



2007 - 2008

## 새로운 시대를 열다

한국야쿠르트가 40년 동안 변함없이 성장할 수

있었던 힘은 정직과 화합이라고 할 수 있다. 이를 바탕으로 신성장 동력을 발굴하는 등 미래를 대비하려는 노력 또한 멈추지 않았다. 지금 한국야쿠르트 가족들이 흘리는 땀방울은 다가올 50년, 100년 뒤에도 흔들림없는 거목으로 성장하는 발판이 될 것이다.

제6편 **새로운  
시대를  
열다**

제1장 미래를 준비하다

제2장 경영과 조직

제3장 경영관리 및 활동

제4장 마케팅과 영업

제5장 유통과 해외영업

제6장 연구개발

제7장 생산과 품질 관리

제8장 홍보와 광고

제9장 야쿠르트아줌마

제10장 사회공헌 활동



1  
2 — 3

1. 기업 홍보관 VISION HALL
2. 본사 로비 안내 데스크
3. 갤러리 우덕







1		3
2		4 5

1. 카페테리아 코페도브루넨
2. 본사 강당 야쿠르트홀
3. 사내 도서관
4. 체력단련실 다이나메카
5. 여직원 휴게실

1	2
	3
	4

1. 제4대 대표이사로 취임한 양기락 사장
2. 양기락 사장 취임식(2007. 4. 2)
- 3 · 4. 제39주년 창립기념식(2008. 5. 9)







1	3
2	

1. 제40기 주주총회(2009. 3. 23)
2. 2008년 5월 팀장회의(2008. 5. 23)
3. 2009년 상반기 경영회의(2009. 2. 6)





1      2  
3

1. 영업운영팀 회의 모습
2. 제품 전략회의중인 유통마케팅팀 팀원들
3. 서버룸(SERVER ROOM)을 관리중인 정보시스템팀 팀원들







1	2
	3

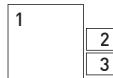
1. 제품 패키지디자인을 검토하는 디자인팀 팀원
2. 제15회 국제학술심포지엄에 참석한 초청 연사들(2007. 8. 22)
3. 대내외 홍보를 담당하고 있는 홍보팀





CCMS사무국

날짜	내선번호	외선번호	상태
2014-01-01	1000	02-1234-5678	대기
2014-01-01	1001	02-1234-5679	대기
2014-01-01	1002	02-1234-5680	대기
2014-01-01	1003	02-1234-5681	대기
2014-01-01	1004	02-1234-5682	대기
2014-01-01	1005	02-1234-5683	대기
2014-01-01	1006	02-1234-5684	대기
2014-01-01	1007	02-1234-5685	대기
2014-01-01	1008	02-1234-5686	대기
2014-01-01	1009	02-1234-5687	대기
2014-01-01	1010	02-1234-5688	대기
2014-01-01	1011	02-1234-5689	대기
2014-01-01	1012	02-1234-5690	대기
2014-01-01	1013	02-1234-5691	대기
2014-01-01	1014	02-1234-5692	대기
2014-01-01	1015	02-1234-5693	대기
2014-01-01	1016	02-1234-5694	대기
2014-01-01	1017	02-1234-5695	대기
2014-01-01	1018	02-1234-5696	대기
2014-01-01	1019	02-1234-5697	대기
2014-01-01	1020	02-1234-5698	대기
2014-01-01	1021	02-1234-5699	대기
2014-01-01	1022	02-1234-5700	대기
2014-01-01	1023	02-1234-5701	대기
2014-01-01	1024	02-1234-5702	대기
2014-01-01	1025	02-1234-5703	대기
2014-01-01	1026	02-1234-5704	대기
2014-01-01	1027	02-1234-5705	대기
2014-01-01	1028	02-1234-5706	대기
2014-01-01	1029	02-1234-5707	대기
2014-01-01	1030	02-1234-5708	대기
2014-01-01	1031	02-1234-5709	대기
2014-01-01	1032	02-1234-5710	대기
2014-01-01	1033	02-1234-5711	대기
2014-01-01	1034	02-1234-5712	대기
2014-01-01	1035	02-1234-5713	대기
2014-01-01	1036	02-1234-5714	대기
2014-01-01	1037	02-1234-5715	대기
2014-01-01	1038	02-1234-5716	대기
2014-01-01	1039	02-1234-5717	대기
2014-01-01	1040	02-1234-5718	대기
2014-01-01	1041	02-1234-5719	대기
2014-01-01	1042	02-1234-5720	대기
2014-01-01	1043	02-1234-5721	대기
2014-01-01	1044	02-1234-5722	대기
2014-01-01	1045	02-1234-5723	대기
2014-01-01	1046	02-1234-5724	대기
2014-01-01	1047	02-1234-5725	대기
2014-01-01	1048	02-1234-5726	대기
2014-01-01	1049	02-1234-5727	대기
2014-01-01	1050	02-1234-5728	대기
2014-01-01	1051	02-1234-5729	대기
2014-01-01	1052	02-1234-5730	대기
2014-01-01	1053	02-1234-5731	대기
2014-01-01	1054	02-1234-5732	대기
2014-01-01	1055	02-1234-5733	대기
2014-01-01	1056	02-1234-5734	대기
2014-01-01	1057	02-1234-5735	대기
2014-01-01	1058	02-1234-5736	대기
2014-01-01	1059	02-1234-5737	대기
2014-01-01	1060	02-1234-5738	대기
2014-01-01	1061	02-1234-5739	대기
2014-01-01	1062	02-1234-5740	대기
2014-01-01	1063	02-1234-5741	대기
2014-01-01	1064	02-1234-5742	대기
2014-01-01	1065	02-1234-5743	대기
2014-01-01	1066	02-1234-5744	대기
2014-01-01	1067	02-1234-5745	대기
2014-01-01	1068	02-1234-5746	대기
2014-01-01	1069	02-1234-5747	대기
2014-01-01	1070	02-1234-5748	대기
2014-01-01	1071	02-1234-5749	대기
2014-01-01	1072	02-1234-5750	대기
2014-01-01	1073	02-1234-5751	대기
2014-01-01	1074	02-1234-5752	대기
2014-01-01	1075	02-1234-5753	대기
2014-01-01	1076	02-1234-5754	대기
2014-01-01	1077	02-1234-5755	대기
2014-01-01	1078	02-1234-5756	대기
2014-01-01	1079	02-1234-5757	대기
2014-01-01	1080	02-1234-5758	대기
2014-01-01	1081	02-1234-5759	대기
2014-01-01	1082	02-1234-5760	대기
2014-01-01	1083	02-1234-5761	대기
2014-01-01	1084	02-1234-5762	대기
2014-01-01	1085	02-1234-5763	대기
2014-01-01	1086	02-1234-5764	대기
2014-01-01	1087	02-1234-5765	대기
2014-01-01	1088	02-1234-5766	대기
2014-01-01	1089	02-1234-5767	대기
2014-01-01	1090	02-1234-5768	대기
2014-01-01	1091	02-1234-5769	대기
2014-01-01	1092	02-1234-5770	대기
2014-01-01	1093	02-1234-5771	대기
2014-01-01	1094	02-1234-5772	대기
2014-01-01	1095	02-1234-5773	대기
2014-01-01	1096	02-1234-5774	대기
2014-01-01	1097	02-1234-5775	대기
2014-01-01	1098	02-1234-5776	대기
2014-01-01	1099	02-1234-5777	대기
2014-01-01	1100	02-1234-5778	대기



1. 고객상담실에서 CS 업무를 처리하는 직원들
2. NCSI 10주년 기념 국제컨퍼런스(2008. 1. 29)
3. CCMS 선포식(2008. 5. 23)





1	3
2	4

1. 신입사원 역량면접(2008. 11. 28)
2. 신입사원들의 입사발표회(2007. 1. 10)
- 3·4. 하계휴양소에서 즐거운 시간을 보내는 임직원 가족



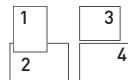
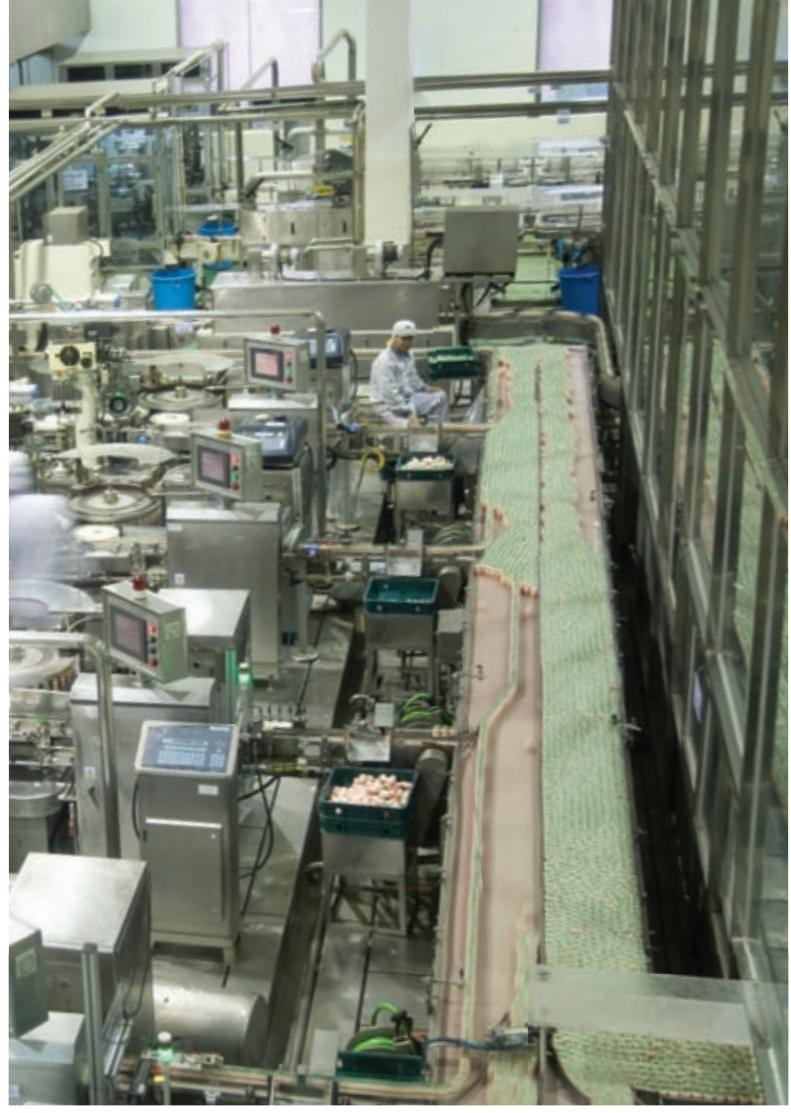


# 국립아카데미 중앙연구소

1 4  
2  
3

1. 기층 중앙연구소
2. 자동분석장치를 이용한 시료분석과정
3. 장내 유의균 선택 배양을 위한 도말과정
4. 중앙연구소 연구원들





1. 평택공장 '야쿠르트' 생산라인
2. 평택공장 전경
3. 한국야쿠르트 대표제품인 천안공장 '월'의 생산라인
4. 천안공장 전경







1. 논산공장에서 생산되는 '뿌요' 용기에  
패키지를 입히는 Labeller
2. 논산공장 전경
3. 양산공장 '야쿠르트에이스400' 생산라인
4. 양산공장 전경









1	3
2	4

1. '왕뚜껑' 완제품 포장공정
2. 이천공장 전경
3. 전통음료의 대명사, '비락식혜' 생산라인
4. 진천공장 전경







1. 일산물류소 창고
2. 매장에 납품 중인 POST점장
3. 일산물류소 전경



1  
2  
3

1. 팔도브랜드 수출 상담부스
2. 제품개발 회의 중인 해외영업팀
3. 한국야쿠르트 수출용 라면





1  
2  
3

1. 제31회 전국어린이건강글짓기대회장 전경  
(2008. 4. 26)
2. 글짓기대회에 참가한 어린이를  
격려하는 양기탁 사장
3. 어린이들과 즐거운 시간을 보내는  
본사 직원들



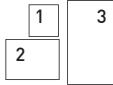




1	3
2	4

1. 제30회 전국학생과학발명품경진대회  
테이프 커팅식(2008. 7. 10)
2. 제30회 전국학생과학발명품경진대회에서  
대통령상을 수상한 어린이를 격려하는  
양기탁 사장(2008. 7. 10)
3. 양기탁 사장과 심포지엄에 참석한 초청 연사들
4. 제15회 국제학술심포지엄 행사장 전경  
(2007. 8. 22)

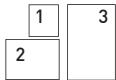




1. 한국야쿠르트 희망동전 모금액 전달식(2008. 12. 15)
2. 사랑의 손길펴기회 농촌봉사활동(2008. 9. 23)
3. 충남 태안 유조선 사고현장에서 방제작업 중인 임직원들(2007. 12. 21)







1. 제38회 야쿠르트대회에서  
케익 커팅 중인 양기락 사장과 판매점
2. 제38회 야쿠르트대회(2008. 10. 9)
3. 활기차게 영업장을 나서는 판매점들









1      3  
2      4

1·2. 한국기네스에 등재된 2008년  
사랑의김장나누기 행사  
(2008. 11. 20)

3·4. 설맞이 사랑의 떡국나누기 행사  
(2007)

## 제1장

# 미래를 준비하다

### 1. 경영환경의 변화

2000년대 중반 이후 한국 사회는 많은 변화와 함께 혼란을 겪게 된다. 국가 경제는 세계 10위권의 경제 대국으로 성장한 반면, 이념적 대립, 빈부격차, 세대간의 갈등으로 정치적·사회적 혼란이 가중되고 있었다.

보수와 진보로 대립되는 이데올로기적 갈등은 정치에 대한 국민의 불신을 초래하여 국가 지도자의 리더쉽 기반이 흔들리는 지경에 이르렀다. 또한 빈부격차의 문제는 성숙한 자본주의 사회로의 진입을 가로막고 있는 자와 없는 자로 양분되는 극한 상황으로 치닫고 있었다. 이에 따라 계층간, 세대간의 갈등은 더욱 골이 깊어지게 되었다.

결국 국내 자본은 해외로 빠져나가 국외에서 투자처를 찾게 되고, 그에 따라 실업자가 양산되는 오늘을 낳기에 이르렀다.

한편, 유럽에서는 EU를 중심으로 동일 화폐가 사용되는 경제적 통합을 지나 정치적 결합으로 발전되는 분위기가 형성돼 가고 있었다. 미대륙도 미국을 중심으로 캐나다와 일부 중남미 국가들이 동참하는 팬아메리카(Pan America)적 경제 통합체가 만들어지고 있었다.

이른바 글로벌화의 세계적 추세 속에서도 지역간, 국가간 연합체를 구성하여 상호이익을 추구하기 시작한 것이다.

그러나 우리나라는 분단된 국가의 한계를 뛰어넘지 못하고, 낡은 시대의 유물인 이념적 갈등으로 인해 국가 경제는 더욱 어려운 상황으로 흘러갔다.



2008년 세계 금융위기를 보도하는  
신문 헤드라인

IMF 구제금융을 무난히 극복하며 수출 경쟁력을 바탕으로 착실히 성장해 가던 한국경제는 2000년대 말 또 한 번 커다란 시련에 부딪히게 되었다.

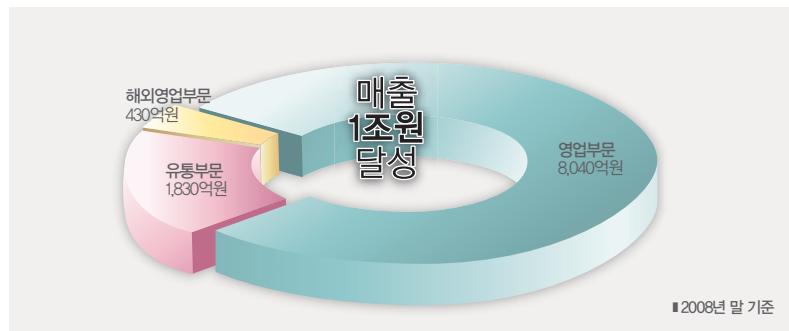
정치적·사회적 혼란으로 특히나 어려운 상황에 2007년 말부터 시작된 오일 파동, 오랜 가뭄으로 인한 국제 낙농물가의 인상 등으로 많은 기업들의 채산성이 악화되었다. 거기에 미국의 월가를 진원지로 세계적 금융 위기를 가져온 금융 시장의 붕괴는 각국의 경제 성장률을 거꾸로 되돌려 놓았다.

한국야쿠르트도 예외는 아니었다. 발효유 제품 위주로 사업의 다각화, 세계화 등을 통해 착실한 성장을 추구해 오던 한국야쿠르트도 어려움에 직면하게 된다. 출산율 저하로 인한 경제 인구의 감소는 생산·소비 등 모든 경제 분야에 어려움을 가중시켰다. 실업자 수는 늘어나면서도 힘든 일을 하고자 하는 사람은 부족했고, 경제 현실에 비해 소비자의 욕구는 날로 커져만 가는 게 현실이었다. 판매점의 고령화가 심각한 수준에 이르렀다. 소비자들의 구매패턴도 다양화되어 가고 있었다.

유산균발효유 시장도 성장세가 둔화되어 매출 신장이 갈수록 어려운 지경에 이르렀다. 이런 가운데서도 한국야쿠르트는 2005년부터 매출 1조원 달성을 목표로 부단한 노력을 계속했다. 그리고 그 꿈은 마침내 2008년 12월 18일에 이루어졌다.

2008년 말 영업부문 8천 40억원, 유통부문 1천 830억원, 해외영업부문 430억원으로 야쿠르트 가족의 오랜 숙원이던 매출 1조원 달성의 꿈을 이룬 것이다.

매출 1조원 달성 당시의 부문별 매출액 현황



세계경제는 금융 시장의 붕괴를 지나 실물소비경제의 침체로 가는 과정이며, 이에 따라 한국 경제도 끝없는 추락이 계속되는 시점에 이룬 쾌거였다. 그래서 2008년도 매출 1조원 달성은 더욱 값지고 그 의미가 크다 하겠다. 그리고 이제는 새로운 미래를 준비할 단계가 된 것이다. 한동안 세계 경제는 어려운 국면을 벗어나기 어려울 것으로 보이며 한국 경제도 마찬가지일 것으로 예상된다. 식품 산업의 경쟁은 날로 치열해지고 있으며, 유가공 산업은 더욱 그렇다. 이제 새로운 패턴, 새로운 사고, 새로운 마음가짐이 필요한 시점이다. 한국야쿠르트는 이제 새로운 모습으로 미래를 열어가지 않으면 안 된다.

## 2. 양기락 사장 취임

제4대 대표이사로 취임한  
양기락 사장

한국야쿠르트는 2007년 3월 30일 개최된 제38기 정기 주주총회에서 김순무 사장을 부회장으로, 양기락 부사장을 새로운 대표이사 사장으로 선임했다. 양사장의 대표이사 선임은 빠르게 변화하는 경영환경에 적극적으로 대처하고, 매출 1조원 시대를 열기 위한 혁신적 경영의 요구가 반영된 것이다.

2007년 4월 2일 개최된 대표이사 이·취임식에서 양기락 사장은 “기업의 위상 재정립, 경영환경에 대한 능동적 대처, 보람과 성장의 공동체 지향”이라는 경영방향을 제시했다. 그리고 이와 같은 변화와 혁신을 위해 전 야쿠르트 가족이 하나가 되어 협조해 줄 것을 당부했다.

양기락 사장은 1975년 한국야쿠르트에 입사하여 기획, 재무, 회계, 자재 등을 두루 거치며 회사 성장과 함께 해온 사람이다. 그는 30년 넘게 사내



이 · 취임식에서  
김순무 부회장과 양기락 사장  
(2007. 4. 2)

여러 분야에 근무한 경험과 조직 관리를 바탕으로 새로운 경영에 앞장설 각오를 밝혔다.

첫째, 혁신형 CEO로서의 새로운 시도를 다짐한다.

매출 1조원 시대를 앞당김과 동시에 2010년 식품업계 5위권 진입을 위해 다양한 신사업군을 도입한다. 그러기 위해서는 개방적 혁신문화를 활성화하여 전 종사원의 의견을 수렴하고, 사업군별 책임경영체제를 도입하여 내실경영과 이윤 극대화를 모색하겠다는 것이다.

둘째, 책임형 CEO로서의 모습을 보인다.

인재 중시 경영을 위해 인적자원의 가치를 중요시하고, 최적으로 활용하며, 신바람 나는 회사 분위기를 만든다. 그리고 기업의 사회적 책임의 일환으로 기존 사회공헌사업 뿐만 아니라, 직원들이 직접 참여하는 봉사활동에도 중점을 두겠다는 것이다.

셋째, 글로벌 CEO로서의 책임을 다한다.

빠르게 변화하는 경영환경에 적극 대처하기 위해 세계 유수의 기업들과 파트너쉽을 모색한다. 그리고 유산균 기술을 상품화하고 기술을 전수하는 등 해외사업에도 적극 투자한다는 계획을 밝혔다.

아울러 양기락 사장은 새로운 경영의 책임자로서 회사의 주주들은 물론, 전 애국가족들이 서로 만족할 수 있는 터전으로 성장·발전시켜 나갈 것을 다짐했다. 이로써 김순무 사장으로부터 새롭게 경영권을 물려받은 양기락 사장은 새로운 미래를 위한 힘찬 발걸음을 내딛게 되었다.

### 3. 미래 성장동력 확보

한국야쿠르트는 급격히 변화하는 경영환경에 대비하기 위해 2006년부터 경영목표를 ‘미래 성장동력 확보’로 설정하였다. 유제품과 라면·음료사업만으로는 매출신장에 한계가 있다는 판단에서였다. 그리고 그 한계가 어쩌면 1조원 달성의 범주가 아닐까 하는 생각 때문이었다. 사실 국내 유가공업은 과도한 공급과 이에 따른 과열 경쟁, 출산율 감소 등으로 신장세가 현격히 줄어들고 있었다.

라면사업도 웰빙 식품 선호에 따른 가공식품의 기피로 판매전망이 어두웠다. 음료 역시 기존 업체들의 탄탄한 아성과 대체음료의 활성화로 시장상황이 어렵기는 마찬가지였다.

한국야쿠르트는 미래 성장동력 확보를 위해 2007년 4월 25일부터 신사업추진 TFT를 구성, 운영하기 시작했다. 또한 중앙연구소도 연구동 증축을 마치고 연구개발 조직을 강화하여 신영역 분야의 소재와 다양한 제품개발의 길을 열었다. 한편으로는 전 종사원들의 전문지식 함양을 위해 마케팅 전문과정, 직무 전략과제 혁신과정, 발상전환 특별연수, 어학교육 등의 프로그램을 운영하였다.

그러나 무엇보다도 중요한 것은 모든 야쿠르트 가족의 상하가 일체화되는 의식개혁이 필요했다. 위기를 위기로 느끼지 못하는 무사안일, 현실안



신영역 제품을 연구 중인 연구원



사내 MBA 17기 수료식(2008)

주, 과거에 대한 집착, 미래에 대한 대처 능력 부족 등이 문제였다. 이런 것을 타파하지 않고는 새로운 성장동력 확보는 어렵다는 것이 경영진의 판단이었다.

이와 같은 공감대가 형성된 한국야쿠르트의 경영진에서는 변화·혁신 교육과 함께 2008년 말 드디어 대대적인 혁신경영을 추구하는 데 전력을 쏟기 시작했다.

우선 사업범위를 넓혀 건강기능식품사업의 참여를 선언하고, 메디컬그룹 나무를 설립했다. 나무(NAMUH)는 사람(HUMAN)을 거꾸로 표시한 말로 인간 존중을 최고의 가치로 두고 함께 성장한다는 나무의 의지가 담긴 브랜드이다.

또한 건강식품사업으로 ‘플러스 N’이라는 브랜드 아래 홍삼, 비타민, 관절질환 및 전립선질환 예방제품 등을 개발, 판매를 시작하였다.

한편 제품개발에 있어서도 일반 음료와는 완전히 차별화된 흑마늘을 원료로 한 천년의 식물 산(蒜), 숙취해소 음료 닥터제로 등을 개발, 기능성식품을 점차 확대해 나가게 되었다.

인적자원의 확보 및 조직체계의 변화라는 측면에서도 새로운 개혁의 바람이 불기 시작했다. 경영지원부문의 김혁수(金赫秀) 이사를 2008년 말 인사에서 부사장으로 전격 승진시키고, 외부에서 CMO(Chief Marketing Officer) 차지운 전무 및 팀장급 직원을 영입, 새로운 변화의 주역을 맡도록 했다.

한국야쿠르트의 미래 성장동력 확보를 위한 노력은 이렇게 시작되었다.

## 제2장

# 경영과 조직

### 1. 창업정신과 기업이념

한국야쿠르트의 기업이념과 철학을 한마디로 압축하면 ‘건강’이다. 이 한마디 말 속에 창업자의 의지, 기업의 존재가치, 경영의 궁극적 목표가 전부 녹아 있다.

창업자인 윤덕병(尹德炳)회장은 1969년 회사설립 당시부터 ‘건강사회건설’을 기업이념으로 분명히 천명했다. 이에 따라 사업목적, 경영방침, 제품개발 등 모든 회사 운영체계가 ‘건강’에 포커스를 맞추어 진행되었다.

유산균발효유를 주력으로 하는 유제품사업, 식량문제 해결에 일조한다는 생각에서 출발한 라면사업, 최근의 건강기능식품과 헬스케어사업 등 모든 사업이 이 같은 맥락에서 출발한 것이다. 또한 이와 같은 기업이념은 경영전반과 전 조직원의 사고에까지도 깊이 영향을 주어, 후일 사랑의 손길펴기운동을 널리 펼치는 계기가 되기도 했다.

1969년 창업 당시 한국야쿠르트는 ‘건강사회건설’이라는 기업이념 아

한국야쿠르트 창업정신

健康社會建設

래 ‘건강·성실·근면’을 사훈으로 정했다. 육체적인 건강은 물론, 정신적인 건강은 성실이며, 조직을 건전하게 하는 힘은 근면이라는 취지에서 제정된 것이다.

한국야쿠르트는 1996년 서초구 잠원동에 신사옥을 마련하면서 CI(Corporate Identity)와 BI(Brand Identity) 작업을 마무리했다.

이와 함께 기업이념, 경영이념, 사원정신도 현실에 맞게 재구성하였다.

창업 당시에 비해 사회적으로 많은 변화가 있었을 뿐만 아니라 제품도 다양화되고 조직구성원의 사고와 자세에도 변화가 요구되었기 때문이다.

‘건강사회건설’은 우리 회사의 정신적 근간으로써 이를 창업정신으로 계승하고 그 아래 기업이념, 경영이념, 그리고 사원정신을 두기로 했다.

새로 제정된 기업이념 ‘함께하는 활력사회’는 건강을 표방하는 우리 회사의 노력이 각계에 영향을 미쳐 국가, 고객, 조직 모두에게 활력을 주자는 여망을 담고 있다.

경영의 기본방향을 나타내는 경영이념은 ‘고객감동의 실현, 혁신경영의 추구, 인간존중의 실천’ 3개항으로 묶어 변화된 경영을 통해 고객을 만족시키고, 인정이 넘치는 훈훈한 사회를 만들어 보자는 의미를 담았다.

조직원들의 행동양식과 지침을 담은 사원정신은 ‘도전하는 나, 책임지는 나, 함께하는 나’로 정해 도전·책임·협력을 통해 회사와 개인이 함께 성장·발전하자는 취지에서 설정되었다.

한국야쿠르트의 경영이념과 철학을 담은 창업정신, 기업이념, 사원정신 등은 창업 40주년을 맞는 오늘날까지 계속 이어져오고 있다.

社 訓  
健 實 勤

—中 김충현 선생의 휘호로  
제작된 사훈



한국야쿠르트 경영철학

제40기 정기 주주총회(2009. 3. 23)



## 2. 경영조직과 기구

한국야쿠르트의 경영과 조직 관리의 근간은 회사 정관(定款)에 명기되어 있다. 총칙, 주식, 주주총회, 임원 및 이사회, 사채, 회계 등 6장 34조로 구성된 정관은 1969년 11월 26일 제정되었다. 그 후 회사 규모와 조직 확대, 사업목적 추가 등에 따라 30여번 개정되어 오늘에 이르렀는데, 정관을 중심으로 살펴본 주요 회의체와 조직편제 현황은 다음과 같다.

### 주주총회

주주총회는 정기 주주총회와 임시 주주총회가 있다. 정기 주주총회는 매 사업년도가 끝난 후 3개월 이내에 개최하고, 임시 주주총회는 필요에 따라 이사회 결의에 따라 개최한다.

주주총회의 소집은 총회 개회 2주일 전에 서면으로 각 주주에게 통지한다. 통지 내용에는 회의의 목적, 일시, 장소 등을 명확히 적어 통지한다.

주주총회는 회사의 주요 사항을 결정하는 최고의사결정기관으로서 대표이사가 의장이 되어 주재한다. 사장이 의장을 할 수 없는 경우에는 부사장이 주재하고, 양자 모두 의장을 할 수 없는 경우에는 미리 이사회에서 선임한 다른 이사가 회의를 주재한다.

주주총회의 의결사항으로는 정관의 변경, 주식의 발행, 이사·감사 선임과 보수, 법정준비금의 자본전입, 임의 해산, 영업보고서 승인, 기타 주요사안

등이다. 또한 주주총회의 결의는 발행주식 총수의 2/3 이상의 의결권을 가지고 결정한다. 한국야쿠르트의 주주총회는 1969년 11월 25일 창립총회를 연 이후 2009년 3월 23일 열린 총 40기까지 정기 주주총회가 개최되었다.

### 임원 및 이사회

한국야쿠르트에는 5명 이상 19명 이하의 이사와 2명 이하의 감사를 두도록 정관에 규정되어 있다. 임원은 주주총회에서 선임하고, 이사회는 회장, 대표이사, 부사장, 전무, 상무, 이사를 선임할 수 있다. 이사회는 상법 또는 정관에 의하여 주주총회의 권한에 속하는 경우를 제외한 회사의 기본 방침, 주요 업무, 사업계획 등을 심의 결정하고, 집행을 지휘 감독한다. 회의 결의는 13명 이상의 찬성으로 결정한다.

### 경영회의

연간 또는 반기의 회사운영 성과 점검 및 향후 주요사업 추진방향 등을 협의하고 공표하는 주요 회의체이다. 상반기와 하반기에 각 1회 개최하고, 임원·팀장·지점장·공장장 전원이 참가하며, 사장이 회의를 주재한다.

