

제1회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최
전국 대학(원)생 사례개발경진대회 우수상 수상작

유한양행, 두가지 갈림길에서

- 경제적 실리인가, 사회적 책임인가

지도교수 : 손 태 원

(한양대학교 경영학과 교수)

손 권 석, 민 지 혜, 강 신 원, 정 대 성, 배 재 성

(한양대학교 경영학과)

『환율 사상 처음 1천2백원 돌파』

- 조선일보 1997. 12. 02

『[재계] 인건비 20% 감축 추진... 연봉제 적
극 유도』

- 조선일보 1997. 12. 4

『환율 사상 처음 2천원 돌파... 주가 폭락
369P...』

- 조선일보 1997. 12. 23

“우리 유한양행은 국민 건강과 복지를 위한 사
업만을 할 것입니다. 기업의 소유자(所有者)는 사
회(社會)입니다. 단지 그 관리를 개인(個人)이 할
뿐입니다. 기업(企業)은 사회이익(社會利益)을 증
진(增進)시키기 위해 존재(存在)하는 기구(器具)
입니다.”

1. 김선진 사장의 고민

“지금이 바로 우리가 업계 최고로 나설 수 있는
기회(機會)라고 생각합니다.” 최상무의 목소리가
회의실에 울려 퍼졌다. “우리 유한의 최대 라이벌
인 동아제약이 이번 외환위기의 타격으로 매출액
과 순이익이 상당부분 줄어든 것으로 나타났습니
다. 반면에 우리는 매출액이 감소했음에도 불구하고
순이익이 증가하지 않았습니까? 지금이야말로
우리가 업계 수위로 올라갈 수 있는 절호의 기회
입니다. 철저한 실적 중심의 경영이 필요한 때입
니다. 사회 전체적으로 판매실적을 중시하고 있는
분위기가 만연하고 있고 우리도 이에 뒤쳐질 수
없습니다. 이제는 우리도 국민 복지와 건강보다는
우리 자신의 성장이 중요할 때라고 생각합니다.”

잠시 회의실은 잠잠해졌다. 일부 간부들만 고개
를 끄덕이고 있을 뿐이었다. 그러나 모두가 떠올린
것은 창업자 고(故)유일한 회장의 기업이념이었다.

이 광경을 바라보고 있던 김선진 사장도, 최근
들어 최상무를 비롯한 몇몇 임원진들이 영업성과
의 제고를 위하여 실제로 수익성(收益性)있는 사
업분야에 진출하지는 의견이 대두되고 있는 경향
을 파악하고 있던 터라 조심스러운 태도로 다른
임원들의 의견을 듣기로 하고 계속 회의를 진행시
켰다. 그리고는 깊은 생각에 빠졌다.

“하지만...” 총 책임자의 위치에 있는 박전무가
입을 열었다. “사회가 아무리 매출액을 중요시하고
많은 사람들이 경제적 이익을 쫓는다 해도 우리는
우리 회사의 이념(理念)을 잊어서는 안 됩니다.
업계 최고의 위치도 물론 중요합니다. 하지만 우
린 충분히 많은 이득을 얻었고 우리 창업자의 신
념(信念)처럼 남는 이득은 그것을 벌게 해 준 사
회(社會)로 돌아가야 하는 것이 이치가 아니겠습니까?
또 만약에 우리가 실적 중심의 경영체제로
돌아선다면 그에 따른 우리의 이미지 실추가 예상
되고 지금까지 각인되어 온 유한양행의 사회에 대

한 소신은 무너질 것이 분명합니다.”

유심히 듣고 있던 최상무가 다시 자리에서 일어났다.

“현재 상황에서 누가 우리의 사회사업에 관심을 가지겠습니까? 모두 우리가 ‘얼마나 성장했는가’에만 관심을 가질 뿐입니다. 우리가 성장할 수 있는 분야는 아직도 많습니다. 기업의 여러 가지 배경을 참작할 때, 성장 가능성도 적지 않습니다.”

박전무는 한숨을 내쉬며 깊은 생각에 빠졌다.

