

한국 경영사례 시리즈(III)

趙 東 成

(서울大 經營大 教授)

이 수 전 자*

1989년 1월 서울 무교동에 있는 이수빌딩의 17층 회의실에서는 회사창업자인 이사장의 주재로 증액회의가 열리고 있었다.

회의의 서두에서 이사장은 다음과 같이 말하고 있었다.

“우리회사는 1983년 이수전자를 흡수·합병한 이래 매출액을 기준으로 년 평균 30% 이상의 성장을 지속하여 왔습니다. 이러한 비약적인 성장은 국민소득의 증대와 오디오문화에 대한 관심의 증가에 기인한 것으로 우리회사의 성장에 중요한 지렛대의 역할을 수행하여 왔습니다.

그러나 89년 현재의 급격한 환경의 변화는 우리에게 심각한 위기를 안겨주고 있습니다.

즉 가전삼사의 본격적인 오디오 시장으로 진출, 오디오제품의 수입자유화, 기존 오디오전문 제조업체들의 제도약을 위한 준비 등 경쟁이 날로 치열해질 전망이며 소비자들의 욕구도 매우 다양화되어가고 있는 실정입니다. 이러한 상황에서 우리회사는 기존의 전략으로는 지속적인 성장이 어려운바 적절한 전략적 전환이 요구되고 있습니다.”

이상과 같은 이사장의 문제제기는 이수전자의 모든 중역들을 깊은 생각에 빠져들게 하였다.

1. 이수 전자의 沿革 및 現行戰路

이수전자는 1957년에 설립된 ‘地一社’를 인수 하면서 1978년에 설립된 오디오전문 제조업체이다. 동사는 1983년 12월 섬유회사인 이수 산업

에 흡수·합병됨에 따라 이수 산업의 전자사업부가 되었다.

이수 산업의 섬유사업부와 전자사업부의 판매 고비율은 다음과 같았다.

단위 : %

	1986	1987	1988
섬유사업부	91.6	89.53	86.34
전자사업부	8.4	10.47	13.66

자료원 : 사내자료

상기표에서 볼 수 있듯이 이수 산업의 매출액의 대부분은 섬유사업부가 차지하고 있으나 전자사업부의 비중이 증가하고 있어 89년 현재 1,800여명의 종업원을 보유하고 있으며 연간 190억 원 규모의 생산능력을 보유하고 있었다.

이수 산업은 섬유산업에서도 특히 화섬사분야에 치중하고 있는 바 화섬사시장의 현황은 다음과 같았다.

화섬사시장(아크릴사)의 규모

단위 : 백만원

	1983	1984	1985
시장규모	103,321	121,919	142,646
	1986	1987	1988
시장규모	161,528	173,181	212,780

자료원 : 한국섬유산업연합회 자료

이수전자는 이수 산업에 흡수·합병된 이후 년평균 30% 이상(매출액 기준)의 성장을 지속

* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 이승수 석사가 작성하였다.

회사별 매출액 및 시장점유율
단위 : 백만원, %

회 사 명	83년도 매출액 및 시장점유율		88년도 매출액 및 시장점유율	
코 오 롱	6,199	6.0	13,831	6.5
동 양 PET	7,336	7.1	15,746	7.4
선 경 IND	5,786	5.6	8,595	4.0
이 수 산 업	40,812	39.5	79,367	37.3
삼 양 사	5,063	4.9	9,299	4.4
대 한 화 섬	3,100	3.0	8,746	4.1
고 려 합 섬	9,299	9.0	9,533	4.5
제 일 합 섬	5,269	5.1	7,575	3.6
한 일 합 섬	19,011	18.4	59,237	27.8
제 일 합 섬	1,446	1.4	851	0.4

자료원 : 사내자료 및 화섬공업협회자료

하여 오고 있는데 이수전자의 경영자는 이러한 성장의 원인과 자사의 목표에 대해 다음과 같이 말하고 있었다. “우리회사의 성장은 꾸준한 국가경제의 성장과 국민의 오디오문화에 대한 관심의 증가에 인한 것이며 앞으로도 오디오市場은 계속적으로 성장할 것으로 기대되어 우리회사는 오디오市場에서의 성공을 바탕으로 한 종합가전업체로의 변신을 궁극적인 目標로 하고 있습니다.”

이수전자가 생산하는 오디오는 하이파이와 뮤직센타로 양분될 수 있으나 주로 뮤직센타 위주의 제품개발을 시도하여 왔다. 일반적으로 하이파이란 가격이 대체로 80만원대 이상인 컴포넌트형 오디오로 음에 대한 감각이 뛰어나고 완벽한 음을 추구하는 소비자에게 음질로서 소구하는 제품이었다. 반면에 뮤직센타란 가격이 30~40만원대가 주류를 이루고 음질보다는 가격, 디자인, 기능, 패션 등의 소구점을 갖고 학생이나 신혼부부계층을 目標顧客으로 하는 제품을 일컫었다.

이수전자의 한 증역은 “우리회사는 뮤직센타에서의 성공으로 하이파이市場을 쉽게 석권할 수 있다는 가정하에 디자인, 기능을 중심으로한 제품개발에 힘써 온 결과 디자인, 기능 측면에서 소비자에게 강한 이미지를 구축하게 되었다” 라고 말하고 있었다. 또한 이수전자는 일본의 전자업체인 T사와의 기술제휴계약을 통하여 최신 금형 및 디자인을 수시로 도입하고 있었으며

자체의 研究開發을 통하여 소비자들의 흥미를 유발시킬 수 있는 기능개선에 힘써 왔었다. 또한 가격인하를 위하여 부품을 260여개의 부품업자들중 선별하여 생산함으로써 30~50만원대의 뮤직센타부문에서 강한 位置를 차지하고 있었다. 이에 따라 이수전자는 개별제품별 디자인, 기능에 소구하는 pet name 중심의 광고를 하고 있는바, 광고전략의 초점을 ‘합리적 가격대의 디자인, 기능이 우수하다’는 사실을 강조하고 있었고, 제품가격의 決定은 소비자에 대한 시장조사를 바탕으로 탄력적으로 설정하고 있었다.

이수전자의 유통경로 전략은 한마디로 대리점 위주로의 전략이라 할 수 있는데, 현재 190여개의 대리점을 확보하고 있으며, 이들 대리점은 이수전자의 배타적인 유통경로로서 이수전자 이외의 취급하고 있지 않다고 했다.

2. 오디오 産業의 現況

80년대 이후 국민소득수준의 향상에 따라 여가에 대한 관심의 증대로 오디오에 대한 수요가 촉진되기 시작하였고, 정부의 특별소비세 인하, 산업화 진전에 따른 독신세대의 증가 및 핵가족화 등으로 국내 오디오市場은 점진적인 성장을 지속하였다. 이를 구체적으로 보며 83년에 1,500억원, 85년 2,200억원, 88년 4,000억원 등 연평균 22%정도의 비약적인 발전을 하고 있었다.

년도별 오디오市場 규모 단위 : 억원

년 도	1983	1984	1985	1986	1987	1988
시장규모	1,500	1,800	2,200	2,700	3,000	4,000
Hi - Fi	767	890	920	1,160	1,270	1,800
뮤직센타	525	620	660	810	1,100	1,200

자료원 : 사내자료 및 한국전자공업진흥회 자료

이와 같이 급성장하는 시장규모는 既存企業들간의 극심한 競爭상태를 야기시키고 있었다.

금성이 86년 1,000억원정도 수준의 광고비 지출에서 87년 1,900억원 정도로 광고비를 대폭 증가시킨 것을 비롯하여 대우전자 등의 광고비 지출이 급격히 증가하고 있었다.

88년 현재 競爭사별 市場占有率을 살펴보면 N사가 21.7%, 삼성 19.8%, 금성 15%, 대우

회사별 광고비용 지출상황 단위:백만원

회사명	1985	1986	1987
금성	901	1,147	1,824
삼성	1,963	1,613	1,411
대우	1,117	1,248	1,437
L사	1,067	1,167	742
이수전자	840	1,000	1,323
N사	1,099	1,308	1,462

자료원:사내자료 및 한국전자공업진흥회 자료

14.5%, 이수전자 10%, L사 9.3%, C사 7.1%를 각기 차지하여 집중된 産業構造를 보이고 있으며, 특히 88년 45% 정도의 市場占有率을 차지하던 삼성이 88년에는 19.8%로 市場占有率 이 감소한 상태에 있다는 사실이 특히 주목할 만했다. 86~88년 3년간의 市場占有率의 변화는 N사가 5.2%, 이수사가 4%, C사가 2.4%의 증가를 보이고 있고 삼성이 1.9%, 금성이 4.3%, 대우가 2.55%, L사가 0.7% 감소하고 있

1988년 시장점유율의 변화(오디오市場 전체)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988
N사	15	11.2	14.3	16.5	20.2	21.7
삼성	45	33	26.8	21.7	20.1	19.8
금성	11	22.5	20.0	20.7	17.4	15
대우	9.3	10.6	15.6	17.0	16.7	14.5
L사	9	8.5	8.5	10.1	11.1	9.3
이수전자	10	10.5	6.9	6	6	10.0
C사	0.7	3.7	6.7	4.7	5.7	7.1
S사	-	-	0.8	3.2	2.7	2.4

자료원:사내자료 및 한국전자공업진흥회 자료

하이파이 및 뮤직센터 시장점유율(1983년) 단위:억원, %

회사명	하이파이		뮤직센터	
	매출액	점유율	매출액	점유율
삼성	136	15.3	148	23.9
금성	100	11.2	120	19.3
대우	90	10.1	79	12.7
N사	302	33.9	174	28.0
이수전자	74	8.3	41	6.6
L사	104	11.7	40	6.4
C사	85	9.5	19	3.1

자료원:사내자료 및 한국전자공업진흥회 자료

하이파이 및 뮤직센터 시장점유율(1988년) 단위:억원, %

회사명	하이파이		뮤직센터	
	매출액	점유율	매출액	점유율
삼성	144	8.2	227	18.6
금성	150	8.6	195	16
대우	103	5.9	210	17.2
N사	630	36.1	330	27
이수전자	270	15.5	118	9.7
L사	280	16.0	89	7.3
C사	170	9.7	51	4.2

자료원:사내자료 및 한국전자공업진흥회 자료

는 상황이었다.

3. 環境의 變化

1) 海外環境의 變化

오디오분야에서 일어난 최근의 기술혁신은 오디오市場에 커다란 영향을 주고 있었다. 1983년 품의 오디오란 호칭과 함께 출현된 CDP(Compact Disk Player)는 오디오産業에 혁신적인 바람을 몰고 왔다. 그러나 당시에는 불충분한 소프트웨어의 종류 및 상대적 고가격의 영향으로 오디오 수요 자체에는 영향을 주지 못하였다. 그러나 근년에 이르러 양산체제의 확립과 계속적인 기술개발의 영향으로 실용적인 수준까지 하락되어 하이파이오디오 수요의 기폭제로 작용하고 있었다.

또한 오디오와 비디오를 결합시킨 A/V 시스템화로 하이파이오디오수요가 계속적으로 증가하고 있는 상황이었다. 이와 같이 하이파이에 대한 수요가 증가함에 따라 기존까지 오디오사업을 포기하고 있었던 미국의 유명 오디오메이커들이 사업재개 움직임을 보이고 있었으며 OEM sourcing을 준비해 가는 추세이었다. 뿐만 아니라 기존 세계시장의 커다란 점유율을 차지하고 있었던 일본 오디오메이커들이 고부가가치산업인 산업전자나 항공전자로 이동해가는 過程에 있어 기타의 오디오제조메이커에게 機會를 제공하고 있었다.

2) 國內環境의 變化

1980년대 이후 국민소득의 지속적인 증가와

여가에 대한 관심의 증대, 특별소비세의 인하, 산업화에 따른 독신세대 증가 및 핵가족화로 국내 오디오市場은 비약적인 발전을 하고 있었다. 이러한 상황에서 가전삼사, 전문 오디오업체 및 수입업체들은 새로운 도약을 준비하고 있었다.

(1) 가전삼사의 움직임

1970년대 이후 증가하는 국내가전제품의 수요와 수출의 증대로 가전삼사는 지속적인 성장을 할 수 있었다. 그러나 가전제품이 성숙기에 접어들어 따라 포화현상이 나타나고 이와 동시에 해외시장에 있어서 중·하급제품에 대한 개발도상국의 경쟁력이 강화되기 시작하였다. 이와 같은 현상은 가전삼사의 지속적인 성장에 제동을 걸게 되었고 이에 따라 가전삼사는 제 2의 성장을 가능하게 하는 새로운 市場을 모색하게 되었다. 이와 같은 過程에서 하나의 目標市場을 발견하게 되었는데 이것이 바로 하이파이市場이었다.

물론 이전에도 가전삼사의 하이파이市場에 대한 진입노력이 있었으나 그 당시 칼라 TV, VTR 등 해외시장에 대한 戰略상품에 우선 순위가 밀려 충분한 資源을 할당받지 못했다는 점과 다품종소량생산의 여건마비로 성공을 거두지 못한 경험 이 있었다.

그러나 현재 가전삼사는 우리나라 국민소득의 향상에 따라 오디오제품에 대한 관심이 증대하고 이에 따라 보다 완벽한 음을 재생할 수 있는 하이파이의 수요가 대폭 증대할 것으로 보고 있었고 CDP의 등장 및 대량생산을 통한 가격하락 등의 기술발달은 이러한 추세를 더욱 가속화시킬 것으로 보고 있었다. 또한 이와 같은 국내수요의 증가와 더불어 일본 오디오업체의 산업전자로의 이동에 따른 외국회사의 OEM증가는 하이파이제품생산의 장애요인이었던 다품종대량생산을 가능하게 할 것으로 보고 있었다. 또한 가전삼사는 하이파이제품에 대하여 단기적 이익추구보다는 戰略製品으로서의 중요성을 부각하고 있는 바, 한 오디오부문 담당자는 다음과 같이 말하고 있었다.

“우리 회사의 長期的 目標은 세계적인 전자업체로의 성장입니다. 그러나 현재 외국 소비자들은 우리회사제품을 저품질, 저가격으로 인식하고 있는 실정이어서 이러한 소비자의 이미지가

우리회사가 세계적 전자업체로 성장하는 데 커다란 장애요인이 되고 있습니다. 따라서 企業이 미지향상이 시급한 바 우리 회사는 첨단 오디오 제품 市場(고품질, 고가격 제품市場)의 석권을 통하여 국내 및 해외에서의 企業이미지를 제고시킬 수 있다고 믿고 있습니다. 따라서 McKintosh, Scott, Zenith 등의 외국 하이파이 유명상품의 매입도 고려하고 있습니다.”

현재 가전삼사는 음향제품의 전문성을 확보하기 위하여 최신의 생산시스템 및 국제수준의 완벽한 음향실험실을 설치하고 자체적인 R&D 투자로 기술향상에 힘쓰는 한편 외국企業과의 기술 제휴로 오디오제품에 대한 첨단기술 습득에 노력하고 있었다. 한편 고급이미지를 부각시키기 위해 환타지아(금성), 르네상스(삼성), 마제스타(대우) 등 새로운 pet name을 도입하여 대대적인 광고를 하고 있었으며 하이파이를 가전제품대리점에서 판매하던 기존의 방식과는 달리 새로이 A/V대리점을 신설하여 차별적인 이미지를 얻고자 노력하고 있었다.

(2) 전문 오디오업체 및 수입제품의 움직임

오디오전문업체인 N사는 고품질, 고가격의 戰略하에 형성된 고급브랜드이미지를 바탕으로 하여 하이파이 및 뮤직센터市場에서 지속적으로 市場占有率을 늘이기 위하여 노력하고 있었고 L사, C사, S사 등의 기타 오디오 전문 제조업체들도 뮤직센터시장에서의 市場占有率의 확대를 꾀하고 있었다. 현재 하이파이市場에서 36%, 뮤직센터市場에서 27%의 독보적인 位置를 차지하고 있는 N사는 지속적인 研究開發과 이를 통한 고품질추구로 완벽한 음을 추구하는 소비자층에 파고들고 있었으며, L사와 C사는 뮤직센터市場은 하이파이市場과는 달리 음질보다는 가격, 기능, 디자인 등에 성공의 열쇠가 있다고 판단하여 수출상품 위주가 아닌 내수상품 위주의 상품기획활동 및 외국업체의 최신디자인 수입, pet name 중심의 집중적인 광고활동, 소비자의 욕구에 부응하는 탄력적인 가격설정 등을 통하여 뮤직센터市場에서의 점유율을 높이고 있었다.

뿐만 아니라 기존의 수입금지政策에 의하여 보호를 받고 있던 국내의 오디오업체는 정부의

오디오제품 수입허가에 따라 새로운 위협요인을 안게 되어 국내소비자중 최고급제품 선호층을 수입제품에 빼앗길 가능성이 높아만지고 있었다.

(3) 소비자태도의 변화

과거의 오디오제품의 구매자들은 오디오는 가구당 한대로 족하는 장식품으로 생각하여 왔다. 그러나 요즘은 오디오문화에 대한 관심의 증대로 시장이 세분화되는 경향이 있었다.

완벽한 음을 추구하는 소비자들은 비록 가격이 비싸더라도 음질이 뛰어난 하이파이를 선호하는 경향이 있었고, 핵가족화현상으로 증가되고 있는 신혼부부가구와 오디오가 개인소유의 개념으로 변해감에 따라 증가되고 있는 학생계층의 소비자는 음질보다는 가격, 디자인, 패션, 기능 등이 뛰어난 뮤직센타를 선호하는 경향으로 바뀌어가고 있었다.

