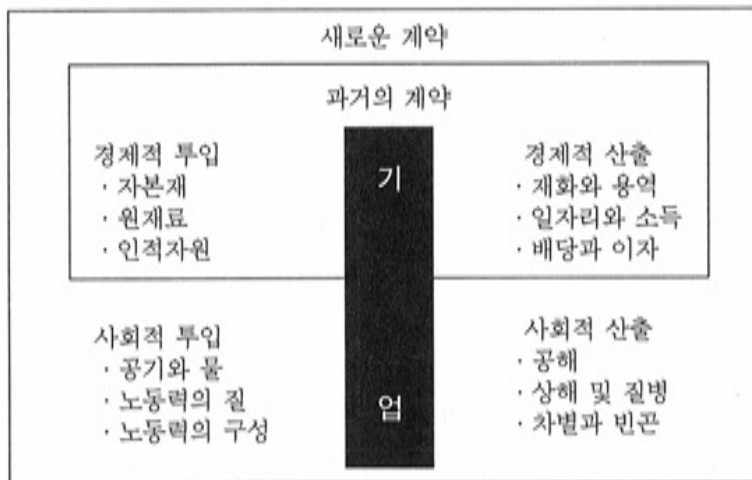


약에 의해 형성되는 기업과 사회 사이의 기본적인 관계는 두 가지 중요한 시사점을 제공해 준다. 첫째는 기업이라는 제도가 근본적으로 사회의 이익을 증진시키기 위해 존재한다는 것이다. 둘째는 과거에 기업과 사회 사이에 형성되었던 바람직한 관계유형이 현재 또는 미래에는 타당치 못하게 된다는 것이다. 왜냐하면 사회적 계약은 시대에 따라 계속 변화하기 때문이다. 특히 오늘날과 같은 급격한 변화의 시대에는 기업과 사회의 새로운 관계의 재정립이 당연히 추구되어야 할 것이다. <그림 2>는 과거의 계약과 새로운 계약과의 관계를 나타내 주고 있으며, 경제적 및 사회적 투입(input)과 산출(output)을 구별해 주고 있다. 기업이 사회에 대한 책임을 보유하고 있다는 사실은 이러한 계약관계로부터 유추할 수 있기는 하지만, 이것만으로는 정확하게 사회적 책임의 개념을 정의하기는 힘들다.

책임은 의무나 부채를 포함한다. 기업의 경우 그 책임은 누구에 대한 것인가? 분명히 기업은 소비자나 종업원들에 대하여 책임이 있다. 그러나 기업은 공공대중(public)에게도 또한 책임을 져야 하는가. 또 미래의 세대들에 대해서도 책임이 있는가. 여기에서 우리는 엄격한 법률적 책임을 넘어서 도덕과 윤리의 개념을 도입해야 한다. 우리가 말하는 기업의 책임은 단순한 법률적 부채가 아니며, 그것은 기업가가 사회 구성원으로 하여금 삶의 영위를 가능하도록 하는 구조를 보존하기 위하여 자발적으로 수락해야 하는 자기부과적 책임이다.

한편 사회적 책임의 개념을 둘러싸고 있는 많은 논쟁들을 극복하고 새로운 접근법을 모색하는 가운데, 1970년대 초에 새로운 철학이 대두되기 시작하였다. 곧 기업의 사회적 반응(corporate social responsiveness)의 개념이 그것이다. 원래부터 이 용어는 사용되고 있었



<그림 2> 기업과 사회의 계약

자료 : Rogene A. Buchholz, *Business Environment and Public Policy : Implications for Management*(Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1982), p. 414.

지만 책임(responsibility)에서 반응(responsiveness)으로의 변화가 두드러지면서 훨씬 더 주체적이며 실질적인 용어라는 것이 점차 명백하게 되었다. 기업의 사회적 반응은 프레드릭(William C. Frederick)에 의해 다음과 같이 정의되고 있다<sup>7)</sup>. “기업의 사회적 반응은 사회적 압력에 반응하는 기업의 능력(capacity)을 의미한다. 이것은 문자 그대로 사회에 대해 반응하거나 또는 일반적으로 반응하는 자세를 취하는 행동이 초점이다. …… 사람들은 사회적 압력에 아무튼 반응할 수 있도록 조직을 특징짓는 메카니즘을 위한 조직·절차·준비, 그리고 행동유형을 탐구한다.” 기업의 사회적 반응이라는 개념이 점차 보편화되면서 이것은 기업에서의 실천적 성격을 강하게 갖게 되었고, 이에 관한 주요한 연구들이 계속 나타나게 되었다.

기업의 사회적 반응을 어떤 사람들은 사회적 책임에 대한 대안으로 논의해 오기도 했지만, 이것은 오히려 사회적 측면에서 반응하는 경영자의 행동단계를 의미하고 있다. 기업이 반응한다는 점에서 조직이 쉽게 일어날 수 있는 정의 문제의 함정에 빠지지 않고 사회적 책임에 따라 행동할 수 있도록 해 주는 것이다. 즉 사회적 반응은 사회적 책임과 사회적 이슈에 대한 기업(경영자) 반응의 배후에 있는 철학과 방식 또는 전략을 의미하기 때문에<sup>8)</sup> 기업은 아무 것도 하지 않는 무반응에서부터 많은 것을 행하는 반응 연속선의 범위에 위치해 있다.

기업의 사회적 반응접근은 반응유형을 발견하고 환경탐사·사회감사와 같은 특정한 기법에 초점을 두어, 반응과정을 개선하기 위해서 더 많은 엄격한 분석적인 연구에 몰두한다. 이와 같은 연구에 의해 경영자는 어떻게 하면 조직 전체에 사회정책을 가장 잘 제도화할 수 있는가를 발견할 수 있다. 어떠한 조직구조가 가장 적합한 것인지, 최고경영자의 관여가 중요한 것인지, 보상구조의 어떠한 변화가 사회문제에 대한 기업의 반응을 개선하는지, 반응과정에서 공공 업무부서가 어떠한 역할을 수행해야 하는지, 그리고 전체로서의 조직을 위해 사회정책이 어떻게 가장 잘 형성될 수 있는지와 같은 질문들이 이러한 연구를 통해서 조사되어질 수 있다<sup>9)</sup>. 이러한 장점에도 불구하고 기업의 사회적 반응개념도 여전히 많은 문제점을 가지고 있다. 그 중 어떤 것은 사회적 책임의 개념을 괴롭히는 것과 같은 문제점이다. 기업의 사회적 반응개념은 어떻게 기업의 자원이 사회문제의 해결을 위해 배분될 것인가를 명확하게 제시하지 못하고 있다. 기업들은 여러 가지 다른 방법과 수준에서 서로 다른 문제들에 반응하고 있다. 그러나 어떠한 반응유형(反應類型)이 사회를 위해서 가장 많은 양의 사회적 재화와 용

7) William C. Frederick, "From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>: The Maturing of Business and Society Thought," Working Paper No. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978, p. 6.  
 8) Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," in William R. Allen and Louis K. Bragaw, Jr. (ed.) Social Forces, and the Manager (New York : John Wiley & Sons : 1982), p. 51.  
 9) Frederick, *op. cit.*, pp. 12-16.

역을 생산해 낼 것인지에 관한 명확한 아이디어는 없다.

## 2. 비경제적 목적의 파생이유

현대 기업의 목적은 기업 구성원, 기업 그 자체, 그리고 기업 외부 환경의 세 가지로 분류해서 고찰할 수 있다. 이상과 같은 세 가지 범주에 속하는 기업의 외면적 특성의 변화로 인하여 현대 기업의 목표는 본질적인 경제적 목적과 더불어 비경제적인 목적(사회적 책임)을 동시에 포괄하게 되며, 필연적으로 다원목적성을 지향하게 될 것이다.

첫째, 기업 구성원에 대한 감정의 변화가 기업목표를 다원화되게 하고 있다. 즉, 기업 구성원을 보는 관점이 경제인적 관점에서 전인적(全人的)인 복잡한 인간형의 관점으로 변화되는 과정에서 경제적 목적과 더불어 비경제적인 목적도 중요시되었고, 이에 따라 기업목적은 다원화되었다.

둘째, 기업 그 자체의 구조와 기능상의 변화가 이루어지는 과정에서 다원목적이 요청되게 되었다. 여기에서 기업의 구조상 변화로 들 수 있는 것은 규모의 증대와 복잡성의 증대, 그리고 소유권의 변화이다. 또한 기업의 기능상 변화로 들 수 있는 것은 기업역할의 변화이다.

셋째, 기업의 외부환경의 변화가 또한 기업목적을 다원화되게 하고 있다. 외부환경의 변화는 기업이 속해 있는 사회의 구조적 측면과 기능적 측면에서의 변화를 포함하게 되며, 여기에서 사회구조적 변화로는 단일사회에서 다원사회로의 변화와 이에 따른 이해관계자 집단의 다양화를 들 수 있다. 사회기능적 측면에서는 사회의 가치와 이념적 변화, 그리고 그에 따른 사회적 비판의 증가를 들 수 있다. 특히 기업은 자본주의 체계의 근간이 되는 제도이므로 자본주의 이념의 질적 변화가 중요한 역할을 하고 있음에 유의해야 한다.

아래에서는 위에서 언급한 세 가지 측면에 대하여 좀더 상세히 알아보기로 하겠다.

### 1) 기업구성원에 대한 관점변화

이윤극대화라는 전통적 기업목적관의 근저에는 경제인의 가정(假定)이 있었고, 이러한 경제인적 가정이 종업원을 비롯한 여러 기업 구성원에게 적용되었던 것이다. 특히 기업과 종업원 관계를 이러한 경제인 관점에서 오직 경제적 측면에만 집착해서 고찰하였고, 그 결과 기업 목표 달성에 있어서 장기적으로는 효율성이 저하하게 된다는 것을 경험하게 되었다. 이러한 경험에 비추어서 종업원의 경제적 합리성(물적요소) 뿐만 아니라 심리적·감정적 욕구를 파악하고, 다양한 욕구를 알고서 그것들을 충족시켜 주도록 배려하지 않으면 안된다는 점을 알게 되었다.

요컨대 현대 기업의 구성원은 과거와 다른 관점, 즉 경제인적 관점이 아닌 전인적(a whole

man) 관점에서 다루어야 하며, 이러한 관점의 변화과정에서 이윤극대화라는 단일목적은 다원목적으로 전환하지 않으면 안된다. 기업 구성원에 대한 다양한 배려의 필요성은 기업목적을 다변화·다양화시키고 있다.

## 2) 기업 그 자체의 구조·기능상의 변화

### (1) 기업의 구조상의 변화

#### ① 소유권의 변화

기업목적은 기업내의 구조적 변화에 의해서 더욱더 복잡하게 되었다. 그러한 구조적 변화 중의 하나가 소유권의 변화이다. 즉 소수의 개인에 의한 소유권으로부터 다수의 소주주들에 의한 소유권으로의 주요한 변화과정에서 다원목적 논의의 근거를 찾을 수 있다.

기업의 구조적 변화로서 소유권의 변화는 전문경영의 근간을 형성하고 있다. 대기업이 발전하여 소유와 경영의 분리경향이 짙어감에 따라 종래의 기업가는 전문경영인으로 대체되며, 이 때의 전문경영인은 기업의 새로운 변화에 대응하여 기업을 지배·운영하는 주체가 되고 있다. 이러한 전문경영인의 출현은 다양한 목적을 기업목적으로 포함시키게 될 가능성을 키워주고 있다. 왜냐하면 전문경영인은 전통적인 기업가와 달리 자본지배로부터 보다 자유로울 수 있고, 또한 현대적인 기업이념을 지지하는 자이기 때문이다. 요컨대 과거의 기업가가 이윤추구를 단일의 기업목적으로 간주하는 데 비하여 전문경영인은 기업 그 자체의 존립·발전과 생산·유통활동에 의하여 사회적 수요를 충족시킨다는 것도 목적에 추가시키지 않을 수 없게 되었다. 현대의 전문경영인은 이러한 다원목적을 자율적으로 성취하지 않을 수 없게 된다. 전문경영인이 소유자라는 조건에서 해방되어 기업 그 자체의 입장에 자율적일 수 있을 때 전문경영인은 기업을 구성하는 이해관계자 집단의 대립을 조정할 수 있게 된다.

#### ② 기업의 대규모화

현대에 들어오면서 기업이 점차 대규모화하고 이에 따라 대기업이 사회 내에서 가지는 영향력이 커지게 되고, 그 결과 전통적인 자연조화적 경제질서는 붕괴하게 되었다. 또한 사회를 구성하는 모든 체인, 모든 집단은 기업과 밀접한 관련을 맺고 있기 때문에 대규모화된 기업의 정책결정에 의해 많은 영향을 받게 되었다. 더욱이 기업의 대규모화와 독점화는 그 필연적 결과로서 시장의 기능을 악화시켰고, 따라서 기업의 이윤추구에 대한 단일 목적론적 입장도 약화되었다. 이와 같이 현대산업사회에서 기업의 대규모화에 따른 영향력의 증대는 기업에 대한 여타의 대항력(countervailing power)의 등장을 초래하게 되고, 여기에 기업이 이러한 상황의 변화를 인식하여 그에 대응하고자 하는 과정에서 기업목적은 필연적으로 다원화(多元化)하게 된다. 한편 대규모화된 기업에서는 기술진보와 시장경쟁력의 결과로서 대규모의 설비투자가 불가피하게 되고, 그 결과 기업은 거액의 고정자산을 필요하게 되어 자본회수 기

기간이 장기화되었다.

이처럼 자본회수 기간이 장기화됨에 따라 기업은 단기이윤추구의 입장을 지양(止揚)하지 않으면 안되게 되었다. 이러한 이유 때문에 대규모 기업은 단일목적이 아닌 다원목적(志向)하게 된다. 요컨대 기업에 있어서 단기적 이윤추구의 사고는 사회의 반작용을 초래하게 되므로 기업이 장기적으로 존속하기 위해서는 그와 같은 반작용에 적극 대처하지 않으면 안되고, 따라서 비경제적 목적도 장기적 관점에서 기업목적으로 포함되지 않으면 안되게 되었다.

## (2) 기업의 기능상 변화

현대기업의 외면적 변화는 구조적 변화와 더불어 기능상에서도 발생하게 된다. 즉 기업 지배유형의 변화와 기업규모의 거대화(巨대화)에 따른 기업권력(corporate power)의 증대는 기업의 사회적 영향력을 증대시켰으며, 이에 따라 대항세력이 등장하게 되었다. 따라서 현대기업은 전통적으로 그들에게 부여되어 있는 경제적 기능만을 수행하는 경제적 기관(economic institution)으로만 머물 수 없으며, 이외에 사회적 기능도 수행하는 사회적 기관(social institution)으로서의 성격을 갖지 않으면 안된다.

전통적인 이윤추구 기관으로서의 기업은 제화와 용역을 효율적으로 생산하여 사회에 제공하는 경제적 역할만을 수행하는 경제적 기관에 불과하였다. 그러나 현대에 있어서 기업은 이러한 경제적 역할 이외에 사회적 역할도 고려하는 사회·경제적 기관으로서의 성격을 갖게 된다. 따라서 현대기업은 그 영향력 관계에 있는 여러 대항세력으로서의 이해관계자 집단과의 새로운 관계를 정립해야 할 뿐만 아니라 사회적 목표달성이나 문제해결에도 적극 참여하지 않을 수 없다. 요컨대 현대기업의 경영자는 이윤추구와 더불어 기업의 내면적·외면적 특성변화에서 요구되는 다양한 목표를 조화시키는 임무를 띠게 되며, 이것은 경제적 역할과 더불어 사회적 역할도 수행해야 하는 기업의 기능상의 변화과정에서 고려할 수 있는 다원목적의 논리이다.

## 3) 사회의 구조·기능상의 변화

주주와 종업원 이외의 환경주체에 대한 기업의 관계가 다양화되고 복잡화되는 과정에서 다원목적론의 근거를 찾을 수 있으며, 이러한 구조적 특성을 가지는 사회를 다원사회라 할 수 있다. 이러한 다원사회적 구조상의 특성과, 아울러 자본주의의 질적 변화가 기업목표의 다원화를 촉진시키는 요인이 되고 있다.

### (1) 사회구조상의 변화

진정한 의미의 자본주의는 정치적 민주주의와 개인적 자유가 보장되는 가운데서 발전할 수

있다. 이와 같은 사회를 다원사회라 한다. 다원사회는 단일사회와 대조되는 사회구조적 특성을 지칭하고 있다. 단일사회의 전형은 못솔리니, 스탈린, 히틀러 치하에 있었던 여러 국가들에서 찾아볼 수 있다. 단일사회에서는 권력의 집중, 의견의 단일성, 여러 가지 기능의 일원화가 출현한다. 이와 대조적으로 다원사회는 권력의 집중이 아니고 분산에 있으며, 의견의 단일성이 아니고 다양성이 있으며, 여러 가지 기능의 일원화가 아니고 다원화가 존재하는 사회이다.

요컨대 우리가 이미 알고 있는 바와 같이 다원사회에서는 어떠한 집단도 다른 집단에 대해서 독점적으로 권력을 행사할 수 없고, 각각 여타의 다른 집단에 직접적·간접적으로 영향을 미친다. 기업의 관점에서 볼 때 이러한 여러 다양한 집단들이 기업에 상당한 영향력을 미친다는 사실을 의미한다. 이처럼 기업에 영향을 미치는 집단들은 점차 수적으로 증가하고 있으며, 노동조합·정부·환경보호집단·소비자 등이 이들 집단에 포함된다.

따라서 이러한 사회구조적 특성에서 볼 때 현대기업은 각각 이해관계자 집단에게 책임이 있으며, 이와 동시에 경영자의 과업은 여러 집단들의 요구사항을 조화시키고 균형을 유지하게 하는 것이다. 다시 말해서 다원사회라는 사회구조의 특성 속에서의 현대기업은 다원목적을 추구하지 않을 수 없다는 윤리가 여기에서 성립되는 것이다.

## (2) 사회기능상의 변화

앞에서 살펴본 바와 같은 사회 구조상의 변화와 더불어 사회의 기능상의 변화도 다원목적 지향성을 촉진시키는 요인이 되고 있다. 사회의 기능적인 측면에서의 변화는 사회 가치관의 변화나 이데올로기의 변화를 지칭하게 되는데, 사회 가치관의 변화로 말미암아 기업에 대한 비판이 점점하게 되고, 궁극적으로는 어떤 주체적인 집단의 힘에 의해서 사회운동으로 발전하게 된다. 사회운동이란 사회적 의미를 갖는 특정 목적의 유지와 실현을 위해서 구성원을 결속시키려는 조직적인 노력이다.

이러한 사회운동이 실현하려는 가치와 추구하는 목표는 다양하다. 그 중에서 오늘날과 같은 고도산업사회에서 전개되는 대표적인 사회운동으로는 소비자보호운동, 생태환경보호운동, 여성해방운동 및 평등주의운동 등이 있다. 이러한 사회운동들은 다원사회 속의 여러 조직체에 대하여 압력집단으로서의 역할을 하게 된다. 따라서 기업에서는 사회의 여러 요구에 부응할 수 있는 기업목적을 정립해야 할 필요성이 있으며, 이러한 필요성에서 등장한 것이 다원목적의 논리이다.

한편 기업행동을 직접적으로 규제하고 있는 자본주의 이데올로기의 질적변화도 사회가치관의 변화와 더불어 기업목적의 다원화를 촉진시키고 있다. 현대사회에서 기업의 행동에 영향을 미치고 있는 자본주의의 이념적 특징은 성장과 복지의 조화를 담당하는 주체로서 정부가 시장경제의 기능을 최대한 살리면서 동시에 시장경제에서 발생하는 문제를 해결하기 위해

각종 개입(지원과 규제)을 실시하는 것이다. 이러한 자본주의의 변화는 과거의 경험을 통해서 능률과 정의, 즉 경제성장과 사회복지라는 두 가지 측면이 성공적으로 조화·발전되기 위해서는 정부의 적절한 보호와 규제가 필요하다는 것을 인식한 데서 초래되었다.

이상과 같이 자본주의의 질적변화 속에서 점증하는 정부의 역할 때문에 현대기업은 더 이상 사회의 요구를 무시할 수 없으며, 자율적으로 사회에 반응하지 않으면 필연적으로 피동적인 규제를 받지 않을 수 없게 되었다. 공사익(公私益)이 일치될 수 없는 현대사회에서 정부는 제한정부로부터 능동정부로 변신하게 되며, 이러한 특성을 갖는 현대자본주의 이데올로기는 기업으로 하여금 다원적인 목적을 추구하도록 하는 압력요인으로 작용하게 되었다.

### 3. 사회적 책임에 대한 논쟁

기업의 사회적 책임에 관한 본질이나 범위의 문제는 오랫동안 논쟁의 대상이 되어 왔다. 그 중에서도 특히 기업이 사회적 책임을 수행하여야만 하는 것인가, 그렇지 않다면 그것은 어떤 논거(論據)에서인가, 또 수행하여야 할 당위성이 있다면 그것은 어떤 관점에서 지지되고 있는가 하는 문제들은 우리들 관심의 대상이 된다. 여기에서는 앞에서 논의되었던 다양한 기업목적에 관한 여러 가지 설명과 논쟁점을 기업의 사회적 책임이라는 측면에서 다시 한 번 정리해 보기로 하겠다. 먼저 기업의 사회적 책임의 찬성론(贊成論)에 대하여 알아보기로 하자.

#### 1) 사회적 책임에 대한 찬성론

사회적 책임의 찬성론자들은 기본적으로 기업의 사회적 목적과 경제적 목적 간에는 심각한 갈등이 존재하지 않는다고 본다. 즉 오늘날 기업의 의사결정은 사적이익, 이타주의, 그리고 훌륭한 시민정신이 혼합되어서 이루어진다고 보아야 한다는 것이다. 기업은 이미 역사적으로 사회적 책임의 최소한 역할을 수행해 오고 있다. 그러나 문제는 미래에 기업이 보다 의미있는 역할을 수행할 것인가, 그렇지 않을 것인가에 있는 것이다.

경영자들은 비록 비용을 지불하더라도 사회에 이익이 되는 행동을 취하여야 하며, 그러한 행동과 기업의 장기적 이익과의 관련성은 매우 크다. 전통적으로는 이러한 행동이 '선한 행위(good deeds)'의 범주에 속한 것으로만 생각되어 왔으나, 오늘날 기업의 사회적 행동은 보다 넓은 관점에서 그 평가가 이루어지고 있다. 사회적 책임이라는 이름으로 주요한 사회문제를 해결하는 데 있어서 기업이 중심적인 역할을 수행하는 것을 어떤 경영자는 긍정적으로 평가하기도 하고, 또 어떤 경영자는 회의적인 입장에서 평가하기도 한다. 그러나 산업사회의 발전과 더불어 사회 전체에 관련한 생활의 질을 개선하는 데 있어서 기업의 책임이 막중하다는 것은 피할 수 없는 사실이다. 사회적 책임은 성숙한 문명의 질적 지표가 되어가고 있으며

사회적 가치는 점점 더 기업의 사회적 행동을 요구하고 있다. 사회는 기업지도자에게 다른 주요한 기관들과 마찬가지로 적극적으로 사회적 책임을 이행하기를 기대하고 있다. 현대의 기업은 이러한 사회의 요구를 받아들이고, 과거와 같은 선한 행위라는 관점을 벗어나 기업의 장기적 생존과 이익을 위해 사회의 주요문제를 해결하며, 여러 사회적 가치에 적합한 행동을 하려는 주체적이고 자발적인 의지를 표명해야 한다.

아래에서는 기업의 사회적 책임에 대한 찬성론(贊成論)을 규범적(規範的) 관점, 실리적(實利的) 관점, 전략적(戰略的) 관점의 세 가지 측면에서 살펴보기로 한다.

### (1) 규범적 관점

기업의 사회적 책임을 주장하는 중요한 논거(論據)의 하나는 기업이 사회문화적 규범을 수용해야 하기 때문이라는 것이다. 기업가는 여타의 사회구성원들과 동일하게 일련의 문화적인 제약조건 하에서 행동한다. 따라서 문화적 규범은 기업가 행위에 대한 강력한 결정요인이 된다. 문화적 규범들은 기술적·법적 및 경제적 제약조건과 마찬가지로 기업에 대한 현실적인 제약조건이다. 사회의 규범이 변화함에 따라서 기업가의 행동도 변화하게 된다. 만일 사회가 오늘날과 같이 사회적 책임의 수행을 규범으로 삼고 있다면 기업가는 불가피하게 이러한 규범에 의해 인도되어질 것이다. 비록 그의 의사결정이 이러한 규범에 의해서 완전히 결정되지는 않는다 하더라도, 그의 의사결정은 어느 정도 사회적 책임의 의식을 반영하는 방향으로 영향을 받을 것이다. 그러므로 이익도 특정한 사회규범의 범위 내에서 추구되고 성취되어야 한다는 것이다.

효용이론(效用理論)의 입장에서 보면 경영자는 경제적 만족 이상의 것을 포함하는 효용함수를 갖게 된다. 즉 하나의 변수보다 다수의 변수에 의해 인도되는 것이 대부분 인간의 성질이며, 다른 사람 또는 사회의 복지를 바라는 것이 이러한 변수들 중의 하나이다. 이처럼 경영자는 사회적으로 책임있는 영역에서 이익을 추구하도록 유도되어진다.

사전편집적 효용함수(lexicographic utility function)에 의하면, 각각의 효용함수에는 매슬로우(A.H. Maslow)의 욕구단계와 같이 어느 정도의 우선순위가 존재한다고 한다<sup>10)</sup>. 경영자가 가지고 있는 다수의 목표는 목표달성의 우선순위를 가지며 만족스러운 목표달성 수준이 각각에 대하여 설정된다. 그리고 높은 순위의 목표가 기대수준까지 성취됨에 따라 기업가는 그 다음 순위의 목표로 이동해 간다. 예컨대 기업가는 특정한 이익률의 달성을 1차적 목표로, 공해문제의 해결을 2차적 목표로 가질 수도 있다. 바꾸어 이야기하면 1차적 목표달성을 위한 몇 가지 대체적(代替的) 행동이 만족할 만한 결과를 가져다 줄 때, 그의 의사결정은 2차적 목표에 의하여 이루어진다. 이처럼 기업가는 비록 그의 최초의 우선권으로 이익을 얻

10) H.J. Johnson, Business in Contemporary Society : Framework and Issues(Belmont California Wordsworth, 1971), pp. 71-76.



을지라도 점차 사회적으로 책임있는 방향으로 행동할 수 있게 된다. 이러한 다양한 목표를 해석하는 다른 하나의 방법은 기업가가 모든 목표에 대해서 기준을 가지고 있어서 특정목표에 대한 그의 기준이 달성되지 못했을 때에만 그 기준에 본격적으로 주의를 기울이게 된다고 가정하는 것이다. 이처럼 만약 그가 이익목표를 성취하고 있으나, 그가 요망하는 공중이미지의 개선이나 사회적 책임을 성취하지 못했다면 그의 의사결정은 이러한 충족되어지지 않은 목표에 의해서 유도되어질 것이다. 이러한 방법으로 사회적 책임은 이익과 더불어 그의 의사결정의 일부분이 된다.

사회문화적 규범은 기업의 사회적 책임수행과 관련된 도덕적 의무를 부여하게 된다. 즉 사회가 처음에 기업이 창설될 수 있도록 하거나 또는 적어도 영속시키는 데 도움을 주었기 때문에 기업은 사회문제의 해결에 있어서 조력할 의무를 가지고 있다는 도덕적 주장이 있다. 기업은 공해를 발생시키고 그것은 불안한 작업장을 낳는다. 또한 기업은 고용과 승진관행을 통해서 차별을 계속시키는 것을 방지할 수도 있다. 따라서 기업은 문제의 해결을 다른 누구에게 미루기보다는 사회에 미치는 이러한 부정적인 영향을 제거할 도덕적 책임을 가지고 있다. 많은 사회문제들은 기업활동의 직접적인 결과이며, 이러한 문제의 해결이 바로 기업의 사회적 책임인 것이다.

또한 기업이 사회문제의 해결에 이용할 수 있는 가치있는 자원을 가지고 있기 때문에, 사회는 이것을 이용해야 한다는 것이 사회적 책임을 찬성하는 규범적 측면에서의 주장이다<sup>11)</sup>. 대부분의 경우 기업은 경영능력, 직능적 진취성 및 자본이라는 자원의 실질적인 풀(pool)을 가지고 있다는 합당한 가정이 존재한다. 이것은 기업이 이 세 가지 자원에서 사회의 다른 모든 기관들보다 우월하다는 것을 의미한다. 예컨대 사회적 영역에서 업무를 수행하는 다른 기관들은 경영능력에서 부족하기 쉬우며, 기업은 이러한 자원에 대한 투자를 끊임없이 계속한다. 그래서 기업은 다른 기관과 함께 서로 우월한 능력을 보완하고 사회적으로 유효한 결과를 낼 수 있도록 결합되어야 한다는 것이다.

더 나아가 기업은 혁신능력을 가지고 있다. 이러한 능력 중 어느 정도는 혁신이 절실히 요구되는 사회문제에 이용될 수 있다. 물론 모든 문제가 이러한 방법으로 해결될 수는 없다 하더라도 일부분의 사회문제가 해결될 수 있다는 사실은 기업이 사회적 영역에서 보다 능동적이어야 한다는 논거가 된다. 예컨대 기업은 어떤 땅에서 광산물을 파낸 후에 호숫가를 배경으로 그 땅을 집터나 위락시설로 전환시킬 수 있고, 그 결과 원래보다 좋은 땅으로 만들 수도 있는 데 이것은 모두에게 이익이 되는 것이다(예를 들면 캐나다의 부처트 가든). 또 어떤 화학공업회사들은 산업폐기물을 재생시켜 이용할 수도 있다. 이 외에 기업의 가치는 자원의 생

11) Keith Davis, "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility," *Academy of Management Journal*(June 1973), p. 87.

산적 이용에 초점을 두고 있으며, 기타의 다른 기관은 기존의 자원을 보존하고 분배하는 데 보다 큰 중점을 둔다. 그래서 자원보존이라는 다른 기관들의 주장을 기업이 수용하게 되면 한정된 자원의 생산적 이용이라는 절실한 사회적 요청에 대하여 기업은 가장 효율적으로 반응할 수 있게 될 것이다.

## (2) 실리적 관점

사회적 책임을 찬성하는 많은 논거 중에서 가장 두드러진 것 중의 하나는 기업의 사회적 책임수행이 기업의 장기적인 이익과 관련된다는 것이다<sup>12)</sup>. 이러한 개념은 사회가 기업으로 하여금 다양한 사회재(社會財)의 산출을 기대하는 것을 합리화시키며, 그것이 장기적으로 볼 때 이익이 된다면 기업은 의당 사회적 재화를 산출해야 한다는 것이다. 지역사회에 욕구에 민감한 기업은 결과적으로 보다 좋은 지역사회와의 관계 하에서 기업을 운영할 수 있게 될 것이다. 에컨대 인력채용은 보다 용이하게 이루어지고 채용된 인력의 질적 수준도 높게 유지될 것이다. 또한 이직률이나 결각률이 감소하게 되어 인력유지 비용도 크게 절감될 수 있을 것이다. 한편 사회적 개선의 결과로 범죄가 줄어들 것이고, 궁극적으로는 재산을 보호하는 데 보다 적은 비용이 소요될 것이며 경찰력을 지원하기 위한 조세금액이 보다 줄어들 것이다. 이러한 사회적 책임의 찬성론은 보다 좋은 사회가 기업에게 보다 좋은 환경을 제공해 준다는 입장에서 모든 방향으로 확대되어질 수 있다.

이러한 논거는 실제로 장기적 이익극대화와 관련된 개념에서 출발한다. 사회프로그램을 위해서 비용을 지출하는 것이 기업에게 보다 많은 이익을 초래할 것이라는 주장은 약간 모순된 것처럼 보인다. 그러나 사회활동 프로그램의 수행결과로서 나타나는 우호적인 사회환경은 기업의 장기적 이익을 증대시키는 데 크게 기여한다고 볼 수 있다. 진정한 의미에서 궁극적으로 가능한 최저비용 생산은 이러한 사회재(社會財)의 산출 여부에 달려 있는 것이다. 그러므로 사회재의 산출에 기여하지 않는 기업은 장기적인 관점에서 보면 낮은 이익을 갖게 될 것이다.

따라서 현대기업의 경영자는 기업목표로서 이익의 개념을 '계몽된 사적이익(enlightened self-interest)'의 관점에서 정립할 수 있어야 한다<sup>13)</sup>.

계몽된 사적이익이란 주주의 이익기대와 사회적·환경적 이슈에 관련된 집단들의 욕구와 기대를 균형시키는 접근법이며, 이것은 사회 속에서 기업이 지속적으로 남아 있을 수 있도록 하는 개념적 논거가 된다.

기업의 목표와 관련된 사회적 책임의 또 하나 찬성론은 기업가가 특정한 종류의 책임있는

12) Fred Luthans, et al., Social Issues in Business, 3rd ed. (N.Y. : Macmillan Publishing Co., Inc., 198c), p. 84.

13) R.E. Glos, et al., Business: Its Nature and Environment, 8th ed. (Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1976), p. 54.

행동에 참여하는 것이 주주에게 이익이 된다는 설이다. 물론 이러한 주장은 공중이미지 개선과 정부규제의 회피와 같은 개념에 적용된다. 경제학자인 월리치(H.C. Wallich)에 의하면 그것은 엄밀히 경제적인 의미에서 주주의 이익에도 적용되어진다<sup>14)</sup>. 정교한 분석적 절차를 사용해서 그는 소유권 포트폴리오(ownership portfolio)의 다양화가 어떻게 주주의 이익을 급격히 변화시켰는가를 보여주고 있다. 단일기업의 주주에게 가치가 없는 것 같은 기업행동도 복합투자를 하고 있는 주주들에게 가치가 있게 된다. 그러므로 기업이 책임성이 없으면, 책임성이 있을 때 주주들이 얻을 수 있는 이익을 주주에게서 빼앗아가는 셈이 된다. 이러한 유형의 책임있는 행동의 한 체계로 기업활동의 중심이 되거나 기업이익의 증대에 크게 기여하는 종업원을 훈련시키는 것을 들 수 있다. 비록 훈련을 받은 종업원이 타 회사로 이직을 한다 하더라도 다양화된 복합투자자로서의 주주에게는 이러한 훈련의 효익이 상실되지 않는다. 왜냐하면 새로운 종업원을 받아들인 기업에 대해서도 포트폴리오 투자를 하고 있을 수 있기 때문이며, 설령 그렇지 않다 하더라도 주주는 투자자로서 새로운 투자결정을 내릴 수 있기 때문이다.

공중이미지를 개선하는 것은 장기적·사적 이익과 밀접한 관계가 있다. 각각의 개별기업은 보다 많은 고객, 보다 좋은 종업원, 그리고 기타의 이익을 확보하기 위해서 공중이미지를 제고시키기를 원한다. 이러한 행동유형은 기업에 있어서 전통적인 것이다. 그래서 이러한 공중이미지 개념은 여러 가지 유형의 사회제의 산출에까지 쉽게 연장시킬 수 있다. 이러한 논리에 따라서 사회의 구성원들은 사회제의 이용에 관한 최고의 우선권을 갖게 된다. 그래서 양호한 공중이미지를 추구하고자 하는 기업은 또한 이러한 사회목적을 지원하고 있다는 것을 보여주어야 할 것이다.

기업이 사회적 기관으로서의 장기적인 생존가능성을 확보하고자 하는 욕망은 공중이미지와 밀접한 관련성을 갖는다<sup>15)</sup>. 공중이미지의 아이디어는 개별기업에 대한 이익과 관계된다. 다른 한편 생존가능성의 아이디어는 전체 기업시스템에 적용된다. 사회를 위해 가치있는 재화와 서비스를 제공한다는 이유로 기업이라는 기관이 존재한다는 것은 유추(類推)가 가능한 논리이다. 사회는 기업에게 그 존재를 위한 자격을 부여하고, 기업이 사회의 요구대로 존재할 수 없을 때 그 자격은 언제나 수정되거나 취소되어질 수 있다. 그러므로 만일 기업이 현재와 같은 사회적 역할과 사회적 세력을 보유하기를 원한다면 기업은 사회의 요구에 반응을 하여야 하고, 사회가 원하는 바를 사회에 제공하여야 한다. 이것은 '책임의 철칙(iron law of

14) H.C. Wallich and J.J. McGowan, "Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy," in W.J. Baumol, et al., *A New Rationale for Corporate Social Policy* (New York : Committee for Economic Development, 1970), pp. 39-59.

15) Davis, *op. cit.*, pp. 84-85.

responsibility)'이라고 불리는 것이며, 이러한 책임의 철칙이 뜻하는 바는 다음과 같다. 즉 사회에 대한 책임을 수행하지 않는 방향으로 힘을 행사하는 사람들은 궁극적으로 그 힘을 상실하는 경향이었던 것이다. 비록 그 기간이 수십 년을 요할 지, 또는 심지어 수 세기를 요할 지 모르지만 역사적으로 볼 때 사회는 책임성있게 힘을 행사하지 않은 사람들의 세력을 궁극적으로 감소시키도록 작용한다.

책임의 철칙에 의하면, 기업가가 사회적 책임을 이행하지 않은 만큼 다른 집단이 그러한 책임을 떠맡게 될 것이며, 결국 기업은 그만큼 힘을 상실하게 될 것이라고 한다. 기업의 사회적 권력의 약화에 대한 예측은 규범적인 것이 아니다. 오히려 그것은 기업가들이 그들의 사회적 권력에 상응한 사회적 책임을 수행하지 않을 때 권력이 약화되는 경향이 얼마나 강한가를 분석적으로 예측한 것이다. 오늘날 기업가들이 가지고 있는 사회적 권력은 그들이 행동하는데 있어서 보다 많은 사회적 책임을 이행하지 않는다면 지속되지 못할 가능성이 크다. 이것은 기업이 시장경제의 경제적 의사결정 원칙에 복종하는 것 이외에 아무런 책임도 질 필요가 없다고 하는 고전적 경제원리가 타당성을 잃어가고 있다는 것을 뜻한다. 왜냐하면 만일 고전적 관점에 의거하여 기업의 정책이 지속된다면 기업의 권력이 실질적으로 상실될 것이 확실하기 때문이다.

### (3) 전략적 관점

사회적 책임의 수행을 지지하는 또 하나의 주장은 예방이 치료보다 좋다는 것이다. 만일 기업이 현재의 사회문제를 취급하는 것을 시기적으로 지연시킨다면 그 결과 재화와 용역을 생산해야 하는 주요한 목표를 달성할 시간이 없을 것이며, 기업은 우선 사회적 재앙을 막는데 급급하게 될 것이다. 이러한 사회적 문제들이 커다란 재앙이 되어서 경영자가 보다 많은 시간을 소비하기 이전에 즉시 해결되어야 한다. 또한 기업이 정부규제를 회피하기 위해서도 사회적으로 책임있는 행동에 참가할 필요가 있다. 정부규제는 기업에 매우 큰 비용을 부담시키고 의사결정의 융통성을 제한한다. 기업가의 관점에서 볼 때 그가 시장에 있어서나 사회적 요인을 충족시키는 데 있어서 이니셔티브를 유지할 수 있도록 하기 위해서는 의사결정에서 자유를 확보하는 것이 바람직하다. 이러한 견해는 민주주의 체제 내에서 권력을 가능한 한 분권적인 상태로 유지하려고 하는 현재의 정치철학과 일치한다. 더구나 이러한 견해는 문제가 발생하는 근원에 의사결정을 가능한 한 근접하도록 유지해야 한다는 조직이론과도 일치한다. 이 때문에 만일 기업가가 사회적으로 책임있는 행동을 함으로써 정부가 새로운 제한을 도입하는 것을 방지한다면 그는 아마도 그 자신의 사적인 이익 뿐만 아니라 공적인 이익까지도 성취할 수 있을 것이다.

## 2) 사회적 책임에 대한 반대론

그러나 한편 기업이 사회적 책임을 수행하는 것에 대한 반대론도 다음과 같은 몇 가지 측면에서 거론되고 있다.

## (1) 본질적 기능수행의 저해

아마도 사회적 책임에 대한 가장 타당성 있는 반대론은 그것이 이익극대화라고 하는 기업의 기본목표를 저해한다고 보는 고전적 경제원리일 것이다. 이러한 원리는 아담 스미드(A. Smith)에 의해 제시된 이후 계속해서 경제적 사고에 영향을 미쳤다. 이 원리에 따르면, 기업가들은 그들의 이익을 극대화하기 위해서 능률을 증진시키고 비용을 절감함으로써 사회적으로 공헌한다고 한다. 비록 기업가들이 이익에 대한 자기 자신의 사적인 욕망에 사로잡힌다 하더라도 경쟁이라는 '보이지 않는 손'이 비용과 가격을 낮춤으로써 궁극적으로 공적이익이 적도록 기업의 행동을 유도한다는 것이다. 이처럼 기업은 기업의 이익에만 집착하고 다른 기능을 타 기관에 위임할 때 사회적으로 가장 책임있는 행동을 하는 것이 된다. 이러한 견해의 강력한 지지자인 경제학자 프리드만(M. Friedman)은 다음과 같은 설명을 하고 있다<sup>16)</sup>.

“자유기업과 사유재산제도에서 기업경영자는 기업소유자의 고용원이다. 따라서 경영자는 그의 고용주에게 직접적인 책임을 져야 하며, 그 책임은 사회의 기본적인 규칙에 따르면 가능한 한 많은 돈을 벌어야 한다는 그들의 욕망에 따라서 기업을 운영하는 것이다.…… 사회적 책임에 따른 그의 행동이 주주에 대한 이익을 감소시킨다면, 그는 주주의 돈을 소비하는 것이 된다. 그의 행동이 소비자 가격을 인상시킨다면, 그는 소비자의 돈을 소비하는 것이 되는 것이다. 그의 행동이 종업원의 임금을 낮춘다면, 그는 종업원의 돈을 소비하는 것이 된다.”

이러한 논리에 따르면, 만일 경영자들이 사회적 책임을 수행하기 위해서 자원을 사용한다면 그들은 사실상 사회구성원에 대하여 조세를 부과하고 그 조세를 어떻게 사용할 것인가를 임의로 결정하고 있는 셈이 되므로 기업의 사회적 책임은 부정되어야 마땅하며, 기업은 시장 메카니즘에 따라 경제적 기능만을 수행하여야 한다는 것이다. 그리고 기업의 사회적 책임수행을 반대하는 입장은 희소한 자원을 대체적인 용도에 할당하는 보다 적절한 방법이 시장 메카니즘보다 정치적 메카니즘이라는 사회주의적 견해를 수용한 주장이다<sup>17)</sup>. 그리하여 기업의 사회적 책임수행은 반드시 자본주의의 경제적 능률성을 크게 감소시킬 것이라고 보고 있다.

기업의 본질적인 목적과 관련된 또 다른 사회적 책임의 반대론은 기업이 사회적 문제에 개

16) Milton Friedman, "Does Business Have a Social Responsibility?" *Bank Administration*(April 1971), pp. 13-14.

17) *Ibid.*, p. 14.

입하게 되면 경제적 생산성에 대한 기업의 목표를 약화시키고 경영자의 관심을 분산시키고 결국 시장에서 기업을 도래시켜서, 결과적으로 기업으로 하여금 경제적 역할과 사회적 역할을 모두 충실하게 수행할 수 없게 한다는 주장이다<sup>18)</sup>. 이것은 사회가 보다 낮은 효율성을 갖게 되고 사회에서의 기업의 경제적 역할이 혼동되어질 것이라는 뜻이다. 이렇게 되면 아마도 기타의 기관들이 기업에 의해서 남겨진 경제적 갭(gap)을 메꾸기 위해서 관여를 하게 될 것이고, 그로 인하여 경제 전체에 걸쳐 생산성이 낮아짐으로써 경제적 산출이 크게 저하될 것이라고 한다. 그 결과 사회적 목적도 또한 충실히 달성되지 못해서 사회적으로나 경제적으로나 사회 전체가 보다 능률적이지 못한 상태에 빠지게 된다는 것이다.

사회적 책임수행이 기업의 기본목표 달성을 어렵게 만든다는 사회적 책임에 대한 또 하나의 반대론은 이것이 국제수지 균형을 무시한다는 것이다<sup>19)</sup>. 만일 기업이 사회프로그램에의 참여를 위해서 비용을 증가시킨다면, 일반적으로 그것은 제품의 가격을 상승시킨다. 마찬가지로 만일 사회적 행동이 기업의 생산능력을 약화시킨다면, 이러한 낮은 능률은 높은 생산비용을 초래할 것이다. 만일 이러한 기업들이 사회적 비용을 제품에 부과시키지 않는 기업들과 국제시장에서 경쟁한다면, 상대적으로 불리한 위치에 놓일 것이다. 그 결과 그들은 국제시장에서 보다 적은 판매이익을 얻게 되어 그 나라의 국제수지를 약화시키게 된다는 것이다.

## (2) 다원사회에 대한 위협

레비트(T. Leavitt)는 이윤추구라는 본질적 기능을 담당하는 경제적 집단인 기업이 사회적 책임이라는 이름 아래 활동의 영역을 넓혀 나갈 경우, 이는 필연적으로 기업에 대한 힘의 집중을 가져와 결국 다원사회를 붕괴시킨다고 봄으로써 기업이 사회적 책임에 대하여 관심을 기울이고 실천하고 있는 경우조차도 사실상 이윤추구라는 원칙을 고수하여야 하며, 이러한 이윤추구가 현대자본주의의 핵심이 되는 것이라고 주장한다. 결국 문제가 되는 것은 경영자가 사회적 책임 그 자체를 목적시하는 경향인 데, 이러한 기업의 관행이 일반화될 경우 기업은 그 고유기능의 담당자로서가 아니라 사회 전체의 지배자로서 군림하게 되고, 이러한 과정을 통하여 마치 중세의 교회가 현대의 대기업으로 바뀔 것 같은 '기업봉진사회' 혹은 '기업국가'가 출현할 가능성이 생긴다는 것이다.

이와 같은 사회적 책임에 대한 반대론에 의하면 기업이 이미 충분한 사회적 권력을 가지고 있다는 것이다. 그러므로 사회는 기업에게 더 이상의 권력을 부여하는 어떠한 조치도 취하지 않아야 한다. 기업은 오늘날 사회 속에서 가장 강력한 힘을 행사하는 기관 중의 하나이다. 기업의 영향력은 사회의 거의 모든 분야에서 감지되고 있다. 교육분야에서, 정부에서, 가정에

18) Davis, *op. cit.*, pp. 312-322; Luthans, *et al.*, *op. cit.*, p. 89.

19) Keith Davis and R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3rd ed. (N. Y. : McGraw-Hill Book Co., 1975), p. 34.

서, 그리고 시장에서 기업은 지대한 영향력을 행사하고 있으며, 전체사회에 대하여 많은 사회적 가치를 형성하는 데 기여하고 있다. 사회적 행동과 기업의 경제적 활동을 결합하는 과정에서 기업은 지나치게 집중된 권력을 확보하게 될 것이며, 이러한 권력의 집중은 현재 우리가 누리고 있는 권력의 다원적 배분을 위협하여 자유로운 다원사회의 생존가능성을 감소시킬 것이다. 이와 같은 다원사회의 붕괴위험은 우리의 사회문제를 해결할 수 있는 다른 기관이 존재하는 한 사회가 부담하기에 너무 큰 위험이 된다는 것이다.

사회는 기업이 모든 기타의 사적 기관을 능가하는 거대한 사회적 기관이 되기를 원하지 않는다. 기업은 이미 사회가 현명하게 허용할 수 있는 권력을 거의 모두 가지고 있다. 요컨대 사회적 책임을 반대하는 사람들은 기업의 사회적 개입이 사회의 모든 집단 사이에서 광범위한 지지기반을 갖지 못하고 있다는 것이다. 따라서 만일 기업이 사회적으로 개입하게 되면 반대하는 집단들 간에 커다란 마찰이 생기게 되어 오히려 사회적 과업을 충실히 수행할 수 없을 것이다. 또한 비록 많은 사람들이 기업이 사회적으로 개입하기를 바란다 하더라도 또 다른 사람들은 그러한 생각에 반대하게 될 것이기 때문에 기업이 사회적 책임을 수행하는 데는 충분한 사회적 합의가 마련되지 못한다는 것이다.

### (3) 실천기준과 보고의무의 문제

기업의 사회적 책임을 반대하는 사람들은 사회적 책임이라는 개념 자체에 중대한 문제점이 있다고 지적한다. 그 중의 하나가 바로 정의문제이다. 사회적 책임은 수많은 상이한 맥락에서 정의되어 왔기 때문에 정확한 개념적 구조와 명백한 내용체계가 마련되지 못한 채 그 의미에 애매모호한 것이 되었다<sup>20)</sup>. 이러한 개념상의 혼란과 내용상의 지나친 다양성은 관심있는 시민, 기업인, 학자, 그리고 공공정책 담당자들을 혼동시켜 왔다.

