

<事例>

# 東亞製藥株式會社

## 具 河 書

東亞製藥株式會社は 1932年 12月に 醫藥品 및 衛生材料의 都賣業을 始作한 以來 1954年에 醫藥品의 製造와 販賣業으로 轉業하여 同年에 生産品目과 販賣量의 增加로 現在 位置한 서울特別市 龍頭洞에 工場을 新設하여 꾸준한 努力으로 現在는 韓國의 top 醫藥品 maker로 發展하였다. 이 會社는 現在 約 14 億圓의 資産規模를 가지고 있으며 從業員數는 1,400名에 達하고 있다. 이 會社의 製品은 Buccus 라는 brand로 널리 알려진 保健 Drink 製를 包含한 70餘種의 醫藥品을 製造販賣하여 왔다.

國內의 10大製藥會社와 生産順位

(1968年度)

製 藥 會 社 名	順 位	生産順位(單位:百萬元)
東亞製藥	1	2,570
韓獨藥品	2	1,990
柳韓洋行	3	1,580
中央製藥	4	1,290
鍾根堂製藥	5	1,040
永進藥品	6	860
韓逸藥品	7	820
同和藥品	8	700
健豐藥品	9	560
柳柳產業	10	500
計		11,890

註: 1968年度의 全國醫藥品生産高는 19,300百萬元임.

過去에 韓國의 醫藥品製造工場은 그 規模도 작았고 그나마 韓國動亂으로 그 大部分이 破壞되었으며 技術의 後進과 原料 및 資金의 不足은 醫藥品의 國內生産을 거의 不可能하게 만들었으며 外國의 輸入藥品이 國內市場을 獨占하다시피 했다. 그러한 狀態는 1990年

筆者: 成均館大學校 經商大學 教授

대에 들어서면서 變化하여 外國으로부터의 輸入依存度는 低下되고 國內醫藥品生産이 活潑해지고 醫藥品 maker가 亂立하게 되었다.

그 結果 過當競爭의 形態는 廣告로부터 나타났다. 그러나 廣告競爭도 各 maker가 類似商品을 만들어 내놓기 때문에 直接的인 競爭場所는 消費者 以前의 都賣商일 수 밖에 없었다. 따라서 醫藥品의 分配經路에서 都賣商의 數와 位置는 높아졌으며 그들은 莫大한 利潤을 얻게 되고 나아가서는 maker에게 큰 影響과 壓力을 주게 되었다. 過剩生産된 藥品의 販賣競爭이 都賣商의 손에서 이루어지게 되어서 繁昌한 大都賣商들은 maker와의 外上去來로 많은 自己資本을 必要로 하지 않았으며 自己들의 去來處가 地域的인 制限을 받기는 하지만 이미 販賣網이 確保되었다는 利點과 體得한 販賣技術을 基礎로 都賣業에서 製造業까지를 兼業하는 傾向이 나타났다. 白光, 清溪, 天道, 興一, 漢陽, 保寧 등 屈指의 藥品大都賣商들이 그러한 例이다. 그러한 傾向은 서울이나 釜山과 같은 大都市에서만 아니라 地方에서도 같은 現象을 볼 수 있었다.

都賣商이 製造業을 兼하게 되면 類似品을 生産하여 自己製品부터 販賣하게 됨으로 自己의 都賣商을 갖고 있지 않은 既存 maker로서의 東亞製藥은 그만큼 販賣市場의 萎縮을 가져오게 되었다.

그 結果 製造業을 兼하지 않은 其他의 都賣商은 外上去來로 더욱 많은 藥品의 在庫를 갖게 되었으나 販賣不振이나 外상에 따른 收金不振은 都賣商에게 信用하고 藥品을 供給할 수 없게 되었다. 뿐만 아니라 都賣商에 對한 過度한 rebating(割増) 및 discount(割引) 등 各種形態의 premium(補償) 競爭에서 오는 不利益은 maker에게 큰 支障을 招來하게 되었다. 또한 都賣商은 낮은 margin에도 不拘하고 低價販賣를 強行하여 資金事情을 惡化시켰을 뿐만 아니라 商品代金の 延拂에서 오는 一時的인 流動資金의 餘裕部分을 「인플레이션」의 利益이 많은 不動產에 投資하였다가 支拂能力의 不足으로 難境에 빠져 破産한 例가 續出하였다.