II. 유한양행의 역사(歷史)

<연혁>

- 1) 설립 일 : 1926년 6월 20일 제약업, 의약품수출입업, 판매업으로 최초 설립
- 2) 본점소재지 : 서울특별시 동작구 대방동 49-6
- 3) 설립이후 주요 변동사항
 - 1936. 6. 20 법인체인 주식회사로 등기와 동시 소사공장 준공
 - 1962. 5. 본사 구사옥 준공
 - 1962. 11. 주식 상장
 - 1982. 6. 경북지점 사옥준공
 - 1984. 6. 중앙연구소 준공
 - 1990. 5. 충남지점 사옥준공
 - 1994. 2. 본사 신사옥 착공
 - 1995. 7. 부산지점 사옥 착공
 - 1996. 6. 중앙연구소 제2연구동 준공
 - 1997. 3. 본사 신사옥 준공 (연건평 12,000평)

1. 창립자(創立者) - 유일한 회장

- 유년기(幼年期)

(주)유한양행의 창립자 유일한은 우리 나라 근대사에서 가장 격변기라고도 할 수 있는 1895년 1월 15일 아버지 유기연과 어머니 김기복의 사이에서 태어났다. 당시 밖으로는 강대국의 마수가 뻗쳐

있었고, 안으로는 부패한 사회 구조에 견디지 못한 민중들이 기독교와 동학으로 거칠게 일어나던 시기였다. 그가 태어난 평양의 사람들은 지리적인 특성 — 그 지역은 서북지방에 위치하고 있었으므로 정치적으로 소외 받던 곳이었다. — 의 영향을 받아 진취적인 사고를 가지고 있었고 실질적이고 보다 새로운 것을 추구하였다. 게다가 부모님의 영향을 받아 기독교적인 영향을 받아 진보적인 사고와 보수적인 전통을 겸비하며 성장하였다. 이러한 유일한의 가능성을 엿본 아버지 유기연은 9살의 나이에 미국으로 유학을 보내기로 결심한다.

- 청년기

1904년 네브라스카 주 커니에 정착하게 된 유일한은 한인 소년병 학교에서 잃어버린 조국을 되찾기 위한 민족(民族教育)과 정규미국교육을 받으며 성장하기 시작한다. 초등학교 과정을 끝내는 6년 동안 유일한은 평범한 소년으로 자랐으나 중학교 과정을 밟기 시작하면서부터는 다른 친구들보다 모든 점에서 앞서기 시작했다. 공부도, 친구를 사귀는 것도 학급에서 맡은 책임을 우수하게 감당하는 위치까지 올라가기 시작했다. 고등학교 재학 시절에는 미식축구에 탁월한 소질을 나타내기 시작한다. ‘얼굴 색이 노란 동양 출신 학생. 키는 작지만 날렵하고 불같은 투지를 지닌 천재적인 선수. 앞으로 미국에서 최고의 선수가 될 것으로 기대된다.’라는 평을 받을 정도였다.

1916년 유일한은 미시간 주 앤 하버 대학에 입학한다. 그는 대학에서도 향료 실크 등의 중국 제품 직판매라는 특이할 만한 아르바이트로 학비를 버는 등 스스로 거목으로 자랄 수 있는 자신의 길을 열어나갔다고 한다. 대학 시절 그는 평생의 반려자인 중국인 호미리 여사를 만나고 드디어 부부는 1926년 한국으로 들어오기에 이른다. 한국으로 오기 전 그는 유한양행의 전신인 숙주나물 회사를 설립해 성공을 거두기도 하였다.

2. 유한양행의 창립 배경(기업이념)

젊은 부부가 귀국했던 해인 1926년 한국 사회

는 창씨개명의 단계에 들어섰고 총독부에서는 일본 본토내의 산업 자본을 한국에 유치하고 있었다. 고국을 돌아보며 특히 그의 눈을 끈 것은 비참한 의약계의 후진성이었다. 그는 험벗고 굶주리며 질병에서 해매는 국민들을 위해 의약품 회사를 창설하리라 결심하기에 이른다.

이후 유일한은 가장 좋은 상품의 생산, 성실한 납세, 기업 이윤의 사회 환원의 이념으로 1926년 12월 10일 종로 2가 435번지의 덕원 빌딩에 제약 회사인 유한양행을 창설한다.