또한 교육수준의 향상에 따라 수출위주의 모델이 선호되어지는 경향이 쇠퇴되어가는 반면 각자 나름대로의 오디오에 대한 바람직한 모델을 요구하고 있었다.

3) 이수전자 경영진의 의식구조

이수전자의 경영진은 우리나라 경제는 다소 어려움이 있겠지만 계속 발전할 것이며 오디오 문화에 대한 관심은 계속 증가할 것이며 CDP 등 첨단 제품의 출현으로 경쟁이 계속 치열해질

것으로 예상하고 있었다. 또한 소비자에 대해서는 대부분의 소비자가 아직까지 오디오를 장식용으로 생각하고 있으나 점차 음악을 부담없이 즐기기위한 소비계층의 욕구가 증가할 것이며 국내소비자의 시장조사에 의한 제품설계의 중요성이 커지고 있다고 생각하고 있었다. 그리고 소비자들이 이수전자의 제품은 전문 오디오업체 제품으로서 기능, 디자인에서 뛰어난 제품이라고 판단하고 이러한 이미지를 통하여 자사제품을 구매한다고 보고 있었다.

이수전자의 한 중역은 5년정도 후는 오디오 시장의 급격한 성장이 어려울 것이라고 예상하며 다음과 같이 말하고 있었다.

“가전삼사는 하이파이 시장이 협소하기 때문에 적극적으로 참여하지 않을 것입니다. 하이파이 제품보다는 오히려 산업용 전자기기, 정보산업 기기, 혹은 OA업종으로 치중하여 갈 것입니다. 그리고 만약 참여한다 하더라도 대량생산체제에 특화되어 있는 체질상 하이파이 시장에서 성공하지 못할 것입니다. 이는 과거의 역사가 증명해주고 있습니다. 따라서 하이파이 시장은 N사가 가장 강력한 라이벌로 남아 있을 것입니다.

뮤직센타 시장에서는 N사 뿐만 아니라 L사나 C사도 강력히 시장占有率을 증대시키려 하고 있기 때문에 격심한 경쟁이 예상되고 있습니다.

대한 교육 보 험*

“개방으로 말미암아 기존 6개사간의 협력체제가 붕괴될 것이며, 시장점유율이 하락되고 이에 따른 저성장시대가 도래할 것으로 예상됩니다. 그러므로 현재의 교보의 조직구조도 새로운 상황에 맞도록 개편되어야 할 것입니다.”

“획기적 신상품 개발에 주력해야 합니다.”

“시장의 개방은 경쟁을 격화시키고 유능한 인재에 대한 스카웃 작전을 유발할 것입니다. 그러므로 교보의 인력관리면에서 전면적 보완이 필요합니다.”

보험시장 개방압력이 시작된 이후 교보에서는

〈대 정부 전의 사항〉

지향—원칙적으로 국내 회사와 동등한 대우 지지
형태—지점의 형태로 제한
상품—시장 특성 및 경쟁력을 감안, 현재의 상품
영역으로 제한
조직—점포 설치 지역 및 수의 제한, 모집질서
유지
시기—6개사 경영내실화 이후 순차적 개방
경쟁기반의 확충에 따라 단계적으로 규제
해제

* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 문성준 석사가 작성하였다.

수시로 중역회의를 열고 상황의 변화를 주시하며 대책을 협의했다.

국내 생명보험업계에서는 산업의 특성상 개방에 신중을 기해야 함을 주장하고 다음과 같은 방향으로 개방이 이루어지도록 공동보조를 취해왔다. 그들의 주장은 다음표와 같았다.

그러나 개방은 당연한 추세로 받아들여지고 있었다. 이것은 국내 보험계에게는 물론, 대한교육보험에게도 중대한 문제가 아닐 수 없었다.

I. 교보의 역사

대한교육보험은 1957년 5월 15일 서울 중구 을지로 1가의 30여명의 사무실에서 신용호 창립자를 비롯한 7명의 발기인에 의하여 결성되어 이듬해 1월 27일 상호를 태평양생명보험주식회사로 하여 보험상업내인가를 받았다. 1958년 8월 7일 대한교육보험으로 상호를 변경하고 국민교육진흥과 민족자본형성을 창업이념으로 하여 서울 종로구 종로 1가에서 자본금 2억원으로 뜻을 올리고 항진을 시작하게 되었다. 출범에 이어 40여개의 지사를 세우는 등, 외야조직의 확충에 힘썼으나, 4.19와 5.16, 화폐개혁 등의 급격한 변혁으로 말미암아 심각한 어려움을 겪었다. 그러나 1962년 이후 혁명정부는 보험어법, 보험모집단속법, 국민저축조합법을 제정·시행하면서 교보를 포함한 6개 생명보험회사를 국민저축기관으로 지정하고 별도로 생명보험회사 육성계획을 수립, 보험회사의 공신력을 높이기 위한 증자조치와 부실업체의 단속을 위한 특별감사를 실시하는 등 보험산업 육성을 위한 시책을 강력하게 펴나갔다.

이무렵 교보의 대표적 상품인 교육보험이 탄생되었는데 이 교육보험은 교육자금의 마련은 물론, 장해 및 입원시 보험료납입이 면제되고 입원치료비가 지급되며 장해급여금이 지급되는 등의 내용을 골자로 하는 획기적인 상품으로서, 교육열이 높은 우리나라에 적합한 우수상품이었다.

전국교육공무원, 해군국민저축조합, 연연초생산조합 등 주요단체와 단기계약을 체결하는 등 단기양로보험, 가정보험 등 새로운 상품을 개발

하는 한편 특종저축보험을 체결하는 등의 꾸준한 노력의 결과, 1967년 보유계약고 374억원을 기록하여 창업 10년만에 업계의 정상을 차지하였다.

1970년대의 고도성장에 의한 고용증대로 우수남성의무원의 확보에 난점이 제기됨에 따라 여성위주의 부업형 모집인체제로 전환되었다.

1977년에는 경영수뇌진의 혁신적 개편이 있었는데, 사장 박성복이하 경영수뇌부 모두를 사원출신 40대로 구성하는 과감한 조치였다. 1980년에는 광화문의 교보빌딩으로 이전함으로써 광화문시대가 개막되었으며 암보험, 인플레 보상보험 등 신상품개발에 있어서도 업계의 주도적 위치를 차지하게 되었다. 그리하여 1982년에는 보유계약액이 7조원을 돌파하게 되었다.

1983년 6월 27일 싱가포르에서 개최된 제19차 국제보험 연차총회에서 교보의 창립자 신용호 회장은 한국인으로서 최초로, 세계에서는 8번째로 보험부문의 노벨상으로 인정되고 있는 세계보험대상을 수상하였다.

1983년에는 직역단체 전담직원인 리라 사원제도를 업계최초로 도입하였다. 리라(LiLa)라는 말은 Life Lady의 약자로 유능하고 지성적인 영업담당 숙녀사원을 의미한다.

이것은 산업의 고도화로 가계를 중심으로 한 지구시장은 줄어드는 반면, 직업시장은 확대되고 있는 추세를 감안하여 직장밀집지역을 대상으로 직역단체를 개척함으로써 보험인구의 저변확대와 아울러 사원수입의 증대를 실현할 수 있는 마케팅 전략의 일대 혁신이었다.

1984년에는 판매경로의 다양화로 계약자에 대한 서비스를 강화하고 판매를 확대시키고자 서울 시내에 3개소의 생명보험 대리점을 개설하였으며, 한국생명보험사상 최초로 계약자 이익배당 준비금 205억원을 적립하였고, 1985년에는 177억을 추가로 적립하여 계약자가 회사를 선택하는 질적 경쟁시대의 선두주자로서 유리한 위치를 선점하게 되었다.

II. 한국 생명보험업계 현황

1970년대 이후 지속적인 경제성장과 국민소득

향상을 기반으로 비약적인 성장을 이룩한 생보 산업은 1985회계연도말 기준 보유계약액 79조 6,441억원에 이르고 신계약액 62조 1,209억원, GNP 대비 보험료 부담액도 6.92%로서 미국, 일본 등 보험선진국 수준에 도달하게 되었다. 1976년이래 연평균 성장율은 50%에 달하고 있었다.

생보사의 수지내역중 수입은 대부분 계약자가 납입하는 보험료에 의존하고 있으며, 그외에 자산운용의 결과 발생하는 이자 및 배당수입과 유가증권, 제제산의 매각과 재평가에서 발생하는 차익 등을 비롯한 기타의 수입을 그 원천으로 하고 있었다.

생보사 수입의 주요 항목인 수입보험료의 증가율역시 1976년에서 1985년까지 연평균 52%가 증가하였고, 1983년과 이후 다소 둔화되었다.

생보사의 지출내역을 살펴보면 보험금 계약자에 대한 배당금, 제환금금, 사업비 등이 주를 이루며 유가증권 등의 재산매각 평가차손 및 기타 발생하는 지출 또는 손실처리금 등이 포함되어 있었다. 한편 회사에서는 장래 보험금의 지급을 위하여 매 회계연도말 준비금의 증액분을 추가 적립하고 있었다. 지출의 주요 항목인 지급 보험금 증가하였고, 사업비의 증가율은 동기 간 중에 연평균 41%가 증가하였다.

생보사의 이익잉여금은 총수입에서 지출액과 준비금 추가적립금을 제외한 나머지 금액으로 계산되는데 1980년도와 1981년도 2년간을 제외하고는 매년 손실을 보며 적자를 기록하였고 1986년 이후 조금씩 개선되고 있었다.

현재 한국의 생명보험회사의 수는 삼성(동방), 교보, 대한, 제일, 흥국, 동아 등 6개 회사로, 보유계약액을 기준으로 보면 삼성생명과 교보상위 2개사가 전체시장의 70%를 차지하고 있다. 보유계약과 기준으로는 세계 7위를 기록하였고, 수입보험료 기준 세계 11위로 한국 생명보험시장의 약 1%를 차지하였다. 그러나, 1인당 보험료는 \$180로 세계 23위로 그치고 있어 미국 \$1,070, 일본의 \$613와 비교해 볼 때, 한국시장은 성장잠재력이 매우 큰 것으로 파악되었고 외국보험 회사는 한국을 매력적인 시장으로 보고 진출기회를 노리고 있었다.

Ⅲ. 생명보험 시장의 개방

보험시장개방에 대한 압력은 1985년 9월 레이건 미대통령이 한국을 비롯 일본, 브라질 3개국과 유럽 공동체국가(EEC)들이 미국의 상품과 서비스에 대해 불공정한 장벽을 치고 있다고 밝히고, 특히 한국의 경우는 화재보험과 생명보험의 문호를 개방하라는 구체적 압력으로 미통상법 제301조를 발동함으로써 공식 제기되었다.

1986년 11월일 LINA 생보사에 대한 지적허용에 이어 1987년 5월에는 ALICO 생보사에 대하여서도 지적설치를 허용하였다. 미국은 계속적으로 우리 생보업체가 우려해 왔던 국내제별기업과 합작투자형태인 대형회사 조직으로서 진출을 요청해 오고 있고 이에 불응하는 경우 보복조치를 피할 수 없게 되어 있어 합작허용 원칙은 이미 정부가 확정발표한 바 있고 시행에 따른 몇가지 이전사항을 충족하는 한/미 실무협상만을 남겨 놓고 있는바, 동부그룹, 동양시멘트, 고려증권, 코오롱, 삼한기업 등을 벌써 89년 영업개시를 목표로 합작사업을 서두르고 있다.

지금까지는 지적형태이기 때문에 크게 우려하지 않고 있었으나 합작을 원하는 미국 생보사가 미국에서도 최상위권에 속하는 대형회사이어서 생명보험 서비스 분야에서의 오랜 경험과 기술 축적을 활용하면서 국내제별기업과의 합작으로 영업조직을 확대해 나갈 경우 시장잠식도 우려되지만 신설회사 설립에 따른 모집인의 대이동과 이로 인하여 영업조직의 붕괴가 더 크게 우려되었다.

외국 생명보험회사는 신상품과 판매방법 중에서 축적된 know-how를 바탕으로 한국생명보험사와 달리 독특한 전략을 수행할 것으로 예상되었다. 기획실에서 조사한 미국생명보험회사의 대 일본 진입전략은 다음과 같다. (한국 생보사들은 개방전 일본 생보사와 경영방식, 조직 등이 매우 유사하였다.)

미국생보사들은 여성위주의 연고모집의 병폐를 벗어나지 못하고 있는 일본 생보업체와는 달리 다양한 판매방법을 활용하였다.

첫째, 일반적으로 양 보다 소수의 질 높은 전

문 모집인 증시를 표방하고 전업화한 대졸 남자 영업사원을 채용 양성하여 생산성을 향상시키고 있다.

둘째, 전통적인 개별방문 판매방식대신 대리점을 설치하고, 동시에 점두판매형식의 백화점과 소매점을 활용하고 있다.

세째, 은행업과 제휴하여 예금과 set 판매를 하고 있다.

네째, credit 회사의 회원을 대상으로 통신판매를 하고 있다.

미국보험회사의 초기단계 판매촉진노력은 시장에 대한 집중광고로 시작하였다. 좋은 품질과 경제성있는 서비스가 제공될 것이라고 약속하고, 이를 확산시키기 위해 세심한 주의를 기울였다.

상품분야에 있어서는 일본생보사들이 대부분 저축성 위주의 보험판매에 주력해온 것과는 달리 보장성 상품인 정기보험 종신보험은 주로 판매하였다. 특히 국내업자에게는 경원시되었던 무배당보험이나 이색적인 암보험이 판매되었다. 1973년 ALICO 사사가 처음 무배당상품을 판매함으로써 일본 생보시장에 무배당상품이 도입되어 지금은 많은 회사들이 무배당상품을 판매하

고 있다. 또한 저렴한 보험료로 자동갱신이 가능하고 더구나 증도증액이 가능한 새로운 정기보험을 판매하였다.

일본회사들이 배당상품만을 판매하는 것에 반하여 무배당인 저렴한 정기보험을 주축으로 보험의 본기능을 발휘하는 상품전략으로 시장에 접근하였던 것이었다.

기타 외국사의 전략을 요약하면 <표 1>과 같다.

IV. 국내 경쟁 상황

지금까지 미루어 왔던 국민연금제도가 실시되고 원화절상과 각국의 보호무역주의의 대두로 채산성 악화와 작년부터 일기 시작할 근로자의 격렬한 임금인상 요구 등으로 단체보험의 가입 대상이 되는 기업의 경제적 여건이 그 어느 때보다도 어려운 위치에 있게 되었다. 또한 1958년도부터 지금까지는 6개사 과점체제로만 운용되어 왔으나 외국사에 대한 개방이 허용되므로 썩 더 이상의 과점체제는 그 명분을 상실케 되었다.

지방경제 발전을 위한 지방상공인 중심의 지방생보사 설립의 요구도 실현되어 마침내 부산, 대구, 광주, 대전 등 4개 지역에 대해서는 해당 지역 적할시 및 도청소재지에 본사를 두고 납입 자본금 50억원 이상을 모두 현금으로 납입하는 조건으로 4개 지방생보사 설립을 내허가하였다. 따라서 기존 6개사의 지방점포, 특히 지방사가 생기는 지역의 영업점포는 조직구성 및 모험계약 획득에 상당한 어려움을 겪게 될 것이고 지방사가 지방상공인 중심의 구성이므로 지역관련 단 보험에 대해서는 더욱 더 영향력이 클 것으로 예상된다.

금융의 자유화 국제화 추세와 소비자 편이를 감안한 백화점식 금융상품의 개발판매가 선진국의 추세이고 하루가 다르게 세계가 지구촌화 되어가고 있어 생명보험도 타금융기관과의 경쟁이 불가피하게 되었다.

현재 생보업계는 <도표 2>와 같이 타금융업체와 영역 및 금리경쟁을 벌이고 있었다.

그리고 <표 3>에 나타난 바와 같이 은행 등의

<표 1> 미국/한국, 일본 생보사의 전략 비교

	미 국 회 사	한국, 일본 회사
판매 방법	고학력 대졸 남자영업사원 위주 소수 정예화 대리점, 전업 외무사원, 점두판매와 은행, credit 회사의 회원을 대상으로한 통신판매 등 판매채널의 다양화	여성위주의 부업형 지역활당제 신분보장미흡 판매채널 다양하지 못함
판매 상품	보장성 상품위주 무배당상품 다양한 상품개발 고액 계약에 중점	저축성 상품위주 배당상품
자산 운용	선진투자기법의 활용 다국적 자본시장 이용	보험회사의 재산운용에 관한 준칙에 규제 받음
경영 관리	계약자 배당실시, 양질의 서비스제공 등 선진경영기법 활용	저자누적

〈표 2〉 금융기관별 금리 비교

	수 신	대 출
은 행	10%	10~12%
생 명 보 험	10%	12~13.25%
증 권-주식	4.9%	—
—사채	12.8%	—

〈표 3〉 유사보험과의 시장점유율 비교
(단위: 억원, %)

	생 보 협 사	농 협 공 계	채 신 보 험	계
수입보험료	39,873	1,759	1,196	42,828
시장점유율	93.1	4.1	2.8	100.0

연금시장 및 퇴직금 수탁기관과 경쟁을 벌이고 있다.

한편 생명보험 시장에 진출하고자 하는 국내 기업으로 현대, 럭키금성, 선경, 해태, 금호, 청보, 코오롱, 한국화약, 동부, 미원, 신한은행 등인데, 시장개방추세에 비추어 불 때 이들도 잠재적 경쟁자로 부상할 것으로 예측되었다.

