

나 本 論文에서는 經營行動의 理性的 目標體系로서의 求心的인 「信念」에 焦點을 맞추려고 努力하였다. 그리고 理性的 觀念體系과 企業의 目標體系로서의 信念은 基本的으로 經濟·經營思想까지 包含되기 때문에 그의 經營理念에 關心을 가지게 되는 것이다.

解放以後 韓國의 企業家活動史에 있어서 韓進그룹의 創業者 靜石이 차지하는 比重은 크다. 특히 1945年 光復이 되던 해 設立된 해방동이 企業으로서 그의 信念과 革新的 企業家能力, 「땅의 길·하늘의 길·바다의 길」을 開拓한 輸送經營의 企業家로서 韓國 經濟에 影響이 컼기 때문이다. 또한 創業時부터 國內에서 돈을 번 것이 아니라 海外로부터 달러를 獲得해서 事業을 키워왔음을 하나의 自負心으로 간직하고 있는 그는 國際企業人으로서의 感覺은 오히려 外國의 學界에 關心의 對象이 되고 있다. 우리 經營史學會가 光復 50周年 記念事業의 一環으로 韓進의 創業者를 研究하게 된 動機도 이와 같은 緣由라고 생각된다.

따라서 本 論文은 크게 두 部分으로 考察하였다. 첫째로는 靜石의 生涯와 義績, 둘째로는 靜石의 經營理念 등을 分析하였다. 그리고 結論으로서 陸·海·空 綜合運送業體의 總帥로서 「企業은 곧 藝術이다」라는 信念을 가지고 있는 그의 經營者 ability과 資質條件을 提示하였다. 그리고 本 論文은 주로 資料·文獻調查 方法과 口述·回顧·隣接人物 등의 面接調查方法 등을 採用하였다. 그의 生涯는 1920年 出生부터 1995年 現在까지 75年間을 第6期로 나누어 照明·分析對象으로 하였으며 經營理念은 1945年 韩進을 創立할 때부터 現在까지 50周年의 經營哲學, 經營思想, 經營目標, 方向, 性格 등을 끓어서 分析道具로 삼았다.

그리고 많은 參考 글 가운데 특히 조중훈 會長이 쓴 「나의 儀忘錄」—輸送 외길 半百年—(1994年 2月 15일부터 1994年 4月 28일까지 總 40回 連載, 韓國經濟新聞)이라는 그의 回顧와 述懷 등이 이 論文作成에 많은 도움이 되었다.

II. 靜石의 生涯와 義績

1. 第1期(1920年~1945年)

• 出生과 成長期

靜石은 1920年 2月 11日 서울 西大門에서 父親 趙明熙氏와 母親 太氏의 8男妹 中 둘째로 태어났다.¹⁾

그는 미동國民學校를 卒業하고 複문高普(지금의 複문中學)에 入學하였다. 高普 1學年에 在學中 나라에서 運營하던 鎮海의 海員養成所(지금의 海洋大學校 前身) 機關科에 入學 후

1) 朴東洵, 「韓國의 財閥들」, 1982, 凱旋門出版社, p.231 參照.

특히 김교식 著, 「韓國의 財閥들(3)」, 계성出版社, p.14 參照.

열심히 공부하여 17歳에 優等生으로 卒業하였다. 以後 꿈을 실은 關釜 連絡船을 타고 日本으로 건너가 고베(神戶)에 있는 造船會社의 就職되어 船舶技術을 익히며 卓越한 能力으로 20歳가 되던 해에 2等 機關士 資格證을 取得했다.²⁾

이때 그는 엔지니어로서 뿐만 아니라 朝鮮人の 機關士로서 世上을 旅行하는 國際人으로서의 꿈을 갖게 되는 契機가 되었다. 그는 오늘날 「땅과 하늘과 바다의 길을 開拓한 輸送의 외길 半百年」³⁾을 걸어온 企業家로서의 꿈을 그 때부터 키워온 創業者가 아닌가 생각한다.

이와 같이 땅과 하늘과 바다의 길을 닦은 人生의 大部分을 運送의 외길에 從事한 靜石은 어린 少年 때부터 自動車, 汽船, 飛行機의 그림보기와 模型 만들기를 좋아하였다. 그런 過程을 겪고 자란 그는 이날까지 航空機, 自動車, 貨物船과 關係되는 운송사업을 繼續하고 있었으니 어쩌면 宿命이라고 할 수 있을 것 같다.

이러한 技術者로서의 꿈은 潛水艦과 驅逐艦 등 軍艦을 만들어 내는 造船所에 취직하여 일하는 동안 그의 努力과 誠實性은 곧 모든 사람들로부터 認定을 받게 되었다. 그의 노력의 결과로 3년만에 1級 技術者待遇를 받기에 이르렀다. 그리고 그는 드디어 天津, 上海, 홍콩, 마카오, 마닐라 등 東南아시아 일대를 두루 돌아볼 기회를 얻었으며 이것이 그로 하여금 輸送事業에 눈을 뜨게 한 契機도 되었다.

당시 그는 中國의 광활한 大陸에 魅惑되었고 繢華한 홍콩의 거리를 보면서 그동안 느끼지 못했던 넓은 世界의 새로운 興奮 같은 것을 맛보게 되었다고 한다.

당시의 일을 그는 이렇게 回顧하고 있다.⁴⁾

「나는 天性이 軍場生活과는 因緣이 먼 것 같았다. 優秀한 엔지니어로 認定받고 두둑한 傷給을 받아 周圍의 눈길을 끌기는 했지만 마음 한구석에는 무언가 恒常 허전한 감이 느껴지는 것은 어쩔 수 없었다. 광활한 中國 大陸을 돌아본 나는 내가 할 일이 따로 있다는 것을 切實히 깨달았다.」

그는 이때 뜻을 분명히 세웠던 것 같다. 그의 나이 23歳 때 青年 조중훈은 「事業家의 길로邁進하자!」라는 僧念의 人生觀을 가슴에 안고 韓國을 決心하였다. 바로 1942年 여름 풍분이 모아 賦舊한 돈으로 「보링」 기계 한 대를 구입하여 故國을 向하는 關釜 連絡船을 탔다.

당시 國內外의 自動車들이 木炭車였기 때문에 엔진 消耗가 많을 것이라는 着眼하여 “보링 기계”를 설치해서 엔진 再生工場을 設立하였다. 「理研工業社」라는 看板을 내걸고 그는 엔진, 鎔接, 機械修理 등을 專門으로 하는 첫 事業을 始作하였다.

그는 事業이 軌道에 오르는 듯 하자 開業한 지 不過 두 달만에 보링 機械 1臺를 더 購入하

2) 朴東洵, 김교식, 「上揭書」參照.

3) 韓國經濟新聞, 「나의 備忘錄」－輸送의 외길 半百年－, 1994年 2月 15日字 參照.

4) 김교식, 「한국의 재벌(3)」, p. 16 參照.

여 설치하였다. 그는 작은 事業이지만 온갖 方面에서의 運營과 將來에 대한 檢討를 했다. 그러나 그의 첫번째 事業은 不過 1年을 넘기지 못하고 문을 닫는 불운한 상황이 되었다.

때는 1943年 8月로 日本은 戰爭의 敗色이 짙어가고 있었다. 그러자 日本帝國主義者들은 靜石의 이 조그마한 보링工場에까지 掠奪의 魔手를 뻗치었다. 日本帝國主義者들은 「理研工業社」를 強制接受하여 軍需業體인 「마루베니회사」에 合併시키고 모든 것을 빼앗아 가고 말았다.

青年 靜石은 軍需品工場인 서울의 龍山 工作敘 技術要員으로 들어가게 되어 1945年 8月 15日 光復이 될 때까지 技術要員生活을 하게 되었으며 2年 동안 그는 個人에게 있어서는 穎은 것보다 얻은 것이 더 많은 試練과 經驗을 얻은 좋은 시기였다고 記述하고 있다.⁵⁾

2 第2期(1945~1955年)

• 創業期

靜石의 生涯 第2期는 1945年 8月의 解放부터 1955년까지 6·25 動亂과 戰後 復舊의 10年間이다. 韓進商事は 創業期로서 6·25의 悲劇과 試練 그리고 再起의 期間을 거치는 激動의 時期였다. 이 시기에 合資會社 韓進商事의 出帆과 동시에 카바이트 販賣事業, 人絹絲 販賣事業과 大韓酸素工業株式會社 總代理店 등 中堅業體로 成長한다. 그러나 6·25 動亂으로 또다시 全部 廢墟가 되었으며 그 폐허속에 다시 運送事業으로 再出帆하여 用役軍納事業推進에 박차를 가하게 되었다.

25歲의 青年 趙重勳은 1945年 8月 15일 日本帝國主義者들로부터 해방된 祖國을 보면서 만세의 함성소리와 함께 가슴이 뛰고 이제부터 努力하면 努力한 만큼 그 對價를 받을 수 있는 세상이 되리라는 믿음에 한없이 기뻤다고 술회하고 있다.

1) 韓進商事의 創業

靜石은 仁川에 내려와 매일 船舡街를 거닐면서 未來에 대한 設計에 골몰하였다. 만여トン짜리의 大型貿易船에 船積되고 荷役되는 거대한 物量의 各種貨物을 머리속에 그리면서 무역의 꿈을 키우고 있었다. 中國의 國際港을 代表하는 上海와 서울을 연결하는 가장 가까운 거리의 항구는 仁川이기 때문에 戰爭이 끝나고 平和가 오면 對中國貿易을 하겠다는 것이 그의 꿈이었다. 그리고 仁川港의 무수한 貨物船을 보고 貨物을 埠頭에 부리고 서울로 遷搬하는 輸送事業을 하리라 계획하였다.

서울로 돌아와 解放前 運營하던 보링工場을 日帝의 企業整備令에 의하여 整理할 때 받아

5) 박동순, 「前揭書」, p.232 參照。

김교식, 「前揭書」, pp. 17~18 參照。

저축한 돈과 주변에서 변통한 돈을 합쳐 트럭 한 대를 장만하였다. 25살 되는 青年 靜石은 트럭 한 대로 「韓進商事」看板을 내걸었다. 바로 1945年 11月 1日, 仁川市 海岸洞 2街 9番地, 事業內容은 運送業과 貿易業을 兼한 合資會社를 設立하여 仁川地方 裁判所 登記科에 登載하였다. 바로 이 회사가 오늘날 韓進그룹의 母體가 된 「合資會社 韓進商事」이다.

여기서 「韓進」이란 「韓民族의 前進」을 意味하며 우리 韓國의 進步를 위하여 韓進商事が 勢力하겠다는 事業報國의 理念과 意志가 두 글자로 蘊藏된 것이라고 풀이하고 있다.

韓進商사는 仁川港의 貨物船에서 내려지는 物資들을 消費者的 손에까지 運搬하는 輪送事業에 精力を 쏟기 시작하였다. 아울러 運輸業의 補助事業으로 카바이트와 人綱絲流通業에도 進出하였으며 이 事業은 裝備와 資金을 效率的으로 運用하는데 큰 도움이 되었다. 당시에는 電力이 不足하여 카바이트를 많이 쓰고 있는 점에 着眼한 것으로 江原道 삼척에서 카바이트를 사다 都賣商에 넘긴 뒤 그 돈으로 仁川에 들어오는 輸入 人綱絲를 購入하여 染色工場이 많이 있던 강화에 流通시키는 등의 방법으로 資金을 圓滑하게 回轉시킬 수 있었던 것이다.

薄利多賣와 信用을 原則으로 갖고 부지런히 2~3年 經營해 본 결과 꽤 많은 돈을 벌 수 있었다. 이러한 創業期 韓進의 經營多角化는 成功을 거둘 수 있었으며 仁川에서 輪送業에 勝負를 건 그의 判斷은 그대로 적중하였다. 「京仁街道를 달리고 또 달려도 需要는 계속 있었으며 그런 가운데 그는 급할 때는 지프를 직접 몰고 現場을 돌며 陳頭指揮를 했다」고 記述하고 있다.⁶⁾

이러는 사이에 韓進商사는 그 의욕만큼이나 꾸준히 成長하여 2年뒤 1947年에는 保有車輛이 15臺에 이르렀다. 아울러 그해 10月 交通部長官으로부터 京畿道 一圓에 대한 貨物自動車輸送事業免許를 받아 本格的인 運送事業의 기틀을 마련했다.

그의 事業에는 正確한 判斷能力과 함께 무엇보다 타이밍이 重要하다는 것도 바로 體驗으로부터 터득한 것이다. 그는 「당시에는 이러한 얘기가 책에 나와 있는 것도 아니고 누군가 가르쳐 주는 것을 배운 것도 아니었다. 말하자면 體驗의 哲學이다」고 述懷하고 있다.⁷⁾

2) 試練과 再起

創業한 지 5년이 지나자 韓進商사는 종업원 40餘名을 비롯하여 트럭 15臺를 保有하게 됐다. 이제 中小企業의 規模에서 發展의 토대를 잡고 跳躍期에 있었는데 6·25動亂이 일어났다. 그동안 땀흘려 놀려놓은 車輛과 裝備들은 軍用으로 徵發되어 흩어지고 말았다. 어차피 共產軍이 밀려들면 온전하게 남아 있을리 만무했다. 그는 預金을 둥땅 찾아 그동안 同苦同樂했던 職員들에게 公開的으로 月給을 支給하고 後日을 期約하였다. 이렇게 周邊整理를 마치

6) 韓國經濟新聞, 「나의 值忘錄」140회, 1994年 2月 16日字 參照.

7) 上揭書, 140회, 「輪送의 길 半百年」, 1994年 2月 26日.

고 겨우 남은 한 대의 트럭으로 家族들과 避亂길에 올랐다. 太平洋戰爭에 이어 같은 民族間의 가슴 아픈 戰爭은 韓進商事を 다시 原點으로 돌려놓았다.

1953年 休戰과 더불어 첫더미로 廢墟가 된 仁川으로 돌아온 그는 悲愴한 마음을 억누르면서 廢墟 위에 假建築物을 세워 韓進商事의 看板을 다시 내걸고 會社再建에 没頭하게 되었다.

당시 그는 젊음과 聰志 그리고 무엇보다도 初創期부터 굳건히 다져 놓았던 信用으로 再起를 할 수 밖에 없었다. 가장 큰 隘路點은 事業資金이었으나 戰爭前의 信用을 認定받아 無擔保로 貨出을 받을 수 있었다. 仁川에서 꾸준하게 쌓아온 信用이 再起의 기틀을 다지게 되는 결정적 계기가 되었으며 2년 뒤에는 거의 6·25動亂 直前의 社勢를 回復할 수 있었다고 한다.

이 무렵 京仁地域에는 韓進商事와 비슷한 規模의 運輸業體가 約 50個 程度 設立해 있었다. 특히 仁川에는 戰後 復舊 物資荷役으로相當히 경쟁이 심하였다. 대부분 仁川港으로 搬入해 들어오는 美軍들의 補給物資 輸送이 關心의 對象이었다. 그러나 當時 美軍들은 韓國業體의 運送能力을 根本的으로 認定하지 않고 있었으며 韓國人 自體를 信用하자 않았다. 유감스럽게도 仁川埠頭에서는 軍需品 盜難事件이 가끔 發生했고 심지어는 달리는 트럭에까지 뛰어올라 物件을 奪取해 달아나는 境遇도 종종 있었다.⁸⁾

그러나 그는 그 어려운 環境 가운데서도 美軍需品 輸送機會를 가지는 業績을 記錄하게 되었다. 當時 美軍이 直接 納品業體로부터 輸送하던 캔맥주를 試驗의 代理 輸送해 볼機會를 만들었다. 本格的인 用役形態의 契約이 아니라 한 納品業體에서 特定部隊까지 輸送하는 暫定契約에 不過했지만 당시에 車輛에 대한 事前検査와 信用保證까지 거친 뒤의 部隊出入證을 發給받아 이루어진 것이기 때문에 대단한 것이었다.

靜石은 그 때의 일을 지금 생각해 보면 작은 일이라고도 말할 수도 있겠지만 당시로서는 너무 큰 意味가 있는 契約이었다. 이같은 業績은 執念과 努力を 쏟아 스스로 찾아낸機會였다고 그는 遠愴하고 있다.

3. 第3期(1956~1965年)

• 開花期

靜石의 生涯 第3期는 1956년부터 1965년까지로 이期間은 韓進을 開花期로 規定할 수 있다. 이期間은 크게 前半期와 後半期의 두 部分으로 展開되는데 前半期는 企業의 磚石을 다지는 駐韓美軍購買處와의 第一次 契約이 締結되는 美軍需品 輸送事業의 幕이 오르는 時期와 同時に 「韓進商事株式會社」로 商號를 變更하면서 드디어 서울로의 進出과 美軍事業의 繼續

8) 韓國經濟新聞, 「나의 離忘錄」 142회, 齊重勳 편④, 1994年 2月 18日字.

的인 契約締結로 事業의 發展을 꾀하는 期間이었다. 특히 이 期間에 輸入商品販賣事業 및 디젤엔진센터 開設 등으로 貿易業을 始作하게 되었다. 따라서 유수한 海外去來處와 손잡고 世界의 頂上을 향한 社勢伸張을 위하여 航空會社의 代理店을 開設하는 등 活潑한 經營活動을 갖게 되는 시기였다.

後半期는 株式會社 韓國航空의 設立과 韓進觀光株式會社의 設立 등 事業의 擴張을 꾀하면서 여러가지 事業實績을 나타내는 期間이었다. 그 중 중요한 것 몇 가지를 提示하면 다음과 같다.⁹⁾

1) 美軍需品 輸送契約實績

1956年 11月 1日 美8軍 軍需參謀部長室에서 契約金額 7萬달러, 6個月 暫定契約으로 輸送途中에 事故로 因한 損害는 韓進商事が 일체賠償하고 輸送에 따르는 油類는 美軍이 別途로 現物支給하는 것을 骨子로 한 美軍需品輸送 契約을 체결하였다. 當時 36歳의 趙重勳으로는 이 契約에 가슴이 뛰었으며 특히 美軍의 借贖心을 얻었다는 自負心과 더불어 「이것은 始作에 不過하다. 來年에는 보다 나은 條件으로 더 큰 契約을 締結하겠다」는 마음을 더욱 다졌다 고 한다. 마침내 契約한 그 날이 바로 韓進商事 創立 11周年 記念이 되는 날이었기 때문에 意味가 더 커다고 述懷하고 있다.¹⁰⁾

2) 韓進商事株式會社의 設立

이와같이 駐韓 美8軍과 本格的인 輸送契約을 締結한 이듬해인 1957年 1月 資本金 1阡萬원의 「韓進商事株式會社」로 設立登記를 마치고 韓國經濟의 前進을 위하여 仁川本社를 서울로 移轉하였다. 韓進商사는 이 해 10만달러에 달하는 契約을 締結한 以來 年平均 300%씩 急伸張을 거듭해 不過 3年 뒤인 1960年에는 한 해 동안 100만 달러의 外貨를 獲得하고 億車까지 합친 可用車輛 400臺에 이르는 눈부신 成長을 記錄하게 되었다. 外形的인 成長 못지않게 그는 이러한 事業을 통해 「外交」가 무엇인지를 터득하게 되는 값진 機會를 얻게 되었다고 述懷하고 있다. 그것은 後述하는 韓·日 民間 外交의 經驗으로 뒷받침되기도 한다.

3) 韓·日 民間外交使節의 役割

1960年 4·19 學生革命, 1961年的 5·16 軍事쿠데타, 1963年 12月에는 第3共和國이誕生하는 激動의 時期에 靜石은 韓國用役軍納組合의 代表가 되며 全國貨物自動車 輸送事業組合聯合會 理事長에 被選되는 등 政治와 經濟가 握動을 치는 살얼음판에서 第3共和國의 韓·日 民間外交使節로서 2阡萬달러를 日本에서 借款으로 들어오는 役割을 맡아 成功하게 된다.

9) 韓進그룹, 「HANJIN」우리의 오늘이 있기까지, 1995, p. 6 參照.

10) 韓國經濟新聞, 「나의 億忘錄」143회, 1994年 2月 22日字 參照.

1964年 우리나라 可用外資가 4阡7百萬달러에 不過하던 時節, 2阡萬달러는 큰 金額이었다. 當時 政府에서 趙重勳 社長을 使節로서 指目한 이유가 있다. 當時 百想 張基榮 總理는 趙重勳 社長이 日本이나 韓國에 駐屯하고 있던 美軍장성들을 通해서 알게 된 日本의 企業人們이 政界나 官界 實力者들과 줄이 닿아있는 것을 알고 있었기 때문이라고 전하고 있다. 그 中의 한 사람이 日本大藏相이었던 「다나카 카쿠에이(田中角榮)」 대신인데 「다나카」는 當時 次期 總理를 노리고 있던 自民黨의 莫強한 實力者이기도 했다. 靜石이 그와 친하게 된 것은 평소 交分이 두텁던 日本人 企業家 오사노겐지(小佐野賢治)氏의 소개를 받아서였다.

어려운 時點이었는데 그의 說得 끝에 2阡萬달러의 協力基金借款 成事의 成功은 그의 卓越한 執念과 信用을 바탕으로 한 事業能力이 外交能力으로 變身된 手腕(Tact)이었다고 評價할 수 있다.

4) 京仁間 韓進特急버스 始作

韓進은 1960年 11月, 國內外 航空運送과 觀光을 事業目的으로, 韓國航空(Air Korea)을 設立하였으며 1961年 8月, 外國 觀光客 誘致와 健全한 國民觀光의 레저活動을 위한 서비스 提供 目標로 (株)韓進觀光을 創立하여 처음으로 京仁間 韓進特急버스를 運行하였다. 以上과 같이 靜石의 生涯 第3期의 業績은 그룹次元으로서 꽃을 피우는 開花期로서 意味를 지니고 있다.

4. 第4期(1966~1976年)

• 足躍期

靜石의 生涯 第4期는 1966年부터 1976년까지로 이 期間은 韓進의 足躍期로 規定할 수 있다.

靜石의 生涯業績으로 볼 때 하나의 큰 획을 가르는 時期라고 본다. 그 이유는 이 時期에 첫째 越南進出, 둘째 大韓航空公社의 引受, 세째 仁荷工大的 引受, 네째 海運港灣史의 足蹟을 남기는 民資埠頭 建設의 參與, 다섯째 高速버스 事業의 開始, 여섯째 컨테이너 荷役, 運送 專門業體로 발돋움, 일곱째 企業公開 그리고 社會運動의 參與 등이 나타났기 때문이다. 특히 이 時期에 와서 그는 韓進그룹을 形成하면서 ① 組織의 體系化, ② 會社 심볼마크 制定, ③ 社訓制定, ④ 海外支社設置 및 運營, ⑤ 經營合理化를 위한 試圖 等을 推進하면서 東洋的 思考에 基礎를 둔 經營體制의 틀을 갖추게 된다. 이 때 그의 머리와 가슴에는 韓進그룹의 社訓이 정해지고 있었다고 한다. 그것은 바로 「創意와信念, 誠意와 實踐, 責任과 奉仕」로 오늘날 까지 韓進그룹의 企業經營의 指標가 되고 있다. 이 時期 그의 業績 몇가지를 考察해 보고자 한다.

1) 越南進出과 國際化

1966年 3月 10日 駐越 美軍司令部에서 韓美 두 나라의 國旗를 앞에 세우고 軍需擔當 副司令官 「앵글러」 中將과 월남사업 契約書에 署名하였을 때 그는 感激 그 自體였다고 술회하고 있다.¹¹⁾

남들이 可能하리라고 전혀 생각지도 못했던 일을執念 하나로 해냈다고 한다. 그는 資金과 裝備를 마련하는 동안 努心焦思한 그 어려웠던 고비, 맨주먹으로始作하여 無에서 有를創造함과 다를 바 없었다고述懷하고 있다. 오직 한 가지 있었다면 그동안 쌓아온「信用과 이를 바탕으로 맺어진 人間關係가 結實」이라고 그 자신은指摘하고 있다.

1966년 1次 契約高는 8百5拾萬달러 規模였으나 1967年 5月 2次 契約에서는 1次 契約의 4倍에 달하는 3阡4百萬달러로 事業規模가 늘어난 것이다. 1971年 越南撤收와 함께 用役事業을 마무리할 때까지 約 5年 동안에 걸쳐 韓進이 越南에서 獲得한 外貨는 總 1億2阡萬달러 規模였다.

이期間中 우리나라의 1人當 國民所得은 125~300달러 程度의 水準이었음을勘案해 보면 그것은 엄청난 巨額이었다. 이같은 外貨獲得이當時 우리나라 經濟發展에 적잖은 寄與를 한 것도 사실이다. 政府에서는 外貨獲得 優秀業體로 韓進을 選定해 每年「輸出의 날」에 大統領表彰, 金塔·銀塔 등의 產業勳章, 大統領優勝旗 등當時企業中에서 最高賞 最多受賞을 記錄했다. 그러나 靜石은 金錢的收入이나 勳章보다 더 값진 所得은 어려운 일에挑戰해 成功을 거둔데 따르는「自信感과 成就感」이었다고 한다. 이것은 무엇으로도 바꿀 수 없는 人生最大의 보람이기도 했으며 이러한 自信感이 韩進을 越南事業 이후 國際化의 꿈을 실현할 수 있는 綜合輸送企業集團으로成長할 수 있는 基盤이 되었다.

2) 大韓航空의 出航과 世界化

어려울 때마다 이를 克服하는 精神的支柱가 된 또 한가지로 이期間에 그의 가장 큰業績은 27億원의 赤字로 苦戰해 오던「國營KAL」을引受하여 民航으로의 出航을 하였다는 것이다. 政府측에 國營 大韓航空公社引受意思를 정식으로 전달한 것은 1968年 11月 1일이었다. 공교롭게 이날은 韩進商事創立 23周年이 되는 날이었다. 周圍에서의 많은 反對에도 不拘하고 수차례에 걸친 政府의 懇曲한引受勸誘를 받아들여「國營KAL」을引受하였으며, 韩進商事が 越南에서 번 돈은 國益을 위해 再投資되어야 하고 事業報國의 理念이 있어야 한다는 靜石의 經營哲學과 陸·海·空 三位一體를 이룬 輸送企業의 構築은 그의 理想이라고 표현한 것 등은 大韓航空을引受하면서具體化되었다. 大韓航空公社法이 存續하고 있던 1969年 2

11) 韓國經濟新聞, 「나의 億忘錄」 147頁, 1994年 3月 2日字 參照.

月 28日 株主總會에서 그는 大韓航空의 社長으로 就任하였다. 「株式會社 大韓航空」의 創立日字를 3月 1日로 定하고 있는 것은 바로 그 때문이라고 한다.

이 무렵 世界의 先進航空社들은 大型제트기로 輸送體制를 갖추고 燥烈한 「하늘의 戰爭」을 벌이고 있었다. 그러나 당시 大韓航空의 規模는 고작 8臺의 낡은 保有機와 그나마 유일한 제트기인 DC-9마저 도입한지 한달만에 엔진부분의 故障으로 日本에서 大修理를 해야할 정도 이었다고 한다. 大韓航空이 民營化된지 2年만의 遷餘曲折 끝에 1971年 4月 서울~도쿄~로스엔젤레스를 잇는 太平洋 橫斷路線에 定期的으로 貨物機를 就航하게 되었다. 그 다음해인 1972年度에 定期旅客機 就航으로부터 1995年 오늘날까지 世界 輸送實績 10位圖의 國際的인航空社로 發展했다. 1995年 6月 現在 B747 점보기 등 大型機 74臺를 비롯, 總 97臺의 航空機를 保有하고 全世界 27個國 67個 都市에 國際線 300餘回, 國內線 200餘回를 運航하며 世界航空運送史上 驚異的인 成長을 記錄하고 있다.¹²⁾

3) 石油波動의 試練과 克服

이러한 成長속에 1973年 10月 石油波動의 試練은 1974年 大韓航空을 80億원이라는 엄청난赤字로 물고 갔다. 그러나 世界의 모든 航空社들이 겪는 經營危機 속에서 이 정도의赤字에 머문 것은 多幸스러운 일이라고 靜石은 생각하였다고 한다. 1974年 不可避한赤字에도 不拘하고 實出成長은 13%나 되었다. 그는 「이 不況期에 앞으로 다가올 好況에 對備해야된다」는 經營信念으로 經營合理化技法을 導入하여 實行하기로 하였다. 먼저 프랑스 「소시에테 제네랄」銀行에서 5阡萬달러를 꾸어 危機를 넘기고, 内部적으로는 任職員의 愛社心을 호소하면서 原價節減運動의 展開, 施設과 航空機材 裝備 現代化, 航空서비스 改善, 金浦空港에 大韓航空과 契約을 맺은 모든 外國航空社들의 機內用 食飲料를 調達하는 「케이터링 서비스 빌딩」도 세웠다. 그리고 DC10機 3臺의 購買豫約과 擴張에 힘을 쏟아 日本航空에 앞서서 太平洋上 最初의 점보貨物機를 投入하여 서울~LA路線에 就航하는 등 不況克服을 위한 經營戰略들을 實行시켜 나갔다.

4) 企業公開

1974年 5月 韓進그룹을 놓개 한 母體企業으로서 (株)韓進의 株式公開가 있었다. 당시 靜石은 政府의 企業公開政策에 積極呼應하여 大進海運을 企業公開한데 이어 (株)韓進의 企業公開를 決定, 1974年 5月 16日~17日 兩日間 자신이 保有하고 있던 舊株 900,000株를 賣却, 既公開된 東洋火災, 大韓航空, 大進海運 등을 포함한 4個 系列社를 公開하여 國內 他財閥그룹을 뒤로 두고 企業公開에 앞장서게 되었다.

따라서 그의 第4期 跳躍期(1966~1976)의 實績을 要約整理해 보면 1967年 6月에는 國內

12) (주)대한항공, 「HANJIN」, 韓進그룹, 1995, p. 10.

에서 가장 오래되고 規模가 큰 損害保險會社인 東洋火災海上保險(株)의 經營權을 引受하였고, 1968年 2月에는 당시 國內唯一의 航空機 地上操業 專門業體인 韓國空港(株)를, 8月에는 國內 및 海外部分의 綜合建設業體인 韓逸開發(株)를 設立하고 9月에는 國內 最高 水準의 工學教育을 目標로 設立된 學校法人 仁荷學園의 經營權을 引受하였다. 특히 1969年 3月에는 國營 大韓航空公社를 引受하여 專門人力養成, 機種現代化, 路線網 擴張은 물론 裝備現代化 및 科學化에 努力한 결과 現在 10位의 世界的 航空社로 成長하였고 1972年 3月에 奉產業 및 鎳山開發業體인 濟東興產(株), 1973年 2月에 韓逸 證券(株)을 각각 設立하였으며 企業公開를 함으로서 그의 最高經營者로서의 面貌를 일신시켰다. 이와같은 그의 第4期의 主要實績을 整理하여 보면 <表 1>과 같다.

5. 第5期(1977~1986年)

• 成熟期

靜石의 生涯 第5期는(1977~1986年) 中東進出과 海運事業의 活性化時期로서 韓進을 成熟期로 끌어올리고 있었다. 그러나 개인적으로 그는 특히 KAL기 무로만스크 不時着, 1983年 9月 앵커리지에서 서울로 오던 KAL 007番 航空機가 蘇聯 戰闘機에게 撃墜되는 등 참으로 상상하기 조차 힘든 苦痛을 겪게 되는 「試練期」도 있었다. 이 때만큼 分斷이 주는 아픔과 共產主義 對 資本主義의 理念葛藤이 事業보다 더 힘든 것인가를 認識한 때가 없었다고 한다. 슬픈 歷史의 苦痛이 이 땅에 展開되는 現實的 悲劇을 맛보았고 世界平和의 重要性이 얼마나 切實한 것인가를 느끼게 되었다고 솔회한다. 그러나 이러한 슬픈 事件을 克服하고 이 時期의 그의 事業은 매우 刮目할 만한 것이었다.

1) 中東進出의 成功

中東의 最大 產油國이며 最大 航空市場이었던 사우디아라비아에 大韓航空이 路線을 開設한 것은 1977年 4月이었다. 그간 冷淡한 反應을 보였던 大韓航空의 就航에 따른 바레인과의 로열티 문제 등 술한 어려움을 克服하고 「제다」에 運航을 開始하였다. 바레인과 사우디에 이어 1978年 7月 쿠웨이트에도 定期 旅客路線을 開始했다. 이라크, 이란, 요르단 地域에 技術人力進出이 漸增함에 따라 中東行 航空事業이 活氣를 띠기 시작하였으며, 1979年 사우디아라비아 담맘港에 進出하였으며, 1980年 5月에 사우디아라비아 제다港의 200噸級 海上크레인 運營 및 整備契約을 締結하고, 1981年에 제다港의 一般荷役 및 이슬람港의 港灣管理用役契約을 締結함으로써 中東進出의 橋頭堡를 確保하였다.

이렇게 하여 中東에도 「하늘의 길」과 「바다의 길」이 열리고 韓進 사우디아라비아 合作會社까지 設立하게 되었다.

<表 1>

跳躍期의 主要業績

年 度	韓進그룹의 主要業績
1966	韓進이 USMAC(駐越美軍 兵站司令部)와 軍用貨物 輸送 및 埠頭荷役 作業서비스에 대한 契約을 締結.
1967	韓進이 三星그룹으로부터 東洋火災海上保險 引受. 韓進이 外貨獲得分野에서 銀塔產業勳章 受賞.
1968	韓進開發과 韓國空港 設立. 韓進이 用役產業에 의한 外貨獲得으로 金塔產業勳章을 受賞.
1969	韓進이 美國 씨랜드社와 代理店 契約締結. 國營이던 大韓航空이 民營化되면서 韓進그룹으로 經營權 移轉. 大韓航空이 濟州~釜山~오오사카 路線, 서울~浦項 路線 就航.
1970	26層 規模의 海運센터 빌딩(舊KAL빌딩) 本館完工. 大韓航空이 서울~홍콩路線을 서울~타이페이~홍콩~방콕 旅客路線으로 變更.
1971	仁荷學園이 総合大學으로 升格. 大韓航空이 金浦國際空港에서 KAL格納庫 建工. 大韓航空이 서울~오오사카~타이페이 旅客路線 開設.
1972	韓進觀光과 韓進商事를 合併하고 株式會社 韓進으로 商號 變更. 濟東興產 設立. 韓進開發이 美 신탁통치령이었던 南太平洋地域과 말레이지아 연방공화국 등으로 活動領域을 擴大. 大韓航空이 國際路線 大幅 調整. 大韓航空이 韓國最初로 定期 美洲旅客機 路線 開設.
1973	韓進證券과 韓進鋼鐵工業株式會社 設立. 大進海運이 遠洋漁業 進出. 大韓航空 歐洲貨物路線(서울~파리간 北極航路) 開設.
1974	濟州 KAL호텔 開場. 韓進에 의해 仁川컨테이너 埠頭 緩衝. 世界最初로 B747 貨物機 太平洋 路線에 投入.
1975	大韓航空이 서울~파리, 서울~마닐라 旅客路線開設. 서울~싱가포르間 定期貨物路線 開設.
1976	21層 規模의 海運센터 빌딩 新館完工. 韓進그룹 総合輸送센터 開館. 大韓航空이 서울~바레인~취리히 旅客路線 開設.

資料：筆者が 1966~1976年까지 韓進의 跳躍期에 나타난 主要實績을 要約 整理하였음.

2) 海運事業의 活性化

1977年 故 朴正熙大統領의 勸誘로 바다의 길 「海運事業」을 活性化하기 시작, 韓進海運을 設立하게 되었다고 그는 「輸送의길 半百年」¹³⁾에서 回顧하고 있다. 韓進海運을 設立後, 1萬 8千톤급 컨테이너專用船 4隻을 蔚山의 現代造船에 發注하는 등 바다로의 꿈을 다시한번 實現해 나갔다. 그러나 1986年 10月에 赤字와 不實 企業으로 허덕이던 大韓船洲의 引受 勸誘는 重大한 決斷을 하지 않으면 안되었다고 한다. 당시 무려 4阡億원에 달하는 天文學的인 負債를 떠 안고 大韓船洲를 引受하라는 政府의 세번째 勸誘에 陸·海·空 綜合運送業體로서 韓國의 輸送業界를 代表한다고 自負하는 그는 打算的인 次元으로 政府關係者들의 苦惱와 業界現實을 외면할 수 만은 없었다고 한다.

그는 大韓船洲의 引受와 더불어 事業性이 없다고 判斷된 非經濟 老朽船舶들을 차례로 處分하기 시작하였다. 價格은 반값으로 果敢히 處分하고 新型經濟船隻을導入하였다. 또한 就航을 合理的으로 調整하여 줄이면서 荷主에게는 迅速 安全한 서비스를 提供하는 經營 政策을 實施하였다.

또한 새 배를 建造하면서 당시 세계에서도 드문 高張力鋼에 대한 最新技術이 있음을 알고 이를 採擇, 原料節減效果까지 可能하였다. 이러한 努力으로 韓進海運은 1994年 賣出額 1兆5阡億원을 넘는 등 3年 연속 國籍船社中 1位를 記錄하며 21世紀를 指向하는 그룹의 經營目標에 발맞추어 世界的 綜合物流시스템의 中요한 축을 만들었다.

3) 國產航空機 製作

1982年 9月 9日 大韓航空事業本部 金海工場에서 最初의 國產戰闘機「制空號」出庫式이 舉行되었다. 空軍에 引導된 「制空號」는 美國노드롭社의 F5 모델을 基礎로 한 高性能 超音速 戰闘機로 北韓 空軍의 主力機인 미그21 보다 性能이 뛰어난 機種이었다. 그러나 이런 過程에서 趙重勳 社長은 많은 謀略를 받았다. 그 要因을 살펴보면 ① 技術蓄積을 하지 않고 組立生産만 한다. ② 우리나라 防衛產業은 時機尚早다. ③ 運送事業만 할 것이지 製造業의 經驗이 없는데 生產을 맡긴다는 것은 무리다. ④ 政府特惠에 依存하여 그룹을 키운다는 등 重傷謀略이 많았다고 전한다. 그러나 그는 整備에서 免許生產段階로 이어지고 部品의 國產化 및 共同開發段階를 거쳐 設計生產으로 發展해가는 航空產業의 全部를 잘 알고 있기 때문에 중상모략에 일일이 대응하지 않고 누구든 원한다면 施設과 能力を 들려보라고 권했다. 그는 「똑똑히 만들어 내는 것」만을 基本哲學으로 삼았다. 「누구든지 疑心이 난다면 와서 보라」며 航空機 製作에만 충실했다고 술회하고 있다.¹⁴⁾

13) 韓國經濟新聞, 「나의 傷忘錄」 164회, 1994年 3月 21日字 參照.

14) 上揭書, 169회, 1994年 3月 31日字 參照.

뒤이어 1984年 美國의 휴즈社와 1億달러에 달하는 헬기 輸出契約을 締結하였다. 그 뒤 2年 뒤에는 世界 最大의 航空機 製作社인 보잉社 및 에어버스社 등과 3億달러가 넘는 中大型 航空機 部品 輸出契約을 締結할 만큼 發展하였다.

이러한 航空機 製作의 確石은 1987年 業界의 協助와 同參을 위해 韓國航空宇宙研究組合을 設立하여 獨자 모델의 航空機 開發에 착수하였다. 이에 따라 誕生한 「蒼空-91號」는 91年 試驗飛行에 成功하고 交通部에서 型式證明도 獲得했는데 國產自家用 飛行機時代의 可能性을 보여주는 役割을 해냈다.

이상과 같이 韓進그룹의 第5期의 主要業績을 要約整理하여 보면 <表 2>와 같다.

<表 2> 成熟期(1977~86) 業績

年 度	韓進그룹의 主要業績
1977	韓進海運이 國籍 컨테이너船 運營事業 開始. 韓佛綜合金融을 佛蘭西와 合資로 設立. 韓進그룹이 韓國航空을 引受. 韓進觀光을 韓進旅行社로 商號變更. 大韓航空이 서울~바레인 旅客路線을 제다까지 延長運航.
1978	韓進海運 靜石號 컨테이너船 運航. 韓國航空大學 引受. 大韓航空이 서울~쿠웨이트 旅客路線 開設.
1979~80	靜石企業이 仁川 靜石埠ding 埃工. 靜石學園設立 및 金浦空港 貨物터미널 運營.
1981	韓逸開發이 金塔產業勳章 受賞. 韓進이 사우디아라비아 제다港 一般荷役事業 進出. 大韓航空이 서울~바레인~트리폴리 旅客路線 開設.
1982~86	東洋火災海上保險 社屋 汝矣島로 移轉. 韓逸開發이 西小門 KAL빌딩 新築工事 埃工. 韓逸開發이 西歸浦 KAL호텔 埃工. 韓進그룹이 韓美病院 引受. 韓逸開發이 銀塔產業勳章 受賞.

資料：筆者が 1977~1986年까지 韓進의 成熟期에 나타난 主要業績을 要約 整理하였음.

6. 第6期(1987~1994)

• 第2跳躍期

靜石의生涯 第6期는 1987年에서부터 1994年末까지로規定하였다. 이기간은試練과活路의模索이交叉하는時期로서韓進의第2跳躍와準備期로특징지을수있다.

KAL民航 15周年이자 그의 나이 65歳, 이제 그는社長職에서會長으로 물려았던 하였으나 여전히代表理事로서 종전과 다름없이經營權을行使하고 있었다. 오히려 그는 그전보다 그儘會長으로서의名과實을다함께 더욱 다졌다는評이다.¹⁵⁾

그의第6期의主要業績을要約整理하여 보면〈表3〉과 같다.

〈表3〉 第2跳躍을 위한準備期(1987~94)業績

年 度	韓進그룹의 主要業績
1987	韓進旅行情報設立。 韓美病院을仁荷病院으로商號變更。 韓國空港用役이韓國空港으로商號變更。 韓進그룹이大韓船洲 및 船洲通運을引受。 (大韓船洲는引受와同時大韓商船으로商號變更)
1988~89	韓進海運이大韓商船과合併。 韓進列車와韓進情報通信設立。 韓進그룹이大韓造船公社과極東海運을引受。
1990	大韓渡漢公社가韓進綜合建設로, 造船公社가韓進重工業으로, 韓進證券이韓進投資證券으로商號變更。 濟東興產이濟州生水, 平海礦業開發, 濟東興產3個會社로分離。 유니온 익스프레스社設立。
1991~92	韓進그룹이코리아타코마造船工業을引受。 韓國旅行情報가韓進데이터通信으로商號變更。
1993	韓進情報通信이(株)韓進데이터通信吸收合併。 極東海運(株), (株)大韓綜合運輸, (株)유니온 익스프레스와3社合併契約締結。 韓進重工業이國內最初エンブレ인型LNG運搬船建造着工。
1994	韓進開發이韓進建設(株)로商號變更。 (株)航空貨物터미널設立, 韓進地理情報(株)設立, 韓進重工業國內最初中國鐵道車輛市場進出。 韓進情報通信이物流輸送VAN示範運營開始。

資料：筆者が要約整理함。

15) 1984年2月株主總會에서조중훈社長이會長으로, 副社長이던동생조중건씨가社長으로조양호씨가總括專務로選任되었다.

III. 靜石의 經營理念

1. 經營理念의 意義와 特徵

經營理念(Management Creed, Management Ideology)이라 함은 經營者가 企業經營에 대해 가지는 基本的 價值, 態度, 信念이나 行動基準을 말한다.

다시 말하면 企業의 經營者가 그 經營에 있어서 지켜야 할 精神的 支柱과 같은 行動 原理 내지 指導原理를 말한다. 그것은 經營者의 價值觀이나 態度가 反映되어 形成되는 鋼極의 企業經營目的을 뜻한다. 이를 經營信條, 經營思想 또는 經營哲學(Management Philosophy)이라고도 한다. 이와같은 經營理念은 學者에 따라 여러가지 特徵 내지 性格이 論議되고 있으나 그 類型的 特徵은 다음과 같은 세가지로 要約된다.

(1) 經營活動의 方向設定

經營理念은 企業의 經營活動을 하는 經營政策의 信條로 보며, 그 經營理念은 經營活動의 方向選定을 하는데 필요한 指導原理로 생각하는 特徵이 있다.

(2) 經營運營의 基本的 指針

經營理念을 經營者의 비전(vision)으로 보고 經營理念이란 企業運營을 맡고 있는 主體인 經營者가 그의 經營權(management prerogatives)를 行使하는 경우의 基本的 指針으로 생각하는 特徵이 있다.

(3) 經營者의 個人的 信條

經營理念은 經營者個人이 가지고 있는 平素의 個人的 信條라고 생각하는 것이다.

以上과 같은 세가지 특징 중 세번째의 「個人的 信條」라는 입장이 보다妥當하다고 생각한다. 왜냐하면 經營理念은 經營者個人의 價值觀이나 經營態度와 같은 價值前提 위에 形成된 半永久的 經營目的을 示唆하는 경우가 많기 때문이다.

이러한 意味에서 經營目的을 위해 道德的 價值得前提로 選擇된 合理的인 手段을 가리키는 經營倫理(management ethics)와도 区別된다.

現代經營의 經營理念으로서 ① 經營의 存續·維持·發展의 義務, ② 社會的 使命의 達成, ③ 合理性의 追求, ④ 人間性의 實現, ⑤ 社會性의 充實, ⑥ 革新(innovation)의 推進 등을 들고 있다.

히긴슨(Higginson, M. V.)은 經營理念을 經營目標의 表明이라고 하였으며¹⁶⁾ 메이스(Mace, M. L.)는 企業의 目的, 方向, 性質 등을 決定하고 企業의 性格을 規定한다고 하였

16) Higginson, M. V., Management Policy AMA Research Study No. 76, 1966, p. 15.

다.¹⁷⁾ 그리고 브롬(Broom, H. N.)은 經營管理者의 意思決定을 誘導하는 것이며¹⁸⁾ 데이비스(Davis, R. C.)는 經營組織體의 精神思想과 行動에 대한 指針이라고 定義하고 있다.¹⁹⁾

美國의 經營者協會(AMA)는 會社의 基本原則과 經營目標의 表明이라고²⁰⁾ 定義내리고 있다.

따라서 經營理念은 經營目標의 表明, 經營者의 意思決定基準, 社是, 企業目標, 方向, 目的, 指導原理 그리고 行動原則 등으로 定義내릴 수 있다.

2. 信念主義

이 論文에서 살펴보고자 하는 韓進그룹의 創業者 靜石의 經營理念 가운데 가장 먼저 指摘하고 싶은 것은 信念主義이다.

信念은 人間의 偉大한 힘의 根源이다. 세상에 큰 繢績을 남긴 사람은 모두 偉大한 信念의 所有者였다.

人生의 아무 信念도 없는 懶惰主義者나 虛無主義者에 의해서 社會의 큰 事業이 이루어진 일이 없다. 美國의 레이건 大統領은 그의 就任辭에서 「信念을 가지고 새로운 尋儕과 富와 機會를 創出하는 企業家는 英雄들」이라고 表現한 바 있다.

여기 靜石 趙重勳 會長은 解放과 더불어 50年間 오직 「輸送 외길 半百年」을 「信念의 힘」으로 오늘의 韓進그룹을 創業한 事業家이다.

그는 解放과 더불어 트럭 한 대로 事業을 시작한 「信念의 企業家」이다.

그는 勤勉하고 儉素하며 革新的이고 信用을 가장 重視하고 있다. 그리고 그는 「事業은 藝術」이다. 「企業은 人間」이다. 企業은 社會的 責任主義의 公益精神이며, 「事業報國主義를 公益目標로 삼아야 한다」고 主張하고 있다. 이것은 그의 經營信條이며 經營理念이다.

오늘날 韓進그룹의 社訓이 「創意와 信念」, 「誠意와 實踐」, 「責任과 奉仕」를 強調하면서 國益을 우선하는 經營理念을 表明하고 있는 것은 오랜 企業活動과 利潤보다 欲진 信用第一主義思想에서 우러나온 組織의 心信體系이다. 그의 國益優先主義 事業方針과 企業의 社會的 責任을 集約한 信念體系는 確固한 經營의 힘이 되었으며 強烈한 信念體系를 내세워 리더쉽을 發揮하였고 民間外交의 使節로서 國家事業에 寄與할 뿐만 아니라 韓進을 頂上의 位置로 끌어 올렸다고 생각된다.

17) Mace, M. L., *The Board of Directors in Small Corporations*, 1948, p. 14.

18) Broom, H. N., *Business Policy and Strategy Action*, Prentice-Hall, 1969, p. 34.

19) Davis, R. C., *The Fundamentals of Top Management*, Harper and Brothers, 1961, p. 13.

20) AMA, *Research Study*, No. 76, 1962, p. 15.

Chappel, T, *The Soul of a Business*, Bantam Book, New York, 1993, p. 89.

그는 특히 「事業은 藝術」이라고 하여 한 藝術家의 魂과 哲學이 담긴 創作品은 數千年이 지나도 그 아름다움을 잊지 않듯이 經營者의 獨創的 經驗을 바탕으로 發展한 企業은 오랜동안 좋은 評價를 받게 된다는 생각을 갖고 있다. 그리고信念을 갖고 推進한 創業者의 哲學이 면면히 살아 숨쉬는 企業이야말로 훌륭한 藝術作品처럼 調和와 均衡을 이루어 萬人을 위해 寄與할 수 있으리라고 믿는다.²¹⁾

그는 남의 도움을 받기보다 남을 돋는 편이 더 즐겁고 아름답듯이 不實企業이라고 손가락질을 받으면서 救濟金融이나 받아야 하는 企業보다는 착실한 成長으로 稅金을 國家에 내고 社會福利增進에 寄與하는 企業體여야만 진정한 存在價值를 지니는 것이라고 늘 생각하고 있다고 말하고 있다.

그의 信念主義 經營理念은 「반드시 뜻이 있는 곳에 길이 있고, 길이 있는 곳에 빛이 있으며, 그 빛이 있는 곳에 보람이 있다. 그리고 보람이 있는 곳에 企業家의 幸福이 있다.」는 信條를 經營哲學으로 삼고 있다.

그는 經營에 임함에 있어 積極的思考로 樂觀的・肯定的으로 생각하는 것은 進步요, 反對하고 消極的・悲觀的으로 생각하는 것은 退步라고 技術者・管理者 등 從業員들에게 說得하였다고 하였다.

노만 펠(Norman Vincent Peale)은 「人間의 信念에 대한 威力과 積極的思考의 힘」을 強調했다. 經營者는 強한 信念을 가지고 살아가야 한다. 企業의 成功은 信念의 產物이다. 青年時節 그는 오직 信念 하나 가지고 奇蹟에 가까운 事業을 可能하게 만들었다고 술회하고 있다.

3. 藝術主義

앞에서도 언급하였지만 1994年 4月 28日字 韓國經濟新聞에 連載된 鄭石 趙重勳 會長의 「輸送의 길 半百年」備忘錄에서 다음과 같이 술회하고 있다.

祖國의 解放과 함께 仁川港口에서 創業을 하여 어언 50년의 半世紀에 걸친 事業의 旅程에서도 줄곧 「땅과 바다와 하늘의 길」을 닦는 의길 人生만을 살아왔다.

남이 터를 다져 놓은 事業에 뛰어들지 않고 스스로의 創意로 事業을 開拓함을 信條로 삼았다. 바로 이러한 의미에서 「事業은 藝術的이어야 한다.」고 생각하였다.

한 藝術家의 머리技術과 마음技術 그리고 손技術, 魂과 哲學이 담긴 創作品은 數千年이 지나도 그 아름다움과 藝術的 價値를 잊지 않듯이 經營者의 獨創的 經驗을 바탕으로 發展한 企業은 오랜동안 좋은 評價를 받게 될 것이다.

21) 조중훈, 나의 備忘錄, 178회, 「心信의 길을 걸으며」, 한국경제신문, 1994. 4. 28

그는 國內에서 돈을 번 것이 아니라 海外로부터 달러를 獲得해서 規模를 키워온 國際企業人이라고 말할 수 있다. 또한 이 過程에서 事業을 營爲하기 위해서 뛰어다니는 동안 겪은 風霜과 운갓 苦難을 뼈속 깊이 體驗했을 것이다.

「그는 세상에 남이 거쳐 가져다 주는 것은 없는 것이기에 資本이 없으면 努力으로 补充한다는 覺悟가 必要했다.」고 술회하고 있다.

그는 계속해서 「赤手空拳으로 시작했기에 남들보다 더 많이 뛰어야 했고 남이 두세 시간 생각할 때 다섯시간을 생각해야만 했다.」고 한다. 또한 「閒適가 發生하여 苦惱에 빠질 때는 남들이 단잠에 든 깊은 밤에도 뜯눈으로 보내야 했고 몇번이나 밤을 지새며 눈물을 삼키던 記憶도 생생하다.」고 75歲의 靜石은 回顧하고 있다.

이러한 創業者의 ① 執念과 努力, ② 信用을 바탕으로, ③ 未來를 내다보며, ④ 機會를 놓치지 않는 센스와 決斷이 오늘의 韓進그룹을 存在케한 原動力이 되었다고 評價하고 싶다.

원래 經營理念이란 經營者의 經營哲學과 思想이 담긴 각종 經營目標 및 戰略의 核心이 된다.²²⁾ 따라서 企業의 管理者나 技術者, 그리고 從業員들에게 企業經營의 目標나 指導原理가 되게하는 精神的 座標가 되며 創業者의 經營哲學·經營思想이 모두 含蓄된 基本的 企業意志의 表出이며 意思決定의 表現이라고 規定하고 싶다.

이렇게 볼 때 韓進의 經營理念을 「事業은 藝術이다」라고 規定한 것을 보면 觀念의이거나 理論이 아니라 몸을 익힌 事業에 대한 經營體驗에서 昇華되어 이루어진 것이라는 점에서 매우 獨特하고 特徵의이다.

그리면 그의 두번째 經營理念인 「事業은 藝術」이라고 規定한 事業의 藝術主義을 살펴보도록 하자.

그가 「事業은 藝術」이라고 한 말은 「藝術家가 自己의 著想을 藝術的으로 表現하려고 努力하듯이, 企業家도 藝術家의 信念과 努力으로 모든 事業에 專念한다는 그 自體가 企業活動을 藝術로 表現할 수 있다는 것이며, 훌륭한 藝術作品은 均衡과 調和, 그리고 創意를 통하여 期待할 수 있듯이 企業經營도 마찬가지」라는 것이 그의 經營哲學이다.

利潤을 追求하는 것이 企業이기는 하지만 결코 추해서는 안되며 아름다운 結實을 엿어야 하는데 이를 위해서는 훌륭한 藝術作品과 같이 均衡과 調和, 個性과 創意力이 發揮되어야 하는 것이다.

이러한 그의 經營理念은, 단지 觀念의이거나 鑑解한 理論이 아니라 韓進의 創業者로서 50년 동안 企業經營을 통하여 몸으로 익힌 事業에 대한 經營體驗이 昇華되어 이루어진 것이라는 점에 그 特徵이 있다고 한다.

22) 金聖壽, 國際化·世界化 時代의 新經營政策의 戰略, 法經社, 1994.

1984年 11月 그룹 月例朝會席上에서 韓進의 企業經營에 관한 자신의 생각을 다음과 같이 披瀝한 바 있다.

「韓進그룹은 政治的인 權力を 이용하여 事業을 擴張한 企業이 아닙니다. 오로지 創意와 誠實로 뚜렷히, 그러나 活氣있게 成長해온 企業입니다. 韓進은 지금까지 한번도 安逸하게 작당히 대처해 온 적이 없었으며 앞으로도 霸氣있는 前進을 계속할 것입니다.」

또한 1988年度 그룹 社長團會議에서는, 「藝術에는 創造가 必要하듯 企業經營도 藝術이기에 模倣이 있을 수 없습니다. 經營에 活用할 수 있는 人材를 많이 育成하는 것이 힘이며 技術과 人力의 積蓄이 企業의 實質된 財產입니다. 이로부터 經營이 나옵니다.」라고 밝혔다.

그는 남이 시작해서 성공한 업종이라 해서 이를 따라가는 행위를 하지 않는 것을 原則으로 살아왔다.

企業人은 무엇보다 자기가 잘 아는 事業에 전력투구해야 한다는 一念으로 오로지 運送事業을 中心으로 企業活動을 展開해 왔다.

藝術에 模倣이 용납될 수 없듯이 事業에서도 模倣은 沒價值한 行為라는 것이 基本的인 信念이다.

이러한 생각의 바탕에는 한 企業人이 스스로 選擇하고 開拓한 分野에 徹底하게 沒頭하여 專門性을 獲得할 때 그 企業의 公共性과 社會性이 비로소 獲得되는 것이며, 社會 각 產業分野의 均衡的인 發展의 기틀이 마련될 수 있다는 價值觀이 깔려 있는 것이다.

말하자면 企業의 成長과 擴張은 모두 國民經濟와 調和를 이루어야 可能하며 그럴 때에만 그 企業은 진정하게 살아 남는다는 것을 그는 일찍부터 體得하고 있었으며, 그렇기 때문에 會社는 國家經濟의 均衡的인 發展을 먼저 생각하고 過慾을 부리지 않는 가운데 輸送이라는 한 分野만을 중심으로 成長해 왔다고 술회하고 있다.

1950年代에 남이 腹心을 두지 않는 美軍 用役事業에 뛰어든 것을 비롯하여, 1960年代에 美軍 軍需物資 荷役 및 輸送事業을 위하여 越南에 進出한 것이나 不況에 허덕이는 航空事業을 引受하고 擴張시킨 것, 그리고 1970年代에 컨테이너 輸送事業을 남보다 앞서 開拓한 것은 모두 이런 脈絡에서 이루어진 것들인데, 단순히 남의 事業을 흉내내는 일을 止揚하고 無에서 有를 創造하는 것에서 보람을 찾는 靜石의 獨特한 企業觀이 이런 것들을 可能케 했다.

이것은 또한 수단과 방법을 가리지 않고 자본주의 기업가로서 바로게 외길을 걸어감으로써 한 획의 線이나마 굵고 뚜렷하게 남기겠다는 그의 性格的인 面貌가 다분히 作用한 結果라고 생각한다.

4. 信用第一主義

靜石은 韓進商事を 創業하면서 가장 重要하게 생각한 것은 正直을 무기로 한 信用이라고 술회하고 있다.²³⁾

한 번 읊는 信用度는 다시 찾기란 힘든 것이다. 그는 6·25 动亂 이후 社會氛圍氣가 어수선했지만 事業을 위해 顧客管理 이상 중요한 것은 없기에 信用을 철저히 雖持하고 廉弔事에는 빠짐없이 찾아다니며人事를 잊지 않으려고 하였다고 한다.

그는 信用을 生活信條, 事業理念으로 삼았고, 이것이 젊은 나이에 事業을 成長시킬 수 있었던 根本要因이 되었다.

그는 25歲때 事業을 成功하기 위해서 信用第一主義를 經營政策의 目標로 삼았다.

그는 恒常 繳密한 事業的인 頭腦와 일에 執着하는 持久力 그리고 일에 대한 热誠과 信用을 으뜸으로 삼았다.

그의 信用에 대한 細緻한 謂話 한 토막이 오늘날에는 龜鑑이 되기에 여기에 紹介한다.

韓進商事が 한창 탄탄대로를 걷고 있을 6·25 动亂直前 아주 確實하고 품질한 職員 한 사람이 있었다. 그는 마침 얼마간의 돈을 갚아야 하는 날이어서 아침 일찍 去來處에 나가면서 그 職員에게 돈을 맡기고는, 午後 5時까지는 틀림없이 鐵主에게 전하도록 指示하였다.

연일 繼續되던 夜間作業으로 극도로 痘困해 있던 그 職員은 쏟아지는 춤음을 도저히 견딜 수가 없었다. 그 職員은 돈을 맡은 채 깜박 잠이 들었다.

午後 5時가 좀 지나서 靜石이 事務室로 돌아왔다. 거의 6時가 되었을까, 그 職員이 푸석한 얼굴로 들어왔다.

「여보게, 돈은 틀림없이 5時 이전에 전했겠지 信用이 제일이야……」

「아차, 내 정신 좀 봐, 사장님 그만 깜박 잊고……」

그 職員은 용서를 구하였다.

그러나 그는 「자네 고단한게 문제가 아니야, 信用이 떨어지면 어떻게 된다는 걸 모르나? 달리 職場을 구해 보게」하면서 냉정하게 그 날로 그를 解雇시켰다.

그로서는 참으로 마음이 아픈 일이지만 公私를 분명히 区分하고 後日의 警戒로 삼기 위해 그 職員을 解雇하고 바로 債權者에 정중히 사과한 적이 있다고 한다. 오히려 그 債權者가 자기 돈 때문에 解雇된 그 職員을 용서하고자 復職을 청하였으나 信用의 값어치가 어떤 것인지 깨달은 그 債權者는 그의 信用第一主義에 감탄하였다고 전한다. 그 후 恒常 信用을 앞세우는 그의 經營哲學은 오늘날 韓進그룹으로 發展하는 過程에서 企業 經營의 理念이 되었다.

韓進商事が 仁川에서 美軍 輸送用役事業을 시작하게 되면서 美國人們의 信用을 確實하게 굳혔던 謂話 한 토막을 더 소개하겠다.

6·25 动亂 이후 仁川地域에서 꾸준하게 쌓아온 信用은 韓進商事의 再起의 기틀을 다지

23) 上揭書, 141회, 1994. 2. 17

개 된다. 그 무렵 한 트럭회사로부터 貸借한 車輛의 運轉士가 輪邊을 맙은 美軍 파카를 아예 차때기로 南大門 市場에 팔아넘긴 事故가 발생했다. 用役事業 초기여서 제대로 利益을 내기 전인데다 어렵사리 美軍들의 信用을 얻어가고 있던 터라 참으로 난감했다. 잘못 하다간 南大門 商人們의 惡聲만 살 뿐 물건은 자취를 감추기 십상이었다고 한다.

「그는 돈이 문제가 아니라 信用과 관계되는 것이 더 큰 문제」라 생각했다.

5일 후 紛失된 물건이 나들기 시작할 때 장물을 취득한 상인에게 돈가방을 가지고 가서 현금으로 1千3百元에 달하는 파카 全部를 되살 수 있었으며, 물론 그는 金錢의으로 큰 損害를 보았지만 그 物件을 美軍에게 引權했을 때 美軍들은 靜石의 信用을 지키는 問題解決能力과 態度에 큰 感動을 받아 韓進을 믿게 되었다고 한다.

그의 信用에 대해서는 越南進出 推進 당시 美國 펜타곤(國防省)에서도 알고 있었다고 한다.

靜石은 美軍用役事業을 하면서 10年동안 사귄 많은 輪邊 계통의 賽校들이 越南事業에 큰 도움을 주었다고 한다.

美國의 駐韓勤務는 1年 周期로 交替되었기 때문에 10년간의 세월동안 3千名에 가까운 美軍將兵들과 知面이 있었다고 한다.

그들의 고된 海外生活에 여러가지 便宜를 봐주고 徹底하고 完整한 人間關係와 인간적紐帶를 쌓은 것이 無形의 資產이었다고 한다.

그들의 뇌리속에 남아있는 당시 靜石의 모습은 어떤 일에서든 正直을 바탕으로 한 信用을 지키던 젊은 事業家이었고 당당하게 벤츠를 타고 다니며 契約 當事者로서의 面貌를 지키던 試實한 韓國 企業人이었다고 전한다.²⁴⁾

이러한 正直한 信用이 놓은 열매는 越南進出, 國營KAL引受와 民航出帆, 보잉747機導入, 韓·日, 韓·佛民間外交 앞장, 石油波動 克服, 中東進出, 中國民航機 送還問題 등 그 자신 나름대로 몸으로 터득한 信用度가 體驗의 經營哲學으로 오늘의 大그룹 韓進을 이룩하였다고 본다.

5. 事業報國과 國基優先主義

1945年 解放과 더불어 靜石으로 하여금 가장 가슴을 뛰게 한 한가지信念이 있었다. 「이제 내가 努力한 만큼 그 代價를 받을 수 있는 세상이 되면 나와 우리나라라는 지난에서 벗어날 수 있을 것」이라는 強韌한信念이었다.

그가 商號를 「韓進」と라고 한 것은 「韓民族의 前進」을 意味하는데 우리 韓國의 經濟的 進步를 위해서 韓進商事が 努力하겠다는 意志를 두 글자로 壓縮한 것이라고 한다.

24) 韓國經濟新聞, 「나의 儘忘錄」, 8회, 1994. 2. 25

그는 1964年 政府로부터 심각한 外換危機 克服에 필요한 2千萬달러를 日本에서 변통해 오는 使節로 나서 달라는 요청이 왔다. 1964年度 우리나라 可用外貨가 4千7百萬달러에 不過하던 시절 2阡萬달러는 큰 金額이었다.

결국 說得끝에 2阡萬달러의 協力基金借款이 成事됐다. 그는 우리나라 經濟再建의 原動力이 된 第1次 經濟開發5個年 計劃 成敗의 갈림길에서 事業報國을 위한 寄與을 하였다.

그는 이 때부터 企業이 꼭 자체의 事業과 利益을 통해 國家社會에 寄與하는 것 말고도 事業을 하는 過程에서 國益에 도움이 되는 길이 한 두가지가 아님을 깨닫고 더욱 事業報國主義를 經營理念으로 异華시키고자 하였다.

우리 企業가들에게 國民經濟의 建設에 이바지할 수 있는 機會를 가져왔다고 判斷하여 事業報國의 次元에서 企業을 經營하고 國益優先主義를 50年間 지켜왔다.

報國이란 國益優先으로서 나라의 恩惠를 갖는다는 뜻이며 나라의 온해를 갖는다는 것은 나라를 위하여 忠誠을 바칠 수 있다는 意味이다.

越南에서 보람과 自信感을 얻어 積蓄된 資金을 바탕으로 韓進은 당시 朴正熙 大統領이 우리나라 비행기를 타보고 싶다는 세 차례의 要請을 받아 赤字에 허덕이던 國營KAL을 引受하게 되었다.

그는 大韓航空公社의 引受는 國益과 公益次元에서 생각해야 할 「하나의 召命」임을 強調했다. 韓進商事が 越南에서 번 돈은 國益을 위해 再投資되어야 하며, 陸海空 三位一體을 이룬 輸送企業의 構築은 우리나라 經濟發展의 原動력이 될 수 있다는 理想을 가지고 있었다.

1969年 9月頃 朴正熙 大統領은 당시 韓進社長에게 「大統領 在任期間中에 別途의 專用機는 그만두고라도 우리나라 飛行機를 타고 海外나들이를 한 번 해보고 싶은게 所望」이라고 얘기했다고 한다.

「그리고 또한 越南에서 休暇를 나오는 우리 將兵들이 外國 飛行機를 타야 하는데 그들의 士氣도 문제려니와 貴重한 外貨가浪費되고 있다는 指摘」을 했다고 한다.

朴正熙 大統領의 이러한 要請에 靜石은 國益優先主義 信念에 의하여 KAL의 引受를 決定하였으며, 經濟開發 5周年 計劃에도 積極 參與하고 支援하였다.

그뒤 그의 事業報國과 國益優先主義는 中東進出, 韩進海運 設立으로 海運事業의 本格化, 大韓航空의 路線擴張, 國產航空機 製作着手, 서울올림픽 誘致作戰, 人材養成 등 많은 部門에서 나타나고 있다.

韓進그룹이 航空運送事業에 그치지 않고 직접 航空機 製造와 防衛產業에까지 參與하려고 생각한 것은 事業報國 次元의 國益優先主義라고 볼 수 있다.

당시 우리 政府는 越南戰에서 美國이 손을 떼어버리자 하루아침에 敗亡해 버리는 悲劇的終末을 지켜보면서 自主國防이야 말로 우리 체제를 守護하는데 時急한 事案임을 깨달았다고

한다.

이에 그는 自主國防의 切實함과 政府의 航空機生產에 대한 意志를 알았기 때문에 大韓航空 定款의 일부를 改正해서 「航空機製造 및 販賣事業」을 追加하고 1976年 金海에 航空產業施設을 갖춘 工場을 設立하였다.

당시 政府의 要請으로 戰闘機 國產化에 열중하고 있던 그는 1979年 7月 韓國防衛產業振興會 會長의 직책을 맡고 國家的 召命으로 1985年末에는 國內最初로 超輕量 航空機 開發에 着手하여 순수 우리 힘만으로 訓練用 輕飛行機 「蒼空1·2號」를 生產해 내기도 하였다.

그는 「輸送의길 50年」이 「바다의 길, 하늘의 길, 땅의 길」을 여는 것은 事業報國의 使命이며, 오직 國民經濟를 위한 國益優先主義에 立脚한 經營理念을 그들 次元의 모든 經營陣에게 傳授시킬려고 努力하였다. 그가 企業家로서 외길 人生을 보낼 수 있었던 것은 이와 같은 事業報國理念 때문이며, 近代指向의 職業意識이 強力하게 作用하였기 때문이라고 생각된다.

6. 人間重視主義

韓進그룹의 經營理念의 特徵은 「企業은 人間」이라는 人間重視思想과 人材育成을 위한 人力開發主義에 있다고 말할 수 있다. 혼히 말하기를 一年之計는 곡식을 심는 일이며, 十年之計는 나무를 심는 것이다. 그러나 百年之計는 사람을 기르는 일이라는 東洋의 思想을 상기해 볼 때, 國家와 企業의 將來가 모두 사람에 의해 좌우된다는 人間重視思想을 靜石은 信用과 더불어 經營에 접목시키고 있었다.

企業은 人間이라는 극히 평범한 眞理가 韓進그룹의 경영이념이 되었고 사람의 重要性은 기업을 성장시키는 원동력이 되었음을 표명하고 있다.

아무리 여건이 훌륭하게 갖추어져도 그 일을 推進해 나아가는 사람이 마땅치 않으면 무슨 일이든 제대로 이루어질 수 없음을 잘 알았으며, 주위에 좋은 사람들이, 즉 좋은 人材들이 없었더라면 지금의 韓進은 있을 수 없다고 생각하는 創業者는 그렇기 때문에 사람을 알아보는 데에도 남다른 眼目을 지니게 되었다고 전하고 있다.

施設이나 裝備와 같이 눈에 들어오는 要素만이 成長의 尺度가 아니라 여러 分野에서 要求되는 「專門人力의 有無」가 곧 「企業成長의 열쇠」임을 認識하여 人材를 찾고 育成시키는 일에 精誠을 쏟았다고 한다.

韓進의 全職員에 대한 끊임없는 教育을 經營의 源泉으로 삼아 왔으며 第三者가 생각할 때에는 어처구니 없을 정도의 教育費를 들여 職員에 대한 投資를敢行하여 왔다. 날이 갈수록 燥烈해져가는 國際競爭에서 企業이 살아남는 唯一한 길은 오로지 持續的인 知識投資에 있다는 것을 일찌기 깨달았기 때문이었다.

1971年 韓進그룹의 「經營指標을 知識投資」로 정한 靜石은 이를 위한 實踐을 全任職員에게 總盡力할 것을 嘉付하였으며 여러 日間紙의 記者들과 인터뷰를 통하여,

「아무리 건물이 번지려하고 좋은 책상, 좋은 장식으로 되었다 해도 사람들의 潛勢가 完全한 知識을 갖지 못할 때에는 진정한 會社의 發展을 기대할 수 없는 것이며, 모든 職員이 職務上 넓은 知識에 도달하고 能率的인 業務를 할 수 있는 不斷한 自體教育으로 武裝되어 있을 때, 그 組織은 成長과 繁榮을 기약할 수 있는 것이므로, 적어도 韓進그룹의 밝은 將來를 위하여 해야 할 일은 費用에 관계없이 社員들의 創意力과 能率化를 위한 教育訓練에 注力하는 것」

이라고 밝히고 있다.

그리고 「無形投資에 대한 無形의 結實로서 슬기에 찬 새로운 社員像으로 充滿될 것을 期待한다」고 所感을 披瀝한 바 있다.

이처럼 그는 사람을 貴重히 여기고 人力開發主義에 따른 人材育成에 남다른 關心과 情熱을 쏟아온 것은 仁荷學園과 靜石學園에 대한 남다른 愛着을 통해서도 잘 알려져 있지만, 1988年 3月 國內企業으로는 最初로 開設된 大韓航空의 社內產業大學을 통해서도 그 面貌를 엿볼 수 있다.

平生教育, 平生職場을 標榜하여 1988年 3月 出發한 韓進產業大學은 大學教育을 받지 못한 職員들에게 大學教育課程을 履修할 수 있는 機會를 附與함으로써 職員들의 自己 啓發을 誘導하고, 勞使和合 및 職員 福祉向上을 도모하는 것을 목적으로 하고 있는데, 教育을 통하여 習得한 知識을 現業에 活用함으로써 業務能率과 生產性 向上에 寄與할 뿐 아니라 圓滿한 勞使關係構築에도 크게 이바지하고 있다.

그는 產業大學의 卒業式에는 만사를 제치고 거르지 않고 꼭 참석한다고 한다. 社內產業大學인 韓進產業大學은 2年 동안 모두 8學期를 修了하도록 하는 壓縮된 課程으로 放學도 없이 3個月 單位로 연속해서 수업을 하고 있다.

1994年 4月 第5回 卒業式에 參席하였던 靜石은,

「하루 日課를 마치고 講義室에 앉으면 밀려오는 졸음을 감당하지 못하여 허벅지를 꼬집으며 버틴 적이 한 두번이 아니었고 공부에 너무 욕심을 내다가 入院을 한 學生도 있으며 너무도 힘들어 中途에 抛棄하고 싶은 생각도 있었지만, 집안의 家長이 뒤늦은 工夫를 한다고 은식구가 한마음으로 學業에 방해가 되지 않도록 분위기를 만들려고 애쓰는 것을 보고 다시금 용기를 얻고 覺悟를 다지고는 했다는 학생의 이야기를 듣고 그만 눈시울이 뜨거워졌다.」

고 술회하였다.

靜石의 人材活用主義는 우리나라의 儒教의 傳統에서 볼 때 당연시할 수도 있다. 人材 즉

사람을 「重要視」하는 文化的 傳統을 企業家의 歷史的・社會的 環境으로서 企業家活動에 影響을 미치고 있기 때문이다. 그러나 그의 경우는 사정이 달랐다. 「企業은 사람이다」라고 말할 정도로 人材第一主義를 經營理念의 最優先順位에 두고 그것을 成就시키려고 努力하였던 점이 아닌가 생각한다.

우리는 「人生의 大道는 用人에 있다.」고 말한 崔漢奇(1803~1877) 先生을 記憶하고 있다. 그는 세상에서 가장 貴한 것은 寛容의 德을 지닌 人材이고, 만나기 어려운 것은 사람을 잘 쓰는 識見과 도량을 지닌 사람이라고 말하였는데 韓進그룹은 寛容의 德性을 지닌 人材와 卓越한 識見과 도량을 가진 管理者・技術者를 잘 選拔하여 活用하였다고 한다.

國內最初의 民間操縱士 靈成과 社內產業大學의 設立, 그리고 仁荷工大와 航空大學을 引受하여 仁荷學園과 靜石學園으로 發展시켜 運營함은 오늘날 人材育成의 搖籃이며 人間開發과 人力開發의 產室로서 큰 役割을 하고 있다.

그의 이런 뜻은 5年동안 社內產業大學 修了生 1千5百名을 모두 大卒學力으로 人事에反映하고 있는 것에서 잘 나타나고 있다고 한진그룹 담당자는 말하고 있다.

우리는 個人主義와 物質萬能主義로 荒廢해진 現實을 비춰볼 때 「平生教育, 平生職場, 마음의 福祉實現」이란 意味는 밝고 유쾌한 일이 아닐 수 없다.

누구에게나 흡족할 수는 없겠지만 微力이나마 좋은 의미를 支援하는 이러한 教育事業이 產業大學 卒業生들의 다짐처럼 단지 자기自身이나 會社의 發展이라는 次元을 뛰어넘어 國家繁榮과 發展에 一助하는 機會로 昇華되었으면 하는 바람은 人間重視主義 經營理念을 한층 빛나게 할 것이다.

7. 公益精神과 社會的 責任主義

韓進그룹의 經營理念의 또 다른 측면은 社會에 대한 企業의 能動的인 責任範圍를 規定하고 있는 것으로서 公益精神과 企業의 社會的 責任에 관한 부문이다.

1983年 7月 韓國經濟新聞에 의하면, 「기업의 發展은 곧 그構成員과 國家의 發展을 意味한다.」고 한 바와 같이 韓進의 모든 企業活動은 最高經營者의 信念에 따라 恒常長期的인 見地에서豫見되는 모든 問題點들을 신중히 檢討하여 公益에 奉仕한다는前提下에 推進하여 왔다고 한다.

1969年 누구도 引受하기를 꺼려하던 大韓航空公社를 引受하여 25年만에 세계 유수의 航空社로 키운 사실과 赤字를 무릅쓰고 國內航空路線을 擴張하고 서비스向上을 實踐해 온 것은 모두 公益에 우선하는 韓進의 公益精神의 社會的 責任主義를 말해주고 있다고 한다.

靜石은 機會가 있을 때마다 企業의 社會的 責任에 대해서, 특히 大企業은 特定 個人的 것

이 아니라 國家와 民族의 企業이므로 社會에 奉仕하는 것을 企業의 責任으로 삼아야 하며, 韓進그룹은 特定地域이나 特定人の 利益보다는 國民 모두의 便宜를 위하여 奉仕하는 公企業이라는 透徹한 使命感을 가지고 企業을 發展시켜야 한다고 強調해 왔다.

일반적으로 경영학에서는 經營活動에는 必然的으로 責任主義가 隨伴하게 된다. 企業이 社會의 責任을 希求하고 不實企業으로 政策金融이나 支援받아 運營하려는 企業家를 罪惡視하며 責任主義를 指導原理로 強調함으로써 企業家活動을 發揮하고 目標管理에 萬全을 기하도록 정의하고 있다. 創業初期와 같이 企業規模가 작았을 때에는 경우에 따라 一人多役이 不可避하였으나 企業의 規模가 커지고 그룹화하면서 權限委讓의 信念은 基本的으로 강조되고 있다. 이렇게 볼 때 韓進그룹 산하에 26餘個의 會社를 거느리고 4萬餘名의 從業員과 數百個의 事業部를 헤아리는 巨大한 組織을 運營함에 있어서는 이러한 權限委讓과 責任主義, 그리고 社會에 寄與하는 社會的 責任主義가 必須의 일 수 밖에 없다고 생각하였을 것이다.

企業이 社會속에 存在하기 때문에 企業의 利潤은 社會로 還元되어야 하며 企業의 利潤을 社會에 還元시키는데 가장 좋은 방법은 育英事業을 하는 것이라고 기업가들은 믿고 있다. 이러한 精神을 具現시키기 위하여 奨學事業, 그리고 醫療事業 등의 公共福利事業을 꾸준히 遂行하고 있는 것이다.

韓進그룹 역시 仁荷學園, 靜石學園을 運營하여 育英事業을 펼치고 있는 일이며, 또한 “靜石教育賞”을 만들어 우리나라 教育發展에 貢獻하는 中高等學校 教師들에게 激勵金을 支給하고 海外 旅行을 통해 研修機會를 提供하는 일이며, 「靜石獎學會」制度를 만들어 每年 數百名의 學生들에게 奖學金을 支給하는 일 등이 그러하다고 본다.

1986年度에 京畿道 城南市에 所在한 韓美病院(現 仁荷病院)을 引受, 運營한 것도 地域社會發展에 寄與하기 위해 펼친 또 하나의 社會事業이었다. 또한 韓進이 追求하는 事業은 國家 基幹產業의 發展에 寄與하고 있다고 할 수 있다.

國家經濟의 大動脈과 같은 役割을 遂行하는 輸送事業은 國家의 基幹產業으로서 모든 產業에 影響을 미치고, 國民의 福利向上과 國民經濟의 均衡的인 發展에 牽引車 役割을 하며 國家競爭力 強化에 이바지한다.

특히, 賦存資源이 없고 貿易에 依存할 수 밖에 없는 우리나라의 경우 陸運, 海運, 航空은 중요한 基幹產業이며, 國民經濟가 發展할수록 더욱더 중요성이 높아지고 있다.

韓進은 남들이 製造業에 관심을 보이고 있을 때 輸送의 重要性을 認識, 대부분의 사업을 輸送에만 專念해 왔다.

靜石은 人生의 길 대부분을 輸送의 길에 從事하며 새길을 닦고 開拓해 온 것이다. 週期에 必要한 投資를 함으로써 安全性을 確保하고, 便利한 서비스를 提供하는 것이 國家와 民族에 奉仕하는 唯一한 使命感을 가지고 이를 實踐해 온 것이다.

이는 徹底한 專門化로 內實을 기하며, 國家 基幹產業의 發展에 寄與함으로써 企業의 社會的 責任을 다하겠다는 經營哲學의 具現이라 할 것이다. 또한 韓進은 人體의 血脈이 均衡과 調和를 이루듯 組織의 調和와 均衡을 무엇보다도 重要한 要素로 強調한다.

韓進이 輸送分野 하나만을 一貫되게 堅持해 온 것도 調和와 均衡에 바탕을 두고 經濟開發에 寄與한다는 大義名分을 지키려는 經營理念의 實踐이기도 하다. 不朽의 藝術作品에서와 같이 正常의 으로 成長한 企業은 均衡과 調和의 모습을 찾아볼 수 있다.

利潤을 追求하되 過하지 않고 事業을 推進하되 흉하지 않으며 國民에게 好感을 주며 國家經濟發展에 寄與하는 大義名分을 重視하는 기본적 경영이념을 韓進이 追求한 企業觀이다.

元來는 責任經營이란 그룹 各社의 經營을 分擔하고 經營의 原則과 人事의 大本을 基本으로 하는 것이다. 그리고 信賞必罰의 原則을 徹底하게 施行하는 것이다. 특히 必罰의 原則을 徹底히 지키는 것이다. 借用을 沮害하는 行爲, 會社財產을 축내고 公私를 區分하지 못하고 不正을 저질러 회사돈을 가로채는 일 따위는 절대로 용서하지 않는 철학이다.

不正은 早期에 拔本塞源하는 것이 組織을 살리는 길이라고 보았기 때문이다. 즉 不正行爲는 自身을 罪人으로 만들고, 同僚와 會社 그리고 國家를 亡하게 하는 가장 非愛國的 行爲로 보는 것이며 冷酷하다는 評을 들을 정도로 苛酷하게 이 原則을 지켜가는 經營者가 훌륭한 경영자인 것이다.

8. 民間外交의 經營思想

靜石의 經營理念 중에서 또 한 가지의 獨특한 역할을 차지하고 있는 것 하나가 民間外交의 經營思想이다.

그는 企業이나 企業인이 단기 利潤을 追求하는 企業 自體의 活動에만 매달릴 것이 아니라, 가지고 있는 모든 手段과 能力を 利用하여 國盈을 增大시키기 위한 民間外交의 尖兵役割을 맡아야 한다고 믿고 이의 實踐을 強調해 왔다.

1964年 당시 張基榮 副總理의 부탁을 받고 韓國政府에 대한 日本政府의 2千萬弗 協力基金問題를 解決함으로써 成功적인 民間外交를 運行하였다.²⁵⁾ 그러나 이 문제는 후에 많은 논란을 가져오기도 하였다. 韓·日 관계 반대 문제가 제기된 시초가 되었기 때문이었다.

또한, 1969年에도 靜石은 日本으로부터 쌀 50萬噸을 導入하는 過程에서 一糲을 擄當하여 韓日外交 관계의 숨은 貢獻者로서 役割을 하였을 뿐만 아니라, 1973年부터는 우리나라와 프랑스의 協力機構인 韓佛經濟協力委員會의 韓國側 委員長을 맡아 兩國間의 外交關係와 經濟協力を 增進시킴으로써, 日本과 美國에 偏重되어 있던 우리나라의 外交領域을 多邊化 시키

25) 趙重勳, 「나의 儀忘錄」, 145회, 韓國經濟新聞, 1994. 2. 24日字 參照.

는데 크게 奉獻하기도 하였다.

그는 올림픽을 서울로 誘致하는 過程에서도 남이 모르는 큰 役割을 進行하였다. 1981年 올림픽을 서울로 誘致하기 위해 바덴바덴에서 活躍중이던 올림픽 誘致委員團은 現地의 気氛을 보아 프랑스와 아프리카 대다수 國家들이 올림픽의 서울 開催를 反對하고 있음을 알고 그에게 도움을 請하게 되었다.

사실 大韓航空은 프랑스에서 生產되는 航空機 에어버스를 最初로 購入한 會社이고 靜石은 韓佛經濟協力委員會의 韓國側 委員長이며 1977年에는 프랑스의 一等功勳 國家勳章을 受賞하여 프랑스의 著名人士치고 모르는 사람이 거의 없을 정도였기 때문에 특별히 부탁한 것이었다.

프랑스의 IOC委員 2名이 서울올림픽을 支持하도록 부탁을 받은 靜石은 그들을 만났고 결국 確答을 받아낼 수 있었다.

프랑스 代表의 確答은 받았지만 아프리카의 여러 표를 움직일 수 있는 리비아 代表가 韓國을 支持할 수 없다는 強硬한 姿勢를 취함에 따라 다시 그가 나설 수 밖에 없었다고 한다.

당시 상황 아래 서울올림픽의 安當性을 說明하고 아프리카 大陸의 選手를 위한 特別 專用機까지 運航하겠다는 그의 提議에 그들 代表도 결국 서울올림픽을 支持했다.

政府에서는 이러한 功勢를 認定, 1981年 10月 30日 第1回 “航空의 날”을 맞이하여 靜石에게 “修文勳章 光化章”을 授與하였다.

靜石이 받은 “光化章”은 國權의 伸張 및 友邦과의 親善의 功이 耀赫한 사람에게 授與되는 것으로서, 職業外交官이 아닌 國內 民間人에게 授與된 것은 처음 있는 일이었다²⁶⁾고 한다.

이처럼 지난 수십년간 「產業大使」로서 活躍을 해 온 靜石에게 外國 政府로 勳章을 授與함으로써 그 功勢에 報答하였다.

특히 韓·佛間의 經濟協力を 推進하여 많은 成果를 거두어 온 功勞로 프랑스 政府로부터 1977年 一等功勳 國家勳章을 받았고 1982年에는 「레지옹 도뇌르 고마대르」勳章과 프랑스의 루앙大學에서 名譽 經營學 博士學位를 받은 것 이외에 1978年에는 潘頂綜合製鐵 建設에 必要한 낮은 金利의 借款을 주선하고 오스트리아 製鐵設備技術 用役이 우리나라에 進出할 수 있는 길을 열어 준 功勞로서 오스트리아 共和國의 一等金條功勞勳章을 받았으며, 1986年에는 사우디아라비아에서 벨기에와의 共同 프로젝트를 成功的으로 끝마침으로써 벨기에 政府로부터 最高勳章인 레오플드 勳章을 受勳받았다.

1985年 서울올림픽 公式 航空社로 指定된 大韓航空은 20年 歷史의 航空轉運能力을 總決算하는 覺悟로 올림픽에 임했다.

아프리카 選手團과 헝가리 選手團을 輸送하는 두차례의 特別機를 内部的으로 「사하라 차

26) 趙重勳, 「나의 備忘錄」, 158회, 1994. 3. 22日字와 173회, 1994. 4. 20日字 參照.

터」라고 命名했으며, 사상 처음으로 中國領土을 通過하는 「昆明路線」을 利用했다. 이것은 中國과의 航空交流에 새 장을 여는데 寄與했다. 모든 事業이 마찬가지이지만 國際 航空事業에는 國益과 直結되는 事業이 많다 보니 어떤 경우든 國家에 寄與하는 方向으로 判斷을 내려야 한다는 民間外交 使節의 外交哲學이 그의 經營思想의 理念으로 昇華된 것 같다.

IV. 結論

지금까지 韓進그룹의 創業者 靜石의 生涯와 經營理念을 해방동이 기업이라는 측면에서 살펴보았다.

그는 20世紀의 後半期 半百年을 땅의 길, 하늘의 길, 바다의 길을 開拓한 韓進의 길을 걸어온 信念의 企業家이다.

1945年 11月 1日 트럭 한 대로 시작한 韓進그룹이 光復 50周年을 맞이한 1995年 10月 現在 陸·海·空, 運送·建設·金融·重工業·情報通信을 主業種으로 하여 1994年 12月末 基準으로 全體 從業員數 4萬3阡餘名, 總資產 13兆5阡7阡3億원, 賣出額 7兆7阡億원으로 財界 랭킹 7位의 面貌를 갖춘 巨大그룹으로 成長하였다.

2000年度에는 賣出額 23兆원, 總資產 30兆원, 그룹人員 6萬餘名의 하이테크複合企業으로 成長하기 위해 運送과 重工業을 主軸으로 世界的인 総合物流企業群의 面貌를 갖춰 나아갈 經營計劃을 樹立하여 推進하고 있다고 한다.

이러한 韓進그룹의 成長과 發展은 創業者 靜石의 經營理念 즉 信念主義, 事業의 藝術主義, 信用第一主義, 事業報國과 國益優先主義, 人間重視主義(企業은 人間), 公益精神과 社會的責任主義, 民間外交의 經營思想등을 基盤으로 이루어졌다.

특히 信念을 갖고 推進한 創業者의 哲學이 큰 影響을 주었으며, 企業經營을 基本한 藝術作品처럼 調和와 均衡을 이루어 萬人을 위해 寄與할 수 있다는 平素의 經營體驗이 企業을 成長시키는 原動力이 되었다. 따라서 韓進의 事業을 生의 目標로 살아온 靜石의 經營理念을 바탕으로 그의 經營者의 資質과 條件 즉 「靜石의 經營者像」을 보면 다음과 같다. 그는 價値觀과 公益精神이 透徹한 企業家로서 信念과 正直을 무기로한 信用의 創業者이었다. 그리고 人間重視와 人材養成을 위해 努力하였으며 社會的 責任과 創造의 頭腦를 가진 肯定的 思考의 經營者이었다.

특히 民間外交와 로비의 能力者로서 健康과 迫力의 所有者라고 評價할 수 있다.

이상과 같이 韓進의 創業者 靜石의 經營者像을 定立하여 보면서 21世紀로 跳躍하는 韓進그룹의 課題을 관심있게 볼 것이다.

世界經濟秩序의 再編과 수많은 變化가 豐想된 無限競爭의 世界化時點에서 韓進그룹 創業者의 經營理念이 새로운 活力으로 昇華될 것인가의 문제이다. 특히 學界가 관심을 가지는 것은 창업자의 훌륭한 경영이념과 靜石 해방동이 한진그룹은 전통적 가치체계가 확립된 유교적 가족주의 경영체제로서 전문경영자와 어떻게 調和와 均衡을 가지고 예술작품을 완성시키듯이 기업을 成長시켜 왔는지를 규명하지 못한 것이 과제로 남겨지고 있다.

이제 光復 50周年 解放등이 企業인 韓進의 成長과 經營理念을 통해서 過去의 어려운 經營環境에서 모든 制約條件을 克服하고 目標를 達成한 韓進經營史를 주어진 자료만 가지고 살펴보았다. 앞으로는 韓進그룹이 어떻게 國民에게 사랑받고, 奉仕하며 그리고 經濟發展에 寄與하면서 우리의 企業文化로 再確立하고, 어떻게 顧客과 社會와 從業員이 함께 發展하는 企業으로 나아갈 것이며, 人材를 重視하는 人間本位의 經營理念을 어떻게 실행하면서 成長할 것인가? 그리고 公益企業의 役割을 充實히 違行하면서 어떻게 정경유착의 고리를 단절하고 地球村 社會의 人的·物的·知的流通을 책임지고 21世紀를 헤쳐나아갈 것인가에 대한 문제점을 제시하면서 韓進그룹의 世界化 戰略에 期待를 걸어 보고자 한다.

참 고 문 헌

1. Higginson, M. V., Management Policy, AMA Research Study, No. 76, 1969.
2. Mace, M. L., The Board of Directors in Small Corporations, McGraw-Hill, 1948.
3. Broom, H. N., Business Policy and Strategy, Action, Prentice-Hall, 1969.
4. Davis, R. C., The Fundamentals, Harper-Brothers, 1961.
5. AMA, Research Study, No. 76, 1962.
6. Chappell, T., The Soul of a Business, Bantam Book, Newyork, 1993.
7. 金柄夏, 韓國經濟理念史, 啓明大學校出版部, 1994.
8. 金柄夏, 財閥의 形成과 企業家活動, 韓國能率協會, 1991.
9. 金聖壽, 國際化·世界化 時代의 新經營政策과 戰略, 法經社, 1994.
10. 김경섭(역), 21세기의 창조자, 뉴리더의 조건(Warren Bennis on Becoming Leader), 김영사, 1992.
11. 김교식, 한국재벌 3편, 계성출판사, 1984. 5.
12. 백승열, 재벌그룹·재벌총수들, 문원, 1995.
13. 기업경영연구원 역(Robert Heller), 最高經營者, 대학문화사, 1985.
14. 조동성 외, 철학이 있는 경영자들, (주)유나이티드 컨설팅그룹, 1991.

15. 양창삼, 한국의 經營思想, (株)華英閣, 1993.
16. 朴東洵, 韓國의 財閥들, 門出版社, 1982.
17. 朝鮮日報經營部, 財閥의 후계자들, 1985.
18. 趙重勳, 輸送의길 半百年(나의 儂忘錄), 韓國經濟新聞, 1994. 2. 15~4. 28.
19. 소영일(역) Hickman, C. R./Silva, M. A., 21세기 세계 500대 기업에의 도전, 창지사, 1993.
20. 조동성, 한국재벌연구, 每日經濟新聞社, 1990.
21. 田有相, 韓國企業의 生存과 成長戰略, 語文閣, 1993.
22. 企業經營問題研究所, 제2의 창업을 주도한다, 비지니스 아카데미, 1992.
23. 新將命, 일류의 지도자(일등기업은 일류리더가 만든다), 生產性本部, 1993.
24. 株式會社 韓進, HANJIN, Brief History of Hanjin, 1995.
25. 韓進그룹, HANJIN, 系列社現況, 1995.
26. 韓國經濟研究院, 企業의 社會奉仕, 1984.

韓進그룹 形成過程 研究

李 漢 九*

目 次

I. 序 論	2. 大韓航空 引受
II. 韓進商社의 胎動(1945~65)	3. 韓進海運 設立
1. 創 葉	4. 総合輸送企業集團 形成
2. 再 起	V. 総合物流企業集團으로 定着
3. 跳躍契機	(1980~94)
III. 越南進出(1966~71)	1. 大韓航空
1. 越南進出 動機	2. 韓進海運
2. 契約 締結	3. 韓進重工業
3. 事業開始	4. (株)韓進
IV. 10대 財閥로 浮上(1967~79)	5. 建設, 情報通信 기타
1. 東洋火災保險 引受	VI. 結 論

I. 序 論

우리나라에 근대적인 형태의 기업들이 출현하기 시작한 것은 19세기 말 西歐列強에 의한 경제침탈 과정에서부터 비롯되었다. 이 무렵 서구에서 유입된 각종의 근대문물들이 대거 유입되는 과정에서 근대적인 회사조직을 갖춘 기업들이 출현하면서 이 땅에는 새로운 정치, 경제, 문화환경이 형성되기 시작하였다. 이후 우리나라는 日帝의 半殖民地, 植民地를 거쳐 南北分斷이란 엄청난 시련을 겪으면서 자본주의 문화가 자리잡는데 그 와중에서 솟한 기업들이 명멸하였다.

우리나라의 企業史는 어언 1세기의 역사를 지녀 이 땅에도 개별 기업의 역사가 100여년에 가까운 기업들이 서서히 탄생한다. 그 와중에서 재벌, 혹은 기업집단으로 불리우는 거대한 기업집단들이 출현하는데 우리나라 재벌들 중 극히 일부를 제외하고는 1945년 해방 이후부터 대거 출현했다. 이후 재벌이라 불리우는 기업집단들은 경제발전 과정에서 한껏 자기됨을 부풀려 한국경제를 이끌어가는 실질적인 주체로 부상하였는데 그 과정에서 많은 문제점을 야기함으로써 심심치 않게 국민들의 비판의 대상이 되기도 하였다.

* 水原大學校 經濟學科 副教授

한국의 현대경제사를 이해하려 할 경우 재벌들의 形成史를 이해해야만 한다. 따라서 본 연구는 우리나라 재벌들의 형성과정의 추적에 목적을 두었는데 그 중에서도 事例研究로써 韓進그룹의 形成過程에 초점을 맞추었다.

韓進그룹은 1945년 해방과 함께 트럭 한대로 창업하여 오로지 수송부문에만 집착하여 국내최대의 종합수송기업 집단을 형성했다는 점에서 매우 특이한 그룹으로 평가된다. 따라서 韓進그룹의 形成史를 연구한다는 것은 나름대로 의미가 크다 하겠다.

본 연구는 金教植 著, 「趙重勳」과 창업자인 趙重勳이 기고한 한국경제신문의 ‘나의 備忘錄’(94년 2월 15일부터 4월 28일까지 연재) 등 自傳的 記錄들을 準據하여 작성하였다.

따라서 본 논문은 韓進그룹 형성과정에 대한 총체적이고 객관적인 분석에는 다소 미흡한 점이 있다. 그러나 본 논문이 韓進그룹의 形成過程을 이해하는데 다소나마 기여해줄 것을 바라며 연구에 임하였다.

II. 韓進商社의 胎動(1945~65)

1. 劍業

趙重勳은 1920년 2월 11일에 서울에서 부친 趙命熙와 太氏 사이에 4남4녀 중 차남으로 태어났다. 비교적 유복한 가정에서 자란 그는 휘문고보 1학년을 중퇴한 후 진해에 있는 海員養成所 機關科를 수료하였다. 이후 그는 일본 神戶에 있는 藤村造船所에서 수습생활을 마친 후 1937년에 화물선 선원으로 사회에 첫발을 내디뎠다.¹⁾ 당시 그는 엔지니어로서 천진, 홍콩, 상해 등을 들며 해외에 대한 견문을 넓힐 기회가 있었는데 그 과정에서 외국상인들의 상술을 터득하였다.²⁾

선원생활 도중 그는 일본 운수성의 2등 기관사 자격증을 획득하였다. 1942년 여름 선원생활을 청산하고 그간 월급으로 모은 자본을 바탕으로 인천 해안통에 理研工業社를 설립하였다.³⁾ 동 업체는 엔진보링과 재생 전문업체였는데 당시 자동차들은 대부분 木炭車로써 찾은 정비를 요하였다. 따라서 理研工業社는 일거리가 많아 사업이 잘 되었다. 그러나 동 업체는 43년 8월 企業整備室에 의거 마루베니회사에 강제로 징발당했다. 그 과정에서 日帝는 전쟁수행을 위하여 한반도에서 다수의 錫은이들을 강제로 징집하여 전장에 투입하였는데 당시 그

1) 金教植 著, 趵重勳, 계성출판사 간, 1984, pp. 14~5 참조.

2) 그가 대동아전쟁의 확산으로 중국상해에서 8개월간 어문적이 있는데 그동안 유대인과 중국 상인들의 상술을 터득했다고 한다.

3) 김교식 저, 상계서 p. 17 참조.

는 기술자였기 때문에 강제징집을 면하기 위해 군수품공장인 서울의 龍山工作廠에 근무하였다.

해방 당시 그의 수중에는 약간의 자금이 확보되어 있었는데 이는 과거 理研工業社를 정리하고 남은 자금 및 그간 용산공작창 기사생활로 모은 것이었다. 따라서 그는 이 자금으로 사업을 하기로 결심하고 마땅한 일거리를 모색하였다. 그 와중에서 인천을 방문하였는데 그가 인천을 찾은 것은 당시 인천은 부산과 함께 우리나라 최대의 항구도시로써 항상 그곳에는 외항선들로 붐볐을 뿐만 아니라 특히 해방 후 중국과의 무역이 활성화하면서 부두에는 언제나 수출입화물로 만재되어 있었기 때문이었다.

더구나 그는 일제하에서 선원생활을 했을 뿐만 아니라 자동차 기계에 대해서도 일가견이 있던 터여서 운수업에 많은 관심을 가질 수 밖에 없었다. 운수업은 여타산업에 비하여 자본회전율이 높고 비교적 적은 자본으로도 경영이 가능하였기 때문이다.⁴⁾

45년 11월 1일, 인천시 해안동(현 항동) 4가 3번지에 있는 건물에 사무실과 트럭 한 대를 마련하여 合資會社 韓進商社라는 상호로 영업을 개시하였다. 회사설립에는 그와 장형인 趙重烈과 그의 둘째 처남인 金建培가 참여하였는데 趙重烈, 金建培는 유한책임사원이었고 趙重勳 자신은 무한책임사원을 맡는 등 한진상사는 家族會社로 출발하였다.

한진상사는 무역업 및 화물운송업을 목적으로 설립하였는데 韓進이란 상호는 「韓民族의 前進」을 의미하는 것으로 장차 한민족의 번영을 위해 韓進商社가 이바지하겠다는 의미를 내포하고 있다.⁵⁾

그가 한진이란 상호를 선택한 것은 당시 그는 25세의 약관의 청년으로써, 해방된 신생조국에서 사업을 통하여 조국건설에 이바지하겠다는 事業報國型 經營觀 때문으로 추정된다.

그는 당초 운수업보다 무역업에 주력하기로 하였다. 당시 우리나라는 해방과 함께 심각한 물자난에 직면하였는데 이를 기회로 소위 '정크무역'과 '마카오무역'이 극성을 부려 무역업은 '황금알을 놓는 거위'였다. 당시 인천은 '정크무역의 메카'로써 중국상인들이 天津, 大連, 青島 등지의 일본 군용창고나 일본인 상사의 창고를 턴 약탈물자를 소형선박에싣고 와 성시를 이루었다. 소위 '정크무역'시대가 개막되었는데 동 무역은 중국이 공산화하면서 46년 이후 급격히 퇴조하였다. 이후 趙重勳은 무역업에의 진출시도를 늦추고 대신 화물운송업에 주력하기로 결정하였다.

“남들이 탐탁치 않게 여기는 부문이지만 내가 기계에 대해서는 잘 알고있는데다가 인천 항을 드나드는 화물선을 통해 움직이는 물자들이 소비자의 손에 전달되기 위해서는 반드시

4) 한국경제신문, 94년 2월 16일 '나의 비망록'

5) 한국경제신문, 94년 2월 16일자, 나의 비망록.

수송과정이 필요하리라는 생각에서.”⁶⁾

당시 인천항은 해방과 함께 많은 물자들이 집적되어 있었으나 운송수단이 절대적으로 부족하여 수송상에 커다란 애로상태에 있었다. 따라서 화물수송업은 호황이었고 이에 근거하여 한진상사는 순조로운 출발을 할 수 있었다. 시간이 경과함에 따라 점차 사업이 활성화되고 어느 정도 자금이 축적되자 그는 운수업의 보조사업으로 서울 영등포에 소재한 大韓酸素의 인천 총대리점을 맡아 카바이트 및 인견사 유통업에 진출한다.⁷⁾

“이 사업은 장비와 자금을 효율적으로 운용하는데 큰 도움이 되었다. 당시에는 賽力이 부족해 (사람들이 대용에너지원으로) 카바이트를 많이 쓰고 있는 점에 착안한 것으로 강원도 삼척에서 카바이트를 사다 도매상에 넘긴 뒤 그 돈으로 인천에 들어오는 수입인견사를 구입, 염색공장이 많던 강화도에 유통시키는 등의 방법으로 자금을 원활하게 회전시킬 수 있었다.

박리다매를 원칙으로 이런 방식으로 2, 3년 사업을 해보니 꽤 많은 돈을 벌 수 있었다. 이는 보유차량을 이용해 회전율을 높이고 만약의 경우에 대비해 위험을 분산시킨 것이다.”⁸⁾

한편 그 과정에서 趙重勸은 매사에 신용을 철저히 지켰을 뿐만 아니라 고객관리에도 만전을 기했다.

사회분위기가 어수선 했지만 신용과 고객관리 이상 중요한 것은 있을 수 없었기 때문에 신용을 철저히 유지하고 廉弔事에는 빠짐없이 찾았다. 운수업 경영에 있어 장비를 고장없이 유지, 관리하여 고객들이 필요로 하는 시간적 조건을 충족시키는 것이 생명이다. 그런 점에서 내가 기계장비에 대한 경험과 지식을 갖추고 있었던 것은 사업을 영위해 나가는 데 결정적인 강점으로 작용하였다. 당시 나는 사후수리보다 예방정비에 치중하였다. 당시 우리나라의 형편으로는 중고차량을 구입할 수 밖에 없었는데(차량구입시) 엔진상태가 좋은 차들 중에서도 동일제품의 엔진을 장착한 차만을 골라 구입하였다. 이는 예비엔진을 확보했다가 문제가 생겼을 때 교체하기 손쉽기 때문이었다. …… 따라서 다른 업자들에 비해 경쟁력이 뛰어나고 사업운영에도 실수가 나올 가능성이 훨씬 줄어 들었다.”⁹⁾

그 결과 한진상사는 창업 2년 후인 47년 10월경에는 보유트럭이 15대로 늘어날 정도로 사업은 비약적인 성장을 하였다.¹⁰⁾ 운수업에 대한 사업가능성을 확인한 趙重勸은 동년에 교통부로부터 경기도 일원에 대한 화물자동차 수송사업 면허를 획득하고(交陸事免貨 第 148號)

6) 한국경제신문, 94년 2월 16일자.

7) 김교식, 상계서, p. 18

8) 한국경제신문, 94년 2월 16일자.

9) 한국경제신문, 94년 2월 17일자, ‘나의 비망록’

10) 이종재, 재벌이력서, p. 54, 매일경제신문, 92년 9월 7일자, 인플람구.

본격적인 운수사업체로서의 기틀을 정비하였다. 당시 한진이 이처럼 비약적인 성장을 할 수 있었던 이면에는 정크무역, 마카오무역 등으로 인천항에 물동량이 급증한 외부적인 환경 때문이기도 했다.

이 후에도 한진은 더욱 성장하여 창업 5년 만인 50년에는 종업원 40여명, 트럭 30대와 화물운반선 10여척을 보유한 중견 화물운송업체로 도약하였는데 그 과정에서 趙重勳은 손수 지프차를 몰고 현장을 누비며 직원들을 독려하였다.¹¹⁾

2. 再 起

비교적 짧은 기간 동안에 한진상사는 경인지역의 중견 운수업체로 자리를 잡았다. 그러나 뜻하지 않게 도래한 6·25동란으로 말미암아 한진상사는 창업 이래 최대의 위기에 직면하였다. 한반도 전역이 전쟁으로 황폐해지자 모든 것이 불투명하였다. 더구나 전쟁에는 막대한 물자와 장비가 소요되는 관계로 화물차는 군수물자 수송에 꼭 필요한 장비였다. 따라서 국군이나 인민군들은 정쟁지역의 화물차량을 예외없이 징발하였기 때문에 민간운수업은 불가능하였다. 생각이 여기까지 미친 趙重勳은 그간 은행에 예금된 돈을 전부 인출하여 직원들의 임금으로 지불하는 한편 창고문을 열어 차량이나 기계들을 필요로 하는 직원들에게 가져가도록 하였다. 한진상사의 업무일체를 종결한 그는 트럭 한 대를 가지고 가족들과 함께 부산 피난길에 올랐다.

6·25동란은 그의 사업을 원점으로 돌려놓았다.

趙重勳이 부산 피난생활로부터 인천으로 돌아온 것은 1953년 봄이었는데 이 무렵은 남북 한군이 38도선을 중심으로 대치한 상태에서 전쟁은 교착상태에 있었다. 당시 인천시가지는 완전히 폐허화한 상태로 한진상사가 있던 곳 또한 흔적도 없이 사라졌다.¹²⁾

남아있는 것은 쑥대밭이 된 땅과 은행부채 뿐이었다. 피란 때 물고갔던 트럭 한 대마저 부산에서 처분했던 터였다. … 폐허 위에 가진물을 세우고 한진상사 간판을 내걸고 회사 재건에 몰두했다.

젊음과 투자, 그리고 무엇보다 초창기부터 다져놓았던 신용만이 나의 재기를 밀발침해 주는 전부일 수 밖에 없었다. 사업자금의 유통이 가장 큰 고민이었는데 전쟁 전의 신용을 인정받아 무담보로 대출을 받을 수 있었다. 옛 단골들도 기꺼이 도움을 주었다.¹³⁾

11) 한국경제신문, 94년 2월 17일자, '나의 비망록', 이종재, 재벌이력서, p. 43 참조.

12) 한진측에서 제공한 자료에 의하면 조중훈이 인천을 다시 찾은 것은 51년 1월 서울수복 후로 그는 당시 폐허가 된 인천시 해안동 2가 9번지에 2층 벽돌건물로 사무실 신축후 운송업을 재개한 것으로 기록됨.

13) 한국경제신문, 94년 1월 18일자.

당시 인천은 폐허화하였으나 서울탈환 이후 군수품을 비롯한 전쟁물자 및 구호품 등으로 부두는 언제나 채화상태였다. 더구나 화물차들이 전쟁에 징발된 관계로 여객 및 물화수송난으로 많은 곤란을 겪어야만 했다. 따라서 자동차수송업은 호황 그 자체였다. 여객수송업이던 화물수송업이던 차량만 확보되어 있으면 짧은 시간내에 돈을 벌 수 있었다.¹⁴⁾

趙重勳은 이미 이곳에서 화물운송업으로 충분한 경험과 나름대로의 명성을 쌓았던 관계로 재기에 성공했다. 그 결과 한진상사는 휴전 2년 후인 55년에 6·25동란 직전의 규모로 확대되었다.

이 무렵 경인지역에는 한진상사와 엇비슷한 규모의 운수업체가 약 50개 정도였는데 당시 이들 업체는 한진상사와 마찬가지로 전후복구물자 하역으로 공전의 호황을 누리고 있었다. 한진상사는 6·25동란으로 인하여 도산하였으나 역으로 6·25동란으로 인하여 화려하게 재기할 수 있었다. 많은 기업들이 6·25동란으로 인하여 하루 아침에 폐허화하여 도산하였음을 감안할 때 한진은 매우 특이한 경우였다.

3. 跳躍 契機

이 무렵 趵重勳은 인천항에 하역되는 막대한 분량의 미군수물자에 점차 관심을 갖게 되었다. 이러한 관심은 비단 趵重勳만은 아니었을 것으로 추정되는데 이는 미군수물자 수송권만 확보할 수 있으면 막대한 富를 축적할 수 있었기 때문이었다. 그러나 당시 국내의 육상운송 전문업체들 중 大韓通運을 제외하고는 전부 트럭 몇대 정도를 보유한 영세업체가 대부분이었을 뿐만 아니라 미군들은 한국인들의 신뢰성에 강한 회의를 가지고 있었다. 따라서 한국인 화물업자들이 미군수물자수송권을 획득한다는 것은 언감생심이었다. 그럼에도 불구하고 趵重勳은 이에 대한 꿈을 버리지 않고 미군측에 접근하여 이를 성사기킬 궁리를 하였다.

그러던 어느날 우연히 기회가 찾아왔다.

55년 여름 서울-인천간 국도를 달리던 趵重勳은 부평 근처에서 도움을 청하는 세단 하나를 발견하고 멈추었다. 엔진전문가인 그는 고장난 차의 밑에 들어가 이것, 저것 원인을 찾아보고 본네트를 열어 엔진의 나사들을 조이고 벨브를 조정해본 결과 시동이 걸렸다. 이 고장 난 세단에는 미군 고위층 부인이 타고 있었는데 후일 부인은 趵重勳에게 남편을 소개해 주었고 그는 이날의 인연을 계기로 하여 미군수물자의 수송권을 획득하는데 많은 도움이 되었다.¹⁵⁾

14) 그러한 예로서 錦湖그룹의 창업자인 朴仁天도 아래 전라남도 광주에서 光州旅客이란 商號로 여객운송업을 하여 오늘날 金湖그룹의 터전을 닦았다..

15) 이종재, 재벌이력서 p. 181 참조.

趙重勳은 56년 10월 미군 고위층을 찾아가 미군수물자 수송용역을 맡겨줄 것을 교섭하였다. 미군과의 계약은 결코 쉽지 않았기 때문에 그는 처음부터 ‘責任制 輸送契約’을 제외하였다. 즉, 운송 도중에 발생하는 일체의 사고에 대해서는 이유여하를 불문하고 한진상사가 변상하겠다는 내용이었다. 趙重勳이 이같은 제의를 하자 비로소 관심을 갖기 시작하여 미 8군 구매계약 담당관이 현지조사를 나왔다. 당시 한진상사의 사육은 초라하였으나 보유한 트럭 6대는 정비가 잘되어 있어 계약성사에 많은 도움을 주었다. 당시 조사관은 운전기사에 대한 신용보증까지 마친 후에야 계약체결을 통보하였다.

당시 한진측이 담당하는 업무는 미군용 켄맥주를 납품업체로부터 특정부대까지 수송하는 것으로 전체 미군수물자 수송량의 극히 일부에 불과하였다. 그럼에도 불구하고 미군측이 도무지 한국인 업자를 신뢰하지 않기 때문에 더욱 고전하였던 것이다.

1956년 11월 1일 미 8군 군수참모부장실에서 趙重勳과 군수참모부장이 나란히 앉아 계약서에 서명하였는데 그 내용은 다음과 같다. 한진상사가 향후 6개월간(56년 11월 1일부터 57년 4월 30일까지) 수송업무를 담당키로 하고(용역금액은 7만불) 수송 도중 사고로 인한 손해는 한진상사가 일체 배상하기로 하였다. 다만 수송에 따르는 유류는 미군이 별도로 현물지급하기로 하였다.¹⁶⁾

어렵사리 미군과의 계약을 성사시킨 趵重勳은 한국인을 ‘믿을 수 없는 사람들’로 생각하던 미군들에게 신용만은 반드시 지켜야 한다는 생각으로 성실히 수송업무에 임했을 뿐만 아니라 미군과의 인간적인 유대관계를 다지는데 혼신의 노력을 다했다.

한 번 알게 된 사람이 임기를 마치고 귀국할 때에는 부암동에 있는 집으로 초대했다. … 절대식상에서는 절대 업무에 관한 이야기는 거론치 않았다. 때로는 미국에서도 쉽지 않은 풀 코스의 식사도 대접하여 인간적으로 신뢰할 수 있는 관계를 맺고자 했다.”¹⁷⁾

한편 한진은 미군과의 계약성사로 수송물량이 확대되자 수송할 차량의 부족이 문제였다. 차제에 趵重勳은 동업자들간의 과당경쟁을 지양하고 상호부조를 도모하기 위하여 경인지역의 화물운송업자들을 규합하여 공동수송 조직을 결성하는 한편 이른바 備車方式을 택해 모두에게 혜택이 주어지도록 배려하였다.¹⁸⁾

그러한 와중에서 한진은 뜻하지 않은 사고로 어려움에 직면하였다. 즉, 어느날 경기도 성남의 한 트럭회사에서 임차한 트럭운전사가 수송 도중 겨울군복인 파카 1트럭분(총 1300벌, 3만 달러 상당)을 임의로 남대문시장에 팔아버린 사건이었다. 아직 이익이 발생하기 전이라

16) 한국경제신문, 94년 1월 18일자 및 2월 22일자.

17) 한국경제신문, 94년 2월 22일자.

18) 한국경제신문, 94년 2월 23일자.

자금의 여유가 없었으나 만일 이 사실을 미군측이 알면 모든 것은 수포로 돌아가고 말 상황이었다.

趙重勳은 남대문시장 동지에서 굽히 사채를 조달하는 한편 직원을 남대문시장에 며칠간 상주시켜 물건값을 지불하고 전량 회수하여 예정대로 미군측에 인계하였다. 도난당한 물건을 상당한 대가를 치루었기 때문에 손해를 보기도 하였으나 이러한 사실이 추후 미군측에 알려지면서 한진은 미군측의 절대적인 신임을 얻을 수 있었다.¹⁹⁾

미군들의 한진에 대한 신뢰가 돋보이게 되자 趙重勳은 이에 그치지 않고 더욱더 많은 미군들을 사귀는데 열중하였다. 당시 그의 사교대상이 되는 미군은 그의 사업과 관련이 많은 8군 사령부의 구매담당관 뿐만 아니라 경우에 따라서는 전혀 사업과 관련이 없는 군인들도 사교의 대상이 되었다. 또한 그는 미군을 사귐에 있어 장교, 하사관, 사병 등을 가리지 않고 사귀었는데 그의 사교방식은 언제나 그들을 집으로 초대하여 정성스럽게 저녁식사를 제공하는 것이었다. 이런 관계로 그의 집에 초대되는 미군수는 연평균 5000여명에 달했다. 그가 이처럼 미군들을 사귀는데 특히 주력한 이유는 당시 미군이 그의 사업의 주요고객이었기 때문이었다.

그 결과 미군사업은 날로 번창하여 57년에는 10만 달러를 수주하였을 뿐만 아니라 특별한 변화가 없는 한 계속 확대될 것으로 추정되었다. 차제에 趙重勳은 57년 1월에 한진상사의 자본금을 1000만환으로 확대하는 한편 韓進商社株式會社로 재발족 하였다. 아울러 장차 한진이 한국 정치, 경제의 중심지인 서울에서 용비하고자 본사를 인천시 해안동에서 서울 중구 다동 62번지의 三金빌딩으로 이전함으로써 지방기업시대를 청산하였다. 또한 동년 5월에는 한진의 사업목적에 수출입업을 추가하여 무역업에 진출하는 한편 본사를 종래 다동 三金빌딩에서 당시 한국경제의 1번지 역할을 하던 을지로 1가 반도호텔로 이전하였다. 그 결과 58년의 미군사업 수주액은 전년도의 3배에 해당하는 30만 달러를 기록하였다.

이후 미군사업 수주액은 59년에는 100만 달러를 돌파하였고 60년에는 무려 220만불의 외화획득에 성공하였는데 당시 한진의 수송능력은 用車까지 포함한 가용차량이 500대 정도로 성장하였다.²⁰⁾

III. 越南進出(1966~71)

1. 越南進出動機

19) 매일경제신문, 92년 9월 7일, 인물탐구, 및 김교식 저, 상계서, p. 28 참조.

20) 한국경제신문, 94년 2월 23일자 참조.

60년대에 진입하면서 한국의 정치, 사회는 매우 어지럽게 돌아갔다. 60년 3월 15일에 치루어진 제4대 正·副統領選舉는 사상 유례없는 부정선거로 국민들의 규탄의 대상이 되었다. 자유당 정부에 대한 국민들의 불만은 끝내 4·19혁명으로 폭발하여 이승만정부가 물러나고 61년에는 5·16군사구테타가 일어나는 등 정국은 혼미를 거듭하였다. 이후 군사정부가 전면에 부상하면서 나름대로 한국사회는 안정되어 갔다.

당시 군사정부는 사업의 주력을 민생의 안정과 빈곤의 타파에 두고 62년부터 제1차 경제개발 5개년계획을 표방하는 한편 경제활성화 정책을 강력히 실시하였다. 이후 한국은 政商複合體에 의한 '韓國株式會社'體制로 전환함으로써 다수의 기업들이 財閥로 응비할 수 있는 새로운 도약무대가 조성되었다.

이 무렵 趙重勳은 그간 미군사업을 통하여 탄탄한 기반을 조성함으로써 화물수송업계의 새로운 강자로 부상하였는데 그 과정에서 사귄 많은 미군들은 그가 한국경제계의 거물로 성장하는데 밑거름이 되어 주었다. 해방 이후 미군의 한국내에서의 영향력은 절대적이었기 때문에 이를 기반으로하여 성장한 趙重勳의 존재를 당시 권력자들이나 재계인사들이 무시할 수 없었기 때문이었다.

한편 이 무렵 한국경제의 변화를 초래할 새로운 조짐이 엿보이기 시작하였는데 이는 바로 越南戰의 확대였다. 당시 월남은 한국을 비롯하여 동서독, 대만 등과 함께 냉전시대의 휴화산으로 남아 있었는데 60년대 중반에 들어서면서 월남전은 확전일로에 있었다. 뿐만 아니라 피아간의 지리한 소모전으로 막대한 인명과 장비가 손상되어 급기야는 미국의 조야에서는 한국군의 월남파병 문제가 조심스럽게 거론되었다.

1964년 7월 15일에 월남의 구엔 카오 키 수상이 공식적으로 한국군의 월남파병을 요청함으로써 월남파병 문제가 표면으로 부상하였다. 동년 10월 31일 한국정부는 미국과 월남지원을 위한 국군부대 파병에 관한 협정을 체결함으로써 65년 2월 9일에는 비둘기부대 제 1진이 파월되면서 이후 한국군의 월남전출 규모는 점차 확대되었다.

한국군의 월남파병과 함께 한월간의 경제협력 문제가 공식화되었다. 월남파병이 시작되기 직전인 63년의 한월간 교역량은 수출 1,268만 달러, 수입 112억 달러로 월남은 한국의 주요 무역국 대상에서 제외되었다. 그러나 월남파병이 개시된 65년 1월 15일, 정부는 월남과의 교역확대를 위하여 한·미·월 3국간 경제협력 방안을 모색하였다. 당시 월남과의 경제협력 방향은 군수품 수출 확대였다. 이와 같은 한국 정부의 염원은 66년 3월 원드롭 G. 브라운 주한 미대사로부터 전달받은 이른바 「브라운각서」로 구체화되었는데 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 괴월병력의 유지에 필요한 비용을 원화로 한국측 예산에 반출한다.

- 둘째, 주한 미군용 물자의 상당부분을 한국에서 조달한다.
- 셋째, 주월 한국군의 소요물자 및 주월 미군, 월남군 소요물자 중 일정 품목도 한국에서 구매한다.
- 넷째, 월남건설사업에의 한국 건설업체 용찰자격도 부여하는 등 대한국구매 조치를 대폭 확대한다
- 다섯째, 당초 1억 5천만 달러로 정해진 AID차관을 추가하는 것은 물론 다른 차관의 제공 도 약속한다.²¹⁾

이는 한국군의 월남에 대한 파병을 해주는 맷가로 한국의 경제발전에 필요한 자금을 어느 정도 보장해 준 것이다. 이를 계기로 하여 한국 기업들의 월남진출이 본격화하였고 그 결과 越南特需란 新造語가 탄생되기도 하였다.

2. 契約締結

월남전이 확전일로로 치닫자 미국은 월남에 막대한 전비를 투입하였다. 이와 같은 월남전 소식을 접한 趙重勳은 우연한 기회에 韓進의 월남진출건을 착상하였다. 한해 동안에 무려 250억 달러가 소요되는 戰場에는 군수품수송과 관련하여 새로운 豐가 있을 것으로 생각되었다. 趙重勳이 이러한 발상을 한 배경은 국내에서의 미군수품 수송경험으로부터 나온 것이다.

그의 월남진출구상에는 당시 경제기획원 張基榮 부총리의 조언도 결정적인 작용을 하였다. 당시 장 부총리는 趙重勳을 사석에서 만나 차후 한·월간 경제협력이 본격화할 경우 한진이 이 기회에 월남에 진출해 보는 것이 어떻겠느냐는 제의를 받았던 것이다.²²⁾

“월남진출에 대한 뜻을 굳힌 조희장은 몇 달 동안 월남전에 대한 정보를 수집한 후 65년 8월 15일 워싱턴으로 향발, 미국방성을 방문하기로 하였다. 월남에서의 사업가능성을 타진하기 위해서는 무엇보다 전쟁의 주도권을 쥐고 있는 미국 국방성과 직접 부딪쳐보는 것이 지름길이라고 판단해서였다.”²³⁾

전세화물기를 이용, 미국에 도착한 趙重勳은 한달여 워싱턴에 머물면서 미국방성 고위장성들과 접촉하며 월남에서의 용역계약 체결을 위한 교섭을 시작하였다. 당시 그의 미국행에는 동생인 趙重建이 수행하였는데 趙重建은 51년 육군중위로 임관, 6년간 군에서 통역장교로 근무하였을 뿐만 아니라 59년에는 명문인 미국 THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY를 졸업한 미국통이었다. 그는 유창한 영어와 사교적인 성품으로 미 국방

21) 이종재, 재벌이력서, p. 174에서 전제.

22) 한국경제신문, 94년 2월 24일자.

23) 韓進그룹 편, 韓進五十年史, ‘펜타곤의 문을 두드리다’ 내용 중 일부.

성에 많은 친구를 보유한 터였다.

워싱턴 체재 중 국방성 고위장성들 중에는 한국 근무시절에 趙重勳과 교분을 쌓은 수송분야 장교들이 의외로 많이 있음을 알게 되었다. 趙重勳의 신용과 능력을 잘 알고 있는 이들이 국방성의 고위책임자들에 趙重勳을 소개해줌으로서 군수담당자들과 비교적 수월하게 접촉을 할 수 있었을 뿐만 아니라 상담과정에서 월남사업의 가능성이 있음을 확인하였다.