이와 같은 정의문제는 개념적 수준 및 실천적 수준 모두에 나타나고 있는 데, 특히 오늘날 기업들이 사회적 책임에 관해 실천적인 노력을 기울이게 됨에 따라 더욱 중요한 문제로 대두되고 있다. 즉 사회문제를 해결하는 데 어떻게 기업의 자원을 배분할 것인가, 어떠한 문제에 기업이 관심을 가질 것인가, 우선순위는 어떠한 방식으로 결정되어야 하는가, 성과의 목표나 기준이 어떻게 설정되어야만 하는가, 어느 정도의 비용이 지출되어야 하는가, 어떤 기술이 채택되어야 할 것인가, 적합한 성과를 달성하는 데 어떤 방법이 적절한가 하는 것과 같은 많은 문제에 대해 적합한 해답이 마련되지 못하고 있는 것이다.

자원배분에 관한 이러한 문제에 대하여 해결안을 제시할 수 있는 시장기구는 존재하지 않는다. 시장은 공공재(public goods)의 공증을 위해 자원을 배분하지는 않는다. 공공재(公共

20) S.P. Sethi, "Dimension of Corporate Social Performance : An Analytical Framework for Measurement and Evaluation", California Management Review, Vol. 7, No. 3(Spring 1975), p. 58.

財)에 대한 선호나 기대는 시장행동을 통해서 나타나지 않기 때문에 시장은 사회문제의 해결을 위한 의사결정에 유용한 정보를 거의 제공하지 못하고 있다. 대부분의 기업들은 공해통제를 비롯한 여러 방법으로 사회를 개선함으로써 나타나는 이익이나 장기적인 이익을 측정하는 방법을 아직 개발하지 못하고 있다.

시장기구가 없으므로 경영자는 아마도 그들이 적정하다고 생각하는 기준에 따라서 그들 자신의 의사결정을 해야만 할 것이다. 그러나 이것은 보고의무(accountability)의 문제를 일으킨다. “사적 기업의 경영자가 무슨 권리로 그들 조직을 위한 공공정책을 결정하는가?”라고 프리드만(M. Friedman)은 질문을 제기한다<sup>21)</sup>. 프리드만은 경영자가 사회적 투자에 관한 의사결정권을 가지고 있을 때 시장에 의해 부과된 지표나 제한을 제대로 고려하지 않고 공공(公共)의 의사결정의 영역에 참여하고 있다고 주장하고 있다. 경영자들의 사회 의사결정에 대한 견제로서 진행되어야 할 어떠한 민주정치적 과정에 의해서도 그들은 거의 영향을 받지 않는다.

기업인은 주주, 소비자 및 종업원에게 지불되어야 할 대가의 일부분을 사회적 책임수행에 사용함으로써 사실상 공공대중에게 세금을 부과하고 있는 셈이 된다. 한 걸음 더 나아가서 그들은 어떻게 이 자금들을 사용할 것인가를 임의로 결정한다. 따라서 그들은 사회적 이익을 위해 다른 사람의 부를 사용하고 있으며, 그들이 준수해야 할 명확한 기준도 없이 정부적(정치적) 권한을 행사하고 있다고 보고 있다. 이것은 그들의 행동이 공공의 이익을 위한 것이라는 기업이 자신들의 주장과는 달리 일반 대중에게 사실상 아무런 효익(benefit)도 제공하여 주지 못하고 있음을 의미한다. 또한 그들의 주장은 명확한 사회적 의의를 가지고 있지도 않으며, 따라서 사회적 책임은 경영자가 의도하고 나타내고 싶어하는 것만을 의미하게 된다는 것이다.

보고의무에 관련된 또 다른 비판은 보고의무의 직접적인 계통이 마련되어 있지 않는 것이다. 그러므로 기업가에게 그들의 책임분야가 아닌 것에 대해 책임을 부여하는 것은 현명하지 않다. 보고의무는 항상 책임과 함께 있어야 하며 이를 분리시키는 것은 현명하지 못하다. 사회가 기업으로부터 대중에 대한 사회적 보고의무의 직접적인 계통을 설정하는 메카니즘을 개발할 때까지 기업은 사회적 행동을 억제하고, 시장시스템을 통해서 직접적인 보고의무를 갖는 이익목표만을 추구해야 한다. 사람들의 사회적 욕구는 일시적이고 임의적인 기업가의 구원의 손에 의존하지 않아야 한다는 것이다.

21) Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," New York Times Magazine(September 13, 1970), pp. 122-126.



#### (4) 실능력과 비용의 문제

기업의 사회적 책임의 수행에 관한 또 하나의 반대론은 많은 기업가들이 사회적 이슈를 효율적으로 처리할 수 있는 인식능력과 기능이 부족하다는 것이다. 그들의 현실인식은 경제적 입장에 기반을 두고 있으며, 그들의 기능 또한 대부분 경제적 능률의 제고에 관련한 기능일 따름이므로 사회문제의 인식과 해결에 익숙하지 못하다. 그러므로 만일 사회가 누군가에 대해 사회문제를 해결해 주기를 요구한다면 것처럼 자질이 부족한 집단인 기업을 선택할 필요가 있겠는가, 사회는 실제로 기업과 같은 경제적·기술적 집단이 사회문제에 관여하기를 원하는가, 기업은 실제로 그 직무를 수행할 수 있겠는가, 정부나 다른 기관이 보다 좋은 여건을 가지고 있지 않겠는가 등의 질문이 제기된다.

이러한 견해의 보다 극단적인 해석은 기업가들이 가능한 경제적 기회를 포착하고, 오로지 이익의 추구에만 종사하는 고상하지 못한 사람들이라는 입장이다. 이러한 견해에서 볼 때 기업가는 물질적 이익에 관한 그들의 이웃을 이용하는 데 주저하지 않을 것이다. 그러므로 이와 같은 인간은 주로 자신의 이웃에 관한 관심을 표명하는 사회프로그램을 수락받을 수 없다. 그들은 철학적으로나 정서적으로 사회적인 직무에 적합하지 않다는 것이다.

사회적 책임의 수행능력과 관련하여 사회적 개입으로 인해 기업의 비용이 증가한다는 점을 우려하는 견해가 있다<sup>22)</sup>. 기업은 매우 실질적인 경제적 자원을 가지고 있다. 그러나 기업은 그것들을 합리적이고 현명하게 사용하여야 한다. 왜냐하면 이러한 자원들이 일정한 한계를 넘어서서 비경제적으로 소모되어 버리면 기업은 쉽사리 경제적 무능력 상태에 빠져버리기 때문이다. 과거에도 그랬던 것처럼 비록 기업이 사회적 의무에 소량의 자원은 투자할 수 있을지 모르지만, 현실적으로 이러한 투자자원에 대한 비용을 정부나 다른 기관들이 추가적으로 지불하여 주지 않는다면 사회적 책임수행을 위해 주요한 경제적 자원을 소비할 수는 없다는 결론이 도출된다. 실제로 아무런 경제적 대안이 마련되지 않은 상태에서 기업이 사회적 의무를 이행하도록 일방적으로 강요받는다면, 의무수행으로 인하여 부담해야 하는 부가적 비용 때문에 여러 산업에 존재하는 수많은 한계기업(限界企業)들이 도산하게 될 것이기 때문이다.

따라서 기업이 사회적 책임수행을 위해 비용을 지출하기보다는 사회가 궁극적으로 최적 책임을 위한 활동의 비용을 지불해야 한다는 것이다. 현재의 많은 사회적 제안들은 경제적 관점에서 볼 때 수지가 맞지 않는다. 그러므로 누군가 비용을 추가적으로 부담하여 지불해야 한다. 기업의 소비자로서의 일반시민이 이러한 비용을 지불해야 하는가, 궁극적으로 사회가 모든 비용을 지불해야 하는가의 선택이 필요하게 된다는 것이다.

22) Davls and Blomstrom, *op. cit.*, pp. 31-32.

사회에 대한 비용의 문제는 세 가지 관점에서 이야기 할 수 있다<sup>23)</sup>.

첫째, 가능한 비용과 가능한 수익을 비교하여 비용-효익을 분석해 보면 비용이 효익을 훨씬 능가한다는 것이다. 예컨대 어떤 소비자보호 입법은 그 법률을 제정하기 위해 소요된 경제적 비용과, 과도한 보호 입법 때문에 소비자가 상실한 자유의 비용에 비교해 볼 때 지극히 사소한 효익(效益)을 제공해 준다는 것이다. 따라서 어떤 사회적 행동이 그 자체만으로 바람직하다고 이야기하는 것은 옳지 않으며, 그 사회적 비용과 관련하여 비교·평가되어진 후에 바람직한 사회적 행동인지의 여부가 판단될 수 있는 것이다.

둘째, 자원이 한정되어 있기 때문에 사회적 의사결정에 있어서 우선순위의 설정이 요구된다는 것이다. 즉 모든 사회적 욕구는 동시에 성취되어질 수 없으며, 어떤 행동은 다른 행동에 우선하여 선택되어야 한다는 것이다. 실제로 사회적 책임에 대한 제안들 중에 많은 주장은 수십년 후에나 가능하며 현재에는 불합리한 허구에 불과한 것도 있다. 어떤 경우에 그러한 제안들은 너무 많은 비용지출을 필요로 하기 때문에 오히려 사회적 효익을 크게 저하시키기도 한다.

셋째, 사회적 책임의 비용을 누가 지불할 것인가에 대하여 공중(公衆)이 잘못 인도되어지고 있다는 주장이다. 공중은 기업의 사회적 책임이란 기업과 주주가 모든 비용을 부담하고 시민은 무료로 이러한 효익을 향유하는 것이라고 생각한다. 그러나 사실은 소비자와 일반공중(一般公衆)은 기업의 사회적 책임활동의 대부분 비용을 부담하게 될 것이다. 왜냐하면 기업은 가격구조를 통해서 이러한 비용을 이들에게 전가시키기 때문이다. 만일 공중들 자신들이 비용을 지불하게 되리라는 것과 실제로 지불되는 진정한 비용이 얼마나 많은지를 안다면, 그들이 현재 요구하고 있는 것처럼 많은 사회적 행동을 요구하지 못할 것이라는 것이다.

### Ⅲ. 중보 김승호 사상의 형성 배경

중보 김승호의 사회적 책임과 사회복지사업을 연구하기 위해서는 먼저 그의 경영철학을 형성하고 있는 요소인자를 탐구하여야 하며, 따라서 중보사상의 형성 배경을 살펴보는 것이 무엇보다도 중요하다고 본다.

K. Lewin는 인간의 행동(B)을 개인(P)과 생활환경(E)과의 함수관계  $B=f(P,E)$ 로 파악하고 있다. 즉 인간의 행동이란 경험에 지나지 않기 때문에 개인이 어떠한 경험을 치르느냐 하는 것은 그 개인과 환경과의 역학적인 관계에 의하여 결정되는 것이다. 다시 말하면 모든 개인의 발달은 유전적인 요인과 환경적인 요인이 불가분 통일되어 형성하는 생리적·사회

23) *Ibid.*, pp. 32-33.

적인 특정한 힘(力)과 장(場)의 구조에 의해서 규정된다는 것이다.

환경이란 개체에 어떤 자극을 주어 무엇인가 영향을 미치는 모든 대중과 역조건 등을 말한다. 개체는 출생에서부터 죽음에 이르기까지 잠시도 환경을 떠나서 생존할 수 없다. 교육적으로 볼 때 환경은 외부적 조건과 내부적 조건을 들 수 있다. 외부적인 환경조건은 자연적 환경 외에 사회적·문화적 환경과의 끊임없는 교류에 의하여 이루어지고 있는 것이다.

사회적 환경에는 전통이 있고, 역사와 문화가 있다. 개체는 삶던 좋던 간에 이와 같은 영향을 받고 있으며 때로는 환경의 힘에 지배되는 경우도 있다. 개체는 성장함에 따라서 신문, TV, 라디오, 서적 외에 매스커뮤니케이션(mass communication)을 통하여 접촉하게 되는 여러 계층의 인물·사회적 존재를 알며 그것에 대한 인식·흥미·호오(好惡)에 의하여 개체의 행동이 규정되게 된다는 것이다.

이상과 같은 발달심리학의 견지에서 볼 때 중보 김승호의 사상 형성 과정을 유전적 측면과 환경적인 측면에서 분석·고찰할 필요가 있다.

우선 유전적인 측면에서 볼 때 중보는 경주 김씨의 후손이다. 「성씨의 고향」에 의하면 경주 김씨는 신라 마지막 왕인 경순왕의 셋째 아들 김명종과 넷째 아들 은설을 각각 1세조로 하고 있다. 경주 김씨는 족세(族勢)의 번성만큼이나 입신양명한 인물도 많다. 고려조 김부식(金富弼)과 일연(一然) 등이 있으며, 조선조의 추사 김정희, 김홍집 등이 경주 김씨이다. 비록 중보대에 들어서면서 가계가 다소 힘들었지만 대대로 명신(名臣)들을 배출한 명문대가의 혈손으로 그의 피 속에는 조상들의 맑고 깨끗한 피가 흐르고 있다고 보지 않을 수 없으며, 그가 이목구비가 준수한 우량아형인 데다 영리하고 기골이 장대한 것도 유전적인 영향이라고 볼 수 있다.

다음으로 환경적인 측면에서 가정환경을 볼 때 그의 선친 상눌공은 예의바른 유교적 가풍이 깃든 선비로서 문전옥답을 지키며 가솔을 거느렸던 참된 선비였다. 비록 그가 문전옥답을 정리하여 양조장에 투자한 것이 잘못되어 가계가 흔들렸지만 이 또한 유교적 가치관을 전승 하였던 것이며, 승호의 모친 달성 서씨도 당시 남다른 예의와 전통을 지켜온 현모양처였던 것이다. 이러한 두 분을 부모로 모신 승호 소년은 티없이 자랄 수 있는 가정적 환경이었다고 볼 수 있다.

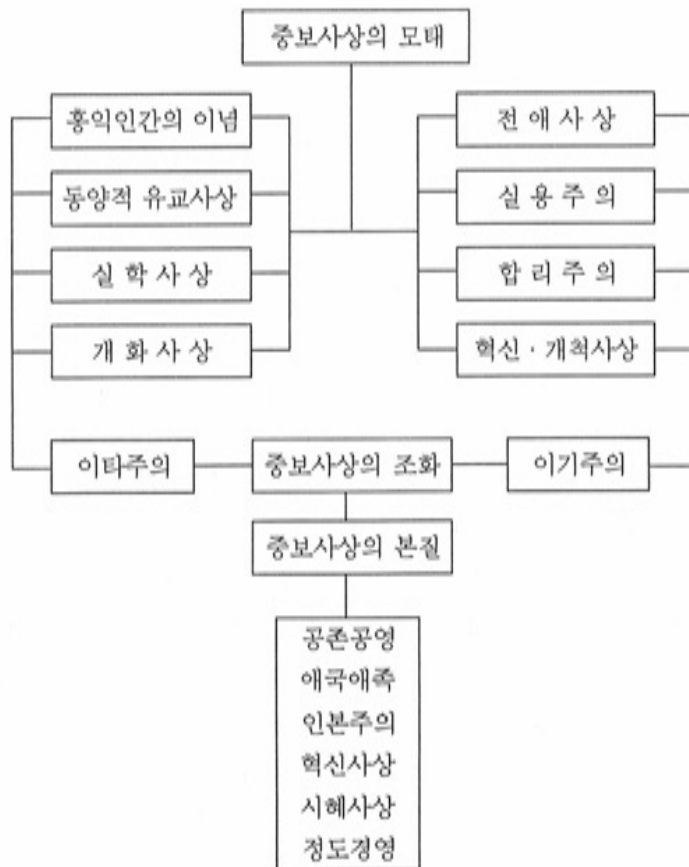
또한 그의 사회·교육적 환경을 살펴보면 그는 일제 식민지 하에서 국민학교를 다녔고, 당시로서는 생각하기 힘든 서울 유학을 실현하여 숭문학교를 졸업했던 것이다. 앞서서도 본 바와 같이 그가 출생한 곳은 산골마을이었으며, 또한 부친의 사업실패로 가게마저 곤궁했던 시절에 서울에로의 유학의 꿈은 실로 남다른 교육열이라 할 수 있겠다.

그가 졸업하던 해인 1950년 동족상쟁의 6.25사변이 발발하였고, 따라서 그는 19세의 꽃다운 나이에 자원 입대하였으며, 조국수호를 위해 소위로 참전하여 전공을 세우고 6년만에 전

역하고, 필생(畢生)의 사업이 된 제약과의 인연을 맺어 오늘에까지 이른 실로 입지전적인 자수성가의 전범(典範)인 것이다.

그는 또한 사업을 경영하면서도 만학으로 국학대학교(현 고려대학교) 상학과를 졸업하고, 고려대학교 경영대학원에서 최고경영자 과정을 이수하는 등 실로 성실한 인생을 살아가고 있다.

이상과 같은 사실들을 종합·고찰해 볼 때 중보 김승호 사상의 형성 배경은 신라 왕손의 후예라는 명문대가의 후손으로 연연히 흘러내리는 조상들의 혼과 맥을 이어 우국충정과 겨레사랑의 정신적 유산을 조상으로부터 전수했으며, 부모님의 가정적 교훈과 정상적인 학교 교육을 통해 확고한 사회관과 가치관을 축적하고, 또한 조국수호를 위한 6년 간의 군대 장교 생활을 경험하면서 조국애와 전우애를 느꼈으며, 사업을 경영하면서 이기(利己)가 아닌 이타사상(利他思想)을 터득하면서 그의 위대한 경영철학인 '인본사상과 홍익인간의 이념을 바탕으로 한 공존공영'의 철학적 가치관이 잉태하지 않았나 생각된다. 중보사상의 형성과 본질을 체계



〈그림 3〉 중보사상의 형성과 본질

화하면 <그림 3>과 같다.

#### IV. 기업의 사회적 책임에 대한 국제 간의 견해

##### 1. 기업의 사회적 책임론의 발전과정

19세기 중엽부터 20세기 초까지의 이른 바 자유방임 경제체제 하에서는 영리추구, 이윤극대화가 기업동기 혹은 기업목표(행동목적)였으나 20세기에 미국에서는 기업(주로 대기업)의 행동 목적을 단순히 이윤극대화에 한정되지 않고 더욱 복잡하고 다원적인 것으로 확대하여 갔다. 이러한 점은 뉴우저지스탠더드 석유회사 A.W. Abrahms의 다음과 같은 말 가운데에서 찾아 볼 수 있다.

“우리들은 장래의 세대들을 위하여 또한 계속해서 입사해 오는 종업원들을 위하여 건전한 회사를 만들기를 희망한다. 우리들은 다른 집단, 주주·고객 및 정부를 포함한 일반대중에 대해서도 그와 같은 책임을 느끼고 있다. 이러한 여러 가지 부문에 대한 밸런스는 어떠한 것일까. 이윤 중의 어느 정도가 주주에게 제공되어야 되고, 어느 정도가 가격의 인하나 품질의 향상 형태로 소비자에게 제공되어야 할까. 이러한 적당한 균형을 유지하는 것이 법인기업의 경영자가 고려하여야 할 가장 중요한 문제의 하나이다.”<sup>24)</sup>

이와 같이 경영자의 책임은 이윤극대화부터 주주·고객·정부를 포함한 일반대중까지도 고려의 대상에 놓여야 된다는 것이다. 이러한 점은 P.F. Drucker의 견해로부터 찾아볼 수 있다. 즉 Drucker에 의하면 기업(big business)은 사기업(private business)이며 정부가 경영하는 기업이 아니다. 그러나 대기업은 사적 업무(private affairs)만 취급하는 것도 아니고 주주·임원·종업원에 대한 일반 취급하는 것도 아니다. 대기업은 사회의 재산이며 그 행동·관습 및 영향력의 정도로 보아 공공적이다. 따라서 일상의 사적 업무의 추구에 있어서도 인문적 가치를 존중하고 국가 목적에 공헌하여야 한다는 것이다. 경영에서 책임문제가 사회적 책임의 시각에서 논의되기 시작한 것은 그리 오래되지 않았다. 기업의 발생기에서는 경영에 대한 책임이나 또는 그와 협력하는 소집단에 대한 책임에 지나지 않았다. 즉 자본출자자 또는 기업소유자가 직접 경영을 담당하고 있었던 시대의 기업목적(기업동기)은 영리적 이윤의 획득에 있었으며, 경영책임도 경영담당자의 범위를 벗어나지 못했다. 기업이 망하면 자기도 망하고 경영이 실패하면 그 경영에 대해서만 무한책임을 진다는 것에 지나지 않았다. 이와 같이 자기에 대한 경영책임의 시대에는 사회적 책임론이 직접적인 논의의 대상이나 과제로서

24) Heriman Mauser, 「Great Enterprise Growth and Behavior of the Big Corporations」, 1955, pp. 75-76.

등장되지 않았다.

그러나 자본과 경영의 분리, 즉 J. Burnham이 말하는 경영자혁명(managerial revolution)<sup>25)</sup>의 진행에 따라 경영은 근대경영체제로 변하고 경영책임의 범위도 종래의 자기 또는 소수의 협력자에 대한 것에서 제3자인 타인에게까지 확대되어 갔다. 이러한 과정을 거쳐 사회적 책임론(social responsibility)이 업계나 학계에 등장하게 된 것이다. 그것은 20세기에 들어서 시작되어 1932~3년경, 특히 미국의 뉴딜정책을 기점으로 확립을 보게 된 것이다<sup>26)</sup>. 이 문제는 2차대전 이후 다시 활발하게 거론되었고, 특히 1960년대 이후에는 공해문제와 관련하여 당면한 현실의 중요한 과제로서 심각한 문제로 등장했다.

## 2. 사회공헌도 글로벌화

또한 오늘날 기업의 사회공헌 발전의 진전과정을 살펴보면 사회공헌도 글로벌화하고 있다. 이에 대한 우리 한국의 경우를 보면 전국경제인연합회(이하 전경련이라고 함)가 미국 기업의 사회공헌 사례를 연구하여 국내기업의 사회공헌 발전방향을 모색하고 있는데, 전경련은 지난 2003년 7월 15일 주한 미국 상공회의소와 (주)엔씨스컴과 공동으로 “기업사회 공헌의 전략적 접근” 세미나를 갖고 전문가들의 발표와 미국 연수 프로그램 성과를 논의한 바 있다. 이 세미나에는 주한미상공회의소 전 회장이었던 제프리존스 미래동반자재단 이사장과 발표자 등 100여 명이 참석했다.

이 날 공동 주최자인 (주)엔씨스컴 대표는 기업이윤의 추구라는 본래의 목적과 사회적 욕구를 동시에 해결해야 하는 것이 최근 기업의 주요 과제라고 지적했다. 그는 이를 위해 세계적인 기업의 사회공헌 흐름과 전략을 통해 국내기업의 전략을 모색해야 한다고 강조했다.

세계적인 흐름은 사회적 책임에 대한 GRI(global reporting initiative)와 같은 글로벌표준화 작업 등 적용 가능한 보고지침이 확산되고 있다. 이는 사회공헌 활동이 기업경영과 연계하여 이루어지고 있음을 시사하고 있다. 대표적인 사례가 CRM(cause related marketing)이다.

우리나라는 1990년대 이후 경영환경 변화와 기업윤리의 강조로 교육, 문화, 복지재단이 많이 설립되고 기업 내 사회공헌 전담부서의 설치도 점차 활발해지고 있다. 그러나 국제적인 흐름에 동참하지 못하고 있으니 국제기구나 협약에 공식보고가 될 수 있도록 글로벌화한 기준과 표준에 의해 추진하는 것이 바람직하다고 보고 있다.

이를 위해서는 사회공헌 활동이 전략적으로 계획되어 마케팅의 일부로 추진되어야만 한다. 그러나 기업의 사회적 투자는 목적과 대상이 분명해야 하며 이윤추구라는 기업의 본질적 속

25) J. Burnham, 「The Managerial Revolution」, 1941.

26) Berle, 「For Whom Corporate Managers Are Trustees」, Harvard Law Review, 1932.

성과 분리되어서는 안된다.

미국의 기업과 미래동반자재단을 찾아 연수했던 (주)KT의 사회공헌팀 임태영 부장은 미국 기업의 사회공헌은 존경받는 기업리더가 되기 위해 지역사회에서 받은 것을 지역사회에 되돌려 주기 위해 전략적으로 추진하는 과정에 있다고 밝혔다.

그는 기업별 사례를 열거하며 임직원들의 애사심과 소속감 증진을 위해서도 기업의 사회공헌(social contributions) 프로그램 없이는 기업활동의 확대가 어렵다는 소감을 피력했다. 컴퓨터 회사인 HP의 경우 사회공헌을 진정한 투자라고 인식하고 있고, Bank of America의 경우 고도의 경영전략으로 사회공헌을 추진하고 있다.

대체로 미국 기업은 임직원의 자원봉사가 활발하고 적극적인 편이다. 이는 미국 사회의 기부문화 환경과도 관련될 뿐만 아니라 오랜 전통이라고 믿어진다.

사회공헌 프로그램은 지원대상, 지부, 사업부문 등을 선정하여 체계적이고 장기적으로 추진되고 있다. 또 기업의 성격, 사업영역과 연관되도록 시행되는 경향이다. 예를 들면 Weyerhaeuser의 나무심기, HP의 디지털 빌리지, Bank of America의 대부사업 등이 그 예이다. 미국 기업들은 재단 및 NGO와의 밀접한 관계 속에서 사회공헌 활동을 전개하며 대체로 교육사업에 대한 비중이 높은 것으로 나타나고 있다. 미국 기업의 기부환경은 오랜 전통일 뿐만 아니라 정부가 세제혜택(30~50%)을 통해 기부행위를 독려하고 있다.

(주)CJ의 사회공헌팀 박대석 팀장은 미국의 재단활동과 기업의 사회공헌을 비교하여 설명했는 바, 미국의 사회공헌 재단은 기능과 역할에 따라 독립재단(independent foundation), 지역사회단체(community foundation), 운영재단(operating foundation), 기업재단(corporate foundation)의 4가지로 분류된다.

독립재단은 몇 사람의 기부금으로 설립되어 계속 기부자나 그 가족을 통해 기부를 받고 있으며 카네기 재단, 록펠로 재단, 포드 재단이 대표적이다.

지역사회재단은 다양한 자선기금을 이용하여 지역사회 문제나 도시화의 문제해결에 자금을 지원하는 형태로 600여 개의 재단이 있다.

운영재단은 연구를 직접 수행하거나 고객에게 서비스를 제공하는 비영리조직과 유사한 재단이며 외부로 지원금을 주지 않아 개념상으로는 전형적인 비영리 단체와 유사하다.

기업재단은 기업의 자선사업이나 사회활동을 전개시키기 위해 설립되어 독립재단과 유사하게 운영된다. 이 밖에 최근 우리나라에서 시도되고 있는 후드뱅크의 벤치마킹 사례를 LA Regional Food Bank<sup>27)</sup>가 보여준 미국 내 민간차원 지역사회 비영리 조직의 개념과 유사한 것으로 이해할 수 있다.

27) 경제풍월사, 「경제풍월」, 8월호, pp. 108-109.

### 3. 서양의 시각

사회적 책임에 대한 서구적 시각은 Merrill에 의하여 잘 나타나고 있다. 메릴과 맥라니는 기업의 사회적 책임의 대상자는 기업의 소유자, 고객, 지역사회, 종업원, 기업 자체라고 하였다<sup>28)</sup>.

위의 Merrill이나 Maclarney의 견해에는 중복되는 점도 있어 이를 정리하면 경영자(또는 기업가)가 저야 할 사회적 책임의 대상자는 ① 종업원(노동자), ② 주주, ③ 소비자(고객), ④ 일반대중, ⑤ 지역사회, ⑥ 전체사회(정부) 등으로 대별할 수 있으며, 이는 일반적으로 널리 인정되는 구분이다.

이상에서 보는 바와 같이 서구의 사회적 책임론 시각은 다분히 특정 다수인 또는 직결되는 이해집단 사이에 행해지는 것이 원칙으로 되어 있음을 볼 수 있다. 다시 말해 직접적인 당사자나 이해관계자가 아닌 불특정 다수인에게는 사회적 책임이 없다는 결론에 도달하게 된다.

그러나 자본주의의 초기단계였던 산업혁명 당시 영국의 경우를 보면 기업의 사회적 책임과는 완전히 거리가 먼 행태들이 전개되었음을 볼 수 있다.

영국 산업혁명의 기업가이며 발명가인 아크라이트, 제임스 왓트, 제임스 네이스미스 등은 당시 대성공을 거둔 기업가였다. 그들의 대성공은 자본의 조달, 노동자의 관리·감독, 시장개척 등 특수한 능력에 의해서 이루어진 것이 사실이나 노동문제에서는 많은 문제를 일으키고 있다. 아크라이트가 노임이 싼 아동노동을 많이 고용한 점이나(예를 들면 아크라이트의 데비샤의 세 공장에서는 1789년 노동자 총수 1,150명 가운데 약 3분의 2가 아동노동자였다고 한다), 또는 당시 랭커셔에서 제일 컸던 공장이 노동자들의 습격을 받아 소실된 점이나, 네이스미스가 노동조합과 대립하여 한 때 공장봉쇄를 감행한 것 등은 그들이 노동문제에 있어서 심각한 문제를 안고 있었음을 나타내고 있는 것이다. 그들은 기업발전, 나아가서는 경제발전에 적지 않은 기여를 하였으나 노동소동을 많이 일으키기도 했다.

그들은 모두가 은퇴 후 각자의 취미에 따라 자적(自適)의 생활을 보내고 있었다. 아크라이트는 은퇴 후 크롬프톤의 윌라스레성에서 젠트리(gentry)로서 여생을 보냈고, 왓트(J. Watt)는 조각에 흥미를 가졌으며, 네이스미스는 천문학에 흥미를 가졌던 것이다. 자본가라고 하면 평생 이윤추구에만 매달리고 금전욕에 가득찬 수전노로서 악평을 받는 경향이 있었는데, 산업혁명 시대의 영국의 자본가 중에는 이윤추구만을 인생의 목적으로 한 사람이 많았다. 즉 그들의 이윤추구 동기는 여생을 안락하게 보내기 위한 하나의 수단에 지나지 않았던 것이다. 그들의 이윤추구는 은퇴 후 귀족적 지주가 되기 위한 수단에 불과했다. 따라서 영국

28) Maclarney, 「Management Training Case and Principles」, 1952, p. 12.



산업혁명기의 기업가 정신은, 기업활동을 통하여 부를 축적하였으나 그 부가 그들 자신을 위한 쾌락과 안락의 수단이었지 결코 이타주의적 사고에 의한 것이 아니었으며 국가나 사회를 위한 기업의 사회적 책임과는 거리가 먼 것이었다<sup>29)</sup>.

또한 미국의 산업 혁명기를 살펴보면 내적 조건으로서 금욕적 윤리정신을 가진 청교도가 존재하여 산업혁명기의 추진력이 된 것이 사실이나 미국 산업혁명기의 기업가인 소위 라버 배런(Robber Barons)인 네 사람, 즉 커넬리어스 밴더빌트(Conelies Vanderbilt), 다니엘 두루(Daniel Drew), 제임스 피스크 주니어(James Fisk, Jr) 및 제이 굴스(Jay Guls) 등은 철도사업과 증권투기를 통하여 거부(巨富)가 되었지만 그들 모두가 부의 사회환원은 고사하고 불행한 종말을 마쳤다. 철도의 4인방인 라버 배런, 즉 마크 홉킨스(Mark Hopkins, 1813~1878년), 콜리스 피 헌팅턴(Collis, P. Huntington : 1828~1900년), 스탠퍼드(Stanford : 1824~1893년), 그리고 찰스 크로커(Charles Croker, 1822~1888년) 등도 많은 부를 축적하여 적지 않은 부의 사회환원을 실시하였지만 홉킨스는 샌프란시스코가 굽어보이는 nob hill에서 사치스러운 저택을 건조(建造)했으며, 철도 이익에서 50만 달러씩을 챙겼고, 침실을 아이보리로 도장한 흑단나무로 치장했고, 저택에는 60석의 고급식당이 있었다. T 로커는 엘몬트에 화려한 휴양지를 건설하고 4,000여만 달러의 상속을 하였다. 스탠퍼드 부인의 다이아몬드들은 다른 보석류를 제외해도 100만 달러의 가치를 지닐 정도로 사치의 극치를 이루고 있었으며, 헌팅턴도 사리(私利)에 얽혀 정에 따라 행동함으로써 “양심있게 불정직한 자”(scruplosly dishonest)로 매도되었으며 뉴욕주 북쪽에 있는 에디론다 산지(adirondack mountains)에 초호화 산장이 있었던 것이다<sup>30)</sup>.

또한 미국의 철강왕이며 『승리의 민주주의』(triumphant democracy)와 『부의찬송』(The Gospel of Wealth)의 저자인 카네기(Carnegie' 1835~1919년)도 거부가 되어 3억 2,500만 달러를 자선사업과 사회사업을 위하여 사용했지만 150만 달러의 돈을 들여 5번가 위쪽에 저택을 지었고, 가장 큰 사치로는 북스코틀랜드에 있는 32,000 에이커에 해당되는 토지에 건설한 스키보성(Skibo)이 있으며, 부인과 딸에게 일찍이 적지 않은 상속을 했고 또 총유산 3,200만 달러에서도 3분의 1이 상속되었던 것이다<sup>31)</sup>.

석유왕 록펠러(John D. Rockefeller : 1839~1937년)도 미국 역사상 최대의 자본가로서 10억 달러에 가까운 돈을 벌었으나 그 중 5억 달러는 아들에게 상속하였으며 사회적 환원도 거의 같은 금액에 해당되나 그의 전용토지에 골프코스를 건설하여 즐겼다. 헨리 디마로스 크로이드(Henry Demarlsk Lloyd)가 저술한 「국가를 외면한 부」(Wealth Against Com-

29) 朴光緒, 「柳一韓의 經濟思想에 관한 연구」, 단국대 대학원, 1997, pp. 111-113.

30) 강길원 역, 「누가 그대를 악덕 재벌이라 했던가」, 미간주립대학교 국제대학, 1979, pp. 72-143 참조.

31) 강길원 역, 전게서, pp. 170-196.

monwealth : 1894년)와 아이다 M 타벨(Idia M. Tarbell)의 「스탠다드 석유회사의 역사」(History of the Standard Oil Company : 1902)가 폭로했듯이 록펠러와 그의 동업자들은 사기행위를 벌이고 미국 상거래 도덕을 실추시킨 장본인으로 지목되고 있다<sup>32)</sup>.

이상에서 살펴본 바와 같이 서구에서도 자본주의 초기 및 그 발전기에 있어서 기업의 사회적 책임은 실현되지 않았으며, 또한 실현되었다 하더라도 외계의 압력에 의한 부득이한 조치였다. 부의 형성과정에서도 완전히 비윤리적이고 비도덕적임을 볼 수 있으며 그 후의 사회적 책임 대상도 특정다수인, 즉 이해관계자에게 행하여지는 것이 보통인 것이다.

#### 4. 동양의 시각

서양에 비해 자본주의 발전이 상대적으로 늦은 동양에서는 서구식 회사제도가 발전되지 못하였다. 따라서 서구에서 나타난 근대적 기업형태가 동양사회에 도입된 것은 19세기 말에서 20세기 초로서, 그 발전도 매우 늦었다. 근대적 개념의 기업조직이 없었던 동양사회에서 기업의 사회적 책임에 대한 개념은 아주 생소한 것이다. 예로부터 동양사회에서 제기된 사회적 책임의 효시는 음덕(陰德)이란 개념으로 이어져 왔음을 알 수 있다. 즉 사마온공(司馬溫公)<sup>33)</sup>은 “積金以遺子孫 未必子孫 能盡守 積書以遺子孫 未必子孫能書讀 不如積陰德於冥冥之中 以爲子孫之計也”라고 했다. 사마온공이 말하기를 “돈을 모아서 자손에게 넘겨준다 하여도 자손이 반드시 그 재산을 지킨다고 볼 수 없으며, 책을 모아서 자손에게 넘겨준다 하여도 자손이 반드시 그 책을 읽는다고 볼 수 없다. 따라서 남모르는 가운데 덕을 쌓아서 자손을 위한 계교(計巧)를 하느니라 감지 못하느니라”고 하였다.

또한 음덕의 예로 “음덕양보(陰德陽報)”가 있다. “음덕양보란 사람이 보지 않는 곳에서 좋은 일을 베풀면 반드시 그 일이 드러나서 갚음을 받는다”라는 뜻이다.

“孫叔敖之孀兒 遊而還 憂而不食 其母 問其故 泣而對曰 今日 吾 見兩頭蛇 恐去死 無日矣 其母曰 今蛇安在曰 吾 聞 見兩頭者 流 恐他人見 吾之埋之也 業母曰 無憂 不死 吾 聞之 有陰德者 必有陽報 有隱行者 必有照明”

즉 “주나라 때 손숙오가 어렸을 때 밖에 나가 놀다가 집에 와서는 밥을 먹지 않고 걱정에 빠져 눈물이 글썽이거늘 그 어머니가 물으니 ‘오늘 머리가 둘 달린 뱀을 보았습니다. 옛날부터 이런 뱀을 보면 죽는다고 하였으니 곧 저는 죽을 것입니다’라고 했다. 그 어머니가 ‘머리가 둘 달린 뱀은 어디에 있느냐’고 물으니 손숙오는 ‘그 뱀을 또 다른 사람이 보면 죽을까 걱

32) 강길원 역, 전게서, pp. 220-223.

33) 이름은 光, 자는 君實, 호는 迂夫, 시호는 支正, 세상에서 사마온공으로 일컬어지고 있으며, 北宋의 정치가이며 학자다. 금위출판사, 현 「明心寶鑑」, 1994, p. 8.

정 되어서 죽었습니다'라고 대답하였다. 이 말을 들은 어머니는 기뻐하며 '너는 죽지 않는다'라고 말하고 옛말을 인용하여 말하였다. 곧 '음덕(陰德)이 있는 사람은 반드시 양보(陽報)가 있고 은행(隱行)이 있는 사람은 반드시 조명(照明)이 있다.' 그 후 손숙오는 공부를 해서 훌륭한 사람이 되었다'는 고사이다<sup>34)</sup>.

이상에서 살펴본 바와 같이 동양적 사회적 책임은 '음덕'에서 찾을 수 있으며 그것은 서양적 시각이 특정 소수인(小數人)인 데 반하여 '불특정 다수인'에 대한 시혜(施惠)라고 볼 수 있다. 참여한 이해집단에 대한 시혜가 아니고 참여하지 않은 이해집단에까지 시혜가 배풀어지는 보다 광범위하고 포괄적 개념인 것이다. 불교에서 말하는 '보시(布施)'도 특정인이 아닌 '중생(衆生)'에 대한 보시인 것이다. 맹자(孟子)도 양혜왕(梁惠王)(상) 장에서 「……故之人 與民偕樂故能樂也」<sup>35)</sup>이라 하여 '옛사람은 백성과 더불어 같이 즐기기 때문에 즐길 수 있었다'는 뜻의 '여민간락(與民同樂)'을 강조하고 있음은 동양적·사회적 책임관을 대중이 아닌 중생을, 특정인이 아닌 여민동락을 강조함으로써 인간만이 아닌 천지만물에 대한 사랑과 나눔을 표시하고 있는 것이다.

사회적 책임에 대한 동양적 시각에서 중국·일본 그리고 한국에서의 실천적 시각을 보면 우선 중국에서는 '음덕'이 그 대표성을 지니고 있으나 일본에서는 그러하지 못한 것 같다. 일본은 명치유신(明治維新)을 계기로 하여 산업혁명의 시작과 함께 많은 훌륭한 기업가들이 속출했다.

즉 石河正龍(1825~1895), 大島高任(1826~1901), 速水堅曹(1834~1913), 伊藤傳七(1852~1924), 三井家の 三野材利左衛門, 住友家の 廣齋·宰秋, 그리고 명치시대 전기의 제계의 대거물인 涉澤榮一(1840~1991), 일본 제계의 천재와 신이라고 불리우는 本田宗一郎과 松下幸之助 등 후기의 기업가들을 들 수 있으나 여기에서는 松下, 本田, 그리고 시브자와만을 거론하고자 한다. 왜냐하면 시브자와는 국가지상주의의 기업가이며 일본 주식회사의 아버지라 지칭되며 혼다는 기술의 달인, 마쓰시다는 경영의 신이라고 통칭되기 때문이다. 우선 마쓰시다는 '국덕(國德)있는 나라를 만들자'라는 대목에서 '일본을 장래 세계 여러 나라들이 정말로 신뢰하고 의지할 수 있는 국가로 만들어야 할 것이다'라고 역설하고 있지만 이기만을 찾는 일본인의 근성상 이는 불가능한 일이다. 일본은 역사적으로 불 때 불신의 나라가 되었으며 이중적 인격의 국가로 전락한 것은 주지의 사실이 되었다. 마쓰시다의 행동과 실천은 그의 언행과 일치하지 않은 점이 많다는 것을 지적하지 않을 수 없으며, 그는 다만 경영의 신이 될 수는 있을지언정 결코 추앙받는 세계적 모델은 아니며, 더욱이 기업의 사회적 책임도 인식했던 것이다<sup>36)</sup>.

34) 柳正基, 감수 『合本 四書三經』, 학력개발사, 1988, p. 134.

35) roks@821changwon.go.kr, 두산세계대백과사전, encyber.

涉澤榮一도 일본인의 표상과 같이 국가지상주의적 애국관을 가지고 있었으나 그의 전재산을 아들에게 상속함으로써 부의 사회적 환원에는 미치지 못했다.

本田은 松下나 涉澤榮一과는 달리 자손에게 일절의 상속을 하지 않은 독특한 일본인 경영자였다.

이상에서 본 바와 같이 일본의 사회적 책임관은 다분히 서양적 시각이며 중국과 한국과는 거리가 먼 것처럼 보인다.

한국에서는 유일한, 김성수, 이병철, 정주영, 김승호 등의 기업인들이 특정 다수인이 아닌 애국애족적 기업관을 가지고 있었으며, 특히 유일한의 사회적 책임관은 자본주의 역사상 그 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 철저했던 것이다.

### 5. 중보 김승호의 사회적 책임과 실천

기업의 사회적 책임 수행에 대한 의지는 먼저 기업주의 경영이념이나 경영철학에서 연유된다고 볼 수 있다. 따라서 중보의 사회적 책임관을 살피기 위해서는 먼저 그의 경영이념을 살펴보는 것이 당연하다.

중보는 몇 가지 뚜렷한 신념과 정신으로 기업을 경영하고 있다고 볼 수 있다. 중보의 경영이념은 보는 사람에 따라 다양하게 분석할 수 있겠으나 이를 두 가지로 집약해 볼 수 있겠다. 즉 인본주의와 공존공영의 실천이다.

중보가 말하는 ‘인본주의’란 기업 구성원의 현재의 능력과 향후의 발전능력에 대한 확신을 인격적 차원에서 존중함을 말한다. 이러한 기본 뜻에서 볼 때 실제 기업을 경영하다 보면 “기업활동 속에서의 인본주의는 조직 내의 개인과 개인 간의, 부서와 부서 간의 그리고 경영진과 사원 간의, 노와 사 간의 각자의 맡은 바 역할을 합리적인 이해와 양보를 바탕으로 충실히 수행해 넘으로써 능률이 최대한으로 발휘되도록 하는 데 그 목적이 있다”고 하겠다.

그리고 ‘공존공영’이란 창출된 결실을 기업 성장 조건에 걸맞게 행복을 함께 나누고 향유하는 것이 공존공영이며 다음과 같이 구분할 수 있다.

첫째, 기업과 종업원과의 공존공영이다.

과거부터 노사 간의 관계는 반드시 협조적인 것만이 아니고 어느 정도의 갈등과 마찰은 불가피한 것으로 인식되어 왔다. 그러나 보령이 추구하고자 하는 기업과 종업원과의 공존공영은 노사 간의 갈등과 마찰을 최소화한다는 차원을 넘어서 노사가 함께 발전한다는 것이다. 즉 기업과 종업원이 함께 발전하여 함께 웃고 보상받는 미래의 보령 유토피아의 건설을 목표로 하는 것이다. 이를 위해서는 임직원이 사회발전에 지극한 노력과 정성에 어울린 공정 타당한

36) 박광서, 「유일한의 경제사상에 관한 연구」, 1997, pp. 121-123.

분배의 보장이 선행되어야 함은 물론이고, 회사발전이 곧 나의 발전이라는 전임직원의 확고한 신념이 필요하다. 우리에게 필요한 것은 “기업발전=나의 발전”이라는 인식을 매일같이 새롭게 하여 기업의 발전을 위해 나 자신을 불사르는 것이며 일에 대한 정열과 일을 통한 행복추구라는 목표를 세우는 일인 것이다. 또한 기업에 필요한 인재가 되도록 각자 노력해야 하고 즐거운 마음으로 일할 수 있는 풍토를 만드는 데 상하 모두 최선을 다하여야 진정한 기업과 종업원의 공존공영은 이루어질 것이다.

둘째, 기업과 국가 간의 공존공영이다.

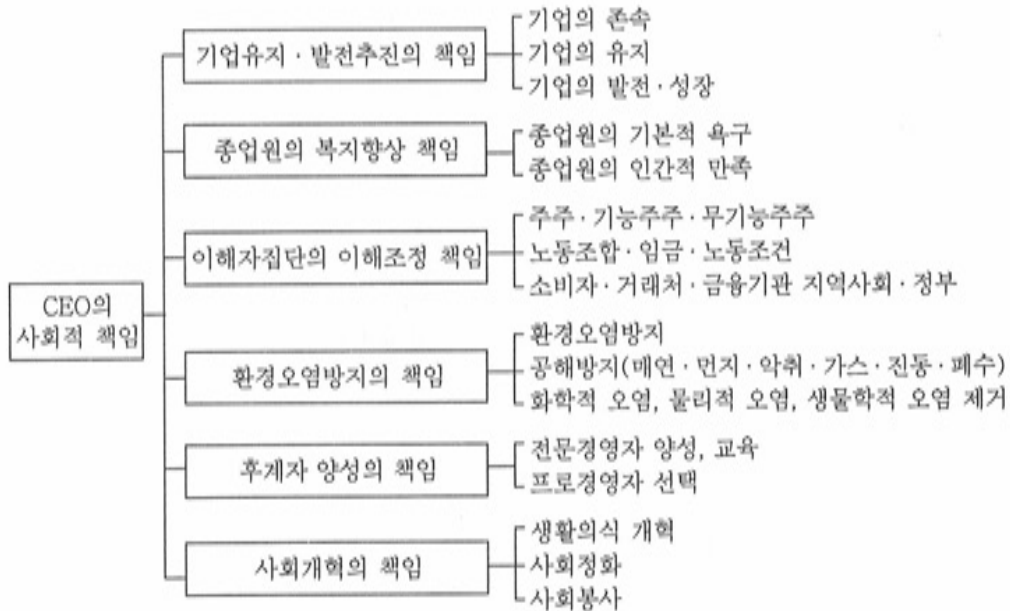
기업은 납세를 통해 국가에 공헌할 뿐만 아니라 구성원인 국민의 일터를 마련하고 소득의 기회를 제공하는 점에서도 커다란 공헌을 하고 있다. 보령은 약업계에 종사하여 국민의 건강, 나이가서 인류의 건강을 맡은 회사로서 국가와 민족에 공헌하는 바가 매우 큰 기업이다. 각종 우수약품의 생산판매로부터 시작하여 각종 기부금의 납부, 사보 발행 등을 통한 국가사회에의 기여는 보령가족이 함께 공유해야 할 긍지이며 일을 통해 보람을 얻을 수 있는 요인이기도 하다. 기업이 국가에 봉사하는 것이 있는 반면 국가가 기업에 해주는 것은 이루 말할 수 없을 것이다. 치안유지에서 시작하여 정치, 경제, 사회, 문화의 각 측면에서 기업이 국가의 도움을 받는 면은 크다. 이러한 기업과 국가 간의 상호관계 속에서 기업이 잘 되는 것은 곧 국가의 번영과 연결된다는 점을 깊이 인식하고, 특히 보령제약이 국가의 중요한 기업으로 발돋움 할 수 있도록 노력하여 사업보국의 목표를 달성하는 것이다.

셋째, 기업과 고객과의 공존공영이다.