V. 표보의 현황

교보의 상품구성에 대한 분석 결과 현재의 상품종류는 총 18종이고, 생존보험과 사망보험의 비중이 높은 것으로 나타났다.

영업 조직도는 〈표 5〉와 같다.

기존 6개사의 경영실적, 시장점유율은 다음

〈표 6〉 업계 사별 경영실적

· 기존 6개사

(계약, 자산: 억, 수치: 백만)

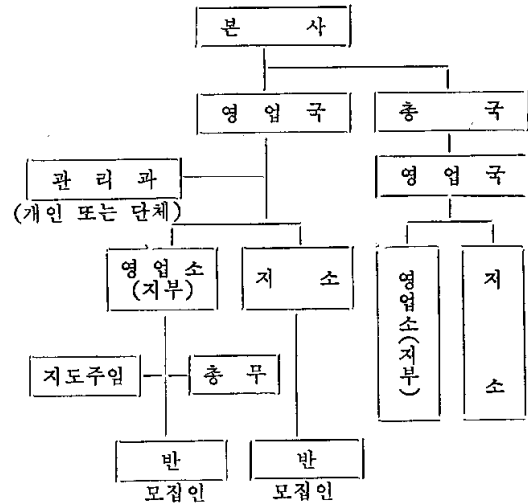
	삼 성			교 보			대 한			
	실 적	신장%	M/S	실 적	신장%	M/S	실 적	신장%	M/S	
계	신 계약	579,753	53.2	33.8	370,367	40.6	21.6	333,539	56.2	19.4
약	보유 계약	860,662	46.3	35.3	568,348	37.2	23.3	462,647	58.5	19.0

〈표 4〉 상품별 비중

보험종류별 보유계약: 1987.7.31. 단위: 1,000,000원

구 분	교보(금액, %)	업체평균 (%)	
개 인 보 험	생존보험	12,699,197 30.7	25.4
	사망보험	23,002,088 55.7	34.1
	양로보험	3,012,621 7.3	34.1
小 計	38,563,059 93.5	93.6	
단 체 보 험	2,704,306 6.6	6.4	
합 계	41,267,365 100.0	100.0	

〈표 5〉 생보 의야 조직의 체계



〈표 6〉, 자산현황과 수치현황은 〈표 7〉, 〈표 8〉과 같다.

대	수입보험료	3,742,922	20.2	34.1	2,248,525	15.8	20.5	1,998,161	29.7	18.2
출	투자수입	893,996	23.7	38.6	614,033	-1.1	26.5	289,151	27.8	12.5
	계	4,639,423	20.8	34.9	2,863,560	11.7	21.5	2,288,383	29.5	17.2
지	지급보험금	2,275,169	13.8	34.1	1,343,691	-1.9	20.1	1,296,340	33.9	19.4
출	사업비	446,168	35.6	33.8	272,027	30.1	20.6	256,956	34.0	19.4
출	재보기타	19,774	82.9	25.4	31,641	205.4	40.6	15,312	67.4	19.6
	투자지출	66,038	24.9	32.9	55,338	34.9	27.6	31,059	-7.2	15.5
	계	2,807,149	17.3	33.9	1,702,697	7.8	20.6	1,509,667	33.0	19.3
수	보험수지차	1,004,316	29.3	34.7	602,168	48.9	20.8	430,624	15.8	14.9
차	투자수지차	827,958	23.0	39.1	558,695	-3.6	26.4	258,092	33.9	12.2
	·	1,832,274	26.6	36.5	1,160,863	18.0	23.2	688,716	22.0	13.7
	총 자산	75,769	33.4	36.5	57,803	25.5	27.8	27,743	34.1	13.3
	총자산이익액	13.3	-1.2	-	11.4	-3.8	-	11.3	-0.1	-

		홍 국			제 일			동 아			업 계	
		실 적	신장%	M/S	실 적	신장%	M/S	실 적	신장%	M/S	실 적	신장%
계	신 계약	140,765	39.6	8.2	131,039	46.0	7.6	109,181	31.5	6.4	1,715,710	50.0
약	보유계약	184,635	41.2	7.6	188,523	46.6	7.7	131,369	46.5	5.4	2,437,955	47.5
대	수입보험료	877,269	20.8	8.0	882,096	23.9	8.0	729,095	6.8	6.6	10,969,185	24.7
출												

	투자수입	193,118	30.2	8.3	175,078	11.8	7.6	128,034	4.6	5.5	2,317,621	15.9
	계	1,071,195	22.4	8.1	1,057,880	21.7	8.0	857,791	6.5	6.5	13,293,796	23.1
지	지급보험금	599,503	46.6	9.0	561,334	23.2	8.4	563,445	-10.4	8.4	6,678,856	15.5
	사업비	102,687	15.6	7.8	103,122	22.8	7.8	89,037	21.6	6.7	1,321,177	33.4
출	재보기타	3,674	27.7	4.7	3,342	38.9	4.3	4,190	16.9	5.4	77,933	142.0
	투자지출	13,538	36.5	6.8	11,531	19.8	5.8	16,303	-7.8	8.1	200,423	20.8
	계	719,402	40.9	8.7	679,329	23.2	8.2	672,975	-6.9	8.1	8,277,921	18.8
수	보험수지차	172,213	-23.8	5.9	215,004	26.1	7.4	73,086	-	2.5	2,896,516	45.3
	투자수지차	179,580	29.7	8.5	163,547	11.3	7.7	111,731	6.7	5.3	2,117,198	15.5
	계	351,793	-3.5	7.0	378,551	19.2	7.6	184,817	123.5	3.7	5,013,714	31.0
	총 자산	14,765	31.0	7.1	14,932	34.3	7.2	10,356	20.3	5.0	207,868	33.5
	총자산이익율	14.9	-1.1	-	13.4	-3.4	-	12.5	-1.3	-	12.4	-2.1

주) 업계 총실적 : 신설사업적 포함

<표 7>

1. 자산 현황('89.12月末)

(단위 : 억원, %)

	삼	성	교	보	대	한	계	일	총	국	동	아	업	계
예·대출금	47,152	62	38,549	67	15,317	55	8,657	58	8,699	59	6,662	64	125,036	62
-예금	2,352	3	1,339	2	2,303	8	2,014	13	1,618	11	1,226	12	10,852	5
-대출금	44,800	59	37,210	64	13,014	47	6,643	44	7,081	48	5,436	52	114,184	57
유가증권	19,350	26	13,862	24	6,172	22	4,392	29	4,415	30	1,808	17	49,999	25
-채권	4,485	6	3,007	5	779	3	1,597	11	1,898	13	91	1	11,857	6
-주식	14,865	20	10,855	19	5,393	19	2,795	19	2,517	17	1,717	17	38,142	19
부동산	6,105	8	2,495	4	2,957	11	950	6	873	6	907	9	14,287	7
해외투자	63	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	63	0
투자자산	72,670	96	54,906	95	24,446	88	13,999	94	13,987	95	9,377	91	189,385	94
기타	3,099	4	2,897	5	3,297	12	933	6	778	5	979	9	11,983	6
총 자산	75,769	100	57,803	100	27,743	100	14,932	100	14,765	100	10,356	100	201,368	100

2. 증가자산 현황('89.1~12월)

(단위 : 억원, %)

	삼 성		교 보		대 한		제 일		홍 국		동 아		업 계	
예·대출금	12,523	66	8,270	70	3,815	54	2,597	68	3,425	96	772	44	31,402	67
-예 금	880	5	-35	-0	489	7	333	9	175	5	-471	-27	1,371	3
-대출금	11,643	61	8,305	71	3,326	47	2,264	59	3,250	91	1,243	71	30,031	64
유가증권	4,519	24	2,098	18	2,013	29	1,024	27	-67	-2	418	24	10,005	21
-채 권	-600	-3	-1,291	-11	87	11	269	7	-443	-12	26	1	-1,932	-4
-주 식	5,119	27	3,369	29	1,926	27	755	20	376	11	392	22	11,937	25
부 동 산	1,197	6	716	6	617	9	53	1	223	6	647	37	3,453	7
해 외 투 자	56	0	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	56	0
투자자산	18,295	97	11,084	94	6,445	91	3,674	96	3,581	100	1,837	105	44,916	96
기 타	663	3	662	6	613	9	143	4	-10	-0	-92	-5	1,979	4
총 자 산	18,958	100	11,746	100	7,058	100	3,817	100	3,571	100	1,745	100	46,895	100

<표 8>

3. 수지 현황('89.1~12월)

(단위 : 억원, %)

	삼 성		교 보		대 한		제 일		홍 국		동 아		업 계		
운	예·대출이자	5,587	14.5	4,732	14.5	1,724	14.2	990	14.4	952	14.4	807	14.3	14,792	14.4
	-예 금	222	12.5	148	12.8	220	11.9	181	13.3	214	12.8	157	12.8	1,142	12.5
	-대출금	5,365	14.6	4,584	14.6	1,504	14.4	809	14.5	738	14.5	650	14.5	13,650	14.5
용	유가증권	930	5.6	571	4.8	194	3.7	234	6.2	293	6.8	39	2.5	2,261	5.2
	-채 권	680	15.0	428	15.0	128	14.7	184	12.3	241	11.3	12	10.0	1,673	13.9
	-주 식	250	2.1	143	1.6	66	1.5	50	2.2	52	2.4	27	1.8	588	1.9
수	부 동 산	215	4.1	144	7.3	104	4.0	39	4.3	24	3.2	6	1.0	532	4.4
입	해 외 투 자	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-
	기 타	10	-	5	-	3	-	4	-	4	-	3	-	29	-
	계	6,746	10.6	5,452	11.1	2,025	8.7	1,267	10.2	1,273	10.3	855	9.4	17,618	10.4
매	유가증권	2,166	13.5	687	5.5	866	18.3	481	13.2	663	16.1	424	30.6	5,287	12.5
	-채 권	50	1.1	36	1.0	-	-	3	0.2	5	0.2	1	1.3	95	0.7
	-주 식	2,116	18.8	651	7.4	866	21.7	478	21.9	658	32.9	423	32.3	5,192	17.6
각	부 동 산	24	0.4	1	0.0	1	0.0	3	0.3	-5	-0.7	1	0.2	25	0.2
익	해 외 투 자	4	12.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	12.1
	계	2,194	3.4	688	1.3	867	3.6	484	3.8	658	5.2	425	4.6	5,316	3.0
투	예·대출이자	5,587	14.5	4,732	14.5	1,724	14.2	990	14.4	952	14.4	807	14.3	14,792	14.4
	-예 금	222	12.5	148	12.8	220	11.9	181	13.3	214	12.8	157	12.8	1,142	12.5
	-대출금	5,365	14.6	4,584	14.6	1,504	14.4	809	14.5	738	14.5	650	14.5	13,650	14.5
자	유가증권	3,096	19.9	1,258	10.3	1,060	22.9	715	20.3	956	24.1	463	33.9	7,548	18.3
	-채 권	730	16.0	464	16.2	128	14.7	187	12.5	246	11.5	13	10.9	1,768	14.7
	-주 식	2,366	21.3	794	9.0	932	23.5	528	24.5	710	36.0	450	34.7	5,780	19.7
수	부 동 산	239	4.4	145	7.0	105	4.0	42	4.7	19	2.5	7	1.2	557	4.5
입	해 외 투 자	8	25.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	25.8
	기 타	10	-	5	-	3	-	4	-	4	-	3	-	-	-
	계	8,940	14.5	6,140	12.6	2,892	12.7	1,751	14.4	1,931	16.1	1,280	14.5	22,934	13.8

투자 자 출 기	재산관리비	245	147	177	65	81	126	841						
	감가상각비	163	59	44	27	12	4	309						
	증권처분손	93	88	43	5	19	7	255						
	이자·할인로	37	14	18	2	1	12	84						
	법인세 등	60	207	3	0	1	0	271						
	기타	62	38	26	16	21	14	177						
계	660	553	311	115	135	163	1,937							
투자수지차	8,280	13.3	5,587	11.4	2,581	11.3	1,636	13.4	1,796	14.9	1,117	12.5	20,997	12.5

주) 부문별 운용수익율은 積數收益率임

(株) 利 建 産 業*

1. 도 입 말

“사장님, 一般合板으로는 이제 미국시장에서 價格競爭이 안됩니다. 原木 導入單價가 2배 이상 뛰었습니다.” 田桂壽 常務가 심각한 어조로 말했다.

“그 인도네시아 사기꾼 녀석들! 왜 하필 우리가 증설한 다음인가?” 朴英珠 社長은 田桂壽 常務의 보고를 들으면서, 드디어 올 것이 왔다는 듯이 눈을 지그시 감고 혼잣말을 계속했다. “참, 시작부터 문제야.”

박사장이 利建産業을 인수한지 1년만에 國內合板産業은 2차 石油危機에 따른 경기위축과 輸入原木價의 急騰으로 斜陽의 길로 치닫고 있었다.

2. 國內 合板産業의 歷史

우리나라 合板産業의 歷史는 1936년 6월에 ‘大成木材工業社’에서 최초로 合板을 生産하면서 비롯되었다. 이후 1945년 해방과 함께 合板産業은 태동기를 맞게 되었고, 6.25전쟁을 거친 후 폐허 속에서 건설활동이 활발히 전개됨에 따라 활

기를 띠게 되었다. 1957년에는 주한 UN군에 군납을 시작하였고, 1959년에는 성장기업이 우리나라 合板業體로는 최초로 미국지역에 輸出을 (US \$ 34,000) 시작하였다. 1960년대 들어 정부의 수출주도형 성장정책이 강력히 추진되었고, 국내의 건축경기가 상승하는 등 국내외적으로 수요가 증대함에 따라 우리나라의 합판공업은 수출산업의 총아로서 경이적인 성장을 이루어 왔다. 특히 1964년에 合板産業이 輸出特化産業으로 지정된 이후, 생산과 수출의 양면에서 연평균 30% 이상의 급격한 신장률을 보였고, 1968년에는 드디어 세계 1위의 合板 輸出國(生産量은 세계 5위)으로 부상하게 되었다. 순조롭게 성장하던 國內 合板産業은 1974년에 제 1차 석유위기와 세계적 경기침체로 輸出實績이 크게 감소했으며, 가동률과 수익성이 낮아져 어려움을 겪었다. 그러나 1975년말부터 국내합판산업은 완만한 건축경기의 회복, 유럽 및 중동시장의 성공적인 개척 등에 힘입어 전년 대비 50% 증가된 344,390달러의 수출을 기록하는 등 활기를 되찾았다. 1977년에는 合板 輸出物量이 46.2억 S/F로 최고를 기록했으며, 1979년에는 合板 輸出額과 合板生産能力이 각각 447,928천 US \$, 75억 S/F로 최고를 기록했다. 그러나 이렇듯 70

* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 교대원 석사가 작성하였다.

1) 1974년에 국내업계의 합판수출은 전년 대비 수량기준으로는 29.5%, 금액 기준으로는 33.0%의 감소를 나타냈다.

년대 중반까지만 해도 國內 輸出産業의 기수였던 合板産業은 1978년을 고비로 하여 斜陽産業이라는 운명을 맞게 되었다.

1978년 하반기에 들면서 원목가의 급등으로 인해 합판수출가격이 인상되어 수출이 부진했으며, 1980년대 초에 단행되었던 36%에 달했던 급격한 원화의 평가절하²⁾로 원목의 구입시 막대한 환차손이 발생하였다. 한편 1978년말 부터 인도네시아, 말레이지아 등 동남아시아의 原木生産國들이 '資源 民族主義'를 내세워 1978년에 평균 68.75(US\$/m³)하던 原木導入價格이 1979년 10월에는 168(US\$/m³)까지 급등하여, 源材料費가 全體製造原價의 약 80%를 차지하는 利建産業을 비롯한 國內合板業界의 채산성을 어렵게 했다. 특히 原木의 80% 이상을 공급하던 인도네시아가 점차 原木輸出을 줄여나가 1985년에는 자국의 原木輸出을 금지한다는 자국의 산림정책을 발표함에 따라 원자재인 原木의 구입이 큰 비중을 차지했던 國內合板産業은 제조원가의 상승에 따른 輸出競爭力의 약화로 최대의 시련기에 봉착했다.

또한 1979년에 있었던 2차 석유위기로 國內外경기가 전반적으로 후퇴하면서 合板의 수요가 급격하게 감소하였고, 이에 따라 과거 호경기의 過剩施設投資로 인해 극심한 價格競争을 치르게 되었고 가동률도 낮아졌다. 더우기 1970년초부터 성장하기 시작한 인도네시아, 말레이시아 등 原木産地國家들이 앞을 다투어 自國의 工業化次元에서 合板産業에 본격적으로 뛰어들면서 世界市場에 덩핑공세를 함에 따라 주요 輸出國인 미국시장에서의 가격경쟁력을 상실하였다. 이에 따라 生産量의 대부분을 輸出, 특히 미국시장에 의존하던 國內合板業界는 1980년에 들어서자 침체의 늪에 빠져들 수밖에 없었고, 도산과 폐업이 속출했다. 1977년까지만 해도 世界最大合板會社 중의 하나였던 東明木材가 1980년 5월에 몰락하였고, 이어 同 6월 4일에는 高麗木材工業(株), 9월 10일에는 京東木材(株) 그리고

1981년 들어서는 2월에 三新木材와 12월에 新新木材가 문을 닫게 되었다. 1982년에 들어서는 國內合板産業을 保護하고 內需産業化하기 위해서는 공장의 신규증설을 억제하고 기존의 설비를 國內需要만을 충족시키는 수준으로 감축시키야 한다는 공감대가 政府와 業界間에 이루어졌다. 이에 따라 자발적으로 부실기업의 구조개선을 추진하여 약 1,000백만 S/F의 設備를 감축하였다.³⁾ 1985년 7월에는 合板産業의 經營合理化施策에 따라 生産設備의 40%를 감축하고 폐업, 전업시 세계 및 금융지원을 해주었다. 1986년 9월에는 合板産業의 경영합리화를 위해 대상목재를 유원건설에서 인수하고, 반도목재를 성장기업이 합병하였다.