미국에서 귀환한 趙重勳은 동년 12월 韓國用役軍納組合 이사장 자격으로 경제시찰단을 구성해 동남아 순방에 나섰다. 여행 중 그는 월남을 방문하였는데 사이공, 쿠논 등 중요항구들을 견학하였다.

“쿠논의 외항에는 40~50여 척의 화물선들이 정박해 있었으나 내항시설이 빈약한데다 하역능력이 결여되어 물자유통에 큰애로를 겪고 있어 근수지원도 큰 장애를 빚고 있었다. 나는 그때 사이공보다 쿠논을 월남진출의 발판으로 삼기로 마음을 굳혔다. 안전에 대한 위협이 큰 사이공일대에 비하여 쿠논에는 우리의 맹호부대가 가까이 있어 안심이 되었던 것이다.”²⁴⁾

66년 1월부터 趙重勳은 미군들과 접촉을 하며 본격적인 계약을 위한 협상에 들어갔다.

“당시 미군의 수송관계자들이나 월남 쿠논지구 책임자들은 대부분 趙會長과 친분이 있는 사람들이었다. 그 중에서도 당시 쿠논지구 초대사령관이었던 벤더풀 대령은 한국동란 때 KLO대장을 역임한 관계로 한국에 대한 인식이 좋았으며 수송참모인 캠프 중령과 27수송대 대장이던 고델 중령 등 관계요원들은 국내 동두천 등지에서 수송계약을 체결한 바 있었던 친분이 두터운 사이라 계약체결에 많은 도움을 받았다.”²⁵⁾

계약체결에 앞서 펜타곤은 한진에 대한 신용조사에着手하였는데 용역계약체결은 큰 문제가 없었으나 본 계약에 앞선 선행조건이 너무 까다로웠다. 즉, 계약이행을 위한 쌍방보증금으로 3백만 달러를 걸고 75일 내에 소요되는 모든 장비를 갖추어야 한다는 것이었다. 쌍방보증금이란 서로가 계약내용을 성실히 이행하지 못할 경우 서로 상대방에게 변상키로한 금액이었다.

당장 300만불을 확보하는 것도 무리려니와 최소한의 필요장비인 트럭 180대, 바이저선, 예인선, 지게차 등 300점이 넘는 장비를 마련하는 데도 약 180만불이 필요하였는데 이를 단기간에 확보한다는 것도 문제였다.

미국에서 귀국한 趵重勳은 창업 때부터 동고동락한 간부사원들을 소집하고 내용을 제시하자 많은 간부들이 단기간 내에 막대한 자금동원의 어려움을 들어 반대하였다. 그러나 趵重勳

24) 한국경제신문, 94년 2월 25일자.

25) 상계, 韓進五十年史, '越南進出' 編.

은 많은 어려움이 따르더라도 한진의 社運을 걸고 도전하겠다는 자세로 사업추진을 결행하였다.

우선 한진이 보유하고 있는 현금을 최대한 확보하고 부족분은 정부로부터 지불보증을 받아 은행으로부터 대출을 받고 나머지는 명동 사재시장에서 금전을 조달하기로 하였으나 정부의 지불보증이 큰 문제였다. 차제에 趙重勳은 張基榮 부총리를 찾아 협조를 당부하였다. 趙重勳의 요청을 받은 장 부총리는 66년 2월초 동남아 순방을 나선 朴正熙 대통령에게 연결해 줌으로써 趙重勳은 대만에서 박대통령을 만나 당시로는 엄청난 금액인 600만 달러의 지불보증에 대한 허락을 받을 수 있었다. 이후 부족자금은 직원들을 동원하여 명동사재시장에서 금전을 들려 겨우 300만 달러를 확보할 수 있었다.

어렵사리 자금은 확보되었으나 전쟁 중인 월남에서 군수품을 수송한다는 것은 많은 어려움이 따를 것으로 짐작되었다. 더구나 수송물량도 엄청나 많은 장비가 필요한데 한정된 시간 내에 예정대로 장비를 전부 확보하는 것도 문제였다. 차제에 趙重勳은 평소 친분을 유지해오던 일본최대의 군납업체인 國際興業의 小佐野賢治 사장에게 장비구입에 대한 협조를 청하였다.

趙重勳의 청을 받은 小佐野 사장은 아무런 답보도 없이 무려 160만 달라어치의 장비를 직접 제작하거나, 혹은 대리구매하는 등 혁신적인 협조를 해줌으로서 모든 장비를 갖출 수 있었다.²⁶⁾

66년 3월 10일 오후 3시, 주월미군사령부 부사령관실에서 한진을 대표한 趙重勳과 군수담당 부사령관인 앵글러 중장간에 물경 725만불어치의 주월미군수품 수송에 대한 계약서에서 명날인하였다. 이 금액은 66년 5월 25일부터 1년간 하역 및 수송용역대금인데 당시 한국업체들이 월남에서 수주한 것들 중 최고 금액이었을 뿐만 아니라 56년 한진이 주한미군 구매처와 처음 계약한 금액 7만불의 무려 100배가 넘는 금액이었다. 군수품수송 용역사업에 뛰어든지 불과 10년 만에 엄청난 결실을 얻었다.

이 사건은 단순히 한진이 엄청난 금액의 해외수주에 성공을 한 그 이상의 의미가 있다. 이 무렵 국내 여타 용역업체들이 앞다투어 월남에 진출하였으나 이들은 전부 미국측 용역회사의 하청을 받아 진출하는 간접계약방식을 취했는데 한진만이 미군측과 직접 계약을 체결함으로써 한국기업의 위상재고에 크게 기여하였다는 점이다. 또한 이는 그간 한국이란 좋은 올타리에서 아웅다웅하던 한국의 기업들이 해외로 뺏어나가는 시금석이 되었을 뿐만 아니라 이후 한국의 고도성장의 돌파구를 마련했다는 점이다.

26) 한국경제신문, 94년 2월 24일자 및 3월 2일자 참조.

3. 事業開始

당시 한진이 담당한 업무는 중부월남지역에 산재해 있는 한국군 맹호사단과 2개 미군사단의 5만 명력에 대한 전략물자와 식료품을 퀴논항에서 하역하여 목적지별로 육상운송을 하는 일과 안케에서 중부 고원지대의 전략도시인 플레이크를 경유 드크까지(퀴논으로부터 약 200마일) 주요화물을 왕복수송하는 것이었다. 작업내용을 보면 항만하역, 항만 터미널 운영, 육상운송, 내륙장치장 운영, 장비정비 및 導船業務 등이었다. 이 프로젝트는 당시 한진의 최대 사업으로 사운을 건 사업이었다.

한진의 선발대가 퀴논하역장에 도착한 것은 66년 4월 27일이었으나 당장 이들이 묵을 숙소조차 마련되지 않았다. 따라서 맹호부대의 도움으로 텐트를 빌려 야영생활을 하면서 사업을 착수하였다. 점차 인력과 장비가 확보되면서 사무실겸 창고, 숙소 등으로 많은 공간이 필요해지자 월남군 군수기지사령부의 장교숙소 예정지 3천평을 빌려 이를 임시로 수용하였다.

한편 많은 인력과 장비들이 장기간 월남에 머물러야 했던 때문에 불가피하게 월남지사 설치문제가 대두되었다. 차제에 한진에서는 해외지사 설치허가를 정부당국에 요청하여 66년 5월 3일 재무부로부터 해외지사 및 연락소 설치행위 허가(在外官 1222-31-2153)를 취득하고 5월 20일에는 퀴논지사를 설치하였다.

사업착수일인 5월 25일 직전 현장에 도착한 趙重勳은 무려 700명에²⁷⁾ 이르는 직원들과 텐트에서 숙식을 같이하며 모든 상황을 일일이 점검하고 당분간 현장에서 작업을 진두 지휘하기로 하였다.

사업착수와 함께 한진에 부과된 첫번째 임무는 미군 상륙정 LST로 들어온 감자 1,470톤을 하역하여 인근 미 27수송대대 기지창까지 수송해 주는 것이었다. 인력이나 장비 등 모든 여건이 충분치 못한 상황에서 불과 10명의 인력을 투입하여 32시간 만에 작업을 완료하였다.

당시 작업현장을 지켜본 미군들은 1주일 분량의 일을 불과 32시간 만에 처리해 내는 한진 맨들의 둘관작업에 놀라움을 표시하였다. 한진맨들의 능력과 기동성을 확인한 미군측은 이후 한진을 더욱 신뢰하는 계기가 되었다.

당시 한진의 수송단은 베트공측의 표적이 되었다. 전쟁에서 승리의 관건은 풍부한 병력과 장비의 확보가 최우선이었으나 보다 중요한 것은 후방으로부터의 신속한 보급능력을 확보하는 것이었다. 전쟁에서는 후방 보급로를 차단하는 것이 주요한 군사작전 중의 하나였다. 따라서 맹호부대 및 미군측은 수송단의 안전한 목적수행을 위하여 언제나 보호에 만전을 기했으나 수송작업이 시작된지 얼마되지 않아 한진의 수송단은 수송 도중 베트공의 기습을 받아

27) 이종재, 상계서, p. 175 참조.

3명이 죽고 5명이 중상을 입는 최초의 피해를 보았다.

희망에 부풀어 있던 퀴논지사는 한 마디로 이수라장이 되었다. 많은 직원들이 작업을 거부하는 등 월남에서의 첫번째 시련에 봉착했던 것이다. 직원들이 작업을 거부하는 관계로 추후 수송작업은 더이상 진행되지 못했다. 기로에선 趙重勳은 더이상 수송작업을 지체할 수 없어 손수 수송단의 선두차량에 탑승하며 직원들을 독려하였다. ‘죽어도 같이 죽고 살아도 같이 살자’는 비장한 각오였다. 趙重勳의 진두지휘에 감화된 직원들이 움직이기 시작하면서 수송 작업은 차질없이 수행할 수 있었다.

“이 사업을 위해 동원한 인력은 약 700명이었는데 이 중에는 한진직원 200명과 급히 모집한 근로자 500명이었다. 우리에게 밥은 없었다. 돈을 만져보겠다는 일념만으로 모두들 하나가 됐다. 선박접안시설이 부족하여 높은 채화현상을 빚고 있던 퀴논함은 한진의 손길이 달자 말끔히 청소되었다. 물자를 싣고온 배들이 외항에서 기다리는 일이 없어졌다. 고가의 군수물자들도 한진맨에 의해 신속하게 전선의 각부대로 전달되었다. 때로 폭우가 쏟아지면 길이 보이지 않았고 雨期에는 파도가 높아 하역작업을 제대로 할 수 없었다. 언제 있을지도 모르는 베트콩의 기습으로 항상 긴장을 늦출 수 없었다. 배위에서 자다 베트콩의 기습을 받아 급히 피하느라 발을 다친 기억이 새롭다.”²⁸⁾

“성실과 신의를 바탕으로 한 (노사간의…… 인용자 주) 인간적인 유대는 언제나 큰 재산이었으며 찾아온 기회는 놓쳐서는 않된다는 열의와 자신감이 월남땅에서의 성공을 가져다 주었다. 무엇보다 중요한 것은 당시 빗물에 젖은 밥을 나누어 먹으며 삶과 죽음을 함께 했던 근로자들이다.”²⁹⁾

월남사업에 투입된 인력은 사업초기에는 700여명이었으나 업무가 본격화하자 인원이 2000여명으로 불어났다. 한진의 정규직원 200명을 제외한 나머지는 신문광고를 보고 지원한 기능공과 근로자들이었다. 이들 중에는 별다른 기술도 없이 전쟁터에서 목돈을 쥐어보자고 자원한 사람들도 많았다. 당시 趵重勳은 이들에게 현지 주민들에 대한 피해를 주지 않도록 특히 당부하였다. 모두들 순순히 따라 주었다.³⁰⁾

한진맨들의 신속하고 일사불란한 수송작업과 월남주민에 대한 신사적인 행동에 감화를 받은 미군들과 현지주민들은 “한진맨 넘버원!”이라며 찬사를 아끼지 않았다.

1차 용역계약이 끝나갈 무렵인 67년 5월에는 한진과 주월미군사령부간에는 무려 3,400만 달러어치의 재계약을, 68년에는 이와 비슷한 규모의 재계약을 할 수 있었다. 그 결과 한진은 66년부터 71년까지 총 5년간 월남에서만 총 1억 5천만 달러를 벌어들였다. 당시 한국은행의

28) 이종재, 상제서, pp179~180.

29) 이종재, 상제서, p. 181.

30) 한국경제신문, 94년 3월 3일자 참조.

가용의 화총액이 수천만 달러인 점을 감안할 때 실로 엄청난 금액이었다.

한진이 이때 벌어들인 외화는 한진상사를 국내제일의 수송업체로 부상시켰을 뿐만 아니라 한진은 이를 근거로 하여 후일 국내 정상의 기업집단으로 성장하는데 기틀을 닦는다.

IV. 10대 財閥로 漸上(1967~79)

1. 東洋火災保險 引受

東洋火災는 1921년 12월 15일에 日帝의 한국통치 전위기구 중의 하나인 朝鮮殖產銀行과 한국에 진출한 일본인 기업가 鈴木藤次朗, 大池忠助, 馬場嘉藏 및 한국인 관료출신 기업가들인 朴泳孝, 韓相龍 등에 의하여 자본금 500만圓의 朝鮮火災海上保險株式會社로 출발하였다. 동사는 1922년 10월 1일부터 당시 京城府 黃金町 1丁目 97番地(지금 올지로 1가)에서 영업을 개시하였다.³¹⁾

이후 동사는 일제하에서 일본 최초의 손해보험회사인 東京海上의 자본지배를 받다가 45년 해방을 맞아 [在韓國 日本人 財產의 權利歸屬에 관한 件]이란 특별법에 의하여 미군정청의 귀속재산화하였다.³²⁾ 해방 직후 동사는 일시적 휴업상태에 있다가 45년 12월 1일에 영업을 재개하였다.³³⁾

50년 3월 상호를 지금의 [東洋火災海上保險株式會社]로 개칭하고 영업을 계속하였다. 이후 동사는 정부의 귀속재산의 민간불하방침에 따라 55년에는 梨花學堂에 불하되었다.³⁴⁾ 62년 3월 1일에는 57년 姜義秀가 설립한 東邦生命에 재불하되었다. 이후 姜義秀의 돌연한 사망으로 동사는 63년 5월 22일 국내 최대의 재벌인 三星그룹에 귀속되었다가³⁵⁾ 67년 7월 18일에 韓進그룹의 일원으로 편입되었다.

당시 三星은 그룹내에 이미 安國火災를 보유하고 장차 생명보험업에 진출할 기회를 찾던 중 급매물로 나온 東邦生命을 인수하면서 東洋火災를 한꺼번에 인수함으로써 그룹 내에 두 개의 손해보험회사를 거느리게 되었다. 차제에 三星그룹에서는 동일한 업종의 두 개 회사를 경영할 필요를 느끼지 않아 東洋火災만을 분리하여 매각하기로 하였는데 韓進이 67년 9월에 5억 7천만원을 주고 매입한 것이다.

당시 한진은 월남사업을 통하여 막대한 외화를 벌어들여 국내 최대의 현금보유 기업으로

31) 東洋火災70年史, 1992. pp. 106~106 참조.

32) 상계서 pp. 153~4 참조.

33) 상계서 p. 199 참조.

34) 상계서, pp. 241~243 참조.

35) 상계서, pp. 244~6 참조.

평가되었는데 여유자금의 관리 및 운용의 필요성이 제고되었다. 뿐만 아니라 한진의 주력사업이 수송업인 만큼 언제나 위협이 상존하여 손해보험과는 불가분의 관계가 있었다. 또한 한진은 과월 기술자에 대한 근로자 재해보상책임보험에 가입해야 했기 때문에 보험업의 필요성이 점증하였다. 따라서 東洋火災는 張基榮 부총리의 중개로 한진의 일원이 된 것이다.³⁶⁾

동양화재는 일제시대에 설립된 한국최고의 손해보험회사였으나 해방 이후 격랑의 현대를 생존하면서 업계에서 한번도 두각을 나타내지 못했다. 그러나 동양화재가 한진그룹의 일원으로 편입된 첫해부터 보험계약고면에서 高麗火災, 安國火災 등을 제치고 수위를 고수하였다. 이는 당시 한진상사가 월남에서 상당액의 달러를 벌어들였을 뿐만 아니라 그곳에서 발생하는 근로자 산재보험을 비롯하여 당시까지 그다지 큰 규모는 아니었으나 한진그룹은 육해공의 수송수단을 보유하고 있어 운송보험, 선박보험 등 그룹자체의 보험물건이 적지 않은 때문이었다.³⁷⁾

이후에도 이러한 추세는 계속되어 동양화재는 한진그룹의 일원으로 편입되면서 업계의 정상을 유지하고 있다.

〈표 1〉

원수보험료순위 추이

(단위 : 백만원, %)

구 분 년 도	1 위			2 위		
	회 사 명	보 협 료	점 유 율	회 사 명	보 협 료	점 유 율
1967	동 양	665	14	동 방	630	13
1968	동 양	1,099	17	한 국	833	13
1969	동 양	1,393	18	고 려	1,011	13
1970	동 양	1,671	18	한 국	1,161	12
1971	동 양	1,441	16	고 려	1,088	12
1972	동 양	2,131	17	동 방	1,608	12
1973	동 양	3,996	17	동 방	3,415	14

자료 : 東洋火災70年史 p. 260, 〈표 5-1〉 轉載.

2. 大韓航空 引受

1) 引受動機

우리나라의 항공산업은 1948년 10월 1일, 懷爐頃이 민간자본으로 大韓國民航空公社(KNA)를 설립하면서부터였다. 미국의 스틴슨 단발 경비행기 3대로 출발한 KNA는 유일한

36) 상계서, pp. 248~254 참조.

37) 상계서, pp. 260~1 참조.

국내항공사로 정부의 지원하에 성장하였다. 그러나 항공수요의 부족, 막대한 자본투입, 경영상의 미숙 등으로 누차의 경영위기끝인 62년 몰래 도입한 항공기와 부품이 세무당국에 적발되면서 결국 도산하였다.

차제에 정부는 **國籍航空社**의 필요성을 감안하여 62년 4월 30일에는 100% 정부출자로 국영인 **大韓航空公司**(KAL)를 설립하였다. 당시 KAL은 공적자본 5억원, 불입자본 2억5천만 원으로 설립되었으나 이후 정부가 납입할 자본불입이 지연되면서 항공기도입 계획의 차질, 보유 기종의 노후화로 인한 고장 빈발과 연발작 반복 등으로 공신력이 떨어지면서 부실화가 가속되었다. 그 와중인 67년에 국내 최초의 제트 여객기인 DC-9기가 도입되어 서울-오사카 노선에 투입되었으나 취항 1개월도 않된 9월 1일 오사카 공항을 이륙한 직후 엔진고장을 일으켜 KAL의 공신력은 크게 실추되었다.

당시 KAL은 DC-9기 1대와 프로펠러기 7대에 총 770여명의 직원들이 근무하였으나 취항율은 23%, 결항율 17.5%에 불과해 67년 1년 동안에 무려 5천2백만원의 적자를 기록하는 등 이 무렵 KAL의 국내외 장단기 채무액은 27억여원에 달했다.³⁸⁾

KAL의 적자가 눈덩이처럼 불어나고 부실화가 가속되자 정부는 이를 민영화하기로 결정하였다. 당시 정부는 20여개의 국영기업체들 중 부실화 정도가 심한 기업부터 민간불하를 추진하였는데 이와 관련하여 財界는 국영기업을 불하받기 위하여 술렁거렸다. 불하대상 기업들 중 재계의 관심이 집중된 것은 海運公社 및 大韓通運 등으로 특히 이를 기업에 대해서는 업계의 인수경쟁이 치열하였다. 당시 한진그룹은 주력이 수송분야였기 때문에 누구보다 이들 기업의 인수에 관심이 많았다.³⁹⁾

68년 6월부터 8월 사이에 정부는 KAL을 인수할 만한 재계의 유력인사들과 개별적으로 접촉하며 인수의사를 타진하였으나 재계 인사들은 과거 KNA나 KAL의 실패경험을 들며 하나같이 거부의사를 표명하였다. 그 와중에 정부는 당시 재계의 주목을 받던 한진상사에 접근하였는데 그이유는 다음과 같다.

趙重勳은 60년 11월 29일에 자본금 2억환으로 **韓國航空**을 설립해 61년 1월 5일 교통부로부터 정기항공사업에 대한 면허를 획득하고 동년 3월 8일에 미국에서 도입한 Convair 240(40인승 쌍발기) 1대를 서울-부산간 정기노선에 취항시키고 있었다. 더구나 60년대 후반 한진은 KAL이 경영합리화 방안으로 동남아노선(서울-타이페이-홍콩노선, 주 2회 운영)을 휴항시키자 자체인력의 월남수송을 위해 수퍼컨스텔레이션 4발기를 도입, 운영 중이었을 뿐만 아니라 장차는 B727기를 도입하기로 계획 중이었다.

38) **大韓航空二十年史**, 1991, pp. 75~76, 이종재, 상계서 p. 193 참조.

39) **한국경제신문**, 94년 3월 9일자 참조.

더구나 한진은 아무렵 월남사업으로 매년 3000만불 이상의 매출을 기록하여 항공사운영에 충분한 능력이 있는 것으로 판단하였기 때문이었다.

이러한 정황을 토대로 정부는 한진에 KAL의 인수를 강력히 요구하였다. 당시 중앙정보부의 金炯旭부장, 여권의 재정통 金成坤, 대통령 비서실장 李厚洛 등 당대의 실력자들이 차례로 趙重勳을 찾아 KAL의 인수를 종용하였다.

KAL의 인수를 완강하게 거절하자 정부는 이 문제를 매듭짓기 위하여 68년 9월 중순경 朴正熙 대통령이 趙重勳을 청와대로 불렀다. 이 자리에서 박 대통령은 “대통령 재임기간 중에 별도의 전용기는 그만두고라도 우리나라 國籍機를 타고 해외나들이를 한번 하고 싶다. 또한 월남에서 휴가를 나오는 우리 장병들이 외국비행기를 타야 하는데 그들의 사기도 문제려니와 귀중한 의화가 낭비되고 있다.”며 KAL의 인수를 종용하였다.

이 자리에서 趙重勳은 KAL의 인수를 결심하였는데⁴⁰⁾ KAL의 인수를 결정한 이유는 다음과 같다.

“사업을 하다 보면 금전적인 것에 연연하기보다는 한차원 높혀 손익의 개념을 뛰어넘어야 하는 경우도 종종 있다. 대한항공의 경우가 바로 그것이다. 당시로는 사업상 손익계산을 떠나야 가능한 문제였다. 다시 말해 기업가로서의 소명의식과 국익에 대한 봉사라는 사업 철학이 필요한 사안이었다.”⁴¹⁾

박대통령과의 독대에서 돌아온 趙重勳은 간부회의를 소집하여 KAL의 인수와 관련한 제반 사항을 검토한 뒤 68년 11월 1일에 정부에 공식적으로 KAL의 인수의사를 전달하였다. 68년 12월 말 현재 KAL의 자산상태를 보면 수권자본금 35억원, 납입자본금 15억 47만8천원이었다. 또한 KAL의 국내의 장단기 부채총액은 금융부채 3억 2,958만원, 차관부채 15억180만3,875원 등 총 23억4천만원이었다.⁴²⁾

이후부터 한진은 정부와 여러 차례 협의를 거쳐 KAL의 부채 23억 4천만원은 한진이 전액 부담하기로 하고 납입자본금 15억원은 5년거치 10년 상환으로 하되 초기 5년간은 무이자로 하고 6년째부터는 연리 12%로 분할상환하는 조건으로 인수하였다. 이후 납부액 15억원은 5년간의 거치기간이 끝나는 73년에 전액 상환하였는데 한진은 KAL의 인수로 국내 10대 재벌에 진입하게 되었다.⁴³⁾

2) (株)大韓航空誕生

40) 한국경제신문, 94년 3월 9일자.

41) 한국경제신문, 94년 3월 10일자, 나의 비망록 (152).

42) 大韓航空二十年史, p. 81 참조.

43) 이종재, 상계서 p. 193 참조.

69년 2월 28일부로 대한항공은 정식으로 한진그룹의 일원이 되었다. 동일 개최된 주주총회에서 [株式會社 大韓航空]으로 개칭, 사장에 趙重勳이 취임하였다. 대한항공의 경영상태를 개선하기 위하여 69년 9월 15일에 개최된 임시총회에서 趙重勳은 KAL의 경영정상화를 위한 6개의 경영방침을 밝혔다.

첫째, 자본확충을 비롯한 경영기반을 강화한다.

둘째, 항공기업 경영의 특수성을 고려하여 자율적이고 탄력성 있는 운영체제로 정비한다.

셋째, 機種現代化를 계속 추진하고 국내시장을 개발하며 생산성 향상과 원가절하로 국제경쟁력을 확보한다.

넷째, 안전성과 定時性 제고 및 페적한 서비스의 제공으로 기업의 공신력을 유지, 향상시킨다.

다섯째, 民航空을 발전시켜 국위를 선양하는 한편 외화를 기득하여 국제수지 개선에 기여한다.

여섯째, 自力運航能力을 배양하여 국내 항공공업 및 항공기업을 발전시키는 한편 戰時 精備戰力を 유지한다.⁴⁴⁾

이와 같은 경영방침 하에서 趙重勳은 대대적인 개혁작업에 돌입하였는데 첫번째 조치가 '和의 經營'이었다. 69년 2월 28일 현재 대한항공의 종업원은 임직원을 포함 총 514명이었다. 당시 趙重勳은 "항공사 경영에 있어 가장 중요한 것은 항공기가 아니라 거기에 종사하는 종업원"임을 강조하여 인수시 단 한 사람의 탈락자도 없이 전원 인수하였다.

이와 함께 대한항공의 경영조직을 검토한 결과 조직기구가 피라미드형태로 되어 있음을 확인하였다. 즉, 69년 3월 1일 현재 일반관리직에 400여명이 집중적으로 배치되어 있는 반면 운항부에 50명, 정비보급부에 100여명만 배치되어 있어 모든 시스템이 관리직 중심이었다. 차제에 趙重勳은 일반관리직에는 최소한의 직원들만 두고 나머지는 운항부 및 정비보급부 등 현업부서로 재배치하여 피라미드형으로 개조하였다.

직원들의 사기를 진작시키기 위하여 낮은 급료체계를 보완하고 인센티브제를 적극 운용하여 매일 일정수 이상의 승객을 수송할 경우 실적에 따라 성과급을 지급하였다.⁴⁵⁾

뿐만 아니라 대한항공의 공신력을 제고하기 위하여 장기적으로 대형제트여객기 중심의 수송체계를 구축한다는 차원에서 69년에는 우선 국내선용으로 YS-11기 3대를 비롯하여 F27 4대, B720 1대 등 총 8대의 신형기를 도입하는 한편 구형기인 DC-3, DC-4 등을 폐기처분하는 등 기종의 근대화작업에 착수하였다.⁴⁶⁾

44) 大韓航空二十年史, p. 86.

45) 大韓航空二十年史, pp. 86~91 참조.

46) 한국경제신문, 94년 3월 10일자, 大韓航空二十年史, p. 110 참조.

한편 趙重勳은 항공기사업의 특성을 이해하고 안전성과 정시성을 확보한다는 측면에서 매일 새벽에 공항으로 출근하여 철저한 현장확인주외로 일관하였다. 그 와중에서 항공기 관련 서적을 탐독하여 관련지식을 습득하는 한편 정비부서에 돌려 정비직 사원들과 정비기술에 대하여 토론하기도 하였다. 뿐만 아니라 나태해진 현장직원들의 태도를 시정하기 위하여 빈번히 현장방문을 하였다. 이렇게 되자 현장직원들은 평소 근무를 소홀히 하다가 趙重勳이 출현하는 기미가 보이면 열심히 하는 체하여 그는 궁여지책꼴에 엔진소리가 거의 나지않는 BMW제 오토바이를 구입하여 주야를 불문하고 불시방문을 하며 작업을 독려하기도 하였다.⁴⁷⁾

그 과정에서 趙重勳은 69년 7월 20일 서울-포항간 노선을 추가로 신설하면서 이후 국내선 노선확장에도 힘을 기울이는 한편 동년 10월 12일에는 그간 적자로 중단했던 서울-홍콩 노선을 부활시켰다. 또한 서울-오사카-타이페이-홍콩-사이공-방콕을 연결하는 동남아 최장 노선을 개발하는 등 국제선 확장에도 주력하였다.⁴⁸⁾

그 결과 대한항공의 수송실적은 인수전에 비하여 급신장을 거듭하였다.

〈표 2〉 KAL의 수송실적 추이

구 분	1968	1969	1970
국내선(명)	308,706	660,642	967,127
국제선(명)	42,987	88,818	240,924
총 계(명)	351,693	659,460	1,208,051
한국항공시장 점유율(%)	19.4	32.4	49.2

자료 : 大韓航空二十年史, pp. 100~111에서 작성.

3) 主力企業으로 成長

대한항공 인수당시 국제선은 서울-도쿄노선과 서울-오사카노선 그리고 부산-후쿠오카 노선 등 3개 노선에 불과하였다. 차제에 대한항공은 한일간 노선을 대폭 확장하는 한편 상술한 바처럼 서울-홍콩노선을 부활시키는 한편 69년 10월 2일에는 파월장병 및 기술자들을 위하여 서울-사이공노선에 B720기를 투입하였다.

그 와중인 69년 12월 11일 승객 47명을 태우고 강릉을 떠나 서울로 향하던 YS-11기(기

47) 大韓航空二十年史, p. 89 참조.

48) 大韓航空二十年史, pp. 105~8 참조.

장 柳炳夏)가 이륙 11분만에 북한으로 납치되는 사건이 발생하여 최대의 시련을 겪기도 하였으나⁴⁹⁾ 대한항공은 어렵사리 난관을 극복하고 국민적인 관심하에 성장을 거듭하였다.

대한항공은 세계적인 항공사로 발돋움한다는 각오로 美洲路線 공략에 나섰는데 이 계획이 확정된 것은 70년 6월이었다. 대한항공이 세계적인 항공사로 발돋움하기 위해서는 필연코 미주지역에 취항을 해야만 했다. 그러나 1949년 한미간에 체결된 韓美暫定航空運輸協定이래 미국의 항공사들이 韓美間 路線을 독점하고 있었다. 대한항공에 허용된 노선은 영업성이 없는 서울-알라스카-시애틀을 연결하는 북태평양노선뿐이었고 비교적 영업가능성이 있는 호놀루루나 로스엔젤스 등의 노선에는 운항권이 주어지지 않았다. 따라서 대한항공은 불합리한 韓美航空協定을 개정하여 미주지역에 취항코자 하였으나 미국측이 협상에 응하지 않아 소기의 성과를 거둘 수 없었다. 그럼에도 불구하고 대한항공은 모든 노력을 경주하여 한, 미 양국 정부를 움직여 71년 1월에는 서울-도쿄-로스엔젤스를 잇는 태평양횡단노선을 확보하였다.⁵⁰⁾

71년 4월 26일 대한항공은 민영화 2년 만에 태평양횡단노선에 왕복 정기 화물편(KE801)을 투입, 첫 취항을 하였는데 운항편수는 주 3회였다. 이렇게 하여 미주노선은 확보되었으나 가장 어려운 점이 항공화물의 확보였다. 당시 대한항공에는 항공화물 전문가들이 부족하여 당분간 적자운행이 불가피하였다. 동 노선의 적자를 보전하기 위하여 전사적인 화물확보작업에 돌입하였다.

“대한항공 영업직원들이 수요확보를 위해 기울인 노력은 눈물겨운 것이었다. 당시 국내 수출상품의 절반이상이 가발이었는데 가발업체들 대부분이 중소업체들로 도처에 산재해 있어 그 소재를 파악하는 것만도 여간 골칫거리가 아니었다. 대한항공의 영업직원들은 가발수출조합에 찾아가 얼어낸 주소록을 들고 일일이 업체들을 찾아내느라 빈번히 복덕방신세를 겨야 했다. 천신만고 끝에 업체에 접근을 하더라도 그 다음에는 대한항공에 대한 완고한 편견에 사로잡힌 회주들과의 힘겨운 설득전을 치루어야만 했다. 외국 바이어들의 경우에는 전용숙소인 조선호텔 프런트에 가서 숙박부를 뒤져가며 직접 접촉을 하는 수법으로 판매활동을 다빈사로 하였다.”⁵¹⁾

72년 4월 19일에는 드디어 서울-도쿄-호놀루루-로스엔젤레스 노선에 주 2회 정기여객기가 취항하였다. 또한 그 과정에서 대한항공은 경쟁력 제고를 위하여 항공기의 제트화, 대형화정책을 수립하였다. 대한항공의 기종현대화 작업은 상술한 바처럼 제트화추진 작업이었다. 이와 같은 작업은 국제선에 취항하는 항공기부터 순차적으로 추진되었는데 71년 현재

49) 大韓航空二十年史, pp. 113~4 참조.

50) 한국경제신문, 9616호 참조.

51) 大韓航空二十年史, p. 124.

제주-오사카노선에 취항 중인 YS-11기를 제외하고는 전부 제트화가 완료되었다.

대한항공의 제트화추진 작업은 71년 3월 월드항공과 보증금 17만불, 월 임차료 8만5천불에 도입한 B707기 1대 아래 주로 이 기종이 대중을 차지하였다. B707기는 안전도가 높을 뿐만 아니라 장거리용으로 제작된 때문에 인기 기종이었다. 72년에는 그간 미국 맥도널 더글라스사로부터 임차했던 DC-9(HL7205)를 반환하는 한편 B727기 3대를 日本航空(JAL)으로부터 임차, 도입하였다. 당시 세계항공업계는 항공기의 대형화추세가 일반화하였다. 따라서 대한항공 또한 72년에는 소위 [하늘의 궁전]이라 불리우는 B747기 1대를 도입하여 74년 9월부터 태평양화물노선에 투입하였다.⁵²⁾

대한항공의 미주노선 개척이래 두번째로 수행해야 할 과제는 유럽노선의 개척이었다. 유럽노선 개척을 위하여 趙重勳은 에어 프랑스와의 접촉을 시도하였다. 대한항공이 유럽노선을 개척하는데 교섭대상으로 에어 프랑스를 정한 직접적인 계기는 73년에 趙重勳이 韓佛經濟協力委員會의 위원장에 취임하면서부터였다. 당시 유럽의 항공사들은 서로 긴밀히 협력하여 상호간의 이익을 도모할 뿐만 아니라 自國機 利用傾向이 두드러져 이 지역에 대한 외국 항공사들의 진출을 어렵게 했다. 선생 항공사인 대한항공의 입장에서는 유럽공략에 절대적인 협조자가 필요했던 것이다.

따라서 대한항공은 73년 5월 30일에 에어 프랑스와 共同商務協定을 체결하였는데 주요 내용은 다음과 같다. 대상사업은 화물편이고 노선은 서울-앵커리지-파리간 북극항로로 운항 횟수는 주 1회 왕복, 사용기종은 B707 화물기이며 개설시기는 73년 7월 1일부터 한다는 것 등이었다. 이로써 대한항공은 유럽진출을 위한 교두보가 확보된 셈이었다.⁵³⁾

그러나 그 과정에서 대한항공은 뜻하지 않은 정부의 제의로 어려움에 직면해야만 했는데 그것은 다름아닌 에어버스 항공기 6대를 구입할 것을 종용받은 것이다. 에어버스는 프랑스를 주축으로 영국, 독일, 네덜란드, 스페인 등이 공동으로 제작에 참여하여 새로 선보이는 기종이었다.

“대한항공으로서는 난처한 요청이었다. 새로 개발된 기종이다보니 성능파악도 않되었다. 다른 나라 항공사들은 물론 자국의 에어 프랑스 조차 아직 주문이 없던 상태였다. 신기종을 운항하기 위해서는 새로운 전문인력과 장비 등에 수반되는 엄청난 예산과 시간이 필요하였다. 더욱이 에어버스의 성능이나 장단점을 모르기 때문에 선뜻 구매에 동의할 엄두가 나지 않았다.”⁵⁴⁾

정부가 대한항공의 입장은 난처하게 한 이면에는 외교정책적인 문제때문이었는데 그것은

52) 한국경제신문, 9621호 참조.

53) 大韓航空二十年史, p. 157.

54) 한국경제신문, 9621호.

73년 가을 유엔산하 세계보건기구(WHO)의 연차총회에서 북한의 단독가입이 유력시 되었기 때문이었다. 북한의 단독가입을 저지하기 위해서는 제3 세계 진영의 협조가 필요했고 이들에 영향력을 행사하고 있던 나라가 프랑스였던 것이다. 이와 같은 절박한 상황때문에 대한항공에 에어버스의 구매를 요청했고 이러한 정부의 어려움을 감지한 趙重勳은 에어버스의 구매를 결정하였다.

에어버스 구매로 한불 간의 유대관계가 돈독해졌음은 물론 73년 10월 6일에는 KAL마크를 단 국적기가 서울-파리를 잇는 북극항로에 취항할 수 있었다.

대한항공은 적극적인 경영을 통하여 민영화 3년 만인 72년에는 처음으로 2억원 정도의 흑자를 기록하였고 73년에는 8억여원의 흑자를 기록하여 이런 추세대로라면 단기간 내에 세계적인 항공사로 발돋움할 수 있을 것 같았다. 그러나 대한항공은 예기치 못한 경영환경의 악화로 또 한번의 시련에 봉착해야만 했는데 그것은 바로 73년 10월 중동전쟁의 여파로 시작된 석유파동이었다. 석유파동은 전세계 경제에 엄청난 충격을 주었는데 항공업계 또한 이 충격으로 고전을 해야만 했다. 즉, 석유파동으로 항공유 가격이 갤런당 종래 12, 3센트에서 74년 9월에는 45센트로 급증하였다. 종래 항공사 총비용의 10%를 차지하던 연료비가 이로 인하여 30%로 상승함으로써 세계 유수의 항공사들도 심각한 경영압박을 받아야만 했다. 성장기에 있었던 대한항공은 동년 8월 15일 육영수 여사저격사건으로 인하여 항공수요마저 격감함으로써 74년에는 무려 80억원의 적자를 시현하였다.⁵⁵⁾

차제에 대한항공에서는 이와 같은 경영난을 타개하기 위하여 첫째, 항공유의 장기, 안정적인 확보방안을 강구하였다. 이에 소요되는 5천만불을 프랑스 소시에떼 제네랄은행으로부터 도움을 받아 해결하였다. 둘째, 전사적인 원가절감 캠페인을 전개하였는데 이는 에너지절약과 각종시설 및 항공기재, 장비가동율을 높이는 운동으로 표출되었다. 이 운동은 임직원들의 애사심에 호소하여 소기의 성과를 거둘 수 있었다.

불황국복책 중 특기할 것은 셋째, 적극적인 투자였다. 趙重勳은 이번 불황이 단기적일 것으로 판단하여 DC-10기 3대 구매계약을 체결하였다. 많은 항공사들이 연료비 부담에 풍급파ing으로 보유항공기를 축소하는 방향으로 경영난을 타개하였는데 대한항공만은 역으로 시설투자 확대를 도모했던 것이다.

뿐만 아니라 대한항공은 전사적인 서비스개선운동을 추진하는 한편 대형의 IBM컴퓨터를 도입하여 국제선 예약부문에 전산시스템을 구축하였다. 또한 직원들의 사기를 고려하여 일본에 해외근무사원 아파트를 건설하고 김포공항내에 대한항공 및 외국항공사들의 기내식공급을 위한 캐터링서비스빌딩을 신축하는 등 적극적인 투자에 나섰다.

55) 한국경제신문, 9622호 참조.

더구나 타 항공사들은 불황극복을 위하여 기존에 취항 중인 B747기의 투입을 줄이는 등 감량경영정책을 추진하였는데 대한항공만은 공급능력이 B707기의 2.5배나 되는 B747기를 투입하는 등 상식적으로 납득기 어려운 정책을 추진해 나갔다.

그 결과 75년에는 대한항공의 매출액이 1천억원을 돌파하여 약간의 흑자를 시현함으로써 대한항공은 어려운 역경을 극복하고 한진그룹의 주력기업으로 부상할 수 있었다.⁵⁶⁾

3. 韓進海運 設立

趙重勳의 바다로의 진출꿈은 청년시절 선원으로 동남아 일대를 누비면서 부터였다. 그가 해상운송에의 꿈을 실현한 것은 그로부터 4반세기 후인 67년 大進海運을 설립하면서부터였다. 대진해운은 동년 1만2천톤급 노르웨이 선적의 화물선 1척을 도입하여 자본금 5천만원으로 설립하였다.

이 무렵 그는 컨테이너해운에 많은 관심을 가지고 있었는데 그가 대진해운을 설립한 직접적인 동기는 66년 쿠논에서 컨테이너를 만재한 미국적 화물선 1척을 보고나서 부터였다. 당시 쿠논항에는 무게가 무려 40톤에 이르는 대형의 컨테이너를 갠트리 크레인이 2분에 1상자씩 부두위에 내려놓는 것을 보고 그는 큰 충격을 받았다. 컨테이너 하나를 하역하는데 평균 12명의 건장한 인부들이 총력을 기울여도 1시간 만에 끝낼 수 있을지도 모르는 작업량을 갠트리 크레인이 단 2분 만에 해치우는 것을 보고 그는 이를 [海上運送의 革命]으로 판단하였다. 이후부터 그는 기왕 해운업에 진출키로 마음먹은 이상 컨테이너해운업쪽으로 특화하기로 하였던 것이다.

대진해운은 설립시 사들였던 [五疊號] 1척을 미국 서부항로에 투입하였는데 72년에는 3천 5백톤급 컨테이너선 2척을 일본으로부터 발주하여 각각 인왕 제1, 2호로 명명하였다. 인왕 제1호는 부산과 일본의 고베간을 오가며 화물수송을 전담하였는데 이것이 바로 한국해운사상 최초의 컨테이너선이었다.

한편 이 무렵 한진상사는 인천항의 제2 DOCK 건설사업의 일환으로 한진전용 컨테이너부두 건설에 참여하고 있었다. 제2 DOCK는 5만톤급의 대형선박을 접안시킬 수 있는 동양최대의 것으로써 건설공사는 66년 6월 1일부터 착수되었다. 이는 인천항 제1 DOCK가 대형선박 접안능력이 4,500톤에 불과하여 연간 93만톤의 하역밖에 못해 언제나 만성적인 채화상태에 있는 점을 감안하여 추진되었다. 동 공사비는 총 193억 6백만원이 소요되었는데 이 중에는 민간투자비 43억2천1백만원이 포함되어 있었다.

이는 정부가 자금부담을 덜고자하는 취지에서 취한 것으로 68년 8월 16일 韓進商社와 大

56) 한국경제신문, 9623호 참조.

韓進海運이 민간업자 자격으로 동 사업에 참여하였다. 한진의 컨테이너 전용부두는 DOCK 남쪽 항에 건설되었는데 부두 총연장 1,160M 중 625M는 한진이 나머지 535M는 대한통운이 건설기로 하였다. 동 부두는 갠트리 크레인을 설치한 최신의 컨테이너 전용부두였는데 공사는 74년 5월 10일에 종료되었다.

당시 대진해운은 일본 최대의 선사인 日本郵船과 총대리점 계약을 체결하고 인천의 한진부두를 이용, 미국으로 수출되는 화물 컨테이너를 [인왕호]로 고베에 실어내면 거기에서 日本郵船의 배들이 화물을 인수하여 목적지인 미주로 실어나르곤 했다. 당시 대진해운은 인천의 한진전용부두를 이용하였기 때문에 국내의 여타선사들에 비하여 부두사용료, 채선료 등을 지불하지 않는 관계로 상대적으로 경쟁력이 있었다.

한편 그 과정에서 미국노선의 총대리점 계약관계에 있던 Sea-Land사에서 대진해운에 자기들을 선택할 것인지 혹은 日本郵船을 선택할 것인지를 택하라고 강요하였다. 당시 상황으로 대진해운은 성장과정에 있었기 때문에 어느 쪽도 포기할 수 없는 입장이었다. 당장은 日本郵船과의 유대가 있어야 인왕호를 안정적으로 운행할 수 있었기 때문이었다. 그러나 면장래를 보면 Sea-Land사와의 관계가 유리한 것처럼 보였다. 차제에 대진해운은 장기적인 관점에서 일본우선파의 관계를 끊고 Sea-Land사를 선택했다.

이후 대진해운은 원양어업에도 진출하였다. 아무렴 우리나라의 원양어선들은 참치잡이로 막대한 달러를 벌어들이고 있던 중이었기 때문에 대진해운도 원양어업에 참여하였다. 73년 스페인에서 원양트롤어선 6척을 도입하여 인도네시아 근해와 라스팔마스 등 대서양에서 조업을 하였다. 그러나 당시 趙重勳은 대한항공의 정상화에만 전념하고 이를 전문경영인에 막혀둔 때문에 영업이 부진하여 마침내 대진해운을 해체하고 말았다.⁵⁷⁾

70년대 중반 이후 정부에서는 해운 및 조선업 육성을 위한 제1차 종합대책을 수립하여 국내의 해운업 및 조선업 장려를 강력히 추진하였는데 그 배경은 다음과 같다. 즉, 이 무렵 우리나라는 강력한 수출드라이브 정책을 실시하여 수출입물량이 해를 거듭할수록 격증하였으나 이들 화물의 상당부분이 외국 선사에 의하여 전담되다시피하여 애써 벌어들인 막대한 달러가 소진되었다. 차제에 정부는 제3차 경제개발 5개년계획이 끝나는 81년까지 우리나라 수출 상품의 40%는 國籍船으로 수송하겠다는 취지하에 제1차 종합계획을 수립하였던 것이다.

한편 이 무렵 우리나라에는 여러 해운회사들이 있었으나 한두개 업체를 제외하고는 모두 규모가 영세하여 경쟁력이 없었다. 이러한 상황에서 77년 초에 趙重勳은 청와대로 불려갔는데 이 자리에서 박대통령은 그에게 해운업에도 주력해 줄 것을 당부하였다.

이에 고무된 趵重勳은 재차 해운업 진출을 시도하여 77년 5월에 韓進海運이 발족되었다.

57) 한국경제신문, 94년 3월 30일자 참조.

당시는 대한항공의 경영이 어느 정도 안정기로 접어들었기 때문에 趙重勳 자신이 한진해운의 정상화를 위하여 시간을 할애할 수 있었기 때문이었다. 이번만은 실패하지 않는다는 각오로 한진해운은 처음부터 컨테이너 해상운송만을 전담키로 결정하였다.

한진해운은 설립 직후 1만8천톤급 컨테이너 전용선 4척을 울산의 국내조선업체에 발주하여 본격적으로 해운업에 진출하였다.

4. 綜合輸送企業集團 形成

한진상사의 다각화사업은 60년대 초반부터 개시되었다. 당시 한진은 운수업을 통하여 벌어들인 자본에 근거하여 60년에는 航空輸送免許를 획득하였다. 또한 61년에는 자본금 200만 원의 한진관광을 설립하였을 뿐만 아니라 64년에는 大韓運輸를 설립함으로써 관광 및 여객 운송업에도 진출할 준비를 하였다. 65년에는 서울가스산업을 인수하는 등 사업영역 확대를 도모하였으나 이들 기업의 규모가 영세하였을 뿐만 아니라 기업환경이 충분히 조성되지 못 했던 때문에 본격적인 다각화시기는 아니다. 따라서 60년대 초반까지는 다각화를 준비하는 시기로 판단된다.

한진의 본격적인 다각화시기는 66년 월남전을 후 막대한 외화를 벌어들이면서 부터였다. 한진은 이를 근거로 하여 60년대 말부터 대한항공 및 동양화재 인수, 대진해운 설립 등으로 명실상부한 육해공 수송체계를 확립하여 70년대초에는 국내유일의 종합수송체계로 급부상하였다. 이외에도 한진의 다각화 사업은 실로 엄청난데 그 내역을 보면 다음과 같다.

첫째, 고속버스사업에의 참여이다. 한진의 여객운송업에의 참여는 64년 大韓運輸를 설립하면서부터였다. 그러나 여객운송업에 본격적으로 참여하기 시작한 것은 68년 12월 31일 우리나라 최초의 고속도로인 경인고속도로와 서울-수원간 경부고속도로의 일부구간이 개통되면서부터였다. 경인고속도로가 개통됨에 따라 한진상사는 68년 11월 29일에 교통부장관으로부터 경인고속도로 버스여객자동차운송사업 내인가(10대)를 취득하고 69년 4월 11일에는 운송사업면허도 취득하였다.

경인고속도로 운송사업에 투입할 차량은 일본 國際興業株式會社로부터 수입한 20대의 이스즈 리무진버스로 69년 4월 12일에 우선 5대로 운행을 개시하였다. 새롭게 선을 보인 고속 버스는 대당 1만2천불에 도입하였는데 차내부에는 에어컨을 비롯, 카스테레오 등 최신시설에 49인승 안락의자와 11개의 보조의자를 갖추어 60명이 탑승하도록 제작되었다.

고속버스가 국내 최초로 선을 보임에 따라 항상 고속버스는 초만원을 이뤄 한진상사는 또 하나의 특수를 만나 호황을 구가하였다. 이후 71년 4월에는 경인간을 운행하던 豐殿旅客運輸株式會社를 흡수 합병함으로써 풍전소유의 낫산고속버스 10대가 한진고속에 추가되어 한

진의 고속버스댓수는 총 30대로 증가되었다.

한편 한진고속은 69년 5월 3일에 교통부로부터 경부고속도로 버스여객자동차운송사업 인가(40대)를 취득하는 한편 9월 20일부터 서울~수원 간에 10대의 버스를 투입하여 운행을 개시하였다. 또한 70년 12월 30일에는 충남 회덕 분기점에서 전북 완주군 조촌면 용정리까지 총연장 79.1 KM의 호남고속도로가 개통되어 한진고속은 호남지방으로써 떨어나감으로써 우리나라 고속버스업체의 선두주자로 자리를 잡았다.

둘째, 浦港製鐵과의 건설자재운송 및 항만하역작업 계약체결이다.

일관제철소가 없던 우리나라에 68년 4월 1일 포항종합제철이 설립됨으로써 자주국방과 자립경제의 기틀을 마련하였다. 이후 70년 4월 1일에 연산 103만톤 규모의 제1기 제철설비공사가 추진되었다. 동 공사는 열연공장, 중후판 공장, 제선공장, 체강공장 및 항만하역설비공사 등으로 전개되었는데 제철소건설과 관련하여 엄청난 하역 및 운송물량이 쏟아졌다.

당시 한진은 월남사업으로 분주하였으나 장기적인 안목에서 월남사업이 마감될 것을 예견하고 국내에 확고한 기반을 내리기 위해 포철건설사업에 적극적으로 참여하기로 하였다. 장기간 엄청난 물량이 소요되는 포항제철의 건설사업에 한진은 건설자재 하역 및 운송업체로 참여하여 68년 4월에 포항제철의 협력업체로 지정되었다.

제1기 설비는 73년에 완공되었는데 이번에는 제철소 가동과 관련하여 철광석 및 유연탄 등 원료의 하역 및 운송, 제품의 운송업무까지 추가되어 한진은 국내에서도 엄청난 물량의 운송 및 하역으로 부를 축적할 수 있었다.

한편 한진상사는 72년 4월에 경영합리화를 위하여 韓進觀光을 합병하여 '株式會社 韓進'으로 재발족하였고 74년 5월에는 정부의 기업공개정책에 적극 호응하여 기업공개를 단행하였다. 이 무렵 (주)한진은 월남사업이 종결되어 과거 월남경기로 급부상된 이미지는 다소 퇴색하였으나 대신 국내에서 관광사업과 고속버스사업, 화물운송부문과 항만하역 부문에서 급신장하여 새롭게 사업영역을 구축하고 있다.

셋째, 韓進開發의 설립이다. 한일개발은 68년 8월에 한진그룹의 본부건물인 구 해운센터빌딩을 건설하면서 자본금 1천만원으로 설립되었다. 해운센터빌딩은 총 26층의 고층건물로 국내최초의 철강재 글조건물이었는데 이후 한일개발은 주로 그룹내부적으로 발주된 건축물 공사에 주력하여 기술축적을 하는 한편 해외로 눈을 돌렸다.

우리나라 건설업체들의 해외진출은 60년대 중반 한국군의 월남참전에서 비롯되었다. 한일개발이 사우디아라비아에 진출할 무렵 중동지역에는 월남에서 철수한 6개의 국내건설업체들이 중동의 새로운 시장을 찾아 막 뿌리를 내리려는 시기였다. 신규업체로서 별로 축적된 기술이나 충분한 경험이 없었던 한일개발이 일찌기 중동지역으로 진출한 것은 오일쇼크 이후 중동이 새로운 황금어장으로 부상할 것을 예상한 趙重勳의 예단에서 비롯되었다. 그 결과 73

년에는 사우디아라비아의 흉해연안 옴라지고속도로공사를 약 1200만불에 수주하였다. 비록 한일개발은 동 공사에서 손해를 기록하였으나⁵⁸⁾ 이는 후일 국내글지의 종합건설업체로 발돋움하는데 산경험이 되었다.

넷째, 대한항공의 운영과 관련한 부대사업 부문에의 진출이었다. 韓國空港(株)는 68년 2월에 설립되어 김포, 부산, 제주 등 국내공항에서 항공기 지상조업과 부대사업으로 장비정비 및 수리, 기내청소 및 세탁 등을 주업무로 하는데 대한항공이 한진그룹의 일원으로 편입되면서 항공기의 안전하고 쾌적한 상태를 유지해줌으로써 대한항공의 경영안정과 신뢰성 제고에 크게 이바지하고 있다.

(株)韓國航空은 65년에 국내최초로 항공유 급유사업을 목적으로 설립되었다. 한진그룹이 대한항공을 인수하는 한편 항공산업의 일관화를 추진할 목적으로 77년에 한진그룹이 동사를 인수하였다. 이후 한국항공은 김포공항 등의 항공기급유용역과 수출입 항공화물취급을 주업무로 하여 착실한 성장을 거듭함과 동시에 대한항공의 경쟁력 제고를 위하여 많은 기여를 해오고 있다.

다섯째, 금융업의 진출이다. 68년 三星그룹으로부터 東洋火災를 인수한 후 이를 업계의 정상으로 끌어올린 한진그룹은 73년에 韓越證券을 설립하였다. 당시 한진그룹은 동양화재, 대한항공, (주)한진의 기업공개에 대비하고 장차 증권업이 새로운 황금시장으로 부상할 것에 대비하여 한일증권을 설립한 것으로 추정된다.

한편 한진그룹은 77년에 추가로 자본금 30억원의 韓佛綜合金融을 설립하여 단자업계에도 진출하는데 동사는 73년 趙重勳이 한불경제협력위원회에 추대되면서 이를 인연으로 프랑스의 Societe General은행과 합작으로 설립하였다. 그 결과 한진그룹의 금융부문의 계열화는 보험, 증권, 종합금융업으로 연결되어 금융부문의 자기완결형태를 갖춘다.

여섯째, 육영사업에의 적극 진출이다. 韓國教育史상 私學이 교육발전에 기여한 점은 절대적이다. 한진그룹 또한 60년대 말 월남사업을 통하여 축적한 富로 육영사업을 개시하였다. 한진그룹의 첫번째 육영사업은 68년에 仁荷大學을 인수하면서부터이다. 인하대학은 54년에 하와이 교포와 李承晚 대통령이 주축이 되어 하와이 한국이민 50주년을 기념하여 공과대학으로 인천에서 설립된 학교였다. 그러나 동 대학은 4·19와 5·16이란 정치적 격동과정에서 운영난에 직면하였는데 당시 정부에서는 趙重勳에 인수를 종용하였다.

“이 무렵 나는 한일개발의 설립과 인천 민자부두의 건설계획 등 벌려놓은 사업이 많아 사학운영은 감히 생각지도 못했다. 그러나 언제든 여유가 있을 때 좋은 일하겠다는 생각으로 인수하게 되었다.”⁵⁹⁾

58) 한국경제신문, 9624호 참조.

59) 한국경제신문, 94년 4월 26일자.

趙重勳의 육영사업은 이에 그치지 않고 78년에는 韓國航空大學을 인수하였다. 항공대학은 주로 항공관련의 전공을 하는 특수대학으로 장차 우리나라 항공산업의 장래와 대한항공의 경영상 절대적으로 필요한 교육기관이었다. 한진그룹은 산하에 仁荷學園과 靜石學園(79년 설립)을 둘으로써 우리나라 재벌들 중 대학을 2개씩이나 거느린 특이한 기업집단이 되었다.

60년대 이후 한진의 사업다각화는 여기에 그치지 않는다. 72년에는 濟東興產을 설립하여 광업, 목축업 등 1차 산업부문에도 진출하였을 뿐만 아니라 77년에는 주로 한진그룹소유의 부동산을 관리, 운영할 목적으로 靜石企業을 설립하였다.

60년대 중반 이후 대한항공을 인수하면서 국민들의 이목을 집중시키면서 화려하게 재계의 전면에 등장한 한진그룹은 71년 현재 국내 10위의 기업집단으로 급부상하였다.⁶⁰⁾ 이 시기까지 한진그룹의 성장과정을 관찰해 보면 특이한 점이 발견된다. 즉, 대부분의 재벌그룹들이 무분별하게 다각화하여 백화점식 경영을 해 온데 반해 한진그룹은 철저하게 운수업중심으로 수평적, 수직적 계열화를 함으로써 종합수송기업 집단으로 발돋움했다는 점인데 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 한진은 과거 육상화물운수업을 중심으로 성장한 때문에 항공, 해운 등 유사 운수업의 생리나 경영노하우에 대하여 많은 장점을 지니고 있어 이런 사업부문에 진출할 경우 실패할 확률이 비교적 적을 뿐만 아니라 투자규모도 운수업에 특화하지 않은 기업들이 진출하는 경우보다 적을 수 있다는 점이다.

V. 綜合物流企業集團으로 定着(80~94)

1. 大韓航空

1) 量과 質의 동시적 추구

대한항공은 유럽노선 개척 아래 75년대 중반에는 건설경기로 홍청거리는 중동지역에 까지 노선을 확장함으로써 대한항공은 명실공히 세계무대를 누비게 되었다. 그 결과 75년 이후부터 매년 일정규모 이상의 영입이익을 발생시켜 경영은 안정화되었다.

그러한 와중에서 대한항공은 79년 제2차 석유파동으로 또 한번 고전을 면치 못한다. 79년 3월 대한항공에서는 미국의 심장부인 뉴욕취항준비로 분주했는데 뜻하지 않은 석유파동으로 항공유 확보가 않되 부산을 떨기도 하였을 뿐만 아니라 80년에는 점보기 2대를 도입하면서 유류절감차원에서 자체증량을 줄이기 위해 항공기를 塗裝도 하지 않은 상태로 운행하기도

60) 조동성, 한국재벌연구, 179 참조.

하였다. 점보기 1대를 도장하려면 무려 페인트만 6드럼이 필요한데 도장을 하지 않을 경우 페인트 비용 뿐만 아니라 항공기 자체중량이 감소되어 대당 연간 3천 갤런의 연료를 절감할 수 있기 때문이었다.⁶¹⁾

오일쇼크로 대한항공은 80년에 302억원의 당기순손실을 발생시켜 창업 이래 최대 규모의 적자를 시현하였으나 불시에 닦친 시련을 기지로 극복하여 81년에는 이를 71억원으로 축소 기쳤고 82년에는 47억원의 당기순이익을 내기도 하였다.⁶²⁾

대한항공은 민영화 이래 지속적으로 항공기의 대형화계획을 적극 추진하여 매년 신형 기종을 도입하였는데 항공기의 연도별 보유추이는 다음과 같다.

〈표 3〉 항공기보유 추이

(단위 : 대)

구 분	68	73	79	83	89
MD-82					8
F28					4
FC-27	2				
F27	2	5	5	2	1
YS-11		7			
DC-4	1				
DC-3	2				
DC-9	1				
DC-8		4			
B720		2			
B727		3	5	7	9
B707F		3	3	2	
B707		1	4	4	
A300F					2
A300			8	8	15
DC-10			5	4	3
B747F			1	4	8
B747			7	10	15
총 계	8	27	38	42	65

자료 : 大韓航空二十年史, 資料編, p. 58에서 작성.

61) 한국경제신문, 94년 4월 1일자 참조.

62) 大韓航空二十年史, 資料編, pp. 44~5 財務, 資產編 참조.

한편 70년대에 들어서면서 세계유수의 항공사들은 업무의 효율성 제고와 대고객 서비스를 강화하기 위하여 경쟁적으로 컴퓨터시스템을 도입하였다. 대한항공에서도 장차 증가하는 항공수요를 감당하기 위하여 업무전산화에도 심혈을 기울여 75년에는 국제선예약업무에 온라인즉시처리방식(KALCOS)을 도입하는 등 업무의 전산화에 주력하였다. 뿐만 아니라 항공 수요가 증가함에 따라 대한항공은 호텔, 렌터카, 철도 및 각종 행사 등 다양한 정보를 고객들에게 제공할 필요성이 증대되어 80년에는 종합여객시스템(TOPAS)으로 업그레이드 시켰다.

또한 대한항공은 그과정에서 민간조종사의 양성에도 박차를 가하였다. 항공기는 하늘을 날며 여객 및 화물을 수송하는 교통수단인 관계로 첨단과학기술의 집약체이다. 따라서 항공사의 경영에 있어 항공기의 확보도 중요하나 보다 중요한 것은 조종사의 확보였다. 69년 민영화 당시 대한항공에는 조종요원으로 조종사, 항법사, 항공기관사 등은 총 46명이었다.

대한항공은 민영화 이래 사세확장 과정에서 조종요원의 부족으로 어려움을 겪었는데 그것은 다름이 아니라 대형 여객기의 기장이 되기 위해서는 적어도 15년 이상의 장기간 훈련과정을 거쳐야만 했기 때문이다.

초창기 대한항공은 운항승무원의 대부분을 군출신으로 총당했다. 그러나 이들은 군에서 주로 観界飛行만 하였기 때문에 計器飛行을 하는 민간항공기에 적응하기 위해서는 상당한 적용훈련이 필요했다. 더구나 항공기의 경우 신기종이 도입되면 나름대로 일정 기간의 재훈련을 받아야만 했기 때문에 운항승무원의 확보가 항공사 발전의 관건이었다. 70년대까지 대한항공은 조종사를 양성할 겨룰이 없어 조종사훈련은 대부분 해외에 위탁하였기 때문에 외화낭비도 심했다.

그러나 80년대에 들어서면서 대한항공의 경영이 안정화되면서 항공승무요원의 자체양성 계획을 확정하고 첫 단계로 83년에 미국에서 제기비행훈련장비(GAT-3)와 B747 모의비행 훈련장비(시뮬레이터)를 도입하는 한편 이러한 장비를 활용하기 위해 120억 여원을 별도로 투입하여 인천에 飛行訓練所를 개설했다. 또한 실기훈련을 위해 동년 6월에는 제주도에 활주로와 관제탑시설과 훈련기를 갖춘 비행훈련장 건설에 착수하였다. 87년에는 A300-600시뮬레이터를 추가로 도입하는 한편 88년에는 이 훈련장을 대한항공 조종사 자체양성기관인 基礎飛行訓練院으로 승격시켜 국내 민간항공사상 최초로 민간조종사 양성기관이 탄생되었고⁶³⁾ 92년 5월에는 국내 최초로 민간인 조종사 3명을 배출하였다.

대한항공은 80년대이래 양적인 확대와 질적인 고도화를 동시에 추구하는 시기였다. 그 결과 86년 7월에는 미국 MD사로부터 運航定時性 最優秀航空社로 지정받았을 뿐만 아니라 88

63) 한국경제신문, 94년 4월 22일자 참조.

년 3월에는 대한항공의 B747이 정시운항을 세계최고기록을 수립하는 등 세계유수의 항공사로 인정받을 수 있었다.

2) 항공기제조업에 진출

대한항공은 70년대 중반부터 새로 항공기제조사업에 착수하였다. 결음마 단계에 있던 대한항공이 그것도 73년 오일쇼크의 여파가 채가시기도 전에 최첨단 기술을 요하는 장치산업인 항공기제조사업에 참여하였다.

대한항공이 항공기 제조 및 방위산업에 참여하게 된 직접적인 동기는 75년 월남이 공산화되면서 부터였다. 동년 봄 남부지역의 방위산업체를 시찰하던朴正熙 대통령이 수행했던 기자들에게 “우리나라도 80년대 중반쯤이면 신예 전투기를 생산할 수 있을 것”이란 발표를 하여 세간을 놀라게 했다.⁶⁴⁾

이로 미루어 보건데 이무렵 趙重勳은 항공기 제조사업으로 진출할 것을 결심하고 대한항공 내부적으로 은밀한 작업을 한 후 정부당국과 사전교감을 한 것으로 추정된다.

“자주국방의 철실히 정부의 항공기 생산에 대한 의지를 알았기 때문에 나는 대한항공 정관의 일부를 개정하여 [항공기 제조 및 판매사업]을 추가하고 76년말부터 김해에 항공 산업시설을 갖춘 공장을 준공시켰던 것이다.”⁶⁵⁾

수령이나 다른없던 넓은 높지대를 매립하여 단일사업에 700억원이 넘는 막대한 자금을 투입하여 공장을 건립하였다. 군수무기에 대한 일반매출이나 해외수출이 전혀 허용될 수 없었던 당시 우리나라의 실정에서 항공기 제조사업은 한진그룹 전체의 사운을 건 도전이었다.

“처음부터 이익을 얻기 위해 항공기생산 사업에 참여한 것이라기 보다는 국가적 소명사업으로 알고 임했기 때문에 물질적인 손실은 개의치 않았다.”⁶⁶⁾

대한항공은 공장준공과 함께 항공기 생산에 착수했다. 당시에는 미국 휴즈헬리콥터사의 500계열 헬기를 휴즈사와 공동으로 참여하여 77년 여름에는 국산 헬기 ‘솔개’를 생산하여 군에 인도했다. 이후 대한항공은 헬기생산에 주력하여 79년부터는 민수용 헬기도 시판하게 되었다.

한편 이 무렵 미군 당국은 태평양지역의 모든 미군기에 대한 창급정비를 수행할 수 있는 민간정비기지를 물색하고 있었다. 그 과정에서 대한항공이 최적업체로 선정되어 정비계약을 체결하였다. 당시 대한항공의 주임부는 미군의 주력기종인 F-4전투기의 정비업무를 비롯

64) 한국경제신문, 94년 4월 12일자.

65) 한국경제신문, 94년 4월 12일자.

66) 상계 신문.

하여 최신예 전폭기, 대형 수송기, 정찰기 등에 이르기까지 정비에 임함으로써 외화획득은 물론 항공기의 분해, 결합 등 정비업무를 통하여 항공기 정비 및 제조기술을 습득함으로써 대한항공의 항공기제조사업은 새로운 전기가 마련되었다.

이 무렵 정부당국에서도 항공산업을 적극 육성한다는 취지하에 78년에는 종래 교통부가 관리하던 항공산업관련 업무를 상공부로 이관시켰다. 아울러 국회에서 航空產業振興法을 통과시켜 항공산업육성을 위한 법적인 장치도 마련해 놓았다.

이러한 와중에서 대한항공은 정부당국으로부터 국산전투기 생산 지시를 받았다. 79년 9월 趙重勳은 韓國防衛產業振興會 會長이라는 직책을 맡아 청와대로 박 대통령을 예방하였다. 그 자리에서 박 대통령은 “한진그룹이 제조업종 경험이 없다는 이유로 전투기생산을 맡긴 것에 대해 반대하는 의견도 적지 않았다. 그러나 제조업의 경험이 많은들 수익성이 보장 않되는 전투기제조사업을 누가 맡아서 그렇게 열심히 해낼것인가.”라며 격려하는 자리에서 趙重勳은 향후 3년 내에 국산 전투기를 생산하겠다는 약속을 하였다.⁶⁷⁾

80년초 미국의 전투기 메이커인 노드롭사와 대한항공은 전투기생산을 위해 대한항공의 기술진을 파견하여 기술습득을 시킨다는데 합의를 하였다. 아울러 생산설비 및 공장의 확보, 인력양성 등 많은 노력을 경주하여 국산 전투기 제조에 힘을 기울였다. 국내 최초로 생산될 국산전투기는 노드롭사의 F-5전투기모델을 기초로 하여 제작에 돌입하였는데 이는 북한 공군의 주력기인 미그 21기보다 성능이 뛰어난 것이었다.

생산착수 3년 만인 82년 9월 9일에 국내최초의 국산 전투기인 ‘제공호’(F-5E / F)가 탄생 되었다.⁶⁸⁾ 시제품 ‘제공호’의 생산은 나름대로 한국의 정치, 경제, 사회, 문화에 많은 의미를 부여하였는데 그 중에서도 특기할 것은 이를 계기로 국내유수의 대기업들이 항공산업에 적극 참여한 것이다.

대한항공에서는 ‘제공호’의 생산에 힘입어 84년에는 미국의 휴즈사와 1억여 달러에 달하는 헬기수출계약을 체결하였다. 차제에 대한항공은 항공기 제조사업의 육성에 주력하여 B747 점보기 2대를 동시에 입고시켜 기체중정비를 할 수 있는 2개의 대형 격납고를 설치한 것을 비롯하여 전자공장, 보조기기공장, 종합기자재창고 등도 완비하였다. 그 결과 86년에는 세계 최대의 항공기 제작사인 보잉사 및 에어버스사 등과 3억 달러가 넘는 중형항공기 부품수출계약을 체결하였다. 이어 미국의 더글라스사와는 MD-11기의 날개부품을 독점공급하기로 계약체결을 하였을 뿐만 아니라 차세대 항공기로 지목된 B731-X시리즈 여객기의 공동개발에도 합의하였다.

67) 한국경제신문, 제 9642호.

68) 한국경제신문, 94년 4월 12일자.

그러한 와중에서 대한항공은 국산전투기의 개발에 더욱 박차를 가하여 85년말에는 순수 국산기술만으로 초경량 훈련용 경비행기인 [창공 1, 2호]를 생산하기도 하였다.

대한항공에서는 장차 우주산업에도 도전한다는 각오로 이를 위한 장기적인 준비와 함께 국내 동종업계와 협력을 위해 87년에는 대한항공이 주도되어 韓國航空宇宙研究組合을 설립하는 한편 91년에는 [창공-91호]를 생산하여 교통부로부터 형식승인을 받았다. 대한항공에서는 장차 한국에도 자가용비행기 시대가 도래할 것에 대비하여 국산항공기의 개발에 열중하고 있다.⁶⁹⁾

대한항공은 70년대 후반 이래 한편으로는 항공사업 부문의 확장을 도모하고 또 한편으로는 항공기 생산에 주력하므로써 항공산업의 일관시스템을 구축코자 매진한 결과 엄청난 투자에도 불구하고 80년대 중반 이후에는 경영이 안정되어 당기순이익이 83년 24억원에서 86년에는 121억원으로 89년에는 무려 319억원을 기록하였다.⁷⁰⁾

2. 載進海運

79년 제2차 석유파동으로 국내 해운업은 구조적인 불황에 들입하였다. 국내 해운업체들이 심각한 불황상태에 직면하게 된 것은 70년대 중반 이후 수출드라이브정책에 힘입은 정부차원의 해운업 육성정책이었다. 이로 인하여 국내의 해운업체들은 선복량의 확보에 주력하였는데 그 과정에서 외국으로부터 고가의 중고선을 무리하게 도입하여 급기야는 공급과잉을 초래했던 것이다. 여기에 제2차 석유파동이 겹쳐 세계경기가 위축되면서 적취율 저하, 운임 하락, 크스트 푸쉬 등으로 대부분의 해운업체들이 파산상태에 직면하였다. 차제에 정부에서는 위기에 직면한 해운업체의 회생을 위하여 85년에는 海運合理化措置를 단행하였는데 당시 정부의 의도는 해운업체들의 통폐합을 통하여 규모의 경제를 도모한다는 취지에서 63개사에 이르는 외항업체수를 17개로 줄인다는 것이었다.⁷¹⁾

이 무렵 후발주자인 한진해운도 면치 못하였다. 당시 한진해운은 北美西岸의 정기 항로에 컨테이너선만 취항시키다가 86년 2월부터 北美東岸 정기항로에 풀 컨테이너선 6척을 새로 건조하여 투입하였기 때문에 과도한 투자로 말미암아 경영이 어려웠다. 원래 북미동안 항로에는 국내 최대선사 중의 하나인 大韓船艦가 배선하고 있었으나 채산성의 악화로 선대를 철수해 버려 國籍船 공백상태였다. 이 공백을 한진해운이 메우고 있었던 것이다. 따라서 한진해운 또한 여타 해운사들과 마찬가지로 감량경영체제에 돌입하여 당면한 해운불황의 극

69) 한국경제신문, 9642호 참조.

70) 大韓航空二十年史, 資料編, p. 45 참조.

71) 이종재, 상계서, p. 324 참조.

복에 전력을 기울이고 있었다.

이런 와중인 86년 10월 한진해운은 대한선주의 인수를 권유받았다. 원래 대한선주는 국영 기업체인 大韓海運公社로 출발하였다. 민영화된 이후 대한선주는 국내최대의 해운선사로 부상하였다. 동사 또한 여타 선사들과 마찬가지로 79년 석유파동으로 경영수지가 악화되어 83년에는 누적결손액이 무려 7천4백85억원에 이르러 파산상태에 있었다. 따라서 동사는 86년 8월부터 주거래은행인 외환은행의 자금관리를 받기 시작하였으나 미봉책에 불과하였다. 차제에 정부는 대한선주의 파산이 국내경제에 미칠 파장을 우려하여 동사를 제3자에 인수시킨다는 방침을 정하고 한진해운에 동사의 인수를 종용하였던 것이다.

“감량경영체제에 들입해 있는 상태에서 또다른 해운업에 손댄다는 것은 무리라고 판단되어 완곡히 거절하였다. 두 번의 거절에도 불구하고 세번째의 인수요청이 들어왔을 때는 어떤 중대한 결단을 내려야 겠다는 생각이 들었다. 유일의 육해공 종합수송업체로써 한국의 수송업계를 대표한다고 자부하면서 타산적인 차원으로 관계자들의 고뇌와 업계 현실을 외면할 수 만은 없었다.”⁷²⁾

인수결심을 굳힌 趙重勳은 즉시 인수절차를 밟음으로써 87년에 금융부채 3천8백54억원을 부담하며 대한선주를 인수하였다. 이 무렵 한진해운은 大韓商船도 함께 인수하였다.

인수 후 한진해운의 외형은 국내최대의 규모였으나 부실기업을 인수하였기 때문에 경영상 어려움이 많았다. 차제에 한진해운은 88년 대한상선을 한진해운에 흡수하는 한편 이들 인수 회사 선박들의 상태를 점검하고 사업성이 없다고 판단되는 선박들은 과감하게 처분하였다. 이들 선박의 매각처분가격이 인수가격의 절반에도 미치지 못하였으나 과감하게 정리하였다. 아울러 취항로를 합리적으로 조정하여 비용을 최대한 줄이는 한편 신조선을 건조하면서 당시 세계에서도 드문 高張力鋼에 대한 최신 기술이 있음을 알아내 사양을 지장하여 발주하였다. 신조선 건조시 강판의 두께를 5mm 정도로 조절할 경우 선박의 중량은 13%나 감소하는 대신 자체중량 감소분만큼 화물을 더 많이 탑재시킬 수 있었기 때문이었다. 물론 고장력 강판을 사용하기 때문에 안전성에는 전혀 문제가 없었다.

이와같은 한진해운의 자구노력으로 93년에는 매출액이 1조 2천억원을 넘는 등 2년 연속 국내선사들 중 1위를 기록하여 국내최대의 선사로 발돋움하였다.

3. 韓進重工業

80년대에 들어서면서 한진그룹의 성격변화를 주도한 또 하나의 사업부문은 조선업이었다. 종래 한진그룹은 비록 육해공 종합수송기업 집단을 구축했다고는 하나 주로 소프트웨어적인

72) 한국경제신문, 94년 3월 31일.

사업에만 주력하였다. 기업규모가 그리 크지 않은 상태에서는 투자규모가 거대하고 자본의 회임기간이 긴 하드웨어산업을 별로 필요로 하지 않는다. 그러나 한진그룹이 80년대 이후 계열기업들의 규모가 거대지면서 그룹전체의 경영합리화와 장기, 안정적인 기반구축을 위해서는 하드웨어산업에의 진출이 필연적이었다.

더구나 우리나라 경제는 70년대 중반 이후 중화학공업 중심으로 체제전환을 하면서 철강, 조선, 전자, 기계 등 중화학공업은 새로운 유망산업으로 급부상하였을 뿐만 아니라 일찌기 이 부문에 주력한 現代, 大宇그룹 등이 세계의 전면에 부상하였다. 그 과정에서 수송물량 확대에 따른 수송수단의 대형화, 첨단화가 급진전되었고 이들 수단에 대한 투자, 유지보수비 또한 엄청났다.

외부환경의 변화와 한진그룹 내부적인 필요성을 감안한 趙重勳은 80년대 중반에 이르러 한진그룹도 중화학공업분야에 적극 진출하기로 결심하였다. 차제에 趙重勳은 다가올 21세기에도 한진그룹이 살아남기 위해서는 “수송사업의 개념을 한차원 높혀 [綜合物流그룹]으로 도약한다”는 경영목표를 정하고⁷³⁾ 제일 먼저 진출할 부문으로 조선업을 택했다.

이러한 와중에서 大韓造船公社의 인수를 결심하였다. 조선공사는 일제하인 1937년에 설립되었는데 해방 후 국영기업체로 변신하였다. 동사는 국내최초로 鐵鋼船을 건조하였을 뿐만 아니라 공작기계인 선반과 철도차량을 제작하는 중공업체로 68년 민영화되면서 조선설비를 확충하여 한국조선업 발전을 선도해온 업체였다. 뿐만 아니라 70년대 초에는 국내최초로 대형 석유제품운반선 6척을 건조하였고 아울러 코크스 플랜트 및 발전설비도 함께 제작을 하였는데 시설로는 부산 영도에 8만평의 영도조선소와 다대포의 플랜트 및 철도차량 제작소, 그리고 울산조선소를 보유하고 있었다.

동사 또한 79년 석유파동으로 경영상의 곤란을 겪다가 89년 5월 계열사인 極東海運과 함께 8백 62억원에 한진그룹의 일원으로 편입되었다.

당시 한진그룹이 조선공사의 인수에 적극 나섰던 것은 한진해운의 외항선 36척을 비롯해 그룹내 각 계열사들이 보유한 각종 선박들을 수리, 보수할 조선소가 필요했던 때문이다. 더구나 87년에 인수한 대한선주의 선박들은 10년 이상된 중고선들인데다 한진해운이 보유한 선박들도 적지않게 낡아 신조선 건조의 필요성에서라도 조선소가 꼭 필요한 실정이었다.

인수가격이 다소 무리라고 생각되었으나 한진그룹 보유선박의 수리 및 교체를 위한 조선소로 활용한다면 낙찰가격과 인수조건에 관계없이 수익성을 확보할 수 있다는 판단에서 였다.

조선공사 인수후 경영정상화를 위해 취한 첫번째 조치가 노사화합 분위기를 조성하는 것

73) 한국경제신문, 9648호 참조.

이었다. 2년여 동안 주인없이 방치된 기업이었기 때문에 전국 기업들 중 노조활동이 가장 심한 곳 중의 하나였다. 따라서 한진에서는 근로자들의 복지후생 증진과 근무환경을 개선하는 등 대대적인 투자를 감행하였는데 이로 인하여 출현한 것이 국내최초의 '社內 產業大事'였던 것이다.

아울러 신규시설투자와 함께 노후시설의 개보수, 직원들의 해외 기술연수 등을 추진하는 등 생산성향상을 위한 작업에 매진하였다. 그러한 과정에서 90년에는 회사구조를 개편하여 상호를 韓進重工業으로 개칭하였다.

이후 한진중공업은 사업목적을 신조선, 수리조선 및 종합기계제작 전문업체로 탈바꿈시키는 한편 초기 일정기간 동안에는 한진그룹이 보유하고 있는 선박 등의 자체수주를 통하여 점차 경영정상화를 유도했다. 그 결과 한진중공업 발족 후 최초로 90년 8월에 대형 신조선 '韓進까오슝호'를 진수하였다.⁷⁴⁾

한진중공업은 선진조선기술의 축적을 위하여 92년 8월에 프랑스의 ATLANTIQUE조선소와 LNG선 건조에 대한 기술체험을 하는 한편 직원들을 그곳에 파견하여 기술을 습득케 하였다. 이와 같은 일련의 노력끝에 한진중공업은 93년에 국내최초로 멤브레인형 LNG선을 수주하는데 성공하였고 94년에는 국내최초로 중국 철도차량시장에 진출하기도 하였다.

또한 한진그룹은 한진계열의 중공업 기반을 강화하기 위하여 91년 5월에는 코리아타코마造船工業株式會社를 인수하였다. 동사는 72년 6월 미국 워싱턴 타코마시의 TBC사와 합작으로 설립된 기업으로 74년에 방위산업체로 지정되어 고속전투함, 수륙양용 공기부양선, 수상전용 공기부양선, 해저탐사선 등을 건조해 왔다. 또한 동사는 79년부터 인도네시아, 태국 등에 함정을 수출한 이래 수백척의 함정을 건조, 수출해온 업체였다.

한진그룹의 일원이 되고난 후 동사는 고속여객선, 고속상륙선, 고속병원선, 중소형 함정, 대형 상륙함정, 잠수정을 건조하는 외에도 기계, 플랜트, 철구조물 제작과 수리조선업을 병행하고 있다.

한진그룹의 중화학공업 부문은 코리아타코마사가 가세함으로써 그 기능과 역할이 더욱 확장되었다.

4. (株)韓進

80년대에 들어서면서 모기업인 (주)한진은 대한항공, 한진해운, 한진중공업 등 한진그룹의 구조변화를 주도하는 계열사들의 급성장의 그늘에 가려 스포트라이트를 받지 못했다. 그러나 한진(이하 한진으로 표기)은 그룹의 모기업답게 강한 생명력을 지난체 월남특수가 마

74) 한국경제신문, 9648호 참조.

감된 후 국내외의 여객 및 화물 수송과 항만하역업을 중심으로 새로운 사업영역을 개척해 왔는데 그러한 모습을 뚜렷히 보여주는 시기가 80년대 이후이다.

한진은 70년대 초 월남특수의 공백을 국내에서 고속버스사업으로 활로를 모색했다. 그 와중에서 한진은 창업 이래 축적한 화물수송 및 항만하역 부문에 특화하여 80년대에는 이부문을 중심으로 국내에 강고한 사업망을 구축하는 한편 해외진출도 동시에 추진하고 있다.

80년대에 들어서면서 강화된 한진의 국내사업은 주로 연안운송 및 항만하역사업이었다. 이러한 변화의 직접적인 계기는 첫째 80년대에 들어서면서 포철의 출하제품이 重厚長大하였을 뿐만 아니라 수요가들의 생산시설 중대로 대량수요가 주를 이루었다는 점이다. 둘째, 육로부문의 교통난 가중과 도로보호차원에서의 과적차량 단속 등으로 육로수송에 어려움이 많았기 때문이었다. 반면에 연안운송은 수송비가 저렴할 뿐만 아니라 적기공급이 가능하여 연안해송이 선호되었다.

81년 4월, 漢港製鐵과 연안해송계약을 체결하면서 한진의 연안해송작업은 활성화되었다. 당시 주요 연안해송의 대상은 포철의 원료인 철광석과 석회석 및 내수용 철강재 등이었는데 당시 포철의 수송물량은 국내최대였다.

차제에 한진에서는 연안해송의 활성화를 위하여 인천지역에 대규모 하치장을 건설하는 한편 국내초유의 5,000톤급 PUSHER BARGE선 1척과 1,500톤급(鐵進號) 화물선 1척을 제4, 5차 계획조선에 참여, 건조하였다. 이후에도 한진은 증가하는 연안해송에 대비하여 화물선의 확보에 주력하였다.

모든 준비를 완료한 한진은 83년부터 정기 연안화물선을 윤항하기 시작하였다. 당시 한진의 정기화물선은 포항을 중심으로 3개의 항로를 개설하였는데 제1항로는 포항-부산-인천 노선에 3000천톤급 행진호를 투입하였고 제2항로인 포항-울산-부산-마산-여수-목포-군산-인천 노선에는 2000톤급 전진호를, 그리고 제3항로인 포항-부산-제주-인천 노선에는 1,500톤급 철진호를 투입하였다. 이것은 주로 포항제철의 제철소 건설자재 및 원료의 조달 및 포항제철에서 생산되는 각종 철제품의 원활한 수송을 위하여 개설한 것이었다.

정기연안해송을 개시함에 따라 한진은 대형 및 중량물을 안전하고 저렴하게 수송하는데 필요한 각종 컨테이너를 제작하여 육해상 종합운송, 하역, 배달 등의 업무처리에 컨테이너 서비스시스템을 도입하여 공장에서 공장간, 창고에서 창고간 DOOR TO DOOR시스템을 시행하였다.

이 외에도 한진은 84년 9월에 포철과 CTS(CENTRAL TERMINAL STATION) 이용 화물 항만하역계약을 체결하였다. CTS는 포철이 동사 및 국내용 유연탄을 수입할 때 수송비 절약 및 수입원료의 장기, 안정적 공급을 목적으로 84년 9월에 光陽製鐵所와 연계하여 건설한 15~25만톤의 대형선박이 접안할 수 있는 최신식 부두시설이었다.⁷⁾ 이후 85년 8월에는

국방부로부터 방산물자 하역용역업체로 선정되었으며 87년 8월에는 인천항에 양곡사이로를 준공하였다.

한편 한진은 90년 2월에는 수출입화물의 육상운송, 창고, 항만하역, 국제복합운송을 하는 국내최대의 육해공 종합운송시스템을 갖춘 大韓綜合運輸(株)를 흡수하여 자본금이 254억원으로 증가하였다. 이로써 한진은 국내최대의 종합수송체계를 완비하여 92년 1월에는 국내업체 중 최초로 소화물운송업인 택배사업을 개시하기도 하였다. 뿐만 아니라 (주)한진은 육로운송의 곤란을 타개하기 위하여 93년 1월에는 국내최초로 컨테이너용 사유화차 44량을 확보하여 운행을 개시하는 등 급변하는 수송환경의 변화에 능동적으로 대처하고 있다.

한편 이 시기 한진의 국외사업은 주로 중동지역의 항만관리 및 하역사업을 중심으로 전개되는데 이의 첫 신호는 80년 5월에 사우디아라비아 제다항의 200톤급 해상크레인 운영 및 정비계약 체결로부터 비롯되었다. 80년 1월 사우디아라비아 항만청으로부터 제다 이스라Mic항의 200톤 해상크레인 운영 및 정비업무에 대한 입찰참가 통보를 받는 한진은 사업성을 검토한 결과 사업성이 있다고 판단되어 해외수주활동의 둘째구로서 입찰에 참가하여 계약을 성사시켰던 것이다. 이후 81년에는 제다항의 일반하역 및 이슬람항의 항만관리용역계약을 체결함으로써 중동진출 교두보를 확보하였다.

83년 7월에는 사우디아라비아에 합작사인 한진사우디아라비아사를 설립하는 한편 85년 1월에는 사우디의 특수선박 19척을 운영 및 정비사업에 관한 계약을 체결하는 등 한진의 해외수주활동은 점증하였다.

5. 建設, 情報通信, 기타

1) 建設部門

동기간 중 한진의 건설부문도 급신장을 한다. 한일개발은 국내 건설업체 중 비교적 늦게 출범했음에도 불구하고 일찍부터 중동지역에 진출하여 홍해 움라지 고속도로 건설공사에서 경영미숙으로 고전을 하기도 하였으나 이후 기술보강과 경험을 축적하여 국내는 물론 사우디아라비아, 이라크, 필리핀, 말레이지아, 캄, 태평양군도, 알라스카 등 세계 곳곳에서 플랜트 건설을 비롯하여 댐, 항만, 공항시설, 도로 및 관광시설, 지하철, 빌딩, 호텔, 병원 등 건설수주에 주력한 결과 83년 6월에는 해외건설 20억불탑을 수상하기도 하였다.

한편 한진그룹에서는 86년에 大韓液漿公社을 인수하여 한진그룹의 건설부문을 보강한다. 준설공사는 67년 8월 정부투자기관으로 설립되어 이후 국토개발에 많은 업적을 남긴 토목전문 건설업체였는데 82년에 민영화되었다.

75) 浦港製鐵二十年史, pp. 700~701 참조.

동사는 국내 최대의 준설선단과 토목공사용 죄산장비를 보유하고 있는데 86년에 한진이 동사를 인수한 후 90년에 조선공사의 건설부문과 준설공사를 결합하여 韓進綜合建設로 개칭하는 한편 도로, 항만, 교량 등 대형 토목사업과 아파트 건설 및 환경관련사업에 주력케 하였다.

한편 한일개발은 88년 12월에 자본금 10억원으로 韓進레저를 설립하였다. 동사는 경기도 여주군 가남면과 이천군 장호원읍 일대 58만평 부지에 위치한 36홀 규모의 한일컨트리클럽을 운영하는 업체이다.

한일개발은 이 외에도 74년에 개관한 지상 21층에 310여개의 객실을 보유한 제주 KAL호텔과 85년에 개관한 지상 8층, 224개의 객실을 보유한 서귀포 KAL호텔을 직접 시공하여 자회사로 경영하는 등 관광 및 레저산업에도 다각화하고 있다.

한일개발은 94년에 韓進建設로 개칭하였는데 이들 두 개 회사는 한진그룹의 건설부문의 양축을 구성하고 있다.

2) 情報通信, 기타

이 기간 중 한진그룹이 새롭게 구축한 사업영역 중의 하나는 정보통신부문이다. 한진그룹이 정보통신산업에 최초로 진출한 것은 대한항공의 대고객서비스차원에서 87년에 설립한 韓國旅行情報株式會社였다. 이후 88년에는 한진그룹의 전산부문을 흡수하여 韓進情報通信을 설립하는 한편 동사로 하여금 계열사의 전산시스템을 구축하고 아울러 시스템 컨설팅 및 개발에 매진케 하였다.

92년에는 韓國旅行情報を 韓進데이터通信으로 변경하고 종합통신망서비스를 개시하였다. 93년에 한진정보통신은 항공예약서비스와 종합통신망서비스를 공급하는 한진데이터통신을 흡수하였을 뿐만 아니라 동년 9월부터 그룹전산센터를 운영하고 있다.

한편 한진그룹에서는 94년 7월에 韓進地理情報률 별도로 설립하여 운영하고 있다. 동사의 모체는 韓國航空인데 동사는 86년 12월 두산개발로부터 항공사진촬영업 면허 및 촬영용 항공기 사진제작장비 등을 인수한 후 89년부터 항공사진측량사업을 영위해 왔다. 90년 6월에는 대한조선공사의 아세아항업본부(66년 설립)를 흡수하여 기능을 보강하였는데 94년에 한국항공으로부터 완전히 분리하여 한진자리정보가 탄생되었다. 동사는 자체적으로 기술연구소를 운영하며 정부가 추진하는 사회간접자본화충정책에 적극 참여하고 있다.

80년대 이후 한진그룹의 다각화 사업 중 특이한 것 중의 하나는 의료복지사업에의 진출이다. 한진그룹은 86년 9월에 경기도 성남에 소재한 한미병원(85년 8월 개원)을 인수하였다. 인수 후 87년 4월에 인하병원으로 개칭하였고 88년 9월에는 종래 의료법인에서 학교법인으로 변경시켜 인하대 의대 발전에 기여케 했다. 이후 95년 중에는 이를 모체로 하여 인천에

750명상의 인하대병원을 개원할 예정인 바 향후 한진그룹은 의료업계에도 본격적으로 진출할 것으로 예상된다.

VI. 結 論

韓進그룹의 성장과정을 時代區分을 하면 다섯 단계로 구분이 가능한데 첫번째 단계는 萌芽期로써 韓進그룹의 胎動期(1945~55)이다. 이 기간 동안에는 그룹형성의 母體인 韓進商社의 형성기일 뿐만 아니라 사업의 가능성과 타진하는 시기였다. 두번째 단계는 跳躍準備期(1956~65)로 韓進商社가 56년에 駐韓美軍의 군수품수송계약을 체결하면서부터 월남진출직전까지이다. 이 기간 중 동사는 미군사업을 성공적으로 수행함으로써 엄청난 외화를 획득하는 한편 그 과정에서 趙重勳은 많은 미국인 친구들을 확보하는 등 향후 도약을 위한 착실한 준비를 하는 시기였다.

세번째 단계는 跳躍期(1966~72)로서 이 기간 중에 韓進商社는 월남에 진출하여 66년에서 71년까지 5년 만에 무려 1억2천만 달러의 외화를 벌어들인다. 이 자금은 이후 韓進그룹의 형성을 위한 기초가 된다.

네번째 단계는 그룹基盤造成期로서 60년대 후반부터 70년대까지이다. 동 기간 중 韓進商社는 월남사업으로 축적한 富에 근거하여 67년에는 東洋火災保險을 인수하고 68년에는 한일개발과 한국항공을 설립하는 한편 인하대학을 인수하였다. 69년에는 국영인 대한항공을 인수하였고 72년에는 제동홍산을, 73년에는 한일증권을 77년에는 한진해운과 한불종합금융을 설립하는 등 한진그룹 역사상 기업의 설립 및 인수가 가장 활발한 시기이다.

이 기간에 한진그룹이 형성되었는데 한진그룹은 형성과 함께 국내 재벌그룹 중 상위에 랭크되었다. 뿐만 아니라 이 기간 중에 한진의 다각화방향이 종래 육상운송에서 항공산업으로, 해운산업으로 순차적으로 전개되면서 명실상부한 종합수송기업집단을 형성하여 국내 여타 재벌(백화점식 다각화)들과는 사뭇 다른 모습을 보인다.

다섯번째 단계는 그룹完成期(1980~94)로서 이 기간 중 한진그룹은 다소 성격적인 변화를 시도한다. 즉, 종래 한진그룹은 수송부문에 주력을 한 나머지 제조부문이 상대적으로 취약하였다. 차제에 한진그룹은 항공기제조산업, 조선업, 플랜트 및 철구조물제조업 등 중공업부문 및 정보통신산업에 대한 진출에 적극화한다. 한진그룹이 이들 산업부문에 주력한 것은 한진그룹의 근간인 항공기, 선박, 각종 운반수단 및 장비의 유지보수 및 자력조달체제를 완비하여 그룹전체의 경쟁력을 강화할 뿐만 아니라 향후 한진그룹의 지속적인 성장에 대비하고자 하는 염원에서 비롯된 것으로 추정된다.

한편 한진그룹은 70년대 아래 관광업, 호텔업, 컨트리클럽 운영 등 레져산업에 대한 진출이 두드러져 국내의 여타 복합기업집단과 같은 형태로 변화한다. 그러나 한진그룹의 경우 그룹의 주력 중의 하나가 여객운송을 특징으로하는 만큼 관광 및 레져산업에의 진출은 그룹형 성과정에서 필연적으로 나타나는 현상이다.

이로써 한진그룹은 탄생 50년 만에 국내 유일의, 최대의 종합물류 기업집단을 형성하게 되었다. 한진그룹이 반세기만에 이런 모습을 갖추게 된테는 여러가지 원인이 있을 수 있으나 본 연구결과에 근거해서 분석해 볼 때 첫째 요인은 경영환경이고 두번째 요인은 창업주 趙重勳의 탁월한 경영력 때문으로 추정된다.

즉 한진그룹의 태동시 국내는 만성적인 물자부족 상태였는데 그 중에서도 특히 수송수단이 과부족상태에 있었다. 따라서 이 시기 운수업은 ‘황금알을 낳는 거위’에 비유될 만큼 새로 운 富가 보장되는 산업이었는데 한진 뿐만 아니라 鏢湖그룹도 이 기간 중에 운수업에 진출하여 그룹기반을 쌓은 예로 반증된다. 한진그룹의 형성기반은 미군사업을 통하여 형성되는데 이 또한 해방 후 남북분단과 함께 미군들이 대거 상륙하면서 비롯된 것이다. 60년대 이후의 한국경제를 흔히 개발경제시대로 비유하는데 이후 정부주도의 경제성장을 과정에서 개발정책에 적극 참여한 기업들 중에서 다수의 재벌들이 출현한 것이 상징적인 의미를 갖는다.

둘째, 창업주 趙重勳의 탁월한 경영력이다. 그는 韓國海員養成所 機關科 출신으로 엔지니어였다. 이후 그는 전공부문인 운수업 경영에 투신하여 사업성장을 도모하는 동안 필요에 따라 점차 사업영역을 확대하여 종합수송그룹으로 육성했다는 점과 천부적인 찬스 포착력과 추진력, 그리고 철저한 현장확인주의와 신용제일주의 경영철학이 오늘의 한진그룹을 만들 수 있었던 것으로 추정된다.

東亞建設 創業者의 生涯와 經營理念

高 承 稲*

目 次

I. 序 說	理念
II. 創業者·公山 崔峻文의 生涯와 經營理念	1. 崔元碩의 生涯와 理念 2. 崔元碩의 經營理念
1. 公山 崔峻文의 生涯와 球績 2. 公山 崔峻文의 創業精神과 經營理念	IV. 東亞建設의 經營者像과 「東亞精神」 1. 東亞建設의 經營者像 2. 「東亞精神」의 素描
III. 「創業의 幸」를 이은 崔元碩의 經營	V. 맷는 말

I. 序 說

企業으로서의 建設業이 우리나라에 처음으로 상륙한 것은 1894년의 갑오경장 이후부터라고 한다. 그러나 民族資本에 의한 國民기업으로서의 近代的 建設業의 胎動은 1945년 8·15의 光復을 起點으로 하여 비롯되었다.¹⁾

1910년부터 1945년에 이르는 期間은 日帝의 資本과 技術에 의한 土木·建設業이 主流를 이루었으며 民族企業으로서의 건설업이 生成할 만한 토양을 日帝는 마련해 주지 않았다. 日帝의 자본과 기술에 의한 기업이 활동하던 이 시대는 우리의 民族資本에 의한 건설업이 발을 볼일 수 없었을 뿐 아니라, 韓國人은 철저하게 소외된 상태에서 請負業에 준하는 工事에 눈물 머금고 만족해야 했던 서글픈 시절이었다.

그러나 그렇게도 철저하게 통제되어진 건설환경의 암흑시대에서도 日本人에 의해 운영되는 土建會社나 건설회사에서 중간관리인 또는 기술자로서 근무하던 사람들이 있었다. 그들은 그 때에 배우고 익힌 경험과 기술을 토대로 하여 1945년 光復 이후에 日本人들이 물러간 다음, 곧 바로 국가건설의 무거운 짐을 지고 당시의 초라한 건설환경 속에서도 건설의 역군으로서 企業活動을 시작하였다. 바로 그들이 훗날 祖國近代化의 일선에서 경제개발의 역군이 되었고 建設業의 世界化에 크게 공헌한 企業家로서 활동하였던 것이다.

* 檢國大學校 商經大學 教授

1) 東亞그룹, 「동아그룹 50년사」, 서울, 1995, p. 86.

그러한 企業家의 한 사람으로서 東亞建設(株)²⁾의 創業者인 崔峻文 회장을 기억할 필요가 있다. 그는 光復된 조국의 어려웠던 시기에 東亞建設(株)을 創立하고 조국건설에 이바지하면서 企業活動을 했던 先公後私의 事華報國型 企業家이다. 그는 용기와 신념으로 建設業을 일으켜 藝界의 반열에 우뚝하게 올려놓은 開拓者的인 自手成家型 企業家이다.

1945年 8月 20日, 公山 崔峻文에 의하여 忠南 大田에서 設立된 東亞建設(株)은 건설업을 성장의 발판으로 삼아 경영다각화를 추구하면서 大韓通運(株), 東亞證券(株) 등의 14개 系列社를 거느리고 운송, 物流 및 金融業 등에 진출한 財閥企業의 母體가 되었다. 東亞建設은 창립 50년만에 年間 매출액 4조원의 巨大企業群으로 成長한 것이다. 1995年은 光復 50주년 이면서 東亞建設(株)이 創立 50주년을 맞는 해이다. 이 뜻깊은 歷史의 전환점에서 半世紀의 風霜을 겪으면서 成長해온 東亞建設(株)의 한 斷面을 조명해 보는 것도 企業史的인 측면에서 의미있는 일이라 思料된다. 따라서 東亞建設(株)의 成長發展史를 밝히기 위해서는 그 創業者의 精神과 經營理念을 찾아내지 않으면 안된다.

本 研究에서는 東亞建設(株)의 창업자인 公山 崔峻文 전회장의 生涯와 創業精神, 그리고 그의 經營理念을 살펴보고, 아울러서 그의 후계자로서 「創業의 孝」를 이은 崔元碩 현회장의 經營理念에 초점을 맞추어 照明해 보려고 한다. 환언하면, 創業者인 崔峻文의 經營理念이 어떻게 형성되어 그 後繼者로 이어지고 있는지, 그리고 그것이 어떤 모습으로 東亞建設(株)의 經營者像을 이루고 「東亞精神」으로 승화되었는지를 찾아 보려는데에 本 研究의 目的이 있는 것이다.

II. 創業者 · 公山 崔峻文의 生涯와 經營理念

1. 崔峻文의 生涯와 藝績

公山 崔峻文이 65년의 生涯(1920~1985)를 통하여 쌓아올린 藝績은 五個期間으로 구분하여 정리할 수 있다. 第1期는 創業前史라 할 수 있는 1920年的出生으로부터 1944년까지의 成長期間을 일컫는다. 第2期는 1945年的忠南土建社 創業으로부터 1956년까지 大田에 本社의 사무실을 두고 企業活動을 하던 때이다. 第3期는 1957年的 서울時代를 개막한 때부터 1967년까지의 기간이다. 第4期는 企業擴張을 企圖한 1968년부터 1976년까지 東亞建設(株)의 會

2) 本 研究의 대상인 東亞建設產業株式會社는 1945년 8월 20일에 忠南土建社로 出軌한 기업으로서 그동안, 東亞建設合資會社(1948), 東亞建設產業合資會社(1958), 그리고 東亞建設產業株式會社(1972)로 그 명칭이 변경되어 오늘에 이르고 있으나, 本 研究에서는 「東亞建設」로 통일하여 사용키로 한다.

長으로서 企業活動을 하던期間이다. 第5期는 會長職을 후계자인 長男 崔元碩에게 물려주고 公山學園을 설립하여 理事長으로 취임한 1977年부터 1985년의 他界할 때까지의 期間이다. 그生涯와 業績을 정리한다.

1) 第1期(1920~1944)

公山 崔峻文은 1920年 3月 10日, 충청남도 공주군 장기면 봉안리에서 廉州 崔氏인 崔明璫의 5男4女(9남매) 중 여섯째(다섯명의 아들 중 넷째)로 태어났다. 父親 崔明璫는 첫째 부인 李氏와의 사이에 기희(女), 기하(女), 현옥, 기진(女), 현태의 오남매를 두었고, 첫째 부인과의 死別後, 재혼한 경주 李氏와의 사이에 현구, 현갑,³⁾ 현주, 덕림(女)의 4남매를 두었으니 모두 9남매가 되는 것이다.⁴⁾

그의 傳記에 의하면 廉州 崔氏 和叔公玄祐派의 31世孫인 崔峻文의 가문은 원래 忠南 연기군 남면 동막리에 터전을 잡고 조상 대대로 연기군에서 손꼽히는 富農으로 살았었다. 韓日合邦 이후 그의 祖父 崔致雲 대에 이르러 分家를 하여 公州郡 장기면 봉안리에 이주·정착하였다. 그의 父親 崔明璫는 물려받은 재산으로 봉안리에서는 만석군이라 불리었고 또한 漢學에 밝은 儒生으로 존경받던 강직한 성품의 소유자였다. 자식들에게도 漢學을 가로쳤고 儒教의 근본이치를 訓育으로 깨우치게 하였으며 忠孝思想을 심어주었다. 그런데 崔明璫는 친구의 빚 보증을 썼다가 봉안리의 문전옥답은 물론, 집과 땅을 모두 빼앗기게 되어 가족을 이끌고 새로운 삶의 터전을 찾아 나서지 않으면 안되었다. 崔峻文의 나이 13살이요, 보통학교 2학년 때였다. 그의 일가는 조치원 죽림리를 거쳐 서창리 168번지에 이주하여 가난을 배우고 꿈을 키우는 어려운 생활이 시작되었다.⁵⁾

崔峻文은 조치원 서창리에서 1km 정도 떨어진 신흥리에 있는 조치원 공립보통학교(현 대동국민학교)의 3학년으로 전학하였다. 어려운 소년시절이었지만 열심히 책을 놓지 않고 공부했으며, 같은 동네에 셋째 누이네가 살았으므로 마음의 의지를 할 수 있었고 누나의 아들인 손위 조카 이광진이 고등보통학교의 학생이어서 그로부터 세상 돌아가는 이야기를 들으면서 꿈을 간직한 소년으로 자랐다. 그 때 崔峻文 소년은 보통학교를 마치고 사법학교로 진학하려는 마음을 굳혔었다. 그러나, 그것도 1933년 12월 1일 아버지의 갑작스런 죽음 때문에 좌절되었고 남은 가족을 돌보기 위해 보통학교 마저 그만두고 취직을 해야했다. 면사무소의

3) 「현갑」은 崔峻文의 어렸을 적 집안에서 부르던 小名이다. 호적상 이름은 「曉圭」이며, 아호는 「曉峰」 또는 「公山」이라 했다. 本名을 崔峻文으로 쓰기 시작한 것은 그가 大田에서 忠南土建社를 설립하고 詩山地域의 土木工事を 직접 맡으면서 부터이다.

4) 동아그룹, 前揭書, p.90.

5) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예會長 10周期追慕委員會, 「개척하는 자 만이 역사를 창조한다.」, 서울, 1995, pp.13~14.

총무과장이었던 姉兄 이춘택의 소개로 조치원 우편국에 임시직의 일자리를 얻어 취직하였다. 가정형편으로 학업을 중단하였던 崔峻文은 첫째兄 현옥의 도움으로 忠南 扶餘에 있는 임천보통학교 6학년으로 편입하여 1936년에 졸업하게 된다. 이것이 崔峻文이 받은 制度圈 教育의 전부이다.⁶⁾

보통학교를 마친 崔峻文은 사범학교 진학의 꿈을 버리고 姐兄 이종만의 소개로 부여군 임천면 군사리에 있는 신하철氏의 양조장에 서기 겸 경리직원으로 취직하였다. 임천 양조장은 崔峻文의 철저한 帳簿整理와 人力管理 덕택에 경영상태가 점점 호전되었다. 못배운 것이 한이 되어 있던 그는 經理를 익히는 기회에 鄱山에서 구해온 總記冊과 주판을 가지고 밤 새워 가며 공부하였다. 그는 부지런하고 정직했다. 노임을 받고 일하는 입장이었으나 남의 일이라는 意識을 하지 않고 언제나 自己 일처럼 열심히 노력하였다. 여기서 崔峻文의 勸勉·正直한 主人精神의 意識構造가 형성되어 있었음을 엿볼 수가 있다.⁷⁾

1939년에 崔峻文은 姐兄 이종만의 도움으로 임복순氏가 경영하는 土木業體로 轉職하게 된다. 이것이 崔峻文으로 하여금 土木建設業者로 변신하게 하는 계기가 되었다. 崔峻文은 入社 한지 1년만인 1940년 6월 논산군 부적면 반송리에서 사장인 임복순의 무남독녀 임춘자와 결혼하였고, 장인이 경영하는 회사의 工事を 관리하면서 土建業의 전반적인 흐름을 확실히 배워나갔다.⁸⁾

1941년 6월 15일에 長女 은정이 태어나다. 이 무렵 崔峻文은 忠南土建의 이름으로 日本人 土木會社인 宮本組(미야모도구미)의 지정 下請業者가 되었다. 미야모도 土木會社로부터 부여읍 동남리의 도로확장공사를 下請받아 시공을 지휘감독했으며, 이 때부터 현장소장으로서의 「오아봉」이라는 호칭을 듣게 되었다고 한다. 동남리의 腹校(鄉校)를 현장사무소 겸 社宅으로 사용하고 있었는데 1943년 4월 24일 이곳에서 長男 元碩이 출생하였다.⁹⁾

崔峻文은 1943년 말부터 일년 동안 평안북도 신의주에 있던 京城土木會社 양시출장소에서 시행하는 京義線 鐵道工事의 현장에 뛰어들어 시공에서 골재납품에 이르기까지 鐵道土木의 기본적인 作業內容을 경험하기도 하였다.¹⁰⁾ 太平洋戰爭의 막바지에 扶餘로 내려온 그는 장인 임복순이 경영하는 事業을 맡아 經營修築을 하던 中, 1945년 8월 15일 光復을 맞이하였다.

2) 第2期(1945年~1956年)

光復을 맞은 崔峻文은 論山을 떠나 大田으로 진출하면서 土建業을 스스로 일으키는 용기

6) 上揭書, pp. 67~68.

7) 동아그룹, 前揭書, p. 14.

8) 동아그룹 公山 崔峻文 會長 10周期追慕委員會, 前揭書, pp. 73~74.

9) 上揭書, p. 74.

10) 上揭書, p. 75.

를 보였다. 1945년 8월 20일, 大田市內의 대홍동 487번지에 있는 대자 70평, 建坪 40평 정도 되는 韓屋을 구입한 崔峻文은 그것을 旅館으로 개조하여 「대명여관」이란 간판을 내걸고 부인 임춘자로 하여금 경영하도록 한 뒤, 길 쪽으로 향한 문간방을 사무실로 정하고 資本金을 5萬원으로 하는 「忠南土建社」를 創業하였다.¹¹⁾ 이것이 오늘날 「東亞그룹」의 嘴矢이다. 崔峻文의 나이가 약 25세 때의 일이다.

崔峻文은 大田에서 土建業을 設立한 1945年을 전후하여 처삼촌 임복훈과 공동으로 論山 지산리에서 精米所를 경영하면서 資本蓄積을 하였다. 日帝時代부터 光復 이후에 이르기까지 우리나라의 商工業을 진흥시킨 民族資本의 대부분은 精米業이나 양조업에서 출발하였다. 그 대표적인例가 湖巖 李秉喆의 協同精米所이다.¹²⁾ 이렇듯 당시에 제조업이나 건설업에 뜻을 가진 사람들이 資本蓄積을 위하여 우선적으로 착수할 수 있는 분야는 精米所나 양조장을 경영하는 것이었다. 崔峻文은 農촌사회를 기반으로 하는 精米所의 생태를 잘 파악하여 독특한 現場管理技法으로 체계적이고 구체적으로 운영하였다. 精米業은 호황이어서 大田의 大明旅館과 함께 資本蓄積의 基盤이 되었다.

光復된 조국의 건설에 이바지 한다는 궁지와 신념을 갖고 세운 「忠南土建社」였지만, 創業 이후 2년 동안은 土建業의 실적이 거의 없었고 論山의 精米所만이 興業이었다. 그런데 1947년 3월 5일, 忠南土建社는 드디어 創業 이후 최초로 論山川 災害復舊工事를 受注하기 이르렀다. 공사금액은 4만 7천원이었다. 이 工事を 계기로 崔峻文은 과감히 精米所를 처분하여 부족한 공사비용을 조달하였으며 약속한工期를 지켜 完工함으로써 신의를 지키는 성실한 土木人으로서의 인상을 깊이 심어주었다.

1948년 8월 15일 비로소 大韓民國 政府가 수립되었고 국민경제의 건설을 위한 정책이 확립되었다. 국가 예산의 25%를 건설자금으로 편성하여 마련된 경제부흥 5개년계획이 그것이다. 간척사업이나 저수지 건설 등의 農地改良事業도 그 중의 하나였다.¹³⁾

이러한 環境變化에 대응하기 위하여 崔峻文은 개인사업으로서 이끌어 오던 忠南土建社를 法人體로 전환하였다. 1949년 3월 12일, 資本金을 50萬원으로 增資하면서 「東亞建設合資會社」라는 새로운 이름으로 登記가 이루어졌다. 資本出資金의 대부분을 出資한 崔峻文이 무한 책임사원으로서 社長이 되었고, 그 일부를 부담한 토목기술자 권원집, 장인 임복순, 고향의 후배인 김종원과 셋째兄 최현구는 유한책임사원으로 경영에 참여하였다.¹⁴⁾ 이렇게 崔峻文은 創業 3년만에 忠南土建이라는 요람을 박차고 넓은 大地로 뛰어나와 「東亞」라는 이름의 건설

11) 東亞그룹, 前揭書, pp. 95~96.

12) 金炳夏, 「財閥의 形成과 企業家活動」, 서울, 한국능률협회, 1991, pp. 144~149.

13) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기 추모위원회, 前揭書, pp. 82~83.

14) 東亞그룹, 前揭書, pp. 102~103.

업을 키워가기 시작하였다.

이 때부터 東亞建設의 工事受注는 계속되었다. 그 첫공사로서 논산수리조합 재해복구공사를 수주하였는데 이것은 農業土木을 통하여 事業을 일으키고 國家經濟에 기여하려고 했던 崔峻文의 의지가 반영되기 시작한 始發點이었다고 할 수 있다. 그에 이은 백제교 주교 계선공사는 당시의 화폐로 10만원이 넘는 大型工事였으며, 이 가교의 건설에 성공한 東亞建設은 교량건설에 자신감을 갖게된다. 그리고 忠南 體山郡의 산양교 가설공사, 예산군의 덕산교 수선공사, 논산천의 재해복구공사, 보령군의 오천지구 귀속농지수축공사, 신양교 재해복구공사 등의 공사를 계속하여 수행하였던 것이다. 더욱이 東亞建設은 대한수리조합연합회가 발주한 마룡간척공사(금액 235萬 2,622원)와 운산천 제방축조공사를 맡아 진행하였는 바, 난공사로 알려졌던 이 공사를 성공적으로工期에 맞춰 완성시킴으로써 회사의 力量을 과시하는 계기가 되었으며 崔峻文 사장의 位相을 한층 높여주었던 것이다. 이 때 崔峻文 사장은 그 날 일은 그 날 끝낸다는 철저한 一日點檢 위주의 시공관리를 하였고, 종업들을 위하여 재때에 착오없이 支給되도록 하는 「現金치기」의 賃金管理, 가마니 한 장까지도 헤아리는 資材管理 등 현장관리의 철저함을 보여주었다.¹⁵⁾

1950년 5월 27일에 착공한 마룡간척공사는 한달만에 6·25 전쟁이 일어나서 중단하지 않으면 안되었으나, 戰爭이 소강상태에 접어든 1951년부터 工事を 再開하여 戰時中임에도 멈추지 않고 끈질긴 투혼으로 1953년에 完工시킴으로써, 東亞建設의 이름을 드높였으며, 崔峻文 사장의 철저한 主人精神을 보여준 工事였다. 崔峻文은 戰亂속에서도 어려움을 극복하면서 工事を 진행시켰고 事業報國의信念을 불굴의 의지로 실천하였다. 그리고 1952년 12월 24일에 착공한 대천지구간척공사는 그의 事業報國精神과 용기와 신념을 지닌 開拓者的 自手成家型 企業家였음을 확인시켜주는 계기가 되었다.¹⁶⁾ 이 대천지구의 간척공사는 1952년에 착공하여 1971년까지 20年 동안 진행된 방대한 大工事였다. 工事內譯을 밝히면 <表 1>에 표시하는 바와 같다. 대천 방조제공사가 한창 진행 중이던 1954년 7월 1일 次男 원영이 출생하였다.

3) 第3期(1957~1967)

대천 간척공사는 東亞建設의 초기에 車運을 걸었던 大役事로 1956년의 물막이 공사가 성공함으로써 회사의 기반을 다졌다. 이를 계기로 崔峻文은 金融業界로의 진출을 시도하였고 本社의 서울 移轉도 추진하게 된다. 드디어 1957年 12월 17일 현재의 大韓通運 本社가 있는 서소문로 58-12의 2층 가옥을 구입하여 移轉하였다. 이 때 社名을 「東亞建設產業合資會社」로 改稱하였으며, 1958년 10월 15일에는 동명증권을設立하고 그 社長에 취임하였다.

15) 上揭書, pp. 103~105.

16) 上揭書, pp. 109~122.

<表 1>

대천지구 간척공사 내역

(단위: 원)

공사명	계약	착공	준공	금액	발주처
대천 방조제축조 및 배수갑문 건설공사 (8차 변경)	1952. 12. 16	1952. 12. 24	1958. 12. 31	9,298,000 55,169,080	대천 수리조합
대천 수리조합 설치공사 수원용 저수지공사 (청천 저수설치공사) (5차 변경)	1957. 3. 9	1957. 3. 15	1961. 12. 31	21,100,000 40,112,290	(수의계약)
용수로, 배수로 및 배수갑문 설치공사 (2차 변경)	1959. 6. 25	1959. 6. 27	1960. 8. 18	21,549,800 24,506,100	,
간척지 정리 및 용수로 중앙부재 설치공사 (1차 변경)	1959. 9. 26	1959. 10. 2	1960. 8. 18	24,230,000 24,047,400	,
제2호 용수간선 및 신흑양항지선 방조제 배수갑문 취부 배수로공사 (13차 변경)	1961. 4. 18	1961. 4. 24	1971. 12. 30	80,580,000 367,503,400	보령토지 개량조합
대천 방조제 보강공사 (2차 변경)	1963. 11. 27		1965. 12. 15	21,490,000 48,008,000	,
제2, 3호 방조제 내부공사 (6차 변경)	1967. 4. 15		1971. 9. 30	79,500,000 146,446,000	,
제1호 방조제 내부공사 (3차 변경)	1970. 9. 5		1971. 12. 31	72,970,000 94,418,000	,

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, p.112.

崔埈文은 本社의 서울 移轉을 계기로 東亞建設의 조직을 정비하고 체계적으로 합리적인 운영체제를 갖추려고 노력하였으며 높은 투자안목과 사업수완을 발휘하여 국내 굴지의 建設業體로서의 자리를 굳혀 나갔다. 더욱이 그는 1962년부터 開始된 經濟開發 五個年計劃의 수행에 편승하여 建設立國의 자세와 신념으로 國家經濟의 발전과 건설에 기여하면서 東亞建設의 成長을 도모하였다.

1960年代의 東亞建設은 동진강 간척공사, 왕십리 발전소공사, 경부고속도로공사 등의 大

型工事を 성공적으로 완성하여 國內建設業界에서 우뚝 설 수 있는 기반을 마련하였다. 특히 1961년부터 1962년까지 수행한 「워커힐」신축공사를 계기로 建築部門을 분리·독립시켜 經營組織을 확대 개편함으로써, 東亞建設은 土木과 建築의 양면에서 國內頂上의 시공능력을 가진 建設業體로서 公認되기에 이르렀다.

本社를 서울로 이전하고 기업규모가 證券業과 製造業¹⁷⁾에까지 확대되었음에도 불구하고 崔峻文은 建設業에 몰두하였으며, 건설현장에서 전투지휘하며 완벽한 공사가 이루어지도록 열과 성을 다하였다. 忠南一帶의 농업토목을 시발점으로 하여 事業을 일으킨 東亞建設이 전국적으로 工事地域을 확대하고 土木中心에서 建築과 工場建設 및 證券業界에까지 領域을 넓혀 종합건설업체로서의 능력과 체제를 갖추게 된 것은 오직 사장 崔峻文의 事業的인 「비전」(vision)과 倘念으로 풍처진 實踐力에 기인한다고 할 수 있다.

1960年代의 經濟開發五個年計劃이 시행되는 것과 때를 같이하여 東亞建設은 서해안 간척 공사의 大役事였던 동진강 간척공사를 맡아 완성시킴으로써 企業規模을 중소기업의 수준에서 大企業의 수준으로 浮上시키는 전환기를 맞이하게 된다. 崔峻文의 業績中 第三期에 해당하는 1960年代의 東亞建設의 事業實績을 보면 〈表 2〉와 같다. 이 표에서 보이는 바와 같이 1960年代까지는 土木工事が 주종을 이루고 있다.

〈表 2〉 1960年代의 東亞建設 受注實績

(단위: 원)

年度 工種	土木	建築	플랜트	기타	合計
1957	115,611,190	—	—	—	115,611,190
1958	17,845,380	—	—	—	17,845,380
1959	326,138,388	—	52,707,000	—	378,845,388
1960	202,538,629	5,506,353	4,175,642	22,576,000	234,796,624
1961	19,030,000	106,435,200	422,014,980	8,682,800	556,162,980
1962	290,301,700	8,270,600	—	—	298,572,300
1963	4,169,604,300	—	293,000	—	4,169,897,300
1964	79,393,400	62,500	—	—	79,455,900
1965	2,308,274,000	—	—	—	2,308,274,000
1966	2,495,008,500	—	—	—	2,495,008,500
1967	3,150,694,537	54,200,000	—	—	3,204,894,537
合計	13,174,440,024	174,474,653	479,190,622	31,258,800	13,859,364,099

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, p. 1,204.

17) 東亞建設(株)이 처음으로 製造業에 投資한 것은 1961년 8월 20일에 영동포구 문래동에 있던 철물공장인 「동일기공사」를 인수하면서부터이다. 건설용 중장비의 제작 및 수리를 목적으로 시작된 東亞建

한편, 1958년設立 이후 증권업계의 총아로서高度成長을 구가하던 계열사인 동명증권이 1962年의證券波動으로 인하여 시련을 겪게 되었고母企業인東亞建設도 그 영향으로 경영난에 봉착하게 되었다. 「낚시나 하면서 살고 싶다」¹⁸⁾고 심정을 토로할 정도로,失意에 빠져 있던崔峻文은東亞建設을 포기하고「명보극장」을 인수하려고 했던 적도 있었다.¹⁹⁾ 그러나, 회사직원들의「회사 살리기 운동」에 힘을 얻은崔峻文은 동진강 간척공사(계획도 간척공사라고도 함)를受註하면서부터 건설업에 대한 집념과 의지를 불태우기 시작하였고證券投資에도 직접 관여하는 등,東亞建設과 동명증권의 경영정상화를 위하여 혼신의 노력을 기울였다. 이무렵 그는證券協會의 감사와 이사를 역임하기도 했다.

東亞建設의 1960年代는「동진강 간척공사의時代」였다고 한다.²⁰⁾ 이工事が 성공적으로 마무리 되므로써東亞建設은 드디어經營正常化를 기할 수 있었고國內最大의土木會社로 성장하였다. 그리하여, 1960年代의 후반기에는國內運輸業界의 독보적인 존재였던大韓通運(株)을 인수·합병함으로써建設業과運輸業을兩大軸으로 하는財閥企業을 형성하였던 것이다.

4) 第4期(1968年~1976年)

東亞建設의經營者인崔峻文이國營企業體였던大韓通運(株)을 인수한 것은 1968년 7월 6일이었다. 그래서國內最大의陸上運送業體인大韓通運은 창립 38년만에政府投資機關으로서의 경영체제를 벗어나 순수한民間企業으로서의 경영체제를 갖추고東亞그룹의 일원이 되었다.

社長으로 취임한崔峻文은「만성적인 적자로 인한 경영부실에 허덕이는大韓通運을 내 손으로 정상화시키고 세계적인運送會社로 성장시키는 것이 필생의 꿈」²¹⁾이라고 밝히고 경영쇄신을 단행하였다. 정신자세의 확립을 강조하고 능률본위의 업무체계를 역설하며 창의와 노력을 강도높게 요구한崔峻文의 경영쇄신방침은 확고했다.企業經營을 함께 있어서人材·組織·資金의三要素가融화될 때經營合理화가 이루어진다는 것을 현장경험으로體得한 그는大韓通運의 회계과장에 동명증권의 총무부장인 김성호를 임명하는 등, 핵심요직에 신임있는 동아건설의人力을配置함과 동시에, 580개에 이르는全國의支店과營業所를 순회하면서 5,000명이 넘는任職員을 모두 면담하였고經營非理에 관련된者에 대해서는 가차없

設合資會社永登浦工場은 건설기계류, 철강구조물, 크레인, 펌프, 볼트·낫트類 등을 생산하는 시설을 갖춘 대규모의工場으로 발전하게 된다.

18) 東亞그룹, 前揭書, p. 151.

19) 上揭書, pp. 151~153.

20) 上揭書, pp. 153~155.

21) 上揭書, p. 182.

