을 선언한 것도 큰 힘이 되었다. 보령제약 노사는 IMF 외환위기 직후인 1998년 1월에도 무분쟁과 무협상을 선언하고 근로자들 스스로 상여금을 반환한 적이 있었다. 이 같은 바람직한 노사문화에 대해 언론들은 '위기 때 더욱 강한 노사'라는 제목으로 보령제약의 노사화합 현장을 취재, 보도하기도 하였다.

이런 가운데 2000년 5월 1일 보령제약은 일본 후지레비오사 중앙연구소가 개발한 고희합

치료제 '시나롱 정'을 발매하였다. 고혈압 치료과정에서 혈압 강화 효과가 뛰어난 칼슘 차단 요법을 도입한 이 제품은 1999년 일본 시장에서 총 540억원의 매출 실적을 기록하며 고혈압 치료제의 대명사로 자리매김하고 있었다. 따라서 보령제약은 노령 인구가 급격히 증가하는 국내시장 여건을 감안, 발매 5년차인 2004년에 100억원의 매출을 달성한다는 목표를 세우고 시나롱 정을 새로운 전략 의약품으로 설정하였다.

의약품업과 시장 여건 변화에 대비하기 위해 생산 설비도 크게 개선되었다. 2000년 6월 7일에는 안산공장 내에 국내 최대 규모의 최첨단 발효 및 합성 GMP시설이 준공되었다. 2000년 1월에 착공하여 총 공사비 50억원을 투입한 이 시설은 3층 높이의 연건평 600평에 30톤에 이르는 발효 능력을 갖고 있었으며, 전자동 제어 시스템을 통해 중앙 통제가 가능한 최첨단 시설을 갖추고 있었다.

발효 및 합성 GMP 시설 준공 이틀 뒤인 6월 9일에는 보령제약 전국 지점장 길의대회가 열렸다. 이 자리에서 참석자들은 의약품업에 효과적으로 대응하기 위한 적극적인 방안을 모색했으며, 어떤 상황에서도 21세기 비전을 실천하기 위해 노력할 것을 결의하였다. 특히 이날짜로 의약품업 준비를 위한 조직 개편이 단행되어 향후 상황 전개에 탄력적으로 대처할 수 있는 전방위 시스템을 구축하였다.

시나롱 정에 이어 2000년 10월 2일에 첫 선을 보인 '겔포스 엠' 또한 새로운 시장 여건에 대응하기 위한 보령제약의 야심작이었다. 약 4년간의 연구와 2년간의 임상 실험을 거쳐 개발된 겔포스 엠은, 1975년 발매 이후 지난 25년간 위장약의 대명사로 각광을 받아 온 겔포스의 약효를 한 차원 업그레이드시킨 새로운 특허 조성물 제제였다. 겔포스 엠은 기존의 소화성 궤양 환자에게 흔히 나타나는 속쓰림, 위염, 위통, 구염, 구토 등의 증상을 제거하고 변비나 설사 등의 부작용을 감소시키는 효능을 나타냈다. 이듬해인 2001년 6월 20일, 겔포스엠은 대한민국 마케팅 대상에서 마켓 리더십 활동 사례 부문 최우수상을 수상하여 향후 판매 전망을 더욱 밝게 하였다.

해를 넘긴 2001년 2월, 보령제약은 일본 고토부끼제약사와 새로운 고혈압 치료제 'KT3-671'에 대한 공동 임상시험과 공동 개발 계약을 체결했다. 이 약물은 일본 고토부끼사가 다년간 연구 끝에 개발한 신약으로서, 계약 당시 일본과 영국에서 임상시험이 완료되어 최종 보고가 진행 중이었다. 보령제약은 향후 발매 3년 안에 매출 100억원 이상을 달성한다는 목표 아래 카프릴, 시나롱, 니트렌 등 기존 제품과 연계하여 고혈압 치료제 시장에서의 기반을 확고히 한다는 계획을 수립하였다.

이 같은 적극적인 대응책을 통해 보령그룹은 의약품업을 포함한 시장 여건의 변화에 슬기롭게 대처하며 중장기 발전 계획을 차질없이 수행해 갔다.

### (5) 디지털경영전략

2000년 10월 2일에는 보령그룹 전체에 새로운 온라인 네트워크가 구축되어 업무 효율 제고와 구성원 상호간의 커뮤니케이션 활성화에 새로운 장이 열렸다. 기존의 보령 네트워크는 본사의 중앙집중 방식 시스템으로서 일부 계열사와 부서에서만 인터넷을 활용할 수 있었고, 전산망에 아무런 보호장치가 없어 정보 유출의 위험마저 안고 있었다. 그러나 새로 구축된 네트워크는 본사에서 제주까지 모든 보령인이 자유롭게 인터넷에 접속하여 상호 정보를 교환하고 공유하는 가운데 업무수행을 할 수 있었으며, 해커로부터 전산망을 보호할 수 있는 방화벽 시스템도 설치되었다. 이와 함께 전사적인 컴퓨터 보급도 이루어져 명실공히 '1인 1 PC' 체제가 완비됨으로써, 21세기 정보화 사회를 향한 인프라 구축과 적극적인 e-비즈니스의 기반을 마련하게 되었다.

보령그룹의 중장기 발전 계획 'NEO21 비전'은 세계화와 정보화로 대변되는 신지식 산업 사회에 능동적으로 대처해 나가기 위한 로드맵(roadmap)이었다. 그 로드맵을 실천하기 위해 선결되어야 할 과제가 새로운 개념의 정보 시스템을 구축하는 일이었고, 경영 전반을 미래지향적 시스템으로 전환하는 그 프로젝트가 바로 '디렉스(DIGEX; DIGital EXpress)'로 명명된 '신 지식경영 정보시스템'이었다.

2000년대에 보령그룹이 이루고자 하는 목표는 세계 표준(global standard)에 부합하는 으뜸 기업이었다. 이 목표를 달성하기 위해 보령그룹은 그동안의 '아날로그형 경영'을 과감하게 마무리하고 '디지털형 경영'으로의 전환을 선결과제로 삼았다. 글자 그대로 '정보 고속도로'를 의미하는 디렉스 프로젝트는 바로 보령그룹의 디지털형 경영의 기반이 될 핵심 인프라(infra)였다.

보령그룹이 신 지식경영 정보시스템을 준비하기 시작한 것은 NEO21 비전 선포 이전인 1999년 6월부터였다. 그룹내 정보화 사업을 주관하고 있던 비알네트콤은 이 때부터 보령제약과 보령메디앙스를 대상으로 업무과정 재설계(BPR; business process reengineering)를 실시, 새로운 정보시스템 구축을 위한 분석 작업을 실시하였다. 같은 해 12월까지 6개월 동안 두 회사에 대해 비용절감, 인력감축, 비수익성 사업축소 등의 경영 개선방안을 적용하고 그 현상을 분석한 비알네트콤은 이 같은 BPR 경영 컨설팅을 통해 시스템 개혁의 방향을 설정하였다.

이후 다시 6개월 동안의 준비과정을 거쳐 디렉스 프로젝트가 본격적으로 시작된 것은 2000년 7월 1일부터였다. 보령그룹 전체에 디지털 시대에 걸맞는 최첨단 정보 고속도로를 놓고 새로운 미래지향적 경영시스템을 구축하는 역사적인 작업이 시작된 것이다.

이후 각 부서별 업무 분석과 프로그램 설계, 영업력 강화를 위한 시스템 구축과 운영 테스트 등을 거치며 디렉스 프로젝트의 단계별 계획을 차질없이 수행해 갔다. 그 과정은 바로 보



령그룹의 미래를 바꾸어 놓을 밑그림을 그리는 일이었다고, 21세기 초일류 기업의 기반을 구축하는 일이었다.

디렉스 프로젝트는 크게 기존의 기간제 시스템을 업그레이드하고 새로운 정보계 시스템을 도입하는 작업으로 요약될 수 있었다.

먼저 기간제 시스템에서는 BPR 경영 컨설팅을 통해 업무 프로세스를 재설계하였고, 지식경영(KM)의 통합 정보화 개념을 적용하였다. 또 판매력 극대화를 위해 영업 정보를 통합하였으며, 판매 및 생산계획을 연계하여 총체적인 영업지원이 가능하도록 하였다. 생산시스템의 경우 판매계획 및 실적과 연계된 유연한 생산계획을 수립하도록 하고, 원부자재에서부터 완제품에 이르기까지 전 공정에 걸친 품질관리 정보, 생산설비 선진화를 위한 설비운용 정보, 주문에서 배송까지 모든 물류 정보 등을 제공할 수 있는 시스템을 구축하거나 확대하였다. 전 직원의 경력 및 인사관리 자료를 시스템화하고, 전사적 현금(cash flow)의 효율적 관리를 통해 의사결정에 필요한 다양한 경영정보를 제공하도록 회계시스템에 대한 개혁도 이루어졌다.

아울러 새로 정보 시스템을 도입함으로써 전자결제 시스템을 포함한 그룹 웨어와 영업사원 개개인의 영업력 강화를 극대화하였다. 이를 통하여 궁극적으로 모바일 오피스(mobile office) 구현을 위한 영업지원 시스템이 구축되도록 한 것이다.

2001년 10월 6일, 보령그룹은 창업 44주년 및 NEO21 선포 2주년 기념식 석상에서 디렉스의 개통을 선포하였다. 2000년 7월에 본격적인 작업을 시작한지 1년 4개월만에 초일류 기업으로 가기 위한 든든한 기반을 마련한 것이다.

디렉스의 개통을 통해 보령그룹은 신속한 의사결정 및 예측이 가능하게 되었으며, 업무처리 소요시간을 단축시키는 등 업무 프로세스를 획기적으로 개선할 수 있게 되었다. 또한 각종 데이터의 정확성과 신뢰도가 향상되어 정보의 효율적 활용을 통해 업무효율을 혁신적으로 개선할 수 있게 되었으며, 업무 흐름의 변화를 모든 임직원의 의식 변화로 연결시킴으로써 건전한 기업문화를 정착시키는 데도 크게 기여할 것으로 기대되었다.

#### (6) 리엔지니어링(Reengineering)전략

2002년 4월 26일 보령신약은 생명공학 의약품 전문업체임을 의미하는 '보령바이오파마(BORYUNG BIOPHARMA)'로 상호를 변경하였다. 21세기 바이오 사업 진출에 대한 기업의 비전을 재정립하고 국내 제일의 바이오 전문기업으로 도약하겠다는 의지를 보인 것이다.

한편 보령바이오파마는 상호 변경 후 보령메디앙스와 함께 보령그룹 차원의 미래지향적이고 도전적인 사업을 추진하기 시작했다. 그것이 바로 제대혈(臍帶血) 사업이었다.

탯줄에서 뽑아낸 혈액인 제대혈은 크게 조혈모세포와 줄기세포로 나뉘어지는 데, 특히 조혈모세포는 백혈병, 소아암, 유방암, 만성 골수암 등 난치병에 효과가 높았다. 따라서 제대혈



에 많이 분포되어 있는 조혈모세포를 추출하여 특수처리하면 추후 치료약으로 쓸 수 있다.

보령그룹은 2003년 5월 21일 가톨릭 중앙의료원이 운영하는 국내 최초의 '가톨릭 조혈모세포 은행'과 업무제휴 조인식을 갖고 공공 제대혈 사업을 적극 준비하기 시작했다. 이어 5월 25일에서 6월 6일까지 관계 직원을 미국과 일본의 제대혈 은행과 관련 세미나에 파견하여 선진국의 제대혈 사업 실태를 파악하도록 하였다. 또 같은 해 6월 30일에는 영남대학교 의료원 세포은행과 업무제휴 조인식을 가짐으로써 제대혈 사업의 전국 네트워크화를 시작하였다.

업무제휴와 함께 보령그룹은 제대혈 전용 초저온 냉동보관 시스템을 비롯, KGMP 기준에 따른 첨단 시설을 설치하였다. 이 시설을 통해 제대혈의 채취에서부터 저장까지 모든 공정이 표준 작업 지침에 따라 안전하게 처리될 수 있었다.

보령그룹의 제대혈 보관은행은 '보령아이맘셀뱅크(Boryung I-Mom Cell Bank)'로 명명되었다. 향후 제대혈 사업을 주관할 보령바이오파마와 보령메디앙스는 긴밀한 협력체제를 구축, 보령바이오파마는 제대혈 보관 및 연구개발 부문을, 보령메디앙스는 소비자를 대상으로 한 마케팅 부문을 각각 담당하게 되었다. 미래지향적 공공사업인 제대혈 사업을 통해 보령바이오파마는 '바이오기술(BT) 혁명' 시대인 21세기에 생명공학분야의 선두주자로 도약할 기회를 갖게 되었으며, 보령메디앙스는 유아 관련 사업 중심의 기존 영역을 크게 확대하는 계기를 마련하게 되었다. 보령그룹은 2003년 7월 1일 안산 중앙연구소에서 보령아이맘셀뱅크 오픈 기념식을 갖고 본격적인 공공 제대혈 사업을 시작했다. 이 자리에서 김승호 회장은 기념사를 통해 "오늘 첫 걸음을 내딛는 보령아이맘셀뱅크가 '토탈 헬스케어 그룹(Total Health Care Group)'을 추구해 온 보령그룹의 21세기 핵심 심장의 축이 될 것"이라고 그 의미를 밝히고, "수익의 일부를 백혈병 환자의 치료비로 지원하여 불우한 어린 환자들의 생명을 구하겠다"고 약속했다.

보령아이맘셀뱅크가 표방한 이념은 바로 '이웃과 함께 하는 가족 제대혈 은행'으로 그것은 부단한 변화와 개혁 속에서도 결코 변하지 않는 보령그룹의 정신과 그 맥을 같이 하고 있었고, 그 정신은 바로 '인류 건강에 공헌하는 기업'의 이념이다.

#### (7) 초우량기업전략

앞서 여러 차례 언급되었지만 보령그룹은 창업 이후 인류건강에 공헌하는 기업이라는 사명을 갖고 외길을 걸으며 한결같은 기업 이념을 지켜온 기업이다. 그리고 이제 21세기 초일류 토탈 헬스케어 그룹을 향해 도약의 의지를 다지고 있다.

2003년 1월 15일, 고려대학교 출신의 학계 및 경영계 관계자들의 모임인 고려경영포럼은 한국 기업경영의 현실을 진단하는 자리를 마련하고, 국가 발전에 기여한 인물로 김승호 회장을 선정하여 고려경영포럼대상을 시상하였다. 김회장은 수상 소감을 통해 "보령그룹이 발전한 이유는 '그 동안 창의와 조화의 경영기조를 지키며 묵묵히 맡은 바 책임을 다해준 모든 보

령인의 노고 때문'이라 말하고, '최대가 아닌 최고의 회사'를 만드는 데 혼신의 힘을 다하겠다고 다짐했다.

'최대가 아닌 최고의 기업'이라는 김 회장의 말은 지난 45년 동안 보령그룹이 지향해 온 바가 무엇인지, 그리고 앞으로의 목표가 무엇인지를 그대로 함축하고 있는 명제였다.

1957년 보령약국을 통해 창업의 첫 걸음을 내딛은 보령그룹은 2003년 현재 6개 계열사를 둔 튼실한 중견기업군(群)으로 성장해 있었다. 하지만 보령그룹이 중요하게 여기는 것은 그룹내 계열사의 수나 각 계열사의 외형이 아니었다. 남다른 성실과 인내를 갖고 부단한 노력을 통해 기업으로서의 책임을 다하는 자세, 항상 창의의 정신과 조화로움 속에 인류 건강에 공헌하고 공존공영의 정신을 실천하는 자세 - 그것이야말로 보령그룹과 모든 보령인이 추구하는 가장 값진 가치이자 목표였다.

2003년 6월 27일, 보령그룹의 임직원이 한 자리에 모인 자리에서 김은선 부회장은 "최고의 기업이 되기 위해서는 최고의 직원이 있어야 한다"고 전제하고, 21세기 초일류 기업의 목표를 달성하기 위해 모든 구성원이 새로운 의식과 자세를 정립해야 한다고 강조했다. 김 부회장은 그 구체적인 방안으로 다음과 같은 일곱 가지 실천방안을 제시하였다.

- 일류 프로 전략가가 되자.
- 끊임없이 사고의 구조조정을 하자.
- 새로운 사업기회를 선점하자.
- 디지털 경영을 통한 경영혁신을 이룩하자.
- 현금흐름과 수익성 위주의 경영을 실행하자.
- 핵심역량을 기반으로 하는 성장전략을 추구하자.
- 비전 달성을 통해 공존공영의 이념을 실현하자.

김은선 부회장의 이 같은 비전 제시는 보령그룹이 이어온 한결같은 창업정신을 계승·발전시키자는 데 그 근본 취지가 있었다. 인간의 가치를 소중히 여기는 정신이야말로 보령그룹의 가장 큰 저력이며, 그 변하지 않는 가치를 바탕으로 창의와 조화의 자세를 통해 21세기 초일류 기업의 미래를 열어가자는 것이다.

#### (8) GMP 우수의약품 집중화전략

GMP(good manufacturing practice)는 1969년 유엔 산하 세계보건기구(WHO)에 의해 처음 채택된 이후 의약품의 국제무역에 있어서 그 기준에 부합하는 생산 증명제도가 권장되기 시작하였다.

정부는 1975년에 우선 KGMP(Korea good manufacturing practice) 규정을 제정·공포하여 제약업계에 대해 자발적인 시행을 권고하고, 시설 기준도 마련하였으며, 1977년에 정식 고시(告示)한 후, 1979년부터는 모든 의약품제조업체로 하여금 의무적으로 채택하도록

하였다.

KGMP운영규정은 “우수의약품제조 및 품질관리기준”(보건사회부고시 제92-44호, 1992. 5. 20) 제22조 제1항 및 제26조의 규정에 의거 보건사회부 장관이 한국제약협회장에 의뢰한 상황평가자료의 검토와 지도 및 교육에 관한 11개 조항과 KGMP 교육운영지침 10개 조항의 새로운 규정이 마련되었다.

보령제약은 1985년 8월에 KGMP 위원회를 발족시켜 외국제약회사를 사찰하고 1985년 12월에 안양공장 1,072평 규모의 완전자동화 시스템의 공장을 완성하고, 1986년 4월 23일 보건사회부로부터 카타플라스마제 KGMP 실시 적격사로 공인(公認)받았다. 그리고 1988년 6월 7일에 안산시 반월공단내 14-5번지에 5,000평 부지의 제2공장을 KGMP 기준에 부합시켜 완성하였다. 따라서 1988년 12월 30일 보건사회부로부터 액체, 분말제, 수액제 등의 주사제에 대한 KGMP 적격업소 지정을 받았으며, 트디어 ‘우수 의약품 생산을 통하여 일류 건강에 기여한다’는 보령그룹의 경영실현하는 데 더욱 큰 힘을 얻게 되었다<sup>8)</sup>.