3. 利建産業의 沿革

利建産業은 1972년 12월 7일에 設立者인 김홍기 사장이 자본금 3,000만원으로 시작한 회사로 1973년 4월에 일산 15,000매의 설비로 合板生産을 시작하였으며, 同 3월에 상공부로부터 輸入許可를 취득한 이래로 현재까지 木材業에만 전념해 왔다. 타사에 비해 늦게 참여했던 利建産業은 설립직후 불어 닥친 제 1차 석유위기로 인해 미처 자리도 잡기전에 시련기를 맞았다. 더우기 合板事業이 原木의 導入에서 合板의 製造, 販賣에 이르기까지 국제간의 거래가 얽혀 있었고, 신속한 결정을 요하는 경우가 많았다. 그러나 김사장은 이러한 상황에 익숙치 못했으며, 게다가 건강까지 악화되어 사업에 자신감을 잃었고 이에따라 利建産業의 경영은 악화되었다. 利建産業이 획기적인 전기를 맞게 된 것은 1978년에 현재의 박영주 사장이 인수하면서부터였다. 利建産業을 인수한 박사장은 당시 2억 8천만원이었던 자본금을 1978년 5월에 15억 5천만원을 증자하여 18억 3천만원으로 늘렸고, 同 11월에는 生産施設을 일산 30,000매로 증설하였다. 회사가 어느 정도 안정을 되찾기 위해서는 막대한

2) 1979년에는 미화 1달러당 484원이었던 원화가 1980년에는 660원으로 급격히 평가절하되었다.

3) '82년 8월 16일에는 동명목재공업(주) 폐업 : 생산능력 394백만 S/F

'82년 10월 20일에는 광명목재(주) 폐업 : 생산능력 344백만 S/F

'83년 1월 29일에는 태창목재공업(주) 폐업 : 생산능력 477백만 S/F

자금의 투입이 불가피했다. 당시까지만해도 國內의 다른 경쟁사와 마찬가지로 普通合板을 대부분 輸出해 왔던 利建産業은 1979년 하반기에 있었던 인도네시아의 '原木輸出制限發表'에 따른 原木價暴騰으로 두번째 시련기를 맞았다.

4. 利建産業의 經營活動

利建産業은 동남아 등지에서 原木를 直輸入하여 普通合板, 컨테이너用 合板, TEGO 合板, P.M.D. (Poly Metal Door) 등 合板類의 生産, 原木의 販賣 그리고 제재목(Pallet, 철도용 침목 등)을 生産해 왔다. 내수판매는 수요예측에 의하여 計劃生産하고 있으며, 주력품목인 컨테이너 바닥용 合板의 경우는 각 컨테이너 제조업체인 진도, 현대정공, 대성산업, 효성금속 등의 국내거래선과 대만, 일본, 인도, 중공 등 국내거래선에 대해 注文生産販賣하여 왔다.

업계가 불황일 때도 착실한 성장을 거듭해왔던 利建産業은 同種業界에서 재무구조면에서도 단연 건실한 업체로 꼽혔다. 1987년에 박사장이 과감하게 증자를 단행한 이후 1988년 8월에는 자산재평가와 무상증자를 통해서 자본금을 25억원에서 70억원으로 늘렸고, 다시 9월에는 30억원을 공모 증자하여 자본금을 100억원으로 늘렸다. 利建産業의 1989년(1988. 10. 1~1989. 9. 30) 매출액과 순이익은 912억원과 34억원으로 전기에 비해 각각 28.8%, 20.1% 성장했다. 공모증자와 이익증대를 통해 자기자본비율이 39.6%로 늘어났고, 유동비율은 148%, 부채비율은 152.7%로 매우 안정적인 수준을 나타냈다.

"우리 利建産業은 1989년 부터 서독과 기술제휴를 통해 고급창문을 제작하는 이진창호시스템을 설립하여, 단순한 목재류의 생산판매에서 점차 사업다각화를 추진하여 왔고, 또한 해외에 지사를 설립하는 등 국제화를 통해 기업의 경쟁력 제고에 힘써 왔습니다." 利建産業의 박사장은 사업다각화의 국제화를 추구해 왔음을 강조했다. 이를 위해 利建産業은 사업부제를 실시하여, 각부서별로 책임한계를 명확히 하였고, 사원들의 교육훈련과 기업의 이미지 쇄신에 주력해 왔다. 특히 박사장은 회사 내부의 행복을 중

요시하여 왔다. 1989년 현재 1,021명의 종업원을 두고 있는 利建産業은 1978년 현재의 박사장이 인수한 이후 노사분규가 한번도 없었다. 박사장은 인수 당시 4억 8천만원이라는 거금을 들여 300여명을 수용할 수 있는 5층짜리 현대식 기술사를 지었으며, 1990년 현재 종업원을 위한 복지기금이 6억에 이르고 있었다. 두 달에 한번씩 열리는 정기 노사협의회에서 노사간의 모든 문제는 대화로 해결해 왔다. 한편 生産職과 社務職과의 괴리를 없애고 호흡을 같이하기 위해 자발적으로 사장을 포함한 전체 간부 및 사무직원이 점심시간을 이용해 교대로 1시간씩 현장근무를 해왔다. 1988년에는 간부 및 직원이 한조가 되어 전사원이 한국공업포준협회에서 운영하는 품질관리연수원에서 2박 3일간의 입소훈련을 받기도 했으며 또한 이후 신입사원과 생산직사원을 대상으로 이를 계속 시행하여 왔다.

일반적으로 國內 合板의 流通經路는 최종수요자에게 직판(15%), 대리점 판매(70%) 그리고 가구, 건설, 2차 가공(내장용)회사에 가는 직수

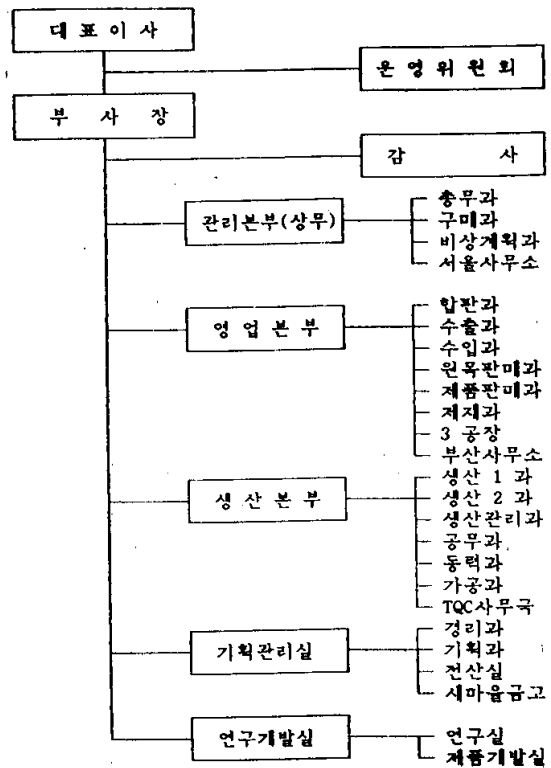


그림 1. 利建産業의 組織圖

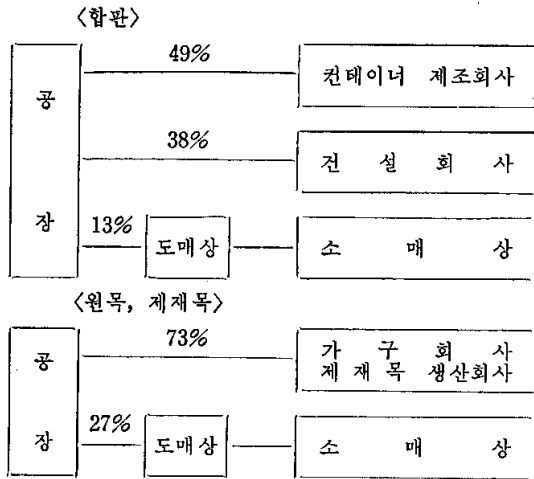


그림 2. 판매경로

요청거래(15%)로 이루어 졌다. 그러나 利建産業의 경우는 직거래의 비중이 많은 부분을 차지해 왔다. 한편 輸出과 내수 비율을 살펴보면, 輸出의 경우 Master L/C(7%)와 Local L/C로 이루어졌으며, 내수판매는 직거래가 40% 그리고 대리점을 통한 판매가 7%를 차지하였다. 利建産業의 주요 품목인 合板과 原木 및 제재목의 구체적인 판매경로는 그림 2과 같다. 合板의 경우 컨테이너회사(49%)와 건설회사(38%)에 직거래하고, 기타 소량(13%)은 도매상을 거쳤다. 컨테이너 제조회사에 대해서는 100% Local L/C 거래였으며, 건설회사 및 도매상에 대해서는 수요예측에 의해 計劃生産한 후 현금판매와 외상판매를 2:8의 비율로 거래하였다. 原木 및 제재목의 경우는 가구회사에 27%, 도매상에 27%의 비중으로 판매되었으며, 수요 예측에 의해 計劃生産한 후 현금판매와 외상판매를 30:70의 비율로 거래하여 왔다.

5. 박사장의 경영스타일

박사장은 기업의 목적이 社內的으로는 회사 내부자의 행복에 남다른 신경을 써왔고 노사간의 돈독한 화합을 강조했으며, 社外的으로는 국민생활, 나아가서는 전인류의 생활을 풍부하게 하는 것으로 보았다. 즉, 合板 역시 완제품이면서도 인간의 주생활에 관련된 생필품으로 보아 품질 좋은 合板生産을 통해 국민의 주생활 향상

에 기여한다는 신념으로 기업활동을 영위해 왔다. 그는 '회사의 외형적 성장도 중요하지만 이제 우리 利建産業은 경영진이나 종업원들만의 회사가 아니라 국민의 회사'라고 강조했다.

이에 따라 박사장은 회사 장기발전전략팀을 구성하였고, 회사를 공개한 후 5년간의 중장기 경영목표로 『超優良企業』을 지향한다는 계획을 세웠고 이를 달성하기 위해 매해마다 단기 세부 경영목표를 정하고 이를 추진해 왔다.

6. 高附加價値 合板市場으로 進出

利建産業이 제일 먼저 체질개선을 꾀한 점은 高附加價値 商品의 開發이었다. 그때까지만 해도 國內 合板業界는 合板의 제 1차적 상품이라고 할 수 있는 低附加價値의 普通合板生産이고 작이었다. 利建産業은 제품개발을 강화하고 特殊合板 生産을 위해 부단한 노력을 기울였다. 그 결과 가장 먼저 개발에 성공한 것이 컨테이너 마루용 合板이었다. 그것은 외국 제품의 견본을 구해서 분석하고 자체 노우하우 개발에 전사적으로 노력한 결과였다. 이런 合板은 國內에서는 전혀 生産을 하지 못하던 特殊合板으로 핀란드와 일본 등지에서 전량 輸入해서 國內需要에 충당하던 제품이었다. 1980년에 개발에 성공하여 1981년부터 컨테이너용 特殊合板을 시판한 利建産業은 때부터 흑자로 전환되기 시작했다. 1980년까지만 해도 적자를 면치 못했지만 特殊合板生産을 계기로 1981년부터 흑자로 돌아서면서 서광이 비치기 시작했다. 利建産業은 여기에 머무르지 않고 고부가가치 신제품개발에 노력을 계속했다. 선박용 페놀코팅合板, 건축용 TEGO合板, 자동차용 合板, 피아노 등 악기에 사용되는 高級合板 등 特殊合板의 자체개발에 성공함으로써 전체 生産量에서 特殊合板이 차지하는 비중은 계속 늘어갔고, 회사는 불황을 이겨낼 수 있었다. 1989년에는 利建産業의 總生産量에서 特殊合板이 차지하는 비중은 70%를 넘어섰다. 이중 컨테이너용 合板의 경우는 國內業界에서 뿐만 아니라 아시아 지역에서도 독보적인 위치를 차지하였다. 1988년 동안 輸出實績 5,185만 달러중 컨테이너용 合板의 輸出額이

거의 4,000만 달러에 이르렀다. 박사장은 컨테이너業界의 발전 및 輸出增大에 힘입어 컨테이너용 합판에 대한 수요물량이 해마다 크게 늘고 있어 기획실 김과장은 利建産業의 장래를 희망적으로 이야기 했다. “우리 利建産業은 컨테이너용 합판을 비롯 차량내장용, 선박용 등 특수합판의 생산·수출에 주력에 왔습니다. 우리나라 최대 합판수출회사로서 우리 利建産業은 1990년에는 전년보다 3% 정도 늘어난 6,664만달러 어치를 수출할 계획입니다. 또한 건설중인 방부가공제품 공장이 완공되면, 수출물량은 더욱 늘어날 것입니다...”

7. 技術開發에의 投資

國內 대부분의 合板業界가 1980년 이후 내수 비중이 90% 정도를 차지하지만 利建産業은 生産량의 40% 정도를 輸出하고 있었다. 輸出⁵⁾은 많이하고 있지만, 제조원가의 절대비중을 차지하는 原木을 전부 달러베이스로 輸入하기 때문에 원화절상에 따른 피해는 없고 오히려 환차익을 내어 왔다. 利建産業은 앞으로도 계속 高附加價値의 特殊合板을 개발하기 위해 곧 技術研究所를 설립할 계획을 세워 놓았다. 研究開發에의 投資도 賣出額의 3% 이상을 꾸준히 투입하였다.

8. 原木 導入先의 多邊化 및 海外源 資材保有를 위한 投資

利建産業의 박사장은 1990년 신년사에서 原木의 安定的 確保를 재차 강조했다. “...과거 몇년 전부터 장기적으로 원자재의 安定的 確保를 위한 우리들의 노력의 결과로 솔로몬 산림개발계획이 순조롭게 진행되었고, 3월초에는 우리의 손으로 開發·生産된 原木이 인천항에 도착할 것입니다. 지금 이 순간에도 18명의 우리 사원이 문명의 혜택이 없는 Choiseul의 원시림에서 갖가지 어려움과 부딪쳐서 고루하고 있습니

다...”

고부가가치 신제품 개발과 함께 利建産業이 역점을 두고 펼친 사업은 合板生産의 재료가 되는 原木의 安定的 確保였다. 國內合板業體의 주요 原木 輸入國은 인도네시아, 말레이시아 등이었지만 이들 국가가 자국의 공업화를 앞세워 쿼터제를 적용하는 등 原木輸出을 점차적으로 제한하자 利建産業은 재빨리 다른 곳으로 눈을 돌렸다. 즉 原木 輸入國을 다변화해 보자는 것이었다. 제일 먼저 눈을 돌린 곳은 파푸아뉴기니였다. 이곳에서 生産되는 原木은 인도네시아나 말레이시아에서 生産되는 原木보다 다소 질이 떨어졌다. 그러나 재질이 열악한 原木이라도 잘 개발해서 쓸 수 있는 나무로 만들어 보자는 의도에서 1979년 서울대 농대 출신 직원 2명을 파푸아뉴기니 삼림대학으로 보냈다. 이와 함께 장차 현지 삼림개발 참여를 해보겠다는 장기 포석도 깔아 놓았다. 한편 기존의 輸入處로 부터의 安定的 공급을 위해 인도네시아의 자카르타와 말레이시아의 사라와크에 지사를 설립하는 등 原木의 현지 直輸入體制도 갖춰 나갔다. 현지 삼림개발을 위한 장기 포석은 1983년 솔로몬 군도 정부에 삼림개발 허가를 신청하면서 구체화되기 시작했다. 파푸아뉴기니보다는 솔로몬 군도쪽이 정치적 상황이나 외자도입관계 등의 개발참여 조건을 따져 볼 때 훨씬 유리하다는 판단을 내린 것이었다. 솔로몬군도의 현재 삼림청장이 利建産業에서 유학보낸 서울대 농대 출신 직원과 열대림학교 동창관계였다는 점이 솔로몬군도와 인연을 맺게된 큰 동기가 되기도 했다. 1983년 허가를 신청한 후 삼림 벌채권을 획득하기까지에는 6년이라는 긴 세월의 노력이 필요했다. 일단 최종적인 내인가를 받은 利建産業은 솔로몬군도에 본격적인 투자를 하기 위해 國內 輸出入銀行으로부터 420만 달러의 용자 및 한국은행으로부터의 해외투자 허가도 받았다. 솔로몬군도에서의 삼림개발사업이 본격적으로 시작되어 利建産業이 100% 출자한 利建資源開發株式會社(ERDC : Eagon Resources Development

4) 보다 구체적으로는 1987년 10월 1일에서 1988년 9월 30일까지의 기간을 말한다.

5) 利建産業은 외국기업과의 거래인 Master L/C보다는 국내수출이라고 할 수 있는 Local L/C에 의한 輸出을 주로 한다.

Co.)를 솔로몬에 설립하였고, 1차로 580만 달러를 투입하였다. 이에 그치지 않고 박사장은 추가로 500만 달러를 투입하여 사업을 확대할 계획이었다. 이로 인해 利建産業은 매년 15만M³의 원목을 20년간 개발도입하여, 보다 저렴한 원재료를 安定的으로 공급받아 사용하는 효과를 기대하였다. 1989년 1월에 1진을 솔로몬군도에 파견하였고, 1990년 3월초에 그곳에 직접 개발·生産한 原木이 인천항에 도착되었다. 利建産業은 고부가가치 상품개발과 더불어 원자재의 安定的 供給을 確保함에 있어 國內 合板業界의 다른 회사들 보다 빨리 행동을 취할 수 있었다.