기업은 고객의 니즈에 맞는 제품과 서비스를 제공할 의무를 가지고 있다. 고객은 기업의 제품을 선택할 수 있는 위치에 있으며, 고객의 니즈에 부응하지 못하면, 다시 말해 사회적 승인을 얻지 못한다면 그 기업은 곧 쇠퇴의 길을 걸을 수밖에 없다. 기업이 고객에 대해 최대의 서비스를 하려면 우선 제품의 질이 좋아야 할 뿐만 아니라 관리의 질, 영업의 질, 연구개발의 질 등 기업에서 종사하는 모든 사람의 의식의 질이 높아야 한다. 이제 기업은 “만든 물건을 파는 시대가 아니라 팔리는 물건을 고객이 필요로 하는 제품을 만드는 시대”에서 활동하게 되었으며, 고객이 기업에 요구하는 바도 과거에 비해 다양해지는 경향을 보이고 있다. 보령가족은 스스로 국민과 인류의 건강을 책임지고 있다는 자부심과 사명감 속에서 고객에게 보다 호소력이 큰 제품의 생산과 질이 좋은 서비스의 제공을 통해 고객이 꼭 필요로 하는 기업이 되도록 노력해야 한다. 이렇게 우리가 고객에게 최대한의 만족을 주고자 할 때 보령은 발전할 것이며, 고객은 보령의 적극적인 후원자로서 보령의 제품과 보령이라는 기업에 끊임없는 애정과 만족을 갖게 될 것이다. 따라서 기업과 고객의 관계는 사랑을 주고받는 관계이어야 하며, 이래야만 주는 기쁨 속에 받는 보람을 함께 누릴 수 있는 고객이 만족하는 기업이 될 것이다.

## V. 중보 김승호의 사회적 책임과 사회복지 사업

위에서 살펴 본 바와 같이 기업의 사회적 책임(social responsibility of business)은 경영자의 의지나 경영철학에 의존된다고 보아야 할 것이다. 기업의 사회적 책임, 특히 CEO의 사회적 책임은 먼저 기업의 유지, 발전 추진의 책임, 둘째 종업원의 복지향상 책임, 셋째 이해집단의 이해조정 책임, 넷째 환경오염 방지의 책임, 다섯째 후계자 양성의 책임, 끝으로 사회개혁의 책임이라고 요약할 수 있으며 이를 세분하면 <그림 4>와 같다.



<그림 4> CEO의 사회적 책임

자료: 김성수 저, 「21세기형 글로벌경영전략」, 삼영사, 2003, p. 187.

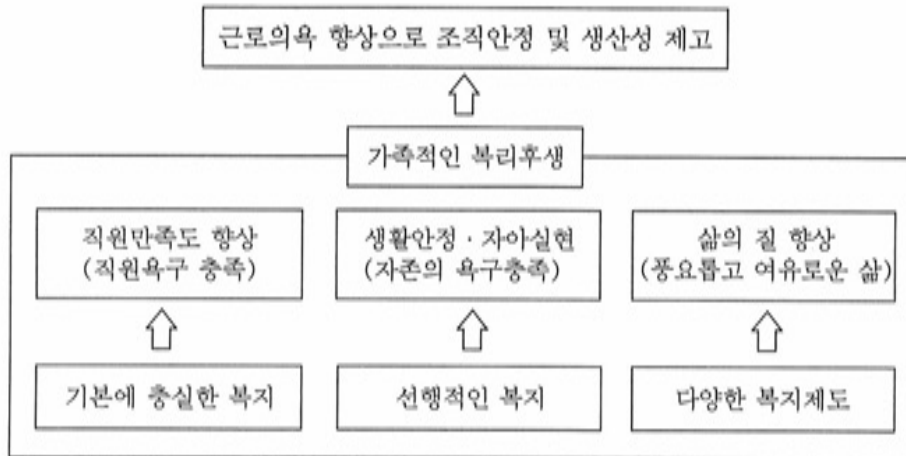
이상과 같은 견지에서 중보 김승호 회장의 사회복지사업의 실천사항을 분석해 보면, 크게 대내적 복지사업과 대외적 사회공헌으로 구분하여 연구할 필요가 있다고 본다.

### 1. 대내적 복지후생제도

#### 1) 개요

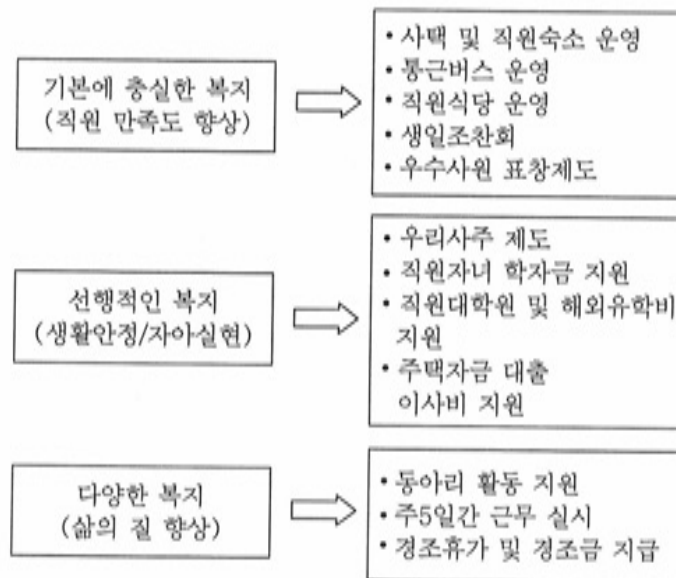
보령은 기본에 충실하면서 다양하고 선행적인 복지제도를 운영하여 직원의 다양한 욕구를

충족하고, 생활안정과 자아실현의 기회를 제공하며 근로자들 삶의 질을 향상시키는 등 가족적인 복리후생 지원으로 종업원의 사기 진작과 근로의식을 향상시켜 조직의 안전 및 생산성 제고를 이룩하고 있다. 또한 전 임직원들이 안정된 생활 속에서 애사심을 가지고 가족적인 분위기 속에서 회사생활에 전념하도록 하고 나아가 국가 및 인류에게 봉사한다는 자긍심을 고취하기 위하여 복리후생제도를 운영하고 있다.



〈그림 5〉 대내적 복리후생 체계도

2) 복리후생 제도



〈그림 6〉 복리후생 체계도

### 3) 복지후생제도 운영 현황

프로그램	주요내용
우리스주제도	회사에 대한 소속감 제고 및 종업원 재산 증식을 위한 자사주식 취득제도
학자금 지급	직원자녀 학자금 지급(2자녀, 등록금 전액)으로 직원의 자녀교육에 대한 부담을 덜어줌. 대학원 및 해외유학비 지원
직원공제회 운영	직원 상호간의 친목과 복지증진의 도모를 위하여 직원공제회 운영
주택자금 대출	주택구입 및 임차자금 지원을 위한 대출제도 운영
경조휴가 및 경조금지급	각종 경조사 발생시(본인 및 가족 결혼, 수연, 사망) 경조금 및 경조 휴가 제공/조기 대여
사택 및 직원숙소 운영	지점장 사택지원, 지점소 미혼 무주택자 및 공장 여사원을 위한 직원숙소 및 기숙사 지원
동아리 지원	사내 동아리 모임(축구회, 산악회, 낚시회, 여직원회 등)을 적극 지원함으로써 즐거운 여가생활 보장
주 5일 근무 실시	건강, 문화생활 증진을 위한 부분적 주5일 근무(1,2,3 토요일 휴무)
통근버스 운행	안산지역에 통근버스를 운영하여 편리한 출·퇴근 지원
직원식당 운영	본사, 공장에 구내식당을 운영하여 위생적인 식사를 제공
생일조찬회 및 선물 지급	매월 생일자에게 생일조찬회와 더불어 생일선물 지급 및 생일축하카드 발송
장기근속자 금메달 수여	장기근속자에 대한 감사의 메달(순금 20돈 : 20년 근속) 및 행운의 열쇠(순금 10돈 : 10년 근속) 지급
우수사원 포상여행	창립기념일에 선정된 우수사원에게 3박4일의 제주도 여행권 지급
이사비 지원	인사발령에 의거 주거지 이전시 포장이사 비용 지원

### 4) 복지후생

#### (1) 복지제도

보령제약의 복지제도 중 중요한 제도를 보면 다음과 같다.

##### ① 장학금

보령제약의 사내 장학금 제도는 1983년 신학기부터 실시·적용되었다. 그 이전에도 장학금을 지급하고 있었으나 그 액수가 많지 않아 혜택은 큰 편이 되지 못했다. 그러나 장학금 지급이 제도화되면서 부터는 명실상부한 사원복지 증진의 일환으로 정착되고 있다.

1차로 실시된 1983년에 중·고등학교, 대학생들을 합해 총 162명에게 1,245만2,540원이 지급되었다. 이후 인원과 지급액수는 계속 늘어나 임직원의 자녀에게 지급하는 장학금 보조의 혜택은 확실하게 자리잡게 되었다.



장학금 지급 대상자는 회사에 1년 이상 근무한 임직원 자녀에 한하고 있다. 단 계장급 이상 간부직의 경력사원은 근무연한의 저축을 받지 않는다. 수혜 자녀는 대학생 1명, 중·고등학생 2명으로 하고 있다. 그러니까 대상 직원은 3명의 자녀까지 장학금 혜택을 받을 수 있는 것이다. 장학금은 중·고등학생 및 대학의 입학금과 각 학기의 등록금 전액으로 하고 있으며 매 등록기 및 납부기 초에 지급한다. 그런데 대학생의 매학기 등록금은 전과목 성적이 B학점 이상인 자녀에게만 지급되고 있다. 또한 자녀 장학금을 지급받는 직원 중에서 회사 근무 성적이 불량하거나 자녀의 성적이 극히 불량한 경우에는 이사회 결의에 의해서 수혜 자격을 일정 기간 상실하게 할 수도 있다.

〈표 1〉 보령그룹 자녀 학자금 보조 시행규칙

구 분		'97년 이전 시행 내용	2001년 이후 시행안
자격 및 대상	자 격	1년 이상 근무 임직원 자녀 (단, 계장급 이상 경력사원은 근무 속무관 수혜·고문, 촉탁직은 본 지급대상에서 제외)	지급일 현재 6개월 이상 근무한 상시 근무자로서 재직 중인 모든 임직원(고문, 촉탁직 제외)
	대상 및 자녀수	대학생 1명(전학기 전과목 B 이 상)/중·고생 2명	중·고생 2명
지원금액	대학생	입학금 및 학기 등록금 전액	해당없음
	중·고생	입학금 및 학기 등록금 전액	입학금 및 각 학기 등록금 전액
지급시기		매 등록기 및 납부기 초	매 등록기 및 납부기 초

※ 시행규칙상 자녀 학자금 보조금이란 입학금 및 수업료, 육성회비에 한함.

※ 자료: 보령그룹 홍보팀

〈표 2〉 연도별 장학금 지급내역

연 도 별	장학생수	지 급 액
1983	162	12,452,540
1984	149	14,528,945
1985	157	14,788,640
1986	146	10,788,640
1987	157	14,421,790
1988	196	21,346,160
1989	234	31,986,400
1990	209	26,796,150
1991	233	35,491,740
1992	247	42,879,070
1993	252	39,046,630
계	2,142	264,526,705

보령제약의 장학금 지급제도는 연륜을 쌓아오면서 사원들의 사기 진작은 물론 자녀들의 학구욕을 높이고, 회사와 가정의 유대관계를 돈독히 하는 데 크게 기여하고 있다. 장학금 지급은 적당한 날을 정하여 회사내에서 실시되는데, 지급 후에는 공장 견학도 겸하게 되어 자녀들의 가정에 대한 인식을 새롭게 해 주고 있다. 이처럼 안정된 직장생활을 유지케 하는 데 장학금 지급제도는 유효한 역할을 하고 있는 것이다.

〈표 3〉 보령그룹 자녀 학자금 보조금 지급현황

년 도	분기	수혜 입직원수	고 등 학 교		중 학 교		합 계	
			인 원	금 액	인 원	금 액	인 원	금 액
2001	1/4	86	58	20,030,110	62	10,062,130	120	30,092,240
	2/4	88	57	18,622,110	63	10,664,550	120	29,286,660
	3/4	86	54	17,526,770	63	10,244,250	117	27,771,020
	4/4	87	55	1,784,870	63	10,244,250	118	12,029,120
	소계			57,963,860		41,215,180		99,179,040
2002	1/4	85	62	21,488,940	52	7,032,440	114	28,521,380
	2/4	90	60	20,296,580	62	10,545,730	122	30,842,310
	3/4	90	63	21,638,580	48	6,878,980	111	28,517,560
	4/4	90	62	21,700,500	50	6,950,450	112	28,650,950
	소계			85,124,600		31,407,600		116,532,200
2003	1/4	84	62	23,717,400	45	4,511,660	107	28,229,060
	2/4	85	63	23,995,200	45	4,575,650	108	28,570,850
	소계			47,712,600		9,087,310		56,799,910
총 계				190,801,060		81,710,090		272,511,150

자료 : 보령그룹 홍보팀

## ② 공제회

회원 상호간의 친목과 복지증진을 목적으로 설립되어 운영되고 있는 것이 보령 공제회이다. 공제회에서는 회원의 길흉사(吉凶事)에 대한 축의금과 부의금, 위로금, 그리고 그 경비를 대출해 주고 체육, 문화, 교육활동에 대한 지원을 해주기도 한다.

전임직원은 채용된 날로부터 공제회의 회원이 되어 혜택을 받을 수 있다. 공제회에는 회장, 감사, 간사, 운영위원 등이 있어 운영위원회를 구성하고 공제회의 주요 사항을 심의하고 있으며 운영위원 3분의 2 이상의 출석, 과반수 이상의 찬성으로 의사를 결정한다.

공제회의 운영은 회원이 매달 납부하는 통상 임금의 0.35~0.40%의 회비와 회사의 보조금, 개인의 기부금 등으로 하고 있다.

회원의 길흉사는 결혼, 회갑, 사망, 퇴직, 입학, 그리고 재해와 신병으로 구분된다. 결혼은 본인과 자녀의 경우에 해당되며 사내 결혼일 경우에는 쌍방에 지급된다. 회갑은 부모와 배우자, 본인은 물론 배우자 부모까지도 포함시키고 있다. 증여 기준에는 그에 따른 증여금이 정해져 있으며 본인이나 대리인의 청구에 의해 심사하여 지불된다.

공제회의 사업 중에는 길흉사에 의한 사유로 급전이 필요할 때 혜택을 받을 수 있는 대출금 지급이 있다. 대출금을 받을 수 있는 회원은 가입 후 1년 이상 근속을 해야 한다. 대출금 한도액은 근속 기간을 기준으로 해서 달라질 수 있다. 또한 대출금의 원리금은 매월 월급에서 공제·상환토록 하고 있다. 회사는 공제회의 업무 수행에 필요한 사무비를 부담하고 있으며 회사의 직원으로 하여금 회사 업무와 동일하게 공제해서 사무를 처리토록 보조하고 있다.

#### ③ 장기 근속 사원 표창

장기 근속함으로써 회사에 성실한 직원은 포상의 대상이 된다. 장기 근속의 연한은 5년 단위, 10년 단위로 하여 포상하고 있으며 표창장과 부상이 수여된다. 표창장과 함께 수여되는 부상으로는 상금, 상품, 유급 휴가, 승급 중에서 한 가지를 택해 시행케 된다. 또한 장기 근속 표창을 받은 사원은 고과 점수가 가산되기도 한다. 장기근속 사원에 대한 표창은 회사 창립 기념일에 실시된다.

#### ④ 서클 활동 지원

보령제약의 사내 서클은 총무부에 신고하고 사장의 승인을 얻어 구성할 수 있다. 회사에서 승인한 서클에 대해서는 회원수 및 활동 상황에 따라 지원금이 지급되는 데 회원이 10인 이하인 경우에는 지급되지 아니한다. 서클의 활동은 연1회 이상 집행하여야 하며 활동 종료 후에는 그 결과보고서를 총무부에 제출해야 한다. 서클 활동은 사원들의 여가 선용과 취미 활동을 위한 것인 만큼 이를 활성화할 경우 애사심과 업무의 성취도를 높일 수 있기 때문에 적극 권장하고 있다. 또한 적성과 취미에 맞는 동호회에 참가함으로써 직장생활을 건전하게 하고, 사원들간의 유대를 강화할 수 있을 뿐만 아니라 서클 활동에 따른 대외적 이미지도 좋아질 수 있기 때문에 회사 차원의 지원을 하고 있는 것이다.

서클 활동에는 보령의 가족이면 누구나 참여할 수 있다. 1993년 당시 보령제약 내에는 보라회를 비롯한 9개의 서클이 있으며 313명의 사원이 참여하고 있다.

본사에는 여직원회 보라회와 소프트볼 동호회인 홈스틸, 그리고 등산모임인 The Noppi가 있으며 생산본부에는 낚시 동호회인 낚시회, 등산동호회인 산올림 산악회, 그리고 테니스 동호회인 테니스회와 여직원회인 한우리회가 활동하고 있다. 중앙연구소에도 2개의 서클이 형성돼 있는 데 여직원회인 다솜회와 볼링 동호회인 Ten Pin이 그것이다.

서클은 3개월 이상 회원으로 활동한 정회원과 그렇지 못한 준회원으로 구성되며 그러한 요건의 한계를 두지 않는 서클도 있다. 운영은 회원들이 매달 납부하는 회비와 회사로부터 지원

받는 지원금, 기타 찬조금으로 하고 있다.

〈표 4〉 사내 서클 현황표

서클명		성격	회원수
본사	보라회	여직원회	52
	홈스틸	소프트볼	23
	The Noppi	등산	26
생산본부	남사회	남시	27
	산울림 산악회	등산	87
	테니스회	테니스	33
	한우리회	여직원회	30
중앙연구소	다솜회	여직원회	10
	Ten Pin	볼링	25
계			313

(2) 복지시설

① 식당

보령제약은 공장내에 식당을 마련하고 생산본부 전 직원에게 중식을 회사에서 제공하고 있다. 본사는 이와는 달리 회사 주변의 지정식당을 지정한 후 식권을 지급해 왔으나 신사옥 입주후에는 보령빌딩 지하 2층에 위치한 직원식당을 이용토록 하고 있다.

② 기숙사

기숙사는 생산직 사원의 숙식을 위해 공장내에 마련되어 있다 기숙사에 들어가기 위해서는 특별한 사유가 없는 한 입사와 동시에 소정의 수속을 밟으면 된다. 기숙사 생활은 공동생활이기 때문에 자치회를 조직하며 자율적인 운영을 하도록 하고 있다. 따라서 그 운영을 원활하게 하기 위해 회사에서 선임한 사감을 두고, 기숙원 중에서 회장과 간사 각 1명 그리고 3명 미만의 반장을 두어 자치회를 구성하고 있다. 사감은 자치회를 지도·감독하고, 자치회의 업무 전반을 통괄한다.

기숙원은 정해진 일과표에 의해 생활한다. 평일의 기상 시간은 6시이며 취침은 22시, 그리고 조식과 중식, 석식도 지정된 시간과 장소에서 해야 한다. 그러나 근무시간 중 외출이 필요할 때나 부득이한 경우로 인해 외박하고자 할 때에는 사전에 소속장의 승인을 얻어야 한다.

보령제약의 사원 기숙사는 1978년 최초로 안양공장내에 건평 115평의 2층 건물로 준공됨으로써 사원 복지후생의 기틀을 다지게 되었다. 당시 기숙사엔 120명의 공장 여사원들의 숙식을 해결할 수 있는 시설이 완비되었으며 각종 문화시설이 부대시설로 꾸며지기도 했다. 그러나 이후 시설 확장과 인원 증가로 인하여 기숙사는 새롭게 면모를 갖추게 되었고 현재는 사

내복지사업의 중요한 부분을 차지하고 있다.

### ③ 테니스장

안양공장내에 있는 잔디 운동장은 축구장이 설치되어 있을 정도로 규모가 커 사내 행사나 서클 활동에 적극 활용되고 있다. 업무 외의 여가 선용이나 친목 도모를 위해서 보령제약의 사원이면 누구나 사용할 수 있는 것이다. 특히 테니스장은 국제 규격에 의해 만들어진 것으로 사원들의 심신단련은 물론 각종 대회를 개최하는 장소로 이용되어 사원 간의 우의 증진, 노사 간의 화합 등에도 기여하고 있다. 테니스장은 사내 서클인 보령 테니스회의 주요활동 장소가 되어 사원 상호간의 유대 강화와 명랑한 직장 분위기를 조성하는 데 큰 역할을 하고 있다.

보령 테니스회는 자체 코트를 가지고 있는 만큼 매월 대회를 개최하고 있다. 대회는 이밖에도 회장배 테니스 대회와 생산본부장배 대회가 있다.

〈표 5〉 보령제약 연간 복리후생비 내역 (단위 : 천원)

구 분	2001(집행액)	2002(집행액)	2003(예산편성액)
부서별 회식대	137,367	145,684	161,044
직원식당 식대	152,869	137,065	176,280
의료보험료	149,473	195,688	335,200
직원복지비	52,367	74,910	116,086
포상금	231,119	124,930	150,000
행사비	52,651	28,511	40,898
피복비	11,701	1,257	8,370
산재보험료	61,006	80,529	114,800
고용보험료	136,740	180,047	252,000
학자금	64,525	65,949	67,300
기타 복리후생비	249,641	172,588	552,560
합 계	1,299,459	1,207,158	1,974,838

자료 : 보령그룹 홍보팀 제공

## (3) 교육 및 연수

### ① 교육 체계

보령제약의 사원 교육 체계는 관리 감독자가 소속 직원에 대하여 직무수행 과정에서 실시하는 직장 교육(OJT)과 연수교육 부관부서에서 실시하는 직장외 교육(OFF JT)으로 크게 구분된다.

이는 직원의 잠재능력을 개발하여 업무수행에 필요한 지식과 기능을 함양케 함으로써 훌륭한

한 인재를 양성하려는 데 그 목적이 있다. 교육에 따른 제반사항을 주관하는 부서는 인재개발팀과 학술교육팀 등이다.

직장 교육은 소속 부서장이 행하는 교육으로 사원의 신규 배치 때, 또는 배치 전환과 승진 때, 그리고 업무 수행 방법, 절차의 변경, 신설이 이루어졌을 때 실시한다. 직장의 교육은 계층별 교육과 사내 부서별 직능교육, 사외 위탁 전문교육, 그리고 일반교육과 해외파견 연수교육 등으로 구분 실시되고 있다.

계층별 교육은 직급에 맞는 자질의 향상을 도모하기 위하여 실시되는 것으로 임원교육 및 관리자 교육, 여사원 교육 등으로 구분된다. 직능별 교육은 부서별로 전문지식 함양을 위해 사내 강사나 외부 강사를 초청하여 실시되고 있다. 위탁 전문교육은 회사 내에서 실시하기 곤란한 분야의 연수를 위하여 각종 연수기관에 직원을 파견하여 교육시키고 있다. 일반교육은 회사의 장단기 경영 방침에 따라 실시되는 교육이다. 그리고 해외 연수교육은 회사의 발전을 위해 직원을 해외에 파견하여 시찰 및 연수를 받도록 하고 있는 교육이다.

#### ② 신입사원 교육

신입사원 교육은 보령의 일원으로서 손색없는 자질을 갖추게 하기 위해 실시하고 있다. 신입사원이면 누구나 1개월 내외의 교육과 현장 학습에 임해야 하며, 이 기간 동안 회사의 업무 숙지와 제품에 대한 지식을 얻게 된다. 회사의 전체 개요와 기본적인 근무 규정을 숙지하게 되는 것도 이 때이다.

신입사원 교육은 채용 후 회사 차원에서 일차적으로 실시하고, 업무 부문 및 부서별로도 필요한 때에 실시하고 있다. 특히 영업 현장 및 생산 현장 등의 교육은 중요시되고 있으며, 영업사원의 경우 제품, 영업 실무, 업무의 특성 등에 대해 집중적인 교육이 실시되고 있다.

#### ③ 일반교육

올바른 근무 자세를 확립하고, 자질을 향상시키며, 소속감을 확고히 해서 공동체 의식을 고취시킬 목적으로 실시하는 교육이 바로 일반교육이다. 그 중요한 부분은 연초교육과 소양교육 그리고 우수사원과 장기 근속자의 국내연수, 제안 및 분임조(分任組) 활동에 관한 교육이다.

결국 일반교육은 조직 구성원의 능력을 극대화시키고, 성실한 보령인을 양성하여 기업을 발전시키자는 데 그 근본 취지가 있는 것이다. 따라서 회사 차원의 교육에 있어서 일반교육이 차지하는 비중은 높을 수 밖에 없다. 참여 인원수만 해도 연초 집체교육과 소양교육의 경우 각각 8백명 이상이 참여하며 연간 전체 인원은 2천명에 육박하고 있다. 전체 교육에 소요되는 비용만 해도 연도별 평균 교육의 18%에 이르는 3천3백여 만원에 비해 높은 비중을 보여 주고 있다.

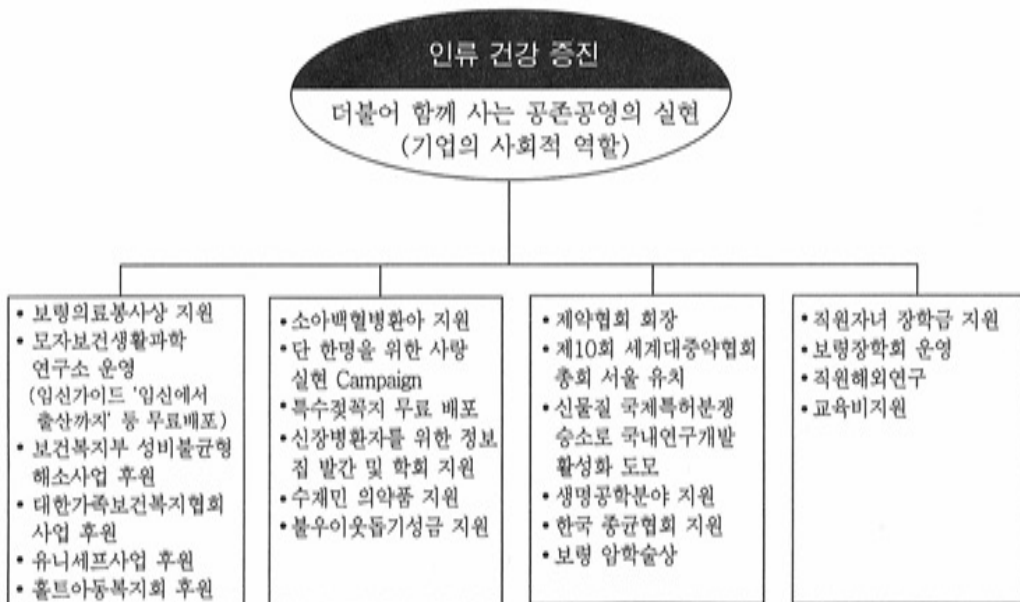
일반교육은 중앙연구소에서 실시하는 연구소 워크샵을 제외하고는 모두 인재개발팀에서

주관하고 있다. 그 중 연초 집체교육에는 전사원이 참여하여 관리자 정체교육에는 과장급 이상의 사원이, 그리고 소양교육에는 전 임직원이 참여한다.

④ 해외 연수

해외연수는 학술연수와 기술연수, 그리고 우수사원과 장기 근속자의 연수 등으로 구분되어 있다. 학술연수와 기술연수는 선진 제국의 우수한 기술력을 습득하고, 연구 성과를 높이기 위한 개발 계획의 한 단계로서 이루어지고 있다. 우수사원과 장기 근속자의 해외 연수는 주로 동남아와 일본, 대만 등지에 파견하여 외국의 판매제도와 관리제도를 살피게 하고 업계동향 파악과 시장 조사를 하게 함으로써 식견과 안목을 넓히게 하려는 의도로 매년 적극적으로 실시되고 있다. 해외연수는 결국 회사 발전의 원동력이 될 수 있는 인적 자원 양성을 위해 장기적인 계획으로 실시되고 있는 것이다. 1980년부터 실시된 우수사원 해외연수 교육은 매년 한 두 차례씩 어김없이 실시되어 근무 의욕을 높이는 데 기여함은 물론 자질 향상에도 큰 성과를 가져왔다. 우수사원은 주로 영업 실적 위주로 선발하고 있다.

1980년에서 1993년까지 우수사원으로 선발되어 해외연수를 다녀온 사원의 수는 모두 164명에 달하고 있다. 1980년대에는 1회에 10명 미만이던 연수자 수가 1990년대에 들어와서는 16명 이상 31명에 이를 때도 있어 회사 차원의 비중을 반영하고 있다. 행선지도 1980년대에는 주로 일본과 동남아였으나 그 이후 호주, 하와이까지 그 영역을 넓혀 가고 있음을 보여 주고 있다. 또한 해외연수 교육에 소요되는 경비는 보령제약의 전체 사원 교육비의 절반 가까이



<그림 7> 보령 사회공헌 역할 체계도

에 달하는 9천만원에 이르고 있고(1993년 기준), 그 액수는 해마다 늘어나고 있다. 학술 연수자의 경우엔 해외 체류 기간이 장기화 될 수 밖에 없기 때문에 그에 따른 제반 규정을 정해 놓고 있다. 즉 학술 연수의 대상자는 근속연수 2년 이상인 사원을 원칙으로 하며 담당 중역의 추천에 의해 운영위원회의 심의를 거쳐 선발하고 있다. 또한 6개월 이상 파견하는 학술 연수자는 매 6개월마다 연수 상황 보고서를 인재개발팀에 제출하여야 하며 정해진 의무근속 연수를 이행하지 않으면 안된다.

보령제약은 해외 제휴선은 물론 새로운 기술과 지식을 습득할 수 있는 선진국에 수시로 사원을 파견하여 연구, 개발의 성과에 기여토록 하고 있다. 이는 우수사원의 해외 연수교육과 함께 보령의 발전을 위한 밑거름이 되고 있다.

## 2. 대외적 사회공헌

### 1) 개요

오늘날 기업의 사회적 책임에 대한 사회공헌(social contribution)은 이제 자선적이거나 시혜적 의미를 떠나서 기업의 장기적 경영전략(management strategy)의 관점에서 이루어지고 있으며, 또한 사회공헌에 대한 global standard도 이러한 추세를 지향하고 있다. NEO21을 추구하고 있는 보령그룹도 21세기를 맞아 “최대가 아닌 최고의 기업”을 위해 그들이 추구하고 지향하는 사회적 공헌도 이에 보조를 맞춰나가고 있다.

#### (1) 보령의 사회공헌 역할의 체계

보령제약의 사회공헌 역할의 체계도를 보면 <그림 7>과 같다.

#### (2) 공익사업 주관 및 지원

##### ① 보령의료봉사상

1985년 제정된 ‘보령의료봉사상’은 국내외에서 헌신적인 인술활동을 펼쳐 지역주민들로부터 추앙받고 있는 숨은 공로자를 찾고, 한국의 슈바이처를 양성하고자 하여 이를 지원하고 격려함으로써 보다 아름다운 세상을 만들어 갈 수 있는 의료문화 창달에 기여하고자 설립된 상이다. 현재 제약업계에서 가장 오래된 의료봉사상으로 그 권위를 인정받고 있으므로 2003년 제19회째 보령의료봉사상이 시상되었으며 역대 수상자를 보면 <표 6>과 같다.

##### ② 모자보건생활과학연구소

모자보건생활과학연구소 설립 배경 및 운영을 보면 미래를 이끌어 갈 우리 아이와 엄마의 사랑 실천을 위하여 ‘아이는 희망입니다’라는 슬로건을 가지고 아이의 ‘건강’, ‘교육’, ‘환경’에 대한 정보제공 및 단체지원을 비롯하여 캠페인을 전개해 나가고 있으며 추진업적은 <표 7>과 같다.



〈표 6〉 보령의료봉사상 역대 수상자

횟 수	연 도	성 명	출 신 학 교	개 원 지 역
제1회	1985	유일성	김정	경북 고령
제2회	1986	홍사용	김정	충남 공주
제3회	1987	권경철	서울의대	강원 화천
제4회	1988	조영호	경북의대	충북 영동
제5회	1989	김진경	평양의대	충남 부여
제6회	1990	강원희	연세의대	해외의료선교
제7회	1991	최해관	연세의대	전북 무주
제8회	1992	강명흠	김정	경기 포천
제9회	1993	오병천	김정	충남 공주
제10회	1994	김영배	전남의대	전남 강진
제11회	1995	방덕환	서울의대	강원 정선
제12회	1996	이종욱	고려의대	경남 마산
제13회	1997	김순희	함흥의전	경기 퇴계원
제14회	1998	최의규	전남의대	충남 논산
제15회	1999	신효숙	전남의대	강원 강릉
제16회	2000	박용준	연세의대	(사)글로벌케어
제17회	2001	이기섭	세브란스의전	강원 속초
제18회	2002	차윤근	세브란스의전	경기 광주
제19회	2003	조범근	연세의대	

〈표 7〉 모자보건생활과학연구소 추진 업적

업 적	내 역
정보집 출간	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 임신가이드 '임신에서 출산까지'</li> <li>○ 육아가이드 '출산에서 첫돌까지'</li> <li>○ 백일정보집, 둘 정보집</li> </ul>
보건복지부 성비불균형 해소 사업 후원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ '함께 사는 세상' 만화집 360,000부 제작, 배포</li> <li>○ 모자보건에 기여한 공로를 인정, 대통령 표창 수상</li> </ul>
대한가족보건복지협회 사업 후원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ '에비엄마를 위한 문화축제', 서울·광주 개최</li> <li>○ '엄마젓이 최고!' 기자 간담회 후원</li> <li>○ 세계인구현황보고서 발간 기념 기자간담회 후원</li> <li>○ 엄마젓 먹이기 증진을 위한 간담회 후원</li> </ul>
유니세프 사업 후원	○ 모유수유 정책 홍보
홀트아동복지회 후원	○ 입양 부모에게 육아가이드 '출산에서 첫돌까지' 제공

③ 한국암연구재단 보령암학술상

보령암학술상은 국내종양학 분야의 학술활동을 진작하기 위하여 2002년 한국암연구재단과 공동으로 한국암연구재단 보령학술상을 제정하였다. 한국암연구재단 보령학술상은 5년 이상 종양학 분야의 연구에 종사하고, 국내외 전문학술지에 발표한 논문 가운데 종양학 발전에 기여한 공로가 인정되는 분에게 시상되고 있다.

④ 신장병 환자 지원

현대병의 하나로 신부전증 환자들이 증가하고 있다. 신부전증 환자들은 장기이식을 하기 전까지는 평생동안 투석생활을 해야 한다. 그러나 신부전증 환자들에게 꼭 필요한 복막투석은 기업의 채산성이 없는 관계로 국내 투석시장은 100% 수입의약품에 의존하는 상황이었다.

이에 보령제약은 투석환자들의 건강한 투석생활을 위해 제품 연구개발을 통하여 1998년 투석액 국산화에 성공하였다. 이로써 환자들의 경제적 이익과 의약품 구입의 편리성을 제공

<표 8> 제약산업발전의 업적

업 적	내 역
제약협회 회장 (1991~1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 제약기업의 윤리강령 제정</li> <li>○ 의약품 부작용 피해구제 기금 설치</li> <li>○ 국제경쟁력 강화를 위한 연구개발을 위하여 신약개발위원회 및 생약연구위원회 설치</li> </ul>
제10차 세계대중약협회 (WFPMM) 회장 (1991~1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 제약을림픽이라고 할 수 있는 세계대중약협회 제10차 총회 서울 유치(아시아에서 두 번째)</li> <li>○ 제약인의 국제교류 확대 계기를 만들었으며 한국 제약산업의 위상 제고</li> </ul>
당당한 국제특허분쟁 승소로 국내제약사 연구개발의 활성화 도모	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 다국적 제약사인 미 스쿼브사는 슈퍼301조를 발동, 미 통상대표부를 앞세워 당사가 연구·개발한 신물질 캡토프릴에 대한 부당한 압력을 가해 왔는데, 이에 대한 국제특허분쟁에 승소하여 국내 연구개발의 활성화를 도모하는 계기를 마련</li> </ul>
생명공학 분야 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 한국생명공학연구조합 이사장(1996~현재)</li> <li>○ 생명공학연구소 자문위원(1996~현재)</li> <li>○ 생명공학종합정책 심의위원회 위원(1996~현재)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bio산업에 깊은 관심을 갖고 생명공학 연구분야의 업체 간 공동연구, 신학공동연구의 기반조성</li> </ul>
한국종균협회 회장 (1999~현재)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 유전공학 산업인 미생물 산업의 필요성을 인식하고, 표준균주 및 미생물지원을 보다 효율적으로 관리 보존하고 있음.</li> </ul>

할 수 있었다. 또한 만성신부전증 환자들을 위한 CAPD 상담실을 설립·운영하여 환자들 생활의 질을 높여가는 데 일조하고 있다. 한편 1990년도부터 발행하고 있는 '건강투석' 정보는 투석 환자들의 눈과 귀가 되고 있다.

#### ⑤ 제약산업 발전기여

제약산업은 인간의 생명을 다루는 산업이므로 다른 산업과 달리 경제적 의미보다는 인간존중의 사회적 가치가 중시되어야 한다는 생각에 제약산업의 사회적 기능 수행을 위한 기업윤리의 선행이 강조된다.

또한 제약산업의 경영자는 사명감이 없는 사람이 해서는 안된다는 기업인으로서의 투철한 사명감과 경영철학을 갖고 있어야 한다. 중보 김승호 회장이 실천한 제약산업 발전의 업적을 보면 <표 8>과 같다.

#### ⑥ 작은 사랑의 실천

중보 김승호 회장은 작은 사랑 실천 Campaign의 하나로 특수 젓꼭지 무료 배포를 실시하고 있다. 그 배경을 살펴보자면, 신생아 554명 중 1명은 구순열, 혹은 구개열 환아로 태어났다고 하는데, 이들은 입 천장이 갈라져서 입술이 좌우, 또는 양쪽으로 갈라져 음식을 제대로 삼킬 수도 없다. 이런 아이들을 위해 1993년부터 구순열, 구개열 환아들에게 NUK 특수젓꼭지인 구개열용 젓꼭지 약 11,000개, 구순열용 젓꼭지 약 1,358개를 지원, 우리나라 전체 환아의 22% 정도를 지원해 왔다.

#### ⑦ 주한 투발루국 명예 총영사

중보 김승호 회장은 인류 최고의 성업(聖業)인 제약인으로서 온 인류의 건강과 행복을 위한 봉사에도 적극 참여하고 있다. 지난 1994년부터 현재까지 주한 투발루국 명예 총영사를 맡아 국위선양에도 큰 몫을 담당하고 있는 바, 투발루국은 남태평양에 위치한 9개의 섬으로 이루어진 인구 약 1만명의 약소국가이다. 투발루국은 병원과 약국이 하나씩 밖에 없는 의료시설이 부족한 국가이다.

주한 투발루국 명예 총영사로서 투발루국의 홍보 및 의약품 지원 등 민간 외교활동을 하고 있다.

#### ⑧ 프랑스 정부의 은장 수상

보령제약 김승호 회장은 지난 1986년 한불수교 100주년을 맞아 그동안 양국간의 의약품 산업의 호혜적(互惠的) 발전 및 공동개발에 공헌한 공로를 인정받아 프랑스 무역성의 은장 및 훈장증서를 수여 받았다. 보건사회부 및 대한의학협회의 후원을 받아 주한 프랑스대사관 주최로 한불수교 100주년 기념 의학심포지움이 열렸는데, 첫날인 1986년 12월 3일 은장 및 훈장증서 수여식에는 관계 인사들이 다수 참석한 가운데 주한 프랑스 J.B. Ouvrieu 대사에 의해 김승호 회장에게 전달되었다.

은장 및 훈장증서 수여는 한불수교 100주년을 기념하여 한국 및 아시아에서 프랑스 의약품 관측에 기여한 현저한 업적이 인정되어 국내 인사로는 최초로 수상케 된 것이다.

## VI. 요약 및 결론

이상에서 우리는 중보 김승호 회장의 경영철학과 경영이념을 개괄적으로 고찰하고, 사회적 책임과 사회복지사업에 대하여 고찰하면서 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫 번째, 중보 김승호 회장은 자라면서부터 약과의 인연을 갖고 제약업을 천부의 사업으로 시종일관한 제약인이다.

두 번째, 조국의 국난인 6.25동란을 당하여 조국수호를 위해 자진 참전하였고, 이를 통해 생명존중의 사상과 인본주의사상을 체득하였다.

세 번째, 그의 경영철학은 인본주의이고 공존공영의 사상이다. 이를 실천에 옮기는 경영이념으로 오무정신(五無精神), 즉 무자기정신(毋自欺精神), 무사욕(無私慾)정신, 무한(無限) R&D정신, 무한투자(無限投資)정신과 무한화합(無限和合)정신을 들 수 있으며, 삼신사상(三信思想), 즉 신기사상(信己思想), 신객사상(信客思想) 및 신품사상(信品思想)을 통하여 제약구세(製藥救世)의 사명을 완수하고 있다.

네 번째, 보령제약의 성장요인은 차별화 전략, 즉 ① 창업이념의 차별화, ② 상호의 차별화, ③ 상품의 차별화, ④ 마케팅 및 홍보전략의 차별화, ⑤ 조직관리운영의 차별화, ⑥ 교육훈련의 차별화 전략을 통한 요소경영의 실천으로 업계 최고의 위치를 점하였다.

다섯 번째, 한국제약유통업의 선구자로 종로5가를 약의 거리로 조성하는 데 헌신적인 역할을 수행하였다.

여섯 번째, 무한연구개발과 무한투자 정신을 구현하여 신약개발의 선두주자를 자처하고 1명의 환자를 위해서도 약을 만드는 생명존중사상의 선구자이며 실천자이다.

일곱 번째, 마케팅 및 홍보전략의 귀재로 한국 마케팅 이론과 실천의 개척자였으며, 세계대중의약협회 세계대회를 서울에 유치하여 한국제약산업의 위상을 제고하고 한국제약산업 세계화의 추진에 헌신한 참 제약인이다.

여덟 번째, 무사욕의 실천으로 기업의 사회적 책임을 수행하는 모범적인 창업자이며 존경받는 CEO이다.

아홉 번째, 무한화합의 정신으로 회사의 위기를 모면할 수 있는 정신적 수양을 잉태하고 이를 통하여 기업의 사회적 책임 대상자인 종업원, 고객, 주주, 사회 및 국가와 인류에게 공헌하는 미덕을 실천하고 있으며,

열 번째, 정도경영과 투명경영을 실천에 옮기고, 특히 기업인으로서 지녀야 할 최대 덕목인 인간윤리나 기업윤리를 소중히 여기는 참된 인간이며 기업인이다.

열한 번째, 기업의 사회적 책임과 사회복지사업의 실천적 철학의 원류는 A. Smith가 제기한 이신론(Deism), 즉 인간은 본래 이타심과 이기심이 있는 데 이타심은 도덕적 성정을, 그리고 이기심은 경제적 성정을 가진다고 보고 있다<sup>37)</sup>. 따라서 중보의 사회적 책임관은 이타심의 원류가 그 모태를 형성하고 있다고 보여지며 그의 인본주의와 공존공영의 실천이라고 본다.

열두 번째, 보령제약의 '보령의료봉사상'과 '보령암학술상'의 제정은 실로 제약인이 행한 가장 보람있고 가치있는 사업으로 높이 평가될 수 있으며, 또한 대내복지를 위한 장학제도, 공제회, 사원연수 등은 사내의 인화와 친목도모 및 사원 자질 양성에 극히 필요한 것이며, 그 외 대외적 사회공헌은 21세기 Global Standard에도 적합한 장기적 경영전략이라고 평가할 수 있다고 본다.

끝으로 항상 연구하고 성실·인내·노력·조화 및 창의를 통하여 새로운 21세기를 리드하는 기업인으로서 NEO21 실천의 향도자(嚮導者)이며, 창안자이며, 인류의 영원한 행복인 건강사회 추구를 위하여 Total Health Care를 추구하고 있는 한국제약업계의 거목 중 하나라고 결론짓고자 한다.

## 참 고 문 헌

- 강길원, 「누가 그대를 악덕 재벌이라 했던가」, 미시간대학교 국제대학, 유정기 감수, 「사서삼경」, 학력개발사, 1988, 두산, 「두산대백과사전」.
- 김성수, 「21세기형 글로벌 경영전략」, 삼영사, 2003.
- , 「성공한 창업자의 기업가정신」, 삼영사, 2002.
- 김승호 회장 이력서.
- 김제한, 「발달심리학」, 1973.
- 대한민국 마케팅 大賞 2001년 제9회.
- 매일경제 연재 책자 2001년 5~6월.
- 박광서, 「경제학설사」, 삼영사, 2000.
- , 「신경영사론」, 유풍출판사, 1993.
- , 「유일한의 경제사상에 관한 연구」, 단국대학교 출판국, 1997.

37) 朴光緒, 「경제학설사」, 삼영사, 2000, p. 78.

- 박광서, 「유일한의 사회적 책임과 사회복지사업」, 한국경영사학회, 1995.
- , 「한국을 빛내는 CEO」, 명경사, 2002.
- 보령 30年史 보령제약주식회사, 1994. 5. 7.
- 보령 45年史, 보령제약(주), 2003. 10.
- 보령 Brochure 2001년 발행.
- 비즈니스저널 2000년 8월 초.
- 신유근, 「기업과 사회」, 경문사, 1988.
- 어허, 인술은 무슨(보령 의료 봉사상 모음집), 대한의사협회, 2003년 3월 5일.
- 월간 보령(1991~2002년).
- 전문경영인학회 편 「전문경영인 연구」, 1~10집.
- 제약 五十年史(1945~1995), (The History of KPMA's 50 YEARS), 사단법인 한국제약협회 1996. 10. 26.
- 제약기업 윤리강령, 「제약 50年史」(앞표지).
- 학력개발사, 「四書三經」, 1998, 一中堂, 「大衆玉篇」, 1997.
- 한국경제 연재 copy.
- 한국의 경영자 한국농물협회 2001년.
- 현대경영 2001년 4월초.
- (주)좋은이웃사, 「경제풍월」, 2003.
- (주)좋은이웃사, 「경제풍월」, 2003. 8.
- 「기회는 기다리지 않는다」(김승호 제약외길).
- 「藥과 더불어 살아온 人生」, 中補 金昇浩 回甲記念文集, 1991. 12. 27.
- A.D. Directory 2002~2003, 광고업계총람, 한국광고주협회, 2002. 8. 15.
- A.B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", N.Y. John Wiley and Sons, 1982.
- D.E. McFarland, Management and Society Eglewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1982.
- ECONOMIST 제651호, 2002년 8월 27일.
- G.A. Steiner, *Business und Society*, N.Y. Random House, 1975.
- H. Ingor Ansoff, Business Strategy, 1977.
- H. J. Johnson, Business in Contemporary Society : Framework and Issues Belmont California, Wordsworth, 1971.
- H.R. Bowen, *Social Responsibilities of Businessman*, Harper & Row, 1963.
- J.W. McGuire, Business and Society, N.Y. McGraw-Hill, 1963.
- K. Davis, The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility, *Academy of Management Journal*(June 1973).
- Milton Friedman, Does Business Have a Social Responsibility?, Bank Administration April

1971.

R. Eells and C. Walton, *Conceptual Foundations of Business*, Home-wood, 1961.

R.E. Glos, et al, *Its Nature and Environment*, 8th ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1976

W.C. Frederick, *From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>: The Maturing of Business and Society Thought*, Working Paper No. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978.

## 保寧製藥의 創業精神과 企業文化

The Corporate Culture of Boryung Pharmaceutical Co., Ltd.

高 承 禧\*

### 目 次

I. 프롤로그	3. 보령제약의 기업문화적 기본정신
II. 기업문화의 전략적 가치	IV. 창업정신에 의한 보령문화의 구축
1. 경영자원으로서의 기업문화의 의미	1. 보령제약의 공유가치
2. 기업문화의 구성요소	2. 보령정신의 체질화
3. 기업문화의 전략적 가치	3. 보령문화의 모색
III. 보령제약의 창업정신과 기업문화적 기반	V. 보령문화의 경영사적 과제
1. 보령제약의 창업정신	VI. 맺는말
2. 창업자의 진취적 기업활동	

### I. 프롤로그

인간이 모여 사는 곳을 일컬어 사회라고 한다. 이러한 인간사회 속에서 생산경제를 전제로 하여 만들어진 기업체가 경영활동을 수행하게 되고 그 나름의 특성과 분위기를 조성하여 독특한 기업사회의 문화적 풍토를 이루어 가게 된다. 각 기업마다 지니고 있는 독특한 분위기를 가리켜 우리는 기업문화(企業文化)라 부르고 있는 것이다. 따라서 인간사회를 이해하려면 그 사회의 문화적 특성을 알고 있어야 하는 것처럼, 어느 하나의 기업체를 이해하기 위해서는 그 기업체가 지닌 기업문화를 파악하는 데서부터 출발하지 않으면 안된다. 환언하면 인간사회에 존재하는 기업체의 성과나 우수성을 파악하려면, 그 기업의 경영활동을 지배하는 기업문화적 특성을 이해할 필요가 있다는 것이다.