#### IV. 보령그룹 관계회사별 경영전략

##### 1. 보령제약의 경영전략

###### (1) 창업전략

보령그룹이 첫 계열사인 보령장업을 창립한 것은 1979년이었으며, 6개 계열사로 구성된 그룹 체제를 정립한 것은 1991년이였다. 따라서 1957년 창업 후 1990년대 초반까지 보령그룹의 역사는 곧 보령제약의 역사와 그 맥을 같이 하고 있다.

보령그룹이 그룹 원년을 선포한 1991년 이후에도 보령제약이 그룹 발전의 중추 역할을 담당하고 있었음은 물론이다. 그것은 ‘인류 건강에 기여하는 기업’이라는 보령그룹의 창업이념이 45년 동안 면면히 이어져 왔기 때문이다.

그러나 1950년대 후반부터 제약업체의 수가 급격히 늘어나면서 정부가 이에 대한 규제에 나섰고, 이 때문에 신규 허가를 얻어내기가 어렵게 되었다. 다각도로 제약업 허가를 받기 위해 노력하던 김승호 사장은 1962년 11월 11일 경영 악화로 폐업 위기에 몰린 부산의 동영제약을 인수하여 대표이사 사장직을 맡았다. 이어 보령약국 건너편 3층 철근 콘크리트 건물에다 사무실을 개설하고, 종로구 연지동에 있는 50여 평의 자택 한 구석에 제약 설비를 설치했다. 보령제약 45년 역사의 뿌리를 내린 것이다.

1964년 1월 2일에 공장 가동을 시작한 동영제약은 그로부터 한 달 후에 첫 제품인 ‘오렌지

8) 사단법인 한국제약협회, 製藥五十年史(1945~1995), 1996. 10. 25, pp. 911-912.

아스피린'을 생산하였다. 이어 'A.P.C', '산토닌 정', '치아민 정', '에페드린 정', '설파디아 아진' 등의 약전품을 연이어 생산했는데, 그 중에서도 첫 제품인 오렌지 아스피린과 A.P.C는 1960년대에 웬만한 가정에서는 모르는 사람이 없을 정도로 널리 애용되던 상비약이었다.

1966년 2월 26일, 동영제약은 보령제약주식회사로 회사명을 변경하고 회사 심벌 마크를 제정하여 상호등록을 마쳤다. 이어 서울 성수동 2가에 부지를 확보하여 1966년 10월부터 본격적인 공장 건설에 들어갔으며, 이듬해인 1967년 4월 30일에 성수동 공장을 준공하였다. 대지 691평, 건평 190평의 2층 건물에 각종 자동화 설비를 갖춘 성수동 공장은 당시 제약업계로서는 대규모 시설이었다.

### (2) 생약 입지구축전략

1966년 12월, 김승호 사장은 일본 현지에서 류카쿠산과 기술제휴에 관한 계약을 체결하였다. 이어 1967년 4월 성수동 공장이 완공되자 일본에서 2명의 기술자를 파견하였고 마침내 용각산의 제조가 시작되었다. 성수동 공장에서 최초로 용각산이 생산된 것은 1967년 6월 26일, 이 때 첫 생산량 5만갑은 보령제약으로서는 창업 4년만에 최초로 생산한 신약이었다.

용각산은 1967년 말부터 소비자들의 관심을 끌기 시작하더니 1968년으로 접어들면서부터는 공장을 풀가동하고도 주문량을 맞추기 힘들 정도로 인기를 끌었다. 생산하기 시작한 첫 해인 1967년에 전년대비 388%, 이듬해인 1968년에는 역시 전년대비 767%의 매출액 증가를 보인 용각산은 보령제약을 일약 업계의 다크 호스로 부각시킨 대표적인 약품이 되었다.

용각산에 이어 보령제약은 1968년 3월 7일, 심장약 '구심(救心)'을 주생산품으로 하는 일본 큐신제약과 기술제휴 계약을 체결하고, 이듬해인 1969년 1월부터 구심을 생산하기 시작했다. 이어 1968년 12월에는 어린이 질환에 탁월한 '기용환'을 생산하는 일본 히야제약과도 기술제휴 계약을 맺어 이듬해 6월에 기용환을 생산·발매했다.

### (3) 생약생산전략

생약 전문 메이커로서의 위상을 정립하며 사세를 확장한 보령제약은 이에 만족하지 않고 더욱 건실한 제약업체로 도약해 가기 위해 신약 개발에 매달리기 시작했다.

보령제약은 1971년 9월 15일, 100년 전통의 미국 브리스톨 마이어즈사와 해열 진통제 '바파린', 소아용 비타민제 '팰즈', 여성질환 치료제 '겐차 젤' 등 세 품목의 기술제휴에 관한 계약을 체결하였다. 이어 같은 해 10월 1일에는 스위스의 세계적인 간장약 메이커 메디알사와 기술제휴를 맺고, 1972년 3월에 국제특허를 얻은 간장약 '헤파리겐'을 발매했다.

이런 가운데 1972년 3월 15일에는 프랑스 비오테락스사와 역사적인 기술제휴 협약을 체결하였다. 이 회사는 '겔포스' 원제품인 '포스파루겔'을 생산하는 업체로서, 기술제휴 협약을 체결할 당시 이 위장약은 전 세계에 걸쳐 무려 10억 포 이상이 판매되는 선풍적인 인기를 누리

고 있었다.

#### (4) 해외기술제휴전략

1973년 3월 1일에는 경기도 시흥군에 1만 평이 넘는 대규모 부지를 확보하여 새로운 공장 건설에 들어가 생산능력의 확충에도 전력을 기울였다.

1년 7개월 간의 공사기간을 거쳐 1974년 10월 10일, 마침내 보령제약의 새로운 도약의 의지를 안고 안양공장이 준공되었다. 제약업계 단일 공장으로서 국내 최대 규모인 안양공장은 지하 1층, 지상 2층의 건물에 전 공정에 걸친 자동화 설비를 갖추고 있는 첨단 제약공장이었다.

안양공장을 가동하기 시작한 보령제약은 해외 유수의 제약회사들과 기술제휴로 맺은 품목들을 본격적으로 생산해내기 시작했다. 1972년 3월에 발매한 간장약 '해파리겐', 1973년 8월에 발매한 해열진통제 '바파린' 등이 대표적인 제품들이었는데, 그 뒤를 이어 생산을 시작한 제품 하나가 보령제약의 새로운 도약의 밑거름이 된다.

안양공장을 준공 8개월 여만인 1975년 6월, 보령제약은 위장병 치료제 '겔포스'를 생산·발매하였다. 1972년 3월 프랑스 비오테락스사와 맺은 기술제휴 협약에 따른 생산품이었다.

#### (5) 연구개발(research & development) 전략

1982년 2월 1일, 보령제약은 '보령중앙연구소'를 설립함으로써 연구 개발 부문에 새로운 전기를 마련하였다. 안양공장내에 설립된 중앙연구소는 설립 직후 질병 치료와 건강증진을 위한 기술개발에 더욱 전력을 기울이는 동시에, 제약산업의 미래를 이끌어갈 창의적인 연구요원을 양성하기 시작했다.

이어 중앙연구소는 1985년 8월 17일에 독립된 연구동을 갖게 되면서 새로운 도약의 전기를 마련하게 된다. 1984년 9월에 착공되어 11개월만에 완공된 중앙연구소 신축 건물은 연건평 1,190평의 4층 건물로서 최신 의약품 제조업 기준에 맞도록 설계된 것이 특징이었다.

#### (6) 신제품개발(new products development) 전략

보령제약은 다양한 제품을 발매하는 한편으로 신규물질 개발에도 주력하였다. 보령중앙연구소는 세계적으로 그 효과가 입증된 고혈압 치료제 '캡토프릴'을 테마로 선정하여 1982년 2월부터 본격적으로 연구에 들어간 끝에 1984년 12월 8일 캡토프릴에 관한 세가지 새로운 제조 공정을 개발하는 데 성공하였다.

#### (7) 생산전략

보령제약은 1985년 12월 카타플라스마제를 생산하기 위한 GMP 시설을 준공하였다. GMP는 우수한 의약품 생산하는 제약업체에 대해 국가가 그 생산능력을 인정해 주는 기준

을 뜻하는 용어다. 안양공장 내 1,072평 규모의 3층 현대식 독립 건물로 세워진 이 공장은 완전 자동화 시스템을 통해 시간당 1만 2,000매의 제품을 생산할 수 있었다.

이어 보령제약은 경기도 안산시 반월공단 내에 5,000여 평의 부지를 마련하고, 1987년 5월 31일 KGMP 공장의 건설에 들어갔다. 이후 기공 1년만인 1988년 6월에 공사를 마무리함으로써 보령제약은 안양공장에 이어 대단위 제2공장을 갖게 되었으며, 더욱 현대화된 생산시설과 배가된 생산능력을 확보하게 되었다.

반월 제2공장은 KGMP 기준에 적합한 각종 시설과 설비들이 완벽하게 갖추어져 있었다. 특히 첨단 기술을 다루는 시설답게 각종 특수공법을 적용하여 내구성과 내화성을 갖추는 등 첨단 생산시설로서 손색이 없었다.

1988년 6월 7일 열린 반월공장 준공식은 수액제 발매 기념식을 겸하여 열렸다. 보령제약은 제2공장 건설에 착수하기 이전, 독일의 수액제 전문메이커인 프레제니우스사와 기술제휴를 체결한 후 심혈을 기울여 발매 준비를 한 끝에 제2공장 준공과 동시에 수액제를 발매하게 된 것이었다.

지속적인 연구 개발의 의지 속에 보령제약은 다양하고 우수한 의약품들을 보유하게 되었으며, 특히 첨단 생산 시설을 확보함으로써 다가오는 1990년대를 더욱 희망차게 맞을 수 있게 되었다.

반월공장은 1992년 1월 20일 보건사회로부터 보령제약에서 생산되는 모든 제품에 대한 KGMP 적격업소 지정을 받았다. 1986년 카타플라스마제와 1988년 각종 주사제에 대한 KGMP 적격업소 지정에 이어 이 때 내형고형제, 내용액제 및 외용액제, 연고제, 외용산제 등 전 제형(濟形)에 대한 추가 지정이 완료됨으로써, 보령제약은 모든 생산과정에서 제품에 관해 대외적인 신뢰를 얻기에 이른 것이다.

#### (8) 의약품 수출전략

보령제약이 창립 30주년을 맞이한 1993년, 보령그룹은 '재창출 보령'의 의지를 천명하고 '제2의 창업'이라는 새로운 의지를 밝혔다. 이 같은 의지를 적극 실현하기 위해 보령제약은 더욱 적극적인 도전 정신으로 21세기를 준비하고 있었다.

보령제약은 1993년 2월 6일 반월공장의 캡토프릴 합성시설 증설공사를 마무리하여 이전보다 4배 이상의 캡토프릴을 생산할 수 있는 시설을 확보하였다. 이로써 국내는 물론 세계 고혈압 치료제 시장을 주도할 수 있는 기반을 굳히게 된 것이다. 1990년 4월에 특히 분쟁을 일단락 지은 후 캡토프릴은 1991년 10월 25일 대만을 시작으로 이란, 러시아, 파키스탄, 중국 등으로 수출을 계속하면서 세계인의 고혈압 치료제로서의 가능성을 열고 있었다.

겔포스의 중국 수출을 통해 보령제약은 그동안 단순 원료의약품 수출에 의존해 오던 국내 제약업계에 완제 의약품 수출의 가능성을 제시하였다. 아울러 21세기 세계 경제의 중심축으



로 부상할 것으로 예견되는 중국 시장을 개척함으로써 그 무한한 시장에 교두보를 마련했다는 것도 큰 의미를 갖는 일이었다.

#### (9) 특허신약전략

먼저 1993년 11월에는 뉴클레오사이드 유도제 항암물질에 대한 독일 특허를 획득함으로써 국내는 물론 영국, 일본, 프랑스, 스페인, 대만 등 선진 6개국의 물질특허를 보유하게 되었다. 중앙연구소가 이미 1985년에 개발한 이 항암물질은 인지질 복합체가 항암제의 세포막 통과를 용이하게 도와줄 뿐 아니라 인지질 복합체 자체도 항암 및 면역조절 작용을 통해 탁월한 항암효과를 나타내는 특성이 있었다. 1995년 8월에는 다시 이 뉴클레오사이드계 항(抗)바이러스 신물질 합성에 성공하여 특허를 출원하였으며, 항바이러스 효과에 착안하여 간염 및 폐렴 치료제 개발을 위한 임상실험에 들어갔다.

#### (10) 중장기경영전략

①경영방침으로는 정도경영(正道經營)을 바탕으로 한 'No. 1' 추구로 누구나 근무하고 싶은 회사를 만들고 ②사업전략으로는 의약 관련 핵심 역량을 기본으로 한 거대 제품화를 도모하였다. ③업무전략으로서는 중단없는 경영혁신으로 새로운 가치창조를 목표로 하고 국제 수준의 마케팅력을 갖춘 새로운 경영모델 정립하였다. 이와 함께 보령제약은 그룹 중장기 사업계획의 1차 목표 연도인 2005년까지 매출액 2,800억원을 달성하겠다는 세부 목표를 제시하였다. NEO21비전이 선포된 다음 달인 1999년 11월, 보령제약은 창사 후 처음으로 월매출 100억원을 달성하여 그 같은 목표를 향한 희망찬 도전을 시작하였다.

#### (11) 항암제 제약전략

2000년 7월 14일에는 '카디옥산'의 발매식을 갖고 본격적인 생산·판매에 들어갔다. 세계에서 가장 일반적으로 사용되는 항암 약물인 안트라사이클린계는 누적 용량이 증가하면 심장 독성이 생기는 결함이 있었는데, 카디옥산은 이 같은 항암 화학요법시 심장 독성을 경감시키는 유일한 제제였다. 1977년 카이론사와 국내 독점 판매권 계약을 체결한 후 연구 개발을 계속해 온 보령제약은, 카디옥산 생산을 통해 국내 암환자들에게 새로운 치료 기회를 부여하게 되었다.

#### (12) 여성건강제품전략

2001년 11월 27일, 한국여성경제인협회와 한국여성경영자총협회가 후원하고 우먼타임즈(주)가 주최하는 '여성 사랑 베스트 기업대상'에서 보령제약은 국내 제약사 중 '여성 소비자로부터 가장 사랑받는 기업'으로 선정되었다. 2001년 10월 한 달 동안 한국리서치가 전국 1,000명의 여성을 대상으로 실시한 여론조사에서 보령제약은 여타 제약회사들을 크게 앞선



37.4%의 선호도를 보였다. 이듬해인 2002년 11월 20일에 열린 '여성 사랑 베스트 기업대상'의 시상식에서도 제약부문의 수상자는 역시 보령제약이었다. 보령제약이 연속하여 '여성사랑 베스트 기업대상'에 선정된 이유, 그것은 '여성' 뿐 아니라 모든 이에게 '베스트'가 되고자 노력했던 보령제약의 전통과 이념에 있었다.

유아용품과 여성의약품을 꾸준히 생산하여 여성과 산모를 위한 기능적 의약품을 생산한 공로가 크게 인정되었기 때문이다.

## 2. 보령메디앙스의 경영전략

보령메디앙스는 1979년 4월 28일 보령장업주식회사라는 회사명으로 창립되었다. 창립 당시 자본금은 5,000만원이었고 대표이사에는 보령제약 김승호 사장이 취임했다.

보령메디앙스는 20여 년 동안 제약산업에 주력하고 있던 보령제약이 사업다각화와 유통시장 내 기반 구축을 목적으로 설립한 회사. 보령메디앙스 창업 당시 모기업인 보령제약은 연 50%에 가까운 고도성장을 거듭하면서 한국 제약업계의 새로운 총아(寵兒)로 주목을 받고 있었으며, 장차 지속적인 신약 개발과 전국적인 판매망 구축을 통해 업계 정상권 진입을 바라보고 있었다. 이 과정에서 제약산업과 연계된 새로운 사업 영역이 필요하게 되었고, 그 구체적인 방안으로 검토된 분야가 의약부외품의 생산 및 판매였다.

### (1) 유아용품 생산전략

보령메디앙스가 취급할 품목은 가정용품과 유아용품, 그리고 특수 화장품 등 임상·의학·장업·제품류. 보령메디앙스는 우선 기술제휴와 판매 계약을 거쳐 선진 외국 기업의 제품들을 완제품으로 수입하여 시판하는 한편, 머지않은 시기에 그 제품들을 직접 생산하여 판매한다는 계획을 세웠다. 그 첫 제품은 미국 브리스틀 마이어즈사의 자회사인 트라케트사의 유리세척제 '원텍스'와 가구광택제 '비홀드', 은제품 광택제 '트윙클' 등이었다. 보령메디앙스는 1980년 6월 1일 동 회사와 기술제휴를 맺고 이들 세 가지 가정용품을 수입하여 시판하기 시작했다.

보령메디앙스가 처음으로 자체 생산시설을 갖춘 것은 1981년 7월 1일이었다. 이 때 일본 쓰르라 준덴포사와 기술제휴를 맺고 1억5,000만원의 공사비를 들여 안양공장내에 300g 제품 기준 1일 1만 캔의 생산능력을 구축, 방향유(芳香浴)제 '바스크린'을 생산·판매하기 시작한 것이다. 처음으로 자체 생산을 시작한 바스크린의 발매를 기념하여 보령메디앙스는 성대한 발매 기념식을 통해 대내외에 제품의 우수성을 알리고, 서울 시내 각 호텔의 사우나 업주들을 대상으로 세미나를 개최하기도 하였다.

### (2) 영업망확충전략

이 같은 적극적인 판매전략에 힘입어 바스크린과 스메리카는 확고한 시장을 구축하기 시작했으며, 그 덕분에 1982년 보령메디앙스는 창업 첫 해의 4배에 달하는 매출실적을 기록하였다. 생산량과 판매실적이 크게 제고되자 보령메디앙스는 1982년 8월 2일 김홍집(金洪執) 전 제일제당 식품사업부 본부장을 상무이사로 영입하여 영업 업무를 총괄하도록 하고, 다음 달인 9월 1일에는 영업부 내에 판촉과를 신설하는 한편 부산, 대구, 대전, 광주에 각각 사업소를 개설하였다. 이처럼 영업망을 확충한 이후 보령메디앙스는 1983년에 전년대비 100%의 매출신장률을 기록하며 도약의 기반을 더욱 공고히 하였다.

### (3) 신제품개발전략

보령메디앙스가 도약의 기반을 확고히 하게 된 결정적인 계기는 반월공장의 준공이었다. 그동안 보령제약 안양공장의 일부 시설을 임차하여 생산활동을 해오던 보령메디앙스는 1985년 9월 1일 반월공단내에 대지 4,952평, 건평 1,000여 평에 달하는 자체 공장 건설 기공식을 가졌다. 이후 8개월 동안 7억원의 공사비를 투입한 끝에 1986년 4월 23일 준공식을 갖게 됨으로써 보령메디앙스는 새로운 도약의 미래를 향해 더욱 힘찬 걸음을 내딛게 된다. 반월공장은 기존 콘크리트 공법 대신 첨단 아이소월 공법을 채용하여 현대식 설비 설치와 공장자동화가 가능하도록 하였다.