이 정리하는 용단을 보였다. 드디어 大韓通運의 經營正常化는 이루어졌고 民營化 2大年度인 1969년의 収益은 35%가 증가한 100억원에 이르렀고 利益도 前年對比 32%가 증가한 5억 1천 4백만원이었다.²²⁾

大韓通運의 民營화 이후 최초로 열린 정기주주총회(1969년 2월 24일)에서 崔鍾文은 사장의 자리에서 물러나, 그룹全體의 경영을 총괄하는 會長으로 승격하고 東亞建設의 社長에는 장남인 崔元碩을, 그리고 大韓通運의 사장에는 전문경영인 崔鍾禧를 영입하여 각각 포진시키고 본격적인 財閥企業의 경영체제를 구축하였던 것이다. 이 무렵 東亞그룹의 企業群은 東亞建設系列 · 大韓通運系列 그리고 金融業의 三個系列群으로 형성되어 있었는 바, 이를 정리해 보이면 <表 3>과 같다.

<表 3> 東亞그룹의 企業群(1969年)

(단위 : 천원)

계열	회사명	자본금	비고
건설업	동아건설	100,000	
	동아콘크리트	120,000	
운수업	대한통운	2,400,000	
	통운경남기업	30,000	
	대한통운해운	11,819	
	한국화물자동차		
금융업	동명증권	60,000	

이상의 7個社 이외에도 철구조물을 생산하는 永登浦工場과 정비사업소 및 麻浦製材所 등이 東亞建設에 소속된 羣體로서 독립적인 경영체제를 갖추고 있었다. 이것을 합하면 당시의 東亞그룹의 系列企業群은 10개를 거느린 것이었다.

東亞建設을 大企業群으로 성장시킨 崔鍾文은 會社가 차실히 자리를 굳혔다고 판단하고 과감하게 제2세 경영자로 성장해 온 장남 崔元碩에게 社長職과 함께 經營權을 넘기는 용단을 내렸다. 1945년에 企業을 일으킨 후 經營權이 이양된 1968년까지 23년 동안 創業主 崔鍾文은 독자적인 經營體制를 구축하고 1950年代의 대천 간척사업, 1960年代의 동진강지역 종합개발 수리간척사업, 경부고속도로, 김해지구 간척공사, 인천항 제2선거 축조공사, 왕십리 내연발전소공사, 여의도 방호공사 등 우리나라 建設史에 큰 획을 긋는 業績을 쌓았다. 이것은 창업자 崔鍾文의 建設立國에 대한信念과 開志가 장비와 기술 등 모든 면에서 열악한 建設業界의

22) 上揭書, pp. 187~193.

여전속에서도 이룩해낸 훌륭한 繼績이라고 할 수 있다.²³⁾

1970年代에 접어들면서부터 崔峻文은 健康에 異常을 보이기 시작하였고 그룹會長으로서의 경영 전반에 관한 총괄관리를 하면서 健康管理에도 유념하였던 것이다. 그리하여 1977년부터는 그룹의 명예회장의 자리를 지키면서 公山學園을 설립하여 教育事業에 전념하기 시작하였다.

5) 第5期(1977~1985)

忠南 大田에서 建設業을 일으켜 東亞그룹이라는 大企業으로 키워낸 崔峻文은 1977년 4월 30일 그 터발이 되었던 大田市에 부지 39,381坪(자양동 1번지 일대의 땅)을 마련하여 學校法人 公山學園을 설립하고 같은 해 12월에 大田東亞工業高等學校의 設立認可를 받았다. 企業人으로서 社會에 貢獻하려는 使命意識과 育英意志를 지녔던 그는 事業報國의 실천적 차원에서 技術人力을 양성해야 한다는 큰 포부를 갖고 教育事業에 대한 投資를 과감히 단행한 것이다.

崔峻文에 의하여 設立된 學校法人 公山學園은 총공사비 84억 5,600만원을 投入하여 착공 23개월만에 大田東亞工業高等學校의 시설일체를 준공하였으며 1978년 3월 7일 開校와 동시에 최초의 入學式을 거행하였다. 초대 교장에는 교육계의 원로인 이종건 선생이 취임하였다. 弘益人間의 理念 아래 技術人力을 양성하기 위한 目的을 갖고 出航한 大田東亞工高는 教是로서 ① 愛國하는 技術人, ② 創造하는 技術人, ③ 實踐하는 技術人の 세 가지를 제시하고 있다. 그리고 人性教育을 目標로 하는 ① 道義的인 사람, ② 實力있는 사람, ③ 勤勉한 사람, ④ 技術을 가진 사람, ⑤ 健康한 사람이 되도록 基本指針도 세워놓고 있다.

學校法人 公山學園의 가장 큰 技術은 事業目的의 實踐場인 大田東亞工高를 운영하기 위한 일환으로 파격적인 燃學制度를 마련하였다라는 점이다. 즉, 大田東亞工高의 재학생 전원에게는 授業료가 면제되며 기숙사에 전교생을 수용하여 기숙사비의 半額을 公山學院이 부담하는 제도로 운영된다. 그리고 入學成績이 우수한 자에게는 入學定員의 10% 범위내에서 入學關係費用 일체를 면제해 주며, 在學中 2급 기능사 및 정밀가공 2급의 자격을 취득하는 學生들에게는 年間 5만원 내지 10만원씩의 장학금도 지급하고 있는 것이다.

東亞建設의 創業者 崔峻文의生涯와 葉續中 第5期에 해당하는 1977年부터 1985년까지의期間은 그의 教育理念을 실천했던 時期이지만, 그렇다고 企業經營에서 완전히 손을 뗀 것은 아니었다. 명예회장의 자리에서 後繼者로서의 會長인 장남 崔元碩과 함께 中東地域 海外建設事業을 성공적으로 이끌어가는 견인차의 역할도 하였다. 악화된 건강 때문에 병원에 입원하여 투병생활을 하면서도 그의 事業에 대한 불굴의 意志와 情熱은 식지 않았다. 企業의 앞

23) 上揭書, p. 331.

을 내다보고 뜻을 세워 새로운 環境을 만들어 가는 開拓者의 자세로 그는 평생을 東亞建設과 더불어 살아온 企業家였다.

그러나, 信念과 聞志로 企業을 이끌어 왔던 崔峻文도 病魔 앞에서는 약할 수 밖에 없었고 결국 1985년 6월 21일, 持病이던 만성신부전증이 악화되어 家族親知들이 지켜보는 가운데 장충동 자택에서 他界하였다. 享年 65세였다. 아직도 社會를 위해 일할 수 있는 아까운 나이였다. 그는 1982년부터 부인을 따라 장충동 교회에 다니며 기독교적 신앙생활을 하는 신자로서의 삶도 살았다.

農業土木에서 항만건설까지, 전기공사에서 원자력발전 플랜트까지, 한 칸짜리 교실에서 첨단 빌딩까지, 그리고 대천에서 중동의 사우디·리비아에 이르기까지 崔峻文은 이 땅에서建設業을 통하여 國土開發과 經濟成長의 主役으로서 활동했던 개척자적 정신을 지닌 自手成家型 企業家였다.

2. 崔峻文의 創業精神과 經營理念

1) 創業精神

詩人 권일송의 崔峻文追墓詩에 의하면, 「일찍이 나라 사랑의 길이 경제증후의 대염에 있음을 깨닫고, 가난하고 매마른 땅에 創業의 씨앗 뿐였으니, 고향인 뿌리, 뿌리인 고향, 한발 누리에 영통한 짚음을 불태웠더니라」²⁴⁾는 句節이 있다.

이는 日帝의 사슬에서 벗어난 기쁨이 아직 식지않은 1945년 8월 20일에 愛國愛族²⁵⁾의 使命意識을 갖고 東亞建設을 創業한 崔峻文의 사업의지를 밝힌 내용이다. 日帝의 수탈로 가난에 찌든 이 땅에 建設立國을 통하여 脱貧困의 뜻을 펴고 싶었던 崔峻文의 創業精神이 여기에 나타나 있다. 그것은 ① 사업보국의 애국애족정신, ② 가난을 벗어나려는 自立主義精神, ③ 뿌리있는 企業을 일으키려는 主人精神, ④ 現實環境에 도전하려는 開拓主義精神, ⑤ 다 함께 살려는 共生主義精神으로 요약할 수 있다.

日帝의 식민지정책에 의하여 형성된 土木·建設業의 풍토 속에서 下諭業에 종사하면서 나아없는 설움을 피부로 느꼈던 崔峻文에게 있어서 조국의 光復은 희망과 용기를 가져다주었고 主體性 있는 自己事業을 일으킬 수 있는 절호의 기회가 되었던 것이다. 약관 25세의 나이로 光復 5일만에 東亞建設의 確石을 놓은 그의 信念과 용기가 크게 돋보인다. 가난에 찌들려 살아야 했던 少年時節, 崔峻文은 自立의 意志를 키웠고 父親의 빚 보증으로 日本人 高利貸金

24) 권일송, 「부활의 눈을 뜨시어」, (東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기 추모위원회, 「開拓하는 者만이 歷史를 創造한다.」 1995, p. 243.)

25) 「해방된 조국에서 기업을 창설하여 능력을 심문 발휘하려는 신흥기업가의 경영이념에는 애국애족 정신이 크게 부각되었던 것이다.」(金炳夏, 「韓國經營理念史」, 1994, p. 295.)

業者에게 全財產을 암수당하는 것을 보면서 나라없는 백성이 겪어야 하는 설움을 體驗하였고, 早失父母한 상황에서 어린 동생들을 거느리고 돌보지 않으면 안되었을 때, 그는 共生의 理致와 노동의 소중함을 깨닫았으며 근검절약하는 마음을 가난으로부터 배웠다.²⁶⁾ 가난의 명예로 인하여 한문서당과 국민학교 이상의 교육을 받을 수 없었던 그는 노동현장에 뛰어들어 經驗을 통한 「三力·三心」의 人生哲學을²⁷⁾ 익혔고, 비록 품삯을 받는 노동자의 입장에 있으면서도 남의 일이라는 생각을 전혀 하지 않았고, 「내 일이고 내 몸이며 내 가정」²⁸⁾이라는 마음 자세로 主人精神의 바탕이 되는 責任意識을 키워나갔다. 이것은 「함께 산다」²⁹⁾는 그의 삶의 哲學인 共生의 精神을 임태한 根源이 되는 것이다. 함께 더불어 사는 마음가짐으로 그 직장에서 꼭 필요한 존재가 되려고 노력하였고 부지런하고 正直한 삶을 살았다. 그리고 「미야 모도구미」(官本組)라는 日本人 建設會社의 下請業者로 土木工事を 하는 동안 主權있는 나라의 國民이 얼마나 행복한 것인가를 뼈저리게 느꼈으며, 독립된 조국의 하늘 아래서 독립된 사업체를 가지고 꿈의 나래를 펴보고 싶어했다. 事業報國을 통한 애국애족의 意識은 여기서 비롯되었으며 光復의 기쁨과 더불어 創業을 단행한 것도 이러한 그의 열원과 용기가 가져다 준 결과라고 할 수 있다. 土木工事의 현장에서 다져진 「뚝심」과 「투지」로 요약되는 崔峻文의 사업에 대한 開拓者的인 意識은 척박한 이 땅의 企業環境 속에서 東亞建設을 우리나라 經濟의 中樞가 되는 財閥企業으로 성장시킨 원동력이 되었던 것이다.³⁰⁾

崔峻文은 東亞建設을 創業함으로써 「貧益貧에서 貧益富로, 貧益富에서 富益富」³¹⁾로 나아가는 過程에 편승하여 우리나라 建設業界의 우뚝선 企業家로 성장하였다. 그는 누구나 誠實하고 勤儉節約하는 마음으로 열심히 노력하면, 「貧益富·富益富」할 수 있다는信念을 가지고 있었다. 그는 語錄에서도 「국민 한 사람, 한 사람이 자신의 歷史的 使命을 깨닫고 산업전선에서 최선을 다한다면, 가난의 역사를 떨쳐버리고 富의 터전을 닦을 수 있다」³²⁾고 하는 脫貧困論的基本思想이 나타나 있음을 확인할 수 있다. 이것은 소박한 표현이기는 하지만 勤儉節約精神의 바탕이 되는 自立思想이며, 「勤勉의 產物은 成功이요, 번영이며, 발전이다」³³⁾라는 그의 銘句가 암시하고 있듯이, 누구나 부지런하면 富를 가져오게 되고 그 富가 나라의 번

26) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기추모위원회, 前揭書, pp. 62~65.

27) 公山의 人生訓이 되는 三力은 知力·誠力·體力을 말하며, 三心은 清淨·謙虛·感謝의 세 가지를 指稱하는 것이다(東亞그룹, 前揭書, p. 540).

28) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기추모위원회, 前揭書, p. 178.

29) 上揭書, p. 305.

30) 東亞그룹, 前揭書, p. 540.

31) 金成坤, 「貧益富·富益富의 經濟론」(省谷傳記刊行委員會, 「별 일 없게－省谷金成坤先生遺稿集」, 1985), pp. 409~410, 「徽南日報」, 1967年 1月 15日字 參照

32) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기추모위원회, 前揭書, p. 231.

33) 上揭書, p. 323.

영과 발전을 가져오게 한다는 國益思想과도 결부되는 그의 經營哲學이다. 그리고 그것은 자기 혼자만 잘 살기 위한 것이 아니라 우리 家族, 우리 社會, 우리나라 그 모두가 잘 살기 위하여 부지런히 일하면서 더불어 함께 사는 共同體로서의 產業을 가꿔나가자는 共生主義的 精神이 舍有되어 있는 표현이라고 할 수 있다.

그는 지난 때문에 사법학교로 진학하려던 꿈이 좌절되고, 살기 위하여 勞動을 할 수 밖에 없었지만, 아는 것이 힘이라는 신념으로 끊임없이 책을 읽으며 知的素養을 갖추는 것도 게을리 하지 않았다. 상술한 「知力·誠力·膽力」의 三力論은 그의 삶의 현장에서 얻어진 人生訓이다. 「할 수 없는 일을 하는 것이 참으로 하는 것이며, 참을 수 없는 일을 참는 것이 참으로 참는 것이다.」³⁴⁾라는 銘句는 그의 開拓精神의 바탕이 되는 意志의 표현이며, 「할 수 있다, 하면 된다.」³⁵⁾는 「캔두이즘」³⁶⁾(can-doism)의 근원이 되는 挑戰的 企業家精神의 단면을 잘 나타내고 있는 것이다. 따라서, 東亞建設의 創業精神은 이러한 「캔두이즘」으로 集約시킬 수가 있을 것이다.

2) 經營理念

이상에서 살펴본 바와 같이 東亞建設의 創業主 崔峻文은 굳건한 事業意志에 따라 기업을 통한 세계관을 확립하고 삶의 철학적 토대를 가꿔 나간 挑戰的인 自手成家型 企業家라고 料된다. 항상 앞을 내다보는 지혜와 통찰력, 그리고 뚝심과 투지력으로 끊임없이 불가능에 도전하면서 새로운 시장을 開拓해 나간 그의 倘念과 용기를 높이 평가하지 않을 수 없다. 이러한 그의 開拓者的인 도전정신은 「할 수 있다, 하면 된다.」는 캔두이즘을 탄생시켰고, 그것에서 비롯된 創業精神으로부터 그의 삶의 哲學이 담겨있는 經營理念이 형성되어진 것이다.

崔峻文의 經營理念이 구체적으로 表出되기 시작한 것은 企業經營의 터전을 서울로 옮긴 후 大韓通運(株)을 인수하여 事業領域을 넓히면서부터이다. 그의 語錄과 行蹟을 통하여 찾아볼 수 있는 經營理念으로서 創業精神에 뿌리를 두고 있다고 여겨지는 것을 간추려 보면 다음과 같은 다섯 가지가 있다. 즉, ① 애국애족의 정신에서 비롯된 事業報國主義, ② 誠實과 근검절약의 바탕이 된 自立精神으로부터 誠實主義, ③ 창조적 경영에 기초를 두는 主人精神으로부터 人間第一主義와 責任主義가, ④ 人和思想에 근거를 두고 있는 共生主義, ⑤ 도전적 개척정신에 의한 캔두이즘(can-doism)이 그것이다.

① 事業報國主義

崔峻文이 8·15의 光復을 맞은 것은 미야모도구미(宮本組)의 下請業者로서 挑餘의 神官

34) 上揭書, p. 322.

35) 上揭書, p. 219; 「每日經濟新聞」, 1995年 8月 11日字, 17面(해방동이 기업).

36) 「每日經濟新聞」, 「1995年 8月 11日字」, 22面(해방동이 기업).

參拜道路를 건설하는 현장에 근무하던 때였다. 8·15 光復은 日帝의 식민지 치하에서 自主의인 기업활동을 할 수 없었던 企業志望者들에게 기업을 일으킬 수 있는 좋은 기회가 되었다. 8·15 光復과 함께 崔峻文은 工事現場을 떠나 大田으로 나왔다. 그는 獨立된 조국에서 마음 속으로 꿈꾸어 오던 獨立된 企業, 그것도 문명을 일으키는 先導產業인 建設業을 세워 經營하기로 事業立志를 굳혀 있었다. 앞으로 새로운 국가건설을 위해서는 길을 내고 다리를 놓고 농토를 넓히며 항만을 축조하는 건설사업이 필요하게 될 것이고, 그 사업을 통하여 脱貧困과 더불어 國家經濟에 이바지할 수 있을 것으로 보았다. 이렇게 그는 소박한 事業報國의 차원에서 創業의 碣石을 놓은 것이다.³⁷⁾

그 후 崔峻文은 「建設業을 통해 國土를 넓하고 文明을 발전시키며 국가부흥에 이바지하기 위하여 신명을 바쳐왔다」³⁸⁾고 피력할 정도로, 대천 간척사업, 동진강 간척공사 등 크고 작은 土木 · 建設工事を 수행하면서 事業報國을 실천해 나갔다. 국토를 넓히고 국가경제에 이바지하는 일, 그것은 토목인으로서의 그에게 던져진 使命이요, 꿈이었다. 6·25 動亂으로 잠시 공사가 중단되었을 때도, 「국가의 총체적인 위기상황 속에서 적과 맞서 피흘리는 軍人們의 使命이 중요한 만큼, 조국의 장래를 위해 후방에서 전쟁피해를 한시 바삐 복구하고 건설을 통해 피폐한 국가경제를 되살리는 것도 시급한 일」³⁹⁾이라고 인식하고 자신이 국가와 겨레를 위해 기여하는 길은 최선을 다하여 建設에 헌신하는 것으로 보았다.

개인적으로 손해가 되더라도 국가적으로 이익이 되는 쪽으로 봉사하는 마음가짐을 원했고 「나」라는 개체 보다는 「우리」라는 共同體 意識으로 내가 흘린 땀이 社會는 물론, 국가발전의 밑거름이 된다는 자세로 公先私後의 公益思想을 늘 강조하였다. 「국가가 없으면 企業도 존재할 수 없다. 기업의 이윤은 국가발전을 목적으로 사회에 환원되어야 한다.」⁴⁰⁾고 說破한 것은 개인의 이익보다 全體의 利益을 중시하는 公益于先主義에 바탕을 둔 그의 經營哲學을 단적으로 나타낸 것이라고 할 수 있다. 원효대교를 건설하여 국가에 헌납한 사실과 公山學園과 大田東亞工高를 설립하여 전교생이 장학금으로 교육받을 수 있도록 한 것은 바로 그의 事業報國主義가 실천된 한 가지 사례이다.

이와 같이 東亞建設의 創業主 崔峻文은 「나」보다 「우리」, 개인 보다 全體를 앞세우는 公先私後의 公益精神으로 애국애족의 창업이념을 실천에 옮긴 自己犠牲的 企業家였다고 할 수 있을 것이다.

② 誠實主義

37) 東亞그룹, 前揭書, pp. 92~93; pp. 102~103

38) 上揭書, p. 182.

39) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기추모위원회, 前揭書, p. 87.

40) 上揭書, p. 322.

崔峻文의 두번째 經營理念은 誠實主義이다. 그가 늘 강조하던 人生訓인 三力論 중의 誠力은 그의 경영이념을 나타내는 말이다. 誠力이란 성실성의를 다 한다는 뜻으로, 「어느 곳에서나 통용되는 貨幣는 誠實」이라는 中國의 속담을 인용하면서 목표를 정하고 誠實하게 노력하면 어떤 일이라도 할 수 있다고 하였다.⁴¹⁾

誠은 眞(眞)이요 진실을 의미하는 것이니 거짓없는 마음을 나타낸다. 그래서 성실한 마음을 가진 사람은 자기를 속이지 않고 자신에게 충실하기 때문에 남을 위해서도 정성스런 마음으로 일을 하게된다. 맑고 깨끗(清淨)하며, 겸허하고 감사할 줄 아는 참된 人間像을 강조한 그의 三心論은 이러한 誠實主義에서 비롯된 것이다. 사람이 무슨 일에 종사하든 誠實한 마음으로 임하면 借用을 얻게되고 借義있는 人間으로서 성공하게 된다는 것이 하늘의 理致임을認識하고 있었기에 그는 企業을 經營하는 借條로서 誠實의 개념을 택했다고 느껴진다.

東亞建設의 社訓은 「실천·능률·신의」이다. 大韓通運의 社訓은 「총화·성실·창의」이다.

1947년의 논산천 재해복구공사를 수행할 때, 그의 특유한 현장 중심관리의 경영기법에 의하여 兩期가 시작되기 전까지 완공하겠다는 약속을 지켜준 誠實함으로 인근지역의 관청에 깊은 인상을 심어준 것이 誠實主義의 첫 실천사례라고 한다.⁴²⁾ 그는 자기와 더불어 會社를 일궈나가는 종업원, 특히 日傭勤勞者들에 대한 信義가 가장 중요한 德目이라고 간파하고 이를 실천에 옮기기 위하여 어떤 어려움도 감수하였다. 동진강 간척공사가 한창일 때, 고정설비에 대한 投資와 중권파동으로 인하여 회사의 財務狀態가 최악이었음에도 불구하고 그는 年45%라는 살인적인 高金利를 끌어들여 「임금과 상여금은 제 날짜에 지급한다」는 약속을 어긴 일이 없었다. 그것도 약속된 날짜에 現金으로 지급했다. 이른바 「現金 박치기」의 임금지급방식을 도입하여 勞賃市場의 신선한 충격을 주었던 것이다. 이것은 그가 忠南土建이었을 때부터 허리에 전대를 차고 다니며 고안해 낸 方式으로 東亞建設의 현장이면 모두 적용되었고 일용근로자들이 작업의욕을 높였을 뿐만 아니라, 東亞建設 현장으로 노동력이 대거 이동하는 사태를 빚기도 하였다.⁴³⁾ 이렇게 私債를 써서라도 借用을 지키고 관리적 효익을 기하려고 했던 그의 經營行蹟을 통하여 東亞建設만이 갖는 독특한 現金主義的 經營技法과 誠·信·行의 바탕이 되는 經營理念을 발견할 수가 있는 것이다. 이것은 「誠實·勤勉·借用」에서 비롯되는 信用第一主義의 경영이념을 의미한다.

③ 人間第一主義

崔峻文의 세번째 經營理念은 人間第一主義이다. 즉, 企業은 사람이 만들어 운영하는 것이

41) 上揭書, p.233.

42) 東亞그룹, 前揭書, pp.98~99.

43) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기 추모위원회, 前揭書, p.113; pp.299~300.

며 사람으로 구성되는 사회를 위하여 존재한다는 企業觀이다. 언제나 그는 사람 때문에 흥할 수도 있고 망할 수도 있는 것이 企業이며, 사람을 얼마나 잘 끌라 遣材選所에 배치하고 그들로 하여금 企業을 위하여 얼마나 자신의 능력과 자질을 성실하게 발휘하고 헌신할 수 있게 하느냐 하는 것이 經營의 기본이라고 믿고 있었다. 「企業에서 사람은 財產이다. 사람에 대한 投資가 가장 값진 投資이다」⁴⁴⁾라고 하면서 「기업경영에서 으뜸으로 삼아야 할 것은 우수한 人材를 확보하는 것」⁴⁵⁾이라고 늘 임부릇처럼 強調하였다. 이것은 企業經營의 大道가 用人에 있음을 터득한 崔峻文의 經營觀을 단적으로 나타낸 것이다.

1968년 7월초 大韓通運(株)을 인수한 東亞建設의 창업주 崔峻文은 국영기업이었을 때의 대한통운(주)이 지니고 있던 경영의 비능률과 온갖 비리가 근무하는 「사람」들로부터 비롯된 것이라고 단정하여, 580개나 되는 전국의 지점과 영업소를 순회하면서 면담과 업무파악을 한 후 수 백명의 종업원을 정리하였다.⁴⁶⁾ 이렇게 만성적인 적자에 허덕이던 大韓通運(株)의 「사람문제」로 인한 병소를 과감히 수술하여 해이해졌던 근무기강을 바로잡고 능력본위의 인사관리 제도를 정착시킴으로써, 경영정상화를 회복할 수 있는 기초가 다져진 것이다. 그 후 장비의 가동률을 높이고 자금회전을 촉진시키면서 형식주의적 요소들을 과감히 척결하여 경영합리화가 이루어지고 運輸業界의 총아로 성장할 수 있었던 것은 崔峻文의 탁월한 人間中心主義에 입각한 企業經營을 수행한 때문이라고 할 수 있다.

사람에 의해 만들어지는 것이 企業이라는 企業觀을 가졌던 그는 用人에 그치지 않고 育人에도 깊은 관심을 가지고 있었다. 育英財團을 설립하여 人材의 養成을 달성하려는 꿈이다. 드디어 그는 公山學園과 大田東亞工高를 설립하였고 그의 人生訓으로 내세웠던 「三力・三心」에 바탕을 둔 人間다운 人材의 養成을 목표로 하여 育英理念도 정립하였다. 그것은 다음과 같다. 「企業인이 민족중흥을 위하여 사회에 공헌함은 마땅한 使命이다. 技術은 곧 국력이며 조국근대화의 원동력이다. 이에 나는 이 땅에 배울 보금자리를 만들어 두뇌가 명석하고 愛國愛族의 신념이 뚜렷한 우리 청소년들을 모아 工業立國의 훌륭한 檻梁材를 육성하여 조국의 근대화를 촉진하고자 하는 것이다」⁴⁷⁾ 이것은 技術第一主義를 표방하는 育英理念의 내용이며 企業人으로서의 그가 志向하는 人間第一主義의 前提가 되는 것이다.

그러므로, 여기서 말하는 人間第一主義는 단순히 능력과 자질이 뛰어난 人材를 중시하는 것이 아니라, 모든 면에서 人間다운 能力を 갖춘 人材를 중시하는 經營思想을 의미한다. 그 목표는 ① 도의적인 사람, ② 실력있는 사람, ③ 근면한 사람, ④ 기술을 가진 사람, ⑤ 건강

44) 上揭書, p.145.

45) 上揭書, p.197.

46) 東亞그룹, 前揭書, pp.183~189.

47) 上揭書, p.541.

한 사람이라야 한다는 것이다. 그러한 사람으로서의 ① 애국하는 技術人, ② 創造하는 技術人, ③ 실천하는 技術人을 길러내야 한다고 崔峻文은 역설하였던 것이다. 以誠創業 · 務實力行이었던 創業主 崔峻文의 企業家精神이 여기에 있음을 보게 된다.

④ 責任主義

崔峻文은 責任意識이 강한 經營人이었다. 이것은 위에서 언급한 誠實主義와도 관련되는 것으로서, 자기에게 주어진 일은 철저하게 책임감을 가지고 완수하는 誠實한 성격이 어린 시절부터 몸에 배어 있었으므로 企業經營에 임해서도 변함없는 그의 行動樣式이 되었다.

責任意識이란 원래 主人意識을 가지고 있는 사람에게만 존재하는 것이다. 내 것이라는 의식이 있을 때 그것을 책임있게 관리하게 된다. 남의 것일 경우, 우리는 책임있는 관심을 가지지 않는다. 「내 것이다. 우리 회사의 일이다.」하는 問題意識을 가질 때, 그에 관심을 가지는 參與意識이 생기며, 그것이 적극적으로 참여하게 되면 主人으로서의 責任意識을 갖게 된다. 그리고 責任意識이 있는 者에게 使命意識이 탄생하는 것이다. 崔峻文은 이러한 意識의 소유자였다. 그래서 責任主義가 그의 經營方針으로 나타난 것으로 보여진다.

1950年の 6·25전쟁으로 중단상태에 있던 마룡간척지공사를 責任感있게 완공시켰으며, 이 때에 모자란 工事費의 충당에 私財를 털었다고 한다.⁴⁸⁾ 그리고 공사가 끝날 때까지 공사현장을 떠나지 않고 責任있는 行動을 보여주었다. 그의 일관성있는 事業態度는 주위의 귀감이 되었으며, 평생동안 버리지 않았던 건전한 책임주의적 企業倫理가 經營理念으로 승화되었다고 할 수 있다.

責任主義을 바탕으로 하는 經營에는 반드시 借賞必罰主義가 수반하게 된다. 崔峻文은 責任意識을 종업원들에게도 심어주려고 노력하였으며, 신상필벌의 원칙을 만들어 실천하는 지혜도 보였다. 작업현장별로 책임량을 정해주고 목표 이상에 달하면 成果給을 주어 사기를 드높였고, 그에 미달하면 즉시 관련간부들까지도 責任을 추궁하였다.⁴⁹⁾ 이러한 신상필벌의 원칙은 훗날 그룹企業으로 성장하였을 때 事業部制에 의한 責任經營시스템으로 발전하게 되었다.

責任主義에 입각한 경영을 하면서 그는 三無追放論을 강조하고 全社的으로 새마을 운동의 차원에서 캠페인을 벌인적도 있다. 無氣力 · 無關心 · 無責任에 의한 무사안일주의가 社員의 창의력을 저해하고 會社發展의 걸림돌로 작용한다고 力說하면서 三無의 추방운동을 생활화 하자고 하였다. 그는 使命意識이 투철하고 責任感이 강한 사원으로서 회사의 발전에 공헌하기를 희망했으며 회사의 경영방침을 적극적으로 실천하는 社員을 가려 철저한 신상필벌의 원칙을 적용함으로써 責任主義에 의한 경영체계를 확립하였다.

48) 東亞그룹 公山 崔峻文 명예회장 10주기추모위원회, 前揭書, p. 87.

49) 上揭書, p. 118 : p. 160 : p. 171 : p. 196.

그리고 1970년대에 그는 企業의 社會的 責任을 실천하려고 企業公開를 단행하였다. 많은 기업들이 公開를 주저하고 있었지만 崔峻文은 그의 企業倫理觀에 따라 企業을 공개하고 株式을 資本市場에 上場하는 모범을 보이기도 하였다.

⑤ 共生主義

崔峻文은 全力投球하여 東亞建設을 이루고 가꾸면서 共生主義의 정신으로 企業家의 길을 걸었다. 이것은 「함께 산다」는 共生共榮의 生活哲學을 企業經營에 接木시킨 그의 특유한 思想이다. 다 같이 함께 살기 위해서는 「나」라는 개념보다 「우리」라는 共同體意識을 바탕으로 하는 會社運營이 이루어져야 한다는 持論이다. 혼자만 살 수 없고 여럿이 모여 서로 힘을 합하므로써 共生할 수 있으며, 앞선 이가 이끌어 주고 뒤에 있는 者가 밀어주는 協同精神으로 하나가 되어 서로 도울 때 和睦하고 발전할 수 있는 共生共榮의 길이 열린다는 뜻이다. 人和思想의 근본이 여기에 있으며 人和를 이를 때 團結은 저절로 생기게 되는 것이다. 人和와 團結이 會社組織에서 이루어지게 되면 그것이 勢使協助를 가져오는 바탕이 될 뿐만 아니라 건전한 勢使關係를 형성할 수가 있는 것이다.

그의 共生主義는 회사 내외를 망라하는 것이다. 내가 회사의 主人이라는 意識을 갖고 下都給業者를 같은 식구처럼 여기라고 하였다. 원도급자와 하도급자는 단순한 去來關係가 아니라 共生關係임을 터득하고 더불어 함께 살아가는 운명공동체라는 관점에서 기업의 존재이유를 찾는 것이다. 그는 아무리 어려워도 직원들의 봉급을 하루라도 미루거나 덜 준 적이 없었다. 그것은 그의 확고부동한 경영원칙이었다. 이렇게 철저한 賃金管理는 종업원들에게 회망을 가져다 주었고 어떠한 어려움에서도 「東亞家族」과 운명을 함께 하겠다는 共生精神을 심어주게 되었다. 한 때 중권파동으로 東亞建設의 운명이 풍전등화와 같았던 적이 있었는데, 그 때 종업원들이 앞장서서 「회사살리기」 운동을 벌인 것도 이러한 崔峻文의 共生主義 精神이 살아 숨쉬고 있었기 때문이다. 그는 去來處에 대하여 대금지급을 지연하거나 횡포를 부린 일이 없고 외상거래를 지양하고 現金支給을 고집한 것도 모든 거래처가 「더불어 함께 사는 이웃」이라는 發想에서 비롯된 경영관리 방법이었다고 料된다.

이러한 共生主義思想은 개인의 이익보다 전체의 이익을 강조하기 때문에 公先私後의 公益思想과도 일맥상통하는 개념이다. 全體가 共有하는 것이면 公的인 所有를 의미하게 된다. 그래서 私를 버리고 公을 앞세우는 데서 共生은 이루어진다고 보는 것이다. 「公山」이라는 崔峻文의 아호가 주는 의미도 이와 관련이 있다고 보아진다. 山은 山으로 남는 것이지, 임자가 따로 있지 않으니 「公山」은 共同의 山 즉, 公有(共有)의 뜻을 지닌 概念으로 풀이할 수 있다.

「더불어 함께 산다」는 그의 共生主義는 從業員中心主義과 고객제일주의를 필연적으로 수반하는 개념이다. 기업을 둘러싸고 있는 모든 이해관계자들을 共生의 관점에서 보기 때문에, 그의 정신은 기업과 종업원 복지·기업과 인재교육·기업문화의 창조로까지 폭넓게 확대되

어共生을 위한 교육사업과 문화사업을 일으키는 磚石이 되었다.

⑥ 「캔두이즘」(can-doism)

創業者 외 經營理念 중에서 특징있는 것은 「캔두이즘」(can-doism)이라고 할 수 있다. 이는 「할 수 있다(can), 하면 된다(do)」는 도전적 개척정신을 나타내는 개념이다. 不可能에 도전하여 可能으로 成事시키는 신념과 용기의 開拓者的 精神(frontier spirit)을 崔鍾文 특유의 행동양식에 알맞도록 摸木시킨 것이 「캔두이즘」이다.

「할 수 있다. 하면 된다. 안되는 일은 되게끔 하고 될 때까지 한다.」⁵⁰⁾는 그의 말 속에는 事業家로서의 모든 것이 담겨있다. 不可能에 대한 그치지 않은 도전과 집념, 그리고 목표한 일에 대하여 밀어붙이는 불 같은 開志와 뚜심을 잘 표현하고 있는 내용이다. 척박한 이 땅에서 아무것도 가진 것이 없는 맨 주먹으로 企業을 일으킨 그에게는 「비전과 용기, 도전과 집념·투자와 뚜심」으로 集約되는 精神的 資本만이 큰 힘이었다. 앞을 내다보는 자례와 끊임없이 도전하는 자세가 그로 하여금 企業을 일으키고 발전시키게 하는 용기를 가져다 준 것이다.

大川 간척지 공사를 성공시킨 기념으로 현지에 세워진 崔鍾文 功績碑에서 노산 이운상 선생은 「무릇 人間이란 뜻을 세우고 힘을 발휘하여 매양 알맞는 새 환경을 만들어 사는 것이니, 그것이 歷史의 創造, 앞을 이끄는 이를 일러 우리는 그를 개척자라 부르는 것이다. …… 공사의 책임자 公山 崔鍾文 선생은 20년을 하루같이 지성을 기울이고 私財를 들여가며 모든 난관을 돌파한 결과 1천1백 정보의 광대한 농토를 완성하여 보령군 농민들에게 큰 은혜를 끼쳤다. 이 고을 산과 바다에 새겨진 開拓者의 모습, 그의 뜻과 공적은 길이 이 땅에 전할 것이요, 동포들은 언제나 그를 잊지 못하리라」고 그의 創造的 開拓精神을 높이 평가하였다.

이와 같이 韓國의 상황과 풍토 속에서 일컫는 開拓者란 美國의 영웅스럽고 낭만적인 것만으로 설명되어지지 않는 概念이다. 그것은 「비전」과 용기가 있어야 하는 것이지만, 때로는 뚜심과 뱃장, 맨 주먹과 開志로 부딪쳐야 하며, 때로는 예기치 못했던 냉소와 질시를 인내심으로 감내하지 않으면 안되는 것이다. 남 모르는 고통과 인내가 있기 때문에 그것을 극복하고 이겨내려는 開志와 뚜심이 필요한 것이다. 「할 수 없는 것을 하는 것이 참으로 하는 것이요, 참을 수 없는 것을 참는 것이 참으로 참는 것」이라고 했던 崔鍾文의 行動樣式은 바로 한국적 開拓者精神에 바탕을 둔 「캔두이즘」이라고 김히 표현할 수 있다. 주어진 것 없는 척박한 이 땅에서 맨 주먹으로 建設業을 일으키고 항상 도전적인 마음가짐과 앞을 내다보는 潛察力으로 財閥企業을 일궈낸 그의 意識속에는 늘 「캔두이즘」을 根幹으로 하는 經營理念이 있었다. 그래서 그를 가리켜 挑戰的 自手成家型 企業家라고 일컫는 것이다.

50) 上揭書, p.122 : p.144 : p.219.

III. 「創業의 孝」를 이은 崔元碩의 經營理念

1. 「崔元碩의 生涯와 業績」

1968年 7月 6日 大韓通運(株)의 인수를 계기로 崔峻文은 대한통운(주)의 社長職을 맡으면서, 東亞建設의 사장직을同年 7月 7日字로 장남인 崔元碩에게 내어주었다. 이는 기업경영의 承繼者인 崔元碩이 1964년부터 실천해온 경영수업의 결과를 토대로 하여 이루어진 經營權 移讓의 시발점이었다. 韓國企業의 創業一世들이 경영권의 二世承繼를 본격화하지 못하던 1960年代에 二世에 대한 경영수업을 실천에 옮기고, 承繼作業을 성공적으로 수행한 企業家는 東亞建設의 崔峻文과 崔元碩父子인 것이다.

東亞建設이 大韓通運을 인수하여 建設과 運送을 兩大軸으로 하는 大企業群으로 성장한 것은 단순한 그룹企業의 탄생이라는 의미 보다는 8·15 光復 이후 企業을 일으킨 한국의 대기업 경영자들 중 經營權의 二世承繼를 가장 먼저 수행한 성공적인 「케이스」로서의 의미가 더 크며 당시의 경제계는 물론이고 일반 국민들의 관심을 모으기도 하였다. 이때 崔元碩의 나이는 父親이 創業하던 때의 나이와 똑같은 약관 25세였다.

二世經營者로서의 崔元碩은 東亞그룹을 일궈낸 父親 崔峻文의 創業精神과 經營理念을 계승하여 「創業의 孝」를 실행해온 進取的 開拓者型 企業家라고 할 수 있다. 따라서 그의 生涯와 業績은 三期로 나누어 볼 수 있다. 第1期는 1943년의 出生으로부터 1967년까지의 成長過程이다. 이 기간은 創業者の 생애와 업적 중 제1기, 제2기 및 제3기에 해당하는 시기이다. 第2期는 1968년 동아건설의 사장으로 취임한 때부터 1976년까지이다. 第3期는 1977년 東亞그룹의 會長으로 취임한 때부터 1995년 現在까지의 기간이다.

1) 第1期(1943~1967)

崔元碩은 1943年 4月 24일 충청남도 부여읍 동남리에서 3男3女 중 長男으로 父親 최준문과 母親 임춘자와의 사이에 出生하였다. 이 무렵 그의 父親이 日本系 建設業體인 미야모도구미(宮本組)의 하청업자로서 부여읍 지역의 工事現場에 종사하고 있었기 때문에, 그는 부여읍내의 현장사택에서 태어난 것이다.⁵¹⁾

崔元碩의 소년시절은 8·15와 6·25로 인한 격동과 혼란의 시기였다. 그의 父親이 東亞建設을 창업한 때는 3세의 나이였고, 光復과 더불어 온 가족이 大田으로 생활의 터전을 옮겼기 때문에, 그는 大田에서 성장하였다. 大田市 대흥동에 있는 대흥국민학교에 입학하여 다니던

51) 東亞그룹, 前揭書, p. 263.

중 서울의 서소문동 근처의 덕수국민학교로 전학하여 여기서 졸업하였다. 국민학교를 마친 그는 다시 大田으로 내려와 大田中學校에 입학하여 다녔는데, 그 후 또 서울의 경기중학교로 전학하여 졸업하였다. 그리고 土木·建設에 관련된 뜻으로 전학하기를 원했던 父親의 뜻에 따라 성동기계공고에 입학하였으나, 용산공고를 거쳐 이화여대부속고등학교로 전학하였고, 1961년 3월에 그 학교를 졸업하였다. 그는 비교적 안정되지 못한 학교공부를 하면서 소년기를 보냈다.

고등학교를 마친 그는 美國으로 留學하여 「죠지타운」大學의 經營學科에 입학하였다. 이 유학시절을 통하여 崔元頤은 企業家로서의 활동에 低力を 이루는 넓은 견문과 체험을 쌓았고 미국적인 실용주의 학문을 배우고 깨달았다. 그의 진취적이고 창조적인 開拓主義 精神은 이 때 形成되었다고 할 수 있다. 내핍생활을 통한 自立과 自律의 規範을 익혔다. 父親으로부터 送金받는 학비와 생활비는 엄격한 자기억제와 검소한 생활을 하지 않으면 견딜 수 없을 정도의 한정된 것이었다. 그것은 그의 父親이 아들의 미국유학을 단순한 학문연마의 차원을 넘어 인간다운 인재교육의 기회로 보았기 때문에 최소한의 비용으로 흘로서기 연마를 하게 한 것이다. 뿐만 아니라 이 유학기간 중에 그는 미국의 기업풍토와 企業家들의 價値觀에 대해서도 지켜볼 수 있는 기회가 되었다. 그래서 기업경영이란 단순한 돈벌이에 그치는 것이 아니라, 정치·경제·사회·문화와 상호관련을 갖는 生命體라는 인식을 하게 되었고, 그것은 훗날 경영자의 자리에 섰을 때 「경영은 곧 인류문화의創造活動의 한 분야」라는 그의 經營理念으로 승화시킨 근원이 되었다.⁵²⁾

「죠지타운」大學에서 3년을 수료한 崔元頤은 그의 父親의 뜻에 따라 귀국한 후, 한양대학교의 經營學科에 3학년으로 편입하여 1967년 2월 졸업하였던 것이다.

美國留學에서 돌아온 1964년부터 그는 父親에 의하여 각고의 경영수업을 받기 시작하였다. 경영수업을 받으면서도 그는 어머니로부터 資金을 조달받아 영화사를 직접 설립하여 映畫製作에 몰두할 정도로 영화에 대한 깊은 매력을 가지고 있었다. 그러나 그의 父親에 의하여 영화에 대한 그의 꿈은 제지당하였으며, 결국 그는 대학공부와 경영수업을 하는 데 전념하지 않을 수 없었다. 東亞建設의 총무과 소속으로 企業實務의 실제적인 문제들을 직접 부딪쳐 피부로 느끼면서 해결하는 방법을 터득하려고 하였다. 이렇게 힘든 수련과정을 거치면서 그는 기업경영에 대한 신념과 의욕을 키워나갔다. 1966년부터 그는 東亞建設의 총무부장으로서 中間管理者의 속성을 터득할 수 있는 경영실무를 익히기도 하였다. 漢陽大學을 졸업한 후 1967년부터는 東亞建設의 상무이사, 부사장으로 승진하여 마침내 最高經營層의 대열에 합류하여 본격적인 경영의사결정을 행사할 수 있게 되었다. 1968년에 大韓通運의 인수를 계

52) 上揭書, pp. 263~265.

기로 大企業群으로 성장하게 되자, 그는 母會社인 東亞建設의 經營權을 移讓받아 社長으로 취임하였다. 이 때부터 經營者로서의 그의 歷程은 시작된 것이다.

25세라는 젊은 나이에 二世經營人으로서 社長이 된 崔元頤은 그의 父親이 지녀온 經營理念를 토대로 하여 1970년대 이후의 東亞建設을 世界指向의 진취적인 建設企業으로 성장시키는 企業家다운 능력을 발휘하게 된다.

2) 第2期(1968~1976)

崔元頤이 東亞建設의 최고경영자로 취임한 1968년은 인천항 제2선거공사와 경부고속도로 공사가 시작된 해였다. 인천항 제2선거공사는 東亞建設이 단독으로 시공하였고 경부고속도로 공사에도 참여하였다. 사장인 그는 會社内外의 기우를 불식하고 과감한 開拓者的 精神과 責任意識으로 東亞建設의 位相을 끌어올리는데 견인차로서의 役割을 손색없이 수행하였다. 그는 취임 1년만인 1969년에 國內建設業界의 순위었던 東亞建設을 건설공사 도급한도액 54 억원으로 4위에 올려놓았다. 그리고 2년 후인 1971년에는 95억원의 도급한도액으로 3위로 올라놓아 확고한 위치를 구축하였던 것이다.⁵³⁾

1970년 10월에 경상북도 포항의 평범한 집안에서 자란 裴仁順씨와 결혼하여 4男2女의 子女를 두었다.

1971년 1월에 大韓通運(株)의 社長이 된 그는 이윽고 合資會社의 형태로 되어있던 東亞建設을 株式會社로 체제변경을 단행하여 1972년 1월 1일부터 東亞建設產業株式會社라는 이름으로 出帆시켰다. 增資도 이루어졌는 바, 株式公開 前까지 행해진 東亞建設의 資本金 變動內容은 다음의 <表 4>와 같다.

1973年 11월 8일 株式會社로 전환한 東亞建設은 한국증권거래소에 19만주의 株式을 상장하여 企業公開를 단행하여 경영합리화를 통한 생산성향상과 재무구조의 개선을 함으로써 새로운 변화의 시대를 열어나가는 모범을 보였다. 企業公開가 이루어지는 시점에서 東亞建設의 位相을 알 수 있는 내용을 살펴보면, 總資產이 76억7천만원, 고정자산이 25억2천5백만원, 純資產이 30억원이며, 이 중 資本金이 19억원으로서, 東亞建設은 국내기업 가운데 78번째의 규모였다. 당기순이익 면에서도 동아건설은 1973년 상반기에만 6억3천만원의 흑자를 기록하여 우수한 경영성과를 올렸던 것이다. 株式上場 이후 처음으로 大株主에게 10%, 小數株主에게 20%의 높은 配當金을 주게되어 東亞建設은 우량기업의 대열에 올라설 수 있었다. 경영의 호조에 힘입은 東亞는 1974년도의 국내건설공사 도급한도액 175억8천3백만원을 기록 建設業 3위를 지킴으로써 건설업계의 선두주자임을 입증하였다.⁵⁴⁾

53) 上揭書, pp. 265~266 : p. 331.

54) 上揭書, p. 343.

〈表 4〉 東亞建設(株)와 資本金 變動事項

연월일	종 류	발행주식	총발행가(원)	총발행주식	총자본금(원)	비 고
'45. 8. 20	보통주	5	50,000	5	50,000	설립
'49. 3. 12	-	45	450,000	50	500,000	증자
'58. 1. 6	-	450	4,500,000	500	5,000,000	증자
'62. 6. 10	-	4,500	45,000,000	5,000	50,000,000	증자
'67. 5. 23	-	5,000	50,000,000	10,000	100,000,000	증자
'71. 1. 4	-	20,000	200,000,000	30,000	300,000,000	재평가적립금 자본전입
'72. 1. 5	-	1,000	10,000,000	31,000	310,000,000	증자
'72. 2. 24	-	29,000	290,000,000	60,000	600,000,000	증자
'72. 10. 27	-	70,000	700,000,000	130,000	1,300,000,000	조정사채
'73. 4. 12	-	60,000	600,000,000	190,000	1,900,000,000	조정사채
'73. 7. 2	-	-	-	1,900,000	1,900,000,000	주식액면가 변경

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, p. 336.

創業期와 成長期를 거치면서 꾸준히 발전을 거듭해온 東亞建設은 1973년을 起點으로 하여 그룹次元의 經營多角化를 시도하였다. 이 해를 전후하여 東亞그룹은 언론문화 사업에의 진출과 잇따른 系列社의引受 또는 設立 등으로 사업영역이 확장되었으며 創業 이후 최초의 海外進出이 試圖되었다. 그러나 1970年代 東亞그룹의 경영형태는 創業者인 崔峻文 회장을 중심축으로 하고 二世經營人 崔元碩사장을 보조축으로 하여 각 系列社의 임원진으로 구성된 임원회의와 그룹綜合企劃調整室을 운영하면서 수직과 수평구조를 동시에 갖춘 意思決定通路를 유지하는 체제를 갖추고 있었다. 이러한 體制를 형성하고 있던 1970년대 초반의 企業群은 동아건설 계열의 동아콘크리트·동아종합상사·東亞아메리카 등 三個社, 大韓通運 계열의 통운국제운송·대한통운협진·대한통운여행사·대한용역·대한통운양회운수 등 五個社에 大田文化放送과 母會社인 東亞建設 및 大韓通運을 합하여 모두 11個社로 구성되어 있었다.⁵⁵⁾

建設과 運送의 양대축을 이루는 東亞그룹의 실질적인 經營權을 행사하던 崔元碩은 이 때부터 二世經營人으로서 能力を 발휘하기 시작하였다. 國內의으로는 인천항선거공사와 고속도로공사를 위시하여 서울地下鐵工事, 부산항축조공사 그리고 각종 댐공사와 건축공사 등이 〈表 5〉에서 보이는 바와 같이 이루어졌다. 이와 같이 국내에서의 크고 작은 工事의 수주와 시공경험을 통하여 자신감을 얻은 그는 海外의 建設市場에 대한 개척의지를 나타내었다.

55) 上揭書, p. 347; p. 420.

〈表 5〉 1970年代의 東亞建設 國內受注實績(1968~1976)

연도 공종	토 목	건 축	플랜트	기 타	계
1968	10,755,378,361	442,287,096	77,548,920	9,347,890	11,284,562,267
1969	6,038,915,937	1,016,565,789	410,000	27,023,000	7,082,914,726
1970	10,171,114,279	358,901,218	136,709,774		10,666,725,271
1971	15,338,572,256	648,535,621	10,512,100	42,051,196	16,039,671,173
1972	5,361,193,628	1,788,389,720	421,349,350	454,464,313	8,025,397,011
1973	18,587,862,000	4,645,748,590	1,815,352,020	357,941,000	25,406,903,610
1974	51,020,340,645	1,717,640,599	3,132,900,997	1,024,636,226	56,895,518,467
1975	32,007,042,129	3,052,733,940	17,894,182,000	1,622,464,960	54,576,423,029
1976	33,758,286,128	3,539,997,615	418,286,461	1,180,389,365	38,923,959,569

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, p. 1,204.

1972年 美國領「괌」島에 진출하여 해외진출의 교두보를 마련하고 東南亞地域의 건설시장을 겨냥하였으나 부진한 상태였다. 그래서 中東市場으로方向을 바꾸어 1974년에 체결된 「사우디아라비아」의 道路工事로 시발점으로 하여 中東進出의 문을 열었다. 그로부터 「사우디아라비아」의 「주베일」 항만공사·「아부다비」 방파제공사·「일주와」 산악도로공사·「사우디아라비아」의 통신망 구축을 위한 자동전화화장공사에 이르기까지 海外進出의 신기원을 마련하였다. 1970년대의 「사우디아라비아」를 중심으로한 수주실력은 23억2천만달러였다. 海外建設市場에 진출하여 비교적 좋은 성과를 올리게 되어 재무구조의 개선도 양호하게 나타났다. 1970년대의 경영성과를 보면, 〈表 6〉과 같다.

3) 第3期(1977~)

1977년은 崔元碩이 董長에서 그룹의 총괄회장으로 父親 崔鍾文 회장의 뒤를 이어 취임한 元年이다. 그는 그룹의 經營權을 완전히 승계받아 명실상부한 總會長으로서 기업성장을 위한 경영합리화를 추진하면서 生產性向上에 注力하였다. 총회장 취임 元年인 1977년에 東亞建設은 1,238억원의 총매출액에 134억원의 순이익을 올렸으며, 그 이듬해인 1978년에는 총매출액 2,524억원에 231억원의 순이익을 올림으로써 株式會社로 전환한 이후 最大의 實出增加率을 보여주었다. 그리고 1977년에 25억5천만원과 1978년에 37억원의 대규모 유상 및 무상증자를 실시하여 資本金 100억원을 상회하는 기업규모를 갖추었다. 서소문 新社屋이 마련된 1979년에는 崔元碩 회장의 위상을 굳히고 기능별 부사장제도를 도입하는 등 경영체제의 효율성이 강화되었다. 東亞建設은 이 해에도 3,425억원의 총매출액과 25억6천9백만원의 순이익을 올려 꾸준한 성장가도를 달렸다. 더욱이 1979년은 경영다각화를 추진한 해로서 新規事業에 投資가 이루어졌다. 「신신목재」를 인수하여 합판·목재 가공업에 진출하였으며, 東

<表 6>

1970年代의 東亞그룹 경영 成果
(年 度 別 損 益 計 算 書 · 1970~1979)

(단위 : 백만 원)

연도	매출액	매출원가	매출총이익	판매비와 일반관리비	영업이익	영업외 비용	경상이익	특별이익	특별손실	법인세차감 전 순이익	법인세 등	당기 순이익
1970	15,884	11,561	4,323	3,172	1,151	790	903	1,038	0	0	1,038	171
1971	21,035	16,190	4,845	3,526	1,319	1,205	1,561	963	0	0	963	193
1972	21,844	16,045	5,799	3,959	1,840	843	1,830	853	0	0	853	221
1973	29,607	22,362	7,245	5,161	2,084	871	1,629	1,326	0	0	1,326	200
1974	39,060	28,241	10,809	6,818	3,991	634	2,423	2,202	0	0	2,202	470
1975	71,040	51,189	19,851	11,848	8,003	825	4,162	4,666	428	92	5,002	1,546
1976	116,294	78,675	37,619	16,845	20,774	1,819	5,380	17,213	926	1,656	16,483	6,111
1977	176,390	135,558	40,832	18,389	22,443	3,038	7,992	17,489	3,596	421	20,664	5,000
1978	323,893	248,248	75,645	32,968	42,677	7,332	16,531	33,478	2,684	1,512	34,650	9,713
1979	435,989	353,595	82,394	31,220	51,174	9,303	22,140	38,337	2,235	1,335	39,237	11,848
												27,389

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, p.1,193.

亞建設의 엔지니어링 分野를 분리하여 (株)東亞엔지니어링을 설립하였다. 그리고 그룹 산하의 東亞綜合商社 사무기기사업부를 (株)東亞精工으로 독립 법인화하고 관광사업부를 東亞觀光開發(株) 설악파크호텔로 獨立法人化함으로써 崔元碩 회장 체계하의 東亞그룹 系列社는 모두 17個社로 증가하였던 것이다.⁵⁶⁾

1980年代로 접어들면서 그룹의 계열사는 다시 늘어났다. 東亞生命(주)과 공영토건(주)이 그룹에 합류한 것이다. 이로써 東亞그룹은 1968年에 대한통운(주)를 인수하던 때의 구도대로 建設·運輸·金融의 三業種이 정립하는 양상을 띠게 되었다. 동아생명(주)을 통하여 금융업에 진출한 東亞그룹은 고려투자금융(주)을 설립하여 기반을 확대하였고 1980년대의 후반에는 경기도 부평시에 東亞시티百貨店을 건설하여 기존의 잠실지하상가 등과 더불어 流通業界의 진출을 위한 교두보를 마련하고 다가올 1990年代의 企業環境에 대비하였다. 그래서 동아양행이 설립되고 공영토건·東亞生命·고려투자금융과 합하여 四個社가 증가하였으나, 1980년의 언론통폐합으로 인한 大田MBC의 양도, 그리고 기존의 東亞콘크리트 등의 합병으로 三個社가 감소하여 전체적으로는 1979년의 그것과 같은 17個社가 되어 변동은 없었다. 그러나 東亞그룹 전체의 총매출액은 1979년의 4,359억8,900만원에서 <表 7>에서 보이는 바와 같이 1989년의 2조635억1,900만원으로 크게 성장하였다.

東亞그룹은 母會社인 東亞建設의 해외진출을 통해 建設業 분야의 世界化를 이끄는 「프런티어」役割을 수행하였다. 특히 1983年 리비아 大水路工事의 착공은 이 때까지 사우디아라비아를 중심으로 하는 중동건설의 퇴조로 위축되어진 우리나라 建設業의 해외시장 개척사에 새로운 전기를 마련했음은 물론, 단일공사로는 세계 최대규모인 大役事로서 東亞建設의 국제적인 地位나 質價를 높여준 것이었다. 1980年代의 中東과 리비아 건설공사 受注額은 52억 5,800만 달러였다. 그리고 1980年代의 東亞建設은 국내에서도 원자력발전소의 건설 등 대규모의 工事を 수주하여 그 位相을 확고히 다져나갔다.⁵⁷⁾ 第3期의 기간 중 東亞建設이 국내에서 受注한 事業實績을 보면 <表 8>과 같다.

東亞그룹을 명실상부한 大企業群으로 성장시켜온 崔元碩은 1980年代의 새로운 도약을 위하여 技術開發과 體制整備를 추진하면서 경영혁신에 의한 未來指向 청사진을 펼쳐나갔다. 그는 리비아 大水路工事라는 세계적인 大프로젝트의 受注와 함께 東亞그룹을 세계적인 일류기업으로 성장시키기 위한 내부적인 企業倫理 및 企業文化의 創出에 부심하였다. 각 계열사를 하나로 묶는 구심점을 확보하고 東亞人의 궁지를 제정함으로써, 겨레의 기업·세계의 기업으로 도약하는 東亞家族의 理想과 정서를 실현시키려고 하였다. 이러한 그의 구상은 그의 經營理念으로 승화시키는 원동력이 되었다.

56) 上揭書, pp.510~512.

57) 上揭書, pp.594~596.

〈表 7〉

1980年代 이후 東亞그룹의 經營成績
(年度別 損益計算書·1980~1994)

(단위: 백만원)

연도	총목 매출액	영업원가	총이익	판매비와 일반관리비	영업이익	영업외 비용	경상이익	특별이익	특별손실	법인세차감 전 승이익	법인세 등 기타수익	당기 순이익
1980	591,873	474,675	117,198	38,518	78,680	9,545	39,989	48,236	1,234	2,163	47,307	15,298
1981	593,240	487,503	105,737	51,163	54,574	14,402	37,711	31,265	600	460	31,405	12,301
1982	863,718	803,476	60,242	74,628	△14,386	25,406	63,974	△52,954	1,336	8,573	△60,288	8,195
1983	920,538	776,535	144,003	92,222	51,781	19,203	77,231	△6,247	2,688	1,191	△4,770	6,495
1984	973,790	845,883	127,907	98,141	29,766	20,472	75,938	△25,700	1,222	1,550	△26,028	8,116
1985	1,221,941	1,090,442	131,493	100,991	31,408	19,238	77,565	△27,319	1,283	2,212	△28,248	7,163
1986	1,314,665	1,155,033	159,632	112,930	46,702	19,609	89,871	△23,560	1,665	2,607	△24,502	7,871
1987	1,448,861	1,194,079	254,782	147,635	107,147	18,712	108,170	16,689	3,699	2,738	17,650	10,774
1988	1,974,177	1,680,142	294,035	170,414	123,621	27,594	115,421	35,794	6,290	2,767	39,317	13,034
1989	2,053,519	1,695,144	358,375	205,887	152,488	26,737	122,646	55,579	10,565	2,243	64,901	21,449
1990	2,382,565	2,008,206	374,359	246,493	127,866	29,340	123,356	33,860	23,509	1,935	55,424	15,901
1991	2,825,643	2,352,674	472,969	272,284	200,685	55,805	204,021	52,489	10,787	1,218	62,038	19,088
1992	3,228,057	2,678,088	549,969	314,900	235,069	66,448	239,588	61,399	13,086	2,805	72,210	23,062
1993	3,626,732	3,006,408	620,324	360,043	5,260,281	57,320	255,941	61,660	16,092	1,854	75,898	26,032
1994	4,171,869	3,475,518	696,350	411,853	284,497	73,600	282,418	75,679	13,625	9,628	79,676	21,593
												58,083

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, p. 1,193.

<表 8>

東亞建設 國內受注實績(1977~1994)

연도 공종	토 목	건 축	플랜트	기 타	계
1977	28,727,208,738	17,036,186,030	1,040,943,300	2,761,007,725	49,565,345,793
1978	80,533,758,413	26,252,978,824	3,895,827,300	5,653,691,570	116,336,256,107
1979	83,760,662,111	21,823,738,350	14,249,275,200	4,722,713,024	124,556,388,685
1980	207,087,234,452	4,086,731,268	48,613,223,950	5,910,061,117	265,697,250,787
1981	214,321,642,784	14,424,612,000	4,404,533,800	5,164,736,717	238,315,525,301
1982	214,808,044,411	42,425,258,652	22,921,885,893	1,860,728,233	282,015,917,189
1983	122,209,420,074	41,896,543,774	5,216,308,962	540,747,128	169,863,019,938
1984	148,834,476,000	14,080,413,884	4,900,232,620	4,375,030,000	172,190,152,504
1985	190,620,693,000	198,371,222,000	15,959,991,600	40,554,400,000	445,506,306,600
1986	201,219,399,403	33,814,426,760	2,967,748,346	14,747,692,600	252,749,267,109
1987	176,843,522,248	27,884,882,400	166,319,839,400	17,586,650,110	388,634,894,158
1988	265,528,702,690	70,053,059,196	188,023,419,300	29,198,021,897	552,803,203,083
1989	249,632,145,750	157,480,076,100	130,344,388,000	11,563,096,000	549,019,705,850
1990	186,627,468,700	331,851,296,210	52,321,692,500	12,192,612,000	582,993,069,410
1991	488,951,447,930	376,044,696,000	231,436,009,900	1,335,860,000	1,097,768,013,830
1992	378,167,590,600	524,733,845,000	62,710,650,000	9,781,822,500	975,393,908,100
1993	313,022,366,000	407,118,871,100	8,548,210,000	3,851,035,000	732,540,482,100
1994	588,827,836,750	576,516,809,500	30,462,360,000	3,676,207,400	1,199,483,213,650

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, p. 1,205.

東亞그룹의 1970年代가 中東建設의 時代라 하면, 1980年代 이후는 리비아 大水路工事(GMR : Great Man-made River project)의 時代로 일컬어진다. 이 工事는 20世紀末 人類最大의 土木工事로 꼽히는 것이다. 규모의 크기 뿐만 아니라 工事期間도 1984년에 착공하여 2010년에 完工하게 되는 30年 가까운 세월이 소요되는 공사이다. 東亞建設과 大韓通運이 함께 「친소사업」을 이루어 그룹次元에서 진행하고 있는 이 工事는 1984년 1월에 착공하여, 11년이 경과한 1995년 상반기까지 제1차 공사를 성공적으로 완공하였고 제2차 공사도 마무리 단계에 돌입해 있는 상황이다. 1984년부터 1995년까지의 工事收益은 56억8,600만 달러에 이르렀다. 그래서 人工江建設工事로 불리우는 이 大役事의 추진은 우리나라 海外建設의 새장을 열어주었고 東亞그룹의 經營安定과 계속적인 成長의 발판을 마련해 주었다는 점에서 큰 意義를 지니고 있다.⁵⁸⁾

58) 上揭書, pp. 836~896.

1990年代에 들어서자 東亞建設은 事務處理自動化 시스템을 도입하여 事業의 效率化를 확립하였으며, 각 사업본부별로 責任經營制度를 실시하여 철저한 시공관리와 원가관리 체제를 갖추었다.⁵⁹⁾ <表 8>에서 볼 수 있는 國內工事의 수주실적을 올리는 한편, 海外에서는 리비아 大水路 제2차 공사를 착공하여 진행해가면서 제3차 공사의 확정을 지었다. 그리고 라오스의 댐 건설 등의 동남아와 中國·베트남 등지에 대한 진출도 본격적으로 추진하였다. 그러나, 東亞建設이 1979년에 건설한 성수대교가 1994년 10월 21일에 붕괴되어 상당한 이미지 손상과 시련을 겪었으나, 이를 교훈으로 품질경영의 새로운 이정표를 마련하는 계기가 되었다. 이러한 상황속에서도 東亞建設을 주축으로 하는 그룹 전체가 1990년대의 상반기에 올린 經營實績은 <表 7>에서 보이는 바와 같이 1990년도에 2조3,825억여원의 총매출액과 3,952억원의 순이익을 올렸으며, 1994년도에는 4조1,718억원의 총매출액과 580억원의 순이익을 올려, 43%의 매출액 신장을 가져왔다.

創立 50주년을 맞는 東亞建設은 이제 世界的인 大企業으로서 21世紀를 향한 經營戰略을 수립하여 2천년대의 도약을 향하여 줄기찬 前進을 계속하고 있는 것이다. 이러한 東亞建設은 崔元碩 회장의 開拓者的 精神을 바탕으로 하는 經營理念에 따라 結束되어진 東亞그룹의 母企業으로서 우리나라 產業發展의 未來像을 개척하는 先導的役割을 수행하고 있다. 東亞建設을 母會社로 하는 14개의 系列社는 <表 9>에 보이는 바와 같다.

2. 崔元碩의 經營理念

創業者인 父親으로부터 東亞建設의 企業群을 이어받은 崔元碩은 創業精神에 바탕을 둔 經營理念도 함께 계승하여 「創業의 孝」를 완벽하게 이행하고 있는 創造的 未來指向型 企業家이다. 그도 父親처럼 未來를 直視하는 知慧와 洞察力 그리고 「할 수 있다·하면 된다」⁶⁰⁾는信念과 투지로 東亞建設을 세계적인 企業群으로 성장시킨 開拓主義 精神의 소유자다. 그래서 그는 外形의 企業群과 內的인 經營理念을 고스란히 이어받을 수 있었던 最適의 二世經營人이라 할 수 있다.

二世經營人으로서의 崔元碩은 創業者가 이루어 놓은 企業과 經營理念를 바탕으로 하여 새로운 기업환경에 알맞은 참신한 경영이념으로 승화시켰다. 즉, 그것은 ① 성실과 근검절약에 의한 誠實主義와 共生主義로부터 고객경영, ② 청지기적 주인정신에 의한 責任主義와 人間第一主義로부터 創造經營, ③ 도전적 개척정신에 따른 「캔두이즘」으로부터 世界經營, ④ 애국애족정신의 事業報國主義로부터 사회공헌의 네 가지 經營理念를 도출하여 創業者의 經營

59) 上揭書, p.955.

60) 韓大熙, 「財閥人間學」(서울, 해림출판사, 1986), pp.110~113.

〈表 9〉

東亞그룹의 系列社 現況(1995)

	계열사명	설립일자	자본금 (백만원)	임직원 수(명)	주력업종	비고
1	東亞建設(株)	1945. 8. 20	139,589	5,860	건설업	
2	大韓通運(株)	1930. 11. 15	60,000	6,120	운송업	
3	동아생명보험(주)	1973. 5. 25	12,000	2,550	금융·보험업	
4	동아증권(주)	1982. 11. 11	60,000	411	증권관련업	
5	동아엔지니어링(주)	1976. 4. 16	6,000	358	산업설비용역업	
6	공영토건(주)	1956. 2. 13	16,000	587	종합건설업	
7	동아관광개발(주)	1979. 8. 10	9,457. ⁵	112	관광호텔업	
8	대한통운국제운송(주)	1972. 10. 20	700	190	복합운송주선업	
9	대한통운협진(주)	1965. 12. 13	1,000	250	통관업	자동차운송 일선업
10	동아종합개발(주)	1978. 5. 30	1,170	32	건축자재제조 판매업	부동산임대업
11	대한용역(주)	1973. 2. 13	50	301	철도소하물용역업	
12	동아항공(주)	1973. 5. 1	2,000	102	국제여행알선업	
13	(주)동아텔레비전	1992. 6. 30	15,000	160	종합유선방송 프로그램 공급업	
14	학교법인公山學園	1977. 4. 30			교육사업	대전동아공고 동아체육관 동아방송전문 대학(예정)

資料：東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995, pp.1,178~1,191.

理念과 맥을 같이 하고 있는 것으로 되어있다. 그의 「創業의 緒」가 바로 여기에 있는 것이다.

1) 顧客經營

고객경영은 고객제일주의라고도 불리우는 것으로서 人間尊重과 内外部 顧客의 감동을 가져오게 함으로써 고객만족을 기하고 企業成長을 추구하자는 共生主義的 經營理念이다. 創業者 的 「더불어 함께 산다」는 共生의 哲學에 근거를 두고 있는 것이다.

고객은 企業의 死活을 손에 쥐고 있는 절대자라 할 수 있다. 고객은 국적에 관계없이 최고의 품질과 서비스가 제공되는 기업의 제품을 선호한다. 따라서 고객으로부터 品質을 인정받지 못하고 製品의 서비스에 대한 신뢰를 얻지 못하면, 기업은 냉혹한 경쟁시대의 낙오자가 되고 만다. 단순한 고객만족이 아니라 고객의 기대수준에 알맞는 제품이나 서비스를 제공함으로써 고객만족의 차원을 넘어서서 고객을 감동시킬 수 있어야, 기업은 살아남을 수가 있는 것이다. 이러한 현실상황 속에서 企業은 고객이 전혀 기대하지 못했던 가치를 제공해 줌으로

써 고객을 감동케 하는 戰略을 수립하지 않으면 안된다. 그것은 고객에게 물질적 가치에 대한 만족감을 주는 것 뿐만 아니라 心理的인 만족감까지도 안겨주어야 하는 經營戰略이다. 이것을 일컬어 고객감동전략이라고 한다.⁶¹⁾

創業者인 父親으로부터 經營權을 이양받은 崔元碩은 1970年代初 經營近代化 5개년 계획을 세워 실천하면서 物流革命을 강조한 적이 있는데, 이 때 우선순위로 제창한 것이 고객제일주의였다.⁶²⁾ 고객을 창조하고 그 전망을 예측하기 위한 홍보선전과 정보활동을 강화하고 그에 적용할 수 있는 체질개선을 실시하였던 것은 기업경영에 있어서 고객창조의 중요성을 인식했기 때문이다. 1980년대 이후 고객만족을 위한 고객상담실을 설치 운영하고 주기적인 고객만족도에 대한 설문조사를 통하여 고객의 불만사항을 파악하는 등 능동적인 서비스제도를 정착시켰다. 더욱이 五不追放運動 즉, ① 불청결한 세차, ② 불안전한 덮개, ③ 불안전한 화물묶음, ④ 불친절한 일상생활, ⑤ 불만족한 고객용대 등 다섯 가지 발전 저해요소를 제거 하려는 실천운동도 고객경영의 구체화된 단면이다. 고객을 먼저 생각하고 고객의 권익보호를 위해 정성을 다하는 고객제일주의를 실현하려고 고객봉사프로그램과 서비스행사를 벌려 나가고 있는 것이다.⁶³⁾ 특히 성수대교의 붕괴 이후 동아건설은 경영의 최대 목표로 강조해온 품질경영의 중요성을 통감하고 이에 대한 제도적 장치를 마련하기도 했다.

제품의 소비자인 외부의 고객 못지 않게 「內部顧客」의 의미도 중요하다. 東亞그룹이 보는 고객은 제품과 서비스의 소비자인 외부고객 뿐만 아니라, 제품의 생산공정에 종사하는 종업원도 포함시키고 있는 개념이다. 이것을 내부고객이라 일컬는다. 종업원인 내부고객이 만족해야 고객감동이 궁극적으로 실현된다는 것이다. 내부고객이 만족감을 얻을 때 그것은 곧 외부고객의 만족과 감동을 가져오게 하는 원동력이 된다. 내부고객의 만족은 고용자와 피고용자의 관계에서 나타나는 노사갈등의 해소를 통하여 추구하지 않으면 안된다. 그것이 노사협조체제의 핵심이며 인간존중의 경영풍토를 조성하는 기초가 된다는 것이다.⁶⁴⁾ 이것은 創業者가 從業員들에게 賃金을 약속된 날짜에 어김없이 지급하며 共生關係를 유지하려고 했던 人和思想과 그 服務을 같이하는 經營理念이라고 할 수 있다. 동아건설 창립 50주년 기념사를 통하여 회장이 동아그룹 전 직원의 징계처분기록을 사면·백지화한다고 선언함으로써 모든 東亞家族을 인화단결할 수 있게 한 것도 고객경영의 단면이다.

이와 같이 外部顧客과 內部顧客 모두가 「더불어 함께 사는 이웃」이라는 共生主義的 관점에서 고객존중의 경영으로企業의 成長을 기하려는 東亞그룹은 이것을 21世紀를 향한 經營

61) 東亞그룹, 前揭書, p.1,158.

62) 上揭書, p.324.

63) 上揭書, p.1,055 ; p.1,085.

64) 上揭書, p.1,159.

戰略의 하나로 추진하고 있다. 그래서 품질제일주의를 정착시키고 고객만족을 위한 서비스 체계를 강화하여 고객의 다양한 요구에 신속 정확히 대응할 수 있는 자율경영체제를 확립해 가고 있는 것이다.⁶⁵⁾

2) 創造經營

東亞建設은 창업초기부터 責任意識과 사명감을 가지고 기업을 이끌어가는 經營方針을 세우고 있었다. 그것은 東亞建設의 창업정신인 主人精神에서 비롯된 것으로 책임의식을 갖고 문제를 해결하려는 創造精神이라고도 할 수 있다. 이는 어떤 문제에 능동적으로 참여하여 책임감 있는 創造의 主體가 되는 것을 말한다. 이러한 精神으로부터 創業者 崔峻文은 責任主義과 人間第一主義의 經營理念을 창출하여 責任經營을 실천하였다.

「創業의 孝」를 이은 崔元碩은 취임초기부터 이러한 창업정신에 입각하여 借賞必罰主義와 技術第一主義라는 경영방침을 세우고 「기업은 사람에 의하여 만들어지며, 사람을 위하여 존재한다」는 人間第一主義思想으로 기업을 이끌어 나갔다.⁶⁶⁾ 책임의식을 가진 창조적인 人間主體가 企業의 生產性을 창출한다는 그의 經營理念은 東亞建設의 기본적인 경영지도원리로 정착하였고 기술개발과 책임시공의 전통을 확립시키는 원동력이 되었음은 물론, 최선의 시공물을 창조해 낸다는 장인의식을 갖게 하는 東亞精神의 確石이 되었다.

그는 責任主義와 人間第一主義를 표방하던 창업자의 경영이념을 계승하여 책임경영체제를 구축하였고, 그것을 바탕으로 하는 「創造經營」의 理念을 具現하여 21世紀를 향한 東亞그룹의 위상을 정립해 가고 있다. 東亞建設 창립 46주년 記念辭에서 그는 「새로운 각오와 창조적 정신으로 정진할 때」라고 언급하면서, 「목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 각 개인이 맡은 바 직분을 충실히 수행함은 물론 조직 구성원간에 서로 협력하고 경쟁하는 분위기를 조성」하려는 의지를 보였다. 이어서 그는 「일터를 아끼고 사랑하는 투철한 주인의식……을 바탕으로 급변하는 기업환경에 능동적으로 대처하여 밝은 일터」로 가꿔 나가자고 하였다. 이것은 단순한 책임경영 체제를 지향하는 經營理念을 넘어선 것으로서 主人意識에 근거한 創造的 未來指向의 책임경영 체제를 함축시킨 經營理念을 具現한 것이라고 할 수 있다.

그는 늘 일동주의·일동의식을 강조하면서 의식개혁을 통한 책임경영체제를 확립해야 한다고 역설하였다. 아무리 관리기법이나 기술이 선진화되어 있다고 하더라도 미래지향적 책임경영체제가 확립되어 있지 않으면 냉혹한 企業間·國家間의 경쟁에서 生存할 수 없기 때문에, 책임의식의 함양과 끊임없는 자기혁신이 필요하다고 하였다. 1994년도의 經營目標를 「초인류기업 창조를 위한 기술혁신과 전진」으로 정한 東亞그룹의 회장인 崔元碩은 「과감한

65) 上揭書, p.1,167(表 4-36 및 表 4-37).

66) 上揭書, p.266.

국제화 전략과 창조적 경영을 통해 난관을 극복하고 경쟁력을 강화하기 위하여 품질관리제도의 혁신이 필요하다」고 주장하였다. 그리고 그는 1995年慶의 경영목표를 「責任經營體制의 확립과 실천」으로 정하고, 전년도에 발생한 성수대교의 붕괴와 같은 사태가 다시는 일어나지 않도록 뼈를 깎는 아픔으로 깊이 반성하고 東亞建設의 의식과 행동을 일깨우는 교훈이 되게 하자고 했다. 또 이를 계기로 무기력·무관심·무책임의 三無追放을 생활화하고 적당 주의를 타파하자면서 責任經營의 범위를 넓혀 再創造의 전기를 만들고 21세기의 중요로운 삶의 創造者로서 東亞그룹을 키워나갈 것을 강조하였다.⁶⁷⁾ 여기에 「創造經營」의 方向提示가 나타나 있다.

3) 世界經營

崔元碩의 세번째 經營理念은 「世界經營」이다. 이것은 기업활동의 무대를 世界市場으로 확대하여 지구촌 시대를 이끌어가는 世界企業으로 거듭나겠다는 경영의지를 나타내는 것이다. 여기에 미지의 세계를 향하여 약동하는 東亞建設의 잠재력이 있음을 보게된다.

東亞建設이 世界建設市場에 대한 진출을 시도한 것은 주식회사의 형태로 전환하던 1971년 이었다. 이 때 崔元碩은 국내에서의 공사수주와 시공경험을 통하여 기술축적이 충분히 되었다는 판단 아래 해외시장 개척의 의지를 실천에 옮겨 태평양의 팔도에 진출하였다. 이것을 시발점으로 하여 사우디아라비아, 리비아로 이어지는 海外建設市場에서의 기업활동이 계속되었다. 여기에는 불가능에 도전하는 용기와 신념이 필요했다. 「할 수 있다. 하면 된다」는 캤두이즘이 東亞建設의 해외건설시장 개척을 가능하게 하였다. 世界的인 企業으로 도약하려는 「世界經營」의 理念은 이러한 崔元碩의 海外進出 意志에서 비롯된 것이다.

世界經營을 위해서는 기업경영의 판단기준과 思考領域을 世界化하지 않으면 안된다. 지금 국내기업들이 세계의 주요시장에 생산거점을 확보하여 생산과 판매체계를 갖춘 해외 직접투자를 진행하고 있다. 그러나 머지 않은 장래에 이들 기업들이 현지의 자율적 책임경영 체제를 갖추지 못한다면 기업 世界化의 목적을 달성할 수 없을 것이다.⁶⁸⁾ 企業은 세계적인 경영마인드를 가져야 한다는 것이다.

東亞建設은 새로운 기업환경에 적응할 수 있는 세계적인 경영마인드를 가지고 세계의 건설시장을 포괄적으로 개척하여 국내에서와 같은 경영시스템으로 世界經營의 선두주자의 위치를 차지하려는 의지가 팽배해 있다. 따라서 東亞建設은 「世界經營」을 위한 국제경쟁력 강화의 우선적인 조건으로 임직원들이 국제감각을 갖추는 것이라고 판단하여 1994년도에 약 15억원의 예산을 들여 사장에서부터 평사원에 이르기까지 일주일간 파견하는 연수교육을 실

67) 上揭書, pp. 1,142~1,143.

68) 上揭書, p. 1,160.

시하였다. 이 행사는 1995년부터 매년 800명 정도의 그룹 임직원이 참가하는 것으로 되어 있다.⁶⁹⁾ 세계적인 경영마인드를 갖게 하자는 것이다.

世界化를 향한 東亞建設의 청사진은 도전과 창조에 의한 21세기의 建設主役이 된다는 것이다. 불가능을 가능으로 이끌어온 東亞建設의 과거는 바로 도전과 창조의 연속이었다. 「할 수 있다. 하면 된다」는 캔디이즘이 오늘의 東亞建設을 이롭하게 하였고 그룹企業으로 성장시켰다. 도전적 개척자정신과 창조적 주인정신이야말로 東亞建設을 世界化로 크게하는 힘이다. 東亞建設의 「世界經營」은 21세기를 외식한 未來指向의 經營理念인 것이다.

4) 社會貢獻

崔元碩의 특성있는 經營理念은 「社會貢獻」이다. 이는 企業의 사회적 책임을 이행함으로서 事業報國과 公益實現, 그리고 人類共有의 價值를 창출하는 소위 열린企業을 지향하는 것이다.⁷⁰⁾ 創業者의 事業報國主義 理念을 더욱 발전시켜 새로운 기업환경에 알맞는 經營者의 社會的 責任을 이행한다는 차원에서 비롯된 것이다.

東亞建設은 창업초기부터 기업의 발전이 곧 사회의 발전이고, 국가의 발전을 가져오게 한다는 사업보국주의적 경영이념에 입각하여 사회공헌을 하여왔다. 土木·建設工事を 성실히 수행하여 국가경제와 사회의 발전에 기여했음은 물론, 기업이운의 사회환원이라는 차원에서 公山學園과 백제문화개발연구원을 설립·운영하여 왔으며, 경영자의 개인적인 입장에서도 社會를 위한 헌신적인 奉仕精神을 발휘하여 왔다. 崔元碩이 한국 탁구의 발전을 위하여 투자와 지원을 아끼지 않음으로써 경영자의 사회적 봉사를 실천한 것은 좋은 본보기이다. 특히, 원효대교를 건설하여 현급한 것은 정치적으로나 경제적으로나 아무런 이해관계 없이 이루어진 용기있는 결단이었다는 점에서 한국경제사상 최초의 일이었고, 기업가의 사회적 기여도 면에 있어도 훌륭한 본보기가 되었던 것이다. 公山學園의 이사장으로 취임하여 大田동아공고의 발전에 기여해 왔음은 물론, 1994년 「동아방송전문대학」의 설립인가를 받아 방송전문인 육성을 위한 教育投資를 하고 있는 것도 企業家의 社會的 責任을 이행한 하나의 본보기라 하겠다.

지금까지 우리나라 企業들의 社會貢獻은 기업에 관한 사회의 기대에 부응하는 수동적인 차원에서 이루어져 왔으나, 21세기를 目前에 두고 있는 現時點에서는 社會貢獻의 의미와 그方向이 달라져야 한다고 그는 주장한다. 우리 社會가 민주적이고 多元化된 社會로 발전해 가는 과정에서 기업이 적극적으로 社會的인 役割을 이행해 나가지 않으면 안된다는 것이다.⁷¹⁾

69) 上揭書, p.1,148.

70) 上揭書, p.1,160.

71) 上揭書, p.1,160.

그래서 崔元碩은 創業者로부터 이어받은 東亞建設을 그룹企業群으로 成長시키면서 企業의 社會的 責任履行의 폭을 넓혀 社會의 건전한 발전을 가져올 수 있도록 그 역할수행과 기업문화의 창조에 노력하고 있다. 「더불어 함께 사는 이웃」으로서의 企業의 존재이유를 찾았던 창업자의 共生主義와 事業報國主義思想에 뿌리를 둔 東亞建設의 社會的 黃獻意志를 더욱 발전시켜 未來指向의 經營理念으로서 「社會貢獻」이라는 가치를 내걸고 公益企業·國民企業으로 가는 企業位相을 정립하려는 것이 그의 企業家的 精神이라고 할 수 있다. 여기에는 기업이 윤의 社會還元이라는 의미 뿐만 아니라 企業構成員 모두가 자기희생적 봉사정신에 입각하여 그 기업과 사회에 공헌할 수 있도록 노력해야 한다는 의미도 內包되어 있다. 東亞建設의 企业文化創造活動은 이러한 經營理念의 所產이다.

IV. 東亞建設의 經營者像과 「東亞精神」

1. 東亞建設의 經營者像

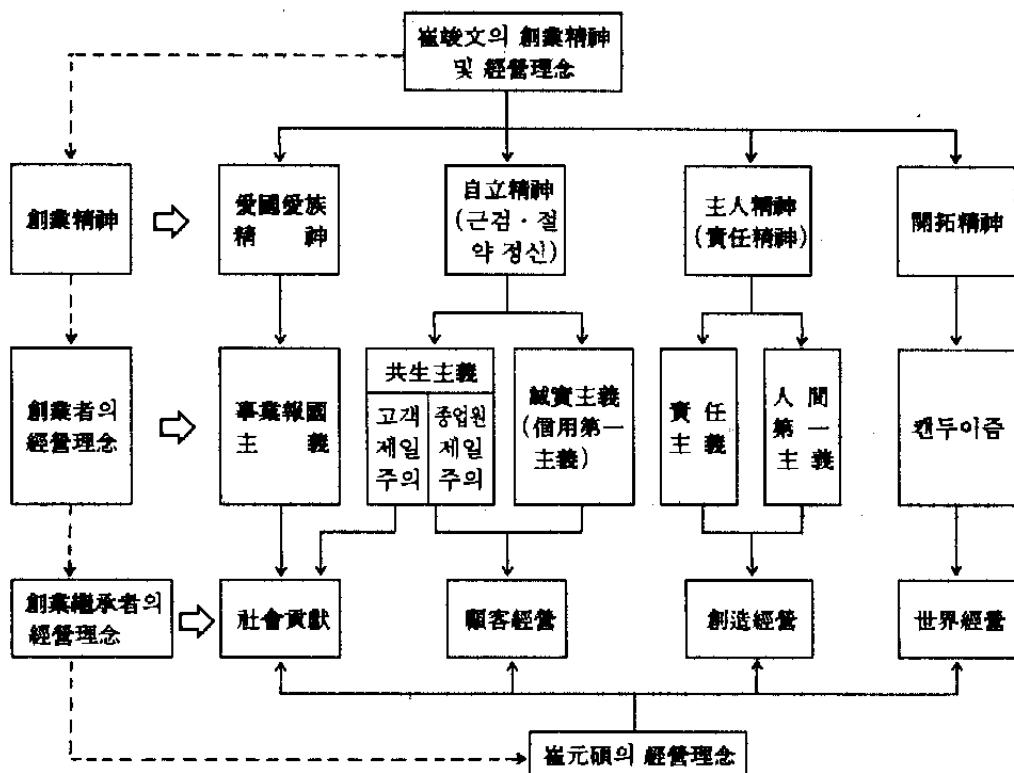
創業 50주년의 역사를 헤아리는 東亞建設이 오늘의 그룹企業으로 성장하게 된 배경에는 기업을 이끌어 온 최고경영자의 확고한 經營哲學, 그리고 사업을 내다보는 통찰력에 의한 신념과 투자가 존재하고 있다. 그것은 창업자 崔峻文과 「創業의 孝」를 계승한 崔元碩, 두 父子의 「ќんど이즘」을 바탕으로 하는 사업의지와 경영이념이 조화를 이루어 만들어낸 결과이다.

東亞建設의 창업주인 崔峻文은 光復된 이 땅에 惠南 土建社를 세운 時點부터 人材와 技術 및 資金 등 모든 면에서 취약한 사업기반이었음에도 불구하고 「할 수 있다. 하면 된다」는 信念과 투자를 바탕으로 하여 기업을 일으키고 국토개발에 기여함으로써 우리나라 企業史에 큰 흔적을 남긴 집념의 건설인이요, 안정적 自手成家型 企業家였다. 이에 비하여, 그의 후계자인 崔元碩은 용기와 적극적인 개척정신을 행동철학으로 삼아, 先親의 안정적인 사업기반 위에서 東亞建設의 질적·양적 발전을 가져오게 한 창조적 미래지향형 기업가이다.⁷²⁾ 前者를 保守的인 安定主義的 企業家라고 한다면, 後者は 혁신적인 進步主義的 企業家라고 할 수 있을 것이다. 그러나 兩者 모두 용기와 신념을 가진 挑戰的 開拓者 精神의 소유자인 점은 共通의이라 할 수 있다.

공통적인 경영이념을 갖는 企業에서는 최고 경영자의 철학이 그 企業의 기본적인 성격과 방향을 설정하는 근원이 된다. 東亞建設의 경우는 創業者와 그 後繼者의 사업의지와 經營理念이 표현은 다르지만 그 根底에 흐르는 命脈은 같은 것이다. 이는 二世에 대한 創業者的 信

72) 上揭書, p. 378.

賴가 기본적인 토대를 이루었음은 물론, 先代와 後代의 경영여건과 경영이념이 서로 다른 事業環境에 있었으면서도, 그 흐름이 단절되지 않고 지속적으로 기업의 성장을 가져오게 하는 원동력으로 작용했기 때문이다. 이렇듯 東亞建設의 어제와 오늘을 創造하고 내일을 가늠하는 座標가 된 經營理念을 정리해 보면 <圖 1>과 같다.



<圖 1> 東亞建設의 經營理念

<圖 1>에 의하면, 東亞建設의 경영이념은 韓國의 전통적인 선비정신을 바탕으로 하는 정신적 기반 위에 西歐의 進取的企業家精神을 도입하여 接木시킨 經營理念으로 표출되어 있음을 알 수 있다. 이러한 經營理念를 토대로 하여 초창기의 東亞建設을 이끌었던 創業者 崔峻文의 모습은 信念과 투자로 「貧益富·富益富」를 이뤄놓은 自手成家型의 企業家요, 公先私後의 公益思想을 지닌 共生主義의 애국애족의 事業報國型 企業家로 나타나 있다. 그 정신을 이어 받은 그 後繼者 崔元碩은 「創業의 孝」를 받들어 東亞建設을 14개의 계열사를 거느린 그룹企業의 母體로 단단히 다져놓은 進取的인 企業家精神의 소유자이다. 더욱이, 그는 한국의 그룹企業 經營者들이 가지는 두 가지 필수품을 가지고 있지 않은 경영자이다. 즉, 그 하나는

財界나 政界 등 유력집안과의 婚事를 하지 않고 上層圈 婚脈의 끈을 만들지 않았다. 또 다른 하나는 그룹經營에 참여하고 있는 친인척을 두고 있지 않다는 것이다. 그는 친인척이 경영참여를 철저하게 배제하는 원칙으로 東亞그룹을 이끌고 있는 經營者이다. 换言하면, 東亞그룹의 최고경영자 崔元碩의 上流層 婚脈과 經營人脈에 있어서 완전히 「홀로서기」의 용기와 信念으로 企業經營을 수행하고 있는 것이다.⁷³⁾

그리고 그는 미래를 내다보는 「비전」과 냉철한 直觀力으로 21世紀에 도전하는 풍요로운 삶의 創造者로서 고객을 위한 봉사정신으로 사회에 공헌하면서, 世界로 뻗어나가는 東亞그룹을 이끌고 있는 未來指向型 企業家라고 할 수 있다. 그러므로 그를 일러, 주어진 오늘의 상황에 만족하지 않고 「캔두이즘」을 바탕으로 하는 開拓者的 精神으로, 다가오는 새 시대의 主役이 되고자 하는 「東亞人」의 氣像을 지닌 經營者라고 부를 수 있을 것이다. 그것은 그가 「창업의 理」를 계승한 二世經營人으로서, 東亞그룹을 잘 알고, 知·勇·行·信·義·訓·評의 經營者的 資質을 갖춘 참 東亞人이기 때문이다. 참 東亞人的 모습이 바로 여기에 있는 것이다.

2. 「東亞精神」의 実措

1993년 1월 4일 東亞建設의 시무식에서 崔元碩 회장은 「21世紀를 눈 앞에 둔 오늘의 시대 상황은 경제적 국가이익을 앞세운 경제전쟁의 時代로 국제화·개방화의 조류 속에서 우리 자신에게 적합한 변신의 방법과 개혁의 스케줄을 마련하고 도전의 전략을 찾아 매진해야 한다」⁷⁴⁾고 力說하였다. 이는 기업이 환경변화에 적응하고 냉혹한 현실 경쟁에서 살아남기 위하여 구성원들의 잠재의식을 일깨워 미래지향적이고 도전적이며 創造의 기상을 지닌 참 東亞人으로서 거듭나기를 촉구하는 내용이다. 환언하면, 21世紀에 도전하고 창조하는 全東亞人的 정신무장이 필요하다는 것이다. 그것은 企業全體를 하나로 결속하는 구심점을 마련하고, 세계적인 기업으로 성장하기 위한 企業文化를 창출하는 일이다.

이러한 崔元碩 회장의 구상에 따라 마련된 「東亞人の 긍지」는 ① 적극적이고 긍정적인 자세를 통하여 미래에 대한 도전의식을 유발하고, ② 능력 즉, 실력으로 경쟁력을 배양도록 고취하며, ③ 구성원 한 사람 한 사람이 자신의 역할에 책임을 다함으로써 기업활동에서의 효율성과 도덕성을 갖추게 하는 것이다.⁷⁵⁾ 이것은 東亞建設의 오랜 전통 속에서 찾아내고, 패기와 자신감에 넘치는 「캔두이즘」을 토대로 하여 형성된 「東亞精神」을 의미한다. 즉, ① 개척

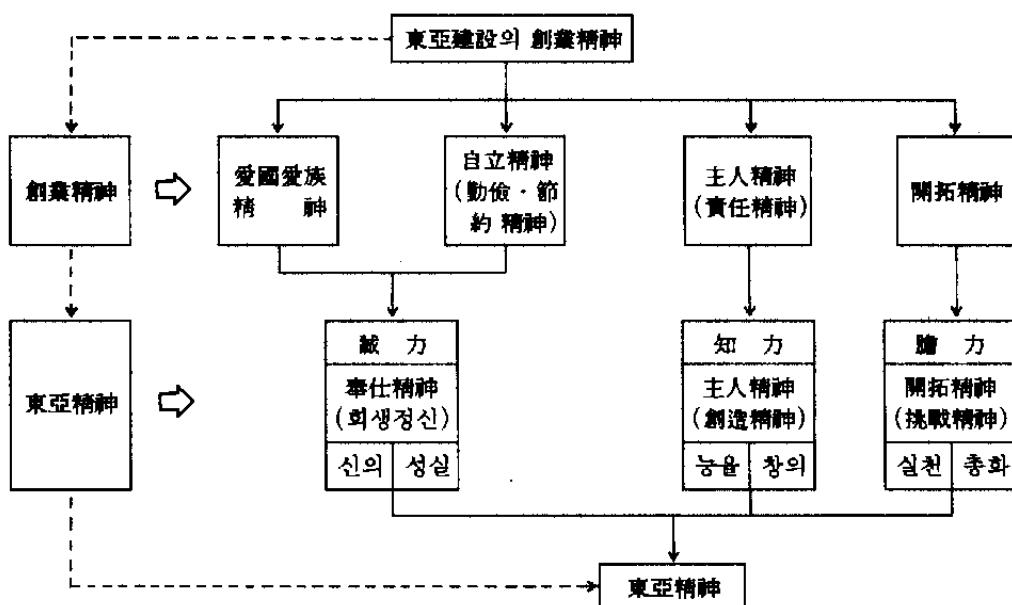
73) 龜園樹, 「최원석, 그 도전과 결단」, 서울, 태양문고, pp. 61~62, 1991.

74) 東亞그룹, 前揭書, p. 1,155.

75) 上揭書, pp. 607~608.

자적 도전정신, ② 창조적 주인정신, ③ 자기회생적 봉사정신의 세 가지가 그것이다.

이는 創業者가 知力·誠力·膽力의 三力を 人生訓으로 하면서, 東亞建設의 社訓을 實踐·能率·信義로 하고, 大韓通運의 社訓을 韓和·誠實·創意로 하여 그룹企業으로 키워가던 모습에서도 찾아볼 수 있다. 여기서 創業者가 바라던 東亞人의 모습은 첫째로, 「할 수 있다. 하면 된다.」는 용기와 신념을 갖는 東亞人(도전정신의 소유자), 둘째로, 적극적인 창의와 노력으로 문제를 해결하고 실천하는 東亞人(창조정신의 소유자), 셋째로, 사명에 투철하고 책임감이 강하며 동료와 협동하고 봉사에 앞장서는 東亞人(봉사정신의 소유자)이었다.⁷⁶⁾ 이렇듯, 창업자의 人生哲學이 깃든 社訓이 오랜 역사와 전통 속에 정착되어 「東亞人的 精神」라는 표현으로 승화된 것이다. 따라서 그것은 기업 전체를 결속하는 기능을 가지며, 오늘의 東亞그룹으로 성장하게 하는 精神的支柱가 되었다. 이러한 氣을 가진 東亞精神이 그 創業精神과 연계되어 도출되었음을 圖示해 보면 〈圖 2〉와 같다.



〈圖 2〉 東亞精神의 演描

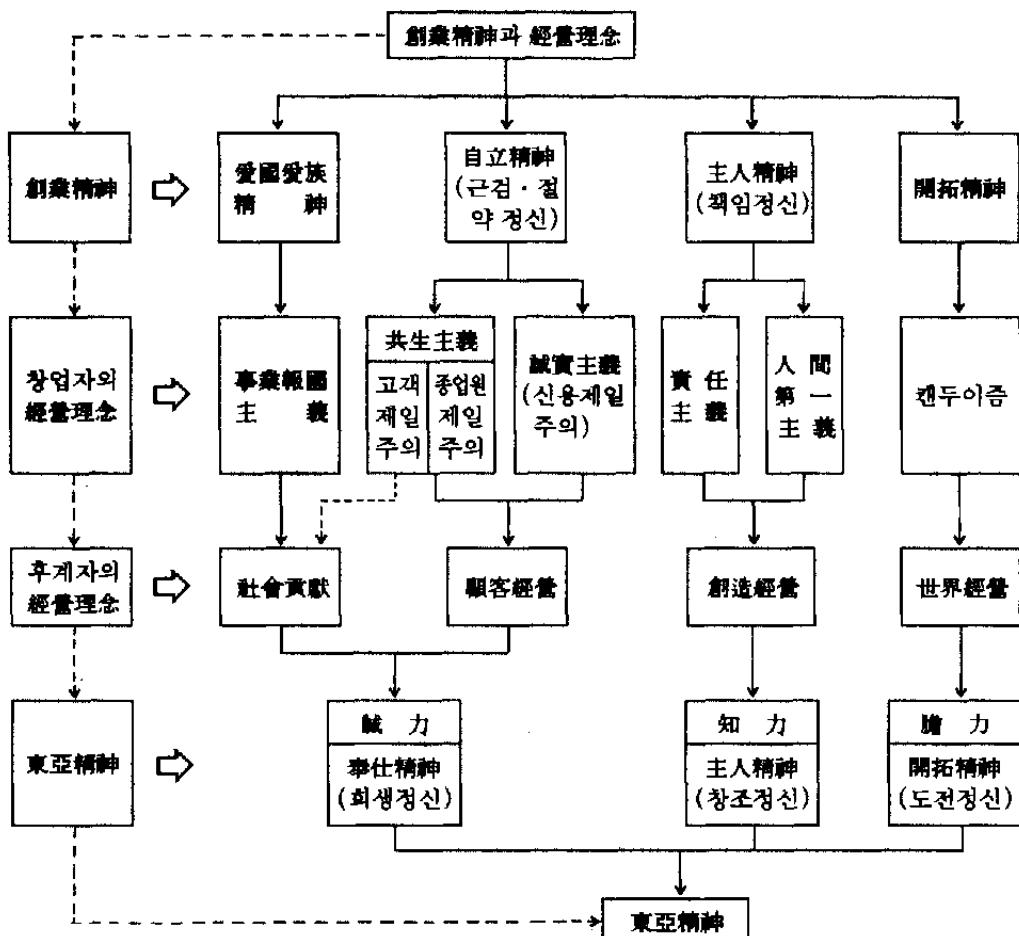
이상과 같이 역사성을 갖는 「東亞精神」은 東亞그룹의 적극적인 실천 德目으로서 經營理念과 연계성을 갖고 기업 전체의 운명공동체적인 결집력을 강화하는 중요한 역할을 하고 있는 것이다. 21世紀의 「겨레의 企業·세계의 企業」⁷⁷⁾으로 뻗어가기 위한 東Asia그룹의 의지는 다

76) 上揭書, p.515.

77) 上揭書, pp. 608~609.

음과 같은 내용의 것으로 표시되어 있다. 첫째, 다가오는 21世紀의 세계화 시대를 맞이하여 도전과 창조의 東亞精神을 바탕으로 무한경쟁의 기업환경에 적극적으로 대처하며, 둘째로, 기업가치와 고객가치의 조화를 이루고 인간존중·환경증시의 경영을 실천하여 신뢰받는 초인류기업으로 성장하는 것이며, 셋째로는 우리와 함께 하는 모든 사람들과 더불어 전 인류의 삶을 풍요롭게 하는 創造者가 되게 하는 것이다.⁷⁰⁾ 이것이 東亞精神임을 나타내는 것이며, 東亞그룹의 創業精神과 經營理念을 연계시켜 상호관련성을 갖는 의미로 표시하고 있는 내용이라고 할 수 있다.

東亞建設의 창업정신에서 시작하여 창업자의 경영이념과 그 후계자의 경영이념을 연계시킨 東亞精神이 도출되는 과정을 나타내면, 〈그림 3〉과 같다. 이로써 東亞建設의 經營理念은 창업자와 그 후계자 모두 共通性이 있는 것으로 나타났다.



〈그림 3〉 東亞그룹의 管理理念과 東亞精神

V. 맷 는 말

創業者 崔坡文이 빙손으로 東亞建設을 일으켜 건설업국의 의지로 사업을 시작한 이래, 東亞建設은 1950年代의 大川 간척공사, 1960년대의 동진강(개화도) 간척공사, 그리고 그룹기업으로 성장하면서 1970년대에는 중동건설의 신화를 창조하였고, 1980년대 이후 오늘에 이르기까지 「리비아」大水路(GMR)工事を 성공적으로 수행함으로서 世界企業으로 도약할 수 있는 기반을 마련하였다. 이러한 과정을 통하여 東亞建設은 국내에서의 기업활동으로 축적된 건설기술로서 海外進出을 가능케 하였고, 건설수출을 통한 고용증대효과와 외화획득으로 인한 고부가가치의 창출을 가져오는 등, 한국경제의 발전에 이바지한 바가 크다고 하겠다.

이렇듯 東亞建設이 국가발전에 기여하고 그룹企業으로 성장할 수 있었던 것은 창업자의 확고한 經營理念을 그 후계자가 이어받아 「創業의 孝」를 이름으로써 가능했고, 先代와 後代의 일맥상통하는 經營理念이 조화를 이루어 經營의 흐름을 단절시키지 않고 지속적인企業의 저력을 유지했기 때문인 것으로 여겨진다. 보수적인 안정주의를 기조로 하는 創業者의 경영방식을 그 후계자가 폐기만만한 二世經營人으로서 「東亞」라는 可能性에 도전하여 끊임없이 해외시장을 개척해 나간結果가 오늘의 東亞그룹을 가져오게 하였던 것이다. 「우리가 지금 흘리는 땀은 미래를 위한 고귀한 投資이며, 어떤 환경 속에서도 인내할 줄 알아야 先進社會를 건설할 수 있다.」⁷⁸⁾고 하면서 1970년대 이후의 중동건설과 「리비아」大水路工事を 통하여 世界企業으로 발돋음해 간 것이야 말로 崔元頤 회장의 기업가적 자세일 뿐만 아니라, 東亞그룹의 어제와 오늘, 그리고 내일을 조명해 주는 經營哲學이라 할 수 있다. 建設·運送·金融의 三頭馬車로 일컬어지는 東亞그룹의 비약적인 성장 배경에는 이러한 經營思想이 뿌리내려 東亞人의 精神的支柱로서 작용하였다는 것을 간과해서는 안된다.

상술한 바와 같이 창업자와 그 후계자의 經營思想을 바탕으로 하는 東亞그룹에서는 창조적이고 도전적인 사람과 회생적으로 성실하게 일하는 사람을 선호하며, 그런 사람이라야 「東亞人の 긍지」를 지닐 수 있다고 한다. 이는 東亞그룹을 이끌어 온 經營者들의 경영이념에서 비롯된 것이며, 「나」보다는 「우리」, 개인의 이익보다는 全體의 이익을 생각하는 公先私後의 公山思想을 바탕으로 하는 東亞精神의 소유자라야만 21世紀를 主導하는 東亞인이 될 수 있다고 하는 것이다. 따라서 이러한 東亞精神으로 무장된 東Asia人的 저변확대가 이루어질

78) 上揭書, p.1,158.

79) 上揭書, p.510.

때, 東亞그룹은 21世紀를 여는 산업의 主役으로서 세계화·정보화·기술집약화의 거센 물결을 해치면서 우리나라 산업발전의 未來像을 개척하는 선도적 기업으로서의 位置를 지켜나갈 것으로 料되는 바이다.

그러나 우리나라 기업들이 앞만 보고 달리던 성장제일주의 기업문화는 성과제일이라는 성장후유증으로 점철되는 그늘진 기업문화를 놓기도 하였다. 성수대교 붕괴사건도 그 동안 앞만 보고 달리던 성장제일주의 기업문화가 놓은 산물이다. 최근 활발하게 추진되고 있는 東亞建設의 경영혁신운동은 이러한 양적 추구의 반성으로부터 「캔두이즘」만으로는 力不足이라는 인식에서 東亞精神의 창달을 통한 企業文化를 정립함으로써, 앞으로의 21세기를 살아가는데 필요한 東亞人의 기상을 찾으려는 운동이라고 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 東亞그룹, 「東亞그룹 50年史」, 1995.
2. 동아그룹 公山최준문 명예회장 10주기 추모위원회, 「개척하는 者만이 역사를 창조한다」, (公山 崔峻文 명예회장 추모문집), 1995.
3. 吳國樹, 「崔元碩, 그 도전과 결단」, 태양문고, 1991.
4. 韓大熙, 「財閥人間學」, 태림출판사, 1986.
5. 金柄夏, 「財閥의 形成과 企業家活動」, 한국농률협회, 1991.
6. _____, 「韓國經營理念史」, 계명대학교 출판부, 1994.
7. _____, 「韓國經濟經營思想史」, 계명대학교 출판부, 1989.
8. 省谷傳記刊行委員會, 「省谷金成坤先生逸話集」, 1985.
9. 林鎬起, 「財閥들」, 東文社, 1968.
10. 金聖壽, 「新經營政策과 戰略」, 法經社, 1994.
11. _____, 「韓國經濟論」, 學文社, 1988.
12. _____, 「韓國經濟의 理解」, 學文社, 1992.
13. 宋丙洛, 「韓國經濟論」, 博英社, 1984.
14. 趙璣濬, 「韓國企業家史」, 博英社, 1973.
15. 懷侑根, 「韓國企業의 特性과 課題」, 서울대학교출판부, 1984.
16. 金元株, 「經營倫理論」, 서울대학교출판부, 1995.
17. 韓國經營學會, 「韓國의 企業倫理」, 世經社, 1992.
18. 黃明水, 「企業察史研究」, 檍大出版部, 1982.

19. _____, 「한국기업경영의 역사적 성격」, 新陽社, 1993.
20. 經營史學會, 「經營史學」, 第1집~제9집.
21. 濑岡誠, 「企業者史學序論」, 實教出版株式會社, 1985.
22. 奥田健二, 「人と經營」, マネジメント社, 1985.
23. 小林袈裟治, 「企業者活動과 經營理念」, 文眞堂, 1994.
24. 松本邦輔, 「顧客本位の 經營理念」, 生産性出版, 1994.
25. 中小企業總合研究機構, 「中小企業家精神」, 中央經濟社, 1995.
26. 淩野後先, 「日本の近代化と經營理念」, 日本經濟評論社, 1991.
27. 川名正晃, 「經營理念つくりの手順」, 日本法令, 1995.

동아건설의 성장과 발전

김 광 수*

目 次

- | | |
|-------------------|---------------------|
| I. 창업과 기반조성 | 4. 다각경영 및 기업역량의 확대 |
| 1. 충남토건의 건립 | III. 고도성장시대(1980년대) |
| 2. 동아건설합자회사의 설립 | 1. 기업위상의 확립 |
| 3. 대천 방조제공사 | 2. 경영 실적 |
| 4. 본사의 서울 이전 | 3. 리비아 대수로 공사 |
| 5. 건설·운송의 양사체계 구축 | IV. 신도약시대(1990년대) |
| II. 도약시대(1970년대) | 1. GMR 2차 공사의 추진 |
| 1. 도약토대의 구축 | 2. 내국에서의 건설사업 |
| 2. 새 사업 분야에로의 진출 | 3. 계열회사의 현황 |
| 3. 해외시장의 개척 | 4. 동아건설의 성장 |

I. 창업과 기반조성

1. 충남토건의 건립

해방 직후인 1945년 하반기에 설립된 건설업체는 그리 많은 편이 아니었다. 그 중에서도 토목공사를 전문으로 하는 회사는 더욱 드물었다. 토목공사 자체의 발주가 거의 없었기 때문이었다. 충청남도를 중심으로 한 서해안 지역에서는 일제시대부터 많은 토목회사들이 탄생하고 성장해 왔다. 이는 이 지역이 비옥한 평야지대로 이루어져 있어 농업의 중심지이자 곡창이기 때문에 자연히 수리·관개·간척 등의 농업토목의 수요가 많았던 탓이었다.

동아건설의 전신인 충남토건(忠南土建)의 창립자 최준문이 처음부터 토목에 뜻을 세운 것도 바로 이 지역의 사업환경과 깊은 관계가 있었다고 판단된다. 여기에다 간척사업 특유의 국토를 넓힌다는 자긍심이 단순한 사업 이상의 보람을 갖게 하였고, 성취욕을 배가시키는 촉매가 되었다. 1945년 8월 20일 충남토건사는 설립되었다. 당시 최준문의 나이는 25세였다.

원래 충남토목은 최준문의 장인인 임복순이 설립한 토건회사로 한국인 건설회사의 도급기회가 극도로 제한되어 있던 일제시대에 일본인 회사인 경성토목과 미야모토조(宮木組)의 충

* 숭실대학교 경상대학 교수

남일대 특히 부여 및 논산지역 공사의 하청을 주로 해 오던 회사였다. 바로 이 회사에 최준문이 10대 후반의 청년기에 입사하여 현장대리인이자 관리자로서의 역할을 훌륭하게 수행했던 것이다. 이후 최준문은 장인의 그늘을 벗어나 경험과 지식을 넓히기 위하여 경성토목과 미야모토조의 하청공사 및 평북일대의 철도공사현장에서 노동하기도 했다. 해방이 되자마자 최준문이 대전의 대흥동에서 창립한 충남토건은 바로 충남토목에서 독립된 회사로 분리해 온 것이었다. 이때 그는 공식적으로 회사의 대표로 활동을 개시하였고 임복순은 주로 후견인으로 공사의 수주 등 업무에 간접적으로 지원하는 역할을 맡았다.

충남토건의 설립일자는 1945년 8월 20일, 자본금은 5만원 설립목적은 첫째, 토목·건축·부업, 둘째, 제재업, 셋째는 전항의 부대사업 일체였다.¹⁾ 건설업체의 간판을 걸고 수주활동에 나섰으나 해방 직후의 대혼란속에서 일거리가 발견되지 아니하여 개점휴업 상태였다. 이러한 상황 아래 최준문은 대전에서 토건업을 시작하는 것과 거의 동시에 논산에서 적산정미소(敵產精米所)를 인수하여 처삼촌 임복순과 공동으로 경영하였다.

정미사업은 양조사업과 함께 일제시대를 통하여 한국 지주계급이 토지자본을 상공자본화하는 가장 손쉬운 길 중의 하나였다. 업종 자체가 농업생산과 무관하지 않은 데에다 생산시설이 농촌현장에 위치하고 있었으므로 토지자본이 쉽게 옮겨갈 수 있는 여건이 구비되어 있었다. 이와 같은 사정은 해방 이후에도 한동안 지속되었다. 논산은 충청남도와 전라북도의 비옥한 곡창지대의 중간에 위치한 미국 집산지 중의 하나였으므로 곡물의 물동량이 커으며 또한 정미사업도 비교적 호황이었다.

최준문은 정미소 사업에 매력을 느끼지 못하였고 계속하여 이 사업을 유지할 생각도 애당초 없었다. 그의 생각은 늘 건설업에 머물렀다. 그러나 의욕을 가지고 수주를 열망하던 토목사업의 발주는 좀처럼 일어나지 않았다. 충남토건은 1947년 3월 5일 논산천 재해복구공사를 수주하였다. 이것이 충남토건 설립 이후 최초로 수주한 토목공사였다. 수주금액은 4만7천원이었다.²⁾

최준문은 비록 작은 규모의 수주(受注)이더라도 건설공사의 시공에 전념하기 위하여 최선을 다하였으며 공사를 위하여 아무런 미련도 두지 않고 논산의 정미소를 처분하고 그 자금을 공사에 투입하였다. 이 때부터 임복순과의 공동경영형태를 띠었던 충남토건은 이제 단독경영 체제로 전환하였다. 비교적 여유있는 준비와 자금을 확보한 후 충남토건은 다른 건설공사장에 비교가 되지 않을 정도로 인부들의 품삯 지불이 정확하였고 대우도 좋았다.

그러나 우리 나라의 전체산업이 극도의 위축상태에 놓여 있는 가운데서도 유독 건설업의 위축 정도가 심했다. 1948년 전국적으로 수률 해아리기 어려울 만큼 건설업자들의 도산사태

1) 동아그룹, 동아그룹 50년사, 1945~1995, 서울, 1995, pp. 95~96.

2) Ibid., p. 98.

가 일어났다.³⁾ 충청남도 일대에서 활약하던 건설업자들도 대부분 자연 도태되었다. 충남토건도 독자경경제의 출범 두 번째 해에 심각한 불황을 맞아 어려움이 가중되었으나 이 어려움은 새로운 도약을 위한 발판이 되었다.

2. 동아건설합자회사의 설립

1948년 8월 15일 정부의 수립과 함께 한국경제의 주체는 미군정청으로부터 대한민국정부로 이관되었다. 미군정청은 점령지의 정치적 안정과 대소련 견제를 위한 군사적 태세정비에 주력하다 보니 자연히 소극적인 원조경제 그 중에서도 소비재 및 식량 원조를 주로 하는 정책으로 일관되었다. 이제 귀속재산의 처리에만 급급하면서 식민지경제의 청산에 소요되었던 과도기가 지나고 국민경제의 건설을 위한 본격적인 정책의 수립과 자주적인 실현의 시대가 열리게 되었다. 1949년부터 의욕적으로 출발한 경제부흥 5개년 계획을 추진하는 정부예산의 4분의 1에 해당하는 금액을 국가건설자금으로 편성하면서 정부가 의욕을 보이자 건설업체에도 비로소 오랫동안의 시련기를 거쳐 본격적인 활동이 전개하게 되었다.

1948년 하반기부터 재창업(再創業) 준비를 해 오던 최준문은 1949년초 정부의 경제개발계획과 그에 따른 건설투자의 구체적인 계획이 발표되자 서둘러 회사의 골격을 갖추었다. 충남토건으로부터 상호를 동아건설합자회사로 변경하여 1949년 3월 5일에 재창업하였다. 회사의 형태는 합자회사로 출자금은 최준문이 자본금 50만원 중 대부분을 출자하고 나머지 작은 부분을 임복순, 김종원 그리고 권원립 등 3인이 분할출자하는 형식을 취하였다.⁴⁾ 그리고 사무실은 충남토건 때와 마찬가지로 대전시 대홍동 최준문의 사가에 두었다.

재창업을 기폭제로 하여 동아건설의 공사수주는 봇물 터지듯 쏟아졌다. 그 첫 공사가 논산 수리조합 재해복구공사였다. 논산 수리조합 재해복구공사와 거의 동시에 동아건설은 백제교 주교의 계선공사를 수주하였다. 공사대금은 12만5천원으로 처음으로 10만원대를 넘어선 큰 공사였다.⁵⁾ 이 공사에 성공한 동아건설은 교량 건설에 대한 자신감을 얻게 된 것이 가장 큰 수확이었다. 백제교 주교의 가설공사를 시공중이던 동아건설은 충남 예산군의 신양교 가설공사를 수주하여 시공에 들어갔다. 비록 소교량이었으나 본격적인 교량의 신설공사라는 점에서 최준문은 심혈을 기울여 시공하였던 것이다.

1949년 여름의 대홍수가 훑쓸고 지나가자 교량이나 도로 등 각종 신설공사는 뒷전으로 밀

3) 1943년에 토목, 건축부문의 사업장 수는 997개소 여기에 종사하는 근로자의 수는 53,600명이었던 것 이 1947년에는 사업장 90개소 근로자는 6,300명으로 88.5%의 감소율을 보였다.

4) 동아건설합자회사의 대표사원(무한책임사원) : 최준문, 유한책임사원 : 임복순, 김종원, 권원립, 최현구(회사설립후 참여)으로 재창업.

5) 동아그룹 50년사, op. cit., p.103

리고 해마다 벌어지는 재해복구공사가 일제히 발주되는 바람에 동아건설도 복구작업에 투입되었다. 논산천 재해복구공사, 예산군의 덕산교 수선공사, 보령군의 오천지구 귀속농지수축 공사, 새민천 수축공사, 신양교 재해복구공사 등이 재해복구의 성격을 띤 공사였다.

재해복구공사가 마무리된 1950년 5월에 들어서면서 동아건설은 회사의 역량을 시험받는 중요한 공사를 수주하게 되었다. 대한수리조합연합회가 발주한 마룡간척공사(금액 235만2,622원)와 운산천 제방축제공사가 그것이다. 그 중에서 마룡 간척공사는 곧이어 대천 간척공사와 동진강 간척공사로 연결되는 본격적인 간척공사의 첫출발이었다. 그러나 이 공사는 1960년 5월 27일에 착공한지 겨우 한 달만에 6·25 동란이 발발함으로서 일시 중단하지 않을 수 없었다.

그러다가 1951년 여름부터 전선이 교착상태에 빠져자 비로소 중부 이남의 일반 공사들이 재개되거나 새로 발주되기 시작하였다. 동아건설은 마룡 간척공사를 재개하면서 1949년에 일부 시공했던 오천 방조제의 배수갑문공사, 봉강교 재해복구공사, 대전 수원지의 여과지 여충설치공사 등을 새로 수주 시공하였다. 이처럼 전환 속에서도 최준문은 모든 어려움을 극복하면서 공사를 계속하였고 이 전과는 차원이 다른 대규모 공사를 자신의 손으로 추진함으로서 국가건설의 꿈을 앞당기고 기업을 영세한 정부업으로부터 근대적 건설업으로 성장시키려는 포부를 실천에 옮겨갔다. 1952년 12월 24일에 계약 착공한 대천 방조제축조공사는 이러한 그의 포부를 현실화시키는 첫 걸음이었다고 본다.

3. 대천 방조제공사

간척공사는 정상적인 수단에 의하여 국토를 넓힐 수 있는 유일한 방법이다. 간척공사를 포함하여 국가적으로 중점 실시해 오던 농지개량사업은 6·25 동란으로 사업 자체가 일시적으로 전면 중단된 것은 물론 시설면에서도 2,381만달러에 달하는 막대한 피해를 입었다. 그러나 전황이 소강상태로 접어들고 농지가 전장으로부터 멀어진 데다 전력배양의 원천으로서 석량증산에 대한 필요성이 그 어느 때보다 절박하게 대두되었다. 이에 정부는 1951년 12월 토지소득세를 재원으로 한 정부예산 편성시 국고보조금 146억원과 장기채를 합쳐 모두 176 억원 규모의 자금을 조성 간척공사를 비롯하여 농지보존 및 홍수방지시설 등의 사업을 실시하기에 이르렀다. 이와 같은 재원의 확보와 재도적 정비를 마련한 후⁶⁾ 정부는 1953년도를 기점으로 제 1차 농업증산 5개년 계획을 실시하고 중농정책의 강력한 추진을 시정목표의 핵심으로 삼았다. 그 일환으로 1952년 12월 16일 발주처인 대천수리조합과 동아건설은 금액 929

6) 농지개혁사업 특별회계가 마련되었고 1952년 8월에 내한한 국제식량농업기구 한국농업조사단이 1953년 이후의 우리나라 토지개량사업의 발전에 지원을 약속함.

만8,000원의 공사계약을 체결하고 같은 해 12월 24일 역사적인 첫 삽을 들었다. 대천지구 간척공사는 1957년부터 1971년까지 20년에 걸쳐 시행된 방대한 공사다. 충남 보령군 대천읍 앞의 해수면을 막아 방조제를 쌓고 그 안의 갯벌을 농토로 변모시키면서 아울러 이 농토의 농업용수를 공급하기 위한 저수지를 만들고 수로를 설치하는 복합적인 공사이다.

이 공사의 주공정(主工程)은 전장 3,383m에 달하는 방조제의 축조공사였다.

공사에서 먼저 해결해야 할 일은 흙과 석재를 운반할 장비 문제였다. 이를 위하여 토운차(土運車)를 제작하고 일본인들이 쓰다 버리고 간 레일을 수집하여 침목을 깔고 레일을 설치하여 기관차의 선로를 가설했다. 목재로 1m³짜리 운반용 토차를 만들어 고물 디젤용 기관차(일명 가스랑차) 위에 15량씩을 연결해 선로 위를 달리게 했다. 석재의 운반은 더욱 까다로웠다. 큰 석재의 경우 인부들의 어깨에 의존하여 재래식 목도로 가스랑차까지 운반하였고, 마지막 투입 역시 인력에 의존하는 수밖에 없었다. 결국 약간의 기계화된 운반수단을 지녔다고는 하지만 전체적으로는 대부분의 공사가 인력에 의존 진행되었다.

공사가 진행될수록 어려운 여건이 발생하였다. 간만의 차이가 극심하고 조수의 흐름이 빠르므로 상당 부분의 작업물량이 유실되리라고 예상했으나, 그 예상을 훨씬 초과하여 자칫하면 공사를 중도에 포기하지 않으면 안될 정도의 위기에 봉착하기도 했다. 작업시간의 제약에 따른 인력관리상의 문제도 적지 아니했고 연약지반 처리를 위한 사석투입의 양도 설계치를 훨씬 초과하였다. 이 어려운 공사를 성공적으로 수행할 수 있었던 것은 삼으로 흙을 뜨고 어깨로 바위덩어리를 쳐다 나른 인부들의 피땀이 있었기에 가능했다. 그러나 열악한 기술과 태부족한 자재, 최악의 자연조건을 극복하면서 기적을 창출해 낸 근본적인 힘은 바로 동아건설의 창업주 최준문의 의지와 조직을 끌어나가는 능력이었다.⁷⁾ 방조제공사에서 가장 어려운 부분은 최종 물막이 공사였다. 여러차례의 실패끝에 최준문은 부근의 어촌에서 비교적 큰 규모의 어선 11척을 구입하여 이 어선들에 돌을 가득 실은 후 미리 표시해둔 지점에 좌초시켜 물살을 막아 보려는 계획을 세웠다. 바위를 가득 실은 어선을 좌초시키고 하부의 기반이 안정되자 그 위에 기관차와 복도로 운반해 온 돌과 흙을 짐승적으로 부어 넣었다. 또한 배로 실어 나른 돌을 해상에서 투입하는 등 입체적인 작전이었다. 조수의 흐름이 빨라지면 시공량의 절반 이상이 유실되기도 했다. 그러나 최준문이 바닷속으로 빠지는 사고를 겪는 등의 사투를 여러날 계속한 후에야 비로소 조수는 차단되었고 바다의 거대한 흐름도 더 이상 인간이 흘린 땀의 결정을 무너뜨리지 못하였다.

대천방조제 최종 물막이공사의 성공은 재래식 공법인 잔교 설치 후의 점축식 공법을 기본으로 하되 사석과 흙을 투입하는 방법에 있어서는 현장에서 고안한 여러 가지 기발한 아이디

7) 1972년 8월 15일 이은상 짓고, 김충현 쓴 공산선생 공적비 참조.

어들이 총동원되어 적용되었고, 여기에 최종적으로 선박을 좌초시키는 방법이 크게 주효하여 거두어 낸 값진 성공이었다. 물막이공사를 성공한 후 제방축조공사, 청천 저수지공사, 배수로공사, 간척지 내부개답공사, 방조제 보강공사 등을 통해 동아건설은 서해안 개펄에 국토를 새로 일구고 545ha에 달하는 새 땅을 옥토로 가꾸는 방대한 사업을 완료하게 되었다.

대천 방조제의 축조공사는 장비와 기술이 황무지에 가깝던 50년대초 우리나라 건설업의 상황으로는 불가능에 대한 도전이었다. 따라서 그 성공은 곧 건설부문은 물론이고 새로운 농지 및 공업단지의 창조라는 무한한 가능성의 세계를 열어 준 것이어서 그것이 후일 우리나라의 농업개발과 임해공단 건설에 준 영향은 실로 심대한 것이었다고 평가할 수 있다.