9. 향후 전망

輸入自由化 추세에 따라 정부는 合板에 대한 輸入關稅를 단계적으로 인하할 것을 발표했다.⁶⁾ 또한 럭키금성, 삼성물산 등 국내 종합상사들이 경쟁적으로 合板을 輸入하기 시작했고⁷⁾, 價格 덩핑으로 인해 기존의 거래질서가 문란해지고 固定 輸入先의 確保를 더욱 어렵게 하였다. 輸入合板의 내수시장 점유율도 1987년의 5%에서 1988년에 20% 그리고 1989년에는 30%에 달했다. 輸入合板은 價格面에서 國內合板보다 10% 가량 저렴하였으나, 품질면에서는 국내합판에 비해 낮은 수준이었다. 정부의 '輸入合板 品質調査結果'에 의하면 輸入合板은 나왕계통으로 만들어

져 있어 판면이 미려하고 가공이 용이한 점이 있었다. 그러나 外觀調査와 理化學 實驗 結果에 따르면 ① 외관의 경우 輸入普通合板이 적정비율 86%, 콘크리트용 형틀이 73%로 國內合板의 적정비율 95%를 훨씬 밑도는 수준이었다. ② 理化學 實驗 結果 含水率과 韌強性(콘크리트 형틀)은 100% 적정이었으나, 접착력의 적정비율은 60%로 극히 수준미달이었다. 특히 普通一般合板(不良原 36%)보다 콘크리트 형틀(不良率 48%)의 접착력이 떨어졌다.

박사장은 利建産業을 초우량기업으로 만들기 위해 치밀하고 미래지향적인 경영정책의 수립과 이의 실천으로 同種業界에서는 상당한 수준으로 올려 놓았다. 현재 利建産業은 同業界의 다른 기업들에 비해 輸出에 주력하고 있었다. 그러나 점차 原木保有國에서 生産된 合板의 輸入關稅가 낮아지고 있고 輸入合板의 품질이 열악하다고는 하나 國內市場에서 輸入合板의 시장지위는 거의 1989년말 현재 30~50% 수준까지 육박했다.

박사장은 현재의 輸出指向의인 戰略을 고수하기 위해 신제품개발에 주력하고 내수시장에서의 경쟁을 피해야 하는가? 또한 特殊合板市場에의 新規進入者에 대한 進入障壁을 어떻게 구축해야 할 것이가? 2000년대에 超優良企業으로 성장하겠다고 자신만만하게 도전하고 있는 利建産業의 박사장의 꿈이 실현될 것인가?

6) 정부의 계획에 의하면 1989년에는 20%로 내리고, 1990년에는 15%로 1991년에는 11%, 1992년에는 9%, 1993년에는 8%로 인하한다고 한다.

7) 1988~1989년의 合板 輸入實績은 대략 30~60만M³에 이르렀다.

부 록

(표 1) 연도별 국내 합관 생산능력과 생산량
(단위 : 백만 S/F, %, 個社)

年 度	生産能力	生産実績	稼 働 率	會 員 社 數
1978	7,500	6,286	84%	17
1979	6,300	4,238	67%	17
1980	6,134	4,303	70%	15
1981	5,198	3,290	67%	20
1982	5,106	3,298	65%	19
1984	4,699	2,860	61%	13
1985	4,699	2,569	55%	13
1986	4,077	2,401	59%	13
1987	3,120	2,693	86%	12
1988	3,105	2,873	93%	12

(표 2) 연도별 합관 내수 공급량
(단위 : 백만 S/F)

年 度	合 計	보통합관	가공합관
1979	2,626	2,323	303
1980	1,797	1,663	133
1981	1,563	1,487	76
1982	1,865	1,760	85
1983	2,405	2,311	94
1984	2,265	2,161	104
1985	2,142	2,042	100
1986	2,164	2,051	113
1987	2,285	2,142	143
1988	2,403	2,247	156

(표 3) 국내합관 수출실적(연도별, 지역별)

(數量)(Quantity)

(單位(Unit) : 1,000 S/F)

地 域(Area)	1979	1980	1981	1982	1983
計(Total)	3,517,788	2,564,442	2,700,826	1,587,656	888,564
北美洲(North America)	1,961,390	1,179,766	1,038,573	535,946	227,239
中東(Middle East)	635,367	692,012	860,789	739,280	425,701
歐洲(Europe)	775,405	411,813	452,750	88,053	79,715
中南美洲(Central and South America)	1,434	1,542	9,108	23,766	35,586
亞細亞洲(Asia)	108,017	126,093	169,203	9,112	3,387
大洋洲(Australia)	9,004	5,438	3,661	3,068	6,252
아프리카洲(Africa)	27,171	147,778	166,742	68,807	7,972
Local	—	—	—	119,624	102,712

地 域(Area)	1984	1985	1986	1987	1988
計(Total)	646,607	378,703	406,457	463,129	348,911
北美洲(North America)	59,511	25,947	68,449	21,271	4,763
中東(Middle East)	335,307	165,218	29,334	954	0
歐洲(Europe)	32,216	17,333	76,368	93,607	62,767
中南美洲(Central and South America)	32,411	4,776	5,748	37,842	12,337
亞細亞洲(Asia)	1,410	1,958	30,698	86,944	13,520
大洋洲(Australia)	1,763	710	2,966	1,581	932
아프리카洲(Africa)	1,057	706	1,096	883	480
Local	182,932	162,055	245,798	220,047	254,112

(金額)(Value)

(單位(Unit) : US\$ 1,000)

地 域(Area)	1979	1980	1981	1982	1983
計(Total)	460,588	341,077	355,483	191,636	108,983
北美洲(North America)	254,500	156,358	136,117	63,549	28,953
中東(Middle East)	74,123	88,136	107,476	84,952	47,584
歐洲(Europe)	109,639	58,040	64,903	13,098	11,561
中南美洲(Central and South America)	249	204	1,278	2,578	3,508
亞細亞洲(Asia)	15,917	16,176	22,920	1,222	320
大洋洲(Australia)	2,046	769	586	484	579
아프리카洲(Africa)	4,114	21,394	22,203	8,734	1,069
Local	—	—	—	17,019	15,409

地 域(Area)	1984	1985	1986	1987	1988
計(Total)	77,551	43,684	56,318	70,750	60,616
北美洲(North America)	7,740	2,905	8,207	3,589	1,687
中東(Middle East)	34,836	14,420	2,806	138	0
歐洲(Europe)	4,315	2,704	10,663	17,126	16,605
中南美洲(Central and South America)	2,881	548	373	4,841	2,589
亞細亞洲(Asia)	187	221	3,156	11,060	2,664
大洋洲(Australia)	125	100	316	204	155
아프리카洲(Africa)	123	77	95	122	88
Local	27,344	22,709	30,702	33,670	36,828

(표 4) 합관 수입실적(1985~1988.11) 單位 Q : MS/M, V : US\$ 1,000

國 別 (Country)	1985		1986		1987		1988. 1~11	
	數 (Q)	金 額 (V)	數 (Q)	金 額 (V)	數 (Q)	金 額 (V)	數 (Q)	金 額 (V)
Japan	185	614	247	5,534	1,298	345	781	2,136
Malaysia	18	336	14	200	89	1,277	248	1,540
Thailand	14	246	12	171	1	14	0	0
Taiwan	0	0	2	7	0	0	5	9
S'Pore	19	283	29	426	5	100	9	173
Indonesia	395	286	28	4	2,697	3,400	51,365	79,161
Germany	116	2,026	43	2,283	52	3,412	56	2,006
Finland	7	59	0	115	893	13	—	4
Sweden	6	124	0	321	0	0	—	4
U.K	17	46	6	157	0	0	1	12
U.S.A.	44	212	22	407	114	1,351	790	2,992
Italy	279	697	3,786	964	6	427	7	10
Others	18	121	86	579	49	742	66	910
Total	1,118	5,050	4,275	11,168	5,204	11,081	53,328	88,957

(표 5) 인도네시아의 합판수출실적(1988년도)¹⁾
 數量 1,000m², 金額 1,000\$ (APKINDO 發表)

地 域	月 別		占有率 %	12月 數量
	1~12 數 量	金 額		
日 本	2,019	577,353	30	261
英 國·카나다	993	374,701	15	73
中 國	903	335,725	13	91
中 近 東	526	166,708	8	22
歐 洲	493	195,593	7	23
新市場(除日本)	482	149,484	7	26
香 港	415	136,689	6	33
英 國	296	122,410	4	11
臺 灣	288	91,260	4	43
싱 가 폴	231	71,654	3	16
其 他	160	56,635	2	9
合 計	6,803	2,278,213	100	607
前 年 比(%)	112.0	117.7	—	—

1) 신시장 수출의 60~70%가 한국으로 추정된다.

(표 6) 利建産業의 主要製品

사 업 분 류	주요제품명	주 요 용 도	판매고율
합 판	보 통 합 판	가구용, 전설공사용외	29.9%
	컨테이너용	컨테이너 floor용	44.6%
	P.M.D.	컨테이너 door용	7.1%
원 목	원 목	Pallet 내장재외	13.0%
	계 재 목		2.8%
	기 타		2.6%
합 계			100.0%

(표 7) 利建産業의 生産實績(1989년 9월 현재)
 (단위 : 수량 1,000m³, 금액 백만원)

주 요 제 품	수 량		금 액	
	1988	1989	1988	1989
보 통 합 판	132	112	35,467	42,123
가 공 합 판	40	30	14,408	14,624
계 재 목	25	13	1,650	4,582
합 계	197	155	51,525	61,329

(표 8) 利建産業의 製品販賣實績
 (단위 : 수량 1,000M³, 금액 백만원)

주 요 제 품		수 량		금 액	
		1989	1988	1989	1988
보 통 합 판	수출	85	72	38,083	28,037
	내수	38	38	10,280	11,275
	계	123	110	48,363	39,312
가 공 합 판	수출	21	13	10,534	9,180
	내수	19	16	8,695	7,822
	계	40	29	19,229	17,002
계 재 목	수출				
	내수	21	9	5,097	1,721
	계	21	9	5,097	1,721
원 목	수출				
	내수	78	69	8,499	8,343
	계	78	69	8,499	8,343
구 입 상 품	수출			1,840	824
	내수			12,594	2,478
	계			14,434	3,202
기 타	수출			68	204
	내수	18	14	492	388
	계	18	14	560	592
합 계	수출	—	—	45,525	38,784
	내수	—	—	45,657	32,033
	계	—	—	91,182	70,817

(표 9) 종업원 현황(1989년말 현재)

구 분	사무직	기술직	생산직	합 계
남 자	205	175	445	825
여 자	54	—	142	196
계	259	175	587	1,021

(표 10) 利建産業의 經營方針(經營口號)

연 도	당 기 방 침	실 천 지 침	TQC 표어
1979	선두로 뛰자		
1980	밝고 알차게 전진하자		
1981	연구개발의 해		
1982	국제 경쟁력 강화의 해	1. 청결한 회사 우수한 제품 2. 최고의 품질 최선의 서비스	
1983	생산성 향상의 해		10UP운동
1984	최고를 향한 화합의 해		84ABC
1985	작은 일에도 정성을 다하는 해		85CD 5작전
1986	(자율적 경영개선운동) 판매력 강화	1. 일상관리체제 확립 2. TQC활동의 활성화 3. 신제품 개발 촉진 4. 사무부분 전산화 5. 설비투자에 의한 성력화 6. 신규 거래선 개척	Q-UP 목표달성
1987	(자율적 경영개선운동) 대화와 교육을 통한 일체감 조성	1. 적극적인 사원 교육 2. 품질보증 체계 확립 3. 장·단기 성장계획 수립 4. 복지·후생제도 개선	87~456 작전
1988	(자율적 경영개선운동) 대화와 교육을 통한 적극적 경영 개선	1. 신뢰할 수 있는 인간관계 정립 2. 기술개발을 통한 생산성 향상 3. 관리력 향상	CAP 650
1989	초우량기업으로의 성장기반 구축	1. 최우수 사원 양성 2. 사업부제를 통한 적극적 성장 도모(경 영과 책임이 수반된 경영체제 확립) 3. 사내 정보관리 시스템 구축 4. 다양한 상품개발과 Marketing 강화 5. 합판부문 경쟁력 제고 방안강구	“나는 우수한 사원”
1990	초우량기업으로서의 성장기반 구 축	1. 2000억 매출을 향한 전반적 기반 조성 (상품, 조직, 인력운용에 대한 장기 전략) 2. 관리능력의 향상 3. 인재양성을 위한 실질적이고 지속적인 교육 4. 성력화	치밀한 관리, 초우량 기 업

(표 11) 원목도입단가 추이

(단위 : US\$/M³)

연도	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
도입 단가	68.75	125.96	142.04	112.17	111.67	89.63	100.80	84.96	85.40	113.2	130.5	125.9

(표 12) 경영지표 분석

구 분	표 준 비 율	이 건 산 업*	동 업 계**	산 업 평 균#
1. 안정성 비율				
유동 비율	200% 이상	148.2%	89.6%	102.8%
당좌 비율	100% 이상	90.4	53.8	58.1
자기자본 비율	50% 이상	39.6	12.0	619.3
부채 비율	100% 이하	152.7	735.6	97
2. 수익성 비율				
매출액순이익율	높을수록 양호	3.71	0.36	5.01
총자본경상이익율	10% 이상	8.18	0.41	6.28
자기자본순이익율	20% 이상	15.53	3.66	94.04
3. 활동성 비율				
총자본회전율	2.5회 이상	1.71회	1.14회	1.38회
고정자산회전율	4회 이상	7.44회	2.35회	2.88회

* 이진산업은 1988년 실적치 기준임.

** 동업계는 1986년도 실적치임. 『87 업경영분석』 중 나무 및 콜크업종(코드 311) 인용.

88년도 한국은행 분석자료.

(표 13) 利建産業의 製造原價 明細書

(단위 : 백만원)

구 분	1988. 10. 1~ 1989. 9. 30	1987. 10. 1~ 1988. 9. 30
1. 원재료비	55,418	48,852
2. 노무비	6,889	5,060
3. 경비	7,773	5,843
4. 외주가공비	394	—
5. 당기총제조비용	70,175	59,755
6. 기초재공품재고액	465	342
7. 기말재공품재고액	474	465
8. 타계정대체액	8,837	8,106
9. 당기제품제조원가	61,329	51,526

(표 14) 利建産業의 要約 貸借對照表

(단위 : 백만원)

구 분	1986. 9. 30	1987. 9. 30	1988. 9. 30	1989. 9. 30
유동자산	12,821	18,373	31,290	38,424
투자외기타자산	2,871	2,128	4,417	7,720
고정자산	7,060	6,018	12,073	12,500
이연자산	0	0	0	0
자산총계	22,752	26,602	47,780	58,634
유동부채	13,435	13,100	17,754	25,912
고정부채	5,803	7,992	9,702	9,522
이연부채	0	0	0	0
부채총계	19,238	21,092	27,456	35,434

구 분	2,500	2,500	10,000	10,000
자본금	2,500	2,500	10,000	10,000
자본잉여금	183	256	4,795	4,795
이익잉여금 (당기순이익)	831 (540)	2,754 (2,071)	5,529 (2,807)	8,405 (3,380)
자본총계	3,514	5,510	23,324	23,200
부채와자본총계	22,752	26,602	47,780	58,634

(표 15) 利建産業의 要約 損益計算書

(단위 : 백만원)

구 분	85~86	86~87	87~88	88~89
1. 매출액	40,560	52,103	70,817	91,182
2. 매출원가	36,035	43,867	60,780	79,230
3. 매출총이익	4,525	8,236	10,037	11,952
4. 판매관비	2,570	3,570	5,263	7,068
5. 영업이익	1,955	4,666	4,774	4,884
6. 영업외수익	842	1,018	1,407	2,662
8. 경상이익	1,153	3,928	3,787	4,351
9. 특별이익	7	122	*	**
10. 특별손실	314	1,385	29	10
11. 세전순이익	845	2,665	3,759	4,441
12. 법인세	305	594	945	1,061
13. 당기순이익	540	2,071	2,814	3,380

* 158,000원

** 100,000원

한국야쿠르트유업 (주)*

“성공의 비결이라면 역시 손에서 손으로 전달하는 판매제도라고 할 수 있습니다.” 전문 경영인으로 처음으로 윤패병 사장(당시 직함)을 이어 한국야쿠르트유업(주)를 맡은 이은선 사장은 잠시 옛 일을 회고하듯 창밖 먼 곳으로 시선을 돌렸다.

유산균발효유라는 생소한 제품을 국내에 첫 도입하여 사업화하는데 많은 어려움을 겪었던 한국야쿠르트유업은 야쿠르트의 성공으로 1976년에는 식품회사인 (주)비탁을 자매회사로 인수했고, 1978년에는 화장품회사인 (주)가양이 탄생되어 그룹으로의 모습을 갖추었으며, 1989년 3월에는 현명예회장인 윤패병 사장(67세)으로부터 이은선 사장이 경영권을 넘겨 받아, 사실상의 전문 경영인 체제를 갖추게 되었다.