상반기 경영회의에서는 전년도 경영성과 및 당해연도 핵심사업을 부문장들이 직접 브리핑한다. 하반기 경영회의는 상반기 추진실적을 보고하고, 하반기 추진계획에 대해 설명한다.



2009년 상반기 경영회의(2009. 2. 6)

## 부문장·팀장 확대회의

주로 4월과 10월 연 2회에 걸쳐 개최하며, 부문장·팀장·지점장·공장장 등이 참석한다. 사장이 회의를 주재하고 분기 단위의 경영성과 점검 및 주요사업 추진계획을 공유하고, 영업과 생산에서는 최우수지점과 최우수공장의 사례발표도 함으로써 Role Model로 활용한다.

팀장회의(2008. 5. 23)



### 팀장회의

경영기획팀 주관으로 지원부문 팀장, 생산기획팀장, 연구기획팀장 등이 참석하며 회의 결과를 사장에게 보고한다. 지원부서 업무공유 및 현안문제점 개선, 전사 주요과제 업무협의를 통한 방향 설정, 원활한 현장영업 지원체 제구축을 목적으로 2008년도부터 시행된 회의체이다.

그 밖에도 매주 금요일 오전에 열리는 부문장회의가 있으며, 해당 부문 간의 회의체인 품질 관리회의, 고객만족대책회의 등으로 구성되어 있다.

필요에 따라 지원부문, 생산부문, 영업부문, 연구소 등이 적시에 업무협의 성격의 회의체를 구성하여 운영하고 있다.

## 3. 경영목표 및 경영방침

기업경영에 직접적인 영향을 미치는 요소는 정치, 경제, 사회, 환경 뿐만 아니라 생활수준, 제도, 문화 등 다양한 요인이 있다. 날이 갈수록 급변하는 환경에 적응하기 위해서는 업무의 효율화, 판매력의 극대화, 생산성 향상 등이 필수적인 요소이다.

또한 어떻게 이 변화를 미리 예측하고, 적절히 대처하는가에 따라 기업의 성과가 좌우된다. 따라서 변화된 환경에 따라 경영목표나 방침을 정해 전조직원이 공유하고 실천하는 것이 무엇보다 중요하다.

한국야쿠르트는 1977년부터 주위 환경에 신속히 적응하고 대처하기 위해 매년 경영목표와 경영방침을 설정해 이를 당해연도 경영의 근본으로 삼아왔다.

2006년부터 3년간에 걸쳐 한국야쿠르트는 경영목표를 ‘미래 성장동력 확보’로 설정하고, 매년 추진전략인 경영방침만을 달리 해왔다.

경영목표를 3년 동안이나 동일하게 ‘미래 성장동력 확보’로 설정한 것은 기존사업의 활성화 및 핵심역량 강화를 통해 성장동력의 기반을 다지고, 신규사업 발전을 통해 미래를 개척해 나가자는 의미가 담겨있다.

실제로 2000년대 중반에 들면서 새로운 돌파구를 찾지 않으면 한국야쿠르트 성장에 한계가 올 것이라는 위기감이 감돌았다. 이의 해결방안은 신영역, 신사업의 개척뿐이라는 결론이었고, 그 결과물로써 도출된 것이 ‘미래 성장동력 확보’라는 경영목표였다.

2008년에도 같은 경영목표 아래 추진전략 방향(경영방침)을 ‘NEW MIND, 최고품질의 업무추진, 역동적 실천’으로 정해 전 조직원의 역량을 한 곳으로 모으기로 했다.

2009년도 내외부 환경여건은 더욱 어려운 국면을 맞았다. 세계 경제는 글로벌 금융 시장 불안에 따른 신용경색, 경기침체로 인해 불황이 장기화될 것으로 예측되며, 이미징 국가들의 국가파산도 전망되었다. 미국·유럽·중국 등 경제대국들의 경기 부진으로 수출신장이 어려울 것이며, 국제금융 불안으로 환율과 국제 원자재 가격이 올라 사상 최악의 경기침체가 예상되었다.

이러한 국내외 경영환경에 비추어 볼 때 불확실한 환경에 철저히 대비하고, 기업의 유지·발전을 위해서는 기업존속의 근간이 되는 고객가치 창출에 매진해야 한다는 결론에 이르렀다. 그래서 2009년도 경영목표는 ‘고객가치경영 추구’로 설정하고 ‘고객관점 업무 지향, 업무혁신 마인드 추구, 강한 실천문화 정착’ 3개항을 경영방침으로 정했다. 그리고 이와 같은 경영목표와 방침은 각 부문의 사업계획에 충분히 반영되도록 지시하고, 전 경영활동 수행에 지침이 되도록 하였다.

#### 2008년 경영목표, 경영방침



#### 2009년 경영목표, 경영방침



## 4. 경영계획

### 사업계획

경영기획팀에서는 매년 4/4분기에 당해연도의 실적과 환경 요인 분석과의 년도 사내외 환경변화를 예측하여 경영목표, 경영방침을 설정하고 이를 각 부문과 팀에 통보한다.

각 부문에서는 경영목표와 방침을 근간으로 올해의 사업계획을 수립하고

관련 부문, 팀과의 협의를 거쳐 확정한다.

이후 경영기획팀에서는 각 부문의 사업계획을 취합하여, 중복되거나 실적이 부진하고 효과가 미진한 사항들을 수정·보완하여 이사회에 보고한 후에 연초 사장에게 해당 부문장이 직접 보고도록 한다.

### 중기 경영계획

한국야쿠르트에서는 1992년부터 대내외적 급격한 환경변화에 대응하기 위한 경영전략의 일환으로 중장기 경영계획을 수립해 왔다. 기업 주변의 환경변화는 성장의 기회(chance)가 될 수도 있고, 위협(Risk)이 될 수도 있다. 중장기 경영계획은 이에 대한 적응력과 해결책을 제시하여 성장 기회는 도약의 발판으로 삼고, 위협 상황은 적극적으로 타개하기 위한 방법을 찾아 기업의 영속적인 발전을 꾀하자는 것이다. 도입 초기에는 5년의 기간으로 중장기 계획을 수립했으나 최근에는 환경변화가 빠르고, 예측이 어려워 2~3년 기간으로 하는 중기계획을 세우는 것이 업계 전반의 추세이다.

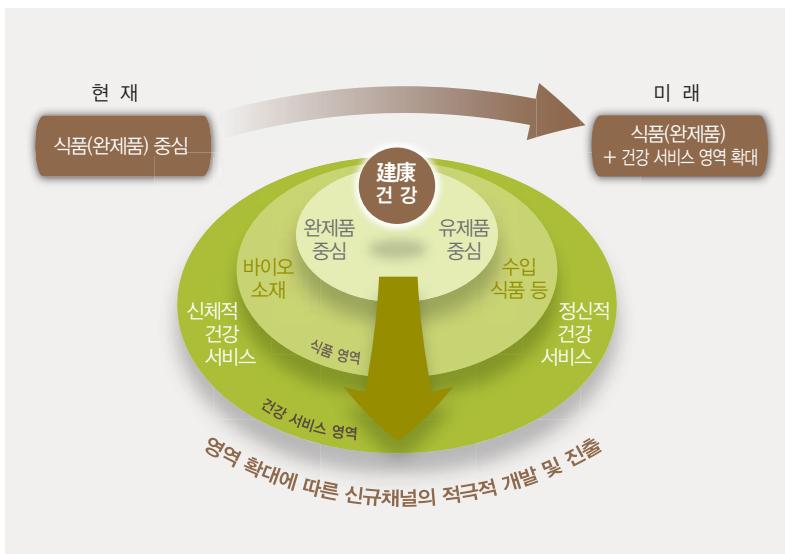
한국야쿠르트도 최근 들어 장기계획을 배제하고, 중기계획으로 변경하여 변화에 보다 빠르고 민감하게 대처하고, 수정·보완하는 방향으로 개선하였다.

이에 따라 각 부문에서는 외부환경과 내부여건의 강점 및 약점을 면밀히 분석하고, 강점은 더욱 발전시키되 약점은 보완하는 쪽으로 전략을 수립한다. 수립된 전략은 경영기획부문과 경영지원부문의 검토를 거쳐 확정하고, 각 부문에 재시달하여 전 조직원이 공유토록 한다.



사업계획을 심의하고 있는 경영기획팀

### 중장기 미래상(2008 ~ 2011)



### 회사표준

회사표준이라 함은 회사에서 업무를 합리적·능률적으로 운영하기 위한 기준으로서 규정·규칙·요령·규격을 성문화한 것을 말한다. 현재 한국야쿠르트의 표준은 관리표준, 영업표준, 생산표준으로 분류되어 있다.

관리표준은 회사의 기본사항(경영, 조직, 회의체, 인사, 복리후생, 회사표준)과 지원 각 부서의 업무에 관련된 규정과 규칙, 요령 등을 일컫는다.

영업표준은 마케팅 및 영업에 관련된 규정, 규칙, 요령 등을 말한다.

생산표준은 생산과 관련된 규정, 규칙, 요령과 규격, 기준 등을 가리킨다.

표준의 운영은 전자문서함을 통해 파일로 저장하여 전 임직원이 열람 가능하며, 필요시 출력하여 활용한다.

### 표준의 체계

규정	회사 각 조직의 기본 업무에 대한 운영, 관리, 절차와 권한, 책임 등을 정한 것
규칙	규정의 구속을 받으며 업무의 구체적인 방법, 절차, 수단과 권한, 책임 등을 세부적으로 정한 것 또는 규정과는 별도로 정하는 것이 적당하다고 생각되는 사항을 정한 것
요령	규정 및 규칙의 구속을 받으며 특정 업무수행에 필요한 사항을 구체적으로 정한 것
규격	제품, 반제품, 원·부자료, 부품 등에 요구되는 각종 특성, 성능, 치수 및 기술에 관한 용어, 약어, 기호, 부호, 단위 등에 관한 사항을 정한 것
기준	기술, 작업, 검사, 시험 등에 있어 능률적이고 유효한 방법, 수단, 순서 등을 정한 것

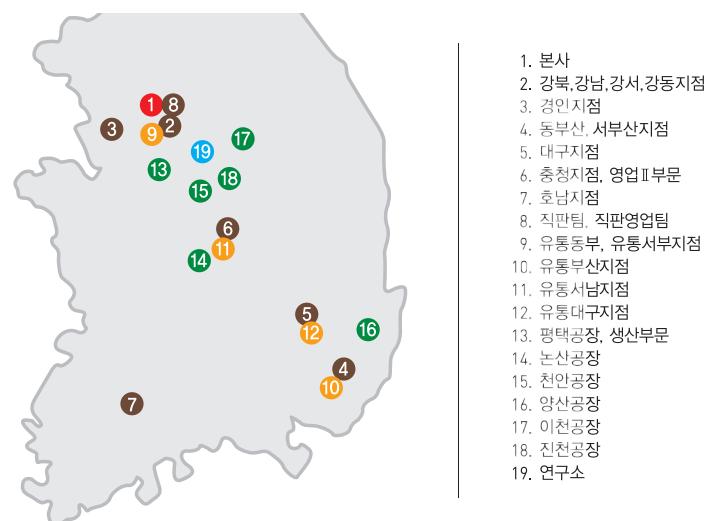
## 5. 조직편제

### 개황

한국야쿠르트는 대표이사 사장을 정점으로 책임경영을 맡고 있는 임원과 부문장들이 이사회에서 정한 직무분담에 따라 해당 부서 업무를 총괄한다. 직제상 본부, 부문, 팀, 부서, 단위조직으로 구분되며, 조직 구성의 범주는 다음과 같다.

- **본부** : 2개 이상 부문으로 구성되거나 그에 준하는 조직 통합체를 말한다.
- **부문** : 업무상 관련성이 있는 통합체로서 조직의 대단위를 지칭한다.  
단, 연구개발조직은 중앙연구소라 지칭한다.
- **팀** : 업무상 독립성과 계속성을 지니는 조직의 기본 단위를 지칭한다.
- **부서** : 업무상의 조직에 대한 일반적인 통칭으로서 지원부문의 팀, 중앙연구소의 실과 팀, 영업부문의 팀 및 각 지점, 생산부문의 팀 및 각 공장을 지칭한다.
- **단위조직** : 각 부문의 팀·지점·공장·영업소·출장소·S.T(Sub Team) 등의 기본적 조직을 지칭한다.
- **기타** : 회사 운영의 탄력성과 능률성을 기하기 위해 필요한 때에는 위원회나 TF팀(Task Force Team)을 두기도 한다.

본사 및 지점, 공장 위치도



## 본사조직

본사조직 내 지원부문으로는 경영지원부문, 경영기획부문, 총무부문, 인사부문, 경리부문, 자재부문, 홍보부문, 정보기술부문, 마케팅부문, 해외부문을 두고, 부문장은 임원 및 부장급 간부사원들이 맡고 있다. 그리고 각 부문 산하에 다음과 같이 팀을 두고 있다.

- **경영지원부문** : 경영지원1팀, 2팀, 3팀 및 신사업추진TFT
- **경영기획부문** : 경영전략팀, 경영기획팀, 감사팀, 비전TFT
- **총무부문** : 총무팀, 법무팀
- **인사부문** : 인사팀, 인재개발팀
- **경리부문** : 회계팀, 재무팀
- **자재부문** : 자재1팀, 자재2팀
- **홍보부문** : 홍보팀, 고객만족팀
- **정보기술부문** : 정보시스템팀
- **마케팅부문** : 마케팅전략팀, CM팀, IM팀, IMC팀, 디자인팀
- **해외부문**

## 연구개발조직

중앙연구소에는 효율적인 업무추진 및 각 팀 지원을 위한 연구기획팀을 두고, 연구 분야에 따라 응용개발실, 생명공학실로 구분하여 운영한다.

응용개발실에는 유제품연구1팀, 2팀, 면연구팀, 음료연구팀, 건강기능식품 연구팀 등이 있다. 생명 공학실에는 바이오연구팀, 안전성연구팀이 있다. 또 한 연구·개발 업무의 활성화와 중장기 발전을 위하여 필요할 경우 연구개발전략회의와 자문위원회를 두기도 한다.

## 영업조직

영업은 수도권 유제품 판매를 담당하는 영업I부문, 수도권 이외의 판매를 맡는 영업II부문, 라면·음료 등 유통 제품을 총괄하는 유통부문, 그리고 수출을 담당하는 해외영업부문으로 구분되어 있다.

영업I부문에는 영업I운영팀, 영업I 교육팀, 영업채널팀, 각 지점 및 직판팀이 있고, 각 지역의 판매를 총괄하는 지점 산하에 영업소가 설치되어 있다.

영업I부문의 산하 조직은 다음과 같다.

- 강북지점 : 중앙, 동대문, 서대문, 성북, 경동, 의정부, 강원영업소
- 강남지점 : 영동, 관악, 동작, 수원, 안양, 동수원, 평택영업소
- 강서지점 : 영등포, 서강, 은평, 구산, 서일, 경서, 광명영업소
- 강동지점 : 강동, 성동, 송파, 동남, 성남, 동북, 남양주영업소
- 경인지점 : 인천, 남인천, 북인천, 부평, 부천영업소

충청 이남 지역의 유제품 판매를 담당하는 영업II부문에는 영업II운영팀, 영업II교육팀과 각 지점이 있고, 그 산하 조직은 다음과 같다.

- 동부산지점 : 동부, 남부, 동래, 울산영업소
- 서부산지점 : 중부, 북부, 마산, 경남, 서부영업소
- 대구지점 : 동대구, 서대구, 북대구, 경북, 영남영업소
- 충청지점 : 동대전, 서대전, 충남, 충북, 계룡, 천안영업소
- 호남지점 : 광주, 전남, 전주, 전북영업소

유통부문에는 유통마케팅1팀, 유통마케팅2팀, 유통운영팀, 직판영업팀이 있고, 판매 구역을 나누어 지점과 영업소를 두고 있다.

- 유통동부지점 : 동부직판, 유통강북, 유통강남, 유통강원영업소
- 유통서부지점 : 서부직판, 남부직판, 유통강서, 유통인천, 유통수원, 유통경서영업소
- 유통부산지점 : 부산직판, 유통동부산, 유통서부산, 유통울산, 유통경남, 유통진주영업소
- 유통서남지점 : 유통대전, 유통천안, 유통광주, 유통전주, 유통청주영업소
- 유통대구지점 : 대구직판, 유통대구, 유통구미, 유통포항영업소

그 밖에 영업부문 산하의 제주·포항출장소, 유통부문 산하의 순천·목포·강릉 출장소를 두어 원거리 소재지의 관리문제를 해결하고 있다.

해외영업부문은 산하에 해외영업팀과 수입 S.T팀을 두어 해외 시장 개척, 해외 마케팅전략 수립 등 해외영업 업무를 담당하고 있다. 또한 러시아 수출 및 관련사업 업무수행을 위하여 러시아 내에 사업본부를 별도로 두고 있다.

## 생산조직

생산부문에는 생산기획팀을 두고, 각 공장에는 품질혁신팀을 두어 품질 관리에 만전을 기하고 있다. 또한 각 공장의 생산팀 내에 파트를 두어 업무의 세분화, 효율화를 기하고 있다. 각 공장의 조직 현황은 다음과 같다.

- **평택공장** : 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산팀이 있고, 생산지원팀 내에 환경파트를, 생산팀 내에 원액, 충전1, 충전2, 성형파트를 두고 있다.
- **논산공장** : 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산1·2팀이 있고, 생산지원팀 내에 환경파트를 두고, 생산1팀 내에 원액, 충전1, 충전2, 성형파트와 생산2팀 내에 배양, 충전1, 충전2파트를 두고 있다.
- **천안공장** : 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산팀이 있고, 생산지원팀 내에 환경파트를 두고, 생산팀 내에 원액, 충전1, 충전2, 성형파트를 두고 있다.
- **양산공장** : 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산팀이 있고, 생산지원팀 내에 환경파트를 두고, 생산팀 내에 원액, 충전, 성형파트를 두고 있다.
- **이천공장** : 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산1·2팀이 있고, 생산지원팀 내에 환경파트를 두고, 생산1팀 내에 면1, 면2, 면3, 면4파트, 설비관리파트를, 생산2팀 내에 스프1, 스프2파트를 두고 있다.
- **진천공장** : 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산팀이 있고, 품질혁신팀 내에 OEM파트를 두고, 생산지원팀 내에 환경파트를, 생산팀 내에 음료1·2파트를 두고 있다.



'아쿠르트' 제조공정을 점검하는  
평택공장 생산직원

## 제3장

# 경영관리 및 활동

## 1. 인사관리

### 기본방침

공정하고 합리적인 인사관리는 조직을 유지하고 활성화시키는 데 가장 중요한 요소이다.

한국야쿠르트는 열린 경영, 인적자원의 효율적 활용, 공정한 성과배분제 도 등을 통해 경영진과 근로자들이 하나가 되는 기업문화를 만들어 가고 있다. 특히 개인의 창의와 자율을 존중하고, 능력과 성과를 중시하며, 공평한 기회를 부여하는 것을 인사원칙으로 삼고 있다. 채용된 인재에게는 희망과 적성에 맞는 부서에 배치하고, 공정한 평가와 경력관리를 시행하여 개



역량면접 중인 신입사원(2008. 11. 18)

개인이 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 지원하고 있는 것이다.

또한 바람직한 근로관과 발전적인 기업풍토를 조성하기 위한 협력적 노사 관계 정립에 최선의 노력을 다하고 있다.

## 채용

한국야쿠르트의 인재상은 ‘건강한 인성을 갖춘 고객지향적 실천인’으로 정의하고 있다. 즉 긍정적 가치관과 열정을 품은 능동인(Junior), 실행력과 추진력을 보유한 창의적 실무자(Senior), 전문성과 통찰력을 겸비한 혁신리더(Manager)가 한국야쿠르트가 생각하는 인재상이라 하겠다.

한국야쿠르트는 이러한 인재상을 구현하기 위해 채용방식부터 타사와는 다른 방법을 택하고 있다. 가장 두드러진 것은 실제 근무할 사업장에서 수행할 직무에 대해 체험하는 직무면접방식이다. 직무면접은 근무예정지의 환경을 사전에 인지시키고 실무자들과의 면접을 통해 직무수행능력 여부를 미리 파악하는 제도이다.

역량면접은 직무능력 합격자를 대상으로 특정주제에 대한 자유토론, 프리젠테이션, 질의응답 등을 통해 선별하게 된다. 이어 인성면접과 신체검사 등 6단계의 과정을 거쳐 신입사원을 채용한다.

### 한국야쿠르트 채용 Process



## 직급체계

사원 개개인의 직무수행능력을 감안하여 이에 상응하는 자격을 부여하고, 일정한 자격 요건을 갖춘 사원에게 직책을 부여하는 것이 직급체계의 기본이다.

### 직급체계 및 육성경로

(2008년 기준)

자격등급			직능수준		육성경로			
계층	직급	자격	관리 전문 직능	통솔	관리직계	전문직계	특수 별정 직계	
M	1급	부장급		상급관리				
	2급	차장급	관리전문기획·감독초급관리	관리전문기획·감독초급관리	라인	스텝	일반	
S-M	3급	과장급	기획지도, 감독직능	응용·기획·지도	전임직계	연구	특수 별정 직계	
	4급(1)	대리급		초급기획·숙련판단				
S	4급(2)	주임급	정형직능	복잡·숙련·정형	종합직계	일반직계	특수 별정 직계	
	5급(1)	사원급		정형·단순·보조				
J	5급(2)							

한국야쿠르트의 자격등급은 크게 M(Manager), S-M(Sub-Manager), S(Senior), J(Junior)로 구분하고, 직급은 1급, 2급, 3급, 4급(1), 4급(2), 5급(1), 5급(2)까지 5직급 7단계로 구분된다.

또한 직계는 직원의 육성경로를 분류한 것으로 관리직계, 전문직계, 전임직계, 종합직계, 일반직계, 특수직계, 별정직계로 구분된다.

### 인사고과 및 승격제도

인사고과는 직원들의 근무자세, 능력 및 업적에 관한 사항을 객관적이고 합리적인 방법으로 평가하여 인사관리의 기초 자료로 활용함으로써 조직 구성원의 육성과 기업 발전에 기여하기 위한 제도이다.

한국야쿠르트의 승격은 인사고과, 교육평가, 승격시험, 승격면접, 최고경영자평가, 업적성과기술서, 승격기감점 등 종합평가 과정을 거쳐 결정된다.

#### 승격심사 평가항목 및 반영점수

(2008년 기준)

승격직급	평가요소						
	인사고과	교육평가	승격시험	승격면접	최고경영자평가	업적기술서	승격기·감점
1급	70	10	-	-	10	10	+5 ~ -4
2급	70	10	-	-	10	10	+5 ~ -4
3급	60	10	10	10	10	-	+5 ~ -4
4급(1)	90	10	-	-	-	-	-
4급(2)	90	10	-	-	-	-	-
5급(1)	90	10	-	-	-	-	-

#### 승격 소요년한

(2008년 기준)

자격등급			자격호칭					승격소요년수				
			관리직		전문직			전임직	최단 승격 년수	표준 승격 년수	승격 제한 년수	
계층	직급	자격	직책보임자	직책미보임자	일반전문직	연구전문직						
M	1급	부장급	부 장	(담당)부장	(전문)부장		수석연구원	기성		6		
	2급	차장급	차 장	(담당)차장	(전문)차장				3	4	7	
S-M	3급	과장급	과 장	(담당)과장	(전문)과장		책임연구원	기감	4	6	9	
	4급(1)	대리급	대 리						2	3		
S	4급(2)	주임급	주 임					연구원	1	2		
	5급(1)	사원급	사 원						1(2)	2(4)		
J	5급(2)								2(3)	3(6)		

승급은 기초급 승급과 직능급 승급으로 구분되며, 기초급 승급은 연공적 보상으로 연 1회 기초급이 하위에서 상위로 오르는 것을 말한다.

직능급 승급은 능력에 따른 보상으로 직급별로 정해진 금액을 고과결과에 따라 개인별로 차등하여 하위에서 상위로 오르는 것을 말한다. 승격이나 승급은 매년 1월 1일을 기준으로 하되, 승격은 필요에 따라 수시로 할 수도 있다.

## 인재육성

### ■ 교육체계

한국아쿠르트의 인재육성은 ‘건강한 인성을 갖춘 고객지향적 실천인’ 양성을 목표로 하고 있다. 그리고 인재상 구현을 위한 전략은 4P전략을 구사하고 있는데, 인성개발(Personality)을 중점으로 하여 현업과제해결(Problem-Solving), 성과지향(Performance), 실행력(Practice) 제고로 설정하고 있다.

구체적인 교육체계를 보면 다음과 같다.

- 경영혁신교육 : 경영관리 활동을 효율적으로 수행하기 위해 필요한 재반 지식, 원칙을 체계적으로 학습하기 위한 교육
- 조직문화 향상교육 : 바람직한 기업문화와 근로의식 제고를 위해



신입사원 교육 중 소외계층 가정  
연탄나르기 봉사활동



영업교육팀에서 실시한  
프로세일즈 과정(서부산지점)

### 조직의 활력 및 역동성을 유지하기 위한 교육

- **직무역량 강화교육** : 직군별로 직무수행에 필요한 전문지식과 기능을 습득하고 핵심역량개발을 위해 부문별, 직군별 실시하는 교육
- **자기계발 지원교육** : 직무수행능력 향상과 자기계발을 목적으로 실시하는 원격교육으로 YSDP(Yakult Self Developement Program)라 한다.
- **사회(위탁)교육** : 중장기 인재개발 계획 및 부서별 교육 필요점 충족을 위해 사외교육기관과 협력하여 실시하는 교육
- **부문별 위임교육** : 교육운영의 합목적성을 달성하기 위해 인재개발팀에서 위임한 과정을 교육관리부서에서 실시하는 교육
- **영업교육체계** : 판매법 세일즈 역량 및 영업력 증대를 위한 세일즈 아카데미, 판매점강사 교육, 영업사원 현장직무역량개발 교육 등

한편, 한국야쿠르트에서는 사내강사 제도를 도입하여 현실감있는 교육과 신속하고 정확한 업무능력 향상을 위해 노력하고 있다. 사내강사는 관련 분야에 풍부한 지식과 경험을 가진 직원으로서, 소정의 교육을 A등급 이상으로 이수해야만 가능하다.

또한 영업부문의 전문 강사를 ‘마스터’라고 하며, 해당 직무분야(친절, 과학성, 세일즈)에 대한 전문 지식과 연수 능력을 갖추어야 한다. 이들 사내강사 및 마스터들은 사내 교육은 물론 외부 요청에 따라 타사에도 출강하는 등 활동영역을 넓혀가고 있다.

### 교육평가 내용

(2008년 기준)

승격직급			교육평가			
			필수과정		승격시험	
			과정명	세부평가내역	과정명	세부평가내역
M/G	1,2급	보임자	경영/직능	참여도/달성도	-	-
		비보임자	후보군과정	참여도/달성도	-	-
S/G	3급		승격과정	참여도(20%) 필기시험(80%)	마케팅/생산관리 중 택1	리포트(20%) 필기시험(80%)
	4급(1)	대리	-	-	기업회계	리포트(20%) 필기시험(30%)
J/G	4급(2)	주임	독서통신	리포트(100%)	회사표준	필기시험(50%)
	5급(1)	사원	독서통신		-	-

### ■ 교육평가

교육을 실시한 부서장은 교육을 이수한 수강자에 대하여 필기시험, 논문, 리포트, 설문지, 평가회 등의 방법으로 교육 결과를 평가한다. 사외교육을 이수한 사람들에 대해서는 보고서, 수료증, 성적표 등으로 평가한다.

필수과정 교육이나 승격시험의 개인별 교육평가는 교육준비도, 교육참여도, 교육달성을 등으로 구분하여 평가하고, 그 결과를 인사고과에 반영한다. 또한 우수 교육이수자는 별도로 포상하거나 인사상 혜택을 주기도 한다.



본사 강당에서 실시한 승격시험  
(2008. 9. 26)

## 2. 자본과 재무

### 자본과 주식

한국야쿠르트는 1969년 11월 27일 윤덕병 회장을 비롯한 8명의 주주들이 출자하여 1주당 액면 금액 1,000원, 주식 수 3만주 자본금 3천만원으로 설립되었다.

1970년 9월 일본의 특수유산균 사용 및 야쿠르트 제조기술 도입을 목적으로 일본야쿠르트와 기술 및 합작 계약을 체결하였다. 계약조건에 따라 1971년 4월 28일 1억 331만원을 유상증자함에 있어 일본측이 자본재 도입 분(US \$300,000)을 현물 투자함으로써 자본참여가 시작되었으며, 일본측의 참여 비율은 총 주식 수 253,316주, 납입 자본금 2억 5천331만원 중 97,020주, 9천702만원으로 38.3%가 되었다.

늘어나는 야쿠르트 수요로 제2공장 건설이 불가피해져 막대한 자금이 필요하게 되자 자본증액을 통해 회사채를 발행할 계획을 세웠다. 이에 따라 제1회 자산 재평가를 실시, 1977년 8월 재평가 적립금 1억 8천683만원을 자본 전입하여 주식 수 880,288주, 수권 자본금 4억 4천14만원이 되었다.

그 후 계속되는 설비증설에 필요한 자금을 충당하고자 1978년 5월과 1979년 11월에 각각 3억 5천86만원과 2억원을 유상증자하여 주식 수 2백만주, 수권자본금 16억원에 총 납입 자본금 10억원이 되었다.

1980년과 1982년에도 2회, 3회 자산 재평가를 실시하고 1980년 12월에 10억, 1982년 4월에 5억, 1982년 8월에 20억원을 각각 자본 전입하여 총 주

식 수 9백만주, 수권자본금 50억원에 총 납입자본금 45억원이 되었다.

그리고 1985년 3월에는 1주당 액면 금액 500원을 5,000원으로 액면 병합하여 총 주식 수 90만주, 납입 자본금 45억원이 되었다.

한국야쿠르트는 여러 차례 자산 재평가를 실시하고, 그 적립금을 자본 전입하여 1990년대 중반에는 자본금 100억원에 발행주식 수 2백만주가 되었다. 그 후에도 천안공장 건설, 본사 사옥 신축 등으로 회사 고정 자산이 늘어나고, 발효유, 라면, 스낵 등의 판매호조에 힘입어 현재는 자본금 500억 원에 발행 주식 수 1천만주로 성장했다. 뿐만 아니라 경영활동의 성과를 나타내는 부채비율, 경상이익률, 영업이익률, 현금유동성 등이 모두 양호해 안정적인 성장을 계속하고 있다.