4. 본사의 서울 이전

동아건설합자회사는 1950년대 중반까지 회사의 모든 역량을 대천 간척공사에 투입하였다. 그러나 대천 간척공사가 본 궤도에 오르고 이 공사를 위하여 기술자와 관리인력을 대폭 확보함으로서 기술의 외형과 능력이 확장된 1955년부터는 새로운 공사의 수주물량이 급격하게 증대하였다. 인주수리조합설치공사와 외연도항 방파제축조공사, 인주수리조합 구역확장공사 및 방조제축조공사 등으로 간척공사의 연이은 성공적인 시공으로 동아건설은 국내 농업토목분야에서 타의 추종을 불허하는 정상의 기업으로 자리매김을 하였다. 1957년에는 대천 수리조합의 수원공저수지인 청천저수지 설치공사를 비롯하여 청현저수지, 월리저수지, 비화 수리조합 등의 설치공사를 차례로 수주하여 시공하였다.

기업규모가 성장하고 또 활동범위가 넓어졌으므로 본사의 서울이전은 불가피하여 1957년 12월 17일 동아건설은 서울로 이전하였다. 그리하여 1958년부터는 자연히 사업지역도 서울과 근접한 경기도 일대에서 부산 및 경북지역에까지 확대되어 명실공히 전국을 망라하는 사업장을 거느린 대건설회사로 성장하였다.

1950년대 농림부산하 공사의 3분의 1을 소화하던 동아건설은 농업토목과 관련된 전기공사 부문으로 확장시켜 갔다. 낙동강의 둑을 막아 양수장을 설치한 달령수리조합공사의 경우는 양수기를 모두 6대나 설치함으로써 전기공사가 주종을 이룬 경우이다. 기계설치공사의 대표적인 공사로는 예당저수지 텐터게이트공사가 있었다. 50년대에 만들어진 국내 최대규모였던 인공 예당저수지 축조공사의 일부 토목공사와 함께 기계설비 공사부문은 동아건설이 전담했다. 당시 불가능으로 여겼던 예당저수지의 텐터게이트공사는 동아건설의 자체기술에 의하여 훌륭하게 완공되었고, 한국의 농업토목은 또 한 계단 기술적인 진보를 이룩하였다. 농업토목의 중요부문을 점했던 전기·기계분야의 시공역량은 곧장 동아건설이 사업영역 확대로 활용되었다. 전기공사로 비축된 기술을 바탕으로 60년대 최초의 발전소공사인 왕십리 디젤발전

소공사로 이어갔고 기계부문의 경우에는 예당저수지공사에 결집됐던 기술자들을 그대로 포용하여 영동포의 철구조물공장 건설로 발전시켜 나갔다.

동아건설합자회사 본사의 서울 이전에는 당시 서울 소재의 건설업자 중 동아토건주식회사와 동아건설주식회사 등 「동아」라는 이름을 가진 회사가 있어 상호를 그대로 사용하기가 불가능한 처지에 놓이게 되었다. 최준문은 기존의 상호도 살리고 보다 미래지향적인 이미지를 가미하여 동아건설산업합자회사로 개칭하였다.⁸⁾ 참고로 1945~1960년간의 연도별 수주액은 <표 1>과 같다.

<표 1> 동아건설 1945~60년

공사수주액

(단위 : 원)

연 도	공사수주액
1947	85,600
1948	32,660
1949	762,000
1950	2,702,122
1951	1,279,500
1952	55,818,580
1955	15,986,780
1956	10,027,000
1957	115,611,190
1958	17,845,380
1959	378,845,388
1960	234,796,624
계	833,792,824

출처 : 동아그룹 50년사, p.122.

1957년 증권시장이 제도적인 뒷받침에 의하여 제모습을 갖추어 나가자 최준문은 건설업 관련업종인 재재, 철강, 재생 그리고 콘크리트제품생산 등에 가지고 있던 관심을 이러한 사업에 앞서 금융업 진출의 필요성을 절감하고 증권업 진출을 추진하게 되었다. 그리하여 자본금 600만환을 지불하고 흥일증권을 인수하여 동명증권으로 개명했다. 이 회사는 이미 1959년초에 증권업계에서 거래실적 1위로 급부상했다.⁹⁾

8) 동아그룹 50년사, op. cit., p.134

9) 그 사이에 6,000만환으로 자본금이 증액했고, 연간 수익금은 2~3억환을 넘어섰으며, 출범 2년 뒤에는 누적된 이익금이 20억환에 이르렀다.

5. 건설·운송의 양사체재 구축

군사정변으로 점화된 경제개발과 사회간접자본의 확충은 건설입국의 자세와 신념으로 불 가능하다는 대형 간척공사를 성공적으로 이끌어 온 동아건설에게는 분명히 최대의 기회였다. 최준문은 이 호기를 놓치지 않고 국가건설과 기업성장을 위해 적극적으로 노력을 경주하기 시작했다. 충남일대에서 농업토목분야에서 사업을 일으켰던 동아건설은 공사지역을 전국으로 확대시킴과 동시에 토목중심에서 건축·공장건설 등으로 사업영역을 확대시켜 명실공히 종합건설업체로서 능력과 체제를 갖추었다.

건설 주변업종을 중심으로 업종도 다양화하여 철강구조물 생산공장을 비롯하여 제재소 콘크리이트생산공장 등을 차례로 설립하였고, 마침내 1960년대 후반기에 와서는 국내운수업계의 독보적인 존재였던 대한통운을 인수함으로서 건설과 운수업을 양대 축으로 하는 기업집단을 형성하였다.

생산액의 증가도 폭발적이었다. 1949년에 72만원이었던 수주액은 1962년에는 2억 9,859만 원으로 무려 413배의 신장률을 기록하였고 다시 1971년에는 62억 9,676만원으로 1949년보다 8,721배, 1962년보다 21배의 외형성장을 이룩했다. 종업원의 수도 1956년 임원 8명과 기술자 11명, 기타 30명으로 총 49명에 불과했으나 1971년에는 임원 16명, 직원 353명, 기능공 566명의 총 935명으로 늘어난 대기업으로 변신하였다.¹⁰⁾

1970년 7월 12일 대구시 신암동 동대구역사 옆에 신축중이던 제 2대합실 2층 슬라브가 무너져 때마침 열차를 기다리던 승객 등 700여명이 대피하는 소동이 벌어졌으나, 인명피해는 없었다. 사고는 공사 중이던 기둥 6개 중 3개가 쓰러지면서 일어난 것이다. 사고 원인은 철도청이 동대구역사의 완공을 서두른 나머지 무리한 공사를 강행케 한데에 있었다는 결론이었다. 이로 인해 동아건설의 이미지 실추의 역작용은 피할 수 없었다.¹¹⁾

1968년 7월 국영업체이던 대한통운이 민영화됨과 동시에 동아건설의 사주 최준문이 대한통운의 경영권을 인수하였다.¹²⁾ 이로서 국내 최대 운송기업인 대한통운은 창립 38년만에 정부관리의 경영체제를 벗어나 민간기업으로 새로이 출발하게 되었다. 동아건설은 대한통운을 인수하여 건설과 운송의 두 업종에서 국내 정상급의 기업들로 기업군으로 형성함으로서 비로소 동아그룹은 건설·운송의 양대 체제로 발전해 왔다.

10) 동아그룹 50년사, op. cit., p. 134

11) 1970년 7월 12일 동대구역사 신축공사 사고.

12) 서울경제신문, 1968년 1월 7일자.

1968년 4월 23일의 제 2차 정부주식 공매에서 최준문은 민간소유비율 50.78%를 장악, 정부보유주식비율은 49.22%.

동아건설의 기업성장사(企業成長史)에 가장 큰 의미를 갖는 공사는 인천항 제2선거 및 갑문공사와 경부고속도로의 건설이었다. 인천항 제2선거 및 갑문공사는 약 10년에 걸쳐 진행된 장기 사업으로서 그 규모면에서도 당시 단일공사로서는 전국 최대의 공사였을 뿐 아니라 공사의 내용면에서도 첨단기술을 필요로 하는 복합적이며 종합적인 토목공사였다. 이 공사의 시공을 계기로 하여 동아건설의 토목공사는 종래의 단순토목에서 기술토목으로 질적인 향상을 이루었다.

경부고속도로의 건설공사는 전체 428km의 구간을 모두 7개의 공구로 분할하여 이 공구를 다시 분공구 분소공구로 나누어 실시했다. 동아건설은 왜관공구 영천공구와 제3한강교 남단·양재구간의 공사를 담당했다. 대한통운의 성장은 국내 운수산업의 여전신장과 함께 통운 자체 노력의 결정이었다. 새로운 경영체제의 출범 신규업종의 개발 그리고 장비의 현대화와 해외진출 등이 그 주요 요인이었다. <표 2>는 대한통운 민영화 후 경영성과를 나타내고 있다.

<표 2> 대한통운 민영화 후 경영성과
(단위 : 천원)

구 분	매 출 액	순 이 액
1968	6,872,869	298,150
1969	8,975,070	356,913
1970	9,396,121	345,988
1971	11,256,864	394,406
1972	13,659,354	390,443

출처 : 동아그룹 50년사, p.251.

II. 도약시대(1970년대)

1. 도약토대의 구축

동아그룹은 1971년 7월 10일 중구 서소문동으로 총 3,572전평의 동아빌딩을 신축하여 그 률발전의 새 전기를 맞이하였다. 1971년은 장기호황을 누리던 국내경기가 성장인플레이의 압력과 부실기업정리, 해외경기후퇴 등의 여파로 침체국면에 빠져듬에 따라 경기활성화를 위한 대책이 범국가적으로 모색되던 시기였다.

최원석은 1971년 1월 민영화 이후 경영정상화 궤도에 진입한 대한통운주식회사의 사장으로 취임했다. 25세부터 이미 동아건설과 동아콘크리이트주식회사의 사장으로서 경영역량을

축적해 온 최원석은 우리나라 운송산업의 선도기업인 대한통운까지 이끌게 됨으로써 동아그룹의 실질적인 책임자로서의 자리를 잡기 시작했다.

동아그룹의 모체인 동아건설은 1972년 1월 합자회사에서 주식회사로 기업형태를 변경했다. 1971년 자본금을 3억원으로 증자한 이래 1973년 7월에는 19억원으로 증자, 성장의 기반을 쌓았으며 매출액은 1971년에는 97억원이었던 것이 1973년에는 총매출액이 143억원에 이르는 지속적인 성장궤도에 진입했다. 대한통운의 경우 총매출액이 1970년의 94억원이 1972년에는 137억원이었고, 자본금 규모도 1971년의 24억원에서 1973년에는 97억원으로 증자했다.¹³⁾ 주력기업의 급속한 성장과 함께 계열사의 성립과 흡수등도 활발히 진행되어 동아그룹의 기본골격이 이미 이 때부터 이룩되기 시작했다.

동아그룹은 1972년 10월 동아아메리카주식회사를 설립하여 괌도에 진출하여 건설사업의 영역을 해외로 확장시켰다. 1972년 11월에는 대한통운화물주식회사를 창설해 국제항공화물 운수분야에 뛰어 들었다. 1973년 2월에 동아종합상사주식회사를 설립하여 수출입업무와 완구 및 철강·제조업·용역서비스업·전자기기·제조업분야에 진출사업영역의 다각화를 도모하였다. 같은 달 동아그룹은 철도청에서 운영하던 철도수송화물 취급업무를 인수 대한용역주식회사를 설립하고 운송일선업 및 포장업, 화차청소업 등 서비스업을 계열화했다.

1973년 4월에는 한국양회수급주식회사의 경영권과 전체 주식을 인수하여 대한통운양회수급주식회사로 개칭한 뒤 부수운송업 및 화차하역업·노무공급업·일반창고업 등 운송서비스분야의 확장에 진출했다. 이어 5월에는 대한통운여행사를 설립 그 때까지 대한통운의 위임점소 및 직영으로 운영하던 외자사무소를 흡수하여 국내항공표 판매대행, 국제여행알선업, 환전업, 토산물판매업, 이주화물취급 및 관광업무를 전담케 함으로써 관광사업분야의 업무 체계를 정비했다. 1972년 2월에는 대전문화방송주식회사를 인수하여 언론문화사업으로 기업 경영을 확장하면서 지방문화육성과 방송문화창달에 기여했다. 이 밖에 동아그룹은 제일은행, 한국상업은행, 해운공사, 서울신문사, 인천개발공사, 울산흥농주식회사 등에 투자해 다양한 경영기반을 확보하게 되었다. 또 세계 68개국 200여 회사와 대리점망을 구축 국제적인 회사로써 그룹의 면모를 갖추어 나갔다. 1971~1973년간에 동아그룹은 토건과 운송, 관광서비스, 무역, 언론분야 등의 11개 계열회사와 6개의 투자사업체를 가진 눈부신 성장을 성취하였다.¹⁴⁾

최준문은 동아건설이 국내 건설업계에서 확고한 자리를 잡아나가자 과감하게 2세 경영인인 최원석에게 지휘권을 넘겼다. 동아건설의 기업형태 변경은 단계적인 흡수형식으로 취해

13) 동아그룹 50년사, op. cit., pp. 323~324.

14) Ibid., p. 325

졌다. 합자회사에서 주식회사로의 적법전환이 법률상 불가능했기 때문에 단계적 절차로 동아진흥기업주식회사라는 새로운 행정상의 법인이 설립되었다. 이어 법인이 동아건설산업합자회사를 흡수, 동기를 마친 뒤 임시주주총회를 통해 회사명칭을 동아건설산업주식회사로 바꾸어 합병실행에 대한 승인을 완료, 주식회사로서의 출범을 가능케 했다.

동아건설은 창립 이후 사업영역을 확대하거나 경영체제의 개편이 요구될 때마다 적절한 기구개편을 해왔다. 합자회사에서 주식회사로 기업형태를 전환한 동아건설은 여러 차례의 증자와 기업의 체질개선을 통해 사내확장과 경영근대화를 꾀하였으나 대주주 중심이 소유형태가 유지되고 있었을 뿐이다. 기업공개가 이루어지기 직전인 1973년 6월까지도 동아건설은 창업주인 최준문 71%, 부인 임춘자 3%, 장남 최원석 16% 등 일가에 주식이 90%나 집중되어 있었다.¹⁵⁾

정부는 기업의 부실화 문제와 중소기업 몰락사태가 심화된 가운데 1972년 8·3 사채동결 조치를 내리고 뒤이어 대통령령으로 기업공개촉진법을 공포했다. 1972년 12월 30일자 법률 제2420호로 제정, 공포된 기업공개촉진법 시행령에 따라 재무부 기업공개심의회의에서 지정을 의결한 공개대상기업에게 주식공개를 강제하는 것이다.

1973년 3월 재무부 기업공개심의회에서 공개대상기업으로 지정된 동아건설은 제반절차수순을 밟아 기업공개의 요건을 갖추기 위해 10월 18일 한국증권거래소에 상장신청을 하고 상장계약을 맺었다. 1973년 11월 8일 한국증권거래소에 시장 제2부 종목으로 신·구 19만주의 주식을 상장 기업공개를 위한 절차를 마친 동아건설은 우량기업으로서 위치를 공고히 하면서 획기적인 변화의 시대를 열어나가게 되었다. 기업공개가 행해짐으로서 동아건설은 실제적인 주식회사체제를 갖추었던 것이다. 동아건설은 기업공개를 거치면서 조직과 기구개편등 내부체제의 정비도 병행해 나갔다.

2. 새 사업 분야에로의 진출

1970년대의 우리나라 개발정책은 본격적인 수출주도 경제정책과 중화학공업 육성정책으로 특징지울 수 있다. 1970년대초 건설과 운송을 주축으로 이미 대기업군을 형성한 동아그룹도 정부정책에 부응하고, 건설경기 불황을 해쳐 나가기 위한 그룹차원의 경영다각화전략을 총체적으로 추진해 나갔다. 이를 구체화한 구상은 곧 수출과 제조업을 담당할 종합상사의 설립으로 나타났다.

창업기와 성장기를 거치면서 갖가지 양태로 변화한 기업환경에 맞추어 지속적인 변혁과 발전을 추진해 온 동아그룹의 경영다각화를 시도한 시점인 1973년은 새로운 전기가 마련된

15) Ibid., pp. 340~341

시기였다. 이 시기를 기점으로 동아그룹은 언론문화사업에 진출하거나 잇따른 계열사의 인수 또는 설립 등으로 사업영역이 확장일로에 있었고, 동아건설 설립 이래 처음으로 해외진출이 이루어지는가 하면 종합기획조정실 운영을 통한 경영혁신 등 거대 기업집단의 면모를 갖추는 데에 손색이 없었다.

1970년대는 기업들에게도 대형화, 국제화, 다변화의 시대였다. 1970년대 초반 건설과 운송을 주축으로 이미 대기업군을 형성한 동아그룹도 정부정책에 부응하고 건설경기의 불황을 해쳐 나가기 위한 그룹차원의 경영다각화 전략을 수립해 나갔다. 이를 구체화한 구상은 곧 무역과 전자제품 제조업을 담당할 종합상사의 설립이었다. 동아종합상사는 같은 해 4월 상공부에서 무역업자 허가를 획득하고 이어 6월에는 KIST의 협력으로 새마을튜너를 개발했다. 그러나 국내개발이 실패하자 일본의 삼화튜너와 기술제휴로 튜너공장을 설립·운영하였으나 이 역시 성공적이지 못했다. 전자공장을 정리한 동아종합상사는 사무기기로 생산품목을 바꾸어 동아그룹의 무역창구역할을 계속하게 되었다. 동아그룹의 전자공업부문으로의 진출은 삼성, 대우 등 다른 그룹보다 2년 이상 빨랐으나 사업초기부터 실패를 경험해야만 했다. 이것은 동아그룹의 제조업에 대한 경험부족이 가장 큰 원인이었다. 이와 함께 건설업에서 굳어진 최준문의 사업취향도 순발력과 다양성을 요구하는 무역업에는 어울리지 않았다.

대한통운은 안정성장의 기반을 조성키 위한 대대적인 경영근대화작업의 일환으로 대한통운항공화물주식회사를 1972년 10월에 설립했다.¹⁶⁾ 이어 유태계 미국 항공화물 운송회사인 Schulman Air Freight Co., Ltd와 업무제휴를 한 후 1973년 3월 두 회사는 K.E.C. Schulman Air Freight Internatiol Co., Ltd라는 합작회사를 설립했다. 술만사가 도산하자 독일의 Schenker 및 일본의 Nippon Express사와 각각 업무제휴를 맺음으로 확고한 성장기반을 쌓았다. 통운항공화물은 1979년부터 항공화물운송만을 취급하던 영업종목을 해상운송부문에까지 확장했다. 이로서 대한통운항공화물은 설립 8년만에 국내 항공운송업체를 선도하며 해상운송분야의 새로운 지평을 열어 나가는 한편 1980년대의 비약적인 성장시대를 맞이하게 되었다.

1973년에 독립법인으로 대한통운여행사가 설립되었다.¹⁷⁾ 1973년부터 일기 시작한 중동건설 수출에 발맞추어 동아그룹内外의 건설인력 송출의 전담창구 역할을 하여 신속하고 일관된 여행수속을 담당해 업계내에서 단단한 기반을 구축하였다. 대한통운여행사는 회사창립 6개월만에 1만 2000여명의 관광객을 유치 전년대비 490.2%의 영업신장률을 보였고 38만달러의 외화수입을 기록했다. 그러나 1974~1975년의 실적이 좋지 아니하자, 요르단의 RJAIA

16) 1973년 3월 6일 이사동기, 자본금 1,600만원, 사장 최원석, 최준문(공동대표이사).

17) 1973년 3월 30일 설립동기, 설립자본금은 수권자본금이 5,000만원에 불입자본금이 3,000만원, 사장 최원석.

항공·말레이시아항공(MAS), 인도항공(AI) 등과 총대리점 계약(General Sales Agence, G. S. A.)을 체결하는 등 국제적인 협력을 강화했다. 그리하여 1977년 7,519명에 불과하던 유치인원이 1978년에는 1만2,112명으로 증가하고 외화획득액도 58만3,428달러에서 162만8,000달러로 2배 이상 증가했다. 또 1979년에는 유치객 1만2,230명에 166만6,926달러의 외화를 획득해 업계의 확고한 기반을 쌓았다. 특히 1979년 세계관광의 날에는 그간의 실적이 인정되어 관광산업포장을 받기도 했다.

대한용역주식회사는 철도소화물을 옮겨싣고 내리거나 받고 보내며 대신 견내는 데에 필요한 전문인력을 공급하는 업체로 1973년 대한통운이 자기자본만으로 세운 자회사이다. 대한용역의 설립초기의 영업규모는 1973년에 총매출액 8,095만7,000원이었으나 1977년에는 3억 3,656만5,000원의 기록으로 급증했다. 양곡수매가처럼 이중구조를 지닌 철도소화물 운임구조에도 불구하고 대한용역은 수익을 꾸준히 증가시켰다.

1971년 대한통운해운주식회사를 대한통운협진주식회사로 명칭을 바꾸어 1972년 372만 000원에 불과하던 당기순이익이 1976년에는 7억2,603만원을 올려 6,645만원의 순이익을 남기는 경영실적을 나타냈다. 관세법 개정으로 큰 어려움이 내습했으나, 1978년 서울 중립보세장치장 허가를 얻는 등 사업영역을 넓혔다.

건설 및 운송 관련사업체의 잇단 설립과 인수를 통해 지속적인 경영다각화를 추진해 온 동아그룹은 1973년 국내 유일의 시멘트공급 서비스업체인 한국양회운수주식회사를 인수하여 운송사업분야의 영역을 확장했다. 대한통운은 한국양회운수의 상호를 대한통운양회운수주식회사로 개칭했다. 대한통운양회운수회사는 출범과 동시에 전천후 시멘트하치장의 보관 및 하역시스템을 체계화하여 11년만에 흑자로 반전 1974년에만 전년대의 600%의 신장률을 보인 1,032만원의 순이익을 시현하므로 기업역량을 중대했다.

동아그룹은 1970년대초 적극적으로 경영다각화 전략을 추진하여 1973년초반까지 외육적으로 사업영역을 확대하였다. 그리하여 11개 회사를 계열화한 동아그룹은 이 시기에 이미 국가경제에 중요한 위상을 차지하는 대기업 집단으로서의 면모를 갖추고 있었다. 건설과 운송의 전형적인 본업형 기업집단인 동아그룹은 한 때 조선업 진출을 기도했으나 좌절을 겪고 말았다.

동아그룹은 다른 재벌기업들에 견주어 상대적으로 빠르고 성공적인 경영승계를 이루어 비약적인 발전을 거듭했다. 이것은 후계자에 대한 창업주의 절대적인 신뢰가 바탕이 되기도 했지만 선대와 후대의 경제여건 및 경영이념 등 서로 다른 사업환경에서도 경영의 흐름이 단절되지 않고 지속적으로 기업의 저력을 발휘할 수 있었기 때문이다.

1970년대 초반에 불어 닥친 국내건설업의 불황국면과 건설사의 난립 등은 국내시장이 더 이상 기업성장의 기반이 되지 못함을 보이자 최원석동아건설사장은 열악한 국내건설시장의

돌파구를 해외시장에서 찾기 위해 동남아 시장으로 눈을 돌렸다. 그 첫 개척지가 괌섬이다. 동아아메리카주식회사의 설립으로 이 작업은 시작되었다. 그러나 우리나라의 국제적 지위와 경제적 신뢰도가 낮아 경험과 기술력을 지니고 있음에도 좌절할 수 밖에 없었다.

3. 해외시장의 개척

1) 사우디아라비아 시장으로 진출 (주베일 항만공사)

동아건설의 중동진출은 오일쇼크의 여파로 불황의 높에서 해어나오지 못하던 1970년대 초의 우리나라 경제상황과 개발정책 및 베트남 특수 등으로 내적 팽창이 정점에 달한 건설업계의 자발적인 활로모색 등이 동인으로 작용했다.

이와 함께 중동진출에 내적 요인이 된 것은 괌(Guam)에서의 공사난조, 말레이시아(Malaysia) 테링고댐 건설의 수주실패, 인도네시아(Indonesia)에서의 원목개발 중단, 태국(Thailand)에서의 상수도 공사포기 등 1972년부터 진출한 동남아시아 일대에서의 사업부진이었다. 야심적으로 진출한 동남아시아에서 잇따라 쓴 잔을 마셨던 동아건설의 해외진출팀은 비로소 국제적인 안목을 키우고 해외사업의 여러 가지 어려움을 경험했던 것이다.¹⁸⁾

동아건설의 중동지역에서의 첫 사업은 사우디아라비아(Saudi Arabia)의 수도 리아드(Riad) 외곽 애인다르와 유레이트 간 61.2km의 도로신설공사였다. 1974년 10월 미화 6553만8,753달러에 421도로 건설의 정식계약이 체결했다. 이 공사는 2년의 공기를 무려 4개 월이나 앞당겨 성공적으로 완공하여 동아건설의 저력을 국내외에 과시했다. 413-B 도로 역시 리아드와 쿠웨이트(Kuwait) 간을 단축 연결하는 2차선 도로였다. 이 공사는 421도로 공사보다 더 악조건이었으나 보다 성공적으로 건설을 완수함으로써 동아건설의 뚝심과 투자로 무장한 저력을 과시하는 결과를 나타냈다. 1970년대 동아건설이 사우디아라비아에서 시공한 도로공사의 개황은 <표 3>과 같다.

<표 3> 사우디아라비아에서 동아가 시공한 도로공사(1970년대)

도로명	총연장	기간	공사금액	발주처
421 도로	61.8	'74. 10. ~'76. 8. 31	6,319,863	교통체신청
413-B 도로	68.18	'74. 11. 22~'76. 8. 31	6,737,583	교통체신청
413-D 도로	74	'75. 10. 7~'77. 4. 15	11,495,000	교통체신청
413-C 도로(지선)	82	'77. 3. 25~'79. 3. 9	11,322,160	교통체신청
담맘-아브라드리아	67	'77. 8. 25~'79. 12. 13	66,172,787	교통체신청
호포프-우케어, 호포프-윤	94.8	'78. 3. 25~'81. 4. 30	36,509,996	사우디컨설팅트

출처 : 동아그룹 50년사, p. 439.

사우디에서의 초기 도로공사가 중동진출의 교두보였다면 주베일(Jubail) 상업항 건설공사는 해외건설의 도약대였다. 이때 동아건설은 최종낙찰자인 네덜란드의 Adrian Volka사 및 Lubail Harbour Consortium사의 하도급 형식으로 공사를 수주했다. 계약금은 Volka사의 진입로 매립 및 방파제공사가 6,935만6,254달러 Lubail Harbour Consortium의 남쪽 방파제공사가 2,225만5,785달러였다. 단일공사로는 당시까지 중동공사에서 가장 큰 규모였다. 하청공사였지만 실제로는 Volka사가 준설공사만 맡고 육상공사와 매립방파제축조는 동아건설이 전담하는 식이어서 원천공사나 다름없었다.¹⁸⁾ 주베일공사에서 철저한 능률급제를 실시 효율적인 현장관리체계를 동아건설은 갖추었다. 특히 이 공사는 관리면에서 해외건설의 성공적 수행을 위한 본보기를 만들었다는 점에서 한국 건설업체의 중동진출사에 한 획을 긋는 의미있는 공사였다.

2) 콰디마 항만공사

1977년에 착공한 콰디마(현재명:부활) 항만공사는 이미 운영되고 있는 담밥파제다. 부두가 좁고 복잡하여 정박과 하역의 비능률을 초래함에 따라 이를 완화하기 위해 사우디 전체의 건설자재유동 전용부두를 새로 만드는 사업이었다. 공사내용은 방조제, 부두, 접안시설, 직원숙소, 창고, 태양에너지, 주택, 각종포장, 담수화, 공장, 이적장, 통신, 발전소건설 등이 포함된 복합항만공사로서 기술용역은 덴마크의 Danish Hydraulic Institute가 맡았고 동아건설이 경험하지 못한 시공분야도 있었다. 콰디마 항만공사는 총 공사비가 1억7,968만 달러¹⁹⁾이고 공사기간은 1년 6개월이었다.

막대한 경영상의 이익과 성과에도 불구하고 동아건설은 콰디마 항만공사를 수행하면서 적지 않은 문제점을 드러냈다. 즉 첫째, 엔지니어링부문의 역량부족으로 공사진행에 전통을 겪었다. 둘째, 던키베이스 공사임에도 불구하고 총제적이면서 동시에 정밀한 자료 통계관리시스템이 미비했다. 셋째, 기능인력의 수급이 균형적으로 이루어지지 않았고 공사막바지에는 이들의 자질이 상당히 떨어졌다. 그러나 이 같은 문제점들이 이역의 뜨거운 사막에서 모래바람을 맞으며 숭고한 희생정신으로 국익에 이바지한 많은 이의 열정을 가리지는 못했다.

3) 아부다비 항만공사

한국 건설업체로는 최초로 아랍에미리트에 진출한 바 있는 동아건설은 1975년 아부다비

18) 동아그룹 50년사, op. cit., p. 430

19) Ibid., p. 444

20) 콰디마공사의 당초 계약금액은 1억 7,038만 달러였다. 거기에 제3푼분 추가공사비 865만달러 와 일본의 히다치(日立)가 하도급을 맡은 제1, 2, 3. 폰분(통신설비)설치비 65만 4,000달러가 추가되어 1억 7,968달러가 됨.

(Abu Dhabi) 교량공사에 이어 1977년에는 아부다비 방파제 축조공사를 수주해 중동건설시장의 영역을 확대했다. 8,200만달러에 달하는 아부다비 방파제공사는 다른 중동건설과는 달리 거의 모든 작업이 해상을 통해 이루어진 것이 특징이다. 작업현장에서 육로로 230km 해상으로는 400km나 떨어진 아랍에미리트의 최북단 다스 알 카이마에서 표고 60m에 700만 m² 가량의 석산을 개발하고, 사석을 운반하는 힘든 작업이 관건이었다. 예정 공사기간은 36개월이었는데 세차례에 걸쳐 추가공사가 진행돼 착공 4년 3개월만에 성공적으로 완공했다.

막대한 오일달러를 바탕으로 1960년대 후반부터 항만, 고속도로 등 사회간접자본 건설에 박차를 가해온 사우디정부는 1970년대 말부터 주택과 통신 등 복지 및 방위부문의 투자를 늘려 나갔다. 장기간 추진된 경제개발과 계획기간 10년동안 1,000억달러에 달하는 천문학적인 투자를 행하였다. 1978년 말부터 1979년부터 공사가 시작된 알주와 산악도로공사는 해발 800~2,900m(최고봉 3,200m)에 이르는 산간 오지를 뚫고 사우디 남부 산악지방인 부타(Buttah)에서 알파르샤(Al Farhah)까지 본선 약 58.7km 3개의 지선 약 100km(공사도로 포함)등 총연장 160km의 2차선 도로를 건설하는 것이다. 노폭은 11.6m이고 52개(총 3,764m)의 다리와 30개의 터널(1735m), 475개소의 암거설치가 이 공사에 포함됐다. 공사금액은 1억5,705만달러로 1983년에 완공했다.²¹⁾ 동아건설의 알주와(Al Juwah) 공사 후 사우디 한국대사관에서는 중동에 진출한 우리 업체를 전부 불러 이 공사의 시공사례를 상세히 소개하는 등 알주와의 기적은 또 하나의 중동건설신화로 자리 잡았다.

4) 자동전화 확장공사(Telephone Expansion Project)

사우디의 열악한 통신망은 자국의 여러 개발사업 전개에도 막대한 지장을 초래했다. 사우디가 워낙 넓은 나라이므로 유선전화망으로는 전국을 연결하기 힘들다고 판단했다. 따라서 주요지점마다 전화국을 설치하고 각 전화국 간에는 마이크로웨이브 통신이 가능케 하는 한편 일정한 지역단위로 유선을 연결하는 이동통신구조를 갖추도록 구상했다. 이것이 바로 자동전화 확장공사의 기본 개념이다. 예컨데 ① 위성스테이션 건설과 동축 마이크로웨이브 타워를 50km마다 세워 전국적으로 800개를 설치하고, ② 전화국 105개 등을 동시에 건설하며, ③ 케이블 설치를 위해 1만5,000km에 걸쳐 굴착을 실시하고, ④ 그 속에 지구를 일곱 바퀴 반 도는 길이인 41만2,000km의 케이블을 설치 47만2,000회선의 전화선을 가정까지 연결한다는 것이다. 또 자동전화 확장과 더불어 보안상의 이유로 금지했던 텔레스 시설도 완비도록 하는 그야말로 통신관련기술을 총망라하는 공사였다. 전체 공사규모가 50억달러에 달하며 그 중 동아건설은 13억달러 규모의 필립스·에릭슨의 조인트벤처와 벨 캐나다사의 하청공사를 맡아 주요 기술문제나 기본 전화시설제를 제외한 토목, 건축, 배선, 캐비닛 설치, 유지, 보

21) 동아그룹 50년사, op. cit., p. 460

수 등 일반공사를 시공했다.

1977년 한 해에만 해도 동아건설은 아부다비 연안 방파제공사를 비롯 파디마 항만공사, 413-C도로 건설공사, 담맘-아브하드리아 고속도로 공사, 주베일 담수화기지 확장공사, 마프락 하수처리장공사등 10여개의 크고 작은 공사를 수행하면서 중동에서의 기업역량을 극대화하고 있었다. 그런 중 수주한 자동전화 확장공사는 동아건설의 성과를 사우디 전역에 드높인 기념비적 공사였다. 전세계를 통틀어 통신공사 사상 가장 거대한 규모로 일컬어지는 이 공사는 동아건설이 국제적인 기업으로 기반을 쌓는 계기가 된 공사였다.

자동전화 확장공사를 위해 육해공군에서 통신병과로 근무했던 사람들을 주축으로 선발된 요원들을 서울에서 1·2주 교육을 받은 뒤 리야드의 훈련소에서 3개월 교육을 받았다. 1회에 1,500~1,600명까지 배출된 훈련요원은 교육을 마치면 곧 현장의 전화선 연결 및 케이블공사에 투입되었다.²²⁾ 주요공정은 덕트 설치 1,789m, 맨홀 설치 11,641개, 건물 설치 57,098m² (전화국 105개 등), 공기주입기 설치 113개, D. B. C Excavation 9,719km, Cable Pulling 17,964km, Cable Jointing 30,138,200쪽 Termination 1,700개, D. P. Inst'l 199,863개, Pole Inst'l 15,973개, Part(III) Excavation 4,000km 등이었다.

1차년도의 100일 비상작전과 2차년도의 750개 캐비닛 완수, 70일 비상작전을 성공적으로 완수한 동아건설은 3차년도인 1980년에도 주 50개 캐비닛 달성 총력작전을 전개했다. 동아건설은 자체된 공기의 빠른 회복을 위해 1981년 8월 1일부터 11월 30일까지 기성만회 120일 비상작전을 전개했다. 동아건설의 본격화된 통신설비공사에 참여한 것은 자동전화 확장공사가 처음이었으며, 이를 발판으로 이라크의 지역통신선로 이전 및 중설공사(Local Network Iraq)를 맡았다.

4. 다각경영 및 기업역량의 확대

1) 원자력 발전소 건설

중화학공업화가 본격적으로 추진되던 1970년대초 동아는 이미 건설회사로는 정상에 가까운 위치에 있었고 산업계를 통틀어도 상위그룹에 속에 있었다. 따라서 정부는 연관산업인 건설과 운송을 모태로 성장한 동아가 중화학공업에 직접 참여해 줄 것을 권유하고 있었다. 동아건설은 대규모 복합건설공사인 원자력발전소에 참여하였는 바 이는 종래의 단속토목공사와는 달리 고도의 기술력과 정확성이 요구되는 이 같은 대형 플랜트 건설의 원만한 시공은 중화학공업화를 촉진시키는 기반이 되었다.

22) T. E. P. 공사 기능공을 양성하기 위한 교육시설은 리야드 T. E. P. 사업본부 옆에 훈련소 건물을 설치, 강도높은 속성교육을 시킴.

고리와 월성·울진으로 이어지는 9개의 국내 원자력발전소를 시공했는데 이는 우리나라에서 건설되었거나 1994년 현재 건설 중인 16개 원자력발전소 가운데 반 이상을 차지하는 것이다. 동아건설은 원자로 설치를 제외한 터빈 휠과 현대와의 수주 협정에 맞추어 각종 부대공사를 맡았다. 동아건설은 1호기 건설기간에만 낸인원 4만여명 장비 4,000여대, 시멘트 140만 부대, 철근 5,000t, 거푸집 3만m³ 등을 투입했으며 24시간 돌관공사와 현장 전직원 휴가 반납 등 전사적인 노력에 힘입어 목표를 초과 달성하고, 공기만회에 성공 원자력발전 건설사에 또 하나의 이정표를 세웠다. 동아건설의 원자력 발전소 건설공사의 실적은 <표 4>와 같다.

<표 4>

동아건설 원전공사 실적

(단위 : 원)

공사명	발주처	계약일	준공일자	공사금액	용량	원자로형
고리1호기	한진/GW, EEEK	'71. 10. 25	'78. 4. 29	5,500	600MW×1	PWR
고리2호기	한국전력	'74. 12. 14	'80. 5. 26	11,600	600MW×1	PWR
월성1호기	한국전력	'78. 2. 11	'81. 3. 31	30,200	600MW×1	PHWR
울진1·2호기	한전/한국중공업	'81. 1. 9	'89. 12. 16	245,274	950MW×2	PWR

출처 : 동아그룹 50년사, p. 497.

2) 포항제철 설비공사

동아건설의 플랜트 건설 기술역량은 포항종합제철 종합설비공사에 참여하면서 극대화되었다. 1단계 시설공사는 모두 4차례에 걸친 설비확장사업으로 나뉘어 시공되었다. 제1기 설비공사는 10개의 공장과 14개의 부대시설을 조성하는 것으로 이 중 분과공장과 강편공장, 단자내 배·급수 설비공사등을 동아건설이 맡았다. 제1기 공사의 완공 후 동아건설은 2개 사업에도 9개의 우수 건설업체 중 하나로 선발되어 연속 수주케되었다. 공사내용은 1기 때에 건설한 분과 균열로 설비에 연결 시공하도록 되어 있어 1기 때의 경험을 충분히 살려 시공에 큰 어려움은 없었다.

동아건설은 포항종합제철 종합설비건설 제3기 공사 중 가장 충주적인 제2후판공장 건설을 맡아 플랜트 건설 기술역량이 절정에 달했다. 원래 제2후판공장 건설은 연산 550만t 규모인 제3기 설비 확장사업의 핵심으로 전량 수입에 의존해야 했던 조성용 광폭판재류의 조기공급을 위해 22개의 공장 먼저 착공되었다. 동아건설은 3기 사업에서 후판공장건설 외에 강편공장과 선재공장설계도 함께 맡았다.

포항종합제철 종합설비건설 1단계 마지막 사업인 제4기 설비확장사업은 양적으로는 국내 철강재생산의 자급도를 향상시키고 질적으로는 설비의 신예화·합리화·대형화 및 기술의 고도화에 초점이 맞추어 전개되었다. 동아건설은 제4기 사업중 전체공정의 30%나 차지하는

제2월연공장 건설을 대림산업과 함께 수주했다. 이 밖에도 동아건설은 연속주조공장 및 선재·강면공장·후판공장의 확장과 설비증강 건설을 단독으로 맡았다. 세 차례에 걸친 건설경험을 통해 설계 및 시공기술의 국산화를 상당부분 이룩한 동아건설은 4기 사업에서는 품질관리와 환경개선에 중점을 두는 시공을 펼쳐 플랜트 건설의 최고 영역을 구축했다. 모두 네 차례에 걸친 포항종합제철 종합설비건설에 참여한 동아건설은 115건의 공사를 계약했고 공사금액은 모두 306억58만원이었으며 공사에 투입한 인원은 10년간 253만7,400명에 달했다.

3) 화력발전 플랜트

동아건설이 화력발전소 건설에 처음 참여한 것은 제1차 전원개발계획이 시작된 1962년부터였다. 동아건설은 서울지역 동남방 의뢰지 전력난 해소를 위한 긴급대책으로 추진된 1만2,750kw 용량의 디젤발전기를 성동구 왕십리에 설치함으로서 플랜트건설에 첫 발을 내디뎠다. 그후 1967년부터 왕십리발전소 2차 증설공사에 계속 참여한 동아건설은 2, 3, 4, 5호기 터빈 설치를 완료했다.

여수화력발전 1호기 건설공사는 영동화력발전소 건설과 함께 제2차 전원개발 5개년계획의 하나로 추진되었다. 호남정유공장과 여천공업단지의 에너지원 기능을 하는 발전 1호기와는 별도로 동아건설은 서울에까지 송전되는 30만kw 용량의 발전 2호기 건설을 맡았다. 1976년 8월에 착공된 영동화력발전 2호기는 강원지역의 전력수요 증가에 대비하고 북평공업단지의 전기공급을 충당하기 위해 세워진 혼소식발전소이다. 영동 2호기의 용량은 20만kw이고 1972년에 세워진 1호기에 접벽을 증설 설치하였다. 동아건설은 영동화력 2호기를 시공하면서 국산화비율을 국내발전소중 가장 높은 36%까지 올렸으며 우리 나라 발전분야에서 처음으로 전기 집전기를 포함한 물처리설비 등 30여종의 기계재를 국산화하는 데에 성공해 플랜트 건설사의 전환점을 마련하였다. 서해화력발전소는 정부의 장기 전력수급대책인 제3차 전원개발 5개년 계획의 일환으로 중부 이남 일대의 전력난 해소를 위해 세워졌다. 40만kw 용량의 1, 2호기 모두를 동아건설이 시공하여 발전소 기자재의 국산화율을 높임으로 도급계약에 기자재분이 포함되는 발전소 건설의 현대화를 선도했다.

4) 기타 산업 분야에로의 진출

이상의 사업 이외에 동아그룹은 여러 분야에로 진출했다. 공익방송매체로 대전문화방송, 정부의 수출드라이브 정책에 호응하기 위한 동아종합상사주식회사는 1972년 숙원이던 대형 관 공장을 준공함으로서 국내 콘크리트업계를 석권한 동아콘크리트공업주식회사, 건설기술 용역회사인 코리아카이저엔지니어링주식회사, 사업목적이 관광호텔업, 부동산업대업·카지노업·토산품판매업·부대사업 일체인 동아관광개발주식회사, 국산타자기 제조회사인 동아정공주식회사 그리고 건설의 기초가 되는 원골재 및 아스콘생산과 판매사업을 위해 안양석

산사업소 등을 신설했다. 이외에 육영사업과 탁구 등에 관여하는 등 동아의 경영다각화와 합리화 작업이 성실히 수행되었다.

III. 고도성장시대(1980년대)

1. 기업위상의 확립

1980년대 초반 동아그룹의 계열사가 급격히 증대했다. 제2차 오일쇼크와 중동경기의 퇴조로 인하여 국내경제는 일찍이 없던 불황에 빠져들었고 수많은 기업들이 도산하는 사태가 벌어졌다. 정부는 이와 같은 국가적인 위기를 수습하기 위하여 부실기업의 정리를 단행했다. 부실기업의 정리방법은 동아그룹을 비롯한 전설한 기업들이 부실기업을 떠맡아 회생시키게 하는 소위 기업인수 또는 합병방식으로 진행되었다.

동아그룹은 공영토건과 동해생명의 2개 기업을 새로운 계열사로 맞아들였다. 그리고 재진입의 기회를 맞은 동아그룹은 고려투자금융을 설립하여 금융업의 기반을 확대하였다. 이어 1980년대 후반에는 부평에 동아시티백화점을 건설하여 기존의 잠실지하상가 등과 함께 유통업계 진출의 교두보를 마련하였다.

1) 최원석의 경영혁신

1985년 동아의 창업주 최준문의 사망은 최원석의 등장으로 연결되었다. 최원석은 1980년 대 우리 경제의 분수령에 서서 새로운 방향전환을 단행하였다. 방향전환은 기업혁신이라는 과제로 추진되었다. 경영혁신의 기본과제는 다음과 같다. 즉 첫째, 그룹 성장의 밑거름이었던 해외건설시장이 한계에 이르고 있다는 인식이었다. 둘째는 시장확대에 중점을 두었다.

동아그룹은 1980년대의 전기간을 통하여 안으로는 기술개발과 내실을 추구하고 밖으로는 시장확대를 통한 외형성장을 동시에 겨냥하여 안정 속의 성장이라는 목표를 확립하고 그 실현에 주력하였다. 이러한 기본적인 목표는 <표 5>와 같이 연도별 경영목표와 추진과제를 통하여 일관하여 흐르는 정신으로 나타났다.

<표 5> 1980년대 동아그룹의 연도별 경영목표

연도	경영목표	추진과제
1980	안정기조 위의 성장 추구	1. 해외시장의 확대 2. 경영의 내실화 3. 연구하는 자세 확립

1981	복지사회 건설에 앞서가는 기업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 인화단결 2. 철저한 품질관리 3. 고도 기술체계 전환 4. 창의적인 원가 절감
1982	생산성 향상의 해	<ol style="list-style-type: none"> 1. 생산성 향상 2. 신규 수주 확대 3. 품질관리의 체질화 4. 사회정화운동의 토착화
1983	능률 향상과 경쟁력 강화	<ol style="list-style-type: none"> 1. 생산성 향상 2. 해외시장 다변화와 수주확대 3. 기술개발과 과학적 관리기법 도입 4. 완벽한 품질관리
1984	도약의 해	<ol style="list-style-type: none"> 1. 의식개혁 2. 실질 성장의 실현 3. 그룹 각 사간의 협조체계 강화
1985	세계를 향한 도약의 해	<ol style="list-style-type: none"> 1. GMR 공사에 충력경주 2. 기술 수준의 고급화 3. 철저한 품질관리 및 원가절감 4. 지속적인 해외시장 개척
1986	내실 있는 천진의 해	<ol style="list-style-type: none"> 1. 철저한 책임의식 2. 조직의 활성화 3. 전직원의 정예화 4. 원가절감으로 경쟁력 강화
1987	주체적 혁신의 해	<ol style="list-style-type: none"> 1. 능률과 효율을 위한 체계정비 2. 책임의식 정립
1988	대약진의 해	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기업경영의 선진화 2. 생산성 향상 3. 품질관리의 과학화 4. GMR 공사의 효율적 관리
1989	경영혁신과 국제화의 실현	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기술과 경영의 국제화 2. 책임경영체계 확립 3. 의식개혁 및 화합기풍 조성 4. GMR 공사의 관리능력 향상

출처 : 동아그룹 50년사, p. 602.

세계적인 기업으로 도약하기 위해서는 구성원 전체를 하나로 묶는 가치가 정립되어야 한다는 취지로 동아인의 궁지가 선포되었다. 즉 첫째, 나는 적극적이다. 둘째, 나는 능력이 있다. 셋째, 나는 책임을 진다 등이다.

2) 공영토건의 인수

이철희·장영자 부부로 이루어진 사채업자와 공영토건·태양금속 등 6개의 대기업, 상업은행 등 2개의 시중은행이 관련되어 유통된 어음의 규모가 2,624억원으로 사상 최대 규모였다. 이 사채파동으로 금융기능이 일시적으로 마비된 것은 물론 관련 대기업들의 연쇄적인 부도 도산사태가 꼬리를 물었고 신용질서가 근본적으로 위협받을 정도로 그 파장이 크고도 넓게 퍼졌으며 실물경제 활동이 전반적으로 위축되었다. 이것은 1980년대 초의 극심했던 경기침체 중동건설의 퇴조와 수익성 감소, 그리고 기업자금의 사금융 의존도가 심화된 현상이 복합적으로 작용하여 일어난 사건이었다.

공영토건은 어음사건 발생직후인 1982년 5월 주거래은행인 상업은행에 의한 회사재산 보전처분 결정이 내려졌다. 공영토건의 주거래은행으로 지불보증 포함 총 2,300억원의 채권과 총주식 23%를 확보하고 있어 사실상 공영토건 진로의 열쇠를 쥐고 있던 상업은행은 1983년부터 공영토건을 같은 건설업체에 인수시켜 회생시키는 것이 해외시장에서 시공 중인 공사의 지속적인 수행이나 기업경영의 전문성 확보를 위해서라도 가장 바람직한 방법이라고 판단하여 인수 대상업체를 물색하기 시작했다. 상업은행측과 정부관계자의 요청을 받아 동아건설은 공영토건을 인수했다.

최원석은 1983년 4월 공영토건주식회사의 관리인 대리로 선임되어 공영토건의 회생 책임과 함께 사실상 이 회사의 인수자로 등장하면서 공영토건이 100% 투자하고 있던 동해생명보험주식회사도 아울러 인수할 뜻을 표명했다. 이것은 1982년 9월 서울신탁은행의 최대주주로서 금융업 진출의 발판을 마련한데 이어 같은해 11월 고려투자금융을 설립하여 제2금융업계에 진출하는 등 금융업을 건설 및 운수의 양대업종에 이어 동아그룹의 새로운 성장업종으로 선택한 경영정책의 일관성 위에서 추진된 것이다.

3) 금융업계에 진출

1980년대에 들면서 동아그룹의 웅축된 힘이 밖으로 팽창하는 방향은 두 갈래로 나타났다. 하나는 공익적 기업이념의 실천이라는 형태로 나타났으며, 다른 하나는 명실상부한 대기업군의 형성을 위하여 새로운 업종의 개척이라는 형태로 나타났다. 동아그룹이 선택한 새로운 영역은 금융업이었다. 1980년대초 정부가 은행의 민영화방침을 추진하고 단자회사의 설립을 자유화하자 동해생명을 인수함으로써 은행의 대주주, 단자회사의 설립, 생명보험의 인수로 금융업 진출을 한꺼번에 마무리지었다.

1982년 9월 10일에 서울신탁은행과 제일은행의 정부보유주식이 매각되자 최원석은 신탁은행의 주식을 개인명의로 400만주, 법인명의로 200만주, 그리고 이미 동아건설이 법인명의로 증권시장을 통해 매입해 두었던 약 300만주를 합해 서울신탁은행지분 10.3%를 보유하게 되어 이 은행의 최대주주가 되었다.

단자회사 설립의 문호가 개방되자 동아그룹은 단기금융회사의 설립에 참여키로 하고 1982년 발기인 대표로 최원석을 선임하여 한미투자금융(주)의 발기인총회를 개최하였다. 이어 10월 11일에는 재무부로부터 한미투자금융의 설립에 대한 내인가승인을 받았다. 1982년 10월에는 상호를 고려투자금융(주)으로 개칭했다. 그리고 같은 해 12월에는 개업을 했다.

동해생명보험(주)을 1983년 12월에 인수해 동아생명보험주식회사로 개칭했다. 그리고 책임경영체제 확립, 총화체제 확립, 원가의식 제고, 계약자봉사 생활화 등 동아생명의 경영이념이 담긴 4대 경영방침²³⁾을 세워 경영활동의 지표로 삼았다. 1985년 동아생명은 생보업계 만년 6위의 자리를 박차고 일어나 흥국생명과 제일생명을 앞지르고, 업계순위 4위를 차지하게 되었다. 1987년에는 경쟁력 배양, 1988년에는 개방화시대에 대응, 내실위주 경영 추구, 그리고 1989년에는 선진금융기법 도입을 추구하며 동아생명의 사업개황은 <표 6>와 같이 성장했다.

<표 6>

동아생명의 사업개황

(단위 : 억원)

연도	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
수입보험료	1,455	2,165	2,813	3,857	6,407	6,823	7,751
총자산	1,715	2,759	3,802	5,188	7,445	8,773	10,874

출처 : 동아그룹 50년사, p. 660.

2. 경영실적

1) 동아건설의 경영개황

1980년초부터 동아건설은 제2차 석유파동으로 인해 절정기를 이룬 사우디아라비아 등 중동의 산유국 공사의 수주를 확대하고 새로운 시장의 개척을 위해 해외공사에 충력을 기울인다라는 목표 아래 경영진을 대폭 개선했다. 그리하여 최준문은 2남 최원영이 해외담당 사장의 업무를 받았다. 그리고 공채출신인 유영철이 동아건설의 사령탑에 앉았다. 회장(최원석) - 사장(최원영)의 라인 아래 6개 부문의 부사장을 두고 부사장의 통솔 아래 담당임원단을 두었다.

23) 4대 경영방침 : 책임경영체제 확립, 총화체제 확립, 원가의식제고, 계약자봉사 생활화.

대형공사 추진체제를 구축하고 경영합리화를 위한 기구의 축소 조정이 행하여졌다. 사업본부장제를 실시하고 유사부서의 통폐합이 추진되었다. 책임경영체제가 강화되고 종업원의 수는 경영합리화를 위한 소수정예화 정책의 추진에 따른 결과였다.

동아건설이 직접 투자하여 설립했거나 대주주로 참여한 자회사는 국내에 7개, 해외에 3개 등 10개를 설립 운영했는 바 그 상황은 <표 7>과 같다.

<표 7>

동아건설의 자회사 현황

(1989년 현재)

회 사 명	소재지	설립일자	주 요 업 종	소유주식수	소유비율
동아관광개발(주)	속초	79. 8. 10	관광호텔업	85만6200 주	88.27%
동아종합환경(주)	서울	79. 1. 10	목재제조업	51만 주	42.15%
동아종합개발(주)	서울	75. 5. 30	건설, 조경, 제재	4만 주	22.22%
동아엔지니어링 (주)동아실업	서울	82. 12. 16	기술용역업	9만7000 주	97%
대전종합개발(주)	대전	73. 2. 28	수출입업	6만3802 주	17.72%
대한통운해운(주)	서울		운항사업	3만 주	18.75%
ON & OFF SHORE CONST. CO., LTD.	담양	77. 7. 28	건설업	2940 주	49%
알 빌라드 콘크리트	리아드		콘크리트관 제저판매업	5169 주	9%
동아아메리카(주)	팜		건설업	5만 주	100%

출처 : 동아그룹 50년사, p.677.

동아건설은 건설업과 함께 부평공장의 철구조물 생산, 동아콘크리트의 콘크리트 제품 다양화 및 안정적인 기반확보에 주력했다. 부평공장은 각종 최신 건설 중장비 및 기계 생산을 위한 설비 현대화에 박차를 가하였다. 1980년대 부평공장의 대표적인 생산품은 고리 3, 4호 기 원자력 발전소의 철골 및 서해화력발전소의 철골 텅크류와 같은 주요 발전설비이다. 이밖에도 국내의 각종 대형 철골과 교량의 철구조물 그리고 리비아 대수로공사의 주요 기자재 생산은 1980년대 부평공장 발전의 견인차가 되었다.

동아건설은 중동건설의 퇴조에 대비해 다른 기업보다 먼저 탈중동을 외치며 해외시장 다양화를 꾀하였다. 이에 동아건설은 1983년 11월 1일 단일공사로서는 세계 최대규모인 리비아 대수로 공사를 33억 달러에 수주함으로서 불황의 늪에서 가장 먼저 탈출할 수 있었다. 이에 만족하지 아니하고 수요창출을 위해 국내부문에서 자체 사업을 펼치기로 하여 1984년 12월 주택사업부를 설치하고 다음해 1월 주택사업추진위원회를 구성하여 아파트사업 지원체제

를 갖추었다. 동아건설은 부평 동아아파트를 험시로 1980년대 후반 시행한 아파트 사업실적은 <표 8>과 같다.

동아건설은 아파트사업 진출과 함께 유통사업 진출도 모색하고 있었다. 일단 사업다각화라는 측면에서 논의되기 시작한 유통업 진출문제는 아파트 사업이 본격화하면서 필요성이 더욱 증대되었다. 동아건설은 1989년 부평 동아아파트 내 쇼핑센터 부지에도 본격적인 쇼핑센터를 건립하기로 하고 유통사업본부를 설립했다. 유통사업본부는 동아시티백화점을 건축했다.

<표 8> 동아건설 1980년대 아파트 사업실적

(단위 : 평, 백만원)

현장명	공사기간	대지면적	세대수	매출액	비고
인천 부평 1차	85. 8. 28~86. 9. 28		450	12,070	자체공사
인천 부평 2차	85. 12. 4~86. 10. 4		180	3,994	자체공사
인천 부평 3차	85. 4. 7~85. 9. 8		450	12,433	자체공사
인천 부평 4차	87. 5. 18~88. 4. 18		360	9,719	자체공사
인천 부평 5차	87. 11. 5~88. 11. 5		345	11,144	자체공사
인천 부평 6차	88. 3. 14~89. 6. 14		420	15,813	자체공사
인천 부평 7차	88. 6. 1~89. 6. 1		270	11,311	자체공사
인천 구월	89. 6. 1~90. 10. 31	6,654	390	25,010	자체공사
충주 율량	89. 6. 1~90. 11. 30	10,744	330	14,969	자체공사
충주 교현	89. 6. 1~90. 12. 30	7,205	392	15,572	자체공사
충주 시영	89. 10. 12~90. 10. 15	1,354	108	502	수주

출처 : 동아그룹 50년사, p.682.

1980년대 이후 국내의 건설수요가 점차 기술집약형으로 변화함에 따라 설계, 시공 및 관리 측면에서 첨단기술개발의 필요성과 함께 효과적이고 견실한 품질관리가 요구되었다. 동아건설은 건설상품의 우수성을 보장할 수 있는 품질보증과 품질관리를 위해 업계 최초로 1981년 품질관리실을 설치했다. 그러나 시대의 흐름은 더욱 전향적인 자세를 요구하였다. 이에 따라 동아건설은 1982년 보다 과학적이고 적극적인 품질관리 운동을 펼치기 위해 품질관리실내에 재료시험소를 설치하기로 결정했다. 이 재료시험소가 바로 기술 동아의 선봉임을 자부하는 기술연구소의 전신이다. 동아건설은 기술연구소에 대폭적인 연구비를 지불했다. 1985년에 1억6,000만원을 투자했으나 1989년에는 112억7,200만원을 투자해 기술연구소의 기반을 튼튼히 다져 나갔다.

2) 국내 건설

1980년대 전반기(1980~1984년)의 건설업은 국내 경기의 심한 불황과 해외건설 시장 여건의 급격한 변화 속에서 업계의 대대적인 재편이 이루어지는 등 안팎으로 고통스러운 시기였다. 1980년 동아건설은 대형 플랜트건설로 불황을 극복했다. 1981년에는 해외공사 여건의 악화로 전체 목표를 달성하지 못했다. 1982년에는 대단위공사를 수주하여 총 2,316억원의 실적을 올렸으며 이에 힘입어 4,946억원의 매출고(해외 수주고 8억달러)를 올렸고 당기 순이익은 113억원을 기록했다.

1983년은 세계 경기의 회복에 따라 수출 수요가 호조를 띠고 대내적으로는 수입 물가의 하락에 따른 국내물가의 안정을 바탕으로 주로 건물 건설을 중심으로 한 투자수요가 증가했다. 1984년에 국내건설이 전반적인 경기부진에도 불구하고 그나마 현상유지를 할 수 있었던 것은 86아시안게임과 88서울올림픽의 준비를 위한 각종 공사 때문이었다. 1985년에는 매출이 증가했다. 1986년에는 3대 경영목표를 추진했다. 동아건설은 신규 수주에 총력을 기울이고 원가절감을 생활화하며 과학적인 품질관리를 정착시킨다는 경영방침을 세우고 목표달성을 위해 매진했으나 총매출액은 목표에 미달하는 709억원을 기록했다. 1987년에는 총매출액이 감소했으나 1988년은 대약진의 해였다. 총매출액이 8,397억원이었다. 1989년에는 주택사업에 중점적으로 참여했다. 이 시기에 있어서 국내주요공사는 다음과 같다.

합천 다목적댐은 낙동강 유역과 그 인근지역인 부산, 마산, 진해, 창원, 울산, 포항 등지의 산업용수 및 생활용수 그리고 농업용수의 공급과 함께 전력개발과 홍수피해의 경감을 목표로 건설된 다목적댐이다. 건설기간은 1982년 4월부터 1989년 말로 사업비는 총 2,621억 1,400만원이었다. 이 공사에서 동아건설은 주공종인 토목공사를 비롯하여 도로공사 및 이주단지 건설에 이르기까지 대부분의 물량을 소화하였다. 주안댐은 광주권지역의 식수난을 근본적으로 해결하고 호남 남해안지역의 공업단지에 수자원을 공급함과 더불어 홍수조절 및 수력발전 그리고 관광자원 개발등에 이르는 다목적 효과를 거두고자 추진된 대단위 수자원 개발사업이다. 공사기간은 1984년 9월~1991년 12월 까지며 공사금액은 약 90억원이었다.

대호지구 농업종합개발사업은 서해안 간척지 개발과 수자원 확보를 위해 정부가 의욕적으로 추진한 대단위 농업종합개발의 일환으로 이루어진 공사로 농경지 확대, 용수자원 개발, 농지기반 조성을 그 목적으로 했다. 이 사업은 태안반도의 대호지에 각각 연장 3,253m와 4,554m에 이르는 방조제 도로와 1,418m의 방조제 진입도로를 체결하는 국내 최대 방조제공사이다. 건설기간은 1981년 4월부터 1990년 10월 말까지로 사업비는 방조제 444억 1,173만 5455원 토목공사 372억 1,577만 7,000원으로 약 816억원의 대공사였다. 삼교천지구 농업종합개발 제5-2공구 토목공사는 관개수원없이 구릉지와 골짜기에 산재해 있는 홍성군 일대 농경지의 관개개선과 경지정리 그리고 저수지를 개발하여 농지기반을 조성하는 사업이다. 공사기간은 1981년 5월부터 1992년 7월 까지로 139억 6,620만 9,000원의 공사이다.

한강종합개발사업은 서울을 동서로 가르며 흐르는 한강의 홍수 피해를 근원적으로 예방하고 오염을 방지하며 한계에 따른 서울의 교통을 원활하게 하고 시민들의 건강을 위한 레포츠 시설을 제공하는 것은 물론 아시안게임과 서울올림픽을 통해 전세계에 알려질 서울의 모습을 일신한다는 목적으로 시행되었다. 동아건설이 담당한 제1공구는 김포대교로부터 양화교 까지의 84억7,300만원의 공사였다.

지하철공사는 고속도로공사와 마찬가지로 교통대책의 핵심을 이루는 기간시설인 동시에 건설업의 입장에서 볼 때 장기간에 걸쳐 다수의 업체들이 공동으로 참여할 수 있는 대형 프로젝트라는 점에서 기업의 안정적인 경영과 직결되는 중요한 사업이다. 동아건설이 서울 및 부산의 지하철공사에 참가하였는바 그 내용은 <표 9>와 같다.

<표 9> 동아건설 시공구간 공구별 공사 내역

공 구	공 사 기 간	총 공 사 비	총 연 장
서울, 2호선 1~5	1977. 10~1980. 4	13,394,997원	2,857M
서울, 2호선 2~1	1978. 3~1983. 6	12,025,443원	1,555M
서울, 3호선 317	1980. 3~1985. 7	16,168,377,000원	1,355M
서울, 4호선 402	1981. 9~1985. 3	8,480,178,000원	2,418M
부산, 1호선 1~1	1981. 6~1985. 6	12,500,745,000원	
부산, 종합사령실 건설공사	1983. 2~1985. 4	4,285,600,000원	

출처 : 동아그룹 50년사, pp. 734~744 자료에서 작성.

1970년대 초부터 시작된 동아건설의 원자력발전소 건설 역사는 곧 한국 원자력발전소 건설역사와 일치한다. 국내 최초의 원자력발전소인 고리 원전 1, 2호기의 건설에 참여한 동아건설은 그 후 1970년대 후반 월성 1호기 건설을 거쳐 마침내 1980년대에 이르러 울진 1, 2호기의 1, 2차계통 토건공사와 기전공사 2차계통을 시공한 데이어 1990년대에 가서는 최초의 한국형 원자력발전소인 울진 3, 4호기의 건설을 맡게 되었다. 20년이라는 짧은 기간동안 외국회사의 하청공사를 수행하면서 토건공사의 경우 95%의 자체 시공능력을 갖출 정도로 발전을 거듭해 왔다. 울진 원전 1, 2호기 공사는 지난 10년 3기의 원전을 건설하면서 축적된 기술을 바탕으로 동아건설이 처음 시공업체의 주계약자로 참여하였다. 특히, 이 공사에서 동아건설은 처음으로 1, 2차계통을 모두 시공하는 업체로 영역을 확대했다. 이로써 동아건설은 원전의 전분야에 대한 시공 경험을 축적해 되었다. 울진 1, 2호기 공사의 총공사비는 2조 1,200억원이며, 그 중 동아건설 도급금액은 2,452억7,400만원이었다.

동아건설은 1970년대초 포함의 제1기 사업부터 참여하여 뛰어난 시공능력과 철저한 품질 관리로 20여년에 걸친 대장정을 마무리하기까지 건설의 핵심 역할을 다하였다. 그 중 1980년

대의 포철 건설공사는 일부 포항공장의 증설공사를 포함, 광양만에 건설한 제2공장의 건설기로서 사실상 전혀 새로운 거대 재철소의 건설공사를 추진한 시기였다. 이 공사에서도 동아건설은 시공업체들에서 단연 중추적인 역할을 수행하였다. 1980년대에 있어서 포철공사 중 동아건설이 시공한 내역 <표 10>과 같다.

<표 10> 1980년대 포철공사 중 동아건설 시공내역

구 分	설 비 명	기 간	동 원 인 력	동 원 장 비
4차 2기	2선제공장	83. 4. 2~84. 11. 28	238,132	3,280
	2후판 P/C	84. 5. 1~85. 3. 31	4,311	21
	2후판자동타작기	84. 10. 12~85. 2. 16	2,029	3
	2선제CPU	84. 10. 16~85. 3. 31	1,476	4
	강면 확장	84. 4. 14~84. 10. 30	14,593	258
	2후판 확장	83. 6. 1~83. 12. 30	23,881	519
광양 1기	제강공장	85. 3. 5~87. 4. 30	490,519	17,861
	속회소성공장	86. 1. 16~87. 4. 6	61,550	2,363
광양 2기	제강공장	87. 1. 20~88. 5. 24	164,336	3,298
	냉연공장	87. 4. 10~89. 1. 19	1,330,408	29,858

출처 : 동아그룹 50년사, p.749.

1970년대 말에서 1980년대 초에 이르는 기간에 동아건설은 서울과 부산에서 지금까지 볼 수 없었던 새로운 유형의 대형 토목공사를 시행하였다. 1978년 착공하여 1981년 완공한 서울의 원효대교와 1982년 착공하여 1984년 완공한 부산의 구덕터널이 그것이다. 특히 원효대교 공사는 완공 후에 서울시에 기부체납함으로서 기업의 공익적 역할을 극명하게 드러낸 쾌거였다. 구덕터널의 연장은 1,870m, 폭 940m 총공사비 334억 1,611만 1,999원이었다.

3. 리비아 대수로 공사

1) 20세기 최대의 토목공사

동아건설의 1970년대는 중동건설의 시대 그리고 1980년대는 GMR(Great Man-made River Project : 리비아 대수로공사)의 시대였다. 지름 4m, 총연장 4,000Km의 관로를 사막의 지하에 끌어 그 속으로 강물을 흐르게 하는 GMR 공사는 20세기 말 인류가 지구상에서 벌인 토목공사 중 최대의 역사로 꼽힌다. 1984년 1월에 착공, 11년이 경과한 1995년 상반기 현재 이 대역사는 1차 공사를 성공적으로 완공하여 이 사업의 성패에 대한 세계인의 불안을 일축하고 2차공사도 마무리 단계에 돌입해 있다. 아울러 3차 공사 역시 동아컨소시엄이 수행할

것이 확실시되는 가운데 사하라사막에 녹색혁명의 꿈이 이루어질 5차 공사까지의 계획이 한층 구체화되고 있는 중이다.

지난 10여년에 걸쳐 수행한 GMR 1·2차 공사의 성공적인 시공을 통하여 사막의 녹색혁명이라는 인류의 꿈의 실현을 동아건설의 손으로 앞당기게 되었다는 값진 성취감외에도 이 사업의 추진은 다음과 같이 산업·경제·정치·외교등의 여러부문에서 많은 효과를 거두어 왔다. 즉 우리나라 해외건설의 새장을 열었다. 동아그룹의 경영안정과 지속적인 발전의 디딤돌이 되었다. 녹색혁명의 꿈을 실현케 하고 있다. GMR 공사의 제1단계 공사금액은 약 37억 달러, 제2단계 공사금액은 58억달러, 제3단계 공사금액은 56억달러이다. <표 11>은 해외건설, 지역별 수주추이를 나타내고 있다. 리비아공사의 규모가 얼마나 큰 것인가를 이 표와 비교하여 파악할 수 있다.

<표 11> 해외건설 지역별 수주추이

연 도	66~80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91
전 체	30,271	13,681	13,321	10,144	6,502	4,691	2,239	1,711	1,602	2,412	6,770	3,038
중 동	28,452	12,674	11,392	9,023	5,911	4,285	1,242	1,314	1,251	1,442	5,812	868
(사우디)	21,547	7,763	8,347	4,467	3,186	1,640	517	473	433	293	253	308
(리비아)	1,757	2,469	1,061	3,954	782	992	353	404	618	772	4,754	177
(이 란)	602	—	18	160	300	27	153	5	—	240	779	374
(기 타)	4,546	2,442	1,966	442	1,642	1,626	219	432	200	137	26	9
동서남아	1,520	838	1,921	979	568	306	372	298	240	766	712	1,887
아프리카	63	166	—	130	49	52	38	30	48	40	106	37
태평양, 북미	180	2	4	9	—	43	83	68	62	164	139	245
중 남 미	57	—	5	3	25	4	5	1	—	—	—	—

출처 : 동아그룹 50년사, p. 838.

1983년 11월 6일 수주계약을 해결하고 1984년 8월 28일 GMR 1차 공사의 기공식이 거행됐다. 1984년부터 1986년 9월까지는 3000~4000명을 송출하여 주로 사리르공장과 브래기공장 그리고 용수시설 등 부대공사현장에 집중 투입했다. 관 매설공사가 본격적으로 시작된 1987년부터 리비아의 현장 인력을 급격하게 늘어나 1988년에는 1만명을 넘어서고 2차 공사가 절정을 이룬 1994년에는 1만3,000명에 이르렀다. 대수로 공사를 위해 대형 콘크리트관을 안전하고 신속하게 취급할 수 있는 80t 특수지개차 11대, 90t 특수지개차 3대, 토량이송 장비 18대, 철도기중기 180t 15대, 50t 10대, 관 매설용 대형기중기 6대를 비롯하여 제1차 공사에서는 총 5,321대의 장비 및 차량을 투입했으며, 2차 공사에서도 3,166대의 장비를 구입함으로서 1·2차 공사를 통해 투입된 장비는 총 119종 8,487대에 이르렀다.

2) 사리르, 브레가공장 건설과 관 생산

대수로공사의 가장 중요한 부문은 바로 거대한 파이프를 생산하는 대형 공장을 사막 가운데 건설하는 일이다. 관 생산공장은 내륙 사막속의 사리르(사람이 살 수 없는 곳이라는 뜻)와 브레가의 두 곳에 세우게 되었다. 브레가와 사리르 두 공장의 생산목표는 대수로 공사용 PCC관을 1개 라인당 하루에 최고 44개씩 생산하는 것이었다. 이를 위해 브레가공장에 제1·2라인 등 두 개의 생산라인을 건설하고 사리르공장에 제3·4·5라인 등 세 개의 라인을 건설했다. 그 중 사리르공장에 건설한 제5라인은 4000mm 관보다 작은 1600, 1800, 2000, 2800mm 등 특수용도의 소형관을 생산할 수 있는 몰드를 갖추었다. 1개 라인의 길이는 2.2km였다.

사리르공장은 66만 7000평의 부지위에 공장건물 55동, 동아컨소시엄 직원용 시설 33동, 발주처 및 공감용 건물 2동 등 총 90개동의 건물이 들어섰다. 공사금액은 2억5,218만5000달러였다. 브레가공장은 42만4000평의 대지위에 공장건물 43동, 동아컨소시엄건물 24동, 공감건물 2동 등 총 69동의 건물이 들어섰다.

GMR 1차 공사는 사리르에서 서트까지, 타저보에서 뱅가지까지의 2개 라인 합계 1894km의 송수관로를 매설하는 공사이다. 이를 위해 생산해야 할 관은 길이 7.5m짜리 24만 9,359본이었다.²⁴⁾ 사리르 및 브레가공장에서의 1차 공사를 위한 생산현황은 <표 12>와 같다.

<표 12> 1차공사 각 라인의 연도별 생산현황

연 도	브레가 1	브레가 2	사리르 3	사리르 4	사리르 5	계
1986	567	711	685	876		2,839
1987	9,479	9,041	10,589	10,595	9,263	48,967
1988	9,533	9,816	11,659	8,857	14,984	54,849
1989	11,468	11,471	10,386	10,077	16,056	59,458
1990	10,397	10,190	10,926	11,413	7,848	50,774
1991	3,967	4,278	4,426	6,874	6,554	26,099
1992		1	7	1	831	840
계	45,411	45,508	48,678	48,693	55,536	243,826

출처 : 동아그룹 50년사, p.873.

용수시설은 두 곳으로 나누어졌다. 사리르용수의 경우 사리르공장의 남쪽 약 10km지점에 지하 300m 깊이를 굴착해 우물 3개를 개발하고, 하루 1000t의 물을 끌어올려 반경 50cm의 송수관로를 통해 사리르공장으로 공급케 했다. 브레가지방은 지중해 연안이라 지하수에

24) 동아그룹50년사, op. cit., pp. 866~870.

염분이 섞여 나오기 때문에 브레가로부터 약 280km 떨어진 사막 가운데 우물을 개발하여 281km의 송수관을 통해 브레가공장으로 용수를 보내야만 했다. 용수시설공사를 위해 17개 월 82,286,383달러가 소요되었다.

3) 관 운송 및 관로공사

공장에서 생산된 pcc관은 대형트레일러에 의해 매설현장으로 운반해야 한다. 관자체의 크기나 중량 그리고 운송차량의 자체하중으로 기존의 아스팔트도로를 사용하기 불가능하기에 대부분 공사에 필요한 전용도로의 건설이 필수적이었다. 공사 및 운반용 도로는 사막을 굴착하여 그 위에 자갈·모래·흙 등을 3~4차례 성토하여 다지는 공법으로 시공했다. 아스팔트 포장은 하지는 않았으나, 다짐밀도 95% 이상이어서 아스팔트이상의 견고한 도로가 건설되었다. 1,541km에 이르는 운송도로는 지중해 연안지역이 561km, 사막지대 667km, 그리고 취수시설지역이 286km였다. 이 중 7.2m의 1차선 도로가 830km, 폭 11.2m인 2차선 도로는 687km였다.

공사현장에 필요한 자재 및 제품을 공급하는 대동맥의 역할은 대한통운이 담당했다. 1차 공사에 필요한 관은 1991년 9월까지 운반·완료되었다. 이 기간 중 운반한 관의 숫자는 24만 6,816본이며, 총 주행거리는 7,100만km, 투입연인원은 70만4,000명이었고, 전체 투입장비는 72만7,000대에 이르렀다. 공사 금액은 1억8,219만7,000달러였다.²⁵⁾

사리르와 타저브의 우물에서 개발한 지하수를 서트 및 뱅가지까지 보내기 위해 2개의 라인 1,875km의 거리에 대형 pcc관을 매설하는 관로공사는 1986년 5월 착공, 1991년 11월에 완공했다. 1차 공사의 관로는 사리르~서트라인(SS라인) 998km, 타저보~4뱅가지라인(TB라인) 897km로서 이 두개의 라인은 사리로에서 아즈다비아까지는 복선으로 나란히 달리고 있으나, 공사는 별개의 과정으로 진행되었다.

관을 매설하기 위해 사전 및 지질조사를 하여 노선을 확정하고 토공작업을 했다. 사막은 모래땅이라는 상식을 뒤엎고 50~100cm만 파 들어가면 곧장 암석이 나와 사암을 효과적으로 파내기 위해 대형 엑스카베이터(용량 7.6m³)를 27대 투입하였다. 투입된 굴삭기가 이후의 특수성 때문에 제기능을 발휘 못하여 독일의 O=K DEMAK, 일본의 히다치(日立) 등의 기술진이 직접 현장에 와서 동아건설의 기술진과 협력하여 기능을 개선하고 투입했다. 트렌치의 굴착이 완료되면 450t 크레인으로 관을 들여 옮겨 트렌치내에 설치된 파이프 벨에 맞추어 설치하고 푸시 백호우가 밀어 넣어 관을 고정시켰다. 파이프를 거치하여 쇄기로 공정시킨 이 후에도 채움방법에 난관이 많았다. 이 채움방법을 설계상의 요구대로 정밀하게 수행하기 위하여 많은 방법이 현장에서 고안되었다.

25) ibid., pp.878~879.

리비아 대수로공사는 1980년대초 이후 깊이 침체되었던 해외건설 진출에 새로운 장을 열어주었다. 이와 함께 최대의 대역사현장은 우리도 세계정상의 대역사를 성공적으로 할 수 있다는 국민적 자신감을 불어넣는 산 교육장이 되었다.

IV. 신도약시대(1990년대)

1. GMR 2차 공사의 추진

1) 기업의 변신과 경영성과

동아건설은 1990년대 건설산업의 주역으로 시대적 변화에 부응, 초일류기업을 지향하며 국내외의 위상을 굳혀나가고 있다. 그리고 동아건설의 기업활동 목표 역시 21세기 건설산업의 다채로운 변화상과 범세계적 발전상을 제시하는 것에 초점을 맞추고 있다. 특히 동아건설은 매출 1조원을 넘어서고 리비아 대수로 1차 공사가 마무리된 1991년을 세계기업으로 발돋움하는 원년으로 삼아 적극적인 경영혁신작업과 함께 기업변신을 위한 각종 투자와 연구개발을 내외로 가속화했다. 또 해외에서는 리비아 대수로 1차 공사의 성과를 높이면서 1990년 6월 리비아 대수로 2차 공사를 착공, 본격적으로 진행해 나가는 한편 라오스댐 건설 등 동남아와 중국, 베트남 등지에 대한 진출을 본격화 하였다. 특히 1990년대 동아건설의 특징적인 변화는 과거 단순시공중심의 건설에서 선진국형 시공방식인 GENE-CON화를 지향하는 건설경영에 나선 것이다.

1990회계년도 동아건설의 경영실적을 보면 국내공사에서 2,470억원, 주택사업부문에서 677억원, 리비아 대수로공사 등 해외공사에서 5,443억원 그 밖에 131억원으로 모두 9,450억 원에 이르는 매출과 98억원의 당기순이익을 올렸다. 수주면에서는 국내에서 전쟁기념관 신축공사등 모두 182건에 3,498억원 규모의 공사를 수주하였고, 자체공사로는 대전 둔산아파트건설 등 1,578억원, 해외에서는 리비아 대수로 2단계 추가공사, 3조 1,000억원 등 1990년 한 해에만 모두 3조 6000억원을 수주, 세계 유수의 건설업체로서의 위상을 다졌다.

1991회계년도 동아건설의 경영실적은 국내공사에서 3,224억원, 주택사업부문에서 1,033억 원의 매출을 올렸고, 해외에서는 4,976억원 그 밖에 건설관련 제조업부문에서 1,094억원의 매출실적을 기록하는 등 모두 1조 565억원 규모의 매출을 달성했다. 수주실적면에서는 국내에서 울진원자력 3·4호 주설비공사 등 모두 169건에 7,851억원을 수주했으며, 자체공사로는 일산 신도시 아파트 건설 등 2,602억원을 수주하는 등 모두 1조 453억원을 수주했다.

1992회계년도의 경영실적을 보면 국내건설부문에서 4,061억원, 해외건설부문에서 4,804억 원, 주택사업부문에서 1,673억원, 건설관련제조업에서 902억원 등 모두 1조 2,615억원의 매

출액과 194억원의 순수익을 올렸다. 또 수주면에서는 수도권매립지공사 등 모두 172건에 1조 3,663억원, 자체공사로 부평동아아파트 신축 등 4,349억원으로 모두 1조 8,012억원 규모의 공사를 수주하는 성과를 거두었다.

1993회계년도에 동아건설은 어려운 건설 환경에도 불구하고 전 암직원이 혼연일치된 노력으로 국내외에서 활목할 성과를 거두었다. 먼저 수주면에서는 국내외 통틀어 2조 7,495억원 규모의 공사를 수주 업계 2위를 차지했으며, 전체 매출액은 주택·건축부문의 비약적인 성장과 리비아 대수로공사의 실적호전에 힘입어 1992년보다 21%가 늘어난 1조 5,313억원을 시현하였다. 또 손익면에서도 효율적인 원가관리와 새공법 개발로 201억원에 이르는 당기순이익을 올렸다.

1994년에 동아건설은内外의 어려운 여건에도 불구하고 수주액 3조 6,000억원을 달성하여 업계 2위의 자리를 지켰으며, 매출액부문에서는 세계건설상 유례가 없는 단일공사 기성 10억달러 고지 정복에 힘입어 1993년보다 31%가 신장된 2조 90억원을 올렸다. 손익면에서도 310억원의 당기순이익을 올려 전년 대비 54%의 성과를 기록했다. 동아건설이 창립 50주년을 맞는 1995년의 수주목표액은 1994년보다 28% 가량 증가한 4조 7,400억원이다.²⁶⁾

2) GMR 2차 공사

1990년 2월 4일 GMR 2차 공사²⁷⁾를 계약하였는데 총 공사비 규모는 55억 5,400만달러였다. 2차 공사 계약의 특징은 리비아정부가 1·2차 공사를 별도로 추진하려던 당초의 계획을 완전히 바꾸어 2차 공사를 1차 공사의 추가공사 형식으로 발주·계약했다는 것이다. 리비아 대수로 2차 공사는 리비아의 서남부 자발 하수나지역의 지하에 매장되어 있는 풍부한 지하수를 하루 200만t씩 끌어올려 총수관로를 통해 620km떨어진 트리폴리 부근 지중해 연안까지 옮겨 생활용수와 농업용수로 이용하려는 공사이다.

2차 공사는 공사가 진행되는 도중에 노선이 추가 변경되는 중요한 변화가 있었다. 이 변경에 의하여 장기간의 시간이 소요되는 터널의 굴착공사는 뒤로 미루고 새로 동부관로를 설정 210km의 추가공사가 발생하였다. 그리하여 2차 공사는 본래의 노선에서 동쪽으로 우회하여 설정된 이스턴라인부터 먼저 시행하였다. 터널구간의 공사를 뒤로 젖혀 놓고 동부관로를 먼저 건설하게 된 데에는 미국으로부터 터널 굴착장비를 반입하기 어려운 국제정치적인 역할도 작용하고 있었다.

1차 공사의 90% 이상은 동아컨소시엄이 맡아 수행했으나, 2차 공사에서는 우물의 개발을

26) ibid., p. 958.

27) GMR 2차 공사는 PQ심사결과 50개 업체가 탈락하고 1차 관문을 통과한 업체는 12개국 22개 업체로 압축되었다. 1990년 2월 4일 계약서명, 계약금액 55억 5천 4백만달러임.

포함한 일체의 공사를 동아컨소시엄이 일괄 계약하여 시공하게 된 것이 특징이었다. 주요공사의 내용은 다음과 같다. 즉 pcc고나 구경 4,000mm 8만5,053본, 구경 1,600~3,600mm 8만305본의 생산, 관매설 총 연장 1,822.15km, 우물공사 224개소, 수위측정용 우물 23개소, 공사용 도로 1,813km, 터널공사 15km, 끝재공사 775만t 등이다. 투입 주요자재로는 철재류 60만1,000t, 시멘트 181만1,000t, 주철관 311km, 모래 365만t, 자갈 410만t 등이다.

4,000mm관을 수송하기 위하여 85t급 특수트럭, 트레일러를 1차 공사에서는 최고 139대를 가동했으나, 2차 공사에서는 420대를 추가 구입하여 약 500여대의 트레일러가 사막을 횡단 운행하고 250t 크레인 8대가 일시에 투입되어 관의 상하차작업을 진행했다. 운반해야 하는 관의 수량은 17만여본에 이르고 총 운반거리는 2억8,500만km 하루 약 1,500명의 인력이 투입되었다. 관로연장이 1,659.7km이며, 관로굴착이 6,967만m³에 달했다. 1983년부터 1994년 말까지 리비아 대수로공사에 투입된 연도별 총인원은 18개국 10만 1,614명에 이르렀다.²⁸⁾

2. 내국에서의 건설사업

1) 인천매립지 개발

1980년 1월 농림수산부로부터 공유수면 매립면허를 얻은 동아건설은 같은 해 7월부터 진입도로 및 방조제 축조등 인천, 김포지역의 간척과 매립에 대한 사업계획을 수립, 공사를 추진해 나가는 한편 경희대 윤무부교수에게 생태계 조사용역을 맡겨 대규모 간척에 따른 생태계 파괴를 최소화하는데 큰 힘을 기울이기도 했다.

김포매립지공사는 울도·청라도·일도·장도·거여도·안암도·가여도 등 7개섬을 연결하는 6개의 방조제 9,366m를 쌓아 3,724ha를 매립, 그 가운데 3,054ha를 개발하는 것이 공사의 기본개념이다. 공사기간은 1980년 6월부터 1989년 6월까지 만 9년이며, 총공사비는 1,283억3176만2,000원, 연인원 140만명에 굴삭기 90대, 볼도저 60대 등 각종 중장비 150대가 투입되었다. 특히 동아건설은 인천, 김포지역의 특수성을 고려 방조제건설과 함께 40km에 이르는 해안선에 대간첩 접근로 방제시설을 건설, 1개 연대급의 방위능력을 증강하였고, 7개동의 현대식 막사건축 및 16km의 철책과 조명시설 등을 설치 국방현대화에도 기여하였다. 그리고 동아건설은 전체 매립면적의 53%인 600만평 이상을 환경청에 쓰레기 매립장건설을 위해 양여함으로써 눈앞의 이익을 포기하더라도 국민과 국가의 미래를 건설하고 함께 이익을 나눌 수 있는 일에 대해 사업성에만 집착하지 않는 용단을 내렸다.

2) 플랜트건설

28) 동아그룹50년사, op. cit., pp. 958~983.

동아건설이 1991년 9월 착공한 울진 원자력 3·4호기는 한국 표준형 원전설계의 시발점이 되어있다. 원전건설에 있어서 기술적으로 자립도를 95% 이상의 수준까지 끌어 올렸으로써 한국 원전건설사의 획기적인 전기를 만들었다. 동아건설이 시공하는 주요 공종은 기초 굴착 공사 1,000mw급 원자로 2기 건설을 위한 냉각수 계통공사, 옥외 매설물 설치공사, 차폐벽 타설용 특수 콘크리이트생산공사, 본관 건물 신축공사, 건축마감공사, 패키지별 도장 개선공사와 기계 및 전기공사 등이다. 총공사금액은 2,611억6,317만원, 공사기간은 7년 10개월이다.

동아건설은 일산 복합화력발전소를 시공했다. 계약금액은 725억원, 공사기간은 32개월이었다. 공기를 1개월 단축하여 성공적으로 공사를 마치고 수도권 전력망 안정에 크게 기여함은 물론 화력발전, 플랜트건설의 새로운 디딤돌을 마련했다.

포항종합제철, 광양 5냉연공장 건설공사는 현장의 연면적이 11만5,050m²에 이르고 부속동 까지 포함할 때에 16만8,185m²나 되는 초대형 복합 플랜트 건설이었다. 공사기간은 약 24개월, 동아가 수주한 공사금액은 약 1,031억원이었다. 1988년부터 5년이란 짧은 기간 광양 3, 4, 5 냉연공장을 차례로 완공함으로서 동아건설은 세계에서 가장 많은 냉연공장을 건설한 회사로 기록되었으며 특히 5냉연공장은 전자동화 최신에 설비를 갖춘으로서 20년이 넘게 이후 어진 포항종합제철 종합설비공사 가운데 가장 훌륭한 성과로 손꼽히고 있다.

무주 양수발전소공사의 기본개념은 표고 850m와 250m 지점에 각각 상부지와 하부지를 설치하고 두 지점의 표고차를 이용하여 얻는 수력으로 수차를 돌리게 되는 30만kw짜리 발전기 2기를 지하공동에 설치, 최대 발전용량 60만kw의 순양수식 고양(지하)발전소를 건설하는 것이다. 공사기간은 74개월 공사금액은 약 820억원이다. 155만명의 인력이 투입된 이 공사는 예정공기를 1개월 단축하여 완공하였다.

이 외에 포항 12호 열병합발전소, 포철 COREX 원료처리 및 산소설비 플랜트 전국 송유관 호남권 제2공구인 전북 순창군·임실군간 전남 곡성군~광주시간의 공사 그리고 당진 화력발전소 1·2호기 건설공사 등을 수주하여 완공 또는 건설중에 있다.

3) 건물 및 사회간접자본 건설

포항종합제철 POSCO센터 공사는 건축분야에 대한 동아건설의 기량을 극대화한 공사이며 21세기 건축의 한 시금석을 마련한 공사이다. 대지 17,259m²에 각각 지하 6층 지상 30층과 20층인 2개동의 건물이며 공사금액은 약 1,880억원 공사기간은 44개월이다. 동아건설은 연인원 448,370명의 기능인력을 이 공사에 투입했다.

전쟁기념관 공사는 부지 113,265m²의 대지 위에 연면적 84,131m²의 건설이다. 공사금액은 554억8,255만원 공사기간은 39개월이었다. 전쟁기념관은 그 시공성이 돋보인다는 평가와 함

제 1995년 3월 서울시가 건축전문가들에 의뢰하여 해마다 선정하는 서울시 건축상에서 금상의 영예를 시공사인 동아건설에 주어졌다.

고속도로 건설에 선도적으로 참여해 온 동아건설은 1990년대에도 대구~순천간 고속도로 만종분기점공사, 영동고속도로 신갈~원주간 고속도로공사, 분당~수서간 고속도로(2공구) 공사 등을 차례로 수행하여 육상교통체계의 정비에 기여했다.

동아건설은 1990년 12월에 착공한 공항에서 고덕까지 32km를 건설하는 5호선 공사 중 23공구인 문화방송~청진동간 1.2km의 시공을 맡았고, 3호선 연장구간 중 3~2공구인 도곡동의 830m(정거장 205m 포함)를 시공했다. 이 외에 주암댐계통 광역상수도사업과 가양 하수처리장 2차처리시설 및 1차처리 중설공사를 각각 698억6,650만원 및 683억2,156만원에 수주해 성공적으로 완공했다. 그리고 광양항 항만 종합개발에도 주도적으로 참가하고 있다.

1994년 10월 21일 성수대교가 붕괴하여 32명이 사망하고 22명이 부상하는 대사고가 발생했다. 성수대교는 동아건설이 1977년 4월 시공을 맡아 2년 8개월만에 완성된 총연장 1,160m에 폭 19.4m 4차선의 교각이다. 이 사고는 동아건설이 품질 및 안전관리에 대한 인식을 새롭게 하는 계기가 되었다. 그리고 동아건설이 다시 봉사와 혁신의 자세로 21세기 초일류기업의 목표에 도달하기 위해 거쳐야 할 시험대가 되었다고 지적된다.

1990년대에 들어 건설경기는 아파트 및 다세대 다가구주택 등 주택건축의 폭발적인 증가와 공업용 건축이 회복에 힘입어 실질성장을 기록했다. 1990년 한해만 해도 국내 건설공사 총계약액은 24조1,422억원 중 건축공사는 16조1,766억원이고 이 중 아파트 등 주거용 건축이 60%나 차지했다. 1990년부터 1994년까지 동아건설의 주택사업 실적은 <표 13>와 같다.

<표 13>

1990년대의 주택사업 실적

(단위 : 백만원)

연도	계		자체공사		수주공사		재개발	
	수주(액)	세대수	수주(액)	세대수	수주(액)	세대수	수주(액)	세대수
1990	150,398	243	150,398	2,433				
1991	345,620	5106	262,961	3,479	82,659	1,627		
1992	552,719	7782	428,674	5,365	9,645	135	114,400	2,282
1993	1,059,967	13,558	461,621	4,656	68,660	210	529,686	8,692
1994	1,138,448	15,346	457,966	6,347	161,141	1,110	644,086	10,974

출처 : 동아그룹 50년사, p. 1,032.

3. 계열회사의 현황

1) 대한통운

동아건설을 모체로 성장 발전한 동아그룹의 계열회사를 약술하면 다음과 같다. 대한통운은 5,000여대의 화물자동차 트랙터, 트레일러, 크레인 등 갖가지 첨단장비를 갖춘 명실상부한 우리나라 최대의 물류회사이다. 자본금 600억원, 임직원수 6,120명인 대한통운의 1994년도의 총매출은 5732억6,185만원 당기순이익은 141억9,592만원이다. 해외사업과 설비투자가 대규모로 추진된 1994년에는 이에 대한 투자재원 마련을 위해 4,400만달러에 달하고 해외증권을 발행하였으며 각각 37억원과 132억원에 이르는 두 차례의 유상증자를 실시 자본금을 600억원으로 늘리는 등 재무구조를 크게 개선했다.

2) 동아생명보험주식회사

1989년 말 마침내 자산 1조원 시대를 맞이한 동아생명은 1990년 선진금융사로 발돋움하기 위한 선진동아 창조의 해로 정하고 선진투자기업에 의한 자산운용을 국대화하여 계약자들에게 더나은 수익이 보장되도록 하는 데에 주력했다. 그 결과 1994년에 신계약은 16조2,896억원, 보유계약은 27조5,930억원이었다. 수지부문에서는 수입보험료가 1조1,184억원, 지급보험금은 1조521억원 총자산이 1조9,231억원으로 늘어 났다. 동아생명의 자본금은 120억원 임직원수는 2,550명이다.

3) 동아증권주식회사

단기금융회사인 고려투자금융은 1991년 업종을 증권업으로 바꾸고 동아증권주식회사라는 상호로 영업을 실시했다. 자본금 600억원, 임직원수 411명인 동아증권의 1994회계년도 경영실적은 유통시장 부문에서 유통시장 부문에서 주식약정액 7조1,4129억원, 채권약정액 6조8,953억원을 기록했으며 발행시장 부문에서는 채권 2,721억원의 인수실적을 기록 73억원의 세전 당기순이익을 올렸다.

4) 공영토건주식회사

1956년에 설립되어 1982년에 회사정리절차를 밟다. 1983년에 최원석이 관리인이 됨으로써 동아그룹에 편입된 공영토건의 자본금은 160억원, 임직원수는 587명의 종합건설업체이다. 공영토건의 매출액은 1993년에 2,178억500만원을 기록했으며 1994년도의 해외공사 수주실적은 토목 1581억5,200만원 건축 72억5,600만원 계 1654억800만원을 기록했다.

5) 동아엔지니어링주식회사

산업설비 종합건설용역업 등을 주업종으로 하는 동아엔지니어링은 자본금 60억원, 임직원수 358명이며 1994년도의 매출실적은 222억1,000만원이었다. 꾸준한 사업다각화를 추진하고 있는 동아엔지니어링은 1995년 공식으로 ISO9001인증을 취득했다.

6) 동아관광개발주식회사

관광호텔업이 주사업이며 자본금 94억5,750만원, 임직원수 112명인 동아관광개발주식회사는 1990년에 23억1,800만원의 매출과 당기순이익은 5,900만원을 기록했다.

7) 동아종합개발주식회사

동아빌딩 임대업이 주사업인 동아종합개발은 자본금은 11억7,000만원의 회사이다. 1994년도의 매출액은 41억5,700만원이었다.

8) 대한통운국제운송주식회사

1972년 설립 이후 줄곧 업계 1위자리를 고수하면서 성장세를 유지해왔다. 복합운송주선업이 주사업이며 자본금은 7억원, 임직원수는 190명이다. 국제적인 경기침체의 영향으로 수출입 화물의 양이 줄어들고 개발도상국으로 생산라인이 이전되는 이유로 영업실적이 저조하여 매출액이 57억5,000만원을 기록, 전년 대비 0.9% 증감하는데 그쳤다.

9) 대한통운협진주식회사

통관업, 보세창고업 등이 주사업인 대한통운주식회사는 1965년에 설립된 자본금 10억, 임직원수 250명의 회사이다. 1994년 국내경기는 오랜 침체의 높에서 벗어나 활활국면에 들었다. 국내경기의 회복은 곧바로 무역활성화로 이어졌는데 전체무역량이 19% 증가하였다. 통운협진은 무역량 증가에 힘입어 전년의 부진을 만회하였다. 통관분야가 16.2% 증가하였고 보관 및 부대 수입이 5% 성장하였는 바, 매출액이 89억8,000만원을 기록하였다.

이외에도 동아텔레비전, 대한용역주식회사, 동아항공주식회사, 대한용역주식회사, 학교법인 공산학원, 재단법인 백제문화개발연구원 등 수단한 계열회사 및 법인이 계속 성장하고 있다.

4. 동아건설의 성장

1945년 충남토건으로 설립되고 그후 동아건설합자회사 동아건설산업합자회사를 거쳐 1972년 동아건설주식회사로 상호를 변경하여 오늘에 이르고 있다. 1994년도의 동아그룹의 총매출액은 41,719원이며 그 중 건설업의 매출액이 22,335억원이다. 이것은 이 기간 중 5,353,676배의 경이적인 증가이다.

동아건설은 BENGHAZI, TRIPOLIJERBA, RIYADRH, ABU DHABI, VANIYAS, LONDON, FRANKFURT, HONG-KONG, NEWYORK, KUALA LUMPUR, TOKYO 등 지의 OFFICE를 비롯하여 DONG AH(USA) INC, DING AH AUSTRALIA PTY,

<표 14>

동이건설 해외공사 수주 실적

공사명	국적	공사금액	계약	계약방법	착공	준공	발주처
아부다비 신교량 413-D 도로	U.A.E	15,800,506	75. 6. 22	공개입찰	75. 8. 18	77. 8. 17	공공사업성 교체성 형만청
주례일 척성방조제, 배�� 주례일 항만축조, 배��	사우디 사우디	11,495,000 69,356,254	75. 8. 23 75. 6. 26	공개입찰 수의계약	75. 10. 17 75. 7. 1	77. 4. 7 77. 9. 30	교체성 형만청
아부다비 연안 방파제 콰디마 항만	사우디	22,255,784	75. 6. 26	수의계약	75. 8. 1	77. 12. 31	공공사업성 형만청
413-C 도로	U.A.E	91,835,000	77. 2. 1	원 청	77. 2. 1	80. 2. 21	공공사업성 형만청
사우디 사우디	179,026,714	77. 3. 12	수의계약	77. 3. 12	78. 10. 20	공공사업성 교체성	
11,322,160	77. 3. 20	수의계약	77. 3. 25	79. 3. 17			
66,172,787	77. 8. 20	공개입찰	77. 8. 25	79. 9. 12			
102,645,167	77. 11. 25	공개입찰	77. 11. 26	86. 11. 18			
U.A.E	82,496,108	77. 11. 14	수의계약	77. 11. 14	82. 3. 12		
사우디	12,016,949	77. 10. 23	공개입찰	77. 10. 25	79. 10. 22		
96,800,055	77. 12. 31	수의계약	77. 11. 26	81. 1. 31			
U.A.E	17,468,354	78. 1. 14	공개입찰	78. 1. 14	85. 1. 19		
1,132,886,000	78. 2. 7	단기계약	78. 4. 6	85. 6. 30			
15,733,419	78. 2. 19	원 청	77. 12. 2	79. 3. 2			
TEP 자동전화	U.A.E	36,509,996	78. 3. 19	공개입찰	78. 3. 24	79. 11. 30	
리아드 상수도	사우디	24,651,063	78. 12. 2	공개입찰	78. 12. 2	81. 6. 30	
호포프-우웨어간 도로	사우디	98,714,687	79. 1. 23	공개입찰	79. 1. 28	81. 12. 27	
담맘정신전화국 행정청신축 신리아드국제항공부지 조성 및 주택 주례일공단 조성	사우디	36,787,067	79. 4. 18	공개입찰	79. 4. 18	81. 2. 11	
알주와 산악도로	사우디	157,050,000	79. 5. 13	공개입찰	79. 5. 17	83. 3. 16	
담맘PTT	사우디	16,979,373	80. 1. 5	공개입찰	78. 11. 19	81. 7. 20	
알바틴킹카리드단지조성	사우디	48,217,594	80. 1. 10	공개입찰	80. 1. 10	83. 8. 10	
일주공 산악도로	사우디	43,167,651	80. 1. 16	금강언수	79. 4. 13	85. 4. 13	
안부 펌프하우스기초	사우디	18,895,848	80. 5. 18	공개입찰	80. 5. 18	83. 12. 15	
마프락 154 하수처리 확장	U.A.E	12,300,000	80. 7. 1	공개입찰	80. 7. 12	82. 8. 21	
안부서비스 형만 및 황로보조시설 지진형만 확장	사우디	65,197,589	80. 8. 25	공개입찰	80. 8. 25	84. 6. 6	
73,549,000	80. 12. 4	공개입찰	80. 4. 6	84. 10. 15	형만청		

공사명	국명	총사업액	계약약약	제약방법	착공	준공	발주처
주체일 배수로	서우디	48,769,714	81. 3. 25	공개입찰	81. 3. 25	85. 3. 25	왕실위원회
P.O.S	서우디	72,780,261	81. 4. 5	공개입찰	80. 12. 23	84. 8. 22	우정성
주체일 지하시행부	서우디	14,842,337	81. 4. 28	공개입찰	81. 5. 17	82. 11. 27	국방부공성
주체일 청유탱크관	서우디	27,200,000	81. 6. 13	공개입찰	81. 6. 15	84. 8. 7	왕실위원회
안부해수 인입시설	U.S.A	26,747,520	81. 7. 7	공개입찰	81. 3. 14	85. 12. 1	왕실위원회
서북방파제 #50	이라크	18,645,000	81. 7. 17	공개입찰	81. 7. 16	82. 11. 16	공공사업성
L.N.I	서우디	53,320,873	81. 11. 15	수의계약	82. 2. 20	85. 5. 24	교체성
주파리 본부	서우디	22,958,013	81. 12. 5	공개입찰	81. 12. 3	83. 1. 1	주파리그룹
부라이다 주택	서우디	245,265,060	82. 2. 14	공개입찰	82. 4. 6	87. 4. 9	주택성
사비도로	서우디	23,935,939	82. 5. 8	수의계약	82. 5. 9	86. 1. 20	재무성
타이프, 상하수도	이라크	185,338,285	82. 5. 3	공개입찰	82. 6. 3	89. 1. 25	지방도시성
주파리 훈련원	서우디	11,090,079	82. 6. 17	공개입찰	81. 4. 28	83. 11. 21	주파리그룹
케미아 건축	서우디	14,537,063	82. 6. 23	공개입찰	81. 2. 6	83. 6. 23	식유성
안부 철안시설	이라크	156,358,878	82. 6. 12	공개입찰	82. 7. 1	87. 1. 31	도로교량청
5개교량	이라크	10,521,394	82. 9. 12	공개입찰	82. 12. 14	84. 4. 12	도로교량청
사법인더체인저	서우디	16,017,337	82. 11. 20	공개입찰	82. 12. 13	84. 12. 13	식유체험공사
케미아토목(주체일 공장부지)	이라크	22,059,528	82. 12. 31	공개입찰	82. 7. 15	84. 12. 1	하수처리위원회
알아인 배수시설	U.S.A	42,265,835	83. 10. 22	공개입찰	83. 10. 22	86. 8. 21	도로성
링 도로	서우디	12,460,000	83. 11. 2	하 청	83. 11. 30	86. 5. 31	G.M.R.A
G.M.R.(1)	리비아	3,623,320,626	83. 11. 6	공개입찰	84. 1. 16	94. 10. 31	G.M.R.A
알카프지 주택	서우디	142,688,134	83. 11. 9	공개입찰	83. 11. 28	87. 2. 6	내무성
동축 케이블	서우디	27,980,494	83. 12. 19	공개입찰	83. 12. 1	84. 12. 31	우정성
알타월라 해상	U.S.A	13,009,228	84. 12. 4	공개입찰	84. 12. 4	86. 6. 3	수전성
코나눔 냉방체	U.S.A	24,921,000	85. 12. 26	공개입찰	85. 12. 26	88. 2. 25	건설성
G.M.R.(2) 추가계약	리비아	4,632,390,615	90. 2. 4	수의계약	90. 6. 25	2000. 6. 24	G.M.R.A
사리르 발전소	리비아	1,121,340,722	90. 2. 4	수의계약	93. 12. 1	2000. 6. 24	G.M.R.A
아부다비 군사설	U.S.A	14,007,694	87. 7. 1	수의계약	87. 7. 1	92. 9. 30	공군사령부
라오스 수력발전소	라오스	48,680,315	93. 11. 30	공개입찰	93. 12. 12	96. 9. 11	라오스정부
		489,410,000	94. 8. 17	BOOT	94. 12.	99. 12.	

LTD, YANBIAN DONG AH TRAINING CENTER, HUNCHUN JINLI DONG AH REAL ESTATE DEVELOPMENT CO., LTD, SHENYANG BALOLNG DONGAK INTERNATIONAL HOUSE PROPERTY DEVELOPMENT CO., LTD 등 17개 해외지점을 개설하고 있다.

동아건설의 1947년도의 국내공사 수주실적은 토목 47,000원, 건축 38,700원으로 합 85,700원이었다. 그러나 동아건설주식회사로서의 시작해인 1972년도는 총 8,025,397,011원 그리고 1994년도는 토목 약 5,888억원, 건축 약 5,765억원 플랜트 약 305억원 기타 37억원 합계 1조 1,995억원의 수주실적을 기록했다. <표 14>는 동아건설이 수주한 국내공사의 실적을 나타내고 있다. 그 성장추이를 쉽게 파악할 수 있다. 이 기간중 국내공사수주증 토목부분은 12,527,660배 건축부분은 14,896,641배 등 총 13,996,500배나 증가하고 있다.

동아건설의 해외공사 수주증 1억달러 이상의 공사금액을 기록한 것만을 소개하면 <표 14>와 같다.

동아그룹의 중장기전략은 질적 목표와 양적 목표로 나뉘어 짜여졌다. 질적목표는 기술의 동아, 고객의 동아, 세계의 동아의 구축이다. 이것은 ① 최고의 기술과 최상의 품질을 추구하며, ② 고객감동경영으로 고객과 더불어 성장하며, ③ 인류의 꿈을 실현하여 세계로부터 신뢰받는 동아를 목표로 하고 있다. 양적 목표로는 2003년까지 동아그룹의 연평균 성장률을 24.7% 설정하고 이를 통해 2000년대에 매출액 30조원의 국내 10위 그룹으로 성장할 것을 목표로 잡고 있다. 동아그룹이 수립하고 있는 각 부문별 성장목표로 <표 15>와 같다.

<표 15>

동아그룹 각 부문별 성장목표

(단위 : 원, 명)

연 도	1994	1998	2000	2003
자본금	3,097억	11,070억	13,599억	16,266억
인력 - 기존	17,141	24,291	28,615	37,519
변화 - 신규		4,483	7,617	10,598
매출액	41,126억	115,673억	179,365억	197,732억
1인당생산성	2.40억	3.97억	4.95억	6.19억
경상이익	759억	2,517억	4,443억	10,508억
1인당경상이익	440억	860만	1,230만	2,180만

출처 : 동아그룹 50년사, p.1,161.

1994년 현재 건설 49%, 금융 31%, 물류 14%, 유통 3%, 제조 3%의 분포를 보이고 있는 동아그룹의 산업구조는 동아건설이 동아그룹에서 차지하고 있는 비중을 잘 나타내고 있다.

동아건설은 바로 동아그룹의 중심적인 선도산업임을 알 수가 있다. 1994년 현재 건설 1조9,937억원, 금융 1조2,705억원, 제조 1,092억원, 물류 5,862억원, 유통 1,378억원, 기타 152억원에 이르는 각 사업부문별 매출액을 2003년에는 건설 13조4,895억원, 금융 9조6,157억원, 제조 1조1,353억원, 물류 2조2,682억원, 유통 2조9,220억원 기타 3,425억원으로 성장발전시켜 나간다는 야심적인 전략을 세우고 있다.

중외제약의 성장과 創業理念

朴 光 緒*

目 次

I. 序 論	IV. 李宗鎮의 經營理念
II. 중외제약의 創業과 創業精神	1. 五無主義의 實踐
1. 중외제약의 前史	2. 革新主義 思想
2. 李基石의 등장과 중외제약의 출범	3. 信用第一主義 思想
3. 李基石의 生涯와 略績	4. 正道經營의 理念
4. 중외제약의 創業精神	V. 中外의 基本思想
III. 李宗鎮의 生涯와 略績	VI. 結 論
	참고문헌

I. 序 論

變革의 時代는 주위를 살피면 살필수록 혼란스러워 진다. 그러기 때문에 스스로 나침판을 가지지 않으면 안된다. 경영의 基本理念(core ideology)를 가진 비전제시형(visionary) 기업과 그렇지 못한 기업과는 다르다. 오늘날 日本의 기업가는 물론 美國 經營者 사이에도 理念을 재검토하기 시작했다.

1994년 日本 교토기업(京都企業)의 賣出額對比 經常利益率은 8.07%이다. 전체 산업의 2.16%에 대비하면 교토기업이 압도적으로 강하다. 대체 무엇이 다른 것일까? 技術力이나 創業者의 活力性 등이 이유의 전부는 아니다. 높은 収益을 누리고 있는 교토기업의 경영자들은 한결같이 말한다. 理念, 哲學, 原則 등이 그 힘의 源泉이다. 方向이 보이지 않는 가운데 決斷을 내려 사원의 불안을 불식시키고 한 방향을 향해 나간다. 이 때 무엇인가 가지고 있는 것이 중요하다. 그것은 原理原則이다. 원리원칙이 있으면 경영의 軸은 흔들리지 않는다. 이 때문에 버블경제에 휘말리지 않은 것이다.¹⁾

어떤 理念이나 哲學이 없어도 시대의 흐름을 쫓아가고 한번쯤 勝利할 수 있겠지만 최후로 壓勝하는 것은 결국 理念을 계속 추구해 가는 “비전제시형經營”이라고 지적하고 있다.²⁾

* 順天鄉大學校 經濟學科

1) 日經비지니스, 1995. 8. 21일자 참조.

2) 신한경제연구소, 「日本經濟動向」, 1995. 9. 16. 2쪽.

이 논문은 중외제약의 성장과 創業精神에 관하여 고찰한 것이다.

중외제약은 해방 바로 1주일 전인 1945년 8월 8일 서울시 중구 충무로에 소재한 日本 주가 이제약주식회사 경성지점공장을 인수하여 「朝鮮中外製藥所」라는 간판을 내걸면서 그 歷史가 시작된다.

解放과 6·25動亂 등 정치·경제 및 사회적인 일대 혼란한 격변기를 거치면서도 근근히 그 명맥을 유지하여 왔으나 技術不足과 資本의 절대적 부족 등으로 도산위기에 직면해 있을 때 林容植 사장이 李基石을 영입하여 둘이면서 오늘의 중외제약이 창출하게 되었다.

1953년 이기석은 전무취체역이라는 직함으로 조선중외제약소의 경영에 참여하면서 社名을 「大韓中外製藥株式會社」로 개명하고 一金 壹百四拾貳萬圓의 거금을 투자, 株式會社體制로法人化하고 전후 복구 등 어려운 시대적 상황 속에서도 국민보건 향상을 위한 의료시설과 약품생산에 전력을 경주하였다.

실질적 創業主가 된 李基石은 「生命尊重」과 「開拓者 精神」이라는 創業精神을 經營理念으로 삼고 「製藥救世」한다는 숭고한 一念下에 만난을 극복하고 천신만고 끝에 “藥다운 藥”과 “물을 살리기 위한 치료약”만을 개발, 생산하면서 輸液劑전문메이커로 입지를 굳건히 하고 1975년 他界하였다.

創業의 孝를 이어 받은 차남 李宗鎬는 혁신적인 개척자 정신으로 창업이념을 구축하여 정진한 결과 오늘날 중외제약은 「正道經營」을 제2의 창업정신으로 표방하면서 5대 세계 수액 생산전문메이커와 국내 최대의 치료제생산 전문제약회사로 부상하여 344種의 의약품을 생산 공급하면서 종합의료공급체계(Total Medical Supply System)을 완성하고 健康樂園(Healthopia)의 실현을 통한 人類 최대의 目標를 향하여 매진하고 있다.

따라서 본고는 이와 같은 중외제약의 성장과 발전의 철학적 이념을 고찰하기 위하여 創業主인 星泉 李基石의 生涯와 業績 그리고 그의 創業精神을 고찰하고 이어 創業의 孝를 이어 받아 오늘의 중외제약을 수액제, 항암, 항균제 등 세계적인 치료제 전문메이커로 그 位相을 부상·정립시킨 李宗鎬의 經營理念을 살펴 봄과 동시에 중외제약의 基本思想을 고찰함으로써 結論을 구하고자 한다.

II. 중외제약의 創業과 創業精神

1. 중외제약의 前史

解放 직전인 1945년 8월 8일 지금의 서울特別市 中區 忠武路 中部警察署 건너편에 있던 日本 주가이제약(中外製藥)의 「경성지점공장」은 관리자였던 南孝範과 함께 1942년 경성약학

전문학교를 졸업한 李元雨가 관리약사가 되어 상호를 「朝鮮中外製藥所」로 변경하고 林容植, 任道淳, 朴昌淳 등 세 사람이 공장의 경영과 생산전반을 맡아 우리企業으로 새로운 출발을 다짐하게 되었다. 경성지점에 근무하던 일본인들 가운데 일부는 1945년 8월 전쟁이 불리해 지자 이미 철수한 뒤였다. 日本人들이 남기고 간 공장이었으므로 講屬財產의 불하라는 절차를 밟아 인수하였으나 조선중외제약소는 이러한 法的問題를 떠나 철수하는日本人들에게 이미 1만 5천원을 지불한 상태였다. 출범 당시 이 공장에는 이들 경영자 외에도 여직공을 포함 10여명의 종업원들이 근무하고 있었다.

日本의 「주가이제약」은 그 前身이 1925년 3월에 설립된 「주가이신약상회」로 설립 당시 종업원은 7명이었으며 주로 新藥을 수입·판매하기 위해 설립된 회사였다. 이 회사는 日帝 초기부터 우리나라에 「포도당」, 「사루부로」 등의 제품을 판매하여 왔는데 1943년에는 資本金 200만엔으로 法人을 설립하면서 商號 또한 「주가이제약주식회사」로 변경하였다.

해방 한해 전인 1944년 6월 「주가이제약」은 朝鮮에서 군수용 의약품을 생산·판매하기 위해 京城府 中區 本町 3丁目 20번지에 경성지점공장을 개설하였다.

이는 당시 總督府 藥務行政 담당자였던 4대 技士 잇조다(一丁田健一)의 권유로 이루어졌는데 「주가이제약」은 일제 초기 朝鮮에 上陸해 있던 기다시마약점(北島藥店)을 인수하였다. 1944년 11월 8일 정식으로 발족한 경성지점이 생산한 제품은 「주가이제약」에서 1930년에 개발한 소염·진통·해열제인 「사루소부로카농(サルソプロカノン)」(일명 사루부로) 한 종목이었다. 한편 해방 직전 日本人이 소유하고 있던 제약업체 가운데 資本金이 10만엔 이상인 업체수는 약 30여개소로 그 중 규모가 가장 큰 것은 「조센상코(朝鮮三共)」와 「우에무라제약(植村製藥)」이었다.

남효범은 1940년 京城藥學專門學校를 10회로 졸업한 관리약사였으며, 重山 林容植은 1909년 경기도 김포에서 출생하여 1930년 경성부기전문학교를 졸업한 직후 주식회사 보반상점에서 근무하다가 1936년 日本 주가이제약의 경성지점공장에 근무하면서 중외제약과 인연을 맺었다. 任道淳은 日本 주가이제약에서 근무하다가 이 회사가 1943년 資本金 100만엔으로 「상해주가이제약회사」를 설립한데 이어 경성지점공장을 개설함에 따라 해방을 4개월 앞둔 1945년 4월 15일 귀국하여 林容植과 함께 근무하게 된 인물이다. 朴昌淳은 당시로서는 공장의 생산을 관리할 수 있는 유일한 기술자였다.³⁾

인수 당시 국내에는 中外製藥, 柳韓洋行, 京城藥品만이 日本으로부터 인수한 在庫로 겨우 명맥을 유지하던 시절이었다. 「朝鮮中外製藥所」를 창설할 당시의 生產品目은 50% 포도당 注, 20% 포도당 注 및 사루소부로카농 注 등 注射劑 3가지 치료제로서 오늘날의 종합치료제

3) 주식회사 중외제약 편, 「중외제약 50년사」, 1995, 96~109쪽.

메이커로서의 위치와 국내 최대의 輸液供給메이커일 뿐만 아니라 나아가 이 분야에 있어서의 世界 5大 메이커의 자랑스러운 위치를 굳건하게 만든 제품들이었다.

그러나 이 시기는 소규모의 영세개인업체로서 資金難 등으로 어려움을 겪었을 뿐 아니라 技術不足과 原料難 등 극심한 경영난을 겪었던 시절이었다.

또한 6·25動亂으로 인하여 충무로의 공장이 전소되어 수복 후 공장을 재건하면서 충무로에 있던 朝興製藥 건물을 임대하여 생산을 개시하던 시절로서 이 시기가 바로 중외제약이 형성될 수 있었던 기초가 되어진 중외의 뿌리가 根着된 시기인 것이다.⁴⁾ 6·25동란 중 조선중외제약소는 人民 第13號工場으로 이름이 바뀌기도 했으며 강압에 못이겨 미처 피난가지 못한 任道淳은 재고원료를 이용하여 제품을 生產供給하기도 했다. 6·25동란은 우리에게 수많은 인명과 財產의 피해를 가져왔지만 한편으로 이 시기를 통해 우리나라 製藥工業은 비로서 醫藥品의 시장과 수요에 대한 정확한 인식을 하였던 시기이기도 하다. 人間의 生命을 보전하는데 의약품이 어떤 의미를 지니고 있는가에 대한 철저한 깨달음을 얻게 되는 중요한 계기가 되었다. 포화속에 수백만에 달하는 국민은 물론 死線을 넘나들던 수많은 군인들이 피를 흘리고 죽어가는 실정이었다.

戰傷者들을 치료할 수 있는 抗生物質이 필요했으며, 영양실조로 결핵과 같은 만성질병에 걸린 피난민들에게는 비타민이나 抗結核劑 같은 의약품이 필요했으며 그 수요는 가히 폭발적이었다. 輸入해서 팔아도, 만들어서 팔아도 의약품은 부족한 실정이었다.

이와 같이 6·25는 생산시설, 제제기술 약사행정 등을 비롯하여 藥業人의 藥에 대한 인식에 이르기까지 여러가지 면에서 藥業界에 커다란 변화를 가져다 준 사건이었다. 6·25동란은 미처 기반도 뒹지 못한 조선중외제약소의 터전을 잣더미로 만들었다. 서울은 產業施設이 전소되어 참으로 비참한 모습이었으며 충무로에 있던 朝鮮中外製藥所도 예외는 아니었다. 잣더미로 변한 공장에는 생산을 재개할 수 있는 어떤 시설도 남아 있지 않았을 뿐만 아니라 당장 회사의 간판을 내걸 전물조차 없는 암담한 처지였다.

1951년 10월 15일 조선중외제약소는 전쟁 전의 공장에서 가까운 곳에 위치한 「우천제약」으로 자리를 옮겼다. 우천제약은 卞大鉉 社長의 2층짜리 자택으로서 이곳에서 가내공업 형태로 공장을 운영하고 있었다. 비록 임대하여 공장을 쓰는 형편이었으나 초발십의 자세로 注射劑 생산에 전력을 경주하였다. 그 후 1952년 朝興製藥 건물로 이전 가동하고 다시 2년 뒤에 원래의 공장자리로 옮길 수 있었다.

해방 당시 南韓에 남아있던 韓國人 藥師의 실태를 살펴보면 약사 122명(남자 118명, 여자 4명) 가운데 日本人 제약공장에서 종사하던 약사는 20명 내외였으며, 그나마 技士로서가 아

4) 이성훈 편, 「중외 경영사상」, 1990. 5~7쪽.

나라 대부분 管理藥師 또는 外務社員의 자격이었다.⁵⁾

2. 李基石의 登場과 중외제약의 出帆

朝鮮中外製藥所가 생산시설의 미비, 경영여건의 열악 등으로 술한 어려움이 산적한 상황에 직면해 있는 동안에도 이 땅에서 진행되고 있는 전란은 끊임없는 약품의 수요를 창출해냈고 주문 또한 계속 늘어만 갔다.

出帆 당시부터 注射劑만을 전문적으로 생산해 온 조선중외제약소는 여전히 가내공업 수준을 탈피하지 못한 상태였다. 더욱이 주사제품은 다른 제약업체의 제품에 비하여 利潤幅이 터무니없이 좁았다. 수요의 거의 대부분이 병원 및 의원에 국한된 제품들이었기 때문에 企業을 운영하는데 따르는 애로와 고충이 더 많았던 것이다.

이와 같이 조선중외제약소는 새로운 모습으로 거듭 태어나기에는 시설수준이나 자본면에서 모두 열악한 상태였고 무엇보다도 급속도로 변화하고 있는 제약업계의 환경을 극복해 낼 만한 경영인의 역량이 아쉬웠다. 비록 생산시설과 규모는 미미했으나 제약업 자체가 가지고 있는 특성상 엄밀한 市場分析에 입각한 제품계획에 따라 그 제품의 成敗가 좌우되고 따라서 多角的인 경영방식에 능숙한 인물이 필요하다는 사실은 재론의 여지가 없는 것이다.

1953년 7월 27일 마침내 休戰協定이 조인되자 해방 후 줄곧 林容植, 任道淳, 朴昌淳 등 3인의 힘으로 운영되어 온 조선중외제약소는 새로운 진로를 모색하지 않을 수 없었다. 임용식 사장은 새로운 경영인으로 同鄉人인 李基石을 맞아들여 경영전반을 일임함으로써 조선중외제약소가 재기할 수 있는 발판을 만들었던 것이다. 法人設立과 함께 社長에 林容植, 專務取締役에 李基石이 각각 취임하게 되면서 李基石은 중외제약과 運命의 만남이 시작되었다.

李基石은 1910년 3월 17일 경기도 김포군 김포면 강정리 24번지에서 漢學者인 李炳斗 선생의 독자로 출생하여 1926년 3월 김포보통학교를 졸업하고 7년 동안 漢學을 工夫하다가 1933년 8월 日帝時 金浦金融組合에서 근무했다. 1936년 경성약학전문학교를 6회로 졸업한 許浦가 관리 약사로 재직하던 「協和藥品洋行」에서 경리 책임자로 일했다. 해방 후 許浦와 함께 協和藥品洋行의 경영을 맡은 그는 1·4 후퇴 후에 이 회사를 정리했으며 林容植의 제의로 조선중외제약소의 경영에 참여하게 되었다.

협화양행은 日帝 때 「모루다인」 주사제를 취급한 업체로 유명했으며 이 때의 경험으로 이 전무는 주사제 시장의 생리를 잘 알고 있는 처지였다. 아울러 그는 조선중외제약소의 경영전반에도 소상하게 알고 있었으며 그동안 제약회사 경영을 통해 쌓은 그의 해박한 實務經驗은 새로운 法人體를 발족시키고 사업을 확장해 나가는데 커다란 힘이 되었다.

5) 중외제약 편, 『중외제약 50년사』, 1995. 104~110쪽.

李專務는 1953년 8월 8일 142만원의 納入資本金으로 종자를 마치고 우선 法人設立과 함께 會社名을 「朝鮮中外製藥所」에서 「大韓中外製藥株式會社」로 변경한 후 공장신축에 착수했다.

株式會社의 체제를 갖춘 「大韓中外製藥」은 創業의 새로운 터전을 마련하기 위해 주가이제 약이 개설했던 경성지점공장의 옛터에 공장을 재건축하기로 하고 신축에 착공하여 1954년 3월 10일 준공, 이전을 마쳤다. 또한 대한중외제약은 法人設立과 함께 미력이나마 國民健康에 이바지하기 위하여 〈誠實勤勉·親切應對·規律嚴守·融和團結·迅速正確〉을 社訓으로 제정하고 이를 실천하기 위해 부단한 노력을 경주해 나갔다.

人間生命을 존중하고 製藥을 통한 을바른 企業理念을 구현하겠다는 경영진의 의지와는 달리 전쟁 직후의 여건은 新生 大韓中外製藥에게는 형언할 수 없는 열악한 상황을 부과하고 있었다.⁶⁾ 그러나 李基石專務는 오로지 폐기와 정도로 끝없는 역경과 도전하면서 來日을 향한 「中外號」의 방향타를 잡아 나갔다.