유한양행은 초기에 의약품, 초콜릿, 김 등을 수입하다가 점차 농기구 염료 등 다양한 품목을 수입하여 판매하기 시작한다. 사업이 확장하면서 유한양행은 새로운 국면을 맞는다. 창립 초기 유한양행의 성장에 지대한 공헌을 했던 전항성이 입사한 것이다. 그를 중심으로 전국 의약제 도매상과 약국의 판로를 개척하기 시작하며 유한양행은 기반을 닦기 시작한다.

- 기업이념 : [유한의 정신과 신조]

"우리는 힘을 다하여 가장 좋은 상품을 만들어 국가와 동포에 도움을 주자."

첫째, 경제수준을 높이며

둘째, 한결같이 진실하게 일하고

셋째, 각자 나라에 도움이 되도록 하자.

그 구체적인 실천방안으로서

첫째, 좋은 약을 만들어 국민보건을 향상시키며

둘째 성실하게 납세하며

셋째, 기업이윤의 사회환원에 노력한다.

- 성장기(成長期)

1935년 조직 보강이 이루어지며 유한양행은 40년까지 성장기를 맞는다. 이 시기 유한양행의 가장 큰 변화는 약업계에서 최초로 주식회사 개편을 하였다는 점이다. 당시 사회상으로 볼 때 획기적인 것이었던 주식회사 발족은 유 사장의 경영 철학 '기업이 개인의 것이 아니며 사회와 종업원의 것이다.' 라는데 연유한다. 유한양행은 중국대륙 수출 공장의 증축 등의 상승세를 타며 본격적

으로 성장하기 시작한다.

그러나 태평양전쟁(1941~1945)의 영향으로 유한양행은 위기를 맞게 된다. 위기 속에서도 경영진과 종업원들의 능동적인 대처로 이를 슬기롭게 해결 해나가게 된다. 6.25 동란 중 북한의 회사를 송두리째 빼앗기고 휴전이 성립된 후 그들은 그들의 일터를 재건하기 시작한다. 생산의 재개와 좋은 상품의 다양한 생산이라는 재건기 유한양행의 생산 전략은 1950년경부터 성과가 뚜렷이 나타나기 시작한다. 매출이 급격하게 증가하고 기업의 인지도 높아지기 시작한 것이다. 이러한 생산 전략을 바탕으로 유한양행은 1960년대 새로운 도약을 시작한다. 최고 경영자의 위치가 바뀐 것이다.

- 사회사업(社會事業)

유한양행은 창업기부터 지금까지 자체 규모에 비해 거대한 사회사업을 실시하고 있다. 이것은 창업자인 유일한 회장의 창업이념에 그 기초를 두고 있다. 이러한 유한의 사회 사업은 크게 장학사업, 교육 지원 사업, 기술, 문화 연구 장려 사업, 재해 구호 사업 등으로 나눌 수 있다. 장학 사업은 1963년 연세대 보건 장학회에 장학금을 지원한데서 비롯하여 현재까지 수혜 인원 431명에 장학금 지급액은 2억 5천 만원에 달하고 있다. 교육 지원 사업은 청소년 교육과 보이 스카웃 지원 사업이 속해 있으며 노인 복지, 장애인 지원 등의 사회 복지 사업과 수재민들에게 도움을 주는 재해 구호 사업도 시행중이다.

우리는 여기서 유한양행의 가장 특이하다고 할 만한 점을 찾을 수 있다. 바로 이러한 사회 사업이 이루어지는 경로가 매우 독특하다는 것이다. 설립자인 유일한 박사는 평생을 바쳐온 교육 장학 사업 및 사회 원조 사업을 보다 항구적으로 발전시키기 위해 1970년 개인 주식 83000여 주를 기탁하여 '한국 사회 및 교육 원조 신탁 기금'을 발족 시켰다. 사망 후에는 유언으로 전 재산을 이 기금에 출연하였다.

이 기금이 바로 1977년 명칭을 바꾼 재단법인 유한 재단인 것이다. 거의 모든 사회 사업이 이 유한재단에서 이루어지는 관계로 유한양행의

사회 사업은 보다 조직적이고 체계적일 수 있게 되었다.

이러한 유일한 회장의 창업이념은 단지 사회사업 부문 뿐만 아니라 모든 사업의 의사결정에 그 영향을 미치고 있다. 그 대표적인 예로는, 68년 이후 계속 지켜오는 전문경영체제와 자체 제약개발 기술 연구에 대한 지속적인 투자, 그리고 종업원 지주제와 종신고용제 실시를 통한 내부고객의 만족 추구를 들 수 있다.