또한 한·일 합작기업이면서도 국내시장에서 1990년 상반기중에만도 액상 발효유인 야쿠르트를 하루 평균 570만개씩 팔아 업계에서 선두자리를 고수하고, 신제품 슈퍼 100은 하루 평균 50만개 이상은 판매, '90년도 10대 히트 상품으로 선정되는 등 호상 발효유 시장에서도 선두를 지켜왔다. 이은선 사장은 야쿠르트 단일 제품으로 일관해 온 한국야쿠르트의 경영권을 이어받으면서 가속화되는 국내시장 개방추세와 경쟁사와 치열한 경쟁에서 필연적인 조직활성화와 제품다양화의 필요성에 직면하여 있었다.

기업이념

한국야쿠르트유업의 기업 이념은 ‘건강 사회 건설’이라고 할 수 있다. 이에 대하여 이은선 사장은 다음과 같이 말하였다.

“한국야쿠르트의 기업이념은 양질의 제품을 통한 육체적인 건강 증진과, 사회봉사와 기업이윤

의 사회환원을 통한 정신적인 건강을 도모하는 것이라 할 수 있습니다. 이러한 기업 이념은 지난 10여년간 장수 마을 시리즈로 일관해온 야쿠르트유업의 광고에도 잘 나타나 있습니다.”

“또한 정신적인 건강도모를 위해 사원이하 전 임직원이 매달급여에서 일정액을 모아 기금을 마련하고 사원들로 구성된 사랑의 손길펴기위원회 결의에 따라 진행되는 “사랑의 손길펴기 운동”을 전개하였고, 이외에도 전국 학생과학발명품 경진대회, 전국 어린이 건강 글짓기대회, 유산균과 건강 국제학술세미나 등을 매년 개최하는 등 기업이념의 실천을 위해 노력하였습니다.”

또한 이은선 사장은 품질관리를 기업의 최우선 요소로 생각한다. 여기에 대하여 한경택 홍보과장은 다음과 같이 언급하였다.

“1976년도 제품생산과정상 부주의로 효모가 증식되어 유산균수가 사내규정에 못미치자 2~3억원에 이르는 제품 전량을 폐기처리한 일도 있습니다. 이는 한국야쿠르트의 철저한 품질관리정신을 잘 표현하여 준다고 할 수 있습니다. 그러한 결과로 1978년에 국내식품업계에서 최초로 동탑 산업훈장을 수상하기도 하였습니다.”

야쿠르트의 출발

1960년대 당시는 우유를 마시는 가정이 그리 많지 않아 생산된 우유를 쏟아버리는 일이 많은 때였다. 그만큼 우유는 우리 국민의 입에 맞지 않았고 이에 따라 국내 낙농업계는 불황을 면치 못하고 있었다. 이에 늘 해결책을 모색하던 당시 건국대학교 축산대학 윤패병 학장은 학장직에서 물러나면서 일본에 있는 친구들의 권유로 일본 야쿠르트와 기술제휴를 시작하여 1971년에 ‘새콤한’ 맛의 유산균 발효유를 개발시판하였다.

* 이 사례는 조동성교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop)강좌에서 성심여대의 신철호 강사가 작성하였다.

여기에 대하여 율패병 한국야쿠르트유업 명예 회장은 자신의 신념을 이렇게 밝혔다.

“유산균발효유는 생균을 섭취, 사람의 장에까지 도달케 함으로써 인체에 유해한 세균의 증식을 억제시키고, 정상작용을 도와 건강을 유지케 하는 것이 그 생명입니다. 따라서 국내법상 액상발효유의 생균수는 1cc당 1천만마리 이상으로 규정하고 있으나 한국야쿠르트에서는 1cc당 1억마리 이상으로 사규를 정하고 품질검사 결과 그 이하의 제품은 출고를“정지시켰습니다.”

한국야쿠르트유업(주)가 창립 당시 한국 경제 상황은 정부의 경제개발 5개년계획에 힘입어 1962~1968년 기간중 실질경제성장률이 연평균 10.6%이었으며, 1인당 GNP는 연평균 7.8%로 증가되었다. 1968년도에는 1인당 GNP가 \$165(당시 화폐가치로 60,000원 정도)이었고 야쿠르트 발매년도인 1971년에는 \$270에 이르는 고도성장기간이었다.

그 당시 시장상황에 대하여 당시의 이성구 서울사업소장은 이렇게 회고하였다.

“어떤 상품에 영향을 미치는 요인은 다양하지만 야쿠르트 시장에 인상적이었던 환경 등을 몇 가지 들자면, 우선 주택형태와 가옥의 밀집도였습니다. 계층에 따라 크기와 구조는 달랐지만 주류를 이루는 것은 연탄을 사용하는 온돌구조의 전통가옥이었고 집단 주거형태인 아파트 봄이 고개를 들기 시작한 때이기도 하였지요. 산업화에 따라 대도시 인구 집중 현상으로 가옥의 밀집도가 매우 높은 상황에서 시민의 보건위생에 대한 관념은 매우 낮아서 무관심할 정도였습니다. 사고방식 또한 전통적인 의식구조를 탈피하지 못하여 가정주부의 외부활동은 쉽게 이루어질 수 없는 상황이었었습니다.”

한국야쿠르트는 회사설립 4년여전, 1965년부터 상품도입에 대한 검토를 시작하여 1966년에는 시장성 조사와 판매예측에 대한 작업을 1차로 완료시켰다. 드디어 1971년 7월에는 안양공장에서 야쿠르트가 생산됨으로써 국내 최초로 유산균 발효유를 시판하게 되었다.

야쿠르트의 성공

—유통방식의 혁신—

우유가 우리 국민의 입에 맞지 않는다고 판단한 한국 야쿠르트에서는 국민 입에 맞는 새콤한 맛의 발효유제품을 개발하여 시판하기 시작하였다. 하지만 “무슨 세균을 먹으라고 하느냐”는 등의 소비자의 유산균에 대한 거부반응으로 초창기 판매는 하루 8만개가 고작이었다. 그러나 율패병 사장은 직접 야쿠르트 가방을 메고 각 가정을 방문하여 유산균에 대한 인식을 새로이 하기 위한 노력을 전개하였다. 또한 우리나라 부인판매제의 시작인 야쿠르트 아줌마를 통한 ‘손에서 손으로’ 판매방식을 도입한 결과 판매시작 2년째인 1972년부터는 하루 10만개를 넘어서는 신장율을 기록하였다.

1971년 4월 처음으로 영업 1기생을 선발하여 남녀 20명을 채용하였으며, 신상품 고지활동을 겸한 예약제일 활동과 판매점 설치 작업이 시작되었다. 당시 상황에 대하여 한경택 홍보과장은 다음과 같이 말하였다.

“당시 우리나라 사회에서는 주부들의 외부활동에 대한 부정적인 인식이 지배적이어서 판매점조직을 구성하는데 큰 어려움이 있었습니다. 특히 가정주부들의 사회활동에 봉건적 사고가 지배적이어서 아침 일찍 부녀자의 출입은 “재수없다”는 이유로 타부시 하였던 시대였습니다. 그러나 부인판매점의 지도육성은 고사하고 설치단계부터 난관에 부딪혔습니다. 설상가상으로 세일즈 직업에 대한 사회인식이 좋지 않아서 활동반경이 크게 위축될 수 밖에 없었고, 또한 담당 사원의 기본기능인 세일즈 기술이 미천하여 스스로 회의를 느껴야만 했었지요. 하지만 1971년 8월 판매개시 전까지 예약 본수 5,000본을 확대해야 하는 지상목표가 있었기 때문에 하루하루가 절박한 순간이었지요.”

이러한 어려움을 이겨내고 1971년 8월 10일 판매점 65명으로 직매소 6개소를 서울시내 가정지역에 설치하여 야쿠르트판매의 기초를 다졌다. 이어 야쿠르트 판매에 힘입어 1973년에는 연간 평균 10만본/1일, 영업장 29개소, 판매점

533명으로 증가되었다. 이 당시 어려웠던 점에 대하여 당시의 영업사원들은 다음과 같이 말하였다.

“그 당시 특히 어려웠던 점은 첫째로 판매점의 지도관리와 정착율을 향상시키는 일이고, 둘째로는 생소한 상품가치를 고객에게 인지시키는 일, 세째 제품대금 완납체계 구축하는 일, 그리고 네째로는 경험부족으로 야기되는 관리의 미숙 등이었다고 할 수 있습니다.”

하지만 1974년부터 초창기의 용량 80cc를 65cc로 줄임으로써 야쿠르트 매출곡선이 급상승 곡선을긋기 시작했다. 수요량의 증가로 대구·대전·진주 등으로 판매지역을 넓혀가게 되었다. 용량 줄임 전에 대해 윤 명예회장은 다음과 같이 말하였다.

“과학적으로 보았을때 동양 사람의 체질에는 하루에 그 만큼의 생분량이면 적정하다고 할 수 있습니다. 물론 다다익선이라고 그보다 더 먹어도 좋기는 합니다만, 일본에서도 현재 요구르트는 65cc로 나오고 있고 국내 타사도 마찬가지입니다.”

또한 1970년대 중반 무렵부터 요구르트 제품의 경쟁이 격화되면서 한국 야쿠르트는 가격경쟁에서 유리한 위치를 차지하였다. 즉, 복잡한 유통경로로 인한 타기업의 높은 가격(개당 100원)에 비해 야쿠르트는 야쿠르트 아줌마들을 통한 직접전달방식으로 유통마진을 대폭줄여 상대적으로 낮은 가격(개당 77원 : 90년 11월 기준)으로 소비자들에게 공급할 수 있었다.

격화되는 경쟁

—라면업계로의 진출—

1977년부터 야쿠르트 시장에 해태, 빙그레, 남양유업들의 대기업의 참가로 인한 경쟁상품의 출현, 2차오일 쇼크, 부인판매점 조직을 이용하거나 주부인력을 고용하는 기업체의 증가와 식품에 대한 소비자의 보건 건강의식의 향상과 one stop 구매심리의 변화등, 시장상황이 변화하게 되었다.

이러한 경쟁에 부딪힌 한국 야쿠르트는 제품 다양화를 위하여 ‘국민 식생활 개선 및 제2의 도약’이라는 캐치프레이즈를 걸고 1983년에는 팔도라면, 1986년에는 팔도스낵을 선보여 농심과 삼양이 선두로 있던 라면시장에 진출하였다.

라면시장은 1963년 이래 초기 5년동안 연평균 204.8%의 증가를 기록하였나, 80년대에 들어서는 급격히 성장율이 줄기 시작하여, 식품업계의 평균 성장율 17~20%에 못미치는 9.5% 성장에 머물렀다. 특히 1986년 라면업계에는 엄청난 공급과잉속에 유례없는 치열한 경쟁을 벌였다.

이러한 여건속에서 한국 야쿠르트는 ‘도시락 라면’에서 히트를 쳤고, 라면업계는 신제품, 신기술개발을 가속화시켜 면발에서 스프까지 라면의 모든 것이 변하기 시작했다. 70년대 쌀값에 끼니를 때우기 위한 라면이 아닌 기호품으로서의 고급면의 등장하였고, 고급면은 전체 판매량의 약 20%를 넘지 못하지만 적자를 해소하는 방법으로 새로운 판매망과 새로운 수요층인 고급면개발에 주력하였다.

한국야쿠르트의 라면시장에 대한 전략에 대하여 이은선 사장은 다음과 같이 말하였다.

“일본의 경우 국민 1인당 평균 연간 라면 소비량이 45개에 불과한데 우리의 경우 110개에 달해 소비량이 포화된 것이 아닌가 하는 우려도 없지 않습니다. 또한 한국야쿠르트는 라면시장의 한계, 과열경쟁, 후발업체의 핸디캡 등 많은 문제점에 직면하고 있습니다. 하지만 라면사업의 내실을 기하고 적자를 줄이기 위해 중고급면에 주력하는 한편 방문판매를 중지하고 1990년 초부터는 Post 점장제¹⁾를 도입하는 등 기구 조직을 혁신하여 새로운 영업체제를 구축해 나가고 있습니다.”

새로운 시장에서의 도전

—호상 요구르트시장에서의 진출—

한국야쿠르트 유업은 1988년 빙그레, 삼양, 해태에 이어 네번째로 호상 발효유 시장에 진출하였다. 이에 대해 이은선 사장은 다음과 같이 말

1) Post 점장제란 이동 대리점으로 점포없이 차량 한대로 이동판매하는 대리점제도를 말한다.

하였다.

“슈퍼 100의 판매는 1988년 8월 1일부터 시작했지만 개발은 1983년에 되어 있었습니다. 하지만 한창 성장세에 있는 야쿠르트 시장을 잠식할 것을 우려해 시판을 주저해온 거죠. 그러나 타업체의 참여로 저회도 어쩔 수 없이 뛰어들게 되었습니다. 자체적 조사로 알아본 결과 타사는 하루 판매량이 2~3만개에 지나지 않아 저회는 하루 5만개를 목표로 했습니다. 막상 시장에 내놓았을때 10만개씩 팔려나갔습니다. 저회로 인해 떠먹는 요구르트분이 조성되어 지금은 전체시장이 하루 120만개에서 130만개에 머무르고 있지만 1991년에는 200만개까지 늘어날 것으로 예상됩니다.”

60,70년대 정부의 낙농업 진흥과 80년대의 소득증가 등으로 매년 큰폭의 확대를 보이던 유제품 시장은 1989년 후반 소비의 둔화 현상을 맞게 되었다. 이러한 소비둔화에 대해 유가공업계는 건강을 선호하는 소비자의 확대, 소득증가에 따른 고급품 선호에 그 요인이 있다고 판단하여, 자연치즈·호상 발효유·고급 아이스크림 등의 가공품 시대로의 자연스런 시장변화를 예상하였다. 실제로 시장을 주도하던 백색시유는 1989년도에 비해 8.3%의 감소를 보여왔고 발효유 시장중 호상 요구르트시장은 1987년 1.1%, 1988년 3.2%에 불과했으나 90년도에 들어서 89년도 대비 228%로 크게 성장하였다.

한창 성장세에 있는 액상 요구르트 시장을 잠식할 것이라는 우려를 반영이라도 한듯 액상요구르트는 1989년 17.1%에서 1990년에는 16.1%로 1포인트 낮아진 성장율을 보여주었다. 꾸준한 판매량의 증가에도 전반적인 액상요구르트 판매 성장율이 둔화된 것은 호상 발효유의 폭발적인 매출증가와 뚜렷한 관련이 있다. 또한 1989년부터 호조를 보이고 있는 칵테일 음료 Sport Drink·과즙 100% 등 다양한 제품의 시장 침투에도 그 요인이 있다. 호상 요구르트·고급 과즙음료에 대한 판매가 증가되자 이 부분에 대한 각 기업체의 투자가 활발해지기 시작하였다.

1988년의 호상 요구르트 시장은 빙그레의 요플레와 한국야쿠르트의 슈퍼 100으로 양분되어 있었다. 라면과 같이 뒤늦게 출발하였지만 슈퍼

100이 호상 요구르트 시장에서 성공적인 위치를 형성하게 된 것은 야쿠르트 특유의 부인판매제도를 이용한 “손에서 손으로” 직접전달하는 판매방식의 효과가 컸다고 할 수 있다. 결국 기존의 야쿠르트 판매망이 호상요구르트라는 제품을 빨리 소비자에게 접촉시켜 주었고 야쿠르트의 신뢰도가 여기에 더하여 훨씬 유리하게 작용하였던 것이다. 1989년 들어 호상 요구르트 시장에 타기업체들의 진출이 시작했는데, 매일 유업의 바이오거트를 시작으로 두산의 다농, 1990년 3월 이후로 남양유업의 꼬모, 서울우유의 요델리, 한덴마크 우유의 한덴마크 요구르트 등이 호상요구르트 시장에 새롭게 참여하였고, 1983년 호상요구르트를 생산하다가 중간에 중지하였던 해태도 기존브랜드를 수정하여 요러브 골드를 선보이며 재 진입을 시도하였다.

호상 발효유 판매 현황 (단위:천개)

회 사	제 품 명	1989년	90년 상반기	비 고
한국야쿠르트	슈 퍼 100	75,948	58,932	
빙 그 레	요 플 레	27,742	39,201	
매 일 유 업	마 이 오 거 트	2,141	22,810	89. 11. 시판
두 산 유 업	다 농		5,742	90. 3. 시판
남 양 유 업	꼬 모		9,534	90. 3. 시판
삼 양 식 품	요 거 트	2,109	3,650	
해 태 유 업	요 러 브 골 드	2,153	8,021	
서 울 우 유	요 델 리		4,818	
한 덴 마 크 유 가 공	덴 마 크 요 구 르 트 골 드			

<출처> 이코노미스트, 1990. 11. 5, p. 103.

참여 업체수의 급증에도 불구하고 호상요구르트 시장은 일반 제조업체와는 달리 과당경쟁이 ‘全無’한 특이한 현상을 보여주었는데 한국야쿠르트의 홍보실의 김혁수 주임은 다음과 같이 말하였다.

“신설기업의 참여로 타격을 받기는 커녕 오히려 기존업체의 수요량이 늘고 있습니다. 이같은 호황은 업계의 전문가들도 예상하지 못했던 일입니다.”

이같은 시장변화에 대해 각업체는 생산시설 증설을 추진하였고 전과·인쇄·옥외광고 등 대대적인 광고 판촉활동을 통해 상대방 제품에 대한 비난 등은 자제하고 자사 제품의 이미지 제

고에 주력하였다. 한국야쿠르트에는 이른바 야쿠르트아줌마를 활용 가정직접배달을 사용하였고, 빙그레의 요플레는 소매점에서의 강세를 바탕으로 현재의 시장점유율 20%를 계속 유지하려는 전략을 세우고 있다. 이러한 시장의 팽창현상에 대해 일부에서는 국민 1인당 소득이 대략 5천달러를 넘어갈 무렵 호상 요구르트의 수요가 급증했던 외국의 예를 들었고, 각 사의 텔레비전 광고가 호상 요구르트의 구매욕구를 자극했다고 주장하였다.

