

“어차피 정해진 답 없다… 뚝심으로 밀어붙여 승부”

서정진
셀트리온그룹 회장

⑧ 소유·경영 분리 경영철학 실천

셀트리온과 셀트리온헬스케어의 합병으로 ‘통합 셀트리온’이 출범한 후 맞이한 첫 분기인 올해 1분기, 셀트리온은 괄목할 만한 성장세를 보여 서정진 회장의 저력을 다시 한번 입증했다.

셀트리온의 올해 1분기 매출액은 전년 동기 대비 23.3% 증가한 7370억원이다. 창사 이래 분기 매출 7000억원을 처음 돌파하며 역대 최고치를 달성했다.

특히 셀트리온의 주력 사업 부문인 바이오시밀러 사업은 전년 동기 대비 57.8% 성장해 6512억원의 매출을 올렸다. 직전 분기인 지난 2023년 4분기 대비해서는 228.7% 커진 규모다.

아울러 셀트리온의 올해 1분기 영업이익은 재고 합산에 따른 원가율 상승, 무형자산 상각 등 이미 예상된 합병 관련 일시적 요인을 반영해 154억원을 기록했다.

증권 업계에서는 앞서 지난 2023년 말 추진한 셀트리온과 셀트리온헬스케어의 합병에 따른 영향으로 올해는 셀트리온이 ‘상저하고(上低下高)’의 실적을 낼 것으로 전망했지만, 셀트리온은 제2의 도약을 위한 첫 걸음을 성공적으로 내딛은 것으로 평가 받고 있다.

실제로 셀트리온은 제품 경쟁력과 생산 역량에 합병으로 인한 ‘사업구조 최적화’가 더해져 셀트리온의 매출과 수익성은 보다 확대될 것으로 자평하고 있다.

합병 전 셀트리온헬스케어(현재 소멸법인)가 보유한 재고 자산을 지속 소진하고, 매출원가율을 개선한 제품을 생산하면 매출원가율은 지난 2023년 4분기 기준 70%대에서 올해 1분기 기준 50%대로 감소했고, 연말까지는 30%대로 점진적으로 낮아질 것으로 추산된다는 것이 셀트리온 측의 설명이다. 또 셀트리온은 매출원가율이 낮아지면 공격적인 해외 입찰 등을 비롯해 글로벌 시장 진출 기회가 확보된다는 분석을 내놨다.

이처럼 셀트리온·셀트리온헬스케어·셀트리온제약 등 셀트리온 삼총사의 합병을 통해 경영 투명성과 사업 효율화를 이뤄 글로벌 종합생명공학기업이 되겠다는 셀트리온그룹의 청사진은 하루 아침에 그려진 것이 아니다.

셀트리온그룹은 지난 2020년 9월 셀트리온, 셀트리온헬스케어, 셀트리온제약 등 3사 합병 계획을 공시했다. 같은 해 10월, 셀트리온헬스케어 최대주주인 서정진 회장이 당시 보유한 셀트리온헬스케어 주식 35.62% 중 24.33%를 현물출자해 ‘셀트리온헬스케어홀딩스’를 설립한 것이 통합 셀트리온을 위한 첫 단계였다. 이후 적격합병 요건이 갖춰지면 ‘셀트리온헬스케어홀딩스’와 기존 ‘셀트리온홀딩스’의 합병을 즉시 추진해 2021년 말까지 셀트리온그룹의 지주회사 체제를 확립한다는 것이 당시 서정진 회장이 밝힌 계획이었다.

셀트리온홀딩스, 셀트리온헬스케어홀딩스 등 두 지주회사가 존재하는 셀트리온그룹의 지배구조를 단일화하겠다는 것이었다.

바이오시밀러 개발로 승부수를 던진 서정진 회장 입장에서도 아주 처음부터 셀트리온이 바이오시밀러를 개발도 하고, 판매도 하고, 모든 것을 다 해낼 수 있었다면 바이오시밀러 사업은 더욱 가속화됐을 것이다. 초창기 더 이상 자금을 유치할 여유가 없었던 것이 서 회장이 셀트리온과 셀트리온헬스케어, 두 개 회사를 세워야 했던 이유다.