공장 기공일에 독일의 유아용품 전문 제조업체인 닥터 리제사와 기술제휴를 맺은 바 있는 보령메디앙스는 공장 준공일에는 베이비 로션, 샴푸, 바스, 오일, 크림, 파우더 등 동 회사의 '페나텐' 제품을 생산하기 시작하였다. 반월공장 준공과 페나텐 생산 발매는 보령제약의 위상을 높이는 결정적인 계기가 되었다. 기존의 제품들이 이북해 놓은 성장세가 페나텐 발매로 인해 더욱 가속화되기 시작한 것이다.

마침내 누크 베이비 스킨케어의 개발과 생산에 성공하여 발매 기념식을 가지게 된 것은 1990년 1월 16일이었다. 이어 같은 해 2월 7일 전임직원이 참석한 가운데 판매 촉진대회를 개최한 보령메디앙스는 본격적으로 누크 베이비 스킨케어에 대한 판매전략 실천에 나섰다.

먼저 1990년 5월 4일부터 8일까지 한국종합전시장(KOEX)에서 열린 국제아동용품 전시회(SIKID 1990)에 참가하여 보령제약의 위상과 누크 브랜드의 인지도를 크게 높였다. 이어 같은 해 9월 23일에는 '세계 어린이를 위한 큰 잔치'에, 그리고 11월 27일에는 유아용품 전시회에 각각 참가하여 참관자들로부터 큰 호응을 이끌어냈다.

### (4) 해외시장진출전략

한편 1990년 12월 11일 무역업 허가 취득에 이어 1991년 8월 19일 의약품 수출입 허가를 취득함으로써 보령메디앙스는 세계시장으로 눈을 돌리려는 야심만만한 도전을 시작하였다.

그리고 1991년 10월 4일, 'F&B 크립' 외 스킨케어 전 품목을 필리핀에 수출함으로써 마침내 해외시장 개척의 교두보를 마련하기에 이른다. 이것은 보령메디앙스 뿐 아니라 국내업체 처음으로 유아용품 수출한 기록, 따라서 이 때의 수출실적 11만2,820달러는 그 돈으로 따질 수 없는 값진 성과가 아닐 수 없었다.

#### (5) 중장기경영전략

1993년 11월 17일, 보령메디앙스는 국내 유아용품 시장을 석권하면서 연간 판매액 200억 원을 돌파하였다. 1990년 100억원 달성에 이어 3년만에 100% 성장을 달성한 것이다. 이 성과를 축하하기 위해 열린 기념식에서 김승호 회장은 보령메디앙스가 이룬 유아시장에서의 높은 위상과 신뢰에 격려를 보내며 “앞으로도 유아용품 전문회사로서 세계 속의 일류회사로 성장해 나갈 수 있도록 최선의 노력을 기울여 달라”고 당부했다.

메디앙스라는 이름은 'medical'과 'science'라는 영문의 합성어로서 의학적이면서도 동시에 과학적인 제품을 만들겠다는 뜻을 담고 있다. 아울러 '인류 건강을 위한 기업'이라는 그룹의 이념을 적극 실현하겠다는 의지도 담겨 있었다.

1999년 4월로 창립 20주년을 맞은 보령메디앙스는 '보령메디앙스 Promise'라는 새로운 대고객 서비스 실천 의지를 천명하였다. 보령메디앙스의 가장 큰 고객이 갓 태어난 아기인 만큼 소비자에 대한 약속이 중요하며, 창업 이후 보령메디앙스가 지켜온 그 약속은 바로 '어떠한 경우에도 아이에게 안전하고 유익한 제품을 공급한다'는 것이었다. 그 같은 약속을 더욱 철저히 지켜가는 가운데, 소비자의 입장에서 생각하고 행동하며 고객감동의 시스템을 구축하겠다는 것이 '보령메디앙스 promise'에 담긴 의지였다.

① 경영방침은 'only the best'의 과학적인 기업, 푸른기업을 표방하고 있으며, ② 경영전략으로는 '토탈 케어 시스템(total care system)' 구축과 전략적 제품군(群)의 확보에 두고 있다. ③ 업무전략으로는 정보화·기술개발·경영혁신을 도모하고, 신속하고 유연한 체계를 구축하고 업무 프로세스를 정립하는 데 있다.

#### (6) 고객만족전략

2000년 1월부터 본격적인 활동을 시작하게 된 '보령모자(母子)생활과학연구소'와 아이맘(IMOM) 사업부의 역할도 주요한 의미를 지니는 일이었다. 보령모자생활과학연구소는 임신과 출산, 육아와 관련된 이론적인 연구활동을 통해 보다 과학적이고 고객중심적인 제품 개발을 가능하도록 하였으며, 여성과 아동의 건강한 삶에 관한 학술적 기반 조성에도 큰 몫을 담당하였다. 또 아이맘 사업부는 협력 병원을 통한 의료정보 제공, 임신·출산·육아 정보지 제공, 전문 간호사들로 구성된 상담실 운영 등 다양한 서비스를 통해 적극적인 고객 관리와 마케팅 전략을 펼쳤으며, 이를 통해 보령메디앙스 제품에 대한 자연스러운 관측이 이루어지

도록 하였다. 특히 보령모자생활과학연구소와 아이맘은 전국적으로 월 3, 4회씩 예비엄마교실과 육아교실을 공동으로 개최하여 올바른 출산 및 육아 정보를 제공하는 데 앞장섰다.

보령메이토사가 정식으로 설립된 것은 그 이듬해인 2001년 3월 3일이었다. 설립 자본금은 1억1,000만원으로서 주식 지분율은 보령메디앙스가 50%, 일본 메이토사가 49%, 기타 주주 1%로 구성되었으며 대표이사는 김승호 회장이 직접 맡게 되었다. 이로써 보령메디앙스는 유아용품과 스킨케어, 의류에 이어 새로운 유아교육 사업 진출을 통해 유아 관련 토탈 서비스 회사로서의 면모를 더욱 확고히 하였다.

이 시기의 신제품 중 보령메디앙스가 가장 큰 기대를 건 제품은 바로 '나노 실버(Nano Silver)' 베이비 젓병이었다. 이 제품은 첨단 나노 기술을 응용하여 전자 현미경을 통해 은(銀)을 식별이 가능한 상태로 미세하게 나뉘, 환경 호르몬에도 안전한 젓병 소재인 PES와 혼합해서 만든 젓병, 그동안 일부 전자제품 등에 나노 기술이 적용된 적이 있기는 하지만 수유용품에 이 기술이 적용되기는 세계에서 처음이었다. 2002년 8월 1일 나노 실버 젓병이 첫선을 보이자 각 언론들은 '엄마들의 가장 큰 고민인 환경호르몬 문제와 내용물 변질 우려가 일시에 사라졌다'며 큰 관심을 보였다.

### 3. (주)보령의 경영전략

#### (1) 중장기경영전략

(주)보령의 전신인 보령산업주식회사는 1990년 5월 29일에 창립되었다. 1984년에 설립된 이래 장식류와 전자재(建資材) 판매사업을 해 오던 을지장식주식회사를 1990년 5월 20일에 인수, 이를 보령산업주식회사로 상호변경함으로써 (주)보령은 보령그룹의 일원으로 탄생하게 된 것이다. 초대 대표이사에는 보령그룹 김승호 회장이 취임하였다.

창업 당시 보령산업은 부동산 임대업을 주종으로 한 건축관련 업무를 사업영역으로 삼을 계획이었다. 특히 보령그룹의 신사옥을 건설하고 관리하는 일이 주요한 설립 목적의 하나였다.

보령산업 출범 당시 보령그룹은 이미 산하에 보령메디앙스(보령장업), 킷즈컴, 보령화학 등 4개의 관계회사를 두고 있었다. 여기에 1991년에는 보령신약이 설립될 예정이었으므로, 보령제약 단일 회사에서 출발한 보령그룹은 명실상부한 그룹으로서의 면모를 갖추어 가고 있었다. 이러한 사세 확장에 따라 보령그룹의 가장 시급한 과제로 부각된 것이 바로 새로운 사옥의 건설이었다. 관계회사 확대와 관련업무 및 종업원 수 증가에 따라 기존의 사옥으로는 더 이상 효율적인 경영을 계속할 수가 없었던 것이다.

보령산업은 1991년 3월 12일 서울시로부터 건축허가를 받은 후 같은 해 5월 1일에 기공식을 갖고 본격적인 신사옥 공사 준비에 착수하였다. '보령빌딩'으로 명명된 신사옥은 기공당시 대지 면적 800여 평에 건축 면적 320여 평, 연면적 9,200여 평이었고 지하 7층, 지상 18층, 옥

탑 2층으로 건설될 예정이었다. 설계와 감리는 예(藝)종합건축사무소에서 맡았고, 시공은 쌍용건설에서 담당했다. 구 사옥 터에 신축 빌딩을 건립하게 됨으로써 보령제약을 비롯한 각 관계회사들은 1989년 8월 3일부터 1991년 7월 23일까지 인근 은석빌딩 등으로 사무실을 이전했다.

1999년 10월은 보령그룹이 21세기 초일류 기업을 향한 'NEO21 비전'을 선포하여 그룹의 중장기 사업계획을 대내외에 천명한 때였다. 이 때 보령산업은 '고객과 구성원, 회사에 동시 만족을 주는 경영'을 표방하여 다음과 같은 경영계획을 발표하였다.

① 경영방침으로는 동시만족 경영에 두었으며, ② 사업전략으로는 고객중심의 합리적인 시스템 구축에 있었다. ③ 업무전략으로는 건강과학 식품(life science)의 토털 시스템 구축에 있었다.

#### (2) 식품산업개발전략

해를 넘긴 2001년은 보령산업에게 더욱 숨가쁜 전진의 해였다. 3월 8일, 13종의 기능성 드링크류를 출시하며 전국적인 대리점망을 구축하고 있는 중앙타프라(주)와 전략적 제휴 관계를 맺고 전략개발과 마케팅 등 각 분야에 걸친 상호 협력을 시작했다. 이를 통해 식품회사로서 더욱 적극적이고 공격적인 마케팅이 가능해진 보령산업은 같은 해 11월 19일 현대 홈쇼핑에 홍삼농축액 '진녹용 홍삼'과 여성 피부 건강식품 '피부 미인'을 판매함으로써 '홈쇼핑'이라는 새로운 유통 채널을 개척하게 된다.

한편 2001년 4월 21일에는 물개에서 추출한 해구유(海狗油)를 주성분으로 하는 건강 보조식품 '보령 해구심'의 발매식을 갖고 본격적인 판매에 들어갔다. 해구심은 심근경색과 뇌기능 저하 등에 탁월한 효과를 보이는 제품으로 고혈압이나 동맥경화 등 순환계 질환이 증가하는 추세를 감안한 보령산업의 야심적 제품이었다.

#### (3) 임대효익(rent benefit)전략

기존 임대업을 효율화하는 노력도 이어졌다. 2001년 5월 14일 보령빌딩 내 지하 1,2층에 연건평 500평 규모의 스포츠센터를 준공하여 임대하였다. 이 스포츠센터에는 헬스, 스쿼시, 골프연습장, 사우나 등 초현대식 시설이 갖추어져 있어 임대 수익성을 제고할 수 있는 새로운 기반으로 자리잡았다.

#### (4) 사업부제(division system)전략

보령산업은 2002년 10월 1일 대대적인 기구개편을 통해 중장기 비전을 조기에 달성하기 위한 체제를 구축하였다. 이때 기존의 부서는 챌린지사업부, 파이오니아사업부, 마케팅지원팀, 시설팀, 업무지원팀 등으로 재편되었는데, 특히 신설된 챌린지사업부와 파이오니아사업부는 부서명에 걸맞게 새로운 유통 채널을 개척하고 그 한계에 도전하는 전위 부서로서의 역

할을 담당하였다.

#### (5) 유통경로개발(distribution channel development)전략

2003년 2월 25일, 보령산업은 종합 유통 전문회사로 거듭나는 의미에서 '주식회사 보령'으로 사명을 변경하였다. (주)보령으로 다시 태어난 임직원들은 "앞으로 다양한 유통 채널개발과 대리점망 구축으로 전국적인 유통조직을 구축, 건설한 보령그룹의 일원으로 거듭 나겠다"는 의지를 밝혔다.

#### (6) 글로벌 마케팅(global marketing)전략

(주)보령은 2003년 3월 한 달 동안 월 매출 20억원을 달성하였다. 2000년 5월의 10억원 기록을 2년 10개월만에 배가한 것으로서, '향후 5년 이내 매출액 100% 신장'이라는 1999년 10월의 약속이 실제로 이행되고 있음을 보여주는 의미있는 성과였다.

(주)보령의 시장은 더 이상 국내에 국한되지 않고, 2003년 4월 8일 보령제품의 본격적인 미주(美洲) 시장 진출을 위해 미국 현지에 설립된 '보령 아메리카(Boryung-America)'와 독점 공급계약을 체결하였다. 이로써 (주)보령은 장차 전 세계시장으로 판매 영역을 확대할 수 있는 첫 교두보를 마련하게 되었다.

### 4. 보령바이오파마의 경영전략

#### (1) 생명공학전략

보령바이오파마의 전신인 보령신약주식회사가 창립된 것은 보령그룹 원년의 해인 1991년 4월 20일이었다. 설립 당시 자본금은 1억원이었고, 보령그룹 김승호 회장이 대표이사를 겸하였다.

제약산업에서 가장 주목받는 신기술, 그것은 바로 생명공학을 응용한 신물질의 창출, 즉 바이오 테크놀러지에 의한 생물학 제제의 생산이었다. 당시 많은 제약업체는 생물학 제제생산에 민감한 관심을 보이며 이 부문에 대한 연구투자비를 늘리고 있었다. 보령바이오파마가 보령신약 명의로 창립된 1991년에는 의약을 포함한 화학물질 관련 연구소는 290개에 달하고 있었으며, 그 중에서 순수한 제약회사 연구소는 47개였다.

창립 직후인 1991년 5월 6일 보령신약은 예방 백신 전문업체인 한국장기약품공업사로부터 영업허가권을 양수받아 정식으로 사업을 시작하였다. 이어 곧바로 생산시설 확충에 착수하여 같은 해 11월 17일 예방 백신을 전문으로 생산하던 한국장기약품의 진천공장을 매입한 후 전면적인 증축 및 개축 공사를 시작하였다. 기존 대지 1,600여 평, 건평 350여 평의 공장은 첨단 연구 및 생산시설로 활용하기에 부족한 점이 많았기 때문이었다.



## (2) 백신생산전략

보령신약이 최초로 백신을 생산하여 영업을 시작한 것은 1992년 9월 7일이었다. 창업 직후 공장 인근 아파트를 분양받아 사원들의 생활을 안정시킨 보령신약은 이후 본격적인 제품생산 준비를 진행해 왔는데, 그 결과 1992년 4월 3일부터 '인플루엔자 HA 백신'의 시제품을 생산하는 데 성공하였다. 시제품에 이어 9월부터 정식으로 생산을 시작한 인플루엔자 백신을 통해 보령신약은 21세기 첨단 제약사업을 향해 힘찬 첫 걸음을 내딛었다.

1993년 3월 25일에는 경구용 장티푸스 백신 '지로티브 캡셀'을 생산, 국검(國檢)을 통과하여 영업을 시작했다. 이 백신은 중앙연구소가 스위스에 이어 세계 두 번째로 원료배양에 성공한 백신으로서, 보령신약으로 하여금 세계적인 백신 생산업체의 꿈을 키울 수 있도록 만든 밑거름이었다. 특히 1994년 1월 31에는 세계 최초 생산국인 스위스로부터 특허를 획득하였다. 이로써 매년 외국에서 들어오는 250만달러 상당의 경구용 장티푸스 백신에 획득하였다. 이로써 매년 외국에서 들어오는 250만달러 상당의 경구용 장티푸스 백신에 대한 수입 대체 효과를 거두게 되었으며, 동남아 각국과의 수출 상담이 이어지는 등 수출품목으로서의 가능성도 활짝 열리게 되었다.

보령신약은 1994년을 어느 때보다 의미있는 기록으로 마무리하였다. 12월 6일 간염 백신 헵티스B 5,000바이알(vial)을 베트남으로 수출, 창업 이후 처음으로 해외시장을 개척한 것이다. 이어 이듬해인 1995년 3월 13일에는 지로티브 캡셀 5,000도스(dose)를 역시 베트남으로 수출, 이 지역에 대한 수출의 교두보를 마련하게 되었다.

장기 비전에 따라 보령화학을 보령신약에 흡수·통합함으로써 더욱 효율적이고 내실있는 경영이 가능하도록 했던 것이다.

## (3) 백신수출전략

보령신약은 보령그룹의 모기업인 보령제약과 사업의 특성상 가장 밀접한 관계에 있었고, 그만큼 '인류 건강을 위한 기업' 및 '공존공영'의 창업 정신에도 투철하고자 노력하였다. 1995년 7월 11일, 보령신약은 베트남 호치민시 조국전선위원회에 경구용 장티푸스에방 백신 지로티브 캡셀 2만 도스를 전달하여 그룹의 창업 이념을 적극 실천하였다. 당시 메콩 델타 지역에는 홍수로 인해 많은 이재민이 발생한 상태였고, 그만큼 각종 질병이 창궐할 가능성이 많았다. 이런 시기에 보령신약의 백신 지원은 현지인의 질병 예방에 상당한 도움을 주었으며, 정부 관리들도 진심으로 감사의 뜻을 표했다. 이로써 보령신약은 최초의 수출시장이기도 한 베트남과 더욱 활발한 교류를 갖게 되었으며, 그 값어치는 1억2,000만원이라는 백신의 가격에 비할 바가 아니었다.



#### (4) 중장기경영전략

1996년 4월 1일에는 조우열 부사장이 대표이사로 취임하였다. 조 부사장은 제약업계에서 30년 가까이 근무한 경력의 전문경영인으로서, “그동안 쌓은 경험을 바탕으로 보령신약의 새로운 미래를 창조하겠다”는 의지를 밝혔다.

경영방침으로는 국내 제1의 생물학 전문회사 실현에 두었으며, 사업전략으로는 제품 다각화와 신제품 및 신약 개발 및 수출 활성화에 두었다. 업무전략으로는 생산성 배가와 프로정신 함양에 두었다.

특히 경영방침은 기업의 환경에는 관계없이 항상적인 성격을 띤 것으로서 일상 반복적인 문제에 대한 항시적인 결정기준을 두고 시행하고 있다.