東亞製藥은 1964年까지 이러한 不條理한 狀況下에서 病院과 같은 大去來處를 除外하고는 全的으로 (95%) 都賣商과 去來를 하여 왔다. 그러나 大量生産되는 自社品の 大量販賣를 無能한 中間都賣商 以外の 곳에서 찾기자 經營陣이 論議하였다. 이러한 論議는 1964年 11月頃에 東亞製藥의 專務理事인 姜信浩博士가 日本旅行中에 東亞製藥과 類似한 隘路를 가졌던 田邊製藥會社の MSC 制度(Marubo Sales Circles)에서 hint를 얻어 問題를 提起시켰으며 企劃管理室을 通해서 DSC 制度를 具體化시켰다. Dong-A Sales Circles(DSC)의 問題가 提起되었을 때 그 施行規模에 對해서 全國的으로 할 것인가, 또는 大需要地인 서

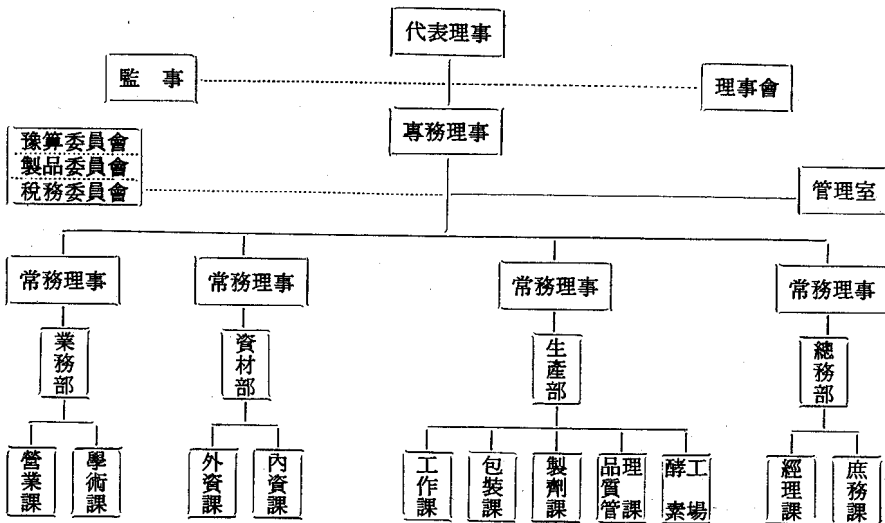
을地區에 局限할 것인가에 對해 論議끝에 1965年 1月에 서울地域의 有名小賣商을 特約店으로 한 DSC 를 組織하기로 決議하였다.

DSC 는 東亞製藥의 製品을 優先販賣할 것을 約束한 小賣藥局의 特約販賣制度로서 大體로 다음과 같은 去來約定下에 運營된다.

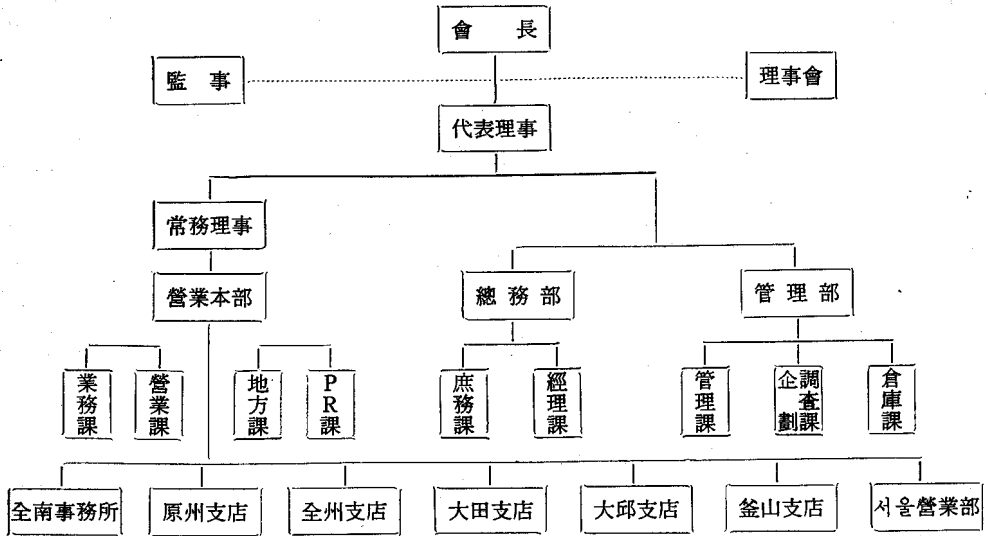
1. DSC 會員에게 DSC 表示燈을 無料로 提供한다.
2. DSC 會員에게 一般去來 보다 優先的으로 利益을 保障한다.
3. DSC 會員에게 廣告와 試供品の 提供 및 세미나의 開催等の 積極的인 販賣店援助를 提供한다.
4. DSC 會員에게 販賣利益을 保障하기 爲해 年 四回에 걸쳐 販賣實績에 따라 所定の rebate 를 支給한다.
5. DSC 會員에게 製品을 配達하고 破損 또는 汚損된 物品을 直接 交換하여 준다.
6. DSC 會員은 口座當 ₩30,000 의 約定保證金을 納付하고 會社는 利子를 支給한다. 但 去來限度에 따라 數口座를 納付할 수 있다.