서정진 회장은 사업 초기 전 세계를 돌아다니며 파트너사에 “바이오시밀러 성공 확률은 높으니 바이오시밀러 판권을 가져가고 개발비와 생산비를 부담해달라”고 설득해야 했다.

연구개발(R&D) 및 임상시험 과정에서 제품은 미리 만들어지기 마련이다. 이에 대해 서 회장은 시제품을 미리 구매했다가 허가 획득 후 제품을 팔아 수익을 올리면 된다고 강조했다. 독점 판권을 이용하면 판매 수수료도 원하는 대로 정할 수 있다는 제안을 한 것이다. 하지만 아무도 서 회장의 이야기에 귀 기울여 주지 않았다. 바이오시밀러 시대가 올 것이라고 믿은 사람은 오직 서 회장뿐이었기 때문이다.

결국 서 회장은 바이오시밀러 판권을 확보한 채 개발비를 셰어링하는 방식으로 서 회장만의 비즈니스 모델인 셀



서정진 셀트리온 회장.

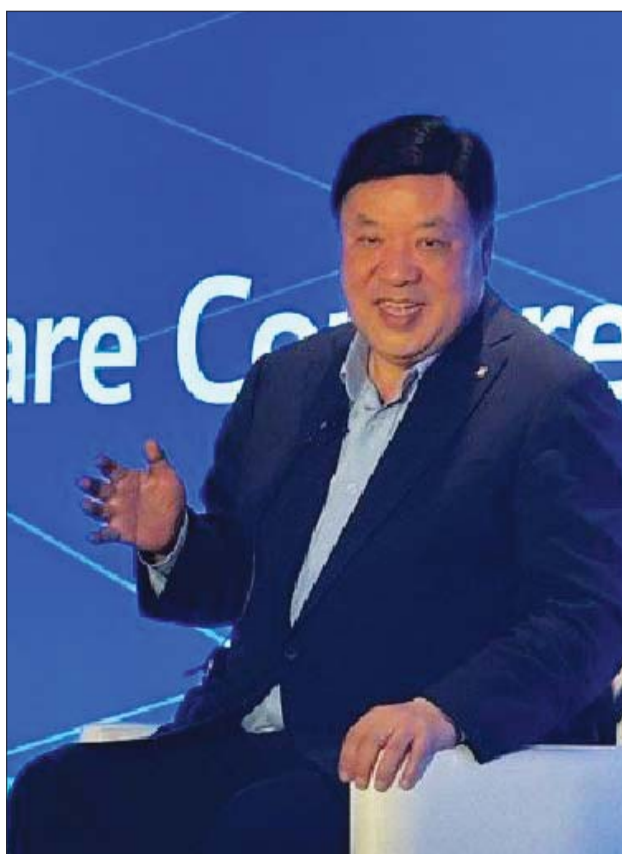
/셀트리온그룹

“

‘통합 셀트리온’ 1분기, 매출 7370억 달성
전년동기 대비 23.3% 증가, 영업이익 154억
바이오시밀러 전년비 57.8%↑, 매출 6512억

지주사 존재 셀트리온그룹, 지배구조 단일화
합병 후 ‘사업구조 최적화’ 수익성 확대 예상
공격적 해외 입찰 등 비롯 해외시장 진출 확보

수성 위해 ‘전문 경영인’ 전진배치 전격 결단
3인 대표 체제 구축… 소유·경영 분리 실천
합성의약품 등 경쟁력 있는 포트폴리오 구성



지난 11일(현지시간) 미국 뉴욕에서 열린 21회 모건스탠리 글로벌 헬스케어 콘퍼런스에서 서정진 셀트리온그룹 회장이 투자자들과 간담회를 진행하고 있다.

/셀트리온그룹

트리온헬스케어를 등장시킨다.