- 전문 경영 체제(專門經營體制)

60년대 네 번의 조직 개편을 거치며 유일한의 후계자로 지목된 사람은 당시 부사장으로 있던 아들이 아니라 이사로 재직하고 있던 조권순씨(1968)였다. 국내 사정에 어두웠던 아들이자 부사장이었던 유일선을 경영진에서 물러나게 하며 내부 인사를 최고 경영자의 자리에 올린 결정도 당시로서는 매우 획기적인 것이었다.

이렇게 유한양행은 외부의 사업을 성공적으로 수행하였다. 그러나 유한은 내부 공중(公衆)의 중요성을 망각하지 않았다. 내부 공중, 종업원들에게도 아낌없는 호응을 받을 정도의 성공적인 관리를 해 왔다. 유일한 박사의 사망을 전후하여 소유와 경영을 분리하면서 전문 경영인 체제로 돌입하였고 순차적으로 족벌체제(族閥體制)는 배제되었다.

이는 내부 종업원들로 하여금 '나도 능력만 있으면 회사를 이끌 수 있다.'라는 생각을 가지게 되고 이는 자기 능력 개발과 애사심을 고취시키는 가장 좋은 방편이 되었다.

- 기술 개발(技術開發): 합작투자에서 자체 연구 지향

69년 조권순이 최고 경영자가 되면서 전문 경영인 체제로 돌입한 유한양행은 그 해 영등포 공장을 증축하고 79년 안양 종합공장을 준공하게 된다. 70년대부터 국내외 회사들과 본격적인 합작 투자 회사를 설립하기 시작한다. 가장 대표적인 성공사례로 70년 3월 미국 제지회사인 '킴벌리 클라크'사와의 합작 투자계약을 들 수 있다. 이러

한 투자들로 현재 유한양행은 유한 킴벌리(주)를 비롯하여 유한 크로락스(주), 유한 화학공업(주), 유경 메디카(주), 유한 사이나 마이드(주) 등 일종의 기업 집단을 가지고 있다.

물론 자체 제약기술 개발에 소홀했던 것은 아니었다. 70년대에 선진제약 기술에 대한 기술이전을 목표로 기술합작과 제휴를 하였다. 그러나 제약기술이 거의 전무했던 당시의 상황을 미루어 볼 때 어쩔 수 없는 전략이었다. 따라서 일정 수준의 기술이전 효과가 발휘되던 1984년 2월 중앙연구소를 설립하기에 이르렀다. 이후로 유한양행은 1984년 국내 최초로 KGMP에 지정되고 84년 2월 중앙 연구소를 준공하였으며 94년 2월 본사 신사옥을 서울 대방동에 준공하여 96년 완공하는 등의 성과를 거두었다.

- 종업원 지주제(從業員地主制)

유한양행은 유일한 회장의 기업이 아닌 모두의 기업이었다. 소위 종업원 지주제라는 이름으로 1973년에서 1988년사이 전 주주의 4.8%를 유한양행의 직원들이 소유하고 있는 등 유한양행에서 종업원들은 충분한 대우를 받았다. 또한 함께 일하고 누구도 주인이 아니라는 유일한 박사의 신념의 계승은 노(勞)-사(使)가 아닌 노(勞)-노(勞)의 관계를 정착시키기에 이르렀다. 이런 회사와의 관계는 노조 파업이 한 번도 일어나지 않은 회사라는 결과를 가져왔다.

- 종신 고용제(終身雇用制)

이러한 신념의 계승과 전문인으로 무장한 경영진은 구조조정의 필요성을 느끼고, 90년대 초반부터 몸집 줄이기를 시행하기에 이른다. 자유 퇴직제를 표방하면서 불필요한 충원을 하지 않는 데서부터 시작된 이른 몸집 줄이기는 충분한 효과를 보게 된다.

- 제약 산업(製藥産業)의 특성

세계시장 점유율 약 1.5%로 세계 10위 정도의 위치를 차지하고 있는 우리 나라의 제약업계는 정밀 화학 공업 분야의 일종으로 사업의 성격상

기술 집약적이고 연구 개발 계통이라는 특성을 지니고 있다. 1997년 말 국내 324개 사의 제약 업체가 15,736개의 의약품을 생산하고 있으며 8조 200억원의 생산액을 기록하고 있다.