이와 같이 생산경제를 영위하는 기업체에 대한 문화적 접근은 그 기업을 바르게 인식하고 기업경영의 문제를 해결하는 기본적인 방법의 하나라고 할 수 있다. 기업문화라는 개념은 그동안 학자들이 간헐적으로 사용해 왔던 것에 불과했으나, 1980년대 이후부터 기업의 존재가치를 나타내는 기업문화의 개념이 학계 뿐만 아니라, 경영자나 사회의 일반인들에게도 수용

\*단국대학교 상경학부 교수, 한국기업윤리학회 회장



될 수 있는 보편적인 하나의 용어로 광범위하게 확산되었다. 최근에 이르러 우리나라에서도 기업문화에 대한 관심이 높아지고 있으며, 이에 대한 연구활동도 활발하게 진행되고 있는 상황이다.

본 연구에서는 광복 이후의 혼란과 한국전쟁(6.25동란)의 격동기를 거치면서 어려워진 경제환경을 디딤돌로 삼아 사업의지를 심었고 기업을 일으켜 한국계약업계의 중견기업인 「보령그룹」으로 성장시켰을 뿐만 아니라, 한국경제의 발전에 크게 기여한 중보 김승호(中甫 金昇浩)의 사업입지와 창업정신 및 기업가정신을 조명하고, 그 정신에 바탕을 두어 형성된 「보령그룹의 기업문화」(保寧文化)에 대하여 체계화하는 것을 목적으로 하고 있다.

따라서 본 연구를 통하여 다루어질 중보정신(中甫精神)과 보령문화는 보령계약의 창업자인 중보 김승호가 어떠한 정신과 동기에서 기업활동을 전개하고 기업문화를 구축하였는지를 보여주는 부분이다. 중보 김승호는 명실공히 보령계약을 창업하여 성장시킨 개척자적인 자수성가형 기업가라고 할 수 있다. 그는 기업활동을 통하여 이익을 창출하고 그것을 재투자하여 한국 굴지의 제약기업으로 성장시켰을 뿐만 아니라, 기업의 사회적 책임을 인식한 기업가정신의 소유자이다. 특히 그는 성실과 신뢰 및 공존공영의 기업윤리관에 입각한 기업문화의 창조와 문화창달을 실천하였다. 그러므로 본 연구의 범위는 기업가로서의 중보정신의 형성배경을 검토하고 그의 기본사상을 조명함과 동시에, 그가 지닌 문화정신의 내용과 그것을 바탕으로 하여 이루어진 기업문화의 행태(行態)를 조명함으로써, 「보령문화」의 경영사적 특성과 앞으로의 과제를 찾아보려고 하는 것이다.

## Ⅱ. 기업문화의 전략적 가치

### 1. 경영자원으로서의 기업문화의 의미

오늘날의 기업사회에서는 빠른 속도로 정보화가 진행되고 있기 때문에 기존의 산업사회에서 쓰여지던 전통적인 경영자원이나 경영기법만으로는 새로운 기업환경에서 생존할 수 없게 되었다. 급변하는 새로운 환경에 적응하기 위해서는 새로운 패러다임(paradigm)이 필요하다는 것이다. 여기서 말하는 패러다임이란 인간의 사고방식이나 기본모형을 제공하는 틀로서 하나의 인생관·세계관 등을 뜻하는 가치체계를 일컫는다. 이러한 패러다임의 변화는 기존의 사고방식이나 가치관이 과학기술의 발달이나 생산기술의 혁신, 더 나아가서는 규범체계의 붕괴 등으로 인하여 가치판단의 기준으로 작용하지 못하게 되었을 때 나타난다.

따라서 현대의 정보화 사회에서 새로운 패러다임이 요구되는 것은 기존의 산업사회에서 쓰여지던 기본적인 사고방식이나 가치관으로서 더 이상 생존경쟁이 불가능하기 때문이다. 그

래서 오늘날의 기업은 급변하는 경영환경에 대응하기 위하여 기존의 산업사회에서 쓰여지던 경영요소인 ① 사람(Man : 노동력), ② 자금(Money : 자본) 및 ③ 물자(Materials : 자연자원)의 효율적인 활용만으로는 한계가 있다는 것을 감지하게 되었다. 다시 말하면, 현대의 기업사회는 이상의 생산요소만이 아니라 여기에 정보(information)와 기업문화(Corporate Culture), 그리고 시간(time)의 새로운 경영자원을 추가하여 경영에 임하지 않으면 안되는 시대가 되었다는 것이다.

이렇듯 정보화 사회가 급속히 진행되면서 기업의 경영환경도 기존의 산업사회와는 판이하게 달라졌고, 특히 기업간 경쟁이 치열해지면서 각 기업들은 전략경영의 중요성과 새로운 경영자원의 필요성을 인식하게 되었다. 즉, 기업의 전략경영에 필요한 주요 요소인 ① 정보, ② 기업문화, ③ 시간이 각각 제4의 경영자원, 제5의 경영자원, 제6의 경영자원으로서 중요시되어야 한다는 것이다. 이 중에서 제5의 경영자원으로 일컬어지는 기업문화는 정보화 사회의 진전으로 더욱 그 중요성이 부각되어지고 있다. 왜냐하면 기업문화가 경영전략을 수립하거나 추진하는 데 「인프라」(infrastructure : 基礎構造)의 역할을 하여 높은 경영성과를 가져오게 하기 때문이다<sup>1)</sup>.

따라서 기업의 발전과 성장을 좌우하는 보이지 않은 힘(力)인 기업문화는 바로 그 기업을 창업하고 이끌어온 기업가의 창업정신과 경영이념, 그리고 기업윤리관에 바탕을 두고 있는 것이다. 그러므로 기업문화라 함은 한 사회의 오랜 역사를 통해 이루어진 문화적 요소에 의하여 기업조직에서 형성된 것으로서 기업체의 모든 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 규범과 전통적인 행동양식, 그리고 지식과 기술 등을 모두 포함한 개념이다. 그것은 기업의 구성원과 기업전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다. 다시 말해서 기업문화는 기업구성원들이 공유하는 가치관이나 행동규범의 체계를 일컫는다. 그러므로 기업문화는 하루아침에 형성되는 것이 아니고 오랜 세월에 걸쳐 이루어지는 것이며, 창업자의 경영철학, 기업조직의 역사, 성공과 시련, 조직구성원들의 성향 등이 융화되어 하나의 결정체로 형성되는 것이다. 이렇게 하여 형성된 기업문화는 강하거나 약하거나 그 기업전체에 영향을 미치게 되며 기업의 기반(基盤 : infrastructure)을 구성하는 자원으로서의 역할을 하게 된다.

## 2. 기업문화의 구성요소

기업은 경영활동을 수행하는 과정을 통하여 창업자의 경영이념과 전략을 구사할 뿐만 아니라, 오랜 기간을 거쳐오는 동안 그 자체의 독특한 기업문화를 형성하게 된다. 이러한 기업문화의 형성에 결정적인 영향을 주는 것은 그 기업이 존재하고 있는 국가의 정치와 경제, 사회

1) 전국경제인연합회, 『기업문화백서』(서울, 1993), pp. 36-38.

적 전통과 규범, 그리고 교육과 종교 등의 문화적 환경요소이다. 이들 환경여건 속에서 그 기업의 창업자나 경영자가 경영철학과 사업목적을 확고히 하고 경영전략과 조직관리를 주도함으로써, 그 기업 특유의 문화적 풍토를 이루어 가게 되는 것이다.

그러므로 한 기업의 기업문화를 이해하기 위해서는 그것이 어떠한 사회문화적 환경요소에 의하여 형성되었고, 어떠한 구성요소로 이루어져 있는지를 파악하지 않으면 안된다. 일반적으로 그 사회의 문화적 환경에 따라 이루어지는 기업문화의 구성요소에는 ① 공유가치, ② 경영전략, ③ 조직구조, ④ 리더십 스타일, ⑤ 구성원, ⑥ 경영기술, ⑦ 관리시스템 등의 7가지가 있다<sup>2)</sup>.

여기서 말하는 기업문화의 첫 번째 구성요소는 기업 구성원들이 공통적으로 지니고 있는 가치관과 경영이념 및 사업목적 등 그 기업의 공유가치를 의미한다. 이것은 그 외의 다른 구성요소에 지대한 영향을 주는 것이므로 매우 중요한 요소이다. 두 번째의 구성요소는 그 기업의 기본방향과 성격을 결정하는 경영전략으로서 그 기업의 장기적인 사업목적과 계획 등을 의미한다. 다음으로 세 번째의 조직구조는 그 기업의 경영전략을 수행하는데 필요한 틀이 되는 것으로서, 경영조직과 직무설계 및 권한관계 등 기업 구성원들의 역할과 상호관계를 지배하는 기본요소를 일컫는다. 네 번째의 리더십 스타일은 기업 구성원들의 행동강령 뿐만 아니라 조직 분위기에 직접적인 영향을 주는 중요한 요소라고 할 수 있다. 다섯 번째의 구성요소는 기업구성원이다. 기업문화는 기업 구성원들의 행동을 통하여 나타는 것이다. 그것은 기업의 인력구성 능력, 가치관과 신념, 그리고 욕구와 동기 및 행동패턴 등을 의미한다. 그리고 여섯 번째의 경영기술도 기업문화를 구성하는 기본요소 중의 하나로서, 각종 기계장치와 컴퓨터 등 생산 및 정보처리의 하드웨어 뿐만 아니라 그것을 이용하는 소프트웨어의 기술을 모두 포함하는 개념이다. 특히 기업 구성원들에 의한 인센티브와 행동 강화 및 목표관리와 예산 관리 등 기업경영에 활용되는 관리기술은 이에 속하는 것이다. 끝으로 일곱 번째의 구성요소인 관리시스템은 경영의사결정과 그 운영의 틀이라고 할 수 있는 관리제도와 절차 등 각종 시스템을 의미한다. 기업에는 경영관리의 제도적 장치가 필요하게 된다. 관리시스템이 잘 이루어져 있는 기업은 활력있는 경영활동이 순조롭게 돌아가며 좋은 경영성과를 올리게 된다. 이들 기업문화의 유기적 관계형성은 그 기업을 창업하고 이끌어가는 기업가의 사상적 영향을 받으면서 이루어진다. 이상과 같은 구성요소가 유기적인 결합을 통하여 조화를 이루게 되었을 때 바람직한 기업문화는 형성될 수 있는 것이다<sup>3)</sup>.

2) Pascale, R.T. and A.G. Pathos, "The Art of Japanese Management", (New York, Penguin Books, 1981), p. 203; Peters, T.J. and Robert H. Waterman, "In Search of Excellence", (New York, Harper and Row, Publishers, 1982), pp. 13-16.

3) 이학중, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』(서울, 박영사, 1997), pp. 16-18.

이렇듯 기업문화는 기업의 공유가치로서 조직구성원들의 사고방식과 태도 및 행동에 영향을 줄 뿐만 아니라 기업의 경영전략과 조직구조, 그리고 관리시스템과 경영자의 리더십 등을 통하여 기업경영에 영향을 주게 된다. 과거 50년 동안 한국경제의 성장을 이루어 오는 과정에서 우리나라의 기업은 기본적인 경영체제를 갖추기 위한 경영합리화는 물론, 기업의 성장을 가능케 하는 경영전략과 세계화를 위한 글로벌 스탠다드가 강조되었다. 특히 1980년대 이후 우리나라 기업들이 세계화 전략을 구사하면서 기업문화에 대한 관심이 확산되기 시작하였고, 기업의 성장을 주도하는 보이지 않은 힘으로서의 기업문화라는 개념이 주목받게 되었다.

### 3. 기업문화의 전략적 가치

일반적으로 기업의 외부환경이 단순하고 변화의 속도가 빠르지 않은 시기에는 기업문화의 필요성을 인식하지 못한다. 그러나 외부환경의 급격한 변화가 있는 시기에 전략적 경영을 추진하기 위해서는 기업내부의 충격도 일어날 수 있기 때문에 기업문화의 필요성을 감지하게 된다. 따라서 변화의 속도가 극심한 오늘날의 정보화 사회는 다음과 같은 새로운 경영전략을 필요로 하게 된다. 즉, 그것은 첫째로 급격한 정보화 사회의 환경변화에 대응하는 탄력적인 환경적응능력의 배양이고, 둘째로 새로운 경쟁상황에 대응할 수 있는 경영전략의 수립과 이를 통한 경쟁우위를 확보하는 것이다<sup>4)</sup>.

기업은 급변하는 경영환경 속에서도 새로운 전략의 수립과 그 추진을 통하여 경영목표의 달성과 성과를 거둘 수 있다. 새로운 경영전략의 수립과 추진을 위한 과정에는 기업 구성원들의 공감대가 필수적으로 요청된다. 기업 구성원들의 공감대를 형성하는 공유가치(value shared)가 바로 기업문화이며, 그것은 전략적 경영환경 속에서 기업의 인프라(infrastructure) 구실을 하는 경영자원으로서 작용하게 된다. 따라서 기업의 구성원들에게 명쾌한 비전을 제시하고 가치관에 대한 공통인식을 갖게 함으로써, 동기부여나 사기양양 및 조직의 일체감을 조성하는 것이 필요하게 된다. 기업문화는 이러한 필요성 때문에 나타난 개념이라고 할 수 있다<sup>5)</sup>.

하나의 기업이 창업되고 성장·발전하는 배경에는 창업자의 사명의식이 나타난 가치관과 비전이 표출된 경영철학이 존재하게 마련이다. 여기서 사명(mission)이라 함은 가치관을 실현시키기 위한 「과제」를 의미하며, 또 비전(vision)이라 함은 그 사명을 실천해 가면서 장래에 어떠한 「모습」으로 보여지고 싶은가를 미리 그려보는 것이다. 그러므로 사명은 사업분야를 결정짓게 하고, 비전은 그 사업분야에서 가장 바람직한 모습에 도달하려는 목표가 나타나

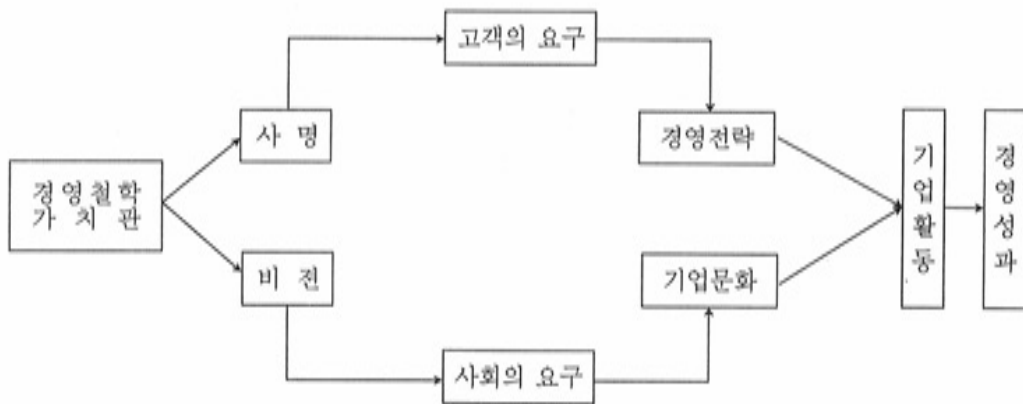
4) 전국경제인연합회, 전게서, p. 34.

5) 상게서, pp. 34-35

게 된다. 예컨대 「인류의 건강을 증진 시킨다」는 것은 사명에 속하며, 「세계의 초우량 기업이 된다」는 것은 비전에 속하는 개념이라고 할 수 있다<sup>6)</sup>.

이러한 사명과 비전을 달성하기 위하여 제시되는 구체적인 방안들이 경영전략과 기업문화이다. 그러므로 창업자나 경영자의 경영철학과 사명의식 그리고 비전의 정립 없이는 올바른 경영전략의 수립과 실천이 이루어질 수 없으며 기업문화의 향상도 기대할 수 없게 된다. 경영전략과 기업문화는 창업자나 경영자의 경영철학과 가치관이 반영된 사명과 비전이 투영됨으로써 가능하게 되는 것이다. 좋은 기업의 이미지는 경영전략과 기업문화가 융화되어 사회적 요구와 고객의 요구에 적중될 경우에 창출되어 나온다<sup>7)</sup>.

이러한 경영전략과 기업문화의 융합을 통하여 이루어지는 기업활동을 표시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 경영전략과 기업문화의 상관성

자료 : 전국경제인 연합회, 『기업문화백서』(1993), p. 40.

(주) : 필자가 약간 수정하였음.

따라서 기업문화는 기업이 생존하고 발전하기 위해서 외부환경의 변화에 탄력적으로 대응하기 위한 내부풍토의 조성이라고 할 수 있다. 다시 말해서 기업문화는 구성원들의 일체감, 응집력, 애사심, 사기양양, 패기 및 업무몰입 등이 종합된 것이며, 그것이 기업의 경영전략을 추진할 수 있게 하는 원동력을 구성하게 된다. 그렇기 때문에 기업문화는 윤리적 측면 뿐만 아니라 경영전략의 측면에서도 구체적으로 이해하지 않으면 안 될 과제이다<sup>8)</sup>. 그래서 기업문화에는 다음과 같은 전략적 가치가 존재하는 것이다<sup>9)</sup>.

6) 상계서, p. 99.

7) 상계서, pp. 39-40

8) 상계서, p. 41.

9) 전유상, 『전략경영의 전개』(서울, 어문각, 1994), pp. 373-374.

① 가치의 공유에 의하여 종업원에게 일체감을 조성하고 정서적인 감정을 높여 준다. 구성원은 합리적인 이성만으로 행동하는 것이 아니며, 경영이념·사가(社歌)·로고·CI(corporate identity) 등 정서적인 감정에 의하여 큰 반응을 보인다.

② 창업이념과 경영이념은 기업의 사회적 책임과 기업목표를 명확히 제시하기 때문에 자신이 하고 있는 일의 의미를 이해하게 된다. 이로써 자기실현의 욕구를 충족시키고 자발적 행동을 촉진하게 된다.

③ 기업이 나아가고자 하는 방향을 명시하고 무엇이 가장 중요한 일인가를 명확히 제시하기 때문에 구성원을 그 방향으로 유도하는 힘이 된다.

④ 기업외부에 대하여는 기업의 이미지를 부각시킨다.

이상과 같이 전략적 가치를 지닌 기업문화는 오랜 기간에 걸쳐 조금씩 축적되어 그 뿌리가 매우 깊기 때문에 일단 형성되고 난 다음에는 그 전환이 어렵다는 특성을 지니고 있다. 그렇지만 급변하는 기업환경에 대응하기 위해서는 혁신과 변화가 필요하므로, 더욱 바람직한 기업문화를 형성하기 위하여 개선하고 개발해 나가지 않으면 안된다. 기업문화의 가치를 기업 내에 축적하기 위하여 어떠한 전략적 과제가 필요한지를 항상 유념해야 될 것이다.

### Ⅲ. 보령제약의 창업정신과 기업문화적 기반

#### 1. 보령제약의 창업정신

보령제약의 창업정신을 이해하기 위해서는 창업자인 중보 김승호(中甫 金昇浩)의 인격과 사상이 조명되지 않으면 안된다. 그것은 그가 사업을 일으키고 상업자본을 축적하여 산업자본으로 전환시킴으로써 보령제약의 주춧돌을 놓아 그룹기업으로 성장시킨 정신적 지주(支柱)를 이루는 것이며, 우리나라 제약업계의 대표적인 기업가로서 독창적인 경영이념과 중보 사상(中甫思想)을 형성시킨 근본이 된다고 할 수 있기 때문이다. 따라서 보령제약의 창업정신을 조명하기 위한 기초작업으로서 창업자인 중보 김승호의 성품과 그의 사상적 형성배경에 대하여 살펴보기로 한다.

#### 1) 창업자, 중보 김승호의 성품

오늘의 보령제약을 창업하여 우리나라 약업계의 우수한 중견기업으로 성장시킨 중보 김승호는 은근과 끈기의 개척자적인 자수성가형(自手成家型) 기업가이다. 그는 1932년 1월 6일 충남 보령군 웅천면 대창리 345번지에서 경주 김(金)씨의 후예인 김상눌(金商訥)공의 3남 1녀 중 차남으로 출생하였다<sup>10)</sup>.

그의 고향은 대나무가 우거진 산골마을이었으나 산자수려(山紫水麗)한 자연환경이 친진난만한 그의 소년시절을 소박한 꿈으로 자랄 수 있게 해 주었다. 그런 가운데에서도 그는 그 시절의 농촌 사람들이 겪는 가난의 고통을 몸소 체험하였고, 가난을 벗어나 도회지로 진출하려는 소망을 간직하고 있었다. 웅천국민학교에 입학하여 굶이굶이 감돌아드는 산허리를 걸어서 통학하던 시절의 그는 배움의 소중함을 깨달았고, 선비정신을 지닌 부친으로부터 유교적 문화를 전수받으며 근검절약하는 정신, 그리고 성실하게 노력하는 마음의 자세를 터득하였다. 기울어진 가세(家勢)를 수습하고자 큰 형인 김영제(金永濟)가 대창약방(大昌藥房)을 운영하게 되면서 그는 약품에 대한 호기심을 가지게 되었다<sup>10)</sup>.

웅천국민학교를 졸업한 이듬해 서울로 올라온 그는 약방을 경영하는 사촌형 김인호(金仁浩)의 집에 기거하며 숭문학교(崇文學校)에 진학하여 학업을 계속하였다. 국민학교 시절에 받았던 일본식 교육을 통하여 피지배민족의 설움을 느끼면서 조국의 소중함을 깨달았고, 애국의 길이 무엇인지를 스스로 터득하였음은 물론, 끈질기게 견디며 참아내는 인내의 방법을 배웠다. 그리고 서울에서의 중·고등학교 시절에는 해방된 조국에서의 우리말 교육을 통하여 민족의식을 깨우쳤고, 해방의 소용돌이 속에서 자유와 질서의식을 배우고 익히는 기회에 접하기도 했다. 항상 바르게 사는 참된 마음으로 스스로를 다스리며 소박하고 너그럽게 남을 대하는 인간다운 모습을 잃지 않으려고 노력하였다고 한다. 외로운 객지생활에서 향수를 달래며 학창시절을 무난히 다닐 수 있었던 것은 약국을 경영하던 사촌형의 도움이 있었기 때문이다. 그는 학교 다니는 틈틈이 약국의 일을 거들었고, 고향에서 가졌던 약품에 대한 호기심을 풀기 위하여 사촌형과의 대화를 자주 갖게 되었으며, 이 과정을 통하여 약품에 대한 지식과 약국경영을 익히는 소중한 시간을 갖게 되었다. 이것이 훗날 그가 약업계의 기업가로 성장하는 서곡이었다고 볼 수 있는 것이다. 『성실함이 있으면 우연도 필연이 된다』는 그의 어록(語錄)은 이러한 경험에서 비롯되었다는 것을 충분히 인식하게 하는 대목이다<sup>11)</sup>.

1950년 봄 숭문학교를 졸업한 그는 군인이 되어 조국방위의 대열에 참여하였다. 이윽고 그는 장교가 되어 조국간성(祖國干城)의 일원으로서 1957년 5월 중위로 제대할 때까지 육군 1201건설 공병단에서 군대생활을 하였다. 부지런하고 적극적인 성격의 소유자인 그는 군대생활을 통해서도 자기연마의 길을 소홀히 하지 않았고, 성실하고 신의있는 장교로서의 모습을 지키려고 노력하였다. 성실과 신뢰는 인간관계의 근본임을 그는 익히 알고 있었던 것이다.

군복을 벗고 민간인이 된 그는 어린시절부터 호기심을 품고 있었던 약업에 대한 마음을 현

10) 보령제약(주), 『보령 30년』(서울, 1994), p. 46; 김승호, 『기회는 기다리지 않는다』(서울, 보령그룹, 2000), p. 20.

11) 보령제약(주), 전게서, pp. 46-47; 김승호, 전게서, p. 21.

12) 김승호, 상계서, pp. 18-22.

실화시켜 보려는 의지에 젖어 있었다. 「뜻이 있는 곳에 길이 있다」는 말을 믿으며 그는 다시 흥성약국을 찾았고, 그곳에서 약업에의 길을 걷기 위한 경영수업을 조출하게나마 받으며 사업의지를 키워 나갔다. 집안의 매형별 되는 김선기(金璇基)를 만나 약업경영 뿐만 아니라, 약업계의 동향까지도 세세하게 가르쳐 받았다. 미래를 향한 그의 꿈이 무르익어 가는 순간이었다. 그는 이런 기회를 놓치지 않고 성실한 마음으로 신의를 지키며 부지런히 약업에 대한 지식과 경험을 쌓아 나갔다. 이러한 자기변신의 몸부림은 그로 하여금 약국개업의 결심을 하게 하였고, 드디어 실천에 옮기는 용단을 내리게 하였던 것이다. 군대생활을 하면서 근근히 모은 돈으로 구입해 두었던 돈암동 한옥집을 팔아 마련한 자금(資金) 300만원(圓)이 그의 용기를 북돋아 주었다. 성실한 마음으로 살아온 인간 김승호에게 자립의 길이 열린 것이다. 우연히 가졌던 약품에의 호기심이 성실함을 바탕으로 하는 약국개업의 필연을 가져오게 한 것이다. 여기에 김승호의 성품 속에 깃들여진 사업의지가 결실이 되어 나타났음을 보게 된다<sup>13)</sup>.

## 2) 창업자의 사업입지(事業立志)와 상인정신

### (1) 사업입지(事業立志)

1957년 10월 1일 중보(中甫) 김승호는 동대문 시장이 인접한 종로 5가 124번지에서 「보령약국」의 간판을 내걸고 개업하였다. 이것이 보령그룹의 효시이다. 창업자인 중보 김승호는 개업과 동시에 관리약사로 정재화(鄭在和)를 채용하고 평소 품고 있었던 그의 뜻을 떠나가기 시작하였다. 신혼 초의 아기자기함도 잊은 채 약국운영에 혼신의 힘을 쏟았다. 약국에서 숙식을 하는 경우가 많아 부인 박민엽(朴民燁)이 약국까지 음식을 머리에 이고 가져왔으며, 장부정리와 약품정리에 이르기까지 내조를 아끼지 않았다. 전 재산을 투자하여 약국경영을 하던 초창기의 불안과 긴장감을 완화하고 용기를 낼 수 있었던 것은 바로 그 부인의 헌신적인 내조의 공이 있었기 때문이다<sup>14)</sup>.

열악한 환경 속에서 출범한 보령약국을 궤도에 올려놓기 위하여 중보 김승호는 불철주야로 정성을 쏟아 노력하였다. 그리고 당시의 약종상들 간에 이루어지는 불합리한 가격체계와 영업환경에서 벗어나려고 하였다. 판매가격의 마진폭을 줄이고 고객을 위한 영업방침을 세워서 약국의 이미지를 쇄신하였다. 고객이 약품을 고르고 살 때 품질이나 가격면에서 다르다는 인상을 심어주려고 하였다. 결국 소비자들은 보령약국에 가면 약을 싸게 살 수 있고, 친절할 뿐만 아니라 사고 싶은 약을 모두 살 수 있다는 생각을 하게 되었고 그 소문이 급속도로 퍼져나갔던 것이다. 그래서 보령약국은 더욱 바빠지기 시작하였고, 중보 김승호의 노력과 신뢰를 쌓

13) 보령제약(주), 전개서, pp. 48-49; 김승호, 상계서, pp. 28-33.

14) 보령제약(주), 상계서, p. 51; 김승호, 상계서, pp. 34-36.



아가는 정성도 활기를 띄게 되었다. 고객이 찾는 약이 없을 때는 스스로 자전거 타고 시내를 돌아다니며 반드시 그 약을 구해다 주었다. 그는 보령약국을 찾는 고객들에게 늘 감사하는 마음으로 대했으며, 그들에게 봉사해야 한다는 생각을 잊지 않았다. 아무리 보잘 것 없는 약품 일지라도 잘못된 곳이 없나 살피는 정성을 기울였고, 상표 하나라도 떨어졌거나 비뚤어진 제품은 절대로 팔지 않았다고 한다. 그러한 영업방침으로 약국을 운영한지 6개월쯤 접어들었을 때 보령약국은 경영수지를 맞추게 되었고, 소매약국으로서의 발판을 구축하여 성장케도에 진입해 있었다. 이 짧은 기간 동안 중보 김승호가 얻은 진정한 소득은 금전적인 이익 이상의 소득, 그 무엇보다도 바꿀 수 없는 소중한 고객들로부터의 신뢰였다<sup>15)</sup>.

소매약국으로서의 기반을 잡아가던 1958년 2월 성균관대학교 약학대학을 졸업한 동생 김경호(金暻浩)가 보령약국의 새식구로 합세하면서 큰 힘이 되었다. 그리고 약사가 아닌 김승호에게는 한계를 극복할 수 있는 발판이 되었다. 그러는 동안 약업계의 변화도 일어나게 되었고 합리적인 경영방침을 세우지 않을 수 없었다. 그는 현금을 통한 제약회사들과의 거래를 시도하여 낮은 단가로도 이윤을 얻을 수 있는 방안을 모색하였다. 외상으로 약품을 구입하여 이를 판매하던 종래의 관행을 과감히 탈피함으로써, 대량구매가 가능해졌고 현금회전율도 그만큼 높일 수 있었다. 그래서 융통성 있게 약품단가를 책정하여 적당한 이윤을 붙여 팔았고, 이를 바탕으로 하여 많은 고객을 확보하는 효과를 거두었던 것이다.

1960년대로 접어들면서 보령약국은 국내 최대규모의 소매약국으로 성장하였다. 약국 안은 늘 고객들로 초만원을 이루고 있었다. 그러나 중보 김승호는 그에 안주하지 않았다. 그는 새로운 활로를 모색하기 시작하였고 도매업으로의 전환을 실천하였던 것이다. 1962년 3월 보령약국은 정식으로 도매상 허가를 받아 「보령약품」이라는 이름으로 대변신을 하였다. 도매업은 소매업과는 달리 체계적이고 계획적인 관리기법이 필요했다. 약업계에서는 김승호를 신진 경영인으로 보게 되었으며, 그러한 상황이 그로 하여금 새로운 관리능력이 발휘되어야 한다는 생각을 하게 하였다. 그래서 그는 조직구조를 영업부·경리부·창고부라는 세 부서로 정비하여 짜임새 있는 영업활동을 전개하기 시작하였다. 종래의 주먹구구식 물품관리나 영업방식을 개선하여 체계적이고 조직적인 경영방식을 시도하게 되었던 것이다. 다른 어느 약국도 시도한 바 없는 새로운 것이었으므로, 고객들에게 호감과 신뢰감을 불러일으키는 효과도 있었다. 더욱이 전표제도를 도입하여 계수적(計數的)인 물품관리와 영업관리를 과학화하는 용단을 내렸다. 그 결과는 약품의 유통량을 정확하게 파악할 수 있는 것이었고 적절한 재고관리도 가능하게 되었다는 것이다. 진열대와 전표제의 도입을 통한 경영시스템의 개선은 보령약국을 성장시키는 중요한 요인으로 작용하게 하였던 것이다.

15) 김승호, 상계서, pp. 36-39.

## (2) 창업자의 상인정신

우리나라의 전통적인 상인정신은 개성상인에서 비롯되었다고 한다. 그것은 『장사란 돈을 버는 것이 아니라 사람을 버는 것이다. 사람을 벌어서 이문을 챙기는 것이 상(商)의 근본이다.』라는 표현에서 찾아볼 수 있다. 사람의 신용을 얻음으로써 이익을 얻게 되는 이치를 피력한 내용이다. 사람의 신용을 얻는 데는 두 가지가 있다. 점포 안에서 얻는 것과 점포 밖에서 얻는 것이 그것이다. 전자는 점포 안의 종업원으로부터 신용을 얻는 것이고, 후자는 밖에 있는 고객으로부터 신뢰를 얻는 것이다. 이 두 가지가 융화되어 나타날 때 영업은 번창한다는 의미의 상인정신이다.

보령약국의 창업자인 증보 김승호는 이러한 상인정신을 지니고 약국경영에 임하였다. 고객이 찾는 약품이 없을 때에는 서울 시내를 누벼서라도 그것을 구해다 주는 열성을 보였고, 고객을 위해 봉사하는 마음을 늘 잊지 않았다. 고객을 위하여 일찍 약국 문을 열고 밤늦게 문을 닫는 부지런한 마음을 갖고 있었다. 그리고 약국 직원들에게 친절하게 대했고, 직원의 생일에는 자상하게 생일을 챙겨주어 가족 같은 분위기를 만들었고, 그의 가족을 대하듯이 아끼고 보듬어 주는 마음을 가지고 있었다. 그래서 그는 고객으로부터 신용을 얻었고 종업원으로부터 가족의 어버이와 같은 신뢰감을 얻을 수 있었다. 그는 고객과 종업원에 대한 봉사와 희생정신으로 영업활동을 전개함으로써 소매업에서 도매업으로 사업규모를 성장시켰던 것이다. 고객과 종업원을 중시하는 마음은 인간가치를 존중하는 정신에서 비롯된 것이며, 그것은 훗날 그의 인본주의사상을 형성하는 모체가 되었음을 인식하게 한다. 그리고 고객을 위하여 부지런히 봉사하고 희생하는 정신은 역시 훗날 그의 이타주의사상(利他主義思想)을 잉태하게 해준 근본바탕이었다고 하지 않으면 안 된다.

보령약국이 성장할 수 있었던 이면에는 바로 창업자의 용기 있는 영업방침과 판매전략이 있었으며 고객과 종업원을 중요시하는 정신적 자세가 항상 작용하고 있었다. 그는 고객이 원하는 약을 구해 주는 것이 약국 경영자의 도리요 의무라고 생각하였고, 성실과 신용만이 믿을 수 있는 무기라고 여겼다. 그는 생활이든 사업이든 간에 사람이 살아가는 데 가장 중요한 덕목이 믿음(信)이라는 신념을 지니고 있었다. 그는 신용을 잃는 것을 가장 두려워 하였다. 그는 신뢰를 잃은 사람, 신용을 얻지 못한 사업가는 이미 모든 것을 잃은 사람이라고 보았다. 그래서 그는 신뢰나 신용을 얻으면 비록 무일푼이라고 할지라도 무엇이든지 얻을 수 있고, 사업도 번창하게 된다고 확신하고 있었다. 그가 훗날 『보령약국 시절이 더욱 소중하고 값지게 여겨지는 것은 바로 그 시기에 신뢰의 가치를 깨달았기 때문이다. 고객들이 보여준 믿음이 있었기에 내 평생을 얻을 수 있는 가장 소중한 것을 그 당시에 얻었다.』고 술회한 것을 보더라도 그가 얼마나 신용과 신뢰를 중요시했던 가를 알 수 있는 것이다<sup>10)</sup>.

이렇듯 그는 일상적인 대인관계에 있어서도 성실한 마음으로 신의를 지키는 신의성실주의 정신을 항상 간직하여 좌우명으로 삼아 철저한 자기관리를 했다고 한다. 그는 늘 입버릇처럼 『성실한 자만이 남으로부터 이해를 구할 수 있고, 그 상호이해의 전제 아래서만이 비로소 신뢰의 소중한 끈이 맺어진다.』고 말하였다<sup>16)</sup>.

그는 신뢰를 얻는 과정에서 가장 중요한 원동력으로 작용하는 것이 바로 성실임을 깨달아 그러한 바탕 위에서 인생을 살았다. 더욱이 신의와 성실, 그리고 상호이해가 전제되는 인간관계 아래에서 비즈니스의 알찬 열매가 맺어진다는 신념을 가지고 사업에 임하였다. 여기서 그가 지닌 신의·성실주의정신이 보령약국을 개업하고 경영하는 데도 유감없이 발휘되었음을 찾아볼 수 있다. 인내와 끈기로 사업에 도전하는 개척자적 정신은 성실성 있는 그의 성품에서 비롯된 것이었다. 그 정신이 그로 하여금 약국개업을 통하여 상인으로서의 첫 걸음을 디딜 수 있게 하였고, 짧은 기간 안에 상업자본을 축적하여 그것을 산업자본화하는 기회를 창출하게 하였던 것이다. 여기에 사업가로 대성할 수 있는 그의 기본정신이 내재되어 있음을 인식하지 않으면 안된다.

### (3) 「보령제약」의 창업

근면성실과 용기 있는 폐기, 인내와 끈기, 그리고 희생과 봉사로 얻은 소비자들로부터의 신뢰를 바탕으로 하여 약국경영을 시작한지 만 6년 만에 중보 김승호는 도메상의 확고한 자리를 굳힐 수 있었고, 그 바탕 위에서 제약업으로 진출할 수 있는 기회를 모색하기에 이르렀다. 1963년 10월 1일 그는 보령약품을 개편하여 보령약품주식회사를 설립하였으며 대표이사 사장이 되었다. 그 동안의 도매업 형태를 법인화함으로써, 상인의 한계를 벗어나고 앞으로의 제약업 진출을 위한 초석을 다져놓았던 것이다.

그의 앞을 내다보는 통찰력은 적중하였다. 드디어 1963년 11월 11일 자본금 50만원을 투자하여 부산의 동영제약(주)을 인수하여 제약업으로의 진출을 실현시켰다. 상업자본이 산업자본화하는 순간이었다. 이것이 오늘의 보령그룹을 일으키는 기업형태의 출발이라 할 수 있는 것이다. 자그마한 약국에서 대형 소매약국으로, 그리고 다시 전국적인 도메상으로 성장해온 보령약국은 비로소 제약업과 인연을 맺고 새로운 도약의 기회를 창출하였다. 그의 나이 약관 31세 때의 일이다<sup>17)</sup>.

종로구 연지동 193번지의 7에서 50평 정도의 공장을 짓고 가동하기 시작한 것은 1964년 1월 2일이었다. 최초의 생산제품은 「오렌지 아스피린」이었다. 약종상에서 제약인으로 변신한 중보 김승호는 첫 제품을 출고하면서, 「결코 장삿속으로만 약을 만들지는 않겠다. 나아가 많

16) 상계서, pp. 47-49.

17) 상계서, p. 19.

18) 상계서, pp. 53-56.

은 이의 질병을 낮게 하고 고통을 덜게 해줄 수 있는 그런 제약인이 되겠다。」고 비장한 각오를 피력하였다<sup>19)</sup>.

그 뒤를 이어 나온 약품은 아스피린과 페나세틴 및 카페인을 배합하여 만든 「A.P.C.」, 이어서 산토닌정(錠), 치아민정, 에페드린정, 그리고 설파디아아진이 생산되었다. 이들 약품 중 「오렌지 아스피린」과 「A.P.C.」는 1960년대에 일반가정에서 애용되던 상비약이었다.

제약업으로 변신하여 최초로 출시한 이들 약품은 매우 긍정적인 평가를 받았다. 이는 창업자에게 있어서 뜻 깊은 의미를 지니는 것이었다. 그 이유는 약전품의 생산이야말로 업계의 흐름을 진단해 보는 시약(試藥)과도 같은 것이었기 때문이다. 약업계 진출의 시험무대에서 일단 성공을 거두자, 이윽고 「비타민 C」와 「진위정」을 생산해 내었다. 조심스럽고 성실하게 생산된 제품의 출하를 시도하였으며 고객을 위한 마음도 한결같았다. 그 결과로 1964년의 총매출액은 약 250만원에 이르렀고, 순이익은 10만원이 채 못되는 금액이었지만 50만원을 투자한 것으로는 결코 적은 성과라고 할 수 없는 금액이었다.

여기서 자신감을 얻은 창업자는 「클로람페니콜」과 「테트라싸이클린」이라는 항생제를 생산·판매하기 시작하였다. 당시의 약업계 동향은 항생제 생산보다 신약개발에 관심이 높았다. 그럼에도 불구하고 창업자가 기존의 항생제 생산에 힘을 기울인 것은 시장에서의 경쟁을 피해 홀로서기를 하자는 전략적인 의도가 있었기 때문이다. 이렇듯 신중한 자세는 제약업 경험이 부족했던 그에게 있어서는 풍부한 지식과 정보를 얻는 좋은 기회가 되어 주었다. 인내와 끈기로 제약인의 집념을 불태우던 창업자는 치열한 경쟁이 전개되는 제약업계의 한복판으로 뛰어들어 거듭나는 성장의 변신을 시도하게 되었던 것이다.

## 2. 창업자의 진취적 기업활동

상술한 바와 같이 중보(中甫)는 1957년에 보령약국을 개업하여 소매업으로 어렵게 출발하였으나, 성실한 마음으로 종업원과 친하고 고객과의 조화로움을 이루며 도매상의 위치를 확보하였고, 그 결과로 자본축적이 이루어졌음은 물론 그것으로 제약회사를 인수하여 산업자본화함으로써 제약인으로서의 사업기반을 구축하는 교두보로 삼았다. 그는 은근과 끈기의 집념을 지닌 사업가로서 험난한 미래를 향하여 던진 출사표의 결실을 맺게 하려고 동분서주하였으며, 경쟁이 치열한 약업계의 한 복판에서 독특한 기업특성을 정립함으로써, 사업기반을 구축하는 데 성공하였던 것이다. 이러한 창업자의 진취적인 기업활동과 정신적 의지를 다음에서 살펴보기로 한다.

19) 상계서, p. 58.

## 1) 사업기반 구축의 신념

동영제약(주)을 인수하여 제약인으로서의 용지를 피게 되면서 새로운 경험을 축적하고 치열한 시장경쟁의 와중에서 독자생존의 지혜를 터득한 창업자는 제약업계의 일원으로 거듭나겠다는 의지를 천명하였다. 우선 업체의 상호를 보령제약주식회사로 바꿔 달았다. 1966년 2월 26일의 일이었다. 「보령(保寧)」이라는 상호로 변신하게 된 동기는 창업자의 고향이 보령이라는 점도 크게 작용했지만, 「편안함(寧)」을 「지켜준다(保)」는 의미가 창업정신에도 부합되기 때문이었다. 드디어 제약기업으로서의 보령시대가 개막되었던 것이다<sup>20)</sup>.

초창기의 보령제약은 연구개발면에서 열악한 수준에 있었기 때문에 기술적인 한계를 극복하기 위하여 외국과의 기술제휴를 시도하게 되었다. 창업자인 중보 김승호는 외국과의 기술제휴를 가능하게 하기 위한 전제로 공장규모의 확대가 필요하다는 것을 감지하고 공장건립에 착수하였다. 확보된 공장부지는 성수동 2가 302의 8번지였다. 1966년 10월에 착공하여 1967년 4월에 완공한 공장은 691평의 부지에 190평의 2층으로 된 건물이었다. 보령의 이름으로 제약인의 새로운 꿈을 펼치게 될 터전이 마련되었다.

따라서 창업자는 보령제약의 특성에 맞는 약품이 생약제제(生藥製劑)라고 판단하고 이를 추진하기 시작하였다. 당시의 생약제제는 약종상이나 한약방에서 첩약으로 팔릴 뿐, 양약처럼 상품화되어 있지 않았으므로 이를 제제화(製劑化)시킨다면 시장성이 클 것으로 보았기 때문이다. 잊혀져 가던 생약에 대한 진가를 발굴하여 제약업에 활용해 보려는 것이 창업자의 포부였다고 한다. 생약제제에 대한 개발의 필요성을 인식한 창업자 중보 김승호는 국내의 미미한 생약연구로는 사업영역에 활용할 수 없다고 판단하고, 과학적인 생약연구가 진행되고 있는 일본의 기술을 도입한다면 국내의 제약업계에 생약제제로 진출할 수 있을 것이라고 확신하였다. 상호를 변경하고 공장을 건립하면서 새로운 사업계획을 구상하다가 착안한 생약제제로의 진출은 일본과의 기술제휴를 통하여 모색하려고 하였다.

그러나 일본과의 기술제휴는 그렇게 쉬운 편이 아니었다. 그는 어려운 환경여건이었음에도 이에 대한 집념을 버리지 않았다. 한일국교 정상화 이후 수출입 창구를 통해 들어오는 일본약품에 관한 정보를 입수하였는 바, 거기서 그는 「용각산(龍角散)」이라는 생약제품을 알게 되었다. 이것은 일본에서 120년의 역사를 지닌 생약제품이며 최고의 명성을 가진 진해거담제였다. 그는 이에 대한 깊은 관심을 갖고 정보수집에 나섰다. 황덕진(黃德鎭)이라는 사원을 통해 입수한 정보를 토대로 일본측과의 기술제휴에 관한 문제에 접근하기 시작하였다. 기관지 계통의 질병이 늘어나고 있던 당시의 국내상황으로는 용각산과 같은 생약제품이 시의적절

20) 상계서, pp. 63-64; 보령제약(주), 전계서, pp. 103-104.

한 약품이라고 보았다. 그는 용각산이야말로 생약제제에 대한 그의 꿈을 실현해 줄 수 있는 것이라고 판단하고 이 기회를 놓치지 않으려고 백방으로 노력하였다.

기술제휴에 대한 일본의 (주)용각산과의 상담은 상당한 난항을 거듭했으나 끈질긴 인내와 노력으로 결실을 보게 되었고, 1967년 6월 26일 성수동 공장에서 최초로 용각산이 생산되어 나왔다. 용각산 5만갑을 생산함으로써, 창업한지 4년만에 최초의 신약생산에 성공했던 것이다. 그것은 보령제약으로서도 최초였을 뿐만 아니라 국내에서도 효시를 이루는 생약제품의 생산이었다.

그렇지만 그것은 출하단계에서부터 난관에 봉착하였다. 생약제제에 대한 업계의 반응은 그리 달가운 것이 아니었고, 일본과의 기술제휴를 통하여 출시된 용각산의 품질에 대한 소비자들의 평가는 냉담하였다. 뜻하지 않은 난관에 부딪친 창업자 중보 김승호는 냉철하게 원인규명에 임하였고, 문제해결을 위한 전략을 구사하였다. 광고와 판매방법의 혁신을 통한 정면 돌파의 전략이 그것이었다. 기술도입을 위한 인내와 도전은 제약업계와 소비자들로부터도 경험하지 않으면 안 되는 시련이었다. 하지만 그것은 창업자의 욕심과 선견지명에 의해 해소될 수 있었고, 「소비자가 다가오지 않으면 소비자에게 다가가라」는 전략으로 소비자의 고정관념을 깨고 일어서는데 성공하였다. 1968년을 전후하여 용각산은 소비자들의 신뢰를 얻게 되었고

〈표 1〉

보령제약 초창기의 영업실적

(단위 : 원)

과 목	1964년	1965년	1966년	1967년	1968년
1. 매출액	2,423,800	2,572,525	5,845,730	19,806,921	94,422,161
2. 매출원가	2,053,855	1,797,986	4,331,959	9,474,285	30,611,042
3. 매출 총이익	369,945	774,538	1,513,771	10,332,635	63,811,118
4. 판매·관리비	273,267	753,217	1,018,001	7,272,829	45,928,204
5. 영업이익	96,678	21,321	495,770	3,059,806	17,882,914
6. 영업외 수익			89,561	61,094	244,452
7. 영업외 비용			238,866	997,538	6,335,333
8. 경상이익	96,678	21,321	346,465	2,123,362	11,792,032
9. 특별이익					
10. 특별손실					
11. 세전이익	96,678	21,321	346,465	2,123,362	11,792,032
12. 법인세 등	24,170	5,330	87,293	390,708	5,174,996
13. 당기 순이익	72,508	15,991	259,172	1,732,654	6,617,036

자료 : 보령제약(주), 『보령30년』(1994), p. 124.

기대 이상의 실적을 올릴 수 있었다. 외국과의 첫 번째 기술제휴에 의한 신제품의 개발은 보령제약으로 하여금 값진 교훈과 경험을 갖게 하였고 사업기반을 다지는 결정적인 요인으로 작용하였다. 이 무렵 보령제약은 자본금을 400만원까지 증자시키는 사세신장을 기록하였고, 제약업체로서의 정상적인 규모를 갖추게 되었던 것이다<sup>21)</sup>. 초창기의 성장실적을 보면 <표 1>과 같다.

이렇듯 용각산을 처음 생산하고 소비자의 눈길을 끌게한 1960년대의 후반기는 보령제약이 사업기반을 구축하는 중요한 시기였다. 창의적인 노력으로 생약제제에 눈을 돌려 사업방향을 성공시켰고, 끈질긴 인내와 도전정신으로 온갖 난관을 극복하게 했던 것은 창업자의 확고한 사업의지와 성실한 마음으로 빚어낸 신념이 작용했기 때문이다. 미래를 지향하는 창업자의 통찰력은 여기서도 유감없이 발휘되어 나타났음을 찾아볼 수가 있다.