### 재무 현황

회사설립 초기인 1969년부터 1976년까지는 공장부지 매입, 건설, 기계설비 등에 소요되는 자금은 설립 초기의 여러가지 취약점으로 인해 금융기관을 이용한 차입이 어려워 대부분 유상증자를 통한 자기자본에 의해 충당했다. 그러나 평택공장을 건설할 때부터는 본격적인 외부자금을 활용하여 1980년 말에는 자산 총액이 약 160억원, 부채비율 240% 정도로 비교적 건전한 재무구조를 형성해 나갔다.

그 후에도 자산 재평가 실시와 회사채를 적절히 활용하여 라면공장 건설과 논산공장 건설을 무난히 마쳤으며, 판매도 순조로워 1983년 말 자산 총액은 306억원, 유동비율 114%, 부채비율 242%로 건전한 재무구조를 이루어 나갔다.

그러나 1986년부터는 민주화 과정의 극심한 노사분규로 많은 기업들이 어려움을 겪었으며, 재무구조도 취약한 상태였다. 다행히 한국야쿠르트는 장기간 계속된 노사분규 속에서도 꾸준한 판매 증가세가 유지되고, 설비자동화를 통해 생산성을 높여 기발행되었던 사채를 상환하고 자금 유보 등을 통해 내실을 기할 수 있었다.

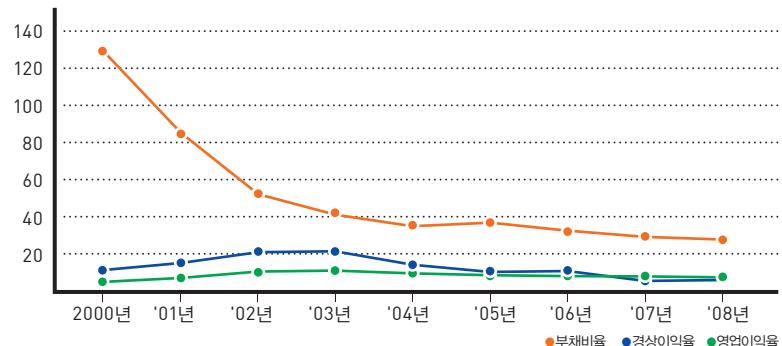
1990년에는 전 종업원이 숙원하던 사옥 건축이 시작되었다. 자금조달은 제5회, 제6회 회사채 발행과 금융기관 차입을 통해 이루어졌으며, 이로 인해 자산 총액은 1,030억원, 부채 총액 869억원으로 부채비율이 652%로 늘어났다.

재무팀 팀원들



## 최근 주요 재무 현황

(단위 : %)



그 후에도 대전사옥 신축, 천안공장 건설 등으로 1992년에는 자산 총액 1천450억원, 총 차입금 586억원을 포함 부채총액 1천238억원으로 부채비율은 770%까지 늘어나게 되었다. 이때부터 한국야쿠르트에서는 재무구조 약화를 심각한 문제점으로 인식하고, 재무구조 건전화 5개년계획을 수립하여 점진적으로 개선하고자 노력했다.

그 결과 1997년에는 자산총액 2천970억에 부채총액 2천390억으로 부채비율은 412%로 개선되기 시작했다. 그 후 신제품 메치니코프, 야쿠르트 400, 특히 2000년에 출시된 월의 판매호조로 영업이익이 늘어나면서 부채비율도 현격히 감소되었다. 2000년에 들어 부채비율은 130%로 줄어들었으며, 이후에도 매년 감소세가 계속되어 2003년에 41.5%, 2006년 말에는 35% 이하로 떨어져 통상적인 부채를 제외하면 거의 무차입 경영을 유지하고 있는 셈이었다.

또한 자산총액도 매년 증가하여 2000년에 3천965억원이던 것이 2006년 말에는 7천43억원까지 늘어나 재무구조를 더욱 탄탄하게 하였다. 이렇게 되자 매출액 대비 경상이익률(경상이익/매출액×100)도 증가세를 보였으나, 최근 경기침체 등으로 하향세를 나타내고 있다.

특히 2000년대 말부터 불어 닥친 정치·사회적 혼란과 세계 금융 시장의 위기, 석유화학 제품을 비롯한 각종 원·부자재가의 인상 등은 경제 불황과 장기 경기침체로 연결되어 경영환경을 더욱 어렵게 하고 있다.

이제 한국야쿠르트는 전 세계인이 겪고 있는 장기불황의 난관을 극복하고, 새로운 모습으로 재도약하는 데 모든 역량을 집중시켜야 할 것이다.

### 3. 자재 관리 및 원료 수급

‘구매는 제2의 이윤’이라는 말처럼 자재 및 구매 관리는 기업경영의 주요 요소로서 기업의 경쟁우위를 효과적으로 달성하는 전략적 역할을 담당하고 있다.

특히 사세 확장과 함께 생产业목이 늘어나고 유통경로가 다양해짐에 따라 단순 구매 업무의 단계를 넘어 그 영역이 날로 확대되고 있는 추세이다. 따라서 원·부재료의 구매에서 고객만족에 이르기까지 전 부문에 걸쳐 체계적이고 과학적인 구매시스템의 중요성이 강조되고 있다.

한국야쿠르트는 ‘건강사회건설’을 경영이념으로 하는 식품회사인 만큼 원·부재료의 구입에서부터 OEM생산관리, 물류, 유통에 이르는 모든 과정에 특별한 관심을 기울이고 있다. 최근에 사회문제가 되고 있는 GMO, 멜라민, 잔류농약, 유기농인증 등으로 식품업계는 하루도 편할 날이 없는 형편이다. 따라서 자재관리 업무는 QCD(Quality, Cost, Delivery)관리의 한계를 넘어 통합적 관리 체계로 확대, 발전될 수밖에 없다.

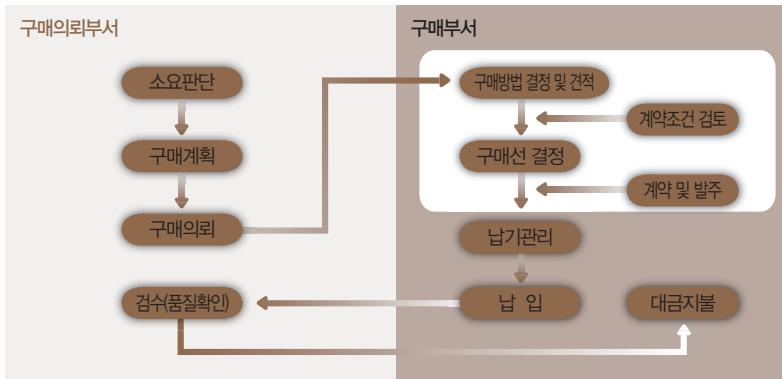
한국야쿠르트는 자재부문 내에 자재1팀과 2팀을 두어 업무를 양분하고, 합리적인 구매관리와 전문가 양성에 힘쓰고 있다. 또한 ‘품질확보, 납기준수, 저가구매 및 적정수량화’라는 구매관리 3대 원칙을 정해 업무를 추진하고 있다.

구매담당 사원들도 ① 복수거래원칙, ② 사전구매 금지원칙, ③ 최단 유통경로 이용원칙, ④ 구매와 검수의 분리원칙, ⑤ 품질우선 구매 원칙 등 5개 항의 원칙을 업무 메뉴얼화하여 실천에 옮기고 있다.



하루아채 퍼즐 원재료인  
보리당근 재배지(터키)

## 구매 프로세스



## 자재부문 회의실 전경



## 자재1팀

주로 생산에 필요한 원·부재료 구매 업무를 담당하며, 외주관리(OEM, 임가공), 수입 업무, 협력업체와 OEM업체의 지도육성, 평가도 담당한다.

특히 협력업체와의 원활한 커뮤니케이션을 목적으로 협력업체 초청 세미나를 연 1회씩 개최한다.

그리고 계속적인 거래가 이루어지는 업체를 대상으로 위생평가(30%), 품질평가(50%), 신용평가(20%)를 매년 실시하여 A·B등급 업체는 계속 유지·발전시키고, C등급 업체는 문제점 개선을 유도하고, D등급 업체는 상황 분석 후 거래 중단, 변경 등의 조치를 취한다.

자재1팀은 전략구매 추진, 협력업체 파트너쉽 강화, 구매 프로세스 개선, 조달 안전성 확보 등의 중기경영계획을 수립하여 자재관리 업무의 새로운 전기를 마련하고 있다.

## 자재2팀

기계장치 및 설비 구매, 보수 계약과 공사 계약, 물류관리 등의 업무를 담당한다. 기계와 설비의 외자구매 업무, 연구소에서 사용하는 기기장비 구입도 담당한다.

특히 최근 제조업 분야에서 인적·물적 많은 비중을 차지하는 물류관련 업무도 자재2팀의 중요한 업무 중 하나다. 운송계약, 상하차 대행 업무 계약, 물류합리화 및 품질 관리, 물류 종사자 교육 등 다양한 업무를 수행하고 있다.

## 협력업체 Workshop(2009. 2. 11)



## 물류조직

원활한 제품 공급을 위해 한국야쿠르트는 전국 3개 지역, 5개의 물류소를 두고 있으며, 토지와 건물은 회사에서 제공하고 인원과 차량은 용역업체에 맡겨 하도급으로 운영하고 있다.

- **의왕물류소** : 경기도 의왕시에 소재하며 대지면적 14,425m<sup>2</sup>, 연 건축면적 1,476m<sup>2</sup>에 창고동 및 부속건물로 이루어져 있고, 남부직판, 유통수원영업소가 입주해 있다. 라면, 음료, 샘물 등의 제품을 보관하며 23명의 인원, 6대의 운송차량과 3대의 지게차로 입출고 작업을 하고 있다.
- **하남물류소** : 경기도 하남시에 위치하며, 대지 3,270m<sup>2</sup>, 연 건축면적 752m<sup>2</sup>로 주로 발효유 제품의 보관창고로 활용되고 있다. 38대의 운송차량과 4대의 지게차, 38명의 용역업체 직원이 근무하고 있다.
- **일산물류소** : 경기도 고양시 일산에 위치하고 있으며, 대지 15,020m<sup>2</sup>, 연 건축면적 4,941m<sup>2</sup>, 2층 철근 콘크리트 건물로 현대적 물류시스템을 자랑하고 있다. 발효유 제품과 유통 제품을 함께 보관하고 있으며 89명의 용역업체 직원과 78대의 운송차량을 운용하고 있다.
- **광주물류소** : 충청, 호남지역의 물류기지로 대지 4,959m<sup>2</sup>, 연 건축면적 1,113m<sup>2</sup>, 유통서남지점 광주영업소가 입주해 있고 12명의 용역업체 직원이 10대의 운송차량으로 물류 업무를 담당한다.
- **대구물류소** : 영남지방의 물류 전진 기지로 대지 3,323m<sup>2</sup>, 연 건축면적



현대적 물류시스템을 갖추고 있는 일산물류소

1,362m<sup>2</sup>, 유통대구지점과 대구직판영업소가 입주해 있으며 총 19명의 인원이 16대의 운송차량으로 물류 업무를 담당하고 있다.

## 4. 정보시스템

한국야쿠르트의 전산화는 1984년 11월 기획관리실 소속 전산과가 발족되면서부터 시작되었다. 1985년 12월 두산컴퓨터와 임시로 통신망을 설치하여 급여관리 업무를 시작으로, 1986년 전산기(VAX 11/780)를 최초로 도입하였다.

1989년에는 전산실이 별도 분리되고 1991년에는 전산기를 업그레이드함으로써 본격적인 전산 업무 체계로 돌입하였다. 1992년에는 야쿠르트의 생산관리, 관제 업무 등이 전산화되어 전산 업무가 모든 영역으로 확대 실시되었으며, 사무직 직원 4인당 1대 꼴로 PC를 보급하기 시작했다.

1996년부터는 전산기를 메인프레임(GS8400/10) 기종으로 교체하고, 네트워크 환경을 최신화하였으며, 그룹웨어, 임원정보시스템, 홈페이지 등을 구축하였다. 1999년 메인프레임을 GS8400/10R로 업그레이드하고, 2001년 DW(Data Warehouse)구축, 고객DB시스템 구축 등이 이루어졌으며, 사무직 직원에게 모두 개인 PC를 보급, 완료하였다.

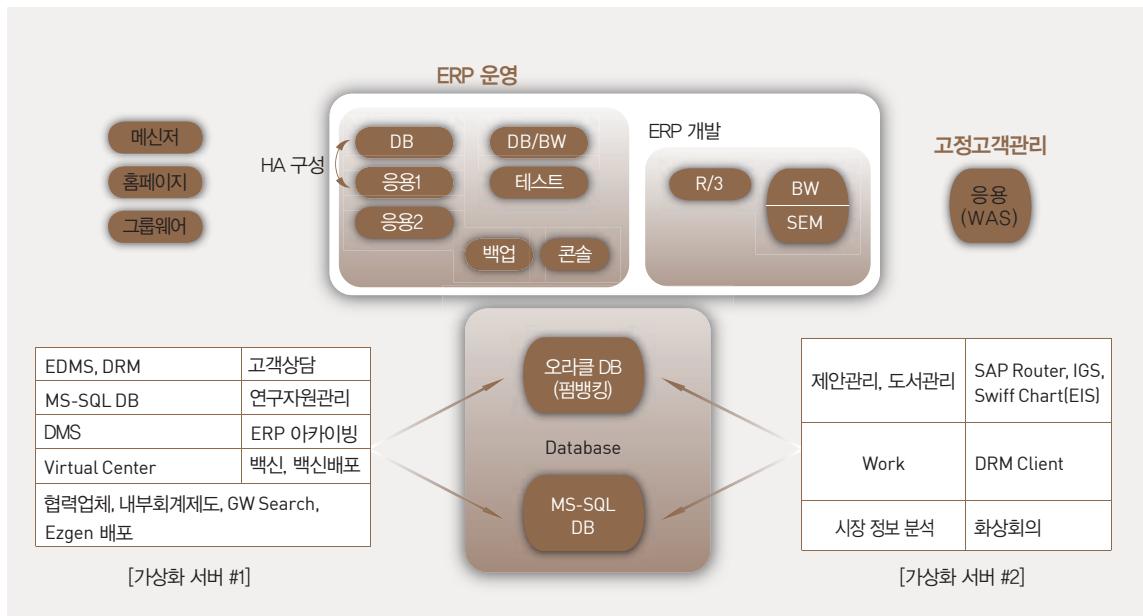
한국야쿠르트는 2003년부터 ERP(전사적 자원관리)에 관심을 갖기 시작했다. 대기업에서는 그룹차원에서 90년대 말부터 도입을 추진해 왔지만 이렇다 할 성과를 내지는 못하고 있는 실정이었다.

2003년 기획실과 전산실이 중심이 되어 TF팀을 구성하고 ERP 프로젝트를 추진하기 시작했다. 2004년에는 현업에 종사하는 사원들 중에서 PI요원을 선발하고 전문업체에 외주를 맡겨 ERP, BW, SEM을 동시에 구축키로 하였다. 또한 ERP운영을 위한 하드웨어를 구축하여 서버의 안정성 및 성능을 대폭 강화하였다.

9개월간의 본격적인 작업 과정을 거쳐 2004년 10월 ERP시스템이 오픈되었다. 오픈된 이후에도 초기의 운영 미숙과 데이터의 문제점 등으로 여러가지 시행착오를 겪었으나 문제점들을 하나씩 개선해 나감으로써 차츰 정상적인 운영이 이루어지게 되었다.

최신화된 한국야쿠르트 전산시스템





#### ERP시스템 구성 현황

2005년에는 사내 보안시스템을 강화하였으며, 2006년에는 그룹웨어, 메신저, E-mail, 제안관리시스템, 고객상담시스템 등의 Web 기반 정보시스템을 업그레이드하였다.

2007년부터는 영업 관련 시스템이 신규 도입되어 고정고객관리시스템, 시장정보시스템(GIS)이 개발되었으며, 정보계 시스템도 신규로 도입하여 화상회의, DRM(디지털 저작권 관리시스템), 설문관리시스템, 고객관리시스템, 지적재산관리시스템도 운영 중에 있다.

ERP의 도입으로 현재 업무전산화 수준은 도입 전 56%에서 97%로 향상되었다는 평가이다. 또한 단순 행정 업무의 전산화, 데이터 정확성의 제고, 업무의 신속화·자동화, 부문간의 연계 업무와 예측 업무 강화 등의 성과가 이루어지고 있다.

## 5. 복리후생

기업의 복리후생이라 함은 기업이 임금 이외에 종업원에게 제공하는 각종 사회적, 경제적, 문화적 편의이다. 따라서 기업의 의무사항인 법정 복리

후생(건강보험, 국민연금, 산재보험, 고용보험 등)을 떠나 사내복지기금 조성, 장학금, 경조비 지원 등 다양한 형태의 복지혜택이 마련되고 있다. 한국야쿠르트 역시 사내근로복지기금을 마련, 매년 과학적이고 공정한 방법을 통해 복리후생제도를 개선, 증진시켜 나아가고 있다.

### 사내근로복지기금

한국야쿠르트에서는 본래 전 직원이 매월 급여에서 일정액을 적립, 기금을 마련하여 상호부조제도로 활용하는 직원공제회가 있었다. 1993년까지 총 기금이 10억원을 넘어 대부사업, 상조사업, 복지사업 등으로 활발하게 운영되었다.

그 후에도 적립기금이 늘어남에 따라 콘도 회원권을 구입하여 사원들의 여가 활용에 이용하기도 했다.

2001년 말 회사측에서는 보다 미래 지향적이고 규모 있는 복지사업을 전개한다는 취지에서 근로복지기금 50억원을 출연하고, 기금 운영 규정을 마련하여 사무국에서 운용토록 했다. 그리고 매년 말 20억 내지 40억원을 기금으로 출연하여 2008년 말까지 총 출연금이 약 186억원에 이르렀다.

이에 따라 2004년 12월 직원 공제회 기금 16억 1천336만원을 사내근로복지기금으로 흡수하였으며, 사원들 급여에서 공제되던 기금 대신 회사가 전액 출연하는 복지기금 형태로 발전되었다.

현재 한국야쿠르트 사내근로복지기금에서 운영되는 사업은 다음과 같다.

- **수익사업** : 기금 원금 중 10%는 의무적으로 금융기관에 예치한다.
- **대부사업** : 사원들의 주택구입 및 임차자금, 생활안정자금, 원격지 근무자 임차자금 등을 자격 요건을 갖춘 직원들에게 저리로 대부한다.
- **경조금지원** : 경조사유가 발생한 직원들에게 지급 기준에 따라 경조비, 화환 등을 지급한다.
- **장학금 및 유아교육비 지원** : 당사에 5년 이상 근무한 직원 자녀의 초, 중, 고, 대학생 2인까지 전액 장학금 지원, 만 6세 미취학 자녀 유아교육비 지급, 해외주재원 자녀 장학금 지원 등을 지급 기준에 따라 지급한다.
- **동호회 활동 지원** : 동호회 활동 활성화를 위한 보조금을 지원한다.
- **기타** : 갑작스런 사고로 중대 재해를 입은 사원들이나 장기간 입원을 요하는 사원들의 위로금 또는 상병의문금 등을 지원한다.

직원 자녀들을 위한 영어캠프(2008)



## GWP도입

한국야쿠르트에서는 2007년부터 ‘좋은직장만들기’사업의 일환으로 GWP (Great Work Place) 제도를 도입, 추진해 나가고 있다. GWP의 도입 취지는 타성화된 조직운영을 바꿔 활력을 불어넣고, 자부심을 갖고 즐겁게 일하는 풍토를 만들어 기업의 현재 및 미래 가치를 극대화 해가는 조직상을 구현하고자 함이었다.

GWP의 로드맵은 5단계의 테마별로 구성되어 있으며, 전사적 사업으로 추진해 나가 빠른 기간 내에 소기의 성과를 거두도록 했다.

### - 테마1 : 일과 삶의 균형 추구

- ① 휴가제도 개선 : 재충전 휴가, 가족사랑 휴가, 포상휴가, 휴양시설 등을 확대, 개선하여 일과 삶의 질을 높인다는 계획
- ② 가족친화경영 확대 : 직원 사망이나 재해시 위로금 지원, 퇴직 연금제 전환 및 퇴직자 care제도, 배우자 건강검진 및 가족 의료비 지원 등 종사원 뿐만 아니라 종사원 가족까지 배려

### - 테마2 : 조직문화, 풍토 개선

- ① 근무풍토 개선 캠페인 : 야근, 회의 방법 개선, 회식 관행 타파 등을 통해 근무 분위기를 바꾸어 가자는 운동
- ② 산업안전 캠페인 : 금연 펀드 도입, 건강 이상자 강제 휴직 시행, 산업 안전 관리자 전임제 등으로 사원들의 건강, 안전 관리 만전
- ③ 유연 근무시간제 추진 : 매주 수요일 전사 자율복, 야근, 회식금지 등을 통한 유연한 근무 분위기 조성



GWP의 일환으로 매주 수요일 자율복을 입고 근무하는 직원들



하계휴양소에서 즐거운 한때를 보내고 있는 임직원 가족들

#### - 테마3 : 갈등 예방시스템 추구

- ① 의사소통채널 확대 : 직원협의회 신설, CEO DESK, H·R 고충처리방, Junior Board 운영 등으로 의사 소통의 원활화를 꾀하자는 취지
- ② 인사·복지 정책의 홍보채널 구축 : 회사 복리 후생제도의 세부내역과 활용 프로세스를 널리 알려 이용자들에게 편의성을 제공, 타사의 복리후생 제도와 비교하여 개선점을 찾고 향후 제도 개선의 지표로 활용

#### - 테마4 : 우수 인재 확보 육성

- ① 채용전략 다변화 : 채용 방법의 다양성을 통해 우수 인력, 전문 인력을 확보하고 여성·장애인 등의 고용을 늘려 기업이념 실천
- ② 경력개발, 역량개발 체계 개선 : 미래 성장 비전을 제시하고, 준비된 인재를 육성하기 위한 인사 및 교육시스템 개선 취지
- ③ 전사 경력개발체계(CDP) 개선 : 'H' 자형 경력 개발 경로시스템과 직영점장 보임기준 개선 및 직무충원 예고제와 사내공모제 확대

#### - 테마5 : 유연성 있는 보상체계 구축

직군별 준직무급제 도입, 직능급·성과급 비중 확대, 직급체계 개편, 승격 기준 개선 등을 통해 능력있고 최선을 다하는 사원들에게 기회를 마련해 주기 위한 제도

사원들의 복지를 위해 마련된 하계휴양소(강릉)



## 제4장

# 마케팅과 영업

## 1. 마케팅 활동

소비자의 욕구가 다양해지면서 기업이 소비자를 충족시키기 위한 방편으로 마케팅 개념을 도입하기 시작했다. 이와 함께 많은 기업들이 제품개발, 가격, 판매, 서비스, 유통 등 여러 분야에 걸쳐 소비자의 Needs를 파악하고, 이를 현실에 반영하는 전략적 개념의 마케팅을 시행하게 된 것이다.

야쿠르트 단일 제품과 가정전달판매라는 방식에 오랫동안 의지해 온 한국야쿠르트는 마케팅 개념의 도입이 늦은 편이었다.

그러나 라면과 음료 등 새로운 사업에 진출하고 제품이 다양화됨에 따라 한국야쿠르트도 소비자의 목소리에 귀를 기울이며 새로운 마케팅전략을 펼치기 시작했다.

1992년 3월에는 영업관리부 내에 마케팅과를 신설하였고, 이듬해에는 라면영업관리부 내에도 별도의 마케팅과를 두어 비록 초기단계지만 마케팅전략 전담 체제를 갖추었다.

그 후 해를 거듭하며 마케팅부서의 역할이 커지고, 관련 업종간의 경쟁이 치열해짐에 따라 1995년 8월 마케팅본부와 지점단위의 마케팅팀을 신설하여 통합마케팅체제를 구축하였다.

특히 2009년 1월부로 마케팅부문을 마케팅전략팀, CM팀, IM팀, IMC팀으로 확대 개편하고, 외부에서 마케팅 전담 인력을 대거 영입하는 등 새로운 면모를 갖추게 되었다.

## 마케팅부문

마케팅부문은 2000년 이전까지 영업부문에 소속되어 유제품마케팅, 라면·음료 등의 유통마케팅으로 나누어져 영업 업무의 한 분야로 편제되어 있었다.

그러던 것이 최근 사업영역이 확대되고 마케팅 기능이 영업 지원 차원에서 전사적으로 확대되자 마케팅부문을 본사 지원부문으로 옮겨 업무영역을 넓혔다.

마케팅부문은 2009년 조직개편에서 일부 변경이 있었다. 우선 마케팅2팀은 영업채널팀으로 바뀌어 영업I부문 소속으로 개편되었다.

기존 영업채널을 보강·개선하고, 새로운 채널을 연구·개발하는것이 이 팀의 업무였던 만큼 영업현장 속에서 그 역할을 다하라는 의미로 해석된다.

그리고 그동안 홍보부문에 속해 있던 광고디자인팀을 IMC팀으로 명칭을 바꾸어 마케팅부문으로 개편했다. 아울러 광고예산 편성도 마케팅부문 IMC팀에서 관장도록 하고 다만 광고비 집행은 홍보팀에서 하도록 조치했다. 2009년 4월에는 IMC팀에서 디자인팀을 독립부서로 개편하는 작업도 마무리 하였다.

이렇게 해서 마케팅부문에는 부문장 밑에 마케팅전략팀, CM팀(Category Management), IM팀(Insight Marketing), IMCC(Integrated Marketing Communication)팀, 디자인팀 등 총 5개 팀으로 구성되었다.



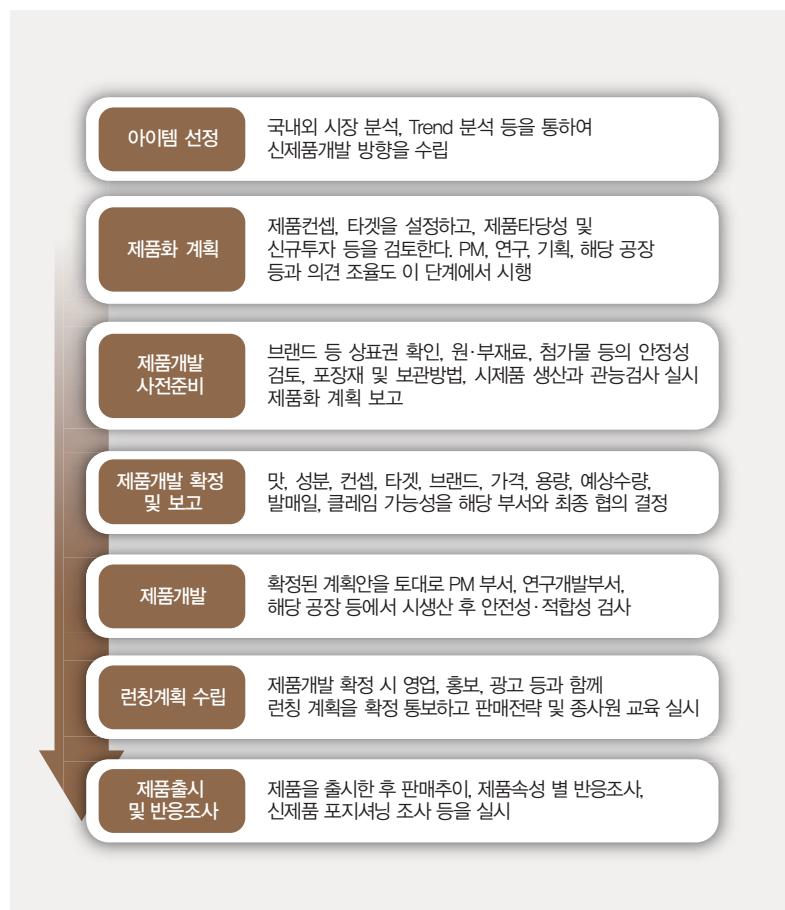
제품 패키지디자인에 대해  
검토하고 있는 디자인팀 팀원들

## 신제품개발

마케팅의 핵심 업무 중 하나가 신제품개발이다. 신제품개발은 사회적·경제적 환경, 고객에 미치는 영향, 회사의 경영과 관련된 제반문제 등을 세밀히 분석하고 검토하는 과정을 거쳐 이루어진다.

이를 위해 시장환경, 소비자조사, 생산·연구개발과의 관계, 원·부자재 확보 등에 따른 종합적인 조사를 거칠 수밖에 없다. 이와 같은 업무를 담당하는 것이 바로 마케팅부문의 BM(Brand Manager)들이다. 시장조사 및 마케팅 리서치를 통해 얻은 자료를 바탕으로 신제품개발 계획(Item, Target, Design)을 수립하고, 연구소 및 관련 부문과 협조하여 제품개발회의를 구성, 운영하는 것도 BM들의 몫이다.

### 신제품개발 Process



## 시장조사

시장조사는 주로 마케팅부문 IM팀에서 담당한다. 신제품개발 계획이나 프로모션 전략 등이 시장조사를 통해 이루어지는 만큼 마케팅 활동의 가장 기본적인 업무라 하겠다.

국내외 경쟁사 및 동종업체들의 제품 정보 및 판매동향을 분석하고 한국아쿠르트의 관련부서 및 각 계열사에 자료를 제공한다. 해외 박람회·전시회 등에도 참가하여 신제품 동향이나 현지 시장 상황을 직접 체험하고, 해당 부문에 정보를 제공하는 역할도 한다.

그 밖에 기존에 출시된 제품의 판매추이, 소비자 반응, 브랜드인지도, 광고 반응 조사 등도 실시하여 마케팅 계획에 반영시킨다.

시장조사 업무의 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 마케팅 경영정보 지원시스템 구축
- 소비자 Trend 조사
- 시장조사
- 마케팅 활동 결과 분석
- 시장정보 수집 및 조사 업무 지원



소비자조사를 바탕으로 한  
마케팅전략회의

## 판매전략 수립

판매전략은 신제품 출시 전 마케팅부문 CM팀과 IMC팀에서 담당한다. 판매채널, 유통, 가격, 판촉전략, 판촉물 제작, 종사자 교육 등에 대한 계획을 수립하고, 구체적인 프로모션 전략은 영업I, II부문과 협의하여 진행한다.

그 밖에 수행하는 업무는 다음과 같다.