먼저 외부적으로 살펴볼 때, 세계의약품 산업은 인구의 노령화, 기술진보, 의료수요에 대한 욕구 증가와 사회보장의 확대 추세에 있으며 2000년대 세계 시장은 3,300억불 정도로 예상되고 있다. 국내 시장은 전문 의약품이 국민 의료비 증가에 힘입어 15% 이상의 성장세가 전망됨에 따라 국내 의약품 산업은 2000년대에 10조원 정도가 될 것으로 추정하고 있다. 또한 의약품 생산도 91년부터 97년까지 약 11.2% 실적이 상승하고 있다.

그러나 원료 의약품 국산화의 상당한 진전에도 불구하고 물질특허 제도 도입에 의한 신제품 해외 의존도의 심화로 91년부터 97년까지 원료의약품의 수입이 10% 증가했으며 완제의약품 수입 또한 17.4% 증가하였다. 게다가 국내 시장이 성장함에도 불구하고 세계시장의 추세와 유사하게 유통질서의 문란, 의료보험 부문 비중의 상승 등으로 덤핑 입찰 문제가 발생하고 매출 채권 회수기간의 장기화, 신약개발 환경의 미약, 유통구조의 폐쇄성 등의 중, 장기적인 문제로 경쟁이 치열해질 뿐 아니라 여러 가지 문제들도 심화되고 있다.

특히 이중적이고 폐쇄적인 유통체계가 가장 큰 문제이다. 의사와 약사가 어떤 회사의 약을 선택하는 과정에서 '검은 돈'이 개입될 가능성이 크기 때문이다. 따라서 보건·의료 전문가들은 의료계를 명들게 하는 가장 큰 폐단으로 폐쇄적인 의약품 유통 체계를 꼽는다. 한국은행이 발표한 97년도 기업경영분석에 따르면 제약 업계의 매출액 대비 판매비와 일반 관리비는 32.8%로 제조업 평균치인 11.7%보다 3배정도 높다. 또 영업 외 비용은 제조업이 평균 8.4%인 반면 제약기업은 13.6%였다. 즉, 의약품 거래 과정에서의 약품 채택비, 처방 사례비, 처방 사례비, 가격 할인 등 불공정 거래 행위로 인해 신약 개발에 투입되거나 근로 복지에 사용될 비용의 상당액이 '뒷돈' 대기에 사용되고 있는 것이다.

3. 1990년대의 유한양행

내부 고객과 외부 고객에게 유한은 매우 건설적이고 설득적인 사업을 시행했고, 그러한 과정들은 높은 신뢰도와 선호도라는 가시적인 결과를 가져왔다. 내부 종업원은 갈수록 공유하는 문화를 가질 수 있었고 자신의 회사에 긍지를 느끼게 되었다. 이런 문화들은 조직을 더욱더 탄탄하게 연결시키고 내부 역량의 주 원동력이 되었다.

또한 외부적으로 유한양행은 매우 좋은 이미지를 갖추게 되었다. 1995년 기업의 이미지와 선호도에 관한 조사에서 유한양행은 '국가와 사회에 봉사하는 기업'으로 삼성의 뒤를 이어 2위에 올랐고 '근로자 복지 증진에 노력하는 기업'과 '노사통합이 잘되는 기업'에도 2위를 차지했다. 그리고 '기업 이윤을 사회에 환원하는 기업'으로는 1위에 올랐다. 삼성이 모든 산업 전반을 장악하고 있는 재벌 기업임을 감안할 때 제약업계로서의 유한양행의 선호도는 업계 최고이며 여론의 인식이 얼마나 호의적인지 알 수 있다.

금융위기 이후의 조사에서도 유한양행은 한국을 빛낸 기업인에 유일한 박사가 현대 정주영 회장, 김우중 대우 회장 등의 뒤를 이어 8위를 차지했다. 같은 조사의 사회공헌도 부문에서도 유한양행은 2위를 차지함으로써 명실공히 사회에 이바지한 공을 인정받고 있다고 할 수 있다.