3. 李基石의 生涯와 繩績

1953년 7월 27일 휴전협정이 조인된 후 政府가 환도하면서 美國의 經濟援助資金과 우리나라 銀行의 융자로 재조업의 재건에 나서기 시작한 1956년도부터 製藥業界는 ICA(International Cooperation Administration : 國際協力部) 援助資金과 정부융자로 공장을 신축·증축·개축하는 한편 새로운 기계시설을 설치함으로써 본격적인 생산에 들어가게 되었다. 이들 시설자금의 융자상황을 살펴보면 1955년도에 처음으로 ICA자금 46만5천달러가 5개사에 배정되면서 근대적인 항생제공장이 건설되었다. 이에 따라 여러 제약업체가 당의정을 포함한 정제나 주사제, 연고제 등의 제제시설을 도입하여 대량생산의 기틀을 마련하였다. 특히 공기조절장치, 무균조작장치, 멸균장치 등은 일찍이 볼 수 없었던 새로운 시설이었으므로 한국의 제약업은 비약적인 발전을 이루할 수 있는 발판을 만들었다.

또한 1956년 원료의약품의 수입이 정식으로 열리면서 첫해에 66만달러 상당의 원료가 들어 왔으며, 1957년 156만달러, 1960년 247만달러 그리고 1962년에는 508만달러라는 거액의 원료가 수입되었다.⁷⁾

한편 대한중외제약은 1957년도에 ICA資金 약 1만달러를 지원받아 이 자금으로 원료를 도입한데 힘입어 1958년부터 비교적 순조롭게 주사제생산을 진행해 나갈 수 있었다.

그러나 1950년대 우리나라 제약업계의 전반적인 수준이 그랬던 것처럼 대한중외제약 또한

6) 전개서, 111~114쪽.

7) 중외제약, 전개서

生産設備는 물론 부족한 연구인력, 영세한 資金支援 등 경영은 물론 생산현장에서 겪는 크고 작은 어려움으로 아직도 넘어야 할 고비가 많이 남아 있었다.⁸⁾

1950년대 후반에 이르러 제품종류, 제조방법, 판매방식 등에서 업체마다 각기 다른 특색을 지니게 되는 가운데 대한중외제약은 注射劑專門生產業體로 기업의 명성을 높여 갔다. 이는 일반적으로 가장 많이 사용되는 앰플 및 輸液注射劑만을 전문적으로 제조하는데 努力を 기울여 나갔기 때문이다. 다른 생활용품과는 달리 注射劑는 人間의 生命을 좌우하는 것으로 모든 工程마다 특별한 관리가 뒤따르지 않으면 안된다. 특히 대한중외제약에서 제조하는 주사제는 혈관속에 직접 약물을 注入하는 것으로 엄격한 品質管理가 요구되었다. 환자에게 투여하는 순간까지 전력을 경주해야 하는 이러한 제조상의 특성은 결과적으로 중외제약이企業利潤보다는 人間의 生命을 존중하는 기업으로 성장하는데 결정적인 역할을 했다. 이와 같은 완벽주의를 거쳐 생산된 제품은 도매상, 소매약국, 병원, 소비자들에게 안도감과 함께 기업의 信用을 높이는데 결정적인 역할을 했으며 따라서 회사의 基本的 經營方針은 무엇보다도 제품의 安全性, 완벽한 품질관리에 치중하지 않을 수 없었다.

1953년 李基石專務가 취임하면서 販賣는 林容植, 李基石 그리고 공장 내부의 업무는 任道淳, 朴昌淳이 지휘하면서 藥務分擔을 단행했고 특히 李基石은 영등포, 용산 등으로 제품을 지고 다니면서 약국에 공급하는 열의를 보였다.

李基石은 經營參與와 함께 적극적으로 新製品開發에 전력을 경주한 바 드디어 1959년 10월 「5% 포도당」, 500미리리터, 1,000미리리터의 생산을 본격화하기 시작했다. 「5% 포도당」은 우리 제약업계에서는 독자적으로 개발할 능력조차 없었으므로 병원에서는 주로 美軍에서 流入되는 제품으로 그 수요를 충당하고 있는 형편이었다. 중외제약이 혈관에 투여할 수 있는 輸液을 개발하기로 결심한 테에는 당시 梨花女子大學附屬病院長으로 재직중이던 李基燮博士의 간절하고도 극진한 권고가 크게 작용했기 때문이었다. 그는 한국제약업계의 장래를 조망하면서 輸液의 자체생산 문제부터 해결하지 않으면 안된다고 강조했던 것이다. 李基石이 경영에 참여하면서 중외제약에서 개발한 의약품허가 현황을 보면 <표 1>과 같다.

한편 「5% 포도당」의 개발과 함께 중외제약은 동년 수도경찰병원 혈액원 소속 李承徵의 기술적인 협조에 크게 힘입어 그동안 輸入에만 의존해 오던 「ACD액」(혈액캐취용액)을 새로 만들어 내는데 성공함으로써 연간 약 10만달러의 외화를 절약하게 되었다. 이로서 중외제약은 모든 난관을 극복하면서 「5% 포도당」의 市場開拓에 성공하고 이를 계기로 계속해서 각종 수액제품을 개발함으로써 명실상부한 수액전문업체로 정착하게 되었다.

특히 李基石은 會社가 家內工業의 형태에서 탈피하여 企業으로서의 면모를 갖추기 위해서

8) 중외제약 편, 전계서, 114~115쪽.

〈表 1〉 1950년대 중외제약 의약품 허가 현황

허가번호	제품명	허가년월일
1	염산 애매진 주사액	1955. 4. 13
2	5% 포도당 생리식염액(정액용) (염화나트륨 포도당 주사액)	1955. 4. 13
3	중외 염산카니네주사액	1955. 4. 13
4	중외 5% 포도당 주사액	1955. 4. 13
5	염산지아민주사액(10mg)	1955. 4. 13
6	염산지아미주사액(20mg)	1955. 4. 13
7	사루소부로카농주	1956. 12. 1
8	중외 5% 포도당 주사액 20%	1956. 12. 1
9	중외 5% 포도당 주사액 50%	1956. 12. 1
10	코페날정	1957. 12. 30
11	노스정	1957. 12. 30
12	메푸로반정	1958. 4. 17
13	스루피린주사액(설피린주사액)	1958. 4. 17
14	네오나부풀주사액	1959. 4. 22
15	메치오닝주사액	1959. 4. 22
16	비타풀라스마	1959. 6. 25
17	강력비콩푸렉스주사액 (군납명: 복합비타민비주사 1ml. 10앰플)	1959. 6. 25
18	테라킨주사액	1959. 6. 25
19	테라킨정(약전명: 설파이속사출정)	1959. 6. 25
20	에이. 씨. 다용액	1959. 9. 8

자료출처 : 중외제약 50년사

는 신제품을 개발해야 한다는 인식 하에 유능한 技術藥師가 필요하였는데 그 물망에 오른 인물이 1960년 9월에 입사한 李瀚杓藥師로 그는 1960년대 전기간에 거쳐 중외제약의 연구개발 분야를 진두지휘 하였다.

1960년대 초의 경영여건은 각 부분에서 모두 열악한 상태였지만 「正確」·「借用」·「傳統」이라는 社是와 함께 전 임직원이 결집하여 병원, 약국 등을 상대로 꾸준히 신뢰성을 제고하여 중외제약이 생산한 제품이면 믿을 수 있다는 굳건한 信用基盤을 구축한 것도 바로 이 시기였다.

중외제약은 신약으로 1961년 「비-콤 주사제 10ml」를 개발하여 생산·시판했고, 주사용 종류수 500ml, 1,000ml를 개발·생산했으며, 또한 「링거주사액」, 「생리식염수 주사액」 등을

개발, 시판하였다. 1962년 「5% 포도당과 kel주사제」를 개발 생산하고, 1963년도에는 회사 심불마크를 제정하고 또한 공장이전 계획을 수립하였다.

1963년 6월 중외제약은 회사의 **社章**을 현상공모한 결과 수백여편의 작품이 응모, 이를 심사한 결과 윤무섭씨의 **社章**이 당선되었다. 중외제약의 「심불마크」는 첫째 약의 영문자 (Drug)의 머리자인 <D>를 필기체로 표현하여 제약회사임을 강조하고 둘째, 中外의 漢文 머리자인 <中>을 상징한 것으로 이는 안으로는 「中庸」을 지키면서 밖으로 뻗어 나가는 성장기업임을 표현한 것이다. 또한 <龍>의 기상을 상징하여 龍이 하늘을 향해 솟아오르는 기상으로 힘차게 전진하는 기업임을 나타냈다.⁹⁾

1963년부터 공장이전 계획을 수립하고 적당한 부지를 물색하던 중 地北區 下月谷洞 80-2番地에 있는 토지를 발견하고 이기석은 1964년 2월 15일 부지매수 계약을 체결, 매입하고 동년 6월 30일 공장중축공사를 일단락지었다. 공장을 대대적으로 수리, 중축하는데만 850여만 원이라는 막대한 자금이 투입됐고 또한 원료도입까지 포함하여 1,000여만원이 소요되었다. 이러한 투자금액은 공장이전을 계획하던 1963년의 회사의 월 매출액이 최저 200만원에서 최고 500만원 사이를 오갔고, 1964년 당시 중외제약의 資本金이 537만5천원이었으며 大卒 社員 初俸이 4,000원 수준이었다는 사실에 비추어 볼 때 실로 그 규모의 정도를 짐작할 수 있으며 이는 오직 중외의 來日을 구축하기 위한 李基石專務의 용단이라 하지 않을 수 없다.

1964년 6월 30일 공장건설을 끝낸 회사는 생산시설을 확장하면서 비로서 생산설비의 현대화를 실현했으며 인원도 대폭 증대되었다.

1964년 9월 18일, 李基石專務가 代表理事 社長으로 승진하고, 林容植社長은 會長으로 추대되었다. 1953년 회사가 도산 위기에 처해 있을 때 혜성같이 등장하여 경영의 전반을 관掌하였던 李基石은 이제 社長에 취임하면서 보다 실질적으로 경영을 주도하게 되면서 새로운 經營方針樹立과 함께 新藥品開發에 매진함은 물론 추가로 抗生劑生產에 대한 준비를 서둘렀다.

1960년대 중반까지 韓國의 藥業이 비약적인 발전을 이루함에 따라 외제의 약품이 사라지는 대신 藥界는 과당경쟁과 과잉시설, 과잉생산이라는 난관에 봉착하게 되었다. 과잉생산과 유사품 경쟁을 반복하면서 경영난에 직면하게 되고 약사의 과잉배출로 약국도 난립하여 전반적으로 流通秩序가 무너지고 경영상 미중유의 위기를 겪게 되었다.

하월곡동으로 공장을 이전한 뒤 중외제약의 매출액은 月平均 1,000만원이 넘는 증가세를 보였고 종업원수도 대폭 증가되어 社員 45명, 생산직원 120명 이었다.

그러나 중외제약도 이 시기에 약업계가 겪는 혼란으로부터 예외가 될 수는 없었다. 下月谷

9) 중외제약 편, 전개서, 133쪽.

洞으로의 공장이전은 결과적으로 무리한 시설투자였으며, 原料確保에 과욕을 부려 회사의 규모에 비해 지나친 外貨配定을 받아 포도당원료가 산적한데도 판매실적은 극히 부진하였으며 주력품목인 수액제의 고점 또한 마찬가지였다.

수액제 시장은 크게 「포도당」과 「생리식염수」 등의 일반 수액과 아미노산재제를 포함한 특수수액으로 대별할 수 있는데 이 중 고가품인 특수수액은 제약사마다 경쟁적으로 참여하여 1960년대 초반부터 수액시장을 주도하고 있었다. 대표적인 경쟁제품으로는 영진약품의 「소민」, 「모리아민」 등이었다. 일반수액도 범양화학, 천도제약 등이 이미 시장을 구축한 상황에서 경쟁을 해야만 했으므로 사정은 더욱 어려웠고 치열한 경쟁속에서 적자폭은 누중되어 갔다. 중외제약은 설상가상으로 抗生物質 생산을 위한 시설에 과잉투자하여 무균시설을 행하였으나 결과적으로는 유휴시설이 되고 말았다. 1964년 봄 제조허가를 받았다가 타산이 맞지 않아 보류했던 항생제 생산을 재개키로 하고 1965년 5월 국내 최초로 항생제 「젠타마이신」을 1966년 3월에 「테트라사이클린」 등의 제조를 보사부로부터 허가 받았으나 시장에서 이미 항생제가 포화상태를 이뤄 시기적으로 때늦은 감이 있었다.

시설확장에 투자된 자금을 상쇄할 만한主力商品이 없었으며, 또한 경쟁에서 채산을 맞출 만한 어떤 것도 없었다. 공장을 이전한지 불과 1년 사이에 발생한 복합적인 원인이 서로 상승작용하여 급격하게 사세가 기우러진 중외제약은 실로 견잡을 수 없는 경영위기가 확산되면서 심각한 상황을 초래하게 되었다.

1964년 「하트만」, 「엘알긴주사제」를 개발·생산했으며 국민보건향상에 기여한 공로로 이 기석 사장은 保社部長官賞을 표창 받기도 했다. 1965년도에는 처음으로 제1기 新入社員을 공채하여 이병언(현 사장) 등 5명이 입사했으며 또한 신제품으로 「엘아민」, 「엘아민 에스주사제」를 개발, 출품하였다.

1966년 중외제약은 創社以來 최악의 경영위기가 도래하자 회사가 회생할 가능이 없다고 판단한 모든 임원진이 경영일선에서 물러나면서 實務에서 손을 놘었다. 社長 李基石은 최후의 수단으로 차남 李宗鑄를 企劃室長에 임명하고 사태 수습에 나섰으며 향후 중외제약의 전권을 위임하고 1975년 2월 28일 他界할 때까지 社長職에 봉직하면서 후견하였다.

4. 중외제약의 創業精神

이상에서 살펴 본 바와 같이 星泉 李基石은 비록 「朝鮮中外製藥所」의 原初的 創業主는 아니었으나 1953년 朝鮮中外製藥所가 도산의 위기에 처해있을 때 林容植 社長에 의해 영입되어 取締役專務職을 수락하면서 朝鮮中外製藥所의 實質的 經營主로서 社務를 主導했다. 영세한 個人企業을 142만환이라는 巨額을 投資하여 株式會社의 體制로 法人化하고 社名을 「朝鮮

中外製藥所」에서 「大韓中外製藥株式會社」로改名하였다.

休戰 이후 전쟁복구와 심각한 경제난 등을 헤쳐 나가면서 중외제약을 이끌었다. 4·19와 5·16 군사혁명을 겪으면서 정치적·사회적·경제적 혼란기를 술기롭게 극복하면서 천신만고 끝에 중외제약의 기반을 굳건히 닦아 百年大計의 기틀을 만들었던 장본인이다.

國家는 국가마다 建國理念이 있고,企業은企業마다 創業理念 내지는 創業精神이 있다.

우리나라를 開國한 檀君의 開國理念은 「弘益人間」의 思想이며, 高麗太祖 王建의 建國理念은 「調要十條」로 요약된다.

企業에는 제각기 독특한 創業理念 내지는 經營理念이 있다. 대개 創業者의 哲學이나 經營信條에서 나오는 創業理念은 그企業에 몸 담고 있는 종업원 전체의 共感帶로 정착하여 그企業의 精神的支柱가 된다.

柳韓洋行의 創業理念은 「愛國愛族」¹⁰⁾이며, 仁村 金性洙의 經營理念은 「公先私後」¹¹⁾의 정신이며, 三星의 創業者 湖慶 李秉喆의 創業理念은 「事業報國」, 「人材第一」, 「合理追求」의 3大理念¹²⁾으로 집약된다.

「國富論(Wealth of Nation)」의 저자 애덤 스미스(A. Smith)는 “자유로운 욕망의 추구로 國富를 최대화하는 것”을企業의義務로 규정했고, 피터 드러커(P. F. Drucker)는 「經營의 實際」라는 저서에서 “企業의 利益과 公共의 利益이 일치되어야 한다”고企業의 社會性을 강조했다.¹³⁾

중외제약 李基石의 創業精神은 “幸福한 삶은 健康한 삶에서 비롯되는 것이고 健康한 삶을 누리는 것은 人間 모두의 공통된 영원한 所望인 것이다.”¹⁴⁾라는 理念下에 「生命尊重」, 「開拓者 精神」, 「製藥救世」의 三大理念으로 압축된다. 「生命尊重」이란 국민건강과 人類健康增進에 기여하는 진정한 제약기업임을 표방하고, 「개척자 정신」은 국가 경제와 사회발전에 기여하는 主體者란 뜻이며, 「製藥救世」란 藥을 통하여 人間世上을 구제하겠다는 거룩하고도 崇高한 精神인 것이다.

중외제약은 1953년 8월 法人設立後 전쟁복구 등 실로 어려운 시대적 상황 중에서도 특히 國民保健 향상을 위한 의료시설과 약품 등을 생산공급했다. 人間尊重의 使命을 깊이 인식하여 국민보건 향상에 이바지하고 건강한 사회를 통한 건강한 국가 건설을 위해 「正確」, 「借用」, 「傳統」을 기업의 基本思想으로 하는 人間尊重의 기업으로 중외는 정진해 왔다. 創立 당

10) 황명수, 「경영사학」, 日新社, 1994.

11) 황명수, 「仁村 金性洙의 企業活動과 經營理念」, 東亞日報社 편, 「評傳 仁村 金性洙」, 1991.

12) 三星經濟研究所 편, 「湖慶 李秉喆의 經營哲學」, 1988.

13) 三星經濟研究所 편, 「湖慶의 經營哲學」, 1988. 4~6쪽.

14) 중외제약, 전계서, 7쪽.

시부터 국내 제약산업의 기술 수준으로는 가장 생산하기 힘들고 原料材料의 공급이 원활하지 못했던 注射劑 등의 치료제 생산에 전력을 다하여 왔던 것은企業의 利益보다 人間尊重의思想과 국민보건 향상에 이바지하여 건강이라는 영원한 所望을 충족시켜 주기 위한 회사 창립의 숭고한 이념에서 비롯된 것이다.

1982년 8월 8일 李基石社長은 創立記念辭를 통하여 “제약기업의 創立精神은 다른 產業分野와는 달리 가장 고귀한 人命의 구제에 있으며 우리가 이 숭고한 事業에 참여하고 있음을 자부해야 하는 한편 이 창립정신의 실천에 대한 責任의 중요성을 인식해야 한다.”¹⁵⁾고 피력한 바 있으며, 또한 李宗鎮社長도 1981년 8월 8일 창립기념사 중에서 “오로지 치료제를 개발하여 국민보건 향상에 앞장서 가겠다는 創立의 意志는 오늘까지도 끊임없이 면면히 중외의 歷史와 함께 이어져 온 것이다.”¹⁶⁾라고 말하고 있다.

이와 같은 중외제약의 創業精神인 「生命尊重」의 理念을 실천하기 위해 社是로서 창립 당시 「正確」, 「信用」, 「傳統」의 3大指針을 정하고 實踐에 옮겨 왔으며 이는 1983년에 「傳統」 대신에 현재의 「創意」로 바뀌어 현재에 이르고 있다.

중외의 모든 경영활동의 최종 결과가 날로 새로워져 가고 있는 내외 환경을 극복하기 위한 “새로운 努力”, “새로운 마음”, “새로운 자세”의 基本人인 「創意」의 所產이라면 「正確」과 「信用」은 창외의 결과를 효과적으로 추진하는 수단과 행위에 대한 基準이라 하겠다. 즉 모든活動에 앞서 「창의」를 발휘하여 그 결과 인간의 生命을 책임지는 의료산업에서 가장 중요한 요소인 「正確」함을 차질없이 실천해 회사의 「信用」을 얻음으로써 사업을 발전시켜 나가 국민보건에 봉사한다는 것이다. 「創意」를 소홀히 할 때企業은 낙후될 것이고 기업이 낙후되면 기업의 이익이 감소되고 그 결과 기업의 활동이 위축되어 「正確」과 「信用」이 떨어져企業의 社會的 責任(Social Responsibility of Business)은 달성할 수가 없다.

따라서 이와 같은 중외의 三大 社是는 기업을 통하여 개인의 건강을 향상시키게 되고, 이는 人類의 健康한 삶과 직결되어 궁극적으로는 「HEALTHPIA」를 이루어 내는 귀중한 目標인 것이다. 그러므로 창립 이래 지금까지 50년 동안 중외제약은 시대와 사회가 요구하는 새로운 치료제의 개발, 人類의 건강에 도움을 줄 수 있는 사업을 창조하고 발전시키는 것을 이념으로 삼아 노력해 온 것이다.

社是의 구체적 의미를 분석한 것을 살펴보면 다음과 같다.

「創意」: 현실에 얹매이지 않고 새로운 제품, 새로운 시장, 새로운 미래를 개척해 가는 것은 끊임없는 창의와 창조의 정신에서 비롯되는 것인 바 창의 존중의 경영 풍토를 조성해 가야 하는 것임.

15) 중외제약, 전계서, 8쪽.

16) 전계서, 8쪽.

「正確」: 품질이 우수한 제품만이 한 생명을 구하며, 일은 바르고 빙틈없어야 곧 品質이 보증될 수 있는 것인 바 모든 일은 정확을 기해야 하는 것이 근본 정신이 되어야 함.

「信用」: 품질이 均質하고 우수할 때만이 우리가 생산한 모든 제품이 온 人類로부터 두터운 信頼을 받을 수 있는 것이며 이를 통해 회사는 信用을 쌓아 크게 발전할 수 있는 것임.¹⁷⁾

그러면 이와 같은 李基石 社長의 「生命尊重思想」의 根源은 무엇일까. 무엇이 그로 하여금 이러한 숭고한 理念을 胚胎하게 했을까?

전술한 바와 같이 李基石은 漢學者인 李炳斗 先生의 獨자로 태어나 보통학교를 졸업하고 곧 바로 7년간 漢學을 修學하면서 東洋의 佛教思想에 심취했다. 특히 「天地之間 萬物之中 唯人而最貴」¹⁸⁾라는 人貴思想에 감화되었으며, 獨실한 佛教信者로서 부처님의 「慈悲」思想에 감동하였다. 佛教思想의 근저에는 모든 生者에 대한 「慈愛」가 있지 않으면 안된다. 暴力否定, 實容은 佛教의 基本的 要諦이다.¹⁹⁾

이와 같은 兩大 宗教思想에 기초를 둔 李基石 社長은 오직 「生命尊重」의 崇高한 理念을 실천하기 위해 오직 「藥 같은 藥」만을 고집했으며 「治療劑爲主」의 哲學을 고수했던 것이다.

李宗鎬 中외제약 會長은 先親을 회고하면서 이렇게 말하고 있다.

“제가 입사하고 나서 얼마 뒤의 일입니다. 어려움을 이겨내기 위해서는 주사제에만 매달릴 것이 아니라 大衆藥도 만들어야 한다고 전언했다가 꾸중만 들었습니다.”

“그것도 藥이나”고 역점을 내시며 “내가 살아있는 한 다시 그런 말 하지 말라”고 나무라시는 것이었습니다.²⁰⁾

그가 얼마나 생명을 존중했는지 옹변적으로 설명하는 좋은 일화 몇 가지가 있다. 즉 그 하나는 어름철 파리가 극성을 부려 파리잡기에 열성을 올려 파리약이나 파리채 등으로 파리를 잡아 죽이는 것이 우리들의 상례이다. 그러나 그는 파리를 잡되 죽이지는 아니하고 잡은 파리를 산채로 종이 봉지에 담아 산으로 올라가서 숲속에 다시 「放生」하는 것이다. 아무리 파리같이 몹쓸 해충이라도 죽이지 않고 잡아 放生하는 것은 그가 얼마나 生命價值를 존중하는 가를 여실히 증명하고 있다. 그리고 다른 하나는 회사에서 연구진과 상의해서 「후라킬」이라는 쥐약을 개발하여 「고양이표」 쥐약으로 市販했는데 그 약효가 뛰어나고 다른 동물에 피해가 적어 미쳐 조달할 수가 없을 정도로 잘 팔려 조금만 기다리면 큰 돈을 벌께 했는데도 李基石은 이의 生產을 중단하고 자진 허가취소를 하였던 것이다.

17) 이성훈, 전개서, 8~9쪽.

18) 朴光緒, 「救山 許周烈의 生涯와 經營理念」, 「經營史學」, 7집, 경영사학회 편, 1992, 140쪽.

19) 尹明老, 「最新 哲學辭典」, 日新社, 1986, 186~187쪽.

20) 보건신문사, 「保健界를 빛낸 主役」, 보건신문사, 1991, 445쪽.

「魂은 오로지 生命을 살리는데만 사용해야 한다」고 했을 뿐이다.²¹⁾

III. 李宗鎬의 生涯와 業績

李宗鎬는 1932년 12월 1일 경기도 김포군 김포읍 강정리 24번지에서 아버지 全州 李氏 基石公과 어머니 許鑑女史와의 사이에 2男으로 태어났다. 金浦國民學校 2학년때 서울효창국민학교로 전학한 그는 18세 되던 서울중학교 5학년때 6·25 사변을 당했다. 空軍에 입대하여 복무하고 전역한 후 1958년 東國大學校 法政大學 法學科를 졸업하고 전매청에서 잠시 근무하다가 고등학교 恩師가 경영하는 三藥證券株式會社에 入社하여 4년여 근무하면서 總務理事로 승진했고 1965년 高麗大學校 經營大學院을 수료하여 專門經營人으로서의 資質을 갖췄다. 원래 그가 꿈을 꾸었던 分野는 農大를 나와 農業分野에 진출할 꿈을 가지고 있었다.²²⁾ 三藥證券에 재직할 때 부친의 부름을 받고 證券金融界를 떠나 생소한 製藥業界와 인연을 맺으면서 製藥人이 되었으니 이 때가 바로 1966년 4월이었다.²³⁾ 그는 大韓中外製藥株式會社 企劃管理室長에 임명되어 중외제약과 生을 함께 하는 運命의 道程이 시작되었다.

李宗鎬는 本貫이 全州이다. 全州李氏의 始祖는 新羅 때에 司空 벼슬을 지낸 李輪이다. 太祖 李成桂는 시조로부터 파져 二十二세 그러니까 輪의 21대손이다. 全州 李氏의 分派는 122派로서 거의가 王子大君(嫡)과 王子君(庶)을 派始祖로 하고 있는 것이 특징이다. 全州 李氏는 時代區分에 따라 세 갈래로 나눌 수 있다. 하나는 李太祖의 高祖父인 穩祖(李安社)의 上系에서 갈라진 派요, 또 하나는 穩祖 이후 太祖(李成桂) 이전(太祖의 弟兄포함)에 갈라진 派요, 그리고 다른 하나는 太祖의 後孫으로 王子大君과 王子君을 派祖로 하는 派이다.

李宗鎬는 宣城君派(定宗의 子)인데 宣祖 때 大提學과 領議政을 지낸 鷺藩 李陽元(文憲公)은 宣城君(茂生)의 玄孫이다. 李退溪의 門人으로 詩文에 뛰어났던 그는 宗系辨證의 功으로 光國功臣 三等에 올랐으며, 壬辰倭亂때 북으로 피난간 王이 遷東으로 건너가 內附했다는 誣傳을 듣고 통분 끝에 피를 토하고 물했다. 仁祖 때 領議政을 지낸 梨川 李弘膺(忠貞公)은 宣城君의 五代孫으로 陽元의 조카 항렬이다. 仁祖初 李适의 亂 때 八道都元帥로 크게 활약했으며 丙子胡亂 때는 여러 차례 적진에 왕래하며 休戰을 교섭했으나 南漢山城 出城에는 끝까지 반대했던 人物이다.²⁴⁾ 李宗鎬는 이와 같이 忠節과 절개가 굳은 명문거족의 가문을 조상으로 삼고 있다.

21) 보건신문사, 전계서, 446쪽.

22) 라명순, 「人間勝利」, 65~68쪽.

23) 이종호 이력서 참조

24) 崔德教·李勝羽, 「韓國姓氏大觀」, 創造社, 1985. 160~170쪽.

중외제약은 창사 이래 최대의 경영위기를 맞자 모든 任員이 경영일선에서 물러나면서 그 대신 이종호를 영입하여 企劃室長에 임명하고 회사 경영의 全權을 일임했다. 기획실장의 중임을 맡아 중외제약의 경영전반을 책임진 李宗鑄는 “生命尊重”과 開拓者 精神”的 創業精神을 실천하는 가운데 專門經營人으로서의 능력을 발휘하기 시작했다. 李基石 社長의 “藥다운 藥만을 만든다”는 經營理念에 충실하면서 진정한 제약인으로 중외제약이 社會的 企業으로 성장, 발전할 수 있도록 우선 회사 전반에 걸쳐 시정할 점을 점검했다.

처음 중외제약의 경리장부를 인계 받았을 때의 실상은 실로 암담했다. 당시 회사가 안고 있는 부채의 95% 정도가 私債였고, 나머지 5% 가량만이 銀行融資金이었다. 더욱이 私債는 月 5.5부에서 6부를 오가는 高利債로 년 70% 수준에 육박했으며, 그나마 會社의 公信力이 바닥에 떨어져 於音을 할인 받기도 힘들었다. 특히 전체 私債 가운데 절반 가량이 李基石社長이 조달했으므로 個人的 債務로 남은 상태에서 1968년에는 이명현, 고시백 등의 임원이 물러났다.

회사의 전반적인 운영상태를 점검한 이실장은 우선 本社의 이전부터 실천하여 1966년 5월 1일 城北區 下月谷洞 80-2番地로 본사를 이전했다. 창사이래 20년 가까이 사용해 오던 총무로 사옥을 떠났던 것이다. 下月谷洞 工場은 다시 증축에 들어가 1차로 공장 및 부속건물 368평, 보이러실, 공장, 식당, 수워실 75평을, 1969년 11월에 3차로 공장 창고, 사무실 337평을 증축하여 건평이 모두 1,020명에 이르는 규모를 갖추게 되었다.²⁵⁾ 이실장은 다음으로 영업부문과 생산부문의 개선에着手하여 양대부문의 긴밀한 협조체계를 구축했고, 동시에 生產增大와 品質管理를 위하여 생산부문에서 不良品줄이기 운동을 전개했다. 이에 따라 1966년경 까지 3,700명 수준이던 생산량이 크게 늘어나 1967년 말에는 하루 생산량도 5,000병을 돌파하게 되었으며 연간 생산액도 2억원을 뛰어 넘어섰다. 같은 해 10월에는 自家試驗施設을 완비 철저한 品質管理와 국민보건 향상에 기여한 공로로 제11회 약의 날 기념식에서 品質管理賞을 수상했다. 또한 창사이래 최초로 1966년 광고를 개시하여 「에스텝보」, 「데스텝보」를 東洋방송 라디오에 상품광고를 했다.

1967년에 들어오면서 社內報「中外通信」을 2월에 창간했으며, 고양이표「후라킬액」제약을 개발, 생산했다. 1968년 営業會議制度를 실시했으며 責任員改編를 단행했다. 즉 會長 林容植, 副社長 朴昌淳, 林道淳, 社長 李基石, 專務 李宗鑄로 개편되었다. 또한 「라지탄」, 「헥사놀」, 「후라킬」 등을 TV와 라디오에 광고방송했으며 특히 「후라킬」은 극장광고를 실행하여 서울시내 7개 극장에서 방영했다.²⁶⁾

1967년 말에 이룩한 괄목할 만한 생산증대는 첫째 경영력의 강화, 둘째 수액시장의 환경

25) 중외제약, 전계서, 140~144쪽.

26) 중외제약, 전계서, 648쪽.

변화, 셋째 생산시설의 현대화로 요약할 수 있다. 이는 이종호실장이 이룩한 그간의 조직개편을 비롯, 생산성증대운동, 품질향상 등 각종 경영제도의 효율적인 운영에 바탕을 둔 것이며, 6부에 육박하던 私債利子率도 「리지노마이신」의 시장정착과 더불어 4.5부에서 5부 사이로 낮아졌으며, 1972년에 정부가 발표한 〈經濟安定과 成長에 관한 긴급명령 제15호〉(세칙 8. 3조치)로 私債가 동결된 이후에는 3부까지 내려갔다.

둘째 1953년부터 1960년까지 우리 제약계의 유수한 업체로 성장하면서 수액제 생산 1위를 견지하던 檀花藥品과 汎洋藥化學이 자금난으로 연쇄적으로 부도나면서 문을 닫아 영업력을 재정비한 중외제약이 수액시장에서 일약 국내 최대의 수액제 제조업체로 부상했던 것이다. 셋째로는 독일제 자이즈(Seitz) 여과기를 도입, 설치하여 시설의 현대화를 갖추었기 때문이다.

1969년 더욱 적극적인 품질관리를 실천하기 위해 「무결점(ZD : Zero Defect)」 개념을 도입 공장의 생산관리에 적용했다.²⁷⁾

1969년 9월에 개발한 「후라킬」의 판매호조로 돌파구를 마련한데 이어 李基石 社長과 李宗鑄 室長의 적극적인 지원 속에 季輪杓, 김경호, 정진수를 비롯한 연구진에 의해 시작된 「리지노마이신」의 합成研究가 2년에 걸친 노력 끝에 결실을 거두면서 새로운 전환점에 서게 되었다. 당시 시장에는 고가 抗生劑인 「화이자」社의 「테라마이신」이 독주하고 있었고, 저가 항생제로서는 「태트라싸이클린」제제가 있었으나 의사나 약사들은 점차 새로운 항생제를 요구하고 있던 시기였다. 이러한 市場變化에 따라 착수된 제품이 「리지노마이신」이었다.

1968년 12월 특허 제2843호를 획득한 항상제 「리지노마이신」(원료명 리메싸이클린)의 합成成功은 중외제약의 오늘을 다지는 교두보가 되었다. 중외제약의 「리지노마이신」은 1973년 12월 영국 약전(B.P)에도 수재되어 세계적으로 소개되었으며 국내에서는 포르말린사건 등 많은 역경을 치르면서도 1969년 5월 19일 발명의 날에 국무총리상을 수상하는 영광을 받았다.²⁸⁾

「어떻게 이런 것이 국내에서 나올 수가 있느냐」 제약업계가 깜짝 놀랐음은 무리가 아니었다. 당시에는 대대적인 항생제 광고전을 벌리며 기술제휴 제품인 「테라마이신」이 항상제의 대명사처럼 王子의 자리를 차지하고 있었다. 價格경쟁으로 초기에 판매가 부진하자 이를 눈치챈 李基石 社長은 「선전은 내게 맡겨라」며 「리지노마이신 할때기념」이란 어깨띠를 두르고 백발을 날리며 任員들과 함께 병원 순례에 나섰다. 「백발과 어깨 띠」는 아직도 병원의 오랜 스태프들간에 흐뭇한 일화로 회자되고 있다. 6개월만에 광고비 한 푼 안 들이고 예상매상액

27) 전계서, 144~145쪽.

28) 전계서, 172~173쪽.

의 3배를 넘는 판매실적을 올렸다.²⁹⁾ 또한 수술용 복막 및 인공신장 투석액 인페리놀을 개발했으며, 釜山出張所도 개설했다. 1970년 무수포도당 원료합성을 성공했고 Na 40, K 40 등 전해질 수액제를 개발, 생산하고 韓國生產性本部에 企業經營珍斷을 의뢰하여 실시했다.

1971년 生產優秀企業體 모범납세 대통령상을 수상하는 영광을 얻었다. 社內報 제호를 변경함과 함께 「中外旬報」로 개편 발행하였다. 맥고社와 技術제휴를 실시하고 日本 주가이제약과 아투사루민 제조 기술제휴를 하였고, 파라비탈 원료를 합성하는데 성공, 12월에는 社規를 정비제정했다.

1972년 3월 아투사루민을 생산, 출품하고 5%포도당 등 3종 수액제를 최초로 軍納하기에 이르렀다. 10월 5일에는 계열기업으로 「大韓中外商事株式會社」를 설립하고, 피bam피실린 원료합성을 하였다.

1973년 1월 1일 社內報 中外旬報의 제호를 변경하여 월간으로 발행키로 하고 「中外月報」로 개명하였다. MBC-TV의 “노래는 즐겁다” 프로에 출연하여 會社의 P.R을 강화하고 會社의 이미지 제고에 노력하였으며 창립이래 제정, 사용했던 「正確」, 「信用」, 「傳統」의 社是를 바꿔 「傳統」을 삭제하고 그 대신 「創意」를 삽입하여 「創意」, 「正確」, 「信用」으로 하였다. 피바록신 원료를 대만의 영품화학에 공급하기로 계약체결하였으며 5월에는 피바록신을 개발, 생산개시했다.

1974년 5% 파당주를 日本 주가이제약에 수출을 개시하고 4월에는 부여업 및 의약품 수출 입업 허가를 받아 본격적인 의약품 수출에 앞장섰다. 5% 포도당을 최초로 파키스탄에 수출하기 시작했고 7월에는 프랄리독심의 원료합성을 성공하였으며, 8월 카튼주를 日本 주가이제약에 수출했다.

1975년 2월 26일 중외제약의 實質的 創業主이며 오늘의 중외제약을 이르켜 온 李基石 社長이 타계하였다. 같은 해 3월 11일 李宗鑄는 先親 李基石 社長의 뒤를 이어 받아 大韓中外製藥株式會社의 제3대 代表理事 社長에 취임했다. 동년 5월 3일 본사 사옥을 下月谷洞에서 서울시 城北區 東善洞 1가 118번지 소재 太極堂빌딩으로 이전했으며 7월 1일에는 프랑스의 유명제약회사인 세템社와 기술제휴 계약을 체결하였으며, 11월 1일에는 朝日廣告大賞의 最優秀광고주상 부문과 의약품부문 본상을 수상하는 영예를 받았다.³⁰⁾

1976년 3월 후트라풀 원료합성을, 그리고 4월 30일에는 병점공장 기공식을 가졌다. 5월 24일에는 드디어 資本金 8억원의 株式會社로서 企業公開를 단행하여 資金의 直接調達은 물론 社會的 企業으로서의 새출발을 시작했다. 6월에 접어들면서 스위스 굴지의 제약회사인 하우

29) 라명순, 전계서, 65~66쪽.

30) 중외제약, 전계서, 648~649쪽.

스社와 기술제휴 계약을 체결하였으며, 160만주의 株式을 上場했다. 7월에는 중외제약附設職業訓練所를 개설하고 抗癌剤 파시비닐을 日本 주가이에서 輸入, 발매하기 시작했다. 10월 中央日報社 재정 광고대상을 수상했고, 중외 GMP 4대에 기준서를 제정하고 리지노마이신을 대만에 처녀 수출했다.

1977년 6월 의료보험조합을 결성하고 7월 15일에는 「中外機械株式會社」를 設立, 11월 병점공장의 준공식을 갖고 공장을 이전했다. 또한 城北區 下月谷洞 자리로 本社를 신축, 이전하고 흑자경영연구소에 의뢰하여 기업경영진단을 실시하기도 하였다. 그리고 중외 GMP規程을 발간하였다.

1978년 2월 영업인센티브 제도를 도입 실시하고 日本의 有數 제약업체인 다나베社와 技術제휴 계약을 체결하고, 시메티딘 원료합성 성공, 3월 공장 새마을금고를 설치·운영하였으며, 6월에는 제1회 한·일암심포지움을 주체하여 개최하고, MBC-TV “노래하는 三千里”에 출연하기도 했다. 李宗鑄 社長은 의료기공업협회 부회장으로 피선되어 의료기공업 발전에 이바지할 발판을 구축했다.

1979년 6월 中外機械株式會社의 공장이 준공되어 이전하였고, 資本을 증자하여 증자후 資本金이 12억원으로 늘어났다. 美國 글지의 제약업체인 머크社와 기술제휴 계약을 체결하는 한편 日本의 협회발효와도 기술제휴하였고 7個年 長期經營計劃을樹立했다.

1980년 1월 1일 社歌의 가사를 개사하고, 3월 李宗鑄 社長은 “廉의賞”을 수상하는 영광을 얻었다. 產業銀行으로부터 技術開發資金 3억원을 읍자받아 기술혁신에 박차를 가하고, 오피스, 컴퓨터시스템을 도입·설치했으며 8월에는 새마을金庫 자산 1억원을 들파하는 개가를 올렸다. 한국생산성본부(KPC)를 통하여 組織 및 人力診斷을 실시했다.

1981년 1월 네덜란드 글지의 두피社와 기술제휴하고 3월 또다시 모범납세 大統領賞을 수상했다. 1월 공장제품 창고를 신축하고 中外機械의 공장 증축공사를 착공하고 자본을 다시 증자하여 증자후 자본금이 18억원이 되었다.

1982년 社內 장학제도의 실시를 단행하고 세파드록실 모노하이드레이트의 원료합성에 성공하고 美國 머크社의 유명제품인 HB-VAX를 수입, 판매했고 7월 20일에는 日本의 삼화화학과 기술제휴 하였으며 또한 이태리 메디올會社와도 기술제휴했다.

任員陣의 개편을 단행하여 會長에 李宗鑄, 중외제약 社長 이성훈, 중외상사 사장 김병술, 중외기계 사장 최진환을 임명 발령하고 아울러 商號의 變更도 단행하여 「大韓中外製藥株式會社」를 「주식회사 중외제약」으로, 「大韓中外商事株式會社」를 「주식회사 중외상사」로, 그리고 「大韓中外機械株式會社」를 「주식회사 중외기계」로 변경하여 時代에 부각하는 새로운 社名으로 도약과 발전을 기약했다.

1983년에 들어서면서 PM제도를 도입하고 금성 DPS-6 / 48 컴퓨터를 도입 설치하였으며

본사를 강남구 역삼동 산 75~31 소재 기남빌딩으로 이전함과 함께 본사와 공장간에 온라인을 개통하였다. 9월 9일에는 종합연구소를 설립하고 초대 소장에 李輪杓 博士를 補任하였다.

1984년 1월 마케팅 소식지를 발간하고 주식회사 중외상사는 稟稅의 날에 표장을 받는 영예를 가졌다. 5월 대폭적으로 증대되는 영업망의 체계적이고도 과학적인 관리를 위하여 영업관리부를 신설하고 美國 굴지의 제약회사인 아보트社와 기술을 제휴하였으며 6월에는 새마을 훈장 협동상을 수상, 또한 美國의 중견 제약업체인 맥코社와도 기술제휴 계약을 체결하였다.

1985년 1월 1일 마케팅본부를 신설하고 스타론 발매 기념식을 4월에 거행했다. 5월 애클립스 MV-8000I 컴퓨터 시스템을 도입 설치, 7월에는 휠포리를 발매, 리다미딘의 원료합성에도 개가를 올렸다. 후리아민을 새로이 발매하고 9월에는 드디어 대량의 신사옥건축 계획을 확정지었고 시타라빈 원료의 합성에 성공함과 아울러 전국 컴퓨터 온라인망을 개통하기에 이르렀다.

1986년 1월 병원본부를 신설하고, 공장 “86시그마 전진대회”를 개최하였다. 주식회사 중외상사 社長에 이광선을 임명 보임하고, 3월 3일 제20회 稟稅의 날 기념식에서는 영예의 財務部長官賞을 수상하였다. 5월 26일에 李宗鑄 會長은 初代 新藥開發研究組合 理事長에 취임하고, 6월 미녹시딜의 원료합성 성공, 파모티닌 원료합성, 레트스테인 원료합성 등에 성공했고, 英國의 홀트社 제품을 수입 발매하기 시작하였으며 서울 동작구 신대방동 698번지에 초현대식 신사옥을 신축하고 본사를 이전함과 함께 회사의 로고체를 변경하기도 했다.³¹⁾

1987년 輸液生產 라인을 전자동화, 그리고 2월에는 베스티딘 발매기념식을 거행하였으며, 李宗鑄 社長은 韓國藥工協會 副會長에 선출되었다. 4월 중외상사 龍仁工場이 준공되고 또 다시 資本增資를 단행 增資후 資本金이 60억원에 이른 大會社로 변모했다. 5월 볼두민 신발매, 드디어 8월 7일 KGMP 적격업체로 지정 받았고, 국내 최초로 LVP-GMP 적격업체의 지정, 또한 8월 16일 공장노동조합을 설립하였다. 10월 서울시로부터 조경 우수업체로 지정받았다.

1988년 美國 머크社와 기술제휴, 동월 레니텍 신발매, 중외기계는 공기 청정기를 개발, 시판하기 시작하고 또한 올림픽 방송장비를 납품, 중외기계와 중외상사는 資本金의 增資를 단행했다. 중자 후 자본금은 각각 4억원이 되었다. 12월 「주식회사 중외산업」을 설립함으로서 중외제약은 산하계열사로 중외상사, 중외기계 및 중외산업 등 3個社를 거느리게 되었다.

1989년에 접어 들면서 社內報 「중외월보」를 「중외가족」으로 제호 및 판형을 변경, 또한 社外報 「중외약보」를 창간 배포, 4월 케토코나졸 원료 합성, 에바코 신발매, 공장 신·증축

31) 중외제약, 전계서, 651~652쪽.

기공식 거행, 중외기계 부설 연구소 설립, 사내 근로복지기금 조성 등 실로 눈부신 업적을 거 얉했다.

1990년 大望의 90년대를 맞아 李宗鎮 會長은 대한의용생체공학회 부회장에 선출되었고, 화콜, SPC 신발매, 4월 7일 李宗鎮 會長은 국민훈장 모란장을 수훈 최고의 영예를 누렸다. 5월 수액 노튜브化 출하, 중외산업 QM2 신발매, 제약업체인 정모제약을 인수, 관계사로 출범 시켰다.

1991년 1월 스파이크 신발매, 2월 5일에는 90년에 인수하여 관계사로 편입시켰던 정모제약의 상호를 「대유신약」으로 변경하였으며, 서팩티 신발매 개시, 「중외약보」는 社報 콘테스트에서 최우수기획상 수상, PVC-BAG 수액 개발, 2월 26일 李宗鎮 會長 製藥協會 수석 부회장에 선임, 7월 전제형 KGMP 적격업체 지정, 공장 증축 준공식 거행, 9월 5일 중외 한마음 큰잔치 거행, 대약 홍보영화 제작 시사회 개최, 중외 홍보영화 제작 日本의 주가이제약회사와 합작으로 C&C 新藥研究所 설립 조인식을 가졌으며 제5대 사장으로 이변언이 취임했다.

1992년 1월 아목실린 원료 합성, C&C 신약연구소 설립, 2월 1일 “92환경관리 모범업체 지정, 그리고 3월에는 업무혁신실행위원회를 발족시켰으며, 5월 19일에는 대약 홍보영화 산업영상전에서 기작으로 당선, 6월 세프라딘 원료 합성, 세파트리진 원료 합성, 대유신약 본사를 이전하였으며, 중외상사 공장증축 준공식 거행, 아복실린 원료 합성에 성공하는 개가를 올렸다.

1993년 2월 2년 연속 환경관리 모범업체 지정, 2월 24일 李宗鎮 會長은 제14대 제약협회 회장에 선출되어 취임 예비고 MRS 심포지엄 개최, 3월 15일 중외박애상, 언론인상 제장, 오메프라졸 원료 합성, 4월 1일에는 중외상사와 중외기계를 합병하여 「중외메디칼」로 출범시켰으며, 6월 뉴트르진 발매 심포지엄 개최, 7월 1일 서울지역 대학생 기업선도 1위로 선정, 중외, 주가이 화학연공동연구협약의 계약을 체결했다.

1994년 1월 19일에는 서울시약사대상을 제정했고, 3년 연속 환경관리 모범업체로 지정되었으며, MV-6000 컴퓨터를 도입 설치하고, 4월 19일 유무상증자를 단행하여 증자후 자본금이 157억원으로 증가했다. 5월 1일 신약 Q-32의 2호 임상시험을 실시했으며, 5월 24일에는 「중외화학」을 설립했다. 중외산업의 本社를 이전했고, 10월에는 신약 KCB를 창출하는데 성공했으며 12월 중외약보 한국사보대상 기획상을 수상했다.

1995년 창립 50주년을 맞이하는 감회 어린 해로서 새 경영방침을 제정하여 “正道 50년 혁신으로 도약하자”라는 캐치프레이즈를 제정하였다. 1월 27일 경제정의기업상을 수상했고, 유무상증자를 실시하여 증자후 자본금 224억원의 大企業으로 부상했다. 3월 3일 재정경제원 장관으로부터 모범납세상을 수상하고 중외메디칼 경영혁신-2000운동을 전개, 이병언 사장

온 동탑산업훈장을 수훈했고 5월 9일에는 중외화학공장 기공식을 가졌다.

8월 8일 창립 50주년을 맞이하여 「중외제약 50년사」를 발간했다.

IV. 李宗鎮의 經營理念

중외제약의 創業精神은 「生命尊重」과 「開拓者 精神」이다.

이것은 企業의 利益 보다 생명존중의 思想과 국민보건 향상에 이바지하여 건강이라는 인간의 영원한 소망을 실현하기 위한 숭고한 정신이다.

李宗鎮의 經營理念은 이와 같은 창립정신을 실현하기 위한 행동지표이며 理念의 상징인 것이다. 이는 실질적 창업주인 이기석 사장의 숭고한 철학과 창업의 理를 한치의 오차도 없이 실천하기 위하여 “무한책임”, “무한경쟁”, “무한연구”, “무한투자” 및 “무한화합”이라는 「五無主義」의 철학적 바탕 위에 부단한 노력을 경주하고 있다. 따라서 李宗鎮의 경영이념은 五無主義의 實踐, 革新主義 사상, 信用第一主義 및 正道經營의 理念이라고 볼 수 있다.

1. 五無主義의 實踐

1) 無限責任主義

“의료산업 전영역에 걸친 종합서비스 시스템은 바로 중외의 精神이고 目標이다. 채산성만 따진다면 의약산업은 純業이나 食品業에 따를 바 아니지만 人類의 영원한 所望인 건강을 추구해야 한다는 제약 기업의 사명감에 비추어 볼 때 너무나 당연하다.”

이는 李宗鎮 會長이 1986년 3월 6일 보건신문과의 인터뷰에서 한 말이다.

제약기업의 사명은 生命에 대한 무한한 愛情과 生命 價值의 존중으로 健康樂園을 이룩할 수 있는 좋은 약을 만들어 痘으로 고통받는 생명을 구하는 것이 최대의 使命이며 目標일 것이다. 生命體란 그것이 人間이건, 動物이건 또 植物이건 生命이 존재하는 한 그 存在價值의 여하를 불문하고 나름대로의 價值가 있는 것이다. 하물며 人間 生命의 存在價值는 가장 고귀한 것이다. 그래서 부다는 “새가 벌레를 잡아 먹는 것을 보고 得道”했으며 죽는 者의 괴로움을 보고 生命에 대한 「慈悲」를 감지했던 것이다.

제약기업으로서 生命에 대한 無限責任은 제약기업이 지켜야 할 가장 소중하고도 숭고한 使命이며 또한 製藥人만이 책임질 수 있는 唯一無二한 使命이다.

人類 歷史의 最大의 課題는 貧困으로부터 生命을 구하는 것과 疾病의 고통으로부터 人間 을 구하여 새 生命을 찾는 것이 人類가 해결해야만 할 최대의 理念인 것이다.

그러면 李宗鎮 會長은 무엇으로부터 이와 같은 人間 最大의 使命感의 哲學을 얻었던 것일

까. 그는 先親인 李基石 社長의 生命價值에 대한 무한의 책임과 利益을 도외시한 「製藥救世」의 思想的 行動에서 끊임없이 보아왔고, 그의 끊임없는 製藥人으로서의 使命感에 가장 큰 존경과 생명에 대한 경외심을 느꼈기 때문이라 짐작된다.

藥다운 藥이 아니면 제조하기를 거부했고, 生命을 구하지 않는 치료제가 아니면 만들지 않는 오직 치료제만 고집한 先親의 執念, 人間에게 해만 끼치는 쥐를 잡기 위해 구서제「후라 킬」을 개발 市販하였으나 生命尊重이란 그의 創業精神을 지키기 위해 生產과 판매를 중단하고 자진 허가 취소를 하는 등 先親의 哲學的 思考는 하나의 企業人이라기 보다는 오히려 哲學者 같은 느낌을 받아 젊은 경영인인 李宗鑄는 한 때 先親의 執念에 반기 아닌 반기를 들었던 때도 없지 않았던 것이다.

그러나 그가 경영의 최고 책임자로서 또 製藥人으로서의 위치를 굳건히 하면서 주마등 같이 스쳐 지나가는 先親의 제약인으로서의 하나하나의 발자취를 조명해 보면서 마침내 한 人間의 本分으로서 生命에 대한 무한 책임을 자각했기 때문이다.

또한 그가 공장에 들릴 경우 대부분의 시간을 研究陣들과 보낼만큼 李會長이 연구소에 대한 관심과 支援을 아끼지 않는 것은 研究所야말로 회사의 두뇌요, 未來의 꿈이기 때문이다. 이처럼 그가 기술축적에 열성을 쏟는 것은 生命을 살리기 위한 것이 아니면 藥이 아니라며 치료제 개발, 생산만을 고집했던 부친의 깊은 뜻을 임종하면서 비로서 깨달았기 때문이다. 그는 종종 자신을 눈물겹게 하는 어느 하루를 잊을 수가 없다고 한다. 60년대 말경이었을 것이다. 카톨릭의 과대학 이용각 교수팀이 신장 이식 수술을 앞두고 수술에 필수적인 약인 「일리제이션」을 수입해야 하는데 엄청난 양이 필요해 고심하고 있다는 소식이 들려왔다. 국내의 제약계에선 누구도 시도해 보지 않은 이 약의 제조를 그의 부친은 무료로 선뜻 받아들였다. 중외제약으로서도 첫 시도였지만 결과는 성공이었다. 공장의 모든 기계의 가동을 중지시키고 매 시간마다 약을 제조하여 공급(변질의 우려 때문에), 한국의 신장이식 수술 성공 제1호가 탄생했을 때 부친이 기뻐하시던 그 모습을 그는 잊을 수가 없는 것이다.

자신이 만든 약을 먹고 나았다는 말을 듣는 것을 가장 큰 보람으로 알았던 부친이었다.³²⁾

「밤새 불이 켜 있는 병원을 보라. 우리가 편안이 잠을 자는 시간에 수 많은 환자들은 고통으로 밤을 뒷치고 있다. 그 환자들의 혈관엔 지금 이 시간에도 우리가 만든 주사액이 흘러 들어 가고 있다는 사실을 잊어서는 안된다. 장사가 안되도 좋으니 환자에게 도움이 안되는 약은 만들지 말라」³³⁾ 그의 선친이 말했음직한 이 철학적 思想의 한 마디는 결코 李會長이 잊을 수 없는 유서로 각인되어 이제 그는 企業의 社會的 責任을 한 차원 뛰어 넘어 生命에 대한 無

32) 라명순, 「인간승리」, 68~69쪽.

33) 라명순, 전계기사, 69쪽.

限責任이 중외제약의 최대의 소명과 책임이라고 생각하고 실천에 옮기고 있는 것이다.

2) 無限競爭 主義

「한 기업을 발전시키고 육성할 수 있는 원동력은 무한한 경쟁으로부터 승리하려는 집념의 지속과 체질화에서만 이룩되는 것이다.」³⁴⁾

企業간의 경쟁이란 결국 어느 한 쪽 구성원의 質과 다른 수 많은 조직들을 구성하는 구성원의 質과의 경쟁이기 때문에 단순히 조직을 개편 혁신하고 관리를 합리적으로 제도화 했다고 해서 기업간의 경쟁에서 승리하고 발전하는 것은 아니다. 그러므로 기업 구성원 한 사람 한 사람이 경쟁회사 구성원에 비하여 보다 새로운 사고와 적극적인 행동을 하느냐 못하느냐에 따라 경쟁에서의 성패가 좌우되는 것이다. 이 과정에서 조직의 역량을 위한 관리자의 책임은 막중한 것이다.

또한 격심한 경쟁에서 이겨 나가려면 외부의 變化나 情報를 신속히 얻어 내어 적용하고 활용해 가는 것도 중요하나 내부에서의 의사나 정보의 원활한 상하 좌우 전달이 선행되지 않고 서는 경쟁에서의 승리란 있을 수 없는 것이다. 개인의 좋은 着想이나 意思가 상달되지 못하고 단절되거나 상부의 지시가 하달되는 동안 끊기거나 협력부서간에 전달되지 않는다면 회사는 정체할 수밖에 없는 것이다.

특히 WTO체제의 출범은 제약산업에 있어서도 무한경쟁시대를 선고한 것이다. 유일한 대응전략이 세계적인 新藥開發에 있음은 자명한 사실이다. 경영혁신은 물론 生產性向上, 마케팅전략의 科學化와 함께 향후 제약산업 존립의 최대 관건이 된 첨단기술 개발과 신약개발 분야는 단연 중외제약이 취해야 할 도전인 것이다.

李會長은 무한 경쟁에 이길 수 있는 유일한 길은 오직 “正道經營과 技術革新”이라고 강조하고 이를 달성하기 위해서는 정확한 着想(excat idea), 정확한 情報(excat information), 정확한 분석(excat analysis), 정확한 計劃(excat planning), 정확한 실천(excat acting) 그리고 정확한 評價(excat evaluation)라고 강조하고 있다. 즉 무한 경쟁에서 이기는 방법은 먼저 남보다 훌륭하고 有用하며 정확한 아이디어를 創出하거나 남에 앞선 정확한 정보를 신속히 입수하여 이를 정확히 분석하고 필요한 부분을 기업에 적용하도록 정확한 계획을 수립하고 이를 정확히 실천에 옮겨 생산화를 이룩하고 이에 대한 정확한 評價를 수행함으로서 만이 무한 경쟁에서 이길 수 있다는 것이다. 오늘과 明日의 세계는 국경이 없는 지구촌時代로 무한한 경쟁에서 이기는 기업만이 살아남을 수 있고 또 企業의 찬란한 未來를 구축할 수가 있는 것이다. 값싸고 질 좋은 상품만이 경쟁에 이기는 최대의 무기는 아니다. 그것은 하나의 商業上의 경쟁의 개념이지 人間의 거룩한 使命의 승리는 결코 아닌 것이다. 生命의 존중

34) 이기석 사장, 신년사 중에서

과 人類愛의 崇高한 哲學的 理念이 함께 하는 思想이 함께 同化됨으로 해서 보다 훌륭한 무한경쟁의 궁극적 수단이 된다는 것이 이회장의 理念이라 생각된다.

3) 無國研究 主義

1946년 創業以來 오늘에 이르기까지 生命尊重과 開拓者 精神으로 오직 藥藥救世의 숭고한 이념을 실현하기 위하여 우수 의약품의 개발, 생산에 전념해 온 중외제약은 치료제 전문 메이커로서 확고한 위치를 구축했을 뿐만 아니라 신약개발의 선두주자로서 정진하고 있다.

특히 技術不在, 資本不足의 악조건하에서도 주사제를 비롯한 輪液劑生產에 전력을 경주하여 1987년 국내 최초의 LVP-GMP 적격업체로 지정된 이래 세계 5대 輪液메이커로 부상했다는 사실과 344種의 우수 의약품을 공급하며 제약산업을 선도해 올 수 있었던 것은 제약기업의 核이라 할 수 있는 研究開發의 뒷받침이 있었기 때문이라 하겠다.

중외제약 연구소는 総合研究所와 관계사인 C&C 新藥研究所로 크게 나누어져 있는데 새로운 신약개발의 주체로서 상호 보완적 기능을 수행하고 있는 것이 특징이다.

總合研究所는 1983년 9월 9일 설립되었는데 현재 研究管理室, 研究1室(분석연구실), 연구2실(유기합성실), 연구3실(제제연구실), 연구5실(약리독성실), 연구6실(미생물연구실)로 구분되어 있으며, 研究人力면에서는 博士 13명, 碩士 44명 등 국내 최고 우수 인력을 보유하고 있다. 이와 같은 연구인력은 C&C 신약연구소와 함께 博士 21명(개발부 포함)을 보유하는 것으로 업계 최다·최고의 研究力を 보유하고 있음을 의미한다.

중외종합연구소의 胎動은 국내 최초로 리메싸이클린(lymecycline)의 합성에 성공하여 국무총리로부터 발명상을 수상한 이후 피bam피리신, 프랄리득심, 후트라풀, 시메티딘 등 8種의 原料合成의 실적을 토대로 다가오는 21세기에 대비한 장기 전략으로 이루워졌으며, 설립 이후 美國에 이어 세계 2번째로 염산 리다미딘 합성 성공, 역시 日本에 이은 세계 2번째의 시타라빈 합성은 물론 파모티딘 프랄리득심, 미녹시딜, 케토코나졸, 아목시실린, 오메프라졸 등 모두 18건의 합성에 성공하였다.

특허출원에 있어서도 12건의 特許出願을 비롯하여 현재 진행중인 배타락팀계 抗生物質에 대한 特許와 퀴놀론계 항균제에 대한 특허 추진 등이 활발히 진행되고 있다.

그러나 제약산업을 둘러싼 환경은 1987년 物質特許 도입 이래 의약품 시장의 완전개방이라는 엄청난 변화의 소용돌이 속에 처해 있으며, 이에 대비한 유일한 길은 독자적인 新藥開發에 있다는 것이 자명함으로 보다 혁신적인 신약개발 노력이 배가되어야 하는 시점에 와 있다.

따라서 総合研究所는 주요 연구 테마로서 순환기 및 내분비 계통의 개발연구, 항생제 개발 연구, 항암제 개발연구, 항바이러스제 개발연구 및 중추신경계 치료제 개발연구 등을 선정하

여 집중 투자해 나가고 있는 중이다.

그간의 구체적인 연구 성과로는 항생제 개발분야에서 일본의 주가이제약과 공동연구를 통해 퀴놀론계 항균제 Q-35를 개발하여 현재 3차 임상실험에 돌입하였으며, 95년내 제품화 단계로 접어들 것으로 전망되어 국내 최초의 신약으로서 국내 신약개발 분야에 획기적인 전환점을 초래할 것으로 기대된다.

또한 순환기계통의 부정맥 치료제 KCB에 대한 연구는 動物實驗 結果 기준 약물보다 안전성이 우수하여 한국과 日本에 3種의 특허를 출원하였으며, 전임상 시험이 순조롭게 진행되어 순환기 질환 치료의 새 地平을 열 것이 확실시 되고 있다.

抗바이러스 개발연구는 B형 간염치료제를 개발하여 동물실험 중에 있는가 하면 이 밖에도 신약개발의 주요 사안 중 하나인 악리 안전성 연구에 있어서는 상당한 기술축적을 이루하였고, 제제개발을 통한 신약연구의 경우 경구용 지속성 제제 연구, 반고형 제제의 경피 흡수 연구, 주사제 연구, DDS제 연구 등에 집중적인 투자와 진척이 이루어지고 있다.

한편 중외제약은 신약개발의 초기 실현을 위해 우수한 외부 연구기관과의 협력을 도모하고 있는데, 韓國化學研究所와 공동으로 진행중인 프로젝트로는 카바페넴계 항상제 신약이 있으며 이는 92년부터 진행중인 것으로 약 4억원을 투자하여 현재 3건의 국내 특허를 출원하고 있다.

美國 조지타운大와 KIST, 天然物化學研究所 등의 연구기관과는 독 버섯 중독 및 바이러스性 B형 간염 치료제인 NP-77A의 개발에 착수하여 높은 안전성을 지닌 약물로 나타났는데 현재 국내 특허 출원은 완료된 상태이며 美國 등 7개국에도 특허 출원을 완료하였다.

科學技術處가 주관하는 중간핵심 기술개발 사업에 참여하고 있는 종합연구소는 성균관대학교, 국립보건연구원과 함께 Sucraefate 함유 항궤양복합 혼탁제제의 개발을 과제로 하여 오는 95년 10월까지 연구를 진행하게 되는데 이미 성공적인 진척을 보며 96년 상품화에 들어갈 것으로 기대되고 있다.

보건복지부 지원 사업은 Q-35 신약개발 연구로서 연구과정이 거의 완성되었다.

이 밖에도 1994년 1월 한국화학연구소, 日本 주가이제약과 신의약분야 개척을 위한 공동 연구 협약을 체결하여 중추신경계, 항암제, 위궤양 치료제, 항생제, 에이즈 치료 분야 등에 집중적인 연구 노력을 경주하고 있다.

이상과 같은 연구는 이종호 회장의 無限研究主義 哲學에서 근원되는 것으로 그는 1975년 2월 26일 별세한 부친 李基石 중외제약 社長과 永訣하면서 「어떡하든 내 손으로 암을 정복하자」³⁵⁾는 굳은 결심의 所產이라 하겠다.

35) 라명순, 전계기사, 64쪽.

4) 無限投資 主義

중외제약의 研究開發費 투자 규모는 李宗鎮 會長이 韓國新藥開發研究組合 理事長職을 맡았던 1980년부터 집중투자가 이루어져 현재 實出額 對北 4%를 유지하고 있는데 2000년대에 6%선 이상으로 끌어올릴 계획이다. 이같은 투자를 통해 중외제약은 2000년대까지 2~3종의 신약개발과 국내 제약업체 연구기관중 최정상 유지라는 중장기 목표를 설정하고 있으며 궁극적으로는 세계적인 연구소로 성장해 나갈 비전을 제시하고 있다.

이와 같은 맥락에서 중외제약은 현재의 상황이 급속한 환경변화와 구조개편, 세계적 제약 기업의 국내 마케팅의 본격화 등을 맞아 한층 투자개발 의지를 불태우고 있는데 92년 C&C 신약연구소의 설립은 이같은 의지의 결실이라 하겠다.

C&C 신약연구소는 신외약품의 탐색 및 황재에 관한 연구목표 아래 日本 주가이제약과 50:50의 持分으로 출범한 중외제약 관계사인데 이는 중외의 연구개발 잠재력과 日本의 고도화된 신약개발연구 노하우를 접목시킨 획기적인 일로 국내 신약개발을 현실화 하는 새로운 방법을 제시한 것으로 평가 받았으며 업계에 큰 주목을 받고 있다.

C&C는 2000년대까지 200억원을 투자하여 세계적인 신약을 개발한다는 목표를 수립하고 있는데 현재 순환기계 및 내분비계 용약의 탐색에 돌입, 설립 3년이 되는 짧은 기간 동안 부정맥 치료제 개발에 성공하는 등 놀라운 발전 속도를 보이고 있는 중이다. 현재 博士 4명, 碩士 21명 등 33명의 研究人力이 포진하고 있으며 日本 주가이와 서로 교류를 활발하게 진행함으로써 연구개발 향상이 비약적으로 진행되고 있다.

이처럼 중외제약은 종합연구소와 C&C 신약연구소를 통해 신약개발 분야에 집중투자를 하고 있는데 이와 같은 신약개발 투자는 궁극적으로는 중외제약이 지향하는 사회로부터 존경 받는 기업상을 구현하는 자름길이며, 생명존중의 창업정신을 실현하는 길임을 인식하여 끊임없는 노력을 경주하고 있는 것이다.³⁶⁾

무한투자 없이 무한연구는 불가능한 것이며 투자자의 理念이 없이는 또한 불가능한 것이다.

중외제약은 企業의 利益을 도모하기에 앞서 단 한사람에게라도 필요한 약이라면 서슴치 않고 투자하여 개발하는 정신이 있기에 344종이라는 최다의 제품을 생산 판매하는 것도 의외가 결코 아니다.

5) 無限和合의 精神

李基石 會長은 창립 25주년 기념식을 맞이하여 『중외통신』과의 회견에서 이렇게 회고하고 있다.

36) 중외제약제공, 각종자료 참조.

「지난 1966년초 본사가 백척간두에 있었을 때 무거운 짐을 어깨에 메고 현 공장으로 옮겨온 그 당시는 내가 당했던 일생 중 가장 어려운 시련이었으며 초조와 심각으로 뒤범벅이었던 쓰라린 생사의 격동기였다.

그러나 일선 간부들의 용기와 후방 종역들의 인내 그리고 전 사원들의 의기로 오늘의 본사가 이토록 성장되었음을 실로 모두의 協助 외에는 또 다른 발전의 원동력이 있을 수 없다는 사실을 다시 확인해야 된다.

人和란 진실로 고귀하고 영원한 생산적인 것이다. 사람이 모이는 곳에는 보이지 않는 파벌이 생기고 심지어는 상아탑안에서까지 이전투구의 싸움질에 편안한 날이 없음을 때로 보게 되는 우리로서 단결로 통쳐진 본사의 人和에 선망의 시선을 받고 있음을 자랑하며 여러분과 같이 기쁨을 나누고 싶다.

보람있는 대우를 받지도 못하고 떠나갔던 많은 사람들에게 진실로 감사를 드린다. 그리고 간단없이 연구에 몰두하시는 金東鑄 博士님께 만강의 사의를 표하며 어떠한 역경에서도 필요하고 충분한 뒷받침을 해드리겠다.」³⁷⁾

이상과 같이 和合의 중요성을 강조하고 있다.

「協同은 和合의 시발점이며 協同은 幸福의 구심점이다. 그러므로 自己完成을 協同과 和合으로 이룩하고自身의 행복을 和合에서 찾으라」³⁸⁾

協同의 根源이 和合이라고 볼 때 “和”가 가정과 기업과 국가를 다스리는데 있어 얼마나 중요한 것인가를 지적하고 있다. “家和萬事成”이란 말은 和合하면 만가지 일이 순조롭게 잘 이루어진다는 것을 의미한다. 李社長이 슬화했듯이 1966년 초는 중외제약으로서는 창사이래 최대의 위기로 도산을 바로 눈 앞에 두고 있었으나 전임직원이 일치단결하여 온갖 희생을 무릅쓰고 구사에 앞장서 위기를 모면하고 오늘과 같이 발전과 성장을 이룩한 것은 오직 “和合”의 정신이 깃들었기 때문이다.

李會長은 당시의 상황을 그 누구보다 똑똑히 보았고 또 전임직원들의 눈물겨운 희생정신에 감탄하였기 때문에 그는 無限和合의 精神이야말로 人間의 조직사회에서 가장 숭고하고도 가치있는 것이라고 늘 강조하고 있다.³⁹⁾

企業의 目的의 하나는 남세를 통한 국가 사회에의 기여이다. 따라서 기업의 적자란 企畫目的에 대한 위배이며 社會에 대한 죄악이라고 말할 수 있다. 그러나 기업에 있어서 이보다 더 위험한 것은 조직 구성원 간의 불화와 그로 인한 힘의 분산인 것이다. 적자는 노력해서 면할 수 있고 혹자로 전환될 수 있지만 조직의 不和와 단결되지 않은 상태는 위험 의사가 아래까

37) 중외제약, 전개서, 140~141쪽.

38) 朴光緒, 「경영사학」, 7집, 1992, 147쪽.

39) 이종호 회장의 슬화

지 잘 전달되지 않고 아래로부터 또 위로 또 左右 옆으로도 意思의 소통이 잘 전달되지 않아 구성원 상호간의 의사소통이 단절되어 상호 협조가 안되는 것은 물론 上意 下達, 下意 上達이 되지 않아 不信風潮가 생기게 되어 전진한 기업의 발전을 도모할 수가 없다고 李會長은 강조하고 있다.

따라서 李會長은 무한화합의 정신을 실천에 옮기기 위해 “복지는 회사의 기본 방침”이라고 설정하고 企業利潤의 社會 환원이라는 제1차적인 목표를 종업원 중심으로 해 가자는데 초점을 맞추고 있다.

무한책임, 무한경쟁, 무한연구, 무한투자의 사상도 맨 먼저 전임직원의 무한화합의 정신 아래서 구축되는 것이며 국가전 기업이건 또 가정이건 무한화합의 정신이 결여 되고서는 지탱해 나갈 수 없는 것이다.

李會長의 무한화합의 정신은 회사의 노조관계에서 뚜렷하게 엿 볼 수 있다.

중외제약의 노조는 時代的 흐름에 따라 1987년 결성되었다. 그러나 회사는 이런 노조의 설립을 결코 부정적인 사각에서 받아들이지 않고 시대의 흐름에 따른 자연스러운 현상으로 받아들이고 對等한 관계에서 새로운 노사협조체제를 구축하기 위한 노력을 아끼지 않았던 것이다. 왜냐하면 공장노조 설립 이전에도 회사에는 이미 노사협의를 통해서 공동의目標와 利益을 위한 채널을 갖추고 대화를 하고 있었기 때문이다. 이회장은 종업원들을 생각함에 있어 고용주와 ~~파고용주~~라고 하는 종속적인 관계가 아닌 한가족이라는 인식하에 각자 한 사람 한 사람이 곧 회사의 主人이라고 하는 主人意識으로, 또 너와 내가 아닌 “우리”라는 일체감 속에서 사랑을 갖고 서로 노력하는 것만이 필요하다는 것을 상기시키고 있다.⁴⁰⁾

이와 같은 중외의 노사관계의 맥락에서 출발한 서로의 공동이익을 위해 상호 대립보다는 對話로서 黃金協商이나 단체협약 등을 타결하는 좋은 관행을 지켜가고 있다.

이는 관계회사를 포함하여 노조나 노사협의회를 통한 대화로서 이해를 돈독히 한 결과로서 「人和」를 제일로 하는 중외가족으로서의 사풍을 지녀왔기 때문이라 하였다.

노조의 요구를 최대한 수렴할 수 있는 회사가 되고자 하는 것이 人和를 가장 소중히 해온 李宗鎬 會長의 무한화합의 정신이며 그의 理念인 것이다.

이러한 현상은 1987년 공장노조 결성 이래 지금까지 단 한번의 노사분규가 없었다는 사실이 융변적으로 이를 증명하고 있다.

2. 草新主義 思想

「슘페터(J. A. Schumpeter)」는 기업가를 創造的 企業家(Schöpforscher Unternehmer)

40) 1980년 12월 이종호 회장의 조회사 중에서

와 常軌的 企業家(Routine Unternehmer)로 大別하고 전자는 革新 혹은 創造의 活動을 하는 기업가이며, 후자는 非創造의 기업가라고 했다. 그에 의하면 자본주의의 경제발전은 기업가의 혁신 즉 新結合에 의하여 추진된다. 그러므로 革新－新結合은 자본주의 경제발전에 전략적으로 중요하다. 그는 기업가를 정의하여 혁신이라는 기능의 수행을 자기 스스로가 담당하는 經濟主體라고 규정하고 있다. 여기에서 기업가라함은 창조적 기업가를 말한다.⁴¹⁾

「슘페터」는 혁신을 5종류로 나누고 있다. ① 新商品의 개발, ② 新生產方法의 도입, ③ 新市場의 개척, ④ 新供給源의 획득, ⑤ 新組織의 형성이 그것이다.⁴²⁾

李宗鑄는 슘페터가 규정했듯이 창조적 기업가이다. 그가 이룩한 革新은 한 두 가지가 아니다.

李會長의 첫번째 시도는 1966년 9월 金京鑄 博士의 주도하에 정진수 석사팀이 당시까지 쥐약으로 사용해 왔던 후라톨(Compound 1080 Fluoroacetic acid Nasalt) 유도체를 개발하던 중 $\text{CH}_3\text{COOCH}_2\text{CH}_2\text{F}$ 의 구조를 지닌 베타 후로로에틸아세테이트(β -fluoroethylacetate)를 합성하는데 적극지원 개발에 성공하였다. 「후라킬」이라는 제품명으로 보사부 당국의 허가를 받아 고양이표란 이통으로 약 3년간 발매되어 중외제약의 재정적 기초를 구축하는데 일조했다.

다음으로 「리지노마이신」(원명 리메사이클린(lymecycline) 합성에 성공하여 리지노마이신 신약을 창조했으며 이는 1973년 12월에는 英國 약전(B.P)에도 수재되어 세계적으로 소개되었으며 1969년 5월 19일 발명의 날에 국무총리상을 수상하는 영광을 가졌다. 1969년 5월 21일 드디어 「리지노마이신」 캡슐, 주를, 그리고 12월 18일에는 「정맥용 리지노마이신」 150mg, 250mg 제조허가를 획득했다.⁴³⁾

또한 1976년 2월 21일 부친이 폐암으로 별세하자 「내 손으로 암을 정복하자」라는 각오하에 개발착수 1년만에 시티라빈 등 2종의 암치료제 발매와 함께 국내 최초로 소화기암치료제 후토라흘(FH) 합성에 성공, 연구팀이 자신을 갖자 이를 적극 지원 11종의 암치료제 개발하는데 성공하였다. 그리고 日本에 이어 세계 두번째로 혈액암(백혈병) 치료제로 각광을 받고 있는 에노시타빈(Enocitabin)의 합성에 성공, 의약제의 화제가 되기도 했다.

중외종합연구소를 운영해 오면서 李 회장은 1984년 의료기기 선진국과 비슷한 시기에 최첨단 의료기기인 「디지털 減算法에 의한 혈관조명장비 DSA」를 자체개발기술진으로 개발 의

41) 大塚久雄, 「經濟史學의 論問題」, 청아출판사, 1981, 207쪽.

朴光緒, 「資本主義 精神에 관한 考察」, 「순천향대학 논문집」, 순천향대학교, 제9권 제2호, 1986, 621쪽.

42) 黃明水, 「經營史學」, 日新社, 1986, 222쪽.

43) 중외제약, 전계서, 172~173쪽.

료장비제조 업체임을 공인 받기도 했다.

또한 이종호 회장은 「언제까지 수입에만 의존할 것인가」라는 자문하에 현대식 의료기기 생산에 착수하여 거의 모든 종합병원에서 사용하는 수술대를 비롯, CT스캐너, 초음파진단 장치 엑스레이 등 크고 작은 50여종의 제품을 자체 개발하여 국내 공급은 물론 유럽, 동남아 일원에 수출하고 있다. 보사부로부터 의료기국산화 계획에 의한 전문생산업체로 지정받아 최첨단 의료장비 총 67품목 중 전산화 단층 활영장치 등 25개 품목을 지정받아 생산하기도 했다.

그가 가장 큰 보람으로 여기는 것 중의 하나는 84년에 자체개발한 최첨단의료기기 「디지털減算法에 의한 血管造影裝置 DSA-2000」이다. 이는 NMR-CT 핵자기공명전산화활영 장치와 함께 국내 의료기업계가 거둔 최대의 성과로 꼽고 있다. 그는 또한 인큐베이터와 日本人들도 놀라워 하는 에어 슈터(서류송달장치)와 X線을 이용한 화물검사기기도 개발하여 화제를 불러 이르렀다.

또한 덴마크 레오社에 이어 세계 두번째로 합성에 성공한 「피바록신」, 항암제 「후트라풀」, 「시타라빈」, 「프랄리독심」, 최근의 「캐토코나졸」과 「오메프라졸」 등에 이르는 合成實驗은 보기 드문 성과이며 특히 최근의 「유놀론」재 항준제 Q-35 신약개발 성공과 부정맥치료제 KCB 신물질 합성은 국내 최초의 신약 개발의 새장을 연 업적으로서 제약산업이 세계로 진출할 수 있는 전진기지를 제공하였다고 평가되고 있다.

3. 信用第一主義 思想

중의제약의 社是는 「創意」, 「正確」, 「信用」이다.

信用은 품질이 균질하고 우수할 때만이 우리가 생산한 모든 제품이 온 人類로부터 두터운 信任을 받을 수 있는 것이며 이를 통해 信用을 쌓아 크게 발전할 수 있는 것이다.⁴⁴⁾

제약회사가 창의로 신제품을 개발하고 정확으로 제품을 생산한다 하더라도 社會로부터 信用을 받지 못한다면 필요가 없는 것이다. 따라서 信用은 제약회사가 지녀야 할 최대의 資產인 것이다.

「朋友有信」은 유교의 指導原理이며 五倫의 행동원리이다. 人間社會에서 제일 중요한 것은 信用이다. 그래서 옛말에 「不結子花 休要種 無信之朋 不可交」⁴⁵⁾라 하여 信用이 없는 것은 불 필요하다고 가르치고 있다. 벤자민 프랑크린도 근면·노동·성실·신용 등의 美德이 모두 화폐적 보수의 가치가 있는 것이라고 함으로써 信用의 중요성을 강조하고 있다.⁴⁶⁾

44) 중의제약 제공 자료참조.

45) 粟谷文化社, 「明心寶鑑」, 192쪽.

신용의 중요성에 관하여『詩傳』에서 보면「詩傳 穙穗之王 於緝熙敬止爲人君 止於人爲人臣 止於敬爲人子 止於者爲人父 止於慈與國人交 止於信」⁴⁶⁾라 하여 文王도 국민과 사귐에는 신에 머무르셨다 하였다.

또한 中庸에서는 「……在下位 不獲乎上 民不可得已治矣 獲乎上 有道不信乎朋爲 不獲乎上矣 信乎朋友有道 不順乎親 不信乎朋友矣 順乎親有道 友諳乎不誠 不順乎親矣 誠身 有道 不明乎善 不誠乎身矣」⁴⁷⁾라 하여 윗사람에게 신임을 받지 못하면 백성을 다스릴 수 없고 위에 신용을 얻는데에는 도가 있으니 친구에게 신임이 없으면 위에 신음을 얻지 못한다. 친구에게 신용을 얻는데는 도가 있으니 어버이에게 孝를 하지 못하면 친구에게 신용을 받지 못한다고 함으로써 신용의 중요성을 강조했던 것이다.

신라 화랑의 세속오계에도 朋友有信이라 하여 신용의 중요성을 극히 강조했다.

東西古今을 막론하고 成功한 企業人們의 최대의 德目은 信用이었다.

신용은 제약회사의 生命과도 같은 것이다. 특히 중외제약과 같이 치료제 전문 메이커로서는 더할나위 없이 중요한 것이다.

중외제약의 주력상품인 수액제는 인체의 혈관과 직접 연결되어 조금만 잘못되어도 환자의 生命에 치명타를 끼치게 된다. 환자가 藥을 찾는 것은 약을 먹고 병을 고치기 위한 것이기 때문에 무조건 약의 效能을 믿는 것이며 나아가 그는 藥을 믿는다기 보다는 오히려 그 약을 생산한 제약업체의 真實과 信用을 믿고 安心하고 약을 복용하는 것이다. 따라서 환자가 회사의 신용을 믿을 수 없다면 그는 결코 信用이 없는 회사가 만든 藥을 복용하지 않을 것이다.

創業主 李基石 社長이나 李宗鑄 會長은 일찍이 金融組合이나 三藥證券에 오랫동안 몸담은 바 있어 信用의 重要性을 남달리 감지하고 있던 金融人們이다. 資本主義의 核은 金融이며 金融機關의 核은 또한 信用인 것이다.

그러나 제약회사의 信用은 資本主義의 金融上의 信用도 아니고 朋友間의 信用도 아니며 人間 相互間에 지켜야 할 善意的 信用도 아니다. 그것은 가장 고귀하고도 숭고한 生命과의 信用인 것이다. 오늘날 社會에서 信用이 얼마나 중요한 가를 여실히 보여주는 두 가지 事例가 우리들의 뇌리에서 결코 사라지지 않고 있다. 그 하나는 三養食品의 우지事件이며 다른 하나는 斗山그룹 산하의 斗山電子가 자행한 폐불事件이라 할 수 있다. 첨단적 手段方法에 의한 科學的 마케팅 방법을 동원한 대대적인 광고도 이미 信用을 잃은 企業은 고객으로부터 외면당할 것이며 아무리 財務구조가 건실한 企業도 信用을 잃는다면 고객으로부터 不信을 받아 도산을 면하지 못할 것이다. 오직 信用만이 企業을 살리는 唯一無二의 첨경인 것이다.

46) 金宗炫, 「經濟史」, 經文史, 1992. 147쪽.

47) 柳基正, 「四書三經」, 止至善 편, 學歷開發社, 1988. 5쪽.

48) 柳基正, 전계서, 24쪽.

그러므로 李회장은 오직 信用으로 中외제약의 歷史와 傳統을 최후의 담보로 信用第一主義의 理念을 지켜가고 있는 것이다.

信用은 결코 一朝一夕에 이루어 지는 것도 아니며, 또한 몇몇 사람들의 一時的 努力으로 얻어지는 것도 아니다. 真正한 信用은 祭壇을 쌓는 심정으로 오로지 근기와 인내를 가지고 精誠된 마음에서 구축되는 것이며 구성원 하나하나가 人間으로서의 良心과 환자와의 역지사지한 心情으로 自身의 自尊과 生命에 대한 무한한 경외와 慈悲心으로 個人的 명예와 會社의 명예를 걸고 기도하는 마음으로 제품을 생산하고 추호도 私心이 없는 聖者的立場에서事物을 대할 때만이 참다운 信用이 조성되는 것이다. 나 하나의 행동이 전체와 組織에 미치는 파장을 고려하여 公先私後의 思想과 행동으로 임하여야 할 것이다. 중외는 제품의 信用을 구축하기 위해 환자와 같이 병원 침대에 직원이 같이 누워 똑같은 수액을 주사함으로써 환자의 信任을 얻었다는 실화는 중외제약만이 할 수 있는 信用尊重 精神의 구체적 발로라 하지 않을 수 없다.

4. 正道經營의 理念

중외제약은 1995년 8월 8일로 創立 50주년을 맞이하여 “生命尊重과 開拓者 精神 반세기의 중외제약”, “正道 50년 혁신으로 도약하는 企業”이란 標題를 내걸었다.

오늘날 중외의 경영이념은 生命尊重의 創業理念을 계승·발전시키는 가운데 正道經營에 입각한 경영활동을 근간으로 하여 국가와 사회발전에 기여하고 사회로부터 존경받는 기업상을 구축한다는 것이며 이러한 정신은 국내 최다인 344종의 의약품 공급, 수액제, 항암제, 항생제 등 전문치료제의 완비, 利潤에 관계없이 소수의 환자라도 필요한 의약품이라면 반드시 공급, 제약업 최대의 과제인 新藥開發에 대한 과감한 투자 등을 통해 구체적으로 계승·발전해 간다는 것이다. “正道”란 바로 올바른 길을 걸어 간다는 뜻이다. 올바른 길을 걸어 간다는 것은 “正直”하게 산다는 것이며 따라서 正道經營이란 正直하게 經營한다는 뜻이다.

孟子는 本性의 충분한 실현을 “盡心”이란 말로 표현하였다. 흔히 말하는 “誠意를 다 한다”는 말도 “盡心의 뜻은 되지만 孟子가 말하는 尽心의 의미는 사람의 人間性을 즉 “仁·義·禮·智”的 性을 최대한으로 실현한다는 말이다. 尽心에 있어서 가장 중요한 것은 “直”이다. 孔子는 “人間이 산다는 것은 直으로 살아가는 것이다. 거짓으로 산다는 것은 유행으로 사는 것 이니라”고 하였다. “直”이란 솔직, 剛直 등의 의미와 동시에 賢朴·誠實·純眞의 뜻이 또 있다. 孔子는 “巧言令色”을 仁에 멀다하고, “剛毅木訥”을 仁에 가깝다 하였다. “巧言令色”은 성실치 못한 모습이고, “剛毅木訥”은, 賢直·순진한 모습이다. 人間性은 사실 賢直하고 순진하고 거짓을 꾸밀 줄 모르는 사람에게서 더 찾아 볼 수가 있다. “直”은 對人關係에는 正直·

率直의 의미도 되지만自己에 대해서는 “母自欺”(自己를 속이지 않는 것)의 뜻이다. 直의 참된 의미는 母自欺에 있다. 누구나 남에게 대해서는 正直하기는 쉬우나 자기를 속이지 않는다는 것은 어려운 일이다. 사실 東洋 도덕의 根幹이 “母自欺”에 있지 않은가 한다. 自己를 속이는 것이 모든 죄악의 뿌리가 된다. 자기를 속이고도 마음의 아픔을 느끼지 않는 사람은 무슨 짓이든 할 수 있는 사람이다. 正道 내지는 正直한 經營이란 먼저 자기를 알고 다음에 自己에게 충실히 한다는 뜻이다. 孟子는 “直”, “道”, “母自欺”的 수양을 오래 쌓은 사람에게는 일종의 남과 다른 기계를 가진다고 하였다.

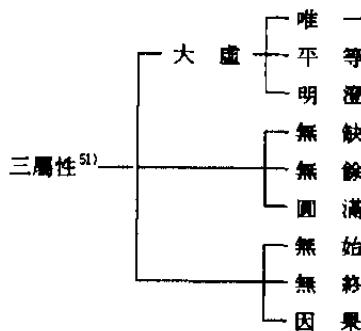
중외가 指向하는 正道經營은 바로 自己自身을 속이지 않고 眞心으로 生命을 존중하고 사랑으로 가득찬 良心어린 경영으로 오직 人類愛를 위한 製藥救世의 길을 걸어 간다는 뜻이다.

V. 중외제약의 基本思想

中外제약의 의 基本的 思想은 무엇인가.

中外의 “中”은 “內也”, “心也”라고 풀이하고 있다.⁴⁹⁾ 따라서 “中”的 의미는 “속” 또는 “마음”이라고 할 수 있다. “心”은 곧 中心을 말하며 中心은 바로 “核”을 말하며 모든 事物의 核은 둥글다. 둥근 것은 “圓”이다. 圆의 철학적 의미는 둥글다(圓)는 것이며 둥근 것은 모가 나지 않아 잘 굽러 간다. 굽러 간다는 것은 곧 움직인(動)다는 것이며 움직인다는 것은 前進과 發展을 뜻한다. 地球도 둥글어 自轉하여 영구히 돌아가고 있다. 圆은 끝이 없으며(無極) 그것은 또한 無限大(∞)를 뜻한다.

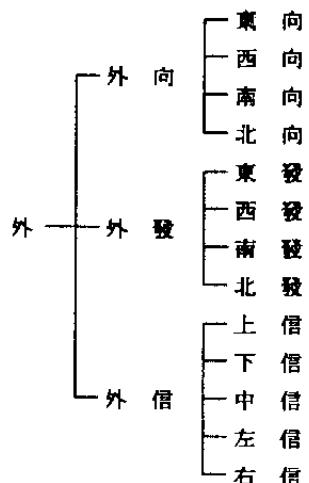
원래 圓(○) 象徵의 함축적 의미를 살펴보면 첫째 空(空) 하나의 真理를 상징하며 둘째 圓滿具足 至公無私한 진리를 상징하고 셋째로 變化無常과 如如不變의 真理를 상징한다⁵⁰⁾고 되어있다. 따라서 「○」의 三屬性 九範疇를 보면 다음과 같다.



49) 「大衆王編」, 一中堂, 2卷.

따라서 이와 같은 “中” 또는 “圓”의 思想은 중외제약이 제약업체로서 국내는 물론 전세계에서 唯一無二의 최고 선두주자로 군림해야 되겠다는 創業主의 의지와 전사원이 潑然一體가 되어 平等하게 人間關係를 이룩한다는 뜻과 品質管理에 있어 無缺을 원칙으로 함으로서 信用을 구축하고, 製品의 完全販賣로 無餘를 자랑하며 圓滿한 人間關係를 유지 발전시킴으로써 會社의 이미지 제고에 이바지하고 처음(無始)도 끝(無終)도 없어 회사가 영원무궁토록 성장 발전하여 그 果實(因果)를 온 누리에 베풀어 줌으로서 綜合醫療供給體系(Total Medical Supply System)를 구축하여 健康樂園(Healthopia)을 추구하는 企業의 社會的 責任(Social Responsibility of Business)을 다하겠다는 심오한 뜻을 내포하고 있다고 볼 수 있다.

한편 “外”의 基本思想은 “外界”를 추구한다는 뜻이 된다. 즉



外의 힘찬 氣運은 外向으로 東·西·南·北으로 그 氣勢를 뻗고, 外發은 東發·西發·南發·北發하여 중외의 勢力이 西方西海로 펼쳐 나가며, 外信은 上信, 下信, 中信, 左信, 右信으로 중외의 名聲과 信用이 위로는 하늘에 닿으며, 아래로는 땅에 이르고 中心을 向하여 水平으로 온 天地四海로부터 信用을 받고 左와 右로도 빠짐없는 信用을 얻어 날로 발전한다는 뜻이다.

그러므로 중외의 基本思想은 中心을 굳건히 하여 內實을 기하고 內實을 모아 天地四海로 그 社勢를 펼쳐 百年大計의 永續企業(Going Concerns)으로 무궁히 발전해 나간다는 심오한 뜻이라고 풀이할 수 있겠다.

50) 宋天恩『宗教와 圓佛教』圓光大出版部, 1976. 393~394쪽.

51) 柳炳德, 「圓佛教와 韓國思想」, 시인사, 1986. 134쪽.

VI. 結論

위와 같이 중외제약의 성장과 創立精神을 고찰하면서 다음과 같은 結論을 얻을 수 있었다.

- 1) 중외제약은 1945년 8월 8일 日本 주가이제약주식회사의 경성지점 공장을 林容植, 任道淳, 朴昌淳 등이 인수하여 「朝鮮中外製藥所」란 간판을 내걸고 개업하여 생산에 임하였으나 解放과 6·25動亂 등 정치적, 경제적, 사회적 혼란과 技術不足, 절대적인 資金不足 및 原資材 供給의 未備로 도산위기에 직면하게 되었다.
- 2) 林容植 社長이 同鄉人 親知 李基石을 영입하여 專務取締役으로 擔任하고 會社의 經營全權을 위임하면서 李基石은 142萬圓의 巨金을 투자하여 株式會社體制로 法人化하고 社名을 「大韓中外製藥株式會社」로 개명하고 공장시설을 증축 보완하는 등 경영을 합리화하면서 實質的인 創業主가 되었다.
- 3) 모든 經營與件이 극히 열악한 상황속에서도 오직 國民健康과 國家經濟建設이라는 使命感을 가지고 「生命尊重」과 「開拓者 精神」을 創業精神으로 하여 「製藥救世」한다는理念下에 이를 실현하기 위하여 正確·信用·傳統을 社是로 삼고 오직 「藥다운 藥만 만들자」, 「生命을 구하는 藥이 아니면 만들지 않겠다」는 치료제 중심의 생산만을 고집하며 人間生命에 없어서는 안될 輸液劑專門메이커로 立地를 굳건히 하여 오늘의 중외제약의 기반을 탄탄하게 구축했다.
- 4) 1966년초 회사가 백척간두의 경영위기를 맞자 부친의 부름을 받고 企劃管理室長에 임명된 李宗鎬는 흐트러진 회사의 경영전권을 인수받아 經營合理化, 新藥開發, 生產設施擴充 등을 위하여 온갖 고난과 역경을 물리치고 천신만고 끝에 마침내 경영을 정상화하고 生命尊重과 開拓者 精神의 창업정신을 계승하여 輸液 및 치료제 전문메이커로 국내는 물론 세계적인 제약기업으로 부상시켰다. 세계 제5위 수액전문메이커이며, 수많은 신약개발과 함암, 항균제를 개발하여 344종의 약을 생산 국내 최다 생산 제약업체로 등장했다.
- 5) 「正道經營」을 제2의 창업정신으로 표방하고 이를 실현하기 위하여 五無主義 경영이념으로 無限責任, 無限競爭, 無限研究, 無限投資, 無限和合을 바탕으로 하여 정진하며, 革新主義思想, 信用第一主義 사상을 실천하여 福祉社會 창조에 앞장서고 있다.
- 6) 종합의료공급체계를 국내 처음으로 구축하고 健康樂園(Healthopia)를 이룩하여 人類最大의 目標인 건강사회를 이룩하겠다는 李宗鎬의 경영이념은 실로 돋보인다고 평가하지 않을 수 없다.
- 7) 치료제 전문메이커로 약다운 약만 생산하기 때문에 성장과 발전이 창립 50년의 유구한

歷史에 비해보면 부진한 바도 없지 않아 아쉬운 감도 있으나 雖 보다는 質 위주의 경영으로
社會的 信用을 굳건히 창출한 것은 올바른 경영정책이라 평가하고 싶다.

참 고 문 헌

- 이병언, 「중외제약50년사」, 중외제약, 1995.
김종현, 「경제사」, 경문사, 1992.
황명수, 「경영사학」, 일신사, 1986.
이병철, 「호암의 경영철학」, 중앙경제연구소, 1988.
보건신문사, 「보건계를 빛낸 사람들」, 1992
경영사학회, 「경영사학」, 1~10집.
중외제약제공 각종 자료
「오늘의 한국」, 「중외제약편」
동아일보
조선일보
중앙일보
한국일보
주간조선
경인경제일보
한국경제신문
매일경제신문

「중외제약」의 成長과 發展

金 信 雄*

目 次

- | | |
|---|---|
| I. 序 論 | III. 「중외제약」의 成長과 發展 |
| II. 韓國製藥業의 近代化와 「중외제약」
의 出帆 | 1. 藥品許可取得에 의한 時代區分
2. 全國製藥界와 「중외제약」의 製
藥品目 比較
3. 發展段階別 「중외제약」의 成長
과 發展
4. 기타 製藥品의 分析 |
| 1. 韓國製藥의 近代化過程
2. 韓國製藥業의 登場
3. 日帝下의 藥品工業
4. 解放前後의 製藥業
5. 美軍政下의 製藥業
6. 「중외제약」의 出帆 | IV. 結 論 |

I. 序 論

만물의 生成段階는 生成, 發展 그리고 衰退라는 역사적 인식 하에서 그 자체가 자기자신을 보다 더 잘 알기 위해서는 먼저 과거에 어떠한 환경 속에서 자라왔으며, 어떻게 행동하여 왔고, 어떠한 경험을 축적하여 왔는가를 성찰해야 하는 것이다. 역사란 과거를 대상으로 하는 학문이며, 그 목적은 과거를 단지 골동품으로 보존하는 것이 아니라 과거를 통해 현재의 자기를 보다 심층적으로 인식하는데 있다.

한국경제가 근대화 과정을 밟으면서 經濟史, 經營史, 思想史 또는 企業家史 등이 발간된 것은 역사의 일반법칙을 기준으로하여 자기를 성찰해 보려는 시도일 것이다.

세계적으로 보아 企業家에 관한 연구는 1948년에 「콜」(Arther H. Cole), 「슈페터」(J. A. Schumpeter) 등에 의해 企業家史研究所가 미국 하바드대학교에 설치된 후 점차 확산되어 1960年代에는 일본을 비롯하여 한국 등지에서 활발히 연구되고 있다.

기업가 활동의 성공의 목표나 표준은 금전적인 것, 즉 어느 만큼 많은 이윤을 올릴 수 있는 가에 따라 결정되지만 다른 기준에 의하여 기업가 활동의 평가를 기업내부의 정체나 기업을 구성하는 자본가, 경영자, 노동자 등의 사회집단과 기업을 통털어 재도, 활동, 이념 등의 사회, 정치, 경제적인 환경과 어떠한 관계를 가지고 있는가라는 점에서 기업가 활동의 성공의

* 청주대학교 경제학과 교수

목표나 표준을 평가하기도 한다.¹⁾

한국 대기업의 생성과정은 서구의 대기업과 같이 내부적인 자본의 본원적 축적과 기술혁신을 통해서 이루어진 것이 아니라 주로 정책적 보호와 외자도입, 즉 50년대는 주로 무상원조, 60년대는 유상원조(차관)에 의해서 형성된 것이다.²⁾

여기서는 필자는 「중외제약」의 성장과 발전을 실증적으로 전개하고자 한다.

「중외제약」은 일찍이 일제말기 1945년 8월 8일 광복의 감격 속에서 「중외제약」도 태동하여 출범하였고, 지난 반세기를 지나는 동안 「중외제약」으로 회사명칭을 바꾸어 법인을 설립(1953. 8. 8)하였다.

지난 반세기 동안 역사의 혼란과 격동 속에서도 정도 50년을 모범적으로 걸어왔다. 한 사회의 발전에 적용시키는 이론적 척도는 시대구분이며, 이것이 설득력을 발휘할 수 있는 것이다.

본 연구가 「중외제약」의 성장과 발전을 논술하려고 할 때 먼저 시대구분을 구상했으나 「중외제약」이 제약기업인 이상 생산·판매·소비 등 리더의 조직력·지도력·판단력·지성·기획성·설득력 등을 중심으로 전개하려 했으나 본 연구는 환재의약품 허가현황과 시대별 발전 요인을 밝혀 「중외제약」의 50년 역사를 5단계로 구분하여 전개하려고 한다.

II. 韓國製藥業의 近代化와 「중외제약」의 出帆

1. 韓國製藥의 近代化 過程

한국의 제약이 언제 시작되어 어떠한 역사적인 배경 속에서 성장하여 오늘에 이르렀는가를 밝혀 보고자 한다.

1876년 강화도 병자수호조약이 체결되면서부터 조선의 쇄국정책은 종지부를 찍고, 개항과 함께 외국의 문물이 들어오기 시작했다. 이 때부터 구미와 일본의 양약이 소개되었는데, 1877년에는 西醫制度에 의한 醫生院이 개설되었다. 그러나 이 때까지의 약사제도의 뚜렷한 근거는 찾아보기 어렵다.

약사에 관한 근대적 제도로써는 1894년의 甲午改革으로 개화당이 채택한 관제개혁에서 처음으로 나타나고 있다. 그러나 제도만 西醫學에 따랐을 뿐 교육을 받은 사람이 없어 1907년 醫育制度가 관제로 공포(대한의원 설립)되기까지는 유명무실한 제도였다.

1) 金信雄, 朴載錄 共著, 「現代經營史」, 裕豐出版社, 1981. 3. 10, 279쪽.

2) 黃明洙, 「企業家史 研究」, 檀國大學校 出版部, 1976. 5. 25, 368쪽.

한편 병원의 설립은 1884년 부산과 원산에 각각 일본관병원이 설립되었고, 1885년에 왕립 병원으로 광혜원이 설치되었다가 제중원으로 개칭되었다. 동년에 古城梅溪(일본인)가 賢化醫院을 개설하였다. 1899년 서울에 양의원이 개원³⁾되었고, 정부는 3년째 관립의학교를 설립하였다. 19세기말 우리나라라는 정치, 경제, 사회적으로 일대 변혁기에 휘말려 서양의 약은 물밀듯이 들어왔다.

그러나 약사제도면에서 체제확립은 1910년 한일합병 이후 약품영업取締令(1912. 3)이 제정·공포되면서부터 이루어졌다. 이전까지는 제약·매약·소분업의 구별없이 누구나 취급할 수 있었으나 약품영업取締令이 공포되면서부터 약제사·제약업·약종상·매약업자가 제도화되었고 업무범위도 정해졌다. 이 때부터 근대적인 제약의 면모도 일신하게 되었다.

2. 韓國製藥業의 登場

우리나라는 옛부터 한약전재를 취급하는 전재약국이 주류를 이루고 있었다. 국호를 대한민국으로 바꾼 1897년(고종 34년 또는 대한제국 광무 1년) 宣傳官 閔並浩가 평양에 세운 동화약방이 현대적 의미에서의 제약업으로 첫 면모를 보였다.

한말 평양을 중심으로 인소환(引蘇丸)이란 소화기관용 약재가 나타나 도포(道袍)소매 속에 한약을 넣고 행상을 다니는 閔並浩란 사람이 있었다. 그가 약업에 뜻을 두기는 생긴지 얼마 안된 제중원에서 일하는 친구로부터 서양의학에 대한 이야기를 듣고 여기서 헌토를 얻어 한약지식을 기반으로 하여 양약을 가미한 하나의 혼합처방을 완성하였는데, 이것이 우리 국민에게 애용되고 있는 同化藥品의 활명수(活命水)인 것이다. 이것이 국내 최초의 제약기록인데 당시 동화약방에서는 오늘날까지도 애용되고 있는 「활명수」를 제조·판매하여 왔다. 이러한 行商販賣는 1900년 우리나라 최초로 경인선 철도가 개통되면서 더욱 본격화되었는데, 이때 행상들이 취급한 매약은 주로 일본의 「仁丹」, 「清心保命丹」, 「龍角散」, 「健胃固腸丸」, 「太田胃散」, 「中將湯」, 「建腦丸」, 「大學目藥」 그리고 「도오도 안약」 등이 있었다.

당시 이름있는 주품목을 보면 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 보는 바와 같이 우리나라에서는 1907~1908년 사이에 제약의 형태가 나타나기 시작했는데, 당시 매약제조는 주로 家傳의 秘方 또는 古方을 대중판매를 목적으로 대량생산하는 매약기업화의 경향을 띠었다.⁴⁾

1908년에는 약업을 하는 동업자들의 규합하고 조직해서 친목과 협동 단합도 해서 사회적, 도덕적 기능을 다 하자는 데 목적을 두고 모여 계(장진계)를 운영하였다. 조선말엽 약업자들

3) 박일근이 외국유학에서 돌아와서 개원.

4) 대한약품공업협동조합, 「약품조합 20년사」, 1986. 2. 27, 28~29쪽.

〈表 1〉

賣藥製造業者

藥房名	主人名	賣藥製造品名	許可年度	備考(店鋪)
濟生堂藥房	이경룡	「정심보령단」	1907	서울 태평로
和平堂藥房	이용선	「팔보단」, 「자양환」, 「태양노경환」, 「희생 수」, 「소생단」, 「금채 폐통신」, 「하리산」 등	1908	서울 종로 광교 앞
天日藥房	조근창	「조고약」		
漢藥局	이석모		1913. 3	서울 저동
朝鮮賣藥株式會社	이석모		1913. 3	창립
同和藥房		「활명수」 등 89종	1897	평양관립, 1912, 서울순화동
仁水堂藥房	유세환		1910	서울 세종로 3가
孔愛堂藥房	박진원			서울 종로 광교
再生堂	조의재, 박진원			
實惠堂				
慈善堂				
弘濟堂				
天恩黨				
模範賣藥商會				
韓城藥官				종로 3가
博愛堂藥房				
活明堂藥房				서울 교남동

資料 : 사단법인 대한약품공업협회, 「약공 40년사」, 1986. 2. 20, 29쪽.

사단법인 대한약품공업협동조합, 「藥品組合 20年史」, 1986. 2. 27, 28쪽.

이 모두 장진계의 회원이 되었으니 이것이 약업관계의 단체로는 처음인 것이다.

1913년에 비로소 처음 생긴 제약업의 법인체, 즉 「조선대약주식회사」가 창립되었다.

3. 日帝下의 製藥工業

1910년 한·일 두 나라는 합병하여 총독정치가 시작되었으며, 한국은 일본의 식민지가 되고 말았다. 따라서 한국의 경제는 일본경제에 종속되었으며, 한국은 일본상품의 시장화가 되었다.⁵⁾

1876년부터 일본 사람이 한국에 와서 많이 살고 있는 큰 지역에는 일본인들이 큰 병원을 설립하였다. 중소도시에도 유명약방이 분포되어 있었다. 제약 도매·소매 모두 일본인들의

5) 사단법인 대한약품공업협회, 「약공 40년사」, 1986. 2. 20, 32쪽.

독무대가 되다시피 되었고, 다음 단계로 제약이 본격적으로 상륙하는 과정을 밟았다. 1911년 부산의 다이고꾸(大黑西松)였다. 그후 1902년을 기점으로 일본제약회사의 지점형태의 진출이 본격화되었다.

해방 전 한국에서 제약활동을 한 일본인 경영의 제약회사 중 당시 자본금 10만원(圓) 이상의 제약회사만도 35개사나 된다(表 2)。

〈表 2〉

主要日本人經營製藥會社

(單位: 萬圓)

區 分 會社名	資本金	設立年度	區 分 會社名	資本金	設立年度
木材製藥有限會社	49	1923	朝鮮小林藥學實驗所	13	1941
由岐衛生化學實驗所	50	1926	朝鮮衛生材料(株)	45	1941
報國製藥株式會社	15	1927	河合製藥所	30	1942
白水製藥研究所	30	1928	朝鮮와까모도製藥	50	1943
朝鮮三共會社	150	1930	朝鮮參天堂(株)	25	1943
陽光堂製藥(株)	15	1933	朝鮮衛生實驗所	18	1943
新井藥品工業(株)	79	1935	朝鮮鐵器製藥	50	1943
朝鮮武田藥品工業	20	1936	北島化成(株)	10	1943
阪本藥品部	40	1937	朝鮮膏劑製造	22	1943
日本沃度(株)	18		朝鮮藤澤藥品	80	1944
藤野衛生工業	50	1938	朝鮮田邊製藥	50	1944
植村製藥(株)	80	1940	中外製藥京城支店	218	1944
東邦製藥(株)	15	1941	萬有製藥京城支店	30	1944
東亞油脂	18	1941	東榮製藥(株)	30	1944

資料 : 대한약품공업협동조합, 「약품조합 20년사」, 1986. 2. 27, 30쪽.

일본의 차별대우 속에서도 한국인 경영의 제약회사들이 설립되었다.

1910년대는 주로 매약제조업, 1920년대부터는 양약이 본격적으로 생산되고, 구미의 신약도 수입되었다.

화명당약방(이용선), 동화약방은 활명수, 1926년 유한양행(유일한 박사)은 국내에서 최초로 미국굴지의 제약회사들과 직접 거래를 펼쳤고, 독일 「도마크」(Gerhard Dornagk) 박사에 의해 최초로 개발된 「프론토실」은 몇년 사이에 유한이 국내발매할 정도로 제약수준이 높아졌다.

1929년 금강제약(전용순), 이 외에도 신흥제약과 경성제약은 주사제를 생산했고, 자선당 제약과 삼성제약 등도 시대를 뛰치는 굴지의 제약회사들이었다.

〈表 3〉 資本金 10萬圓 以上의 製藥業所

製藥社	代表	製藥社	代表	製藥社	代表	製藥社	代表
柳韓洋行	柳一韓	金剛製藥	全用淳	全信洋行	全恒燮	國際新研	黃虎淵
三省製藥	김종건	天一製藥	趙寅燮	東洋製藥	李德徵	青山製藥	咸承英
新興製藥	車相喆	厚生藥品	朴容均	朝鮮賣藥	李東善	同化藥房	李昶植
慈善堂製藥	金一泳	中央藥品	申浩均	東亞製藥	姜重熙	日華製藥	崔冰函
京城新藥	朱世煥	三陽公司	尹溶求	濟生堂藥房	李廣鳳	三龍製藥	오용출

資料：대한약업협동조합, 「藥品組合 二十年史」, 1986. 2. 27, 30쪽.

당시 자본금 10만圓 이상의 대표적 제약업소를 보면 〈표 3〉과 같다.

이 외에도 자본금은 10만원 이하일지라도 평화당제약, 화평당약방 등 많은 제약업소가 있었고, 일본인 경영업체로는 식촌제약, 유기화학공장, 동아약화학, 문사제약, 경남약품공업회사 등이 이 땅에 정착해서 사업을 키워 온 업체들과 조선무전, 조선전변, 조선삼공, 백수제약, 하합간유, 조선중외제약, 조선장기 등이 일본에 본사를 둔 分工場들이 병립해 왔던 것이다.⁶⁾

1938년 중일전쟁이 점점 확대 가열해지자 물자가 부족해지고 일본 본토로부터 한국에 공급되어 오던 의약품도 부족현상이 일어났고, 1941년 태평양전쟁이 발발하자 의약품은 통제 및 배급제까지 실시하였다. 이때 제약회사를 통제하기 위한 기관으로 조선의약품주식회사가 생겼고, 그 산하에 市道別로 28개 통제회사에서 모든 의약품의 수급계획과 배급을 담당하였다.

4. 解放前後의 製藥業

1945년 8월 15일 해방 직전의 약업상태는 전쟁이 점점 확대 가열해지자 물자가 귀해지고 일본으로부터 공급받은 의약품도 태부족현상이 일어났다. 1941년 태평양전쟁이 발발하자 의약품은 통제가 실시되고, 각지의 약업조합은 도(道) 단위로 통합하고 더욱 통제역압으로 나타나 기존 제약회사나 약국 약방까지도 폐업, 통합할 것을 종용하고 다녀서 어수선했다. 해방을 맞은 남한의 제약업소수는 250개소 가량 허가품목수는 2,500 품목으로 밝혀지고 있으나 자본금이 10만원 이상인 업소는 55개소였는데 그 중 한국인 소유업체는 20개소 뿐이고 나머지 35개소는 일본인 소유의 업체였다⁷⁾〈표 3 참조〉.

1945년 8월 15일 일본의 敗戰으로 일본인은 이 땅에서 물러나기 시작했기에 큰 혼란이 생

6) 대한약품공업협회, 「약공 30년사」, 1976. 4. 15, 199쪽.

7) 대한약품공업협회, 「약공 30년사」, 1976. 4. 15, 200쪽.

겼다.

해방 당시 남한에 있던 한국인 약사의 실태를 보면 약사 122명(남 118명, 여 4명) 가운데 일본인 제약공장에서 종사하던 사람은 20명 내외였으며, 대부분 관리약사 또는 외무사원의 자격이었다.⁸⁾

5. 美軍政下의 製藥業

1945년 8월 15일 일본이 항복한 다음 9월 7일 미군이 진주해와 일본의 조선총독부로부터 정권을 이어 미군정을 펼쳐 나갔다.

미군정하의 약무행정으로는 군정 당국은 국내에서 일본인이 경영하던 대소 제약업체와 판매업체를 전부 연고권자에게 그 관리권을 부여하였다.

일본인이 남기고 간 제약회사 중 자본금 10만엔 이상의 것만 추리면 약 30여개소가 되는데 이 중에는 조선삼공과 식촌제약 등이 가장 큰 규모였다.

당시 업소는 <표 4>에서 보는 바와 같이 설립연도로 보면 1944년 5개소, 1943년 6개소, 1942년 3개소, 1941년 5개소, 1940년 1개소로 밝혀지고 있다. 그러나 제약회사의 설립연도는 1941년부터 증가되었음을 알 수 있다.

<表 4> 資本金 10萬圓 以上의 製藥業所

會社名	設立年度	資本金(만원)	投資金(만원)
朝鮮三共會社	1930	150	600
조선무전약품공업	1936	200	244
일실염약제약	1942	200	200
조선동탁약품	1944	80	150
조선전변제약	1944	50	50
조선와까모도제약	1943	50	120
中外製藥京城支店	1944	218	35
만유제약(주)경성지점	1944	30	
조선삼천당(주)	1943	25	25
(주)조선위생실험소	1943	18	58
목촌제약유한회사	1923	49	112
식촌제약(주)	1940	80	458
신정약품공업(주)	1935	79	75
환인제약유한회사	1942	10	40
양광당제약(주)	1933	15	15

8) 중외제약시사편찬위원회, 「중외제약 50년사」, 1995. 8. 8, 110쪽.

동방제약(주)	1941	15		
동아유지	1941	18		
동영제약(주)	1944	30		
판본약품부	1937	40		
조선소림약학실험소	1941	13		
조선장기제약(주)	1943	50	100	
광명제약(주)	1941	15		
보국제약(주)	1927	15		
일본옥도(주)		18		
백수제약연구소	1928	30		
유기위생화학시험소	1926	50		
(주)하합제약소	1942	30		
북도화성(주)	1943	10		
조선위생재료(주)	1941	45	203	
동아위생공업(주)	1938	50	77	
조선膏藥제조(주)	1943	22	138	

資料：洪鉉五，「韓國製藥史」，韓獨藥品工業株式會社，1972. 4. 27, 207쪽.

이것은 한국인 종업원이나 연고자에 의해 접수되거나 이양 또는 매도되었는데, 나중에는 불하되었으나 처음에는 관리권을 맡은 것인지 소유권을 맡은 것은 아니었다.⁹⁾

해방 당시 제약허가된 회사가 255개소이고, 품목수 2,263여 품목의 다수였으나 그후 1946년 현재 제약회사의 수는 283, 품목수 2,456으로 약간 증가를 보이고 있다.

미군정하의 제약회사를 시도별로 보면 <표 5>와 같다.

의약품제조업은 서울에 집중되어 있으며, 제약제조업은 경북, 경남에 77업체로 전체의 (136업체)의 57%를 차지하고 있다. 당시 산업전체가 미군정 하에 들어가 있었고, 여기서 연 구대상이 되고 있는 제약회사는 화학공업 속의 한 부분이다.

<표 6>과 같이 총 3,148업체 중 화학공업은 11.2%(352업체), 제약공업은 11.4%(40업체)를 차지하고 있으나, 시·도별로는 화학공업 전체 352업체에 대한 서울시가 41.8%(147업체), 다음이 경기도 13.1%(46업체)를 차지하고 있다.

당시 우리가 안고 있는 특수성, 즉 생활수준의 저하, 공업구조의 불균형성, 생산의 무계획성, 생산능률의 저위, 고도의 대외의존성, 공업의 영세성, 귀속업체의 부진 등은 과도기의 현상이라 볼 수 있다. 당시 제약공업은 40개소로 추정되나 이것들은 대부분 학교들이 약종상 또는 부역을 통해 수입을 하고 있는 실정이다.

9) 대한약품공업협회, 「약공 40년사」, 1986. 2. 20, 44쪽.

〈表 5〉

美軍政下의 製藥會社 分布(1947. 9. 30)

區分 市道別	製藥品 製造業	賣藥製造業	合計
서 울	58	17	75
京 嶺	8	15	23
忠 北		1	1
忠 南		1	1
全 北	1	6	7
全 南	2	10	12
慶 北	2	43	45
慶 南	7	34	41
江 原	2	9	11
濟 州	1		1
合 計	81	136	217

資料：대한약품공업협회, 「藥工 四十年史」, 1976. 4. 15, 202쪽.

대한약품공업협회, 「藥工 四十年史」, 1986. 2. 20, 43쪽.

〈表 6〉

地方別管轄 藥廠事業體 現況

(單位：業體)

區分 市 道	業體總數	化學工業	製藥工業	合計
서 울 시	907	147	23	136
京 嶺 道	257	46	3	82
江 原 道	261	3		1
忠清北道	59	7	1	8
忠清南道	206	12	1	15
全羅北道	220	12		6
全羅南道	201	22	1	1
慶尚北道	333	22		9
慶尚南道	686	74	6	8
濟 州 道	18	7	5	
合 計	3,148	352	40	266
(%)	100.0	11.2	11.4	

資料：조선은행 조사부, 「경제연감」, 1949. 10. 10, III-88~147쪽.

대한약사회, 「1994년 대한약사회 회원명부」-제약회사 명단-, 628~638쪽.

6. 「중외제약」의 出帆

우리나라의 제약공업은 구한말인 1910년대의 수공업적인 한약제제 생산에서 출발하였다. 1912년 일제가 「藥品及製品營業取締會」를 제정·공포한 전까지는 일정한 자격없이도 누구나 어디에서든지 약품을 자유롭게 취급할 수 있었다.

일본 제약사의 한국 진출이 가속화됨에 따라 일본의 「쥬가이제약」 또한 일본에서 만들어 내던 제품의 일부를 한국내에서 생산하기 위한 준비를 서둘러 갔다.

「쥬가이제약」은 그 전신이 1925년 3월에 설립된 「쥬가이신약상회(中外製藥商會)」로 설립 당시 종업원은 7명이었다.

흔한과 제약부재 상황에서 국내 약업계의 가장 큰 변혁을 미친 것은 미군진주와 함께 들어온 구미의 신약이었다. 막대한 구호의약품으로 미군에 의해 무상지원되었던 신약은 일제하에 사용했던 의약품과는 종류와 약효면에서 큰 차이를 나타내고 있었다.

해방과 함께 적산관리업체로 남은 「쥬가이제약」의 경성지점 공장이 1942년에 상호를 「조선중외제약소(中外製藥製藥所)」로 변경하여 우리 기업으로 새로운 출발을 다짐하게 되었다.

1945년 8월초 일본인이 남기고 간 공장을 귀속재산의 불하라는 절차를 밟아 인수했으나 「조선중외제약소」는 이러한 법적인 문제를 떠나 철수하는 일본인들에게 15,000圓을 지불한 상태였다.¹⁰⁾

「조선중외제약소」는 해방 직후의 흔한과 시련 속에 많은 기존 제약사들이 도산하는 상황에서도 생산을 계속하여 왔다. 당시 제약업체들은 일본의 패망과 함께 원료를 구할 수 없어서 제약을 중단하는 상황에 놓였으나 「조선중외제약소」는 재고원료가 남아 있었기 때문에 주사제 등을 소량이나마 생산할 수 있었다. 당시 생산제품으로는 해방 전의 단일품목이었던 「사루소부로카농」 외에 1946년에는 「20% 포도당」 20ml, 「50% 포도당」 50ml를 새로운 생산제약 3개 제품을 생산 발매하였다. 6·25동란이 휴전이 되자 군수의약품은 원조에 의존하면서 우리 의약계, 특히 기초의약품의 절대적인 부족에 크게 시달렸다. 1950년대 후반부터 제약업체마다 각기 특색을 갖게 되는데, 「대한중외제약」은 주사제(앰플 및 수액주사제)의 전문생산업체로 기업의 명성을 높여 갔으며, 이들 제품을 제조하는 데는 사력(社力)을 기울여 온갖 노력을 하였으며 이들 제품의 생산공급을 사명감으로 인식하고 있었다.¹¹⁾

주사제품을 순조롭게 제조해 나갈 수 있었던 1958년에는 주사액을 담는 앰플 및 유리병의 알카리 용출도가 약전규정에 맞지 않아 어려운 고비를 겪기도 했다. 이 문제점을 극복하기

10) 중외제약회사 편찬위원회, 「중외제약 50년사」, 1995. 8. 8, 104쪽.

11) 중외제약시사편찬위원회, 「중외제약 50년사」, 1995. 8. 8, 116쪽.

위해 다각적인 연구와 실험 등에 노력을 기울였다.

다른 생산품과 달리 주사제는 사람의 생명을 좌우하는 것이므로 엄격한 품질관리가 요구되는 품목이었다. 따라서 한 병의 주사제를 제조해 낼 때마다 항상 국민의 건강을 담보한다는 각오로 제작에 임했다. 주사제 제조상의 특성은 기업이 윤보다 인간의 생명을 존중하는 기업으로 성장하게 되는데 결정적인 역할을 했다. 이러한 완벽주의를 거쳐 생산된 제품들은 도매상, 소매상국, 병원, 소비자들 모두에게 안도감과 함께 기업의 신용을 높이는 계기로 작용하여 갔다.

1958년 당시 「대한중외제약」이 생산한 대표품목으로는 단연 포도당 주사액제가 돋보였다.

1955년 이후 「대한중외제약」에서 제조허가를 받은 의약품을 보면 <표 7>과 같다.

중외제약은 「조선중외제약소」 설립(1945. 8. 8)부터 주사제를 생산해 왔고, 「대한중외제

<表 7> 50年代 「중외제약」醫藥品 許可 現況

許可番號	製 品 名	許可年月日
1	염산 에메진 주사액	1955. 4. 13
2	5% 포도당 생리식염액(정맥용)(염화나트륨 포도당주사액)	1955. 4. 13
3	중외 염산카니네주사액	1955. 4. 13
4	중외 5% 포도당 주사액	1955. 4. 13
5	염산지아민주사액(10mg)	1955. 4. 13
6	염산지아민주사액(20mg)	1955. 4. 13
7	사루소부로카농주	1956. 12. 1
8	중외 포도당 주사액 20%	1956. 12. 1
9	중외 포도당 주사액 50%	1956. 12. 1
10	코페날정	1957. 12. 30
11	노스장	1957. 12. 30
12	메푸로반정	1958. 4. 17
13	스루피린주사액(설피린주사액)	1958. 4. 17
14	네오나루퐁주사액	1959. 4. 22
15	메치오닝주사액	1959. 4. 22
16	비타푸라스마	1959. 6. 25
17	강력비콤푸렉스주사액(군남명 : 복합비타민주사 1ml. 10앰플)	1959. 6. 25
18	테라킨주사액	1959. 6. 25
19	테라킨정(약전명 : 설파이속사졸정)	1959. 6. 25
20	에이.씨.다용액	1959. 9. 8

資料 : 「중외제약 50년사」, 118쪽.

약」으로 법인설립(1953. 8. 8) 한 뒤에도 주사제 전문업체라는 특성은 이어갔다. 1959년 10월 「5% 포도당」 5백ml, 1천ml 생산을 본격화하기에 이르렀다.

아직 우리나라 약업계는 6·25동란의 상처로 제제도에 오르지 못한 이때 「5% 포도당」을 독자적으로 개발할 능력조차 없었으므로 병원에서는 미군에서 흘러든 제품으로 그 수요를 충족하던 시대였다. 이런 상황에서 「대한중외제약」이 혈관에 투여할 수 있는 수액을 개발하기로 결심한 데에는 당시 이화여대 병원장이신 이기섭 박사의 극진한 권고가 크게 작용했었다.¹²⁾

「대한중외제약」은 「5% 포도당」개발에 착수하기로 결정하고 연구를 거듭하였으나 말과 같이 쉽지는 않았다. 그러므로 수액을 생산하면서부터 고난의 역사가 시작되어 갔다. 당시 우리나라 제약업체의 기술수준, 소재산업의 열악함 등으로 어려운 문제, 즉 병마개 문제를 해결할 능력이 없었다. 당시만 해도 국내에서 유리병이 생산되지 않았다. 유리병의 문제도 수량면에서 한계가 있어 언제까지나 군수품의 현병에 의존할 수만 없었다. 이러한 어려운 문제를 극복해 가면서 유리병 파손问题是 1960년대까지도 완전히 해결되지 않았으나 1970년대에 이르러서야 자동화를 통해 완전하게 해결하게 되었다.