- 마케팅 중장기 발전전략
- 신제품개발 및 브랜드관리(발효유, 우유, 수입상품 포함)
- 가격전략
- 프로모션(판촉)전략
- 브랜드 전략
- PS(Product Safety)업무(수입상품 포함)

## 2. 영업과 판매조직

한국야쿠르트의 유제품과 건강음료를 담당하는 영업조직은 영업I, II부문으로 크게 나뉘어져 있다. 영업I부문은 수도권과 강원도지역을 담당하고, 그 외의 지역은 영업II부문이 담당하고 있다.

### 영업I부문

영업I부문은 2007년까지 방판I부문이라고 불렸다. 밤효유, 우유 등 주로 일배식품을 방문판매를 통해 판매했기 때문이다. 2008년에 영업 조직개편 이후부터 영업I부문으로 개칭되었으며, 수도권(서울, 경기, 강원) 지역의 영업 업무를 총괄하고 있다.

영업I부문은 2008년도 말 현재 총 3개 지원부서와 5개 지점, 1개의 직판팀을 두고 있으며, 각 지점 산하에 영업지원팀과 총 33개의 영업소를 두고 있다. 또한 영업I부문에는 2008년 말 현재 총 193개의 직영점과 147개의 관리점(대리점)이 있으며, 근무하는 야쿠르트아줌마의 수도 7,137명에 이르고 있다.

조직별 주요 업무 내역은 아래와 같다.

- **영업I운영팀** : 영업I부문의 정책 수립 및 운영, 영업 전략 수립 및 추진, 영업부문 통합·조정 업무, 영업조직 관리, 관리점 관리 등
- **영업교육I팀** : 영업I부문 종사자 교육계획 수립, 영업 종사원 직무 역량개발 교육, 위생교육 실시, 후보점·판매점 교육 실시, 교육 행정 및 기타 업무
- **영업채널팀** : 마케팅 중장기 발전 전략, 기존 채널의 개선 및 신채널의 연구·개발, 시장조사 및 분석, 고객관리 및 DB마케팅 적용
- **직판팀** : 백화점, 군납, 급식 등 특수거래처의 유제품 영업, 유통판매 채널 개설, 거래처 관리, 판촉요원 육성 관리 등
- **강북지점** : 수도권 강북지역과 강원도의 영업 총괄. 영업지원팀과 중앙·동대문·서대문·성북·경동·의정부·강원영업소 등 총 7개 영업소가 있다.
- **강남지점** : 수도권 서울 강남지역의 영업 총괄. 영업지원팀과 영동·관악·동작·수원·안양·동수원·평택 등 7개 영업소가 있다.

강남지점 강당에 걸려있는  
지점 슬로건





영업부문 직영점장과 판매점들이  
담소를 나누고 있다.

- **강서지점** : 수도권 강서지역의 영업 총괄. 영업지원팀과 영등포·서강·은평·구산·서일·경서·광명 등 7개 영업소가 있다.
- **강동지점** : 수도권 강동지역의 영업 총괄. 영업지원팀과 강동·성동·송파·동남·성남·동북·남양주 등 7개 영업소가 있다.
- **경인지점** : 인천 전지역의 영업 총괄. 영업지원팀과 인천·남인천·북인천·부평·부천 등 5개 영업소가 있다.

## 영업II부문

영업I부문과 마찬가지로 2008년부터 명칭이 스낵부문에서 영업II부문으로 바뀌었다.

영업II부문의 사무실은 대전광역시 한국야쿠르트 사옥에 있으며, 수도권을 제외한 전국의 영업 업무를 총괄하고 있다.

영업II부문은 산하에 영업II운영팀과 영업교육II팀을 두고 있으며, 판매 조직으로 5개 지점, 24개 영업소가 있다.

영업II부문에는 2008년 말 현재 169개의 직영점과 87개의 관리점이 있으며, 근무하는 야쿠르트아줌마들은 5,757명에 이르고 있다.

지원부서 업무는 영업I부문과 유사하며 지점 업무 내역은 아래와 같다.

- **동부산지점** : 부산 동쪽지역과 경남 일부 지역 영업 총괄. 영업지원팀과 동부·남부·동래·울산 등 4개 영업소가 있다.

영업II부문에서 시행 중인  
국내 최초 발효유 자동판매기



영업장을 나서는 야쿠르트아줌마



- **서부산지점** : 부산 서쪽지역과 경남 일부지역 영업총괄. 영업지원팀과 서부·중부·마산·경남·북부 등 5개 영업소가 있다.
- **대구지점** : 대구 및 경북지역의 영업 총괄. 영업지원팀과 동대구·서대구·북대구·경북·영남 등 5개 영업소가 있다.
- **충청지점** : 충청지역의 영업 총괄. 영업지원팀과 충남·충북·계룡·동대전·서대전·천안 등 6개 영업소가 있다.
- **호남지점** : 호남지역의 영업 총괄. 영업지원팀과 광주·전남·전북·전주 등 4개 영업소가 있다.

영업II운영팀과 충청 지점이  
위치한 대전사옥



### 3. 발효유와 우유

#### 발효유 시장 현황

1971년 한국야쿠르트가 액상발효유 야쿠르트를 출시하면서 시작된 발효유 역사는 1983년 빙그레가 호상발효유 요플레를, 1988년 파스퇴르가 드링크 타입 파스퇴르 요구르트를 출시하였다.

이로써 발효유 시장은 액상, 호상, 드링크요구르트 시장으로 세분화되었으며, 모든 유가공업체들이 발효유 시장에 뛰어들어 치열한 경쟁이 계속되었다. 1990년대 말까지 모든 발효유 생산 업체는 장내균총(腸內菌叢)의 밸런스를 유지함으로써 변비·설사 해소 및 유해균의 억제로 장내건강을 증진시킨다는 컨셉으로 치열한 판촉전을 벌여왔으며, 이에 힘입어 매년 10%대의 지속적인 성장을 해왔다.

그러던 것이 2000년 9월 한국야쿠르트가 헬리코박터 파일로리균을 억제하는 위 건강 발효유 월을 출시하면서 기능성 발효유 시장은 다시 한 번 뜨겁게 달아올랐다.

결국 유산균발효유 시장은 80년대 초반까지는 야쿠르트와 같은 액상발효유가, 1990년대 중반까지는 슈퍼100, 요플레 같은 호상발효유가, 그리고 1990년대 후반부터는 메치니코프, 불가리스, 파스퇴르 요구르트 등의 드링크발효유가 시장을 주도해 왔다.

특히 2000년대 들어서면서 한국야쿠르트의 월이 새로운 컨셉으로 단일 제품 매출 최대라는 공전의 히트상품으로 부각되자 각사마다 유사 제품을 만들어 시장은 더욱 확대되었다. 2004년 드디어 발효유 매출 1조원 시대를 열었다.

그리나 지나친 경쟁은 화를 불러 오게 마련이었다. 임상실험도 하지 않은 경쟁사의 모방 제품이 과대광고를 하여 소비자의 불신을 불러오고, 판매가둔화되자 대형할인점을 중심으로 넘이나 할인행사가 늘어나 업체간의 가격



'슈퍼100 딸기'를 시식하고 있는 고객

#### 최근 6년간 국내 발효유 시장 매출 추이

(단위 : 억원, %, 공정도가)

구분	2003년		2004년		2005년		2006년		2007년		2008년	
	매출액	신장을	매출액	신장을	매출액	신장을	매출액	신장을	매출액	신장을	매출액	신장을
발효유	9,886	1.4	10,350	4.7	10,741	3.7	11,086	4.0	10,818	-2.4	10,871	-0.2

'월 석류·복분자' 생산라인



경쟁이 심화되어 오히려 시장을 축소시키는 결과를 초래했다.

특히 2007년부터 시작된 장기간의 경기침체는 소비심리 위축으로 이어져 고급 밸효유 시장의 침체를 가져왔으며, 전체 밸효유 시장은 2.4% 역신장을 하기에 이르렀다.

2008년에도 세계적인 불황과 원·부자재가의 인상 등으로 밸효유 시장 매출은 0.2% 소폭 감소하였다. 다만 원유(原乳) 가격 및 부자재값의 인상으로 제품가격을 인상함에 따라 판매수량은 큰 폭 하락한 반면, 매출액은 소폭 하락하는 추세를 보였다. 다만 호상밸효유만 8.9% 신장하여 주목을 받았으며, 액상밸효유 1.2% 감소, 드링크요구르트 3.0% 감소로 제품간 극명한 대조를 이루었다.

### 우유 시장 현황

우유는 크게 백색우유, 강화우유, 가공우유로 구분된다. 백색우유는 목장에서 생산된 원유를 살균처리 하여 포장한 것으로 일명 시유(市乳)라고도 한다. 강화우유는 백색우유에 칼슘, DHA 등 기능성 소재를 첨가한 것으로 일반 시유보다는 다소 비싼 제품이다. 가공우유는 향이나 색소, 과일즙, 초코, 커피 등을 첨가한 것으로 영양소보다는 맛을 위주로 개발된 제품이다.

우유 시장은 서울우유를 선두로 남양유업, 매일유업, 빙그레 등이 각축을 벌이는 가운데 파스퇴르, 롯데, 동원, 비락, 삼양 등 중견업체들과 각 지역마다 1~2개 업체가 난립되어 혼전을 벌이는 양상이다. 이렇게 경쟁이 치



한국야쿠르트 우유 전 제품

열하다 보니 과도한 판촉전, 계약구매, 할인판매 등이 일반화되어 날이 갈수록 수익성이 떨어지고 있다.

한국야쿠르트는 1993년 호남지점을 중심으로 테스트 마케팅을 실시하여 1994년에 약 23억원의 매출을 올렸다. 1996년부터는 판매지역을 전국으로 확대하여 백색시유인 라이브우유, 플러스우유 2종을 선보였다. 제품은 비락에서 OEM방식으로 생산하였다. 당시 첫해 매출이 461억원으로 웬만한 중견업체의 연간 매출을 능가하는 실적을 거두었다. 그 후 한국야쿠르트의 우유매출은 매년 10% 가까이 신장하여 기존 업계를 놀라게 했다.

그러나 장기간의 경기침체와 업체간의 과열경쟁, 다양한 먹거리 출시, 출산율 저하 등으로 우유 시장은 신장률이 많이 둔화되고 있다. 2008년 말 현재 우유업체들의 M/S는 공장도가기준 총 1조 8,671억원의 시장 가운데서 울우유 38.3%, 남양 16%, 매일 15.1%, 빙그레 10.6%, 한국야쿠르트가 4.4%, 기타 15.6%를 차지하고 있다.

### 판매실적 – 매출 1조원을 넘어서

2008년 말 현재 한국야쿠르트의 사업구조는 크게 영업, 유통, 해외영업으로 구분된다. 영업부문은 야쿠르트아줌마들을 이용한 발효유, 우유, 건강음료 등의 판매가 주류를 이룬다. 유통부문은 라면, 음료 등을 위주로 하는 일반 유통판매이며, 해외영업부문은 라면, 음료 등을 세계 각지에 수출하고 있다.

한국야쿠르트에서는 2006년도부터 매출 1조원을 목표로 경영계획을 수립하고 전력투구하였으나, 정치·사회적 혼란과 장기간의 경기침체로 그 꿈을 이루지 못했다. 실제로 당시의 판매신장률을 보면 2007년도 영업 0.5%, 유통 1.0%, 해외영업 8.8% 신장 등으로 총 0.9% 신장의 미미한 실적에 그쳤다.

그리나 2008년 경기침체가 최저점에 다다르는 어려운 여건 속에서도 전

## 한국야쿠르트 영업부문 제품



임직원과 판매점들이 일치단결하여 매출 1조원을 초과 달성하는 쾌거를 이 름으로써 한국야쿠르트 가족들의 저력을 또 한 번 과시하였다.

영업부문에서 취급하는 품목은 크게 발효유, 우유 등 유제품과 하루야 채, 흑마늘 등 건강음료이다. 발효유는 액상, 호상, 드링크로 구분되며 2008년도 매출(VAT 제외)은 6천억원에 이른다. 액상발효유 가운데는 1971년부터 발매하기 시작한 야쿠르트가 1천억원으로 여전히 매출의 선두를 지키고, 야쿠르트에이스400이 470억원, 야쿠르트400 200억원, 요러케와 투티가 80억원으로 그 뒤를 잇고 있다.

야쿠르트는 2008년 출시된 지 36년 11개월만에 400억병 판매를 돌파하기도 하였다. 이를 길이(야쿠르트 한 병 7.4cm)로 환산하면 지구(둘레 40,070km)를 73바퀴 이상 돌 수 있는 길이이다.

호상발효유는 1997년 무스치노, 2000년에 포포야, 2002년 실피, 2006년 보네떼 쿼 등이 연달아 출시되었으나 제품 수명이 예상 외로 짧아 2008년에는 슈퍼100 단일 품목만을 판매, 570억원의 실적을 올렸다. 호상발효유 시장은 지속적인 신장세를 보이며 주목받고 있다.

드링크요구르트는 마코니가 1991년 발매된 이후 2000년에 단종되었으나, 그 후 메치니코프, 월, 뿐요, 쿠퍼스 등이 판매의 호조를 보여 한국야쿠르트

에서 가장 매출이 높은 주력 품목군으로 자리잡고 있다. 2008년도에는 총 3천680억원으로 전 매출의 40%를 차지하였다. 특히 월 제품은 기존의 월과 월 석류·복분자 두 품목만으로 2천390억원의 매출을 올립으로써 한국야쿠르트 생산 전 품목 가운데 최고의 제품으로 자리매김하고 있다.

그 밖에 메치니코프 6백억원, 쿠퍼스 590억원, 뿐요가 1백억원의 매출을 기록하고 있다.

1996년부터 본격적으로 판매를 시작한 우유는 매년 신장을 거듭하여 판매점과 관리점의 수입에도 크게 기여한 품목이다. 그러나 2006년 1천180억 원을 기점으로 판매가 둔화되자 OEM업체인 비락에서 맛과 영양가를 높인 새로운 공법의 우유를 개발, 맛과 영양가를 높이고 하루우유라는 패밀리 브랜드를 적용, 품목을 다양화함으로써 2008년에는 부가세를 제외한 총 1천260억원의 매출을 달성했다. 품목별로는 가공우유가 215억원, 하루우유 953억원, 그리고 파스퇴르유업의 OEM 제품 깨끗한우유 저지방이 92억원 등으로 구성되어 있다.

## 4. 건강음료

2000년대 중반 이후 유제품 시장의 성장이 둔화되고, 업체간 경쟁은 더욱 심화되자 유가공 업체들은 고유의 사업영역을 넘어 다양한 분야로의 진출을 시도하기 시작했다. 그 이전부터 인접분야인 주스, 두유, 야채음료 같은 제품은 여러 업체에서 출시한 바 있지만, 최근에는 기존 영업채널의 한계를 넘어 새로운 분야로의 진출을 모색하기 시작한 것이다.

그 대표적인 것이 외식산업, 음료사업, 건강보조식품, 심지어는 유아복, 기저귀 같은 제품까지도 포털사이트를 통해 판매하게 되었다. 한마디로 ‘기존 사업영역을 뛰어넘어 신성장동력 확보만이 살 길’이라는 의식이 업계 전체의 화두였다고 해도 과언이 아니다.

남양유업은 외식산업을 시작으로 몸이 가벼워지는 17茶, 옥수수수염차 등 음료 시장으로의 진출을 시도한 바 있다.

매일유업도 외식산업과 함께 육아포탈 ‘0to7’을 통해 유아·아동의류 등 패션사업에도 진출해 있었다. 서울우유도 창립 70주년을 맞이하여 커피·음

비쁜 현대인들의  
건강을 위한 야채음료



료·생수·아이스크림 등을 출시할 계획을 세웠으며, 세계적인 커피업체 스타벅스의 배급권을 가진 동서식품과 컵커피 시장 진출에 참가하였다.

한국야쿠르트도 예외는 아니었다. 기존의 밤효유와 우유만으로는 매출시장에 한계가 있다고 판단한 경영진에서는 기존 밤효유처럼 매일 먹어야 효과를 볼 수 있고, 소비자의 건강에 도움을 주는 제품으로 건강음료를 선택했다.

특히 일본·미국·유럽 등 해외 시장에 많은 관심을 가지고 있던 윤호중(尹豪重) 전무가 적극 나섰다. 도시락 라면의 러시아 진출과 현지 시장 정착에 성공한 경험을 가지고 있는 윤전무는 우리나라 소비자들의 Needs와 미래 Trend에 대해 남다른 관심을 가지고 있었다.

건강, 웰빙, 유기농이 결합된 제품만이 시장에서 살아남을 수 있다는 것이 그의 지론이었다.

이렇게 해서 1차로 태어난 제품이 하루야채였다. 그 이전에도 무하유와 같은 건강음료를 생산하지 않은 것은 아니지만, 야쿠르트아줌마를 통해 판매하기 위한 유기농 야채음료가 출시된 것은 이번이 처음이었다.

배우 정려원이 모델로 출연한  
'하루야채' 컬러시리즈 TV 광고



### 하루야채

2005년 7월부터 야쿠르트아줌마를 통해 발매를 시작한 하루야채는 유기농 야채 98%, 200ml 카톤팩 용기에 담겨 소비자가 1,500원에 출시되었다.

하루야채는 육류 섭취가 많은 현대인들에게 부족하기 쉬운 야채의 하루 필요 섭취량 350g이 들어 있어, 하루치 섭취량을 충족시킬 수 있다는 컨셉으로 설계된 제품이다. 그래서 제품 브랜드도 유기농 350 밸런스 하루야채라고 명명했다.

무가당, 무가염, 무색소, 무첨가물의 100% 유기농 야채즙으로 갓 짜낸듯 한 맛과 영양이 그대로 살아 있는 그야말로 웰빙 제품이었다.

독특한 제품컨셉과 마케팅, 야쿠르트아줌마들의 구전 활동에 힘입어 하루야채는 출시 1개월 만에 1백만개 판매를 돌파하였다. 이렇게 해서 2005년 6개월 동안의 하루야채 판매액만 해도 170억원을 넘어섰다. 이어 2006년도에는 VAT를 제외한 순 매출 520억원을 판매해 새로운 건강식품으로 완전히 자리매김하게 되었다.

2007년도에 들어서 장기간 계속된 경기침체와 새로운 맛을 원하는 소비자 Needs의 변화에 따라 하루야채의 매출에 변화를 보이게 되자 한국야쿠

르트에서는 '컬러마케팅'이라는 새로운 시도를 하게 된다.

즉 기존 하루야채의 색상이 당근 위주로 붉은 색을 띤 제품인 것과는 반대로 보라색 당근을 이용, 소비자의 관심을 이끌어내자는 역발상적 마케팅이었다. 사실 대부분의 소비자가 '당근 음료는 붉다'는 것이 고정관념이었다. 그러나 같은 맛, 같은 영양가의 제품으로 보라색(Purple)을 띤다는 것에 상당한 흥미를 갖게 되었다. 이렇게 탄생된 것이 하루야채 퍼플이었다.

그리고 같은 해인 2007년 10월에는 야채가 부족한 어린이들을 타겟으로 한 유기농 100 하루야채 키즈(100ml, 900원)도 첫선을 보였다. 이렇게 하여 2007년도 하루야채 매출액이 630억원을 넘어서게 되었다.

그리고 2008년 5월에는 하루야채의 컬러마케팅을 더욱 구체화시켜 하루야채 레드, 옐로우, 퍼플 3종을 150ml 작은 용량으로 출시하였다. 200ml 기존 제품의 양이 먹기에 벅차다는 여성과 맛있는 야채음료를 원하는 소비자들의 의견을 반영하여 소비자가 1,000원의 소용량으로 제품화한 것이다. 2008년 말 현재 하루야채 제품은 200ml 하루야채 오리지널, 하루야채 오리지널 퍼플, 키즈용 제품 하루야채 키즈, 그리고 150ml 하루야채 레드·옐로우·퍼플 3종 등 총 6개의 제품으로 Line-up 되었으며, 매출도 매년 신장세를 보이고 있다.

## 줌온 | 이야기

### 유기농야채로 주스를 만들어라

한국야쿠르트 중앙연구소 음료연구팀은 소비자 요구에 부응 할 수 있도록 FGI(Focus Group Interview)를 비롯한 다양한 시장조사를 통하여, '웰빙'욕구와 조금 비싸더라도 좋은 제품을 구입하기를 원하는 소비자의 니즈를 발견하고 '유기농 야채주스' 개발에 착수했다.

유기농 야채주스를 신선한 일배식품으로 개발하기 위해 준비 할 일도 많았다. 그동안 음료연구팀에서는 1년 이상의 긴 유통 기한을 가지고 있는 음료 제품만을 만들다가 처음으로 일배식 품을 개발하는 것이라 더욱 신경쓸 일이 많았던 것. 가장 초점을 맞추었던 부분은 미생물의 안정성 부문이었는데, 이런 일도 있었다. 유난히 더웠던 어느 초여름 개발 중에 있던 하루야채를 생산지인 담양에서 공수해온 뒤, 바로 연구소

의 인큐베이터로 옮겨야 하는데 엘리베이터가 고장난 것이었다. 잠시도 지체할 수 없었던 연구원들은 수십 박스의 하루야채를 일일이 계단으로 날라야 했다.

또 다른 어려움도 있었다. 바로 유기농 원료가 16개나 들어간다는 것이었다. 다른 제품과 달리 유기농 야채들이 원료이다 보니, 원활한 원료 수급을 위해 신경쓸 일이 많았다. 한 가지 원재료라도 제 때에 공급되지 않는 경우 출시 일정을 맞출 수가 없었기 때문이다.

특히 제품의 가장 많은 부분을 차지하는 당근과 토마토 수급을 안정화 시키는 과정이 가장 어려웠지만, 천신만고의 노력 끝에 출시 시기에 맞추어 제품을 만들어 낼 수 있었다.



흑마늘과 '천년의 식물 산'

### 천년의 식물 산(蒜)

한국야쿠르트에서는 건강음료 두 번째 제품으로 2007년 5월 흑마늘음료를 선보이게 되었다. 마늘은 「타임」지가 선정한 10대 건강식품의 하나로 혈액순환, 항균·항암작용, 강장효과, 피부미용에 좋다고 알려져 있었다.

마늘이 몸에 좋다는 것은 다 아는 사실이었지만, 특유의 자극적인 맛과 냄새 때문에 평소 먹기에 부담스러운 것이 마늘이었다.

생마늘을 일정한 습도와 온도에서 20일동안 숙성, 발효하면 마늘이 검은색으로 바뀌는데 이를 흑마늘이라 부른다. 흑마늘은 발효되는 과정에서 항산화력이 증가되고, S-아릴시스테인, 폴리페놀과 같은 기능성 물질이 생성되어 중장년기 남녀 모두에게 효과가 있다는 것이 임상실험 결과 밝혀졌다. 여기에 배와 대추즙을 곁들이면 먹기도 편하고 효능도 변화가 없는 마늘음료가 되는 것이다.

실제로 제품화하기 전 과장급 이상의 사내 간부사원들에게 한 달 동안 음용시킨 결과 피로회복이 빠르고, 특히 부부생활에 많은 도움이 된다는 데이터를 얻을 수 있었다.

이렇게 하여 천년의 식물 산(蒜)이라는 브랜드로 90㎖, 1,500원에 발매를 시작한 마늘음료는 2008년도에 163억원의 매출을 올렸다.

### 충·호 이야기

#### 힘에는 '산'이 최고입니다

마늘은 우리 민족과 밀접한 관련이 있다.

단군설화에서 곰이 마늘과 쑥을 먹고 사람이 된 것에서도 볼 수 있듯이 우리 민족은 아주 오래 전부터 마늘을 이용해 왔다. 마늘은 그만큼 인간에게 유익한 식물이다.

지금까지 밝혀진 마늘의 효능은 혈압을 낮추어주고 나쁜 콜레스테롤을 감소시킬 뿐 아니라 병균에 저항하는 면역력을 강화시키는 기능까지 하는 것으로 알려져 있다.

그러나 마늘을 그냥 섭취하면 마늘 속에 함유된 알리신 성분 때문에 특유의 냄새가 나서 사용하기 어려웠다. 따라서 굽거나 요리할 때 조금 넣는 향신료 정도로만 사용해 왔다.

한국야쿠르트에서는 마늘의 효능을 간파하고 이를 음료화시키기 위해 노력하였다. 그 결과 흑마늘을 이용해서 만든 '천년의 식물 산'을 탄생시킬 수 있었다. '천년의식물 산'은 기존의

마늘음료와는 달리 마늘 특유의 냄새를 없애고 쉽게 음용할 수 있도록 만든 제품이었다.

'산'이 출시되기 전 본사 30~40대 과장과 차장급을 대상으로 한 달 동안 시음하도록 하였다. 그 결과는 일반적으로 알려진 마늘의 효능과 더불어 부부생활이 원만하지 못한 남성들의 기운을 돋우는데 특효라는 뜻밖의 사실이 밝혀졌다.

'산'의 효능을 톡톡히 본 L모 차장, K모 과장의 경우 스스로가 주변 사람들에게 이를 적극 홍보하는 홍보대사 역할을 자처할 정도로 '산'의 매니아가 되었다. 꾸준히 음용하는 소비자들도 '산'의 효능을 보고 주변 사람들에게 권하고 있을 정도이다.

'산' 덕분에 고객들은 부부생활이 원만하고, 회사로서도 매출이 오르고 있으니 일석이조(一石二鳥)란 이럴 때 쓰는 말일 것이다.

## 제5장

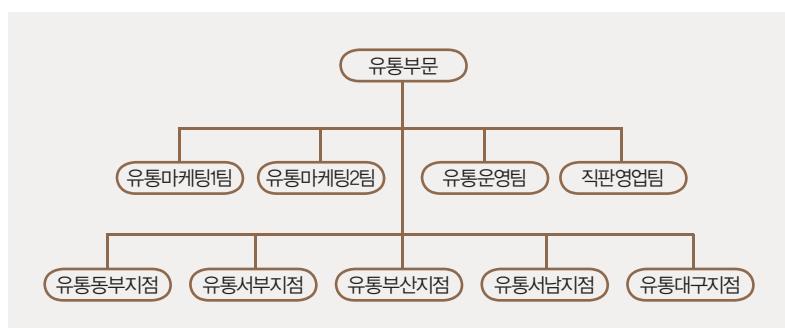
# 유통과 해외영업

### 1. 유통 및 판매조직

유산균발효유사업 위주의 한국야쿠르트가 유통 분야에 관심을 갖기 시작한 것은 1983년 라면사업을 시작하면서부터였다. 1983년 9월 팔도라면 3종을 야쿠르트아줌마를 통해 판매하기 시작했고, 1984년부터는 영업조직도 구축하여 판매를 시작했다.

처음에는 영업본부 내에 라면영업부를 신설하고, 그 밑에 영업기획2과와 유통판매과를 라면영업을 관장토록 했다. 1984년에는 라면사업부를 별도의 독립된 조직으로 분할하여 각 사업소에 유통판매 조직을 두도록 했다. 1990년에는 POST점을 통해 판매를 시작하였으며, 1995년 8월에는 마케팅본부로 소속되었다.

유통부문 조직도(2009)



매출이 늘어나고 판매지역을 세분화함에 따라 라면영업조직도 매년 확대, 개편되어 2005년부터는 마케팅본부를 폐지하고 유통부문이 신설되었으며, 면·음료 등 모든 유통사업을 통합 관리하였다. 2008년 12월 현재 유통부문의 조직 현황을 보면 다음과 같다.

### 유통지원조직

유통지원부문에는 유통마케팅1·2팀과 유통운영팀 등 3개 팀이 있다. 유통마케팅팀에서는 전략적 PLC(product Life Cycle)관리를 통해 제품 경쟁력을 강화하고, 유통채널 변화에 적절히 대응하는 것을 팀의 미션으로 하고 있다. 주요 업무 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 유통 중장기 발전전략 수립
- 신제품개발 및 제품 PLC관리
- 제품원가 관리 및 가격전략
- 기존채널 관리 및 신채널개발
- 판매 및 프로모션전략 수립
- 기존 브랜드 관리 및 신규 브랜드개발
- 경쟁사, 제품, 시장 등 마케팅 조사

유통운영팀은 유통사업의 지속적 성장을 위하여 안정적인 영업조직을 구축하고, 효율적인 판촉 및 영업지원을 통해 판매 목표 달성을 이익을 실현하는 것을 목적으로 하고 있다.



제품전략 회의 중인 유통마케팅팀

유통운영팀의 구체적인 업무 내역을 보면 다음과 같다.

- 사업계획, 판매목표 등 유통사업의 중장기적 발전전략 수립
- 유통사업 판매조직 및 영업정책 운영
- 영업소 성적평가 및 자주감사 실시
- 유통사업 예산 및 손익관리
- 유통거래선 관리 및 판매관리
- 제품수불, 반품, PB제품개발 등 제품관리
- 채권관리, 판촉물·판촉장비 관리
- 각종 행사, 회의, 영업지원 등 업무

### **유통판매 조직**

유통부문의 판매를 담당하는 일선 조직으로는 유통동부지점, 유통서부지점, 유통부산지점, 유통서남지점, 유통대구지점 등 5개 지점과 직판영업팀이 있다. 각 지점 산하에는 지역별 영업을 담당하는 영업소가 있다.

각 지점에는 지점 내의 영업 지원 업무를 담당하는 지원팀이 있어 일선 현장영업을 돋고 있다. 각 지점 내의 영업지원팀은 사업계획추진, 예산 관리, CS 업무, 인사노무 관리, 자산 관리 등의 일반 관리 업무를 담당한다.

또한 판매에 따르는 입출고 관리, 판매 및 판촉물 관리, 제품 수불 등 판매지원 전반에 따른 업무를 지원하고 있다.

유통지점내의 각 영업소는 판매의 최일선 조직으로서 현장영업 활동을



제품을 진열하고 있는 포스트점장

통한 신규거래선 개척과 기존 거래선의 매출신장을 통해 판매목표를 달성하고, 경쟁력을 높여 나가는 것을 목표로 하고 있다.

- **유통동부지점** : 수도권 동부지역의 유통영업을 총괄하며, 동부직판영업소, 유통강북영업소, 유통강남영업소, 유통강원영업소, 유통강릉출장소 등이 있다.
- **유통서부지점** : 수도권 서부지역의 유통영업을 총괄하며, 서부직판영업소, 남부직판영업소, 유통강서영업소, 유통인천영업소, 유통수원영업소, 유통경서영업소 등 영업소를 두고 있다.
- **유통부산지점** : 부산 및 경상남도지역의 유통영업을 총괄하며, 부산직판영업소, 유통동부산영업소, 유통서부산영업소, 유통울산영업소, 유통경남영업소, 유통진주영업소 등이 있다.
- **유통서남지점** : 충청남북도, 전라남북도지역의 유통영업을 총괄하며, 유통대전영업소, 유통천안영업소, 유통광주영업소, 유통전주영업소, 유통청주영업소 및 유통순천출장소, 유통목포출장소 등을 두고 있다.
- **유통대구지점** : 경상북도 및 대구지역의 유통영업을 총괄하며, 대구직판영업소, 유통대구영업소, 유통구미영업소, 유통포항영업소 등을 두고 있다.