#### (5) 연구시설확충전략

2002년 2월 21일에는 각종 바이오관련 연구분야를 적극적으로 추진하고 연구개발 전문회사로서의 효율적인 경영체제 구축을 위해 대폭적인 조직 개편을 단행하였다. 먼저 본사와 진천공장으로 이원화되어 있는 기존 조직 형태를 업무 중심으로 전환하여 연구개발부, 생산부, 업무지원팀으로 재편하였다. 그리고 연구개발부 산하에 부설연구소와 개발학술팀을 편성하여 경영체제 구축을 위해 대폭적인 조직 개편을 단행하였다. 먼저 본사와 진천공장으로 이원화되어 있는 기존 조직 형태를 업무 중심으로 전환하여 연구개발부, 생산부, 업무지원팀으로 재편하였다. 그리고 연구개발부 산하에 부설연구소와 개발학술팀을 편성하여 중앙연구소의 생명공학연구센터와 긴밀한 협조 관계를 유지하도록 하였으며, 생산부 산하에 품질관리팀과 생산팀 및 생산지원팀을 두었다.

2002년 4월 26일 보령신약은 창립 11주년을 맞아 ‘보령바이오파마(BORYUNG BIOPHARMA)’로 상호를 변경하였다. 생명공학 의약품을 의미하는 바이오파마로 사명을 변경한 것은, 21세기 바이오 사업 진출에 대한 기업의 비전을 재정립하고 국내 제1의 바이오 전문기업으로 도약하겠다는 의지를 재확인하는 일이었다.

2003년 보령바이오파마는 본격적인 제대혈 사업을 시작했다. 이를 위해 보령바이오파마는 2003년 6월 30일 영남대학교 의료원 세포은행과 공공제대혈은행 업무제휴 조인식을 가졌다. 가톨릭 조혈모세포 은행을 서울 경기지역의 중심으로, 영남대 의료원 세포은행을 대구 영남지역의 중심으로 운영하기 위해서였다. 이 두 지역 이외에도 보령바이오파마는 향후 전국 각 지역별로 병원 협력체제를 구축해 간다는 계획을 수립하였다.

이 두 병원에는 제대혈 전용 냉동보관 시스템을 비롯하여 KGMP 기준에 따른 첨단시설이 갖추어졌다. 이 시설을 통해 제대혈의 채취-운반-가공 처리-저장 등 모든 공정을 표준작업 지침에 따라 안전하게 처리할 수 있었다.

### (6) 난치병치료제 개발전략

보령바이오파마는 전술한 공공제대혈 은행 사업고 더불어 본격적인 가족 제대혈 사업도 진행했다. 보령메디앙스와 함께 진행하는 이 사업을 위해 보령중앙연구소 내에 보령아이맘셀뱅크라는 제대혈 보관은행을 설립했다. 보령아이맘셀뱅크의 주된 역할은 신생아의 제대혈을 보관했다가 백혈병 등의 난병 치료를 위한 이식용 등으로 활용되도록 하는 것이다. 이 서비스를 이용하려는 고객은 우선 전화나 인터넷을 통해 전문 간호사들로 구성된 '아이맘 셀 플래너'와 상담을 거쳐 등록을 하고, 등록을 마친 고객에게는 보령바이오파마에서 계약서와 제대혈 키트를 우송한다. 이후 고객이 전국 173개 아이맘 협력병원이나 자신이 다니는 산부인과 담당 의사에게 제대혈 채취(採取)를 요청하면 병원 진료 기록에 제대혈 채취를 알리는 스티커를 부착해 주게 된다. 이후 출산소식을 전하면 담당 의사가 제대혈을 채취하는 동안 보령아이맘셀뱅크 직원이 대기한다. 이어 실온에 보관된 채취 백은 주치의의 소견서와 함께 24시간 내에 아이맘셀뱅크로 운송되고, 보령바이오파마 연구소에 도착한 제대혈은 1, 2차 혈액분리 및 조직 적합성 항원(HLA)검사 등 특수처리 과정을 거친 후 초저온 액체 질소 탱크에 보관된다. 제대혈 보관이 시작된 후 15년 동안 보령은 신생아의 성장 단계별 맞춤 정보를 제공한다.

## 5. 킴즈컴의 경영전략

### (1) 광고·홍보전략

주식회사 킴즈컴(Kim's Communication)은 1986년 12월 4일 '킴즈양행(洋行)'이라는 이름으로 설립되었다. 당시 보령제약은 보령장업(현 보령메디앙스)을 자회사로 두고 있었는데, 킴즈컴은 장차 그룹 체제로 전환하고자 하는 보령제약의 두 번째 관계회사로 태어난 것이다. 설립 당시 자본금은 5,000만원이었고, 대표이사에는 최덕길 사장이 임명되었다.

당시 보령제약이 발행하고 있던 주요 출판물로는 사보 「보령」과 월간지 「간호」를 들 수 있다. 1975년 1월에 창간된 사보는 1985년 2월호로 통산 100호를 맞았으며 사내의 소식지로서의 기능을 성실히 수행하고 있었고, 월간 「간호」는 1977년 5월에 창간된 간호계 유일의 종합지였다. 특히 보령제약이 의료계 발전의 소명 의식을 갖고 창간한 「간호」지는 현장 간호인을 위한 교양 기사와 학술 정보를 제공하고 의료 발전에 적지 않은 기여를 해 오고 있었다.

킴즈컴은 전문 출판 및 광고 대행사로 창업된 이후 더욱 수준 높은 사내의 광고물 제작에 전념하였다. 그 결과 1988년 1월 16일 제24회 조선일보가 주관하는 조일광고대상에서 동방생명(東邦生命) 기업광고를 통해 금융부문 본상을 수상하였다. 총 1,134점에 달하는 많은 경쟁작품을 제치고 거둔 결과로서, 향후 광고대행 사업의 밝은 미래를 기대하게 하는 의미있는 성과였다.

킴즈컴은 1989년 1월 한국방송공사와 한국신문광고협회로부터 광고 대행사로서의 자격을

정식으로 인정받게 되었다. 이로써 김즈컴은 출판 및 광고 전문가들의 터전으로서, 동시에 기업과 소비자를 연결하는 커뮤니케이션의 창출자로 도약의 1990년대를 향해 거듭 태어나기에 이른다.

1990년 7월 23일에는 김즈컴으로 상호를 변경하여 새로운 전기를 마련하였다. 김즈컴이라는 새로운 상호의 '컴(Comm)'은 커뮤니케이션(Communication)의 약어이다.

신사옥 준공으로 보령그룹이 도약의 기틀을 다진 1994년 5월 30일, 보령그룹의 30년 역사를 집대성한 사사(社史) 『보령 30년』이 김즈컴의 주도 아래 발간되었으며, 보령 창업 46주년을 맞은 2003년 10월 1일에는 『보령45년』을 발간하기도 했다.

## (2) 중장기경영전략

1999년 10월 1일은 보령그룹의 중장기 발전 계획인 'NEO21 비전'이 선포된 날이었다. 21세기 새 천년 새로운 도약을 결의하기 위해 보령그룹 전 임직원과 협력업체 대표, 언론 관계자 등 1,000여 명이 참석한 가운데 올림픽 역도경기장에서 열린 'NEO21비전' 선포식은 김즈컴의 치밀한 사전 준비와 원활한 진행에 힘입어 그 의미가 더욱 커졌다. 이 날 전 임직원 개개인의 비전을 담은 '타임캡슐'이 봉인되었고, 이어 10월 21일에는 김즈컴의 진행으로 타임캡슐이 본사 사옥 로비에 봉정되었다.

① 경영방침으로는 고객만족-고객에게 최대한의 만족을 주는 고객감동의 경영을 하고, 가치 창조-새로운 가치를 창조하는 사업의 추진을 도모한다. ② 사업전략으로는 보건 의학 서비스 체계를 구성하며 소비자 중심의 서비스와 Creative-Value를 추진한다. ③ 업무전략으로는 Man-Power를 강화하며 홍보 시스템 재정립의 추구이다.

## (3) 보령 캠페인전략

2000년 11월 16일 이갑우(李甲宇) 이사가 '건강박람회 2000 유공자 포상식'에서 국무총리상을 수상하는 영예를 얻기도 하였다.

창업 17년째를 맞은 2003년 현재 김즈컴은 출판, 광고, 캠페인 주관, 이벤트 개최 등 다양한 사내외 활동을 통해 주목할 만한 성과를 거두며 도약의 가능성을 열어가고 있다. 소수정예(少數精銳)의 프로들이 함께 하는 김즈컴은 21세기 밝은 내일과 이어지는 커뮤니케이션 회사이다.

## 6. 비알 넷콤(BR Netcomm)의 경영전략

### (1) 디지털 무한경쟁전략

1990년대 들어오면서 세계는 이미 정보화시대의 한복판에 들어와 있었고, 그 가장 특징적인 예로 들 수 있는 것이 인터넷의 등장이다. 인터넷이 급속히 보급되고 확산되는 가운데, 물

리적 공간을 통한 그동안의 경제활동은 급속하게 사이버 공간으로 변해 갔다. 이 같은 변화는 과거 산업혁명을 가능하게 했던 증기기관의 발명이 철도산업을 이끌어낸 사실과 비견(比肩)될 만큼 중요한 것이었다.

이러한 국내외 경영환경 변화와 보령그룹의 현실 인식 속에서 탄생한 기업이 바로 '주식회사 비알네트콤(BR Netcomm)'이었다. 사명인 비알 네트콤의 'BR'은 '보령(Boryung)'의 약어이며, 네트콤은 '네트워크(Network)'와 '커뮤니케이션(Communication)'의 합성어이다.

보령그룹은 1996년 10월 1일 정보통신 전문회사 비알네트콤을 설립함으로써, 산업 사회로부터 정보화 사회로의 급격한 변화에 적극 대처할 수 있는 기반을 마련하였다.

1996년 10월 1일 보령제약 33주년 기념식과 함께 제약업계 선두주자로 개통된 홈페이지(www.boryung.co.kr)는 회사 및 제품을 소개하는 기본적인 정보 이외에도 의학 및 육아정보 등의 다양한 콘텐츠를 통해 고객에게 꼭 필요한 정보를 제공하고 있었다. 이어 11월 1일에는 보령 인터넷 개통식을 가짐으로써 비알네트콤은 보령그룹 전 관계회사를 잇는 온라인 '정보 고속도로망'을 구축하게 된다.

## (2) 디지털 서비스전략

보령제약의 전산실 조직이 비알네트콤으로 통합·흡수된 것은 1998년 10월 1일이었다. 보령제약 전산실은 보령제약이 처음으로 컴퓨터를 도입한 1980년 이후 보령그룹 전산시스템 관리의 중추 역할을 해 온 곳이다. 이 보령제약 전산실을 통합·흡수함으로써 비알네트콤은 명실공히 보령그룹의 정보화와 디지털화를 주도해 가는 역할을 전담하게 되었으며, 보령그룹 관계 회사에 대한 정보처리 용역 서비스 사업을 더욱 본격화하기 시작했다.

비알네트콤은 1999년 3월 15일 LG인터넷, 하이텔, 천리안, 나우누리 등 대표적인 통신업체를 대상으로, 자체 개발한 디지털 음악화일(MP3) 복제 방지 시스템 '디지털 오디오(Digicap Audio)'의 상용화 서비스를 시작했다.

1999년 6월 1일에는 보령메디앙스의 유아용 전문 인터넷 쇼핑몰을 구축하여, 온라인을 통한 실시간 정보제공과 상품판매가 이루어지도록 하였다. 이후 각 관계회가 필요로 하는 다양한 형태의 홈페이지와 포털 사이트가 구축되어 보령그룹과 고객을 잇는 쌍방향 커뮤니케이션 역할을 담당하였다.

한편 비알네트콤은 1999년 8월 1일 세계적인 전자화폐 전문회사인 몬멕스코리아사에 전자화폐 지급 솔루션을 공급함으로써 사업영역을 해외로 확대하기 시작했다. 이 때 공급한 솔루션은 세계적인 패스트푸드 체인인 맥도날드에서 활용하기 위한 것이다.

## (3) 중장기경영전략

비알네트콤은 이 같은 노력에 힘입어 1999년 연말 결산 결과 매출 7억6,900만원에 순이익

2억3,700만원을 기록, 창립 3년만에 처음으로 경상수지 흑자를 달성하였다. 짧은 기간 동안 소수의 인원으로 이룬 실적이기에 더욱 값진 성과였고, 새로운 21세기를 자신감과 희망으로 맞을 수 있는 소중한 성적표였다.

① 경영방침으로는 'For the Best'-'최고로의 변화' 추구를 수행하였으며, ② 사업전략으로는 수익성 사업 성장으로 매출 안정을 도모하고, 정보통신 전문업체로의 위상을 정립하며, 전략적 제휴와 아웃소싱을 통한 핵심기술을 확보하기로 하였다. ③ 업무전략으로는 업무프로세스의 디지털화를 시도하고 재교육을 통한 고급 기술인력을 확보하기로 하였다.

#### (4) 디지털 사업확대전략

먼저 2000년 2월 20일에는 한국걸스카우트연맹 여성정보원 구축공사 공개입찰에 참여하여 대기업들과의 경쟁을 뚫고 3억원 규모의 공사를 수주하였다. 이후 비알네트콤은 우수한 컴퓨터 기자재 공급 및 네트워크 구축으로 2000년 7월 27일 여성 친화적인 정보화 교육장을 준공, 창사 이래 가장 큰 프로젝트를 성공적으로 마무리하였다.

#### (5) 그룹 경영혁신전략과 DIGEX 구축

비알네트콤은 NEO 21 선포 이전인 1999년 6월 3일부터 보령제약과 보령메디앙스를 대상으로 업무과정 재설계(BPR : business process reengineering)를 실시하여 신 정보시스템 구축을 위한 1기 분석작업을 하였다. 현장에서 비용절감, 인력감축, 비수익성 사업 축소 또는 철수 등기 방안을 적용하고 그 현상을 분석한 것이다. 12월까지 6개월 동안 계속된 이 BPR 경영 컨설팅을 통해 비알네트콤은 시스템 개혁의 방향을 설정하였다.

이후 비알네트콤은 2001년 2월 업무 분석, 6월 프로그램 설계, 7월 보령제약 및 보령 메디앙스의 영업력 강화(SFA) 시스템 가동, 9월 운영 테스트 등을 거치며 신 지식경영 정보시스템의 구축에 열과 성을 다하였다. 그 결과 2001년 10월 1일, 마침내 디렉스(DIGEX : Digital Express) 프로젝트가 마무리되어 개통을 맞게 되었다. 1999년 10월에 본격적인 작업을 시작한 지 꼭 2년만이었다.

디렉스 프로젝트는 크게 기간제 시스템의 업그레이드와 정보계 시스템의 신규 도입으로 나눠 볼 수 있다.

보령그룹의 모기업 보령제약과 보령메디앙스의 디렉스 개통 이후 비알네트콤은 이 시스템을 전 관계회사의 현장에 파급시키는 역할을 담당하였다. 2002년 7월 1일 (주)보령, 같은 해 9월 1일 보령바이오파마에 대한 디렉스 구축작업을 시작한 비알네트콤은 이듬해인 2003년 1월부터 정상 가동을 시작하였다. 특히 이 두 관계회사에 대한 디렉스 구축작업은 외부 업체와의 공동작업이 아닌, 비알네트콤의 독자 기술과 경험을 바탕으로 이루어진 것이므로 더욱 큰 의미가 있다.

## V. 보령그룹 재무분석

### 1. 전반관리

보령그룹의 김승호 회장은 종로 5가 약국거리의 효시(嚆矢)인 보령약국의 창업자이다. 김승호 회장은 보령약국에서의 소매약국과 도매업의 경험을 살려 1963년 보령제약을 설립한 후 처음 출발한 제약업을 기반으로 보령메디앙스, (주)보령, 보령바이오파마, 킴즈킴, 비알네트콤 등 제약분야부터 21세기 최첨단 사업인 정보통신분야까지의 사업다각화를 통하여 2001년 4월 현재 6개 계열사로 구성되어 있다.

보령그룹은 창립 이후 우수한 의약품 생산하기 위해 기술을 꾸준히 축적해 왔다. 지난 1982년에는 21세기 첨단과학시대에 대비하여 중앙연구소를 설립하고 신약개발과 생명공학분야에 집중적으로 투자하여 왔다.

보령그룹의 모기업인 보령제약은 신약개발과 관련하여 국책과제 중 하나인 고혈압치료제(A657)의 연구를 2001년 4월 진행 중에 있다. 전임상 연구를 완료한 후에 임상시험은 외국에서 진행시킬 계획을 가지고 있다.

보령바이오파마는 지난 1991년 설립된 생명공학 전문업체로 간염 백신인 ‘헵티스-B’ 등을 비롯한 10여 종의 예방백신을 개발·판매하고 있다. 보령바이오파마는 생명공학연구소 등 국내외 우수한 연구소와 손잡고 재조합하여 복합백신, 단백질해효소저해제 등 생명공학제품을 연구·개발하고 있으며, 어류 폐사율을 격감시킬 수 있는 어류백신 등 신규사업에도 진출해 수산 양식산업을 활성화하고 있다.

보령그룹은 각 사업분야에서 다각화를 통하여 사업영역을 확장하고 있다. 의약부분은 항암제와 고혈압 치료제 분야에서 이룬 성과를 바탕으로 사망률이 높은 난치성질환에 대한 치료제 등 생명공학을 이용한 우수 의약품 개발에 힘을 쏟고 있다.

유아용품은 기존의 수유기 및 스킨 케어(skin care) 위주에서 전 품목으로 생산을 확대하고 있으며, 건강 레저스포츠분야는 헬스 케어(health care) 및 환경산업으로, 광고대행사업은 정보산업으로 사업영역을 더욱 확대하고 있다.



(1) 보령그룹 개요

구 분	내 용
회 장	김승호
그룹이념	인본주의에 입각한 공존공영, 인류건강에 공헌하는 기업
주력업종	제약
주력업체	보령제약(주)
주 소	서울 종로구 원남동 66-21 보령빌딩 15층
TEL	02-708-8000

자료 : KIS-LINE

(2) 관계회사별 현황

KIS CODE	업 체 명	구 분	주력업종 및 제품
350613	보령제약	상장	의약품(겔포스, 구심, 용각산) 제조
073121	(주)보령	외감	건강식품 도매, 소매, 부동산 임대
731544	보령바이오파마	외감	백신제재 제조, 판매의약품 용기, 플라스틱제품
354228	보령메디앙스	코스닥	젯병세정제류, 면봉, 휴지, 젯병솔, 유아용 화장품
399701	비알네트콤	중소	보안솔루션, 음악파일복제방지시스템
043125	킴즈킴	중소	광고제작 및 대행

자료 : KIS-LINE

(3) 계열 연혁

일 자	연 혁
1963. 10	보령제약(주) 설립
1976. 11	사보 <보령> 창간
1979. 4	보령장업(주) 설립
1985. 3	보령의료봉사상 제정
1985. 8	중앙연구소 준공
1986. 12	(주)킴즈양행 설립
1988. 3	반월 제2공장 준공
1999. 5	보령산업(주) 설립
1990. 7	(주)킴즈양행→(주)킴즈킴으로 상호변경
1991. 4	보령신약(주) 설립
1991. 7	항암제 독소루비 신개발, 세계 20국 특허 획득
1991. 11	안산 KGMP공장 준공
1996. 10	(주) 비알네트콤 설립
1998. 7	보령장업(주)→보령메디앙스(주)로 상호변경
2001. 2	보령메이토(주) 계열추가 : 보령메디앙스에서 50% 출자
2002. 4	보령신약→보령바이오파마로 상호변경
2003. 2	보령산업→(주)보령으로 상호변경



## 2. 제약업계의 재무추이분석

### (1) 제약산업동향 및 제약업계 현황

제약산업은 기술집약적이고 연구 중심적인 사업으로 차별화된 신물질 개발을 통해 고부가 가치 창출이 가능한 정밀화학 산업의 일종으로 볼 수 있다. 국내의 대부분 제약업체는 규모의 영세성과 기술개발 능력의 미비로 인하여 완제품 생산단계에 머물러 있으며, 전문 의약품의 생산에 역점을 두고 있는 몇몇 선도업체들만이 원료 생산을 위한 장비 설비를 갖추고 미약하나마 다국적 기업들과의 신물질 개발경쟁에 진입하고 있다.