이와 함께 ‘바이오시밀러 개발비 리스크’ 또한 서 회장의 몫이 됐다.

바이오시밀러가 최종 허가를 받지 못하는 경우, 연구비 탕진은 물론, 미리 만든 제품은 재고로 쌓이게 되는 셈이지만 서 회장에게는 다른 선택지가 없었다. 만에 하나, 유럽 승인이 거절될 경우 모든 짐은 혼자 지고 가겠다는 것이 서 회장의 각오였다.

바야흐로 바이오시밀러 시대가 열리고 해외 판매가 본격화되면서 성장세를 이어가고 있는 셀트리온은 연구개발부터 유통을 갖추고, 독보적인 직접판매 체제까지 구축한 대규모 제약회사의 탄생을 예고하고 있다.

셀트리온은 통합 셀트리온과 함께 핵심 인물 3인의 각자대표 체제도 구축해 업계의 이목을 끌었다.

셀트리온은 지난 2023년 12월, 이사회 결의를 통해 제조개발사업부 총괄로 기우성 셀트리온 대표이사 부회장을, 글로벌판매사업부 총괄은 김형기 셀트리온헬스케어 대표이사를, 경영사업부 총괄에 서진석 셀트리온 이사회 의장을 선임했다. 통합 셀트리온은 소유와 경영을 분리함과 동시에 지배 구조를 강화하는 것을 목적으로 해 전문 경영인 체제를 확고히 할 수 있게 된다는 것이 셀트리온 측의 설명이다. 셀트리온의 이러한 경영 행보에는 서정진 회장의 경영 철학이 뒷받침됐다.

서 회장은 일찍이 2014년 3월, 단독대표체제였던 셀트리온이 공동대표체제를 도입할 수 있도록 회사 정관 변경에도 나선 바 있다. 서 회장은 당시 주주총회에서 해당 안건을 통과시키며 소유와 경영을 분리해야 한다는 소신을 밝힌 것으로 알려졌다. 서 회장은 창업주가 성을 견고히 쌓아 올렸다면, 그 성을 지키기 위해서는 전문 경영인을 전진 배치해야 함을 강조하고 실천한 것이다.

셀트리온의 상업적인 성과와 경영 측면에서의 기업 발전은 항상 서 회장이 풀어야 할 과제들이었다. 이에 대해 서 회장은 “기업인이 해야 할 일”이라고 말한다. “늘 내 자신에게 ‘이 일을 왜 해야 하는가’라는 질문을 한다. 결론은 간단하다. 막힐 때마다 한 발 한 발 걸으며 상황이 바뀌면 또 바꿔 걷는 것이다. 어차피 정해진 답은 없기 때문이다.”(자서전 ‘서정진, 미래를 건 승부사’ 중)

셀트리온은 현재 셀트리온제약과의 합병을 남겨둔 상황이다. 셀트리온은 향후에도 매출 규모 확대, 경영 구조 단일화 등에 따른 양적, 질적 성장을 꾀하고 바이오시밀러뿐 아니라 합성의약품 등으로 경쟁력 있는 포트폴리오를 구성하겠다는 방침이다.

셀트리온제약의 탄생 배경 또한 서 회장의 뚝심을 보여 주기에 충분했다. 서 회장은 지난 2009년 셀트리온 계열사 코디너스를 통해 한서제약 지분을 인수해 완전히 다른 회사로 탈바꿈시켰다. 셀트리온이 대표 제품도 없고 겨우 제조 공장만 갖춘 중소기업이던 시절, 서 회장은 그만의 통찰력으로 정통 제약사 인수에 나선 것이다.

서 회장은 한서제약이 보유하고 있던 의약품을 비롯해 영업망과 판매구조까지 내다봤다. 시장의 흐름과 업계를 조망하는 그만의 선견지명이 바이오벤처로 시작한 회사가 제약사를 인수한 국내 최초 사례를 만든 셈이다.

/이청하 기자 mlee236@metroseoul.co.kr