직판영업팀은 직·특판 채널의 다양한 영업정책 개발 및 효율적인 판촉

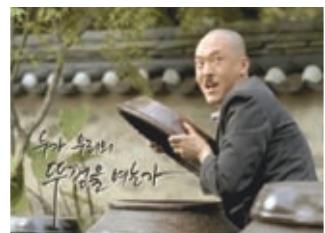


본사에 위치한  
직판영업팀 사무실 전경

전개를 통해 경쟁력을 강화하고, 판매 목표 달성을 기여함을 목적으로 한다.

직판영업팀의 구체적인 업무내역은 다음과 같다.

- 직·특판 채널의 발전전략 및 판매목표 운영
- 할인점, 편의점·체인본부, 군납 등 직·특판 채널의 영업전략 수립
- 직·특판 채널의 판매조직 및 제도 운영
- 직·특판 채널의 예산 및 손익 관리
- 직·특판 채널의 판매 및 거래선 관리
- 직·특판 채널의 제품, 판매 및 채권 관리 등



## 2. 라면 시장 및 판매 현황

한국야쿠르트, 농심, 삼양, 오뚜기 4개 업체가 각축을 벌이는 라면 시장은 전반적으로 저성장 추세를 보이고 있다. 특히 원·부재료 가격 상승으로 인한 원가 부담, 건강지향 소비자 트랜드 지속, 2006년도부터 시작된 장기적 경기침체, 식품 안전성에 대한 정책 강화 등으로 라면 시장 전체가 침체를 보이고 있는 상황이다. 실제로 2007년도 M/S 71.7%로 업계 1위를 차지하고 있는 농심의 경우 전년 대비 0.9% 역신장하는 판매실적을 보였으며, 업계 전체로도 0.6% 신장의 미미한 실적을 기록했다.

이렇게 라면 시장의 정체된 상황이 계속되자 각 사에서는 새로운 제품을 개발하여 소비자의 구매의욕을 자극하는 한편, 원·부자재가의 인상을 계기로 라면 제품가를 일부 인상하여 2008년도부터는 새로운 돌파구를 모색하기 시작했다.

독도를 소재로 한 '왕뚜껑' TV 광고

2008년 라면업체별 매출 M/S

(단위 : 억원, %)

업체	2007년		2008년			
	매출	M/S	매출	M/S	신장을	M/S증감률
농심	10,559	71.7	11,911	69.6	12.4	-2.1
삼양	1,746	11.8	2,199	12.9	25.9	1.1
오뚜기	1,469	9.9	1,719	10.0	17.0	0.1
당사	971	6.6	1,274	7.5	31.2	0.9
합계	14,785	100	17,103	100	15.7	-

그리고 2008년부터 경기침체가 최저점으로 치닫는 상황과 함께 소비자들의 구매 패턴도 저가의 제품, 실용적인 측면 고려, 한 끼 대용식 선호의 경향으로 바뀌면서 라면 판매가 소폭 상승하는 모습을 보였다. 불황이 오래 지속되면 반식량화 되다시피 한 라면이나 시유의 판매가 늘어난다는 속설이 현실로 나타나기 시작한 것이다. 2008년 초 커다란 사회문제가 되었던 농심의 대형 클레임으로 매출이 일시적으로 급감하였으나 경기침체가 심화되는 것과는 반대로 매출은 조금씩 늘어나는 추세를 보였다.

또한 각 사의 2008년도 신제품전략을 보면 주력 브랜드를 시리즈화 하고, 고급화 및 웰빙 트렌드 개념의 비유당면 개발을 서두르는 추세를 보였다. 먼저 유당면의 경우는 새로운 맛을 개발하고, 컵 타입의 용기를 소형화하며, 웰빙 컨셉을 접목하여 전용 채널의 제품을 만들려는 의지를 보였다.

비유당면은 그동안의 저성장세에서 벗어나 건면 시장의 확대에 주력하고 당면, 소면, 쌀국수 등 다양화된 제품 출시에 주력하는 모습을 보였다.

이와 같은 노력에 힘입어 라면 전체 시장은 2008년도 1조 7천103억원으로 전년대비 15.7% 신장하였다. 특히 한국야쿠르트는 31.2%의 신장률을 보였으며, 목표 대비 125.7%, 1천274억원을 판매해 업계 최고의 증가율을 기록하며 향후 라면사업 전망을 밝게 했다.

한국야쿠르트 라면의 판매증가 주 요인은 전체 면류 시장의 가격 인상

2008년 라면 품목군별 출시 현황

구분	봉지		용기		계		출시경향
	유당면	비유당면	유당면	비유당면	유당면	비유당면	
농심	찌개용사리면	생생라면(월평균 0.8억)	새우탕컵	건면세대김치 건면세대소고기	2개	3개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MSG 무첨가</li> <li>• 비유당 신제품 출시 – 시리즈 제품 및 사리면 제외</li> </ul>
삼양	맛있는라면 간짬뽕		맛있는리면큰컵 맛있는리면소컵	슬림컵 생야끼유동단종 비지락칼국수 건면세대치적단종	4개	4개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MSG 무첨가</li> <li>• 볶음비빔 타입 봉지/용기 출시</li> <li>• 저칼로리 시장 진입시도</li> <li>• 맛, 웰빙 트렌드 제품화 노력</li> </ul>
오뚜기	백세카레맛 승부라면		떡볶이먹는날	컵누들잔치국수 컵누들양탕 컵누들갈비탕	3개	3개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MSG 무첨가</li> <li>• 강황성분 이용 웰빙 컨셉 적용</li> <li>• 제품출시 : 백세카레면</li> </ul>
당사	일품짜장면 팔도설렁탕면		스포컵면 일품해물소컵 일품짜장컵 미니왕뚜껑 팔도설렁탕왕		7개	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주력브랜드 시리즈 제품출시 – 소김 확대</li> <li>• 제품포트폴리오 안정화 – 짜장면류, 소컵류</li> </ul>
합계	7개	1개	9개	9개	16개	10개	

과 주력 제품인 왕뚜껑, 일품해물 시리즈 등의 판매 호조에 힘입은 바 큰 것으로 분석된다.

또한 판매 채널별로는 할인점, 편의점 등의 직판(直販)매출이 482억 7천 600만원으로 전체 매출의 37.8%를 점유하고, 신장률도 38.4%를 나타냈다.

일반 POST점이 판매를 맡고 있는 시판(市販) 채널은 635억 3천만원의 실적을 올려 49.7%를 점유, 27.8%의 신장률을 보였다. 시판 매출이 크게 늘어 난 것은 시판 내 직거래선 판매증대 및 PC방 등 특수처 채널의 활성화가 그 원인으로 분석된다. 군납, 암웨이 등의 특판(特販)은 160억 9천300만원의 실적을 올려 12.5%의 점유비를 보이고, 25.4% 신장하는 결과를 가져왔다.

### 3. 음료 시장 및 판매 현황

2008년 말 기준 국내 음료 시장은 약 3조 5천억원 규모로 형성되어 있다. 2005년과 2006년은 2년 연속 마이너스 성장을 기록했고, 2007년에도 약 1% 정도 소폭 신장하는 데 그쳤다. 특히 최근에는 기존의 음료 생산업체 외에 유가공업체, 제약업체 등이 시장에 뛰어들어 그 어느 때보다 경쟁도 심하고 판매 질서도 무너져 이전투구 양상을 보이고 있다.

2006년부터는 커피, 차음료, 기능성음료 등을 포함한 기타음료 시장이 11% 이상 성장을 기록하며 강세를 보인 반면, 3년 연속 하락세를 기록했던 주스 시장과 탄산음료 시장은 계속해서 고전을 면치 못하고 있는 실정이다. 탄산음료의 대표 제품인 사이다는 콜라 시장의 고객을 일부 흡수하고 롯데칠성의 ‘물 사랑 캠페인’ 등 효율적인 마케팅 활동에 힘입어 어느 정도 신장세를 유지하고 있다. 반면 콜라 제품은 소비자들의 건강 선호 경향과 경기침체에 따른 외식업체들의 콜라 소비 감소로 매출도 연속 감소세를 면치 못하고 있다.

한편, 2007년도 8천200억원의 시장을 형성하며 6% 대의 실적감소를 기록한 주스 시장은 원산지의 가뭄으로 인한 과일 흉작으로 원액 값이 급등하여 음료업체의 수익성을 악화시키고 있는 실정이다.

다면 1조 7천억원 정도의 시장을 형성한 기타음료 시장에서 커피, 차음료 등은 지속적인 강세를 보이며 성장세가 계속되고 있다. 특히 커피음료

공원에서 '산타페'를  
마시고 있는 고객



시장에서 원두커피에 대한 선호경향이 크게 늘면서 고급커피 시장이 자리 잡아 가고 있는 중이다.

반면 녹차, 홍차 등은 신장세가 둔화되어 고전을 면치 못하고, 혼합차, 옥수수 수염차, 보리차 등이 90% 가까운 신장세를 기록하면서 새로운 시장으로 떠오르고 있다.

스포츠음료는 각사의 적극적인 마케팅 활동과 야외활동 인구의 급격한 증가로 2천200억원 정도의 시장을 형성하며 신장세를 보이고 있다. 비락식혜로 대표되는 전통음료 시장은 약 7% 신장한 490억원 정도의 실적을 기록하면서 신장세로 돌아섰는데, 향후에는 경쟁 제품 및 새로운 타입의 제품 출시로 인해 신장세가 뚜렷하지는 않을 것으로 전망된다.

이와 같은 시장 상황 속에서 전통음료인 비락식혜, 수정과, 커피음료인 산타페, 어린이음료인 곰탱이, 뽀로로, 그리고 기능성음료인 무하유, 닥터제로, 그리고 생수 등을 판매해온 한국야쿠르트는 2008년도 553억원(부가세 제외) 정도의 매출을 올렸다. 이는 2007년도 474억보다 약 16% 신장된 실적으로 향후 음료 시장 M/S 5%를 목표로 하는 중장기 전략의 전망을 밝게 하고 있다.

한국야쿠르트가 현재 판매하고 있는 품목군별 음료 현황은 다음과 같다.

- **전통음료** : 비락식혜, 수정과 등의 캔 제품과 1.8L 페트 제품이 있으며, 2008년도 매출은 캔 제품이 152억 8천9백만원, 대용량 페트 제품이 74억 7천9백만원의 실적을 올렸다. 차(茶) 제품으로는 푸른녹차, 푸른칡차, 푸른우롱차 등이 개발되었으며, 최근에는 맑은차이7.4 등 다양한 제품 개발을 통한 시장개척에 노력을 기하고 있다. 비락 생칡즙, 비락 진홍삼과 같은 파우치 제품은 우수한 품질을 기반으로 오랫동안 고객의 사랑을 받고 있는 제품이다.

- **커피음료** : 1997년 산타페라는 패밀리 브랜드로 헤이즐넛, 모카 등이 개



한국야쿠르트에서 판매하고 있는 다양한 음료 제품



시원한 나무그늘 아래서 '뽀로로'를  
맛있게 마시고 있는 어린이들

발된 데 이어 오리지날, 밀레, 바닐로, GETZ 등 고급 커피음료가 병과 캔으로 연이어 출시되었다. 신제품개발과 마케팅 강화로 2008년도에는 전년도보다 48% 신장한 106억 8천100만원의 매출을 올렸으며, 산타페 이미지 개선 및 브랜드 통합관리에 따라 한국야쿠르트의 커피음료 매출은 더욱 신장될 것으로 전망된다.

- **어린이음료** : 1998년 뿐요소다를 선두로 뿐요밀키, 리틀짜리, 곰탱이, 뽀로로 등의 Line-up으로 어린이음료를 계속 개발해 왔다. 특히 2007년 4월에 출시한 귀여운 내친구 뽀로로는 재미와 영양을 고려한 캐릭터 어린이음료로 성장기 어린이의 뼈건강을 고려한 제품이다. 2008년도에는 뽀로로 시리즈로 65억원의 매출을 올려 어린이음료 시장을 선도하는 히트상품으로 자리잡았다.
- **기능성음료** : 영업채널에서 판매하는 무하유, 천년의 식물 산(蒜) 외에도 2008년 10월에는 유통채널을 통해 숙취해소 음료 닥터제로를 출시, 대대적인 프로모션을 실시하였다. 닥터제로는 기존에 출시된 시중 제품과는 달리 10종의 한방 추출물과 미배아대두 발효추출물을 원료로 하여 먹기가 편하고 숙취해소에 탁월한 효과가 있는 것이 특징이다.
- **샘수** : 먹는 샘물 시장은 연평균 10% 이상의 신장세가 계속되고 있으나 가정용 18.9L 대용량은 성장세가 둔화되는 반면 PET 제품이 지속적으로 성장하는 모습을 보이고 있다. 2007년 말 약 4천억원 규모의 시장을

유지하고 있는 가운데 해양심층수, 기능성 샘물 등도 가세하여 향후 먹는 샘물 시장은 대폭 신장이 예상된다.

1996년 샘물나라 브랜드로 시작한 한국야쿠르트의 생수사업은 가정용 대용량 먹는 샘물 시장 침체 등으로 판매에 많은 어려움을 겪었으나 2008년부터 지리산 맑은 샘 320으로 브랜드와 취수원을 바꾸고 대대적인 판촉활동을 펼치면서 다시 판매가 늘고 있는 추세이다. 2008년에는 전년도 보다 30.4% 신장한 28억원의 매출을 올렸다.

- **기타음료** : 유산균을 이용한 식이섬유음료 오유 등 다양한 제품이 개발되어 판매되었으며, 2008년도 기타음료 매출은 85억원 가량의 실적을 보였다.

## 4. 해외 영업

### 영업조직

한국야쿠르트의 해외영업부문 내의 해외영업팀과 수입S.T에서 담당한다. 해외영업팀은 해외 시장 개척, 해외 마케팅전략 수립, 수출 실무, 수출용 OEM 제품 관리, 삼국무역(Triangle Biz) 추진, 사회 플랜트 및 기술 수출 중개 업무 등을 담당하고 있다.

그 밖에도 해외 수출 사무소의 관리 및 지원, 해외 OEM관리 업무, 수출 제품의 PM 및 계약 체결 등 수출에 관련된 모든 업무를 총괄하고 있다. 또한 러시아 현지 법인인 KOYA와도 상호 밀접한 관계를 유지하고 정보를 교환하며, 국내외 시장 변화에 민감하게 대처하고 있다.

수입 S.T는 해외 우수상품과 Brand Sourcing을 통해 매출 및 수익성 확대를 도모하며, 신규사업의 기반조성을 통해 미래 성장동력을 확보한다는 목적으로 설립된 조직이다. 주로 수입과 관련된 업무를 총괄한다.

### 판매 현황

해외영업부문에서 수출하는 제품은 주로 면류, 스낵, 음료, 기타 제품들로 구성되어 있다. 2007년도에는 러시아권에서 1천938만\$, 비러시아권 판매가 1천607만\$로 총 3천545만\$의 수출실적을 올렸다. 2008년에는 러시아



해외박람회에 참가한  
해외영업팀의 부스

권이 2천127만\$, 비러시아권이 1천819만\$로 전년도보다 11.3%로 신장된 총 3천946만\$의 수출실적을 달성했다.

제품 품목별로 판매 현황을 살펴보면 다음과 같다.

- **면** : 러시아지역에서 615만\$, 비러시아지역에서 1천271만\$을 판매해 총 1천886만\$로 한국아쿠르트 수출 품목 중 매출 1위를 차지하고 있다. 비러시아권은 미주, 유럽, 오세아니아 및 동남아시아지역 판매가 많이 증가되었다.
- **스낵** : 스낵사업의 중단과 함께 판매가 많이 둔화되었으며, 특히 러시아 지역의 판매 중단으로 수출실적은 미미한 편이다.
- **음료** : 러시아지역 29만\$, 비러시아지역 540만\$로 총 569만\$의 수출실적을 달성했다.
- **기타** : 러시아지역에 수출하는 라면 원료, 스프 원료 등이 대부분이며 미주, 일본, 동남아지역에 수출되는 조미식품 등도 큰 비중을 차지하고 있다. 2008년 총 1천491만\$의 제품을 완제품 또는 반제품 형태로 수출했다.

러시아를 제외한 비러시아권은 미주지역이 1천174만\$로 가장 많은 양의 제품을 수출했고, 오세아니아가 219만\$, 아시아가 356만\$, 그 밖에 유럽, 중동지역에도 일부 제품이 수출되고 있다.

## 제6장

# 연구개발

### 1. 연구소 현황

#### 연혁

유산균이라는 말조차 생소했던 1969년 한국야쿠르트는 ‘건강사회건설’을 기업이념으로 첫발을 내딛기 시작했다. 유산균발효유를 만들어 낙농업 발전에 이바지하고 국민 건강에 일조한다는 원대한 꿈의 출발이었다. 유산균에 대한 기초지식이 부족했던 당시에는 일본으로부터 그 기술을 들여올 수밖에 없는 상황이었다. 그래서 한국야쿠르트는 회사설립 초기 자본 수급의 어려움 속에서도 연구소의 설립을 서두르게 되었다.

1976년 5월 공장 내에 속해있던 연구 기능을 분리 독립하고, 서울 대방동에 연구실을 별도로 마련했다. 그리고 본격적인 유산균 연구에 몰입하며 일본으로부터의 기술 독립을 꾀했다.

1979년 9월에는 연구실을 연구소로 승격하고 경기도 의왕시 소재의 부지 12,641m<sup>2</sup>, 연건평 2,099m<sup>2</sup>의 독립된 건물로 이전하였다. 한국야쿠르트 중앙연구소는 이렇게 해서 처음으로 제 모습을 갖춘 연구기관이 되었다. 그리고 1979년 10월에는 과학기술부로부터 정식으로 기업부설 연구소로 인정받았다.

유산균발효유 전문업체에서 종합식품회사로 발전됨에 따라 연구 분야가 확대되고, 조직도 늘어나게 되자 1995년에는 경기도 기흥에 현대시설을 갖춘 새로운 연구소를 신축, 이전하였다. 대지 4,674m<sup>2</sup>에 연면적 3,455m<sup>2</sup>의

*L. casei* 종균 앰플





3층 신축 건물로 주변 환경이나 여건이 연구소로서는 적격이었다.

1996년에는 생물학적 분야의 국가공인 검사기관(KOLAS)으로 인정받았으며, 1999년에는 KOLAS 화학적 분야까지 추가인증을 받았다. 그리고 2008년 1월에는 비락, 파스퇴르유업(주) 등 관계사 연구소도 한국야쿠르트 중앙연구소로 흡수 통합되었으며, 대지 6,466m<sup>2</sup>에 연면적 3,812m<sup>2</sup>의 4층 건물로 증축되어 명실공히 종합식품회사 연구소로서의 면모를 갖추게 되었다.

경기도 기흥에 위치한  
중앙연구소 전경

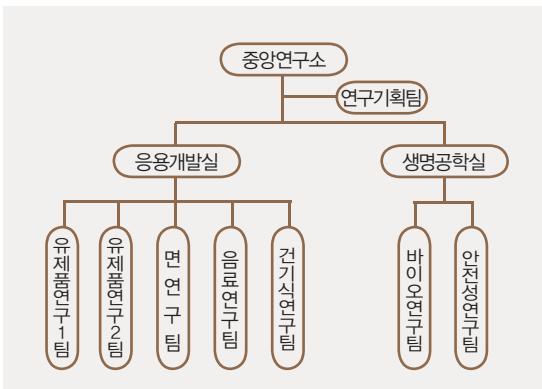
### 조직 및 시설

한국야쿠르트 중앙연구소는 연구동과 식당 및 부속건물, 체육시설, 세미나룸 등을 갖추고 있으며 각 파트별로 분리된 연구실과 동물실험실을 갖고 있다. 생명공학실에서는 바이오 연구, 안전성 연구를 담당하며 연구원들은 각 분야별로 나누어져 연구하고 토론하는 체계로 운영되고 있다.

중앙연구소 구내 식당 전경



## 연구소 조직도(2009)



응용개발실은 5개팀으로 나뉘어 현재 한국야쿠르트 및 관계사에서 개발, 판매되고 있는 제품의 연구에 몰두하고 있다. 유제품, 면류, 음료, 건강기능식품 등의 개발, 리뉴얼 등이 이곳에서 이루어지고 있으며, 파일럿 플랜트를 이용하여 시제품을 생산하기도 한다.

현재 연구소에는 연구원 49명, 일반직 및 용역 사원 31명 등 총 80명이 근무하고 있으며, 연구원들은 박사 10명, 석사 37명, 학사 2명으로 구성되어 있다. 2 실 8개팀으로 구성되어 있는 연구소 조직 및 각 팀의 담당 업무는 다음과 같다.

- **연구기획팀** : R&D 기획 및 연구사업의 관리, 정보관리, 예산 및 구매 업무, 인사 및 시설 관리, 일반 관리 등
- **유제품연구1팀** : 발효유 제품개발 및 다양화, 유제품 응용연구, 시장조사, 발효유 제품의 종균 생산 공급, PS(Product Safety) 업무, 생산 표준 관리 등
- **유제품연구2팀** : 우유 제품의 개발, 유아식 제품의 개발, 생산 제품의 품질 개선, 시장조사, 지원 및 PS 업무, 생산표준 관리 등
- **면연구팀** : 신제품(면, 스프, B/S, 레토르트) 개발, 제품 생산 및 품질 관리, 시장조사, PS 및 생산 표준 관리
- **음료연구팀** : 신규 음료의 개발 및 기획, 음료 제품의 생산, 생산 제품 개선, 시장조사, 먹는 샘물 관련 업무, PS 및 생산표준관리

## 실험 중인 바이오 연구팀 연구원



- **건강기능식품연구팀** : 건강기능식품 개발, 개발 제품의 생산적용, 시장조사, 생산표준관리, PS 업무
- **바이오연구팀** : 기능성 바이오소재 연구, 기능성 유산균연구, 생명공학 기법 연구, 신규소재 및 신기술 시장조사
- **안전성연구팀** : 분석 방법 연구개발, 식품 위해요소 분석 및 모니터링, KOLAS 화학 분야·미생물 분야 유지 및 관리, 신소재 신제품의 안전성 검증, 품질 및 규격 검증, 신제품 생산 시 안전성 Cross check

## 2. 연구 분야

### 응용연구 분야

35년 이상 쌓아온 유산균 및 미생물에 대한 노하우와 기능성 소재, 바이오 기술 등을 접목시켜 기존 제품의 기능성을 강화하고, 새로운 제품을 개발해 내는 것이 응용연구 분야이다.

현재 한국야쿠르트 중앙연구소가 보유하고 있는 특허 및 논문 게재 현황은 특허 등록 74건, 논문 게재 138건으로 경쟁업체 연구소보다 훨씬 앞서 있다.

그동안 유산균과 비피더스균을 이용한 발효유 제조법 개발, 발효유 제품의 점도 개선, 공장 배양탱크의 미생물 오염에 대한 연구, 한국형 비피더스 종균 개발 등은 이미 제품생산에 적용되어 좋은 성과를 얻고 있다.

그 밖에도 유익균(유산균) 배양기술, 협기 배양기술, 액상스프 제조기술 등은 타사 대비 우위 기술로 신제품개발에 적극 활용될 것으로 기대된다.

향후 R&D부문의 미래 성장동력 확보를 위해 현재 보유한 핵심 기술을 상용화하고, 소재 응용 기술을 확보하여 건강기능성 식품, 전통발효 식품, 식의약품 원료 개발 등으로 사업범위를 넓혀가고 있다.

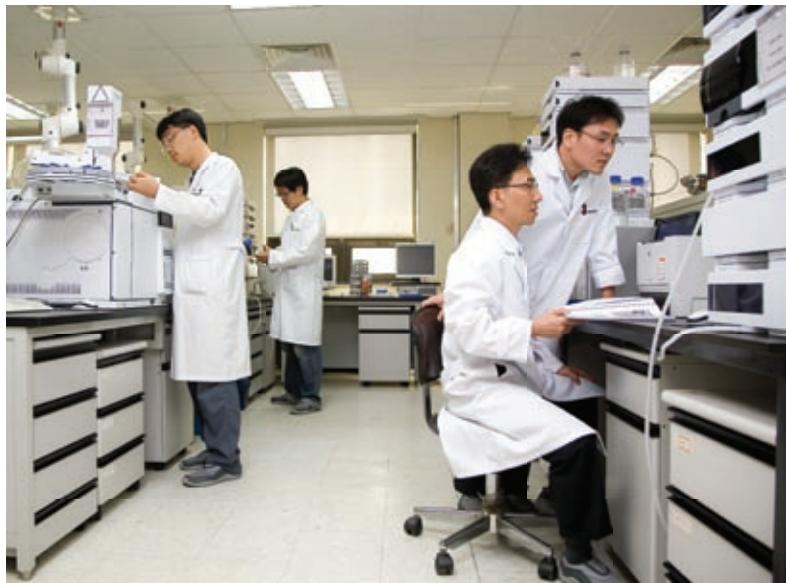
특히 2008년부터 시작된 건강기능식품사업은 중앙연구소의 자체 기술로 개발되어 '플러스엔'이라는 브랜드로 시판되고 있다.

발효유, 우유, 라면, 음료, 건강기능식품으로까지 사업영역을 넓힌 한국



파일럿 플랜트(Pilot plant)에서  
제품을 시생산 중인 연구원

기능성 유산균과 신규 소재를  
개발하는 바이오 연구팀 연구실



야쿠르트의 미래는 R&D 분야의 개발역량에 달려있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

### 분석연구 분야

식품은 좋은 제품을 개발하는 것도 중요하지만, 그에 못지않게 중요한 것이 안전성의 확보이다. 분석연구 분야는 원재료 품질, 영양 성분, 첨가물 등 원·부자재 및 제품과 관련된 분석 업무를 담당하는 것이다. 즉 식품 중의 미량성분 분석, 항생물질 잔류 분석, 잔류 농약 분석, 제품 생산용 수질 분석, 영양성분 분석, 생리활성물질 분석 그리고 분석시험법 등을 개발하는 분야이다.

한국야쿠르트 중앙연구소는 1996년에 생물학적 분야의 국가공인 시험검사기관(KOLAS) 인정으로 이미 분석연구 분야의 능력을 인정받은 바 있다. 그 후 1999년에는 화학적 분야의 추가 인증을 받았으며, 2005년에는 국제 시험소 인정협력체(IRAC-MRA) 마크 사용 협정서 체결로 분석시험 분야의 능력을 다시 한 번 인정받았다.

중앙연구소는 여기에 그치지 않고 안전성 분야의 전문 인력을 확보하고 정밀 분석 장비를 보강하여, 안전성 확보에 보다 확고한 능력을 갖추기 위해 노력하고 있다.

## 연구기획 분야

연구기획 분야는 국내외의 최신 기술 정보를 체계적으로 수집, 분석함으로써 신상품 개발과 응용, 분석연구 분야의 연구원들을 지원하고 있다. 또 한 산학공동연구 및 국책과제의 관리, 연구개발의 중장기 계획을 수립함으로써 체계적인 연구사업이 이루어지도록 이끌어 가는 것이다.

현재 중앙연구소에서는 핵심 중기전략을 수립하여 추진 중에 있으며, 핵심 우위 기술은 계속 유지 발전시켜나가고, 추가보유기술은 물적·인적 자원을 동원하여 업계 최고의 기술을 확보한다는 목표로 열심히 뛰고 있다.

## 3. 연구실적

### 유산균과 건강 국제학술심포지엄

1979년부터 격년제로 개최되는 국제학술행사로 2007년까지 15회 대회를 마쳤다. 이 심포지엄은 한국야쿠르트가 대한보건협회와 함께 고객들에게 유산균에 대한 올바른 정보를 제공하고, 국내 관련 학계 및 업계의 발전을 위해 마련한 국제학술대회이다. 대회 경비 일체를 한국야쿠르트가 부담하며 중앙연구소 연구원들과 학술 고문들이 주축이 되어 행사를 주관하고 있다.

유산균에 대해 연구하는 세계 각국의 저명 교수들이 발표자로 참석하며, 그동안 발표된 내용은 중앙연구소에서 논문집으로 발간하고 있다.

그동안 발표된 주요 주제를 요약하면 다음과 같다.

- 유산균발효유의 화학조성 성분치에 관한 연구
- 유산균발효유의 영양 효과
- 유산균의 항암 효과
- 유산균과 장내균총의 단계
- 항바이러스 유산균의 크로닝과 증식
- 유산균 섭취로 인한 혈청 콜레스테롤 농도의 저하 효과
- 한국형 비피더스균주의 분리와 산업적 이용
- 유산균과 간
- 유산균과 구강건강

## 제품개발

회사 창업 초기 일본으로부터 유산균발효유 제조 기술을 도입한 이래 한국아쿠르트 중앙연구소의 1차 목표는 기술의 독립이었다. 물론 처음에는 파지 오염 사고도 있었고 미생물, 첨가물 등의 관리도 원만치 못해 시행착오를 겪었지만 결국 모든 난제를 극복하고 이제는 유산균발효유 제조에 관한 한 세계 어느 나라에도 뒤지지 않는다는 자부심을 갖게 되었다.

이러한 기술 축적은 다양한 식품을 개발하는 원동력이 되었다. 1988년 중앙연구소 최초 개발 제품인 슈퍼100 출시를 시작으로 1994년 야쿠르트에이스, 1995년 메치니코프를 개발, 발매하였다. 1997년에는 커피음료인 산타페를, 2000년에는 최고의 히트상품 헬리코박터 프로젝트 월을 개발, 완료하였다. 이후 라면, 건강음료 개발과 최근에는 건강기능식품 개발로 이어졌다.

1995년 한국형 비피더스 종균의 개발 및 이용, 난황을 이용한 헬리코박터 파일로리균주 면역물질 생성 및 이용 등은 연구 성과 못지않게 제품 이용 가치도 높아 회사 발전에 크게 기여했다. 향후에도 그동안의 유산균과 미생물 연구, 천연물 소재 연구, 바이오 접목 기술 등을 활용, 보다 기능성이 뛰어난 소재를 만들고 그것을 상품화하는 노력이 뒤따라야 하겠다.