2000년 제약산업은 휴먼 게놈프로젝트(HGP) 발표와 더불어 국내에서도 생명공학산업에 대한 투자가 활발히 진행되고 있으며, 실거래 상환제, 의약분업 등 여러 가지 제도 변화로 제약산업의 전반적인 구도 변화가 진행되어 왔다.

2000년 국내 의약품 생산은 하반기 이후 의약분업의 장기 파행과 내수 침체 가속으로 1999년 대비 3.7%의 증가에 그친 것으로 추정되어진다. 2000년 상반기에는 의약분업 실시에 따른 의약품 제고 확보와 가수요로 인해 내수 규모가 1999년 대비 10% 증가하였으나, 하반기에는 의약분업에 따른 수요 위축과 가수요 현상 소멸로 1999년 대비 7%의 감소로 추정되어 연간 내수 규모는 1999년 대비 5% 증가한 8조1천억원 규모에 머문 것으로 추정되어진다.

2001년 제약시장은 의약분업의 시행으로 제품 경쟁력과 유통구조의 안정성 등 기업역량에 의한 산업내 기업 차별화가 심화되고 있으며, 다국적 제약업체의 공격적인 시장 진출로 업계 내의 경쟁이 더욱 치열해지고 있어 향후 산업내 기업의 구도개편이 빠르게 전개될 것으로 보인다.

의약분업으로 인하여 고가 오리지널 제품의 처방전수가 많아졌고, 업체별로는 외자계 제약업체의 제품들의 매출이 호조를 보이고 있다. 또한 제약업체들은 매출위주의 영업전략에서 매출채권 회수 위주의 영업으로 전환되어 가고 있다.

의약분업 정착으로 수요가 위축되고, 지역별 처방약 리스트가 작성되면서 최종 누락된 의약품의 반포도 우려되어 업체마다 수익과 성장에 차이가 있을 것으로 보여진다. 그러나 영업 이익은 2000년 약 23% 가량 증가에 이어 2001년에도 약 9% 가량 늘어날 전망이다. 이는 의약분업 실시 후에 전문의약품의 납품처가 약국으로 바뀌면서 실질 출하가격이 올랐고, 의료기관에 대한 리베이트 제공도 의약분업 이후 감소할 것으로 보이기 때문이다. 수익성은 다소 개선되겠지만, 의약분업의 시행으로 시장규모가 축소 내지는 정체되는 한편, 제품 우수성이 입증된 제품이나 소비자들에게 인지도가 높은 제품을 생산하는 업체의 매출은 확대될 것으로 보여진다.

특히, 보령그룹은 겔포스엠, 용각산, 구심 등으로 일반의약품시장에서 양호한 브랜드 인지

도를 보유하며, 라이선싱을 통한 적극적인 전문의약품 도입으로 꾸준한 외형성장을 이루고 있다. 라이선싱에 의한 제품도입은 일반의약품시장의 과당경쟁(過當競爭)에 의한 매출정체에 대응하여 제품구조의 다양화에 의한 위험관리 강화 측면에서 긍정적으로 평가된다.

### 3. 보령그룹의 재무현황

보령그룹의 2000년 매출액은 인지도가 높은 일반의약품의 매출호조와 의약분업에 따른 처방약 가수요, 그리고 B&B 베이비 생활용품군의 매출호조로 1999년 대비 15.26% 증가한 698억원으로 창업이래 최대의 실적을 기록하였다.

2000년 영업이익은 판매관리비가 1999년 대비 26.85% 증가하였음에도 불구하고 매출호조에 따른 고정비의 절감, 전문의약품의 실질출하가격 인상, 부가가치가 높은 제품 매출의 확대 등에 힘입어 1999년 대비 15.91% 증가하였다.

경상이익은 2000년에 23% 증가하였는 데, 이는 차입금의 감소로 금융비용이 1999년 대비 24.95% 감소하였기 때문이다. 당기순이익도 1999년 대비 20% 증가한 107억원으로 창업이래 최대 규모를 시현하였다.

재무구조를 살펴보면 차입금 1999년 대비 17.08% 감소하여 차입금 의존도가 1998년 39%에서 1999년 34%, 2000년에는 25%로 감소하였다. 차입금상환으로 부채비율도 2000년 12월 말 현재 86%로 감소하여 재무구조는 안정적인 것으로 보여진다.

보령산업의 경우 누적된 적자로 인하여 1998년 자기자본 잠식상태에 이르렀으나, 1999년 흑자로 전환되었고, 2000년에는 자산재평가로 127억원의 재평가적립금이 발생함에 따라 자본잠식상태에서 벗어나게 되었다.

2000년 실적을 살펴보면 보령신약을 제외한 모든 계열사가 흑자를 보이고 있다. 보령신약이 적자를 보이고 있기는 하나 규모로 보았을 때 보령그룹에서 차지하는 비중은 미미한 것으로 보여진다.

보령그룹은 꾸준한 매출채권 관리강화 및 부실채권 관리강화의 노력이 가시화되고 있으나 계속적인 신제품 출시로 인해 운전자금 부담이 쉽게 경감되고 있지 않으며 판매관리비 등의 부담이 증가하고 있다는 점이 향후 보령그룹의 수익성을 다소 제약할 것으로 보여진다.

보령그룹은 제품라인 강화에 의한 전문의약품 매출신장과 B&B베이비 생활용품군의 매출호조로 꾸준한 외형성장을 이루어 2000년 15.26%의 매출증가와 20%의 당기순이익 증가를 기록하였다. 또한 이익증가에 따른 잉여자금으로 차입금을 상환하여 2000년 12월 말 현재 차입금의존도는 25.3%, 부채비율은 85.97%를 보이고 있어 재무구조는 안정적인 것으로 판단되어진다.

## 〈그룹 주요 재무사항-합산재무제표 2000년 12월 현재〉

(단위: 백만원, %)

구 분 \ 합산재무제표	98(4개사)	99(4개사)	2000(4개사)
현금과 예금	7,586	9,983	10,816
총자산	187,335	200,675	222,700
자기자본	80,152	90,746	119,748
차입금	73,890	67,939	56,332
매출액	131,982	147,325	169,809
매출원가	66,553	73,451	78,248
판매비와 관리비	43,071	54,236	68,800
영업이익	22,357	19,637	22,761
금융비용	13,784	6,597	4,951
경상이익	5,234	12,696	15,621
당기순이익	2,920	8,881	10,654
매출액증가율	-1.51	11.62	15.26
자기자본순이익률	4.62	10.39	8.90
이자보상배율	4.37	2.92	4.15
자기자본비율	42.79	45.22	53.77
유동비율	156.70	194.83	210.30
당좌비율	117.72	151.28	160.21
부채비율	133.73	121.14	85.97
차입금의존도	39.44	33.85	25.30

주) 합산대상업체

○ 1998년 : 보령제약, 보령메디앙스, 보령산업, 보령신약(4개사)

○ 1999년 : 전년과 동일

○ 2000년 : 전년과 동일

자료 : KIS-LINE

## 〈주요 그룹사 재무 현황-비금융〉

(단위: 백만원)

업 체 명	연 도	매 출 액	순이익	총자산	차입금	자기자본	자본금
보령제약	1998	79,808	1,494	120,940	43,460	66,290	12,734
	1999	85,567	2,676	125,010	40,825	68,190	12,989
	2000	100,120	5,966	123,771	32,512	73,767	13,300
	2001	117,334	13,150	132,864	26,189	83,831	13,600
	2002	142,752	9,762	141,214	23,922	94,040	13,600

업 체 명	연 도	매 출 액	순이익	총자산	차입금	자기자본	자본금
보령메디앙스	1998	37,002	3,047	27,601	6,074	14,529	3,510
	1999	42,380	4,511	34,281	2,495	22,188	4,600
	2000	50,210	4,687	41,602	-	29,280	4,600
	2001	49,971	865	41,942	-	28,332	4,600
	2002	50,849	-727	42,563	1,136	27,277	4,600
(주)보령	1998	5,144	-2,074	28,202	16,140	-1,458	2,200
	1999	8,392	58	30,075	17,340	-2,057	2,640
	2000	10,742	873	45,989	17,340	14,547	2,640
	2001	13,615	1,044	47,301	14,000	17,304	2,640
	2002	16,990	4,791	51,228	12,930	22,018	2,640
보령바이오파마	1998	9,028	454	10,594	4,616	791	400
	1999	10,987	1,636	11,310	3,679	2,426	400
	2000	8,738	-871	11,338	3,480	2,155	1,000
	2001	12,842	27	11,059	3,152	2,181	1,000
	2002	15,299	726	11,240	3,027	2,907	1,000
킴즈킴	1998	753	87	1,704	-	556	150
	1999	1,190	-199	1,438	-	446	150
	2000	2,071	65	1,843	-	510	150
	2001	2,180	206	2,209	-	641	150
	2002	2,223	325	2,463	-	896	150
비알네트콤	1998	251	-264	213	-	-244	200
	1999	770	237	454	-	-6,899	200
	2000	1,898	155	834	-	148	200
	2001	2,395	179	1,195	-	327	200
	2002	2,616	128	799	-	450	200
소 계	1998	132,986	2,744	189,254	73,890	80,464	19,194
	1999	149,286	8,999	202,568	67,939	84,294	20,979
	2000	173,779	10,875	225,377	56,332	120,407	21,890
	2001	198,338	15,471	236,570	43,341	132,616	22,190
	2002	230,729	15,005	249,507	41,015	147,588	22,190

주) 킴즈킴과 비알네트콤은 보령제약의 2000년 12월 사업보고서의 자료를 사용.

자료 : KIS-LINE(2000년 12월 사업보고서)

보령제약영업보고서(2003년 3월 14일 정기 주주총회 자료)

## 〈보령그룹 만기도래 회사채 현황〉

(단위 : 백만원)

회 사 명	만기일자	사채종류	권면총액	상환방법	발행일자
보령제약	2002. 07. 05	무보증일반	5,000	일시상환	1999. 07. 05
보령제약	2002. 07. 05	보증일반	5,000	일시상환	1999. 07. 05
2002년 계			10,000		
보령제약	2003. 09. 04	무보증일반	3,000	일시상환	2000. 09. 04
2003년 계			3,000		
총 계			13,000		

자료 : KIS-LINE

## 1) 보령제약

## (1) 재무현황

보령제약은 의약분업에 따른 의약품수요 감소에도 고혈압 치료제 ‘카프릴’, 항생제 ‘듀리세프’ 등 전문의약품의 매출호조로 2000년에 1999년 대비 17%의 매출증대를 보였다. 또한 차입금 상환에 따른 금융비용 감소로 인하여 경상이익은 1999년 대비 116.99% 증가한 90억원, 당기순이익은 122.91% 증가한 60억원을 기록하였다. 이는 동사 창업이래 최대의 실적이다.

고혈압 치료제 ‘카프릴’은 1999년 대비 70.01% 증가한 49억원의 매출을 시현하였고, 그 외 항생제 ‘듀리세프’, 혈전치료제 ‘아스트릭스’도 매출이 1999년 동기 대비 65% 증가하였다.

또한 겔포스(제산제), 맨소래담(소염진통제) 등 인지도 높은 일반의약품의 매출호조와 의약분업에 따른 처방약의 가수요도 동사의 매출액 증가의 요인 중의 하나이다.

2000년 12월 말 현재 차입금은 1999년 대비 20.36% 감소하였고, 이에 금융비용/매출액비율이 1999년 5.55%에서 2000년 3.83%으로 감소하였다.

보령제약의 차입금 의존도는 1998년 36%에서 1999년 33%, 2000년 26%로 꾸준히 감소되는 추세에 있고, 부채비율 역시 1998년 82.44%에서 1999년 83.33%, 2000년 67.79%로 점차 감소되고 있다.

2001년에는 겔포스 자동포장기와 발효합성시설 투자 등으로 약 57억원의 자금 소요가 예상되어 지나 큰 무리는 없을 것으로 보여진다.

보령제약은 향후 시나롱, 롯데 점안액, 카디옥산, 메이엑트 소아용 세립 등의 발매로 매출 신장이 기대되어진다. 또한 2000년 7월 안산에 연산 30t 규모의 국내 최대 항암제 발효공장을 준공하여 2001년부터 본격적으로 생산함에 따라 50억원의 수입대체 효과가 기대되고 있다.

(2) 보령제약의 재무비율분석

매출액 증가율은 1998년에 -4.15%로 매출액이 감소된 데 반하여 1999년에는 7.21%로 현저히 증가하였으며, 2000년에는 8.41%로 급격히 증가 추이를 나타내고 있다.

자기자본 순이익률도 1998년에는 2.98%이었으나, 1999년에는 3.98%, 2000년에는 8.41%로 현저히 높은 수준을 나타내고 있다.

자기자본비율은 1998년(54.81%), 1999년(54.55%), 2000년(59.60%) 3년 지속적으로 타인자본 의존도를 줄임으로써 무부채정책(unlevered policy)을 꾸준히 이행해 나가는 과정에 있는 것으로 볼 수 있다. 우리나라의 1960년대로부터 자기자본 대 타인자본 비중이 역전됨으로써 기업의 유동성과 현금흐름(cash flow)이 매우 불리해진 1997년의 IMF사태 이후의 기업사정을 감안하면 매우 훌륭한 재무 및 자금정책을 실현해 나간 것으로 볼 수 있다.

유동비율은 1998년 158.65%로 비교적 낮은 비율을 나타내어 유동성이 낮았으나 1999년에는 217.26%로 200% 이상을 상회하고, 2000년에는 278.98%를 나타내었고, 당좌비율은 1998년(121.64%), 1999년(171.90%), 2000년(219.47%) 3개년 모두 보조비율이 100% 이상으로 현금흐름이 좋은 편이었으며, 부채비율도 3개년 지속적으로 100% 이하의 부채가 낮은 상태를 유지해 왔다.

〈주요재무지표〉

(단위 : %)

항 목 명	1998년	1999년	2000년
매출액증가율	-4.15	7.21	17.00
자기자본순이익율	2.98	3.98	8.41
이자보상배율	1.21	1.88	3.36
자기자본비율	54.81	54.55	59.60
유동비율	158.65	217.26	278.98
당좌비율	121.64	171.90	219.47
부채비율	82.44	83.33	67.79
차입금의존도	35.94	32.66	26.27
매출채권회전율	1.90	2.09	2.38

자료 : KIS-LINE

2) 보령메디앙스

(1) 재무현황

보령메디앙스는 전 사업부분의 고른 매출증가 및 특히 B&B베이비 생활용품군의 매출호조에 기인하여 외형이 18.5% 증가하였다.

또한 2000년 10월에 실시한 자산재평가로 인하여 약 48억원의 재평가적립금이 발생하고, 자기자본도 1999년 222억원에서 2000년 말 293억원으로 크게 늘어 부채비율이 1999년 말 54.5%에서 2000년 12월 말 기준으로 볼 때 차입금은 없는 상태이다.

이러한 차입금 감소에 따라 금융비용도 1998년 908백만원에서 1999년 487백만원, 1999년 30백만원으로 축소되었다. 그러나 사업다각화를 위하여 새로운 영업을 시작함에 따라 판매 및 관리비는 1999년에 1998년 대비 12.1% 증가한 데 이어 2000년에는 1999년 대비 27.54% 증가한 86억원으로 나타났다. 이로 인하여 보령메디앙스는 18%의 매출증대에도 불구하고 2000년 당기순이익은 1999년 대비 4% 증가한 것으로 나타났다.

## (2) 보령메디앙스의 재무비율분석

매출액 증가율은 1998년에는 0.18%로 낮았으나, 1999년(11.52%), 2000년(18.47%)에는 커다란 증가율을 나타내고 있다.

자기자본 순이익율은 3개년 지속적으로 증가를 나타내고 있으며, 자기자본 비율은 전체 자본액의 과반수 이상을 점유하여 2000년에는 70.38%를 나타내고 있다.

유동비율은 1998~1999년에는 낮은 편으로 유동성과 현금흐름이 적은 편이었으나, 2000년에는 현저히 증가하여 유동성이 높아졌음을 알 수 있다.

부채비율은 1998~2000년에는 표준비율(100% 이하)내에 점유하고 있어 차입의존도가 적었으며, 2000년에는 42.08%로 무차입 정책을 꾸준히 지속해 왔음을 알 수 있으며, 비교적 재무상황이 유리하게 운영되었음을 알 수 있다.

### 〈주요재무지표〉

(단위 : %)

항 목 명	1998년	1999년	2000년
매출액증가율	0.18	11.52	18.47
자기자본순이익률	22.81	24.57	18.21
이자보상배율	5.53	14.31	217.74
자기자본비율	52.64	64.72	70.38
유동비율	189.86	198.54	249.62
당좌비율	133.14	149.09	184.47
부채비율	89.96	54.50	42.08
차입금의존도	22.01	7.28	-
매출채권회전률	5.44	5.33	5.13

자료 : KIS-LINE



(3) (주)보령

보령산업의 재무상태를 연도별로 기간비교를 하면 다음과 같다.

매출액 증가율은 연도별로 기복(起伏)이 심한 편으로 나타나고 있고, 1998년에는 19.75%이었으나 1999년에는 63.12% 급격히 증가되고 있으며, 2000년에는 오히려 28.0%로 낮아졌음을 나타내고 있다.

이자보상비율은 이자 및 납세전 이익을 이자비용으로 나눈 값으로 영업이익이 지급이자의 몇 배에 해당되는가를 나타내고 있다.

따라서 이자보상배율은 1998년에는 9.50%로 마이너스 보상을 나타냈으며, 1999년에는 1.07%, 2000년에는 2.28%로 나타남으로써 이상 보상을 할 수 있었음을 나타내고 있다.