當時에 東亞製藥의 이러한 都賣商의 排除動向에 對해 都賣業者組合의 壓力에도 不拘하고 DSC 는 豫定대로 成果를 올려 同年 10月에는 獨立된 東亞藥品 販賣株式會社를 設立하여 釜山, 大邱, 大田, 原州, 光州, 全州 等の 地方에도 支店을 두고 全國的인 組織으로 發展시켰다. 會社設立初期에는 本社社長이 販賣會社의 社長을 兼하였으나 1966年 4月부

東亞製藥株式會社



東亞藥品販賣株式會社



더는 本社의 營業擔當常務인 金俊文氏를 社長으로 廣告擔當常務와 企劃管理室長을 販賣會社의 經營陣으로 轉任시키고 本社의 營業部를 廢止하여 組織을 改編하였다.

이와 같이 東亞製藥은 販賣를 系列化하였으며 DCS는 全國에 約 2,800의 特約店을 가지고 있으며 現金直賣를 하는 小規模의 小賣藥局 및 病院을 包含하면 合計 約 6,000의 去來先을 全國적으로 가지고 있다. 一方 東亞製藥은 全國적으로 約 500에 가까운 都賣商中 130의 藥品都賣商과 去來를 繼續하고 있다. 이것은 東亞製藥이 東亞藥品販賣株式會社(DPSC)의 設立前(1964年)에 95%의 都賣去來를 하던 것이 不過 40% 以下로 變化한 것을 나타낸다.

이러한 販賣經路의 變化는 DSC의 設立後에 全國적인 販賣網을 相對로 하는 까닭에 많은 人員, 車輛, 時間 및 經費를 必要로 하게 되었다. 그래도 東亞製藥의 製品은 大量生産이 可能하였고 市場性도 매우 좋을 뿐만 아니라 販賣組織이 強化되어서 販賣는 增大되어

東亞製藥의 年度別 販賣 趨勢

年 度	販 賣 額	販 賣 費	販 賣 員 數	備 考
1 9 6 4	567,585千원	176,816千원	100名	1965年 10月 1日 販賣會社設立
1 9 6 5	740,994	188,940	150	
1 9 6 6	1,354,488	325,365	309	
1 9 6 7	2,066,987	550,566	377	

資料：東西製藥企劃管理室

왔다. 좀 더 자세히 表現하면 東亞製藥의 製品은 全國의 醫藥品市場의 約 15% 정도의 販賣比率(market share)을 占有하고 있으며 그中 主力商品인 Buccus Drink 製品은 自社製品의 約 50%의 販賣比重을 차지하면서 成功的인 販賣經營을 하여 왔다.

그러던 中 1968年 1月 1日을 기해서 物品稅法의 改正으로 一次都賣의 原泉增收가 義務化됨에 따라 東亞製藥은 小賣藥局의 負擔인 稅金까지를 물게 된 特異한 實情에 놓여 販賣會社와 더불어 二重의 課稅를 負擔하게 되었다. 結果的으로 東亞製藥은 販賣額에 對한  $\frac{19.4}{1000}\%$  (營業稅  $\frac{8.4}{1000}\%$  + 所得稅  $\frac{11}{1000}\%$ )의 稅金을 二重으로 支拂하게 되어 販賣收支上 큰 打擊을 받게 되었다. 뿐만 아니라 東亞藥品販賣株式會社는 東亞製藥과 同一資本이기 때문에 各支店의 維持費와 그 以外에 獨立된 販賣會社의 維持에 人件費, 接待費等 豫期치 않았던 浪費等 經費가 過重하게 되어 資金의 効率化問題가 經營上 重大한 問題로 나타났다. 또한 本社와 販賣株式會社間의 人事交流에 따른 職員間의 職位와 俸給等에 關한 不平不滿과 本社와 販賣株式會社間의 經營方針의 一致點보다는 差異點이 드러나는 등 東亞製藥은 새롭고도 어려운 販賣會社의 管理問題에 逢着하였다.