## 연구소 핵심 기술 및 성과

2008년 말 현재 중앙연구소는 연구논문 138건, 포스터 14건, 총설 24건, 초록 78건의 학술활동을 전개했으며, 74건의 특허 등록과 15건의 특허 출원을 한 바 있다.

### 현재 중앙연구소의 핵심기술

- 유익균(유산균) 선발 기술 (타사 대비 3년 우위)
- 유산균 벡터 시스템 (타사 대비 2년 우위)
- 기능성 식품 소재 선발 기술 (타사 식품업계 대비 1년 우위)
- 장내균총 탐색 기술 (타사 대비 1~2년 우위)
- 농축종균 제조 기술 (타사 대비 1~2년 우위)
- 난황항체 제조 기술 (타사 대비 1~2년 우위)
- 초유항체 제조 기술 (타사 대비 1~2년 우위)
- 협기배양 기술 (타사 대비 대등)



해외 연구 서적을 탐독하는 연구원들

- 미생물 분리, 동정 기술 (타사 대비 대등)
- 유산균 발효 기술 (타사 대비 대등)
- 레토르트를 이용한 스프 및 액상스프 제조기술 (타사 대비 대등)
- 제품 카테고리 및 포장용기별 생산라인 적용 기술 (타사 대비 1~2년 우위)
- 대량 유기가공식품 개발, 관리 기술 (타사 대비 1~2년 우위)

#### 미래 성장동력으로서 보유해야 하는 기술

- 유익균(유산균) 안정화 기술 (선발된 유익균을 상용화하기 위해 필요한 기술)
- 유효성분 규명 기술 (선발된 기능성 소재를 [개별] 인증 받기 위해 필요 함. 또한 유효성분의 함량 표시 및 품질 관리를 위해 필요)
- 전임상실험 기술 (현재도 동물실험을 수행하고 있지만 보다 체계적인 실험을 수행하기 위해 필요)
- 장내균총 탐색 기술 (균주 탐색 기술로 육성)
- 농축종균 제조 기술 (사료첨가제, 정장제에 응용)
- 난황항체 제조 기술 (기능성 소재로 응용)
- 초유항체 제조 기술 (기능성 소재로 응용)
- 면 제조 기술 및 맛 베이스 제조 기술 (타사를 능가하는 면 개발)
- 포장재 적용 기술 (최고 디자인의 음료 제품개발)

중앙연구소를 책임지고 있는  
허철성 연구소장

## 제7장

# 생산과 품질 관리

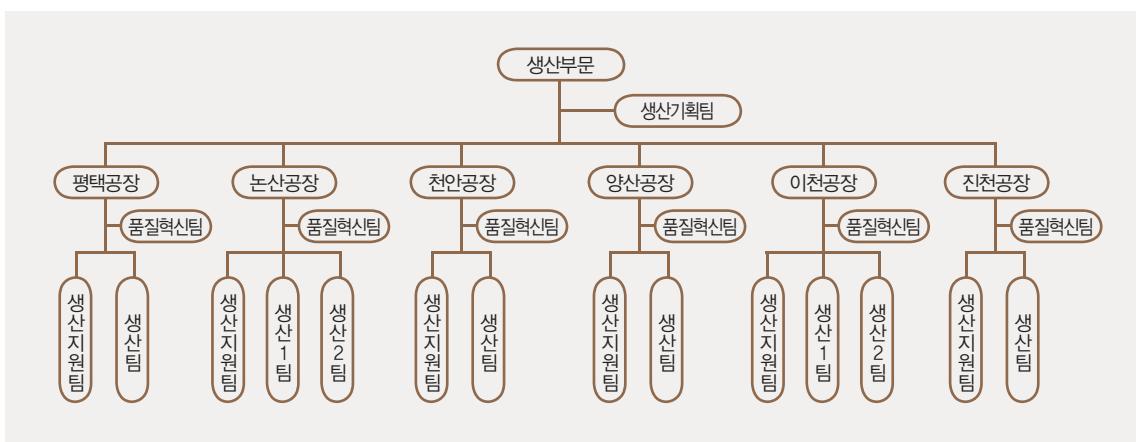
## 1. 생산 현황

### 생산조직

한국야쿠르트의 생산조직은 부문장 직속으로 생산기획팀을 두고, 전국 6개 공장에서 밸효유, 라면, 음료 등을 생산하고 있다. 생산부문장 사무실은 평택공장에 위치해 있으며, 부문장이 필요에 따라 각 공장을 순회하며 생산 현황을 체크하고 있다.

유산균밸효유는 유통기한도 짧을 뿐만 아니라 신속한 전달을 원칙으로 하는 일배식품인 관계로 수도권, 중부권, 영남권 등으로 생산 공장이 나누

생산부문 조직도(2009)



어져 있다. 라면은 이천공장에서, 음료는 진천공장에서 주로 생산하며, 그 밖의 우유, 음료 등 일부 제품은 OEM으로 생산한다.

영업부문에서 판매하는 우유 제품은 관계사인 비락에서 OEM으로 생산하며, 일부 제품은 파스퇴르유업에서도 생산하여 납품하고 있다.

특히 각 공장 내에는 품질혁신팀이 있어 주로 품질 관리 업무를 담당하며, 생산라인 조직으로 생산지원팀과 생산1, 2팀이 있어 각기 맡은 업무를 상호 보완하여 처리하고 있다.

생산부문장 직속의 생산기획팀은 각 공장의 생산 업무 전반적인 사항을 총괄 관리, 보고하고 사업계획, 생산계획, 예산 및 자원관리도 하고 있다. 생산기획팀의 구체적인 업무로는 생산조직 및 제도 개선, 공장 자주감사 및 사고 조사, 도급(용역)관리, 생산부문 내 인사이동 및 승진, 포상 추천, PS 업무, 전사 품질 보증 업무 등 생산에 관한 전반적인 사항을 관리, 지도하는 역할을 한다.

## 품질 관리

한국야쿠르트는 국민의 건강과 직결된 식품을 만드는 회사인 만큼 철저한 품질 관리에 남다른 신경을 쓰고 있다. 특히 유산균발효유는 액상, 호상, 드링크요구르트 전체로 하루 500만개 가까이 판매되는 품목이어서 철저한 품질 관리가 최우선시 되고 있다.

품질 관리의 체계는 원재료 검사, 공정 검사, 제품 검사, 수거 검사, 기타 작업장 및 유통환경 검사 등으로 나누어져 있다.

그중에도 식품의 원료로 사용되는 원재료의 안전성 확보가 무엇보다도 중요하다. 원재료는 전통적으로 안전성이 입증되었거나, 많은 사람들이 오랜 기간 섭취해온 소재를 사용하는 것이 바람직하다. 그러나 전통적으로 사용되지 않고 수입, 가공, 합성된 원료를 사용할 때는 각 원료의 원산지, 가공공정, 유해물질여부, 생산공정 안정성 및 원료 안전성을 체계적이고 과학적인 방법으로 검증해야만 된다. 뿐만 아니라, 이런 원재료를 사용할 경우 사람이 장기간 섭취해도 무해한지를 검증해야 하고, 이를 질 클레임도 식품 안전을 위해 반드시 고려해야 할 사항이다.

현재 한국야쿠르트에서 제품의 안정성 확보를 위해 추진하고 있는 사례로는 국내외적으로 가장 널리 사용하고 있는 HACCP(Hazard Analysis

### 품질 관리의 체계



Critical Control Point)제도와 무결점 제품 생산(Sigma6), 품질경영제도, 생산표준제도, 제품회수규정 등이 있다.

이러한 제도들은 생산된 제품의 위해 요인을 발견, 폐기하는 수동적인 방식이 아니라, 원·부재료에서 최종 제품에 이르기까지 단계별로 위해요소를 사전 방지하고 제거하는 능동적인 시스템이라는 점에서 차이가 난다.

현재 한국야쿠르트는 전 유제품에서 HACCP 인증을 받았으며, 면 제품도 ISO 9001을 인증받은 바 있다. 또한 상품개발 과정에서부터 완제품 생산에 이르기까지 위해물질을 사전 차단할 수 있는 제품개발 업무FLOW를 가지고 있으며, 생산과정에서는 생산표준제도와 검수시스템을 엄격히 적용하고 있다.

또한 유통·판매 과정에서는 최고의 고객만족을 위한 고객상담실 운영, 고객만족리더(CS leader) 제도, 이상 제품 즉각 회수를 위한 제품 회수 시스템(Recall system) 등도 운영하고 있다.

## 2. 공장 현황

### 평택공장

1978년 9월 완공된 한국야쿠르트 평택공장은 경기도 평택군 진위면 견산리 5-1에 소재하고 있다. 현재 한국야쿠르트의 가장 오래된 공장으로 대지 39,066m<sup>2</sup>, 건평 11,580m<sup>2</sup>에 2층 콘크리트 건물의 본동과 기숙사, 식당, 공조실, 창고 등의 부속 건물로 이루어져 있다.

평택공장 '야쿠르트' 생산라인



생산 제품으로는 야쿠르트와 야쿠르트에이스400으로, 이 제품은 서울과 수도권을 비롯한 강원도 일부지역으로 배송되고 있다. 하루 총 생산 가능량은 210만개에 이르며, 2008년에는 하루 평균 야쿠르트 100만개, 야쿠르트 에이스400 47만개를 생산했다.

평택공장 내에는 품질혁신팀과 생산조직으로 생산지원팀, 생산팀이 있고 생산지원팀 내에 환경파트가 있으며, 생산팀 내에 원액파트, 충전1·2파트, 성형파트 등으로 나뉘어 업무를 분담하고 있다.

생산지원팀에서는 사업계획 추진 및 예산의 총괄 관리, 자재의 원활한 수급, 탄력적 인력관리와 복리후생 증진 그리고 유털리티 설비의 보존 및 개선,

환경문제 개선 등의 업무를 담당하고 있다. 생산팀에서는 공정개선과 설비·인력 관리 등을 통해 원가절감과 생산성 향상을 꾀하고, 공정별 자가 품질 능력 배양으로 완벽한 제품을 생산하는 것을 목표로 하고 있다.

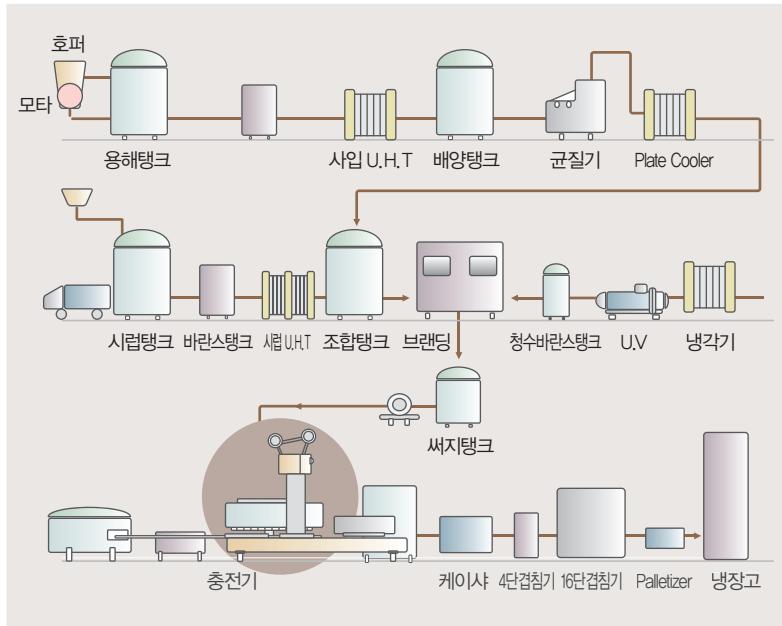
또한 품질혁신팀은 원재료 입고부터 출고까지 생산 공장의 전반적인 품질 관리 체계 수립과 점검을 총괄적으로 수행하고, 생산성 향상 및 제품 품질 경쟁력을 높이는 것을 목표로 하고 있다.

평택공장은 1978년 1일 야쿠르트 210만개 생산체제로 가동을 시작한 이래 1979년 9월에는 폐수처리 시설을 일 400만톤으로 상향 증설하였고, 1992년부터 1995년 9월까지는 드링크요구르트 마조니도 생산한 바 있다.

1998년 6월에는 전 품목에 걸쳐 HACCP 인증을 취득했으며, 2003년에는 KOSHA 18001 인증을, 그리고 2006년 12월에는 최우수공장으로 선정되어 수상한 경력도 가지고 있다. 2001년 7월부터는 야쿠르트에이스400의 생산을 시작했으며, 2004년 12월에는 전처리 자동화 구축을 완료하여 오늘에 이르고 있다.

한국야쿠르트 평택공장의 주요 시설로는 12,000리터 야쿠르트 배양탱크 14기, 시간당 36,000개의 충전 능력을 갖춘 충전기 4대, 야쿠르트 용기를 생

#### 평택공장 '야쿠르트' 공정도



평택공장 전경



산하는 시간당 8,900개의 성형기 2대와 시간당 7,600개를 생산하는 성형기 7대를 보유하고 있다.

또한 아쿠르트에이스400의 생산시설로는 12,000리터 배양탱크 10기, 총 전기 2대, 그리고 성형기 3대를 갖추고 있다.

평택공장 근무인원은 2008년 기준 공장장 외 생산직 75명, 출하·미화·식당·경비 등 17명을 합하여 총 92명의 직원들이 근무하고 있다. 2008년도 1인당 생산금액은 11억 2천만원, 인당 생산량은 593만개로 2007년보다 13.1% 증가한 수치를 나타냈다.

### 천안공장

충남 천안시 차암동 54-2, 천안 제2산업공단 내 자리 잡고 있다. 대지면적 33,400m<sup>2</sup>, 연면적 15,200m<sup>2</sup>에 지하 1층, 지상 3층의 콘크리트 철근 구조물이다. 1995년 4월에 준공되었으며 지하에는 용해실, 원·부재료 창고, 냉장창고 등이 위치해 있고, 지상 1층은 사무실, 생산실, 제품 냉장고, 휴게실 등이 있으며, 지상 2층에는 품질혁신팀, 원액파트, 식당, 그리고 지상 3층은 강당으로 활용되고 있다.

천안공장에는 2008년 현재 공장장외 79명의 생산직 사원들과 출하, 미화, 식당, 경비 등 도급사원 26명 등 총 105명의 사원들이 메치니코프, 월, 쿠퍼스 등 드링크요구르트 제품을 생산하고 있다.

2008년도 인당 생산량은 282만개, 인당 생산금액은 28억원으로 한국아쿠르트 모든 공장 중 부가가치가 가장 높은 공장으로 알려져 있다.

천안공장에서 생산되는  
한국아쿠르트의 인기상품 '월'



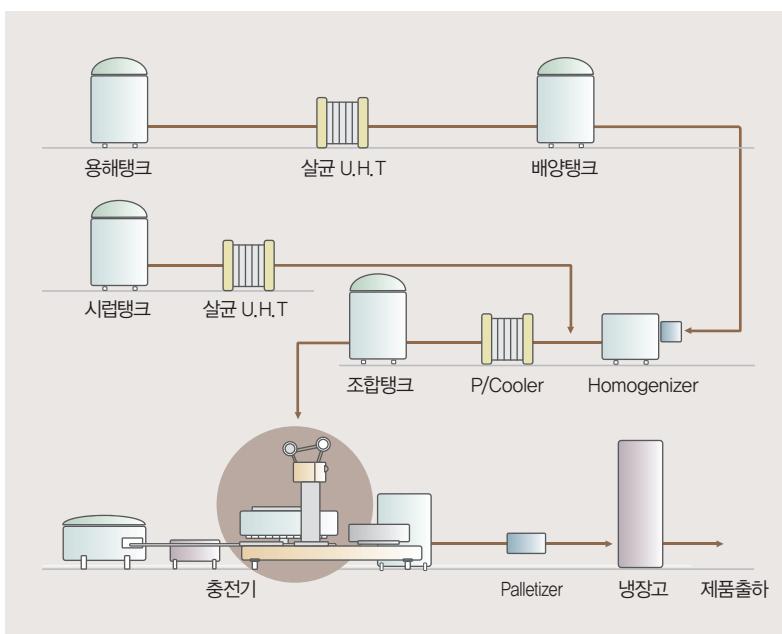


천안공장 전경

천안공장에는 품질혁신팀과 생산팀, 생산지원팀 등 3개팀이 있고, 생산팀에는 원액파트, 충전1·2파트, 성형파트가 있으며, 환경파트는 생산지원팀에 소속되어 있다. 각 팀에서 하는 업무는 타 공장과 대동소이하다.

천안공장에는 월 생산을 위한 14,000리터 대형 배양탱크가 15기, 시간당 25,000개 충전이 가능한 충전기 3대, 시간당 4,700개의 용기를 만드는 성형

#### 천안공장 '메치니코프' 공정도





논산공장에서 생산되는 '뿌요' 용기에  
패키지를 입히는 Labeller

기 6대가 있다.

또한 메치니코프용 배양탱크 6기, 충전기 2대, 성형기 2대를 보유하고 있으며, 쿠퍼스 생산을 위한 배양탱크 4기, 충전기 2대, 성형기 4대도 갖추고 있다. 천안공장에서는 현재 일평균 월 50만개, 메치니코프 25만개, 쿠퍼스 15만개 정도를 생산하고 있다.

생산되는 월, 메치니코프, 쿠퍼스는 전국의 각 물류소를 통해 24시간 이내에 고객들에게 전달되고 있다.

### 논산공장

충남 논산시 가야곡면 왕암리 282번지에 소재하며, 대지 38,890m<sup>2</sup>, 건평 13,741m<sup>2</sup>에 야쿠르트 생산동, 슈퍼100 생산동 및 부속 건물로 구성되어 있다.

1985년 6월 준공된 아래 야쿠르트, 슈퍼100, 야쿠르트에이스400, 야쿠르트400, 요려케 등을 생산해 왔으며, 충청, 호남 등지에 발효유 제품을 공급하는 역할을 맡고 있다.

특히 논산은 창업자인 윤덕병(尹德炳) 회장의 고향으로써 당초 호남지역에 공장설립을 검토하였으나 창업주의 향리일 뿐만 아니라 교통의 편리성, 물류적 특성 등을 고려하여 이곳에 공장을 세우게 되었다. 이로 인해 중부지방의 원활한 제품 공급은 물론 현지 주민들의 고용 증대에도 큰 봇을하게 되는 일석이조의 성과를 거두게 되었다.



논산공장 전경

초기 논산공장은 1일 야쿠르트 생산 50만개 정도에 불과했으나, 1988년부터 호상발효유 슈퍼100을 생산하고, 그 후 야쿠르트 판매량 증가에 따라 하루 250만개의 야쿠르트를 생산하는 중부권 최대의 공장으로 발전하였다. 그 후 뿌요, 야쿠르트400 등을 생산하기 시작했으며, 2007년부터는 열려 먹는 발효유 요러케까지 생산함으로써 한국야쿠르트 발효유 공장 가운데 가장 많은 품목을 생산하는 공장이 되었다.

1996년 말 환경부로부터 ‘환경친화기업’으로 선정되어 다양한 혜택을 받고 있으며, 1998년 6월에는 HACCP 인증도 획득했다. 현재 논산공장은 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산1·2팀이 있으며 생산직 97명, 도급직 33명 등 총 130명이 근무하고 있다. 생산1팀에서는 야쿠르트, 야쿠르트400, 뿌요 등 액상발효유를, 생산2팀에서는 슈퍼100을 주로 생산하고 있다.

2008년 현재 야쿠르트가 일 72만개, 야쿠르트400 일 18만개, 뿌요 일 7만개, 슈퍼100 일 35만개, 요러케 일 3만개 정도를 생산하고 있다.

### 양산공장

양산공장은 1980년 비락 양산공장으로 설립되어 한국야쿠르트에 야쿠르트와 우유 등을 OEM 생산으로 공급해 왔다. 그 후 한국야쿠르트의 판매량 증가와 사세 확장으로 비락으로부터 양산공장을 인수하여 현재는 한국야쿠르트에서 판매하는 야쿠르트, 야쿠르트에이스400, 월 제품을 생산 하



양산공장 전경



'야쿠르트' 공병이 인쇄되는 공정

여 영남지역에 공급하고 있다.

경남 양산시 유산동 106-9번지에 위치하고 있으며, 대지 18,894m<sup>2</sup>, 건평 7,826m<sup>2</sup>에 연면적 11,846m<sup>2</sup>로 생산동, 창고 및 부속 건물로 이루어져 있다. 품질혁신팀, 생산지원팀, 생산팀 등 3개팀 5개 파트로 나누어져 있으며, 각 팀의 업무는 여타 밸효유 공장과 큰 차이가 없다.

한국야쿠르트가 인수한 이후 2000년 9월에는 야쿠르트와 야쿠르트에이스400 두 품목의 HACCP을, 2003년에는 월이 HACCP을 획득했다. 그리고 2003년 11월에는 KOSHA 18001 인증을 획득했다.

생산직사원 및 도급사원 등 총 76명이 근무하고 있으며, 2008년도 인당 생산량은 340만개, 인당 생산금액은 12억원에 이르고 있다. 성형기 기준 생산능력은 야쿠르트가 일평균 105만개, 월 25만개, 야쿠르트400이 22만개 정도이며, 지난해 전 제품 일평균 생산량은 73만개에 이르고 있다.

야쿠르트 배양탱크 12,000리터 9기, 야쿠르트 충전기 4대, 성형기 5대, 그리고 월 배양탱크 8기, 충전기 1대, 성형기 2대를 갖추고 있다.

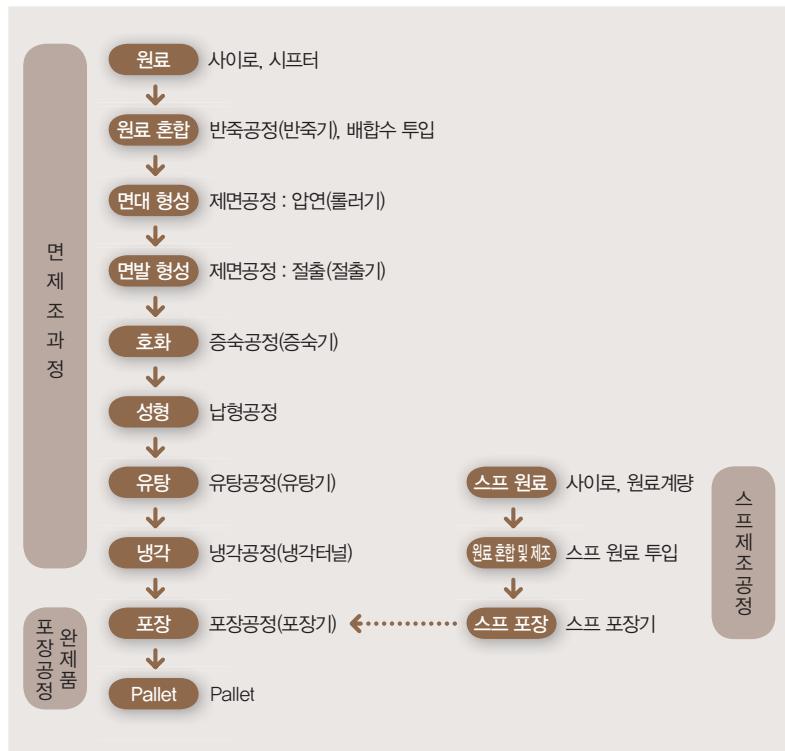
### 이천공장

한국야쿠르트의 라면 전 제품을 생산하는 공장으로 국내는 물론 러시아, 미주, 동남아 등에 수출하는 면 제품도 이 공장에서 전량 생산되고 있다.



이천공장 전경

## 이천공장 라면 제조 흐름도



경기도 이천시 부발면 무촌리 258번지 외 9필지에 자리 잡고 있으며, 총 66,961m<sup>2</sup>의 부지에 생산동 14,296m<sup>2</sup>, 창고 및 부속 건물 8,091m<sup>2</sup> 등 연건평 22,387m<sup>2</sup>로 이루어져 있다.

1983년 1차 준공에 이어 1984년에는 증축 공사를 하였으며, 1985년에는 복지관을 완공하였고, 최근에는 충고 변경 및 라인 재배치 등을 통하여 환경개선 작업을 마무리하였다.

1997년에는 생산량 증가에 따른 업무분할을 위해 스프 제조 설비를 경남 김해시 소재 김해공장으로 이전했으나, 2004년 공장 합리화 작업에 따라 스프설비를 다시 이천공장으로 이전했다.

1996년 환경관리 모범업체로 선정된 바 있으며, 2002년에는 ISO 9001 인증을 획득하였다. 그 후 환경개선에 집중한 결과 2003년에는 환경친화기업으로 인증 받았으며, KOSHA 18001 인증도 획득함으로써 환경과 품질면에서 최우수공장으로 인정받게 되었다.

최종 생산된 제품이 파렛타이저(Palletizer)를 통해 적재되는 모습



이천공장에는 생산지원팀, 생산1팀, 생산2팀, 품질혁신팀 등 4개 조직이 있다.

- **생산지원팀** : 자산관리, 행정 업무, 인·허가 및 복리후생, 차량, 경비, 소방 등 일반 업무, 인사 및 노무, 경리, 회계, 출하, 자재관리, 전기, 환경관리, 수질관리 등 생산에 필요한 전반적 지원 업무
- **생산1팀** : 면 제품 생산계획 수립, 면 제조 및 포장, 원·부재료 관리, 작업지시서 및 생산 실적 분석, LOSS 관리 등 면 생산 일체 업무
- **생산2팀** : 스프생산에 필요한 전반적인 업무
- **품질혁신팀** : 면, 스프 등 원·부재료의 사전검사, 공정 검사, 사후 검사 등 PS 업무 총괄, 대관 업무, OEM업체 관리, 위생점검 및 품질 개선 업무 등

현재 이천공장에서 생산하는 제품의 종류는 크게 봉지면과 용기면으로 나누어지며, 용기면은 다시 리드면(Bowl Type), 뚜껑면, 도시락면, 소형컵면 등으로 구분된다.

이천공장에는 총 323명의 인원이 근무하며 인원 배치는 품질혁신팀 23명, 생산1팀 201명, 생산2팀 55명, 생산지원팀 44명 등으로 구성되어 있다.

또한 이천공장은 총 8개의 생산라인을 갖추고 있으며 A라인은 도시락면,



이천공장 봉지면 성형 공정

B와 C라인은 봉지면(비빔면, 뉴트리 등), D라인은 쿠스티, E라인은 육개장, 왕뚜껑 등의 Bowl Type, F와 G라인은 뚜껑을 썬 왕뚜껑류, H라인은 소형컵면 등을 생산하고 있다.

시간당 생산능력은 봉지면 타입이 2만2천개, 용기면이 1만8천개이며 월 평균 총 2천900만개의 생산능력을 갖추고 있다.

2008년도 주요 제품의 생산실적은 비빔면이 약 4천800만개, 일품해물라면이 4천100만개, 왕뚜껑류가 8천100만개, PB봉지면이 2천300만개를 나타냈다.

### 진천공장

한국야쿠르트 진천공장은 본래 비락에서 시유(市乳) 생산을 목적으로 1991년 9월 설립한 공장이다. 1995년 들어 비락에서 생산하는 식혜 캔 제품의 수요가 늘어나자 이곳에 식혜생산라인 증설을 위해 증축공사를 서두르게 되었다. 1996년 식혜 생산라인이 준공 가동되기 시작하자 시유 생산 설비는 비락 대구공장으로 이설, 통합하게 된다.

그러나 비락식혜가 경쟁 제품의 난립과 과도한 투매로 판매가 줄어들고, 다양한 음료의 등장으로 식혜 시장 자체가 감소 추세로 돌아서자 공장 운영에 많은 어려움이 있었다. 때맞춰 한국야쿠르트는 음료 시장 진출로 많은 제품을 OEM 생산에 의존하고 있었으나 캔 제품의 공급은 원활치 못한 형



진천공장 전경



'비락식혜' 생산라인

## 진천공장 CAN, PET 생산능력

(단위 : %)

항목	제품용량	생산능력	생산 제품
CAN 제품	175㎖, 235㎖	850개/분 – 일 : 51,000개/H×16H/일×86% = 701,760 – 월 : 701,760개/일×22일/월×86% = 13,277,299	커피류, 다류, 식혜류
	215㎖	700개/분 – 일 : 42,000개/H×16H/일×86% = 577,920 – 월 : 577,920개/일×22일/월×86% = 10,934,246	헤이즐넛
	240㎖	620개/분 – 일 : 37,000개/H×16H/일×86% = 509,120 – 월 : 509,120개/일×22일/월×86% = 9,632,550	오유
	340㎖	200개/분 – 일 : 12,000 개/H×16H/일×86% = 165,120 – 월 : 165,120개/일×22일/월×86% = 3,124,070	맑은차이
	350㎖	220개/분 – 일 : 13,200개/H×16H/일×86% = 181,632 – 월 : 181,632개/일×22일/월×86% = 3,436,477	오유, 요플러스(수출)
	500㎖	150개/분 – 일 : 37,000 개/H×16H/일×86% = 123,840 – 월 : 123,840개/일×22일/월×86% = 2,724,480	식혜
PET 제품	1.5ℓ	100개/분 – 일 : 6,000개/H×16H/일×86% = 82,560 – 월 : 82,560개/일×22일/월×86% = 1,562,035	제주감귤
	1.8ℓ	80개/분 – 일 : 4,800개/H×16H/일×86% = 66,048 – 월 : 66,048개/일×22일/월×86% = 1,249,628	식혜, 수정과

'비락식혜' 완제품을 살균하는 공정  
(121℃, 18분)

편이었다. 결국 한국야쿠르트는 1999년 11월 비락의 진천공장과 비락식혜 판매채널 및 브랜드 일체를 인수하고, 커피·홍차·녹차·칡차·수정과 등을 캔 제품으로 생산하게 되었다.

그리고 2007년 PET 생산라인을 증설하여 식혜 1.8L, 무하유 茶, 오유 등을 페트로 생산하기에 이르렀다.

진천공장은 충북 진천군 광혜원면 광혜원리 373-2에 위치하고 있으며, 대지 28,210㎡, 건평 13,197㎡로 본동, 생산동, 시유동 등 3개 건물로 이루어져 있다. 진천공장은 생산지원팀, 생산팀, 품질혁신팀 등 3개 팀으로 이루어져 있으며 음료 외주가공을 담당하는 OEM 파트도 품질 관리팀에서 관리하고 있다. 2008년 현재 정규직원 46명, 도급사원 10명 등 56명이 주야간 생산체계로 근무하고 있으며, 연평균 생산량은 캔과 페트 제품을 합하여 1억 2천만개 정도에 이른다. 2003년 11월에 KOSHA 18001 인증을 획득하였으며 모든 라인이 자동화되어 있어 인당 생산능력도 높은 편이다.