유동성의 측면에서 보면, 1998년에는 54.42%로서 표준비율 200% 이상을 감안하더라도 3년간 현금흐름이 현저히 줄었으며, 1999년 53.59%, 2000년에는 21.93%로 지나치게 감소한 상태를 나타내고 있다. 이러한 유동비율이 현저히 감소한 것은 순운전자본의 유동부채에 대한 크기가 감소되었다는 것을 의미하며, 순운전자본의 크기 또는 유동비율의 크기는 단기채권의 안전한계를 나타내고 있다.

유동비율이 2대1의 원칙(two to one rule)에 따라 200% 이하인 경우에 당좌비율은 적어도 100% 이상 수준을 유지되거나, William M. Rosendale이 주장하는 바와 같이 당좌자산과 부채의 비율은 대체로 1:2.5가 타당하다고 보았는 데, 보령산업의 당좌비율은 1998년에는 50.24%, 1999년에는 53.51%로 유동성이 점차로 증가되고 있음을 나타내고 있으나, 2000년에는 20.49%로서 현금화되는 자산으로 단기채무의 지급능력을 측정하는 척도로서의 당좌비율이 낮았음을 알 수 있다.

<주요재무지표>

(단위 : %)

항 목 명	1998년	1999년	2000년
매출액증가율	19.75	63.12	28.00
자기자본순이익률	-	-	13.98
이자보상배율	-9.50	1.07	2.28
자기자본비율	-5.17	-6.84	31.63
유동비율	54.42	53.59	21.93
당좌비율	50.42	53.51	20.49
부채비율	-	-	216.14
차입금의존도	57.23	57.66	37.70
매출채권회전률	10.60	15.66	19.28

자료 : KIS-LINE

## (4) 보령바이오파마

보령신약의 재무비율분석을 하기 위해 먼저 보령신약의 매출액 증가율을 살펴보면, 1998년 6.07%와 1999년 21.69%를 시현하여 증가했으나, 2000년에는 20.48%로 매출액 감소를 보였다. 자기자본 순이익율은 1998년 2,511.83%로 비정상적으로 높은 편이었으며, 1999년에는 101.67%를 나타내고 있다. 2000년에는 오히려 38.05%로 마이너스 수치를 나타내고 있는데, 이것은 자기자본비율이 1998년(7.47%), 1999년(21.45%), 2000년(19.01%)를 나타내고 있는데, 이는 자기자본 지분이 지나치게 낮고, 부채비율이 1998년(1,239.58%), 1999년(366.15%), 2000년(426.15%)이 나타나서 통상 100% 이상일 경우에 위험신호로 보고 매출액의 성장률, 이익의 안전성, 규모효과 등의 검토가 철저히 요구되고 있다. 따라서 ①감가상각정책, ②설비투자정책, ③배당정책, ④소요자금조달정책을 고려해야 할 것이다.

## 〈주요재무지표〉

(단위 : %)

항 목 명	1998년	1999년	2000년
매출액증가율	6.07	21.69	-20.48
자기자본순이익률	2,511.83	101.67	-38.05
이자보상배율	1.72	4.75	-1.34
자기자본비율	7.47	21.45	19.01
유동비율	114.54	119.67	98.09
당좌비율	80.73	73.14	45.70
부채비율	1,239.58	366.15	426.15
차입금의존도	77.55	64.36	57.16
매출채권회전률	4.06	4.62	4.73

자료 : KIS-LINE

## 2. 관계회사 지분현황 및 출자내역

## 〈관계회사 내부 지분 현황〉

(단위 : %)

구분(투자회사)	(주)보령	보령메디앙스	김승호외 특수관계인	합 계
(주)보령			100.00	100.00
보령제약	7.21	16.10	24.04	47.35
보령메디앙스	8.98		40.87	49.85
보령바이오파마	44.00		56.00	100.00
비알네트콤			100.00	100.00
킴즈컴			100.00	100.00
보령메이토		50.00	1.00	51.00

자료 : 2000. 12, 감사보고서

보령그룹은 김승호 그룹회장 및 특수관계인이 계열사 대부분의 지분을 소유하고 있고, 보령메이토는 보령메디앙스(50%)와 일본 메이토사(49%)의 합작으로 설립되었다.

### 3. 비교재무분석 및 재무전략

합산재무제표(2000년 12월 현재)에 의하면, 유동비율은 1998년에는 117.72%이며 1999년에는 194.83%로서 유동성과 현금흐름이 증가된 것을 알 수 있고, 2000년에는 210.30%로 표준비율(200%)을 상회하고 있고, 당좌비율(산성리트머스 비율)도 1998년에는 117.72%이며, 1999년에는 151.28%로 증가하고 있다.

부채비율(표준 100% 이하)도 1998년에는 133.73%에서 2000년에는 85.97%로 부채의존도를 현격히 줄이고 있다.

## VI. 여성 CEO 김은선 부회장의 경영전략과 미래비전

### 1. 보령정신(CHUNGBOISM) 승계자로서의 역할

중보 김승호 회장은 2000년 12월 김은선 부회장에게 각별한 부정(父情)과 더불어 냉엄한 기업현실을 일깨우는 지침을 전달하고 있다.

「보령그룹 김승호 회장 회고록」을 참조하면 다음과 같다.

“남들이 들으면 어떻게 생각할지 모르겠지만, 나는 너를 ‘보령그룹’에 시집 보냈다는 생각이 든다. 따라서 너는 내 딸로서의 일보다는 내가 속해 있는 ‘보령’이라는 집안의 일에 더욱 정성을 기울여 주기 바란다. 너는 그 집안 사람이니까.

내가 이끌어갈 그 집안이 어떤 곳인지 항상 생각해 주기 바란다. 네 아버지로서가 아닌, 한 젊은 사업가로서의 ‘김승호’라는 사람이 종로5가에 조그만 터를 잡고, 이후 온갖 어려움 속에서도 나름대로의 ‘가(家)’를 이루어 오늘에 이른 곳이 바로 그 집안이 아니냐. 그곳에는 자전거를 타고 약품을 구하러 다니던 내 땀방울이, 그리고 묵묵히 밥을 지어 머리에 이고 날랐던 네 어머니의 정성이 아직도 구석 구석 스며 있단다.

하지만 무엇보다 잊어서는 안될 것이 있다. 오늘의 그 집안이 있기까지는 수 많은 보령인들의 땀과 노력이 가장 중요한 밑거름이었음을 반드시 기억하기 바란다. 그 분들에게 보답하기 위해서라도 너는 ‘보령그룹’이라는 집안에 뼈를 묻을 각오로 매사에 정성과 진중함을 다해야 할 것이다.

생각해 보면, 나는 아버지로서는 영 형편없는 낙제점을 받을지도 모르겠다. 풋풋한 대학 시절에도 밤 9시 통금을 고집했고, 용돈 한 번 변변히 쥐 본 적이 없으니까. 그런데도 너는 불

평 한 번 없이 참 잘 자라서, 오늘처럼 믿음직한 여장부가 되어 주었구나. 마침내 매출 1,000억을 달성한 그 자리에, 모든 보령 가족들과 더불어 내가 서있다는 것이 고맙고 자랑스럽다.

가장 중요한 것은 사람이다. 항상 '사람'의 가치를 생각하고, '사람답게 사는 것'의 의미를 되새겨 보기 바란다. 아울러 매듭이 중요하다는 사실을 기억해라. 성실과 신뢰 속에서 하나하나 매듭을 지어가는 삶을 살아가면, 언젠가 비로소 내 인생이 아름답게 매듭지어져 있음을 발견할 수 있을 것이다.

2005년에는 우리 함께 보령그룹의 꿈을 담은 타임캡슐을 열어 보자꾸나. 그 때까지 우리가 성실하게 우리의 역할을 다했다면, 그 결과가 어떻든 우리는 기쁘고 당당한 마음으로 그 캡슐의 뚜껑을 열 수 있겠지."<sup>9)</sup>

## 2. 창업의 효, 신경영자로서의 역할과 경영전략

### 1) 신경영자로서의 역할

#### ① 전반관리자 및 스페셜리스트(generalist & specialist)

현명한 CEO는 전반적 경영관리자이면서도 특정한 기업의 경영기능을 수행할 수 있는 스페셜리스트의 역할을 다해야 할 것이다.

#### ② 가족기업으로부터 경영자기업으로 변화시키는 과정을 밟아야 할 것이다.

창업자로서의 증보 김승호 회장은 기업이 처한 환경, 창업자의 개성이나 가치관, 가족구성원의 성격, 능력 등에 따라 창업자 기업이 가족경영으로 이행해 나갈 수 있다.

이것이 기본적 논리이기도 하다.

후계자의 인성과 교육, 훈련 top-management에의 전달, 경영 구심력의 유지라는 입장에서 보면 가족기업 경영도 가장 적합한 형태로도 볼 수 있다.

어려운 기업환경에서 기업을 창립한 창업자는 강력한 개성, 민주적 리더십, 설득력을 구비한 통솔력 등을 포함한 능력 보유자로서 경영능력을 발휘하여 성공을 얻고 있다.

#### ③ 신 경영자의 자질조건<sup>10)</sup>

새로운 경영자는 경영이념, 경영철학, 경영문화를 가져야 하며 목표의식, 산업 평화의식, 생산성향상정신, 의학윤리, 의학공학윤리 및 제약윤리경영을 통한 기업가정신(entrepreneurship)을 발휘해야 한다.

따라서 경영자는 확고한 가치관과 뚜렷한 목적의식을 가져야 하며 반드시 생산성 향상정신

9) 기획은 기다리지 않는다(김승호의 제약외길 43년), 보령그룹 김승호 회장 회고록, 2000. 12. pp. 242-243.

10) 김성수, 21세기형 글로벌 경영전략, 三英社, 2003. 1. 20, pp. 174-177.

도 가지고 있어야 한다.

여기에서 생산성 향상정신이란 ①어제보다 오늘이, 오늘보다 내일이 더욱 좋아진다는 신념의 정신, ②현재가 아무리 훌륭하고 우수하고 완벽하다 하더라도 반드시 문제점이 있으며, 개선할 점을 수용하는 정신을 말한다.

## 2) 신경영전략

보령그룹의 중보 김승호 회장의 승계자는 제2창업 내지 신 경영자(management-qualification 또는 CEO-qualificate)로서 2005년을 기점으로 하여 새로운 기반을 구축하고 있는 김은선 부회장을 손꼽을 수 있다.

그는 지난 2003년 6월 27일에 김승호 회장의 다산 경영상(한국경제), 창업대상(한국경영사학회) 수상 축하모임(신라호텔)에서 새로운 슬로건 및 경영전략을 개진(開陳)하고 있다.

### (1) 프로경영(professional management)

일류는 자존심을 갖고 일하는 사람, 프로는 현재에 만족하지 않고 지속적으로 배우려는 사람, 전략가는 치밀한 계산과 폭넓은 관찰을 통해 경영목표를 창의적으로 달성하는 사람이 되어야 한다고 주장한다. 최고 기업이 되기 위해서는 최고 직원이 가장 중요한 요소이고 사원 모두가 초일류 기업을 만들고자 하는 도전의식을 갖길 바라며 일류 프로 전략가들이 보령에서 많이 배출될 수 있도록 회사에서도 많은 지원을 할 것이라 다짐하고 있다.

### (2) 신사고경영(mind restructuring strategy)

고정관념은 버리고 사고의 전환을 통해 새로운 기회를 발견해야 한다. 조직개편이나 기업 문화의 개선만으로는 기업의 혁신을 기대하기는 어렵다. 진정한 기업의 혁신과 개혁은 사업 구조의 개혁과 사고의 구조조정을 통해 이루어질 수 있어 새로운 경쟁시대에 적응해 나가기 위해서는 사고의 전환을 통해 새 집을 짓듯이 사업계획을 세워야 한다고 주장한다.

### (3) 기회경영(opportunity management)

앞으로의 경쟁은 시장 점유의 경쟁보다는 기회 점유의 경쟁이다. 기존 시장은 대체품이 등장하고, 정보기술은 급격히 발달하며 이에 따른 고객의 욕구도 변화하여 빠른 속도로 대체되거나 축소될 것으로 본다. 따라서 기업들은 시장 점유보다는 새로운 기회를 점유하기 위한 경쟁을 하고 기회 선점은 창의적 발상과 혁신 마인드를 가지고 끈기있고 지속적인 노력을 통해 이루어지는 것으로 주장한다.

### (4) 디지털경영(digital management)

급변하는 외부 경영 환경에 신속하고 유연하게 대응하기 위해서는 디렉스(DEGEX)를 활

용하여 조직구조와 기업문화를 디지털화해야 한다. 디렉스를 통해 수직·수평적인 커뮤니케이션을 활성화함으로써 조직기능의 고도화를 이루어 경영체질을 개선해야 하고 더불어 기존의 정보 시스템을 적극적으로 활용하여 신속한 의사결정을 하고 체계적인 고객 정보관리 및 효과적인 영업 노하우 공유 등을 통해 경영 효율성을 제고해야 한다고 판단하고 있다.

#### (5) 수익경영(profitability management)

수익성 개선은 지금 한 순간의 어려움을 극복하기 위한 방안일 뿐만 아니라 근본적으로 기업의 생존과 직결된다. 위기의식을 갖고 적극적인 비용절감과 체질개혁을 통해 손익분기점을 지속적으로 낮춰가야 하고 현금 흐름 위주의 투자 의사결정을 함으로써 적정한 수익성을 확보할 수 있도록 경영활동을 전개해 나가야 할 것으로 전망하고 있다.

#### (6) 핵심역량경영(core competency management)

핵심역량을 바탕으로 기업 전체 차원에서 다각화를 추구해야 한다고 본다. 많은 기업들이 외형 지향적인 관점에서 사업 다각화를 추진해 왔으나 기업의 초점이 불분명해지고 기업 전체 차원의 경쟁력이 저하되는 현상이 나타나고 있다. 핵심역량은 현재 수행하고 있는 여러 사업의 바탕이 되는 공통적인 기술이나 능력을 말하는 데 핵심역량을 확고하게 구축하고 있는 기업은 경영환경의 변화에 크게 영향을 받지 않는다. 경쟁우위의 원천인 핵심역량을 회사, 부서, 개인적인 차원에서 지속적으로 발전시켜 탄탄한 성장을 해나가야 한다고 주장하고 있다.

#### (7) 비전경영(vision management)

진정한 공존공영은 모두의 역량을 합쳐 목표를 달성하는 것이다. 창업자의 경영이념과 창업목적을 받들어서 보령의 미래상을 그려나가는 것이 비전경영의 요체이다. 회사의 비전을 공유하고 전체 조직역량을 집결하여 한 방향으로 나가지 않으면 비전 달성은 어렵다. 부서간 이기주의, 책임 회피주의, 무관심 등 조직역량을 분산시키는 악습을 타파하고 공동의 목표를 달성하려는 윈-윈(WIN-WIN)의 정신과 상호 협력의 자세가 요구되고 있음을 피력하고 있다.

### 3. 보령그룹 여성 CEO로서의 역할

김은선 부회장은 보령그룹의 여성 CEO이다. IMF 이후 일련의 환경변화는 위험과 기회를 파악하고 기업의 새로운 목표와 방향을 제시하는 최고 의사결정자인(Chief Executive Officer : CEO)의 우수한 경영역량을 요구하고 있다.

#### (1) CEO의 기본적 역할

기업의 목표, 경영전략, 경영계획, 경영정책 등 기업활동의 방침이나 방향에 결정적인 중

요한 영향을 주는 주요의사 결정을 하는 유능한 CEO의 존재가 기업의 사활(死活)을 결정하는 중요한 요인이 되고 있다.

따라서 CEO의 책임은 조직의 목표를 설정하고, 그 목적을 달성하기 위한 경영전략을 수립하고 외부환경 요인을 해석하고 감시하며, 전체 기업 조직에 영향을 미칠 수 있는 의사결정을 하는 것에 있다.

특히 보령그룹 CEO 입장에서의 가장 중요한 책임은 조직체계의 비전을 공유하여 의사소통을 하고 창업정신의 계승과 기업문화를 창출하여 그 공유가치를 구체화하는 데 있다.

더구나 Mondy & Premeaux(1995)는 최고 경영자는 기업의 전반적인 방향을 결정해야 하는 책임을 진다고 하였으며, Inancevich & Matterson(1966)은 최고 경영자의 기본적인 책임은 환경 속에서 기회를 포착하기 위해 전략적인 계획(planning)과 정책(policy)을 개발하는 것이라고 강조하고 있다.

## (2) 디지털시대의 CEO 역할

경영그룹의 시대적 배경과 연혁을 살펴보면, ①주기적 상승 및 확장 패턴을 유지하는 기업 또는 그룹과 ②점진적 성장 및 확장패턴, ③급속한 성장패턴을 나타내는가 하면, 이와는 반대로 ④주기적 하향패턴, ⑤완만한 하향추이패턴, ⑥급속한 몰락과 도산패턴으로 구분할 수 있다.

항상 유능하고 역동적인 CEO를 가진 기업은 대기업 또는 중견그룹 및 상위그룹으로 성장과 확장발전을 해왔지만, 아무리 거대기업이라도 CEO가 오류의 정책결정과 실기된 정책의 집행으로 사세(社勢)가 기울거나 기업이 소멸되는 경우가 많았다.

미국의 경우에도 상위 25대 기업이 10년 후 기업의 존속 확률은 68%(1969~1979년), 60%(1979~1989년)에서 지속적으로 하락추세를 나타내어 40%(1989~1999년)에 이른 것으로 나타났다.

우리나라의 경우도 1964년 상위 10대 기업집단 중 현재까지 동일한 지위를 점하고 있는 기업집단은 삼성과 LG 2개에 불과하며 1997년의 IMF 이후 근본적인 구조조정과 체질개혁에 실패한 다수의 기업이 퇴출(work out)되는 결과에 이르렀다.

보령그룹은 “분출하는 기업”(emerging business group)으로서 새로운 기업환경, 제약산업 중에서 “환경 적응적 경영”(contingency management)을 하는 경영전략과 끊임없이 혁신전략을 수립·실천하는 “혁신 경영자”(innovator)의 역할을 하고 있다<sup>11)</sup>.

11) 김성국·신지숙, 디지털 시대의 최고경영자(CEO)에 대한 개념 및 역할 유형에 대한 재조명, 2003. 10. 30.



## 〈제1창업시대(산업시대)의 CEO와 제2창업 또는 창업의 효(孝)시대(디지털시대)의 CEO〉

구 분	제1창업시대 (산업시대)	제2창업 또는 창업의 효(孝)시대 (디지털시대)
시대배경	유형 가치 중시	무형 가치 중시
목 표	기업이익의 극대화	기업가치의 극대화
역 할	내부 이해관계자 만족	사회공헌 추가
CEO 시장	경직성(내부승진)	유연성(외부발탁 기능)
보상체계	서열과 경륜 기준 보상	역량과 성과 기준 보상

기존의 제1창업시대(산업시대) CEO 경우, 새로운 경영 방식을 도입하여 높은 성과를 얻고자 하여 유형가치(有形價値)의 중시와 기업이익의 극대화(profit-maximization)를 중시해 왔으나, 이제 새로운 女性 CEO는 무형가치(無形價値)의 중시와 제약기업가치의 극대화(maximization of value of pharmaceutical firm)에 두며, 사회적 공헌을 중시하고 기업 역량과 기업성과에 따른 보상을 하게 된다.