호상 요구르트 제품은 딸기, 복숭아, 살구의 3가지 타입의 유형을 기본으로 갖추고 있으며 열대 과일류를 믹스한 트로피칼 타입도 개발되어 판매의 호조를 보였다. 호상 요구르트의 성공으로 신제품 개발에 자신을 갖고 있는 각 기업체들은 새로운 수요 창출을 위해 액상과 호상의 중간타입과 Frozen Type의 요구르트를 준비하였다. 수요가 급증하는 요구르트의 영양적 가치에 대해 전문가들은, '유산균과 유고형성분의 함량이 요구르트의 질을 결정하는데 가장 중요한 요소'라고 말한다.

야쿠르트에서 각종 의약품 생산까지

1990년도에는 호상요구르트를 중심으로 외국 선진 낙농기술이 도입되어 프랑스, 서독, 덴마크, 스위스 등의 유명 브랜드가 도입되어 유가공업계의 경쟁이 더욱 치열할 것으로 예상되었고, 업계에서는 어느 정도 한계에 부딪힌 유가공 시장에 대비하여 유가공 제품의 다양화, 예를 들면, 치즈, 유산균과 효모(yeast)가 혼합 배양되어 술맛을 가지며 유산균도 살아 있는 케

피어(kefir)·쿠미스(koumiss)제품·유산균 정장제, 그리고 유산균 항암제 개발까지 연구개발에 박차를 가하였다. 소비자의 요구가 갈수록 고급화되고 동질화되는 국제적 추세에 맞추어 가깝게는 호상요구르트 시장의 세분화 즉, Frozen 요구르트·무가당 요구르트·다양한 맛의 요구르트에 대한 연구도 진행중이었다.

얼마전 이은선 사장은 모 잡지 기자와의 인터뷰에서 연구개발의 중요성에 대하여 다음과 같이 말하였다.

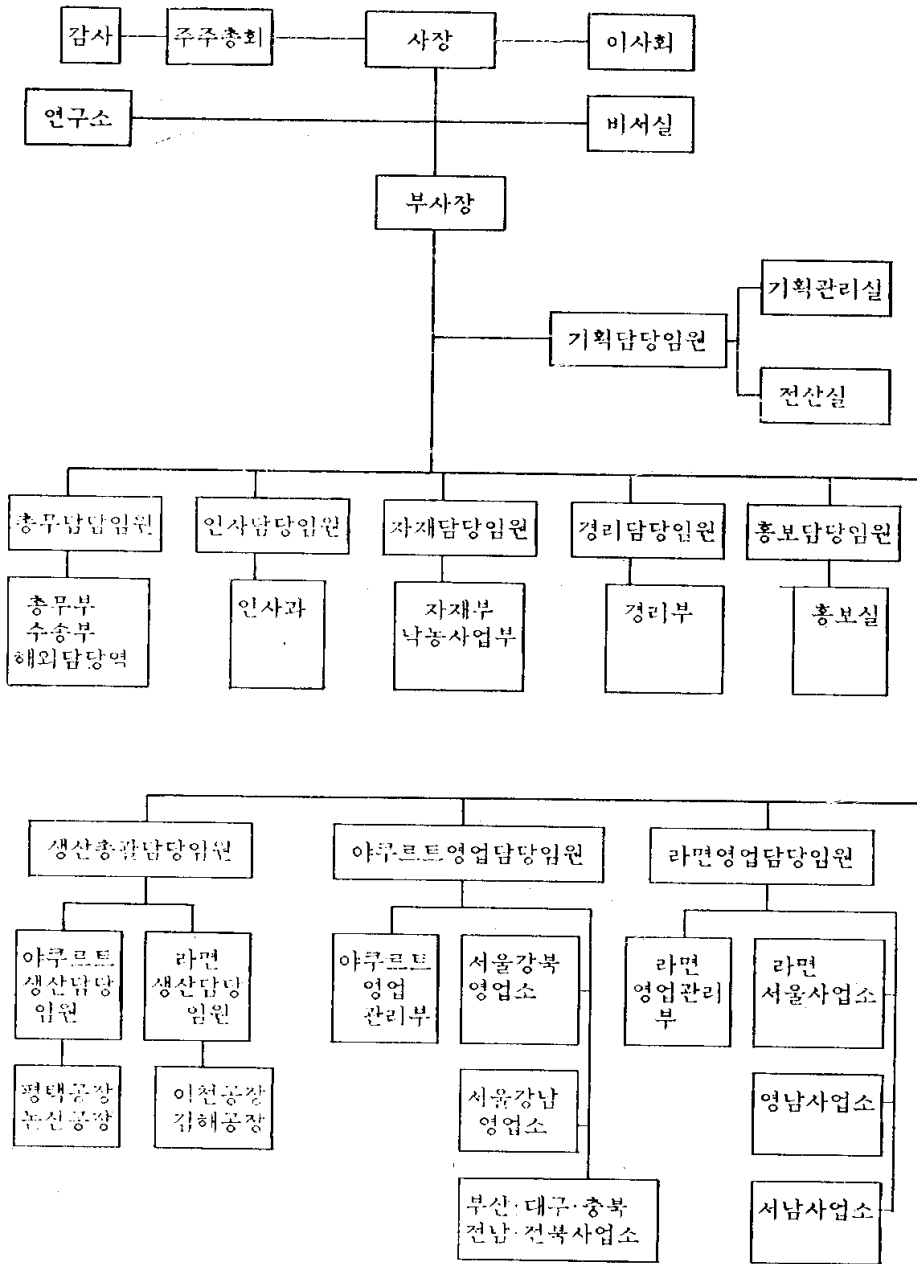
“저의 연구소가 생길때만 해도, 식품업계에 연구소는 全無상태였습니다. 야쿠르트연구소는 현재, 유전공학 연구조합회원사이면서 과학기술처가 지정한 병역 특례인 민간 연구소이기도 합니다. 박사급 3명에다 나머지는 거의 다 석사로 구성되어 있으나, 계속 국내의 대학에서 학위 취득을 하도록 학비 지원을 아끼지 않고 있습니다. 연구개발에 대한 투자는 매출액의 1%인데 제가 누구보다도 연구소에 관심이 많아 91년도부터는 2~3%로 늘려 잡았습니다. 기업발전은 기술 개발만이 경쟁에서 이기는 것 외에 지름길이 없다고 생각합니다. 즉 연구인력을 어떻게 이용하느냐가 기업의 死活을 좌우하는 거죠. 기술개발은 5~10년을 내다보는 투자가 아니겠습니까?”

창문에서 시선을 돌린 이은선 사장은 그의 책상위에 놓여 있는 석간신문에 눈을 돌렸다.

“베스킨바빈슨 아이스크림체인점을 운영중인 비알코리아가 현행식품법상 품목허가가 안되는 냉동요구르트를 ‘유산균 샤베트’로 허가받아 업계의 관심이 집중……”²⁾

2) 냉동요구르트시장에 대해서는 부록참조.

3. 조직도



<출처> 사내자료

4. 대차대조표(1987, 1988)

(단위 : 백만원)

과목	1987	1988
자산	48,722	58,651
1. 유동자산	25,992	33,903
당좌자산	17,785	24,917
재고자산	7,375	7,817
기타유동자산	832	1,169
2. 투자 및 기타자산	6,567	7,151
투자자산	644	263
기타자산	5,923	6,888
3. 고정자산	16,163	17,594
유형고정자산	16,147	17,580
무형고정자산	16	14
부채	37,820	47,575
1. 유동부채	27,040	39,045
2. 고정부채	10,780	8,530
자본금	10,902	11,075
1. 자본금	4,500	4,500
2. 자본잉여금	242	242
3. 이익잉여금	6,160	6,334
부채 및 자본총계	48,722	58,651

<출처> 90년도 유가증권보고서 498, 증권감독원 공시과

6. 경영분석지표(1988)

구분	비율	산업평균	구분	비율	산업평균
1. 안전성비율			2. 수익성비율		
유동비율	86.8	71.3	매출액순이익율	0.54	-0.80
당좌비율	63.8	46.0	총자본경상이익율	2.96	0.74
부채비율	429.6	1,870.2	자기자본순이익율	6.61	-23.16
고정장기적합율	126.2	166.6	자기자본경상이익율	14.46	12.04
3. 활동성비율			산업평균비율 및 산업평균회수는 1987년 한국은행 발간 기업경영분석 『낙농품』(3112) 참조.		
총자본회전율	2.51회	1.79회			
매출채권회전율	33.16회	9.61회			
재고자산회전율	17.72회	16.80회			
고정자산회전율	7.98회	3.76회			

<출처> 90년도 유가증권보고서 498, 증권감독원 공시과

7. 야쿠르트판매본수

(단위 : 천개)

연도	1971	1973	1977	1981	1985	1989	1987	1988	1989
판매본수	8	100	1,000	2,500	3,500	3,100	4,018	4,500	5,300

<출처> 야쿠르트회사 소개 책자

5. 손익계산서(1987, 1988)

(백만원)

과목	1987	1988
1. 순매출액	114,523	134,642
2. 매출원가	63,603	76,926
3. 매출총이익	59,920	57,716
4. 일반관리비	9,979	11,918
5. 판매비	37,459	43,495
6. 영업이익	3,482	2,303
7. 영업외수익	1,083	1,428
8. 영업외비용	2,668	2,142
9. 경상이익	1,897	1,589
10. 특별이익	275	339
11. 특별손실	248	36
12. 법인세차감전순이익	1,924	1,892
13. 법인세등	981	1,166
14. 당기순이익	943	726

<출처> 90년도 유가증권보고서 498, 증권감독원 공시과

8. 스낵판매사 매출현황(1989)

(단위 : 억원)

회	사	매출액	시장점유율
농	심	840	47.1%
오	리	310	17 %
회	태	145	8.1%
빙	그	143	8 %
삼	양	128	6.8%
크	라	110	6.1%
롯데	태	109	6.1%
팔	도	46	2.5%
기	타	60~70	3.6%

* 기타판매사는 고려당, 기린 등 중소기업체합계
 <출처> 한국야쿠르트 사보

9. 라면 5개사 매출현황(1989)

(단위 : 억원)

회	사	매출액	시장점유율
농	심	2,525	60.6%
삼	양	790	18.9%
빙	그	368	8.8%
팔	도	275	6.6%
오	뚜	210	5.1%

<출처> 한국야쿠르트 사보

10. 라면·스낵 매출현황(1990.1/4분기)

(단위 : 억원)

라면	스낵	농	심	삼	양	빙	그	태	도	오뚜기
매출액	698	158	119	82	76					
점유율	61.6	13.9	10.5	7.2	6.7					
매출액	72	10	13	3						

* 각 자료는 언론사추정임.
 <출처> 한국야쿠르트 사보

11. 유제품시장에 대한 제품별 비중

제 품	시 장 비 중	
	1988	1989
백 색 시 유	64.3%	61.1%
가 공 시 유	8.6	4.9
분 유	2.9	2.7
연 유	0.1	0.1
버 터	0.2	0.3
치 즈	0.1	0.2
아 이 스 크림	3.2	3.6
발 효 유	12.4	16.1
유 산 균 음 료	11.7	10.5
크 림	0.4	0.5

* 윗 숫치는 88, 89년도 유가공협회 제품소비량을 환산한 것임.
 <출처> 한국야쿠르트 사보 1990.10.

광 주 은 행*

개미가족의 탄생과 성장

광주은행은 낙후된 지역경제의 발전과 내자동원의 극대화를 목적으로 1968년에 전남지역의 유일한 지방은행으로 발족하였다. 설립당시 연 2년에 걸친 극심한 고충에도 불구하고 98명의 주주를 비롯한 지역주민의 성원에 힘입어 지역의 순수 민간자본 1억 5천만원으로 전국에서 4번째 지방은행이 되었고, 그간 숱한 난관과 시련 가운데에서도 지역민의 변함없는 사랑과 성원의

덕택으로 성년은행이 되기까지 꾸준한 발전을 계속하여, 전남지역을 대표하는 중추금융기관으로 성장하였다.

이러한 성장 가운데 지역중소기업에 대한 효율적인 자금지원을 위하여 중소기업에 대한 지원체제를 강화하였고, 특히 유망 중소기업 및 중견수출업체의 발굴 및 지원에 전력한 결과 1987년 11월 유망중소기업의 발굴 및 지원 우수기관으로 선정되어 대통령 표창을 수상하기도 하였다.

자본금 규면에서는 1968년 9월에 98명의 주주

* 이 사례는 조동성교수가 담당하고 있는 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 황준영군이 작성하였다.

<도표 1> 여타은행과 수익력 비교

(단위 : 억원)

	제일은행		전북은행		부산은행		충북은행		제주은행		광주은행	
	영업수익	순이익	영업수익	순이익	영업수익	순이익	영업수익	순이익	영업수익	순이익	영업수익	순이익
1985	6,080	83	292	9	1,257	11	307	6	234	36	421	37
1986	6,269	101	338	6	1,374	13	388	7	247	31	468	17
1987	6,239	128	393	13	1,612	11	432	7	224	9	527	14
1988	7,202	340	532	66	1,866	14	544	36	282	18	738	38
1989	8,861	713	650	139	2,149	42	643	55	312	34	850	-169

자료 : 행내 자료

에 의하여 납입자본금 1억 5천만원으로 출발하여 금융의 국제화와 개방화에 대비하고자 그간 5회에 걸친 무상증자와 14회의 유상증자로 납입자본금 1천 1백 50억원으로 대형화되었고, 주주수도 4만여명으로 주주 지분이 확장되어 명실공히 전남 지역민의 은행으로 성장하였으며, 대외 신뢰도를 제고하여 경쟁력을 강화하는 등 금융 자율화에 능동적으로 대처하여 왔다.

광주은행이 그 동안 추구하여온 가장 기본적인 전략은 「지역사회와의 밀착화」였는데, 이는 광주은행의 영업기반인 지역사회의 발전이 광주은행의 발전이라는 인식 아래 지역사회와의 밀착화사업을 다각적-지속적으로 전개하였으며, 수익을 지역사회로 환원함으로써 지역사회 발전을 적극 지원하였다. 그 예로서 재단법인 광주은행장학회, 광주은행 학술연구비 지원, 「전남지역 경제조사」지 발간 등을 행하고 있었다. 또한 북

지후생면으로서도 어학실습실, 도서실, 자녀학자금 용자, 해외연수, 독신자 합숙소, 임차주택 대여 및 임직원대출, 정기 건강진단 실시 등의 제도를 두고 있어 명실상부한 우수은행으로서의 자질을 다지고 있었다. 광주은행이 전남지역의 경제적인 낙후와 지방은행으로서의 제약을 극복하면서 성장하였던 결과는 <도표 1>을 보면 잘 알 수 있다.

개미가족의 시련

설립 이후 꾸준한 성장을 이룩해 오던 광주은행은 1989년에 총 344억원의 선물환거래 손실로 인해, 영업수익이 15.2% 늘어났음에도 불구하고 168.5억원의 당기순손실이 생겨 적자전환이 발생하였다. 이러한 적자는 선물환 통제제도의 문제점을 노출시킨 결과로서 선물환거래에 대한 행내 감사기능의 소홀과 과거의 선물환성공에 의한 선물환담당자인 조마노차장의 능력에 대한 과신과 담당부장의 임원결직으로 인해 모든 전결권을 일임한 데에 기인하였다.

전문금융인에 의하면 344억원의 손실로 인한 169억원의 적자는 광주은행에 타격을 주어 당분간 대단히 고전할 것이라는 견해가 지배적이었다.

명예회복을 위한 개미가족의 합창

그러나 많은 이들의 이같은 예상을 깨고 광주은행은 선물환 사고가 난 후 단 1년만에 우수은행으로 선정되었다. 이러한 쾌거는 광주은행의 명예회복을 위한 송병순행장의 강력한 리더쉽

<도표 2> 광주은행의 연혁

1968.	9.17	창립총회(납입자본금 1억 5천만원)
	11.20	개업
1973.	2.26	한국증권거래소에 주식 상장
1975.	11.27	서울지점 개설
1976.	3. 8	울류 외국환업무 개시
1979.	6.25	본점 신축이전
1980.	5.15	갑류 외국환업무 개시
1983.	5. 2	신탁업무 개시
1985.	2. 1	신용카드업무 개시
1990.	1. 1	자본금 1천 1백 50억원으로 증자
	4.30	총수신 1조원 돌파
	9.27	여의도지점 개설(서울지역 제 3호 점포)

자료 : 행내 자료

과 전행원의 피나는 와신상담의 노력덕분이었다고 할 수 있다. 즉 광주은행은 당행의 마스코트인 「개미가족」답게 근면성실하게 지역사회에 봉사하겠다는 의지로 고객에게 친근감과 최선의 서어비스를 제공하고자 노력하였으며 그러한 노력이 헛되지 않아 우수은행으로 선정되었다.

광주은행의 명예회복의 견인차 역할을 해온 송병순행장은 1989년 선물환거래에서 손실이 난 바로 직후인 6월 임시 주주총회에서 행장으로 선임되어 같은 해 6월 17일에 취임식을 가졌다. 그는 취임식이 있기 열흘 전에 광주로 이사하는 의욕과 성의를 보였으며, 이는 광주은행의 전직원을 감응케 하는 계기의 시작이었다. 그의 의욕과 성실성을 보여주는 한 예로 그의 해외시찰 때 수행한 수행원이 귀국 후

“10일 이상 걸릴 일을 3일에 끝냈더니 화장실에 갈 틈도 없더라”

라고 하면서 혀를 찼던 일을 들 수 있다.