## 제8장

# 홍보와 광고

### 1. 기업 PR

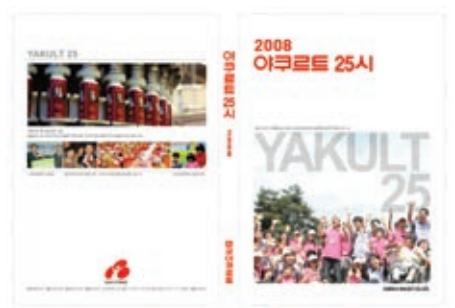
최근들어 기술개발 능력이 평준화되고, IT의 발달로 정보공유가 일반화됨에 따라 고객들은 품질 못지않게 기업이미지에 따라 상품을 선호하는 경향을 보이고 있다. 따라서 기업은 대외적으로 좋은 이미지를 각인시키는 일이 무엇보다도 중요하다.

흔히 홍보를 기업의 활동상이나 상품을 좋게 포장하여 언론매체에 기사화되도록 하는 Publicity 개념으로 이해하기 쉬우나, 넓은 의미의 홍보는 Public Relations, 즉 대중이나 고객들과의 쌍방 커뮤니케이션을 통해 회사에 대한 호의나 신뢰를 얻어 유리한 여론을 만들어내는 모든 노력을 말한다. 그래서 홍보활동은 진실성의 원칙, 공익성의 원칙, 대면접촉의 원칙 등 3대 원칙을 기본으로 한다. 아울러 기업홍보가 추구해야 할 방향으로 투명성 전제, 공감대 형성, 여론의 수렴 등으로 봇 박고 있다.

이와 같은 홍보활동이 꾸준히 전개될 때 고객(Customer)은 지속적으로 한 기업의 제품이나 서비스를 규칙적으로 이용하는 단골(Client)이 되고, 그 단골고객은 점차 회사의 지지자(Supporter)로 바뀌며, 궁극적으로는 회사를 대변하는 적극적인 옹호자(Advocate)로 변하게 된다.

한국야쿠르트는 1978년 5월부터 홍보실을 설치하고, 홍보·광고·공장 견학 업무 등을 추진해왔다. 그 후 1983년 라면사업

1년 동안 언론에 비친 한국야쿠르트의 모습을 담은 야쿠르트 25시(2008)





기업 홍보영화(2008)

의 시작과 함께 소비자 상담 업무도 홍보실에서 맡게 되었으며, 각종 제품의 패키지 디자인, CIP(Corporate Image Identity Program) 등도 홍보실에서 맡게 되었다. 이처럼 업무의 범위가 늘어나자 1991년에는 홍보실에 홍보과, 광고과, 소비자상담과, 소비자보호과 등 4개 과를 두어 회사의 모든 홍보 업무를 관장토록 했다.

그 후 한국야쿠르트에서도 팀제가 도입되면서 홍보팀, 광고팀, 고객만족팀으로 편제가 변경되기도 했다. 그리고 조직 변경에 따라 홍보실은 홍보부문으로 명칭이 바뀌고, 고객만족팀과 광고팀은 한 때 마케팅 본부 소속으로 편입되었다가 다시 홍보부문으로 변경되는 등 여러 차례 변화를 겪게 된다.

2009년 1월부로 이루어진 조직개편에서는 마케팅부문의 역할을 강화하면서 광고팀이 IMC팀으로 변경, 다시 마케팅 소속으로 편제가 바뀌었고 현재 홍보부문에는 홍보팀과 고객만족팀이 남아있다.

한국야쿠르트 홍보팀의 업무는 크게 대내홍보와 대외홍보로 구분된다.

### 대내홍보

한국야쿠르트는 타사와 달리 여러 단계의 조직체계로 이루어져 있다. 판



2008년에 제작된  
기업 홍보영화 촬영현장

매일선에서 일하는 판매점, 그들을 관리하는 관리점장, 정규사원, 비정규사원, 도급사원, 임원 등으로 구분되며 또한 영업채널에 따라 계층별 조직체계나 구성원 성격이 다른 복잡한 체계를 이루고 있다.

따라서 한국아쿠르트에서는 어떻게든 조직원들의 마음을 하나로 모으는 구심점을 만들기 위해 사내홍보를 강조할 수밖에 없었다.

그 대표적인 것이 사보, 브로셔, 홈페이지, 홍보영상물 제작, 사사, 문집 발행 등이다.

사보(社報)는 매달 발행하며, 연말에는 12개월분의 합본을 만들어 각 부문에 전달, 회람도록 하고 있다.

최근에는 각종 사내 행사뿐만 아니라 유산균 과학성 영화(2007), 기업홍보영화(2008) 제작 등을 통해 사내 커뮤니케이션 활성화를 꾀하고자 꾸준한 노력을 전개하고 있다.

## 대외홍보

대외홍보의 주된 소재는 한국아쿠르트가 전개해 온 4대공익사업, 제품, 사내행사, 야쿠르트아줌마의 미담, 경영활동, PI(president Identity) 등이다.

특히 사랑의 손길펴기운동, 전국학생과학발명품경진대회, 전국어린이건강글짓기대회, 유산균과 건강 국제학술심포지엄 등 4대 공익사업은 30년 이상 한결 같이 계속되어온 사업으로 회사 이미지 제고에도 큰 뜻을 하고 있다. 그 가운데에서도 사랑의 손길펴기운동은 백혈병 어린이 돋기사업, 사랑의 김장나누기 등으로 확대 유지되면서 이제는 성공적으로 자리 잡고 있다.

또한 유제품이나 라면, 음료 등 신제품이 출시될 때마다 보도자료를 만들어 각 언론매체에 배포, 기사화하는 데 최선을 다하며, 새로운 컨셉의 신제품개발 시 연구소장과 임원이 참석하는 기자간담회를 개최하여 좋은 호응을 얻고 있다. 그 대표적인 사례가 월 제품 출시 당시 기자간담회로, 30여명이 넘는 기자들이 참석하여 대성황을 이루었다.

그 밖에도 회사에서 정기적으로 실시하는 야쿠르트대회, 교육, 크고 작은 행사 등 주요 경영활동을 체계적으로 알림으로써 밖으로는 고객에 대한 이미지를 높이고, 안으로는 구성원의 자긍심을 높여 단합과 결속의 계



사보 「야쿠르트」

유산균 과학영화(2007)



4대공익사업 중 하나인  
국제학술심포지엄 행사에 앞서  
열린 기자간담회(2007. 8. 22)



기를 만들어가고 있다.

한국야쿠르트 홍보팀에서는 매년 말 한 해 동안 언론매체에 기사화된 내용을 「야쿠르트 25시」라는 책자로 묶어 사내외에 배포하고 있다.

## 2. 광고와 디자인

광고는 제2의 영업이라고 할 정도로 판매 활동에 없어서는 안 될 중요한 판촉 수단이 된 지 오래다. 특히 식품의 경우 매일 쏟아져 나오는 수많은 신제품을 시장에 성공적으로 정착시키기 위해서는 광고의 위력이 절대적이다.

한국야쿠르트는 유산균이라는 말조차 생소한 초기에 판매조직(야쿠르트 아줌마)을 이용해 팜플렛, 책자 등으로 제품의 과학성(유산균의 효능)을 알리는 데 치중해왔으며, 야쿠르트 판매가 고도성장한 성장기에는 자연보호, 공익사업, 장수마을 시리즈 등 기업 PR광고에 역점을 두어 기업이미지 제고에 힘써왔다. 그러나 액상·호상·드링크 등으로 발효유 제품이 세분화되자 브랜드별로 커뮤니케이션 전략을 세워 관리해 왔으며, 주 매체는 TV와 신문 등을 이용했다.

또한 1983년 라면사업의 시작과 함께 기존 라면 업체의 독점에 도전하기

위해 제품력에 호소하는 광고로 고객의 관심을 끌어왔다. 그 후 라면, 스낵, 음료 등 유통판매의 품목이 늘어나고 제품 수가 많아지자 각각 특성에 맞는 광고 전략을 세워 시장 개척에 힘썼으며, 주 매체는 공중파 TV와 최근에는 케이블 TV 등을 이용해 왔다.

한편, 광고 담당 조직으로는 홍보부문 내에 광보팀을 두기도 하고, 필요에 따라 마케팅부문에 광고 업무를 맡기기도 하면서 여러 번 변화를 시도한 바 있다. 그러나 2008년 말 조직 개편 시 마케팅부문의 영역을 확대하면서, 광고 기획과 예산은 마케팅부문 IMC팀에 두고, 매체 집행 업무만 홍보팀에 주는 이원적 광고 관리로 체계를 바꾸었다.

패키지디자인은 마케팅부문 내 디자인팀에서 담당하며, 디자인팀은 2009년 4월 1일부로 IMC팀에서 분리되었다. 주요 디자인은 외주 의뢰하고 리뉴얼, 변경 등의 업무는 자체에서 처리도록 했다. 이렇게 하여 광고, 디자인 등 모든 커뮤니케이션 활동을 마케팅부문으로 일원화하는 대대적인 조직 개편을 단행했다.

### 발효유 제품 광고

- **메치니코프** : 메치니코프 박사의 '생명연장의 꿈'을 컨셉으로 탄생한 발효유로, 출시 초기에는 장의 부폐균을 억제함으로써 생명연장의 꿈에 이를 수 있다는 고차원적인 접근으로 성공한 제품이다. 그후 2004년에 메치니코프 라이프를 출시하면서부터 변비 해소 컨셉을 강조한 광고를 진행하였다.

- **월** : 헬리코박터 프로젝트 월이라는 긴 브랜드와 헬리코박터 파일로리균이라는 생소한 위장 내 발암원인 균주를 소비자들에게 알리는 데 역점을 두고 광고 활동을 했다.

헬리코박터 파일로리균은 호주의 배리마샬 박사가 발견, 위암의 원인균으로 알려짐으로써 조금씩 관심을 가지기 시작하였다. 이 균의 발견자인 배리마샬 박사를 모델로 기용한 후, 마샬 박사가 노벨의학상을 수상하게 되자 월은 날개 돋친 듯 팔리기 시작했다.

2007년 5월부터는 마샬 박사와 한국야쿠르트의 공동연구를 알리는 광고를 함으로써 브랜드 가치를 강화하고 소비자의 지속적 구매를 유도하였다. 월의 출시 이후 8년 만에 출시된 월 석류·복분자의 광고는 20대



'월 석류·복분자' TV 광고



남녀의 키스를 통해 키스로도 헬리코박터 파일로리균이 전염될 수 있다  
는 컨셉으로 진행하여 좋은 반응을 얻고 있다.

- **쿠퍼스**: 처음 쿠퍼스가 등장했을 때 광고 심의상 '간(肝)에 좋다'는 직접적인 표현을 사용하지 못하였다. 따라서 간을 연상시키는 '피로'라는 컨셉으로 광고를 진행하였다.

특히 2005년부터는 '토끼의 간' 설화를 주제로 간과의 연관성 및 유머 코드를 강화한 광고를 집행함으로써 많은 웃음과 호응을 받았다. 이후 제품 리뉴얼과 함께 활력발효유 쿠퍼스라는 컨셉으로 음용 이후의 효과를 강조함으로써 소비자들에게 지치고 힘든 상황을 극대화시켜 어필하고 있다.



### 건강음료 제품 광고

하루야채는 인간에 필요한 야채섭취 부족량을 이 제품 하나로 보충할 수 있다는 컨셉으로 한 점, 특히 필요한 야채를 직장이나 가정까지 직접 배달해 준다는 편리성을 소재로 Brand 핵심 편익을 소구한 것이 성공요인으로 보인다. 현재 하루야채는 퍼플, 키즈, 컬러 제품이 출시되었고, 가족의 야채 부족 해소와 맛있는 야채음료라는 점을 강조하여 광고를 진행하고 있다.



천년의 식물 산' TV 광고

흑마늘 음료 천년의 식물 산은 마늘이 몸에 좋다는 것을 알면서도 특유의 냄새 때문에 꺼리는 남성들을 위한 음료이다. 마늘을 특수기법으로 발효시킨 흑마늘로 만든 음료로서 냄새가 나지 않고 마시기가 편리하다는 점을 강조하고 있다. 특히 단군신화를 모티브로 제품 특성을 부각시켰으며, 2008년에는 유도 올림픽 금메달리스트 최민호를 광고 모델로 기용하기도 하였다.

### 유통 제품 광고

- **라면**: 라면사업 초기 기존 선발업체와의 차별화된 마케팅전략으로 후발업체의 한계를 극복하기 위해 광고부문에 많은 물량이 투입되었다. 특히 비빔면에 대해서는 지속적으로 광고를 집행하여 현재는 사계절면으로 인식되면서 비빔면 시장의 매출 1위를 유지하고 있다.

도시락 라면에 이어 또 하나 한국야쿠르트의 히트 제품 왕뚜껑은 용기의 차별화로 성공한 제품이다. 이제까지의 경쟁사 Bowl타입 용기면은

종이캡으로 만들어졌으나, 도시락과 왕뚜껑 등은 종이캡 위에 별도의 뚜껑을 써운 것이 특징이다. 현재는 재미있고 맛있는 왕뚜껑이라는 컨셉으로 광고를 하여 주 고객인 젊은 층에게 어필하고 있다.

한편, 일품해물라면이 2007년 5월 리뉴얼 출시된 후 해물 가득한 바다의 맛이란 주제로 광고를 진행하고 있다.

- 음료 : 한국야쿠르트 음료부문의 야심작 산타페는 광고와 마케팅전략에서 성공한 제품으로 기록된다. 그러나 산타페의 성공적 시장 진입을 두려워한 경쟁사에서 원가 이하의 가격으로 시장에 미투 제품을 무차별 투매함으로써 시장이 무너지고 정상적인 상거래가 실종되는 결과를 초래하였다. 2002년부터 '작은 캔속의 자유'라는 컨셉으로 시장에 어필하였고, 일반인을 대상으로 광고 공모전을 여는 등 브랜드 차별화를 위해 노력하고 있다.

### 판매점 이미지 광고

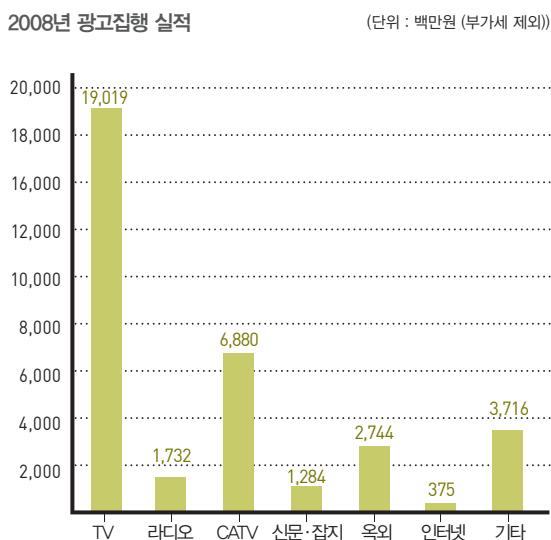
판매점은 한국야쿠르트에 있어 대단히 중요한 포지션을 차지하고 있다. 따라서 판매점 이미지를 올리는 것은 곧 제품 구매와 연관될 수밖에 없다. 한국야쿠르트는 판매점 인지도 형성과 정보전달을 위해 공중파 TV와 신



'일품 해물라면' TV 광고



판매점 이미지 TV 광고



에 따라 광고효과도 공중파 위주에서 다양한 매체로 분산되고 있는 상황이다.

인터넷의 발달로 신문, 잡지 등의 지면광고가 날로 효과가 감소되는 추세여서 앞으로 어떤 매체를 어떻게 효과적으로 이용하느냐 하는 것이 큰 과제로 남게 되었다. 보다 과학적인 광고비(Cost), 노출횟수(Spot), 시청률(GRP), 비용효율성(CPP) 등을 분석하고 거기에 맞는 광고 전략을 수립하는 노력이 뒤따라야 할 것이다.

### 3. 고객 만족

한국야쿠르트의 고객 만족 업무는 사업 초기 ‘애음자 데스크’ 운영부터 시작되었다. 유산균 자체를 알지 못하는 고객들에게 가장 우선적인 과제는 그들의 궁금증을 풀어주는 것이었다. 가장 많은 문의는 유산균에 대한 정보, 구입 방법, 제품 효능의 사실 여부, 수금 방법, 가격 등의 순이었다.

이를 시작으로 여러 과정의 변화를 겪으면서 최근에는 CCMS(소비자 불만 자율 관리 프로그램)까지 도입, 고객 만족을 위해 최선을 다하고 있다.

문, 그리고 인터넷, 라디오, 옥외, 케이블 등에서 광고를 하고 있다. 2006년부터 꾸준히 진행되어 온 판매점 이미지 제고 광고는 단순히 제품을 전달하는 데서 벗어나 사회 공동체의 건강을 실천하는 사람이라는 이미지를 강화하는데 역점을 두고 있다. 이를 위해 김장나누기와 같은 사회봉사 활동을 통한 따뜻한 이웃으로서의 판매점 이미지를 보여주고 있다.

#### 매체별 광고 현황

TV, Radio, 신문, 잡지, 옥외광고 등을 주로 이용하고 있으며, 그중 공중파 광고가 전체 광고비의 60% 이상을 차지하고 있다. 그러나 최근 IT의 발달로 각종 광고매체가 하루가 다르게 개발되고, 그

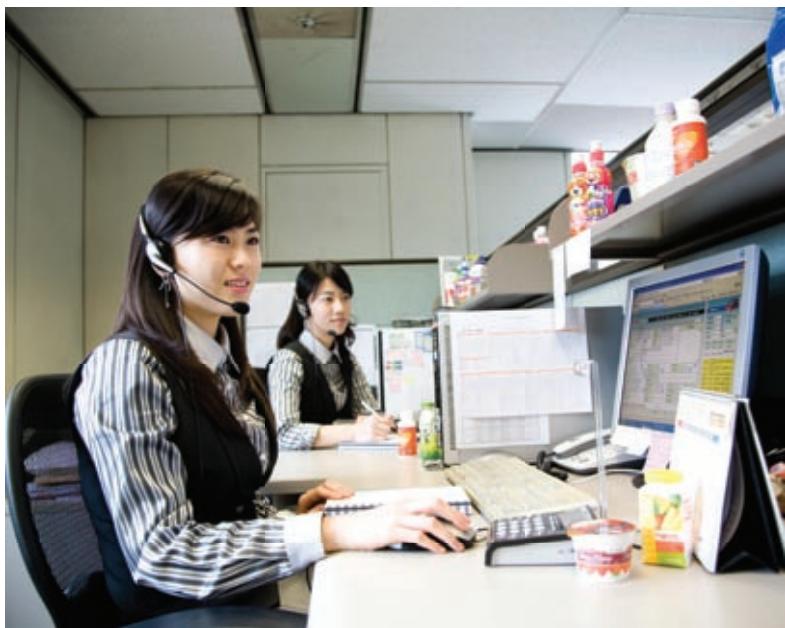
그 밖에도 고객지원시스템 운영, CS 추진, 공장견학, PS 업무, 고객만족도 조사 및 개선 등의 업무를 고객만족팀에서 맡고 있다.

### CCMS 도입

CCMS란 Consumer Complaints Management System의 약자로 소비자 불만 자율 관리 프로그램을 말한다. 소비자 불만 및 피해를 기업이 자율적으로 관리할 수 있도록 공정거래위원회와 소비자피해 자율관리위원회가 2005년 9월 확정, 공표한 프로그램이다.

한국아쿠르트는 2007년 9월 CCMS 제도를 도입하여 대대적인 선포식을 갖고 전사적으로 추진해 나가기로 결의했다. 홍보부문장을 CCMS 자율관리자로 선정하고, 고객만족팀, 마케팅팀, 연구개발팀, 자재팀 등으로 CCMS 위원회를 구성해 고객 불만을 최소화하기 위한 프로그램 운영도 적극 추진하기로 했다.

또한 불필요한 고객 불만사례를 방지하기 위한 사전 예방시스템 구축, 불만 고객에 대한 기업의 사회적 책임을 다하는 사후 구제, 빠르게 변화하는 외부환경에 발맞춘 시스템 개선 등 3단계 과정에 대해 세부 운영 기준을 마련하기도 했다.



친절한 마인드로 고객의 불만사항을 상담해 주는 고객만족팀 팀원들

이런 노력을 통해 2008년 11월 27일 공정거래위원회로부터 CCMS 인증을 획득하는 쾌거를 이루었다.

### 공장 견학

한국야쿠르트에서는 동절기를 제외한 3월부터 11월 말까지 고객의 요청에 따라 공장견학을 실시하고 있다. 연 인원 규모는 12,000명 정도이며 천안·평택·논산·양산공장 등을 견학할 수 있다.

공장견학은 1979년 평택공장 준공 이후부터 계속되어 왔는데, 당시는 견학을 신청하는 고객이 많아 보통 1~2개월을 기다려야 차례가 올 정도로 인기가 높았다.

그 후 전국 여러 곳에 공장이 생기면서 2005년부터는 모든 밸효유 공장으로 견학을 확대하여 시행하고 있다. 견학고객 지원도 홈페이지 온라인 접수, 사원 가족 견학, O/L 고객 견학 등으로 확대하고 있다. 현장에서는 유산균의 과학성 및 효능을 영상물로 소개하고 유산균밸효유 제조 과정을 직접 볼 수 있도록 하며, 레크리에이션으로 견학 과정을 마무리한다.

### NCSI 11년 연속 1위

NCSI 시상식에서 수상하고 있는  
양기락 사장(2008. 1. 29)



국가고객만족지수라고 불리는 NCSI(National Customer Satisfaction Index)는 국내외에서 생산, 판매되는 제품 및 서비스의 품질에 대해 해당 제품을 직접 써보거나, 서비스를 받은 고객의 만족도를 모델링에 근거하여 측정, 계량화한 것을 말한다.

우리나라에서는 1998년부터 조선일보가 한국 생산성 본부에 조사를 의뢰, 업종별로 연 4회 발표하는데 한국야쿠르트는 발표 초년부터 현재까지 우유/밸효유 제품 부문에서 계속 1위를 차지하고 있다.

이는 미국 미시건 대학교의 국가 품질 연구소에서 개발한 모델을 이용한 것으로 정확성이나 신뢰성 모든 면에서 가장 인정받고 있는 시스템이다.

한국야쿠르트가 식품업계에서는 유일하게 11년 연속 1위를 차지할 수 있었던 배경에는 ‘건강사회건설’이라는 창업정신을 전 종사원이 정직하게 실천해 온 결과라고 생각된다.

## 제9장

# 야쿠르트아줌마

### 1. 개요 및 현황

한국야쿠르트의 성장·발달사를 이야기하면서 '야쿠르트아줌마'를 빼놓을 수는 없다.

'야쿠르트아줌마'는 고객의 관점에서 보는 야쿠르트판매점의 호칭이다. 사내에서는 '여사님'으로 호칭한다. 내부적으로 '건강 레이디'니 '헬스 레이디'니 하는 명칭도 거론되었지만 역시 가장 친근한 느낌은 '야쿠르트아줌마'라고 할 수 있다.

지금 우리 사회에서 '아줌마 파워'라는 말이 생소하지 않고, 이제는 경제의 한 축을 맡는 계층으로 날로 그 파워가 커져가는 게 현실이다. 마찬가지로 '야쿠르트아줌마'라는 말도 이제는 한 회사의 제품을 판매하는 단순한 여성 세일즈맨이 아닌 하나의 직업군으로서 정착된 지 오래 전 일이다. 이미 수 년 전에 유력 일간신문과 방송에서도 야쿠르트아줌마의 위치와 일상을 낱낱이 소개했을 뿐만 아니라, 그녀들이 우리 사회에 미치는 영향과 역할 등도 집중 분석, 소개한 바 있다.

최근 야쿠르트아줌마들이 불우한 이웃을 위해 한자리에 모여 김장을 담그고 그것을 전달하는 모습에서 '야쿠르트아줌마'로 불리는 그녀들에 대한 인식을 새롭게 할 수 밖에 없었을 것이다. 실제로 야쿠르트아줌마들의 김장 담그기 행사가 매스컴을 통해 여러 번 소개되면서 이제는 각 기관 단체들의 가을 행사가 된 것만 보아도 알 수 있다.

야쿠르트아줌마 역할의 광고 모델



애음자에게 제품을 전달하는  
야쿠르트아줌마



이제 야쿠르트아줌마들은 회사로서는 가장 소중한 인적 자원이면서 우리 사회에서도 없어서는 안 될 건강한 주부 근로자로서의 위치를 확고히 다졌다 해도 과언이 아니다.

야쿠르트아줌마들이 첫선을 보인 것은 1971년 8월이었다. 중졸 이상의 학력을 갖춘 기혼여성으로 선발기준을 정했다. 그러나 당시의 사회 통념상 가정주부들이 밖에 나가 일을 한다는 것은 매우 이례적인 일이었다.

영업사원들이 교회나 동사무소 등을 찾아다니며 설득하고, 또 이웃집의 추천을 받아 모집하는 등 어려움이 많았다. 어렵게 모집된 47명의 판매점들은 교양 및 친절 교육, 제품 과학성 교육 등을 받고 현장에 투입되었다. 회사에서도 교육과 복리후생에 대한 많은 배려를 아끼지 않았다. 그렇게 하기를 몇 개월, 역시 한국 아줌마들의 위력은 대단했다. 노력한 만큼 대기가 주어지고, 하는 일에도 흥미를 느끼자 신바람이 불기 시작했다. 1975년 야쿠르트아줌마들은 1,365명으로 늘어났고 야쿠르트의 하루 평균 판매량도 36만개를 상회하기 시작했다.

이른 아침 새마을운동 노래가 울려 퍼지면서 노란 제복에 비를 든 야쿠르트아줌마들이 등장하기 시작한 것도 이 무렵이다. 골목길 쓸기, 공원의 휴지 줍기, 철 지난 해수욕장의 오물 수거 등 우리 사회의 구석진 곳에 야쿠르트아줌마들은 어김없이 등장했다. 이 같은 거리청소운동은 새마을운

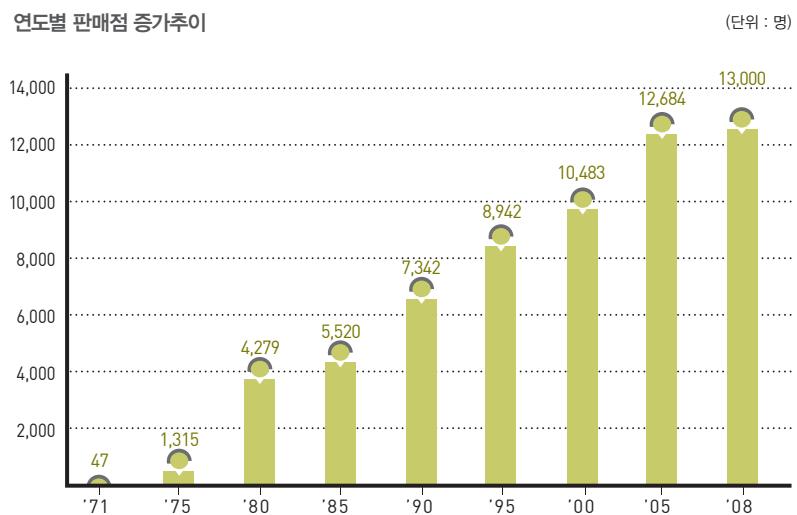
동을 거쳐 자연보호로까지 이어졌다. 매년 현충일이면 국립묘지를 찾아 참배하고 잡초를 제거하며, 오물 수거 등도 도맡아 했다. 뿐만 아니라, 자원 재활용 차원의 공병 회수운동, 외로운노인 건강확인방문운동 등에도 깊숙이 관여했다.

영업 조직이 확대되고 판매가 늘어나면서 야쿠르트아줌마들의 수도 급격히 늘어났다. 그녀들은 홍보우먼으로서, 신제품 구전마케터로서 그들의 역할을 톡톡히 해냈다.

한국야쿠르트 ‘야쿠르트아줌마’의 수는 2006년 13,000명을 넘어서기도 하였다. 한 때는 하루에 야쿠르트 740만개를 넘게 팔았던 대단한 파워를 가지고 있다.

이제는 취급하는 제품의 수도 많이 늘었고 회사 창립 40년을 맞으면서 평균 연령도 많이 고령화되었다. 고객들의 의식 수준도 많이 변화되고 있어 고객관리 방법에도 많은 변화가 요구되는 시점이다. 아직도 ‘야쿠르트아줌마’들의 파워는 대단하지만 디지털 시대에 걸맞게 다듬고 변화시켜 새로운 돌풍을 일으키도록 함께 노력해야 될 것이다.

한편, 야쿠르트아줌마들은 사회공헌 활동에도 적극적으로 동참하고 있다. 자체적으로 적은 수입이지만 이웃돕기 기금을 마련하기도 하고, 제품을 전달하면서 주변에 불우한 이웃이 있으면 회사에 알려 도움을 주는 길을 열어 주기도 했다.



사랑의 김장나누기 행사에  
참여한 야쿠르트아줌마  
(2008. 11. 20)



### 야쿠르트아줌마 봉사 활동

#### - 사랑의 김장나누기

2001년 부산지역 내 혼자 사시는 노인들에게 야쿠르트아줌마들이 김장을 담가 전달한 것이 모태가 되어 지금의 전국적인 봉사 활동으로 자리 잡았다.

매년 김장철에 회사에서 직접 구매한 최상급의 김장재료를 야쿠르트아줌마들이 모여 정성껏 김치를 담고 손수 포장하여, 시·군·구에서 선정한 혼자 사는 노인이나 불우한 이웃에 전달하는 행사이다.

서울, 부산, 인천, 광주, 대구, 대전에서 같은 날 동시에 이루어지고 있으며, 요즈음은 타 기업이나 단체에서도 이와 유사한 활동을 펼치는 사례가 많아졌다.