## (3) CEO의 유형별 특성

## 〈역할에 따른 CEO의 유형〉

유 형	역 할	사 례
COO (Chief Operating Officer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직이 사업부제를 취할 경우, 조직의 전체 사업부를 총괄관리함.</li> <li>조직의 규모가 작은 경우, 주로 기업내부 운영과 관련된 일을 수행함.</li> <li>과거에는 주로 조직내부 운영과 관련되는 일로 한정하였으나 최근에는 전략업무도 수행하는 것으로 함으로써 그 구분이 모호해짐.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GM의 Wagoner는 회장이 되기 전에 GM의 4개 사업부를 총괄함.</li> </ul>
CFO (Chief Financial Officer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>최근 들어 그 중요성이 부각되는 역할.</li> <li>회사 전체의 재무실적의 평가, 실적지표의 개발, 실적에 연계된 보수체계의 설계를 수행함.</li> <li>결국 모든 영업과 재무활동을 연계시키는 데 필요한 모든 기능을 수행함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>시티그룹의 하인디 밀러.</li> </ul>
CSO (Chief Staff Officer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSO 밑에는 전략, 인적자원관리, 공공정책(public affairs), 법적인 사안(legal affairs) 등과 같은 스태프 직무들을 총괄하여 관리함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>포드의 chief of staff 을 맡은 Rintamaki</li> </ul>
CIO (Chief Information Officer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업내 기술정책 및 IT관련 인프라 계획의 수립 및 실행과 같은 사내 전산정보시스템 관련 부문을 총괄함.</li> <li>최근들어 IT에 기초한 조직 프로세스 변화관리자로서의 역할도 요구됨.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GE의 Reiner</li> </ul>

유 형	역 할	사 례
CeO (Chief e-Business Officer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· B2B(기업간 전자상거래)형의 신사업 개발, ERP(전사적 자원관리) 시스템 구축과 같이 기존의 사업을 인터넷과 연결하여 새로운 수익모델을 창출하는 역할을 수행함.</li> <li>· LG전자 박홍진 상무</li> </ul>	· 삼성전자 허기열 상무
CEO (Chief Ethics Officer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지도층의 일관된 혁신의지, 솔선수범, 신뢰구축</li> </ul>	

자료 : 김성국·신지숙, 디지털시대의 최고경영자(CEO)에 대한 개념 및 역할, 유형에 대한 재조명, 2003. 10. 30.

김은선 부회장은 보령그룹의 현 경영체제로 보아서도 그 기능이나 역할이 중차대(重且大)하며, CEO의 직능상 COO(영업), CFO(재무), CIO(정보), CSO(전략), CRO(위험관리), CKO(지식경영)의 기능과 역할을 중복집행하는 격(格)으로 핵심주체가 되고 있다.

그 중에서도 가장 중요한 것은 CFO로서의 입장에서 보령그룹의 전체적 재무실적의 평가와 경영 실적과 연계된 보수체계의 설계를 수행하고 보령그룹의 영업과 재무활동을 연계시키는데 모든 심혈을 다하고 있다.

더구나 CEO로서의 가족 경영체제내에서의 경영문화를 새로이 정립하고 CEO의 후계자 육성 프로그램에 따른 “자립형 신 경영자”가 되어 “Great Stone”과 같이 우뚝서서 기업을 운영할 수 있도록 되는 것을 기대하게 된다.

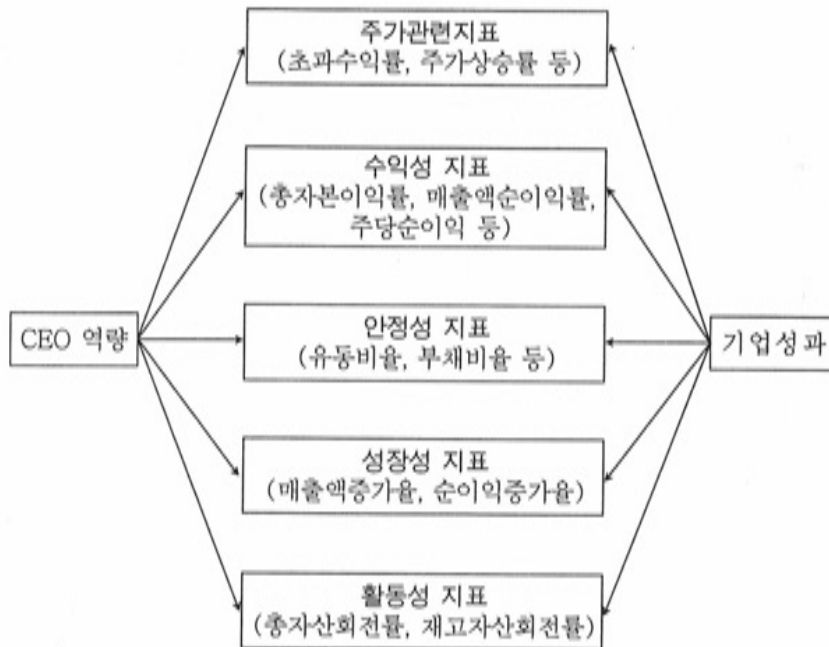
그러기 위하여서도 김은선 부회장의 임원선발 및 자질, 능력의 평가요소 기준은 다음과 같이 설정하여 기업경영, 관계회사 확대·성장시의 적용기준으로 삼아야 할 것이다.

#### 〈임원 선발 및 자질·능력의 평가요소〉

구 분	내 용
개인 능력 (personal skill)	지배성, 활력성, 직무 안정성, 지적 호기심, 스트레스 내성
대인 능력 (interpersonal skill)	내면 영향력, 리더십, 설득력, 발표력(스피치 능력), 경청 능력, 권한 위임
업무처리 능력 (administrative skill)	계획 능력, 조직력, 조정력, 문제 분석력, 판단력, 결단력, 요점 파악력, 창조력, 문장 표현력
조직운영 능력 (interorganizational skill)	비전 설정 능력, 경제 분석 감각, 행정적 감각, 수치 분석력, 추진력

자료 : 김성국·신지숙, 디지털시대의 최고경영자(CEO)에 대한 개념 및 역할·유형에 대한 재조명, 2003. 10. 30.

그리고 경영역량 평가와 더불어 기업실적(corporate performance)을 대비하여 분석해야



〈그림 4〉 CEO의 역량 평가와 기업 성과

자료 : 김성국·신지숙, 디지털시대의 최고경영자(CEO)에 대한 개념 및 역할·유형에 대한 제조명, 2003. 10. 30.

할 것이다.

#### 4. 여성 CEO 김은선 부회장의 장기적 생존목표와 윤리경영전략

김은선 부회장은 보령그룹의 장기적 생존전략과 윤리경영전략을 위하여 꾸준히 정진(精進)하고 있다.

##### (1) 생존목표

조직의 목적은 경영자가 설정하고 이를 구성원들에게 제시한 후 공감대를 이루어 나가야 한다. 우리 사회에 존재하는 수많은 조직들은 각각 다양한 목적을 지니고 형성되었을 것이다. 그러나 모든 조직에 공통적으로 적용되면서도 가장 근본적인 목적은 바로 '생존'이다.

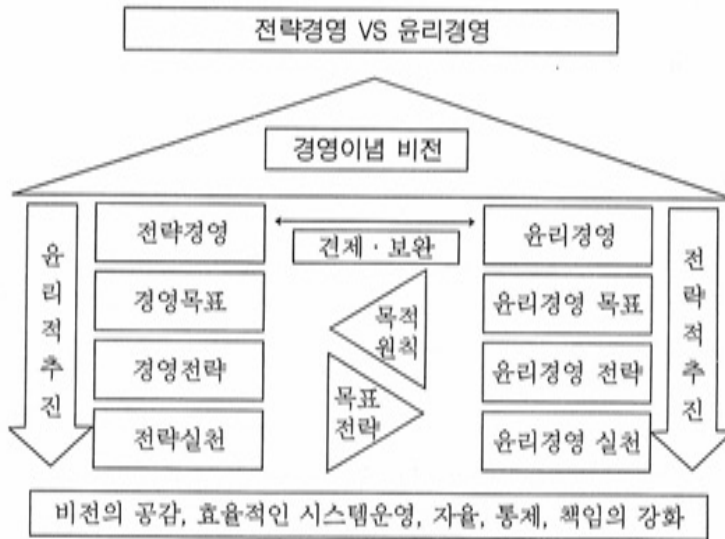
인간시스템이 환경변화에 적응하여 스스로 자생성(viability)을 갖는다는 점에 착안하여 조직관리모형인 자생조직모델(viable system model)을 제시한 영국의 조직이론가 Stafford Beer는 "조직이 추구하는 궁극적인 목적은 변화하는 환경 속에서 스스로 자생성을 갖는 것, 즉 생존을 목적으로 한다."라고 하였다. 그는 조직의 존재가능성을 측정하는 요소로 효율성, 효과성, 정당성을 제시하였는데, 효율성은 생산성(operation management)을 의미하고

효과성은 전략(strategy management)을 나타낸다. 그리고 정당성(legitimacy)은 기업문화, 철학, 이념 등에 의해 이루어진다.

현재 기업 조직의 존재가능성은 위의 세 가지 측정요소 중 정당성에 의해 큰 영향을 받는 환경이 조성되고 있다. 아무리 효율적인 경영으로 생산성을 향상시키고 훌륭한 전략을 추진하여 효과성을 높여도 정당성에 문제가 생기면 조직의 생존에 위기가 오는 것이다. 조직의 경영자는 조직의 목적을 장기적인 생존으로 인식하고 정당성을 중시하는 경영을 해야 한다. 이것이 조직의 존재가능성을 강화하는 것이다<sup>12)</sup>.

(2) 경영전략과 윤리경영

개인과 조직의 생존목적은 '생존'에 있으며, 생존전략을 구사하는 것과 조직의 존재가능성은 정당성에 의해 큰 영향을 받게 된다. 따라서 모든 조직은 그 존재가능성을 높이기 위해 정당성을 중시해야 되는 데, 이는 '윤리경영'에 의해서만 가능하다. 그 이유는 윤리경영이 '가치있는 생존'을 목적으로 하며 정당성을 갖춘 생존을 추구하기 때문이다.



〈그림 5〉 전략경영 VS 윤리경영

이민호, 국가비전과 국가윤리시스템 도입방안, (사)한국기업윤리학회, 2003. 11. 1.

5. CFO(재무담당경영자)로서의 역할

김은선 부회장은 단순한 CEO가 아니라 그 중에서 가장 중요한 CFO로서의 역할을 담당해

12) 이민호, 국가비전과 국가윤리시스템 도입방안, (사)한국기업윤리학회, 2003년 추계학술대회 Proceedings, 2003. 11. 1, pp. 292-296.

야 하는 중요한 시험에 놓여 있다.

(1) 가치의 추구정책(persue value)

①시장가치(market value)를 추구하고, ②기업창출가치를 파악하고, ③주주 가치의 개선을 위해 노력하고 있다.

(2) 실적측정내부전략(drive home strategy with performance measures)

그룹내의 여러 가지 측면에서 노무실적, 판매실적, 재무실적 등 제반 실적측정을 통하여 현재 진행되고 있는 경영전략과 연계하여 분석하는 직능을 수행하고 있다.

(3) 기업활동원가기준 경영자(activity based managers)

기업활동원가(activity based costing) 기준의 경영자로서 관리회계 및 원가회계영역을 점점함으로써 제품원가 기준가격결정정책(cost based pricing policy)을 수행하고 경우에 따라서는 의사결정기준 가격결정(decision making based pricing policy)을 시행함으로써 원가 이하의 최저가격을 책정하는 과격성을 나타내며 전반적 cash flow 정책을 수립하고 있다.

(4) 통합적 재무위험과 경영위험관리(integrate financial and business risk management)

IMF사태 하의 경제 불황에 따른 ①국제적 외환을 위험, ②계약산업상의 위험, ③특정 그룹에 닥쳐오는 경영위험과 경영위험 프리미엄(business risk premium) 뿐만 아니라 차입액과 차입이자율 및 이자보상률과 대응되는 재무 리버리지(financial leverage)에서 파생되는 재무적 위험과 재무위험 프리미엄(financial risk premium)에 종합적으로 대처하고 최근에 위험관리와 위험분석에서 중시되는 value at risk에 대해서도 신중한 대처를 함으로써 負債比率(debt-to equity ration)를 현저히 낮추는 CFO의 직능을 김은선 부회장은 확실히 수행하고 있다.

(5) 가치에측에 기초한 기업의 재형성(re-shape the business from a value perspective)

점증하는 기업의 복잡화와 성장에 대응하고 새로운 아동용 약품과 여성용 제약 및 의약품의 기획생산하고 있다. 종래의 용각산을 여성 및 여대생을 포함한 젊은층을 위해 “용각산 물”을 이라는 진일보(進一步)한 유대약품으로 가공함으로써 의약품의 무궁한 제품 가능성을 제시한 것 등 빛나는 실적을 낳았다.

“보령메디앙스”도 “기업 재형성”의 훌륭한 본보기이며, 로고나 CI에 이르기까지 이 모두가 이에 해당된다.

## Ⅶ. 결 언

본장에서는 먼저 제1절에서 경영전략의 개념, 성 및 경영전략의 유형을 설명하였으며, 제2절에서 보령그룹의 생성(生成) 45주년을 기간별로 경영전략을 제시하였다.

제3절에서는 보령그룹의 6개 관계회사를 중심으로 발전사를 경영전략의 특성별로 전개하였고, 제4절에서 보령그룹의 관계회사별 재무분석을 하였다.

그리고 제5절에서는 보령그룹의 중보 김승호 회장의 창업의 효(승계자)로 볼 수 있는 신경영자 김은선 부회장의 새로운 경영목표와 경영전략을 제시하였으며, NEO21을 포함한 새로운 비전을 전개해 보았다.

보령그룹의 경영전략을 중보 김승호의 경영이념을 바탕으로 보면 다음과 같다.



보령그룹은 '공존공영'과 '신의'와 '성실'로 경영하는 제약윤리성을 표방함으로써 원초적으로 가장 윤리적이고 사회적 책임을 다하는 기업으로서 성장하여 왔다.

환자의 아픔 치료를 위한 제품과 의사, 제약사, 간호사가 추구하는 의학윤리, 의학윤리공학, 제약윤리의 이념을 바탕으로 이윤극대화(profit-maximization)보다 환자고객의 수요동기를 만족시키는 고객만족경영을 위해 '자전거부대의 헌신정신'(cycle pedal spirit)을 발휘하고 있다.

중보의 경영이념(인본주의, 공존공영주의, 정도경영주의, 신뢰경영주의)을 중심으로 창업기로부터 기반구축기, 도약기, 성장기, 성숙기 및 재도약기에 이르기까지 지속적으로 전개해 왔으며, 또한 보령제약으로부터 보령그룹으로 확대·발전해 온 과정을 볼 수 있다. 보령그룹의 창업 이후 45년간 많은 우여곡절 속에 창업자 김승호 회장을 지탱해준 것은 '신의'와 '성실'이라고 할 수 있다.

그리고 무한한 봉사와 희생정신을 바탕으로 의학윤리 및 제약윤리를 기초로 한 경영을 함으로써 보령정신, 중보정신(CHUNGBOISM), 중보철학을 형성하게 되었다. 중보 김승호 회장의 CEO로서의 가장 훌륭한 공적으로는 한국의 슈바이처와 같은 의료인의 발굴과 그들에 대한 지속적인 표창을 해 온 것으로 볼 수 있다.

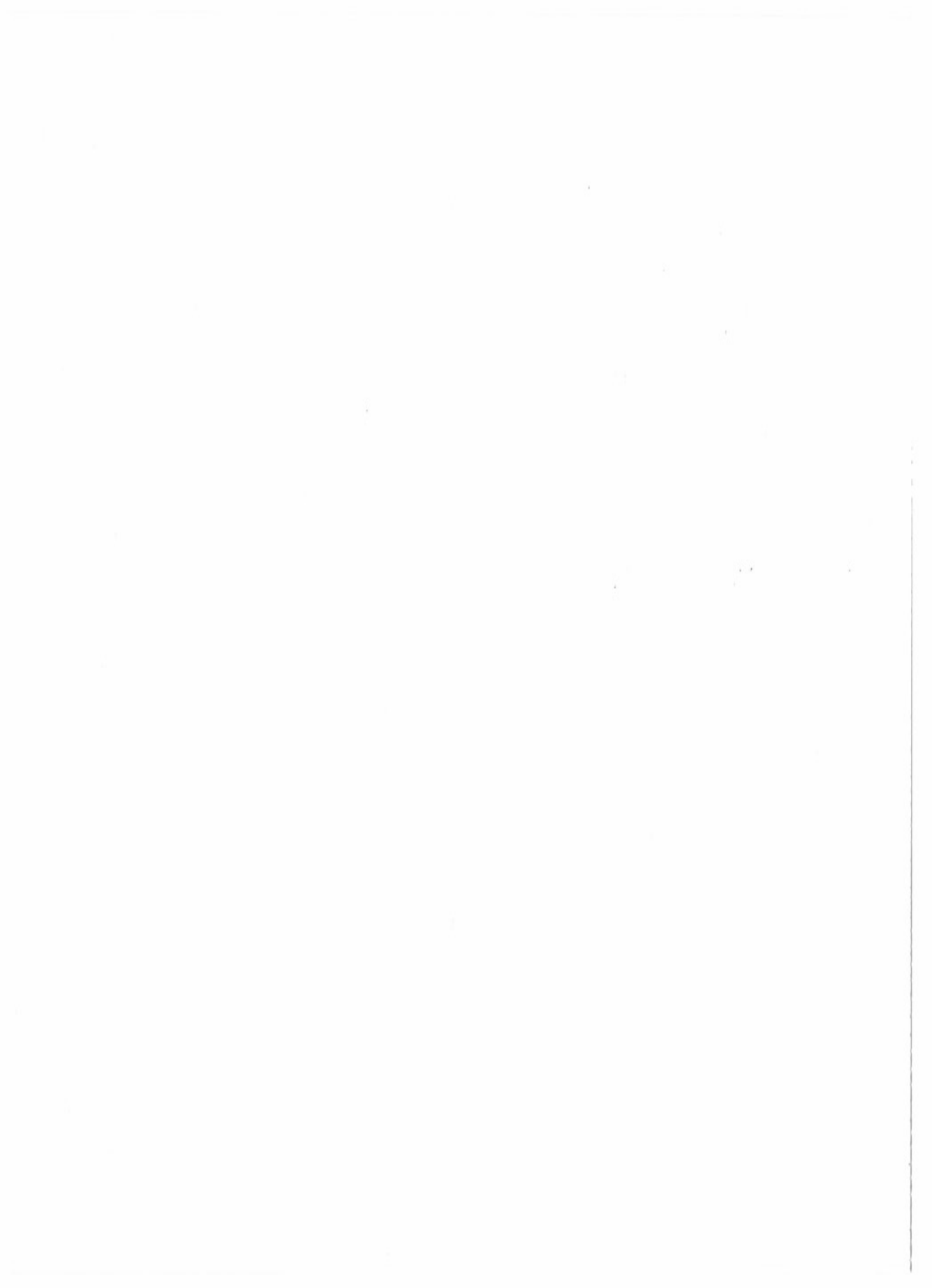
2005년을 기점으로 하여 보령그룹은 새로운 제2의 창업과 더불어 우리나라 제약산업분야의 핵심체로 발전할 것으로 크게 기대되고 있다.