또한 그는 재무부 재임시 「아이디어 뱅커」라는 별명을 얻었을 정도로 창의적인 주도를 하였으며, 각종 정보에 행장이 제일 빠르다는 인식이 행내에 존재하여 그의 강력한 리더십이 광주은행에 잘 들어 맞았다고 할 수 있었다.

그러나 물론 광주은행이 문제은행에서 우수은행으로 성장하게 된 것이 행장의 힘만으로 이루어질 수 있었던 것은 아니었다. 이는

“국민은행장시 CARD업무를 시작하였던 것과 같이 선견지명이 있었으며 광주은행에 와서도 이렇게 노력하고 계시는 행장님을 보아서라도 우리 모두가 노력하여 다른 이들이 다시 회복하기 어렵다고 여기는 우리 은행을 다시 보도록 만들자”

라는 전행원들의 정신력이 또한 적요했었다고 할 수 있다. 은행간부들은 자기정복프로그램(Self Conquest Program)에 참가하였으며, 노조간부들까지도 광주은행의 발전을 위해서 복지분야 이외의 정책에는 관여를 하지 않을 정도로 열사불란한 분위기를 이루었다.

행장의 탁월한 업무수행능력과 직원들의 열같은 노력은 단 9개월 동안 광주은행이 향후 2,3년 할 일을 모두 처리하는 패거리를 올렸다.

그간의 내력을 살펴보면 광주은행은 「서어비

스 향상을 통한 지역사회에의 봉사」를 새로운 발전방향으로 삼고 은행의 제도적, 관행적, 절차적 불합리요인의 개선, 광주은행에 대한 새로운 이미지 구축, 그리고 자본금의 증대로 영업범위의 광범위화를 추구하였다.

은행의 제도적, 관행적, 절차적 불합리 요인의 개선방안으로는 소매전문은행으로서 고객 대기시간의 최소화 전략으로 영업점을 2선형에서 1선형으로 바꾸었고, 스위트 홈제도 등의 새로운 상품개발을 이루었다. 그리고 광주은행의 경영합리화와 과학화를 위하여 경영정보시스템(MIS)을 단계적으로 수립하여 추진하였고, 이의 구체적인 방안으로 사무처리의 자동화, 기계화 추세에 부응하여 지폐계수기, 수표촬영기 등을 도입하여 사고방지 및 업무처리시간과 인력을 절감하고, 지방은행 중 제일 먼저 현금자동지급기(CD)와 현금자동입출기(ATM)를 설치운영하여 신속하고 정확한 창구서비스를 제공하였으며, 일선형 단말기를 도입하여 창구서비스를 획기적으로 개선함은 물론 광주지역에서 제일 먼저 야간금고와 대여금고를 설치-운영하여 고객의 귀중한 재산을 화재-도난 등의 재해로부터 보호하고자 하였다. 이러한 영업점 업무의 기계화에 이어 개인용 컴퓨터(PC), 팩시밀리, 복사기 등 본부 업무의 기계화도 단계적으로 추진하여 경비절감과 사무능력의 향상을 기하였으며, 새로운 상품인 광은 PP카드를 개발하는 동시에 미래의 영업점인 자동화 무인창구를 설치하고 24시간 고객서비스를 계획하였다.

또 한편으로 KETEL 컬러 뉴스 플러시를 영업부 객장에 비치하여 은행을 찾는 고객들에게 국내외뉴스를 비롯 정치, 경제, 금융, 증권 등 각종 경제정보를 신속하고 생생히 제공함으로써 대고객 서비스를 강화하였는데 이의 설치 및 운영은 서울과 지방간 정보의 시차성을 좁혀주었

〈도표 4〉 광주은행의 영업자동화 현황

CD설치점포	: 전 영업점
야간금고설치점포	: 본부영업부, 목포, 여수, 순천지점
대여금고 설치 점포	: 본점 영업부
자료	: 행내 자료

〈도표 4〉 주요전산 개발 추이

1981. 6. 1	급여업무 배치 개발
1982. 10. 31	NCR V-8555 II 컴퓨터 시스템 도입
1983. 1. 4	본점영업부와 서울지점간 보통 저축예금업무 온라인 적용
1983. 6. 7	보통 저축예금의 전점 확대적용
1986. 8. 11	전 수신업무의 온라인 적용
1986. 10. 25	여신업무의 온라인 적용으로 전영업점 업무의 종합온라인 적용
1988. 2. 5	신용카드(VISA) 업무 온라인 적용
1988. 10. 6	CD공동망 업무 적용
1988. 10. 27	NCR 9800XL-0804 컴퓨터 시스템 도입

자료: 행내 자료

〈도표 5〉 전산기기 보유 현황

구분	주요 도입 기기	수량
HOST SYSTEM	NCR 9800XL-0804(128MB)	1대
	NCR V-8555II SYSTEM(4MB)	1대
	NCR V-8565II SYSTEM(4MB)	1대
단말제어장치	NCR 5095 TOWER XP	49대
영업점용단말	NCR 2272 BANKING TERMINAL	104대
	NCR 5000 BAS TERMINAL	122대
	NCR 6500 ROP TERMINAL	49대
현금자동지급기	NCR 5070 CASH DISPENSER	10대
	OMRON 3M ₂ FA CASH DISPENSER	5대
	OMRON 3172 FB ATM	1대
	OMRON 3M ₂ GL CASH DISPENSER	25대

자료: 행내 자료

으며, 경제정보의 신속한 전달로 지역경제 활성화에 기여하였다. 이와 더불어 광주은행 이용고객들의 안전을 위하여 CCTV를 본점에 설치하여 운용하도록 하였다.

새로운 이미지 구축방안으로서 금융시장 세분화 전략으로 주부 및 여성자영업자 고객을 겨냥하여 국내 첫 레이디 점포를 개설하여 여성자영업자에게는 1천만원까지, 그리고 미혼여성 직장인에게는 5백만원까지 대출이 가능하게 하였고, 전 점포에 어린이 전용창구를 설치하여 어려서부터 저축하는 습관을 길러주는 동시에 어린이 캠프, 한문교실, 탁구교실, 어린이날 행사 등을

통해서 광주은행에 대한 이미지 정립에 힘을 다하여 이들이 이후에 광주은행을 이용하게 되도록 유도하였다. 그리고 광주은행의 심블마크, 행명로고타입, 마스코트 등도 바꿈으로써 새롭게 태어난다는 이미지를 갖도록 노력하였다.

다음으로 은행 경쟁력 원천의 한 요소라 할 수 있는 자본금 증대방안의 실천에로서 1989년 8월에 7백 24억원에서 1990년 1월에는 1천 1백 50억원으로 50% 이상의 증가를 이루었던 사실을 들 수 있다. 이는 자본시장의 개방, 금융자유화 및 국제화에 따른 금융기관의 경쟁의 심화에 대한 대응이었다고 할 수 있었다. 이와 더불어 점포망도 보다 확충하여 본점 외에 광주직할시, 전라남도 일원과 서울특별시를 영업구역으로 하는 66개의 점포를 확보함으로써 지방은행이 여타 시중은행에 대해 가지고 있는 점포망에서의 열위를 만회하고자 노력하였다.

〈도표 6〉 자본금 증가 내역

1973. 3. 26	당행 주식 증권거래소 상장
1984. 9. 6	납입자본금 2백억원
1987. 2. 23	1주의 금액 5천원으로 변경
1988. 4. 30	첫 시가발행으로 2백억원 증가
1989. 8. 10	자본금 7백 24억원으로 증가
12. 5	자본금 1천억원으로 증가
1990. 1. 1	자본금 1천 1백 50억원으로 증가

자료: 행내 자료

〈도표 7〉 시도별·형태별 점포현황(1990년 10월) (단위: 개)

형태별	시도별	광주광역시	전라남도	서울특별시	합계
본점	영업부	1			1
지점		28	20	3	51
출장소		10	4		14
합계		39	24	3	66

자료: 행내 자료

위에서 제시한 세 가지의 발전방안은 광주은행 행훈대로의 정성어린 봉사, 합리적인 사고, 적극적인 실천을 통한 광주은행의 새로운 발전의 기틀을 마련하기 위한 명예회복전략이었다고 할 수 있다.

농부신 팔목상대

광주은행이 1년 동안 이룬 성과는 사실 대단한 결과였다. 점포수는 47개소에서 66개소로 40.4% 증가하였으며, 인원수도 1,208명에서 1,454명으로 20.4%를 늘렸고 총수신 규모(평균)는 1989년 5월에 6,228억원이었던 것을 1990년 10월에 9,594억원으로 늘림으로써 54%의 증가를 이루었다. 이와 더불어 자본금 규모도 500억원에서 1,150억원으로 130%의 증가를 이루었다. 이는 광주은행의 소생을 의심해왔던 많은 전문금융인들에 대해 하나의 충격을 안겨다 주었던 성과였으며 이러한 성과로 인해 1990년 10월 광주은행은 우수은행으로 지정되는 영광을 안게 되었다.

〈도표 8〉 광주은행의 팔목상대
(단위: 억원, 개, 명, %)

구 분	1989. 5	1990. 10	증감률
총 수 신(평균)	6,228	9,594	54.0
(잔액)	6,431	11,295	75.6
점 포 수	47	66	40.4
인 원 수	1,208	1,454	20.4
자 본 금	500	1,150	130.0

자료: 행내 자료

개미가족의 새로운 소망

지난 1년간 이루었던 건실한 성장에 만족하지 않고 광주은행은 고객의 신뢰를 받을 수 있는 건실한 경영과 참다운 금융서비스를 제공하기 위하여 다가오는 2000년대를 준비하고 있었다. 이러한 광주은행의 미래상은 우수은행의 선정을 자축하는 기념식에서의 송병순 행장연설을 통해서도 잘 엿볼 수 있었다.

“지회 광주은행은 지역자금을 집대성하여 지역발전에 이바지하고 내자동원을 극대화할 목적으로 지난 1968년에 설립된 이래 적지 않은 시련과 난관을 겪어왔지만 고객 및 주위 여러분과 지역민의 뜨거운 격려와 성원에 힘입어 우수은행으로까지 지정되게 되었습니다.

그러나, 오늘의 성과에 안주하거나 자만하지 않고 지금까지 축적한 경험과 지혜를 바탕으로 미흡하고 부족한 점을 찾아 개선함은 물론 새로운 상품과 서비스를 개발하여 고객 여러분과 지역사회로부터 신뢰받는 은행이 되도록 더욱 노력할 것입니다. 특히 금융의 국제화와 개방화에 대비하여 선진금융기법을 도입하고 전문인력을 양성함으로써 경쟁력을 강화하여 더 앞서가는 은행이 되도록 최선을 다하겠습니다.

앞으로도 광주은행은 지역사회의 발전이 바로 광주은행의 발전이라는 공동운명체적 연대의식으로 이질문화의 영입을 통한 지방은행의 사고의 틀을 깨고 새로운 이미지를 구축하는 동시에 영업기반을 지역에 공고히 하여 지역경제를 활성화하는데 최선을 다하면서 동시에 국제화룰 도모할 것입니다.

물론 우리 광주은행은 지방은행으로서의 규모의 영세, 전문인력 확보의 열세, 영업점망의 열세 등의 한계점을 가지고 있는 것은 사실이나 지역민의 애향심과의 연계를 통해 규모가 아니라 경영내실면에서 앞서가는 은행이 될 것입니다. 그리고 지방자치체의 실시를 앞두고 전남지역에 뿌리를 둔 전남지방의 유일한 지방은행으로서 지역사회에 더욱 더 밀착하여 지역사회 개발을 위한 자금지원은 물론 이익의 지역사회 환원을 도모하는 등 지역사회 발전의 중추적인 금융기관으로서의 면모를 갖추기 위해 계속 노력할 것입니다.

아울러 고객의 편의와 이익을 먼저 생각하는 고객제일주의의 광주은행이 될 것을 약속드립니다.

이와 더불어 광주은행은 은행의 국제화에도 관심을 가졌는데 이는 장재철 국제부장의 설명에 잘 나타나 있었다.

“우리 지역 수출업체의 거래편의를 도모하고 수출신장에 따른 대외거래의 확보와 수출시장의 다변화에 대처하기 위하여 세계 각국의 해외은행과 코레스망을 지속적으로 확대 구축하고 있으며, 특히 중국소재 스탠다드 차타드은행 지점 등 9개 지점과 환거래계약을 체결함으로써 우리 지역 수출업체에게 중국 등 미수교국과의 거래편의는 물론 산업정보를 제공하고 있습니다.

<도표 9> 외국환업무 취급점포 현황(1990년 10월)

업무 구분	점 포 명
갑 류	본점영업부, 서울지점
을 류	송정지점, 하남공간지점, 운암동지점, 목포지점, 여수지점, 동광양지점, 안도지점, 강남지점, 여의도지점

자료 : 행내 자료

이와 함께 지역내 외환취급점포를 늘려가고 있으며 해외연수를 통해 우수 전문인력을 확보하여 외환위험커버기법을 보급하고 고객의 환매매거래를 원활하게 지원함은 물론 선진기법을 도입하고 이를 상품화하여 금융국제화를 선도하고자 합니다.”

송병순행장은 다시 다음과 같이 말하며 확신에 찬 미소를 지었다.

“우리는 불가능을 넘어서 오늘에 이르렀읍니다. 하지만 우리는 여기에서 만족하지 않고 2000년까지 자본금 1조원, 총자산 18조 7천억원, 점포망 300개의 모습으로 또 다른 변신을 위해 10배의 성장을 이룰 것입니다.”

* 부

1. 회사개요

- (1) 설립 일 : 1968. 9. 19
- (2) 상 장 일 : 1973. 2. 26
- (3) 결 산 일 : 12월
- (4) 액 면 가 : 5,000원
- (5) 대표이사 : 송병순
- (6) 종 업 원 : 1,381명

2. 주요제품구성

	1988. 12	1989. 12	1990. 6
대 출 이 자	48.3	59.1	66.1
수 입 수 수 료	5.3	5.8	5.9
유가증권매매익	4.5	5.0	0.1

3. 대주주 지분율(1989. 12)

- (1) 대한교육보험 : 5.8%

<도표 10> 광주은행의 2000년 목표

자 본 금	1조원
총 자 산	18조 7천억원
총 수 신	12조원
총 대 출	8조 5천억원
점 포 망	308개
인 원	6,000명

자료 : 행내 자료

개미가족의 새로운 하리케인?

그러나 광주은행이 처하고 있었던 당시의 금융환경은 소득수준의 향상으로 개인의 금융욕구의 다양화, 컴퓨터와 통신기술을 이용한 새로운 상품과 서서비스 개발 등의 금융혁신의 가속화, 그리고 1990년대부터는 특히 유럽경제권통합, 우루과이 라운드 협상타결에 따른 금융시장개방 압력의 증대, 이에 대한 우리나라 금융기관들의 대형화 및 국제화 바람 등은 광주은행이 이겨나 가야 할 새로운 하리케인으로 도사리고 있었다.

* 목 *

- (2) 광 주 고 속 : 3.4%
- (3) 금호문화재단 : 2.8%

4. 출자관계(1989. 12)

- (1) 광 은 리 스 : 30.0%

5. 주가관련지표

		1987	1988	1989	1990. 6
주 당	순이익(원)	314	433	-1,275	674
	순자산(원)	7,429	8,756	11,620	10,448
	Cash Flow(원)	642	214	-386	-
주 가	최 고(원)	17,890	30,900	30,800	19,100
	최 저(원)	3,175	18,120	17,600	12,200
P E R	최 고(배)	57.0	71.3	-	28.3
	최 저(배)	10.1	41.8	-	18.1
일평균거래량(주)		44,599	37,783	44,843	107,325

6. 주요재무비율

(단위 : %)

	영업수익 증가율	순이익 증가율	총자산 이익률	영업수익 순이익률	자기자본 이익률	담입자본 이익률	자기자본 비율	유보율	예대율
1987. 12	12.6	-16.9	0.2	2.7	3.5	6.3	5.6	49.0	64.8
1988. 12	40.0	161.4	0.4	5.1	5.5	8.7	10.0	75.6	64.0
1989. 12	15.2	적자전환	-1.3	-19.8	-10.4	-25.5	18.4	132.8	76.8
1990. 6	59.5	흑자전환	1.1	13.6	6.5	13.5	17.1	109.1	96.0

7. 요약손익계산서

(단위 : %)

	영업수익	영업비용	영업이익	영업외 수익	영업외 비용	경상이익	특별손익	당기 순이익	CPA 해
1987. 12	527.2	511.8	15.4	7.7	6.9	16.1	—	14.4	적정
1988. 12	738.3	694.4	43.9	6.2	7.3	42.8	—	37.6	적정
1989. 12	850.4	1,022.8	-172.4	-9.8	4.8	-167.4	—	168.5	적정
1990. 6	568.8	568.8	74.1	4.9	1.5	77.5	—	77.5	—

8. 요약대차대조표

(단위 : 억원)

	대출금	유가증권	자산총계	예수금	부채총계	자본금	자본잉여금	이익잉여금	자본총계
1987. 12	2,968.9	765.5	8,281.7	4,578.7	7,821.1	300.0	35.7	124.9	460.6
1988. 12	3,592.2	998.0	9,035.9	5,608.6	8,131.9	500.0	251.7	152.3	904.0
1989. 12	5,897.2	1,872.1	12,671.4	7,682.6	10,343.1	1,000.0	1,373.5	-45.2	2,328.3
1990. 6	8,013.1	1,959.0	14,048.6	8,345.0	11,643.5	1,150.0	1,223.5	31.6	2,405.2