#### 사랑의 김장나누기 현황(2001 ~ 2008)

일 시	지 역	참여인원	장 소	김장규모	수혜대상자
2001. 12. 6	부 산	700명	부산시청광장	6,000포기(10t)	2,000가구
2002. 12. 10	부 산	1,200명	42개 영업장	7,500포기(15t)	2,500가구
2003. 12. 3	부 산	1,200명	부산시청광장	7,500포기(15t)	2,500가구
2004. 11. 24	서울, 부산, 인천	3,000명	각 도시 시청 광장	56,000포기(140t)	16,700가구
2005. 11. 16	서울, 부산, 인천, 대전, 광주, 대구	5,000명	각 도시 시청 및 기타 장소	110,000포기(250t)	25,000가구
2006. 11. 21	서울, 부산, 인천, 대전, 광주, 대구	5,000명	각 도시 시청 및 기타 장소	120,000포기(250t)	25,000가구
2007. 11. 13	서울, 부산, 인천, 대전, 광주, 대구	4,000명	각 도시 시청 및 기타 장소	120,000포기(250t)	25,000가구
2008. 11. 20	서울, 부산, 인천, 대전, 광주, 대구	4,000명	각 도시 시청 및 기타 장소	120,000포기(270t)	25,000가구

특히 2008년 11월에는 서울 시청 앞 광장에서 2,000여명의 야쿠르트아줌마들이 참가한 가운데 김장 담그기 행사가 펼쳐져 노란 옷의 물결이 일대 장관을 이루었으며 그 규모가 기네스북에 등재되기도 했다. 이날 총 12만포기의 배추가 사용되었으며, 담가진 김치는 소외된 이웃 25,000 가구에 전달되었다.

### - 사랑의 떡국 나누기

매년 설날을 전후하여 각 영업장에 근무하는 야쿠르트아줌마들이 손수 떡국을 끓여 혼자 사시는 독거노인, 소년 소녀 가장들에게 제공하는 행사로 2005년부터 시작되었다.

2007년도 35,000가구의 불우이웃에 전달된 떡국 나누기 행사에는 42톤의 흰떡과 젓갈 21톤, 김 17,500톳이 소요됐고 소요예산도 5억원에 달했다.

### - 외로운노인 건강확인방문운동

1994년부터 행정기관과 연계하여 매일 2만여명의 무의탁노인 가정을 방문, 건강상태를 확인하는 자원봉사 활동이다.

건강에 이상이 있는 노인들은 즉시 야쿠르트아줌마들을 통해 그 사실이

설맞이 사랑의 떡국나누기 행사에 참여한 야쿠르트아줌마들(2007)



주민 센터나 보건소에 알려지고 적절히 치료를 받게 하는 시스템으로 실시되고 있다.

또한 3월에는 거동이 불편한 독거노인 가정을 방문하여 청소, 빨래 등 의 노력 봉사를 하고 있는데, 정부기관에서도 좀처럼 하기 어려운 활동을 13,000명의 야쿠르트아줌마 조직력을 활용함으로써 이와 같은 봉사가 가능한 것이다.

## 2. 교육 및 복지

### 교 육

- **후보점 교육** : 야쿠르트아줌마가 되고자 하는 사람들은 후보점 교육을 이수해야만 된다. 영업장 담당사원들의 서류전형과 면접을 거쳐 선발된 예비 판매점들로, 영업현장에 투입되기 전 이론교육 3일, 공장견학 1일, 실습교육 2일 과정을 모두 마쳐야만 된다. 이론교육은 제품과학성, 고객 및 수금관리, 친절교육 등이며 실습은 현장에 나가 기존 판매점이나 직영점장과 동행하며 제품전달 방법을 몸에 익히는 것이다.

판매점 연수 보수 교육(2008. 5. 15)



- **새내기 서비스 향상 교육 :** 새로이 야쿠르트아줌마가 된 신입 판매점들을 대상으로 하는 교육이다. 입점 3개월이 되면 인사, 방문 기법 및 예절, 효율적 수금방법(현금영수증, CRM) 등에 대한 교육을 받게 된다. 입점 6개월이 되면 세일즈 사례 및 상황별 고객 응대, 친절교육 등을 강도 높게 받게 된다. 입점 1년이 되면 새내기 1년을 축하하며, 영업지점장과 고충에 대해 상담도 하고 영화 관람도 한다. 프로야쿠르트아줌마가 되기 위한 현장 실천형 사례 교육을 받으면서 성공한 야쿠르트아줌마로서의 꿈을 키워간다.
- **프로세일즈 과정 :** 2~3년차 야쿠르트아줌마들을 대상으로 전문화·정예화 된 세일즈 우먼을 양성하기 위한 교육이다. 프로세일즈 기법, 현장 활용 우수사례 교육, 긍정적 마인드 변화 유도 등이 주 교육내용이다.
- **친절 세일즈 특화 과정 :** 전 야쿠르트아줌마들이 이수해야 하는 교육이다. 2~11월 중에 실시되며, 친절교육, 고객관리요령, 고객만족 판매활동의 실현이 그 목적이다.
- **동기부여 강화교육 :** 모든 야쿠르트아줌마들이 1년에 한 번씩 의무적으로 이수하는 교육이다. 외부강사를 통해 판매점 동기부여, 직업관 재정립 등 교양강좌 수준의 교육이다.
- **판매점 숙지측정 :** 제품 과학성 및 기본 업무와 관련된 내용을 재미있고 쉽게 선행 교육시키고, 숙지한 내용을 측정하는 제도이다. 평가가 아닌 실무에 연계시키기 위한 목적으로 수시로 반복시키는 교육의 일종이다.

## 복 지

- **판매점 상조회 :** 야쿠르트아줌마 상호부조와 복리후생을 목적으로 1973년부터 실시된 가장 오래된 복지제도이다. 판매점으로 입점함과 동시에 회원이 되고, 퇴점과 함께 자격이 상실된다. 본인이 2,000원, 회사가 4,300원을 지원하여 총 6,300원을 매달 상조회비로 납입한다. 가족 사망 시 조의금, 본인 입원 시 위로금, 재해를 입었을 경우 지원금, 자녀 결혼 축의금, 자녀 입학 축하금, 해약 위로금 등의 혜택을 받고 있다.
- **판매점 사망 발생 시 조의금 지급 :** 업무상 사망 시 유족에게 위로금 3천만원과 부의금 500만원을 전액 회사에서 지급하는 제도이다. 비업무상 사망 시 각각 2천만원과 2백만원을 지급한다.

최우수 판매점으로 선정된  
야쿠르트아줌마들의 일본 관광  
(2007. 5. 11 ~ 16)



- **판매점 성과품 지급** : 창립기념일, 중추절, 야쿠르트대회, 설날 등에 격려 성격의 기념품을 지급하고 설날에는 현금을 지급하는 제도이다.
- **단체연금저축** : 2007년 12월 1일부터 시행된 제도로 퇴점 시 목돈 마련을 목적으로 한 보험이다. 입점 즉시 가입이 가능하며 25개월 이상 근무한 판매점들에게는 10,000원의 지원금을 보조한다.
- **복지연금보험** : 판매조직을 공고히 하고, 보험 만기 시 목돈을 받을 수 있는 장점이 있다. 1단계부터 4단계로 구분하여 보험 납입금을 달리하고 회사 보조금도 근속 연수에 따라 차등 지급하는 제도이다. 사망 시 환급금과 보험금을 수령할 수 있는 제도로 삼성생명에서 설계했고, 보험 기간은 10년이다.
- **판매점 건강검진** : 야쿠르트아줌마들의 건강 도모 및 특히 장기 근속한 야쿠르트아줌마들의 사기진작을 목적으로 건강검진을 실시하는 제도이다. 기본검진 및 특수암 등을 주기적으로 검진해준다.
- **육아비 지원** : 미취학 자녀를 둔 야쿠르트아줌마들을 대상으로 한 복지 제도로 자녀 1인에 한해 월 5만원, 연 60만원을 지원해준다.

### **야쿠르트대회**

1971년 8월 서울지역에 야쿠르트를 판매하기 시작할 당시는 6개 센터(현 직영점)에 판매점은 47명에 불과했다. 그리고 같은 해 연말에는 12개 센터

에 야쿠르트아줌마들의 수도 166명으로 늘어났다. 그러자 회사에서는 이들의 노고를 위로하고 사기도 진작시킬 겸 전 종사원이 함께하는 야외행사를 마련했는데 이것이 야쿠르트대회의 시작이었다.

그리고 이듬해부터는 이 행사를 ‘야쿠르트대회’라고 공식 명명하고 매년 말 최우수판매점을 선발, 일본에 산업 관광을 실시하게 된다. 초기에는 체육대회 성격으로 시작되었으나, 해가 갈수록 조직이 확대되고 판매점이 늘어나자 1977년 제7회 대회부터는 서울의 장충체육관을 빌려 전국 규모의 대회로 치르게 되었다.

참가 인원이 많아지면서 장소도 올림픽 공원 체육관으로 옮기고, 전국 규모의 대회는 5년에 한 번씩 개최하고 있는 실정이다.

그러나 전국대회가 아니라도 각 지역별로 별도의 대회는 계속해서 개최되고 있으며, 시상규모나 혜택은 전국대회나 다름없다.

3년, 5년, 7년, 10년, 13년, 15년, 20년, 25년 근속상이 있으며 10년, 20년, 25년은 해외여행을 부상으로 시상한다. 또한 매년 우수 판매점과 최우수판매점을 선발, 제주도와 일본 관광을 부상으로 시상해오고 있다.

■ 매년 전국에서 개최되는  
야쿠르트대회



## 제10장

# 사회공헌 활동

## 1. 사랑의 손길펴기운동

### 기본정신

한국야쿠르트는 ‘건강사회 건설’을 창업정신으로 출발한 기업이다. 창업 정신에 따라 유산균발효유, 우유, 건강기능식품 등 좋은 제품을 공급해 국민 건강에 도움을 주는 한편, 우리 사회 곳곳의 어두운 구석을 밝히려는 노력도 함께 해왔다.

그것이 1975년부터 본격적으로 시작된 ‘사랑의 손길펴기운동’이다. 이는 소외받고 어려운 처지에 놓인 우리 이웃에 대한 윤덕炳(尹德炳) 회장의 남다른 정성과 사랑에서 출발한 것이다. 창업 초기에는 윤회장의 뜻에 따라 회사에서 일정 금액을 내어 성금으로 전달해 왔으나 정작 종사원들은 관심을 기울이지 않았다. 따라서 전 야쿠르트 가족들이 함께 참여해 어려운 이웃을 돕는다는 보람을 공유하고자, 전 임직원의 급여에서 약 1%를 불우 이웃돕기 기금으로 각출키로 하였다. 또한 회사에서도 이를 적극 후원하기 위해 부족한 금액은 별도로 지원키로 하였다. 이렇게 되자 야쿠르트아줌마들도 자발적으로 이 운동에 동참하기 시작했다.

이에 따라 1975년 3월 1일 회사 내에 ‘불우이웃돕기위원회’가 생겨나고 과장급 이하의 사원들로 실무위원을 구성하여 본격적인 불우이웃돕기운동을 펼쳐나가기 시작했다. 그 후 이 운동은 ‘사랑의 손길펴기운동’으로 명칭이 변경되고 한국야쿠르트가 전개하는 공식적인 사회공헌사업으로 발전되

2009년 새로 변경된  
사랑의 손길펴기회 모자와 조끼



어 오늘에 이르고 있다.

사랑의 손길펴기운동의 근본정신은 한마디로 ‘十匙一飯’의 정신이다. 열순가락의 밥이 모여 한 그릇의 밥이 되듯 아쿠르트 모든 종사원의 작은 정성이 모아지면 남에게 큰 도움이 될 수 있다는 사랑의 마음을 스스로 깨우치자는 것이다. 아울러 사랑의 손길펴기운동은 남을 동정하여 돋는 것이 아니라, 어려운 처지를 당한 이웃에게 사랑과 정성을 보여줌으로써 그들이 불행을 스스로 극복하고 정상적인 생활을 할 수 있도록 용기를 북돋우자는 작은 사랑의 나눔운동이라고 하겠다.

## 구성 및 운영

한국아쿠르트 ‘사랑의 손길펴기회’ 회원은 정회원과 준회원으로 구분된다. 정회원은 급여의 1%를 사랑의 손길펴기회 기금으로 기탁하고, 공익을 목적으로 봉사하고자 하는 임직원들로 하며 신입사원은 입사와 동시에 서약서에 서명함으로써 회원자격을 갖는다.

준회원은 정회원의 자격을 갖추지는 않았으나 사랑의 손길펴기회의 공익을 목적으로 하는 봉사활동에 동참하고자 하는 회사의 종사원을 말한다. 판매점, 관리점장 등이 이에 해당된다.

사랑의 손길펴기회에서 시행하는 사업은 크게 두 가지로 구분된다. 첫째는 기금 지원사업으로 성금이나 물품지원 등이 여기에 속한다. 둘째, 자원봉사사업은 지역사회가 필요로 하는 문제의 해결에 도움을 주는 모든 자원봉사 활동을 일컫는다.

수혜 대상은 우리의 도움을 필요로 하는 이웃으로, 불의의 사고로 현재 어려운 처지에 있으나 도움을 받으면 스스로 불행을 극복하고 자립할 수 있다고 판단되는 개인, 가족, 단체로 규정하고 있다.

사랑의 손길펴기회는 회장, 부회장, 운영본부장 각 1인을 두고 원활한 업무를 위하여 자문위원회와 운영위원회, 사무국을 두고 있다. 회장은 대표이사 사장이, 부회장은 부사장이 맡으며, 운영본부장은 총무부문 부문장이 맡고 사무국을 두어 실무를 담당도록 했다.

자문위원회는 회사의 임원들로 구성되고 의장은 대표이사 사장이 맡고 있다. 운영위원회는 실제로 사랑의 손길펴기운동을 추진하는 단위조직으로 본사에 4개, 연구소, 공장, 각 지점에 1개씩 두어 총 26개 운영위원회로



사랑의 손길펴기회 농촌봉사활동  
(2008. 9. 23)

## 일간지와 경제지에 보도된 사랑의 손길펴기회 활동



구성되어 있다. 그리고 각 운영위원회에는 운영위원장은 중심으로 지원대상자 및 지원 범위, 봉사활동 계획 등을 수립하고 실천한다.

각 운영위원회 별로 월 1회 이상 봉사활동을 실시하며, 특별한 행사가 있을 경우 전 위원회가 참여하도록 하고 있다.

사무국에서 관리하는 기금은 대략 단기지원과 장기지원 두 가지 형태로 지원된다. 장기지원은 일정 기간 학비나 생활비의 지원이 있어야만 수혜자가 자립할 수 있다고 판단되는 경우이다. 대개 불우한 처지에 놓인 어린이, 소년소녀가장 등이 이에 해당된다.

단기지원은 갑자기 불행한 일을 당하여 현재의 처지는 어려우나 일시적인 도움이 있으면 다시 용기를 얻어 정상적인 생활이 가능하다고 판단되는 경우이다. 학교에 입학하고도 학비가 없어 진학을 못하는 경우, 수술비가 없어 수술을 못하는 경우의 일시적 지원 등이 여기에 속한다.

그 밖에 언론기관이나 사회복지단체에서 모금하는 수재의연금, 폭설피해, 대형참사 성금 등은 회사에서 별도로 성금을 마련 기탁하는 형태로 이루어진다.

한국야쿠르트의 '사랑의 손길펴기운동'은 단순한 성금 전달 차원을 넘어 마음과 행동으로 봉사하는 새로운 차원의 사회봉사 활동으로 그 영역을 넓혀가고 있다.

## 2. 전국어린이건강글짓기대회

### 개요

전국어린이건강글짓기대회가 처음 개최된 것은 1978년 5월 5일이었다. 그로부터 31년 동안 한 해도 거르지 않고 매년 전국의 어린이들을 대상으로 이 대회가 계속되어 왔다.

전국어린이건강글짓기대회는 지금은 타계하신 古 윤석중(尹石重) 새싹회 회장께서 어린이들에게 글 짓는 힘을 길러 주어 우리말의 고마움을 알리고 국어 순화에 이바지 한다는 취지에서 시작되었다.

‘영토는 빼앗아도 그 나라의 말과 글은 빼앗을 수 없다’는 말이 있다. 그만큼 한 나라의 말과 글은 그 민족의 생명이며 혼이라고 해도 과언이 아니다. 그러나 최근 외국어의 무차별 난입과 속어, 비어의 난무로 어린이들 정서마저 메말라가는 현실을 안타깝게 여겨, 전국적인 규모의 글짓기대회를 통해 우리말을 제대로 가르쳐보자는 것이었다.

한국야쿠르트에서는 이와 같은 취지에 적극 찬성, 문화체육관광부(당시는 문교부)와 언론기관(MBC) 등의 후원을 얻어 1978년 5월 서울 경복궁에서 제1회 대회를 개최하게 되었다. 제1회 대회 때에는 73개 학교 5천여명의 어린이들이 참가하여 ‘체육시간’이라는 제목으로 글 짓는 실력을 겨루었다.

이 대회는 대회의 공정성을 기하기 위해 글제는 현장에서 직접 발표하고 산문과 동시 두 부문으로 나누어 글을 짓도록 규정하고 있다. 현장에서 원고지에 글을 지어 접수한 작품은 전문 심사위원인 동화, 동시 작가들의 예심을 거쳐 으뜸상, 금, 은, 동상 및 장려상 등을 뽑았다.

제2회 대회부터는 장소를 한국야쿠르트의 각 지점이 소재한 전국의 서울, 부산, 대구, 대전, 광주, 전주 등 대도시로 확대하여 명실공히 전국 규모의 대회로 발전시켰다.

해를 거듭하면서 매년 참가자 수가 늘어 현재는 전국에서 약 5만여명의 어린이들이 참가하고 있다. 이는 우리나라에서 가장 권위있는 아동문학단체인 새싹회와 한국야쿠르트가 주최하고, 정부와 유수한 언론기관이 후원하며 현장에서 글 제목을 주고 글 짓는 힘을 겨루는 만큼 공정성에서도 타 대회를 앞섰기 때문으로 분석된다.

따라서 전국어린이건강글짓기대회는 우리나라에서 가장 오래된 어린이

제31회 전국어린이건강글짓기대회에  
참가한 어린이와 학부모(2008. 4. 26)



제31회 전국어린이글짓기대회가  
열린 올림픽공원 평화의 광장  
(2008. 4. 26)



문에 백일장으로써 자리를 확고히 굳혔으며, 본 대회에서 뽑힌 우수작품이 각종 언론매체와 교과서 등에도 실리는 등 국내 어린이 글짓기대회의 선구자적 역할을 다하고 있다.

### 현황

1978년 5월 제1회 대회를 치른 전국어린이건강글짓기대회는 2008년 현재 총 31회 대회를 치렀다. 해를 거듭하며 지금은 전국의 1,800여개 초등학교 5만여명의 어린이들이 참가하고 있는 최대 규모의 어린이글짓기대회이다.

그러나 날로 복잡해지는 교통 환경과 인터넷의 발달, 그리고 여러 언론사나 단체 등에서도 이 대회를 모방한 유사한 대회가 많아져 최근에는 참가하는 어린이들의 수도 차츰 줄어들고 있는 형편이다. 특히 IT의 발달로 오락, 게임 등의 접촉이 용이하고 성적 위주의 사교육이 일반화되자 어린이들의 정서도 많이 메말라가고 글짓기에 대한 학부모들의 관심도 멀어져 가는 것이 요즘 어린이 교육의 현실이다.

이렇게 여러가지 측면에서 어린이 정서교육 환경이 변화되자 한국야쿠르트에서는 2008년도 제 31회 대회부터 보다 새롭고 차별화된 글짓기대회로의 변화를 시도하게 되었다. 우선 교통 여건, 원거리 어린이들의 불참 등을 고려하여 사전응모방식을 채택키로 했다. 참가 방법은 한국야쿠르트 측에 사전 요청을 하면 대회 전날 행사진행 요원들이 해당 학교를 방문하여 별도

의 주제로 글을 지어 접수할 수 있도록 편의를 제공키로 한 것이다.

또한 참가 분야도 확대하여 산문, 동시 이외에 만화그리기대회도 겸하였으며, 2006년부터는 학부모님들의 참여도를 높이기 위해 ‘엄마·아빠 글짓기대회’도 별도로 개최했다. 그리고 글짓기뿐만 아니라 엄마, 아빠, 어린이들이 함께 즐기고 가족 간의 우애를 도모하기 위해 B-boy 공연, 마술, 태권도 시범 등 불거리도 제공하는 보다 진일보된 어린이 백일장으로 발전시켜 나가고 있다.

이 대회는 대도시 어린이들의 참여 시 교통 혼잡을 고려, 서울·인천·부산·울산·대구·대전·광주·전주 등 대도시에서 분산 개최도록 했으며, 시상식도 개최 장소에 내려가 현지에서 직접 시상할 수 있도록 편의를 제공하고 있다.

시상제도도 일부 변경하여 산문, 동시, 만화그리기 전 부문에서 으뜸상 입상자 1명을 선발, 문화체육관광부장관상과 함께 장학금 150만원을 수여 한다. 또한 전국 8개 지역에서 산문, 동시, 만화그리기 각 부문에서 금상 수상자 24명을 선발 시·도교육감상과 장학금 100여만원씩을 전달한다. 그 밖에도 은상 90명, 동상 210명, 장려상 및 지도교사, 각 지역 16개 학교에도 공로상을 시상하고 있다.

### 3. 전국학생과학발명품경진대회

#### 개요

전국학생과학발명품경진대회는 초·중·고등학교 학생들에게 발명 활동을 통하여 창의력을 키우고 과학기술에 대한 탐구심을 길리주기 위해 교육과학기술부와 동아일보사가 주최하고, 한국야쿠르트가 협찬, 국립중앙과학관이 주관하는 국내 최대 규모의 과학발명품경진대회이다. 뿐만 아니라 농림수산식품부, 지식경제부, 환경부, 중소기업청, 특허청, 한국과학재단, 한국과학문화재단 등이 후원함으로써 명실 공히 정부와 언론사, 각 교육기관 등이 함께 관심을 갖고 진행하는 국내 유일의 과학 행사이다.

1979년 과학한국의 백년대계를 위해 미래를 짚어질 꿈나무들에게 과학에 대한 꿈과 희망을 심어주고자 동아일보가 이 행사를 계획하게 되었다. 그리

## 대회 운영 절차 및 시상 내역

대회운영기본계획 수립



후원기관 협의



전국대회 개최요강 공고



시·도별 출품편수 배정

전국대회 출품작품 선정  
(시·도 교육청)전국학생과학발명품경진대회  
심사협의회 구성

출품원서접수 및 추천서접수



작품설명서 부문별 분류



작품 반입·진열



작품 심사 (작품, 논문)



심사결과 발표



개관 및 전시



시상



지방순회 전시



우수수상자 해외견학

나 많은 비용이 들어가는 이 대회의 스폰서를 자청하는 기업이 없어 행사 계획을 확정하고 정부의 후원까지 얻었으나 막상 개최하는 데에는 큰 어려움이 따랐다. 마침 이 같은 소식을 전해들은 윤덕병(尹德炳) 회장께서 흔쾌히 협찬사가 될 것을 승낙, 어려운 가운데 제1회 대회가 개최될 수 있었다.

출품 대상자는 초·중·고등학교 재학생들로써 생활과학, 학습용품, 과학 완구 3개 부문으로 나누어 출품토록 했다. 전국적인 대회인 만큼 예선을 각 시·도 교육청과 과학 교육원이 맡도록 했으며, 본심은 학계·연구계·산업계 전문인들이 심사협의회를 구성 심사토록 했다. 출품작 운반에서부터 심사, 시상, 전시, 해외견학까지 대회비용 일체는 한국야쿠르트가 부담했으며 우수작은 국립중앙과학관에서 전시토록 했다.

1979년 제1회 대회는 전국에서 총 1,523점의 발명품이 출품되어 예심을 거쳐 110점이 본심에 진출, 대상 및 금·은·동상과 장려상 등이 선정되었다. 그리고 대상(국무총리상)과 금상 수상 학생 및 지도교사에게는 10일 동안 미국과 일본을 견학할 수 있는 특전이 주어졌다. 또한 제2회 대회부터는 해외 견학 기간을 14일로 늘리고 시상 규모도 확대하여 개최했다.

1985년 제7회 대회 때부터는 대통령상을 신설하고, 대통령상에 장학금 200만원, 국무총리상에 100만원, 그리고 금상 수상자에 50만원의 장학금을 수여하고, 금상 이상 수상자 전원과 지도교사에게도 해외견학 특전을 부여함으로써 명실상부한 전국 규모의 대회로서의 면모를 갖추어 나갔다.

1987년 제9회 대회부터는 우수 입상자의 특전인 해외견학을 미국·일본에서 유럽 선진국인 영국·프랑스·독일·이탈리아·스위스 등으로 확대하고, 1993년 대전 EXPO 개최 당시 폐품활용부문을 신설, 환경 분야에도 관심을 갖도록 했다.

한편, 대회 발전과 함께 일선 교사들과 학생들의 관심도 날로 늘어나 제15회 대회부터는 각 시·도 예선 출품작이 1만 여점을 넘어서 생활과학을 I, II부문으로 나누어 심사토록 했으며 우수입상자는 대학 진학에도 특전을 주도록 배려했다.

## 현황

2008년으로 30회 대회를 맞은 전국학생과학발명품경진대회는 대회 규모가 커지고 참가 수가 많아짐에 따라 전국 16개 시·도 교육청 주관으로 예



제30회 전국학생과학발명품경진대회  
에서 수상자의 설명을 듣고 있는  
양기락 사장

선 대회를 치룬 후 본심에 출품하도록 운영하고 있다. 출품부문도 생활과학I, 생활과학II, 학습용품, 과학완구, 자원재활용 5개 부문으로 확대했으며 상금도 대통령상 1점 250만원, 국무총리상 1점 150만원, 금상 15명, 은상 90명, 동상 191명 및 장려상 등에게도 상장과 부상을 수여한다. 특히 대통령상, 국무총리상 지도교사들에게도 입상자와 같은 액수의 상금을 지급하며 금상 이상 수상 학생 및 지도교사, 시·도 우수 담당 연구사들에게도 해외 견학의 특전을 부여한다.

뿐만 아니라, 우수수상 학생에게는 상급학교 진학 시 특별전형 가점을 부여하여 대학 진학에도 많은 도움을 받을 수 있게 되었다. 그리고 우수작품에 대해서는 특허출원 무료변리 지원도 받을 수 있도록 했다.

심사기준도 보다 엄격히 하여 1차 심사에서 창의·탐구성 15점, 실용성 10

#### 전국학생과학발명품경진대회 시상내역

상명	수량	시상내역
대통령상	1	상장 및 수장 ■ 학생 : 250만원 ■ 지도교사 : 250만원
국무총리상	1	상장 및 수장 ■ 학생 : 150만원 ■ 지도교사 : 150만원
금상	15	상장 및 수장
은상	90	상장 및 수장
동상	191	상장 및 수장
학교단체상	16개교	상장 및 우승기

점, 경제성 5점을 부여하고 2차 심사에서는 창의·탐구성 20점, 실용성 20점, 노력도 20점, 경제성 10점을 가산하여 포괄적이면서도 공평한 심사가 되도록 했다. 또한 학생들의 작품을 지도한 지도교사들의 지도논문대회도 병행 개최하여 단순히 학생들의 재능만을 평가하는 대회가 아닌 교사, 학생, 교육 관계자 모두가 관심과 노력을 기울여야만 입상할 수 있도록 대회 내용에 변화를 주었다.

2008년 말까지 한국야쿠르트가 이 대회 개최를 위해 투자한 직접 비용만 도 50억원을 상회하는 것으로 알려졌다.

## 4. 유산균과 건강 국제학술심포지엄

### 개요

유산균과 건강 국제학술심포지엄은 한국야쿠르트가 대한보건협회와 함께 소비자들에게 유산균에 대한 올바른 정보를 제공하고, 국내 관련 업계와 학계의 발전을 위해 격년제로 개최하는 학술행사이다.

이 심포지엄은 1979년 제1회 대회를 개최한 이래 2007년까지 격년제로 개최되어 총 15회 대회를 마쳤다. 그동안 총 62명의 연사가 참여하여 장내균 총 개선 9건, 항암효과 8건, 유해균 및 바이러스 억제 8건, 유산균 기능성 8 건 등 총 62건의 연구결과를 발표하였다. 그 중 해외연사 43명, 국내연사 12 명, 특별 강연 7명 등이 참석하였다.

그동안 이 심포지엄에는 유산균 관련 세계적 권위자인 Dr. Kurman, 일본의 T. Mitsuoka 박사(당시 일본 이화학연구소 동물약리 연구실장), 미국의 Dr. Mckay 등이 참석했으나, 향후에는 유산균뿐만 아니라 인접 분야인 프로바이오틱스, 유전공학, 줄기세포 등의 전문 과학자들도 초청하여 세계적인 학술대회로 이끌어나갈 계획이다.

### 발표내용 및 성과

1979년 5월에 개최된 제1회 세미나에서는 일본의 세계적 미생물 학자인 T. Mitsuoka 박사가 ‘장내균총과 유산균의 역할’에 대해 발표했는데 여기서 유산균이 장내에서 콜레라균, 대장균, 이질균 등의 억제작용 실험 결과

를 발표함으로써 유산균연구에 새로운 활력을 불어넣는 계기가 되었다.

1981년에는 미국·독일·일본의 유산균 전문 세계적 석학들이 참석, 유산균이 장암 예방에 도움이 된다는 사실을 발표, 국내 유산균발효유 시장의 매출 신장에 큰 역할을 했다.

1985년 제4회 대회 때는 당시 세계적인 관심사가 되고 있던 유전공학과 유산균과의 관계에 대한 문제가 핵심사항으로 발표된 바 있다.

제5회 대회 때는 유산균이 콜레스테롤을 억제하여 심장질환이 예방된다 는 내용의 발표가 있었고 1989년 제6회 심포지엄에서는 소장 내 생존하는 비피더스균주의 우수성에 대한 발표가 있었다.

그 후에도 유산균의 항암작용, 유산균과 인체 면역성 관계 등 새로운 주제들이 계속 발표됨으로써 유산균연구 발표의 메카로 등장하게 되었다.

이러한 연구 결과는 유산균이 식품의 단계를 넘어 인간의 질병 예방 및 치료에까지도 활용될 수 있음을 보여 주었다.

2001년 제12회 심포지엄부터는 제품과 연관하여 주제를 정하였다. 제12회와 제13회 대회는 월, 제14회 대회는 쿠퍼스, 제15회 대회는 투티와 관련된 연구 결과를 발표하였다.

이제 한국야쿠르트에서는 중앙연구소가 중심이 되어 국제학술심포지엄을 현재보다는 한 차원 더 높은 세계적 권위의 학술 행사로 발전시켜 나가기 위해 주제의 다양성, 발표자의 전문성 등에 중점을 두는 노력이 뒤따라야 할 것이다.



제15회 국제학술심포지엄 행사장 전경  
(2007. 8. 22)