## 2) 기업성장의 진취적 의지

### (1) 기술제휴에 의한 기업성장의 의지

용각산 판매의 성공은 보령제약의 대내적인 기반구축과 대외적인 기업이미지를 크게 변모시켰을 뿐만 아니라, 일본글지의 생약 메이커인 구심제약(救心製藥)과 소아용 약품 메이커인 통옥제약(通屋製藥)과의 기술제휴를 맺게 하는 계기를 마련해 주었다. 1968년 9월 체결된 구심제약과의 기술제휴로 두 번째의 생약제제인 「구심(救心)」을 발매하기 시작하였다. 그리고 같은 해에 체결된 통옥제약과의 기술제휴는 보령제약의 세 번째 생약제제로서 생산·판매되는 결과를 가져왔다. 용각산을 비롯한 「구심」과 「기용환」은 1960년대의 보령제약을 정상적인 제약업체로 자리잡게 해준 소중한 생약제품이었고, 오늘의 보령그룹으로 성장하게 하는 기반이 되었다고 할 수 있는 것이다<sup>22)</sup>.

1970년대로 접어들면서 보령제약은 이상의 생약제품을 토대로 하여 억대의 매출액을 올리는 중견기업으로 성장해 있었다. 이 무렵 창업자인 증보 김승호는 고려대학교 경영대학원 연구과정에서 경영학을 수강하면서 경영자로서의 소양을 넓혔으며 기업인으로서의 정신적 자세와 꿈을 키웠다고 한다. 더욱이 해외시찰을 통하여 선진국 제약업계의 상황과 신약개발을 위한 막대한 자금과 인력투자를 목격하고 한국적 현실을 자각하였다고 한다. 귀국 후 서둘러 연구부서의 신설을 추진하였고 1970년 12월 학술부의 설치를 성사시켰다. 그것은 연구하는 기업, 새로운 가능성에 도전하는 기업으로서의 보령제약을 부각시키려는 그의 사업의지가 표출된 것이었다. 약국의 개업시기부터 보여주었던 영업방법, 과감성있는 광고, 그리고 생약제제에 대한 적극적인 경영정책 등을 통해서도 그의 사업의지는 유감없이 발휘되었다. 그의 투

21) 보령제약(주), 전게서, pp. 109-118.

22) 김승호, 전게서, pp. 100-115; 보령제약(주), 전게서, pp. 124-130.

철한 기업가정신은 보령제약을 단기간내에 성장궤도에 진입시키는 원동력이 되었다. 보령제약을 창업하고 성장시키는 과정에서 그는 고비를 맞을 때마다 활력을 불어 넣기도 하고, 새로운 기회를 창출하면서 특성있는 경영능력을 발휘하여 위기극복과 성장의 기틀을 확고히 다져 놓았던 것이다. 이 무렵의 영업실적을 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 기업성장 초기의 영업실적 (단위 : 원)

과 목	1969년	1970년	1971년	1972년	1973년	1974년
매출액	219,801,897	282,153,879	334,854,845	475,148,540	715,202,893	954,895,621
매출원가	68,849,633	105,067,251	120,381,554	168,400,791	251,307,161	314,037,652
매출총이익	150,952,263	177,086,627	214,473,290	308,747,748	463,895,731	640,857,968
판매·관리비	115,599,286	147,456,153	152,207,490	206,066,620	325,799,874	433,923,271
영업이익	35,352,976	29,630,474	62,265,800	100,681,127	138,095,857	206,934,696
영업외 수익	727,971	1,661,057	3,028,812	2,659,046	647,695	2,629,754
영업외 비용	6,638,112	19,102,264	37,643,764	37,818,265	52,857,746	59,435,361
경상이익	29,442,835	12,189,267	27,650,847	65,521,908	85,885,806	150,129,089
특별이익						
특별손실						7,000,000
세전이익	29,442,835	12,189,267	27,650,847	65,521,908	85,885,806	143,129,089
법인세 등	13,996,587	7,313,892	11,885,516	25,002,296	12,678,526	8,673,224
당기 순이익	15,446,248	4,875,375	15,765,331	40,519,618	73,207,280	134,455,865

자료 : 보령제약(주), 『보령 30년』(1994), p. 149.

보령제약이 생약전문 메이커로서 독보적인 위치를 차지하게 되자, 창업자인 중보 김승호는 생약제제에만 치중할 것이 아니라 다양한 품목을 선정하여 신약개발과 함께 새로운 변화를 추구하려는 의지를 표명하였다. 그리하여 미국의 브리스톨 마이어즈(Bristol Myers)사와 1971년 9월 기술제휴의 협약을 체결하고 해열진통제인 바파린과 소아용 비타민제 펠즈, 여성 질환 치료제인 겐차젤 등 3품목의 국내생산을 개시하였다. 그리고 1971년 10월 스위스의 간장약 메이커인 메디알(Medial)사와의 기술제휴를 맺고 헤파리겐이라는 간장약을 생산하기 시작하였다. 또한 프랑스의 비오테락스사(社)와 기술제휴 및 원료공급 계약을 체결하고 위장약인 겐포스를 생산·판매함으로써 제품다각화에 의한 기업성장의 교두보를 확보하였다. 이와 같이 보령제약이 창업초기부터 개시된 외국과의 기술제휴를 통하여 국경을 넘어선 세계화의 발판을 마련하는 과정에서 창업자의 판단과 과감한 추진력이 기업성장의 원동력으로



작용했음을 엿볼 수 있는 것이다. 선진국의 수준 높은 의약기술을 도입한다는 것은 「좋은 땅에 좋은 종자를 심어야 결실이 풍성해진다」는 창업자의 사상이 현실적으로 구체화되어 실현되었음을 의미한다. 그것은 단순히 신상품을 개발한다는 차원을 넘어서서 국내의 약업계에 신선한 자극을 줄 수 있는 의미도 내포되어 있었다<sup>23)</sup>. 창업자의 미래지향적 통찰력은 여기에서도 발견되어진다.

## (2) 인재육성을 통한 기업성장외지

보령제약은 사운을 걸고 시도했던 용각산과의 기술 제휴가 성공함으로써 성장엔진을 가동시킨 상태였다. 그러한 성장엔진을 계속적으로 돌아가게 하기 위해서는 그것을 움직일 수 있는 우수한 인재가 필요했다. 창업자 김승호는 초창기부터 인재의 중요성을 인식하고 있었으며, 「장사는 돈을 버는 것이 아니라, 사람을 버는 것」이라는 상인정신의 소유자였으므로 유능한 인재의 확보를 늘 생각하고 있었다.

그래서 그는 사원채용을 공개적으로 실시하여 연수시킴으로써 유능한 보령인(保寧人)을 확보하려고 하였다. 그것은 보령제약이 크게 성장하기 위한 포석으로서 인재육성이 필요하다고 보았기 때문이다. 공개채용을 통하여 육성된 인재는 창업자가 일구어온 보령제약의 체질을 익히고 보령인으로서의 경험과 지식을 쌓아 회사와 지역사회를 위하여 봉사하고 헌신하는 구심점이 될 것으로 보았다. 창업자는 용각산을 출시하면서 빚어진 시련을 통하여 보령인이 갖추어야 할 자질이 어떤 것이어야 하는지를 터득하였다. 성실한 마음가짐과 끈질긴 인내와 노력, 그리고 창의력과 조화를 이루는 정신자세는 보령인이 반드시 갖추어야 하는 공유가치인 것이다. 용각산 발매 때 겪었던 난관을 극복할 수 있었던 것도 이러한 창업정신이 충분히 발휘되었기 때문이라고 그는 확신하고 있는 것이다. 창업자는 그런 자질을 갖춘 인재를 확보함으로써 기업성장을 추진할 수 있다는 확신을 지니고 있었다.

이러한 창업자의 의지에 따라 보령제약은 1969년에 처음으로 사원공채를 실시하였다. 「기업의 가장 소중한 자산은 사람이요, 팀웍」이라고 강조하면서 신입사원교육을 실시하였고, 「기업은 구성원 개개인의 능력이 최고도로 발휘되어 조화를 이룰 때 무한한 가능성이 창조되는 것」임을 창업자는 언급하였다<sup>24)</sup>. 인재확보를 위한 사원공채는 이 때부터 매년 2회 정기적으로 실시되어 보령제약의 인재확보를 위한 산실이 되어 왔다.

성장기에 있어서 보령제약의 사원연수교육은 정신력 개발을 위한 교양교육과 마케팅교육을 겸한 정기적인 연수교육, 분기별로 실시하는 집체교육, 그리고 해외연수교육과 신입사원 연수교육 등이 있었다. 이는 창의적이고 진취적인 의식을 고취시키고 보령인으로서의 자질을 배양하자는 데 목적이 있었다. 1970년대 중반까지는 주로 사내교육에 치중되어 있었다. 1977

23) 보령제약(주), 전개서, pp. 135-141.

24) 보령제약(주), 전개서, pp. 141-148; 김승호, 전개서, pp. 125-127.

년 부터는 1980년대를 향한 성장의 기세를 가다듬고 내실을 기하기 위해 사원교육 5개년 계획을 세우고 실시하였던 것이다. 창업자는 보령인이 강인한 정신력으로 조직적이고 합리적인 사고방식을 가지고 시간을 최대한 활용할 줄 아는 능력을 보유하고 있어야 한다고 원했기 때문에 사원연수교육에 큰 비중을 두었다. 그가 지향하는 교육의 목표는 보령인으로서의 자부심을 고취하는 것이었고, 직장인으로서의 가치관을 형성하고 직장내의 일체감을 조성함과 동시에 자기개발을 위한 동기부여와 자아실현의 기틀을 마련해 줌은 물론, 핵심역량 극대화를 위한 능력을 개발하는 것이었다. 이렇듯 성장기의 보령제약은 사원연수교육을 통하여 유능한 인재를 양성하였고 기업성장의 주역으로서 큰 역할을 하였다고 한다<sup>25)</sup>.

특히, 창업자인 중보 김승호가 1978년 유럽 선진국의 기술제휴선과 수출상담 및 신제품 협의의 위해 해외출장을 다녀온 후 사원의 해외연수를 실시하게 되었다. 그는 해외출장길에서 20년 내지 30년 후의 미래를 내다보고 신약개발에 막대한 투자를 하고 있는 외국의 현황을 보고 인재양성의 필요성을 절감했다. 더욱이 1980년대 이후에는 제약시장에서의 무역전쟁도 치열해질 것이라는 전망을 하게 되었다. 그래서 유능한 사원을 해외에 파견하여 최신의 지식과 기술을 익히고 합리적인 경영의식을 쇄신시켜야겠다는 결심을 하였고, 귀국하자마자 사원의 정예화를 위한 해외연수에 박차를 가하는 용단을 내렸다고 한다<sup>26)</sup>. 보령제약의 성장은 바로 창업자의 용기있는 사원교육을 통하여 육성된 보령인들이 포진해 있었기 때문에 가능했던 것이라고 하지 않으면 안된다. 여기에 창업자의 인재제일주의사상이 내재되어 있음을 보게 되는 것이다.

### 3) 기업확장과 그룹화(化)의 지향(志向)

#### (1) 공장증설과 해외시장 진출의 의지

보령제약이 성장기를 지나 대기업으로 도약하기 위한 발판을 마련하게 된 것은 안양공장의 건설이었다. 그것은 성장기에 축적된 보령제약의 힘을 모아 미래로 분출하려는 의지이며 도전이었다. 1973년 보령제약은 미래의 청사진을 펼치기 위해 안양공장의 착공을 하였고, 1974년 10월에 드디어 준공을 보았다. 그것은 창업자의 기업확장을 위한 사업의지의 소산이었다. 신약생산의 가동과 품목의 다양화를 수용하기 위해서 이루어진 장기적인 안목의 포석이었다고 할 수 있다.

안양공장이 가동된 후 보령제약은 외국 제약회사들과 기술제휴로 체결한 약품들을 생산하기 시작하였다. 이 중에서 1970년대 중반 이후 들뜸을 일으킨 제품으로서 겔포스가 등장하였다. 겔포스는 프랑스의 비오테락스사(社)와의 기술제휴로 출시된 제품이었다. 그것은 생산

25) 보령제약(주), 전게서, pp. 182-183.

26) 상게서, pp. 183-185.

된지 4년만에 단일품목으로 10억원에 달하는 매출실적을 올렸던 것이다. 이렇게 겔포스가 성공할 수 있었던 것은 적극적인 광고전략이 주효했기 때문이라고 한다. 이 무렵 보령제약은 사업확장을 위하여 프랑스의 이노테라사(社)와 혈행기능 개선제인 스트라텐과 항원충 항진균 제제인 아트리칸을 도입하기로 체결하였다. 이윽고 일본의 쓰므라준텐토(津村順天堂)와 여성양약인 라모루의 기술도입 계약을 체결하였다. 그리고 스페인의 알미탈사(社)와 항생제인 울트라렉신의 도입을 체결하고 기술제휴선의 확대를 모색하였다. 이와 같이 다양한 기술제휴를 통한 제품다각화를 시도함으로써, 보령제약은 기업확장을 향하여 힘찬 발걸음을 내디뎠던 것이다.

그 뿐만 아니라 보령제약은 국내 제약업체로서는 처음으로 합성기술을 역수출하는 성과를 올렸다. 외국기술의 도입을 통한 약품의 생산·판매로 성장가도를 달려온 보령제약은 자체적으로 기술을 개발하여 외국에 수출함으로써, 세계시장으로 진출하려는 의지를 보여주었다. 그것은 1979년 8월 멕시코의 제약회사인 웰신사사(社)와 엠피실린, 아목시실린, 그리고 세파렉신 등 치료도가 높은 항생물질의 합성기술을 수출하기로 계약·체결한 것을 일컫는다.

그러나 보령제약은 1977년 7월 8일 뜻하지 않은 집중호우로 안양공장이 큰 피해를 입게 되었다. 거의 5억원에 달하는 피해액이었다. 창업자인 중보 김승호의 심리적 충격은 매우 컸다. 직원들의 충격도 헤아릴 수 없이 큰 것이었다. 그렇지만 창업자를 비롯한 종업원들은 이 엄청난 역경에도 좌절하지 않았다. 모두가 집념과 의지로 수난을 극복하기 위해 일체감을 이루었다. 그리하여 전 보령가족이 합심하여 복구작업에 임한 결과 4개월만에 완전복구하여 공장을 가동할 수 있었고, 피해복구에 허비한 공백기간이 있었음에도 불구하고 그 해에 전년대비 22.2%의 성장을 실현할 수 있었다고 한다<sup>27)</sup>.

이러한 폐허 위에서 재기에 성공한 중보 김승호는 기술제휴선의 확대와 신약생산을 추진하면서 직원들의 정신력을 강화시키는 교육에 전력투구하였다. 그리고 그는 1980년대의 기업확장을 성공적으로 이끌기 위하여 해외시장에의 진출을 시도하였던 것이다. 생약이라 할 수 있는 인삼제품을 수출함으로써, 해외시장을 개척하고 진출하려는 의지가 표출된 것이었다. 서독과 미국으로 처음 수출된 인삼차는 1978년 중국과 동남아 시장에도 진출하여 상당한 호응을 받았다. 그런데 창업자의 사업의지에 의한 해외수출 시장의 개척은 인삼제품에 이어 겔포스의 수출을 성공시킴으로써, 보령제약의 위상을 확고히 다져주는 역할을 하였다.

따라서 보령제약은 1981년 8월 18일 서울시(市)로부터 수출입 허가를 받았고 동년 8월 25일에는 보건사회부로부터 의약품 수출입 허가를 받아 의약품의 수출을 본격적으로 추진할 수 있게 되었다. 국제시장에 진출한다는 것은 생산과 품질면에 있어서 그에 상응하는 경쟁력이 갖추어지고 있음을 의미한다. 1982년 매출액 200억원에 달하는 성과를 올렸다. 이러한 경영

27) 보령제약(주), 전게서, pp. 169-175; 김승호, 전게서, pp. 129-153, passim.

실적이 이루어지기까지는 전 보령인들이 성실과 인내와 노력을 경주하였고 목표에 대한 도전 의식과 창의력, 그리고 강인한 의지력이 작용했기 때문에 가능했던 것으로 인식해야 할 것이다.

## (2) 기업계열화에의 지향(志向)

보령제약은 안양공장의 수해복구 이후 별다른 시련없이 순조로운 성장가도를 매진하고 있었다. 다른 제약업체들이 판매부진으로 고전하고 있을 때에도 보령제약은 항생제 판매에서 호조를 보였으며 새로운 개발의욕과 더불어 경영합리화도 활발하게 추진되고 있었다. 그런 상황 속에서 보령제약은 창업 이후 처음으로 자매회사를 설립하게 되었다. 이것은 창업자인 중보 김승호가 선진국 시찰에서 얻은 경험을 토대로 구상한 것을 실천에 옮긴 최초의 일이었다. 1979년 4월 28일에 가정용품과 유아용품의 생산을 목적으로 설립된 보령장업주식회사(保寧粧業株式會社)가 그것이다. 보령제약의 성장이 가져온 획기적인 성과였다<sup>28)</sup>.

보령장업(주)의 설립은 하고자 하는 사업의지를 성취시켰던 창업자 특유의 정신적 바탕 위에서 비롯된 것이었다. 그것은 창업자가 기업활동을 전개해 오면서 역설했던 자기혁신의 의지와 창의력의 개발에 의해 이루어진 기업계열화에의 지향점이었음을 인식하지 않으면 안 된다. 눈에 보이지 않은 힘으로 작용했던 그의 실천력과 추진력의 결과였다. 보령제약을 경영 하면서 보여주었던 기발한 영업전략도, 놀랄만한 성장지향의 경영전략도 창업자의 강인한 기업가 정신이 근본적으로 작용하고 있었기 때문에 가능한 일이었다고 사료된다.

1983년 10월 1일 보령제약은 창사 20주년을 맞이하였다. 보령약국을 1957년에 개업하여 「종로 5가의 신화」를 창조한 후 6년만에 제약회사를 창립한 바로 그 날이었다<sup>29)</sup>.

창업 20주년을 맞은 보령제약은 업계정상을 향하여 「돌과 300」이라는 케치프레이즈를 내 걸고 매출액 300억원의 고지에 도달하려는 도전의지를 천명하였다. 이에 창업자는 사원의 능력배양과 자질향상에 역점을 두고 사내교육에 심혈을 기울였다. 「장사는 돈을 버는 것이 아니라, 사람을 버는 것」이라는 초창기의 상인정신을 그는 잊지 않고 중견기업이 된 이후에도 인재개발과 육성을 위해 진력하였다. 이는 그가 지향하는 기업계열화를 위한 포석이기도 했다.

창업자인 중보 김승호는 보령장업(주)를 설립하여 지속적인 사업확장을 구상하던 1986년 12월 (주)킴즈양행을 설립하여 광고대행 업무와 출판사업, 그리고 유통 서비스 사업을 전담케 하였다<sup>30)</sup>.

28) 보령제약(주), 전개서, p. 188(보령장업은 1998년 4월 1일자로 「보령메디앙스」라는 새로운 상호로 변경되어 「인류건강을 위한 기업」이라는 그룹의 이념을 적극 실현하려는 의지가 표출된 계열사로 거듭 태어났다).

29) 상계서, p. 225.

30) 상계서, pp. 258-262(주식회사 킴즈양행은 1990년 7월 23일 「킴즈킴」(Kim's Communi-

1988년 6월 30일 창업자는 보령제약의 기업공개를 실천하였을 뿐만 아니라 우리사주(社株)조합을 결성하였다. 이는 기업의 사회적 책임을 다하고자 하는 창업자의 새로운 각오와 의지를 보여준 것이었다. 더욱이 우리사주조합의 결성은 사원들로 하여금 직접적으로 주주가 됨으로써, 과거보다 애정을 가지고 능동적으로 업무에 임하게 되어 바람직한 노사문화의 정립에도 크게 기여했다고 할 수 있다<sup>31)</sup>.

1990년대에 접어들면서 보령제약은 보령화학(주)<sup>32)</sup>과 보령신약(주)<sup>33)</sup>, 그리고 보령산업(주)<sup>34)</sup>을 연달아 설립함으로써 기업그룹으로서의 면모를 갖추었다. 더욱이 1996년 10월 1일 비알 네트콤(BR. NetCom)이 설립되었다. 이는 제약기업 한 가지에만 의존하지 않고 좀 더 부가가치가 높은 사업분야에 투자함으로써 새로운 시대를 개척해 가려고 하는 창업자의 개척자적 도전의식을 표출한 것이었다. 이로 인해 보령제약은 그 산하에 5개의 계열사를 거느린 모(母)회사의 역할을 하게 되었다.

보령제약그룹은 6개의 계열사가 그 진용을 갖추으로써, 제도약의 활기찬 모습을 보여주었다. 따라서 1990년대 이후의 보령제약은 그룹형태를 갖추어 업계의 정상화를 향한 발걸음을 재촉하기 시작하였다. 여기서 창업자인 중보 김승호는 창업 30주년을 기점으로 21세기에 도전하기 위한 개척자적 정신자세로 미래지향의 기업가치를 창출하려는 새로운 구상에 몰두하기 시작하였다. 보령그룹의 21세기를 향한 청사진이 그것이다.

### (3) 21세기 지향의 도전의지

1991년은 종로의 작은 약국에서부터 출범(出帆)한 「보령」이라는 상호가 「보령그룹」으로 변신하게 된 원년이라고 할 수 있다. 보령그룹은 이제 성장 잠재력을 한 곳으로 모아 21세기의 일류 기업군(群)으로 도약한다는 목표를 지니게 되었다.

창업자인 중보 김승호는 보령그룹의 포부를 현실화시키고 그룹차원의 성장과 발전의 기틀을 확고히 다지기 위하여, 1991년(그룹원년) 신년사에서 3가지 경영지표를 공표하였다. 그것은 ① 그룹 도약의 기반구축이었고, ② 국제화시대의 일류기업이 되기 위한 경쟁력 제고였으며, ③ 기업문화의 창출이었다. 즉, 기업은 이윤추구만을 목표로 하는 곳이 아니라, 사회속의 조직체이고 인간이 모인 집단인 만큼 공존공영의 정신을 바탕으로 하여 자아실현을 할

cation, Co.)으로 그 상호가 변경되었다).

31) 상계서, pp. 268-269.

32) 보령화학은 1995년 보령신약(現 보령바이오파마)에 합병됨.

33) 「보령신약주식회사」는 1991년 4월에 설립되었고, 2002년 4월 26일에 「보령바이오파마」로 상호 변경되었다.

34) 「보령산업주식회사」는 1984년에 설립된 을지장업을 보령제약이 인수하여 1990년 5월 29일에 상호변경을 한 회사로 보령그룹의 신설사육을 관리하면서 부동산 임대업을 주 목적으로 하여 왔으나, 2003년 2월 25일 「(주)보령」으로 상호 변경하여 유통종합회사로 거듭 태어났다.

수 있는 장소로 만들어야 한다는 것이었다. 이 때 발표된 경영방침은 보령그룹의 원대한 포부를 실현하기 위한 21세기의 경영지표가 되었다<sup>35)</sup>.

그래서 보령그룹은 보령제약 창업 30주년이 되는 1993년의 캐치프레이즈를 「재창출 보령」으로 정하고 업계 정상 기업을 일구어온 성실과 강인한 의지력을 바탕으로 새로운 보령상(像)을 창출하기로 다짐하였던 것이다. 「재창출 보령」은 제2의 창업을 의미하는 것이며 세계화 시대의 초일류 기업으로 도약하려는 미래지향적 도전의지의 표현이라고 할 수 있다.

1994년 2월에 준공된 지하 7층, 지상 18층의 보령빌딩은 21세기를 향한 보령그룹의 의지를 상징하는 곳이다. 여기서 젊은 보령인들에게 보낸 창업자의 메시지를 보면, 『물의 속성 중 하나가 자정능력이라고 한다. 물은 쉽없이 먼 길을 달리면서 스스로를 맑게 만들어 가는 것이다. 흐르지 않고 고인 물은 결국 썩고 말듯이 변신을 위한 자기개발과 자기혁신을 게을리 한다면 시대의 낙오자가 되고 만다. 적극적인 사고로 변화하는 사람, 그것이야말로 21세기를 사는 새 보령인상(像)이다.』<sup>36)</sup>라고 표명하고 있다. 변화와 혁신의 정신적 자세를 지닌 보령인을 요청하고 있는 것이다.

그래서 그는 21세기의 새로운 도약을 위한 보령그룹의 비전(Vision)인 「NEO 21」을 1999년 10월 1일 창업 36주년에 즈음하여 선포하였다. 그것은 「새롭게 · 빠르게 · 으뜸으로」라는 뜻이다. 즉, ① Newly(새로운 것이 아니면 만들지 말라), ② Early(남보다 먼저 생각하고 행동하라), ③ Only(그 분야에서 최고가 되라)의 이니셜을 딴 「NEO 21」을 의미하는 것이다. 다시 말해서 「언제나 새로운 것을 만들고, 누구보다 먼저 앞서 가며 해당분야에서 독보적인 존재가 되겠다」는 의지의 표현이라고 할 수 있다. 21세기를 능동적으로 주도해 가는 보령인의 약속이 바로 「NEO 21」이라는 것이다. 여기에 창업자인 중보 김승호의 21세기를 지향하는 도전의지가 담겨 있다고 할 수 있는 것이다.

### 3. 보령제약의 기업문화적 기본정신

#### 1) 창업자의 기업가적 소양(素養)

보령제약의 성장·발전은 창업자인 중보 김승호의 기업가 정신에 의한 진취적 기업활동이 있었기 때문이다. 그는 자그마한 약국의 경영에서부터 시작했으나 신의성실의 정신으로 그것을 소매업의 규모로 키웠고, 고객을 위하는 봉사헌신의 기본적인 자세로 도매업으로 확대하여 상업자본을 축적하는데 성공하였다. 그는 거기에 머무르지 않고 축적된 자본을 산업자본화하여 제약업을 일으켰고, 결국 보령그룹으로 성장시켰던 것이다.

35) 상계서, pp. 297-298.

36) 김승호, 전계서, p. 213.

중보 김승호는 기업가로서의 조직력과 리더십, 창의력과 결단력, 그리고 성실성있는 도전 정신으로 미래를 창조해 가는 혁신적이고 개척자적인 능력의 소유자이다. 그는 경영자로서의 경험을 바탕으로 하여 경영기법을 익히는 학구적인 노력을 게을리하지 않았다. 국학대학 상학과와 고려대학교 경영대학원에서의 학구생활을 통하여 기업가로서의 지성을 축적하였다. 그의 기업활동은 언제나 초지일관 성실한 마음으로 이루어졌으며 인내와 끈기로 분수에 맞는 분야를 선정하여 점진적으로 사업확장을 시도하면서 경영다각화의 길을 모색하였다. 성실과 인내를 바탕으로 하는 그의 끊임없는 기업활동의 노력과 결과가 그로 하여금 소유경영자로서의 위치에 서게 하였으며 자수성가형(型) 기업가로서의 초석을 굳건히 다져 놓게 하였다.

그의 저술서에 의하면 『성실함 하나만으로 신뢰라는 소중한 이룰 데 없는 재산을 얻었으니, 보령약국을 통해 나는 일생에 얻을 재산의 상당 부분을 얻은 셈이 되었다.』<sup>37)</sup>고 술회하고 있다. 이렇듯 그는 성실을 바탕으로 하는 근검과 정도(正道)의 기본사상을 지녔을 뿐만 아니라 적극적인 의지의 도전정신을 지닌 기업가이다. 이러한 기업가적 소양(素養)은 유교적 동양사상에서 찾아볼 수 있다. 「격물치지·성의정심·수신제가·치국평천하(格物致知·誠意正心·修身齊家·治國平天下)」라는 사상이 기업가로서 중보 김승호의 행동반경에 있어서 핵심 작용을 하고 있는 것으로 여겨진다<sup>38)</sup>. 사물에 접하여 경험함으로써, 지식을 얻고 성실함을 지닐 때 바른 정도(正道)의 마음이 생겨나며, 자신의 몸과 마음을 닦고 집안을 돌보게 될 때 나라를 다스리고 세상을 도모할 수 있다는 동양사상이 그의 경영활동에서 표출되어 있음을 확인하게 된다. 전자의 「격물치지·성의정심」(格物致知·誠意正心)은 서양의 베이컨(F. Bacon)에 의한 경험주의(empiricism)에 비유될 수 있는 경영사상이라고 할 수 있다. 즉, 경영현장을 중심으로 하여 체득된 경영기법이나 지식이 경영이념으로 승화된 것을 의미하는 것이다. 창업자인 중보 김승호가 약국경영을 통하여 고객을 위한 경영활동을 전개함으로써, 고객의 신뢰를 얻게 된 것은 경영현장의 소중한 체험이다. 또한 항생물질 합성의 성공과 기술수출과정을 통하여 「하면 된다」는 자신감을 얻게 된 것도 그의 의욕과 끈질긴 인내와 노력이 가져다 준 현장체험의 결과였음을 증명한다. 그리고 안양공장의 수해를 통하여 시련을 극복하고 일어설 수 있었음은 전 사원의 뜻을 한데 모아 결집하게 함으로써, 노사화합의 소중함을 경험할 수 있었던 것이다.

그 뿐만 아니라 후자의 「수신제가 치국평천하」(修身齊家 治國平天下)는 역시 서양의 데카르트(R. Descartes)에 의한 합리주의(rationalism)에 비유될 수 있는 경영사상을 의미하는 것이다. 즉, 창업자의 신념이나 생활철학이 기업활동을 수행하는 과정에 서슴없이 표출되

37) 김승호, 전제서, p. 5(머리말의 일부).

38) 이는 보령제약의 창업자인 중보 김승호의 기업가적 소양을 모색함에 있어서 동양의 고전인 논어(論語)의 구절을 인용하여 논점을 개설하려는 전제로 삼은 것이다.

어 하나의 경영이념으로 승화되어 있음을 뜻한다. 「성실이 신뢰를 낳는다.」는 창업자의 신념은 고객의 신뢰를 얻는 밑거름이 되었고, 인간가치를 존중하는 그의 인본주의사상은 인류의 건강에 공헌하는 기업으로 거듭나는 보령인의 사명의식을 일깨워 주었다. 공존공영의 정신으로 회사와 사원, 그리고 고객이 삼원일체가 되는 기업풍토를 조성한 것은 더불어 사는 사회를 간구하는 중보 김승호의 신념과 생활철학이 경영이념으로 승화되어 나타났음을 증명하는 것이다<sup>39)</sup>.

따라서 창업자인 중보 김승호의 기업활동은 격물치지(格物致知)를 통한 성의정심(誠意正心)이 표출되는 단계와 수신제가(修身齊家)를 실천하는 기업활동의 단계와 치국평천하(治國平天下)로 가는 기업활동의 단계로 나누어 볼 수 있다. 제일의 단계는 보령약국을 개업하여 상인으로서의 활동을 하면서 자본축적을 이행하던 시기를 의미하며, 제2의 단계는 제약업에 진출하여 산업자본에 의한 기업활동을 전개하던 시기를 일컫는다. 이 시기에 그는 자신의 사업입지를 실천하기 위하여 기술제휴를 시도하고 성실과 인내와 노력으로 수신(修身)의 단계를 거쳤고, 안양공장의 시련을 극복하는 용기와 지혜를 보여줌으로써, 제가(齊家)의 경지를 뛰어 넘었던 것이다. 그리고 제3의 기업활동 단계는 제2단계에서 다져진 사업기반을 기축(基軸)으로 하여 기업확장과 계열사를 거느린 그룹화(化)의 의지를 실현하면서 공인으로서의 기업활동이 이루어진 양명기(揚名期)에 해당되는 시기이다. 1985년 국민훈장을 받았고, 1986년에는 프랑스 정부로부터 은장(銀章)을 수훈하는 영광을 안았다. 1991년 보령그룹이 형성되고, 기업가로서의 기반을 잡은 이후에는 중앙대학교로부터 경영학 박사학위를 받았으며, 한국제약협회의 회장에 취임함과 동시에 세계대중약협회의 회장직도 겸임하였다. 1994년 주한투발루국 명예총영사에 취임하였고, 1996년 2월 한국생약조합 이사장에 취임하였으며, 1999년 한국중군협회 회장을 겸임하는 등 공적을 맡아 나라와 겨레를 위한 대외적 활동을 수행하였다. 이 때부터 중보 김승호의 사업보국사상이 구체화되어 나타났음을 인지하게 된다.

이와 같이 국익사상에 입각한 기업경영을 전개하면서 국민의 건강을 지키는 기업으로서의 사명의식을 지니고 있었기 때문에 중보 김승호의 기업가활동은 약업보국을 구심점으로 하는 국부(國富)와 연결된다고 할 수 있다. 경험주의와 합리주의에 입각한 경영활동을 지혜롭게 조화시켜 중보정신(中甫精神)을 형성하였고, 「성실·인내·노력」의 사훈과 「창의·조화」의 사시(社是)에 바탕을 둔 창업자의 기업가적 소양은 보령제약의 독특한 경영이념을 구축하였으며, 그룹화(化)의 의지를 실현함과 동시에 21세기의 최고기업으로 분출하게 하는 촉진제의 역할을 하였다고 할 수 있을 것이다.

39) 중보 김승호의 기업가적 소양을 접근하는데 제시한 논어의 동양사상적 의미를 서양의 경험주의와 합리주의에 합당하는 부분을 비교론적 관점에서 피력하였다.



## 2) 중보정신(中甫精神)과 보령인상(保寧人像)

보령제약의 창업자인 중보 김승호는 성실·인내·노력, 그리고 창의·조화를 바탕으로 하여 새로운 부(富)와 기회를 창출해낸 자수성가형(型) 기업가이다. 그는 미래를 내다보는 통찰력과 진취적인 의지 및 목표에 도달하려는 적극적인 추진력을 지닌 도전정신의 소유자이며, 그러한 투지와 신념으로 보령제약을 창업하고 그룹으로 성장시킨 기업가이다. 성실·인내·노력·창의·조화를 전제로 하는 그의 신념과 의지는 보령그룹을 이끌어 가는 지주(支柱)가 되었으며, 공존공영을 지향하는 중보정신(中甫精神)의 근원을 이루어 중보 김승호의 기업철학으로서의 경영이념을 구축하고 있는 것이다.

중보 김승호의 창업정신은 경험주의에 입각한 현장중심의 경영활동을 통하여 이루어진 근면성실의 천성적 경영철학이다. 그는 언제나 성실한 마음으로 고객을 대하면서 겸손하고 온화한 자세를 잃지 않았으며, 부지런하고 검소한 생활 속에서 평범한 시민으로서의 절약하는 삶을 살았다고 한다. 그가 자라온 성장환경의 영향으로 체질화된 성(誠)·신(信)·근(勤)·검(儉)·온(溫)·양(良) 등의 유교적 덕목은 그의 생활철학의 줄기를 이루고 있다. 이러한 근검절약주의정신과 신의성실주의정신은 우리나라의 근대화과정에서 형성된 유교적 윤리관의 기업가정신에 해당하는 것이다.

더불어 사는 사회임을 일찍 간파한 그는 공존공영의 정신을 내세워 강조하였다. 『보령이 이만큼 성장할 수 있었던 것도 따지고 보면 그러한 공존공영의 정신이 큰 힘이 되어 왔음은 물론이다.』<sup>40)</sup>라고 술회하고 있음을 보더라도 알 수 있다.

고향에서 국민학교를 졸업하고 서울로 올라와 학업을 계속해야 했던 그에게 있어서 고향은 그리움의 대상이었고, 금의환향의 꿈을 갖게 해준 말없는 스승이었다. 고향에서의 꿈 많던 유년시절에 가세가 기울어 곤궁해지자 가정의 중심인 가장의 책임이 얼마나 중요한 것인가를 체득하였고, 홀로 유학하던 서울생활에서 가족의 소중함을 경험했으며, 약국을 개업하여 사업입지를 펴가던 시기에는 가족의 안정과 행복을 책임져야 한다는 책임의식을 갖게 하였다. 그의 가부장적인 책임의식은 우리 가족, 우리 회사, 더 나아가서는 우리 사회와 우리나라가 행복해야 한다는 주인정신을 지닌 공동체적 사랑이라고 할 수 있다. 보령제약의 사훈(社訓)이 「성실·인내·노력」으로 나타나 있고, 또한 보령그룹의 사시(社是)가 「창의·조화」로 표출되어 있음은 창업자인 중보 김승호가 터득한 생활철학에 따라 이루어진 중보정신(中甫精神)의 결정체(結晶体)라고 할 수 있다.

그는 끊임없이 연구·노력하는 학구적인 기업가라고 보아진다. 약국경영에서 제약업으로

40) 김승호, 『약과 더불어 살아온 인생』(서울, 보령제약(주), 1991), pp. 44-46.

기업변신하는 바쁜 와중에서도 대학에 진학하여 학술적인 경영기법을 배우는 열의를 보여주었고, 용각산의 생산을 위한 기술제휴를 진행하는 숨가쁜 상황 속에서도 고려대학교 경영대학원에서 새로운 경영학의 흐름을 익히는 진취적인 의지의 기업가적 자질을 드러내 보였다. 이러한 과정에서 그는 경영현장에서 체득되는 경험과 학술적으로 터득한 관리기법을 지혜롭게 조화(調和)시킴으로써 기업성장을 가져오게 하는 기업가다운 기상을 보여주었다. 이렇듯 학구적인 생활을 통하여 익힌 경영이론을 실질적인 기업경영에 접목시켜 나가는 그의 정신 속에는 강한 성취욕구가 작용하고 있었다고 해야 할 것이다. 수분구세 이용신명(守分救世以應神命)하는 평범한 삶 속에서도 미래를 지향하는 높은 이상을 지니고 목적달성을 위한 최선의 노력을 다하는 기업가적 기상이 깃들여져 있다<sup>41)</sup>.

여기서 창업자의 성취의욕과 근면성실주의가 융화되어 합리주의 사상이 빛어졌음을 지적하지 않을 수 없다. 이는 요행이나 도리에 맞지 않은 이득을 바라지 않는다는 그리스도교적 윤리관에 입각한 기업가정신이 표출되어 있음을 의미한다. 이러한 그의 합리주의 사상으로부터 고객을 위한 이타주의(利他主義)와 정도경영(正道經營)의 신념이 도출되었음을 확인할 수 있는 것이다<sup>42)</sup>.

보령제약의 창업자인 중보 김승호는 안양공장의 재해로 인한 시련을 도약의 기회로 삼아 도전과 성장의 발판을 마련하였다. 이 때 그가 보여준 불굴의 도전의식은 신속하고 지혜롭게, 그리고 합리적으로 적절하게 수용하는 적응력을 발휘하게 하였고, 성실과 인내로 시련을 극복하는 용기를 북돋아 주었다고 한다. 위기를 맞을수록 더욱 강해지는 보령인으로서의 자신감과 신념을 강조한 창업자의 정신은 바로 「창의와 조화」의 바탕 위에서 나온 것이다<sup>43)</sup>.

그 뿐만 아니라, 그러한 도전의식은 무(無)에서 유(有)를 창조해내는 원동력이 되었고, 연구소를 설립하여 새로운 약품을 상품화하는 노력의 산실이었다. 해외시장을 개척하여 세계화에 도전하는 기업가적 기상이 여기에서 나온 것이며, 미지의 미래를 향한 기업확장의 승부수를 던지게 하는 개척자적 모험심도 이러한 그의 도전주의정신에서 비롯되었다고 보게 된다.

『6.25 후의 시대적 혼란 속에서 기업가의 길을 걷기로 한 후 한 가지 결심한 것이 있는데, 그것은 바로 인류건강을 위한 기업이념의 구현과 공존공영의 정신을 생활화하는 것이었다.』<sup>44)</sup>고 창업자는 술회한 바 있다. 이는 보령정신은 창업의지의 구현에 있고, 보령제약의 역사는 곧 일관된 경영이념의 실천성과였음을 엿보게 하는 대목이다.

이윤추구를 지향하는 기업의 존립기반이 국가와 사회임을 일찍부터 간파한 창업자는 기업

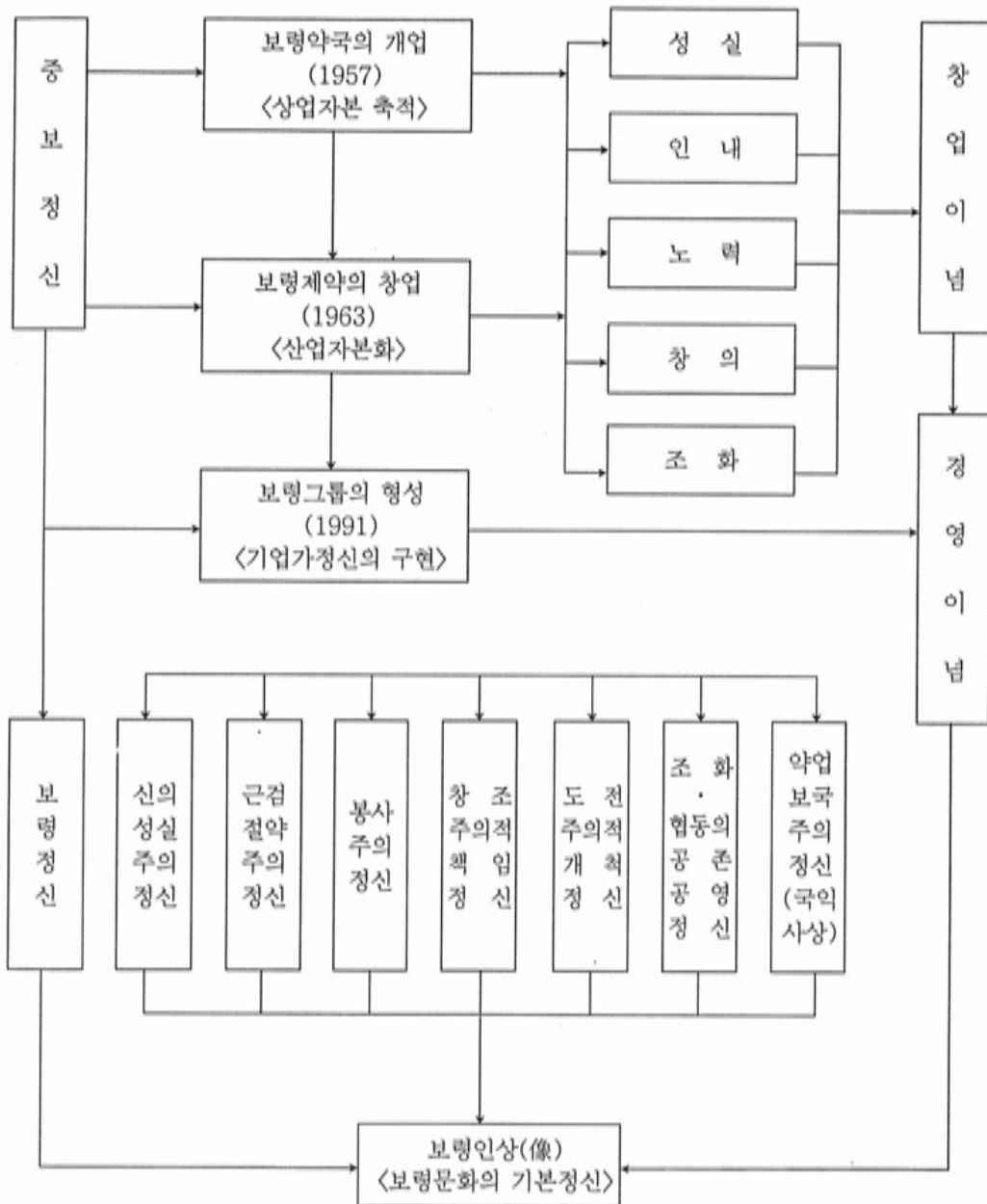
41) 상계서, pp. 154-156.

42) 상계서, pp. 160-161.

43) 보령제약(주), 전계서, p. 354.

44) 상계서, p. 353.

이 국가의 발전과 사회의 안정, 더 나아가서는 인류의 복리증진에 기여하지 않으면 안된다는 사업보국주의사상을 지니고 있었다. 그래서 그는 국가의 발전과 인류의 건강을 책임질 수 있는 제약기업으로 성장시키려고 보령제약을 이끌어 왔다. 제약기업의 경영을 통하여 국가와



<그림 2> 보령제약의 기업문화적 기본정신

자료 : 보령제약(주)의 제공자료 분석에 의해 필자 작성.

사회에 헌신하겠다는 국익사상이 창업자인 중보 김승호의 기업가정신을 형성시키는 시발점이 되어 있음을 인식하지 않으면 안된다. 이러한 사업보국주의적 정신을 바탕으로 하는 그의 기업활동과 생활철학 속에서 찾아볼 수 있는 신의성실주의정신, 근검절약주의정신, 봉사주의정신, 창조주의적 책임정신, 그리고 도전주의적 개척정신, 조화·협동의 공존공영정신, 국익사상의 약업보국주의정신이 중보정신(中甫精神)의 줄기를 형성하고 있다고 해야 할 것이다. 이와 같은 내용으로 형성된 창업자 중보 김승호의 기업가 정신은 보령제약 46년의 역사와 함께 뿌리내려 있는 것이다.

이렇듯 창업자인 중보 김승호의 기업가 정신은 보령제약을 이끌어 가는 기본적인 정신구조를 이루고 있으며, 「보령정신」(保寧精神)으로 승화되어 보령제약의 기업문화적 풍토를 조성해 주었다고 할 수 있는 것이다. 따라서 이러한 보령제약의 기업문화적 기본정신을 정리하여 체계화해 보면 <그림 2>와 같다.

#### IV. 창업정신에 의한 보령문화의 구축

##### 1. 보령제약의 공유가치

앞에서도 언급한 바와 같이 보령제약의 정신적 토양은 「인류건강을 위한 기업」이라는 창업자의 경영사상에 바탕을 두고 있다. 그것은 46년을 지나오는 보령제약의 역사 속에서 창업이념의 근간을 이루었으며, 창업자의 기업가정신을 형성하는 모체가 되었다. 1957년 보령약국의 개업을 효시로 하여 출범했던 보령제약은 이제 6개 계열사를 거느린 중견기업으로서의 위용을 구가하고 있다. 오늘날 보령제약이 인간의 생명을 다루는 중견 제약기업으로 성장할 수 있었던 배경에는 창업자인 중보 김승호의 창업정신에서 비롯된 기업가정신이 살아 숨쉬고 있었기 때문에 가능한 것이었으며, 그러한 기업가정신에 바탕을 두어 창조된 보령제약의 기업문화가 존재한다는 것을 인식하지 않으면 안된다.

보령제약은 창업이래 성실과 인내를 갖고 부단한 노력을 경주하면서 기업으로서의 책임을 수행하고, 항상 창의를 정신과 조화로움 속에서 인류건강에 공헌하고 공존공영의 정신을 실천하는 자세야말로 모든 보령인(人)이 추구하는 목표이며 공유가치(共有價値)인 것이다. 이러한 가치의식의 초석 위에서 보령제약은 성장해 왔고 앞으로도 21세기의 초일류 기업이 되기 위해 노력하고 있는 것이다. 이는 보령제약의 기업문화적 바탕 위에서 이루어진 것이며, 그것을 구성하는 시발점은 역시 상술한 보령인의 공유가치라고 할 수 있다. 거기에는 ① 보령정신의 구현과 ② 그에 바탕을 둔 경영이념의 정착이 전제가 되고 있음을 인식하게 된다. 이하에서 중보정신에 의하여 이루어진 보령문화(保寧文化)의 핵심이 되는 공유가치에 대해

여 접근하려고 한다.

### 1) 보령정신의 구현(具現)

원래 기업은 창업자의 의지에 의하여 초석이 놓여지고 기반이 구축되어 성장해 가면서 기업정신이라는 무형적인 자산과 전통이 형성되어 독특한 기업문화적 행태를 조성하게 되는 것이다. 그러한 기업정신은 그 기업의 구성원들 사이에서 하나의 공통된 가치관으로 통일되어 그 구성원들의 사고(思考)와 행동의 규범으로서 작용하게 될 뿐만 아니라, 더 나아가서는 그 기업의 발전방향과 문화적 특성을 결정하는 요인이 된다고 할 수 있다<sup>45)</sup>.

따라서 보령제약의 창업자인 중보 김승호의 기업가정신에 해당하는 「중보정신」에 의하여 도출된 기업정신을 일컬어 「보령정신」이라고 한다. 그 기초가 되는 것은 창업 이래 사훈으로 제정되어 이어져 온 「성실·인내·노력」과 1983년의 창업 20주년에 즈음하여 창안된 「창의·조화」라는 사시(社是)에 모두 내포되어 있다. 이것들은 창업자의 경영사상을 나타내는 근간이 되고 있을 뿐만 아니라, 기업성장의 원천이요 경영이념의 기초가 되는 것이며, 보령제약 구성원들이 공유하는 가치관이다.