東亞製藥이 販賣會社를 갖게 된 後에 國內의 큰 製藥會社들은 많은 刺戟을 받고 그들대로의 販賣經路의 整備와 販賣網의 強化를 爲해 苦心 끝에 DSC와 對抗하기 爲하여 柳韓洋行 種根堂 東光藥品이 結束하여 1966年에 DSC와 類似한 YCD라는 販賣 circle을 組織하였으나 큰 實績을 못 올리고 約 1年만에 解體되고 말았다. 그러나 韓獨藥品 柳韓洋行 三省製藥 및 同和藥品等 國內의 大部分의 큰 製藥會社들은 꾸준히 都賣商을 迂回하여 小賣藥局과 直接去來를 爲해 움직이는 傾向이 뚜렷이 나타나고 있다. 이러한 動向은 앞으로 더 많은 製藥業者들에 依해 繼續될 것으로 보인다.

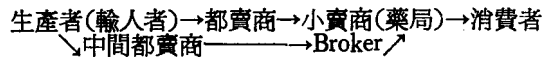
生産者가 都賣商을 排除하고 小賣商과 直接去來를 希望하자 大部分의 小賣藥局은 生産者와의 去來에 興味를 가지기 始作하였다. 有力한 maker와 直接去來한다는 心理的 優越感과 都賣高에서 차지하는 利潤을 小賣商이 받게되는 期待利潤과 maker의 名種 Service의 혜택을 直接 받을 수 있다는 魅力이 小賣商과 生産者의 距離를 더욱 接近시키는데 主要한 動機가 되고 있다.

生産者가 都賣商에게 주는 service로서의 rebate 政策은 普通 謝禮補償的인 各種割引의 形態를 取하는 것이 原則이나 最近에는 販賣의 促進手段으로 되고 都賣商에 對해서 뿐만 아니라 配給經路短縮의 傾向으로 maker와 小賣商間에도 같은 例가 盛行할 氣勢를 보이고 있다. 더구나 競爭된 다른 maker가 同一한 手段으로 同一한 去來先에 販賣促進을 促求하는 現狀에서는 rebate는 去來條件, 그 自體의 性格으로 變하고 있다. service付販賣는 特賣

라는 形式으로 이루어 질때 特價去來 또는 「카렌다」, 부채, 「소우케이스」, 冷藏庫付販賣等 數많은 premium 競爭이 盛行하기에 이르렀다. 東亞製藥은 都賣商代身에 이러한 弊一 비스를 會員에게 提供한다. 韓國의 醫藥品市場은 類似商品間에 熾烈한 競爭이 都賣商을 相對로 벌여짐에 따라 自然的으로 都賣商의 影響力은 커지고 相對的으로 maker는 弱勢에 놓이게 됨으로 都賣商에 依한 亂賣現象과 不信은 甚해지고 都賣商은 低價販賣에서 오는 損害를 maker로부터 復舊하러 하므로 割增 割引에 의해서 去來秩序는 極度の 混亂을 招來하였다.

이리하여 韓國의 醫藥品의 販賣經路는 初期의 單純經路에서 오늘날의 多様な 經路로 變遷되었다. 즉, 처음에는 藥品의 生産者는 漢方醫였으며 消費者는 患者로서 生産者와 消費者는 直結되어 完製商品의 流通機構는 存在하지 않았으며 漢藥劑의 原料가 各地에서 採集되고 또는 中國으로부터 輸入되어 漢藥房에 分配되는 流通過程이었던 것이다. 즉, 初期의 中國商人은 行商에 不過하였다.

그러던 것이 다음과 같은 迂回的인 marketing 過程을 通하게 이르렀다. 즉,



다만 物的流通過程에서 中間商人으로서의 都賣商의 存在는 그 機能을 maker가 代行하거나 小賣商이 代行하거나 혹은 그밖의 누가 하든지 必要不可缺 한 것이다. 問題는 그것을 누가가 能率的으로 實踐하느냐에 있다. 流通過程에서 어떻게 製品의 總流通經費를 最底로 引下하고도 販賣를 增大시킬 수 있느냐가 競爭의 論理이며 또한 經營合理化의 目的이다. 東亞製藥도 그러한 競爭과 變化속에 處해 있는 製藥會社의 하나로서 解決해야 할 많은 課題를 지니고 있다.

## 結 論

韓國의 醫藥品의 marketing Channel은 最近에 큰 變化를 가져오기 始作했다. 醫藥品 産業이 發展함에 따라 供給이 急激히 增加하였고 또한 需要도 自然的으로 增加하였다.