1959년에 국산품 「5% 포도당」이 「대한중외제약」에 의해 처음으로 시장에 출하되었다. 그러나 의사들은 부작용을 두려워 하여 서로 사용하기를 주저했다. 「대한중외제약」은 전직원이 각 병원을 돌면서 「5% 포도당」에는 부작용이 없고 우수성을 설득력있게 설명하여 개발 1년 반만에 제품의 인식이 개선되기 시작했고, 시장개척에도 자신을 갖게 되었다.

「대한중외제약」의 「5% 포도당」에는 부작용이 없는 것이 확인되면서 점차 보급에 활기를 찾기 시작하여 본 제품은 1년 반만에 히트제품으로 올라섰다. 우리나라 제약계가 1950년대 이후 완제품 수입과 보건제 위주로 개발의 중심점을 이루었음에도 불구하고 「대한중외제약」이 주사제 등 치료제 중심으로 계속 발전할 수 있었던 것은 이기섭 사장을 비롯한 경영진의 약업인으로의 투철한 사명감과 기업관(국민보건에 기여)에 의한 것이다. 이를 계기로 각종 수액제품을 개발함으로써 수액전문업체로 정착하게 되었다.

1945년 8월 출범당시 「조선중외제약소」는 경영자 외에도 여직공을 포함하여 10여명의 종업원들이 일하고 있었다.

III. 「중외제약」의 成長과 發展

외국원조자금에 의해 항생제 시설을 도입하여 새로운 면모를 갖추기 시작했던 1960년대

12) 「중외제약 50년사」, 119쪽.

우리나라 제약공업은 4·19로 생산활동이 한동안 주춤할 수 밖에 없었다. 1961년 5·16 군사 쿠데타가 일어나고 곧이어 국토재건의 가치를 높여 「경제개발 5개년 계획」을 추진하게 되자 민심은 새로운 희망을 갖게 되었다.

제약업계는 경쟁적으로 시설확장, 신규업자가 참가함으로써 국산약의 비중은 높아졌으나 한편 생산성이 포화상태에 이르렀고, 미국의 경제원조 감소, 정부의 기간산업 육성정책에 놀려 소모원자재를 도입하는 데도 어려움이 따랐다.

원료구독난은 일부 제품의 품귀상태를 초래하면서 제약의 호경기라는 사태를 낳았고, 기존업자는 품목과 생산시설을 대폭 확대에 따라 과잉생산으로 제약사 상호간의 치열한 경쟁과 유사품의 난무현상을 빚기도 했다. 이와 함께 원료의약품의 국산화가 추진되어 수입제품을 대체해 나갔다.¹³⁾ 1963년도 392개소였던 제약업체가 1964년에는 482개소로 약 100개소가 증설된 것이다. 따라서 생산품목도 7,600여개에서 10,000여개로 격증하는 기현상까지 나타났다. 이러한 기현상은 자금회수문제에 의한 부도사태가 속출하는 부작용을 냉았다. 물론 의약품거래질서, 특히 가격질서가 무너져 제약업자간에 사태격증, 어음부도 소동이 일어났고 부정약품도 나타나는 일도 있었다.

이러한 1960년대는 제약업계가 겪은 수난의 시기였으며, 국산의약품의 불신풍조를 조장하며 사회적 지탄까지 감내해야 했다.

1960년대 중반 500여개소에 이른 제약공장은 경영규모의 차이에도 원료약품을 수입하여 제제화하는 공장이 대부분이었고, 다종의 제제시설을 갖추고 유사품 경쟁을 일삼고 있었다. 유명업체 제품일수록 유사품의 표적이 되어 심한 판매경쟁을 겪을 수 밖에 없었다.

그러나 이러한 시기에 오늘날의 제약공업을 배태시켰다. 1960년대 후반에는 제약업계는 기업경영의 합리화를 이루었고, 외국제약사의 기술 원료제휴에 의해 우수 의약품들이 국산화됨에 따라 조약품을 양산했던 업체는 자취를 감추게 되었다.

1967년 정부의 자유무역화 정책에 따라 제약업계의 육성을 위축시킨다는 반발도 있었으나 정부는 1967년부터 시작한 시설기준 상향조정과 업증단속으로 종전의 조잡시설로 유사품을 남발해 왔던 조소업자들은 정리되어 약 500개소에 달했던 제약업소는 약 300개소로 정비되었다. 대규모 업체는 우수제품 생산을 위해 현대화 공정시설을 갖춤으로써 전반기의 침체된 혼란상을 벗어나게 되었다.

1969년 말 17개 업체에서 직접 제조한 40여종에 달하는 원료가 시중에 공급되었다.

우리나라 제약업의 위상은 1960년대에 획기적인 변신을 하게 되었고, 1970년대에는 미처 해결하지 못한 과제를 남긴 채 새로운 연대를 맞게 되었다.

13) 「중외제약 50년사」, 125쪽.

1945년 8월 출범한 「중외제약」은 시설규모가 열악한 수공업적 형태에 미치는 단계에서 전통을 이어가는 돌보인 제약회사이다. 1963년 회사 「심벌마크」를 결정하고 새로운 대해(大海)를 해쳐나갈 기반구축 위에 상징마크를 변경하는 데는 그동안 축적된 과거를 새로운 기업 이념을 정립하고 제약회사로서 바르게 걸어가는 「중외제약」을 돌보이기 위한 방안의 하나일 것이다.

1960년대 제약업계의 눈부신 발전 앞에서 그대로 바라보고만 있을 수는 없는 것이 기업가의 본래의 자세일 것이다. 당시 제약업계의 규모를 보면 종업원 10~20명의 소공장 규모가 400여개소, 50명 이상 규모를 갖춘 A급이 11개소, B급이 14개소 등 50여 업체에 이르렀다.

당시 「중외제약」은 소규모공장에서 「5% 포도당」 등 주사제 몇 제품을 주축으로 20여종의 약품을 생산하고 있었고, 종업원은 30여명에 불과하였으나 초창기의 회사 분위기는 생산해 내는 제품의 특성에 어우러져 인화를 싹틔운 계기가 되었고 이것은 오늘 돌보이는 「중외제약」을 이끌어 가는 원동력이 되었다.

기업가의 위치에서 가내공업 단계를 탈피하고 풍족한 여건을 마련하여 남과 같은 기업규모에서 경쟁하는 기업으로써 꿈을 꾸지않은 기업가는 없을 것이다. 중외제약도 「정확, 신용, 전통」이라는 사시와 함께 진취적인 심벌마크를 앞세워 신용창조를 위해 함께 노력하는 회사로 새로 태어나는 단계였다.

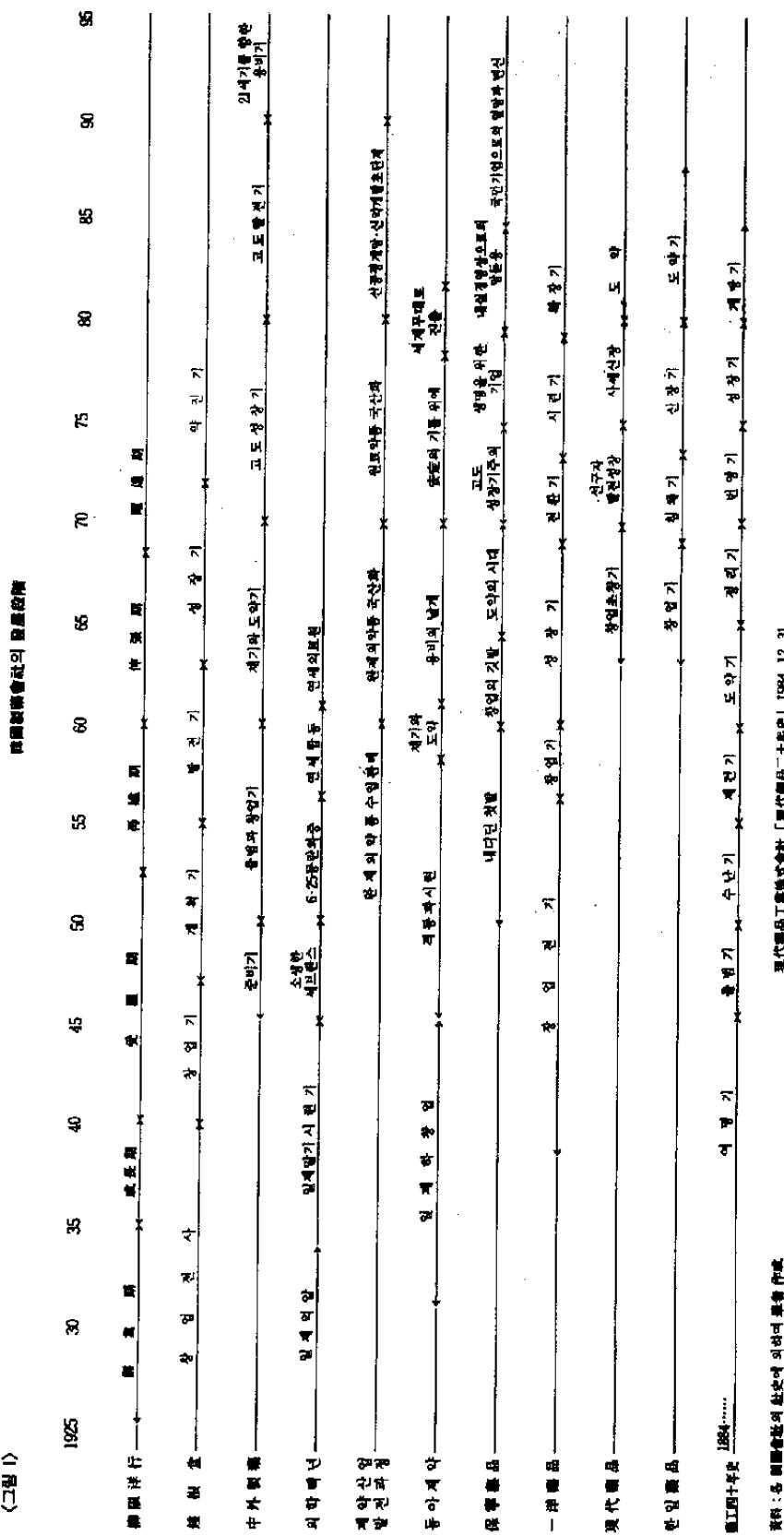
시설의 미비로 곤욕을 치르던 전사원에게 힘에 겨운 기쁨이 가득했다. 대폭 증가된 생산량은 1,600여명(24시간)에 달하였으나 주문량 1/10에도 못미치는 생산량이고 보면 기업주와 할 일은 시설확대일 것이다.

1. 藥品許可取得에 의한 時代區分

제약산업은 정부의 보호아래 꾸준히 성장하여 왔다. 이것을 시대별로 구분하면 1960년 이전에는 완제품의약의 수입이나 소분가공 단계였고, 1960년대부터 외국제약회사의 기술도입 및 기술제휴가 활발해져 원료를 수입제제화하여 완제의약품 생산체제에 돌입하기 시작하였다. 1970년대에는 항생제를 중심으로 원료의약품의 국산화가 이루어졌으며, 1980년대에는 신공정 개발 및 신약개발 기초단계로 물질 특허제도의 도입·의약품 수입자유화 의약품 등 유통업의 외국진출허용, 전국민의료보험 확대실시와 약국이 의료보험에 참여하게 되었다. 1990년대부터는 전면개방시대를 맞아 제조에서 유통서비스, 무역 등 국내산업에 대한 보호장벽이 완전히 제거된 상태에서 국제적인 경쟁시장으로 산업구조 조정의 어려운 전환기에 놓여 있다.

입수된 자료에 의하여 종합해 보면 <그림 1>과 같이 우리나라 제약회사의 기점은 1884년

<그림 1>



資料:各 國營企業의 設立에 의하여 畢業者 수(人)

統計年刊, 「國營五十年史」, 1976. 6. 20
統計年刊, 「國營五十年史」, 1984. 12. 31
統計年刊, 「國營三千年史」, 1990. 9. 1
大統報工業聯合會, 「國營四十年史」(1945~1985), 1986. 2. 20
中華人民共和國統計出版社, 「中國經濟五十年史」, 1982. 4. 10
中華人民共和國統計出版社, 「中國經濟四十年史」, 1982. 10. 10
東亞國際聯合會社, 「東亞經濟五十年史」, 1982. 12. 1
—韓國工業株式會社, 「一洋三十年史」, 1987. 9. 1

現代製品工廠株式會社, 「現代製品二十年史」, 1984. 12. 31
한일수출증권주식회사, 「한일수출증권三千年史」, 1990. 9. 1
大統報工業聯合會, 「國營四十年史」(1945~1985), 1986. 2. 20
중화人民共和國統計出版社, 「中國經濟五十年史」, 1982. 4. 10
한국산업은행, 「한국경제 50년사」, 1985. 8. 8
한국은행, 「한국은행 50년사」, 1990. 12. 30
한국은행, 「한국은행 50년사」, 1993. 12. 30
한국은행, 「한국은행 50년사」, 1996. 5. 10



으로 볼 수 있으며, 그후 제약회사들이 창업을 이루어 왔다.

이상의 내용을 요약해 보면 <표 8>과 같다.

<表 8>

연대별 제약산업 발전과정

연 대	발 전 단 계	기술적 특징	산 업 정 책
'50	완제의약품 수입·판매		
'60	완제의약품 국산화	제제 기술발전	완제의약품 수입억제
'70	원료의약품 국산화	원료합성기술의 모방적 개발	원료의약품 생산지원 국내 합성원료 수입금지
'80	신공정 개발, 신약 개발 기초단계	신공정 개발에 의한 기술력 축적	수입자유화, KGMP제도 확대 실시, 물질특허제도 도입
'90	신약개발력의 배양 및 산업다각화	기술제휴 플랜트 수출	표준소매가제도 전면개선, KGMP제도 전면실시, 2년간 유예(92~92)

資料 : 한국산업은행 경제브리프스

전국 385개소에 달한 한국 제약업계의 업계별 현황부터 분석의 시발점으로 해야하나 여기서는 「중외제약」의 50년간에 생산 및 허가획득 등록의 기준은 분석의 범위로 한정시키기로 하였다.

<표 9>에 의하면 13개 분류에 제시된 의약품목을 기준으로 「중외제약」 50년에 걸친 시대를 구분하고 한다.

여기에 제시된 366품목을 기준으로 하여 볼 때 완제의약품이 당연 우세하여 74.5%(277품목), 다음으로 완제수입품 7.4%(27품목)과 특허 7.1%(26개 품목), 의장 5.2%(19개 품목), 실용신안은 1.6%(6품목), 마약 1.1%(4품목) 그리고 나머지 한외마약, 소분의약품, 신고품목은 각각 3종 이하이다.

본 연구의 시대구분에 따르면 준비기(1945~1950) 0.3%(1품목), 출범과 창업기(1951~1960년) 0.8%(3품목), 재기와 도약기(1961~1970년) 6.0%(22품목), 고도 성장기(1971~1980년) 13.7%(50품목), 고도발전기(1981~1990년) 46.4%(170품목) 그리고 21세기를 향한 응비기(1991~) 32.8%(120품목)으로 시대를 구분하였다<표 9>¹⁴⁾.

만물 생성의 단계는 생성, 발전, 쇠퇴라는 일반 법칙을 거치게 된다. 그 시대마다 주어진 경제 여건에 잘 적용하느냐 못하느냐에 따라서 각 객체는 보다 빨리 또는 보다 느리게 자기

14) 「중외제약 50년사」(1995, 3, 8)과 <표 1>을 참조하여 필자 규정함.

〈表 9〉

「중외제약」50년간 제품 허가 현황

번호	시대구분 품목	준비기 (1945~)	출범과 창업기 (1951~ 1960)	재기와 도약기 (1961~ 1970)	고도 성장기 (1971~ 1980)	고도 발전기 (1981~ 1990)	21세기를 향한 용비기 (1991~)	합 계 (%)
1	완제의약품		3	19	35	138	77	272 74.3
	신경계감각기관용의약품		1	1	2	14	12	30 7.8
	개개의 기관제용 의약품		2	1	10	32	17	62 (16.1)
	대사성 의약품			15	13	60	21	109 (28.3)
	조직세포의 기능용의약품				6	13	5	24 (6.2)
	항병원생물성 의약품				1	4	19	46 (11.9)
	치료를 주목적으로 하지 않는 의약품 및 관련제품				1			1 (0.3)
2	마약				1	3		4 1.0
3	한외마약				1			1 0.3
4	향정신성 의약품				3	2	1	6 1.6
5	원료의약품							
6	소분외약품						3	3 0.8
7	의약부외품							
8	위생용품							
9	완제수입품						27	27 7.0
10	특허	1		2	6		6	26 6.8
11	실용신안			2	11	11	2	25 6.8
12	의장			2	3	10		19 4.9
13	신고품목					14	2	2 0.5
합계 (%)		1	3	25	60	178	118	385
(%)		0.3	0.8	6.5	15.6	46.2	30.6	100.0

資料 : 「중외제약」광고팀으로부터 제공한 자료에 의하여 筆者作成

(%) 발췌하여 筆者作成. 기타의 화학요법제 다아제품침

가 설정한 목표에 도달하게 되는 것이다. 이 법칙은 어떤 국민경제에 한한 것이 아니고, 한 지역 또는 한 가족 즐기는 개인에게까지도 적용되는 일반법칙으로서 널리 알려지고 있다.

이러한 일반법칙에 따라 「중외제약」50년의 역사를 필자의 주관(1995, 9월 말 현재)을 6단계로 구분하였다.

상기 시대구분에 의하여 창립당시(1945년)부터 1994년까지의 발전상을 요약하여 보면 〈표 10〉과 같다.¹⁵⁾

<表 10>

중외제약 50년간의 총량변화

연 대 구 분	창립당시('45)	10년('55)	20년('65)	30년('75)	40년('85)	50년('94)
총업원수(명)	5	20	120	550	760	1,200
매 출 액		1	8	3,100	31,800	110,000
자 본 금		2	5.4	120	4,430	16,000
자 산 총 액				2,212	28,871	129,936
순 이 익				470	1,370	3,741

資料 : 주식회사 중외제약 광고팀 제공

1945년 8월 출범 당시 「조선중외제약소」는 경영자 외에도 여직공을 포함하여 10여명의 종업원들이 일하고 있었다.

1945년 창립당시 종업원수는 5명으로 밝혀지고 있다. 그후 10년이 지난 1959년에 종업원수는 20명에 달했다.

종업원수는 10년을 간격으로 하여 보면 <표 10>에서와 같이 1965년 120명, 1975년 550명, 1985년 760명 그리고 1994년에는 1,200명에 달하고 있다.

2. 全國 製藥界와 「중외제약」의 製藥品目 比較

「중외제약」의 성장과 발전을 국민경제에 비교하여 보면 성장에는 여러가지 요인에 의하여 초래되나 전통적으로 경제학에서는 경제의지와 경제제도, 자본축적, 인적자원 그리고 기술정보의 네 가지는 경제성장의 주된 요인이라고 믿어 왔다. 그러나 이 외에도 자원의 부존의 정도나 기후 조건 등도 경제성장에 상당한 영향을 끼치게 되는 것이다.

그러므로 「중외제약」이 국제화, 개방화가 가속화되고 있는 상황에서 제약산업의 미래를 선도하고 새로운 비전을 갖기까지에는 미쳐 생각지도 못할 어려운 환경을 개척정신으로 극복해 왔을 것이다.

이러한 50년의 역사를 여러 각도에서 분석이 가능하겠지만 筆者는 완제외약품을 기준으로 하여 「중외제약」의 시대구분을 규정하고자 한다.

<표 11>과 같이 전국 385여개 제약회사에서 생산되고 있는 의약품의 수는 무려 11,537개 품목으로 집계되고 있는데, 50년의 역사를 갖는 「중외제약」은 1.4% 162품종을 생산하고 있다.

분류번호 중 400 조작세포의 기능용 의약품이 전국제약사에서 생산한 품목 236품목 대비

15) 清州大學校, 「清廉錦定의 生涯와 思想」, 1987. 6. 5, 177쪽.

<表 11>

완제의약품 분류통계 비교표(1994년도)

(단위: 천원)

구 분 분류번호	약 효 종 류	중외품목수 ¹⁾	전국품목수	생 산 금 액
100	신경계감각기관 등 의약품	0.8	21	2,660
200	개개의 기관계용 의약품	0.7	34	4,542
300	대사성 의약품	3.7	77	2,067
400	조직세포의 기능용 의약품	5.5	13	236
600	항병원생물성 의약품	1.1	16	1,449
700	치료를 주목적으로 하지 않는 의약품 및 관련제품	0.2	1	5,883
합 계 (%)		1.4	11,537	718,168,937
			100.0	1,860,012,982
				1,127,186,318
				73,223,434
				1,026,743,156
				102,531,699

資料：社團法人 韓國製藥協會, 「1994年度 醫藥品 등 生產實績」, 21~921쪽에서 발췌하여 等者作成.

1) 분류품목 중 대분류를 기준으로 하여 분류하였음.

5.5%(13품목)을 차지하고 있으며, 다음이 300 대사성 의약품 3.7%(77품목)를 차지하고 있다.

<표 12>는 분류번호(111) 전신마취제(1170) 다아체람침이 이르기까지를 완제의약품을 전국품목과 「중외제약」을 비교한 것이다.

완제의약품을 세분화(분류번호)하여 보면 <표 12>와 같다.

<表 12>

全■과 중외제약의 완제의약품목 비교표(1994)

(단위: 천원)

구분 분류번호	약 효 종 류	중외제약		전 국 품목수	생산금액
		%	품목수		
111	전신마취제		2	12	7,922,197
114	해열, 진통, 소염제		9	1,215	440,378,954
117	전신신경용제		1	228	19,071,753
		0.8	12	1,455	
124	진정제		4	146	40,427,768
		2.7	4	146	
131	안과용제		5	143	33,814,094
		3.5	5	143	

213	이뇨제		1	55	11,400,690
214	혈압강화제		2	131	72,684,905
217	혈관확장제		1	129	43,985,133
219	기타의 순환계용약		2	651	340,430,546
		0.6	6	966	
222	진해거담제		2	580	147,476,975
		0.3	2	580	
232	소화성궤양용제		11	364	197,219,006
236	이담제		1	64	39,454,349
239	기타의 소화기관용약		1	398	106,062,802
		1.6	13	826	
245	부신 호르몬제		1	132	35,982,704
247	난포호르몬 및 황체호르몬제		1	35	6,286,469
		1.2	2	167	
252	자궁수축제		2	20	1,686,578
259	기타의 비뇨생식기관 및 항문용약		1	61	12,996,218
		3.7	3	81	
262	창상보호제		1	15	809,472
265	기생성 피부질환용제		2	164	57,667,833
267	모발용제(발모, 탈모, 염모, 양모제)		3	20	5,517,768
269	기타의 의료용약		2	291	98,682,407
		1.6	8	490	
312	비타민 B1제		1	18	4,534,950
315	비타민 E 및 K제		1	94	28,281,370
316	혼합비타민제(비타민A, D 혼합제를 제외)		2	171	92,260,540
		1.4	4	283	
321	칼슘제		1	57	23,381,872
322	무기질제제		5	91	42,289,788
323	당류제		9	30	18,825,789
325	단백아미노산제제		15	230	174,213,556
326	장기제제		1	4	2,253,766
		7.5	31	412	
331	혈액대용제		13	37	24,593,781

333	혈액용고저지제		2	37	8,484,988
339	기타의 혈액 및 체액용약		6	48	17,193,648
		18.8	21	112	
341	인공신장관류용제		5	19	4,231,516
349	기타의 인공관류용제		6	19	10,914,163
		31.6	12	38	
391	간장질환용제		2	254	
392	해독제		3	112	
395	효소제제		1	143	
399	파로 분류되지 않는 대사성 의약품		3	183	
		1.3	9	692	
421	항악성중양제		12	118	
429	기터의 중양치료제		1	79	
		6.6	13	197	
613	주로 항간성 세균에 작용하는 것		2	93	46,195,033
615	주로 그람양성, 음성초기케치아, 비루에 작동하는 것		1	97	35,443,453
618	주로 그람양성, 음초에 작용하는 것		11	572	469,468,797
		1.0	14	662	
629	기타의 화학요법제		1	216	
641	항원충제		1	54	
713	용해제		1	10	
1110	전신마취제		1	5	
1140	해열 진통소염제		1	9	
1170	다아제팜진		1	113	
		1.5	6	407	

資料：韓國製藥協會, 「1994年度 藥品等 生產實積表」, 21~921쪽에 의해 筆者 作成.

「중외제약」의 비중이 가장 높은 것은 (341)인공신장관류용제와 (349)기타의 인공관류용제가 각각 31.6%을 차지하고 있으며, 다음이 (331)혈액대용제, (333)혈액용고저지제, (339)기타의 혈액 및 체액용약으로 전체의 18.8%를 차지하고 있다.

「중외제약」50년간 원제의약품 허가품목을 분석해 볼 때 全國 385여개 제약회사 중 정회원 제약사는 263개소로 밝혀지고 있다.¹⁶⁾ 그 중 세계 5대 수약제 메이커로 전문치료제 분야

16) 韓國製藥協會 「1995년 會員名簿」, 1995. 2. 1.

에서 국내 1위를 고수하고 있는 「중외제약」와 완제의약품의 허가 현황을 중심으로 발전상을 분석하기로 하겠다.

〈表 13〉 10年代別 완제 의약품 허가현황

(단위 : 개)

년 대 분 류	100	200	300	400	500	600	700	기타	합 계 (%)
1950(출범과 창업기)	1	2						17	20 6.9
1960(재기와 도약기)	1	1	15			1	1		19 6.6
1970(고도성장기)	2	10	13	6		4			35 12.1
1980(고도발전기)	14	32	60	13		19			138 47.8
1990(21세기를 향한 응비기)	12	17	21	5		22			77 26.6
합 계 (%)	30	62	109	24		46	1	17	289
	10.4	21.5	37.7	8.3		15.9	0.3	5.9	100.0

자료 : 중외제약 광고부 제공의 자료에 의하여 필자 작성

분류번호 : 100 신경계 감각기판용 의약품 400 조작세포의 기능용 의약품

200 개개의 기관제용 의약품 600 항병원 생물성 의약품

300 대사성 의약품 700 치료를 주목적으로 하지 않은 의약품 및 관계제품

〈표 13〉에서 보는 바와 같이 10년대로 구분하여 보면 1950年代 6.9%로서 20품목, 1960年代 6.6%로서 19품목, 1970年代 12.1%로서 35품목, 1980年代 47.8%로서 138품목, 1990年代 26.8%로서 77품목을 제조 판매하고 있다.

그 총품목수 289품목으로서 300 대사성 의약품이 37.7%로서 109품목이 가장 많은 품목이며, 다음이 200개의 기관제용 의약품 21.5%로서 62품목, 600항병원 생물성 의약품 15.9%로서 46품목 그리고 100신경계 감각기판용 의약품 10.4%로서 30품목의 순위를 가지고 있다. 특히 「중외제약」에서는 700치료를 주목적으로 하지 않은 의약품 및 관련제품은 1품종에 불과하다.

허가된 완제의약품 품목수를 기준을 볼 때 1980年代가 「중외제약」의 「고도발전기」로 볼 수 있고, 1970年代는 「고도성장기」로 구분할 수 있다.

완제의약품 허가현황을 볼 때 최초 허가번호 1번은 1955년 4월 13일에 허가를 받은 「염산 에메진 주사액」이며, 그 후가 「5% 포도당 생리식염액(정맥용)」이다. 50년대는 허가받는 날이 모두 1955년 4월 13일로 동일하게 나타나고 있다. 10年代마다 허가제품의 수가 현저한 차이가 나는 것은 나름대로의 발전잠재력의 현시한 것이라고 볼 수 있을 것이다.

3. 發展段階別 「중외제약」의 成長과 發展

1945년 출범하여 1995년까지 50년의 세월 속에서 허가받은 완제의약품의 총수는 289품종이다. 이것은 年度別로 보면 <표 14>와 같이 1970年代까지는 완제의약품의 수가 미미한 상태에 머무르고 있으나 80年代 중반 「고도성장 단계」의 후반기부터 큰 증가의 변화를 보이고 있다.

80年代에 최고 124품목을 보인 것은 1987년에 허가받게 되었고, 90年代에는 중반(1995년) 까지 77품목의 허가를 받았다.

최다의 완제의약품 허가를 받은 연도는 1993년 29품목으로서 50년에 걸친 기간 중 최다의 허가를 받은 해이다. 다음해는 1987년 24품목, 1986년 23품목의 순위이다. 이러한 통계로 보아 80연대를 「고도발전기」로 규정하는 것이다.

年間 10개품목 이상의 허가를 받은 해는 1984년~1990년, 그리고 90년대에 들어서는 80년대 중반인 1984년부터 90년대의 1994년까지 11년 사이로 볼 수 있다.

품목별 분류로 볼 때 300 대사성 의약품 37.7%(109품목), 200 개개의 기관계용 의약품 21.5%(62품목), 600 항병원 생물 의약품 15.9%(46품목), 100 신경계 감각기관용 의약품 10.4%(30품목), 400 조직세포의 기능용 의약품 8.3%(24품목), 기타 5.9%(17품목) 그리고 700 치료를 주목적으로 하지 않는 의약품 및 관련제품의 순위이다.¹⁷⁾

이러한 분석에 의하여 시대구분을 보면 準備期(1945~1950年), 出航과 創業期(1951~1960), 再起와 跳躍期(1961~1970년) 高度成長期(1971~1980년), 高度發展期(1981~1990년) 그리고 21세기를 향한 雄飛期(1991~)로 구분하였다. 그러나 질적인 차도에 의하여 시대를 구분하면 중외제약의 출범(1945~1952), 수액전문 메이커의 기틀마련(1953~1965), 재기와 고도성장의 부상(1966~1982), 국민의 기업으로 부상(1983~1990), 21세기를 위한 응비기(1991~)로 구분할 수 있다.

1) 出航과 創業期

해방 당시 남한에 존대한 제약 공장수는 약 255개소였고, 약 2,300품종을 생산하고 있었다. 해방되기 일주일 전인 1945년 8월 8일 현 「중외제약」의 상호는 당시 「조선중외제약소」로 변경하여 출범하였다.

당시 생산품목으로는 해방 전의 단일 품목이었던 「시루소부로카농」, 「20% 포도당」, 「50% 포도당」의 3개 치료제품을 생산 발매했으며, 미군정하 외제의약품 흥수 속에서 한국제약 계의 명맥을 유지하고 있었다.

17) 완제의약품 허가와 「중외제약 50년사」를 기준으로 하여 筆者 規程.

1950년 6·25전쟁으로 人的·物的 피해가 커으며, 이러한 전쟁으로 인하여 급격히 늘어난 전상자를 치료하기 위하여 늘어난 군수용 약재의 수요가 늘어나자 중외제약은 생명의 존엄과 치료제 의약품에 대한 정확한 인식을 계기로 호경기를 맞기도 했다.

1953년 8월 8일 법인설립과 함께 회사명을 「조선중외제약소」에서 「대한중외제약주식회사」로 바꾼 뒤 공장신축에 착수했다. 「대한중외제약」은 법인설립과 함께 국민건강에 이바지 하기 위하여 현대적인 기업으로 재출범하면서 수액전문 메이커로 목표를 두고 이에 따른 시설을 확충하였다. 1956년부터 제약공장의 소요원료의약품을 수입하는 길이 정식으로 열리게 되었다. 1957년 ICA자금 약 1만 달러를 획득하게 되어 1958년부터 비교적 순조롭게 주사제 생산을 진행해 나갈 수 있었다. 그러나 생산시설의 미비로 넘어야 할 고비가 적지 않다.

1950년 후반부터 특색을 지니게 되었는데 「대한중외제약」은 주사제 전문산업체로 기업의 명성을 높여 갔다.

주사제의 특성을 보면 응급환자의 생명수, 완벽한 품질관리 체계, 혈관 속에 적절 약물주입, 정확한 함량, 철저한 제조과정, 완벽한 검사 필수 등을 들 수 있다.

「중외제약」이 처음 의약품 허가를 받은 것은 1955년 4월 13일 「염산에메진 주사액」 외 6 품종으로부터 시작하였다.

출범과 창업기(1951~1960)의 완제의약품 허가현황을 보면 <표 14>와 같이 총 20품목으로 밝혀지고 있다.

이것을 허가번호, 제품명, 허가 년월일을 보면 <표 14>와 같다.

준비기를 거쳐 출범과 창업기(1950~1960)에 「중외제약」의 완제의약품 허가현황을 보면 아래 표와 같이 어느 연도에는 허가 품목을 받지 못하는 연도도 있는 것을 볼 수 있다.

1955~1959년까지 제품명, 연도 및 허가일자를 보면 <표 14>의 1)~5)의 현황과 같다.

<表 14> 출범과 창업기의 의약품 허가 현황

연도 합계	분류	100	200	300	400	500	600	700	기타
1955	6								6
1956	3	1		2					
1957	2								2
1958	2								2
1959	7								7
1960									
소계	20	1		2					17

자료 : 「중외제약」 광고부 제공자료에 의해 필자 작성

1) 1955년 완전의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
1	염산에페진주사액	1955. 4. 13				
2	5%포도당생리식염액(정맥용) (염화나트륨 포도당주사액)	1955. 4. 13				
3	중외 염산키니네 주사액	1955. 4. 13				
4	중외 5%포도당 주사액	1955. 4. 13				
5	염산 지아민 주사액(10mg)	1955. 4. 13				
6	염산지아민 주사액(20mg)	1955. 4. 13				

2) 1956년 완전의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
7	사루소부로카 농주	56. 12. 1	114	전	2	
8	중외 20%포도당 주사액	56. 12. 1	323	전	,79	3
9	중외 50%포도당 주사액		323	전	,79	3

3) 1957년 완전의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
10	코페닐정	57. 12. 30				
11	노스정	57. 12. 30				

4) 1958년 완전의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
12	메푸로반정	58. 4. 17				
13	스루피린주사액(설피린주액)	58. 4. 17				

5) 1959년 완전의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
14	네오나투풍주사액	1959. 4. 22				
15	메치오닝주사액	1959. 4. 22				
16	비타푸라스마	1959. 6. 25				
17	강력비콤푸렉스주사액 (군남명 : 복합비타민주사 1mL 10앰플)	1959. 6. 25				
18	데라킨주사액	1959. 6. 25				

19	데라킨정(약전명 : 설파이속사졸정)	1959. 6. 25			
20	에이.씨.디용액	1959. 9. 8			

2) 再起와 鳳凰槃

당시 생산시설의 미비 속에서 주사제의 특성을 이용한다는 것은 사명감 없이는 불가능한 일이 아닐 수 없다.

그러나 「중외제약」은 수액제를 독자적으로 개발하여 수액제 전문업체로 급부상하게 되는 것이다. 당시 국내 제약업체들도 앞을 다투어 수액제 생산경쟁이 전개되었으나 중도 포기하고만 사례가 적지 않았다.

「중외제약」이 심각한 경영위기에 처해 있을 때는 제약업계가 파이생산과 유사품 경쟁을 되풀이 하며 경영난에 봉착하게 될 때였다. 여기다가 약사의 난립, 가격 질서의 붕괴, 국산품 불신 등으로 약업계가 혼란기에 접어들기 시작했다.

「중외제약」은 이러한 위기상황에서도 진정한 제약인으로 회사를 회생시키고 正道의 經營을 위해 이 어려운 위기를 극복할 방안이 무엇인가를 찾기에 힘썼다.

이때 바로 현 회장이신 李鍾浩氏가 기획실장에게 실권을 위임받게 되었고, “생명존중과 개척정신”의 창업정신을 실천하는 가운데 전문경영인으로서의 능력을 발휘하기 시작했다.

그의 실권의 실천은 먼저 회사경영 전반에 걸쳐 시정할 점을 점검부터 시작했다.

당시 「중외제약」이 안고 있는 부채의 약 95%가 사채였고, 나머지 5% 정도는 은행융자금이었다.

여기엔 혁신을 가한 이종호 기획실장은 관리의 효율성 제고, 즉 경영력 강화를 내세우고 간부들의 용기와 중역들의 인내 그리고 전사원들의 의지로 단결하여 나갔다. 당시 「중외제약」은 人和란 진실로 고귀하고 영원한 생산의 잠재력으로 보았다. 사내의 표준과 기준을 설정하고 품질관리 및 품질경쟁 원칙을 이행하여 正道經營의 효시가 되었다.

1967년 말에는 생산증대를 가져왔는데 그 요인은 첫째, 경쟁력의 강화 둘째, 수액제 시장의 환경변화 셋째, 생산시설의 현대화로 요약할 수 있다.

이리하여 「중외제약」은 고도성장의 기틀을 마련한 셈이 되었다.

이 단계를 연구자는 「재기와 도약기」로 본 것이다.

재기와 도약기(1961~1970)에 「중외제약」의 환제의약품 허가현황은 19품목으로 밝혀지고 있는데 이것을 년, 월, 일별로 보면 <표 15>의 1)~7)과 같이 1966년까지는 이렇다 할 주력품목이 없으며 1967년부터 생산품의 허가수가 증가를 보이고 있다.

19개품목 중 300 대사성 의약품이 전체의 79%(15품목)을 차지하고 있다.

〈表 15〉 再起와 跳躍期(1961~1970)의 先製 藥品 許可 現況

(單位:個)

연도 합계	분류	100	200	300	400	500	600	700	기타
1961	3			2				1	
1962	1			1					
1963									
1964	1			1					
1965									
1966									
1967	3			3					
1968	4	1	1	2			1		
1969	1								
1970	6			6					
계	19	1	1	15			1	1	

자료: 「중외제약」광고부 제공자료에 의해 필자 작성

1) 1961년 완제의약품 허가현황

區分 許可番號	製品名	許可年度	分類番號	數	再構成	使用
23	중외 주사용 중류수	61. 8. 2	713	전		5
21	중외 생리식염주사액	61. 8. 3	339	전	'79	3
27	중외 5%포도당가 릴겔액	61. 8. 23	331	전	'89	3

2) 1962년 완제의약품 허가현황

32	중외 5%초도당가 염화카리액 (수출명: potassium chloride inj.)	62. 6. 12	331	전	'89	3
----	---	-----------	-----	---	-----	---

3) 1964년 완제의약품 허가현황

40	하트만 용액	64. 1. 18	331	전	'89	2
----	--------	-----------	-----	---	-----	---

4) 1967년 완제의약품 허가현황

93	중외 25%만니콜 주사액	67. 11. 2	323	전	'79	3
94	중외 원.루.쓰리 주사액	67. 11. 11	331	전	'89	2

95	하트만 텍스액	67. 11. 11	331	전	'89	2
----	---------	------------	-----	---	-----	---

5) 1968년 원제의약품 허가현황

98	라지탄정	68. 1. 9	124	전	3	
104	중외 10%포도당 주사액	68. 11. 4	323	전	3	
105	중외 15%만니를 주사액	68. 11. 4	213	전	3	
106	중외 비클푸레스정 (근납명 : 복합비타민 비정)	68. 11. 21	316	일	'87	2

6) 1969년 원제의약품 허가현황

109	테트라사이클린 메칠렌리진	69. 4. 24	615		'76	
-----	---------------	-----------	-----	--	-----	--

7) 1970년 원제의약품 허가현황

120	무수포도당(주사용) (약전명 : 포도당)	70. 5. 19	323		'79	
121	중외 염화칼륨 주사액	70. 10. 30	322	전	'80	3
122	중외 염화나트륨 주사액	70. 10. 30	322	전	'79	3
124	에스.디.1-2주	70. 10. 30	331	전	'89	3
125	에스.디.1-3주	70. 10. 30	331	전	'89	3
126	에스.디.1-4주	70. 10. 30	331	전	'89	3

3) 高度成長期

중외제약의 경영이 정상화궤도에 들어선 시기는 1970년대에 이르러서였다. 그 때까지 「중외제약」의 경영구조는 협약체가 되어 매순간 부도의 위기 의식 속에서 시한부 경영을 지속해 왔다고 볼 수 있다.

70년대 우리나라 제약산업은 수공업 단계에 놓여 있었기 때문에 다품종 생산에 매달렸고 생산여건은 호조를 이루지 못했다. 그러나 우리 경제의 비약적인 발전에 힘입어 성장하여 왔고, 선진국 기술을 도입하여 혁신을 입었으며, 1960년 초부터 15년 동안 무려 80배에 달한 양적 성장을 보이는 특성을 기록하고 있다.

제약산업의 급속한 성장이 업계내부에 과다경쟁을 초래하기도 했다. 1972년 「중외제약」은 새로운 도전의식이 요구되어 장기적 안목으로 경영방침 및 목표를 확립하여 신제품 5개 품목을 우수품목으로 개발하고, 수익성 제품 12개 품목을 선정하여 우수품목으로 성장시켜 당면한 문제를 해결해 나가기로 결정했었다.

1970년대초 충분치 못한 시설에서 큰 효과는 못 올렸으나 중반부터는 원제의약품의 허가

실적이 증가일로에 있었고, 고도성장기에는 35개 품목을 허가받게 되었다. 어려운 때에 단결하여 합심할 줄 알고 긴급할 때 협력할 줄 아는 민족은 번영과 발전으로 윤택한 생활을 누릴 수가 있었고, 그러한 힘과 민족적 기질이 없었던 민족은 파멸하거나 국가 명맥도 유지하지 못하였던 사실들을 지난 세계사 속에서 밝히면서 어려웠던 지난날을 회상해 보았다.¹⁸⁾

1956년에서 1968년까지는 어려움을 겪었던 고비 속에서도 수요에 못미치는 생산으로 어려운 여건을 해결해 나갔고, 1968년을 분기점으로 하여 「리지노마이신」을 개발하는 과정을 맞이하기도 했다. 그리하여 70년대 전반기(1970~1975)는 국내 제약업체는 성과를 가름하는 중요한 시기였으며, 이때 「중외제약」은 응비를 위한 기초작업으로서 1976년 기업공개를 위한 준비작업으로서 「성장하는 기업, 전통있는 기업, 신용있는 기업」으로 면모를 갖추어 나갔다.

1979년에는 1980년대를 향한 장기경영 기본목표(1979~1985)를 수립하여 최종학정을 보였다. 이에 따라 1979년을 「내실의 해」로 정하고 앞으로 닥칠 고도발전기(80년대)를 내실있게 준비하였다.

1970년대 후반에는 고도성장에 힘입어 회사규모가 커지기 시작한 「중외제약」은 표준화가 필요하여 사규를 보완 정리하였다.

1972년 일본 「아루사루민」개발에 나선 것은 신제품 개발은 물론 치료제 전문업체로서 국민보건에 기여한다는 기업이념을 확산시키기 위한 시도로서 값진 일이 아닐 수 없었다. 1970년 중반기부터 공개기업으로 경영기반을 구축하고 1976년 이미 발전적 계기를 마련하여 의료기 국산화에 착수하여 다양한 품목의 수출입 기반을 구축하여 시장확보에 박차를 가했다.

「중외제약」은 1975년에 성장세를 보이면서 전체 304 제약업체 중에서 12위를 차지하던 「중외제약」은 1976년에는 10위로 올라서게 되었다.¹⁹⁾ 1978년 현대식 공장의 시설규모가 확립되면서 높은 성장세를 회복하였고, 수출과 군·관납 그리고 제품의 우수성으로 괄목할만한 매출신장세를 보였다.

국내 제약업체는 1976년 전환점으로 하여 1976년 그 이전에는 내수 위주로 판매망에 얹매어 있었으며, 1976년 이후에는 탄탄한 수출기반을 조성하여 수출활동에 본격화와 수출시장 다변화를 기도하였다.

「중외제약」도 외국선진 제약업체인 미국 「머크사」 등과 기술교류를 통하여 국제무대에 등장하게 되었고, 이것은 기술 도입과 함께 제품품질 향상을 통하여 경영합리화를 이루게 되었고, 고도성장의 기반마련에 커다란 힘을 얻게 되었다.

18) 故 이기석 사무식(1975, 1, 4)에서

19) 『중외제약 50년사』, 1217쪽.

「중외제약」은 1976년을 고비로 수출활동의 본격화, 시장화 변화에 부응하여 일본, 파키스탄 등을 비롯하여 방콕, 대만 등지로 수출거래량을 넓혀 갔으며, 특히 「리지노마이신」의 원료수출이 대만과 중동지역에서 본격화 됨으로서 수출시장의 다변화를 이룩하게 된 것이다.

수출품목 또한 영양주사제인 「5% 과당주」, 「20% 포도당」을 비롯하여 「파바록신」, 「리지노마이신」원료, 「키모트립신」, 「하트만액」, 「5% 포도당주」 등 13개 이상 품목으로 확대하였다.²⁰⁾

1976년 항암제 「피니바닐」, 「5-FU」, 「FH」, 「시타라빈」, 「앙키록산」을 시판하게 되어 의학계에 큰 관심을 불러일으킨 바 있었으나 환자에게 저렴한 의료혜택을 공급하기 위해서는 원료 자체 합성마져 이루어야 한다는 사명감으로 받아들였다.

다양한 원료합성에 성과를 거둔 「중외제약」은 1978년 국내 최초로 「5-FU」원료의 제조허가를 얻었고 「FT-207」의 원료허가도 획득하였다.

국내 최초로 원료합성에 성공한 「5-FU」원료는 스위스를 비롯하여 서독 및 유럽 각국에 선전되면서 밝은 수출 전망을 보였다.

1970년대까지 우리나라 의약품의 수출구조는 항생제원료 등의 일부 제한품목과 동남아시아 시장에 주력하는 최소한 해외시장이란 특징을 갖고 있었다.

고도성장기(1971~1980년) 사이 완제의약품 허가 현황을 보면 <표 16>의 1)~9)와 같다.

<表 16> 高度成長期(1971~1980)의 藥品許可現況

(單位: 個)

연도	분류 합계									
		100	200	300	400	500	600	700	기타	
1971										
1972	1			1						
1973	3			2			1			
1974	5		2	2			1			
1975	4	1	3							
1976	7		2	4	1		1			
1977	6	4	2							
1978	4	1	2		1					
1979	2	1			1					
1980	3	1	1				1			
계	35	2	10	13	6		4			

資料: 上同

20) 「중외제약 50년사」, 232~233쪽.

35개 허가품목 중 200 개개의 기관계용 의약품은 전체(35개)에 대해 29%(10품목)을 차지하고 있다. 이것들을 허가번호, 제품명, 허가일자 등의 현황을 보면 1)~9)와 같다.

1) 1972년 완전의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
137	아루사루민정(수크랄페이트)	72. 1. 12	331	전	'89	3

2) 1973년 완전의약품 허가 현황

152	헤모트레이트에프	73. 3. 26	341	전	'80	1
154	중외해파린주	73. 5. 14	333	전	'80	3
173	중외 젠타마이신주	73. 11. 2	618	전	'79	

3) 1974년 완전의약품 허가 현황

177	중외덱사메타손주 (디나트륨 인산덱사 메타손 주사액)	74. 1. 25	245	전	'77	
182	중외 5% 과당주사액	74. 3. 9	323	전	'79	
195	복합 아투사민정	74. 6. 15	232	일	'84	2
208	메벤다정(메벤다졸정)	74. 7. 31	642	일	'80	
209	파무정(염화프랄리독심정) (수출명 : Pralidoxime Chloride Tab.)					
211	파무에이주 500mg(염화프랄리독심) (수출명 : Pralidoxime Chloride Inj. 500mg)	74. 8. 5	392	전	'79	

4) 1972년 완제의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
227	데크로주(단산수소나트륨 주사액)	75. 5. 13	392	전	'78	
246	게라토수주	75. 10. 7	331	전	'89	
248	중외 20% 만니톨주	75. 11. 1	323	전	'79	3
250	중외 옥시토신주	75. 11. 15	252	전	'79	3

5) 1976년 완전의약품 허가 현황

251	중외시타라빈주	76. 12. 19	전	2		
255	리지노마이신정 (테트라사이클린 매틸렌자진)	76. 1. 21	전	'79	2	

263	알카록산정(시클로포스포미드정)	76. 4. 14	전		3	
265	중외 5-에프 유주(플로오로우라실)	76. 4. 14	전		3	
270	드리카민 카겔 (염산로페라마이드 카겔)					
274	중외 프라리독심크로라이드 (염화프랄리독심)	76. 7. 2				
275	극에프, 에취 카겔(푸트라풀) (수출명 : Floraful cap.)	76. 7. 12	전	'79	3	
279	웨럼정	76. 10. 2	전		3	
298	예바슬극	77. 2. 26	전	'88		5

6) 1977년 완전의약품 허가 현황

312	중외 유토과정(염산리토드린)	77. 6. 20	259	전		3
316	듀파락 시럽(락플로오즈농축액)	77. 7. 20	399	전		3
317	에취. 투정(시메티딘정)	77. 7. 25	232	일		4
324	푸란콜 크림(낙산히드로코르트손)	77. 11. 3	269	일		2
325	푸란콜 로오손(낙산히드로코르트손)	77. 11. 3	269	일		2
327	예바슬 예프주	77. 12. 26	325	전	'88	2.5

7) 1978년 완전의약품 허가 현황

332	중외 후토라풀	78. 3. 2	421			
334	중외 시메티딘	78. 3. 9	232			
339	에취. 투주(시메티딘주)	78. 3. 29	232	전		3
346	폰트릴 카겔(브롬화티메티디움 카겔)	78. 10. 23	124	전		3

8) 1979년 완전의약품 허가 현황

349	엠. 티. 엑스주 50mg(메토트렉세이트)	79. 1. 9	421	전		3
350	엠. 티. 엑수정(메토트렉세이트)	79. 1. 9	421	전		4
352	폰트릴 주(브롬화티메피디움주)	79. 5. 1	124	전		2

9) 1980년 완전의약품 허가 현황

360	세롤주	80. 3. 29	399	전	'88	3
364	미폭신주(주사용 세폭시틴 나트륨)	80. 8. 26	618	전		2
367	푸렉 틱정	80. 12. 9	213	전	'89	3

4) 高度發展期

1979년 하반기부터 수요의 감퇴와 인플레이, 통화불안 등으로 침체의 높에 빠진 국내경제가 흥미를 거듭하는 가운데 산업계 전체가 경기를 낙관하지 못하고 전전긍긍했다. 1980년대초 저성장시대를 극복하면서 1986년 이후부터는 고도성장을 통해 국제수지를 처음으로 흑자로 전환시켰다. 고도발전기(1981~1990)에 돌입하자 「중외제약」은 일제개혁을 단행하면서, 사업의 확장구상을 이 시점에서 추진되었고, 「7개년 장기 경영계획」이 정부의 개방정책에 대한 내외변화에 대응하는 방안일 것이다. 상호도 「대한중외제약주식회사」(1953년 8월)로 법인을 설립한 이래 29년만에 「주식회사 중외제약」(1982년 11월 8일)으로 상호를 변경하여 새로운 기업으로 출범하게 되었다.

이에 따라 1989년에는 대외적으로 기업이미지를 높이고, 약 1천여 중외가족의 자부심을 고양시키기 위하여 사회보인 「중외약보」를 발행하여 17,500여개에 달한 약국에 배포하였다.

「중외제약」이 치료제메이커로 명성을 얻게 되자 품목구성 뿐만 아니라 연구개발분야에 남 다른 투자와 연구인력, 합성실적 등의 연구개발에 근간을 둔 것이다.

이리하여 「중외제약」은 1983년 9월 9일 종합연구소를 설립하게 되었다.

그 목적은 산재된 관련부분을 통합하여 연구개발을 집중적이고 효과적으로 추진하여 수입 자유화와 자본자유화정책 등 국제화시대에 대처할 수 있는 기술경쟁력을 확보하고, 기술 고급인력의 내부양성 및 기술축적을 통해 독자제품을 개발, 국제화시대를 주도한다는데 목적을 두고 있었다.

1987년 8월 7일 국내 최초로 대량 생산체제 LVP-GMP부문에서 우리나라에서도 GMP에 의한 LVP의 대량생산이 본격적으로 이루어지는 시대가 도래하였던 것이다.

1989년에 들어서자 경기가 위축되면서 1990년대에는 수출부진으로 다시 적자로 반전되는 등 경제여건의 변화²¹⁾가 매우 심했다.

「중외제약」도 유례없는 저성장이 1981년 상반기까지 낮은 성장세가 이어져 호전의 기미가 보이지 않았음에도 불구하고 1979년 수립된 7개년 장기 경영계획에 따라 1982년 하월곡동 부지매각을 비롯하여 시내 사업소와 중외상사, 중외기계 모두 통합하여 이전을 단행하였다.

새로운 돌파구를 위하여 신장세를 이용 수 있는 주종품으로는 「5% 포도당」, 「에비솔」, 「애취투」, 「복합에루사루민」, 「회립」 및 원료 의약품인 「시메티딘」 등의 20여개에 이르렀다.

국내 제약업체의 해외시장이라고는 동남아시장에 주력하는 협소한 해외시장이며, 「중외제

21) 1984. 표준소매가 제도실시, 1986. 단계적 수입개방, 1985. KGMP제도 실시, 1987. 물질특허제도 발효, 1989. 전국민 의료보험제도 실시, 약국의 보험참여 등.

약」 또한 1970년대까지만 해도 대규모 물량의 수출실적은 거의 없었다.²²⁾ 1980년대에 들어 완제의약품 수출이 대폭 증가하였다.²³⁾ 수출호황기였던 1980년에 해외 7개국 10개사에 약 20개 품목을 수출하는 등 꾸준하게 시장 및 품목을 확대하는 실적을 이룩하였다. 1990년대에 들어 「중외제약」의 항암제 특히 「알키록산」주는 동남아 등지에서 현지 수요의 약 80% 이상을 충당하게 되었다.

현재 거래품목으로는 「알키록산」주정을 포함하여 「5-FU」 250mg, 500mg, 「엠티엑스」 주정, 「시타라빈」주, 「시스플라틴」주 10mg, 50mg 등을 공급하고 있다.²⁴⁾

시아를 국내로 들려 의약품 100대 거래품목에 대해서 서술하고자 한다. 100대 거래품목 생산동향(1993년 상반기)를 보면 순위 1위는 동아제약 「박카스에프액」으로 36,967,958천원, 2위 일약약품 「원비디」 23,794,085천원 그리고 「중외제약」은 62위 레니텍정 10mg으로 3,473,886천원, 71위 5%포도당주사액 3,328,468천원, 80위 후리아민 8.5%주 3,067,816천원으로 3종목이 9,870,170천원을 차지하고 있다.²⁵⁾ 합계금액 566,671,387원 중 1위 동아제약은 5%를 차지하고 있으며, 「중외제약」은 3개 품목 합계 9,870,170천원으로서 전체의 1.7%를 차지하고 있는 것이다.

전문의약품 100대 거래품목(92) 생산실적을 보면 1위는 녹십자 「헤파박스-비」로서 28,095,011천원, 중외제약은 19위 「5%포도당주사액」이 7,013,766천원, 21위 「후리아민 8.5%주」 6,633,776천원, 33위 「레니텍정10MG」 5,600,375천원, 41위 「미독신주」 5,040,352천원, 90위 「하트만용액」 3,066,527천원으로서 전문 의약품 100대 거래품목 100개 중 6개 품목을 차지하고 있으며 금액으로는 27,354,796천원을 기록하고 있다.²⁶⁾

1992년도 10억 이상 약효균별 대표품목 생산실적을 보면 「중외제약」은 9개 품목, 즉 「제로한」 2,614,340천원, 「레니텍정」 5,660,375천원, 「메바코정」 2,065,510천원, 「훼럼포라정」 3,274,741천원, 5%포도당주 7,031,766천원, 「후리아민 8.5%주」 6,633,776천원, 「아데라빈9호주」 1,206,763천원으로 9개 품목 총 생산액은 39,348,141천원이다.²⁷⁾

1993년 상반기 5억 이상 원료의약품 생산실적을 보면 1위는 삼용화학 「아목시실린트리하이트레이드」로서 4,592,934천원, 중외제약은 44위로써 「아목시실린」 927,173천원과 62위 「캐토코나졸」 506,574천원으로 2종목에 1,433,747천원을 기록하고 있다.²⁸⁾

22) 「중외제약 50년사」, 333쪽.

23) 「메벤타」(파나마「호마브」), 「티시메타소」(태국「소르스」), 「칸니톨」(파키스탄「니오토만」), 「에퀴투」(싱가포르「이퀴미드」), 「젠타마이신」(파키스탄「지오프만」), 「시메티딘」(싱가포르「신키」) 등.

24) 「중외제약 50년사」, 337쪽.

25) (주)藥事新聞, 「1984 藥事年鑑」, 1993, 12, 30, 63~64쪽에서 발췌.

26) 「1994 藥事年鑑」, 1993, 12, 30, 73~74쪽에서 발췌함.

27) 「1994 藥事年鑑」, 111~112쪽에서 발췌함.

다음은 고도발전기(1981~1990)의 허가현황을 보면 <표 17>의 1)~13)과 같다. 총 138품목으로서 분류번호 300이 60품목(2.3%)를 차지하고 있다. 그리고 1987년은 24품목(17.4%)으로서 허가품목으로는 50년 동안에서 최다 품목이며, 다음이 1986년 23품목(16.7%), 1989년 22품목(15.9%), 그리고 1985년 20품목(14.5%)의 순위를 갖고 있다.

고도발전기(1981~1990)에 의약품 허가 건수가 138품종으로서 전체 289품종에 비하여 48%를 차지하고 있다.

1981년 5품종, 1982년 4품종, 1983년 3품종을 제외하고, 1984년~1990년 기간에는 10개품목 이상이며, 많게는 연간 허가품목 20품목 이상의 연도는 1985년 1989년, 1986, 1987년으로 4개년에 달한다.

이러한 제품목 허가 일자 등을 보면 1)~13)의 현황과 같다.

<表 17> 高度發展期(1981~1990)의 藥藥品 許可 現況

(單位:個)

연도	분 류 합 계	100	200	300	400	500	600	700	기타
1981	5			3			2		
1982	4		2	1			1		
1983	3		3						
1984	12		3	6			3		
1985	20	1	3	15	1				
1986	23	3	7	6	4		3		
1987	24	3	7	9	5				
1988	13		3	7	1		2		
1989	22	4	2	10	2		4		
1990	12	3	2	3			4		
계	138	14	32	60	13		19		

1) 1981년 원전의약품 허가 현황

許可番號	製 品 名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
371	중외독시싸이클린하이클레이트캡슐	81. 3. 17	618	전	'79	5
378	에바세프캡슐(세파드록실 일수화물)	81. 8. 7	619	전		4
380	에바골드주	81. 8. 7	325	전	'88	2.5
381	중외 키모트립신주 (Chymotrypsin Inj.)	81. 8. 28	395	전		1

28) 「1994 藥事年鑑」, 93~94쪽에서 발췌함.

382	훼럼 시럽	81. 12. 23	322	일	'88	1.5
-----	-------	------------	-----	---	-----	-----

2) 1982년 완전의약품 허가 현황

383	중외 유토파주(염산리토드린주)	82. 1. 21		전	'89	3
384	중외 하트만 용액 (Compound Sod. Iactate-inj.)	82. 2. 13		전		
386	중외 세파드록실 일수화물	82. 3. 20				1
388	에취투정 400mg(시메티딘)	82. 3. 31		일		4

3) 1983년 완전의약품 허가 현황

390	중외 뉴파스톤정(디드로게스테론)	83. 2. 17	247	전	'78	3
392	중외 리자벤세립(트라니라스트세립)	83. 3. 11	222	전		3
393	중외 리자벤캡셀(트라니라스트캡셀)	83. 1. 11	222	전		3

4) 1984년 완전의약품 허가 현황

396	맥스비타정	84. 4. 24	316	일	'84	2
397	크린조(염화나트륨)	84. 4. 25	349	일		3
398	헤바풀 카بس(푸로스테노 글리신)	84. 4. 26	391	일		3
399	중외 세프라딘 카بس 500mg	84. 5. 16	618	전	'81	2
400	중외 레프라딘 주 1g	84. 5. 16	618	전	'81	3
401	중외 시메티딘정 300mg	84. 5. 23	232	일		3
403	브론카드(염산 레푸로테롤)정	84. 8. 2	222	전		3
404	아루사루민 정 1g(수크랄페이트)	84. 9. 1	232	일	'81	3
406	트리겔주(메트로니다졸)	84. 9. 28	629	전		3
407	헤모트레이트-다	84. 10. 19	341	전		1
408	스타론정	84. 10. 30	316	일	'87	3
409	중외 글루콘산칼슘주사액	84. 11. 19	321	전	'80	2

5) 1985년 완전의약품 허가 현황

許可番號	製品名	許可年度別	分類番號	區分	재평가	사용
411	중외 헤파린나트륨주사액 1000아이유	85. 2. 1	333	전	'80	3
412	에바포라민 (군납명 : 종합아미노산주사액)	85. 2. 8	325	전	'88	2.5
413	중외 후리아민 3%주	85. 5. 10	325	전	'88	2
414	중외 후리아민 8.5%주	85. 5. 10	325	전	'88	2
415	중외 후리아민 10%주	85. 5. 10	325	전	'86	2
416	중외 해파타민주(Amino acids Inj 250ml)	85. 6. 14	325	전	'88	2

	(군남명 : 아미노산주사액 250밀리리터)					
417	중외 푸로칼아민주	85. 6. 14	325	전	'88	2
418	웨럼포라정	85. 6. 24	322	일	'88	3
421	중외 뉴스파타린정(염산메페버린 정)	85. 7. 29	239	일		3
422	중외 네프라인 주	85. 8. 12	325	전	'88	2
427	큐볼정	85. 8. 31	316	일	'87	2
99	중외 시타라빈	85. 9. 30	421	전		4
100	극개로란(엘푸르란) (군남명 : 엘푸르란 250ml)	85. 10. 2	111	전		3
101	중외 70%포도당 주사액	85. 10. 16	323	전		1
102	헤모트레이트 - 이	85. 10. 18	341	전		1
103	헤모트레이트 - 지	85. 10. 18	341	전		1
104	중외 시그마트정 5mg(시코관밀)	85. 11. 5	217	전		2
105	테리나정 250mg(염산티클로피딘)	85. 12. 4	339	전		3
106	테리나정 100mg(염산티클로피딘)	85. 12. 4	339	전		3
107	중외 옥시토신주 5단위 (수출명 : Oxitocina inyeccion F. E. U. 5U.I./mL)	85. 12. 16	252	전	'79	3

6) 1987년 완제의약품 허가현황

484	오알티산(디나트륨 인산덱사메타손)	87. 2. 9		전	'89	3
485	중외 데사메타손주 25mg (수출명 : Dexamethasone inj. Dexamethasone)	89. 2. 17		전	'76	2
486	넥시드 리니멘트(초산 토코페롤)	87. 2. 18		일	'81	3
487	파무에이주 1그램 (수출명 : Pralidoxime chloride inf lag PAM-A Plus inj)(염화 프랄리독성)	87. 4. 11		전	'79	2
488	불두민 로오흔 2%(미녹시딜)	87. 5. 6		일		2
489	중외 레니텍정 5밀리 그램 (말레인산 에날라프릴)	87. 6. 25		전		2.5
490	5% 포도당가 엔에이. 케이주 1	87. 8. 1		전	'89	3
491	5% 포도당가 엔에이. 케이주 2	87. 8. 1		전	'89	3
492	5% 포도당가 엔에이. 케이주 3	87. 8. 1		전	'89	3
494	에바푸럼주	87. 8. 14		전	'88	2.5
495	독 중외 시스풀라틴 50mg 주	87. 8. 14		전		2

496	헤모트레이트-에취	87. 8. 21		전		1
498	타폭센주 50mg(케토푸로펜)	87. 8. 24		전		2
499	타폭센주 100mg(케토푸로펜)	87. 8. 31		전		2
500	중외 헤니텍정 10mg (말레인산 에날라풀릴)			전		2.5
501	중외 헤니텍정 20mg (말레인산 에날라풀릴)	7. 8. 31		전		2.5

7) 1986년 완제의약품 허가현황

허가번호	제품명	허가일자	분류번호	구분	재평가	사용
443	독 중의 시스플라틴 10mg주	86. 1. 20	421	전	'87	2
446	바미날주	86. 1. 20	316	전		2
450	엠바정(알벤다졸)	86. 3. 5	642	일		33
454	중외 데스트란 40 주사액	86. 4. 1	331	전	'79	2
455	중외 미녹시딜	86. 6. 7	214			3
456	중외 파모티딘	86. 6. 10	232			3
456	중외 할로페리들정 5mg (수출명 : Aloperol)	86. 7. 1	117	전	'76	3
459	뷰렌스액(염화나트륨)	86. 7. 11	131	일		3
460	중외 레토스테인	86. 7. 16	222			
462	탁테인 카슬(레토스테인)	86. 7. 21	222	일		3
463	엠티엑스주 500mg(메토트렉세이트)	86. 8. 18	421	전		3
464	엠티엑수주 500mg(메토트렉세이트)	86. 8. 8	421	전		3
465	엠티엑스주 5mg(메토트렉세이트)	86. 8. 18	421	전		3
466	중외 알파를 연질캡슐 0.25mg (알파칼시롤)	86. 9. 11	311	일		3
467	중외 알파를 연질캡슐 0.5μg (알파칼시돌)	86. 9. 11	311	일	'75	3
468	중외 알파를 연질캡슐 1μg (알파칼시돌)	86. 9. 11	311	일	'88	3
474	중외 암피실린캡슐 500mg(수출용)	86. 10. 7	618			2
476	중외 암피실린캡슐 250mg(수출용)	86. 10. 7	618			2
477	중외 아데라빈 9호주	86. 10. 13	326	전		3
478	중외 포란액(이소푸르란)	86. 10. 13	111	전		5
479	스티딘정 20mg(파모티딘)	86. 11. 21	232	일		2
480	스티딘정 40mg(파모티딘)	86. 11. 21	232	일		2
482	찬수로오손(Chance lotion)(수출용)	86. 12. 17	267	일		2

8) 1987년 완제의약품 허가현황

503	알키록산주 500mg(동결건조) (시클로포스파미드)	87. 9. 18	421	전		2
504	중외 시타라 빙주 100mg	87. 9. 18	421	전		2
505	중외 시타라 빙주 500mg	87. 9. 18	421	전		2
506	아투사루민산제(수크랄페이트)	87. 9. 21	232	일	'81	3
507	중외 심정지액 1호	87. 9. 28	349	전		2
508	뷰렌스 애프액(염화나트륨)	87. 10. 29	131	일		
509	중외 탄산수소나트륨주 8.4%	87. 12. 28	392	전	'77	1
510	알키록산주 200mg(시클로포스파미드) (수출명 : Alkyloxan injection)	87. 12. 28	421	전		3

9) 1988년 완제의약품의 허가현황

511	에취큐 주사액 1호	88. 1. 18	323	전	'88	
512	에취큐 주사액 2호	88. 1. 18	323	전	'88	
513	에취큐 주사액 3호	88. 1. 18	323	전	'88	
514	중외 0.45% 염화나트륨 주사액	88. 2. 15	322	전	'79	3
515	중외 티에남주 250밀리그램	88. 4. 18	618	전		2
516	중외 티에남주 500밀리그램	88. 4. 18	618	전		2
517	유리온액	88. 2. 20	349	전		2
520	베스티딘주 20mg(파모티딘)	88. 6. 22	232	전		3
521	불두민 로오손 3%(미놀시딜)	88. 7. 28	267	일		2
522	알키록산주 500mg(시클로포스파미드)	88. 8. 8	421	전		3
523	로만타제정	88. 9. 13	236	일	'84	2
524	헤모트레이트 - 비	88. 9. 30	341	전		1
525	중외 5% 포도당가 0.3%염화나트륨주 (수출명 : 5%Dextrose In 0.3% sod. chloride inj.)	89. 1. 12	339	전	'89	

10) 1989년 완제의약품 허가현황

526	중외 황산 젠타마이신주 40mg (수출명 : Gentamicin jijection)	89. 1. 19	618	전		2
527	중외 매바코정(로바스타틴)	89. 1. 21	219	전		2
528	아디오신주 10mg(염산독소루비신)	89. 2. 14	617	전		2
529	아디오신주 50mg(염산독소루비신)	89. 2. 14	617	전		2

530	트리겔주 1,500mg(메트로니다졸)	89. 2. 27	629	전		3
531	올팜정	89. 3. 3	114	일		3
532	케모다졸액 1.5%	89. 3. 31	349	전		2
533	케모다졸액 2.5%	89. 3. 31	349	전		2
534	케모다졸액 4.25%	89. 3. 31	349	전		2
536	화콜캡슐	89. 4. 12	114	일		3
537	중외 카밀로산 연고(카모밀 농축액)	89. 4. 13	262	일		3
540	스로딩액	89. 9. 12	132	일		3
541	중외 시타라빈 주사액 100mg	89. 9. 18	421	전		2
542	중외 시타라빈 주사액 500mg	89. 9. 18	421	전		2
543	중외 메수리드정(니메수리드)	89. 9. 18	114	전		
544	중외 카밀로산크림(카모밀 농축액)	89. 10. 16	349	전		2
545	케마도졸엠액 1.5%	89. 10. 16	349	전		2
546	케마도졸엠액 2.5%	89. 10. 16	349	전		2
547	케마도졸엠액 4.25%	89. 10. 16	349	전		2
548	제트페놀연질캡슐	89. 11. 2	315	일		3
549	에바노신주	89. 12. 29	325	전		2
550	에바코민주	89. 12. 29	325	전		2

11) 1990년 완제의약품 허가현황

551	중외 케토코나졸	90. 1. 4	641			3
552	중외 이부슬로 서방정(이부프로펜)	90. 2. 12	114	일		
553	스파이크 크림(케토코나졸)	90. 3. 10	265	일		3
554	스파이크정(케토코나졸)	90. 3. 15	641	전		3
555	라파신주(아스파린리진)	90. 7. 11	114	전		3
556	노보라신주 120mg (황산미크로노마이신)	90. 7. 11	613	전		2
557	크리세울주사액	90. 7. 11	399	전		3
558	노보라신주 60mg (황산미크로노마이신)	90. 7. 11	613	전		2
559	펜비타주	90. 7. 26	312	전		1
560	라파신주 1g(아스파린리진)	90. 9. 17	114	전		3
561	후르트만주	90. 11. 15	339	전		3
562	중외프리니발정(리지노프릴)	90. 12. 15	214	전		3

5) 21세기를 향한 雄飛期

「21세기를 향한 옹비기」(1991~현)는 국내 제약산업이 본격적인 개방시대를 맞이하면서

국제경쟁시대의 궤도에 진입하고 있다. 80년대 중반 이후 단계적인 수입자유화시책²⁹⁾에 이은 의약품 자본, 유통시장 개방으로 국제경쟁 강화가 불가피해진 가운데 제약업계는 90년대 이후 적극적인 신약개발 투자를 통한 자생력 기반조성에 나서고 있다.

93년 상반기에 생산된 원료약품이 전체 의약품 생산에서 차지한 비중은 5.6%로 전년 동기의 5.9%에 비해 0.4% 낮아진 것으로 생산활동이 극도로 위축되면서 경제성 채산성에서 크게 약화되어 생산기피 현상과 함께 업종 전환의 가속화되고 있는 것으로 분석되고 있다.³⁰⁾

특히 원료산업의 생산활동 위축은 국내 제약산업의 기조로 뿐만 아니라 흔들릴 수 있다는 점에서 심각해지고 있으며, 신약 개발을 통한 돌파구 마련이 정체적 차원에서 시급히 마련되어야 할 것으로 지적되고 있다.

전반적으로 볼 때 생산둔화 속에서도 활동이 활발했던 업체³¹⁾ 등을 보면 13개 기업에 불과하다.

국내 의약품을 생산하는 업체는 주로 완제의약품을 위주로 내수에 치중하고 있다. 한국 제약시장은 세계 12위의 규모인데 세계시장 점유율은 1%(1992년) 정도에 불과하여 여전히 국내시장의 안일한 울타리에서 벗어나지 못하고 있는 상태이다.

최근들어 국내 대기업들은 자금력을 바탕으로 하여 제조공정의 개발과 원료합성 개발을 목표로 제약산업에 진출을 본격화하고 있으나 실제로는 단순히 완제의약품 모방생산에 치중하는 경향을 보이고 있어 세계경제의 불안화와 더불어 지구력을 잃을 가능성도 없지 않다.

이러한 국내 제약업체의 동향 속에서 「중외제약」은 외료산업을 들러싼 각종 경제상황의 소용돌이에 대응하여 기업의 미래를 다짐하는 세계적 신약개발을 단계적으로 펼치고 있다.

근본적으로 자본금의 증가에 따라 생산품목도 250여개로 증가되었으며 진취적으로 발전해 나가고 있다.

21세기를 향한 응비기(1991~)에 들어서 경제적 성장과 함께 국제화 개방화가 가속화에 부응하여 전세계의 시장과 기업을 상대로 진취적으로 나가고 있다.

국내 제약시장이 개방되고 물질특허가 도입됨에 따라 국내시장이 대기업과 외국기업이 합작하며 다국적 기업의 현지 판매망으로 전락할 위험이 없지 않으며 영구기업으로 존속발전하기 위해서는 독자적인 신약개발력을 앞당기는 위치에서 노력하여야 한다.

29) 83년 수입자유화, 87년 물질특허제도, 89년 의약품유통업개방,
90년 자본자유화 조치, 95년 개방화시대

30) 약업신문 「1994년 약사연감」, 1993. 12. 30, 89쪽.

31) 대웅화학 22.9%, 종근당 22.85%, 우평 15.6%, 동신제약 21.8%, 삼용화학 43.55%, 한국오스카 20%, 삼천리제약 25.29%, 보령제약 21.4%, 중외제약 16.1%, 국제약품 4.34%, 선경인더스트리 71.3%, 제봉제당 28.34%, 동방합성 6.8%.

국내 제약기업들은 앞으로 독자적인 신약을 확보하지 못하는 한 개방화시대에 생존할 수 없다는 강한 위기감을 느끼고 신약개발 투자를 강화하는 등 적극적인 자세로 전환하여야 한다. 1993년부터 신약연구 성과가 서서히 가시화되는 조짐이 나타나고 신약개발 기반확충이 본격화되고 있다.

우리나라 제약회사의 연구개발비는 매출액 대비 3.17%를 차지하고 있으나 세계 제약회사는 16.4% 수준으로 약 5배 이상의 차이를 보이고 있다.

여기애 대비하여 「중외제약」은 21세기를 위한 1차적인 준비로서 공장의 연구사무 등 원공과 공장 증축공사가 착실히 진척되어 회사발전의 계기를 마련하고 있는 것이다.

21世紀를 대비하여 「중외제약」은 합작투자회사 설립에 관심을 갖게 되었고, 1992년 1월 31일 일본 「쥬가이제약」과 50:50의 지분으로 C&C 신약연구소를 설립하여 출범을 보게 되었다.

C&C 신약연구소 설립은 우리나라에서는 천체산업체를 망라하여 최초로 이루어진 것으로 물질특허, 시장개방 등 제약업계의 환경변화에 능동적으로 대처하여 국내연구개발의 수준을 한단계 높이는 동시에 세계적인 신약창출의 기틀을 마련했다.

국내의 의료시장을 선도하는 통합의료기 공급업체를 탄생하게 될 합병회사로서 인류의 건강산업분야를 선도하면서 미래국제화를 지향하는 기업이미지를 표현하는 것이었다.

1993년 4월 1일 중외메디칼의 출범으로 「중외제약」은 종합의료기 공급체의 구축을 통한 헬스피아 실현이라는 기업이념에 한발 더 다가서게 됐으며, 다가오는 21세기에 국산의료기 산업을 주도해 나갈 수 있는 발판을 다지게 되었다.

「중외제약」은 1993년에 국내 제약회사의 약효군별 대표품목 생산실적에서 9개품목을 보유하여 가장 많은 수의 1위 품목을 보유한 회사가 되었다.

1993년에 「중외제약」은 약 3년 동안 아프리카, 특히 나이지리아 시장 진출을 위한 외약품 수출창구를 두드리기 시작하여 수액과 항암제를 포함한 완제의약품 수출은 1990년대 베트남을 위시하여 동남아, 중남미지역에서 호조를 나타냈다.

「중외제약」은 베트남 진출 이후 수액수출에서 팔목활만한 성장을 이루었으며, 베트남을 기점으로 하는 새로운 상권형성에 눈을 돌리게 되었다.

「21세기를 향한 옹비기」에 들어서 경영방침도 “發想의 轉換으로 效率을 提高하자”로 정하고, 국제화에 대처할 적응태세로 인재육성, 산업다각화, 기술의 고도화 및 혁신추진이라는 새로운 기본경영계획을 설정하고 이를 실천하기 위해 사력(社力)을 기울이고 있다.

〈표 18〉의 1)~5)와 같이 [21세기를 향한 옹비기](1991~)로서 완제의약품 77종을 허가 받고 있으며, 그 중 분류번호 600이 28.5%(22품목)를 차지하고 있다. 1955~1995년 사이에 중외제약의 허가품목은 289품목을 기록하고 있다.

<表 18>

21세기를 향한 雄飛期

(單位: 個)

年度	合計	區分							
		100	200	300	400	500	600	700	기타
91	19	3	1	4			11		
92	16		3	9			4	1	
93	29	7	8	5	5		4		
94	10	2	3	2			3		
95	3		2	1					
小計	77	12	17	21	5		22		
合計	289	30	62	109	24		46	1	17
%	100.0	10.4	21.5	37.7	8.3		15.9	0.3	5.9

자료 : 중외제약 광고팀 제공자료에 의해 필자 작성

1) 1991년 완제의약품 허가현황

許可番號	製品名	許可日字	分類番號	區分	재평가	사용
564	누바솔주	91. 2. 26	325	전		2
565	라시크롤주	91. 1. 13	339	전		3
566	중외세파클러캡슐	91. 4. 13	618	전		3
567	후액신정(염산시프로폴록사신)	91. 4. 13	629	전		3
568	하타민주	91. 6. 7	325	전		2
569	후액신정 250mg (염산시프로폴록사신)	91. 6. 18	629	전		3
570	페디라 액	91. 6. 26	339	일		1
571	중외 세프메타졸 주	91. 8. 7	618	전		
572	중외 세프메타졸 주 1 그램	91. 8. 7	618	전		
573	세프마이드 주(세파제돈나트륨)	91. 8. 7	618	전		
574	중외 세푸록심 주	91. 8. 7	618	전		
575	포넴 정(오플록사신)	91. 8. 7	618	전		
576	중외 아독시실린 캡슐 250mg	91. 9. 17	618	전		2
577	중외 아독시실린 캡슐 500mg (수출명 : Amoxcap)	91. 9. 17	618	전		2
578	뷰티콘 액(염화나트륨)	91. 9. 17	131	일		
581	중외 세파트리진 캡슐 (세파트리진프로필렌글리콜)	91. 10. 11	618	전		
582	아루사루민액(수크랄페이트)	91. 10. 29	232	일		2

583	화물시럽	91. 11. 6	114	일		3
584	파클로첨안액	91. 11. 11	131	일		3

2) 1992년 완제의약품 허가현황

許可番號	製 品 名	許可日字	分類番號	區分	재평가	사용
585	중외 40%포도당 주사액(수출용)	92. 1. 3	323	전	79	3
586	중외 아목시실린	92. 1. 15	618		79	
587	스링클첨안액	92. 1. 23	131	일		3
588	산비타캡슐	92. 2. 13	329	일		3
589	에취알액	92. 3. 13	349	전		3
590	중외 세프라딘	92. 6. 23	618			12월
591	스파이크액(케토코나졸)	92. 7. 8	265	일		2
592	중외 세파트리진프로필렌글리콜	92. 7. 13	618			12월
593	리밴트엔젤캡슐	92. 7. 21	391	일		
594	중외 초산비스데큐알리늄	92. 7. 29	231			
595	헤모트레이트비 1호	92. 8. 7	341	전		1
596	헤모트레이트비 2호(탄산수소나트륨)	92. 8. 7	341	전		1
597	중외 오니다졸주	92. 8. 24	641	전		3
598	헤너싱정	92. 10. 1	316	일		
599	중외 판류용 멀균증류수	92. 10. 28	349	전		3
600	엑스파캡슐	92. 11. 23	392	일		3

3) 1993년 완제의약품 허가현황

601	라보슬주	93. 1. 4	325	전		3
602	산피아파립	93. 2. 10	119	일		3
603	유니키드파립	93. 2. 10	255	일		3
604	뷰티콘액 0.42%(염화나트륨)	93. 2. 22	131	일		3
605	중외 후리아민 에이춰. 비. 씨주	93. 3. 9	325	전		3
606	시스템-엠 액(염화나트륨)	93. 3. 9	131	일		3
607	테라캡슐	93. 3. 10	421	전		3
608	아시드주(에토포시드)	93. 3. 10	421	전		3
609	중외 30%포도당 주사액	93. 3. 17	323	전		3
610	중외 트로파민 6%주	93. 3. 19	325	전		2
611	중외 오메프라졸	93. 3. 23	232			
612	중외 시프로풀복사신	93. 3. 31	629			
613	큐록신정 100mg	93. 5. 6	629	전		3
614	크레타민주	93. 5. 7	325	전		2

615	중외 셀프라딘주 500mg (수출명 : Cefatrl inj. 500mg)	93. 5. 13	618	전	3
618	스메시 파릴	93. 7. 27	238	일	3
619	비나클렌질캡슐	93. 8. 2	219	일	3
620	도메난정 100mg(염산오자그렐)	93. 8. 23	229	전	2
621	도메난정 200mg(염산오자그렐)	93. 8. 23	229	전	2
622	브레핀정	93. 9. 8	114	일	3
623	리셀트 정(오메프라졸)	93. 10. 6	232	전	3
624	중외 타목시펜정(구연산타목시펜)	93. 10. 22	421	전	3
625	중외로이코보린주 50mg (로이코보린 칼슘)	93. 10. 27	392	전	3
626	중외로이코보린주 15mg (레노그라스팀)	93. 10. 30	392	전	3
627	중외 뉴트로진주 50마이크로그램 (레노그라팀)	93. 10. 30	339	전	2
628	중외 뉴트로진주 100마이크로그램 (레노그라팀)	93. 10. 30	339	전	2
629	중외 뉴트로진주 250마이크로그램 (레노그라팀)	93. 10. 30	339	전	2
630	중외로이코보린정(로이코보린 칼슘)	93. 12. 18	392	전	3
631	중외세파심캡슐(수출용에 한함)		618	전	2

4) 1994년 완제의약품 허가현황

632	중외닐바디핀	94. 1. 28	214	원료		
633	오버컬정(닐바딘핀)	94. 2. 28	214	전	'93	3
634	중외 미토마이신씨주 2mg	94. 3. 14	617	전	'93	4
635	중외 미토마이신씨주 10mg	94. 3. 14	617	전	'93	4
636	중외 미토마이신씨주 20mg	94. 3. 23	617	전	'93	4
637	페이이영 캡슐	94. 3. 23	322	일	'88	3
638	화풀에이 캡슐	94. 6. 1	114	일		3
639	크린씨액(염화나트륨)	94. 7. 11	269	일		3
640	하이남주	94. 7. 29	325	전		3
641	복합엔질 캡슐	94. 11. 8	124	전		3

5) 1995년 완제의약품 허가현황

許可番號	製 品 名	許可日字	分類番號	區分	재평가	사용
642	중외리코본조 1000 아이유 (제조합 사람 에리스로 포리에탄)	95. 3. 9	249	전		2

643	중외리코돈조 2000 아이유 (제조합 사람 에리스로 포리에탄)	95. 3. 9	249	전		2
644	포엠주	95. 3. 21	249	전		2

4. 기타 製藥品의 分析

1) 마약(麻藥)

일반적으로 계속 반복 사용함으로써 만성중독이 되고 금단증상(禁斷症狀)을 초래하는 약물을 말한다. 그 대표적인 것이 모르핀(morphine)과 같은 진통제 등이 있다.

약을 반복해서 사용하면 나중에는 그 약이 없이는 살아갈 수 없는 상태가 된다. 이 상태를 용어로써 1957년 WHO가 제안이 있다.³²⁾

보통 통증을 없애는 진통효과, 잠이 오게 하거나 혼수상태를 일으키는 마취효과 및 텁尼克성(약물에 의한 신체의 약물을 의존성)을 일으키는 약물이다.

「중외제약」에서는 1978년 2월 2일부터 1989년 6월 20일 사이에 관련된 품목 4개품목을 생산판매하였다.

마약에 관한 허가 현황을 보면 <표 19>와 <표 20>과 같다.

<表 19>

마약(麻藥) 허가함목

許可番號	製 品 名	許可日字	分類番號	區分	재평가	사용
5	중외 인산코데인정(30mg)	78. 2. 2	811			
6	도노펜주(구연산펜타닐)	87. 11. 3	821			
7	도노펜주 20mg(구연산펜타닐)	88. 9. 13	821			2
8	도노펜주 10mg(구연산펜타닐)	89. 6. 20	821			2

資料 : 주식회사 중외제약 광고팀 제공

<表 20>

한외마약

許可番號	製 品 名	許可日字	分類番號	區分	재평가	사용
1	메시펜코프	73. 8. 17	114		'82	3

資料 : 주식회사 중외제약 광고팀 제공

2) 항정신성 의약품

항정신약(向精神藥)은 1850년대부터 널리 사용되기 시작하여 오늘날 병원에서 지정하는

32) 新太陽社, 「原色最近 醫療百科事典」(6) 1991. 3. 5, 125쪽.

처방의 약 20% 정도를 차지하고 있다.

항정신 약물은 크게 3구분할 수 있는데 첫째, 항정신병약(정신병리물에 쓰임) 둘째, 정서 안정제와 항우울제 정서장애를 치료하는데 쓰임 셋째, 항불안제 및 진정제(불안과 초조에 사용됨)가 있다.

「중외제약」에서는 1971년 11월 24일부터 항정신성 의약품에 대한 허가를 받아 1993년 7월 6일까지 6개품목을 생산 판매하고 있다.

항정신성 의약품에 대하여 하가취득번호, 제품명 그리고 허가일자 등을 보면 <표 21>과 같다.

<表 21> **항정신성 외약품**

No.	許可番號	製 品 名	許可日字	分類番號	區分	재평가	사용
1	5	극 중외 파라비탈	71. 11. 24	111		'78	3
2	7	펜토탈소디움 (약전명: 주사용 치오펜탈나트륨)	70. 12. 5	111		'79	3
3	9	중외디아제팜정	77. 4. 6	117		'79	3
4	15	사로소노바킨주사액	81. 3. 31	114			2
5	17	펜토탈소디움 5g (주사용 치오펜탈나트륨)	86. 9. 1	111		'79	3
6	18	중외 치아미랄나트륨주 (주사용 치아미랄나트륨)	93. 7. 6	111			3

資料 : 同上

3) 소분 의약품 허가 현황

「중외제약」이 소분 의약품에 허가를 취득한 제품은 1994년 5월 12일 허스텐산을 비롯하여 유니키드산 그리고 산피아산 등이 있는데 그 현황은 <표 22>와 같다.

<表 22> **소분의약품**

No.	許可番號	製 品 名	許可日字	分類番號	區分	재평가	사용
1	1	허스텐산	94. 5. 12	229			3
2	2	유니키드산	94. 9. 6	255			3
3	3	산피아산	94. 12. 13	119			

資料 : 주식회사 중외제약 광고팀 제공

4) 특허(特許)

특정인을 위해 새로운 법률상의 힘을 설정해 주는 행정행위 법률상의 힘이란 권리, 능력,

포괄적 법률관제를 말한다. 특허는 불특정다수인에 대해서가 아니라 특정인에 대해서만 행해진다.

〈表 23〉

특허 등록 현황

명 칭	출원번호	등록번호	제 품	비고
그리콜 후루모로 히드린 세법의 개량	67-574	2730(68. 9. 16)		소명
테트라싸이클린의 이수용성 유도체의 제법	68-175	2843(68. 12. 26)	doxycycline	소면
테트라싸이클린의 이수용성 유도체의 제법개량	70-32	3414(70. 11. 23)	doxycycline	소멸
테트라싸이클린의 이수용성 유도체의 제법개량	70-324	3535(71. 6. 29)	doxycycline	소멸
6-(디(-)알파-아미노 페닐아세트 이미노) 페니실 란산 아세트에스테르의 제조방법		3712(72. 3. 14)	doxycycline	소멸
하이도록시 에멀스타치와 효소를 이용한 5-뉴클레 오타이드류의 제조방법	72-1054	3913(73. 3. 2)		chahai
핵산으로부터 효소를 이용한 5-뉴클레오타이드류 의 제조방법	72-1103	4010(73. 9. 14)		김경호
N-시아노-N'-APXLF-N'(2-(15-메틸-4-메틸-4-이 미다졸린)메틸티오 에틸 구아니딘의 제조방법	78-991	6531(79. 7. 9)	doxycycline	소멸
벤즈이미다졸리는 유도체의 제조방법	80-4477	11162(81. 1. 22)		소멸
1-(2'-푸라니실)-5-플로오로우사실의 제조방법	80-689	10080(81. 7. 28)	ftorafur	소멸
치환이미다졸의 제조방법	78-3529	13065(82. 11. 2)	cimetidine	소멸
비스페닐알킬 아미노푸로파놀 화합물의 제조방법	81-3223	13873(83. 3. 2)	ritrodrine	소멸
안식향산 유도체의 제조방법 (Mebeverine HCl)	81-2927	14978(83. 8. 9)	mebeverine	소멸 포기
세파로스포린 유도체의 제조방법	82-406	18666(85. 3. 25)		
치환안식향산 유도체의 제조방법	84-3023	23978(87. 8. 10)	mebeverine	
시타라빈 유도체의 제조방법(Enocitabine)	85-993	24738(87. 12. 28)	enocitabine	
구아니디노티아졸 유도체의 제조방법 (Famotidine)	86-529	28901(89. 8. 16)	famotidine	
구아니디노티아졸 유도체의 제조방법 (Famotidine)	86-10696	30482(89. 11. 25)	famotidine	
파모더딘의 화수방법	997-3422	30485(89. 11. 25)	famotidine	
티아졸 유도체의 제조방법(Cefa 중간체)	87-12790	37771(90. 11. 22)	Cefe 중간체	
이미다졸 유도체의 제조방법	89-4913	49720(92. 3. 5)	ketoconazole	
파리딘 유도체의 제조방법	91-16335	54402(92. 9. 3)	omeprazole	
파리딘 유도체의 제조방법	89-18232	54407(92. 9. 3)	omeprazole	
1-(12.5-디플루오로페닐)-3-퀴놀론카르본산 유도 체 및 그 제조방법	89-14046	54411(92. 9. 3)	Quincline 항 코제물질특허	

5) 실용신안(實用新安)

실용적인 고안을 보호 장려하고, 그 이용을 도모하므로써 기술의 발전을 촉진하여 산업발전에 이바지 함을 목적으로 하고 있다. 우리나라에서는 1991년 31일 이에 대한 법률이 제정되었고, 1980년에 법률 제4209호로 전문개정 되었다.

「중외제약」에서는 1978년부터 실용신안에着手하여 1989년 현황을 보면 <표 24>와 같다.

<表 24>

실용신안 등록현황

명 칭	출원번호	등록번호	제 품	비 고
주사제용 플라스틱용기의 마개	75-7213	15342(78. 12. 14)	5% DW 등	소멸
합성수지제 수액용기	803620	20072(81. 8. 28)	Hiflex 5% DW	소멸
수액용기	86-5583	41570(89. 8. 16)		
스핀이 부설된 삼각캔	89-12814	106997(90. 8. 27)		
의약품용 액체용기뚜껑		77703(94. 1. 19)	Hiflex 5% DW	遞진상사
의료용수액용기 접속부	92-4726	8411(94. 12. 19)		
약병		4293(68. 3. 8)		소멸
지폐형상 모양 및 색체의 결합		4485(68. 4. 24)		-
수액용 용기의 마개	77-3511	22683(78. 3. 29)		-
비누포장용 상자	78-3409	24494(78. 10. 23)		-
비누포장용 상자(유사)	78-3409	244941(78. 12. 19)		-
포장용케이스(에바솔)	79-4370	28612(80. 1. 16)	에바솔	-
포장용 라벨(에바솔)	79-4369	28611(80. 1. 16)	에바솔	-
포장용 라벨(노블랜)	79-4368	28610(80. 1. 16)	노블랜	-
포장용 라벨(유리병)	79-4367	28609(80. 1. 16)		-
앰풀울	80-4092	31939(80. 12. 11)		-
앰풀물	80-4093	31939-1(80. 12. 11)		-
수액용기	80-4094	31940(80. 12. 11)		-
살충약액 분사기	85012922	65482(86. 10. 17)		-
약병	85-11720	65481(86. 10. 17)		-
병설용테이블케비닛	80-3620	32577(81. 1. 29)		-
포장용 용기 속 뚜껑	86-5394	71119(87. 4. 9)		
포장용 용기 속 뚜껑	86-5393	71120(87. 4. 9)		
포장용 용기	86-5392	71121(87. 4. 9)		
수액용기 주출구	86-5361	93302(89. 6. 29)		

資料 : 주식회사 중외제약 광고팀 제공

6) 완제 수입품 현황

「중외제약」은 1992년부터 완제수입품을 들여와 <표 25>와 같은 현황을 보이고 있다.

<표 25> 完製輸入品(Catalogue) 現況

Page No.	Item (項目)	Standard (規格)	Quantity (數量)	Sum of money (金額)	Permit : No. (許可番號)	Note (番號) (classification)
1	92. 12. 15	Renstine sol't				349
2	92. 12. 14	Aldomet injection				214
3	92. 12. 14	Timoptic 0.5% eyedrop				131
4	92. 12. 14	Sinermen tab.				119
5	92. 12. 14	Timoptic 0.25% eyedrop				131
6	93. 2. 9	Xanbon injection				333
7	93. 2. 14	Epogin 3000IU				249
8	93. 2. 24	Epogin 1500IU				249
9	93. 3. 18	Neutrogin inj 250ug				339
10	93. 3. 19	Nutriflex 70 inj.				325
11	93. 3. 19	Nutriflex 48 inj.				325
12	93. 3. 19	Nutriflex peri 40 inj.				325
13	93. 3. 19	Skina aerosol				261
14	93. 3. 19	Picibanil 1KE inj.				421
15	93. 3. 19	Skina-clen aerosol				261
16						
17	93. 3. 19	Picibanil 5KE ijj.				421
18	93. 3. 19	Leunase inj.				421
19	93. 3. 19	Uutopar sustained				259
20	93. 3. 19	Cosmegen inj.				617
21	93. 3. 19	Nutriflex 32 inj.				325
22	93. 4. 7	Neutrogin inj. 100ug				339
23	93. 4. 8	Neutrogin inj. 50ug				339
24	93. 5. 29	Mitomycin-c kyowa inj.				617
25	94. 4. 1	Surfcten				229
26	94. 10. 22	라이온주 1000아이유				249
27	94. 10. 22	리고본주 2000아이유				249
28	94. 10. 22					249

7) 신고품목(申告品目)

「중외제약」의 신고품목은 1995년 3월 14일부터 시작하였고, 그 현황은 <표 26>과 같다.

<表 26>

신고품목

No.	신고번호	제 품 명	신고일자	분류번호	구분	재평가	사용
1	1	중외염산라니티딘정 150mg	95. 3. 14	232	일반		3
2	2	중외염산라니티딘정 150mg	95. 3. 14	232	일반		3

資料 : 주식회사 중외제약 광고팀 제공

IV. 結論

「중외제약」의 성장과 발전에 대한始源은 우리나라 제약업이 그려하듯이 「중외제약」도 일제 말기에 출범하여 기업을 이끌어 나가느냐 부도처리를 내느냐 하는 귀로의 고비를 슬기롭게 대처하여 오늘의 「중외제약」으로 둘보이게 되었다.

본 연구는 주로 「중외제약」의 50년의 역사 속에서 성장과 발전을 전개하는 것이므로 「중외제약」 자체의 생산물, 특히 완제의약품 허가품목을 중심으로하여 시대별 발전의 디딤돌이 되는 사항을 밝히면서 전개하였다.

「중외제약」은 1945년 출범하여 「準備期」를 거치는 기간에는 그 규모는 보잘것 없는 수공업 형태를 탈퇴치 못하였다.

「出帆과 創業期」에 들어서 기업의 기상을 내보이는 심볼마크를 제정하여 드높은 창공에 띠고 진취적으로 기업을 추진하여 수액제 전문업체로 부상하여 1965년에는 법인을 설립하였다. 1959년 「5% 포도당」 개발 등을 계기로 제약기업의 전환점을 찾아 제약기업의 변모를 갖추기 위해 계속 신제품 개발에 구심점을 두었다.

「出帆과 創業期」初期에도 시설의 열악하에서 30여명 직원으로 운영되었으나 생산이 70% 정도에 미쳐 수요를 못 따라가는 가슴아픈 시기도 있었다. 제반 기업의 기반을 다지고 시장을 확장하여 수액제 시장의 선두를 달리게 되었다.

시장 확장을 위해 1966년을 고비로 하여 충무로시대를 뒤로 하고 하월곡동시대를 펼치게 되었다.

「再起와 跳躍期」에 들어서 1967~1973년 사이에 선진 외국의 기술을 도입(제휴)하여 회복세를 찾았고, 국내제일의 수액제 전문업체로 세계적으로 소개하면서 세계적 기업으로 재탄생하여 생명존중의 제품구조도 변화를 가져왔다.

「高廣成長期」에는 상호를 변경하면서 조직을 개편하였다. 종합연수촌을 설립하여 국내 최초 LVP-GMP시대를 개막시켰다. 「리지노마이신」을 생산하면서 전제품 중 성장을 5위를 차지하였으며, 항생제 중 1위를 차지하여 상위권 업체로 발돋움의 계기를 맞이하였다.

1973년 「리지노마이신」 원료생산량은 급격히 성장하여 매상액의 7배를 보였으며, 역사적인 쾌거의 시기였다.

「중외제약」의 생산제품의 중심이 주사제에서 치료제로 전문화로 방향의 변천을 가져왔다. 「중외제약」이 「出帆과 創業期」에 공급이 수요를 따르지 못하는 시기도 있었으나, 1966년에는 경영이 중심이 혼들리는 길을 무사히 극복했고, 「再起와 脱離期」 말에 「高廣成長期」에 들어서는 업계 순위 12위가 9위로 부상했으며, 1976년 발전적 계기를 마련하였다. 그것은 바로 醫療品 國產化에 착수한 것이다. 「高廣成長期」는 국내 제약업계가 그려하듯이 전반기에는 성패를 가름하는 시기였다.

후반기에 들어 「중외제약」은 이미 雄飛를 위한 基礎作業으로 企業公開를 위한 作業이 시작되었다. 또 1979년에 7개년 간의 長期經營計劃을樹立하여 종합의료산업 분야로 사업을 확대시켜 나갔다.

企業公開의 역사적 전환점, 즉 급변하는 환경 속에서 「중외제약」은 선진하는 기업, 전통 있는 기업, 신용있는 기업으로 변모하여 가기 시작했다.

「중외제약」은 「재기와 도약기」 중반에 일대 전환을 시도하였다. 1976년 이전까지는 내수 위주의 판매망을 중심으로 운영되었으나, 1976년 이후에는 수출을 위주로 대외시장을 경영 활동영역에 넣었다. 1998년을 “수출기반조성의 해”로 정하고 「고도발전기」를 탄탄히 준비하여 시장의 다변화를 시도하여 1993년에는 30여개국, 40개 거래사 약 80개 품목을 수출하는 등 꾸준하게 시장 및 품목을 확대하는 실적을 이룩하였다.

「고도성장」기반 마련에는 세계 굴지의 선진 제약기업과 잇따른 제휴관계를 맺음으로써 오늘날 우수 의약품 개발을 선도적으로 이루어낼 수 있는 기술적 노하우를 축적할 수 있었다.

「21세기를 향한 용비기」(1991~)에는 국내 최초 R&D를 위한 합자회사를 설립하였고, 완제의약품 수출 1위를 고수하고, 베트남을 기점으로 하여 세계화에 부응하여 시장확장에 관심을 받았다. 완제의약품의 품목수도 증가되어 77품목에 달하고 있지만, 타에 추종을 불허하는 국제화 개방화가 가속화되고 있는 상황에서 제약산업의 미래를 선도하고 새로운 비전을 제시할 수 있는 제약산업으로 성장 발전할 것이며, 비행기가 활주로를 이륙하여 제 궤도에 오른 것과 같이 그동안 축적된 제반사항이 국내외를 하나의 활동범위로 하여 풀가동할 때 그에 따른 「중외제약」의 변화모습은 제약산업의 모범이 될 것이다.

앞에서 전개한 모든 사항은 외부적인 요인에 의해서가 아니라 「중외제약」 자체내에서 형성되어 손실없이 착실히 실천에 옮기는 것은 중외제약 가족의 협력·단합된 기상이다.

參考文獻

1. 黃明洙, 「企業家史 研究」, 檢國大學校 出版部, 1976. 5. 25.
2. 柳韓洋行, 「柳韓五十年史」, 1976. 6. 20.
3. 大韓藥品工業協會, 「藥工30年史」, 1976. 4. 15.
4. 大韓藥品工業協會, 「藥工四十年史」, 1986. 2. 20.
5. (주)藥業新聞, 「1994 藥事年鑑」, 1993. 12. 30.
6. 金信雄, 朴載錄 共著, 「現代經營史」, 裕豐出版社, 1981. 3. 10.
7. 東亞製藥五十年史編纂委員會, 「東亞製藥五十年」, 1982. 12. 1.
8. 洪鉉五, 「韓國藥業史」, 韓獨藥品工業株式會社, 1972. 4. 27.
9. 大韓藥品工業協同組合, 「藥品組合20年史」, 1986. 2. 27.
10. 「의학백년」, 연세대출판부, 1986. 5. 10.
11. 清州大學校, 「清巖·錫定의生涯와思想」, 1987. 6. 5.
12. 대한약사회, 「1994년 대한약사회 회원명부」 -제약회사 명단-
13. 經營史學會, 「經營史學」, 1994. 12. 30.
14. 韓國製藥協會, 「1995年 會員名簿」, 1995. 2. 1.
15. 중외제약사 편찬위원회, 「중외제약 50년사」, 1995. 8. 8.
16. 한국산업은행, “경제브리프스”, 약사연감(1994), 1993. 12. 30.
17. 朝鮮銀行調查部, 「經濟年監」, 1949. 10. 10.

대웅제약 윤영환의 생애와 경영이념에 관한 연구

안 춘 식*

目 次

I. 서	5. 경영조직
II. 경영이념의 개념과 구성내용	V. 윤영환의 경영이념과 제구현시책
1. 경영이념의 개념	1. 경영이념의 체계
2. 경영이념의 구성내용과 분석틀	2. 기업경영 목적관
III. 소년시절의 윤영환과 약국경영	3. 사회적 책임관과 제시책
1. 소년시절의 윤영환	4. 종업원관과 제시책
2. 약국경영	5. 경영관리관과 제시책
IV. 대웅제약의 전신과 창업 및 성장	6. 교육이념과 그 시책
1. 우리나라의 제약업의 생성	7. 보상이념과 그 시책
2. 대웅제약의 전신	VI. 21세기의 대웅의 경영과 경영이념
3. 대웅제약의 변신 및 발전	VII. 결 론
4. 대웅제약의 경영현황	

I. 서

경영활동이 장기적으로 일관성 내지 효율성을 유지하자면 경영이념의 설정은 매우 중요하나 지금까지 경영학에서 이에 관한 연구는 매우 적다. 이에 관한 연구는 세계적인 초일류기업의 사고방식에 대한 관심이 증대되면서 경영문화 또는 기업문화에 대한 연구가 진전되고, 이의 중심요소가 경영이념이라는 인식이 확산되면서 그 중요성이 증대되었다. 특히 오늘날에는 경영이념이 단순히 경영문화 또는 기업문화의 중심요소로서가 아니라 모든 경영활동의 기초가 된다는 점에서 더욱 중시되고 있다.

여기서는 대웅제약의 윤영환 회장을 사례로 하여 분석하려고 한다. 먼저 경영이념의 개념의 정립과 이의 구성내용의 정립이 선행되어야 할 것이므로 이 문제에 관하여 고찰하였다. 그 결과 경영이념을 기업경영목적관, 사회적 책임관, 종업원관, 교육관, 보상관 등 5가지로 나누어 보기로 하였다. 경영이념은 경영관리 제제도를 통해 실현되므로 특히 이에 초점을 두

* 한양대학교 경영학부 교수

고 분석하기로 한다.

여기의 윤영환 및 대웅제약 관계 자료는 「대웅 50년사」를 비롯하여 윤영환 회장의 인터뷰, 이철배 명예회장의 증언, 사내 각종 유인물, 사보, 업무자료 등을 중심으로 하여 분석하였다.

II. 경영이념의 개념과 구성내용

1. 경영이념의 개념

경영이념이란 용어의 사용법은 학자에 따라 여러가지로 쓰이고 있다. 경영이념이 경영철학, 경영사상, 경영신조 등과 동의어로 사용되는 경우가 많다. 또 같은 경영이념이란 용어를 쓰는 경우에도 경영이념의 주체나 내용범위는 어디까지 보느냐에 따라 그 개념을 다소 달리 하기도 한다.

일본에서 경영이념의 문제를 명백히 인식하게 된 것은 1956년 경제동우회가 「기업의 사회적 책임」을 주장하기 시작한 때부터이고, 또한 학계가 이 문제를 논하기 시작한 것은 그 이후라고 한다.¹⁾

우리나라에서는 기업의 역할이 증대됨에 따라 1980경부터 경영이념에 대한 관심이 고조되었다. 또 기업에 대한 사회의 시각도 별로 좋지 않아서 전경련이 기업의 윤리를 논하게 되었다. 그리고 대학에서도 경상계열에서 기업의 사회성 때문에 이 때부터 가르치게 되었다.

따라서 우리나라에서는 이 용어의 사용자에 따라 통일된 견해가 없는 듯하다. 이는 경영이념을 정의하는 사람이 시대나 사회적 환경조건을 달리하는 가운데 각자의 연구목적이나 근거를 두고 있는 학문적 배경에 따라 나름대로 논리를 전개하기 때문이라고 생각한다. 우선 이 용어의 개념문제에 관하여 보겠다.

경영이념의 개념규정에 있어서 먼저 생각해야 할 점은 「경영」과 「기업」이라는 용어의 문제이다. 「기업」과 「경영」의 의미는 염밀히 말하면 다르지만 기업이 있는 곳에 반드시 경영이 있으므로 여기서는 편의상 양자를 동의어로 사용하기로 하겠다.

또 이념(ideology)이라는 용어도 사용자에 따라 다소 다르고 불명확하다. 이 용어는 1981년 프랑스의 철학자 트라시(A. D. de Tracy)가 처음 사용한 이후, 여러 사람이 여러가지 관점과 입장에 따라 광범위하게 사용되어 왔기 때문에 한 마디로 단정하기는 어렵다.²⁾ 이는 연

1) 中山敬一郎 편저, 한국생산본부 역, 「경영이념」, 한국생산본부, 1976, p. 15.

2) G. C. Lodge, "Introduction : Ideology and Country Analysis", in G. C. Lodge, E. F. Vogel (eds), Ideology and National Competitiveness Boston : Harvard Business School Press, 1987, pp. 2~9.

구자의 학문적 배경에 따라서도 다르기 때문이다.

일반적으로 기업사회에서 사용되고 있는 「이념」은 경영자와 가치체계나 신념체계를 의미 한다. 좋은 사람, 좋은 경영이라 할 때, 또 이념은 경영자의 행동의 의사결정준거가 되고 규제하는 기능을 한다.

E. 테일은 국가사회내에서 기업의 위치, 경영목표, 경영자의 권리, 경영자의 행동윤리 등 의 내용을 포함하는 신념체계로 보며 경영이념의 주체는 경영자라고 보았다.³⁾

R.C. 데이비스는 이념을 체계적인 사고로서 그 조직의 목적, 원리, 정책, 그리고 제문제 해결을 위하여 일반적인 접근방법을 제시하는 것이라고 보았다.⁴⁾ 즉 경영이념은 경영자가 이를 행동의 결정에 있어서 가치기준이 된다고 본 것이다.

山城章은 경영이념을 경영주체의 목적을 달성기 위한 활동지침으로 보고 있다.⁵⁾ 高田馨은 경영이념이란 「경영자가 그 환경 제주체의 주체성을 존중하기 위해 하지 않으면 안될 것을 결정하지 않으면 안될 일」이라고 하였다. 또 그는 경영목적은 경영이념과 경영목표의 합성체라고 먼저 규정하고, 경영이념을 경영자가 기업이라는 조직체를 경영할 때 가지는 신념, 신조, 이념이라고 정의하였다.⁶⁾ 그는 경영이념을 경영관으로 보고 환경주체관(사회관), 경영목표관, 경영조직관, 경영경제관을 포함하는 것이라고 하였다. 또한 경영이념의 주체는 경영자이며, 경영이념이 경영목표, 경영조직, 경영경제를 규제하는 작용을 한다고 하였다.

水谷徹也는 최근에 한국기업의 경영이념을 논하는 가운데 경영이념을 「경영자에 의한 가치관이나 행동지침」으로 보고 있다.⁷⁾

우리나라의 한 조사결과에 의하면 경영이념을 다음과 같이 이해하고 있다.⁸⁾ 첫째는 '기업이 사회적 존재 이유를 표시하고 경영활동을 방향짓게 하는 기업의 신조이다'(기업의 신조)라고 하는 응답이 전체의 61%로서 과반을 차지하고 있다. 둘째는 '기업의 기관인 경영자가 기업을 운영할 때의 기본적 지침이다'(경영자의 비전)라고 보는 견해가 25%이고, 셋째는 '사회경제와 환경제조건이 기업에 요구하는 존재방식이다.'(사회적 요구)가 8%로 되어 있다. 그리고 넷째는 '경영자 개인이 갖는 신조이다'(개인적 신조)가 6%로서 제일 적다.

3) E. Dale, "The Social and Moral Responsibilities of the Executive in the Large Corporation", *American Economic Review: Proceedings*, May, 1961.

4) Ralph C. Davis, "A Philosophy of Management", *Advanced Management*, April, 1959, p. 5.

5) 山城章, 「現代の經營理念」, 東京:白桃書房, 1969, p. 5.

6) 高田馨, 「經營目的論」, 東京:千倉書房, 1980, p. 5.

7) 水谷徹也, 「韓國企業の經營理念－理念構築と變革方向－」, 「日本海經濟交流觀 調查・研究」, 富山大學 日本海經濟研究所, 1994, p. 41.

8) 송기철, 「한국에서의 경영이념에 관한 실증적 고찰」, 고려대학교 상과대학, 「경영논총」, 제19집, 1974년, p. 4.

로지는 기업이 추구하는 정의로운 가치를 선택적으로 표시함으로써 사회로부터의 감정적인 수용을 이끌어 내고, 기업목적을 비롯하여 기업과 사회와의 동태적 관계 및 기업내부 구성원의 상호작용관계를 설명해 주는 일련의 신념체계라고 정의하고 있다.⁹⁾

伊丹 등은 「우리 회사는 무엇 때문에 존재하는 것인가, 우리 기업을 어떤 목적으로 어떤 방식으로 경영해 나가야 할 것인가에 대한 신념체계¹⁰⁾」라고 하고 있다.

쿤쓰와 오돈넬은 경영이념을 경영철학과 밀접한 관계 속에서 이해하고 있다. 철학이란 사고에 관련된 개인의 신념이나 확신을 설명하는 것으로서 경영철학이란 기본적인 경영이론이나 경영원리를 수행하는 경영자의 행동지침이라고 하면서 경영원리는 조직구성원의 목적과 조직체의 목적이 잘 일치되도록 하는 것이라고 하였다.¹¹⁾

마이너는 경영이념은 경영자가 처한 기업의 대내·외적 환경에 동태적으로 적응 내지 변혁되어 가야하며, 경영자는 부단히 이해자 집단의 요구를 능동적으로 수용 내지 조정해 가야 만 한다면서, 경영이념을 수행하는 훌륭한 경영자는 기업의 내부에만 전념하지 않고 기업외부의 환경조건에 적응하여 경영전략을 수정 내지 개발하는 자라고 하였다.¹²⁾

경영이념과 유사한 개념으로 경영철학(또는 기업철학), 경영비전을 들 수 있다. 국내 학자들 중에도 경영철학과 경영이념을 달리 보는 견해도 있다.¹³⁾ 즉 경영철학은 경영이념의 상위 개념 또는 영향요인으로 보고 있다.

경영비전은 기업이 미래에 달성하고자 하는 기업상, 즉 미래지향적인 성격을 가졌다는 점에서는 경영이념과 다르나 3자는 모두 광의의 경영이념에 포함시켜도 별로 문제가 없다고 생각한다. 이러한 경영이념은 사시나 사훈 등을 통해 대외적으로 표현되는 것이 보통이다.

경영이념은 고도의 윤리·도덕성¹⁴⁾에 기초되어야 한다. 그렇지 못한 경영은 사회에서 도태되어야 한다. 조직이 영속하기 위해서는 이러한 것이 절대적으로 필요하다.¹⁵⁾

경영이념은 사풍이나 조직분위기와도 다르다. 후자는 이미 형성된 것을 말하나 경영이념은 장래를 전제로 하여 그곳으로 변혁시켜 가려고 하는 것이 다르다. 사풍이나 조직분위기는 경영이념의 주체인 경영자와 직접적으로 관계없이 구성원들에 의해 자연스럽게 형성된 행동

9) Lodge, Ibid, 1987, 참조.

10) 伊丹敬之・加藤野忠男, 「ゼミナール經營學入門」, 日本經濟新聞社, 1989, pp. 325~329.

11) H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, Management, 7th ed., Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1980, p. 768.

12) J. B. Miner, The Management Process : Theory, Research, and Practice, 1st ed., New York, Macmillan Be Publishing Company, Inc., 1978, p. 16.

13) 신유근, 「현대의 기업과 사회」, 경문사, 1994, pp. 188~190.

14) E. J. Trunfio, Corporate Culture and the Institution of Business Ethics, Boston University.

15) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, Harvard University Printing Office, 1938, p. 294.

양식 또는 사고방식이고 이들이 구성원들에게 영향을 미치고 있는 것이다.¹⁶⁾

사풍이나 조직분위기를 조직문화와 유사한 개념으로 파악하는 경우도 있으나 조직문화는 비공식성, 무목적성을 가지고 있으므로 사풍과 마찬가지이다.¹⁷⁾

이상에서 선학자의 제견해를 섭렵하였으나 그들은 경영이념의 두 가지 점을 간과하고 있는 듯하다. 첫째, 경영이념은 경영자의 주관적 신념이 아니라 문서나 강연, 인터뷰 등에 의하여 대외적으로 제시한 것이라는 점을 간과하고 있다. 둘째, 경영이념은 경영관리의 어떤 제도시책의 형태로 구현되어야 가치가 있다는 점이다. 단순히 선언적인 것만으로서는 의미가 없다는 점이다. 이러한 취약점을 고려하여 경영이념이란 「경영자가 기업목적 달성과 이해자 집단의 소망을 위하여 대외적으로 공포된 신념체계로서, 그것은 재경영관리시책에 의해 여러가지 형태로 나타나는 동태적인 것이다」라고 정의하고자 한다.

2. 경영이념의 구성내용과 분석

경영이념을 연구하는데 있어서 그 내용이 어떤 요소들로 구성되어 있는가를 보는 것은 매우 중요하다. 구성내용의 인식 여하에 따라 그 특징이 크게 달라질 수 있기 때문이다.

P. T. 드럭커는 경영이념의 구성내용에 관해 직접 논하고 있지는 않으나 그가 경영자의 사회적 책임을 논하는 가운데 경영자는 이윤의 실현을 통해 기업의 성장을 도모하여 사회의 부와 개인의 경제적 욕구가 충족되도록 해야 한다.¹⁸⁾ 고 하면서 기업 자체에 대한 책임, 사회적 책임, 사회지도자적 책임의 3개로 나누어 설명하고 있다.

R. C. 테이비스는 경영철학·이념의 구성요인으로서 기업목적관, 생활의 질 향상, 사회기여, 이해자 집단에의 기여, 인간적 가치의 존중 및 창조 등 10가지를 들고 있다.¹⁹⁾

황병준 교수는 이윤관, 사회관, 인간관, 혁신관으로 분류하여 경영이념의 구성요소를 보았다.²⁰⁾ 신유근 교수는 크게 경제관, 사회관, 인간관으로 구분하고 있다.²¹⁾

이상과 같이 제학자의 견해는 다소 상이하다. 이하에서는 다음과 같은 점에 유의하여 보기로 한다.

우선 기업의 목적관이다. 기업이 사회에서 차지하는 비중이 크기 때문에 많은 학자나 사업

16) Henry Mintzberg, *Power In and Around Organization*, Englewood Business Strategy, Prentice-Hall, Inc., 1983, p. 151.

17) 김용대, 「현대경영이념연구」, 경문사, 1987, p. 23.

18) 高田馨 著, 오종석 역, 「경영의 목적과 책임」, 삼영사, 1982, pp. 159~171.

19) 高田馨 著, 오종석 역, 상계서, pp. 32~36.

20) 황병준, 「한국경영론」, 한울, 1985, pp. 27~30.

21) 신유근, 「기업과 사회」, 1994, p. 222.

가는 기업의 목적에 대한 신념을 가지고 있다. 전통이론에서 기업목적관은 이윤관이 지배적이나 지금은 사회적 제조건의 변동에 따라 기업의 장기적 존속·발전이라는 견해가 우세하나 논쟁 중이다.

기업의 사회적 책임문제가 과거와는 달리 크게 강조되고 있다. 현대의 기업경영은 다양한 이해자집단의 재요구에 적정히 대응하지 않으면 기업의 존속 자체도 어렵게 되었다. 이해자집단에는 여러가지가 있으나 그 중에서도 국가·사회관 및 종업원에 대한 경영자의 태도를 보면 경영이념을 보다 선명하게 이해할 수 있을 것이다.

또한 경영이념연구에 있어서 경영관리관과 또 종업원의 목적과 조직체의 목적을 동시에 달성하기 위해서는 능력개발이 필수적이므로 인재육성관을 보아야 할 것이다. 더욱이 종업원의 최대 관심사인 보상관을 고찰하는 것이 중요하다.

경영이념은 각종 경영관리제도를 통해 구체화되므로 이상의 제주제에 관해 이들 제도를 보는 것을 간과해서는 안 될 것이다. 경영이념과 제도와 상관관계의 분석에 의해 이념이 얼마나 성실히 수행되고 있는지를 알 수 있기 때문이다.

III. 소년시절의 윤영환과 약국경영

1. 소년시절의 윤영환

윤영환 회장은 1934년 경남 합천에서 한학자인 윤동원의 2남 1녀 중 막내로 태어났다. 호는 石川이고 본관은 파평으로 윤신달의 32대 손이며 대대로 유학의 이념에 충실한 가문에서 자라 그 영향을 크게 받았고 한다.

그는 어린 시절부터 의지력과 결단력이 매우 강했다. 그가 6살 때의 일이다. 어머니와 함께 길을 가다 땅에 떨어져 있는 머풀러를 하나 주었다. 어머니는 주인을 찾아주기 위하여 가지고 가자고 하였다. 그러나 그는 기어이 제자리에 그냥 두고 가자는 것이었다. 만약 집에 가지고 가서 주인을 찾지 못한 채 가지고 있으면 안된다고 생각했기 때문이다. 이와같이 그는 자신이 옳다고 생각한 일은 끝까지 주장하였다.

또한 그는 어린 시절부터 창의력이 매우 뛰어난 듯하다. 그의 집에는 저울이 없어서 언제나 물건을 달 때는 큰아버지댁의 저울을 빌려 와야만 하였다. 어린 마음에 남에게 빌리려 다니는 일이 싫었던지 그는 막대와 둘을 가지고 스스로 궁리 끝에 눈금을 그어 저울을 하나 만들었다. 그 저울이 신통하게도 정확하여 이웃사람들도 자주 빌려갔고 그렇게 수년간을 썼다고 한다. 이러한 그의 창의력은 오늘의 대웅제약을 키워 온 정신적 기초가 아닌가 한다.

2. 약국경영

그는 거창중학교, 용산고등학교를 나와 1957년 성균관대학교 약학과를 졸업하였다. 그 후 부산 동아고등학교에서 화학교사로 사회에 첫발을 내딛었다. 교직생활을 하면서도 그는 언제나 병든 사람들에게 건강을 되찾아주고 누구나 신뢰할 수 있는 모범약국을 경영하고 싶은 의욕에 사로잡혀 있었다.

그리하여 1959년 봄 교사직을 그만두고 부산 경남여고 앞에서 4평 밖에 되지 않는 좁은 공간을 빌려 선화약국을 개업하게 되었다. 그 무렵 그는 숙대를 졸업하고 거창여고에 교사로 재직 중이던 현 대웅문화 재단의 장봉애 회장과 결혼했다. 당시 그의 처는 막내로서 노모를 모시고 있어서 객지에서 직장생활을 하던 처남들은 막내부부가 거창으로 와서 노모와 함께 생활해 주기를 원했다. 그 조건으로 거창에서 제일 큰 약국도 차려주고 정미소 윤영권도 준다고 하였다. 그러나 그는 자신이 성공할 자신이 있다고 하면서 거절하고 부산에서 약국 경영에 전념하였다. 그에게 약사라는 직업은 늘 원하던 것이었고, 또다른 사람의 건강을 찾아 준다는 소명의식이 있었기 때문에 약국을 찾아오는 환자들에게 성심성의껏 처방을 하고 조제를 해 주었다.

그는 약국경영의 합리화에는 별로 신경을 쓰지 않았다. 약국을 해서 돈을 벌겠다는 마음보다는 찾아오는 환자에게 가장 적합한 약을 투여함으로써 그들의 병을 낳게 해주는 것을 큰 보람으로 여겼다. 그는 한 번이라도 찾아오는 환자에게는 처방전을 만들어 주고, 다음에 올 때에는 그 처방전의 병력과 현재의 증상을 참작해가며 정성껏 조제를 해 주었다. 한편 틈나는데로 병원의 우수한 조제사례나 외국의 처방전을 속속 입수하여 신약처방의 조제공부도 게을리하지 않았다. 그러다보니 하루하루가 너무도 바쁘게 지나갔다.

그는 한참 짧은 시절 외출도 잊은 체 약국경영에 몰입하던 시절을 다음과 같이 회상하고 있다.

“솔직히 저도 한참 짧은 나이였기 때문에 친구들과 아울려 술이나 마시고 놀러 다니고 싶었던 충동이 일어날 때가 한두번이 아니었다. 내 자신이 이러한 유혹을 이겨내기 위해 양복과 구두는 아예 맞추지를 않았고 구두를 잘라낸 슬리퍼 하나만을 가지고 생활했다. 외출도 꼭 가야되는 곳만 1년에 한두번 참석했을 뿐 몇 년을 약국과 불은 방에서 살았다.”

그가 환자들에게 쏟은 정성이 지극하여 그가 지어주는 약은 신기하게도 잘 들었다. 처음 시작할 때는 4평짜리 작은 약국이었지만, 점점 그 신통한 약효가 소문이 나서 얼마 지나서는 하루에 무려 1천여명이 넘는 손님들이 찾아왔다. 그러다보니 하루종일 조제를 하고 약봉투를 접었고, 손님이 길밖에까지 줄을 서서 기다릴 정도였다. 심지어는 광주, 마산 등지에서까지

소문을 듣고 그의 약국을 찾아오는 사람도 있어 모자랄 형편이었다고 한다. 이 시기를 통해 그는 약업으로 성공하고자 말겠다는 굳은 의지로 정직하게 최선을 다하는 것만이 성공으로 가는 길임을 체험으로 확인할 수 있었다.

정직함과 불의를 참지 못하는 그의 성품은 언제나 한결 같아서 한번은 이런 일도 있었다고 한다. 어느날 그의 집에 군경합동 수산반원 몇몇이 군화발로 뛰어 들었다. 당시 시중에 많이 흘러나왔던 밀수품이나 군수품을 찾으려고 집안을 쑥발으로 만들었지만 단 한 개의 밀수품도 군수품도 그들은 찾지 못했다. 국산 의약품과 정식으로 수입한 의약품만 가지고 조제를 한 그의 약국에 그런 것들이 있을 턱이 없었다. 한편, 그렇게 무례하게 군 사람들이 제대로 사과도 하지 않고 돌아가려 하자 그는 “우리집에 와서 이 정도면 다른 힘없는 사람들한테 얼마나 못되게 굴었겠나”며 호된 질책을 했다. 이에 후일 무례를 범했던 그 군경 합동수사반은 그에게 진심으로 정중히 사과를 했다고 한다.