#### (1) 성실(誠實)

중보 김승호의 회고록에 의하면 『(오랜)세월 동안 수 많은 우여곡절이 있었지만 그 속에서 나를 지탱해 준 가장 큰 힘이야말로 신의와 성실이었다. 그리고 그 신의와 성실의 가치를 일깨워 준, 이리하여 내 칠십 평생동안 그 소중함을 가슴 깊이 간직하게 해 준 시절이 바로 보령약국시절이었다.』<sup>46)</sup>고 술회하고 있다. 이는 사업을 시작하던 때부터 창업자의 품성(品性)에 자리잡고 있던 성실한 마음이 눈에 보이지 않는 힘(力)으로 작용하여 용기와 지혜를 얻을 수 있게 하였고, 고객의 신뢰를 얻어 사업번창의 원동력이 되었음을 독백하고 있는 것이다. 그리고 그는 『인간의 삶, 그 자체가 신뢰를 획득하기 위해 노력하는 과정이며 그 과정에서 가장 중요한 원동력이 되는 것이 바로 성실함이다. 성실한 자만이 남으로부터의 이해를 구할 수 있고, 그 상호이해의 전제 아래서만이 비로소 신뢰의 소중한 끈이 맺어진다.』<sup>47)</sup>고도 언급하였다. 성실이 신뢰를 낳는다는 깨달음 속에서 그는 사업을 시작하였고, 보령제약의 성장을 이끌어 내었음은 물론 기업가로서의 정도를 걸어왔다는 것을 인식하게 하는 대목이다. 앞에서 언급한 바와 같이 『격물치지성의정심(格物致知誠意正心)이라 했듯이 모든 사물(일)에 접(경험)해야 참된 뜻과 바른 마음을 알게 된다고 하였다. 성(誠)은 참이요 바른 마음이니,

45) 고승희 외 5인, 『아산 정주영 연구』(서울, 수서원, 1999), p. 155.

46) 김승호, 『기회는 기다리지 않는다』(보령그룹 김승호 회장 회고록, 보령그룹, 2000), p. 20(괄호내 필자주).

47) 상계서, p. 13 & pp. 19-20.

성실한 사람은 자기를 속이지 않으며 남도 속이지 않는다. 즉, 성실은 스스로에게 충실할 뿐만 아니라 남에게도 정성을 다한다는 의미이다. 뿐만 아니라 남에게도 정성을 다한다는 뜻이다. 그의 신의성실의 정신이 여기에서 비롯되었음을 찾아 볼 수 있는 것이다.

사업입지를 펼쳐가던 초창기부터 그는 신의성실주의적 정신에 입각하여 자신을 추스르면서 고객에게 정성을 다하였다. 고객을 위하여 남보다 먼저 상점 문을 열고, 늦게 문을 닫는 부지런한 마음가짐으로 사업에 입하였다. 버는 돈은 부지런히 모아 저축하였다. 웅지(雄志)를 펴기 위한 준비였다. 상업자본의 축적은 그래서 이루어졌다. 성실한 마음으로부터 우러나오는 근검절약의 정신이 여기에 있음을 확인하게 된다. 『신의와 성실, 그리고 상호이해가 전제되는 인간관계에서 비로소 비즈니스가 알찬 결실을 맺는다는 점을 인정한다면, 우리는 매사를 적극적이고 성실한 자세로 받아들이는 의지가 있어야 할 것』<sup>48)</sup>이라고 강조하고 있음을 보더라도 신의성실주의정신과 근검절약주의정신은 보령제약 창업정신의 원류를 이룬다고 할 수 있다. 이 정신은 훗날 보령인들의 공감대를 형성하는 보령정신으로 승화되어 뿌리가 내려 있는 것이다. 정도주의 경영문화의 근본이 여기에 있음을 인식하지 않으면 안된다.

## (2) 인내(忍耐)와 노력(努力)

보령제약의 창업자인 중보 김승호는 집념과 의지의 기업인이다. 그리고 그는 끈질긴 인내와 노력으로 오늘의 보령제약을 일구어 내었다. 그는 인내와 도전적 개척정신의 바탕 위에서 사업을 일으킨 자수성가형 기업가라고 할 수 있다.

초창기에 생약제제인 용각산을 제품화하기 위하여 일본회사와의 기술제휴를 하는 과정에서 보여준 그의 인내와 도전적인 모험은 평소 그가 지닌 성품을 표출한 것이라고 할 수 있다. 불굴의 의지와 끈기있는 인내심으로 이루어낸 용각산의 생산·판매는 보령제약의 성장기반을 구축하는 출발점이 되게 하였다. 일본측과의 기술제휴를 수행하는 과정에서 그는 침향목(沈香木)을 만들던 선인들의 일을 떠올리며 인내와 끈기로 버티었다고 한다<sup>49)</sup>.

훗날 그가 술회한 것을 보면, 『용각산과의 만남은 실로 인내가 필요한 길고 긴 여정이었다. 그럼에도 불구하고 나는 그 시간이 결코 아깝지 않았다. 그것은 기술제휴 계약을 성사시켰다는 결과가 있었기 때문만은 아니었다. 그 시간 동안 나는 바로 인내가 주는, 그 끈질긴 수고로움이 주는 결실과 의미를 깨달을 수 있었기 때문이다. 그 옛날 침향목 만들던 선조들의 인내를 되돌아 보면서 나는 보령제약이 있는 한국으로 돌아왔다.』<sup>50)</sup>고 밝히고 있다. 여기서 그가 지닌 용기있는 인내심을 보게 되며 온근과 끈기로 미래에 도전하는 개척정신의 참모습을

48) 상계서, p. 33.

49) 상계서, p. 79; 김승호, 『약과 더불어 살아온 인생』(中甫 金昇浩 回甲紀念論文集, 보령제약주식회사, 1991), p. 24.

50) 상계서, p. 79.

발견할 수 있다. 이것이 도전의지의 개척주의문화를 낳게 한 원동력임을 인식하게 된다.

그 뿐만 아니라 그는 모든 일에 성공하기 위해서는 노력 이상의 것이 없음을 강조하고 실천하였다. 『남다른 노력을 통해 흘리는 땀은 언제나 진실하다. 심는 대로 또 가꾼 대로 거두는 것이 대지의 교훈이듯, 땀 흘린 만큼 거두려는 소박한 마음과 진실된 노력을 아끼지 않는 마음의 부자가 되라.』<sup>51)</sup>고 했던 그의 경구 속에는 노력하는 자로서의 굳은 의지가 나타나 있다.

보령중앙연구소를 설립하고 진취적인 열정과 의지로 밤을 새워가며 신약개발에 몰두하는 연구원들의 노력은 창업자의 지칠줄 모르고 노력하는 불굴의 의지가 보령인의 체질로 승화되어 나타난 결과라고 할 수 있다. 꿈을 지니고 노력하는 보령인상(像)의 참 모습이 여기에 있음을 보게 된다. 항생물질 합성 성공과 수출과정을 통하여 「노력하면 된다」는 무한한 가능성을 보령인의 마음 속에 심어 주었고, 스스로 보령의 구성원임을 자랑스러워하게 하였다. 1977년 안양공장의 수해로 위기에 처한 보령제약을 일으키는 과정에서도 창업자가 스스로 진흙 속에 들어가 기계들을 닦고 제품을 정리하며 재기의 집념과 투혼의 의지를 보여줌으로써, 땀흘려서 노력하는 자만이 좋은 결과를 누리게 된다는 평범한 진리를 일깨워 주었다. 『사람에게 있어서 자질보다 더욱 중요한 것이 바로 의욕과 노력이다. 인간의 내면에 불타는 의욕과 즐기찬 노력은 그 어떤 장애도 극복시키고마는 엄청난 힘을 가졌다.』<sup>52)</sup>고 했던 창업자의 불굴의 의지는 보령제약의 보이지 않는 힘으로 작용하였다. 주어진 환경조건에 도전하여 새로운 길을 개척해 가는 의욕과 노력의 사풍(社風)은 창업자의 의지에서 비롯되었고 이제 모든 보령인의 공유가치로 승화되어 살아 숨쉬고 있는 것이다.

### (3) 창의(創意)

경제를 동태화(動態化)하는 과정에서 기업의 이윤을 낳게 하는 동인(動因)이 기업가기능이라고 슈페터(J.A. Schumpeter)는 말했다. 이렇듯 기업가가 수행하는 혁신기능에 의하여 경제의 동태화가 이루어지는 것이며, 그러한 경제의 동태 하에서 기업은 이윤을 획득할 수가 있게 되는 것이다.

기업가에 의하여 이루어지는 혁신의 구체적인 사례로서 신규사업의 신제품 개발, 새로운 생산방식의 도입, 새로운 원재료 공급원의 발굴 및 신시장의 개척 등을 들 수 있는 바, 보령제약의 창업자 중보 김승호는 창의적(創意的) 기업가정신을 지니고 이러한 혁신적 기업경영을 수행해 왔다. 이와 같이 신규사업을 일으키는 창의적 정신의 소유자인 중보 김승호의 혁신활동은 보령제약으로 하여금 새로운 이익원천을 가져오게 하였고, 성장성을 높여주었을 뿐만 아니라 보령제약의 혁신기능을 통하여 새로운 차원의 발전을 가져오게 하는 계기가 되었다.

51) 상계서, p. 81.

52) 상계서, p. 133 ; 김승호, 전계서, pp. 164-165.

진보와 발전의 방향으로 역사의 수레바퀴를 굴리는 사람을 일컬어 「창조적 소수」라고 했던 토인비(A.J. Toynbee)의 말처럼, 중보 김승호는 보령제약이 절실히 요청되는 것도 자아 실현의 책임있는 창조적 인재라고 강조하였다. 역사와 국가발전에 책임있는 「창조적 소수」가 필요한 것처럼 기업경영에 있어서도 마찬가지로 창조적 인재의 필요성은 상존(常存)한다는 논리를 그는 갖고 있다. 그래서 그는 다음과 같이 언급하였다.

『사람에게는 두 가지 타입이 있다. 하나는 일을 찾아서 하는 사람이고 다른 하나는 주어진 일만 하는 사람이다. 일을 찾아서 하는 사람을 우리는 창의적인 사람, 발전적인 사람이라고 말하고, 주어진 일만 하는 사람을 기계적인 인간이라고 말한다. 기계는 매사에 수용적이다. 아무리 뛰어난 기능의 컴퓨터도 소프트웨어가 입력되지 않으면 한낱 쇠덩어리에 불과할 뿐이다. 사람도 마찬가지다. 천부의 재능이 있다 해도 적극성과 열의가 없으면 기계와 다를 바 없다. 적극적 사고와 창의적 사고는 컴퓨터의 소프트웨어와 같다. 무한한 용량과 기능을 지닌 당신의 컴퓨터에 무엇을 어떻게 입력시킬 것인가를 결정해야 한다.』<sup>53)</sup>

여기서 그가 강조하고 있는 것은 보령제약에 필요한 창조적 인재상(像)이다. 그는 흐르는 물처럼 항상 변화와 혁신을 위한 자기개발과 자기혁신을 통하여 보령제약에 헌신하는 창의적인 보령인이 되어줄 것을 바라고 있다. 1982년에 제정된 사시(社是)에 의하면 『우리는 끝이 아니라 항시 새로운 시작이니 낮에도 밤에도 쉬임이 없이 새 발견 찾아 늘 보태는 선봉이 되리라』는 구절이 있다. 이는 항상 새로움을 추구하는 창의적 정신의 보령인상(像)이 표출되어 있는 것이다. 보령인이 갖춰야 할 진취적인 정신자세와 신념이 여기에 있음을 보게 된다. 창업자의 창조와 책임의 주인정신은 언제나 새로움을 찾는 도전의 개척주의문화를 잉태하였고, 창조주의에 입각한 성과를 지향하는 문화적 풍토를 조성해 주었다.

#### (4) 조화(調和)와 공존공영(共存共榮)

중보 김승호는 기업경영의 가장 중요한 핵심요소를 인간가치에 두고 그것을 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 따라 기업의 성패가 달려 있다고 보았다. 인적요소의 효율적 관리를 위해서는 구성원 상호간의 인화(人和)에서 비롯되어야 한다는 신념을 갖게 되었다. 그것은 기업 조직에 있어서 상하·좌우의 모든 사람이 참된 조화(調和)를 이루어야 한다는 것을 의미한다. 그가 바라는 바는 구성원 모두가 자발적으로 협동하여 조화를 이루는 조직체제의 구성이었다.

그래서 그는 『조직은 구성원 개개인의 능력이 최고도로 발휘되어 조화를 이룰 때, 무한한 힘을 발휘할 수 있는 것이지, 결코 개인의 천재성에 의해 좌우되는 것이 아니다. 조직의 힘은 조화에서 오는 것이다.』<sup>54)</sup>고 조화의 중요성을 강조하였다. 구성원 상호간의 끊임없는 대화를

53) 김승호, 전게서, pp. 148-149.

54) 김승호, 『기회는 기다리지 않는다』(김승호의 계약의길 43년, 보령그룹, 2000), p. 83.



통하여 서로의 입장을 이해하고 일체감을 이루어 협동심을 발휘하면서 각자의 적성에 맞추어 창의력을 표출시키는 과정에서 조화는 이루어진다고 보았다. 경영자와 주주 및 종업원의 일체감을 배양하여 협동심을 자아내게 해야 하며, 경영진과 사원간의 격의없는 대화를 통하여 노사화합의 조직문화를 창출해야 함은 물론, 고객을 위한 봉사·희생의 정신으로 회사와 고객과의 조화를 가져오게 함으로서 상조공생의 기업풍토를 조성해야 한다는 신념을 가졌다. 그래서 그는 「조화(調和)」를 사시(社是)로 정하여 모든 이의 귀감이 되게 하였다.

보령제약의 사시에 의하면 『우리는 이 나라의 공익의 기틀일지니 어디서나 맑고 밝은 일체감(一體感)으로 이 겨레 위해 몸과 마음 바치리라』<sup>55)</sup>는 구절이 있다. 보령인의 조화로운 분위기 속에서 공익을 위해 헌신하겠다는 봉사의 자세를 의미하는 이 내용은 친취적인 보령인상(像)이 내포되어 있는 것이다. 창의적인 힘을 지닌 제약회사로서 조화로운 성장을 이룩하려는 보령인들의 의지가 드러나 있음을 감지하게 된다.

아울러서 사시에 나타난 조화의 개념 속에는 인본주의에 입각한 공존공영의 신념도 포함되어 있다고 보아진다. 이는 조화로운 구성원들의 잠재력을 신뢰하는 바탕 위에서 서로를 존중하며 조직 전체의 목표를 향해 더불어 함께 발전해 가자는 의미가 내재되어 있다는 것이다. 인류의 건강에 공헌하는 기업의 구현과 함께 더불어 발전하는 공존공영의 신념을 생활화함으로써, 상조공생주의적 기업풍토를 조성하겠다는 창업자의 정신자세가 반영되어 있음을 확인하게 되는 것이다.

이상과 같은 「창의」와 「조화」의 대명제를 보령인의 공유하는 핵심가치로 정착시키고, 현실적으로 실천해 나가는 과정 속에서 인류의 건강을 위해 정성을 다하는 보령가족의 참다운 모습을 발견하게 된다. 이는 보령약국이 문을 열었을 때부터 창업자인 중보 김승호가 가장 소중히 여기며 실천해 왔던 덕목이 응집되어 나타난 정신력의 표출이라고 할 수 있다. 「성실·인내·노력·창의·조화·공존공영」의 공유가치로부터 보령문화가 도출되어 보령인들의 생활신조가 되어 있다고 보지 않으면 안된다.

## 2. 보령정신의 체질화

전술한 바와 같이 보령인의 기본정신은 창업자인 중보 김승호의 기업가정신을 바탕으로 하여 형성되어 있다. 즉, 그것은 창업자의 기업가정신을 근간으로 하고 있는 바, 첫째는 제약인의 기본정신에 해당하는 것으로서 인류건강에 헌신하는 사회적 책임정신이고, 둘째는 성실·인내·노력·창의·조화의 가치관에 입각하여 기업성장을 지향하는 경제정신이며, 셋째는 기업과 종업원 그리고 고객이 모두 상조공생함으로서 더불어 사는 기업풍토를 이루어 간다는

55) 보령제약(주), 『보령 30년』(1994), p. 355 & pp. 214-216.

공존공영주의정신을 일컫는다. 이 3개의 정신이 합하여 흐르는 힘(力)은 모든 보령가족들이 함께 기업가치를 창조할 수 있는 역학관계를 형성하고 있는 것이다. 이러한 기초의 정신구조가 한 줄기의 보령정신으로 승화되어 보령인의 체질 속에 정착함으로써, 보령계약이 보유하게 된 고유한 기업문화의 초석을 이루었다고 할 수 있는 것이다.

이에 기초하여 도출된 보령정신은 신의성실주의·근검절약주의·봉사회생주의·책임주의·공존공영주의·도전적 개척주의·약업보국주의라는 가치관으로 표출되어 나타나 있다. 이러한 가치관은 보령계약의 기본적인 경영이념이고 모든 보령인들의 공유가치를 형성하는 것이다. 그러므로 이들 요소는 모든 보령가족의 공동체의식을 일깨워 주는 것으로서 체질화되어 있다고 할 수 있다.

중보 김승호는 성실·인내·노력을 좌우명으로 삼아 자기개발을 하면서 창의와 조화의 바탕 위에서 현장 중심의 창조주의적 경영철학을 구사하였고, 더불어 사는 공존공영의 기업풍토를 조성했을 뿐만 아니라, 봉사와 헌신의 사업보국주의적 국익사상을 구현하였다. 그렇게 하여 그는 보령인들로 하여금 평생 동안 보령계약에 몸담아 살아오면서 자기개발을 통한 경험을 쌓고 수신제가(修身齊家)하면서 보령인으로서의 긍지를 지니게 해주었다. 보령인으로서의 문제의식을 지닌 생활관, 책임의식을 가진 직업관이 확립될 수 있도록 인재육성의 기업풍토 조성에도 심혈을 기울였다고 한다.

따라서 보령인의 기본정신은 보령계약 구성원들의 가치관과 직업관을 갖추게 해주는 풍향계(風向計)의 역할을 하고 있다. 그래서 보령계약은 이러한 보령정신의 체질화를 위하여 많은 시간과 노력을 투자하고 있는 것이다. 보령인들에게 보령정신을 체질화시키는 것이야말로 보령계약의 미래지향적 성장을 약속해 주는 기본조건임을 보령계약의 경영진은 확신하고 있기 때문이다. 그러므로 보령인이 되어 경력을 쌓아가는 과정에서 보령정신에 따라 형성된 보령문화의 정착이 자연스럽게 이루어질 수 있는 제도적 절차를 마련하지 않으면 안될 것이다.

### 3. 보령문화의 모색

중보 김승호가 1957년에 보령약국을 개업하여 성실한 경영으로 자본을 축적하였고, 그것을 기반으로 하여 개업 6년만인 1963년에 보령계약을 창업하였으며, 인내와 노력으로 사업기반을 구축하였음은 물론 창의와 조화의 가치관에 입각하여 그룹기업으로 성장시키는 기업활동의 전개과정을 통하여 형성된 보령문화는 창업정신과 경영이념을 주축으로 하는 보령가족의 공유가치에서 비롯되었다. 즉, 그것은 창업자의 기업가정신에 바탕을 둔 보령정신으로 승화되어 나타났고 보령인들의 공통된 신념 또는 행동양식으로서의 보령문화로 응집되어 뿌리를 내렸다는 것이다. 1957년부터 2003년까지 46년에 이르는 창업자의 상업활동과 기업활동

을 전개해 오는 시기에 이루어진 기업문화는 다음과 같은 여섯 가지로 응축되어 보령문화의 모습으로 정착되어 있다. 다시 말하면 그것은 ① 신의성실의 정도주의적 경영문화, ② 조화·협동의 공존공영주의문화, ③ 고객지향의 이타주의문화, ④ 노사화합의 가족주의적 조직문화, ⑤ 도전·개척의 업적창조주의문화, ⑥ 봉사·헌신의 사업보국주의문화 등 여섯 가지 형태로 조성되어 있다. 이하에서 이들 보령문화에 대하여 형태별로 살펴보고자 한다.

### 1) 신의성실의 정도주의적 경영문화

보령제약의 창업자인 중보 김승호는 성실한 성품을 지닌 자수성가형 기업가이다. 그는 성실하게 고객을 위한다는 신념으로 사업을 시작하였다. 1963년에 축적된 자본을 산업자본화하여 보령제약을 창업하면서 사훈을 「성실·인내·노력」으로 정한 것도 그의 성실한 성품과 외유내강의 강인한 의지 때문이었다고 보아진다. 그것은 지금까지도 변함없이 계속하여 사훈으로 이어져 오고 있으며 보령문화의 초석이 되어 있다.

성실(誠實)은 참된 의지와 바른 마음을 일컬음이니, 근면·검소·인내·봉사·희생 및 지성(至誠)의 자기개발정신을 근간으로 하여 이루어지는 행동양식이다. 그것은 동양사상에서 일컬어지는 수신(修身)정신의 시발점이 되는 것이다. 그리고 그것은 인간사회에서의 신의(信義)를 중시하는 유교주의적 실천덕목과도 부합되는 개념이라고 할 수 있다. 상술한 바 있는 옛 문헌의 성의정심(誠意正心)이라는 표현은 그러한 의미가 내포된 것이다. 중보 김승호가 일으킨 제약사업은 고객에 대한 성실봉사와 책임을 기본사명으로 한다. 따라서 성실은 제약사업에서 가장 중요한 기본정신이라고 하지 않으면 안된다. 성실한 성품의 소유자인 창업자는 보령약국시절부터 고객을 위하는 참된 마음으로 사업에 임함으로써, 고객의 신뢰를 얻어 사업기반을 구축하게 되었던 것이다.

창업자의 기본자세는 신의성실주의에 입각하여 기업경영의 터전을 마련하는 것이었고 정도(正道)를 지켜 합리적인 경영을 수행하는 것이었다. 이렇듯 성실과 신의를 바탕으로 하여 기업활동을 전개하려고 했던 중보 김승호의 정신자세는 결국 정도주의적 경영문화를 잉태하게 했던 것이다. 그것은 참된 뜻(誠意)이 바른 마음(正心)을 가지게 하며, 바른 마음은 바른 행위(正行)를 일으켜 바른 길(正道)로 가게 한다는 동양사상에 근거하는 의미를 지니고 있다. 즉, 정심·정행·정도의 신념에 입각하여 경영활동이 이루어지는 기업풍토가 조성되는 것을 의미한다. 그렇게 되면 경영활동을 수행하는 과정에서 무모한 과욕이나 요행에 의지하는 루기를 배척하게 되며 항상 직관력을 가지고 도리와 이성과 논리에 맞는 경영기법을 구사하게 되는 것이다. 『성실이 신뢰를 낳는다.』<sup>56)</sup>고 하면서, 『우리 모두가 편법보다는 올바른 방법을, 부당한 방법보다는 정당한 수단을 숭상할 수 있는 가치관의 정립과 함께 책임소재를 명백

56) 김승호, 전계서, p. 22.

히 할 수 있는 윤리의식을 내면화할 때 상식이 통하는 건전하고 안정된 사회를 구현할 수가 있는 것이다.<sup>57)</sup>라고 했던 창업자의 언행에서 신의성실에 입각한 정도주의적 경영사상을 찾아볼 수 있다. 성실한 자만이 신뢰의 소중한 끈을 맺게 된다는 것이다. 이러한 동양적 정도주의사상을 지니고 있는 창업자가 제약사업을 일으킴에 있어서 성실에 기반을 둔 기업분위기를 조성한 것은 필연적인 결과라고 하지 않으면 안된다.

## 2) 조화·협동의 인본주의적 공존공영주의문화

『믿음과 의리는 나와 내 가족만을 지키기 위한 수단이 아니라 나와 내 이웃은 물론 자신이 속한 사회나 국가, 그리고 나아가 범세계적인 화해와 조화에 그 뿌리를 두고 있다.』<sup>58)</sup>고 강조하면서, 창업자는 「우리」라는 운명공동체의 공존공영을 위하여 신뢰성에 바탕을 둔 정신 자세로 기업경영을 수행해 나가자고 하였다<sup>59)</sup>. 그는 유교적 정서가 뿌리깊은 한국사회에서 교육을 받으며 성장했기 때문에 「나」라는 개인보다는 「우리」라는 가족주의적 운명공동체의식이 강한 기업가이다. 그러므로 그는 「우리」사상의 소유자로서 「우리」라는 공동체 의식에 입각한 인화(人和)를 도모하고 종업원들을 보듬으면서 고객의 신뢰를 얻어 오늘의 보령제약으로 성장시켰다고 사료된다. 이러한 경영사상을 일컬어 자신의 이익보다 종업원과 고객의 이익, 그리고 기업의 장래를 생각하는 공동체 우선의 경영을 수행하려는 공존공영주의사상이라고 할 수 있다.

따라서 이러한 경영사상은 결국 신뢰와 상부상조에 근거하는 가족주의적 공존공영의 기업문화를 구축하는 원동력으로 작용하게 된다. 이는 우리나라의 성공한 창업적 자수성가형 기업가들이 공통적으로 지니고 있는 경영사상이며, 일반적으로 찾아볼 수 있는 기업문화의 유형이다. 「나」 개인을 위한 기업이 아니라 「우리」 모두의 구성원을 위한 기업임은 물론, 우리 사회의 만인(萬人)을 위한 기업임을 전제로 하여 경영활동이 이루어져야 하며, 그러한 기업문화적 풍토가 조성되어 있어야 그 기업은 성장할 수 있게 되는 것이다.

기업을 중심으로 하는 이해관계자가 서로 조화를 이루고 상호간에 협동정신을 발휘하여 기업의 목표를 추구하는 조직문화가 조성되고, 상호협력체제가 확립되어 있을 때라야만 고객과 종업원, 그리고 기업체가 모두 공생공존하게 되며 함께 번영하여 사회발전에 기여할 수 있게 된다. 이러한 공존공영의 기업문화적 경영풍토가 조성되어 있는 기업은 신뢰를 바탕으로 하는 기업활동이 순조롭게 이루어지고 고객가치의 창조도 자연스레 이루어져서 성장가도를 달리게 된다. 현대 경영학에서 일반적인 경영이론으로 인정되고 있는 윈·윈전략론(win-win

57) 김승호, 『약과 더불어 살아온 인생』(서울, 보령제약, 1991), p. 62.

58) 상계서, p. 86.

59) 상계서, pp. 131-133.

strategy)은 보령제약의 창업자가 일찍이 제창하여 보령문화의 핵심가치로 되어 있는 공존 공영주의문화와 유사한 유형이라고 할 수 있다. 여기에 증보 김승호의 경영사상적 선견지명이 있음을 확인하게 된다.

### 3) 고객지향의 이타주의(利他主義)문화

기업에 있어서 가장 중요한 것은 고객이다. 시장에서 고객으로부터 품질을 인정받지 못하고, 제품의 서비스에 대한 신뢰를 얻지 못한다면 그 기업은 생존할 수 없기 때문이다. 오늘날의 고객은 생산품의 국적과 관계없이 최고의 품질과 서비스가 제공되는 회사의 제품을 원하고 있다.

「인류건강에 헌신하는 기업」의 가치를 내걸고 46년의 연륜(年輪)을 쌓아온 보령제약은 요람에서 무덤까지 고객의 전 생애에 걸쳐 건강관리와 문화생활에 이르는 다양한 요구를 최고의 수준으로 충족시켜 주는 고객가치의 창조를 위하여 노력해 왔다. 고객만족경영에 대한 장단기 전략의 추진은 그래서 이루어진 것이다. 고객의 요구를 반영하여 신제품을 개발함과 동시에 다양한 대고객 서비스를 활용함으로써, 고객만족의 차원을 넘어 「고객감동」의 전략적 효과를 거두기도 하였다. 고객이 기대하지 못했던 가치를 제공함으로써, 고객의 감동을 가져 오도록 하는 전략효과를 일컫는다. 다시 말하면 그것은 고객에게 단지 물질적 가치에 대한 만족만을 주는 것이 아니라 심리적 만족감까지 안겨주어야 한다는 것이다.

초창기에 창업자 스스로 고객을 위하는 성실한 마음으로 봉사하였다고 한다. 그는 고객이 찾는 약품을 모두 구비하려고 노력했으며, 만약 그것이 없을 경우에는 시내를 누벼서라도 꼭 구해다 주는 정성을 보여주었다. 그렇게 고객감동을 주었고 결국 고객의 신뢰를 받아 기업의 성장기반을 구축할 수 있었다고 한다. 그리고 기업확장기에는 고객관리를 위한 DM광고전략(direct mail strategy)을 구사함으로써, 그 가치를 소비자와 나눌 수 있었고 고객으로부터 신뢰를 얻게 되었다고 한다<sup>60)</sup>.

그 뿐만 아니라 제품의 최종 소비자인 외부고객에 못지않게 내부고객의 중요성도 존재한다는 것을 강조하였다. 기업에서 업무의 흐름에 따라 앞 단계 부서의 결과물을 가지고 다음 단계의 과정을 진행해야 하는 부서의 담당자는 앞 단계 부서의 고객이 된다는 것이다. 내부고객이 만족해야 고객감동이 궁극적으로 실현되는 것으로 창업자는 보았다. 외부고객의 만족감은 제품의 생산과정에서 유기적으로 연결된 내부고객의 일은 만족감의 파생적 효과로 나타나는 것임을 확신하였다. 그렇지만 내부고객의 만족은 생산과정에서의 횡적인 유대관계에서만 이루어지는 것이 아니라, 경영자와 종업원과의 종적인 유대관계에서도 만족감이 일어나야만 고

60) 김승호, 『기회는 기다리지 않는다』(김승호의 제약외길 43년, 2000), pp. 112-115.

재만족경영이 달성될 수 있다고 보아 인간가치존중의 경영을 함께 펼쳐야 한다고 보았던 것이다. 그래서 그는 종업원 개개인의 생일을 기억하여 보듬어주는 가족애를 실천하였다고 한다. 이것이 그가 지닌 인본주의사상이요, 인간가치존중의 인본주의문화를 형성하게 하는 초석이 되었다.

이러한 그의 사상적 기초 위에서 형성된 기업문화적 풍토는 결국 내부고객과 외부고객을 연결하는 고리의 역할을 하였고, 고객이 신뢰를 얻을 수 있는 원동력이 되었다. 내부와 외부의 고객을 위하여 항상 봉사하는 성실한 마음으로 경영활동을 수행함으로써, 고객을 만족시키고 이익창출을 극대화하는 효과를 가져오게 하였다. 이는 정도경영의 기반 위에서 인본주의에 입각한 공존공영의 경영풍토를 조성하여 보령제약과 고객간의 신뢰를 확보함으로써, 기업의 핵심목표를 달성하려는 의지의 표명이다. 여기에 고객의 요구에 앞서가면서 「최대가 아닌 최고의 기업」으로 도약하려는 보령제약의 사명의식이 나타나 있다. 이러한 기업풍토를 일컬어 고객지향의 이타주의문화라고 하는 것이다.

#### 4) 노사화합의 가족주의적 조직문화

21세기의 초우량 기업으로 도약하려는 보령제약은 모든 보령인들의 힘을 결집시키기 위한 노사협조체제가 확립되어 있다. 그것은 전술한 바 있는 인간가치존중의 인본주의적 경영사상에 입각한 공존공영의 기업문화로부터 파생된 것이다. 이는 모든 보령인들의 잠재력을 신뢰하는 바탕 위에서 서로 존중하며 조직 전체의 목표를 향해 함께 발전해 가자는 취지의 소산이다.

따라서 보령제약은 인간가치의 존중을 통한 보령인의 핵심역량을 극대화함으로써, 개인과 조직의 경쟁력을 가져오게 하려는 조직문화가 조성되어 있다. 거기에는 인사제도의 투명성 제고와 공정한 보상을 받을 수 있도록 하여 노사화합의 터전도 마련되어 있다. 그리고 노사간의 상호존중과 협력, 노사신뢰의 구축, 종업원 만족에 부응하는 복리후생제도의 운영 및 최고의 성과를 위한 노사화합의 실현을 통하여 종업원 삶의 질을 향상시키고 기업의 경쟁력을 향상시키자는 동반자적 노사관계가 수립되어 있는 것이다. 과거의 대립적 노사관계가 IMF 이후의 위기극복을 위한 노사간의 공동노력으로 새로운 노사화합의 조직문화가 창출되었다.

『조직은 구성원 개개인의 능력이 최고도로 발휘되어 조화를 이룰 때 무한한 힘을 발휘할 수 있는 것이지 결코 개인의 천재성에 의해 좌우되는 것은 아니다... 혼연일체의 멋진 조화가 불러일으키는 하나의 뭉쳐진 힘이 곧 아름다움이다.』<sup>61)</sup>라고 창업자가 밝힌 것처럼, 보령인의 공유가치인 조화(調和)에 근거하는 노사화합이 이루어져 바람직한 경영풍토가 조성되

61) 김승호, 전게서, p. 141.

어 있음을 확인할 수 있다. 인본주의사상에 바탕을 둔 공존공영의 기업문화로부터 도출되어진 보령제약의 조직문화는 가족주의적 인화(人和)의 의미가 내포되어 있다. 이는 존경과 사랑을 최우선으로 하는 가치관이며 기업내의 상하간에 존재하는 대결의식을 순화시키는 묘약일 뿐만 아니라, 종업원 상호간에 지녀야 하는 수평적인 화합의 근원이 되는 것이다. 그것은 창업자의 조화사상에서 비롯된 개념이다. 조직구성원의 인화(조화)로 단결하여 능력을 결집하고 자아실현의 발판으로 삼으려 했던 창업자의 경영사상은 가부장적인 사랑에 뿌리를 두고 있다. 이러한 행태를 일컬어 노사화합의 가족주의적 조직문화라고 할 수 있는 것이다.

##### 5) 도전과 개척의 창조주의문화

보령제약은 창업자의 의지와 신념에 의한 도전과 개척의 역사를 지니고 있다. 창업자인 중보 김승호의 도전주의적 개척정신을 기반으로 하여 무에서 유를 창조해낸 보령제약의 전통은 오늘도 보령인들의 체질 속에 정착되어 21세기 초우량기업으로서의 신화를 창조하기 위한 힘의 원동력으로 작용하고 있는 것이다.

성실과 의욕적인 폐기, 그리고 자신감만으로 제약업계에 도전장을 던졌던 창업자 김승호는 고객가치의 창조를 통한 신뢰의 발판을 마련하였고, 제품개발을 통한 상품가치를 창조함으로써 기업성장의 활로를 개척하였다. 그는 새로운 기회를 찾아 나서야 한다는 의욕과 소명의식(召命意識)을 지니고 기업활동에 임했으며, 사업이 난관에 부딪치거나 위기에 봉착했을 때 인내와 노력으로 과감히 분출하는 지력을 보여주었다. 보령제약의 창업과정에서 보여준 그의 용기와 인내심, 용각산의 생산과 판매가 이루어지기까지의 침향묵 만드는 기다림과도 같은 끈질긴 인내와 노력, 안양공장의 수해를 복구하는 과정에서 보여준 그의 좌절하지 않는 용기와 지혜가 그 징표라고 할 수 있다.

보령제약은 도전과 개척의 창조경영으로 환경변화에 능동적으로 대처하면서 「최대가 아닌 최고의 기업」으로 도약하기 위한 전략을 구사하고 있는 것이다. 불가능에 대한 창업자의 도전은 오늘의 보령제약을 있게 한 정신적 힘이였다. 그러한 도전주의적 개척정신은 창조주의 정신으로 자연스럽게 이어진다. 여기서 말하는 창조주의정신이라 함은 급변하는 환경에 능동적으로 대처함과 동시에, 변화의 속도에 뒤처지지 않게 조치를 취하면서 단순한 적응단계에서 한 걸음 더 나아가 변화의 주체로서 보령제약을 미래지향으로 이끌어 나가는 정신자세를 일컫는다. 따라서 보령제약은 모든 구성원들이 도전주의적 개척정신을 바탕으로 하는 창조주의정신으로 무장하여 기업의 핵심가치를 실천하고, 업계 최고기업의 고지를 점령할 수 있도록 하려는 사풍진작(社風振作)에 힘쓰고 있다.

창업 이래 지속되어온 도전과 개척의 보령제약사(史)는 창업자인 중보 김승호의 경영사상에 모태를 두어 형성된 것으로서 보령정신으로 승화되어 모든 보령인들의 행동양식이 되어

왔던 것이다. 이와 같이 모든 보령인들의 행동양식으로서 체질화되어 나타난 사풍(社風)을 일컬어 도전과 개혁의 창조주의문화라고 할 수 있을 것이다.

#### 6) 봉사·헌신의 사업보국주의문화

1980년 창업 17주년 기념사를 통하여 중보 김승호는 기업이윤의 사회환원에 관한 취지를 최초로 언급하였다. 그는 『기업은 소유체제에서 기여체제로 전환해 항상 사회에 대한 봉사와 기여를 생각하고 기업의 윤리적 정도를 건도록 자부심을 갖자』<sup>62)</sup>고 하였다. 이윤추구로 끝나지 않겠다는 창업자의 기업윤리관이 표출된 것이다. 인류의 건강을 위해 기여하겠다는 보령제약의 기업목표를 현실감있게 표현한 것이었다.

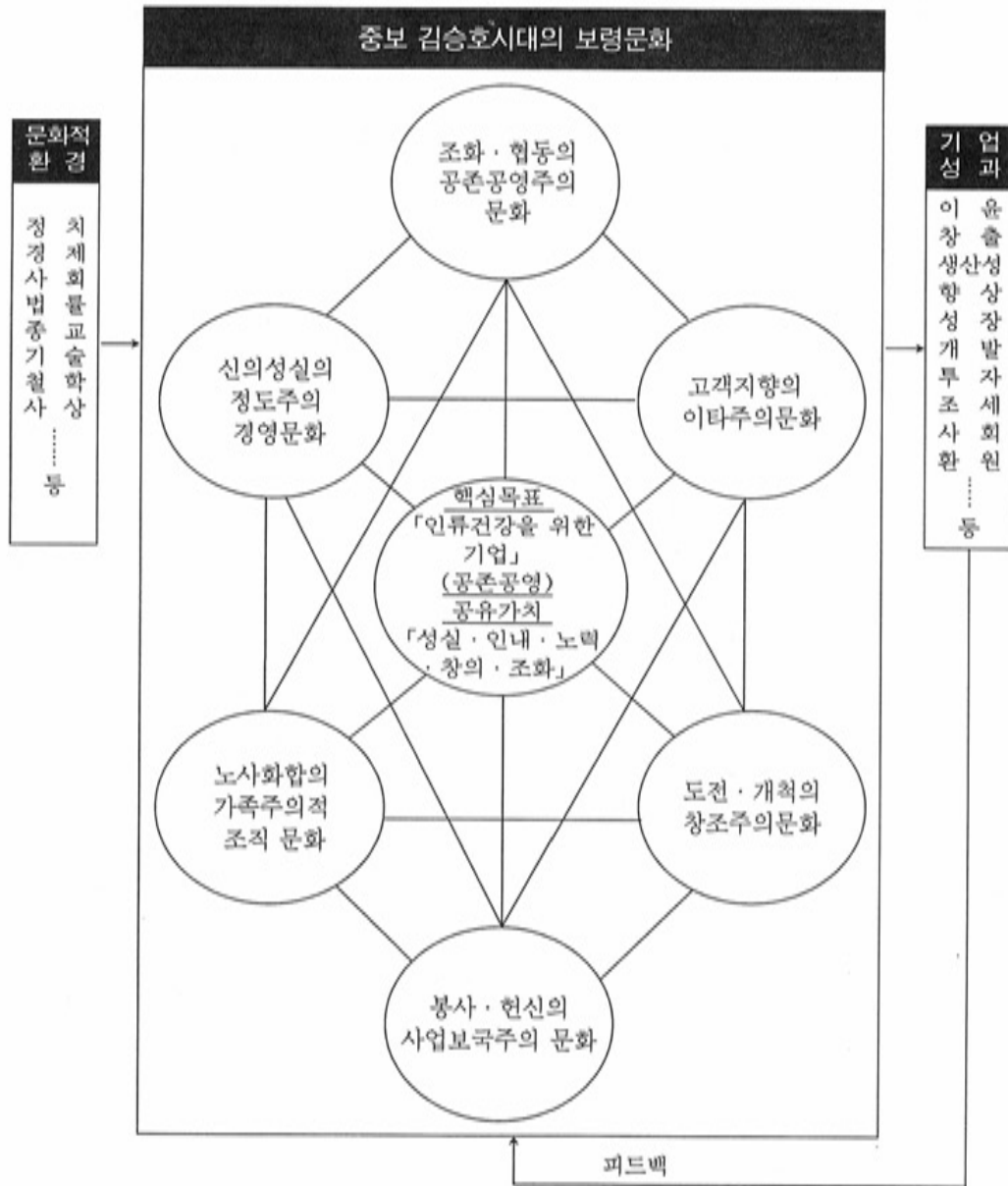
그 후 보령제약은 종업원 자녀에 대한 장학금지원을 제도화하였고, 복리후생의 증진을 현실화하였다. 1985년부터는 보령의료봉사상 제도를 마련하여 실시함으로써 그가 천명했던 기업이윤의 사회환원을 실천에 옮기는 모범을 보였다. 그리고 1988년에는 기업공개를 실시하고 우리스주조합을 결성토록 하여 종업원지주제도를 확립하는 등 기업의 사회적 책임을 실천하였다. 특히, 보령의료봉사상은 밝고 건전한 이 땅의 의료문화 풍토를 조성해 보려는 뜻에서 보령제약이 의협신보와 공동으로 제정한 상이다. 사랑과 인술, 그리고 봉사는 불가분의 관계를 맺고 있어서 의료봉사상이 주는 의미는 큰 것이라고 할 수 있다. 또한 보령제약은 학술연구 및 각종 세미나를 적극 지원하고 있을 뿐만 아니라 산학협동체제의 구축을 위해서도 많은 지원과 노력을 경주하고 있다. 2002년 3월 보령 암 학술상을 제정하여 시상함으로써, 창업자의 사회적 책임을 이행하려는 의지가 차곡차곡 실천되어 가고 있음을 보여주었다.

이제 보령제약은 21세기의 새로운 미래를 개척하려는 이 시점에서 인간가치존중의 인본주의에 바탕을 둔 공존공영주의 사상에 입각하여 인류건강을 위한 기업의 경영이념을 구현하기 위해 더욱 구체적으로 가시화시켜 나간다는 전략을 세워 놓고 있다. 지금까지의 대외적인 활동이 창업자의 개인적 역량에 의한 「메세나」운동이었음을 지적하지 않을 수 없다. 앞으로는 창업자의 경영철학을 바탕으로 하여 형성된 보령정신에 입각하여 약업계와 의료계의 발전에 기여할 수 있을 뿐만 아니라, 진정한 의미의 인류건강을 위한 기업으로서의 사회문화창달에 이바지할 수 있는 기업풍토의 조성에 힘써야 할 것으로 사료된다. 그것이 봉사주의적 책임정신에 근원을 둔 보령제약의 사업보국주의문화의 모습임을 유념해야 할 것이다. 기업활동을 통하여 얻어진 이윤으로 기업을 성장시켜 일자리를 만들고, 고용창출을 함과 동시에 정직하게 세금을 내어 국가경제의 발전에 기여하고, 남는 것을 사회에 환원시키려고 하는 창업자의 숭고한 뜻이 더욱 확대되어 사업보국주의문화가 모든 보령인의 체질로 승화되어지기를 바라는 바이다.

62) 보령제약(주), 전개서, p. 186.



이상에서 살펴본 바와 같이 보령제약의 기업문화는 모두 여섯 가지로 유형화되어 나타나 있음을 확인하였다. 이 여섯 가지로 구성된 보령문화의 행태를 그림으로 표시해 보면, <그림 3>과 같다.



<그림 3> 보령문화의 행태

자료: 보령제약의 제공자료에 의거 필자 작성.

## V. 보령문화의 경영사적 과제

### 1. 보령제약의 미래지향적 기업가치 창조문화

보령제약은 창업 이래 「인류건강에 공헌하는 기업」이라는 기업이념을 한결같이 지켜온 제약기업으로서의 전통과 위상을 정립해 왔다. 이제 보령제약은 21세기 초우량기업의 고지를 점령하기 위한 도약의 의지를 다지고 있는 중견 기업군(群)이다.

2003년 1월 15일 창업자인 중보 김승호가 「고려경영포럼대상」을 수상하는 자리에서, 『보령그룹이 발전한 이유는 그 동안 창의와 조화의 경영기조를 지키며 묵묵히 맡은 바 책임을 다 해준 모든 보령인의 노고 때문』이라고 하면서, 『최대가 아닌 최고의 회사를 만드는 데 혼신의 힘을 다하겠다.』는 취지의 수상소감을 피력한 바 있다<sup>63)</sup>. 여기서 「최대가 아닌 최고의 기업」이라는 표현은 지나는 46년의 역사 속에서 보령제약이 지향해온 바가 무엇인지를, 그리고 앞으로의 목표가 무엇인지를 함축하고 있는 명제라고 할 수 있다.

창업자를 위시한 모든 보령인이 중요하게 여기는 것은 계열사의 수나 계열사의 규모에 있지 않다는 것을 알 수 있다. 그들이 추구하는 목표는 남다른 성실과 인내를 갖고 부단한 노력을 통해 제약기업으로서의 책임을 다하는 자세, 항상 창의의 정신과 조화로움 속에 인류건강에 공헌하고 공존공영의 정신을 실천하는 자세를 지켜가는 것이다. 이러한 목표를 실천하기 위해 홀리는 보령인들의 땀방울 덕분에 이 지구상의 인류가 보다 건강하고 더욱 값진 삶의 질을 영위할 수 있게 된다면, 보령제약은 46년 전 창업의 이유와 46년 동안의 존재가치, 그리고 앞으로 오는 미래의 꿈과 긍지를 지닐 수 있게 된다.

더욱이 2003년 6월 27일 중보 김승호 회장의 창업대상수상을 축하하는 자리에서 보령인들에게 창업의 효(孝)를 받들고 있는 김은선(金恩璿) 부회장은 「최고의 기업이 되기 위해서는 최고의 직원이 있어야 한다」는 전제 하에 21세기의 초우량기업으로 가기 위해서는 모든 보령인이 새로운 의식과 자세를 정립해야 한다고 언급하면서 다음과 같은 보령의 비전을 제시하였다. 그것은 ① 일류 프로 전략가로서의 자세, ② 기회를 기다리지 않는 능동적인 자세, ③ 끊임없는 사고의 구조조정, ④ 디지털 경영을 통한 경영혁신, ⑤ 수익성 개선을 위한 위기 경영, ⑥ 핵심역량을 기반으로 하는 성장전략, ⑦ 비전달성을 통한 공존공영의 이념 실천의 일곱 가지였다<sup>64)</sup>. 이러한 그녀의 비전 제시는 보령제약이 이어온 한결같은 창업정신과 경영이념을 계승·발전시키자는 것이었으며, 인간가치를 존중하는 인본주의적 정신을 바탕으로

63) 보령제약(주), 『1999년 이후 보령史』〈보령 45년사〉(2003년 8월 27일)의 기초자료.

64) 보령제약(주), 상계자료(2003년 8월 27일), p. 12.

창의와 조화의 신념을 구현하여 21세기 초우량기업을 향한 미래를 펼쳐나가자는 취지였다. 여기서 그녀의 창업정신에 바탕을 둔 새로운 비전제시를 통하여 「인류건강에 공헌하는 기업」이라는 기업사명을 되새기고 「토털 헬스 케어의 기업」으로 가는 보령인의 의지가 천명되어 있음을 확인하게 된다.

그 배경에는 1999년 10월 1일에 공포된 「NEO21비전」이 있음을 인식하지 않으면 안된다. 여기서의 「NEO」는 Newly(새롭게), Early(빠르게), Only(오직)를 뜻하는 것으로서, 21세기에는 새로운 것(참신성)이 아니면 만들지 않고, 남보다 먼저 생각하고 행동하며(신속성), 그 분야에서 최고가 된다(우수성)는 보령인의 의지가 반영되어 있는 것이다. 이것은 2005년까지를 목표로 한 보령인들의 장기경쟁우위전략이다. 즉, NEO21은 바로 급격한 변화의 시대에 능동적으로 대응하고자 하는 보령인들의 의지가 함축되어 있는 전략을 의미한다. 그런데 그것은 2005년 1월 1일이면 개봉되어 그 결과가 나타나게 될 것이다. 그렇게 되면 그에 따른 새로운 경영전략이 확립되어야 할 것이다. 2005년까지는 1년 반 정도의 기간 밖에 없기 때문이다. 이러한 상황에서 그녀의 비전제시가 이루어진 것으로 보아진다.