지금까지 유한양행은 성공가도를 달려왔다. 현재 유한양행은 계속된 전문 경영인 체제로 1968년 입사한 김선진씨가 사장으로 재직하고 있으며 앞에서도 언급하였듯이 연간 2000억원 정도의 매출액을 올리고 있다. 주요 제품으로는 알마겔, 베콤씨, 콘택 600, 세레스톤 G, 안티 푸라민 등이 있다. 여전히 당기순이익을 비롯한 재무구조에 건실함을 보이고 있으며 신약 개발에도 최대 라이벌인 동아제약과 제휴하여 간장 질환치료제를 개발하는 등 상당한 진전이 계속되고 있다.

4. 유한양행의 드링크 시장 진출 실패 경험

1988년 당시 유한양행의 조사결과, 동아제약

이 드링크류의 시장을 거의 50%정도를 가지고 있다는 것을 알 수 있었다. 결과적으로 유한양행은 동아제약이 드링크 종류에 집중적인 투자로 유한양행을 앞서간다는 것이다. 이런 상황을 타개하고 수위로 올라서기 위해 유한은 드링크 시장 진출을 위한 계획을 세우게 된다. 시장조사 결과 드링크 시장이 계속 성장하고 있으며 인삼 및 벌꿀 드링크 등의 시장 성장성이 큰 것으로 나타났다. 게다가 드링크류의 고가화 추세가 나타나자 새로운 상품의 여러 가지 조사와 시음회를 거쳐 신제품을 발매하기에 이르렀었다. 적극적인 대중 광고와 인지를 높이기 위해 20억원의 광고비용을 들이기로 하는 등 많은 비용을 감수하면서도, '맥생'이라고 이름지어진 새로운 드링크 제품을 시장에 내어놓기에 이른다.

그러나 준비가 충분히 되어 있지 않은 채 너무 이르게 진입한 탓으로 드링크 시장 진출은 실패를 맞는다. 1960년대 이후 20년간 타 제약 업체들이 드링크 판매로 성장하는 동안 드링크 발매를 외면하였던 유한양행의 착오였다.

II. 유한양행의 위기(危機)

1. 실리 중시(實利重視)의 필요성 대두

최상무가 고무적인 어조로 다시 이야기를 시작했다.

“다시 한번 생각해 봅시다. 지금은 극심한 경제 위기 상황입니다. 우리 유한양행이 실리 중심의 경영을 시행한다고 해도 우리의 소비자나 여론은 우리의 상황을 이해해 줄 것입니다. 따라서 지금이 아니면 성장할 수 있는 여건이 마련되기 힘들 겁니다. 사업 이익의 환원이라는 창립자의 이념을 반대하는 것이 아니라, 품질 면에서도 영업성과 면에서도 업계 1위를 차지하는 것만이 진정한 의미의 '국민 건강과 사회 복지를 위한 길'이라고 저는 생각합니다.”

의견을 듣고 있던 김선진 사장은 조심스럽게

말을 꺼냈다.

“그것도 고려해 볼 만하지…….”

2. 자금 위기 - IMF

김선진 사장은 지금이 IMF라는 특수한 상황이라는 점에서 어느 정도 이 의견에 동의하고 있었다. 환율위기로 인하여 소비자의 수요가 축소되면서 거의 모든 기업의 매출이 줄어들었으며, 유향도 예외는 아니었다. 또한 금리의 급격한 상승과 같이 자금상황이 악화된 상황에서 수익성 있는 사업으로의 사업영역 변화는 매우 설득력 있는 것이기 때문이다. 더구나 자금 조달의 목적으로 지분 매각한 유한 김벌리의 수익성도 현재 장담하지 못하고 있기 때문에 그러한 제안은 김사장에게는 신빙성있게 다가오고 있었다.

III. Big Issues

1. 드링크 시장의 재진출(再進出)

최상무가 말을 이었다. “제가 생각하는 우리 기업의 도약은 아직 진출하지 못했거나 진출에 실패한 부분에 재도전하는 것이라고 생각합니다.”

모두들 1988년 유한양행의 드링크 시장 진출 사례를 떠올리고 있었다.

최상무가 궁금한 듯 물었다. “그럼 최상무님께서 드링크 시장에 재진출하자는 말씀이십니까?” 최상무가 대답했다.