## 참 고 문 헌

- 곽수일 편저, 경영정책론, 경영전략과 계획을 중심으로, 법문사, 1991.  
 광고업계총람, 한국광고주협회, 2002. 8. 15.  
 「기회는 기다리지 않는다.」(김승호의 제약외길), 보령그룹 김승호 회장 회고록 43년, 2000. 12.  
 김성국·신지숙, 디지털시대의 최고경영자(CEO)에 대한 개념 및 역할·유형에 대한 제조명, 2003. 10. 30.  
 김성수, 국제화·세계화시대의 신경영정책과 전략, 법경사, 1994.  
 김승호 회장 이력서.  
 대한민국 마케팅 大賞, 2001년 제9회.  
 매일경제 연재 책자, 2001년 5~6월.  
 보령 30년史, 보령제약주식회사, 1994. 5. 7.  
 보령 Brochure, 2001년 발행.  
 비즈니스저널 2000년 8월 초.



- 「藥과 더불어 살아온 人生」, 中甫 金昇浩 回甲記念論文集, 1991. 12. 27.
- 어허, 인술은 무슨(보령 의료 봉사상 모음집), 대한의사협회, 2003. 3. 5.
- 월간 보령(1991~2002년).
- 이민호, 국가비전과 국가윤리시스템 도입방안, (사)한국기업윤리학회, 2003년 추계학술대회 Proceedings, 2003. 11. 1.
- 이훈섭, 한국전통경영의 공생기반, 한국적경영사논고, 보경문화사, 1998.
- 제약기업 윤리강령, “제약 50年史”(앞표지).
- 제약 五十年史(1945~1995)(The Histoty of KPMA's 50 YEARS), 사단법인 한국제약협회, 1996. 10. 26.
- 한국경제 연재 copy.
- 한국의 경영자, 한국능률협회, 2001.
- 현대경영, 2001년 4월초.
- A.D. Directory 2002~2003.
- ECONOMIST, 제651호, 2002. 8. 27.
- Harold Bierman Jr. Strategic Financial Planning, 1980.
- H. Ingor Ansoff, Business Strategy, 1977.
- Mintzburg and Quinn, Strategic Management, 1991.



## 中甫 金昇浩 會長의 社會的 責任과 社會福祉 事業

### A Study on Seung-Ho Kim's Social Responsibility of Business and His Social Welfare Works

朴 光 緒\*

#### 目 次

I. 서 론	1. 기업의 사회적 책임론의 발전과정
1. 연구의 목적	2. 사회공헌도 글로벌화
2. 연구방법 및 모형	3. 서양의 시각
3. 연구의 범위	4. 동양의 시각
II. 기업의 사회적 책임론에 대한 이론적 접근	5. 중보 김승호의 사회적 책임과 실천
1. 기업의 사회적 책임의 개념	V. 중보 김승호의 사회적 책임과 사회복지 사업
2. 비경제적 목적의 파생이유	1. 대내적 복지후생제도
3. 사회적 책임에 대한 논쟁	2. 대외적 사회공헌
III. 중보 김승호 사상의 형성 배경	VI. 요약 및 결론
IV. 기업의 사회적 책임에 대한 국제 간의 견해	

## I. 서 론

### 1. 연구의 목적

참된 인간은 누구이며 참된 기업인은 누구이고, 또한 참된 CEO는 과연 누구일까. 이와 같은 질문에 대답하기는 그리 쉽지 않다. 추상적으로 어떤 이상형의 인간상이나 기업인상 그리고 CEO상을 막연하게 제시한다고 해도 속 시원한 그림이 떠오르지 않기 때문이다. 그러나 특정 인물을 대상으로 그려보면 뚜렷이 나타날 수 있다고 본다. 그런 의미에서 보령그룹의 창업자인 김승호 회장을, 특히 그의 기업의 사회적 책임과 사회복지 사업을 연구하여 보고자 하는 것이 본 논문의 목적이다. 왜냐하면 김회장은 참된 인간이고 기업가이며 존경받는 CEO로 평가받을 수 있고, 또한 이 시대에 평가받고 있는 몇 안되는 분 중에 한 사람이라고 굳게 믿기 때문이다. 필자가 막연하게나마 보령제약의 김회장을 알게 된 것은 보령제약의 효자 상품인 “용각산”의 CM인 “이 소리가 아닙니다. 이 소리도 아닙니다. 용각산은 소리가 나지 않습니

\* 순천향대학교 경제금융보험학부 교수, 경제학박사

다.”라는 라디오 CM의 명구가 전파를 타고 소비자의 귀에 익숙해지면서 부터이다. 또한 이어 “구심”과 “기용환”, 그리고 주머니 속의 액체 위장약 “겔포스” 등이 연이어 출시되면서 보령제약이 수면 위에 부상하였고, 따라서 그 때부터 관심을 갖게 되었다. 이러한 일련의 계기로 기업가 연구를 주로 하던 필자는 기회가 오면 반드시 김회장에 대한 연구를 본격적으로 하고자 하였으나 다른 연구에 밀려 기회를 미룰 수 밖에 없었다. 그러나 지난 2002년도 제2학기 한양대학교 경영대학에서 경영사 특강의 강의를 부탁하여 이의 일환으로 “기업가 정신” 강의를 시작했으며, 이 때 수강생들에게 조를 짜도록 하여 각 조마다 주제를 부여하면서 “김승호 회장”에 대한 자료를 수집, Report를 작성·제출하고 발표토록 한 바 있었다. 이 때 김회장의 연구조가 작성한 Report를 발표했고, 김회장님께서 주신 「기회는 기다리지 않는다」라는 자서전을 전달하여 준 바 있다. 아무리 귀중하고, 하고 싶었던 자료가 입수되었더라도 다른 일에 밀려 살펴볼지 못하다가 지난 3월 초 어느날 필자의 눈에 띈 책이 바로 전기(前記)한 책이었다. 잊었던 것을 다시 찾은 듯 반가운 마음으로 책장을 넘겨 밤을 새워 243페이지로 된 한 권의 자서전을 독파하였으며, 이를 계기로 이 논문을 쓰게 된 동기를 갖게 되었다.

특정인의 인간상이나 기업가상, 그리고 CEO상을 여과없이 살펴본다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그가 자라온 성장과정, 이룩한 업적, 쌓아올린 사회적 가치 등을 면밀히 평가하고 그가 이룩한 업적을 분석함에 있어서는 무엇보다도 그의 어떠한 인자가 오늘날의 성공을 이룩하였는가, 즉 성공의 요소분석(factor analysis)이 절대적으로 필요하기 때문이다. 그의 리더십과 경영철학, 그리고 행동양식 등에 관하여 엄격하고도 객관적인 분석이 필요하며 자의적이거나 주관적이어서도 안되고, 또한 감성적이거나 서정적이어도 곤란하다. 그래서 미국 의 라슨 교수는 저널리즘적 기술을 배격하고 있다.

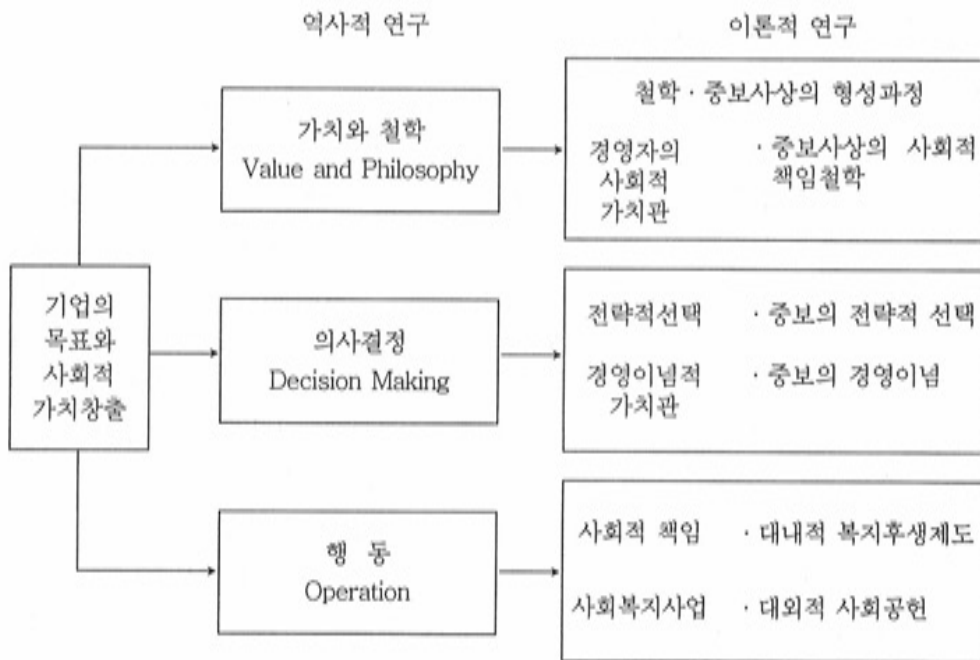
김승호 회장은 1932년 1월 6일 충청남도 보령군 웅천면 죽청리 345번지에서 신라 경순왕의 직계손인 경주 김공 상눌과 서성녀 여사와의 사이에 3남 1녀 중 차남으로 태어났다. 유학의 예가 바른 선비가문에서 태어난 그는 향리에서 웅천국민학교를 졸업하고, 당시로서는 상상하기 힘든 서울의 숭문중학교에 유학하여 졸업을 맞은 1950년 6월 25일 6.25동란이 발발하자 군에 자원 입대하고, 공병장교로서 6년간 복무하다가 꿈을 키우고자 전역하였으며, 1957년 종로 5가에서 3.5평 남짓한 가게를 얻어 “보령약국”을 창업하였던 것이다. 따라서 김회장이 보령약국 창업 이래 기업의 사회적 책임과 사회복지 사업을 여하히 실천하고 있는가를 연구·분석하는 것이 본 논문의 목적이며, 이러한 사례가 후학들의 입지에 어떻게 귀감이 될 것인가를 연구하고자 하는 것이다.

## 2. 연구방법 및 모형

중보 김승호의 생애와 경영철학, 기업의 사회적 책임과 사회복지 사업 등에 관하여 연구하

는 데 있어 먼저 중요시되는 것은 연구방법의 선택이고, 다음이 연구모형이다. 따라서 필자의 연구방법이 인물사 연구이며 과거사 연구이기 때문에 귀납적 방법(inductive method)을 주로 하고, 필요에 따라 연역적 방법(deductive method)을 원용하고자 한다. 따라서 수집한 각료는 사사, 저서, 연설문, 기고문 등 수집 가능한 자료를 발굴, 수집하여 선입견을 배제하고 냉철한 시각으로 객관성이 저해되지 않도록 노력했다. 또한 업적분석을 위해 해당 관계 실무자와 긴밀한 협조 아래 문헌조사를 실시하고 또한 잠시나마 김회장과 인터뷰도 행하였다.

그리고 연구모형은 <그림 1>과 같이 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

첫째, 본 연구는 이론적 연구와 실제적(역사적) 연구를 병행하였다.

둘째, 이론적 연구는 기업의 사회적 가치창출에 대한 경영자의 역할을 기존의 연구를 검토하여 체계화하는 데 역점을 두었다.

셋째, 실제적 연구는 본 연구의 중점적 연구분야로서 중보 김승호의 사회적 가치창출에 대한 업적의 분석과 평가인 바, 이를 가능한 한 경영사적인 관점에서 분석·연구하였다.

### 3. 연구의 범위

본 연구의 연구범위는 중보 김승호의 출생과 성장에서 출발하여 그가 약업과 인연을 갖게

된 보령약국의 창업과 영업활동, 제약인으로 출범한 보령제약의 창립과 성장·발전, 그리고 보령그룹이 탄생하여 오늘에 이르기까지의 전 과정으로서 편의상 각 분야별을 필자에게 일임하고, 본고에서는 중보 김승호의 사회적 책임과 사회복지사업을 주로 하여 필요한 자료와 시공을 연구범위로 한다.

## II. 기업의 사회적 책임론에 대한 이론적 접근

### 1. 기업의 사회적 책임의 개념

기업의 사회적 책임이라는 개념은 이미 1930년대에 복지국가 자본주의의 개념이 성립하게 됨에 따라 나타났으나, 사회환경 및 사회가치의 현저한 변화가 일어난 1960년대에 이르러서야 본격적인 사회적 유의성을 지니게 되었다. 학문적으로도 1953년 보웬(H.R. Bowen)의 「기업가의 사회적 책임」(Social Responsibility of the Businessman)에서 이 주제에 대해 처음으로 정의가 내려진 것으로 알려지고 있는데, 그 이후 수많은 연구들이 사회적 책임의 개념을 발전시키는 데 기여하였다. 사회적 책임에 관한 논의가 그 동안 제대로 진전되지 못했던 것은 그 개념의 모호성 때문이었다. 즉, 과연 사회적 책임이 진실로 무엇을 의미하고 있는가에 대한 일치된 합의가 없었다는 점이다. 우선 이에 대한 몇 가지 정의들을 살펴보기로 하자.

첫째, 사회적 책임은 우리 사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고, 그러한 의사결정을 하거나 그러한 행동들을 좇아야 하는 기업인의 의무이다<sup>1)</sup>.

둘째, 기업의 사회적 책임은 기업의 활동으로 인해 발생하는 문제의 관점 및 기업과 사회적 관계를 지배하게 되는 윤리원칙의 관점에서 생각될 수 있으며, 이러한 문제의 해결과 윤리의 준수가 곧 기업의 사회적 책임이다<sup>2)</sup>.

셋째, 사회적 책임은 기업이 사회에 대한 경제적 및 법적 의무 뿐만 아니라, 이러한 의무를 넘어서서 전체 사회에 대한 책임까지를 의미한다<sup>3)</sup>.

넷째, 사회적 책임은 주어진 특정시점에서 사회가 기업에 대하여 가지고 있는 경제적·법적·윤리적 및 양적 기대를 모두 포함한다<sup>4)</sup>.

1) H.R. Bowen, *Social Responsibilities of Businessman*(N.Y. : Harper & Row, 1963), p. 6.

2) Richard Eells and Clarence Walton, *Conceptual Foundations of Business*(Home-wood, Ill. : Richard D. Irwin, 1961), pp. 457-458.

3) J.W. McGuire, *Business and Society*(N.Y. : McGraw-Hill, 1963), p. 144.

4) A.B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," in W.R. Allen and L.K. Bragraw, Jr.(ed.), *Social Forces and Manage.* (N.Y. : John Wiley & Sons, 1982), p. 50.

다섯째, 사회적 책임은 개인·조직·사회 제도들 간의 상호의존성(inter-dependencies)의 인식과 그러한 인식을 도덕적·윤리적·경제적 가치의 틀 안에서 행동으로 옮기는 것이다<sup>5)</sup>. 이것은 시스템론적 관점에서 본 사회적 책임의 정의라고 할 수 있다.

이외에도 사회적 책임에 관한 많은 정의들이 있지만 일반적으로 이러한 정의들 모두가 이윤동기를 넘어서는 보다 넓은 활동영역을 사회에 대한 기업의 책임영역으로 간주하고 있다는 것에는 재론의 여지가 없다. 따라서 기업은 주주만이 아니라 더 많은 이해관계자에게 기여하여야 하며, 그 기본적인 목적에 내포되어 있는 전통적인 경제적 가치를 넘어서서 더 크고 넓은 보편적인 인간적 가치의 실현에 공헌하여야 한다는 것이 기업의 사회적 책임을 정의하는 출발점이 된다고 볼 수 있다.

사회적 책임의 개념은 기업과 관련된 사회적 문제의 해결에 기업이 자신의 자본 및 인적·물적 자원을 사용함으로써 그에 조력해야 할 책임이 있음을 의미한다. 이것을 기업과 사회 사이의 하나의 계약관계라는 관점에서 보면 과거와 현재의 개념 사이에는 어떤 차이가 보여진다. 자유시장경제로 특징지어질 수 있었던 기업과 사회 사이 과거의 계약은 경제성장이 사회적인 모든 진보의 원천이라는 견해에 기초를 두고 있다. 사회성장의 추진력은 서로 경쟁하는 사적 기업의 이윤 동기라고 생각되어져 왔다. 따라서 과거의 계약에 의하면 기업은 재화 및 서비스의 생산이라고 하는 기본적인 경제적 사명을 가지고 있고, 그에 따라 경제적 기능을 수행하기만 하면 되었으며, 그렇게 하는 것이 사회에 대한 최대의 공헌이었다. 그러나 자본주의가 고도화되고 산업사회의 다원화가 진행됨에 따라 사적 이익의 극대화가 동시에 공공의 이익도 극대화시킨다는 믿음이 도전을 받게 되었고, 이는 기업과 사회의 새로운 계약을 출현시켰다. 새로운 계약은 경제성장이 사회적 비용을 사회의 특정 부문 또는 전체 사회에 전가시키는 부작용을 낳고 있다는 견해에 근거하고 있다. 즉 경제성장과 이익의 추구가 반드시 사회의 복지를 의미하지는 않는다는 것이다. 많은 경우 그것은 물리적 환경의 훼손, 사회의 특정집단에 대한 차별, 특정집단의 빈곤, 도시의 범죄와 부패, 기타 사회적 병폐를 야기하였다. 기업과 사회의 새로운 계약은 사회적 책임의 정신에 입각하여 기업의 이러한 사회적 비용들을 경감시키려는 노력들을 포함하고 있다. 새로운 계약은 과거의 계약을 무효화시키는 것이 아니고, 거기에 사회전체적인 관점에서의 새로운 항목 또는 내용이 추가되어 형성된다. 따라서 새로운 계약은 기업의 경제적 및 사회적 산출 모두에 대한 책임을 포함하고 있는 것이다.

사회적 계약은 입법화된 것뿐만 아니라 관습, 관례, 사회적 승인과 금지 등의 개념까지 포괄한다. 사회적 계약은 기업을 포함한 모든 사회제도의 활동근거가 된다<sup>6)</sup>. 이처럼 사회적 제

5) D.E. McFarland, *Management and Society* (Euglewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1982), p. 352.

6) George A. Steiner, *Business und Society*, 2nd ed. (New York : Random House, 1975), p. 8.