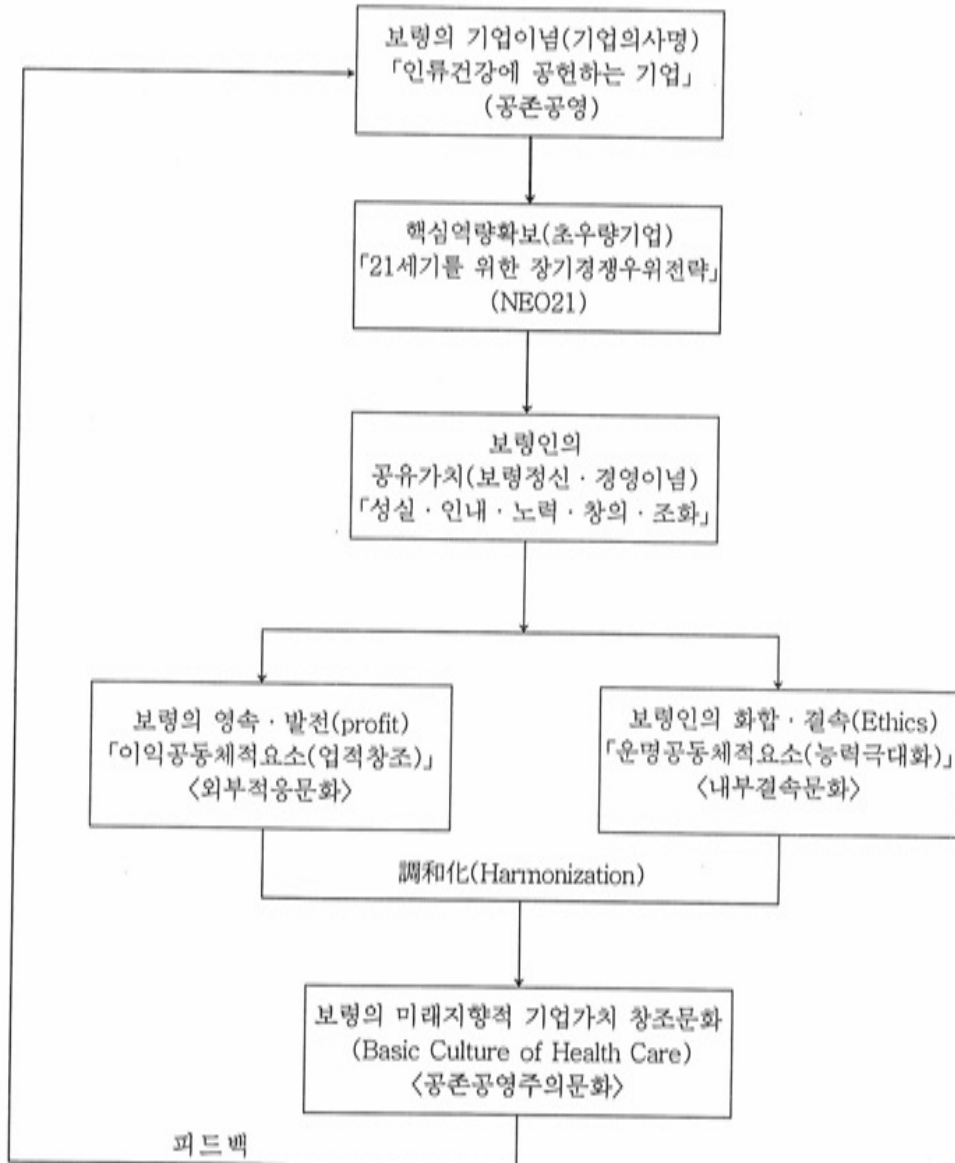
따라서 보령제약은 NEO21비전 이후의 장기경쟁우위전략이 필요하며, 작지만 강하고 알찬 기업이 되겠다는 NEO21의 목표를 훨씬 뛰어 넘는 새로운 비전과 독특한 기업문화가 모색되어야 할 것으로 사료된다. 지나간 46년의 전통 위에 구축되어진 보령문화의 바탕 위에서 앞으로 다가올 도전 46년의 미래지향적 기업가치 창조문화가 그려져야 할 것이다. 전통 46년의 보령문화가 창업자 시대의 기업문화라고 한다면, 향후 도전 46년의 미래지향적 기업가치 창조문화는 「창업의 효」를 이어나갈 2세경영자 시대의 보령문화로 정착되어지도록 추진되지 않으면 안된다.

전술한 바와 같이 기업문화는 제5의 경영자원이다. 기업문화가 구축되어 있는 기업만이 영속·발전을 기약할 수 있음을 인식해야 한다. 기업문화는 기업구성원들의 의식개혁과 경영혁신 운동을 통해 이루어질 수 있는 비전이 제시되고 구현될 때라야 조성되는 것이다. 거기에는 창업자나 경영자의 확고한 의지가 필요하며, 기업의 핵심목표가 설정되고 창업정신이나 경영이념에 바탕을 둔 구성원들의 공유가치가 확립되어 있어야 가능하게 된다. 그리고 기존의 기업문화에 대한 재평가의 작업을 유기적으로 행하고 그 결과를 도출해내어 실제적인 문화유형으로 엮어나갈 수 있는 전담기구도 설정되어 있어야 한다.

보령제약은 1991년의 신년사를 통해 「기업문화의 창출」을 선언한 바가 있다<sup>65)</sup>. 그러나 그 후속조치는 조직구조의 개편에서 나타나지 않았다. 초창기부터 창업자의 확고한 창업정신을 바탕으로 하는 기업 활동을 통하여 빛어낸 보령문화는 보령제약을 성장시키는 촉매작용을 해왔음을 확인할 수 있다. 보령인들의 의식속에 체질화되어 나타나 있는 창업자 시대의 보령문

65) 보령제약(주), 전개서, pp. 297-298.

화는 여기저기 흩어져 있어 유형적인 행태로 체계화되어 있지 않다. 보령제약은 지나간 46년의 역사 위에서 형성된 보령문화를 체계화시키고, 그것을 초석으로 하여 앞으로의 미래지향적 기업가치 창조문화를 정립해야 할 것이다. 이것이 보령인들에게 주어진 하나의 과제라고 할 수 있다. 여기에 보령문화의 구축과정에 대한 하나의 모형을 <그림 4>에서 제시해 두는 바이다.



<그림 4> 보령문화의 구축과정

자료 : 보령제약(주)의 제공 자료에 의거 필자 작성.

## 2. 보령문화의 경영사적 특성과 과제

보령제약의 기업 문화적 바탕은 창업자인 중보 김승호의 기업가정신(중보정신)에서 비롯되었음을 확인하였다. 「성실·인내·노력·창의·조화」의 신념으로 보령제약을 일으킨 중보 김승호는 초창기부터 고객의 신뢰를 얻을 수 있는 신의성실의 정도주의 경영문화를 조성하였다. 이러한 문화적 배경에는 고객가치를 중요시하는 인본주의사상이 있었으며 공존공영주의 문화가 기본바탕을 이루고 있었다. 이를 기본축으로 하여 내부화합의 가족주의적 결속문화(조직문화)와 고객지향의 외부적응문화(이타주의문화)가 형성되어 있음을 발견할 수 있다. 이것은 우리나라의 기업에서 일반적으로 찾아볼 수 있는 「우리」라는 개념의 가족주의에 의한 상조공생(相助共生)의 한국적 전통문화에서 비롯되었다는 특성을 지니고 있다.

한국형 기업문화의 특성을 일반화된 이론 속에서 찾아보기 위하여 <그림 5>와 같은 기업문화의 유형을 인용하려고 한다<sup>66)</sup>.

<그림 5>에 의하면 ① 공동체를 중시하면서 타율주의를 택하는 A의 유형을 가풍적 기업문화, ② 개인을 중시하면서도 타율주의 방식을 택하는 B의 유형을 미성숙 기업문화, ③ 자율주의를 택하면서 공동체를 중시하는 C의 유형을 「우리·나」형 기업문화, ④ 개인을 중시하면서 자율주의를 택하는 D의 유형을 「나·나」형 기업문화라고 일컫고 있다.



<그림 5> 기업문화의 유형화

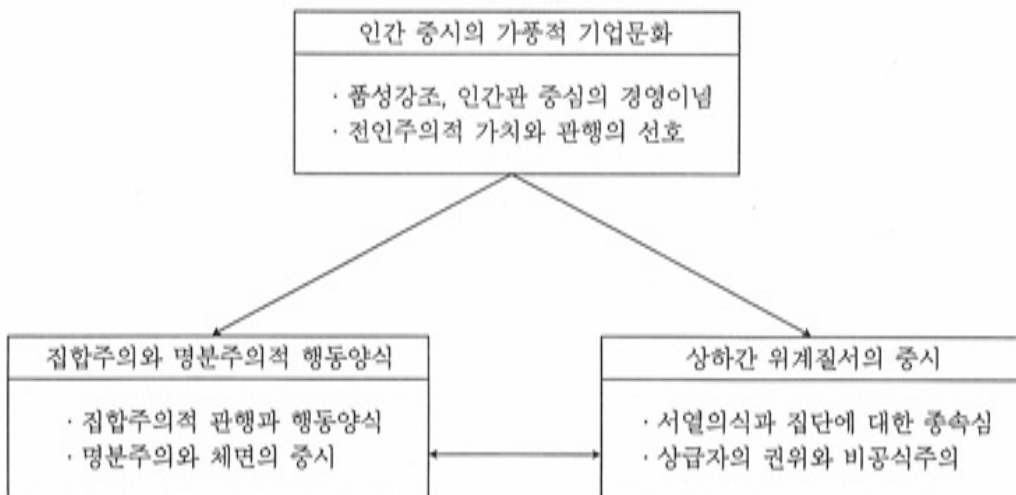
자료 : 신유근, 『한국의 경영』(1996), p. 455.

가풍적 기업문화는 개인보다는 공동체(기업)를 중요시하는 특성을 지니면서 구성원은 타

66) 신유근, 『한국의 경영』(서울, 박영사, 1996), pp. 451-460.

율주의적 행동성향을 보이는 유형이다. 이 경우는 공동체의식이 강하여 개인이 집단에 소속되는 집단주의적 특성이 있고 자율성보다는 종속성·동조성이 강조된다. B형의 미성숙 기업 문화는 기업문화가 추구하는 목적에서는 개인주의적 특성을 지니게 되지만, 목표에 이르는 과정에서는 타율주의적 성향을 나타내는 것이다. C형의 「우리·나」(we-I)형 기업문화는 자율주의에 기초를 두면서도 공동체 중시의 문화패턴을 추구하는 것이다. 「우리」라는 집단의식이 강하면서 행동주체에서 자율주의적 특성을 지닌다. 개인의 자율성과 창의성이 강조되는 유형이다. 끝으로 「나·나」(I-I)형 기업문화는 자율주의에 기초하면서도 개인주의적 특성이 강조되는 것이다. 서구형 기업문화에서 많이 볼 수 있는 것이며 구성원의 자율성과 창의성을 강조함과 동시에 개인주의적 권익이 중시되는 유형이다<sup>67)</sup>.

〈그림 5〉에 의할 경우 한국의 기업문화는 일반적으로 가풍적 기업문화에 속하는 특성이 있다고 할 수 있다. 이는 대가족주의적 행동양식이나 공동체적 생활방식에서 영향을 받아 집단주의적 성향이 강하고, 유교적 가치의식에 의하여 자율성보다는 종속성이 강하게 나타나는 특성을 지닌 것이다. 보령문화의 경우도 이 유형에 속하는 기업 문화적 특성을 지니고 있는 것으로 보인다. 그런데 이러한 한국의 기업문화는 1990년대 이후 노사관계와 함께 다소의 변화가 일어나고 있는 것도 사실이다. 한국사회의 변화와 더불어 나타난 가치관의 변동으로 인하여 기존의 가풍적 기업문화를 벗어나는 기업들이 있음을 보게 된다. 그렇지만 21세기에 접어든 지금까지도 한국의 기업에서는 개인보다 집단이나 공동체를 중시하고 타율적 성향이



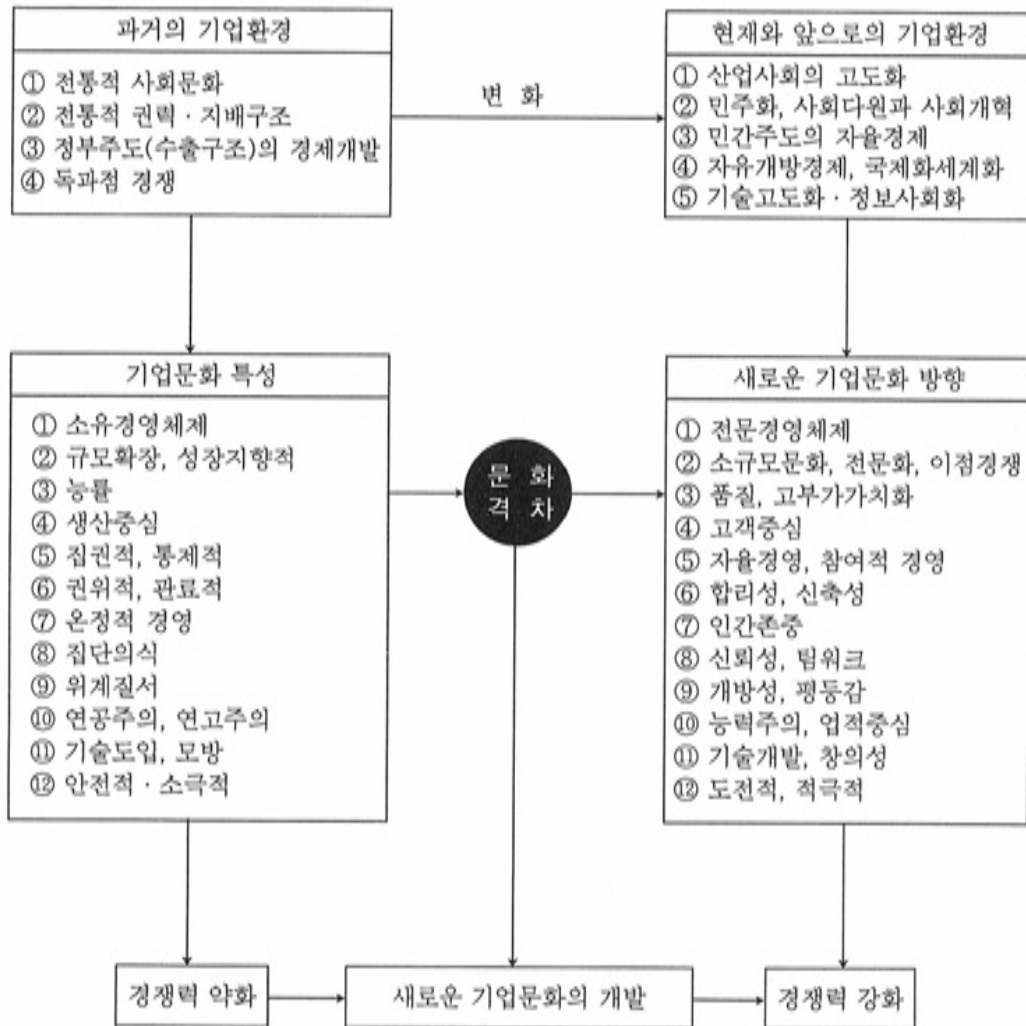
〈그림 6〉 우리나라 기업문화의 기본적 특성

자료 : 신유근, 『한국의 경영』(1996), p. 461.

67) 상계서, p. 455.

강한 가풍적 기업문화가 다른 유형의 것보다 많다는 것을 지적하지 않을 수 없다<sup>68)</sup>.

따라서 한국의 가풍적 기업문화는 <그림 6>에서 보는 바와 같이 집합주의와 명분주의적 행동방식 및 상하간의 위계질서를 중시하는 행동양식을 파생시킨다. 이러한 특성은 전통문화의 세 가지 기본요소, 즉 유교정신, 대가족제도 및 사회공동체의 생활원리로부터 영향을 받아 형성되었다. 이는 유교적 인간중심사상이 계승되어 기업경영에 있어서도 사람이 가장 중요한 자산이라는 인식 하에서 인간적 경영을 하고 있을 뿐만 아니라 기업의 경영이념, 조직구조,



<그림 7> 환경변화와 새로운 기업문화의 방향

자료 : 이학중, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화개발』(1997), p. 248.

68) 상계서, p. 456.

관리방식 및 구성원들의 의식구조 속에 가족적 성향이 강하게 나타나 있다는 사실을 의미하는 것이다<sup>69)</sup>. 보령문화의 경우도 예외는 아니다.

그러므로 전통적인 가족집단주의적 기업가나 경영자의 가부장적인 역할은 아직도 기업 구성원들의 의식 속에 잠재되어 있는 공유가치로서 상당한 영향을 주고 있다. 그렇지만 우리나라의 소유경영문화는 민주화와 사회개혁의 물결 속에서 많은 구성원들로부터 거부당하고 있으며, 집권적 경영체제의 연공중심제도는 개방경제와 국제적 경쟁체제 하에서는 기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용하고 있는 것이다. 이와 같이 전통적인 문화가치와 새로운 문화가치가 혼재(混在)되어 있는 상황 속에서, 그리고 급변하는 세계적 기업환경 속에서 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 한국적 기업문화의 개발이 요청되는 현실을 인식할 필요가 있다<sup>70)</sup>. 따라서 전통적 한국형 기업문화의 특성을 유지하고 있는 보령문화의 경우도 46년의 역사 속에서 형성된 기업문화를 바탕으로 하는 새로운 미래지향적 기업가치 창조문화가 구축될 수 있도록 노력해야 할 것으로 사료된다. 급격히 변화하는 기업환경 속에서 새로운 보령제약의 미래지향적 기업가치를 창조하기 위한 기업문화적 접근을 시도할 수 있도록 <그림 7>을 참고로 제시해 두는 바이다.

## VI. 맺는 말

이상에서 살펴 본 바와 같이 보령제약은 창업자인 중보 김승호의 창업정신과 경영이념을 바탕으로 하여 성장한 기업으로서 한국의 제약업계를 선도하는 중견기업이다. 그 뿐만 아니라 보령제약은 지속적인 성장여세를 몰아 한국 제약업의 새 지평을 열면서 업종 다각화를 꾸준히 시도하였고, 보령메디앙스, 보령 바이오파마, (주)보령, 비알네트콤, 킴즈콤을 태동시키는 원동력을 제공함으로써 보령그룹을 형성시키는 모체가 되어 오늘에 이르고 있다. 특히 NEO21비전을 제시하고 작지만 강하고 알찬 기업의 이미지를 부각시키면서 21세기의 초일류 기업군으로 도약하기 위한 노력을 경주하고 있는 것이다.

이와 같이 보령제약의 지나간 46년의 기간은 도전과 개척의 역사였음을 확인하게 된다. 다시 말해서 보령제약의 성장사는 「성실·인내·노력·창의·조화」의 정신적 기풍을 기반으로 하여 이루어진 것이라고 할 수 있다. 보령제약은 21세기의 무한경쟁 시대를 슬기롭게 극복해 가기 위한 부단한 변화와 혁신을 계속해 오면서도 결코 변하지 않은 것이 있다. 그것은 창업 46년 동안 이어온 「인류건강에 공헌하는 기업」으로서의 핵심목표(기업의 사명)와 공존공

69) 상계서, pp. 460-461.

70) 이학종, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』(서울, 박영사, 1997), p. 170.



영주의적 경영사상이다. 이것이 보령제약을 지탱시켜온 기업문화적 행태의 표본이다. 그러한 바탕 위에서 보령문화는 정도주의경영문화, 고객지향의 이타주의문화, 노사화합의 가족주의적 조직문화, 도전적 창조주의문화, 봉사의 사업보국주의문화, 그리고 공존공영주의문화가 형성되어 있음을 확인하였다. 그러나 그것은 지나간 보령제약의 46년사(史) 속에서 형성된 것으로서 앞으로 다가오는 21세기의 글로벌 경쟁시대에 적용될 수 있는 미래지향적 문화행태로서는 불완전한 것이다. 이를 바탕으로 하는 기업가치의 창조문화가 정립되어야 할 것으로 보인다.

기업문화가 오늘날 기업의 성패를 가늠할 핵심요소로 떠오르는 까닭은 그 뿌리를 이루는 가치이념 때문이다. 기업을 성공으로 이끄는 가치이념으로서의 기업문화는 바로 전체가 공통의 목적으로 결합되어 있다는 의식을 규정하고, 일상적 기업활동에서 행동기준이 되는 양식으로 작용하며, 이것은 궁극적으로 기업의 성격을 결정하기도 한다. 그러므로 기업의 성공은 구성원들이 조직의 이념과 정신을 명확히 인식하고 이를 소중히 여기며, 그리고 이에 맞추어 행동하는 기업문화가 바로 형성되어 있어야만 가능한 것이다. 공익기업으로서 「인류건강에 공헌하는 기업」의 기치를 치켜 세우고, 46년의 지난(至難)한 궤적을 지나오면서 형성된 보령문화를 다듬어 계승하고, 21세기의 초우량기업의 위상을 다져가기 위해서 보령제약은 의식개혁 운동을 중심으로 경영혁신 작업을 추진해 나가야 할 것이다. 이러한 의식개혁 실천운동은 지나간 과거를 돌아보고 오늘을 신중히 살피며 통찰력있는 내일을 내다볼 줄 아는 참다운 보령인상(像)을 만드는 데 초점을 맞추어야 한다. 이를 실천함으로써 21세기를 관통하는 보령제약의 새로운 미래지향적 기업가치 창조문화는 구축될 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김병하, 『재벌의 형성과 기업가활동』, 한국능률협회, 1991.  
 김성수, 『한국경제의 발전』, 학문사, 1996.  
 김승호, 『기회는 기다리지 않는다』(김승호의 제약 외길43년, 2000).  
 ———, 『藥과 더불어 살아온 人生』(中甫 金昇浩 회갑기념논문집, 1989).  
 김원수, 『경영윤리론』, 서울대학교출판부, 1995.  
 대한상공회의소, 『한국기업의 성장전략과 경영구조』, 1989.  
 보령제약(주), 『경영분석자료』, 2003.  
 ———, 『경영이념 등, 보령그룹 조사연구자료』, 2003.  
 ———, 『그룹 사내장학금제도 실적』, 2003.  
 ———, 『保寧三十年』, 1994.

- 보령제약(주), 『보령의 발전과 경영전략』, 2003.
- , 『보령제약 GMP시설현황』, 2003.
- , 『보령제약 GMP시설현황』, 2003.
- , 『보령제약, 그 특별한 창업 이야기』, 2003.
- , 『영업보고서 : 1998 2002』(정기주주총회자료), 2003.
- , 『조직구조변천사』, 2003.
- 신유근, 『기업과 사회』, 경문사, 1991.
- , 『한국기업의 특성과 과제』, 서울대학교 출판부, 1984.
- 이관희, 『오늘의 한국적 경영』, 경문사, 1989.
- 이덕훈, 『기업과 인간』, 한남대학교 출판부, 1997.
- 이장원, 『한국의 기업엘리트』, 백산서당, 1995.
- 이학중, 『전략경영론』, 박영사, 1996.
- , 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』, 박영사, 1997.
- , 『한국의 기업문화』, 박영사, 1994.
- 편의상, 『기업과 나 그리고 기업문화』, 도서출판 음마니, 1992.
- 한국경영사학회, 『경영사학』 제1집-제30집(1986-2003).
- 현대경제사회연구원, 『기업변신과 기업문화』, 1989.
- (財)中小企業總合研究機構 編, 『中小企業家精神』, 中央經濟社, 1995.
- 松本邦輔, 『顧客本位の經營理念』, 生産性出版, 1994.
- 河野豊弘, 『經營戰略と企業文化』, 白桃書房, 1999.
- 間宏, 『日本的 經營の系譜』, 文眞堂, 1993.
- 鈴木振治·角野信夫, 『企業倫理の經營學』, ミネルヴァ書房, 2000).
- Charles Hampden, "Creating Corporate Culture", from *Discord to Harmony*, 1920.
- Greer Hofsteade, "The Cultural Reliability of Organizational Practices and Theories", 1983.
- R.T. Pascale and A.G. Athos, "The Art of Japanese Management", New York, Penguin Books, 1981.
- Terrence D. Deal and Allan A. Kennedy, "Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life", 1982.



## 附 錄

- 學術誌『經營史學』의 發刊實績  
英文學術誌, The Journal of Business History의 發刊實績
- 韓國經營史學會 會則
- 韓國經營史學會「創業大賞」規程
- 韓國經營史學會「專門經營者大賞」規程
- 經營史學 學術賞 規程
- 韓國經營史學會 論文集 編輯委員會 設置 內規
- 「經營史學」投稿要領
- 基金運營委員會 規程
- 韓國經營史學會 任員名單



## 學術誌『經營史學』의 發刊實績

### 1. 創刊號(1986年 12月 30日 發刊)

#### 〈論 文〉

特輯：省谷 金成坤 研究

- ① 省谷의 生涯와 經營理念(金 柄 夏)
- ② 省谷의 政治(金 舜 坤)  
- 주로 政治家로서의 그의 片貌
- ③ 省谷과 育英·文化事業(崔 泰 鎬)
- ④ 省谷의 言論機關 運營(權 丙 卓·金 柄 夏)
- ⑤ 省谷의 體育活動과 企業 및 體育界에 미친 影響(裨 守 鎮)
- ⑥ 轉換期의 農場經營과 奴婢(高 承 濟)
- ⑦ 經營史 研究 方法論 緒說(金 鋼 洪)

#### 〈論 評〉

- ⑧ 韓國會計史 研究(尹根鎬 著)(安 潤 泰)
- ⑨ 藥令施 研究(權丙卓 著)(金 孝 東)

### 2. 第2輯(1987年 12月 30日 發刊)

#### 〈論 文〉

特輯：企業活動家의 事例

- ① 小南 金台原의 事蹟과 金井金鑛의 經營(金 峻 憲)
- ② 省谷의 企業家活動(金 柄 夏)
- ③ 省谷의 經營과 人脈(高 在 經)
- ④ 三共合資會社에 관한 考察(金 柄 夏)
- ⑤ 省谷과 金星紡織(黃 明 水)
- ⑥ 韓國 시멘트工業의 展開와 雙龍洋灰(趙 璣 潛)
- ⑦ 朝鮮時代의 人口規模推計(I)(李 永 九·李 鎬 澈)
- ⑧ 美國의 經濟史 研究(黃 明 水)  
- 過去와 現在 -

〈論 評〉

韓國廣告史(申寅燮 著)(金南奎)

日本的經營論爭(岩田龍子 著)(李義圭)

3. 第3輯(1988年 12月 30日 發刊)

〈論 文〉

① 湖巖의 生涯와 經營理念(金柄夏)

② 大同法 研究(金玉根)

③ 會計發達史攷(高承禧)

④ 朝鮮時代의 人口規模推計(Ⅱ)(李永九·李鎬澈)

—17, 18세기 人口增加率 推計를 中心으로—

⑤ 日本의 經營史學界 및 研究現況(孫一善)

〈論 評〉

⑥ 『現代經營史』(金信雄·朴載錄 共著)(金商圭)

⑦ 『財閥의 比較史 研究』(安岡重明他著)(李春根)

4. 第4輯(1989年 12月 30日 發刊)

〈論 文〉

特輯：湖巖 李秉喆 研究

① 三星物産의 成立과 湖巖의 企業家活動(黃明水)

② 湖巖의 事業轉換(金柄夏)

—第一製糖의 成立을 中心으로—

③ 湖巖과 第一毛織(趙璣濬)

④ 湖巖의 多角的 經營과 韓國肥料(金柄夏·崔明奎)

⑤ 湖巖과 三星電子의 事業展開(安春植)

—특히 半導體 事業을 中心으로—

⑥ 湖巖의 育英·文化事業觀과 事蹟(劉元東)

—龍仁自然農園을 中心으로—

⑦ 戰前期 日本의 財閥所有者와 專門經營者와의 關係(安岡重明)

⑧ 財閥(史)論과 企業集團의 接點(石川健次郎)

## 〈動 向〉

- ⑨ Fuji International Conference on Business History에 다녀온 所感(金 聖 一)

## 5. 第5輯(1990年 12月 30日 發刊)

## 〈論 文〉

- ① 1979년까지의 現代建設의 資本蓄積과 經營理念(金 柄 夏)  
 ② 住友財閥의 形成과 廣瀨宰平의 企業家活動(作道洋太郎)  
 ③ 農村住民의 構成과 存在樣態에 관한 經濟史의 研究(李 永 九·李 鎬 澈)  
 -慶北 軍威郡 A마을의 事例를 中心으로-

## 〈動 向〉

- ④ 韓國經營史學의 研究動向(金 商 奎)

## 6. 第6輯(1991年 12月 31日)

## 〈論 文〉

- ① 우리나라 民族銀行의 經營近代化 過程에 관한 研究(閔 庚 皖)  
 -近代 金融機關의 成立過程을 中心으로-  
 ② 韓國勞動責任形成史의 定立을 위한 序說的 研究(金 聖 壽)  
 ③ 日本-產業化 初期의 勞使關係(康 季 三)  
 ④ 財閥-政府關係의 歷史的 推移(柳 町 功)  
 -三星財閥의 事業擴張過程을 中心으로-  
 ⑤ 意思決定支援會計情報 시스템의 展開過程에 對한 一考察(李 盈 周)  
 ⑥ 日本資本主義 成立期의 工業構造(黃 完 晟)  
 ⑦ 1945~1950 忠南製絲(株)의 經營構造(金 惠 水)

## 7. 第7輯(1992年 12月 30日 發刊)

## 〈論 文〉

- ① 日帝時代의 市場과 商業活動에 관한 研究(金 聖 壽)  
 ② 忠清北道의 工業發達過程(金 信 雄)  
 ③ 「社史」分析을 通한 韓國企業의 發展段階別 特性에 관한 研究(李 宗 舜·池 禎 澤)



- ④ 牧山 許周烈의 生涯와 經營理念(朴光緒)
- ⑤ 解放後 民間貿易에 관한 研究(柳基惠)
- ⑥ 在來市場의 生成·發展에 따른 流通 近代化에 관한 研究(李相玉)
- ⑦ 戰後日本における企業會計制度의發展史攷(高承禧)

〈評 論〉

- ⑧ 崔泰鎬 著, 『近代 韓國經濟史 研究 序說』(徐吉洙)
- ⑨ 金宗炫 著, 『工業化와 企業家活動』(朴光緒)

8. 第8輯(1993年 12月 30日 發刊)

〈論 文〉

- ① 獨逸商社의 對極東進出(金光洙)  
- 1990년까지에 있어서 韓國과 日本을 中心으로 -
- ② 都中에 관한 研究(金柄夏)  
- 開城 선주전과 海州 선주전을 中心으로 -
- ③ 韓國의 生命保險產業經營에 관한 史的 考察(朴光緒)
- ④ 染織界의 始祖, 金德昌 研究(李漢九)  
- 東洋染織株式會社를 中心으로 -
- ⑤ 金輸出入의 史的 考察(金町新)
- ⑥ 東洋拓殖株式會社의 朝鮮經濟收奪의 金融業經營(강태경)
- ⑦ 近代株式會社의 形成과 儒教的 價値觀의 變化(柳町功)  
- 明治初期와 韓末期의 比較 -
- ⑧ 스위스의 傳統線業(崔榮順)  
- The Microeconomic Determinants of Consolidated Firms -
- ⑨ Performace(1905~1919)(Kang, Joo-Hoon)

9. 第9輯(1994年 12月 30日 發刊)

〈論 文〉

特輯: 柳一韓 研究

- ① 柳一韓의 生涯와 經營理念(黃明水)
- ② 柳一韓의 企業活動과 經營戰略(安春植)
- ③ 美國에서의 柳一韓의 經濟·政治·社會活動(金光洙)

- ④ 柳一韓의 社會事業 및 育英事業(金 搗 經)
- ⑤ 柳韓洋行의 成長과 發展(逝去時까지)(金 聖 壽)
- ⑥ 柳韓洋行과 韓國製藥事業(金 信 雄)
- ⑦ 柳韓韓의 遺業과 繼承發展(朴 載 錄)
- ⑧ 柳韓韓의 經濟思想과 社會的 責任(朴 光 緒)
- ⑨ 柳韓洋行의 經營陣들(高 承 禧)
- ⑩ 韓國經營史學會 產業革命地 學術調查 紀行文(金 相 圭)

#### 10. 第10輯 第1號(通卷 10號) (1995年 6月 30日 發刊)

##### 〈研究發表論文〉

- ① 日帝下 土着綿工業資本의 性格에 관한 研究(I)(李 漢 九)
- ② 東西貿易의 史的 研究(金 新)
- ③ 韓國 勞組 組織形態의 變遷에 관한 研究(金 倉 宣)
- ④ 地中海 中世 商業史 考察(金 聖 壽)
- ⑤ 中世 地中海 沿岸의 貿易經路에 관한 研究(朴 光 緒)
- ⑥ 中世紀 유럽지역의 會計學 發展史에 관한 研究(李 建 熹)
- ⑦ 이탈리아 複式簿記의 會計史的 考察(高 承 禧)

##### 〈一般論文〉

- ⑧ 獨逸의 產業革命(金 光 洙)
- ⑨ 獨逸 社會的 市場經濟의 史的 展開過程(黃 俊 性)
- ⑩ 韓國 在來市場의 變遷과 流通近代化에 관한 研究(李 相 玉)
- ⑪ 1950년대의 工業化와 資本形成(徐 贊 洙)
- ⑫ 資本國際化와 韓國經濟(李 甲 泳)

#### 11. 第10輯 第2號(通卷 11號) (1995年 12月 31日 發刊)

##### 特輯：光復50周年記念 해방둥이 企業 研究

- ① 靜石의 生涯와 經營理念에 관한 研究(金 聖 壽)
- ② 韓進그룹 形成過程 研究(李 漢 九)
- ③ 東亞建設 創業者의 生涯와 經營理念(高 承 禧)
- ④ 東亞建設의 成長과 發展(金 光 洙)

- ⑤ 中外製藥의 成長과 創業理念(朴光緒)
- ⑥ 中外製藥의 成長과 發展(金信雄)
- ⑦ 大態製藥 운영환의 生涯와 經營理念에 관한 研究(安春植)
- ⑧ 大態製藥의 成長과 發展(李建熹)

12. 第11輯 第1號(通卷 12號) (1996年 3月 30日 發刊)

〈論 文〉

特輯：大山 慎鏞虎 研究

- ① 大山 慎鏞虎의 生涯와 經營理念(黃明水)
- ② 教保生命保險의 成長과 發展(金聖壽)
- ③ 教保生命保險 創立初期의 企業活動과 經營戰略(李建熹)
- ④ 大山 慎鏞虎의 社會的 責任과 公益財團 設立運營(金光洙)
- ⑤ 教育生命保險과 韓國保險事業(朴光緒)
- ⑥ 教保生命保險의 經營陣들(高承禧)

13. 第11輯 第2號(通卷 13號) (1996年 12月 30日 發刊)

〈學術發表論文〉

特輯：創立 10周年 記念特輯

- ① An Entrepreneur Spirit in Yong-Ho Shin of Top Management in The Korean Insurance Industry(金聖壽)
- ② 회담의 都市國家(金光洙)
- ③ 產業標準化의 歷史的 考察(金相圭)
- ④ 資本主義 發展過程에서 資本蓄積과 資本類型에 관한 研究(金性基)
- ⑤ 古代貿易構造의 特性에 관한 研究(金新)
- ⑥ 古代 會計發展史 研究(李建憲)
- ⑦ 바빌로니아時代의 商業과 商人(李光周)
- ⑧ 勞使情報共有와 企業成果에 관한 研究(柳炳胃)
- ⑨ 品質管理의 歷史的 考察(韓漢洙)

〈一般研究論文〉

- ⑩ 業績評價를 위한 目標管理의 效率의 活用方案(金寅鎬)

- ⑪ 東洋拓殖會社의 土地 收奪經營(姜泰景)
- ⑫ 日本의 勞使關係의 特質과 形成背景에 관한 研究(李元雨)

〈其他〉

- ⑬ 中世 地中海沿岸 商業主導地 學術調查(朴光緒)
- ⑭ 古代商業 및 貿易都市 學術調查(崔榮順)
- ⑮ 韓國經營史學會의 10年史 管見(高承禧)

14. 第12輯 第1號(通卷 14號) (1997年 6月 31日 發刊)

〈論文〉

特輯：亞南그룹 創業者 金向洙 研究

- ① 牛穀의 生涯와 營業理念의 研究(金聖壽)
- ② 亞南그룹의 成長과 發展(黃明水)
- ③ 牛穀 金向洙의 企業活動과 經營戰略(高承禧)
- ④ 亞南그룹의 社會적 責任과 公益事業(金光洙)
- ⑤ 아남그룹 經營陣의 寄與度 分析(李建憲)
- ⑥ 亞南그룹과 韓國의 電子產業(朴光緒)

15. 第12輯 第2號(通卷 15號) (1997年 11月 15日 發刊)

〈論文〉

特輯：湖巖思想의 再照明 研究

- ① 湖巖의 삶의 哲學과 企業의 歷程(趙璣濬)
- ② 湖巖의 經營理念 再照明(黃明水)
- ③ 韓國經濟發展에 있어서 湖巖의 產業的 寄與에 관한 考察(金聖壽)
- ④ 湖巖의 經營觀을 통해 본 企業의 社會的 責任(金光洙)
- ⑤ 湖巖의 韓國經營史學에서의 位置(李建憲)
- ⑥ 湖巖의 文化精神(高承禧)

16. 第12輯 第3號(通卷 16號) (1997年 12月 30日 發刊)

〈學術發表論文〉

- ① 韓國經營理念의 愛國的 傳統과 21世紀 企業家의 價值觀(金柄夏)

- ② 英國푸리턴(基督教)의 企業倫理와 韓國 基督教 企業人의 倫理(黃 明 水)
- ③ 바이킹과 북유럽상업권(金 光 洙)
- ④ 유럽聯合(EU)의 會計標準化 過程(高 承 禧)
- ⑤ 노벨 經濟學賞 受賞者의 財務理論研究(李 建 憲)
- ⑥ 海外進出路의 歷史의 特性에 관한 研究(金 新)
- ⑦ 스웨덴 경영참가제의 전환 과정(安 鍾 泰)
- ⑧ 현지인 노무관리실태와 개선방안에 관한 연구(柳 炳 胄·방 진 방)

〈一般研究 論文〉

- ⑨ 韓國 財閥의 形成·發展過程과 企業家精神에 관한 研究(朴 有 榮)
- ⑩ 東隱 金容完의 財界活動과 經營哲學(朴 載 錄)
- ⑪ 歸屬 綿紡織工場의 設立과 變化類型에 관한 研究(徐 文 錫)
- ⑫ 近代經濟學의 스톡홀름學派에 관한 研究(李 光 鍾)
- ⑬ 華橋의 資本形成過程과 經營戰略(李 德 勳)
- ⑭ 日本 벤처기업의 생성배경과 경영과제(박 경 열)
- ⑮ 손해보험자와 운송인의 이해관계 변화에 관한 사적 연구(李 洪 武)
- ⑯ 임금협상시 회계정보에 대한 이해관계집단의 반응연구(홍 정 화·이 환 수·金 寅 鎬)
- ⑰ 原價會計의 史的 考察(金 相 圭)

〈其 他〉

- ⑱ 북구 바이킹의 후예를 찾아서(최 영 순)

17. 第13輯 第1號(通卷 17號) (1998年 6月 30日 發刊)

〈論文〉

- ① 日帝下 民族系 企業集團 形成과 性格에 관한 研究(金 聖 壽)
- ② 知識 社會의 觀點에서 再照明한 프레더릭 테일러의 生涯와 思想(李 在 奎)
- ③ 중국 國유기업의 발전사에 관한 연구(宋 在 薰)
- ④ 러·중 기업개혁제도의 경영사적 의미분석(曹 圭 珍)
- ⑤ 日本의 순수 지주회사 부활(신 장 철)
- ⑥ 複式簿記와 資本主義의 發達에 관한 文獻史의 研究(高 承 禧)
- ⑦ 地理上 發見이 유럽에 미친 影響에 관한 研究(金 新)
- ⑧ 韓國 금융시장의 국제화과정에서 기관투자자의 역할에 관한 연구(황 남 일·김 유 상)

- ⑨ 일본의 보험사업에 대한 규제역사적 고찰(李洪茂)
- ⑩ 日帝下 土着綿工業資本의 性格에 관한 研究(2)(李漢九)
- ⑪ 해방이후 귀속재산의 변동에 관한 연구(徐文錫)
- ⑫ 成功的인 年俸制 導入과 運營方案(金寅鎬)

18. 第13輯 第2號(通卷 18號) (1998年 12月 30日 發刊)

〈國際學術發表論文〉

- ① 한국경영사학의 연구동향(黃明水)
- ② 韓國 財閥의 經營史的 研究(金聖壽)
- ③ 上州·民間機械製系の先驅者 星野長太郎の伊仏蚕糸業視察(1)(加藤隆)
- ④ 三井財閥の解体と企業集團への再編成(柳町功)
- ⑤ 中國國有企業改革的歷史性考察(劉曙野·許柱娟)
- ⑥ 한국기업의 對중국시장 진출방안에 관한 연구(宋在薰)
- ⑦ 斗山그룹의 형성 과정, 1952~1996년(金東雲)
- ⑧ 러·중·북한의 대외교역에 대한 발전과정(曹圭珍)

〈一般研究論文〉

- ⑩ 日本獨占資本形成期の 勞動運動(康季三)
- ⑪ 戰後 日本의 經濟外交史(姜太勳)
- ⑫ 日本의 近代化 初期에 있어서 財務諸表制度의 展開(高承禧)
- ⑬ 東海 表記의 歷史的 小考(金新)
- ⑭ 마케팅조사의 윤리문제 연구(李光周)
- ⑮ 수출보험의 정책대응에 관한 역사적 전개(黃南逸)

19. 第14輯 第1號(通卷 19號) (1999年 5月 5日 發刊)

〈論文〉

特輯: 峨山 鄭周永 研究

- ① 峨山 鄭周永의 生涯와 經營理念(金聖壽)
- ② 現代그룹의 發展과 經營戰略(李建憲)
- ③ 峨山精神과 現代그룹의 企業文化(高承禧)
- ④ 峨山 鄭周永의 社會的 責任精神과 社會福祉事業(金新)
- ⑤ 現代그룹 金融企業의 成長과 發展(李洪茂)

⑥ 現代그룹이 韓國經濟發展에 미친 影響(李光鍾)

20. 第14輯 第2號(通卷 20號) (1999年 6月 30日 發刊)

〈論 文〉

- ① Rhee Syng Man Government and Korea's Economic Development  
(Sul, Bong-Sik · Yoon, Jae-Hee)
- ② 孔孟思想과 儒教資本主義(梁 創 三)
- ③ 후레더릭 테일러와 피터 드러커의 經營思想에서의 生産性 研究(李在圭)
- ④ 日帝下 土着綿工業資本의 性格에 관한 研究(3)(李漢九)
- ⑤ 美國 地方政府의 會計制度에 관한 考察(金相圭·尹泰和)
- ⑥ 朝鮮後期 實學의 現代經營學의 再照明(朴晟洙)
- ⑦ 歸屬財産의 消滅에 관한 研究(徐文錫)
- ⑧ 美國 會計基準의 變遷過程(崔松吉)
- ⑨ 韓·美 生命保險 情報公示制度의 歷史的 考察(金億憲)
- ⑩ 組織社會化 效果性에 影響을 미치는 리더십과 企業 下部文化의 役割(김우택·김인호)
- ⑪ 品質要因과 品質프로그램의 效果에 관한 實證的 研究(安榮珍)

21. 第14輯 第3號(通卷 21號) (1999年 12月 30日 發刊)

〈論 文〉

- ① 韓國企業의 海外直接投資 30年과 對中國 投資 10年의 特徵(金榮來)
- ② 分斷國家의 經濟力 比較와 經濟統合方案(金聖壽)
- ③ 韓·中 貿易史 研究(金 新)
- ④ 中國의 會計制度 發展史(李建憲)
- ⑤ 中國에 在投資한 韓國企業의 立地決定要因에 관한 研究(宋在薰)
- ⑥ 韓國企業在华投資分析(許挂娟)
- ⑦ 東西方國家市場經濟模式比較研究(孫宇暉·周尙容)
- ⑧ 三井財閥における番頭經營について(柳町 功)
- ⑨ 中國 國有企業 改革與發展의 曆程與前景(劉建民)
- ⑩ 中國의 外換制度 變遷史에 관한 分析(曹圭珍·崔容民)

## 22. 第15輯 第1號(通卷 22號) (2000年 5月 30日 發刊)

## 〈論 文〉

- ① 蓮庵 具仁會와 上南 具滋暻의 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
- ② LG그룹의 成長과 經濟發展의 寄與度(薛 鳳 植)
- ③ LG그룹의 發展과 經營戰略(李 建 憲)
- ④ 蓮庵 具仁會와 上南 具滋暻의 社會的 責任과 社會福祉事業(崔 鍾 泰)
- ⑤ LG그룹의 韓國經營史學에서의 位置(柳 炳 胄)
- ⑥ LG精神과 企業文化(高 承 禧)

## 23. 第15輯 第2號(通卷 23號) (2000年 6月 30日 發刊)

## 〈論 文〉

- ① LG의 東유럽 進出現況과 展望(金 新)
- ② 東유럽 諸國의 會計制度 發展史(李 建 憲)
- ③ 유럽의 品質動向과 標準化事業에 관한 考察(韓 漢 洙)
- ④ 東유럽 諸國과 經濟實相(金 光 洙)
- ⑤ 電子商去來 發展史에 관한 研究(金 相 圭)
- ⑥ 大山思想의 獨創性과 世界化의 追究(朴 光 緒)
- ⑦ 20世紀 韓國海運의 歷史의 展開에 관한 考察(吳 世 榮·李 源 哲)
- ⑧ 附加價值稅法令의 變遷史에 관한 研究(宋 東 燮)
- ⑨ 栗谷 李珣의 經營思想에 관한 研究(梁 創 三)
- ⑩ 先進國의 社史 發刊傾向(李 漢 九)

## 24. 第15輯 第3號(通卷 24號) (2000年 12月 31日 發刊)

## 〈論 文〉

- ① 中國 會計制度의 變遷史에 관한 研究(宋 東 燮)
- ② 日本 炭鐵의 朝鮮人 勞働者에 대한 勞務管理, 勞動統制 研究(1939~1945)(金 旻 榮)
- ③ 中國의 WTO加入과 韓·中 經濟協力方案에 관한 研究(宋 在 薰)
- ④ 中世 및 近代期의 商工業에 종사한 女性研究(崔 榮 順)
- ⑤ Bluecord Technology의 成長과 林采煥의 經營理念(柳 炳 胄)



- ⑥ 企業家型 經營者의 企業家 活動-事例 : FILA KOREA(株) 尹潤洙 社長-(金榮來)
- ⑦ 韓国財閥におけるオーナー經營体制-絶對的支配の変容可能性について-(柳町 功)
- ⑧ 中國私營企業的變遷與發展(嚴法善)

〈其 他〉

- ⑨ 東유럽 學術調査 踏査記(朴京姬)
- ⑩ 專門經營者의 使命과 役割(林采煥)
- ⑪ 專門經營者의 特性과 類型(尹潤洙)

25. 第16輯 第1號(通卷 25號) (2001年 5月 31日 發刊)

〈論 文〉

特輯 : SK그룹 崔鍾賢 研究

- ① 崔鍾賢의 生涯와 經營理念(金聖壽)
- ② SK그룹의 成長과 發展(韓漢洙)
- ③ SK그룹의 發展과 經營戰略(李建憲)
- ④ 創業者 崔鍾賢의 社會的 責任과 社會福祉事業(趙東成)
- ⑤ SK그룹의 韓國經營史學에서의 位置(李承郁)
- ⑥ SK그룹의 企業文化(高承禧)

26. 第16輯 第2號(通卷 26號) (2001年 6月 30日 發刊)

〈論 文〉

- ① 美國에 있어서 經營史學의 生成과 發展(金榮來)
- ② 美國 損害保險產業의 現況과 韓國 保險社의 進出戰略(金億憲)
- ③ 美國의 品質經營의 發展과 役割(韓漢洙)
- ④ 美合衆國의 管理會計 發展史와 國際比較(李建憲)
- ⑤ 캐나다의 IT產業에 관한 史的考察(林外錫)
- ⑥ SK의 北美進出 現況과 展望(金 新)
- ⑦ 우리 나라 稅效果會計制度의 展開過程(高承禧)
- ⑧ 韓國의 會社史 發刊傾向에 관한 研究(李漢九)
- ⑨ 日本 綜合商社의 戰後 解體와 再編成에 관한 研究(申章澈)
- ⑩ 日本 中小企業의 海外投資戰略의 變遷(朴京烈)
- ⑪ 日本 企業의 戰略的 情報시스템에 대한 歷史的 考察(韓光熙)

## 27. 第16輯 第3號(通卷 27號) (2001年 12月 30日 發刊)

## 〈論 文〉

- ① 금호 박인천의 기업가정신에 관한 연구(김 정 식)
- ② 퇴계 이황의 경영사상에 관한 연구(양 창 삼)
- ③ 우리나라 會計制度의 變遷過程에 관한 研究(田雄秀·宋東燮·李信男)
- ④ 우리나라 會計原則 以前時代의 企業會計制度에 관한 研究(高 承 禧)
- ⑤ 무역정책수단으로서의 우리나라 수출보험 발전과정(박 현 회)
- ⑥ 東部 獨逸의 對外貿易構造와 內獨貿易의 發展(金 泰 憲)
- ⑦ 검은 아프리카에 대한 프랑스의 식민정책에 관한 연구(우 영 환)
- ⑧ 東海표기의 역사적 과정(金 新)
- ⑨ 한국 공장의 경쟁력 제고를 위한 경영혁신기법의 효과성에 관한 연구(안영진·송명식)
- ⑩ 構造調整專門會社를 통한 企業構造調整 促進에 관한 研究(李贊民·李在述)

## 〈其 他〉

- ⑪ 제10회 해외학술탐사 및 국제심포지엄 참관기(김상규·임외석)

## 28. 第17輯 第1號(通卷 28號) (2002年 5月 30日 發刊)

## 〈論 文〉

特輯: 梅軒 朴承稷·蓮崗 朴斗秉 研究

- ① 梅軒 朴承稷과 蓮崗 朴斗秉의 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
- ② 斗山그룹의 成長과 發展(李 承 郁)
- ③ 斗山그룹의 企業活動과 經營戰略(李 建 憲)
- ④ 梅軒 朴承稷과 蓮崗 朴斗秉의 社會的 責任과 社會福祉事業(朴 光 緒)
- ⑤ 斗山그룹의 韓國經營史學에서의 位置(韓 漢 洙)
- ⑥ 斗山그룹의 企業文化(高 承 禧)

## 29. 第17輯 第2號(通卷 29號) (2002年 6月 30日 發刊)

## 〈論 文〉

- ① 韓國 財閥의 性格에 관한 연구(이 한 구)
- ② 개성상인정신 발달사 연구(金 聖 壽)

- ③ 한국 기업 생성기의 인사·노무관리에 관한 고찰(안 춘 식)
- ④ 금호 박인천의 경제철학에 관한 연구(김 정 식)
- ⑤ 관계마케팅의 역사적 배경과 한국의 관계마케팅 연구(김 갑)
- ⑥ 국내 은행합병의 역사적 고찰: 1910~2000년(박 노 경)
- ⑦ 과학적 관리운동의 국제적 확산과정 연구(이 재 규)
- ⑧ 기업의 공연예술지원의 역사적 고찰과 경제학적 접근(전 형)
- ⑨ 우리나라 유통산업의 생성 및 변천에 관한 연구(조 성 제)
- ⑩ 일본의 전후 재벌의 해체와 벤처창업붐(강 관 국)
- ⑪ 斗山그룹의 海外進出戰略(金 新)
- ⑫ 南美諸國의 會計發展史 研究(李建憲)

30. 第18輯 第1號(通卷 30號) (2003年 3月 3日 發刊)

〈論 文〉

- ① 한국 경영사학의 연구동향(황 명 수)
- ② 日本經營史學界의 最近의 潮流と 研究成果(宮 本 又 郎)
- ③ 女性 CEO 金正子의 기업활동과 기업가정신(李建憲)
- ④ 술방울 김치의 발전과 여성 CEO(김 성 수)
- ⑤ 美國 財務會計理論의 形成에 관한 研究(高 承 禧)
- ⑥ 美國會計教育의 發展史에 관한 研究(李 贊 民)
- ⑦ 日帝下 大規模 綿紡織工場의 高級技術者 研究(徐 文 錫)
- ⑧ 韓國 燒酒產業發展에 관한 史的 考察(吳 成 東)
- ⑨ 中國의 근대화와 국가경영에 대한 역사적 고찰(양 창 삼)
- ⑩ 코맥스의 세계경영에 대한 歷史的 照明(이승영·최용복)
- ⑪ 中南美 經濟改革의 變遷과정과 시사점(金 誠 恂)
- ⑫ 日帝下 東海와 地名改稱事例研究(김 신)
- ⑬ 中國 鄉鎮企業의 發展段階에 관한 研究(유병주·신광철)
- ⑭ 산업구조의 변화를 통해 본 지역경제의 고찰(金 泰 明)

## ● 英文學術誌

**The Journal of Business History**

## 1. Volume 1, No. 1 (October 31, 2000)

- ① The Industrialization Process and the Introduction of Scientific Management in Poland between 1863 and 1939 (Jae-Kyoo Lee)
- ② A History of the Cotton Manufacturing Industry In Russia To 1917 (Dong-Woon Kim)
- ③ A Study on the Historical Geography of East Sea (Shin Kim)
- ④ Chinese Workers' Value of Korean Manufacturing Companies in China (Byung-Joo Ryu)
- ⑤ The Effect of the Number of Trades and Trade Size on the Price in a Security Market (Kyong-Shik Eom, Kwang-Ro Lee)
- ⑥ The German Manufacturing Industry—Old Achievements, New Challenges (Dr. Bernhard Seliger)
- ⑦ The Current Situation and The Developing Future of The Non-State Owned Economy in China (Wang Kai)

## 2. Volume 2, No. 1 (October 31, 2001)

- ① A Study on the Business History of California Steel Industries : Focusing on the Success Factor of Multinational Company (Sae-Young Kim)
- ② Causes of the Great Depression (1929~33) in the United States and Economic Policy (Hun-Dae Lee)
- ③ Applying the Practical Science (Silhak) to the Philosophy of Commerce (Bong-Sik Sul · Jae-Hee Yoon)
- ④ The Industrial Revolution in Scotland (Dong-Woon Kim)
- ⑤ Appendix : The Studies on the Jong-Hyon Chey, Founder of SK Group

# 社團 韓國經營史學會 會則 法人

## 第1章 總 則

第1條(名稱) 本學會는 韓國經營史學會(이하 本學會)라 한다.