“그렇습니다. 우리가 드링크 시장 진출에 실패한지 10년이 지났습니다. 그동안 우리 나라 드링크 시장은 동아제약이 경기침체 속에서도 박카스를 앞세워 약 659백만 병을 생산하는 등 지속적인 성장을 하고 있다. 해외에서는 동남아 및 중남미 지역에 이어 95년 7월부터는 중국에서 현지 생산하여 본격적인 시판에 들어가 있는 상태입니다. 수출길이 열린 만큼 드링크 시장이 성장했으며 가능성이 있음을 예상할 수 있습니다. 옛날의

실패를 거울 삼아 이제는 우리도 드링크 시장 진출을 깊이 생각해 보아야 하지 않을까요?”

최상무의 말이 끝나자 김전무의 반박이 시작됐다.

“동아 제약의 박카스는 오래된 제품인 만큼 시장의 적응성을 높이 가지고 있다고 할 수 있습니다. 그런 제품을 겨냥하거나 국제 시장을 겨냥하는 것은 때 이른 자의 무모한 도전일 뿐입니다. 충분한 준비 없이 시기만을 믿고 도전했다가는 전철을 밟을 위험이 너무나 많습니다. 충분한 준비와 적절한 시장 조사가 필요합니다. 그런 점에서 저는 드링크 시장의 재도전을 반대합니다.”

2. 기업 이미지(Corporation Image) 홍보를 통한 이익 창출(利益創出)

박 전무가 입을 열었다.

“드링크 시장의 경우 너무 급진적인 정책이 아닌가 하는 생각이 들었습니다. 회사의 이념을 살리면서 실리에 좀 더 가까이 가는 방법으로, 저는 우리 유한양행을 좀 더 적극적으로 홍보하는 정책을 제안합니다. 솔직히 비합리적인 유통체제로 인해 우리 기업의 사회 환원으로 인한 후광효과를 많이 얻지 못했습니다.

따라서 단기적으로는 이러한 유통체계 하에서 직접적인 수요자인, 도매상이나 병·의원을 대상으로 하는 새로운 개념의 홍보를 제안합니다. 더 나아가 기업이미지 제고를 위한 기업 PR광고도 병행함으로써, 브랜드 파워를 기반으로 하여 소비자가 원하는 브랜드의 약품을 당당히 요구하는 신개념의 소비자 행태를 창출해 나가도록 하는 것도 장기적으로 고려되어야 합니다.”

그것도 맞는 이야기이다. 아무리 유한양행이 좋은 이미지를 가지고 사회 사업을 한다 해도 유일한 박사가 말했듯 기업의 제1목표는 이윤의 추구였던 것이다.

김선진 사장은 항상 내·외부적으로 위기 때마다 대두되는 이 두 진영간의 첨예한 대립들을 지켜보며 이 두 생각이 진정으로 조화될 수 없는가를 생각하였다. 창업자의 이념과 그의 완전히 반대 입장은 아니지만 실제적인 이익을 중시하는 경영진들.....

복지를 위한, 환원을 위한 경영이어야 하는가, 실제적이고 생산적인 결과를 위한 경영이어야 하는가? 유한양행 내부의 끊이지 않는 질문들을 다시 한번 떠올리며 김 사장은 창문으로 눈을 돌렸다. 어느덧 노을이 가라앉고 어둠이 창가에 배어들기 시작했다.

“나는 여러분들이 얼마나 유한을 사랑하는지를 알고 있습니다. 그리고 나도 유한을 여러분만큼 사랑하는 사람입니다. 우리는 현명한 결론을 내릴 수 있을 겁니다. 나는 여러분을 믿습니다.”

책상 위의 두둑한 파일 뭉치들을 챙기며 김선진 사장은 다시 창문으로 눈을 돌렸다.

약간은 굳어진 표정들로 문을 나서는 간부들의 등으로 마지막 노을이 지고 있었다.

참 고 자 료

산업의 성장성

(단위: 억원) 연도	산업 전체 의약품 생산 실적	성장률(%)	GDP대비 점유율(%)
1992	39,964	0	2.0
1993	43,433	8.7	2.0
1994	49,077	11.5	2.0
1995	56,378	12.9	2.0
1996	63,473	11.2	2.0
1997	68,614	8.1	2.0

제품별 판매실적

(단위: 백만원)