이 일화는 그가 늘 약업인으로서의 사명을 저버리지 않고 정직하게 순리를 추구해 왔으며, 불의에 맞서고 양심의 소리에 충실히 생활해 왔다는 점을 그대로 말해주는 것이다. 과거 약국경영시절, 그가 약업인으로서의 지켜 왔던 사명감과 원칙은 오늘날 대웅의 정신적 기초가 되어 건강낙원 건설에 막차를 가하고 있음이 분명하다.

IV. 대웅제약의 전신과 창업 및 성장

1. 우리나라의 제약업의 생성

우리나라의 약업의 근대화²²⁾하기 시작한 것은 19세기 후반부터이며, 당시의 약업계는 한 약재나 한약이 고작이었다. 1876년에 강화도조약이 체결되면서 일본의 대규모 약품도매상들이 국내로 진출하면서 양약은 전국적으로 보급되기에 이르렀다. 1900년에 이르러 한국인이 경영하는 공애당 등 대규모 약방이 출현하여 매약제조에 전념하였으며, 1913년에는 약업계에서 처음으로 조선매약주식회사가 설립되었다. 1919년에는 활명당약국이 한국회사로는 처음으로 양약판매 허가를 취득하여 단시일에 급성장을 이루하였고, 비슷한 시기에 천일약방의 대량생산체제, 화평당의 판촉광고는 약업계의 마아케팅 활동의 근대화를 촉진시켰다.

1920년대 후기에 약품수입업자들에 의하여 병원용 약품이 수입되면서 국내에도 치료약다운 양약이 등장하였으나, 당시의 의약품 유통은 일본인이 잡고 있었으므로 한국인 도매상들은 일본인 도매상들로부터 약을 받아다가 도매업을 하는 이차도매가 주류를 이루었다. 1941

22) 흥현오, 「한국약업사」, 한국약품(주), 1972.

년 태평양전쟁이 발발하자 일본은 한국의 제약업소를 병참기자화시키기 위하여 많은 일본인 약업자를 국내에 투입시켰다. 그리하여 1942년에 일본 간유제의 권위자인 가와이박사가 부산에 대한비타민의 전신인 가와이제약소를 설립하여 간유구를 생산하여 군납하게 되었으나, 일본의 패전으로 일본인이 경영해 온 제약회사는 모두 미군정당국에 귀속되었다.

2. 대웅제약의 전신

윤영환 사장의 경영이념을 연구하기 위해서는 먼저 대웅제약의 전신인 조선간유제약공업사와 대한비타민산업주식회사에 관하여 살펴보고 그가 인수하여 어떻게 성장·발전시켰는가를 보는 것이 유용하리라 생각한다.

해방당시 경남 위생시험소에 근무하던 약사 지달삼씨는 미군정으로부터 가와이제약소의 시설을 인수하여 조선간유제약공업사를 창립하고 간유구 생산에 주력하였다. 1947년에는 대한비타민화학공업사로 상호를 변경하고, 제품 종류도 기존의 간유구 중심에서 탈피하여 각종 비타민류로 확대하였다. 해방당시 국내의 제약업체는 230여개였으나, 제대로 시설을 갖춘 곳은 대한비타민을 비롯해 10여개에 불과하였으며, 더구나 당시는 미군정으로부터 잉여 의약품의 유출, 원료확보의 어려움, 사회혼란으로 인한 시장수요의 불투명 등으로 말미암아 제약회사들은 정상적인 제조활동을 수행할 수가 없었다. 이러한 시대상황에도 불구하고 대한비타민은 1949년 국내 최초로 당외정개발에 성공하여 종합비타민 “판비타”당외정을 판매하기에 이르렀다.

당의기술의 개발은 당시 국산기술이 전무하던 시기에 한국의 제약기술을 한 차원 향상시켰으며, 거기에 더하여 당시 전쟁휴유증으로 인한 국민들의 영양실조상태를 “판비타”당외정이 해결해 줄 수 있게 되어 국민보건에도 크게 기여하게 되었다. 또한 당시 대한비타민은 국내에서 처음으로 유한양행과의 기업간 공동연구를 통하여 어류의 간유를 간장으로부터 추출하여 분말화하는 기술을 공동으로 개발하기도 하였다.

1950년 한국전쟁으로 약업계는 모두 불황이었으나, 다행스럽게도 대한비타민은 공장이 부산에 위치한 덕에 지속적인 생산활동이 가능하였다.

1956년에는 ICA자금 5만불을 지원받고 서독으로부터 비타민 생산용 최신설비를 도입함으로써 현대식 제약제조설비를 갖추고 재도약의 길로 향하게 되었다. 이에 힘입어 대한비타민은 다수의 제제기술을 개발함으로써 외제의약품의 국내 대체화를 위하여 지속적인 성장을 거듭할 수가 있었다.

1961년에 이로러 박문수씨가 대한비타민화학공업사를 인수하여 상호를 대한비타민산업주식회사로 변경하고서, 기업성장을 위한 전환점을 모색하고 있었다. 그 일환으로 일본의 도쿄

다나베(東京田邊)제약과 후지사와(藤澤)약품 등의 제약회사와이 기술체휴를 체결하면서 다양한 종합비타민제를 생산하게 되었으나 운영자금난에 봉착하였다.

3. 대용제약의 변신 및 발전

신용과 정직을 기반으로 한 약국경영은 잘 되어만 갔다. 그러던 어느날 경영위기에 몰린 대한비타민 사장으로부터 회사인수의 권유를 받게 되었다. 그는 조금도 주저하지 않고 그 제의에 응했다. 그는 “이제 좀 더 큰 일을 해 보자”라는 생각으로 1억2천만원을 주고서 공장과 기계, 원료일체를 1966년 3월 인수하게 되었다. 당시 주위에서는 급성장하는 약국을 그만두고 경영부실의 회사를 인수하는데 대해 많은 반대가 있었다. 이때 그의 나이 32세였으니 장차 대기업가로서 손색이 없는 예리한 판단력을 지니고 있었다. 한편 인수계약은 계약서 한장 없이 구두계약으로 끝났다. 거액의 돈을 전냈어도 영수증조차 받지 않았다. 그것은 그 자신이 한 점 부끄럼없이 정직했고 굳은 신뢰를 받으며 살아왔기 때문이었다.

회사인수는 시원스럽게 끝났으나 몇 달간 회사를 면밀히 관찰한 결과 말로 표현할 수 없을 정도로 많은 문제점이 발견되었다. 그가 대한비타민을 인수하고 사장에 취임해 보니 사원들의 무사안일주의가 평배해 있었다. 사원과 중역에 이르기까지 부정이 스며들어 회사를 위해 일하는 것이 아니라 개인의 사리사욕을 채우기 위해 급급한 형편이었다.

그리하여 내부적으로는 원료입고, 생산과정, 판매장에 등 수많은 문제점을 해결해 나갔으며, 외부적으로는 선물공세를 하는 거래처와는 계약을 중단시키는 등 대내외에는 한치의 부정이 없는 건전한 기업문화 형성에 열과 성을 다하였다.

윤영환 사장은 회사의 내실을 다지는 한편으로 1967년 5월에는 일본굴지의 제약회사인 깃세이 시라이마스와 기술체휴관계를 체결했다. 이 제휴관계를 통하여 대한비타민은 기존의 영양제 중심의 약품생산에서 탈피하여 본격적인 치료약 생산으로서 제품다양화에 박차를 가하게 되었다. 그 와중에 1969년에는 제약업계에 “싸이클라메이트 파동”이 몰아닥쳤다. 이것은 드링크류에 설탕 대신으로 들어가는 인공감미료 싸이클라메이트가 발암물질로 판명이 되어 사회에 큰 충격을 준 사건이었다. 당시 여러 회사 제품들이 조사를 받았는데 조사결과, 대한비타민이 제품만이 발암물질을 사용하지 않았음이 입증되었다. 이것은 윤영환 사장이 “가장 좋은, 가장 믿을 수 있는” 약에 대한 신념의 결과로서 어떻게 보면 당연한 결과였다고 할 수 있다.

이 사건을 계기로 회사는 소비자에게 큰 호응을 심어주게 되었으며, 그 결과로서 국내 드링크시장을 석권하게 이르렀다. 이러한 성과에 힘입어 인수 당시 350만원에 불과하던 회사의 월매출액은 5백만원, 8백만원, 1천만원으로 증가되다가, 인수 5년 후인 1971년에는 4천만

원으로까지 증가하였다. 이것은 5년 사이에 500%라는 급성장을 기록한 것이며, 이에 따라서 제약업계에서의 순위도 34위권 밖에서 19위까지 껑충 뛰게 되었다.

그러나 대한비타민도 성장이 둔화되기 시작하였다. 윤영환 사장은 그 원인이 부산이라는 입지적 여건에 따른 인재확보, 경영정보 및 의약정보 입수의 어려움에 기인한다는 확신하에 1972년 9월 회사를 서울근교의 경기도 성남으로 이전하였다. 서울로의 회사이전을 계기로 윤영환 사장은 대한비타민의 제2의 도약을 시켜보겠다는 커다란 포부를 가슴 속에 지니게 되었다.

서울근교로 회사를 이전하고 새로운 체제 및 신약개발을 위하여 1974년 4월에 회사부설 제약연구소를 설립하였다. 1975년 8월에는 서울 중구에 새로운 사옥을 마련하였다. 1975년 21억원이던 매출액이 1976년에는 37억2천만원으로 급증하였다. 이것은 75년 대비 75%의 신장이며, 당시의 제약업계 평균인 32%와 비교해 볼 때 2배 이상의 신장을이다.

회사에서 생산하는 제품 수가 증가하고 기업규모가 커져서 비타민을 전문으로 하는 기존의 기업이미지에서 벗어나 종합의약품회사로서의 도약을 하기 위해 1978년 2월 기존의 대한비타민을 (주)대웅제약으로 상호를 변경하였다. 사업내용의 확대와 기업군 형성 등의 장기적인 사업계획에 대웅이라는 새로운 이름으로써 더 큰 길을 향하는 첫발을 내딛게 되었다.

대웅으로 새출발을 한 회사는 원료합성, 항생제개발 등을 포함한 제약시설규모의 확충과 외국 유명 제약회사들과 기술 및 원료제휴 등을 더욱 적극적으로 추진하게 되었다. 성장을 지속해 온 대웅은 드디어 1980년에는 100억의 매출을 달성하였다. 당시의 어려운 환경변화 속에서도 이러한 실적을 올릴 수 있었던 것은 고객과 개국약사의 꾸준한 성원과 우루사, 게으른, 지미신 등의 주요제품의 꾸준한 매출증대 및 지속적인 신제품 개발에 따른 제약다양화에 기인한 것이라 할 수 있다. 대웅의 성장이 지속됨에 따라 이 시기에 많은 계열사들이 새로이 신설되었다. 이와 같은 대웅의 사업확장에 힘입어 윤영환 회장이 회사를 인수하던 1966년의 8천만원이라는 매출액이 1980년에는 100억, 1990년에는 700억을 돌파한데 이어서 1993년에는 1천억을 돌파하기에 이르렀다.

이러한 대웅의 비약적인 성장·발전은 대웅의 지속적인 신제품개발에 의한 제품의 다양화 및 사업의 다각화에 기인한 것이라고 할 수 있다. 21세기에 대비하여 대웅은 새로운 비전을 제시하고 있다.

4. 대웅제약의 경영현황

1966년의 대한비타민 인수로부터 지속적인 성장을 거듭해 온 대웅은 자본금 및 매출액이 크게 증가되었다. 1966년의 자본금이 1천만원이던 것이 1994년에는 65억7,930만원으로 늘어

났다. 매출액도 1966년의 81,087,000에서 1994년에는 113,469,412,000원으로 크게 증가하였다. 이로써 기업규모에 있어서 굴지의 제약회사로서 기반을 구축하였다.

종업원수도 대웅그룹 전체는 1995년 5월 현재 1,400여명에 달하고 있으며, 그 중 대웅제약의 종업원수는 1,200명에 이른다. 대웅제약 종업원의 구성비율을 살펴보면 사무직 22%, 생산직 24%, 영업직 44%, 연구직 10%이다. 대웅은 1966년의 대한비타민 인수부터 현재까지 총 182개의 의약품을 개발해 냈다. 그 구성비율을 살펴보면 자체개발 60%, 기술제휴 36%, 기술흡수 2%, 완제품수입이 2%이다.

1994년 8월말 현재, 대웅과 직접적인 지분출자관계에 있는 관계회사는 대웅릴리제약, 한국RP쉐러, 대웅화학, 대웅상사, 인성정보(주), 대웅메디칼(주), 경영개발원(주) 등이다. 이들 계열사들은 모두 제약 및 제약관련업체로서 대웅제약과 수직적 내지는 수평적 분업관계를 맺고 있다. 즉 대웅릴리제약으로부터는 항생제원료를, 대웅화학으로부터는 우루사의 원료인 UDCA 등을 매입하고 있으며, 한국RP쉐러에는 우루사의 연질캡슐 제조용역을 의뢰하고 있다. 대웅상사는 수출입업무를 대행하고 있다.

5. 경영조직

경영이념은 경영조직기구를 통하여 구현되어 가므로 이에 관하여 보자. 경영조직기구란 기업 경영의 궁극적인 목표를 위해 기업내의 인적, 물적자원을 결합하여 보다 효율적이고 체계적인 운영을 도모하고자 짜여진 틀이다. 그는 자신의 경영이념을 구현하기 위하여 창업 초기 다소 단조로웠던 애초의 기구조직은 그간 사세의 확장과 급변하는 외부상황에 대응하여 여러 차례 개편했다. 그것은 기업환경에 신속하게 대처함과 동시에 조직단위 간의 유연한 연계를 구축, 단력적인 운영체제를 이룩하는데 있었다.

직능에 따른 세분화와 전문화는 각 구성단위를 이루게 되는데 대웅의 조직은 일차적으로 관리부문, 개발·학술부문, 중앙연구소, 생산부문, 마아케팅관리부문, 영업부문, 병원부문, 도매부문, 유통사업부문으로 크게 나뉜다. 그 다음 부문별 특성에 따라 부, 팀 혹은 지구로 나뉘고 그 하부조직으로 과, 지점, 사무소가 있다.

대웅 기구 조직의 특이점은 우선 관리부문, 개발학술부문 등에 1992년부터 '팀제'를 도입하여 조직을 구성, 주위 환경 변화에 보다 신속하게 대처하는 유연성 있는 조직형성을 이루었다는 것이다. 또한 팀장은 직급에 관계없이 업무능력이나 성적에 따라 임명되는데, 한 팀 내에서는 각 기능별로 여러 명의 과장이 존재할 수 있고 누구나 능력만 갖춰지면 여타의 제도적인 장치 없이도 승진이 가능하다. 이는 지배지향적인 관리자중심 조직에서 직능중심 조직으로 변화했음을 뜻한다.

1985년 6월 제25기 주주총회에서 공동대표로 정관을 개정한 후 윤영환 사장이 대표이사 회장으로 선임되었다. 윤영환 회장은 1966년 대한비타민을 인수한 후 1985년 6월까지 대표이사 사장으로 있었다. 윤영환 회장의 대표이사 회장 선임은 대웅이 회장제를 처음 도입하였다는 점에서 그 의의를 짚어보면 이철배 전무가 송진하였으며, 1991년 6월에는 이철배 사장이 부회장으로, 이승철씨가 외부로부터 사장에 영입되었다.

V. 윤영환의 경영이념과 제구현시책

1. 경영이념의 체계

윤회장의 경영이념은 여러가지 형태로 나타나고 있고 누구나 알 수 있도록 매우 구체적으로 표현되어 있다. 사시, 사훈, 대옹가족훈, 대옹정신, 대옹인으로 체계화되어 있다. 먼저 사시를 보면 「이 업을 통하여 자신을 키우고 회사와 더불어 발전하며 사회에 봉사한다」고 되어 있다. 사시에는 투철한 사명의식과 공존공영의 의지가 분명하게 명시되어 있다. 대옹인들은 회사 안에서 개인의 성장을 도모하고 그와 동시에 회사를 성장시키며 궁극적으로는 좋은 약을 만들어 사회에 봉사한다는 것이다.

이를 보다 명시적으로 구성원의 행동지침이 될 수 있도록 「사훈」으로 정립되어 있다. 첫째, 대옹인은 모두가 「성실」할 것을 기대하고 있다. 정직한 심성을 기본으로 하고 긍정적인 사고와 적극적인 추진력을 가진 생활인이 될 것을 바라고 있다. 둘째는 「자조」이다. 대옹인은 반구정신이 투철하여 스스로가 자조하고 봉사하며 주인정신이 강한 책임인이 될 것을 기대하고 있다. 셋째는 「창의」이다. 대옹인은 창의력을 키워가는 능력인이어야 한다. 꾸준한 자기개발과 탐구와 연습 훈련을 쌓아 무에서 유를, 유에서 보다 높은 유를 만들어 가는 창조인이 되기를 이상으로 한다.

「대옹가족훈」은 대웅의 경영가족공동체를 형성하는데 있어서 바람직한 인간상을 제시하고 있다. 여기에는 다음과 같이 5가지로 표현되어 있다. 정직하고 신의가 있는 사람, 작은 일에도 감사할 줄 아는 사람, 주어진 환경에 최선을 다하는 사람, 창의적이고 솔선수범하는 사람, 시간과 건강을 다스릴 줄 아는 사람이 그것이다.

또한 그의 경영이념은 5가지의 「대옹정신」으로 나타나 있다. 즉 주인정신, 반구정신, 과정중시, 평생공부, 봉사정신이 그것이다. 이것은 1984년 1월 성균관대 동창회보인 「성균」지에 「나의 경영철학」이란 주제로 게재되어 있다. 이는 대외적으로도 널리 공포한 점에 의의가 있다고 하겠다. 일부 자구만 다소 바꾸고, 그 의미가 손상되지 않도록 하기 위하여 수정·요약하여 옮겨 놓겠다.

첫째, 자신의 인생은 자기 스스로 책임지는 주인의식으로 매사에 적극적이고 긍정적으로 살자. 인생은 다른 사람이 삶을 대신 살아주는 것이 아니라 바로 자기 자신이 창조하는 것이 라고 굳게 믿는다. 주어진 여건 때문에 안된다느니 조상탓, 운명탓을 해보아야 자기의 일을 성취하는데 아무런 도움도 되지 않는다. 자신의 환경을 탓하기 전에 그 환경 속에서 최선을 다 하다보면 행복은 저절로 얻어진다. 무슨 일만 생기면 비관적으로 생각하고 자포자기해 버린다면 이루어질 수 있는 일은 하나도 없다. 남을 원망하고, 주위를 원망하며 평생을 불행하게 보내는 운명의 노예가 우리 주변에 너무도 많다. 아놀드 토인비가 인류역사를 '도전과 응전(Challenge & Response)'의 함수관계라고 힘축적으로 표현한 것처럼, 국가나 개인의 흥망성쇠도 스스로 주위환경을 극복해 나가느냐 아니면 하늘을 원망하고 남의 탓만 하다가 아무 것도 이루지 못한 채 낙오되느냐는 각자의 마음먹기에 달려 있다. '나는 원래 재수가 없으니 아무 것도 안된다'라며 자포자기 하는 것보다 '이제 모든 액땜은 끝났으니 잘 되는 일만 남았다.'라는 긍정적이고 진취적인 신념을 가지고 스스로를 채찍질 하면 "하늘은 스스로 돋는 자를 돋는다."는 격언처럼 목표는 반드시 성취되기 마련이다.

둘째, 맹자의 반구정신(反求精神)을 생활화하자. 남을 탓하기에 앞서 자기자신을 탓하고, 자기에서 그 원인과 해결방법을 찾아 자신을 먼저 고치자. 대부분의 경우 상대가 똑같을 때 문제가 생기며 어느 한 쪽이 책임을 자기에게 돌려 문제를 풀어간다면 '고장난명(孤掌難鳴)' 이란 말처럼 문제는 자연히 해결된다. 굳이 상대방을 먼저 고치려고 할 필요는 없다. 비록 상대방에게 아홉 가지의 단점이 있더라도 내게 필요한 한 가지의 장점을 배우는 자세가 중요하다. 언제나 상대의 입장에 서서 이해하도록 노력하고, 모든 책임은 나에게 돌리는 아량의 자세가 있을 때 자신의 발전이 있고, 인생의 승리자가 될 수 있다고 생각한다.

셋째, 충실한 과정관리를 통해 목표를 완성하자. 급진적인 공업화와 물질문명의 범람은 우리의 슬기와 가치관에 혼란을 가져 왔다. 너무 맹목적으로 결과에만 집착한 끝에 불로소득을 기대하고, 한탕주의와 요행주의가 팽배하게 되었다. 인스탄트 식품처럼 공들이지 않고 결과 만·큰 것을 얻으려 하고 있다. 과욕과 조급병에서 오는 근시안적인 결과지향주의가 일시적으로는 지름길이 될 수 있을지 몰라도 결국은 우리를 파멸의 구렁텅이로 빠트리게 됨을 잊지 말자. 우리에겐 분수라는 것이 있다. 너무 조급하게 과욕을 부리지 말자. 그릇에 물을 많이 넣으려고 급급하지 말고 먼저 그릇을 키워야 한다고 생각한다. 그러면 언젠가는 우리가 원했던 목적들이 자연히 달성하게 될 것이다. "콩 심은데 콩 나고, 팔 심은데 팔 난다."는 속담과 같이 심고 가꾼대로 거둔다는 소박한 진리를 굳게 믿고 있다. 목표와 이상은 높이 세우되 결과에 너무 집착하거나 끊기지 말고, 목표를 달성할 수 있는 방법만을 연구하는 과정관리에 충실하다 보면 목표는 부산물로 자연히 이루어진다.

넷째, 평생 공부로써 자신의 능력을 개발하고 차원을 높이자. 요즈음처럼 새로운 지식의

홍수시대에 학교에서 배운 지식으로는 아무래도 부족하다. 단절의 시대에서 성공은 자신의 능력개발에 얼마만큼 투자했는가에 달려 있다. 공자는 “세 사람이 길을 가면 반드시 내 스승이 될 만한 사람이 있다.”라고 설파하셨다. 상대의 신분 고하를 막론하고 자기가 알고자 하는 것을 알고 있는 사람으면 누구에게나 묻고 배워서 품성과 지덕을 쌓아 나가야 한다. 진심으로 존경하고 겸손히 물는다면 누구든지 신이나서 열심히 가르쳐 주고, 묻는 사람을 매우 좋아하게 될 것이다. 그러나 또한 아무리 좋은 배움도 실천없이는 쓸모없는 것이 되고 만다. 마치 탁구선수가 탁구치는 것을 보고 ‘탁구는 저렇게 치는구나’하고 깨달아도 자신이 끊임없이 연습을 하지 않는 한 그렇게 할 수 없는 것과 같이 지식도 완전히 나의 것이 될 때까지 반복하고 또 반복하여 습득하여야 한다. 그러나 지식이나 경험은 습득 자체가 목적은 아니다. 그것을 습득하여 유용하게 활용하는 것이 병행하여 이루어질 때 지식과 경험의 진정한 의미가 실현되는 것이다. ‘구술이 서말이라도 빼어야 보배’라는 옛말은 바로 지식의 가치가 활동 능력의 여부로 가름된다는 것을 말해주는 말이다.

끝으로 인생은 회생과 봉사를 통하여 더욱 꽂피울 수 있다는 것을 기억하자. 인생은 장거리 경주같은 것이기 때문에 일상생활부터 회생과 봉사의 씨를 뿌려 나간다면 결국은 더욱 보람과 행복이 자신에게 돌아오고야 만다는 진리를 깨달을 때 인생의 성공은 한 걸음 앞으로 성큼 다가설 것이다.

그 외에도 경영이념은 「대용인」으로도 제시되어 있다. 이것은 경영이념의 가장 구체적인 하부단계로서 구성원이 실무를 수행하는데 있어서 그 세부적인 요령을 제시하고 있다(「대용 업무지침」 참조).

2. 기업경영 목적관

현대의 자본주의 사회에 있어서 기업이란 스스로의 위험부담으로 자주적인 의사결정을 하고 제품·서비스를 생산·판매하는 가장 효율이 좋은 인간의 조직체이다. 이 기업은 자주적으로 의사결정을 하는 주체적인 성격을 지니고 있음과 동시에, 또한 사회경제전체(환경)를 토탈시스템으로 하는 서브시스템의 성격을 지니고 있다. 종래 구미 경영학에서는 기업경영의 목적을 장기적인 이윤극대화(profit maximization)로 보는 사람들이 많았다. 이러한 사고방식은 초기의 주주=기업가 이론으로부터, 경영자 기업이론을 거쳐서 현대의 기업이론 까지 모든 것에 일관되고 있다. 이 기업의 이윤극대화 목적은 현실의 기업경영의 입장에서 본다면, 기업의 장기적인 유지·발전 목적의 하위에 위치하는 목적이고, 그것은 장기적인 유지·발전을 달성하기 위한 수단이 된다.

윤회장도 기업경영의 목적은 기업의 장기적인 유지·존속(survival)과 성장(growth)에

두고 있다. 이것은 기업을 구성하는 많은 사람들의 생활목적의 반영이다. 현대와 같은 관리 사회에서는 큰 조직에 들어가지 않으면 경제적 욕구는 달성사킬 지라도 사회적 욕구는 좀처럼 달성시킬 수가 없다. 많은 사람들은 큰 조직에 들어갈 것을 희망하고, 그곳에서 자신의 생활안전·향상을 꾀하게 된다. 이 많은 사람들의 욕구의 공약수적인 반영이 기업의 장기적인 유지·발전목적으로 된다. 기업행동을 직접적으로 의사결정하는 경영자의 목적에 의해 그 욕구가 가장 크게 반영된다.

이러한 그의 기업경영 목적관은 이하에서와 같이 각종 시책으로 구현되고 있다.

3. 사회적 책임관과 제시책

대한비타민을 인수한 후 사장이 되고 취임초기의 경영에서 그는 사원들에게 「만약 내가 탈세를 하면 여러분도 회사 돈 다 들어먹어도 좋다」고 하였다. 이런 점을 보면 그는 일찍부터 성실한 납세의식을 가지고 국가에 봉사하는 자세가 되어 있었던 듯하다. 그는 1982년 3월 그동안 정직한 납세를 해온 공로를 인정받아 정부로부터 금탑산업훈장을 국내체약업계로서는 처음으로 수상하였다.

윤영환 회장의 경영이념이 어느 정도 형성되는 시기는 1970년대 후기이다. 그는 1979년 8월 15일 창립 32주년을 맞이하여 종업원들 앞에서 「좋은 약을 만들어서 국민의 건강과 인류의 번영을 위하여 질병의 예방과 치료로써 건강한 복지사회를 건설하겠다.」고 공적으로 천명하였다. 즉 그는 의약사업을 통하여 「의약보국」의 이념을 공적으로 밝힌 것이다. 국민의 건강을 지켜주고 건강한 사회를 만들어 복지국가를 건설하는 제약기업으로서의 사명을 다하고, 이 업을 통하여 자신을 키우고 회사와 더불어 발전하며 사회에 봉사한다고 하였다. 이는 곧 「의약보국」의 이념을 명백히 밝힌 것이다.

그의 경영이념을 구체적으로는 사시, 사훈, 대옹기족훈, 대옹정신, 대옹인 등에 잘 나타나 있다. 특히 「대옹정신」은 5개로 되어 있는데 주인정신과 반구정신, 봉사정신, 과정증시, 평생공부가 그것이다.

그는 대옹 사보 기자와의 인터뷰에서 경영철학과 관련하여 「운명을 개척하고 새로운 가능성이 도전하는 개척자의 정신, 정직한 마음과 부지런한 몸가짐으로 주체의식을 투철히 하고 묵묵히 자기 일에 충실히으로써 근면성실하는 것만이 기업번영의 근간이 된다고 믿고 실천에 옮기고 있다고 대답하였다.

그는 1972년 9월 경기도 성남으로 공장과 본사를 이전하고, 이듬해인 1973년 3월 7일 제약업계에서는 4번째로 기업공개를 하였다. 국내에서는 가장 적은 2억8천만원의 자본금 규모로 과감히 기업을 공개하고, 끈이어 같은 해 6월 신주를 상장, 같은 해 11월에 유상증자를 실시

한 것은 본사 재무구조의 성실도와 경영혁신에서 오는 자신감있는 행동이었으며, 이로써 국민건강에 이바지하는 모범기업으로서의 자세는 더욱 확고해졌다.

당시 정부는 기업의 원활한 자본조달과 재무구조의 개선을 도모하고 국민의 기업참여를 유도하기 위해 기업공개를 적극 장려하기 위해 기업공개 촉진법을 제정하여, 적극적인 기업 공개 추진과 공개대상 범인을 선정하는 등 기업공개를 강력히 주도해 나갔다. 이러한 분위기 속에서 다른 대기업들은 기업공개에 대해 아직 머뭇거리고 있었으나, 그는 오히려 정부의 기업공개 시책에 적극 호응하고 기업의 사회성을 실현하기 위해 적극적으로 공개하였다.

한국공인회계사회는 55개 상장업체가 참여한 제1회 기업공시경진대회에서 대한비타민을 공시 우수업체로 선정, 77년 4월 30일에 열린 경기총회에서 대한비타민에 우수상을 수여했다. 기업공시경진대회는 한국공인회계사회가 각 상장회사의 재무상태 및 회계정보를 진실 간결하게 공시하여 재무제표 이용자들이 올바르게 파악하고 선별투자 할 수 있도록 하여 내 자동원의 효과를 거두기 위해서 실시한 것이다. 또 이 경진대회는 상장회사 기업공시의 효율화를 제고시켜 기업공개제도의 발전을 도모함에도 목적을 두었다.

현재도 업계에서 유일하게 대용에서만 실시되고 있는 약화사고 보상제도는 개국약사들이 직면하고 있는 약화사고 등 약국경영과 관련된 위험부담을 해결해 주기 위하여 그는 1백만원 한도 내에서 보상금을 지급한다는 내용의 보상제도를 업계 최초로 시행한 것이다. 이 제도는 약화사고를 낸 약사가 본사와 거래관계가 있든 없든 상관없이, 또 약화사고를 낸 약품이 본사제품이든 아니든 상관없이, 약사의 사회적 경제적 손해를 대용이 대신 보상해 주는 제도이다. 이같은 약화사고에 대한 보상제도 마련문제는 이미 60년대부터 정부나 약사회가 긴요성을 인식, 여러번 제도신설을 꿈꿔왔으나 아직까지도 완전히 해결되지 못한 채 남아있고, 지금까지 오로지 대웅만이 흘로 지속적인 지원을 해오고 있다.

그동안 대용의 약화사고 보상금은 1백만원에서 2백만원으로 인상되었고 1993년부터는 다시 3백만원으로 인상지급하고 있다. 지금까지 많은 약사들이 이 제도의 지원금으로 역경을 딛고 다시 약업에 전념할 수 있게 되었다. 약사들의 권익을 보장하는 것은 더 나아가서는 약업계의 안정과 발전을 꾀한다는 큰 의미를 풀이될 수 있다. 약업의 동반자이자, 대용의 고객이기도 한 약사들을 보호하는 것은 대용이 약업에 대한 근본적인 애정과 고객제일주의를 앞장서서 실천하는 기업이기에 더욱 의미깊은 일이다. 더구나 거의 20년이 되도록 흘로 꿋꿋이 약속을 실천해 가는 모습은 갈수록 개인주의적이 되어 가는 오늘날에 더 큰 공존의 의미를 일깨워 주고 있다.

1983년 9월에 국제 서화전이 열리게 되었다. 이 전시회는 국내 중진 작가 및 중국작가의 작품 300여점이 출품되었다. 특히 이 전시회는 국내에서는 처음으로 시도되는 대규모 기금 조성 서화전이었다는 점에서 그 의의가 크다고 하겠다. 윤사장은 1983년 6월 1일 문예진흥

기금 5천만원을 문예진흥원장에게 전달했다. 이 기금은 한국 서화가 협회 주최 문화예술 진흥기금 조성 서화전(1983년 9월 1일~14일)을 위한 준비자금으로 사용되었다. 동승동 소재 문예진흥원 미술 회관 개막식에서 그는 또 다시 우리나라 문화예술 진흥을 위한 기금으로 1억원을 전달했다. 이로써 대웅은 국민기업으로써의 사회문화 참여 의지를 전적으로 보여주는 좋은 본보기가 되었다.

그는 대웅재단을 설립하였다. 대웅재단은 장학사업 및 문화사업으로 국가사회 발전에 이바지 할 수 있는 인재를 육성하고, 공익사업으로 사회복지 증진을 도모하며, 사회 일반에게 이익을 공여하기 위해 설립되었다. 본 재단은 의약보국의 기업이념 아래 5천7백5십만원을 무상으로 출연하여 법인을 설립하고, 1984년 1월 서울시 교육위원회의 허가를 받아 1984년 1월 30일에 재단법인 대웅재단으로 법인 설립 등기를 하여 출범하였는데, 본재단의 주요사업 내용은 장학금지급, 기술·문화 연구 지원, 교육사업 지원, 공익사업 지원, 기타 부대사업 등이다. 설립 이후 10여년을 넘어선 대웅재단은 그간 대웅제약 등의 무상출연으로 1995년 3월 현재 총 31억6천9백6십만원대를 넘어섰을 정도로 자산규모가 커졌다. 이에 힘입어 대웅재단은 향후 점차적으로 사업범위를 확대하여 사회일반의 복지증진을 도모할 계획이다.

윤회장은 1981년 3월 30일 약업신문사가 제정한 제20회 「약의 상」을 수상하였다. 이는 경영인으로서의 선진적인 경영제도 도입, 제약기술 개발로 제약업 발전에 기여한 점, 약화사고 보상제도를 실시한 점이 높이 평가되었던 것이다.

윤회장은 그동안 국민건강과 제약업계에 기여한 공적을 인정받아 92년 10월 7일 모교인 성균관대학교에서 동문으로서는 최초로 명예경영학 박사학위를 수여받았다. 1957년 약학대학을 졸업하면서 약으로서 사회에 봉사한다는 의약보국의 일념으로 한치의 흔들림 없이 제약기업 정도에 매진해 온 공로가 인정된 것이다. 그는 이를 기념하기 위해 교수들의 연구기금으로 石天연구기금 5억원을 모교에 회사하여 매년 10명의 교수에게 연구비를 지원하고 있다.

1993년에는 한국 능률협회가 550개 상장사 중에서 선정한 우량기업으로 9위를 차지했다. 대웅은 1994년 2월 경실련 부설 경제정의연구소가 선정한 경제정의 기업으로 뽑혀 국내 제약사 중에서 최초로 제3회 경제정의 기업상을 받게 되었다. 또 1995년 2월 458개 상장제조업체를 대상으로 한 제4회 경제정의 기업 평가에서도 5위(업계 1위)를 차지한 바 있다.

이와 같이 그는 국가와 사회에 대하여 남다른 봉사정신을 가지고 각종 사업을 전개하고 이윤의 사회환원에 앞장섰던 것이다.

4. 종업원관과 제시책

직장은 다만 생업을 얻기 위한 장소가 아니라 자기의 삶의 보람, 일의 보람을 추구하는 도장이다. 매스로가 말한 바와 같이 인간은 각종 욕구를 소유하고 있고, 또 욕구에는 단계가 있으며 가장 최상위의 욕구단계는 저차욕구인 생리적 욕구에서 자기의 절대가치를 실현하려는 「자아실현 욕구」라 하였다. 그는 대웅인이 모두 이러한 욕구단계로 이행되기를 기대하고 있다. 이는 곧 그의 인간존중 이념의 발로인 것이다.

그는 1977년 8월 15일 창립기념사에서 복지사회도 구현하고 「노사간의 일체감 조성으로 이상사회를 건설」하겠다고 하고 있다. 즉 그는 「대웅가족훈」에서 보듯이 종업원을 가족으로 생각하고 노사공동체 형성을 위해 각종 시책을 전개하고 있다. 노사협의의 활성화이다. 매월 20일을 「노사협조의 날」로 지정해 놓고 노사쌍방이 모여 제문제들을 토의하기도 하고 해결책을 제시하기도 한다. 이런 공개 커뮤니케이션제도는 종업원에게 주인의식을 고취시키고 경영참가에 따라 직무에 대한 적극적인 자세를 가지게 하는데 큰 영향을 주고 있다.

확대노사협의회 제도는 노사협회의회법에 의한 노사협의회 제도를 더욱 확대한 것으로 부서를 대표하는 사원들이 매월 최고 경영자와 직접 경영전반의 문제를 협의하므로써 애로요인의 제거와 신속한 의사결정을 이루는 계기가 되었다. 아울러 회사에서는 노사일체감을 조성시키기 위하여 전사원 여름캠프제도를 도입, 해마다 전사원이 캠프촌을 이루어 단체생활을 함으로써 대화의 시간을 마련하고 생산성 향상에 도움이 되도록 휴가를 선용하였다.

인간관계에 대한 세심한 배려이다. 공장의 경우는 사내 식당이 마련되어 있는데 점심은 거의 여기서 식사를 한다. 여기서는 노사나 상·하급자의 구별이 없다. 다같이 줄을 서서 식사를 기다리고, 한데 어울려 식사를 한다. 이런 자연스런 분위기를 동료, 혹은 상·하급자 간의 원활한 의사소통을 가능하게 하고 갈등을 해소시키기도 한다. 또한 점차 증가하고 있는 업무량에 짙기어 가족적인 분위기가 어려워지고 있는 실정에 맞추어 회사에서는 서클활동을 권장하고 물질적으로 보조를 해주고 있다.

대웅은 1987년 3월 근로자의 날을 맞아 원활한 노사협조에 성공한 기업으로 선정되어 <철탑산업훈장>을 수상했다. 대웅의 산업훈장 수상은 동시에 전사원의 주주화를 이룩하여 사원들의 회사 경영에 적극적으로 참여할 수 있는 자발적인 동기 부여로 노사의 일체화를 도모하였고, 또한 각 부서에서 선출된 노사협의회 위원을 통해 사원들의 의견을 경영에 적극 반영하여 청년중역회의 제도 도입으로 원활한 노사협조를 이룩한 점이 정부의 인정을 받은 결과이다.

그는 기업은 개인의 것이 아니라 「사원 전체의 기업」이라는 이념을 구현하고 「회사에 소속된 나」가 아니라 「나에 의하여 존립하는 회사」라는 책임감을 갖게 하기 위하여 1966년 4월 사우공제회를 결성하고 개인적으로 1,000만원의 기금을 출연하고 각종 지원을 하고 있다.

그는 기업 공개 후 1973년 3월에 우리사주제도를 시작하였다. 종업원지주제도의 구체적인

실현으로 최고경영자와 그 가족이 15%의 주식을 소유하고 있는데 반하여 이 회사는 현재 총 주식의 32%가 종업원의 소유로 되어 있다. 처음 이 제도를 도입할 때 경영층의 의도는 자본의 안정화와 종업원들이 주식을 소유함으로써 회사에 대해 주인의식을 가지고 생산활동을 하게 하려는 것이다. 그러나 이 제도를 실시하려고 하자 종업원들의 반발은 대단했다. 즉 그들은 자금 대신 당장 별 쓸모가 없는 주식을 준다고 항의하기 시작했고, 또한 주가하락에 대한 염려로 경영층을 이해하려 들지 않았다. 회사는 이런 종업원들의 태도에 대해 인내를 가지고 설득했다. 즉 “만일 주가가 하락하여 손해를 볼 경우에 회사가 보상을 해 줄 것이며, 또 임금에서 차감하는 것이 아니다”라는 것을 확신시켰다. 이런 가운데 회사가 성장을 하고 따라서 주가가 상승하게 되자 종업원들의 의식은 달라졌다. 회사의 수익이 곧 자신들의 수익에 직결됨을 알았기 때문이었다. 생산성과 수익에 대단한 관심을 가지게 되었고 또한 자신들이 주주라는 의식은 업무에도 만족감을 주게 되었다.

현재 주식의 사원지분율은 전 산업계를 통틀어 최고를 자랑하고 있고 전사원이 주주가 되어 있어, 윤사장의 말대로 회사의 실제 주인은 사원들이고 그 자신은 위탁경영인이라고 할 수 있을 정도가 되었다. 이 우리사주조합의 결성으로 대한비타민은 후에 노동부와 경제기획원에서 우리사주 성공사례로 전국적으로 소개되기까지 한다.

그 밖에도 장기근속자, 유공자 등에 대한 포상을 현금 대신 주식으로 대체하여 주고 3년 내의 매도를 불허하여 보다 장기적인 안목에서 사원들의 재산증식을 지원했으며, 주택구입 등으로 인한 급전은 주식보유액의 한도내에서 대출해 주고, 근로자증권 저축제도가 실시되자 최초로 가입함으로써 결세의 효과도 누릴 수 있게 하였다.

사원들의 아파트 마련이 사원 후생복지 지원에 가장 큰 도움을 줄 것으로 판단, 주택난을 해결하기 위해 1982년부터 사원 아파트 건설을 추진하여 이듬해인 83년 1차적으로 무주택 사원을 입주시켰다. 대웅의 사원 아파트 건설은 국내 제약업계에서는 최초이며 대웅낙원 건설 계획의 일환으로서 이제 대웅사원의 후생복지는 진일보한 것이다. 이 아파트는 강남구 삼성동에 위치하는 대지 620평, 건평 260평으로 아파트와 연립맨션의 절충형 2층 건물로써 1차로 13평형 20세대를 완공, 입주시켰다. 공장 사원들을 위해서는 82년 12월 성남에 건립한 성남공단 근로자 아파트 입주 사원에게 분양금을 지원해 준 바가 있다. 무주택 사원을 위해 전세 또는 주택구입시에 근로복지기금제출제가 있다. 또 각종 국민연금 가입자에게 회사가 1월 급여액 중 본인 4%, 회사가 2%를 부담해 주고 있다.

1977년 3월에 임직원의 연구활동과 복리향상에 이바지하기 위하여 회사임직원 및 그 자녀에 대한 장학금제도를 확립하였다. 공장 근로자의 정서합양과 교양, 취미생활을 살리고자 하는 취지에서 77년 8월 15일 성남공장에 일명 새마을교실이라 이름 붙여진 도서실을 개관하였다. 지금 모두 1,000여권의 도서를 갖추게 되었다.

1984년부터 1987년까지 해마다 여름이면 본사, 공장 및 전국의 사무소, 지점의 전사원이 동시에 회사, 공장문을 닫고 참가하여 '여름캠프'를 실시하였다. 공장복지관 건립을 1988년 12월에 완공했다. 복지관은 지상 2층 건물로 1층에는 대회의 공간, 분임토의 발표장, 오락장, 2층에는 체력단련장, 노조사무실이 배치되어 있으며, 오디오, 특수조명시설, 종합헬스기구가 완비되어 있어 업무에 지친 사우들의 심신에 활기를 불어넣는 재충전의 휴식처가 되고 있다.

1990년 2월 15일부터 DSM급이 휴가를 얻어 해외여행을 할 경우 경비를 지원하고 있다. 이는 폭넓은 사고개발을 위해 교육적 차원에서 해외여행을 적극 장려하는 것으로 회사에서는 소요 항공료의 50%를 부담한다. 사원들의 경사·조사에 많은 지원을 하고 있다. 금전적인 것 뿐만 아니라 유급의 축하휴가, 기복휴가제를 실시하고 있다. 이 회사에는 12개의 써클이 있는데 년 20만원에서 80만원을 지원하고 있다. 전국 각 휴양지에 콘도시설을 보유하고 있는데 본인 결혼시 이용이 가능하다. 장기근속자와 정년퇴직자에게 시상제도도 있고, 본사 및 공장 근무자에게 중식을 제공하고 있으며 격주 토요휴무(유급)제와 4일 유급의 여름휴가제가 있다.

5. 경영관리관과 제시책

그의 경영이념은 「순리추구」에 매우 높은 가치를 두고 있다. "콩 심은데 콩 나고, 팥 심은 데 팥 난다."는 속담과 같이 심고 가꾼대로 거둔다는 소박한 진리를 굳게 믿고 있다. 목표와 이상은 높이 세워되 결과에 너무 집착하거나 죄기지 말고, 목표를 달성할 수 있는 방법만을 연구하는 과정관리에 충실히 보면 목표는 부산물로 자연히 이루어진다는 것이다.

급진적인 공업화와 물질문명의 범람은 우리의 슬기와 가치관에 혼란을 가져왔다. 너무 맹목적으로 결과에만 집착한 끝에 불로소득을 기대고, 한탕주의와 요행주의가 팽배하게 되었다. 인스탄트 식품처럼 공들이지 않고 결과만 큰 것을 얻으려 하고 있다. 과욕과 조급병에서 오는 근시안적인 결과지향주의가 일시적으로는 지름길이 될 수 있을지 몰라도 장기적으로는 좋지 않다.

우리에겐 분수라는 것이 있다. 너무 조급하게 과욕을 부리지 말자. 그릇에 물을 많이 넣으려고 급급하지 말고 먼저 그릇을 키워야 한다고 생각한다. 그러면 언젠가는 우리가 원했던 목적들이 자연히 달성하게 될 것이다.

그는 경영관리 활동에 있어서 혁신에 매우 높은 가치를 두고 있다. 기술개발, 새로운 제품의 개발, 시장개척, 관리제도의 개선 등이 그것이며, 이는 사원의 창의에 의해 달성된다고 보고 있다. 사업의 존속, 성장 및 이윤의 원천은 내부 사람들에 의한 창조성 발휘에 있다. 이것은 경영자, 기술자·연구자, 중간관리자, 일반 종업원의 창조성의 합계가 기업이용이 된다는

것을 의미한다. 따라서 좋은 기업이란 최고 경영자로부터 일반종업원에 이르는 기업 내부의 모든 사람들이 창조성을 발휘하는 기업이라 할 수 있으며, 일부 사람만이 창조성을 발휘하는 기업은 좋은 기업이라 할 수가 없다.

이러한 창조성은 인간이 자기자신의 욕구충족 내지 목적달성이 수단을 심사숙고하는 과정에서 가장 크게 발휘된다. 인간에게는 항상 충족되지 못한 욕구가 존재하기 때문에 이러한 충족되지 않은 욕구의 충족 가능성이 커지게 되면 인간은 욕구대상을 획득하기 위한 의욕이 높아지며, 이를 획득하기 위해서 여러가지 방법을 강구하게 되는 것이다. 이와 같은 경우에 있어서 인간은 가능한한 창조성을 발휘하게 된다. 그리하여 종업원들에게 많은 창조성을 발휘시키기 위해서 기업은 기업목적을 가장 많이 달성해 주는 종업원에게 대한 반대급부로서 그들의 욕구를 더욱 많이 충족시켜 주는 시스템을 구축해야 한다. 그 일환으로 그는 전문경영인에게 높은 가치를 부여하고 있다. 이월배 사장이 물러나자 그의 재임기간의 높은 뜻을 기리기 위하여 흥상을 세워주기도 하였다.

윤회장의 창조성을 강조하는 이념은 전사원들에 의해 실천되고 있다. 전성우 부사장은 중앙연구소 소장으로 재직할 때 특히 제약회사에서는 신물질 개발에 도전해야 성공할 수 있다면서 특히 창조성 개발 즉 창의력을 옵리는 점을 연구원들에게 강조하였다. 전소장은 1987년 11월 30일 정부가 최초로 제정한 제1회 과학의 날 시상식에서 약품의 기술개발과 원료 및 기술 수출, 그리고 유전자 특허 등의 연구개발 공로가 인정되어, 대통령으로부터 철탑 산업훈장을 받았다.

1977년 3월 1일 국내 최초로 지금까지 수용으로 제조해 온 연질캡슐을 미국에서 소프트 캡셀제조기를 도입, 자동화하여 약액의 내용물을 균등하게 할 수 있었다. 1987년에는 최초로 유전자 공학에 의한 단단백 제조기술의 특허를 획득했다. 특히 이 특허는 외국인 특허권자들의 독점적인 처사가 국내의 유전공학 연구 개발에 상당한 장애요인으로 예상되었던 당시의 상황을 고려해 볼 때, 범국가적인 과학발전에 크게 기여한 것이라고 평가된다. 이로써 21세기를 지배하게 될 생명공학제품 즉 바이오 제품의 연구개발이 그 찬란한 영광의 서막을 장식하게 되었다.

1988년까지 한국내에서는 국산의약품이 단 한 품목도 개발된 바 없었기 때문에 한국의 모든 의약품은 외국에서 판매된 것에 한하여 허가되었다. 대웅은 1988년 2월 국내 최초로 국산 배합신약 종합 소화제 베아제정을 개발하는 데 성공했고 특허를 획득했다. 1991년 11월 2일 정부가 실시한 품질명장 시상식에서 대웅의 한동희 사원이 품질명장으로 선정되었다. 품질명장이란 제조현장에서 품질 및 생산성 향상에 선도적 역할을 하고 있는 우수분임조원을 선발하여 품질명장이란 칭호와 함께 많은 특전을 부여하는 것으로, 장인정신과 바람직한 근로기풍을 조성하기 위한 목적으로 정부에서 91년부터 새로 신설한 제도이다.

그는 사원들의 창의성을 높이기 위하여 제안제도를 활성화시키고 있다. 1983년도에 공장에서의 제안건수는 350건이나 되고 이중 30%가 반영되었다. 그 결과 83년도 10개월간 무려 5천만원의 원가절감을 가져왔다. 이 경우 회사는 제안을 받아들여 절감된 비용의 절반을 종업원들에게 여러가지 방법으로 보상을 해 주고 있다. 그 외에도 자질향상 경진대회, 우수분임조 시상, 성공사례 시사, 연구개발 시상을 하고 있다.

그는 회사의 구조적 모순과 사원의 의식구조를 혁신하기 위하여 전사적으로 ZD(Zero Defect) 운동을 1969년에 업계 최초로 도입하였다 당시 다른 기업에서는 생산과 판매에 급급할 때였다. 윤사장은 당장의 판매가 중요한 것이 아니라 모든 결점만 해결되면 회사는 저절로 성장할 수 있다고 판단하고 이 운동의 성공에 전력을 기울였다. 이 운동의 성공적인 실행을 위해 사원들을 자신의 집에 불러 숙식까지 함께 했던 윤사장의 집념과 사원들의 열의가 결실을 맺어 인수 당시 3백5십만원에 불과했던 회사의 월 매출액이 5백만원, 8백만원, 1천만원으로 증가했다. 5년 후인 1971년에는 월 4천만원의 매출고를 올려 5년 사이에 약 500%의 급신장을 보인 것이다. 업계 랭킹도 34위권 밖에서 24위, 19위 순으로 올라서 업계의 주목을 받기 시작했다. 한 마디로 다 쓰러져 가던 대한비타민은 비로소 기사회생하기 시작한 것이다. 현재는 랭킹 6위이다. 무결점 운동은 관리부문, 생산부문, 판매부문의 문제점을 도출하여 이를 개선하는 일대 혁신운동으로 지금도 높이 평가받고 있다.

1975년 7월에는 MBO제도를 도입하여 매년 사업계획을 수립하고 전사목표와 각 부문별 목표를 세워 월별로 나누어 관리하였다. 영업부문에서는 'PS(Point System)'제도를 제정하여 목표관리를 운영해 나감으로써 고도성장의 영업을 주도하였다.

그런데 사업계획을 집행하는 부서나 업무담당자들은 'Plan - Do - See'의 의식과 방법이 미숙한 실정이었다. 이에 윤회장의 경영방침에 의해 'OPS(One Point System)제도'가 개발되었다. 일명 "점찍기제도"라고도 하는 OPS제도는, 회사의 중요업무를 부서와 담당자마다 월별 및 일자별로 일정계획을 수립하여 그 집행실적을 매일 매일 점찍어 가는 원리를 적용한 제도이다.

기업경영에 있어서 의사소통제도는 매우 중요하다. 그래서 많은 회사는 이에 관한 제도를 만들어 운용하고 있다. 그는 업계 최초로 협력업체 간의 의사소통제도를 실시하였다. "우수 의약품의 개발·생산을 통하여 국민보건 향상에 기여하자"는 기업이념을 토대로 대외 공신력의 제고와 사원소양 및 능력배양을 도모하는 한편 의약계 전문인과의 유용한 정보교환을 위해 「사보 대한비타민」을 1976년 3월 25일자로 창간했다. 1979년부터 사보는 「대웅」으로 명칭이 바뀌고, 1985년부터는 사내보를 분리시켜 사외보와 함께 월 1회씩 발간하고 있다.

93년 10월 1일 설비관리의 극대화, 설비에 강한 인재육성 등 향남공장의 생산효율을 극대화시킬 목적으로 TPM활동을 본격적으로 추진하였다. 청결한 작업환경의 조성, 설비관리의

철저로 고장을 사전예방할 목적으로 TPM(Total Productivity Management, 종합생산성 관리)제도를 적극 도입하고 이를 정착시켰다.

6. 교육이념과 그 시작

「인재의 육성이 곧 기업의 발전이다」라는 인재제일주의 경영이념을 더욱 체계적으로 실현하고 종업원이 자기개발을 통해 자아실현을 하도록 지원하기 위하여 연수시설과 각종 교육 지원제도를 정비하였다.

그는 인재가 기업을 이끈다는 인재양성의 이념 아래 교육에 대해 지대한 관심을 기울여 왔다. 교육이념의 첫째는 비전(vision)의 창출이다. 한 개인에게도 내일에 대한 비전이 없다면 발전을 기대하기 어려울 것이다. 기업의 경우는 거의 절대적이다. 비전 창출은 미래지향 기업으로서 대웅의 첫번째 요건이 될 것이다. 둘째는 경영혁신이다. 이미 대웅은 지난 수십년 간 여러 혁신 전략과 제도 도입을 해왔다. 그러나 고도의 전문화와 첨단정보화로 대변될 21세기에는 그에 맞는 새로운 경영전략의 필요하기 때문에 경영 혁신을 늘 새로운 문제로 인식하고 있다. 셋째는 대웅인화이다. 기업조직에는 그 특징을 나타내는 문화가 있다. 대웅의 조직인으로서 사사·사훈의 정신과 경영이념을 일상생활과 업무 수행시 실제 사고하고 행동함으로써 조직의 일체감과 음화를 도모하고 있다.

이 세가지 교육이념은 궁극적으로는 그의 기업이념을 실현하기 위한 것이다. 따라서 교육의 목표는 세 가지 측면의 전략으로 이뤄진다. 우선 첫째는 대웅정신 실천과 대웅가족으로서의 공동체적 일체감 강화로 조직효율성을 극대화하는 전략이다. 둘째는 대웅인들에게 계층 별로 2회의 교육 기회를 주어 기업 환경변화에 조직적으로 적응하는 능력을 배양시키고, 경영관리 능력을 배양한다는 내용의 계층교육의 질적 심화 전략이다. 마지막은 전문 직무수행 능력 향상과 자기 개발 의욕의 고취, 영업력 강화라는 직능교육 강화전략이다. 전문지식의 강화를 통하여 사원의 자질향상과 복지증진을 위해 대한비타민은 77년 하반기부터 연구사원 제도를 제정하여 1차로 SD교육을 실시키로 하는 등 사원들의 교육에 많은 관심을 기울이게 되었다.

지난 83년 한국능률협회에서 제정한 한국경영대상에서 교육훈련상을 수상한 바 있는 대웅 제약은 교육에 대한 지대한 관심과 노력의 결정체로 89년 10월 4일 경기도 용인군 포곡면 삼계리 3만여평(연건평 1,800평)의 대지 위에 자체 연수도장을 건립하였다. 이 연수원은 괴적하고 아늑한 교육환경과 현대적인 교육설비를 갖추고 있다. 200여명을 수용할 수 있는 강당에는 자동화된 각종 설비와 빔 프로젝터를 갖추고 있어 집합교육, 경진대회는 물론 각종 행 사장으로서의 기능을 수행하고 있다. 수강가능 인원은 580명이고, 총 300명 이상을 수용할

수 있는 다양한 규모 및 형태의 숙박시설과 콘도형태의 생활관이 있다.

대웅제약은 이같은 시설을 자체 연수시설을 갖추지 못한 기업체에게 이를 활용할 수 있도록 연수시설을 대여해 주기도 한다. 연수원 개원 이후 1차로 진행된 하반기 교육은 89년 10월부터 90년 3월까지 직급별로 12개 과정에 연인원 총 5,179명을 대상으로 실시되었다. 1인당 연간 교육일수는 평균 9일로 인사율 3%선을 유지, 동업계의 1%선 보다 3배의 교육훈련비를 투자한다는 계획을 갖고 출발하였다. 또 그는 91년 9월 업계 최초로 사내 경영대학원(MBA)과정을 창설했다. 기업의 성장과 사회의 발전을 위하여 폭넓게 공헌할 수 있는 전문적, 사회적 능력을 고루 갖춘 유능한 인재를 배양하고, 급변하는 기업환경에 대하여 창조적으로 대처할 수 있는 능력을 갖추게 함이 창설의 목적이다.

여직원(5급·7급)을 대상으로 한 대웅교양대학이 94년 3월 신설되었다. 여직원들이 자기 개발을 통해 직장인으로서 보람을 찾고 건전한 대웅인으로 성장하는 계기를 마련하기 위해 신설된 교양대학은 1년 과정으로 교양, 영어, 한문 등의 과목을 교육한다. 한 학기에 교육을 받는 대상자는 100명이다.

임직원의 연구활동과 복리향상에 이바지하기 위하여 1977년 3월에 회사임직원 및 그 자녀에 대한 장학금제도를 확립하게 되었다. 그 취지를 면학분위기 조성에 둔 이 장학금에는 일반장학금과 입학장학금이 있다.

7. 보상이념과 그 시책

대웅의 임금제도는 연봉을 기본으로 하면서 능력을 중시하는 방향으로 나가고 있다. 특히 성과배분제도가 발달되어 있다. 현대 산업사회에서 자본가 및 경영자 계층과 근로자 계층간의 이해 대립관계를 이해일치의 관계로 승화시키는 것이 필요한데 성과배분제도는 이러한 맥락에서 매우 뜻깊은 제도라고 할 수 있다. 성과배분제도는 기본급, 수당, 정규상여금 등 고정적 임금과 별도로 경영성과에 따라 사후에 보상이 이루어지는 제도로 미국, 일본 등 선진국에서 실시해 이미 상당한 성과를 거두고 있는 제도로서 노사합의에 따라 기업의 경영이익이 목표를 넘을 경우 이익의 일정부분을 근로자에게 배분해 주는 제도이다. 성과배분제도는 대웅의 인사관리의 기본이념으로서 근로자들이 회사의 주인, 일의 주인이 되게 한다는 것과 근로자 개개인의 능력을 최대한 발휘하도록 하여, 근로자들은 남보다 높은 성과를 올리도록 하고, 회사는 성과가 큰 만큼 대우도 잘 해주어 회사도 좋고 근로자도 좋은 상호이익이 되는 노사관계를 발전시켜 나가자는 생각에서 출발하였다. 이러한 이념이 성공적으로 실행될 수 있는 제도적 뒷받침으로써 지난 84년부터 영업실적에 연동하여 특별상여를 추가로 지급하여 왔는데 성과가 매우 좋아 그 이후부터는 초과이익도 특별상여의 형태로 근로자에게 배분할

수 있게 되었다.

대웅은 1984년부터 생산성 향상 및 복지증진을 위해 상여금 500% 외에 회사의 경영성과에 따라 특별상여금을 지급하고 있다. 분기별 매출실적을 기준으로 해서 목표 매출액의 75%를 넘으면 1% 초과달성당 2%의 상여금을 분기마다 추가 지급하고 있어 연간 고정 상여금 외에 200%의 추가 상여금이 지급되고 있다. 이 결과 연평균 기업성장을 40%로 동업계에서 1위를 고수하고 있으며 월별, 분기별 매출실적을 공개, 회사에 예착심을 갖게 하고 노사 간의 신뢰증가로 임금협상이 무리없이 타결되는 등 종업원의 회사 경영실적에 대한 관심도와 애사심이 증대되었다.

그후 대웅은 이 제도를 발전시켜 3분법에 의한 이익배분체를 실시하였는데, 3분법이란 회사가 업적을 신장시키고 초과이익을 올리면 그 성과를 3분하여 1/3 상당은 주주 배당 및 재투자를 위한 사내적립에 쓰고, 또 1/3 상당은 세금으로 사회에 환원하여 나머지 1/3은 상여금 연동제 및 복지기금으로 배분하는 제도이다.

8. 21세기의 대웅의 경영과 경영이념

국내외 제약환경의 변화에 따라 그는 앞으로 대웅의 각 부문에 걸쳐 적절한 대웅책을 마련하여 「대웅 비전(vision) 2000」을 대외적으로 공포하였다(조선일보 1995. 8. 14 참조). 오는 2000년까지 신약개발 및 사업다각화로 매출액을 1조원으로 늘리는 등 「생명산업을 선도하는 세계기업」으로 발전시킨다는 것이다.

그는 인간존중의 경영이념에 바탕을 두고 생명산업을 선도함으로써 인류 건강향상에 이바지하며, 미래 성장사업에 진출하여 21세기 초우량 세계기업을 실현하려고 한다. 이를 달성하기 위하여 고객, 제품, 구성원, 사업영역에 걸쳐 기본가치를 설정하였다(표 1).

8

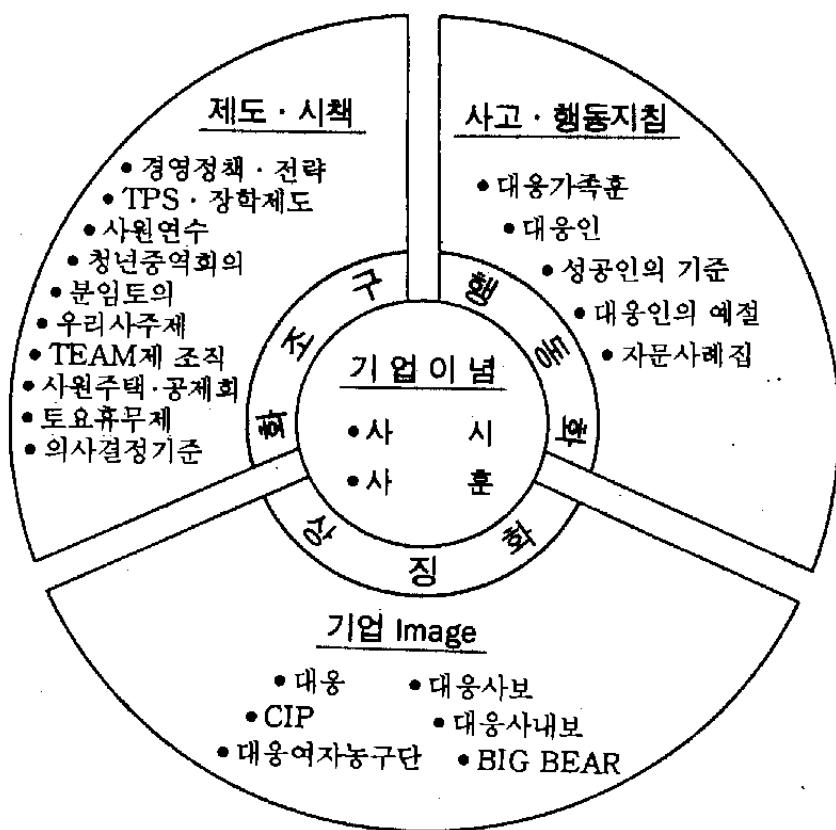
〈표 1〉

대웅 비전 2000의 내용

	추구가치	내 용
고객	고객만족	우수한 품질의 서비스를 제공하여 고객으로부터 사랑받고 신뢰 받는 기업이 된다.
제품	신제품 및 신약개발	적극적인 연구개발을 통하여 신제품을 개발하고, 신약개발을 통하여 국제화를 실현한다.
구성원	인재육성	업계최고수준의 복지정책을 지향하고 체계적 경력개발과 책임 경영의 실현으로 창의적이고 진취적인 인재를 육성한다.
사업영역	초우량 세계기업	미래성장산업 진출의 교두보를 형성한다.

자료 : 「대웅 50년사」, 1995, p. 139.

이러한 목표를 달성하기 위하여 대웅은 경영이념(기업이념)과 경영철학을 기저로 하여 대웅가족이 공유하는 「대웅문화」를 건설할 것을 다짐하고 있다. 이를 실현하기 위하여 <그림 1>과 같이 대웅인의 「사고·행동 지침」이 기초가 되고, 「제제도·시책」을 편성하고 기업이 미지를 제고하여 경영이념을 실현하려고 하고 있다.



자료 :『대웅 50년사』, 1995, p. 222.

<그림 1> 금후의 경영이념과 실현책

작년 2월에 국제적인 감각을 갖춘 전 한국 IBM 전무인 서치영 사장을 공채하여 그의 이상을 실현하려고 하고 있다. 서사장은 1994년 4월 시무식에서 유희장의 경영이념을 구현하기 위하여 기본중시의 마케팅 TPM, 신약개발과 R&D 투자, 인사제도 혁신과 팀체조직의 활성화, 특히 고객서비스에 중점을 두고 있다.

경영진에는 2남 재훈씨(35세)가 상무로, 지난 3월에 3남 재승씨(34세)가 검사직을 사퇴하고 감사로, 부인 장봉애씨는 대웅재단과 대웅연수원의 회장으로 경영에 참여하여 그의 이념

구현에 가담하고 있다.

VII. 결 론

윤회장은 유교의 가문에 태어나 엄격한 교육을 받으며 성장하였다. 그는 성실과 고객위주의 약국경영으로 자본을 축적하고 다른 회사를 인수하여 오늘의 대용제약으로 크게 발전시켰다.

그의 경영이념은 여기서는 5가지 관점에서 고찰되고 있다. 그는 기업경영의 목적은 단순한 이윤의 극대화가 아니고 기업의 존속·성장으로 보고있다. 즉 이윤은 모두를 위한 수단에 불과한 것이다. 사회적 책임관을 보면 의약보국의 이념을 가지고 일찍이 기업을 공개하였으며, 약화사고제도 등 각종 시책을 통하여 사회에 기여하고 있다. 그는 종업원을 특히 인격자로 대하고 그들의 자아실현과 노사공동체 형성에 역점을 두고서 우리사주제도 등 많은 시책을 전개하고 있다. 경영관리관은 과정관리에 역점을 두고 혁신과 이를 위한 창조성 개발에 중점을 두고 있으며 새로운 관리기법의 개발에도 성과를 올렸다. 인재와 육성이 곧 기업의 발전이라는 인식 하에 종업원의 교육훈련에 지대한 관심을 갖고 있다. 종업원에의 보상이념은 기본은 연공이나 능력에 따라 상당한 차등을 두고 있다. 이러한 그의 이념은 특히 성과배분제도에 구현되고 있다.

그는 21세기의 대용을 건설하기 위하여 인간존중의 이념을 고객과 종업원에게 더욱 실현시키고 신제품으로 초우량 세계기업을 지향하고 있다.

위와 같이 그는 경영이념을 정립하고 이를 실현하기 위해 지금까지 노력해 왔다. 경영이념은 실현되기를 목표로 하고 있으므로 경영방침과 연계시켜 더욱더 정치화가 필요할 것이다. 또한 21세기는 경쟁이 치열하고 경영환경이 다르므로 여기에 걸맞은 경영이념을 구체적으로 사시·사훈 등으로 제시하여 혁신경영을 시도해야 할 것이다. 이를 위하여서는 무엇보다 구성원의 창의성 개발과 교육, 보상장치가 동반되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

김용대, 『현대경영이념연구』, 경문사, 1987.

송기철, 「한국에서의 경영이념에 관한 실증적 고찰」, 고려대학교 상과대학, 『경영논총』, 제19집, 1974.

신유근, 『현대의 기업과 사회』, 경문사, 1994.

- 홍현오, 「한국약업사」, 한독약품(주), 1972.
- 황병준, 「한국경영론」, 한울, 1985.
- 대웅제약, 「대웅오십년사」, 1995.
- 『자료사례집』.
- 『업무지침서』.
- 인터뷰.
- 증언.
- 사내자료 등.
- 高田馨, 「經營目的論」, 東京 : 千倉書房, 1980.
- 高田馨 著, 오종석 역, 경영의 목적과 책임, 삼영사, 1982.
- 山城章, 「現代の經營理念」, 東京 : 白桃書房, 1969.
- 水谷徹也, 「韓國企業の經營理念 一理念構築と變革方向ー」, 「日本海經濟交流觀 調査・研究」, 富山大學 日本海經濟研究所, 1994.
- 伊丹敬之・加護野忠男, 「ゼミナール經營學入門」, 日本經濟新聞社, 1989.
- 中山敬一郎 편저, 한국생산성본부 역, 「경영이념」, 한국생산성본부, 1976.
- C. I. Barnard, The Functions of the Executive, Harvard University Printing Office, 1938.
- E. Dale, "The Social and Moral Responsibilities of the Executive in the Large Corporation", American Economic Review : Proceedings, May, 1961.
- E. J. Trunfio, Corporate Culture and the Institution of Business Ethics, Boston University.
- G. C. Lodge, "Introduction : Ideology and Country Analysis", in G. C. Lodge, & E. F. Vogel(eds), Ideology and National Competitiveness Boston : Harvard Business School Press, 1987.
- H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, Management, 7th ed., Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1980.
- Henry Mintzberg, Power In and Around Organization, Englewood Business Strategy, Prentice-Hall, Inc., 1983.
- J. B. Miner, The Management Process : Theory, Research, and Practice, 1st ed., New York, Macmillan Publishing Company, Inc., 1978.
- Ralph C. Davis, "A Philosophy of Management", Advanced Management, April, 1959.

大熊製藥의 成長과 發展

李 建 惠*

目 次

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| I. 大熊製藥의 創立과 時代的 背景 | VII. 大熊製藥의 成功戰略과 企業成長 |
| II. 大熊製藥의 成長과 發展 | VIII. 大熊製藥의 財務分析 |
| III. 大熊製藥의 關係企業 發展 | IX. 製藥業界의 動向 |
| IV. 마케팅戰略의 發展史 | X. 大熊製藥의 대한 株式市場의 分析 |
| V. 財務管理戰略의 發展史 | XI. 大熊製藥의 成長推移 |
| VI. 生產管理戰略의 發展史 | XII. 結 論 |

I. 大熊製藥의 創立과 時代的 背景

1. 解放前後의 經濟狀況과 인플레이션

서울도매물가지수(WPI)는 1943년경부터 급격히 상승하기 시작하였다. 그러나 서울 도매물가지수의 상승으로 측정된 연간 인플레이션율은 1942년 후의 전비조달을 위한 朝鮮銀行券發行高의 급격한 팽창에도 불구하고 1945년 7월까지는 15% 수준 이하로 억제시킬 수 있었다. 이는 당시 일제하 조선총독부의 강력한 전시통제에 의해 가능하였다. 그러나 1945년 8월 15일 일본의 식민지 통치로 부터 해방되자, 한국은 갑작스런 경제적 혼란과 하이퍼 인플레이션(Hyper Inflation)에 직면하게 되었다.

서울도매물가지수로 측정한 인플레이션율은 1945년 8월 중에는 2,364%나 급격히 상승하였다. 1945년 4/4분기에는 秋穀의 시장유입으로 穀價가 하락했기 때문에 서울 도매물가지수는 약간 떨어졌다. 서울 WPI는 1945년 4/4분기에 비해 1946년에는 370%膨脹하였다. 1949년까지는 연간 인플레이션율을 37% 수준으로 점차 인하시킬 수 있었지만, 6·25동란으로 인해 1950년부터 다시 급등하였다. 1951년에는 부산 WPI기준으로 약 531% 상승하였다. 1952년 한국전쟁이 현재의 비무장지대에서 정정될 때 따라 인플레이션율은 117%로 둔화되었으며 휴전이 調印된 1953년에는 국민경제는 비교적 안정을 되찾아 서울 도매물가지수의 연간 상승율은 25% 수준으로 낮아졌다.

* 梨花女子大學校 經營學科 教授

우리나라 인플레이션의 본질적인 원인은 2차대 전후의 경제적 혼란과 통화팽창에 따른 超過需要에 있었다. 해방에 뒤따른 경제적 혼란으로 인해서 거의 모든 산업의 생산활동은 급격히 저하되어 生活必需品의 不足은 극심한 상태에 이르렀다. 반면에 해방 전후의 通貨膨脹은 우리나라 경제의 초과수요상태를 더욱 助長하였다. 또한 해방 직후 및 동란 당시의 政治的·社會的 不安定은 인플레이션을 가속화시킨 중요 요인이었다.

1945~53년 간의 인플레이션을 유발한 기본적 요인으로 첫째, 우리나라 경제의 일본경제권으로부터의 갑작스런 분리이고 둘째, 38선을 경계로 한 남북분단이었다. 1946년 9월에 시행된 공업조사에 의하면 1946년 남한제조업체의 수는 1944년에 대비해서 43% 감소하였으며 제조업 고용자수는 59.4% 감소하였다. 1946년 이후 주요상품의 생산이 증가되었음에도 불구하고 1948년의 남한제조업의 總生產額은 1940년도 수준에 비해 약 5분의 1에 불과하였다. 모든 제조업 부문의 生產額은 1940년도 수준에 비해 급격히 감소하였다. 반면에 남한의 인구는 북한피난민과 일본 및 기타 외국으로 부터의 귀환입국자들로 인해서 극격히 증가하였다. 이들로 인한 인구의 순증가는 1946~1948년간에 약 230만명으로 추산되었다. 이런 이유로 인해서 日常生必品을 포함한 消費財의 不足이 극심하였다. 곡물생산의 감소로 인해 식량도 역시 부족하였으나 식량부족문제는 미국의 구호 및 원조계획에 의한 식량도입으로 많이 완화되었다.

2. 解放前後의 藥業業界

1) 解放前後의 產業界의 現況

우리나라는 解放 이전에는 日帝의 병참기지화 되어 重工業, 軍需工學 및 地下資源開發에 人物의 모든 자원이 총동원되었으며, 1936년에 미나미(南次郎)총독이 조선 총독으로 부임하자 戰時動員體制로 전환되었으며, 藥業業界도 큰 변화를 겪게 되었다. 특히 1941년 太平洋戰爭이 발발한 이 후에는 藥品統制가 시작되고 각지의 藥品組合은 道 단위로 통합되었다.

그 이후로는 통제와 억압이 더욱 심해져 이미 存續해 왔던 제약회사, 약국, 약방을 각 지구의組合간부가 경찰서의 위생계 직원을 앞세우고 다니며 閉業 또는 統合을 종용했다. 또한 당시의 藥業界 상황은 통제약품이 아닌 것까지도 공급이 원활하지 않아서 地方의 都賣業者들은 서울에 직접 올라와서 각 製藥會社들에게 찾아가 在庫品을 조금씩 받아가는 형국이었다.

1945년 9월 8일에는 美軍이 仁川港을 경유하여 서울에 진주하게 되었으며 9월 9일에는 일본군의 항복을 받고 9월 11일에는 아놀드 少將이 軍政長官에 임명됨으로써 군정청이 들어오

고 衛生局長에 맥도날드 中領이 임명되었다.

우리나라 解放의 와중에서 朝鮮醫藥品統制株式會社는 건국준비위원회에서 점거했다가 그 후에 芮東植이 사장을 맡고 美國人 약제사가 監理官으로 임명되었다.

日本의 경영이 製藥會社를 비롯하여 日本本土의 계약회사의 韓國支店, 代理店 또는 日本人 都賣商, 藥局, 藥房 등은 한국인 종업원이나 관계인에 의해 접수·이양되었으며 맥도가 이행되었다. 이 중에서 資本金 10萬圓 이상의 35개 製藥會社의 리스트는 다음과 같다.

〈表 1〉 日本人經營의 資本金 10萬圓 이상의 製藥會社 리스트

會社名	設立年度	資本金	投資額
朝鮮三共社	1930	150	600
朝鮮武田藥品業	1936	200	244
日室鹽野製藥	1942	200	200
朝鮮農沃藥品	1944	80	150
朝鮮田邊製藥	1944	50	50
朝鮮와카모도製藥	1943	50	120
中外製藥 京城支店	1944	218	35
萬有製藥(株) 京城支店	1944	30	—
朝鮮參天堂(株)	1943	25	25
(株)朝鮮衛生實驗所	1943	18	58
大村製藥有限會社	1923	49	112
植村製藥(株)	1940	80	458
新井藥品工業(株)	1935	79	75
九仁製藥有限會社	1942	10	40
陽光堂製藥(株)	1933	15	15
東邦製藥(株)	1941	15	—
東亞油脂	1941	18	—
東榮製藥(株)	1944	30	—
阪本藥品部	1937	40	—
朝鮮小林藥學實驗所	1941	13	—
朝鮮臘器製藥(株)	1943	50	100
廣榮製藥(株)	1941	15	—
報國製藥(株)	1927	15	—
日本沃度(株)	—	18	—
白水製藥研究所	1928	30	—
由岐衛生化學實驗所	1926	50	—
河合製藥所	1942	30	—
北島化成(株)	1943	10	—

朝鮮衛生材料(株)	1941	45	203
藤野衛生工業	1938	50	77
朝鮮膏劑製造(株)	1943	22	138

이런 가운데서도 日本人들에게는 新規許可를 내주었다. 韓國들에게는 전혀 주지 않았으며 原料 등의 物資에 대해서도 日本人에게만 朝鮮總督府 藥務局이 알선을 해주어 便宜를 보아 주었다.

오히려 民族資本界 회사에 대해서는 그나마 남아있는 原料의 在庫에 대해 심한 감시와 重課稅로서 억압하였다. 이러한 중 8·15 解放을 맞이하여 日本人에게는 치욕적인 일이지만 韓國人们에 대해서는 새로운 계기를 맞는 光明의 光復日이 되었다. 1945년 8월 15일 5천명의 조선총독부 관리들은 第1 會議室에 모여 聯合軍에게 무조건 항복한다는 天皇의 放送을 들었으며 이로써 日帝 36年의 植民地지배에 종지부를 찍었다.

同年 9月 1일에 藥務行政, 官吏의 第1陣이 가족과 함께 日本으로 철수하였으며, 뒤이어 日本의 藥業者들이 오랫동안 쌓아 놓은 業體와 財產을 남겨 놓은 채 日本으로 鑄國하였다.

2) 解放前後 藥業界의 動向

聯合軍의 힘으로 예고없이 맞은 解放으로 國內의 藥業界는 우리의 힘만으로 움직여야 하는 상황이 되었다. 특히 製藥業者들은 藥劑師들이 朝鮮藥劑會를 창립하여 활동을 하는데 자극되어 李更鳳, 全用淳, 李德徵, 柳明轉, 金鐘健 등 20名이 주축이 되어 1945年 10月에 朝鮮藥品工業協會를 출범시켰다. 1945年 당시의 38度線 이남지역의 製藥業所는 250個所였으며, 資本金이 10萬원 이상의 큰 業所는 55개였는데 韓國人 所有業體는 20개이고 나머지 35개는 日本人의 所有로 운영되어 왔다. 그 중에서 韓國人에 의하여 운영되는 기업체는 다음과 같다.

韓國人 所有業體 : 柳韓洋行, 金剛製藥, 三省製藥, 天一製藥, 新興製藥, 厚生製藥, 慈善堂製藥, 中央藥品, 京城新藥, 三陽公社, 三龍製藥, 全信洋行, 國際新研, 東洋製藥, 青山製藥, 朝鮮實藥, 同和藥房, 東亞製藥社, 日華製藥, 濟生堂藥房.

해방 당시의 資本金 10만원 이상의 한국인 소유 제약업소는 <표 2>와 같다.

解放이 된 후에 日本人 소유의 기업체의 운영문제는 심각한 運營權의 문제가 제기된 것이다. 日本人들이 한국에서 철수하자 運營權에 대하여 종업원과 연고자들 사이에 분규가 생기고 약사와 일부의 정당인들까지도 그리고 사회단체의 일부까지 참여하고자 하여 미군정청이 임대계약으로 처리하게 되었다.

3) 解放軍政 당시의 藥師現況 및 藥政處理

〈표 2〉 資本金 10만원 이상 韓國人 소유 제약업소(해방당시)

회사이름	대 표	회사이름	대 표
금강제약	전 용 순	삼성제약	김 종 건
삼용제약	오 용 출	전신양행	전 항 섭
동양제약	이 덕 철	청산제약	함 승 영
일화제약소	최 영 함	후생약품공업	박 용 균
제생당약방	이 강 봉	경성신약	주 세 환
천일약국	조 연 섭	유한양행	유 일 한
국제신약연구소	황 호 연	동화약방	윤 명 식
조선매약	이 동 선	중앙약품공업	신 호 균
자선당제약	김 일 영	삼양공사	윤 용 구

美軍政廳 통계에 의하면 조선총독부 등록의 약사 총수는 남한의 경우 男 118명, 女 4명으로 총 122명이며, 북한의 약사는 120명으로 우리나라의 약사는 총 242명으로 확인되고 있다. 6·25 이후 북한의 약사 46명이 월남하여 신규로 등록하여 왔다. 美軍政廳은 국내행정을 관장함에 있어 製藥業은 保健厚生部 소관으로 옮겨졌고 藥業을 규제라는 藥師關係法令도 日帝가 만든 藥品 및 製品營業取締令을 운용하였다. 해방 당시의 製藥許可業所는 255개이고 品目數는 2,263品目인데, 이 중 대부분은 買藥製造業으로서 漢方을 주로한 買藥 제조업소를 열었다.

그 후로는 製造業所 및 品目許可도 늘어나서 1946년 말에는 業所가 283個所, 品目數는 2,456으로 증가하였다. 그 중 日本人들이 경영하던 業體에 대해 敵產으로 규정하여, 美軍政廳이 財產管理處로 하여금 貨貸借契約으로 경영권을 위임하는 제도를 시행하였다.

한편, 製藥業所의 제품을 都散賣하던 醫藥品都賣商이나 藥局들도 큰 業所는 모두 日本人들에 의하여 운영되었기 때문에 해방 후에는 여러 가지 문제점이 생겨났다.

해방 전까지 醫藥品 流通을 지배해 온 朝鮮醫藥品統制會社 및 各道의 醫藥品統制는 모두 韓國人들에게 이관되어 美軍政廳에서 무상으로 원조받은 醫藥品을 각 소매상에게 배급해왔다. 이 會社는 그후 高麗醫藥品株式會社로 개편되어 各市道의 醫藥品株式會社에 원조품을 배급하는 업무를 담당하였다(표 3 참조).

3. 大熊製藥의 創立

1945年 8月 15일에 日帝의 植民地로부터 解放되고 난 후, 日本人이 경영하던 모든 製藥會社들은 敵產으로 간주되고 美軍政當局에 귀속되었고 韓國人에게 拂下되었다.

1945年 8月 당시에 慶尙南道 衛生試驗所에 근무하던 藥師 池達三씨가 미군정청으로부터

<표 3>

美韓政下의 製藥所

(1947년 9월 30일 기준)

市道別	醫藥品製造業	實業製造業	合計
서울	58	17	75
경기	8	15	23
충북	-	1	1
충남	-	1	1
전북	1	6	7
전남	2	10	12
경북	2	43	45
경남	7	34	41
강원	2	9	11
제주	1	-	1
합계	81	136	217

자료원 : 보건사회부의 약무행정백서(1967년)

가와이 製藥所의 시설을 인수받아 朝鮮肝油製藥工業社를 창립하게 되었으며 釜山에 위치한工場에서 “肝油球”생산을 하게 되었다.

故 池達三 社長은 1922年 경남 밀양에서 태어났으며, 東萊高와 日本의 韓本藥學專門學校를 수석으로 졸업하였고 해방 당시에 경상남도 도청 위생과 위생계에 근무하다가 朝鮮肝油製藥工業社를 설립하고 1983年 他界하였다.

池達三 社長은 1947년에 朝鮮肝油製藥을 大韓비타민化學工業社로 商號를 변경하고 製品生產을 각종의 비타민으로 擴大하였으며, 종합 비타민 ‘비타톤’ 시럽의 생산까지 확장하였다.

해방 직후 국내 제약업체 수는 약 230여개소였으나 실제로 제약 공장을 구비한 제약회사는 10여개에 불과하였고 제약 原料 조달이 곤란하고 미군정 청으로부터 剩餘 醫藥品이 다량으로 공급되는 반면에, 市場需要의 판단이 어려워 正常的인 製藥 활동을 하지 못하였다.

1949년에 大韓비타민會社는 비타민製의 糖衣精 生產을 최초로 시행하여 “판비타” 당의정을 市販하게 되었다. 특히 1949年 11月에 우량 국산품 전시회에서 부통령상을 수상하였고 국민의 보건에 커다란 공헌이 되었다.

II. 大熊製藥의 成長과 發展

1. 創業期(1945年 8月~1966年 2月)

1) 創業當時의 時代狀況

해방과 아울러 전쟁을 겪었던 이 시기는 生必品의 부족과 고인플레이션이 팽배해 있었다. 그러나 전시에 100%를 상회하였던 연간 通貨膨脹은 1953~1960년 간의 전후 復興期에는 많이 둔화되었는데, 이는 UN 및 미국의 막대한 무상원조 달러의 매각대금은 對充資金 형식으로 “원”화를 흡수했기 때문이었다.

인플레이션율은 1955년에 穀物價格의 급격한 상승이 주원인이 되어 64% 수준까지 다시 급등하였다. 1956년에는 穀物價格의 급격한 상승에도 불구하고 다시 29% 수준으로 둔화되었다. 그러나 4·19혁명으로 인한 政治的不安定과 經濟沈滯로 인해 1960년도에 물가는 다시 약 9% 상승하였다. 穀物價格은 1959년과 1960년의 흥작으로 인해 19%나 상승하였다. 비농립수산업부문의 성장이 저조했으므로 일반 물가도 역시 상승하였다.

6·25동란 이후 부흥기에는 GNP디플레이터가 약 3.7배 상승하였으며, GNP디플레이터로 계산한 연평균 인플레이션율은 20.4%였다. 全國都賣物價指數는 1955년부터 작성되기 시작하였는데 同指數에 의하여 1955년~1966년 간에 화학제품의 가격은 133%나 상승하여 도매물가 총지수 증가율 63%를 훨씬 상회하였다.

1961년 5월의 군사혁명은 1960년 4·19혁명에 뒤따른 정치적 불안정 및 경제적 침체기를 연장시켰다. 비농립수산 GNP의 成長率은 1955년~1959년 간에는 5~10%였는데 반해 1960년과 1961년에는 각각 4%와 0%에 불과하였다. 연간 인플레이션율은 1961년에는 16% 수준까지 급등하였다.

이 당시 국내 제약업체의 수는 약 230여개소였으나 그 중 공장시설을 제대로 갖춘 곳은 대한비타민을 비롯해 10여개소에 불과하였다. 더구나 당시는 製藥原料를 구입하기 어렵고 需要算定이 어려웠으며, 미군정으로부터 剩餘醫藥品이 쏟아져 나오고 사회가 혼란하여 市場性이나 需要를 정확히 파악할 수 없었기 때문에 대부분의 제약업소로부터 정상적인 제약활동을 기대할 수 없었다.

2) 大韓비타민化學工業社의 創立

1950~1954년의 한국동란시에는 全國의 藥業人이 대부분 釜山으로 몰려와서 手工業의 製品, 密輸醫藥品 등이 混在하는 時期였다. 大韓비타민은 釜山에 공장이 있어 활발한 生產活動이 가능했으며 6·25 전쟁으로 구급약품과 위생약품이 부족한 상황에서 정부는 적극적으로 製藥業界의 군납을 유도하게 되어 어려운 환경 속에서도 약업계는 活況期를 초래하게 되었다.

1953年에 한국 동란이 휴정협정으로 전환된 후, 미국 경제협조처의 원조자금인 ICA자금 5萬달러를 지원받아 열악한 製藥施設의 개선을 위하여 西獨으로부터 現代式設備을 도입하

였다. 당시의 ICA자금배정은 비타민을 奢侈品으로 간주하는 시비가 있었으나 ICA자금 집행관인 라자루스의 판정으로 무난히 자금을 배정받게 되었다.

1956年부터 5個年은 우리나라 製藥業이 “藥의 날”이 制定되고 國內製藥業이 크게 伸張되는 기간이었다. 이 기간 중에 大韓비타민은 장용정, 연질캡슐, 지속성 제재, 과립코팅 등 많은 제재기술을 개발하였으며 특히 輸入代替品으로 生產하게 되었다.

1959年 4月에 釜山 영도구 연래동에서 부산진구 초읍동 165번지 2천평 규모의 신축 공장으로 이전하였다.

3) 朴文秀의 大韓비타민 引受

1961年 1月에 朴文秀氏가 대한비타민화학공업사를 인수하고 대표이사에 취임하고 大韓비타민產業株式會社로 변경하였다. 1962年 1月에는 도쿄 다나베(東京 田邊)製藥株式會社, 후지사와(藤澤)약품 등 日本의 제약회사와 기술제휴를 하고 비타민製로는 오르비타, 미용비타, 간장약 우루사 등을 개발하였다. 이와 동시에 1963年 12月에는 保健社會部로부터 限外麻藥製造業의 허가를 취득하였다. 또한 朴文秀 사장은 경영 기법의 비효율성과 ICA자금 배정의 후유증을 겪는 製藥業界에서 경영하여 왔으나 1966年 3月에 現 大熊製藥의 윤영환 회장에게 運營權을 넘기게 되었다.

2. 第 2 劇藥期(1966年 3月～1972年 8月)

1) 인플레이션율과 經濟狀況

1966~1972년 간에는 인플레이션율은 8%에서 14% 수준에 있었다. 1965년도의 穀物價格의 7% 하락을 제외하면 동기간 중 곡물 및 비곡물 가격은 큰 변동없이 상승하였다. 이 기간의 通貨膨脹은 연간 18%에서 46%에 달했지만, 동기간 동안의 非農林水產業部門의 高度成長과 多量의 穀物輸入으로 인플레이션이 더 高率로 상승하지 못하도록 억제될 수 있었다. 이 기간의 비교적 안정된 환율도 물론 인플레이션율을 8~14%선에 유지하는데 도움이 되었을 것이다. 1967년도부터는 穀物價格의 연간 상승률이 非穀物價格와 上昇率보다 높게 되었다. 특히 1969년에 채택된 정부의 高米價政策으로 同年 이후에는 穀物價格의 上昇率이 非穀物價格보다 높아졌다.

1961~1972년의 12년 동안에 GNP디플레이터는 약 5.4배 상승하였으며 연평균 인플레이션율은 15.0%이었다. 이 기간 동안에 農產物 都賣物價指數는 564%나 상승하여 도매물가총지수의 300% 상승 및 다른 상품류의 價格上昇을 上達하였다. 가공식품의 가격도 다른 상품류에 비해 상승률이 빨랐다. 이는 곡물 및 기타 농산품의 가격상승이 비농산품 가격상승에 미치지 못했던 이전의 두 기간과 좋은 대조가 된다. 이 기간 동안에는 합성수지 및 동제품의

가격상승은 타상품류에 비해 비교적 낮았다.

2) 企業引受

윤영환 氏는 1966年 3月에 朴文秀 氏로부터 大韓비타민產業株式會社를 1億 2千만원에 인수하고 6천만원은 공장과 기계, 原料 일체를 인수받았으며 대금 잔액 6천만원은 1년 이내 支給條件으로 계약을 체결하였다.

윤영환 社長은 Zero-Defect (무결점)운동을 도입·전개하였으며 인수 시절의 월 350만 원의 賣出額이 1971年에는 4천만원의 賣出額으로 증가하였다. 藥業界 순위도 34위 밖에서 24위가 되고 이어서 19위까지 도달하였다. 1966年 4月에는 社友共濟會를 결성하고 1000만원 기금을 출연하여 경조사 문제를 경제적으로 해결하고 신뢰감을 갖도록 하였다. 1967年 5月에는 대한비타민의 '아스파라 S'드링크만이 유일하게 싸이클라메이트를 사용하지 않고 인공 감미료를 넣어 제품을 만들었으며, 발암물질 소동이 있었어도 同會社는 이에 해당되지 않아 시장을 완전히 석권하게 되었다.

3. 跳躍期(1972年 9月~1978年 2月)

1) 經濟成長率과 國民所得

1960년대 이후 지속적인 고도성장을 거듭하였으며, 1970년대에 들어서는 安定基盤을 다져나갔다. 安定基盤을 構築하기 위하여 정부는 物價安定에만 국한하지 않고 물가의 직접통제를 점차 지양하고 市場機能을 제고하면서 물가구조를 정상화하여 장기적인 安定基盤을 구축하도록 하였다.

특히 1977년을 전후하여서 100억달러 輸出達成과 이에 따른 經常收支 黑字示顯, 主穀의 자립, 1인당 GNP 1,000달러 돌파 등 우리 경제에 있어서 일종의 상징적인 의미를 가지고 있는 몇 가지 주요한 정책과제들을 달성해 냈다.

이를 GNP면에서 살펴보면 1972년의 1인당 GNP는 316달러였으며, 1978년에는 1,406달러가 되었고, 경제성장을 1971년을 기준으로 설정할 경우 14.1%의 증가율을 나타내고 있다. 또한 1972년의 제조업 국민총생산은 3조 3,494.8억원에 이르렀다.

그러나 이러한 高度成長過程에서 고인플레이션은 계속되었다. 物價上昇率을 GNP디플레이터로 볼 때 1976년 17.7%, 1977년 16.3%, 1978년 20.6%에 달하였다. 이러한 인플레이션의 요인은 過剩流動性공급에 있다고 할 수 있다. 1976~1977년 평균 통화는 32.1%가 증가하였는 바 이는 國際收支改善 즉, 純海外資產의 國內流入과 政府의 稽特赤字, 활발한 投資需要 등에 기인하였다.

2) 大熊製藥의 企業公開

大熊製藥은 大韓비타민 時代에 1972年 9月 京畿道 城南으로 本社와 工場을 移轉하고 1973年 3月 7일에 製藥業界로서는 4번째로 企業을 公開하였다. 國내에서는 2억 8천만원의 자본금 규모로 상장하였으며 6월에 新株를 상장하고 同年 11月에 보통 신주 70,000주를 발행하였다. 기업 공개 후 우리社株組合이 발족되었으며 大熊社員들로 하여금 愛社心을 높이게 하고 성장의 機會로 삼았다. 특히 당시에 정부는 기업의 원활한 자본 조달과 재무 구조의 개선을 도모하고 국민의 기업 참여를 유도하기 위하여 기업공개를 적극 장려해 왔다.

1975年 8月에 大韓비타민產業株式會社를 東子洞 36-5번지의 대지 75평, 지하 1층, 지상 4층의 사옥으로 신축 이전 하였다.

3) 賣出額의 增大

1972年 9月에는 당시 제34위이던 大韓비타민은 혁신적 경영기법을 사용하여 제12위까지 올라가게 되었다. 大韓비타민은 1977년 8월 15일 창립 기념사에서 “創意的 寄與는 企業의 使命”으로 보고 기업의 목표는 ① 良藥을 만드는 企業, ② 다함께 잘사는 企業, ③ 企業의 國際化促進을 도모하도록 하며 大韓비타민會社는 성실한 생활과 自助의 精神, 創意的 開發에서 그 意義를 찾으려 하였다.

4) MBO制度의 導入과 OPS管理制度의 開發

大韓비타민은 1969年 ZD운동을 전개함으로써 企業自體의 충실회를 가져 왔으며 1975年 7月에는 목표에 의한 管理制度(MBO : Management By Objective) 도입하여 기업 성과를 가져왔다. 그러나 기업 조직의 단점을 보완하기 위하여 1976年 3月에 일점주의 관리제도(OPS : One Point System)를 개발하였다.

5) 大熊製藥의 成長度

1977年 1月 藥師公論에 의하면 大韓비타민의 1976年 賣出額 실적은 전년 대비 신장을 75%를 나타내고 있으며, 동종 업계의 평균 신장을 32% 보다는 2배 이상의 신장을 보였다. 즉 1975년의 21억원에서 1976년에는 37억 2천만원의 賣出額을 놓았다. 집계에 의하면 大韓비타민은 75%라는 伸張率은 製藥業界에서 1975년 현재 판매 실적의 16위에서 1976년에는 14위로 상승하였으며, 이는 주로 감기약 製品인 지미신(12억 賣出額)과 간장약인 우루사(10억원 賣出額)가 예상외로 경영 실적을 올리게 된 때문이다. 이어서 大韓비타민은 1977년도의 賣出額을 55억원으로 하고 이는 50%의 매출 성장을 목표로 한 것이다.

6) 優秀 醫藥品 우루사

1978년 현재 우리나라에서 生產되어온 8,000여종의 醫藥品 중 연간 生產規模 10억원 이상

의 품목을 예시하면 지미신과 우루사를 비롯한 25품목을 들 수 있으며, 특히 우루사는 1976년의 생산 실적 10억원 이상으로 15위의 醫藥品에 해당되었는데 1977년에는 58.7% 신장을 나타내고 있다.

7) 企業公示 賽選大會(1977年 4月)

1977년 4월 30일 韓國公認會計士가 각 상장회사의 財務狀態 및 會計情報률 진실하게 公示하여 財務情報 이용자에게 올바르게 파악하고 투자할 수 있도록 경진대회를 실시하였다. 55개의 상장회사가 참가한 기업체 중에서 大熊製藥은 회계정보의 正確性 및 安定性, 정보의 시기적 적합성, 정보량적인 면에서의 이용자 적합성에 따라 최우수상을 수상하였다.

4. 發展期(1978年 3月～1988年 8月)

1) 經濟 全般的인 現況

1979년부터 본격적인 경기후퇴기에 접어든 한국경제는 세계 각국이 공통적으로 겪었던 석유파동의 후유증은 물론이고, 10·26 이후의 경제외적 요인이 경제에 미친 충격, 국제고금리와 貿易環境의 硬化, 1980년의 농업작황의 대폭적인 감소 등으로 기업에 있어서는 깊은 불황의 深度 속에 急減速에로의 體質轉換을 강요당했다.

이같은 경제 내적·외적으로 어려운 여건 속에서 GNP成長率은 1982년 5.6%에서 크게 신장된 9.3%, 1984년에는 다소 감소한 7.6%를 기록하였다. 물가에 있어서는 도매물가기준에 의하면 1982년 이후 연속적인 安定勢를 나타내고 있으며 1984년에는 1.6%(연평균기준 0.7%)이었다.

그러나 1980년대 전반에 생성된 先進國間의 貿易不均衡, 開途國外債問題, 주요 국간의 換率不安 등의 調整과 對應의 결과가 유가, 국제금리, 달러화가 급격히 하락하는 3低現象으로 나타났으며 이로 인해 1987년에는 세계경제가 활발한 成長勢를 나타낼 수 있었다.

2) 高成長達成과 教育賞 및 弘報賞 受賞

大韓비타민產業株式會社는 1978年 2月 25일에 (株)大熊製藥으로 商號를 변경하였다. 지미신, 우루사, 하이분, 간유구 등의 醫藥品을 계속 生產販賣를 계속하였고 大熊은 위기극복의 상징인 곰(熊)의 自主와 創意의 정신을 이어받아 醫藥保國의 이념을 상징하는 것이 되고 있다.

상호변경은 당시 CIP(Corporate Identity Program) 원리에 입각하여 새로운 발전의 계기를 삼아 마크, 로고타입의 새로운 제작뿐 아니라 原料합성, 항생제 개발 등을 포함한 제약 시설 규모확충과 외국 제약회사와의 기술 및 原料 제휴를 통하여 불경기 시에도 계속 新製品

을 개발하고 1978년 이후에는 **賣出額伸張**은 물론이고 **法人稅納付額**, **순이익** 등 연이어 4年內 5배 이상의 성장을 기록하고 있다. 이는 한국농률협회로부터 종합 경영실적의 평가를 받은 것도 한 예가 되고 있다.

3) 賣出 100億 突破

1980년 매출신장률에서 업계 상장기업 중 **最高成長率**을 기록하였으며, 그해 10월에 **賣出額 100억원**을 달성하였다. 이는 전년 **同期對比 60%**의 높은 신장을 이룬 결과였다. 이는 우루사, 게르문, 지미신 등 주제품의 **賣出增大**와 우수 **新製品**의 성공에 기인한 것으로 판단된다.

1980년에는 특히 세계적인 초거대 규모의 **醫藥品** 메이커인 영국 ICI사와 독점 기술제휴 계약을 체결하는 등 국제화시대에 적응하고 치료제 위주와 회귀약품 개발을 위시, 견실한 도약의 기반을 다지게 되었다.

4) TOTAL MIS 導入 및 BEST運動 展開

1985년 8월 전국의 ON-LINE SYSTEM이 완료됨에 따라 전국의 지점, 본사, 공장에 터미널을 설치함으로써 본격적인 **綜合經營情報時代**에 들입하였다. 이 온라인 시스템의 가동은 데이터 **通信** 및 **電話 送受信** **業務**를 전국적으로 직접 **對話方式**으로 이루어질 수 있게 하였다. 뿐만 아니라 TOTAL MIS 구축을 위한 전국 네트워크가 구성되고 부문간 통합적인 정보관리가 가능해졌다.

이 밖에도 전산활용의 극대화와 업무의 간소화, OA 등을 통해서 업무의 **標準化**와 **效率化** 및 **創造化**를 이루어 담당자로 하여금 의사결정자가 되게 하는 운동을 실시하였다. 이 운동은 'The Best Efficiency & Standardization Task'라는 영문의 약자를 따서 「BEST運動」이라고 칭하였다. 「BEST運動」은 시한성 경영전략으로 1차적으로 본사 및 공장 관리 부문에, 그리고 2차적으로 영업 및 R&D부문으로 단계적으로 실시되었다.

5) 發展期의 主要經營日誌

① (株)大熊제약은 1945년 부산시 영도동에 설립되어 1978년에 현재의 상호로 변경하였으며 1988년 강남구 삼성동에 사옥을 신축하여 본점을 이전하였다. 동사는 설립후 지속적인 성장을 거듭하여 국내 간장약 시장에서 탁월한 시장 지명도를 확보하고 있는 우루사를 주력제품으로 하는 대형 제약업체로 1993년도 **醫藥品** 생산실적 132,421백만원, 매출실적 101,333백만원으로 **製藥業界** 6~7위권에 위치하였다.

② 1973년 기업공개를 실시, **財務的 安定性**을 높이고 경영 합리화를 도모한 동사는 1980년대 들어 **大熊필리**, **大熊化學**, **한국RP쉐러** 등 활발한 자회사 설립으로 **社勢**를 확장하여왔으

<표 4>

1966年~1978年的 製品現況

년도	월	품 목 명	약 효 군	기술 제휴
1959	4	암비타정	임부, 산모용 종합비타민	자체개발
	4	비타민 씨정	V-C	자체개발
1962	8	자미신 시럽	기침감기약	기술제휴(도쿄다니베)
1963	3	아스피라	자양강장드링크	자체개발
1966	10	가스클정	위장가스구제	기술제휴(일본깃세이)
	10	히리바연고	피부염, 화상, 외상	자체개발
1969	1	니트로퓨란토인정	항균제(음성균)	자체개발
	1	실칠산나트륨정	소염진통제	자체개발
	1	카스카라시그리다	변비약	자체개발
	1	하이본	파산화지질제거제	기술제휴(도쿄다니베)
	7	그로비타 파哩	유산균 + 영양제	자체개발
	7	그로비타정	유산균 + 영양제	자체개발
	7	베이비콜킹시럽	종합감기약(어린이)	자체개발
	7	칼슘비타정	칼슘보급 비타민	자체개발
1970	5	대한간유구	V-A, V-D 연질캡슐	자체개발
	5	오르비타정	종합영양제	자체개발
	5	우루사 연질	해독제	자체개발
1973	8	화이팅-C	보전식품드링크(V-E, V-C)	자체개발
	11	프라틴정	향히스타민	자체개발
1974	2	삐랩타 연질	종합비타민제	자체개발
	5	엔비본캡슐	V-E	자체개발
1975	1	토나연고	무좀약	자체개발
	1	엘판정	고혈압약(메칠토피)	자체개발
	2	매가판캡슐	소염진통제(메페남산)	자체개발
	2	펜본정	소염진통제(이브푸로펜)	자체개발
	2	푸로신정	페니실린 지속화제	자체개발
	2	퓨락스정	이뇨제(Furosemide)	자체개발
	2	파란시럽	구충제	자체개발
	2	파린정	구충제	자체개발
	9	알소카정	재산제	기술흡수
	9	크리맨캡슐	코감기약	자체개발
	10	대한파스액	소염진통외용액	자체개발
1977	6	아스콤빈산 정	V-C	자체개발

	11	포기늘	맥아늘(V-E)	자체개발
1978	11	아모리제산 도소겔액 비타민시럽 지미코데시럽 진생토코캡슐 록킹다내복액 크로르페니라민정	종합소화제 재산제 어린이 종합비타민시럽 기침감기약 V-E, 인삼 종합감기약 향히스타민	자체개발 기술흡수 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발

며 1984년에는 중앙연구소를 준공하여 제품의 다양화 및 사업다각화의 기반을 구축하였다.

③ 大熊製藥은 특히 물질특허제도 도입 및 의약시장 개방 등 製藥業界의 환경변화에 적극적으로 대응, 1986년에 KGMP 적격업체로 지정받고 1992년에는 경기도 화성군 향남면에 향남 제2 GMP 공장을 완공하여 품질인정을 받게 되었다. 한편 동사는 1994년 현재 성남 공장에서는 액제, 주사제, 미란타 등을 생산하고 있으며 향남 공장에서는 정제, 캡슐 등을 생산하고 있다.

④ 大熊製藥의 주식 분포는 종업원 13%, 大熊財團 13.9%, 大熊化學 9.7%, 윤영환 회장 외 친인척들이 10.6%를 소유하고 있으며, 기타 지분은 상장법인으로서 기관 및 소액 투자들에게 분산 소유되고 있다. 특히 동사는 종업원 자주 비율이 13%에 달하고 있고 大熊財團을 통한 종업원 복지정책이 실효률 거둠에 따라 비교적 원만한 노사관계가 유지되고 있다.

⑤ 大熊製藥은 1980년대 중반 이후 양호한 시장 지명도를 바탕으로 자금회전을 최우선으로 하는 內實爲主의 영업 정책을 추진, 상당한 성과를 거두고 있으며, 최근에는 去來先指向의 마케팅, 의약정보시스템 강화를 통한 영업 효율성 제고에 주력하고 있다. 또한 (주)우성 사료를 지배 주주로 하는 대전방송(주)[자본금 300억원-동사 출자액 및 지분 30억원(10%)]가 대전지역 민영방송사업자로 선정되어 지속적인 事業多角化 및 市勢擴張이 기대되었다.

<표 5>

大熊製藥의 연혁

일 시	주 요 내 용
1945. 8.	조선간유제약공업사 창립(부산시 영도)
1947. 9.	대한비타민화학공업사로 상호변경
1961. 1.	대한비타민산업주식회사로 법인화
1972. 9.	신축공장으로 이전(경기도 성남시 상대원동 성남 제2공업단지)
1973. 4.	기업공개
1978. 2.	(주)대웅제약으로 상호변경

1982. 12.	대웅필리제약(주) 설립
1983. 10.	한국RP제약(주) 설립
1984. 3.	중앙연구소 설립
1988. 9.	사옥신축 이전(강남구 삼성동 163-3)
1992. 8.	경기도 화성군 향남에 제2 GMP공장 준공

〈표 6〉 發展期(1978年~1988年) 製品開發

년도	월	품 목 명	약 효 군	개 발 주 체
1978	5	매크킬라 빈티겐 정 프레드니솔론정 락티제산 통파파캡슐 도소나이트정 휘보테스트	전자모기향 뇌기능개선제 부신피질홀몬제 유딩분해효소 진경제 재산제 액정온도계	자체개발 자체개발 자체개발 기술제휴(일본아쿠르트) 자체개발 기술흡수 완제수입
1979	2	제모론	종합비타민제	자체개발
	3	라마	항암제	자체개발
	3	푸톨론	간장약	기술제휴(일본도쿄다니베)
	8	지미정	거담제	자체개발
	10	지미코	코감기약	기술제휴(프랑스 파유카)
	12	알페낙	소염진통제	기술제휴(일본 미쓰비시)
	12	메피실린	광범위 항생제	자체개발
1980	3	프라늄 40mg 정	고혈압치료제	자체개발
	4	메피실린주	광범위 항생제	자체개발
	5	곰실린캡슐	광범위 항생제	자체개발
	6	유로팜캡슐	요로감염치료제	자체개발
	7	유비坦캡슐	심부전치료제	자체개발
	9	토브라주	광범위 항생제	자체개발
1981	1	프로놀 10mg 정	심장신경증치료제	자체개발
	2	곰미털 캡슐	위궤양치료제	자체개발
	5	할로탄	전신마취제	기술제휴(ICI)
		프리미돈	항전간약	기술제휴(ICI)
	8	브크린정	진로제	기술제휴(스튜어트사)
	10	세파록실 캡슐	광범위 항생제	자체개발
	12	늘바액스정	유방암치료제	기술제휴(ICI)
1982	1	대웅씨정	V-C 1g 추정	자체개발

	2 카소푸 캡셀 6 인데릴 - LA 7 미란타 400정 / 시럽 7 사브론 트로카 11 히비탄액 11 하비콜렌	번비약 고혈압치료제 재산제 구강살균제 살균세척제 광범위항생제	기술제휴(스튜어트사) 기술제휴(ICI) 기술제휴(스튜어트사) 기술제휴(ICI) 기술제휴(ICI) 기술제휴(ICI)
1983	1 만돌주 3 미아탄연고 4 하이본 5 대웅 파스 7 아이큐어안연고 8 지미콜액 9 아스코르빈산 정 10 세파톡실시럽 12 폐노프론캡슐	광범위항생제 무좀연고 과산화지질제거제 소염진통 에어풀 항바이러스 안연고 기침감기약 비타민 1g 정 광범위항생제 소염진통제	기술제휴(Lilly사) 기술제휴(Grunenthal) 기술제휴(도코다니베) 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 기술제휴(Lilly사)
1984	1 미란타 파우치 2 사브론크림 3 아로날 치약 4 트리퓸시럽 4 사브론용용액 6 푸투드록시코르티드연고 7 아퀴름 스프레이 7 금투콘산 콜로로헥시딘 8 엘기털정 9 매트킬라포르데 9 포스포마이신 캡슐 10 베어코린주 11 베비콜킹 시럽 12 프리존 캡슐	재산제 살균소독연고 비타민 A치약 위장기능정상화제 살균회석제 부산피질 흡몬연고 피부소독 피막형성제 살균소독 농축액 에너지 중강제 전자모기향매트 광범위항생제 뇌순환개선제 소아감기약 항우울제	기술제휴(스튜어트사) 기술제휴(ICI) 기술제휴(스위스 Gabe) 기술제휴(ICI) 기술제휴(Lilly사) 기술제휴(스위스 Gabe) 기술제휴(ICI) 기술제휴(프랑스 파뮤카) 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발 자체개발
1985	1 셉타제정 2 엘맥스 3 맘비타정 4 포스포마이신 정 6 세파콜린 주 7 셀록스 8 콜트란크림 9 치닐스연고 10 사브론 산피크림	단백분해효소제 유기불소 도포제 산모 종합 비타민제 광범위항생제 광범위항생제 모기파리에이로풀 부산피질흡몬제+항생제 치질 와용제 살균소독제	기술제휴(스위스 Gabe) 자체개발 자체개발 자체개발 기술제휴(Shell) 기술제휴(Lilly) 기술제휴(일본 사또제약) 기술제휴(ICI) 기술제휴(Lipha)

	11	푸리실펜 카بس 푸리실렌주 200 곰실린 500mg 주	뇌순환개선제 뇌순환개선제 광범위항생제	기술제휴(Lipha) 자체개발 기술제휴(스튜어트)
1986	2	미리콘 츄어블	위장가스제거제	기술제휴(스튜어트)
	2	우두카 정	이담제	자체개발
	3	미라콘 헌티액	위장가스제거제	기술제휴(스튜어트)
	4	고노신	광범위 쿠노론제	자체개발
	5	설리딘 카بس	지사제	자체개발
	6	곰시드정	이뇨제	자체개발
	7	글루코파지 정	당뇨병약	기술제휴(Lipha)
	8	유크린	배뇨이상치료제	자체개발
	9	셀렉스 시크	바퀴벌레제거에어풀	기술제휴(화란 Shell사)
	10	ACA	혈액자동분식기	기술제휴(미국 듀퐁사)
	12	푸락실펜 400mg 주	뇌순환개선제	기술제휴(Lipha)
1987	2	페노프론 600mg 정	소염진통제	기술제휴(Lilly)
	3	EM시럽	광범위항생제	자체개발
	4	트리플정	위장기능개선제	자체개발
	9	게드론 S-시럽	어린이 종합비타민제	자체개발
1988	2	베아제	종합소화제	자체개발
	3	토불천	토코페놀 1000IU	자체개발
	3	매트킬라훈증기	전자모기향	기술제휴(미국 Block)
	4	플리멘트	외차세정제	자체개발
	5	대용천	한방건위드링크	기술제휴(미국 텁브랜드)
	6	팀팩스	여성위생용품	자체개발
	8	곰실린 1g 주	광범위항생제	자체개발
	10	토브리정인액	광범위항생제 암약	기술제휴(일본 요시또미)
	11	리제	심산안정제	기술제휴(ICI)
	12	사브론가글	구강살균제	

5. 擴張期(1988年 9月 ~ 1993年)

1) 一般的인 經濟狀況

1990년대에 들어서면서 부터 1980년대 후반이후의 內需主導에 의한 高成長, 高인플레이션에서 벗어나 1991년부터의 강력한 내수진정시책 등에 힘입어 자리잡기 시작한 안정기반을 경제 각 부문의 내실화를 통해 보다 확고히 구축하는데 정책의 기본방향을 두었다.

우선 경제성장은 安定化施策의 效果와 함께 景氣循環의 要因과 1980년대 후반 이후 고임금 지속 등에 의한 구조적 요인이 겹쳐 成長率이 상반기의 6.6%에 이에 하반기에는 設備投

資가 급격히 감소하면서 3%로 크게 둔화되어 연간 전체로는 당초 예측치 7%를 하회하는 4.7%를 기록하였다.

그러나 國際收支面에서는 輸出이 4/4분기에는 1.2% 감소의 부진세를 나타내기도 하였으나, 연간 전체로 보면 6.6%의 견실한 증가세를 보였고, 輸入이 내수진정의 영향으로 1991년의 16.7%에서 0.3%로 급속히 둔화됨으로써 經常收支는 당초 예측치 80억불 수준을 전반수준이나 밑도는 45.3억불을 기록하였다.

또한 消費者 物價도 과거 수년간 사회전반에 만연되어 있던 投機와 인플레이션期待心理가 크게 해소되면서 전년말 기준으로 당초 전망치 9% 이내를 크게 하회하는 4.5%로 1987년 이후 가장 낮은 수준을 기록하기도 하였다.

2) 本社의 移轉 및 社勢擴張

大熊製藥은 1988년 9월에 사옥을 신축하여 社勢를 확장하였으며, 특히 大熊製藥과 直接的인 지분출자관계에 있는 大熊릴리제약, 한국 RP쉐어, 大熊化學 등 관계회사가 정상궤도에 올라 생산을 중대하게 된 계기를 이루고 있다. 이는 제약업의 기술혁신의 기간과도 일맥상통하는 것으로 국내의 자본과 海外企業과의 技術提携을 통한 확장을 도모함으로써 삼성동시대의 발판을 마련하였으며, 多角化事業의 契機를 구축하게 된 것으로 볼 수 있다.

3) 戰略情報의 開發

大熊製藥은 1990년 6월 1일부터 韓國經濟新聞 情報通信網(KETEL)과 의약정보 서비스 통신망을 구축하고, 컴퓨터를 통해 전국 가입자에게 의약 健康情報を 업계 최초로 무료 써비스하기 시작하였다. 이 밖에도 1989년 11월에 藥局醫保 管理 프로그램(PMIS)을 개발하였다.

4) 醫療器機製品 構造 多樣化

1984년에는 미국 드폰사의 血液 自動分析機로 출발한 의료기기 사업이 발전기를 맞아 製品構造가 급속도로 多樣化되었다. 특히 드폰, 애포트, 스트라이커, 벨몬트, 등 세계적 일류 의류기기 개발 메이커 30사와의 技術提携을 통해 품목을 개발하였다.

1984년 이후 개발된 의료기기 주요 제품으로는 임상별리 기기, 정형외과기기, 일반외과 기기, 레이저, 마취기, 병원시설기재 등 25여종에 이른다.

6. 多角化期(1994年~現在)

1) 全般的인 經濟狀況

1994년 이후 현재까지 消費者 物價指數와 GDP디플레이터는 전년 동기 대비 평균적으로 5

%와 4.5%로 인플레이션의 압력이 일정 폭으로 계속되었다. 1993년 12월 이후 인플레이션의 압력이 높아진 것은 1994년 3월까지는 產出量 캡이, 1994년 10월까지는 유통속도의 캡이, 이후 1995년 3월까지는 다시 產出量 캡이 각각 더진 데 따른 것이다.

設備投資에 있어서의 증가율은 1994년 4/4분기애 전년동기대비 30.6%로 이번 景氣上昇期 중 가장 높은 수치를 보인 이후, 1995년 1/4분기애 25.2%, 2/4분기에는 19.0%를 나타내어 設備投資의 好調가 계속 이어지고 있다.

2) 醫藥品輸出의 擴大

大熊商社는 1991년 9월 醫藥品으로서는 국내최초로 두통약 '쿠올펜S' 100정 포장 1천 1백만 갑을 소련에 輸出하게 되었다. 이를 계기로 동구권의 시장진출이 활성화한데 이어서 1994년 4월 방글라데시에 처음으로 產業用 生產機械(캡슐용 충진기)를 輸出하였다. 또한 꾸준한 다각적인 마케팅 활동의 결과로 베트남에 原料醫藥品 뿐만 아니라 곰실란을 비롯한 完製醫藥品의 輸出을 해냈다.

3) 各種 情報시스템의 構築

大熊製藥은 1994년 7월에 의료기사업부의 업무 능률을 향상하기 위한 써지칼(SURGICAL)시스템을 개발하여 오피발송, 제품입고, 재고관리 등의 製品管理의 效率을 기할 수 있게 되었다.

이밖에도 工場管理의 革新과 思考의 轉換을 수반하는 PAC(Performance Analysis & Control)시스템을 구축함으로써 工程別 標準時間을 통한 객관적인 생산경영지표 확립, Over Time에 대한 사고의 전환, 관리과정의 세분화를 통한 생산성 향상을 이루어 냈다.

경영총에 대한 積極的이고 效率的인 業務支援을 목적으로 大熊製藥의 경영분석과 의사결정에 필요한 정보를 제공해주는 經營情報시스템 EIS(Executive Information System)을 개발하여 1995년 5월부터 본격적인 가동을 시작하였다. 이 정보시스템에는 사내 경영정보(營業情報, 人事管理, 財務情報, 研究開發情報 등)을 비롯하여 임원개인 업무관리, 전사문서 기능, 외부정보(경쟁사 정보) 등을 제공하고 있다.

4) 製品構造의 多角化 및 技術提携國의 多樣化

1989년부터 7년 동안 53개 품목을 추가하여 제품 구조를 계속 多角化하여 왔으며, 이 중 자사개발품은 28개 품목이고 나머지 25개 품목은 技術提携品이다. 그리고 지금까지 미국, 영국, 독일, 일본 등의 선진국에 편중되었던 技術提携가 특징있는 품목 위주로 하여 그 기술 提携國을 多樣화하였다. 특히 이태리, 스위스, 스페인 등으로부터의 특징적 기술제휴가 늘어났다.

5) 大熊製藥의 運行方向

1994년 초에 大熊製藥은 「21세기 프로젝트팀」을 발족하여 바야흐로 國際化 및 世界化를 구상하는 사업의 다각화를 목표로 정책을 입안하는 Task Force를 기동시켰다. 이는 멀지 않은 미래에 大熊그룹을 이룩할 수 있는 基盤構築의 획기적인 기획으로 평가될 수 있다.

더구나 1994년에는 식품 등을 위한 유통사업과 멀티미디어사업으로 多角化함으로써 더욱 가시적으로 진전시키고 있다. 특히 流通事業部는 식품과 의약부외품을 총괄하기 위하여 발족하였으며, 이태리의 알소스와 스포츠 드링크제조기술의 도입계약을 체결하고 사업을 확장하고 있다.

1994년에는 대전지역의 民間放送에 참여함으로써 지분율 10%를 차지하고 CATV의 흡수 평프로그램사업에 참여하였고, 앞으로는 CD-ROM타이틀 제작 등 멀티미디어사업을 본격적으로 계획하고 있기 때문에 종래의 製藥業에만 한정되는 일은 없어질 것이다.

또한 의료기기사업부 조직을 독립시켜 大熊메디칼을 설립하여 同部門事業의 擴張을 도모하고 있다.

III. 大熊製藥의 關係企業 發展史

1. 關係會社 現況

1994년 3월말 현재, 大熊製藥과 직접적인 지분출자관계에 있는 관계회사로는 大熊릴리제약, 한국RP쉐어, 大熊化學, 大熊商社, 인성정보, 大熊메디칼 등 6개 사이며, 이를 계열사들은 모두 제약 및 제약관련업체로서 大熊製藥과 수직적 내지는 수평적 분업관계를 맺고 있다.

즉 大熊製藥은 大熊릴리제약으로부터는 抗生劑原料를, 大熊化學으로부터는 우루사의 原料인 UDCA 등을 매입하고 있으며, 한국RP쉐어에는 우루사의 연질캡슐 제조용역을 의뢰하고 있다. 한편 大熊商社는 輸出入業務를 대행하고 있으며 선화기획에서는 광고업무를 수행하고 있다.

大熊製藥은 1994년 3월말 현재 이들 關係會社의 財務去來와 관련 총 182억원의 지급보증을 제공하고 있는 바, 이들 관계사들은 黑字基調 定着으로 安定的인 營業活動을 전개하고 있어 계열사 투자에 따른 자산부실화의 요인은 없는 것으로 분석되고 있다.

종합적으로 계열사 설립에 따른 大熊製藥에의 파급영향을 보면 단기적으로 초기단계의 낮은 収益性, 대규모 資金所要 등으로 자금부담요인으로 작용하였으나, 系列社 營業이 정상화되면서 추가자금부담은 거의 없는 것으로 판단되며 장기적으로는 수직적 분업 및 선진외국 업체 주주를 통한 先進技術活用으로 製品 原價節減 및 營業效率性 向上에 크게 기여할 것으로

〈표 7〉

大熊製藥와 國保會社와의 去來內容

(단위: 천원)

거래내용			채무잔액		
회사명	거래내역	금액	회사명	계정명	잔액
대웅릴리제약	원료매입	1,673,100	대웅릴리제약	외상매입금	188,760
한국RP쉐러	외주가공	1,795,348		지급여음	283,140
대웅화학	원료 및 상품매입	7,152,310		예수보증금	26,000
	수입임대료	192,000	한국RP쉐러	외상매입금	227,619
대웅상사	수출입대행료	358,295		지급여음	702,940
	수출매출	22,710	대웅화학	외상매입금	2,146,795
				지급여음	—
			대웅상사	예수보증금	5,000
				외상매입금	35,562
				예수보증금	12,500
				미지급금	6,790

〈표 8〉

大熊製藥의 國保會社現況(1994년 기준)

(단위: 백만원, %)

구분	총자산	납입자본	매출액	순이익	동사지분율
한국RP쉐러	7,187	2,870	5,383	783	45.0
대웅릴리제약	14,447	3,000	22,694	284	50.0
대웅화학	10,909	403	14,192	1,615	10.0

로 분석되고 있다.

그리고 大熊製藥은 1982年 5月 3일에는 美國일라이 릴리(Eli Lilly)社와 合作契約을 체결하고, 1982年 12月 31일에 大熊릴리製藥(株)를 設立하였다. 合作比率은 50 대 50이며 最初資本金 4百萬달러와 初期運營資金 2百萬달러를 포함하여 6百萬달러로 開始하였으며, 工場建設 및 生產準備 등의 자본 회임 기간을 거쳐서 稟動에 들어 갔다. 이 工場은 25억원 규모로 초현대적 국제규모로 GMP공장을 경기도 발안에 건설하였으며, 大熊製藥은 릴리社로부터 研究開發技術과 마케팅의 노하우(know-how), 경영기법을 도입하게 되었다.

2. 國保會社의 類型

1) 大熊化學(株)(DAEWWONG CHEMICAL, CO., LTD.)