第2條(所在地) 本學會의 事務所는 大韓民國에 둔다.

第3條(目的) 本學會는 經營史에 관련된 學術研究와 會員 相互間의 친목도모를 目的으로 한다.

第4條(事業) 本學會는 前條의 目的을 達成하기 위하여 다음의 사업을 行한다.

- (1) 經營史와 이에 관련된 研究와 調査
- (2) 會誌 및 研究書籍의 刊行
- (3) 研究發表會 및 公開講座의 開催
- (4) 本學會와 目的을 같이하는 國內外 關聯機關과 產業界와의 交流
- (5) 創業大賞 選定에 관한 事業
- (6) 其他 필요하다고 인정하는 關聯事業

第5條(機構) 本學會는 前條의 事業을 推進하기 위하여 다음의 委員會를 두며 各 委員會의 設置內規는 따로 定한다.

- (1) 編輯委員會
- (2) 創業大賞審査委員會
- (3) 專門經營者大賞 審査委員會
- (4) 經營史學 學術賞 審査委員會
- (5) 企業史研究委員會
- (6) 企業家思想研究委員會
- (7) 組織委員會
- (8) 弘報委員會

## 第2章 會 員

第6條(會員의 構成) 本學會의 會員은 本學會의 趣旨에 贊同하는 者로 하고, 이를 區分하여 (1) 正會員 (2) 準會員 (3) 特別會員 (4) 機關會員으로 한다.

第7條(會員의 資格) 正會員은 大學 또는 專門大學의 專任講師 이상의 者와 研究機關의 研究員으로 한다. 準會員은 經營史에 관심을 가진 大學院의 博士過程의 在學生 및 그에 준하는 者로 하고 그 加入은 理事會에서 결정한다. 特別會員은 本學會의 事業에 계속하여 贊助나 出損을 하는 者로 하고 그 加入은 理事會에서 결정한다. 機關會員은 本 學會에 계속하여 찬조나 출연을 하는 機關(團體포함)으로 하고 그 加入은 理事會에서 결정한다.

第8條(會員의 權利·義務) 本 學會의 會員은 소정의 會費를 納付하여야 하며 本 學會의 諸般事業에 자유롭게 參加할 수 있다.

第9條(會員의 資格喪失) ① 本 學會의 會員으로서 다음 各號에 해당하는 者는 그 資格을 喪失한다.

- (1) 會員自身의 脫退意思를 表現했을 때
- (2) 本 學會의 名譽를 현저히 손상시켰을 때
- ② 前項의 (2)에 해당하는 會員은 總會에서 이를 제명할 수 있다.

### 第3章 任 員

第10條(任員의 構成) ① 本 學會의 任員은 會長, 副會長, 常任理事, 理事 및 監事로 構成한다.

② 理事會는 會長 1人, 副會長 약간명, 常任理事 20명 內外, 理事 40명 內外로 구성한다.

③ 監事는 2人으로 한다.

④ 本 學會의 발전을 위하여 공헌하는 社會 各界의 人士 中에서 理事會의 議決을 거쳐 顧問 및 諮問委員으로 추대할 수 있다.

第11條(會長의 選出) 會長은 理事會의 推薦을 받은 者 또는 正會員 3분의 1 이상의 推薦을 받은 者로서 總會의 議決을 거쳐 選出한다.

第12條(監事 및 理事의 選出) ① 監事는 總會에서 선출한다.

② 副會長, 常任理事 및 理事는 會長의 推薦에 의하며 總會에서 認准한다.

第13條(任員의 任期) ① 회장의 임기는 2년으로 하고 중임할 수 없다.

② 부회장, 상임이사, 이사 및 감사의 임기는 2년으로 하고 중임할 수 있다.

第14條(任員의 權限) ① 會長은 本 學會를 代表하고 會務를 總括한다.

② 副會長은 會長을 補佐하며 會長의 有故時에는 副會長이 그 職務를 代行한다.

③ 常任理事는 會長의 主宰下에 本 學會의 業務를 協議한다.

④ 監事는 會務를 監事하고 필요하다고 인정할 때는 理事會의 召集을 요구할 수 있으며 理事會에서 意見을 開陳할 수 있다.

⑤ 顧問 및 諮問委員은 本 學會의 發展을 위한 諮問을 할 수 있다.

第 15 條(事務局 設置) ① 本學會에 事務局을 두며, 會長은 常任理事 中에서 事務局長을 任命한다.

② 會長은 필요할 경우, 사무국장 밑에 實務를 擔當할 幹事를 任命할 수 있다.

#### 第 4 章 會 議

第 16 條(總會) 本學會의 總會는 定期總會의 臨時總會로 區分하고, 定期總會는 年1回 정기적으로 會長이 소집하며, 臨時總會는 會長이 필요하다고 인정하거나, 會員 3분의 1 이상의 요구가 있을 때 이를 소집한다.

第 17 條(議決事項) 總會는 다음 사항을 의결한다.

- (1) 會則改正
- (2) 會長 및 監事의 選任
- (3) 會員의 權利와 義務에 관한 事項
- (4) 事業計劃
- (5) 豫算 및 決算
- (6) 기타 主要事項

第 18 條(理事會) 理事會는 다음 事項을 決議한다.

- (1) 業務執行에 관한 事項
- (2) 事業計劃 運營에 관한 事項
- (3) 豫算書 및 決算書 作成에 관한 事項
- (4) 總會에서 委任받은 事項
- (5) 會則에 의하여 그 權限에 속하는 事項
- (6) 기타 主要事項

第 19 條(定足數) ① 모든 會議은 會員 多數의 參席으로 開催하고, 出席會員 過半數의 찬성으로 決議한다.

② 不得已한 사유로 會議에 參席할 수 없는 會員은 議決權을 會長 및 出席委員에게 위임할 수 있다.

第 20 條(會議錄) 會議事項에 관하여는 반드시 會議錄을 작성하여야 한다.

#### 第 5 章 財 政

第 21 條(財政) ① 本學會의 財政은 회원이 納付하는 會費와 寄附金, 補助金, 出捐金 및 기타 수입으로 充당한다.

② 會費는 理事會에서 定한다.

第22條(會計年度) 本學會의 會計年度는 每年 7月 1부터 다음해 6月 末日까지로 한다.

附 則

第1條 ① 本會則에 規定되지 아니한 사항은 理事會의 議決에 따른다.

② 本學會의 總會나 理事會에서 特別한 決議가 없는 한, 通常慣例에 따른다.

第2條(施行) 本會則은 1986年 12月 9일부터 施行한다.

附 則

本會則은 1991年 9月 1일부터 施行한다.

本會則은 施行當時의 任員의 任期는 1993年 2月 28日까지로 한다.

附 則

本會則은 1994年 7月 1일부터 施行한다.

附 則

本會則은 1996年 6月 1일부터 施行한다.

附 則

本會則은 1997年 7月 1일부터 施行한다.

附 則

本會則은 1999年 11月 20일부터 施行한다.



## 社団法人 韓國經營史學會 「創業大賞」 規程

### 第1條 (目的)

本規程은 우리나라 産業發展과 社會的 奉仕에 기여한 우수하고 모범적인 創業者精神을 가진 者에게 創業大賞을 授與하는 것을 目的으로 한다.

### 第2條 (賞勳의 原則)

本 創業大賞은 우리나라 産業發展에 功勞가 큰 創業者와 企業의 社會的 責任에 크게 寄與한 經營者에게 授與함을 原則으로 한다.

### 第3條 (大賞 授與의 銓衡基準)

創業大賞의 銓衡基準은 다음과 같다.

#### 1. 創業者精神과 理念

- (1) 創業者精神
- (2) 經營理念
- (3) 經營思想
- (4) 經營者의 資質
- (5) 企業家精神

#### 2. 經營合理化의 業績

- (1) 經營·技術의 革新
- (2) 企業의 成長度
- (3) 生産性의 向上度
- (4) 企業의 國際化

#### 3. 社會的 責任의 寄與度

- (1) 經濟發展의 寄與度
- (2) 後繼者의 育成
- (3) 社會奉仕 寄與度
- (4) 産業環境에의 貢獻度

### 第4條 (大賞 審査委員會)

1. 創業大賞의 授與對象者 選定을 위하여 大賞審査委員會를 둔다.
2. 上記 1項의 委員은 構成은 韓國經營史學會長이 本學會에서 學問과 人望이 두터운 委員을 委囑하되 9名 以下로 한다.
3. 大賞 授與는 理事會의 認准을 받아야 한다.
4. 創業大賞 審査委員會는 創業大賞 후보자에 대한 推薦書와 후보자의 概要 및 其他 參考資料를 提出 받아 審査를 한다.

第5條 (大賞 및 副賞)

創業大賞者에게는 그의 功績을 기재한 賞牌와 副賞을 授與하고 「經營史學」學會誌에 記載하여 영원히 그 記錄을 남긴다.

第6條 (大賞 授與時期)

創業大賞은 每年 定期總會에서 授與함을 原則으로 한다.

第7條 (附則)

1. 本 規程에 定하지 아니한 모든 事項은 韓國經營史學會 常任理事會의 決議에 따라 施行한다.
2. 本 規程은 1994年 3月 1日부터 發效한다.

## 創 業 大 賞 推 薦 書

〈양식 1〉

對 象 會社名	(한 글) (漢 文)				
創業者	(한 글)		(漢 文)		
	(영 문)				
代表者	(한 글)		(漢 文)		
住 所				電 話	
業 種				區	
				大企業	
主製品				分	
				中小企業	
				其 他( )	
推薦書	所 屬 機 關				
	姓 名	(인)		電 話	

## 創 業 大 賞 概 要

〈양식 2〉

會社名	(한글)	(漢文)				
代表者	(한글)	(漢文)			資本金	百萬원
所在地	本社	(電話)				
	工場	(電話)				
		(電話)				
業種				區分	大企業	
主製品					中小企業	
					其他( )	
従業員數	計	사무직	연구직	생산직		其他
				기술직	기능직	기타직
	명	명	명	명	명	명
賣出額	199 年		199 年		199 年	
	百萬원		百萬원		百萬원	
輸出額	千달러		千달러		千달러	
作成者	部署名		姓名	(印)	전화	
(1) 會社沿革 :						
(2) 創業精神과 經營哲學 :						

\* 기타 전형기준자료는 創業大賞規程 第3條에 의한 所定의 評價資料를 임의로 작성하여 提出하도록 한다.

## 社団法人 韓國經營史學會 「專門經營者賞」 規程

### 第1條(目的)

이 規程은 우리나라 産業發展과 産業經營에 크게 寄與한 專門經營者에게 「專門經營者賞」을 受與하는 것을 目的으로 한다.

### 第2條(賞勳의 原則)

본 專門經營者賞은 우리나라 産業發展에 기여한 專門經營者와 企業의 社會的 責任에 貢獻한 자를 原則으로 한다.

### 第3條(賞 授與의 銓衡基準)

專門經營者賞의 銓衡基準은 다음과 같다.

1. 産業經營의 業績
  - (1) 成長度(매출액, 단기순이익)
  - (2) 經營戰略
  - (3) 生産性 向上
  - (4) 世界化 진척도
  - (5) 經營革新(Innovation)
2. 社會的 責任의 寄與度
  - (1) 經營理念
  - (2) 社會奉仕
  - (3) 利害調整度
  - (4) 産業環境度
  - (5) 勞使關係의 調整
3. 專門經營者 能力
  - (1) 價値觀
  - (2) 리더십
  - (3) 人間關係
  - (4) 正直性
  - (5) 精進力, 健康, 推進力

第4條(賞 審査委員會)

1. 專門經營者賞의 수여대상자 選定을 위하여 賞 審査委員會를 둔다.
2. 上記 1項의 委員會 構成은 本 學會長이 學界, 產業界, 言論界의 人士 中에서 學問과 人望이 훌륭한 分을 委囑하되, 그 人員은 7명으로 한다.
3. 專門經營者賞 授與는 理事會의 認准을 받아야 한다.
4. 賞 審査委員會는 專門經營者賞 對象者에 대한 推薦書와 對象者의 申請書 및 其他 參考資料를 提出 받아 審査를 한다.

第5條(賞)

專門經營者賞은 產業分野의 業績과 社會的 責任 및 寄與度, 專門經營者 能力 등의 功績을 記載한 賞牌를 수여한다.

第6條(賞 授與時期)

專門經營者賞은 每年 授與할 수도 있다.

第7條(其他準據)

本 規程에 定하지 아니한 모든 事項은 本 學會 常任委員會의 決議에 따라 施行한다.

- (1) (制定日) 이 規程은 1996年 11月 16日에 制定한다.

### 專門經營者 大賞 概要

회 사 명							
전문경영자							
소 재 지	본사						
	공장						
업 종				구 분	대 기 업		
주 제 품					중소기업		
					기타( )		
종업원수	계	사무직	생 산 직		기타직원		
			기술직	기능직			
매 출 액	199 년		199 년		199 년		
	백만원		백만원		백만원		
	천달러		천달러		천달러		
작 성 자	부서명		성 명	(인)	전 화		
<p>(1) 회사연혁 :</p> <p>(2) 전문경영자의 경영철학 :</p> <p>(3) 전문경영자의 경력(별지에 제출)</p>							

\* 기타 참고자료는 전문경영자대상규정 제3조에 의한 소정의 평가자료를 첨부하여 제출하도록 한다.

## 전문경영자상 추천서

대 상	한 글				
	회사명	한 문			
전 문 경영자	한 글		생년월일		
	한 문				
주 소			전 화		
업 종			대 기 업		
주제품			구 분	중소기업	
특 기				기타( )	
추천자	소속기관				
	성 명	(인)	전 화	사장실 자 택	
추천내용 :					



## 經營史學 學術賞規程

第1條(目的) 이規程은 韓國經營史學會 會員中 經營史學에 관련된 優秀한 研究論文 및 著書를 發表한 者에게 經營史學 學術賞(以下 學術賞이라 稱한다.) 授與에 關한 事項을 規程함을 目的으로 한다.

第2條(賞勳의 原則) 본 學術賞은 經營史學 研究에 관련된 優秀論文 및 著書에 限하여 授與함을 原則으로 한다.

第3條(學術賞 審査委員會)

(1) 學術賞 授與對象者 選定을 爲한 論文 및 著書를 審査하기 爲하여 學術賞 審査委員會를 둔다.

(2) 上記 1項의 委員會 構成은 學會長이 委員을 委囑하되 그 人員은 7名 以內로 한다.

(3) 學術賞 授與는 理事會의 認准을 받아야 한다.

第4條(學術賞 및 副賞) 學術賞은 그 功績을 記載한 賞牌와 副賞(金 한돈상당의 金메달)으로 한다.

第5條(學術賞 授與時期) 學術賞은 每年 定期總會에서 授與함을 原則으로 한다.

第6條(其他準據) 本 規程에 定하지 아니한 其他事項은 常任理事會의 決議에 의하여 施行한다.

### 附 則

이 規程은 1999年 7月 1日 制定 施行한다.

## 韓國經營史學會 論文集 編輯委員會 設置 內規

### 第1條(目的)

이 規程은 韓國經營史學會의 學術研究誌인 「經營史學」 등의 發刊을 위한 編輯委員會의 設置, 運營 및 그 編輯方針에 관한 事項을 規定함을 目的으로 한다.

### 第2條(編輯委員會)

本學會의 論文集 發刊을 위하여 「經營史學」 발간 編輯委員會를 設치 運營한다.

### 第3條(編輯委員會의 構成)

- ① 編輯委員은 會長이 任命하고 編輯委員會는 7인 이내로 구성한다.
- ② 編輯委員長은 편집위원 중에서 호선으로 선출하며, 편집에 관한 일체의 업무를 관장하고 그 결과를 회장에게 報告한다.
- ③ 編輯委員의 任期는 1년으로 하며 연임할 수 있다.
- ④ 編輯委員會는 在籍委員 過半數의 出席과 出席委員 過半數의 贊成으로 決議한다.

### 第4條(編輯委員의 資格)

編輯委員은 다음 각 호의 조건 모두를 충족하는 자 이어야 한다.

- ① 4年制 大學 正教授
- ② 研究業績이 總 20編 이상인 자
- ③ 最近 2年 以內에 國內·外 學術會議에서 論文 發表者(또는 座長, 討論者)로서의 經歷이 4회 이상인 자

### 第5條(業務)

編輯委員會는 다음의 事項을 執行한다.

- ① 論文集 發刊計劃의 樹立 및 施行
- ② 提出된 論文의 掲載與否 審議
- ③ 기타 論文集 發刊 編輯에 관한 事項

### 第6條(豫算)

編輯委員會의 運營에 필요한 經費는 本學會의 豫算에서 執行한다.

### 第7條(投稿資格)

投稿者는 原則적으로 韓國經營史學會의 會員에 限한다. 다만, 會員과의 共同研究者 및 招請된 寄稿者는 例外로 한다.

### 第8條(掲載論文의 責任)

掲載된 論文의 責任은 執筆자가 진다.

第 9條(掲載論文)

掲載論文은 다른 刊行物에 發表되지 아니한 것이어야 한다.

第 10條(掲載與否 通報)

提出된 論文은 編輯委員會에서 위촉하는 審査委員會에 의한 審査가 이루어지고 審査結果에 따라 編輯委員會에서 그 掲載與否를 決定하고 이를 執筆者에게 通報한다.

第 11條(修正 및 補完)

編輯委員會는 掲載된 論文 內容의 修正이나 補完을 執筆者에게 요구할 수 있다.

第 12條(審査基準)

掲載된 論文의 審査基準은 다음과 같다.

- ① 研究主題의 重要性
- ② 研究方法의 妥當性
- ③ 內容의 創意性 및 檢證性
- ④ 理論的, 實務的 및 教育的 寄與度
- ⑤ 其他 編輯技術上의 要件에 適合與否 등

第 13條(審査節次)

投稿된 論文의 審査는 다음의 節次를 거쳐서 「經營史學」에 掲載한다.

- ① 「經營史學」 투고요령에 따라 작성된 원고만 심사의 대상이 된다. 따라서 편집 위원장은 투고요령에 따르지 않은 원고에 대해서는 투고자에게 보완을 요청할 수 있다.
- ② 論文이 접수되면 編輯委員長은 즉시 분야별 편집위원에게 2인의 審査委員 선정을 의뢰한다.
- ③ 投稿된 論文은 2인의 審査委員會에 의해 비밀심사(審査委員會에게는 論文지자의 이름을 비밀로 하고 논문지자에게는 심사위원의 이름을 비밀로 하는 심사방법)을 받는다. 심사 결과가 掲載可와 掲載不可로 양분되는 경우 제3심사는 편집위원이 행한다. 단, 論文의 내용상 제3자의 심사가 필요하다고 판단될 경우 편집위원장이 제3의 심사위원을 선정할 수 있다.
- ④ 編輯委員長으로부터 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 의뢰받은 날로부터 15일 이내에 심사를 끝내고 그 결과를 편집위원회의 소정양식에 의거하여 서면으로 編輯委員長에게 통지해야 한다. 선정된 심사위원의 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 때에는 즉시 편집위원장에게 통보해야 한다.
- ⑤ 編輯委員長은 제3심사까지를 포함한 심사가 완료된 후 집필자에게 그 결과를 통지하며 심사결과에 따라 논문의 수정을 요구할 수 있다.
- ⑥ 編輯委員長으로부터 論文의 수정을 요청받은 집필자는 수정을 요청받은 날로부터 15일 이내에 논문을 수정하여 編輯委員長에 다시 제출해야 한다. 집필자는 수정논문과 함께 수정요지를 제출하여야 한다. 집필자가 사유를 통보하지 않고 그 때까지 수정된

論文集을 提出하지 않을 경우 자신의 논문심사과정으로부터 철회한 것으로 간주한다.

⑦ 논문집필자가 수정하여 다시 제출한 논문은 1차심사자가 다시 심사하도록 한다.

⑧ 編輯委員會는 위의 과정을 통과한 논문만을 게재한다.

⑨ 특별기고로 초청받은 논문의 경우도 위와같은 심사과정을 경유하여 필요한 수정을 필한 후 掲載한다.

⑩ 편집위원회 결정에 따른 편집위원회 위촉논문인 경우에는 논문심사를 생략할 수 있다.

#### 第 14 條(論文集 內容 區分)

論文集 內容은 研究論文, 研究노트, 書評 및 通信欄으로 구분될 수 있다.

#### 第 15 條(論文集의 體制)

掲載되는 論文集의 體制에 관한 事項은 編輯委員會에서 정한다.

#### 第 16 條(掲載順序)

論文集의 掲載순서는 編輯委員會가 논문을 접수한 날이 빠른 순서를 원칙으로 하고 編輯委員會長이 논문의 중요성과 독창성을 감안하여 이를 조정할 수 있다.

#### 第 17 條(論文集 掲載豫定證明)

論文集 掲載豫定證明은 게재가 확정된 후에야 발행할 수 있다.

#### 第 18 條(版權)

「經營史學」掲載된 論文集의 版權은 韓國經營史學會가 所有하는 것으로 한다.

#### 第 19 條(返還)

投稿된 論文集은 반환하지 아니한다.

#### 第 20 條(發刊時期)

「經營史學」은 매년 2회(6월, 12월)발간한다. 단, 韓國經營史學會의 特別研究에 의한 特輯을 刊行하는 경우는 예외로 한다.

#### 第 21 條(投稿要領)

「經營史學」에 掲載될 論文集의 投稿要領은 따로 정한다.

#### 第 22 條(其他)

本 內規에 규정되지 않은 사항은 통상관례대로 한다.

### 附 則

本 會則은 1991년 9월 1일부터 施行한다.

本 會則 施行 當時의 任員의 任期는 1993년 2월 28일까지로 한다.

本 會則은 1994년 7월 1일부터 施行한다.

本 會則은 1996년 6월 1일부터 施行한다.

本 會則은 1996년 6월 1일부터 施行한다.

本 會則은 1998년 7월 1일부터 施行한다.

本 會則은 2003년 2월 25일부터 施行한다.

社 團 韓 國 經 營 史 學 會  
法 人 『 經 營 史 學 』 編 輯 委 員 會

논 문 심 사 의 건 서

논문제목			
심사위원	소속 :	직위 :	성명 : (인)

1. 심사위원 평가사항

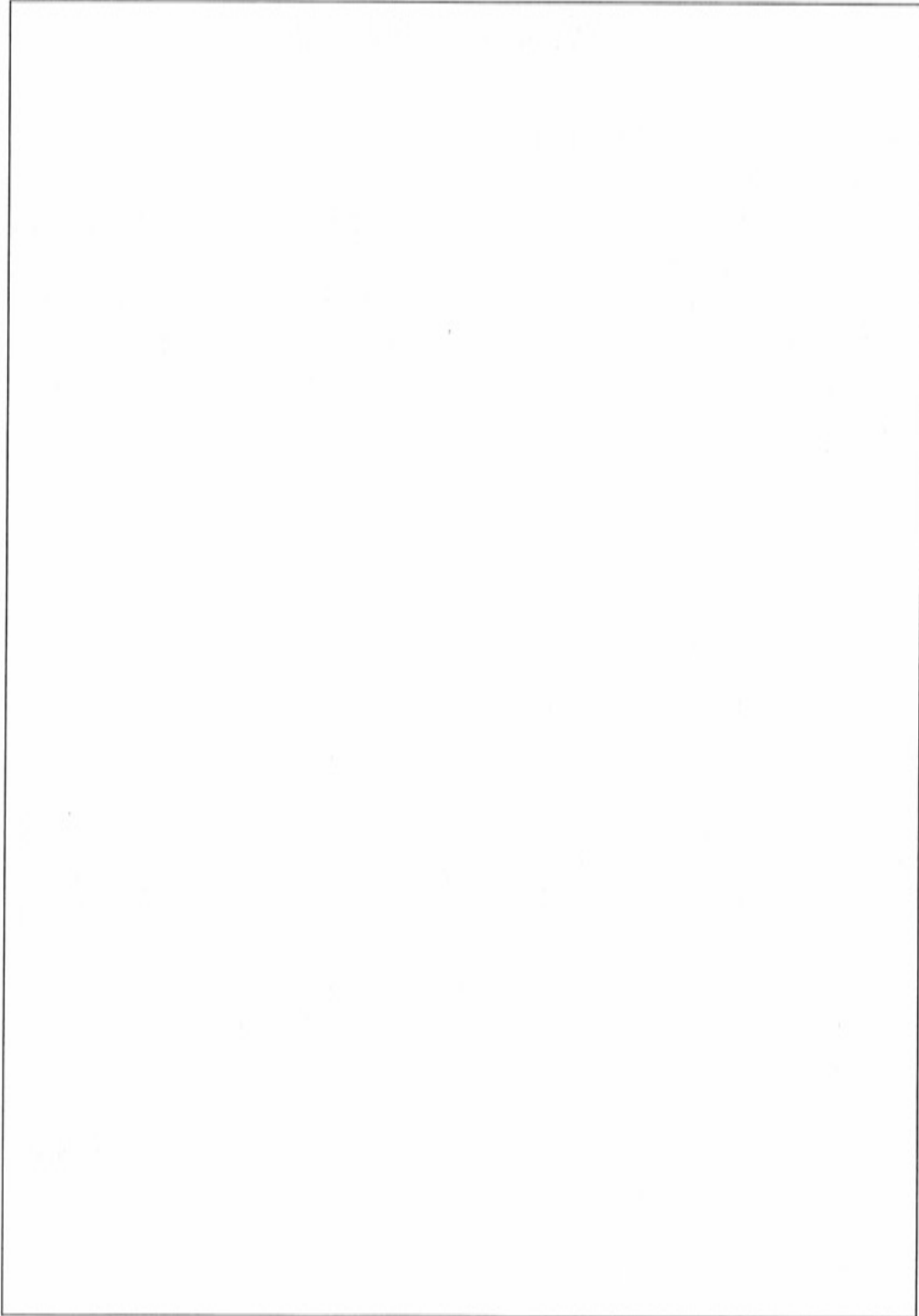
평가항목	평가내용(해당점수에 V표시)
1 연구주제의 적합성	평가점수 : 20점( ) 18점( ) 16점( ) 14점( ) 12점( )
2 주제의 참신성	평가점수 : 20점( ) 18점( ) 16점( ) 14점( ) 12점( )
3 연구방법의 타당성	평가점수 : 10점( ) 8점( ) 6점( ) 4점( ) 2점( )
4 연구결과와 기여도	평가점수 : 10점( ) 8점( ) 6점( ) 4점( ) 2점( )
5 논문의 구성 및 논리전개	평가점수 : 20점( ) 18점( ) 16점( ) 14점( ) 12점( )
6 문장표현 및 편집요건 충족여부	평가점수 : 10점( ) 8점( ) 6점( ) 4점( ) 2점( )
7 참고문헌, 각주, 영문요약의 질적성	평가점수 : 10점( ) 8점( ) 6점( ) 4점( ) 2점( )
종합점수	( /100)점

2. 심사위원 최종판정

판정내용	판정	비 고
(1) 무조건 게재(90점 이상)	( )	현재상태로 학회지에 게재할 수 있음.
(2) 수정/보완 후 게재가능(80점 이상)	( )	지적사항이 수정된 후 학회지에 게재할 수 있음. (수정 및 보완 후 편집위원회가 평가)
(3) 수정/보완 후 재심(70점 이상)	( )	지적사항을 수정하여 재투고(저자의 심사답변서 포함) 되었을 때 재심사를 함.
(4) 게재불가(70점 미만)	( )	현재의 연구내용으로는 논문집에 게재할 수 없음. (※ 1번과 2번 항목의 합이 30점 이하인 경우도 해당)

※ 무조건 게재 또는 수정 및 보완 후 게재가능으로 판정된 경우 편집위원장이 심사(판정) 결과에 따른 수정 여부와 답변내용을 확인 후 바로 게재절차를 밟게 됩니다.  
※ 논문심사위원께서 수정 또는 답변 내용을 확인하고자 한다면 다음의 ( ) 의 V표기에 주십시오.  
확 인 회 망( )

3. 심사위원 총평(수정사항)



## 「經營史學」投稿要領

1. 투고자는 원고 3부를 디스켓 1개와 함께 본 학회 편집위원회로 제출하여야 한다.
  2. 원고의 접수일은 원고가 본 編輯委員會에 도착한 날로한다.
  3. 원고는 국문으로 작성하는 것을 원칙으로 하며 분량은 작성요령에 따라 200자 원고지 100매(A4 용지 20매)내외로 한다.
  4. 원고 제1면에는 원고제목, 투고자의 성명 및 소속기관, 연락주소 및 전화번호, E-mail 등을 명기하고 원고매수를 표시한다. 단, 원고제목 및 투고자의 성명은 영문을 병기한다.
  5. 원고 제2면부터 본문에 들어가기 앞서 목차를 표시하고 本文을 작성한다.
  6. 본문 作成時의 順序表示는
    - I.
      1.
        - 1)
          - (1)
            - ①
- 의 數字를 차례로 사용하여 章, 節, 款, 項, 目的 내용을 표시해야 한다.
- 
- 문장을 작성할 때 내용을 強調할 경우는 「…」로 표시하고, 引用文의 경우는 『…』로 표시하여 각주로 인용한 문언을 나타내야 한다.
7. 학술용어는 될 수 있는 한 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 한해 영문으로 쓸 수 있으며, 번역된 용어의 이해를 돕기 위해 영문을 괄호안에 넣어 덧붙일 수 있다.
8. 모든 표 및 그림은 선명하게 그리며 해당번호(예〈표 1〉, 〈그림 3〉)와 제목 또는 설명을 붙여야 한다.
9. 脚註(Footnote)는 최소화되 꼭 필요한 경우에만 작성한다.
10. 脚註(Footnote)는 어구의 오른쪽 상단에 일련번호를 붙여 표시하고 그 내용은 각 면 아래부분에 작성한다.
11. 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌의 기재순서는 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다 순으로 일본문헌은 일본가나 순으로, 영문문헌은 알파벳 순으로 게재한다.
12. 본문 중 문헌인용의 경우 이름과 발표년도를 표기할 수 있다. 또한 특정부분을 인용한 경우에는 페이지도 함께 기재할 수 있다.

13. 국문 논문인 경우에는 영문 초록을, 영문인 경우에는 영문 초록을 반드시 작성해야 한다.
14. 영문 제목과 영문 이름, 영문 소속을 반드시 기재한다.
15. 참고문헌의 표시방법은 아래와 같다. 정기간행물의 경우 저자명, 年度, 논문제목, 간행물이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol), 호(No.), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자이름, 연도, 도서이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 또는 밑줄로 표시), 출판회수(2판 이상), 출판지, 출판사이름의 순으로 기재한다.

(보기) :

- ① 金聖壽(1994), 『新經營政策과 戰略』(서울, 法經社).
  - ② 高承嬉(1995), 「東亞建設創業者의 生涯와 經營理念」(韓國經營史學회 刊, 『經營史學』 第11輯, pp. 79~121).
  - ③ 손태원(1992), 「공정보상에 대한 인식과 태도」, (황일청 : 『한국사회의 불평등과 형평』, 서울 : 나남, pp. 209~250).
  - ④ Reilly, A, Chatman, J., and Caldwell, D.F.(1991), "People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, New York Press Co., pp. 487~516.
  - ⑤ 天野雅敏(1995), 「近代的パラダイムの轉換と經營」(安岡重明・天野雅敏 共編, 『近代的經營の展開』, 東京, 岩波書店, pp. 281~340).
16. 마지막 면에는 영문 요약(abstract)과 key-word를 A4용지 1매 분량으로 작성한다.

## 附 則

본 투고요령은 1996년 3월 1일부터 발효한다.

본 투고요령은 1998년 3월 1일부터 발효한다.



## 基金運營委員會 規程

第1條(目的) 이 規程은 社團法人 韓國經營史學會에 출연한 基金運營에 필요한 事項을 正  
함을 目的으로 한다.

第2條(基金의 造成) 本 基金은 本 學會의 設立趣旨를 이해하고 支援하고자 하는 個人이나  
機關이 韓國經營史學會에 출연하는 各種 출연기금으로 造成한다.

第3條(基金의 運營) 本 基金은 長期的인 價値安定對策의 一環으로 의거하여 金融機關의  
證書로 運用한다.

第4條(基金의 使用) 本 基金은 學會의 事業目的 修行과 出捐者의 出捐目的에 따라 基金運  
營委員會의 결의에 의하여 使用한다.

第5條(基金運營委員會 構成) 基金의 運營을 計劃하고 審議하기 위하여 韓國經營史學會傘  
下에 基金運營委員會를 設置한다. 本 委員會는 韓國經營史學會 會長, 副會長 3인,  
事務局長 2인, 常任理事 中 1人을 先任하여 7人 以內로 構成되며, 本 委員會의 會計  
監査를 위하여 監事 1人을 둔다.

第6條(基金運營委員會 運營)

1. 基金運營委員會는 本 委員會 決議에 따라 運營委員長 1人을 先任한다.
2. 本 委員會는 委員의 過半數 出席에 過半數 贊成으로 議決한다.

第7條(會計報告 및 監査) 韓國經營史學會長은 基金의 財產現況 및 輸入支出狀況을 每會  
計年度末에 書面으로 作成하여 基金運營委員會 檢討와 監事의 承認을 얻어야 하며,  
이를 韓國經營史學會 總會에 報告하여야 한다.

### 附 則

本 基金運營規定은 2000年 3月 1日부터 施行한다.

대한민국경영사학회 임원명단 (2001. 7. 1~2003. 12. 31)

구 분	성 명	소 속	전 화 번 호	
			직 장	자 택
회 장	이 승 욱	단국대 상경학부 교수	(02)709-2515	(02)542-9594
부 회 장	김 영 래	충북대 국제경영정보시스템학부교수	(043)261-2341	(043)265-7628
	박 광 서	순천향대 경제학과 교수	(041)530-1656	(031)445-6717
	신 만 수	고려대 경영학부 교수	(02)3290-1932	(031)713-0798
	이 원 우	송실대 경영학부 교수	(02)820-0563	(031)717-9600
	이 한 구	수원대 경제학과 교수	(031)220-2310	(02)991-7007
상임이사	국 승 규	원광대 경제학과 교수	(063)850-6415	(063)841-6490
	김 동 운	동의대 경제무역학부 교수	(051)890-1412	
	김 성 국	이화여대 경영대학 교수	(02)3277-2782	(031)911-7232
	김 억 현	단국대 경상학부 교수	(041)550-3385	(043)232-8348
	김 태 명	세명대 국제통상학과 교수	(043)649-1255	(02)2202-7828
	남 명 수	인하대 경영학부 교수	(032)860-7739	(031)713-4373
	박 경 희	이화여대 경영대학 교수	(02)3277-2794	(02)324-8811
	박 동 규	한울경영연구소 소장	(02)6413-3166	(02)419-3166
	박 성 수	전남대 경영학과 교수	(062)530-1400	(061)530-1434
	박 현 준	연세대 경영학과 교수	(02)2123-2521	(02)511-2959
	서 인 덕	영남대 경영학과 교수	(053)810-2736	(053)763-5377
	송 광 선	순천향대 경영학과 교수	(041)530-1163	(041)551-3577
	안 종 태	강원대 경영관광회계학부 교수	(033)250-6140	(02)533-4003
	오 성 동	조선대 경제무역학부 교수	(062)230-6833	(062)671-2996
	유 성 기	주미 교수	(02)7918-3236	(02)878-6603
	이 기 동	계명대 통상학부 교수	(053)580-5223	(053)635-7396
	이 남 구	건국대 무역학과 교수	(043)840-3481	(02)447-1838
	이 문 선	한양대 경영학부 교수	(042)2290-1044	(02)402-0362
	이 성 준	우송대 아시아통상학전공 교수	(042)630-9771	(042)622-0538
	이 재 규	대구대 경상대학 교수	(053)850-6231	(053)655-0491
	이 종 원	수원대 무역학과 교수	(031)220-2283	(031)220-2283
	이 훈 섭	경기대 경영학부 교수	(031)249-9426	(02)802-1231
	장 영 철	경희대 정경대학 교수	(02)961-9209	(02)2231-9640
	정 재 영	성균관대 경영학부 교수	(02)760-0478	(02)514-6677
	조 성 원	고려대 경상대학 교수	(041)860-1518	(02)744-6800
	차 동 욱	성균관대 경영학부 교수	(02)760-0457	(02)396-9203
	최 송 길	한성대 경영학과 교수	(02)760-4042	(031)713-0441

구 분	성 명	소 속	전 화 번 호	
			직 장	자 택
감 사	김 상 규	경원전문대 e비즈니스과 교수	(031)750-8763	(031)263-7569
	김 정 식	조선대 경제무역학부 교수		(062)671-1302
사무국장	안 영 진	단국대 상경학부 교수	(02)709-2520	(02)420-0261
사무차장	박 현 희	단국대 강사	(02)709-2515	(02)599-5982
간 사	이 재 원	단국대 연구조교	(02)709-2515	(02)962-5514
이 사	김 남 인	내외경제신문 논설위원	(02)727-0023	(02)554-3757
	김 병 순	단국대 경상학부 교수	(041)550-3361	(02)644-0432
	김 선 봉	신흥대학 경상정보계열 교수	(031)870-3470	(042)482-1736
	김 성 순	단국대 경상학부 교수	(041)550-3381	(031)261-7579
	김 상 종	동국대 경영학과 교수	(02)2260-3284	(031)263-6508
	김 성 기	충북대 경제학과 교수	(043)261-2218	
	김 신	경희대 국제경영학부 교수	(031)201-2321	(02)443-0390
	김 신 용	청주대 경제통상학부 교수	(043)229-8179	(02)954-4073
	김 용 식	제주산업정보대 관광경영전공교수	(064)754-0356	(064)752-9778
	김 인 호	경원대 경영학과 교수	(032)750-5007	(02)422-4858
	김 회 중	호남대 정경학부 교수	(062)940-5370	(062)262-8515
	박 영 배	세명대 경영학과 교수	(043)649-1240	(02)951-8927
	박 용 기	안양대 경영전공 교수	(031)467-0822	(031)469-8705
	서 종 규	동덕여대 경영경제학부 교수	(02)940-4441	(02)455-2457
	설 봉 식	중앙대 산업경제학과 교수	(02)670-3046	(02)593-5093
	송 동 섭	단국대 상경학부 교수	(02)709-2950	(02)451-1407
	송 재 훈	우석대 중국통상학과 교수	(063)290-1407	(02)591-8438
	신 두 휴	단국대 경상학부 교수	(041)550-3361	(02)503-9589
	신 승 국	용인대 경영학부 교수	(02)743-2110	(02)470-8860
	신 장 철	승실대 일본학과 교수	(02)820-0532	(031)471-1537
	신 황 호	인하대 국제통상학부 교수	(032)860-7812	(02)466-8444
	심 상 천	경원전문대 e비즈니스과 교수	(031)750-8761	(02)2292-5581
	안 춘 식	한양대 경영학부 교수	(02)2290-1046	(031)781-8581
	양 진 환	강남대 경영학부 교수	(031)280-3737	(02)915-8788
	위 수 일	대구카톨릭대 경상대학 교수	(053)850-3451	(053)754-5529
	유 병 주	충남대 경영학과 교수	(042)821-5539	(042)482-2655
	유 세 준	인천대 경영학과 교수	(032)765-0077	(02)372-3366
	유 입 수	이화여대 경영대학 교수	(02)3277-2771	(02)3273-8663
	이 광 로	건국대학교	(043)840-3474	(043)845-4198
	이 광 종	신흥대학	(031)870-3490	(02)395-9880
	이 광 주	단국대학교	(02)709-2522	(02)555-5146
	이 승 영	동국대학교	(02)2260-3276	(02)991-6422

구 분	성 명	소 속	전 화 번 호	
			직 장	자 택
이 사	이 은 재	동해대학교	(033)521-9900	(02)6242-5624
	이 정 도	경북대학교	(053)950-5420	(053)423-2527
	이 현 대	경기대학교	(02)390-5129	(02)3471-5028
	이 호 선	단국대학교	(02)709-2524	(02)565-3948
	임 외 석	경원전문대학	(031)750-8764	(031)745-9074
	장 동 운	전주대학교	(063)220-2269	
	전 수 형	단국대학교	(02)709-2505	(02)907-4419
	정 수 원	동서대학교	(051)320-1634	(051)502-2317
	정 영 관	공주대학교	(041)850-8253	
	정 행 득	광운대학교	(02)940-5550	(02)422-4858
	조 대 우	충남대학교	(042)821-5553	(042)867-7096
	조 수 종	충북대학교	(043)261-2214	(02)415-6658
	최 단 옥	인천대학교	(032)770-8352	(02)414-1025
	최 영 순	한양대학교	(02)2290-1020	(02)382-3589
	최 용 록	인하대학교	(032)860-7760	(02)659-2448
	최 종 태	서울대학교	(02)880-6946	(02)584-4961
	한 한 수	경희대학교	(031)201-2314	(02)966-5274
	허 남 일	강남대학교	(031)280-3740	(031)235-4154
	황 신 모	청주대학교	(043)229-8183	(043)212-0684
황 준 성	숭실대학교	(02)820-0558	(02)654-9972	
고 문	이 현 재	대한민국 학술원 회장	(02)594-0321	(02)334-1631
역대회장	김병하(1,2대)	한동대 객원교수	(054)260-1111	(031)947-5781
	황 명 수(3대)	단국대 명예교수	(02)709-2506	(02)2281-7561
	김 광 수(4대)	숭실대 명예교수	(02)820-0551	(02)453-8459
	김 성 수(5대)	경희대 교수	(031)201-2313	(02)568-0645
	고 승 회(6대)	단국대 교수	(02)709-2530	(031)969-1113
	이 건 회(7대)	이화여대 교수	(02)3277-3750	(031)398-2845
자문위원	강 명 규	서울대 명예교수	-	(02)742-6210
	박 제 록	원광대 명예교수	-	(063)856-1188
창업자 관련이사	김 석 준(1회)	쌍용(주)회장		
	이 건 회(2회)	삼성(주)회장		
	신 용 호(3회)	교보생명보험(주) 명예회장		
	김 향 수(4회)	아남산업(주)		
	이 종 호(5회)	중외제약(주) 회장		
	정 주 영(6회)	현대건설(주)		
	구 자 경(7회)	LG화학(주) 명예회장		
	손 길 승(8회)	SK그룹 회장		



〈編輯委員〉

委員長 金榮來(忠北大)

委員 高承禧(檀國大)

金聖壽(慶熙大)

朴光緒(順天鄉大)

安榮鎭(檀國大)

李漢九(水原大)

曹晟源(高麗大)

經營史學

第18輯 第2號(通卷 31號)

2003年 6月 25日 印刷

2003年 6月 30日 發行

發行人 李 承 郁

發行處 韓國經營史學會

☎1410-7114

서울특별시 용산구 한남동 산8번지  
단국대학교 상경학부 상경학관 205호

Tel. : (02)709-2515

Fax : (02)798-6907

E-mail : sulee522@dankook.ac.kr

Home page : <http://www.kabh.or.kr>

印刷處 謙修書院

Tel. : (02)765-0924~5, (02)765-0927

E-mail : suseowon@hanmail.net

(非賣品)