업종 사업 부문	매출 유형	품목	용도	매출액(%)
의약품	제품	알마겔	위장약	10375(5.1)
		이세파신	항생제	7863(3.9)
		빼콤피	종합영양제	6111(3.0)
		콘택 600	종합 감기약	3855(1.9)
		세레스톤 지 크림	피부질환 치료제	3628(1.8)
		상품	킴배트	바퀴 제거제
	기타	세파클러	항생제	84603(41.7)
의약품	제품	알마겔	위장약	10375(5.1)
		이세파신	항생제	7863(3.9)
		빼콤피	종합영양제	6111(3.0)
		콘택 600	종합 감기약	3855(1.9)
		세레스톤 지 크림	피부질환 치료제	3628(1.8)
		상품	킴배트	바퀴 제거제
	기타	세파클러	항생제	84603(41.7)
생활용품	상품	유한락스	주방위생제	17,501(8.6)
		오랄비	칫솔	11,724(5.8)
		기타	칼라모아외	섬우세척제
식품	상품	식혜외	전통음료	7,999(3.9)
수출	리팜피신	항결핵제		28,422(14)
동물약품	오레오마이신			5,696(2.8)

요약 대차대조표

(단위: 백만원)

구 분 \ 사업년도	1997년	1996년	1995년	1994년	1993년
[유동자산]	193,402	156,208	135,469	119,968	99,885
· 당좌자산	158,789	130,727	110,275	94,997	78,953
· 재고자산	34,613	23,717	22,915	23,504	20,099
· 기타	-	1,764	2,279	1,467	833
[고정자산]	199,663	188,336	165,972	65,330	55,908
· 투자자산	46,002	43,275	36,671	34,334	30,141
· 유형자산	153,490	144,924	129,154	30,914	25,678
· 무형자산	120	124	76	82	89
· 이연자산	51	13	71	-	-
자 산 총 계	393,065	344,543	301,441	185,413	155,792
[유동부채]	166,017	121,051	94,299	81,398	65,817
[고정부채]	50,519	45,932	49,147	42,070	32,914
· 기 타	-	-	-	-	-
부 채 총 계	216,536	166,983	143,446	123,468	98,731
[자본금]	20,453	20,453	16,234	14,437	13,750
[자본잉여금]	115,517	115,516	102,744	10,872	11,559
· 자본준비금		26,643	12,011	7,384	7,384
· 재평가적립금		88,873	90,733	3,488	4,175
[이익잉여금]	40,858	39,668	37,094	33,964	31,752
[자본조정]	-299	1,923	1,923	2,671	-
· 기타					
자 본 총 계	176,529	177,560	157,995	61,944	57,061
매출액	202,900	188,294	168,781	148,019	136,927
영업이익	16,069	12,785	10,398	7,741	8,908
경상이익	8,674	8,203	7,601	6,690	5,610
당기순이익	5,256	4,823	4,482	3,727	3,018

순익 계산서(96,97)

(단위: 백만원)

구 분	1997년	1996년	1995년
1. 매출액	202,900	188,294	168,781
- 외부매출액	202,900	188,294	168,781
- 부문간내부 매출액	-	-	-
계	202,900	188,294	168,781
2. 영업이익	16,069	12,785	10,398
3. 자산	393,065	343,543	301,441
1) 당좌자산	158,789	130,727	110,275
2) 재고자산	34,613	25,481	25,193
3) 고정자산	199,663	188,335	165,972

사회 사업 실적

(단위: 원)

목록	년도	1996년	1995년	1994년
	장학사업	대학원	6,648,000	6,513,500
대학교		69,109,200	54,356,900	44,565,900
고등학교		56,508,200	36,617,800	31,615,600
교육사업지원	기술교육시설지원	105,000,000	150,000,000	195,000,000
	청소년 교육	45,285,400	23,000,000	15,000,000
	글짓기 대회	28,671,610	35,941,910	14,857,670
	보이스카웃지원	17,000,000	16,000,000	10,000,000
기술,문화,연구의 장려	재중 한인교수	10,000,000	10,000,000	10,000,000
	중등교원 연구비	.	.	10,000,000
사회복지사업	노인복지사업	28,800,000	24,000,000	24,000,000
	장애인 지원	7,000,000	7,000,000	5,000,000
	극빈어린이 심장수술	.	10,000,000	10,000,000
시상사업	유일한상	2,340,000	.	20,000,000
	유재라 봉사상	11,933,370	12,118,830	11,809,260
재해 구호사업		5,000,000	5,000,000	5,000,000