大熊製藥은 1980年에 합성부를 신설하고 原料 醫藥品 合成開發에 최초로 시도하였으며

1981年에는 성남工場에 建坪 515坪 규모의 合成工場을 完成하고 主要醫藥品 原料를 大量 生產하기 시작하였다. 특히 각광을 받기 시작한 세파로스포린제 抗生劑의 合成能力 18톤/회과 아목시실린 등 6-APA계 항생제 合成能力 20톤/회을 갖추게 되었으며, 主製品 우루사 原料 UDCA와 피페미딘산 등 主要 醫藥品 原料 合成施設과 1日 100톤에 달하는 廉水處理 施設도 完工하였다.

따라서 大熊製藥은 1983년 4월 15일에 대용합성부를 大熊化學株式會社로 독립하고 原料 醫藥品 生產과 販賣를 本格化하기 시작하였고 精密化學分野의 技術開發에 힘쓰게 되었다. 大熊化學은 이미 1984년 醫藥品 原料 生產 規模面에서 全業界에서 12위를 나타냈으며 이목 시실린 原料는 각국에 輸出하였고 이목시실린 합성기술을 네덜란드와 아르헨티나 등지에 輸出하였다.

大熊化學은 1983년 9월 大熊의 原料합성부가 독립하여 설립된 原料醫藥品 연구생산 전문 회사이다. 大熊化學은 현재 芳 남工場내에 超 現代式 施設로 FDA(미식품의약국) 기준에 맞춘 무공해 공장을 신축하여 최고 품질의 UDCA, 항생제의 原料인 아목시실린, 세프라딘, 세파드록실, 피페미딕산 등 자체개발한 原料醫藥品을 생산할 수 있는 체계를 갖추고 이를 합성, 輸出하고 있다.

특히 國內에서는 처음으로 ‘세파드록실’ 原料합성에 성공한 大熊化學은 특허획득을 비롯, 아목시실린 기술을 네덜란드에 輸出하는 등 原料 醫藥品에 대한 고도의 기술을 축적함으로써 國內 製藥業界 및 화공업계에 새로운 특수화학 기술개발 지향 메이커로 기대를 모으게 되었으며, 중화학공업과 제약업을 잇는 교량역할을 수행함으로써 정밀화학공업발전에 기여하고 있다. 또한 1994년 12월에는 항생제 골실린의 原料인 아목시실린으로 國내에서는 최초로 미국의 정부로부터 FDA승인을 받아내는 쾌거를 올리기도 했다.

현재 大熊化學에서 합성된 原料는 세계 50여개국으로 輸出되고 있으며, 그 기술의 우수성을 인정받아 계속적으로 技術 輸出을 성공시키고 있다.

2) 韓國알피쉐러株式會社(R. P. SCHERER KOREA LIMITED)

大熊製藥은 1983年 10月에 소프트 캡슐 製造技術에 타월한 技術을 先導해온 美國 알피쉐러社와 合作投資를 하였다. 韓國알피쉐러는 30억원을 투자하여 경기도 화성군 소재 芳 남제약 공단에 年間 6억 캡슐 生產能力의 現代式 GMP工場을 1984年 9月에 완성하였다. 우리나라에서 만은 50대 50으로 합작회사를 설립한 것으로 技術을 共有하게 된 것은 意義가 있다고 볼 수 있다.

50여년간 세계 최대의 소프트 캡슐제조회사로서 醫藥品제제 및 약물전달체계 연구개발을 선도하고 있는 미국의 R. P. SCHERER사와 1982년 12월 50:50 합작투자로 계약을 한 한국

알피쉐러는 국내 유일의 SOFT CAPSULE수탁 제조 전문회사이다.

한국알피쉐러회사는 1983년 10월 創立하여 1984년 9월에는 경기도 화성군 향남 공단에 GMP공장을 준공하였고, 1985년 1월로 영업을 개시하여 1986년 1월 KGMP적격업소 승인을 받은 바 있다.

현재 한국 알피쉐러는 경기도 향남 공단 내에 KGMP 공장(대지 3,000평, 건평 900평)에서 연간 18억 CAPSULE의 生產能力을 保有하고 있으며, 13개국 19개사에서 50여년간 축적된 技術情報를 바탕으로 종래의 軟質CAPSULE製材의 問題點을 解決하여 KGMP에 입각한 완벽한品質의 製品을 供給하고 있다. 한국 알피쉐러의 연도별 賣出 실적을 보면, 1985년 당시 약 2억원에 불과하던 것이, 5년이 지난 1990년에는 36억5천만원으로 급성장하였으며, 1994년에는 약 54억원의 賣出 실적을 달성하였다.

R. P. SCHERER사에서만 최초로 발명하여 사용하고 있는 ROTARY DIE PROCESS를 이용한 연질 CAPSULE제조기법은 세계에서 가장 우수한 방법으로 평가되고 있다. 그와 동시에 한국 알피쉐러는 軟質캡슐제재 受託 生產事業으로 타 회사의 製品生產에도 일조를 하고 있으며, 1986년에는 國內 6번째로 KGMP 적격업소로 承認을 받아 生產 施設 및 製品品質의 우수성을 인정받았다.

◦ (주)알피쉐러의 生產能力

1. 생산능력 캡슐성형기 보유대수 - 8대
 3,200,000 CAPSULE/1일 24시간(16 OBLONG)
2. DIE 종류 OBLONG OVAL, ROUND, TUBE
 SUPPOSITORY, SPECIAL SHAPES
3. 생산대상 대웅제약의 우투사, 개브론, 토콜친 등과
 태평양화학, 수도약품, 한독약품, 종근당
 한국바이엘, 동아약품, 일양약품 등 외부회사의 의약품
 식품, 화장품 등의 제품에 적극 이용됨.

3) (주)大熊製藥(DAEWOOONG LILLY PHARMACEUTICAL CO., LTD.)

大熊製藥은 (주)大熊製藥과 세계에서 가장 선망받는 製藥會社 중의 하나인 미국의 일라이 릴리사(Eli Lilly)가 共同投資하여 1982년 10월에 合作認可를 받고, 이어 같은 해 12월에 設立한 會社로서, 일라이 릴리사에서 개발된 최신 醫藥品의 계속적인 지원 아래 國民保健 向上을 위해 노력하고 있는 KGMP 適格業體이다.

1984년 11월 製造販賣를 開始한 동사는 향남 제약공단 내에 위치한 최첨단 生產設備을 갖

춘 공장에서 치료제 중심의 醫藥品을 生產, 供給하고 있으며, 1986년 1월 캡셀, 시럽, 분말 주사제에 대해 KGMP承認을 받은 것을 筆頭로 하여 앤제 주사제와 정제도 추가로 KGMP承認을 받아내었다.

大熊製藥는 國民健康을 책임진다는 借念으로 한치의 오차도 없는 製品生產과 완벽한 品質保證으로 藥效果를 立證하는 것을 使命으로 하고 있다.

한편, 大熊製藥는 職員 개개인이 會社의 미래에 중요한 資源임을 認識하여 일라이 릴리사와 세계의 유명한 교육프로그램 專門機關이 開發한 優秀하고 다양한 프로그램들을 積極 活用, 직원들에게 풀뿌한 教育의 機會를 提供하고 있다. 교육프로그램들의 內容은 職員들의 事業과 經歷뿐만 아니라 職員 개개인의 發展에 관한 것들로 다양하게 이루어져 있다. 특히 워크샵, 시청각 교육, 비디오 시뮬레이션, 세미나 교육, 사례연구, 브레인스토밍, 해외현장교육 등의 독특한 方法으로 教育效果를 극대화하고 있다. 또한 顧客 奉仕精神에서 비롯된 顧客을 위한 프로그램들이 갖추어져 있어 顧客과 함께 하는 시간도 늘려가고 있다.

◦(주)大熊製藥 主要 生產品

시클러(CECLOR)캡슐, 시럽	경구용 세파로스포린계 광범위 항생제
만돌(MANDOL)주	주사용 세파로스포린계 광범위 항생제
반코신사.피(VANCOCIN C. P.)	고순도 벤포미아신 재제
푸로직(PROZAC)캡슐	우울증, 강박신경성 질환, 식용과향진증 치료제
휴물린(HUMULIN)주, 바이칼/카트리지	생합성 휴먼 인슐린 제제(당뇨병 치료제)
액시드(AXID)캡슐	궤양 치료제
온코빈(ONCOVIN)주	항종양제
휴머트로프(HUMATROPE)주	성장호르몬 제제
씨랜스(CELANCE)정	파킨스씨병 보조치료제
로라카베프(LORACARBEF)캡슐, 시럽	카비세펩계 경구용 광범위 항생제
디리스로마이신(DIFITHROMICIN)	제2세대 마트로리이드계 경구용 항생제
도브트렉스(DOBUTREX)정, 주	강심제
반코스(VANCOCIN)캡슐	경구용 위약성 대장염 치료제
시클러(CECLOR S. R)서방정	서방성 항생제
액시드(AXID)정, 주	주사용 궤양 치료제

4) 大熊商社(DAEWOONG INTERNATIONAL CORPORATION)

大熊商社는 醫藥品 전문 수출입 상사로서 현재 大熊그룹 뿐만 아니라 국내 제조업체의 醫藥品 관련 原料, 원재, 기계 등을 세계 각국에 輸出하고 있으며, 또한 우수醫藥品 原料 및 完製品의 수입과 기존의 축적된 技術을 토대로 Technical Know-How 및 TURN-KEY

Plant 輸出을 통하여 向後 総合商社로의 跳躍을 追求함은 물론 우수醫藥品 공급으로 전 인류의 保健에 기여함을 목적으로 設立되었다.

輸出 마케팅을 보다 效率的으로 추진하기 위해 1991년 1월 설립된 동사는 현재 國內에서 유일하게 醫藥品관련 품목을 專門的으로 취급하는 総合貿易 慕口로서 아목시실린, UDCA, 엔피실린 등 우수한 原料醫藥品, 完製品 製藥設備을 유럽, 일본, 동남아 등 세계 30 여개국에 輸出하고 있다. 특히 1991년엔 品質検査 基準이 까다롭기로 소문난 구소련에 두통 약 쿠올펜을 輸出하여 한국 제약 산업의 우수성을 입증했다.

또한 1994년 3월에는 CEPHRADINE 주사제 이탈리아 輸出, 1994년 4월 製藥關聯 기계 (Capsule 충진기, 방글라데시) 카너 輸出, 1994년 12월 AMOXICILLIN 미국 FDA 承認 取得, 1994년 12월 MEZLOCICILLIN SODIUM 독일 輸出 등 실로 놀라운 成果를 거두고 있다.

大熊商社의 최근 實出額을 살펴보면 1993년 81억원, 1994년 84억원을 달성하였으며, 1995년 예상매출 목표액을 110억원으로 잡고 열심히 이를 위해 정진하고 있다. 또한 AMOXICILLIN 미국판매, 제2주사제 시설 건설, TURN-KEY PLANT 輸出, 新製品 開發, 他社 BULK製品 輸出 活性化 등을 향후 사업계획으로 세워 사세를 확장할 예정이다.

5) (주)大熊메디칼(Daewoong Medical Incorporation)

大熊 메디칼의 전신이라고 할 수 있는 의료기 사업부는 의료기기 사업의 타당성 검토를 기초로 하여 1984년 10월부터 미국의 진단의료기기 선두주자인 Dupont사의 자동 생화학 분석기 공급으로 출범하였다.

大熊메디칼은 신용과 품질을 자랑하는 세계글지의 회사인 미국 Abbott사의 자동 혈구 계산기, 미국 존슨 앤 존슨사의 유세포 분석기를 비롯한 진단용 기기 및 시약, 프랑스 Lisabio Hycel그룹의 자동생화학 민역학 분석기, 그리고 Orthopedic & Surgical 분야의 미국 Stryker사와 獨占契約으로 최신 의료기기를 공급함으로써 1987년 2억에서 1993년 100억 매출의 활목할 만한 成長을 거듭해 名實相符한 국내 최고의 의료기업체로 성장하여 왔었다. 또한 고객의 욕구에 副應하고자 1994년 11월부터 수술대, 검진대, 분만대, 무영 등, 세척기 외 기초정비와 CPS관련기기 생산업에인 (주)남북 의료기 제작소 팀을 인수, 의료기 제작업체로서의 발돋움을 시작하였다. 1995년 4월 1일 의료기 사업부는 드디어 (주)大熊메디칼로 독립하여 새로운 출발을 다짐하게 되었다.

6) 인성정보(INSUNG INFORMATION CO., LTD.)

인성정보는 PC와 각종 호스트 컴퓨터의 다양한 통신 접속 솔루션을 개발, 공급하는 통신 전문업체로 1991년 2월 大熊製藥의 정보통신사업부로 발족되었다가 1992년 2월 株式會社로

설립되었다.

1991년 11월에는 한국 IBM의 시스템 딜러 계약을 체결하였으며, 1992년 8월에는 (주) 인성정보 기업 부설연구소를 설립하였다. 또한 1993년 5월 코암정보통신과 AT&T Cabling System 공급계약, 1994년 3월에는 미국 NetSoft사, 4월에는 3COM사와의 국내 Distributor 계약, 1994년 6월에는 삼성전자 컴퓨터 딜러계약 등 국내외 유명기업과 일해 왔으며, 1994년 11월에 병역특례 지정업체로 선정되었고, 1994년 12월에는 (주) 인성정보 근로복지기금 법인을 설립하기도 하였다.

인성정보는 첫 사업으로써, PC와 HOST 간의 접속 제품인 IBM Terminal Emulator 국내 공급을 추진하였다. 여기에는 IBM 중대형급 HOST와 연결하는 3270 Terminal Emulator와 소형급 HOST와 연결하는 5250 Terminal Emulator의 두 종류가 있는데, 아직 국내 기반 기술이 미흡한 관계로 대만의 CGS사와 기술교류 계약체계를 맺고 통신카드 및 소프트웨어 공급을 받기로 하였다.

이 회사로부터 제공받는 소프트웨어의 소스로부터, FACOM HOST와 연결하는 FACOM 6680 Terminal Emulator, HITACHI HOST와 연결하는 T-560/20 Terminal Emulator를 개발하여 국내 공급하기 시작하였고 역으로 CGS에게 기술을 제공하기도 하였다.

한편, 동사는 21세기의 정보화 사회를 이끌어 나가겠다는 용대한 기개와 포부로 LAN(근거리 통신망), WAN(원거리 통신망) 등의 네트워크 사업을 크게 확장하면서 통신분야, 멀티미디어 분야 등에서 빠르고 착실하게 성장해 나가고 있다.

인성정보의 매출액은 1992년 22억원에 불과하던 것이 매년 100% 이상의 높은 성장을 보여 1994년에는 86억원의 매출을 기록하였으며 1995년 말까지는 170억원 정도의 예상매출목표액을 무난히 달성할 것으로 전망된다.

3. 大熊中央研究所 R & D 活動 및 遺傳工學 特許

大熊製藥은 1984년 3月에 大熊中央研究所가 정부로부터 허가를 받았으며 이는 1974年부터 大熊이 附設製藥研究所를 지속적으로 운영하여 온 것이 중요한 계기가 되었다. 특히 大熊中央研究所는 開發部와 第1研究室 및 第2研究室로 구분되어 운영되고 있으며 研究要員은 33名으로 구성되어 있다.

또한 美國의 莱利社와 美國의 ICI社 등 先進國 R & D 指向企業들의 R & D 운영 내역도 상세히 조사분석하여 대용중앙연구소 組織과 戰略을 재정비 하였다.

그리고 1987年에는 大熊에서 국내 최초로 遺傳子工學에 의한 短단백 제조기술의 특허를

얻었다(특허번호 24269, 발명자 오영준). 그 내용은 DNA 재조합 기술로서 펩타이드의 제조 방법으로 人工的으로 遺傳子를 만들어내고 이를 세균의 몸속에 집어넣은 다음 이 세균을 大量으로 增殖하여 目的하는 物質을 만들어내는 技術을 말한다.

4. 大熊財團(1984年 1月)의 設立

大熊製藥은 1984年 1月 30일 장학사업과 문화사업 등 사회복지 구현을 목적으로 大熊財團을 설립하여 장봉애 이사장이 취임하였다. 同 장학재단은 사원 자녀들의 장학금, 백내장 환자의 개인 수술 등의 사회복지 활동을 적극 지원하였다.

大熊財團은 학비보조를 필요로 하는 우수한 학생에게 학비를 지급함으로써 국가사회 발전에 이바지하고 있는 有能한 人材를 育成하며, 문화사업 등 公益事業을 支援함으로써 사회복지 증진을 도모하며 사회일반에게 이익을 供與하고자 1984년 1월 30일設立된 비영리 공익 법인이다.

1984년 당시 大熊製藥의 尹泳煥 사장이 현금 5천만원을 기금으로 무상 출연하여 주무관청인 문교부(현 교육부)의 설립허가를 받아 설립된 大熊財團은 기업이익의 社會還元으로 사회복지를 구현한다는 기업이념하에 大熊製藥과 大熊化學 등 大熊製藥 투자회사와 장봉애 회장 등 개인의 계속적인 무상 出捐으로 1995년 현재 기금액이 35억원에 달하는 규모로 성장하였다.

大熊財團의 임원으로는 設立 시부터 이사장으로 재임 중인 장봉애 이사장을 비롯하여 이사 10인, 감사 2인으로 구성되어 있으며, 사업계획 수립 등 중요사항은 이사회의 審議로決定한다.

한편, 설립년도인 1984년에 목적사업으로 6백만원을 수행함으로써 첫 사업을 시작한 大熊財團은 매년 사업규모를 擴大하여 1992년 7천만원, 1993년 1억5백만원, 1994년 7천4백만원을 장학금 지급 등의 목적사업으로 수행하여 설립이래 5억3천만원을 장학금 지급 등의 公益事業에 수행함으로써 社會福祉增進에 기여하고 있다.

5. 大熊研修院(DAEWOONG TRAINING & EDUCATION CENTER)

1983년 韓國經營大賞에서 교육훈련상을 수상한 바 있는 大熊製藥은 교육에 대한 지대한 관심과 노력의 결정체로 1989년 10월 경기도 용인군 포곡면 삼계리 3만여평(연건평 1,800평)의 대지 위에 자체 연수원을 전립하였다.

200명을 수용할 수 있는 강당에는 自動化된 각종 設備와 빔 프로젝트를 갖추고 있어 집합 교육, 경진대회는 물론 각종 행사장으로서의 기능을 수행하고 있다. 또 각 강의실마다 스피

치 데스크에서 자동으로 조작할 수 있는 전동스크린을 비롯하여 각종 우수한 음향, 영상시스템을 갖추고 있으며, 영업활동이 큰 비중을 차지하는 제약회사의 특성상 영업사원의 교육을 위해 룰 플레이실과 비주얼 프레젠테 등 회장의 교육여건을 갖추고 있다.

이 밖에도 총 300명 이상을 수용할 수 있는 다양한 규모 및 형태의 숙박시설에는 5개의 分任討論室을 갖추고 있으며, 그 옆으로는 콘도형태의 생활관이 있다. 그 외에도 운동기구가 준비되어 있는 다목적실, 운동장, 산책로, 산악훈련코스 등이 마련되어 연수생이 자연과 호흡하며 심신을 단련할 수 있는 환경이 조성되어 있다.

이제 대웅연수원은 經營에 요구되는 다양한 지적자산, 정보, 커뮤니케이션, 人的資源 및 테크놀러지의 연구개발 사업을 전개함으로써 한국을 대표할 만한 產業教育 專門機關으로서뿐만 아니라, 세계적으로 競爭力있고, 品質높은 經營專門會社로 성장하여 한국경영의 발전에 이바지 할 것을 목표로 하고 있으며, 장차 대웅경영개발원으로 이름을 바꾸어 운영할 계획이다.

6. 三成洞 社屋(1988年 9月)으로의 移轉

大熊製藥은 1988年 9月 9日 三成洞으로 신축 이전하였다. 連建坪 3,871坪(地下 3층, 地上 10층)의 신사옥은 급속히 증가하는 인원과 시설 및 기구를 충족시켜 주는 계기가 되었다. 따라서 신사옥은 Filing System과 사무자동화(OA)체계를 실현할 수 있게 되었으며 각종 회의실에의 최신식 시청각 시설과 Beam Projector가 설치되고 사내교육 및 회의의 능률을 첨단화시키는 계기가 되었다.

한편 1990年 11月에 釜山社屋, 光州支店 社屋이 完工되었으며, 連建坪 680坪(地下 1층, 地上 5층)에 이르고 1992年 5月에 慶南지점 社屋이 連建坪 1,141坪(地下 2층, 地上 6층)이 되고 있다. 그리고 1992年 5月에 大邱지점 社屋이 준공되었으며 1992年 6月에 大田지점 社屋은 延建坪 1,172坪(地下 1층, 地上 7층), 1992年 7月에 富川지점 社屋이 延建坪 913坪(地下 1층, 地上 5층)으로 건립되고 창원에도 地方사옥이 설립되었다.

IV. 마케팅戰略의 發展史

1. 流通經路의 特性

大熊製藥의 사업부문은 소매, 도매, 병원, 의료기, 유통부문으로 분류할 수 있는 바, 의료부문과 병원 부문은 수년간 지속적인 마케팅 활동강화의 결과로 각각 50%, 20% 이상의 成

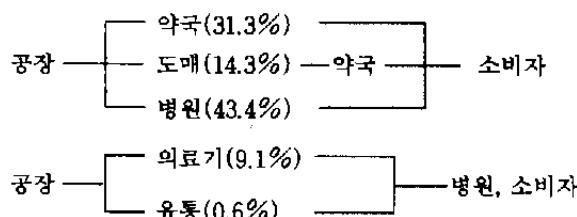
長率을 보였으며, 소매부문은 외국 제약사와 국내 대기업의 시장 참여가 가속화 되어 담보 상태이며 도매부문은 저조한 상태가 지속되고 있다.

大熊製藥의 품목구성은 OTC(일반의약품)와 治療用 醫藥品으로 구분하여 50대 50의 비중을 구성하고 있으며 치료용 의약품의 수요는 계절적 요인이 없으나 OTC 중 감기약, 모기약 등은 계절적 요인이 존재하고 있으며 특히 OTC 중 우루사, 베아제, 미란타의 주요 목표시장을 청·장년층으로 삼고 있어 유사한 약효를 지닌 제약업체와 경쟁이 심한 편이다.

大熊製藥은 소화 이담재 및 항생제 등의 주요 원재료가 되는 UDCA, TOBRAMYCIN, AMOXICILLIN 등을 大熊化學 및 大熊릴리제약 등 관계사로부터 安定的으로 調達받고 있어 원재료 조달상에 강점을 보유하고 있으며 최근 수년간 원재료 조달 가격은 안정세를 보이고 있다. 한편, 우루사의 외주가공도 관계사인 한국RP쉐어에서 安定的으로 진행되고 있다.

2. 流通構造 및 販賣條件

국내 醫藥品 流通構造는 都賣商과 직거래의 流通構造를 가지고 있으며 또한 대부분 영세 업체로 이루어진 都賣商의 잣은 倒產과 過多競爭으로 製藥業界의 직거래 판행을 초래, 판촉·광고비 부담을 가중시켜 収益性 저해요인으로 작용하고 있다.



〈도표 1〉 大熊製藥의 판매경로(93)

大熊製藥은 대중매체를 통한 廣告戰略과 세미나를 통한 판촉활동 강화, 영업사원에 대한 마케팅 교육을 지속적으로 추진하고 있다. 한편 大熊製藥은 판매 후 6개월 이내 전액 수금을 원칙으로 하고 있으며 현금, 자기앞 수표, 가계수표 등만 취급하며 附帶費用은 동사에서 부담하고 있다.

3. 研究開發活動

1994년 3월말 현재 박사 9명, 석사 55명 등 총 연구인력 73명으로 구성되어 있는 동사의 중앙연구소(1984年 3月 設立)는 本所와 分所로 구성되어 있으며, 本所의 4팀(제품개발 연구, 천연물 연구, 생물약학 연구, 합성 연구팀)이 각 분야별 연구활동을 진행하고 있고 分所

의 3팀(개발, 해외업무, R/D 전략팀)은 개발 및 지원업무를 담당하고 있다.

〈표 9〉

研究開發費 支出 現況

(단위 : 천원)

	1991	1992	1993	계
자체조달비	2,947,271	2,900,000	3,524,000	9,371,271
정부지원금	52,729	100,000	276,000	428,729
계	3,000,000	3,000,000	3,800,000	9,800,000
매출액	90,439,865	90,881,080	101,332,538	282,653,483
매출대비(%)	3.32	3.30	3.75	3.47

〈표 10〉

大熊製藥의 研究開發 實績

	1991년	1992년	1993년
연구과제	세파제 항생제 개발연구 퀴놀론 항생제 개발연구 항체양 배합제 개발연구	세파제 항생제 개발연구 퀴놀론 항생제 개발연구 카바베넴 항생제 개발연구 생물공학 제품 개발연구	세파제 항생제 개발연구 퀴놀론 항생제 개발연구 카바베넴 항생제 개발연구 생물공학 제품 개발연구
연구기간	91. 4. 1~92. 3. 31	92. 4. 1~93. 3. 31	
연구결과 및 기대효과	신물질 창제 배합 신약 창제	신물질 창제 생물공학제품 개발연구	

4. 最近의 마케팅 基本戰略 및 營業實績

大熊製藥이 창업 아래 괄목할만한 성장을 계속해 올 수 있었던 것은 시대의 변화에 민감하게 대처하는 營業戰略이 있었기 때문에 가능하였다고 판단된다. 최근 大熊製藥의 營業政策을 살펴보면, 1994년도에는 의약정보시스템 및 약국 의료보험지원 등을 통해 거래처와의 유대관계를 강화하였다.

1995년도에는 첫째, 양질의 醫藥品 및 우수한 新製品의 출시로 약사, 의사, 환자에게 실질적인 혜택이 돌아갈 수 있도록 한다. 둘째, 1994년도와 마찬가지로 거래선 유대강화 및 제품지식을 통한 판매로 고객의 이익을 지향한다. 세째, 판매후 大熊의 제품이 실질적으로 약사, 의사, 환자에게 혜택으로 연결될 수 있도록 제품과 질환에 대한 정보를 계속적으로 전달한다 등이다.

이와 더불어 시장 조사 기능의 강화, 물류시스템 개선을 위한 바코드 도입, 약국과 병원의

50:50 매출비중 유지 등 중요한 營業政策이다.

최근 6년 간의 大熊製藥의 영업실적을 도표로 살펴보면 다음과 같다. 1993년도 정체 후 1994년부터는 다시 성장궤도에 접어들고 있으며, 1995년에는 12% 성장한 1,135억을 달성하였다.

〈표 11〉 영업실적(1995년 3월말 현재)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
소 매	199	239	272	283	317	345
도 매	129	146	183	139	145	110
병 원	222	266	341	386	440	537
기 타	50	96	108	101	111	143
계	600	747	904	909	1,013	1,135

이러한 영업실적의 성장은 위와 같은 마케팅전략에 의해 도. 소매부와 병원부 영업사원을 투철한 목표의식, 正道 마케팅 指向, 體系的인 管理能力涵養, 그리고 능동적으로 배양된 狀況對處能力 때문이라고 판단된다.

V. 財務管理戰略의 發展史

1. 資本現況

大熊의 자본금은 1961년 법인 등기시 불과 천만원이었다. 그러나 지난 50년간 大熊은 별다른 재해나 큰 어려움을 겪지 않았고, 해마다 새로운 시설을 도입하고 공장을 확장, 設立해 왔으며 독자적이고 창의적인 經營管理로 지속적인 성장을 이루어 왔다. 그 결과 현재 有價增資 7회와 무상증자 1회 우선주의 공모증자 1회 및 2회의 전환사채의 주식전환으로 현재 大熊의 資本金은 65억으로 증가하였다.

그 중 특히 전환사채의 발행은 국내에서 전환사채 발행이 거의 없었던 1972년 당시부터 선도적으로 실시하였다는 점에서 기억할 만한 일이다. 또한 大熊은 1989년부터 현재에 이르기 까지 5%의 株式配當을 지속적으로 實施하여 現金配當에 비하여 4~5배에 이르는 고율배당을 지속적으로 시행하고 있으며, 우리사주조합 발족에 따라 현재 전 사원이 주식을 소유하고 있고 상여금의 일부도 株式으로 교부하여 보다 많은 주식을 사원들에게 나누어 갖게 하고 있다. 이는 사원들의 主人意識과 愛社心의 涵養에 좋은 動機로 작용하고 있으며 업무의 능률이

나 성과를 드높이는 效果를 가져왔다.

業界를 리드해 온 그 동안의 결과에도 불구하고 동업계에 비하여 大熊의 納入資本金의 절대금액은 작은 편이나 留餘金이 상당히 많아 자기자본 규모는 國內 製藥業界의 最高水準이다. 自己資本의 비율은 34% 정도로 전 製藥業界의 3위이며, 留保率은 690%로 堅實한 財務構造를 가지고 있다.

2. 総資產現況

1963년 大熊의 資產總額은 4천만원이었다. 그러나 20년 후인 1983년에 와서는 495배가 넘는 1백98억4백만원으로 엄청나게 規模가 커졌고 다시 11년 후인 1994년에 와서는 3,300배에 달하는 1300억원에 이르고 있다. 더욱이 1990년 이후에는 每年 총자산 증가율이 30%를 上廻하고 있어 의형적 성장을 가속하고 있다. 결국 大熊의 눈부신 成長勢는 달리 말을 하지 않아도 그간의 資產 現況 變化에 의해 여실히 입증되고 있다.

한편 총자산 중에는 제약회사의 財務構造를 부실화 할 수 있는 우려를 안고 있는 매출채권도 포함되어 있으나 大熊의 경우에는 모든 거래처에 공정공평한 수금정책인 일자별 回轉率의 도입으로써 製藥業界에서 가장 좋은 資金回轉率을 雖持하고 있다.

또한 大熊은 이러한 의형적 성장에 걸맞게 시설면에서도 1990년대 들어 인천, 대전, 대구, 광주 등에 지방사옥을 추가로 마련, 서울본사와 부산, 경남지점을 포함하면 전국 각지에 본사 사옥을 두게 되었다. 또한 경기도 성남과 황남의 일류 KGMP공장, 1989년 경기도 용인에 最高水準의 연수원 등을 마련, 업계 최고 수준의 규모의 시설을 자랑하게 되었다.

3. 収益性 現況

1963년에는 3천 8백만원에 불과하던 大熊의 總賣出額은 그로부터 30여년이 지난 1994년에는 3,000배에 달하는 1,140억원을 기록하였다. 이는 본사가 매년 20% 이상의 고도성장을 安定적으로 이뤄왔기 때문이다. 당기순이익은 1963년 1백만원 수준에서 바로 1994년에는 그 500배에 달하는 45억 수준을 달성하였다.

특히 大熊은 KMA의 평가를 따르면 収益性의 측면에서 동업계의 최고수준에 달해 있으며 納入資本利益率은 매년 50% 이상이다. 타사의 추종을 불허하는 大熊의 수익현황은 업계의 부러움을 사고 있으며 그만큼 사원들을 수준 높게 대우하고 사회봉사와 기회도 擴大해 감으로써 利益還元을 위해 애쓰고 있다.

4. 金融的財務狀態와 財產形成의 鮮明性

창립초창기를 돌아보면 때 大熊은 사실 이렇다 할 자본도 없었고 시설 면이나 생산품도比較的 적었다. 게다가 6·25의 혼란과 經營知識의 不在는 모든 산업기반을 뒤흔들기에 충분했던 터라 상황은 더욱 심각했었다. 그러나 1966년 현 윤영환 회장이 사장으로 취임하면서 180도 판도가 바뀌기 시작했다.

전문적이고 시기적절한 경영정책은 大熊을 서서히 업계의 선두그룹으로 부상시켰고 생산, 판매, 홍보 및 광고 등 여러 부문 공히 體系的이고 效果的인 戰略으로 기반을 강화해 왔다.

이리하여 현재 大熊의 전반적 財務狀態는 収益性, 安定性, 活動性, 成長性의 측면에서 보았을 때 어느 한 쪽도 기울지 않는 균형적 상태에 있으며 이 사실은 매년 실시되는 한국농률협회의 企業財務狀態의 評價로 여실히 증명되고 있다.

한편 大熊은 기업의 사회적 윤리를 지키고 땀흘린 만큼의 성과만을 취하는 정직한 자세로서 재산 형성의 높은 선명도를 자랑하고 있다. 창업이래 불과 3차례의 세무조사만을 받았다는 사실과 그 세무조사에서 조차 아무런 문제가 발생하지 않았다는 사실만으로도 정직한 기업으로서의 大熊의 이미지는 더욱 견고해 질 수 밖에 없었다. 조세 분야에서 업계 최초로 금탑 산업훈장을 표창하였고 경실련의 경제정의 기업상을 수상한 것 등은 그 사실을 뒷받침하는 단적인 예이다.

VI. 生產管理戰略의 發展史

1. 生產管理

大熊製藥은 간장약 우루사, 위장약 미란타, 골소화제 베아제, 항생제 골실린 토프라 등 140여 醫藥品을 전제형에 걸쳐 생산하고 있으며, 특히 최근에 개발된 마시는 빈혈 치료제 헤모큐는 매우 좋은 반응을 보이고 있다.

생산시설로는 날로 증가하는 需要量을 적시에 충족시키기 위해 향남과 성남 공장이 있는데 주사제, 연고제, 액제 등을 생산하는 성남공장과 정제, 캡슐제 등 내용 고형제와 액체를 생산하는 형남공장 모두 KGMP의 엄격한 기준에 적합한 시설을 갖추었다.

성남공장을 중앙연구소와 같은 단지 내에 있어 제재개발 및 품질향상에 이상적이 협력관계가 이루어지고 있으며 향남공장은 우수 醫藥品 생산에 필요한 超現代式 施設을 갖추고 있다. 또 原料, 半製品, 完製品, 포장제 등 최신식 실험시설로 완벽한 品質管理가 가능하도록 되어 있다. 특히 향남공장은 앞으로 단계적 無人 自動化가 가능할 것으로 기대되고 있다.

1) 성남 공장 현황

優秀醫藥品製造管理(GMP) 기본정신에 따라 경기도 성남시에 소재한 (주)大熊製藥 성남 공장은 미국 일라이 켈리사 및 미국 알피해러사와 기술을 제공받아 86년 2월 GMP 공장을 완공했던 86년 8월 보사당국으로부터 KGMP 遵格業所의 承認을 받았다.

성남공장은 大熊의 발전기를 통해 제품 생산을 주도해 온 곳으로 지하 1층 지상 2층인 제조 본동과 제조 별동으로 구성되어 있으며, 72년 건축된 이후로 생산규모의 증가에 따라 공장 장기 발전 계획 아래 매년 제조시설을 개선보완해 현재(대지 4,300평, 건평 3,000평)에 이르렀다.

시설 면에서는 UV램프 가동, 각설별 중요도에 따라 차압이 유지되는 공조 설계, 차압계 설치로 작업원이나 관리자가 육안으로 직접적인 무균실 관리 등이 이뤄지고 있다. 무균실은 무균실 출입 규정에 따라서만 출입이 가능하여 세균 및 이물 오염의 가능성은 최대한 배제하며 작업전후의 철저한 소독, 주기적인 휴머게이션 등으로 무균상태를 유지하고 있다.

生産製品은 병원에서 가장 많이 사용되어온 주사용 항생제 토프라와, 병원에서 처방되는 위장약 중 처방 1위를 차지하고 있는 미란타, 생약과 양약의 기침약 지미코프, 살충제 매트킬라, 스위스 기술제휴 치약인 아로날 등 50여종이다.

2) 향남 공장 현황

향남 공장은 경기도 화성군 향남면 향남체약 공단 내에 입지하고 있으며 대지 10,000평, 건평 6,400평, 3층 건물 3개동의 공장으로서 92년 8월에 준공한 국내 최대의 최우수 GMP 공장이다(총건설비 : 150억원).

본 공장은 공장 전역을 커버하는 전자동 공조시설로 업무환경을 최적화 하였다. 또 1,500L 용량의 초대형 혼합기와 최신식 자동 파립 제조기인 Flow Coater, 1일 1백만 정을 타정하는 Uni Press 정제기, MG2캡슐충전기 등 자동 캡슐 충전기, 자동 당의 시설인 Hi-Coater 등이 매일 가동되고 있으며 포장시설로는 1일 100만 캡슐을 자동 포장하는 Uhlmann PTP 포장시설, 자동 Tablet Counting M/C, Sacchet 포장기 등 우수 포장시설이 Line 별로 배치 가동하고 있다.

品質管理 施設로는 HPLC, GC, IR, 원자흡광광도계, Autotitrator 등 최신식 시험시설이 완비되어 있어 原料는 물론 반제품, 完製品, 포장제 등 완벽한 品質管理가 가능하여 우수 醫藥品製造 및 品質管理에 만전을 기하도록 되어있다.

더구나 原料나 포장재 측면에서 볼 때 구조적으로 시험에 합격한 원자재만이 제조에 사용될 수 있도록 되어 있으며 제형별 Module system을 도입하여 제형별, 제품별 청정도 구분을 용이하게 하였다. 제조흐름에 따른 합리적인 작업실 배치로 동산이 최소화 되었으며 셀충전실 등은 1 machine 1 room 개념을 도입하여 제품간에 교차오염이 없고 3D의 최소화에 노

력하고 있다.

주요 생산제품은 간장약 우루사, 골소화제 베아재, 마시는 빈혈 치료제 헤모큐, FDA공인 항생제 곰실린, 속효성 코감기 치료제 지미코 등 90여종이다.

大熊 주요 제품의 연간 생산 능력현황은 <표 12>와 같다.

2. 品質管理

1) 品質管理의 全般的인 摘要

醫藥品은 安定性이 확보되어야 하고 유효하여야 하며 그 품질은 꾸준하게 유지되어야 한다. 그 중에서도 醫藥品의 품질에 대한 관리는 醫藥品이 개발될 때의 有效性, 安定性을 확보하는 최종 보루인 것이다.

더욱이 품질에 대한 국민의 요구는 생활수준의 향상, 과학 수준의 진보, 건강에 대한 의식 고양 등에 의해서 더욱 강하게 요청되고 있는 실정인 바, 복잡한 여러 단계의 공정을 거쳐 제조되는 醫藥品을 최종 제품에 대한 한정된 검사와 시험만으로는 완벽한 품질보증이 이루어지기 어렵다.

그리하여 大熊의 有效性, 안전성, 安定性을 확보하기 위해서 최초의 新製品 설계, 원자재의 입고에서부터 完製품의 출하에 이르기까지 모든 단계를 조직적이고 체계적으로 관리함으로써 비로소 품질이 확보된다는 GMP(우수 醫藥品제조관리기준 정신)을 기본으로 하여 모든 품질 관리 활동에 임하고 있다.

大熊製藥의 品質管理 체계는 원자재 검사, 공정 검사, 반제품·完製품 시험, 安定性 확보 등이며 이 모든 과정이 GMP의 4대 기준사인 제조관리 기준서, 제품 표준서, 제조 위생 관리 기준서 및 품질 관리 기준서에 근거하여 엄격하게 관리되고 있다.

그렇지만, 주된 관리 방향은 문제 발생 후 GMP 4대 규정에 의한 조치를 취하는 사후관리보다는 한발 앞서 문제의 근본원인을 원칙적으로 배제하여 공정 중에 문제가 발생하지 않도록 하는 ‘先行管理’에 비중을 두고 있다.

이것은 品質管理 組織이 만들어진 초기의 업무진행 시스템과 비교하여 보면 Hardware, Software 측면에서 뿐만 아니라 品質管理 실무자의 업무자세에 이르기 까지 큰 변화가 아닐 수 없다.

특히, 매월 1회 개최되는 大熊 GMP 委員會를 통하여 원자재 부적합을, 공장 CLAIM, 소비자 불만 등 品質 現況을 나타내는 주요 제품에 대한 경쟁품 비교 분석을 통하여 품질경쟁력 확보에 주력하고 있다.

이 밖에도 불량 醫藥品은 하나라도 만들지 않겠다는 신념으로 품질 진단제도, GMP교육,

〈표 12〉 대웅 주요 제품의 연간 생산능력 현황
(만 단위 이하는 반올림)

공장	품명	단위	생산량
성남	미란타액	포(P)	66,000,000
	롱매트킬라	파(P)	795,000
	토브라(주)	바이알(VI)	2,100,000
	캐푸린(주)	바이알(VI)	1,200,000
	티로피(주)	앰플(AM)	1,000,000
	곰세피(주)	바이알(VI)	200,000
	곰실린(주)	바이알(VI)	100,000
	토브라첨안액	개(EA)	500,000
	지미코프	병(EA)	1,200,000
	지미신	병(EA)	400,000
향남	우루사연질캡셀	캡셀(C)	158,200,000
	베아제정	티(T)	95,700,000
	곰실린캡셀	캡셀(C)	58,300,000
	지미코정	티(T)	78,000,000
	헤모큐액	병(EA)	7,400,000
	미란타정	티(T)	19,300,000
	리제정	티(T)	15,000,000
	우루사정	티(T)	9,000,000
	쿠올펜S정	티(T)	7,800,000
	제드론시럽	포(P)	2,500,000

PLOT 생산제도 등을 적극 활용하여 업계 최고 수준의 품질을 확보하고 있다.

여기에 계열사인 大熊 릴리, 미국 FDA 承認藥體인 大熊化學의品質管理 시스템을 Bench-marking 하여 보완을 거듭함으로써 세계 수준의 GMP를 유지해 나가고 있다. 大熊의 이러한 노력은 우리나라 의약계의 위상을 높이고 나아가 국제 경쟁력을 확보하는 것이다.

2) 工場TPM活動의 推進

1993년 10월 設備管理의 極大化, 設備에 강한 인재 육성 등 향남공장의 생산효율을 극대화 시킬 목적으로 TPM활동이 본격적으로 추진되었다.

'내가 맡은 設備는 내손으로 관리하자'라는 캐치프레이즈 아래 TPM(Total Productivity Management)制度를 적극 도입하고 이를 정착하였다.

청결한 작업환경을 조성하고, 자신이 맡은 設備는 스스로 관리하여 고장을 사전에 예방함

으로써 쉽고, 편리하게 생산활동을 수행하도록 하자는 데 TPM추진의 목적을 두었다.

TPM의 활동분야는 모두 자주보전, 계획보전, 개별개선, 간접부문 효율화, 교육훈련 등 5 분야로 나뉘어 전개되며, 이러한 활동을 추진시키기 위해 실질적인 위원회가 구성되었고, 각 위원회팀에는 분임조가 소속되어 활동이 진행되고 있다.

VII. 大熊製藥의 成功戰略과 企業成長

1. 企業理念

1) 경영이념(經營理念)

① 의약보국(醫藥報國) : 좋은 약을 만들어 인류의 건강을 유지, 향상시킬 것을 기업의 사명으로 하여 건강사회 건설에 이바지해야 한다.

② 순리추구(順理追求) : “콩 심은 데 콩 나고 팥 심은 데 팥 난다”는 뿐만 대로 거둔다는 뜻의 속담이다. 목표달성을 중요하지만 과정을 보다 중시하는 경영원리이다. 결과에 집착하지 않고 일의 원리 원칙을 바탕으로 순리에 따라 일하다 보면 자연히 알찬 결과를 얻을 수 있다. 또한 노력한 만큼의 대가와 보상은 반드시 돌아오는 법이다.

③ 자아실현(自我實現) : 인간의 욕구는 의식주를 위주로 한 기본적인 욕구단계로부터 한 차원씩 그 단계를 고차원하면서 성장한다. 그 중에서도 개인의 절대가치를 실현하려는 이른바 자아실현의 욕구 이는 인간의 최고로 성숙된 욕구 형태이며, 불가능도 가능케 하는 잠재력을 불러 일으키는 것이다. 내용인은 大熊을 통해 최대한으로 自我를 실현해야 한다.

2) 사사(社是)

“이 葉을 통하여 自身을 키우고 會社와 더불어 發展하며 사회에 奉仕한다.”

3) 사훈(社訓)

① 성실(誠實) - 大熊人은 성실한 인간이어야 한다.

정직한 심성을 기본으로 하고 궁정적인 사고와 적극적인 추진력을 가진 생활인이다.

② 자조(自助) - 大熊人은 자조적인 조직인이어야 한다.

반구정신이 투철하여 스스로가 자조하고 봉사하며 주인정신이 강한 책임인이다.

③ 창의(創意) - 大熊人은 창의력은 키워 가는 능력인이어야 한다.

꾸준한 자기개발과 탐구와 연습훈련을 쌓아 무에서 유를, 유에서 보다 놓은 유를 만들어 가는 창조인이다.

4) 大熊가족(大熊家族)

- 正直하고 信義가 있는 사람
- 작은 일에도 感謝할 줄 아는 사람
- 주어진 環境에 최선을 다하는 사람
- 創意的이고 率先垂範하는 사람
- 時間과 健康을 다스릴 줄 아는 사람

2. 經營戰略

大熊製藥은 1960년대에서 1990년대에 이르기까지 거의 대부분 成長率이 의약품 전체 생산의 성장을보다 10% 이상의 높은 수준을 나타내었으며, 이러한 成長率 증대의 계기를 마련하였다. 그 주요사항을 살펴보면 다음과 같다.

1) 대한비타민 인수

1966년 3월 당시 사장이었던 朴文秀氏와 선화약국 윤영환氏 사이에 대한비타민사를 인수 받아 대웅제약의 고도성장의 발판을 마련하게 되었다.

2) 서울이전

1972년 9월 윤영환 회장은 서울(성남)으로 회사 이전을 과감히 단행하였다. 인재확보와 의약품 원자재 조달상의 편의, 의약정보와 경영정보의 신속한 입수가 가능하게 되었다.

3) 대한비타민 기업공개

1973년 3월 7일 본사는 업계 4번째의 기업공개를 가장 작은 규모임에도 시도하였다. 신주상장과 유상증자도 실시함으로써 기업경영의 모범이 되었다.

4) 대웅으로 상호변경

1978년 본사는 상호를 大熊으로 변경하였다. 전국 신화에 바탕을 둔 우리의 민족사관에 입각, 곰의 지혜와 자주정신을 이어받아 인류의 건강을 지켜 나가기 위하여 상호를 변경하였다.

5) C.I.P 도입

기업이미지 혁신에 대한 선구적 결단으로 CIP를 도입 심볼마크와 社名의 로고타입을 비롯한 디자인 전반이 일제히 개선되었다.

6) 예산제도 운영

1972年 李承哲 당시 이사의 제안에 의해 당시 선구적인 조치로서 예산제도를 도입하였다. 따라서 구체적 경영분석이 가능하고 전결제도가 가능하도록 하였다.

7) 홍보전략

홍보 및 광고전략으로는 심볼마크가 기업우수 상표로 1991년에 선정되었는가 하면, 유효 적절한 창의적 광고전략을 시행하여 왔다. 특히 대웅사보와 Big Beer지, KMA 한국경영대 상 홍보관리 부분상을 수상하였다.

8) 전산화

1981년 5월 전산실 신설 이후 본사의 전산시스템은 눈부신 발전을 하게 되어 고객제일주의 정신으로 의약관련 정보시스템의 서비스와 의료서비스를 가능하게 되었다.

9) 우리사주제도

1973년 3월부터 시행된 우리사주제도에 의하여 대옹주식의 사원지분율은 전산업계를 통틀어 최고를 자랑하고 있다. 그 결과, 대옹은 정부로부터 철립산업훈장을 수여받았고 우리사주제도는 사원들의 소속감과 주인의식을 고무시키고 노사협력과 노동생산성의 향상에 크게 기여할 것이다.

10) 연수원 운영

1989년 10월 경기도 용인에 연수원을 개업하고 “숲이 좋으면 새가 날아든다”는 윤영환 회장의 인재양성 이념에 기초하여 대옹교육이념은 비전(vision)의 창출, 경영혁신, 대옹인화에 주력하고 있다. 특히 세계적으로 경쟁력 있고 품질좋은 경영전문회사로 성장하여 한국의 경영 발전에 이바지 하고자 한다.

11) 대옹기업문화

1974년 대옹의 경영이념이 정립된 해로 기록된다. 더구나 제약기업의 경우는 인간의 건강과 생명이라는 가장 근본적인 도리를 따르게 된다.

3. OPS管理制度

OPS(One Point System)제도는 회사의 중요업무를部署와 담당자마다 월별 및 일자별로 일정계획을 수립하여 그 집행실적을 매일매일 점찍어 가는 원리를 적용한 제도이다.

이 제도는 관리업무의 目標管理制度이다. MBO제도의 원리를 활용하여 업무담당자들의 자기관리와 부서업무의 차질 없는 집행을 통하여 全社의 經營效率을 向上시키기 위함이 그 목적이다. 이러한 OPS제도의 내용은 다음과 같다.

회사의 經營理念 및 經營指標와 部署別 著務目標를 설정한 연간 사업계획서를 수립해 놓고, 그 계획을 수행하기 위한 월간 업무를 일정별로 작성한 업무일정표(Schedule Chart)와 공수개념을 도입한 著務進度表(Linear Chart)를 작성하여 매일 그 집행실적을 기록함으로써 계획한 업무의 진도를 점검하는 제도이다. 시행초기에는 일상업무 중심으로 한 업무의 量的 管理爲主였는데, 점차 이 제도가 정착됨에 따라 개발업무와 우발업무를 추가시켜 업무의 質的 管理도 가능하게 되었다.

OPS제도의 활용으로 大熊製藥은 다음과 같은 효과를 얻게 되었다.

① Plan, Do, See의 生活化로 자기관리가 가능하고 部署業務管理와 全社業務管理가 차질 없이 아睨지게 되었다.

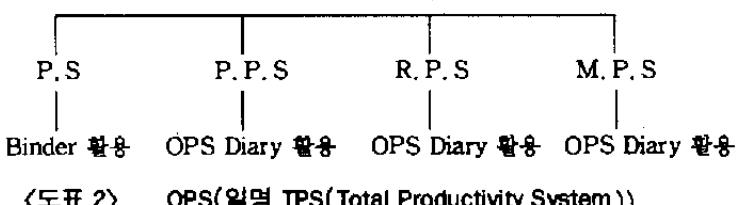
② 중점적인 목표설정으로 重點管理가 가능하여 성과가 극대화되었다.

③ 각 부서장은 부하의 목표를 전체적으로 파악관리할 수 있으며, 부하는 상사의 자문이나 점검을 통하여 能力開發의 機會를 얻게 되었다.

④ 업무실적의 客觀的인 評價가 가능해져 人事考課나 施賞制度에 적극 활용될 수 있다.

원래 OPS는 영업부문의 MM과 생산부문 현장직을 제외한 전 사원과 전 부서장이 관리대상이었는데, 이들을 모두 똑같은 양식으로 관리하다보니 부문별 업무에 불합리한 점이 나타나서 이를 보완하게 되었다.

1988년 生產部門에 PPS(Production Productivity System)制度를 개발하여 보완한 것을 시작으로 1992년에는 研究開發部門에 RPS(R&D Productivity System)제도를, 관리부문 OPS는 MPS(Management Productivity System)로 각각 보완하므로 大熊의 MBO제도가 완비되었다.



4. 經營者의 리더쉽(尹泳煥 會長)

大熊製藥은 제약·유통·정보통신·에너지 등 4개 전략 사업군을 설정하고 현재 천3백억 원 규모의 제약부문 買出額을 4천7백억원으로 늘리되 전체 매출 비중은 현재의 90%에서 40%대로 낮추기로 한 것이다. 대웅유통에서 2천8백억원, 멀티미디어 등 정보통신 분야에서 1천5백억원, 정밀화학 에너지 부문에서 1천억원의 매출을 각각 달성하겠다는 목표를 세웠다.

창립 반세기를 맞은 지난 8월 15일 윤영환 회장은 '대웅비전 2000'을 발표하였다. 즉, "목표를 달성하기 위해 '一流化·世界化·多角化'라는 3대 경영방침을 정했습니다. 적극적이며 과감한 연구 개발을 통해 世界的인 新製品을 개발, 해외시장에 당당히 나설 수 있는 초우량 기업을 실현할 것입니다. 납보다 앞서기 위해서는 투철한 사명감과 한발 앞선 경영 실천이 절대적입니다. 우리 국민 모두가 맡은 바 각 분야에서 최선을 다하고 보다 나은 것을 실천할 때 국가의 미래도 보장되는 것이지요. 大熊製藥의 오늘이 있게 된 것 역시 그 이하도 이상도 아닙니다."

부산에 위치한 조선간유제약공업사는 간유구 생산에 주력하였다. 그러다 47년 대한비타민 화학공업사로 상호를 변경해 각종 비타민 생산에 들어갔다. 49년 국내 최초로 비타민제 당의 정 개발에 성공, 국산 종합비타민 '판비타'를 내놓아 폭발적인 인기를 누렸다. 영양상태가 최악이던 당시 국민들의 건강을 되찾게 해준 공로를 인정받아 그해 11월 국내 최초의 우량 국산품 전람회에서 부통령상을 수상하기도 하였다.

61년 1월 資本 增資와 함께 박문수씨가 회사를 인수하여, 대한비타민산업 주식회사로 法人化하였다. 일본 유명 제약사와의 技術提携로 이듬해 간장약 '우루사'를 개발했다. 그러나 자금압박과 經營技法의 후진성 등으로 經營 어려움을 겪어오다 결국 66년 3월 지금의 윤영환 회장 손에 넘기게 되었다.

72년 성남에 대규모 공장을 지으면서 서울로 회사를 이전했다. 73년엔 기업을 공개하고 곧 바로 우리사주조합을 발족시켰다. 현재 업계서 유일하게 실시되고 있는 약회사고보상제도를 76년부터 시행해 약사들이 마음놓고 약을 다를 수 있도록 했다. 77년엔 국내 최초로 연질 캡셀 製造自動化에 성공, 간장약 시장 50% 이상을 점유해온 우루사의 절을 한층 더 높였다.

상호를 지금의 大熊製藥으로 바꾼 것은 1978년 2월이었으며, 곰을 표상하는 기업마크도 새로 만들었다. 곰은 치료와 건강수호의 신이며 인간에게 길을 인도하는 복두칠성의 상징이기도 하다.

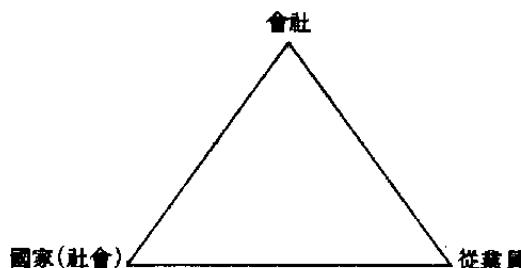
1974년에 설립된 제약연구소를 통해 국내 최초의 신약 '베아제'를 비롯해 수십종의 신약을 개발해냈다. 현재 인지도가 높은 제품으로 '우루사', '지미콜' '지미코프' '쌍지천' '헤모큐' '미란타' '베아제' '통메트킬러' 등이 있다.

5. 企業人의 左右銘과 經營三角化

제2창업자인 尹泳煥은 藥師의 使命은 환자를 들보는 것을 天職으로 알고 제2의 柳韓洋行 을 건설한다는 目標를 설정하고 뚜렷한 信念을 가지고 專門經營人이 되었으며 醫藥報團의 길로 기업을 운영하였다. 생활도 매우 검소한 가운데 평소의 左右銘으로는 「모르면 배우자,

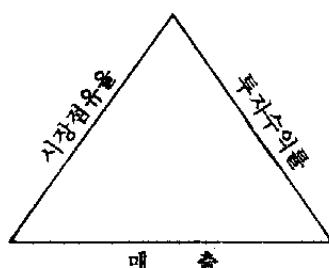
배운 것을 알게 되면 나만 알고 있지 말고 他人에게 가르치라. 할 수 있는 것은 모두 행하라.」 이를 이행하지 않으면 범죄를 저지르는 것과 같고 기업을 성취하여 보람을 느끼듯이 대용가족이 하나로 뭉쳐, 회사 운영에 동참하고 사회에 환원하는 정신으로 일할 것을 솔선 수범하였다.

특히 企業經營의 正三角形 構成圖를 제시하였는데, 주로 삼각형의 정점을 중심으로 나타나는 것은 다음과 같다.



이것은 會社, 國家(社會), 從業員의 3者が 공동이해를 바탕으로 발전해야 하며, 기업은 국가시책을 준법정신을 가지고 적극 준수해야 하고, 會社從業員도 기업이 단순히 생활을 영위하는 장소가 아니라 自我實現의 道場으로 보고 「大熊樂園」을 건설하고자 하였다. 특히 이를 반영하기 위하여 制度的으로 실제 이행할 수 있도록 전사원이 株主가 도도록 유도하며, 신입사원도 첫 6개월 紙與額 중 적어도 3분의 1은 株式으로 배정하는 새로운 技法을 도입하고 있다.

大熊製藥의 經營三角法은 기업의 利潤追求를 위한 기법으로 활용하는 삼각면을 중심으로 하는 三角評價法과는 대조되는 구성도표이다. 이를 도표로 표시하면 다음과 같다.



특히 大熊製藥은 최초로 조선 간유구 시대에 간유구만 생산하던 시기에는 부합되었으나 비타민을 生產・販賣하던 시기에는 다시 國號에 따라 大韓비타민產業株式會社로 상호를 변경하였고, 이어서 비타민과 각종 치료제를 생산을 확대하면서 大熊製藥株式會社로 상호를 변경함으로써 변경시기 이후 2년 내에 종전의 賣出額을 월씬 높가하게 되었다.

6. 專門經營人の 經營理念 承繼

1) 李哲培 전무 사장 취임(1985년 6월)

1985년 6월 이철배(李哲培) 전무가 代表理事 社長으로 선임되었다. 이철배 사장은 1975년 전무이사로 大熊에 영입된 후 10여년 동안 大熊의 발전에 열파 성을 다해 이바지해 왔다. 이 철배 사장은 合作會社인 大熊릴리와 한국알파쉐리와 大熊化學의 사장을 겸임하게 되었다.

이철배 전무의 代表理事 社長 취임은 大熊이 共同 代表制를 도입함으로써 더욱 多角化된 고도의 經營專門化를 이루고자 하였다는 점에서 의미가 있다고 판단된다.

1983년 3월 (주)대웅화학의 대표이사 시장, 1985년 2월 (주)대웅Lilly제약 대표이사 사장, 1985년 5월 (주)대웅제약 대표이사 사장겸 한국 R. P Scherer 대표이사 사장, 1991년 6월 (주)대웅제약 부회장, 1994년 5월 27일 (주)대웅제약 명예회장으로 추대되기까지 대웅의 구석구석엔 그의 손길이 미치지 않은 곳이 없으며, 현재까지도 그는 (주)대웅제약의 명예회장으로서 또한 재단법인 대웅재단 이사, 재단법인 유한재단 이사, 한국심장재단 감사로서 약업계의 발전을 위해 끊임없이 힘쓰고 있다.

季명예회장은 20여년의 재임기간 동안 청년중역회의, 사원주주제, 전사원여름캠프, 성과 배분제 등을 주도적으로 도입, 추진하여 성공시켰고 노사화합을 노사 협조체제를 구축한 공로를 인정받아 1987년 정부로부터 철탑산업훈장을 수여받았으며, 개국 약사들을 위한 약화 사고 보상제도를 실시하는 등 대웅이 성장하는데 누구보다도 크게 기여하였다. 또한 대웅 Lilly 제약, 한국 R. P 쉐러, 대웅화학, 대웅상사 등 관련사업 다각화에 힘써 대웅제약이 제약 그룹으로 발돋움하는데 일익을 담당하였으며 모든 일에 솔선수범하고 부하직원들의 고충을 성심껏 해결해 주고 아픔을 같이 나누는 자상함과 인간적인 충고를 통하여 성장할 수 있는 기틀을 마련하여 주는 등 모범적인 언행으로 모든 임직원의 존경과 추앙을 받아왔다.

국제화, 개방화 시대를 맞이하여 치열한 국제경쟁을 극복하기 위해서는 유능한 전문 경영인이 경영일선에서 활약하는 체제가 갖추어져야 하고, 또한 존경받는 풍토가 조성되어야 최고 전문 경영자를 꿈꾸는 모든 직장인들이 용기와 희망을 갖고 불굴의 투지와 끊임없는 노력으로 우리 경제사회에 새로운 활력을 불어 넣을 것으로 기대되며, 이러한 관점에서 季명예회장의 흥상제막은 대웅인 뿐 아니라 타 기업인에게도 시사하는 바가 크다.

胸像文集

나무를 보되 숲을 놓치지 않듯
대웅가족 개개인을 이끌어 주시며
대웅의 철학을 몸소 실천하신 분.

따뜻한 마음과 고고한 인품으로
우리에게 꿈과 희망을 주신 분이기에
전문경영인의 표상으로
그 뜻을 기리고자 합니다.

1994. 5. 27

이철배 명예회장의 흥상에서

특히 李哲培 명예회장은 다음과 같은 좌우명을 주장하고 있다.

「첫째, 단기적으로 보지 말고 미래를 바라보면서 인간성에 바탕을 둔 인품을 갖추는 게 중요하다고 생각합니다. 자신의 의사결정이나 판단을 자기 입장에서만 하지 말고 다른 관점으로 보는 것도 필요합니다. 또한 자리에 연연하지 말고 회사의 발전이나 일의 성취에 목적을 두게 되면 성장할 수 있을 것입니다.

둘째, 도덕성을 갖춘 리더가 되어야 한다고 생각합니다. 능력은 그 다음입니다. 인격적으로 신임을 받지 못한다면 사내외로부터 지지를 얻을 수 없기 때문입니다. 의사결정이 이뤄지면 실천에 옮기고 결실을 이끌어 내는 추진력도 있어야 하지요.

셋째, 대용제약이 조세의 날에 금탑산업훈장을 받은 것입니다. 양심에 따라 기업을 경영해서 이윤을 창출하고 남은 돈을 세금으로 납부하여 상을 받는다는 것은 참으로 멋진 일이라고 생각합니다.」

2) 李承哲 사장의 취임(1991년 6월)

1991년 6월 31일 정기주주총회에서 임기만료된 10명의 임원이 유임됨과 동시에 이철배사장이 부회장으로, 전 大熊製藥 상무이사였던 이승철(李承哲) 청운회계법인대표가 代表理事社長에 선임되었다.

이승철 사장은 1938년 경북출생으로 영남대학교 경영학과 및 동 대학원을 졸업하고 공인회계사 자리를 취득하였으며, 1970년 대한비타민에 영입되었다. 상임이사로 재직 중에 이승철 사장은 大熊이 부산에서 서울로 이전하는데 기여하였고, 또한 大熊이 算算制度를 도입하고 업계 4번째로 기업을 공개하는데 공이 컸다. 1976년에는 퇴사하여 청운회계법인 대표로서 大熊製藥을 매년 감사해 왔다.

3) 서치영 사장의 영입

大熊製藥은 공개초빙을 통하여 國際化, 開放化 時代에 부응할 수 있는 국제감각이 타월하고 인간관계가 원만한 사람을 專門經營人으로 초빙하고자 하였다. 총 응모자 130여명 중 4차례의 面接을 거쳐 大熊製藥 社長으로 인선된 사람은 서치영(徐致榮)씨였다.

서치영 사장은 제물포 고등학교와 고려대학교 경영학과를 졸업하고, 한국IBM주식회사 전무이사와 삼성데이터 시스템주식회사의 대표이사 부사장을 역임한 專門 經營人이다.

서치영 사장은 大熊製藥 사장과 함께 大熊될리와 인성정보의 대표이사를 겸임하게 되었다.

VII. 大熊製藥의 財務分析

1. 賣出構成 및 成長推移

〈표 13〉

제품별 판매현황

(단위 : 백만원)

구 분	1992. 3.	1993. 3.	1994. 3.
의약품			
우루사	23,021(25.5)	28,069(30.9)	31,037(30.6)
미란타	10,137(11.2)	10,295(11.3)	10,441(10.3)
베아제	6,474(7.2)	7,579(8.3)	9,418(9.3)
토브라	4,115(3.0)	6,583(7.2)	6,315(6.2)
자미코	2,740(3.0)	3,402(3.7)	4,235(4.2)
메트킬라	3,564(3.9)	3,398(3.7)	2,763(2.7)
텐스타텐	972(1.1)	1,822(2.0)	2,673(2.6)
곰실린	1,418(1.6)	1,519(1.7)	2,237(2.2)
기타	23,632(26.1)	16,092(17.7)	17,400(17.2)
상 품	의료기등	13,627(15.1)	11,075(12.2)
기 타	매 출	839(0.9)	1,047(1.2)
총 매 출 액	90,440(100.0)	90,881(100.0)	101,333(100.0)
매출성장률	21.0	0.5	11.5

大熊製藥은 國內 간장약시장을 석권하고 있는 우루사와 소화기궤양치료제인 미란타, 소화제 베아제 등 3대 거대품목이 확고한 시장지명도를 바탕으로 매출성장을 주도하면서 전체매출의 50%에 이르고 있다.

이와 같이 OTC제품으로의 賣出偏重現狀은 제품의 광고 및 판촉활동에는 강점으로 작용할 수 있으나 한 품목의 매출부진이 전체매출부진으로 이어질 수 있어 多品種少量生產을 하고 있는 업체에 비해 경기부진시에 비교적 불요불급한 OTC제품의 수요위축현상이 나타나는 점을 감안하면 營業活動上의 短點으로 지적될 수 있다.

大熊製藥의 賣出成長推移를 보면 1980년대초 중반 활발한 합작법인 설립 및 대형도매상의

빈발한 부도 등으로資金需要가 크게 증가하자 동사는 내실추구과정에서 수금위주의 방어적營業政策을 강구, 약국과의 상당한 마찰로 매출부진을 경험하기도 하였다.

그러나 약국과의 거래관계에서 우루사의 확고한 시장지명도에 힘입어 동사의內實爲主의營業政策은 효과를 거두게 되었으며 1991년 3월 결산기까지 매출은 원활한 자금흐름이 수반되는 가운데 업계평균을 상회하는 매출성장을 기록하였다.

1993년 3월 결산시 주력제품인 우루사 및 베아제의 지속적인賣出好調에도 불구하고 경기부진 및 메탄올파동 등製藥業界의 대내외적 부정적 요인으로 기타醫藥品 및 의료기기의 매출이 부진하여賣出停滯를 경험했던大熊製藥은 1994년 3월 결산 시에는 한약조제권 분쟁, 병원납품비리수사, 都賣商不渡 등에도 불구하고 주력제품의 호조와 의료기, 시약부품 등이 1991년 수준으로 회복되면서 11.5%에 이르는 매출성장을 기록하였다.

한편 1994년 8월말까지 5개월 간의 영업실적으로 보면 최근製藥景氣의 회복세를 반영하면서 모든 영업부문에서 호조를 보이며 45,669백만원의 매출을 기록, 전년 동기 대비 15.5%의 매출성장을 시현하여 본격적인 매출성장이 이어지고 있다.

향후에도大熊製藥은醫藥品시장 개방에 따른 선진제약업체의國內市場 진입 가속화와 국내제약기업 간의 과열경쟁 등 어려운 시장환경이 예상되지만 최근製藥景氣가 회복세를 보이고 있으며 기존제품의 양호한 시장지명도와 대형제약업체로서의 영업력을 바탕으로新製品의 지속적인 출시, 적극적인 마케팅으로安定的인 성장은 가능할 것으로 분석된다.

2. 収益性構造

大熊製藥은 주력제품의 대부분이 OTC제품인 관계로 동종업계평균에 비해 매출원가비중이 낮은 반면 광고선전비 등 판관비부담은 상대적으로 높은 수준이다. 그러나 전반적으로 안정된 원가율을 유지하고 있으며內實爲主의營業戰略으로 1992년 3월 결산 시까지賣出額純

〈표 14〉

要約損益計算書

(단위 : 백만원)	1991. 3.	1992. 3.	1993. 3.	1994. 3.
매 출 액	74,713(100.0)	90,440(100.0)	90,881(100.0)	101,33(100.0)
매 출 원 가	30,174(40.4)	32,532(36.0)	35,762(39.4)	41,012(40.5)
판매 관리 비	28,813(38.6)	35,761(38.6)	36,406(40.1)	36,675(36.2)
영업 이익	15,726(21.0)	22,147(24.5)	18,711(20.6)	23,675(23.3)
(금융비용)	3,081(4.1)	4,690(5.2)	7,117(7.8)	7,100(7.0)
경상 이익	7,767(10.4)	9,880(10.9)	3,757(4.1)	5,292(5.2)
당기 순 이익	4,525(6.1)	5,695(6.3)	2,450(2.7)	4,118(4.1)

* () 속의 비율은 매출액대비 구성비임

利益率이 6%를 상회하는 등 우수한 收益性을 시현하였다.

1993년 3월 결산 시에는 賣出停滯와 향남공장신축에 따른 감가상각비 등 고정성 경비의 증가로 매출원가율이 대폭 상승하여 영업부문의 收益性이 대폭 하락하였으며 영업외수지에 있어서도 공장신축에 따른 대규모 資金所要로 외부차입이 擴大되어 금융비용부담율이 7.8% 까지 擴大되어 賣出額순이익률이 2.7%에 불과할 만큼 收益性이 현저히 저하되었다.

한편 1994년 3월 결산시에는 경비절감노력에 불구하고 감가상각비 및 인건비 등 고정성비용 부담의 증가로 매출원가율이 소폭 상승하였으나 주력제품의 확고한 시장지위유지와 이를 바탕으로 한 양호한 기업이미지로 광고비 절감노력에 최선을 다하여 收益性회복조짐을 보이고 있다. 특히 향남공장 완공 이후 施設投資의 일단락으로 資金所要도 대폭 축소되었으며 시중설세금리하락과 内部創出資金으로 借入金償還에 이용, 금융비용부담율도 하락하면서 收益性회복에 일조하고 있다.

〈표 15〉

損益性 指標

(단위 : 백만원)

	1991. 3.	1992. 3.	1993. 3.	1994. 3.
매출총이익률	59.61(52.21)	64.03(52.73)	60.65(50.36)	59.53
매출액영업이익률	21.05(17.33)	24.49(15.97)	20.59(14.18)	23.33
매출경상이익률	10.40(7.18)	10.92(5.65)	4.13(2.62)	5.22
매출액순이익률	6.06(3.99)	6.30(4.08)	2.70(1.16)	4.06

• () 내는 동종업계 평균치임

향후에도 동시에 新製品 시장정착을 위한 판촉비부담은 있으나 기존제품이 확고한 시장지명도를 유지하고 있으며 광고비 등 원가절감에 최선의 노력을 경주하는 등 內實爲主의 營業戰略을 구사하고 있어 양호한 收益性을 지속할 수 있을 것으로 판단된다.

3. 現金흐름의 推移

〈표 16〉

純營業資本推移

(단위 : 백만원)

	1991. 3.	1992. 3.	1993. 3.	1994. 3.
매출채권(A)	27,938	36,600	44,485	49,773
재고자산(B)	8,457	13,372	12,165	12,879
매입채무(C)	3,395	2,999	4,015	6,706
순영업자본(A+B-C)	33,000	46,973	52,635	55,946

大熊製藥은 주력제품의 양호한 시장지명도를 바탕으로 자금회전을 최우선으로 하는 内實為主의 營業政策을 추진함에도 불구하고 총자산 중 매출채권의 비중이 35~40%를 차지하고 있어 製藥業界의 구조적인 특성을 반영하고 있는 바, 매출채권의 효율적 관리가 현금흐름상의 가장 주요한 변수가 되고 있다.

大熊製藥은 지속적인 흑자기조유지와 탄력적인 운전자본관리로 營業活動으로부터 활발한 内部資金創出이 이루어지고 있다. 이에 따라 1990년까지는 고정자산투자의 상당부분을 内部創出資金으로 조달하는 원활한 현금흐름양태를 나타내고 있다.

그러나 1991년 이후 총규모 170억원의 향남 GMP공장신축에 나서면서 資金所要가 대폭擴大되어 활발한 内部資金創出 및 유상증가 65억원에도 불구하고 소요자금의 대부분을 외부차입에 의존하는 등 다소 저하된 현금흐름패턴을 나타냈다.

한편, 1993년에는 収益性의 개선을 통한 内部創出資金이 100억원을 상회하였으며 향남공장완공 이후 특별한 施設投資가 없이 경상적인 개체시설투자만 수행되어 内部資金으로 충당하고 剩餘資金으로 차입을 상환하는 등 원활한 현금흐름을 보여주고 있다.

4. 資本構造 및 財務的彈力性

大熊製藥은 1992년까지 향남공장 신축에 따른 資金所要로 외부차입이擴大되면서 財務的安定성이 다소 저하되었으나 양호한 収益性을 배경으로 한 지속적인 내부유보와 施設投資일단락에 따른 資金所要 축소로 재무구조가 다소 개선되고 있다. 이에 따라 1994년 3월말 현재 자기자본비율 38.7%, 借入金의존도 38.0%로 업계평균을 상회하는 財務的安定성을 유지하고 있다.

〈표 17〉

大熊製藥의 安全性指標

(단위 : 백만원)

	1991. 3.	1992. 3.	1993. 3.	1994. 3.
자기자본비율	36.48(33.90)	38.78(34.40)	36.77(30.20)	38.74(31.60)
부채비율	174.09(195.30)	157.84(190.50)	172.00(231.10)	158.15(215.70)
차입금의존도	36.12(39.70)	37.31(40.40)	44.17(46.80)	38.04(43.80)
유동부채비율	88.33(122.60)	106.33(123.40)	95.85(139.10)	72.22(131.50)

• () 내는 동종업계 평균임

한편 大熊製藥의 借入金規模는 1994년 3월말 468억원까지 축소되었으나 최근에는 운전자금부담이 지속되어 1994년 9월말 현재는 559억원까지擴大되었다. 다만 차입금구성에 있어

서는 과거와 달리 회사채 중심의 장기성자금의 비중이 70%를 상회하고 있어 건전한 상태를 유지하고 있다.

향후 大熊製藥은 新製品 출하에 따른 초기 마케팅비용 부담지속과 함께 주요제품시장에서의 경쟁으로 인해 운전자금 부담, 연구개발비투자, 대전지역 민방참여 출자, 관계사지분擴

〈표 18〉

大熊製藥의 借入金構成

(단위 : 백만원)

	1991. 3.	1992. 3.	1993. 3.	1994. 3.	1994. 9.
단기차입금	9,350	16,700	13,207	11,948	21,150
장기차입금(유동성)	-(-)	3,572(-)	7,201(1,419)	6,156(1,227)	5,710(-)
회사채(유동성)	19,500(-)	19,500(8,000)	32,107(11,500)	28,744(-)	29,000(6,000)
합 계	28,850	39,772	52,515	46,848	55,860

〈표 19〉

大熊製藥의 主要現金流量分析

(단위 : 백만원)

구 분	1991. 3.	1992. 3.	1993. 3.	1994. 3.
총영업활동조달현금 (당기순이익)	8,364 4,525	10,424 5,695	8,509 2,450	10,324 4,118
(감가상각)	1,918	2,236	3,831	3,774
운전자본증감	6,027	8,333	7,119	3,206
순영업활동조달현금	2,336	2,090	1,390	7,118
비영업부분자금사용 (고정자산투자)	6,774 5,342	18,457 11,342	11,542 10,125	4,437 1,285
(투자자산증가등)*	1,395	7,076	1,329	3,033
(배당금)	37	39	88	119
자금과 부족	-4,438	-16,367	-10,152	2,681
비영업부문자금조달 (유상증자)	6,172 0	17,377 6,497	12,723 0	-5,235 0
(단기차입금순증)	1,822	7,350	-3,492	-1,259
(장기차입금순증)	0	3,520	3,606	-1,062
(회사채순증)	5,000	0,10	12,554	-3,510
(기 타)**	-650		55	596
현금 및 유가증권순증	1,733	1,010	2,571	-2,555

* 투자 및 기타자산순증 + 이연자산순증 + 기타유동성자기부채상환 + 퇴직금지급 등

** 고정자산매각 + 기타고정부채순증 + 이연부채순증 등

大 등에 따른 資金所要는 이어질 것으로 보이나 높은 收益性을 바탕으로 한 활발한 内部資金創出과 施設投資의 일단락으로 資金所要의 대부분을 자기자금으로 충당할 수 있을 것으로 보인다. 현금흐름패턴에 있어서는 장기성 저리자금의 조달로 차입구조의 개선에 주력할 것으로 보인다.

5. 財務比率 推移

〈표 20〉 大熊製藥의 主要 財務比率 推移

재무비율	1991. 03		1992. 03		1993. 03		1994. 03	
	당사	산업평균	당사	산업평균	당사	산업평균	당사	산업평균
수익성(% 배)								
총자본순이익률	6.56	3.52	6.11	0.93	2.17	2.65	3.40	—
총자본경상이익률	11.26	4.89	10.60	2.10	3.33	2.54	4.37	—
경영자본영업이익률	26.11	16.02	29.09	13.12	19.97	13.71	22.20	—
자기자본이익률	16.87	10.16	16.16	2.96	5.76	8.62	9.01	—
매출액순이익률	6.06	4.08	6.30	1.16	2.70	3.40	4.06	—
매출액경상이익률	10.40	5.65	10.92	2.62	4.13	3.26	5.22	—
매출액영업이익률	21.05	15.97	24.49	14.18	20.59	15.26	23.33	—
매출액총이익률	59.61	52.73	64.03	50.36	60.65	0.00	59.53	—
이자보상배율	3.52	1.77	3.05	1.27	1.53	0.00	1.81	—
금융비용부담률	4.12	7.62	5.19	8.70	7.83	8.38	7.01	—
자본구성(% 배)								
자기자본비율	36.48	34.40	38.78	30.20	36.77	31.60	38.74	—
부채비율	174.09	190.50	157.84	231.10	172.00	215.70	158.15	—
차입금의존도	36.12	40.40	37.31	46.80	44.17	43.80	38.04	—
유동부채비율	88.33	123.40	106.33	139.10	96.85	131.50	72.22	—
고정장기적합률	60.60	62.50	76.15	61.50	69.58	65.20	59.04	—
고정비율	112.57	104.50	115.37	118.10	121.86	120.30	109.77	—
유동성(% 배)								
유동비율	181.74	149.50	133.76	152.00	154.61	147.60	204.63	—
당좌비율	142.22	111.90	99.20	115.50	124.03	116.10	159.91	—
부채상환계수	78.73	130.85	43.95	93.91	40.98	0.00	74.71	—
cash flow / 부채	16.48	16.67	15.97	13.20	11.32	0.00	13.68	—
활동성(회)								

경영자본회전률	1.24	1.00	1.19	0.93	0.97	0.90	0.95	—
총자본회전률	1.08	0.86	0.97	0.80	0.81	0.78	0.84	—
매출채권회전률	3.10	2.24	2.80	2.12	2.24	2.04	2.15	—
재고자산회전률	9.99	6.42	8.29	6.22	7.12	6.51	8.09	—
매입채무회전률	32.41	11.15	28.29	10.25	25.92	10.79	18.90	—
성장성(%)								
매출액증가율	24.44	13.61	21.04	11.35	0.48	11.25	11.50	—
총자본증가율	37.55	25.27	33.45	14.58	11.51	13.03	3.59	—
자기자본증가율	18.98	23.10	41.87	4.96	5.71	20.34	9.14	—

大熊製藥의 經營成果를 나타내는 收益性比率, 財務構造의 極度성을 나타내는 資本構成比率, 현금조달능력 및 전환능력을 나타내는 流動性 및 活動性比率, 成長性比率을 製藥產業平均과 비교한 결과 모든 면에서 산업평균을 높아하였다. 그러나 各種 收益性比率을 살펴보면 製藥業界의 競爭深化 및 製藥業界의 開放에 따라 수익성은 매년 약간씩 감소하는 경향이 있으나 다른 제약회사에 비해 여전히 높은 수익율을 올리고 있다. 또한 投資資本 및 賣出債券이 현금으로 전환되는 속도 및 資本構造의 堅實性은 동산업에 속하는 기업에 비해서 우수하며 매년 개선되는 추세에 있다.

이러한 諸比率들을 종합해 볼 때 大熊製藥은 우리나라 製藥會社 중 대표적인 대형제약업체로서 資本構造 및 收益性, 成長性面에서 타제약업을 이끌어 가는 先頭走者로서의 자리를 굳히고 있음을 알 수 있다.

IX. 製藥業界의 發展

1. 醫藥品 價格自律化

(1) 정부는 標準小賣價格制度를 통해 사실상 통제하고 있던 醫藥品 가격을 가격사전 신고, 검토제도를 완화하여 가격문란이 없는 범위 내에서 신고제로 전환하며 행정관리품목제는 폐지하는 것을 주요 내용으로 하는 가격자율화를 1994년 2월부터 실시하고 있다.

(2) 醫藥品에 대한 標準小賣價格制度는 약가의 안정과 약가에 대한 소비자의 신뢰향상을 위해 1984년부터 시행하였는 바, 이는 醫藥品價格 전반에 미치는 영향이 큰 대형거래품목(연간매출액 37억원 이상)을 행정관리품목으로, 나머지 품목을 자율관리품목으로 지정하여 행정관리 품목은 보사부 및 일선시도가 표준소매가 등을 심의 관리했으며 기타 자율관리 품목은 소비자대표 등으로 구성된 醫藥品價格管理委員會에서 표준소매가를 심의 관리하였다.

(3) 標準小賣價格의 실제 관리에 있어서 藥品의 제조업자는 행정관리품목에 대하여 실제 거래하는 출하가격이 신고된 출하가격의 90~110% 범위 내에서 유지되도록 가격관리하고 만약 가격관리범위를 벗어나는 낮은 가격으로 출하하는 경우에는 사후관리절차를 통해價格引下措置를 취하였다.

(4) 이러한 標準小賣價格制度는 藥品의 價格安定을 이루하는 성과를 올렸지만 다음과 같은 부작용을 놓기도 하였다. 우선 新製品의 가격결정 및 기존제품의 價格引上에 대해 정부가 사실상 통제를 가함으로써 製藥業界의 자율성을 침해하였다. 계속된 價格引上 억제에 따라 제품명과 포장단위변경 등을 통한 편법인상을 초래하기도 하였다. 또한 업체간 과당경쟁으로 일부 약품의 경우 약품가격을 높게 표시한 후 실제 거래 시에는 할인폭을 크게 함으로써 流通秩序를 어지럽히는 사례가 빈발하였으며 일부 약국의 덤핑판매로 藥品에 대한 가격불신을 증폭시켰다.

(5) 이 밖에도 標準小賣價格에 대한 사후관리과정에서 다수의 품목이 신고가격을 크게 밀드는 실거래가격이 지적되어 價格引下措置를 당했으며 행정관리품목으로 지정된 藥品의去來가 위축되기도 하였다.

(6) 금번 藥品價格自律化措置는 자양강장제 드림크에 대한 광고허용 조치, 藥品제품명에 시리즈 상품명 허용조치 등과 함께 그동안 製藥業界의 오랜 요구가 정부에 의해 받아들여진 것으로 볼 수 있다. 이러한 일련의 조치로 인해 그동안 價格引上을 사실상 통제받아온 製藥業界는 향후 収益性이 점차改善될 전망이다.

2. KGMP실시에 따라 構造改編 藥想

(1) 보사부는 지난 1985년부터 KGMP적격지정을 시행하면서 지정희망업체로 하여금 내용고형제, 주사제, 점안제, 내용액제, 외용액제, 연고제, 기타제제 등 7개 제형을 가능한 모두 지정받도록 유도해 했다.

(2) 그러나 KGMP지정 10년이 가까워지도록 대상인 252개사 가운데 50%인 126개사만이 3월말 현재 지정을 완료했으며 지정신청기한까지 20~30개사가 낸다해도 1백여사는 위탁 생산 혹은 사업전환, 흡수합병 등의 형태로 자연도태될 것으로 전망된다.

(3) 이와 같은 제약업체의 구조개편 현상은 60년대호 특별약사감시를 통해 시설미비업체를 무더기로 허가취소시킨 이후 두 번째로 이루어지는 것인데 앞서의 무더기정비는 물리적 방법에 의한 것이었던데 반해 이번에는 자연적인 현상이라는 점에서 큰 의미가 있다.

(4) 이에 따라 국내 제약기업들은 금년을 고비로 전면 재편되어 기업간에도 차별화현상이 두드러질 것으로 분석된다. 이는 KGMP시행을 계기로 비자정업체의 자연도태가 불가피한

데다 자정업체가 하더라도 적격지정제형수에 따라 기업간 차별화가 불가피해졌기 때문이다.

〈표 21〉

KGMP적격지정업체 제형허가 현황

7개 제형(4사)	신풍제약, 한독약품, 중외제약, 근화제약
6개 제형(9사)	대웅제약, 삼일제약, 셰링프라우코리아, 한일약품, 한국그락소, 동신제약, 영진약품, 태평양제약, 보령제약
5개 제형(23사)	동아제약, 유한양행, 부광약품, 한국화이자, 종근당, 일양약품, 삼진제약, 한국베링거, 동화약품, 녹십자, 현대약품, 한국셀시바, 일성신약, 제일약품, 한울제약, 일동제약, 국제약품, 안국약품, 상아제약 등
4개 제형(20사)	한국업존, 한미약품, 한국얀센, 우유산업, 한국롱프랑, 제일제당, 한국사노피, 명문제약, (주)럭키, 녹우제약, 고려제약, 반도제약, 경동제약, 바이엘코리아, 구주제약, 동성제약, 경남제약, 코오롱제약, 한국파마, 광명약품
3개 제형(31사)	한국로슈, 세한제약, 한국사도스, 데이비스제약, 환인제약, 환화제약, 동구약품, 수도약품, 건일약품, 선경제약, 이연제약, 동일신약, 한국신텍스 등
2개 제형(20사)	대웅릴리, 유경메디카, 유한사이나미드, 한림제약, 초당약품, 녹십자의료공업, 유영제약, 진양제약, 한영약품, 한서제약, 한국유나이트, 한국씨락 등
1개 제형(19사)	태진제약, 백청제약, 태성제약, 태림제약, 서울제약, 한국캡셀, 가람제약, 삼남제약, 보령신약, 코리스제약, 태극약품, 삼익제약, 신신제약 등

3. 製藥業界 展望

1) 醫藥品생산실적의 호전 예상

〈표 22〉

醫藥品生產實績과 輸出實績의 推移 및 趨勢

	외약품생산(억원)					외약품수출(US \$1,000)				
	완제 외약품	원료 외약품	기타	생산 합계	%	완제품	제약 원료	기타	수출 합계	%
1991년	36,817	2,524	3,056	42,397	17.5	55,784	151,840	5,013	212,637	29.1
1992년	39,964	2,646	3,789	46,399	9.4	58,648	208,258	3,177	270,023	27.0
1993년	43,333	2,908	4,286	50,627	9.1	65,316	246,459	3,589	315,364	16.8
1994년(추)	48,700	3,400	4,400	56,500	11.6	66,000	293,000	4,000	363,000	15.1
1995년(예)	54,800	4,000	4,900	63,700	12.7	70,000	350,000	4,400	424,400	16.9
1996년(예)	61,700	4,800	5,500	72,000	13.0	75,000	420,000	5,000	500,000	17.8

주 : (%)는 전년동기비 증가율

자료 : 제약협회, 醫藥品수출입협회, 예상은 대우경제연구소

國內醫藥品생산실적은 1996년까지 연평균 12.5% 증가할 전망이다. 이는 1994년부터 전반적인 경기회복의 시사와 드링크제의 광고허용 등에 힘입어 약국영업이 살아나고 있기 때문이다. 醫藥品성신신고조합에 의하면, 1994년 상반기에 제약업체들의 약국을 통한 輸出額은 14.6% 증가하여 지난 해의 0.2% 증가에 비해 크게 높았다. 국내경기회복과 함께 지난해 2월 실시한 약가자율화의 효과도 1995년부터는 본격화되어 약업경기의 회복세가 앞으로도 지속될 전망이다. 한편 1994년에 부진하였던 全文醫藥品도 대형병원의 잇따른 신·증설과 의료보험 수혜기간의 연장으로 단정된 성장이 예상된다. 醫藥品의 輸出은 1996년까지 연평균 16.6%의 증가가 예상된다. 國內製藥業體들은 자체개발 신약이 없기 때문에 신약이 개발될 때까지는 原料醫藥品 위주의 輸出戰略이 불가피하다. 종근당, 한미약품 등을 비롯한 국내제약사들의 原料醫藥品 합성기술은 비교적 높은 수준이며, 전체 醫藥品輸出에서 차지하는 原料의 약품의 비중은 78%(1993년 기준)이다. 대형제약업체와 原料醫藥品 생산업체들은 國內市場의 한계극복을 위해 輸出市場擴大와 直接投資를 서두르고 있어 해외시장의존도는 점점 커질 전망이다.

2) 상장제약사의 경상이익 증가 예상

상장제약사(12월결산 15개사 기준)의 輸出額은 1996년까지 연평균 13.8% 증가할 전망이다. 1993년 6.5% 증가에 비하면 매우 양호한 실적이며 이는 경기에 민감한 드링크제, 영양제 등 一般醫藥品의 매출이 빠른 회복세를 보일 것이기 때문이다. 주로 병원에 납품되는 專門醫藥品도 대형병원의 신·증설과 국민의료비 증가, 流通秩序確立 등에 힘입어 성장률이 회복될 것으로 보인다. 경상이익은 대규모 투자의 일관적으로 금융비용, 감가상각비 등 固定費負擔이 경감되어 1996년까지 연평균 29.9%의 증가가 예상된다. 그러나 경상이익률은 1996년에 4.3%로 1993년 3%보다는 많이 회복된 수준이나 1990년의 7.1%에 비하면 훨씬 낮은 수준에 그칠 전망이다.

4. 新藥開發과 製藥業樞

1) 新藥開發促進

제약산업은 국민보건과 직결되는 개발에서 판매까지 정부의 엄격한 규제를 받으며 미생물학, 생명공학, 약학, 의학, 발효 등 광범위한 기술을 필요로 하는 기술 및 지식 집약적 산업이다. 그리고 제품간 상호대체성이 낮아 용도전문화 및 제품차별화가 용이한 특성을 가지기 때문에 신약개발 성공시 고부가가치의 독점적 이윤을 누릴 수 있다. 1990년대에 들어 성장이둔화되고 물질특허제도 도입, 미시판물질 보호협상과 UR의 지적소유권 협상 타결로 카피제품의 발매가 어렵게 되어 신약개발이 제약업체의 성패를 좌우하는 중요한 요소가 되었다.

2) 新藥開發費用의 增大

신약개발을 위해서는 신물질창출 → 전임상시험 → 임상시험 → 신약승인신청 및 허가 등 여러 단계를 거치게 된다. 선진국의 경우 개발기간과 비용은 각각 10~16년, 1.1~1.4억달러가 소요되고 성공률은 0.025%에 불과하다. 개발기간과 비용은 늘어나고 성공률은 줄어들어 기대이익은 감소하는 추세이다. 즉, 평균개발기간이 1970년대 약 8년에서 1980년대 12.7년으로 늘어남에 따라 독점적 이윤을 누릴 수 있는 기간이 12년에서 7.3년으로 줄어들었다(특허기간 20년기준).

3) 新藥開發의 政府支援

정부는 업체들의 신약개발의지를 고취시켜 2000년까지 5~10개의 신약을 개발한다는 목표아래 과기처주관의 G7프로젝트와 중간핵심기술개발과제, 보건복지부 주관의 신약개발과제 등을 선정하여 개발비를 지원하고 있다. 한편 임상시험센터, 실험동물자원센터 등 연구기반시설을 확충하고 항생제, 항암제 등 각 약효군별로 임상시험기준을 마련 중에 있다.

4) 新藥開發의 倍加運動

1987년 물질특허제도의 도입을 전후해 관심을 가지기 시작한 신약개발의 성과가 최근 들어 속속 가시화되고 있다. 신약으로 발매된 사례는 없으나 신약개발과 관련된 기술수출이 5건이고 임상시험에 돌입한 신약은 6개에 이른다. 그러나 국내 제약사들의 신약개발력은 선진 다국적기업에 비해 초보수준에 머물러 있다. 신약개발력을 가능할 수 있는 연구개발투자현황을 살펴보면, 첫째, 국내 10대 제약사의 賣出額대비 연구개발비는 3.4%로 세계 10대 제약사의 15.4%와 큰 차이를 보이고 있다. 둘째, 연구인력(상장제약 27사)은 평균 50명 수준으로 선진다국적 기업의 2천명~5천명에 비교가 되지 않을 정도이다. 셋째, 개발분야는 세계시장에서 경쟁이 치열한 약효군인 항생물질, 혈압강하약물, 항궤양약물 등이고 획기적인 대형 신약의 개발가능성이 낮다.

5) 新藥開發의 業界擴散

연구인력, 연구개발투자비, 특허건수, 개발실적 등을 기준으로 볼 때, 동아제약, 유한양행, 녹십자, 중외제약 등의 연구개발력이 뛰어나다. 한편 한미약품은 제법개량과 DDS(약물전달체계) 개발분야에서 두각을 나타내고 있다. 가장 앞선 단계의 신약은 중외제약의 퀴놀론계 항균제이나 일본 쥬가이제약이 원개발사이고 국내 자체 개발 신약 1호로서의 가능성이 가장 높은 신약은 임상 2상에 진입한 선경인더스트리의 백금착제 항암제이다. 이어서 동아제약의 안트라싸이클린계 항암제, 유한양행의 간장질환치료제 등이 임상 1상시험 중이다. 신풍제약은 미국 로즈웰파크 암 연구소가 개발 중인 항암제의 개발비를 지원하고 있으며, 동신제약

은 DDS제제인 인슈린파취제의 발매를 1995년 말로 계획하고 있다. 한미약품은 오메프라졸제제의 제법을 개발하여 원개발사인 아스트라사와 특허분쟁 중에 있으며, 면역억제제는 1995년 7월부터 발매에 들어갔다. 한편 DDS제제인 오메프라졸좌제를 세계 최초로 개발하여 발매를 서두르고 있다.

6) 株價指數 上昇

1994년 한해 동안 醫藥品業種指數는 86% 상승하여 綜合指數 上昇率의 5배를 기록하였다. 이는 신약개발테마주의 주가상승에 M & A관련주 등의 株價上昇이 이어진데서 비롯되었다. 유한양행, 중외제약, 녹십자, 신풍제약, 부광약품 등 5개 신약개발테마주의 1995년 1월 5일 주가기준 1995년 평균 예상PER은 시장평균 PER 18보다 2~6배 높으나 신약발매는 3년 이후에나 가능할 것으로 보여 현재의 주가는 고평가되어 있다. 그러나 주가상승률이 낮았던 동아제약은 실적회복과 신약개발력 감안시 중장기적 관점에서의 매수를 고려해 볼 만하다.

〈표 23〉 임실시험 이후 단계의 신약

개발과제명	업체명	개발단계
- 간장질환치료제	유한양행	Phase I
- 안트라싸이클린계 항암제	동아제약	Phase I
- 위눌론계 항균제(도임신약)	중외제약	Phase II
- 인슈린파취제(DDS 개발)	동신제약	Phase III
- 항암제 「싸이토로스」	신풍제약	Phase I
- 백금착제 항암제	선경인더	Phase II

〈표 24〉 1994년 G7프로젝트의 제품개발과제 요약

회사명	제품 개발 과제
동아제약	항암제, 비마약성 진통제, 카바페넴 항생제
유한양행	간장질환치료제, 위궤양치료제, 세파로스포린 항생제
녹십자	쓰즈기무시병 백신, 혈전치료제
동국제약	카바페넴 항생제
제일제당	파필로마바이러스 백신, 위눌론 항생제
럭키	C형 간염바이러스 백신

X. 大熊製藥에 대한 株式市場 分析

1. 大熊製藥의 經營戰略 全般에 대한 分析

1) 「풀」營業戰略

大熊製藥은 간장약 「우투사」, 소화제 「베아제」, 위장약 「미란타」 등 一般醫藥品을 주력으로 생산하는 업계 6위의 대형제약사이다. 주력제품의 높은 지명도를 바탕으로 安定의 成長勢를 유지하여 온 동사는 새 약가제도와 소비자욕구의 변화에 대응한 營業戰略의 채택으로 새로운 도약을 꾀하고 있다. 大熊製藥은 1995년부터 영업개념을 「푸시(push)」에서 「풀(pull)」로 전환하였다. 즉 종래의 밀어내기식 영업을 지양하고 시가관리, 서비스질 향상 등을 통해 거래선에 실질적인 이익을 줌으로써 顧客을 끌어 들인다는 전략이다. 이미 主力品目에 대한 시가관리를 위해 할증률을 20% 이하로 낮추겠다고 거래선에 통보하였으며 한편, 主力品目的 成熟化와 간장약의 방송광고금지에 대응하여 디테일營業과 新製品營業을 강화하여 지속적 성장을 추구하고 있다.

2) 多角化事業戰略

大熊製藥은 1994년 초 각계 전문가 30명으로 구성된 「21세기 프로젝트팀」을 발족하여 적극적으로 사업다각화를 추진하고 있다. 이미 식품 등 유통사업과 멀티미디어 사업은 가시화되고 있다. 지난해 식품과 의약부외품을 총괄하는 유통사업부를 발족하였고 최근에 이태리의 알소소와 스포츠드링크 제조기술 도입계약을 체결하였다. 1995년 상반기 중 이온음료와 과즙음료를 발매하고 향후에는 5종류로 擴大할 계획이다. 동사가 미래사업으로 역점을 두고 있는 사업은 멀티미디어사업이다. 1994년 민방(대전지역, 지분율 10%)과 CATV의 홈쇼핑프로그램사업에 참여하였고, 향후 CD-ROM타이틀 제작 등 멀티미디어사업을 강화할 계획이다. 1995년 중에 50~60억원을 투자하여 홈쇼핑과 기업홍보 등 마케팅분야와 관련된 CD-ROM타이틀 2~3개를 제작하고 홈쇼핑 관련 통신네트워크 사업에도 착수할 계획이다. 한편, 의료기기사업부 조직을 독립시켜 大熊메디칼을 설립하여 동부문의 사업을 강화할 계획이다. 의료기기사업부는 인공뼈, 고관절 등 의료기기와 에이즈진단시약 등 각종 진단시약을 생산 또는 수입하여 판매하였다. 향후 生產과 輸入은 大熊製藥이 계속하고 영업은 大熊메디칼이 전담하게 된다.

3) 大量生產戰略

大熊製藥은 서울대 약대와 공동으로 「상피세포 성장인자」의 대량생산기술을 개발하였다. 「상피세포 성장인자」는 수술상처, 궤양 등 각종 피부상처를 빠른 속도로 치료해 주는 물질로 그 동안 대량생산이 불가능하였으나, 4년여의 연구 끝에 동사가 개발한 것이다. 동물질은 ■

藥品, 화장품 등 활용처가 매우 다양하며, 현재 동물시험 중이며, 금년 중에 임상시험에 착수할 계획이다. 동사는 쿠놀론계, 세파계, 카바페넴계 항생제를 비롯한 10여개의 연구과제를 대상으로 신약개발을 추진하고 있으며, 1990년 1월부터 1994년 7월까지 大熊製藥의 國內 特許出願件數는 44건으로 제약사 중 가장 많다. 한편 배합신약의 개발에도 관심을 보여 항궤양제 「H3」은 1995년 중에 발매가 가능할 전망이다.

4) 收益性增大 戰略

大熊製藥의 1995년 3월기 實出額과 經常利益 增加率은 각각 13.3%, 20.9%로 추정된다. 이는 의료기기사업부의 實出이 前期對比 25% 증가하였고 식품부문의 매출도 300%나 늘어났기 때문이다. 1996년 3월기까지 大熊製藥의 實出額과 경상이익은 각각 연평균 13.5%, 17.7%의 증가가 예상된다. 주력제품의 저성장하에서 간염치료제「DDB캡슐」, 치질치료제 「페리바」등 新製品과 식품, 멀티미디어사업 등이 매출성장을 견인할 전망이다.

2. 株價 및 營業成績에 대한 分析

(株)大熊製藥은 1973년 6월 26일에 상장하였으며 동양증권의 상장기업 분석자료를 판단자료를 보면 다음과 같다. 1993년 9월 현재의 實出 및 純利益은 큰 폭으로 증가하였으며, 주요 제품은 간장약 우루사, 제산제 미란타, 소화제 베아제 등을 주로 생산함으로써 영업실적이 호전되고 있으며 內實為主의 營業 政策에 따른 광고 선전비 등 판매 관리비 부담의 감소로 수익규모는 큰 폭으로 증가하고 있다.

주요 재무비율을 살펴보면 1991년 3월에는 實出額 增加率이 24.4%, 純利益 增加率이 28.4%를 나타내는데 반하여 1992년 3월에는 實出額 增加率이 14.4%, 純利益 增加率이 57.6%를 나타내고 있다.

株價 關聯指標를 살펴보면 91년 3월에는 최고 주가가 24,800원, 92년 3월에는 최고 주가가 49,600원을 나타내고 있으며 1주당 實出額을 보면 1991년 3월에는 96,778원이던 것이 1992년 3월에는 102,307원으로 증가하였으나 93년 3월에는 오히려 76,153원으로 한층 낮아지고 있다.

한편 기업의 流動性을 측정하는 流動比率은 91년 3월에는 181.7%이며 93년 3월에는 190.3%로 同種業種의 산업 평균(147.6%)보다 높은 편이며 유보율도 91년 3월(654.0%), 92년 3월(686.4%)을 나타냄으로써 지속적으로 유지되는 內部留保를 통하여各種의 財務指標가 健實하고 특별히 浪費의 损失計劃이 없어 원활한 현금흐름이 예상되고 있다. 더구나 藥品價格體系에 있어 보다 自律化된 措置는 행정관리 및 기대 품목의 비중이 높은 大熊製藥에 긍정적으로 작용하게 된 듯하다.

특히 大熊商社를 통하여 東南亞, 中東 등 지역으로 輸出市場을 擴大하고 쿠올펜 등 主製品의 輸出에 主力한 때문으로 볼 수 있다. 더구나 賣出額 伸張의 要因은 安定的인 成長基盤의 구축을 위해서 健康食品 및 食飲料事業의 活性化 方案을 지속적으로 이행한 때문으로 볼 수 있다.

<표 25>

大熊製藥의 株價關聯指標

(단위: 원, 배, %)

		1991. 3	1992. 3	1993. 3	1994. 3
주가	최고 최저	24,800 18,700	49,800 18,700	49,600 28,200	51,500 26,800
주당	순이익 순자산 매출액 Cash Flow	5,861 37,005 96,778 8,349	6,442 46,242 102,307 8,977	2,053 36,067 76,153 5,268	3,285 37,431 80,859 6,303
	PER(최고 / 최저)	4.2 / 3.1	7.7 / 2.9	24.1 / 13.7	15.6 / 8.1
	배 당 률	현 1.0 / 주 5.1	현 2.0 / 주 5.0	현 2.0 / 주 5.0	현 2.0 / 주 5.0

1993년도에는 大熊製藥은 生산 실적 기준으로 製藥業界 7位의 大型製藥業體로 간장약 우루사, 제산제 미란타, 소화제 베아제 등이 主力製品으로 生產販賣되고 있다. 특히 병원납품 용 醫藥品의 賣出額 好調와 醫療機器 導入販賣의 증가로 93년도 賣出額은 前年對比 11.5% 가 증가한 총이익도 603.2億원이 되었으며 當期純利益은 41.1億원으로 기록되고 있다. 매출 총이익도 603.2億이 되었으며 當期純利益은 41.1億원이 되고 있다. 이는 주로 外形擴大에 따른 販賣管理費의 절감과 固定資產處分當의 發生에 힘입어 收益性도 크게 向上된데 起因한다. 따라서 영업이익을 보면 1991년 3월 157.2億원, 92年 3월에는 221.4億원으로 높아졌으며 94년 3월에는 236.4億원으로 크게 증가되었음을 보여주고 있다.

1994년에는 종업원 수가 1,033명이며 수권자본금은 1993년의 100億원에서 94년의 250억 원으로 증가하였으며 主要株主로서는 大熊財團 13.9%, 大熊化學 9.7%이고 윤영환 명의의 주식은 8.6%가 되고 있다.

당시에는 公採를 통하여 外部에서 영입한 서치영 社長의 취임을 계기로 向後 5年内에 製藥業界 5位圈 이내로 進入을 추진하였다. 또한 大熊製藥이 10%의 持分으로 참여하고 있는 大田放送(株)이 大田地域 民放業體로 선정되었다.

한편 1994년 9월에는 輸入販賣의 의료기기를 자체적으로 生產하여 醫療機器事業을 大型

化하고 첨단 의료기기와 사업 추진을 적극적으로 추진해 왔다. 그리고 大熊製藥은 新規事業의 일환으로 痘院 등의 保管文書를 CD 를 타이틀로製作하는 事業에 참여하기로 하였으며 멀티미디어 事業에 진출하기 위한 安當性을 檢討하였다. 또한 肝이 과피되는 것을 억제하며 간염을 치료하는 등의 效果를 갖는 디디비를 개발하여 賣出伸張을 도모하고 있다.

XI. 大熊製藥의 成長推移

<표 26>

向後 賣出推定值

(단위 : 백만원, %)

	1994. 3	1995. 3(E)	1996. 3(E)	1997. 3(E)	1998. 3(E)
매출액	101,333	117,040	134,245	153,040	174,465
매출성장을	11.5	15.5	14.7	14.0	14.0

1. 賣出額의 推定

대웅제약의 賣出原價率은 施設投資 완료에 따른 감가상각 규모의 擴大·기타 고정성 제조 경비 부담의 擴大로 최근 수년간 지속적으로 상승하고 있으나 동사의 제품구성을 고려할 때 40% 내외에서 안정세를 보일 것으로 전망된다. 또한 販賣管理比率은 기존 상품 및 新製品의 판촉 강화로 판관비 증가가 예상되나 매출증가를 고려, 가장 최근 수준을 유지할 것으로 전망된 대웅제약의 매출액 성장을 추정하기 위해서 運轉資本은 매출에 비례하여 증가하는 것으로 가정하였으며, 대웅제약의 투자계획을 반영하여 資金調達 및 固定資產投資 규모를 추정하였다.

이 밖에도 투자 및 기타자산, 이연자산, 무형고정자산 등 영업과 직접적인 관련이 없는 자산은 업체계획 및 기준추세를 고려하여 가정한 것이다.

2. 推定損益計算書

大熊製藥은 대형제약업체로서의 우월한 営業力과 製品의 확고한 市場指名度를 바탕으로 지속적인 매출성장이 기대되고 있으며 안정된 原價率을 바탕으로 흑자기조를 유지할 전망이다. 특히 同社는 업계 경쟁에 따른 매출 확보 차원에서 매출 할인 등 営業外費用의增加가豫想되나 施設投資 일단락에 따른 資金所要縮小로 외부차입 의존도를 최소화하면서 金融費用負擔이 더욱 경감했다. 良好한 收益性維持가 가능할 것으로 전망된다.

<표 27>

推定 損益計算書

(단위 : 백만원, %)

구 분	1994. 3	1995. 3(E)	1996. 3(E)	1997. 3(E)	1998. 3(E)
매 출 액	101,333	117,040	134,245	153,040	174,465
매 출 원 가	41,012	47,635	54,503	62,134	70,833
판매관리비	36,675	42,368	48,597	55,400	63,156
영업이익	23,646	27,037	31,145	35,506	40,476
(금융비용)	7,100	6,628	6,531	6,392	6,324
경상이익	5,292	5,718	6,212	6,825	7,454
순 이익	4,118	4,449	4,833	5,309	5,798

3. 推定現金흐름

大熊製藥은 국내 製藥業界의 KGMP施設投資에 따른 이윤 확보 차원에서 매출 확보를 위한 업체간 競爭過熱로 運轉資金부담이 지속적으로 증가할 것으로 보이나 施設投資의 일단락과 黑字基調를 배경으로 한 활발한 内部資金創出 및 上場業體로서의 자금 조달력, 회사채 발행 여력 등으로 볼 때 財務的 彈力性은 양호하게 유지될 것으로 판단된다.

大熊製藥은 국내 製藥業界의 KGMP施設投資에 따른 이윤 확보 차원에서 매출 확보를 위한 업체간 경쟁과업으로 운전자금부담이 지속적으로 증가할 것으로 보이나 施設投資의 일단락과 흑자기조를 배경으로 한 활발한 内部資金創出 및 上場業體로서의 자금조달력, 회사채 발행여력 등으로 볼 때 財務的 彈力性은 양호하게 유지될 것으로 판단된다.

<표 28>

大熊製藥의 推定現金흐름

(단위 : 백만원)

	1994. 3	1995. 3(E)	1996. 3(E)	1997. 3(E)	1998. 3(E)
총영업활동조달현금	10,324	11,592	12,734	13,154	13,967
(-) 운전자금순증	3,206	5,968	6,046	6,176	7,455
순영업활동조달현금	7,118	5,624	6,688	6,978	6,512
총고정자산투자	1,285	2,000	2,000	2,000	2,000
기타자산증가 등	3,033	4,485	4,325	4,375	4,470
자금과 부족	2,681	-861	363	603	42
유상증가	0	0	0	0	0
외부차입증가	-5,831	1,000	0	-1,000	0

4. 推定資本構造

〈표 29〉

大熊製藥의 推定資本構造

(단위 : 백만원)

	1994. 3	1995. 3(E)	1996. 3(E)	1997. 3(E)	1998. 3(E)
총 자 산	123,158	131,911	140,582	149,433	159,658
자 기 자 본	47,708	52,157	56,990	62,629	68,097
총 차 입 금	46,848	47,848	47,848	46,848	46,848
자기자본비율	38.74	39.54	40.54	41.69	42.65
차입금의존도	38.04	36.27	34.04	31.35	29.34

5. 大熊製藥 및 國內醫藥品 成長趨勢

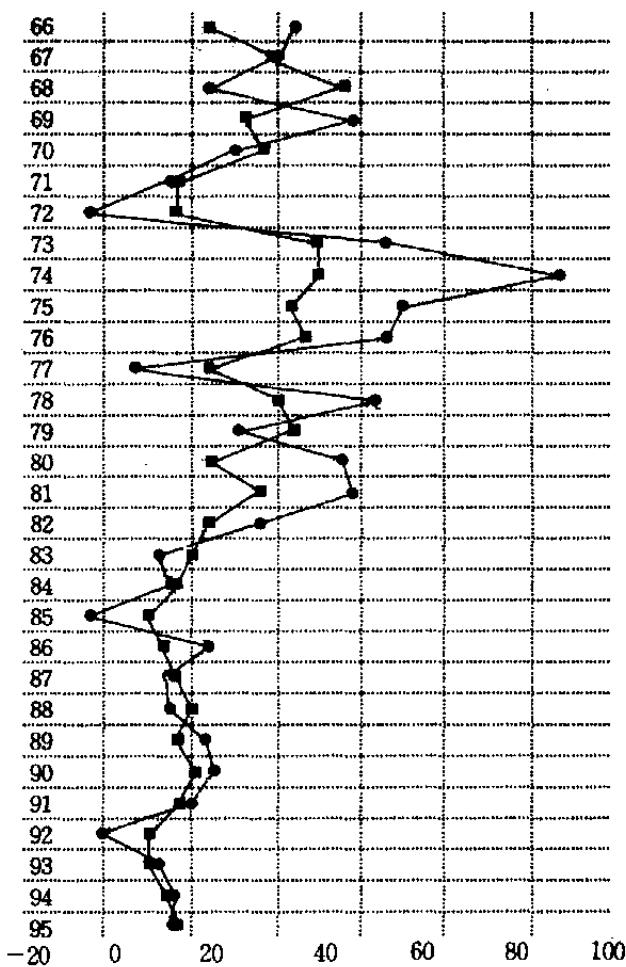
大熊製藥과 國내 醫藥品 總生產額의 연도별 成長率을 보면 다음 도표와 같다.

1966년도에는 醫藥品 全體 成長率은 25.6%인데 비하여 大熊製藥은 44.6% 成長率을 보이고 아스파라가 주제품으로 81백만원의 賣出額을 나타내고 있다. 특히 大熊製藥은 1974년도에는 106.7%를 상회하고 있고 賣出額은 1,143백만원을 나타내고 있으며 주제품으로 아스파라를 생산하고 있다. 일반 國내 醫藥品은 불과 46%를 상회하고 있다.

기업내부에서는 부설 제약 연구소를 설치하고 研算·監查 規定을 제정하고 특히, 社是, 社訓, 家族訓 등 大熊經營理念을 定立하기에 이르렀다. 1976년에도 醫藥品 전체 成長率은 46.5%인데 비하여 大熊製藥은 69.1%의 성장과 3,254백만원의 賣出額을 올렸으며 同期間에는 藥觸事故 補償制度를 실시하고 지미신 종합 판매 촉진 활동도 성공함으로써 52억원에서 12억원으로 賣出 增加를 가져 왔으며 특히 정제 우루사의 소프트 캡슐화로 價格差別化를 시도하였으며 지미신, 아스파라, 우루사를 주제품으로 하였다.

1978年에 들어서는 大熊製藥은 병원부를 신설하고 서부, 동부, 마산, 전주 등 사무소를 新設하였으며 우루사의 高價政策 기반 구축 후에 판매량 증대를 위해 포장 단위를 30C, 120C, 360C, 900C로 세분함으로써 賣出額도 5,687백만원으로 증가하고 成長率도 61.4%로서 醫藥品 전체 증가율 39.6%보다도 월등하게 높은 수준을 나타내었다. 동기간에는 大熊製藥으로 商號도 변경하였으며 해외기술 제휴도 강화하여 이태리의 칼로 엘베社와 프랑스의 파뮤카社와 기술제휴를 도모하였다.

1980年에는 賣出額이 11,389백만원으로 成長率이 醫藥品 전체 25.0% 보다도 大熊製藥은 55.1%로서 파격적으로 증가하였는데 이는 우루사, 지미신, 게브론 등 주제품의 價格引上을



(도표 3) 大熊製藥 및 國內醫藥品 總生產額 年度別 成長率

에 따라 假需要가 창출되었으며 특히 게브론의 가격차별화가 성공하였다. 이는 大熊製藥이 기업 내에서 SALES MANUAL의 제작과 美國의 슈트. 아트社와 기술제휴를 하고 美國의 I·C·I 社와 기술제휴를 강화한 때문으로 볼 수 있다.

1981년에 와서도 賣出額은 18,210백만원과 成長率은 59.9%로 급성장 하였으며 이는 醫藥品 전체 成長率 34.5%보다 훨씬 높은 성장 추세를 나타낸 결과이다. 이는 영업부문에서는 우루사와 유로팜은 22억원의 賣出額 창출을 가져 왔다

6. 多角化 展望

大熊製藥을 중심으로 醫藥業界가 꾸준히 발전되고 있으며, 이러한 製藥業의 發展은 장기

적으로는 葉種領域이 多角化된 大企業 그룹을 중심으로 성장될 수 있을 것으로 예측된다. 그러나 그에 상응하여 이러한 企業成長의 다른 측면에는 肯定的 要因 뿐만 아니라 否定的 要因도 있게 된다. 여기서는 이러한 多角화가 가지는 肯定的 要因과 否定的 要因에 대해 논의된다.

1) 肯定的 要因

- ① 國民所得向上에 따른 새로운 醫藥品에 대한 需求가 증대될 것이다.
- ② 전 국민의 의료보험 정착 및 점차 高齡化 되어 가는 社會構造에 의한 醫藥品의 需要가 증가될 것으로 추정된다.
- ③ 製藥業界 생산기술 수준의 향상과 지속적인 연구개발비의 투자에 따른 生產性 向上과 더불어 신약의 개발 가능성이 높아질 것으로 기대된다.
- ④ 國內企業의 競爭力 提高를 위한 정부차원에서의 지원이 擴大될 것이다.
- ⑤ 國內景氣回復에 따른 製藥景氣 沈滯에서 탈피될 것으로 전망된다.
- ⑥ 醫藥品 價格의 自律化에 따른 採算性이 호전될 전망이다.
- ⑦ 流通構造改善에 따른 영업환경 개선이 기대된다.
- ⑧ 대형제약업체로서의 安定的인 市場指名度를 배경으로 한 金融機關의 信用度가 매우 양호한 상태가 될 것이다.
- ⑨ KGMP義務化에 따른 限界 企業 葉種轉換 및 脱落이 예상된다.

2) 否定的 要因

- ① 전반적인 제약 경기 침체에 따른 업종간의 競爭過熱과 賣出 成長勢의 鈍化 경향이 가능할 수 있다.
- ② 國內 醫藥品의 市場 開放과 醫藥品의 輸入 自由化에 따른 선진국의 多國籍 企業이 國內 市場에 진입 가능성이 있다.
- ③ 국내 재벌 기업들의 기존 製藥市場에의 참여 소식과 같은 움직임이 꾸준히 나들고 있다.
- ④ KGMP의 義務化로 인한 構造再編의 움직임이 나타나고 있다.
- ⑤ 대부분의 영세업체로 이루어진 都賣商의 잦은 倒產이 지속되고 있다.
- ⑥ 구조적으로 不合理한 流通構造에 따른 판촉 및 廣告費 부담이 過多할 것으로 보이고 있다.
- ⑦ 國民保健產業으로 높은 政府規制가 계획될 것으로 보고 있다.
- ⑧ 物質特許 全面實施 및 UR妥結에 따른 지적재산권의 전세계 확산에 따른 선진국의 技術移轉이 오히려 축소될 것으로 전망된다.

III. 結 論

大熊製藥은 1945년 부산시 영도에서 설립되어 1988년에는 강남구 삼성동에 사옥을 신축하여 본점을 이전하였다. 동회사는 설립 후 지속적인 성장을 거듭하여 국내 간장약시장에서 탁월한 시장지명도를 확보하고 있는 우루사를 주력제품으로 하는 대형제약업체로 1993년도 醫藥品 등 생산실적 132,421백만원, 매출실적 101,333백만원으로 製藥業界 6~7위권에 위치하고 있다.

국내제약산업은 1990년을 고비로 高成長期를 마감하고 저성장기로 접어들었는 바, 이는 전반적인 경기침체로 인한 醫藥品의 需要萎縮, 保險需要의 增加速度 鈍化, 輸入自由化에 따른 내수시장 잠식 등에 기인하고 있다. 또한 1993년 중에는 병원납품비리수사 및 한약조제권을 둘러싼 분쟁 등으로 수요가 더욱 위축, 이중고를 겪었다. 한편 1994년 5월부터는 KGMP 補務化로 製藥業界의 構造再編이 예상되고 있으며 이에 따른 업체간 과당경쟁이 더욱 치열해 질 것으로 전망되고 있다.

경기부진 및 매단율파동 등 製藥業界的 대내외적 부정적 요인으로 1992년에 賣出停滯를 경험했던 大熊製藥은 1994년 3월 결산시에는 한약조제권 분쟁, 병원납품비리수사, 都賣商不渡 등에도 불구하고 국내 간장약시장을 석권하고 있는 우루사와 소화기궤양치료제인 미란타, 소화제 베아제 등 3대 거대제품이 확고한 시장지명도를 바탕으로 매출성장을 주도하고 의료기, 시약부품 등의 賣出이 회복되면서 11.5%에 이르는 매출성장을 기록하였다.

1992년 賣出停滯와 함남공장신축에 따른 固定費負擔 上昇으로 収益性저하를 경험하였던 大熊製藥은 1993년에는 廣告費 등의 原價節減努力과 施設投資의 일단락에 따른 資金所要축소, 市中實勢金利下落으로 金融費用負擔도縮小, 收益性回復 조짐을 보이고 있다. 이를 바탕으로 內部創出資金이 100억을 상회하였으며 함남공장완공 이후 특별한 施設投資가 없어 제반 資金所要에 内部資金으로 충당하고 剩餘資金으로 借入金을 偿還하는 등 원활한 현금흐름 패턴을 보여주고 있다.

이를 종합해 보면, 大熊製藥은 최근 製藥景氣가 回復勢를 보이고 있으며 동사의 경우 대형 제약사로서 우수한 영업력과 기존제품의 확고한 시장지위 유지, 지속적인 신제품출시로 시장확대에 주력할 것으로 보여 安定的인 成長勢를 구가할 것으로 보인다.

또한 大熊製藥 자체내에서 오는 200년까지 세계적인 신약개발 및 事業多角化를 통하여 현재 1,500억의 賣出을 1조원 규모로 늘려 「生命產業을 신도하는 21世紀 超優良 世界 企業을實現」하기 위해 끊임없는 노력을 기울이고 있다. 이를 위해 제약관련 산업, 流通, 情報通信, 에너지 등의 4개 전략사업군을 설정하고, 제약 관련 사업은 현재 1,300억 수준의 賣出에서

4,700억 수준으로 향상시키되 전체 매출 비중은 90%에서 47% 수준으로 떨어뜨리고, 流通 28%, 情報通信 15%, 에너지 10%의 매출 비중을 형성하며, 사내 창업 등을 통하여 현재의 4개 法人을 10~15개로 늘리고 이중 5개 이상의 회사를 상장시키게 된다.

大熊製藥은 이를 달성하기 위하여 一流化, 世界化, 多角化라는 3대 經營方針을 적극적이 고 꾸준히 실천하고 있다. 一流化는 모든 측면에서 最高의 質을 추구하되, 특히 제품과 인재의 일류화를 달성하는 것이다. 積極的인 研究開發을 통하여 세계적인 신제품 및 신약을 개발 하여 제품의 일류화를 이룩하고, 이러한 최고 품질의 제품을 해외 시장에 적극적으로 輸出하여 世界化를 실현한다. 또한 大熊製藥 발전의 가장 큰 原動力인 구성원에 대해서는 업계 최고 수준의 대우와 編社政策을 지향함과 동시에 다양한 능력을 개발하기 위한 體系的 經歷開發을 시행하고, 능력에 따라 대우받는 新人事制度를 도입하여 최대의 生產性을 창출함으로써 좋은 人才가 행복하게 일할 수 있는 직장을 만들어 가고 있다.

世界化는 一流 製品의 積極的 輸出政策을 지향하고, 輸出入 品目의 확대 및 2~3개의 해외 현지 法人的 설립을 통한 상사 기능을 강화하여 海外進出의 발판을 구축하고, 통일을 대비한 戰略을 수립하여 世界화의 준비 작업을 철저히 하고 있다.

多角化는 未來 成長產業의 교두보를 형성하기 위하여 情報通信, 流通, 에너지 분야에 전력 함으로써 製藥과 新規事業의 비중을 50:50 정도로 유지하여 향후 환경변화에 적극대처하고 있다.

이처럼 꾸준한 實出成長 및 安定화와, 超優良企業으로의 發展戰略들을 추진함으로써 大熊製藥은 大熊그룹으로서의 발판을 다져가고 있는 것이다. 따라서 大熊製藥이 현재 계획을 수립하여 이행하고 있는 모든 프로그램을 차질없이 수행한다면, 무난히 目標를 달성할 수 있을 것으로 期待된다.

參 考 文 獻

1. 大熊製藥 50년사, 1995. 8.
2. SW재무제표데이터베이스
3. 남명수, 21세기 초우량기업의 조건 ABM전략, (주)유나이티드 컨설팅그룹, 1993, 9, 23.
4. 설봉식, 기업은 혁신이다. 도서출판 인간사랑, 1991, 3, 20.
5. 윤은기, 時泰크: 시간창조의 기술, (주)유나이티드 컨설팅그룹, 1992, 12, 22.
6. 金光錫, 韓國인플레이션의 原因과 그 影響, 韓國開發研究院, 1973.
7. 84年版 民間經濟白書, 全國經濟人聯合會, 1984. 6.

8. 85年版 民間經濟白書, 全國經濟人聯合會, 1985. 6.
9. 企業經營分析, 1995年版, 韓國銀行 조사 제2부, 1995. 7.
10. 財務分析, 1995年版, 韓國產業銀行 산업분석부, 1995.
11. 輕工業發展의 現況과 展望, 상공부·한국생산성본부, 1965.
12. 뉴스메이커, 1995, 9, 1. 경향신문사.
13. 外債白書(1985年版, 경제백서 부록), 경제기획원, 1986年 2月.
14. 第 7次 經濟社會發展5개년계획(1992~1996), 대한민국정부, 1992年 3月.
15. 經濟白書(1993年版), 경제기획원, 1993年 12月.
16. 經濟白書(1988年版), 경제기획원, 1988年 12月.
17. 大字經濟指標(1995年 9月號), 대우경제연구소.
18. 月刊經濟(1995年 9月號), 대우경제연구소.
19. 현대약품 20년사, 현대약품공업주식회사, 1984, 12, 31.
20. 한국신용평가주식회사, 상장기업분석, 1995년 봄호.
21. 한국신용평가주식회사, 상장기업분석, 1994년 가을호.
22. 중외제약 50년사, 중외제약주식회사, 1995.
23. 상장회사분석보고서, 대우증권(주), 1995.
24. 약업계분석보고서, 대우증권(주)
25. SW주가데이터베이스