이러한 需要와 供給이 增加함에 따른 流通機構의 擴大는 必然的인 結果라고 볼 수 있다.

醫藥品의 製造業者가 都賣商과의 去來를 迂回하고 小賣藥局과 直接去來로 스스로 分配 經路를 찾게된 主要한 原因은

첫째 都賣商에 製造業으로 轉向 또는 兼業을 하게 됨으로써 既存 maker의 販路가 萎縮되어 왔으며.

둘째로 有力한 都賣商의 數的劣勢와 新進都賣商의 信用이 낮은 點.

세째로 痼疾化한 補償競爭으로 因한 都賣商의 橫暴가 甚한 點.

네째로 大量生産된 製品을 大量消費 시킬 都賣商의 力量이 不足한 點 等을 들 수 있다.

韓國의 醫藥品都賣業者들은 많은 問題點들을 그들 自身の 體質속에 지니고 있었다고 볼 수 있다. 모든 都賣商이 그런 것은 아니지만 大部分의 都賣業者는 健全한 方法으로 運營되어 온 것 같지 않다. 都賣業界가 整備되어 그 機能을 充分히 發揮하여 왔다면 製造業者가 莫大한 經費와 精力과 時間을 浪費하면서 小賣商과의 直接去來를 試圖하지 않았을 것이다.

東亞製藥이 實施한바 같이 生産者가 小賣商과 直接去來하는 境遇, 우리는 利點과 더불어 問題點도 찾아 볼 수 있다. 利點으로는

첫째, 保證金의 限度內에서 藥品을 供給하기 때문에 貨損의 憂慮가 없고.

둘째, 都賣商에 주는 事後補償을 小賣商에게 直接 주므로 小賣商의 自社製品에 對한 增賣意欲을 鼓吹시켜 賣上高를 높일 수 있으며,

세째, 都賣商去來와는 달리 去來上 initiative를 가지고 營業政策을 遂行할 수 있으며

네째. 藥品代金の 回轉을 높일 수 있다. 그러나 反面에 다음과 같은 要件을 必要로 한다. 즉

첫째, Delux 한 販賣機構를 가져야 하고

둘째, 이에 所要되는 販賣員과 管理要員을 補充確保하여 地域別로 配置하여야 하며

세째, 地域別로 營業所를 設置하여야 하며

네째, 注文에 迅速히 應할 수 있는 販賣機能을 갖추어야 한다.

maker가 莫大한 經費를 隨伴하는 直接去來方式을 取한다고 하더라도 그 會社의 製品이 多量販賣될 수 있는 市場性과 生産能力을 가져야 한다. 萬一 그렇지 못하면 尨大하고 高價의 組織과 人員을 具備하고도 이것을 活用하지 못하면 無意味한 것이다. 東亞製藥은 그러한 能力을 가지고 있으며 藥品의 製造와 販賣에 優位를 차지하고 있다. 國內의 有力한 製藥會社에서 小賣商과의 直接去來로 流通經路를 短縮시킨 것은 marketing channel의 革新이라고 할 수 있다. 그러나 아직도 群少의 製藥業者가 있는 限 都賣商은 命脈을 維持할 것이며 大量生産業者의 販賣經路의 變更은 賢明한 自活策이라고 볼 수 있다.

이 Case에서 東亞製藥이 解決해야 할 當面한 問題는 다음의 命題로 要約될 수 있을 것이다.

1. 東亞製藥은 經營上의 隘路를 解決하기 爲하여 앞으로 어떠한 販賣經路政策을 따라야

할 것인가?

2. 東亞製藥은 販賣會社를 解體해야 할 것인가? 萬一 解體한다면 어떠한 方向으로 販賣網을 強化해야 할 것인가?

3. 東亞製藥이 經路政策을 變更한다면 代理店制度和 特約店制度中 어느 것을 擇하는 것이 좋은가?

이 問題에 對하여 東亞製藥은 過去와 같이 都賣商에 依存하는 것은 不利할 것이 分明하다. 東亞製藥이 當面한 가장 새롭고 重要的 問題는 稅法改定에 따른 二重課稅이다. 따라서 法人으로서의 販賣會社를 解體하고 그 傘下의 DSC 組織을 本社에서 吸收運用해 나가는 길이 아마도 가장 賢明한 길이 될지도 모른다. 그렇게 함으로써 擴大된 販路는 維持하면서 人事問題와 더불어 資金運用도 合理化시킬 수 있을 것이다.