Journal of Korea Society of Industrial Information Systems Vol.29 No.2, Apr. 2024 :133-151
http://dx.doi.org/10.9723/jksiis.2024.29.2.133 ISSN:1229-3741

동화약품 장수기업 전략 : VRIO Framework중심으로

(Donghwa Pharmaceutical Longevity Company Strategy: Focusing on VRIO Framework)

이 선 영[1], 박 현 준[2]*
(Seonyoung Lee and Hyunjun Park)

요 약 본 연구는 126년간 제약업을 이어온 동화약품의 핵심가치를 분석하고 꾸준히 경쟁우위를 가질 수 있었던 핵심역량을 살펴보는 것을 목적으로 한다. VRIO Framework을 적용했을 때 126년간 액상형 소화제 시장에서 1위를 지키고 있는 동화약품의 '활명수'를 비롯한 다양한 일반의약품은 '지속적 경쟁우위'를 발생시키는 강력한 자원(Value)이다. 동화정신을 바탕으로 지켜온 원칙경영과 오랜 시간 굳건히 지켜온 믿음, 신뢰 그리고 기업가 정신은 희소성(Rarity)을 가진다. 기네스북 4관왕을 비롯한 다수의 신약 특허를 보유하고 있으며, '한국산업 브랜드파워' 소화제 부문 19년 연속 1위를 차지하며 '골든 브랜드'에 선정되었을 뿐 아니라 다수의 제품이 소비자에게 인지도가 매우 높은 점 등은 모방불가능성(Imitability)이 높다고 할 수 있다. 마지막으로 명확한 직급체계, 공정한 인사고가, 다양한 교육훈련, 높은 수준의 직원복지와 연봉 등 자원을 효율적으로 활용할 수 있도록 조직(Organization)되어 있다. 본 연구는 동화약품의 경영적 측면에서 핵심가치를 체계적으로 분석하였으며 더불어 장수기업으로 나아가기 위한 방향을 제시하였다. 이러한 연구결과는 장기적인 경영전략 수립 시 유용한 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

핵심주제어: 동화약품, 장수기업, 제약산업, VRIO, 경쟁우위, 핵심역량

Abstract The purpose of this study is to analyze the core values of Donghwa Pharmaceutical, which has been in the pharmaceutical industry in South Korea for 126 years, and examine the core competencies that have consistently enabled it to maintain a competitive advantage. When applying the VRIO Framework, various general pharmaceuticals, including Donghwa Pharmaceutical's 'Hwalmyeongsoo,' which has maintained the top position in the liquid digestive medicine market for 126 years, are identified as powerful resources (Value) that generate 'sustained competitive advantage.' The principles of ethical management based on the Donghwa spirit, the long-standing principles of trust and belief, and the entrepreneurial spirit possess rarity. Having won four Guinness World Records and holding numerous new drug patents, Donghwa Pharmaceutical has consistently secured the top position in the digestive medicine category of the Korean Industrial Brand Power for 19 consecutive years. The company has been designated as a 'Golden Brand,' and its products have high levels of awareness, making them highly difficult to imitate. Lastly, the organization is structured to efficiently utilize resources such as a transparent hierarchical system, fair personnel management, diverse training programs, and high employee welfare and salaries. This study systematically analyzes the core values of Donghwa Pharmaceutical from a managerial perspective and proposes directions for the company to evolve into a long-lasting enterprise. The research outcomes will provide valuable insights for formulating long-term management strategies.

Keywords: Donghwa Pharmaceutical, Old Company, Pharmaceutical Industry, Vitality, Debt Table, VRIO, Competitive Advantage, Core Competency

* Corresponding Author: sampark@inu.ac.kr
Manuscript received February 08, 2024 / revised March 13, 2024 / accepted April 05, 2024

1) 인천대학교 경영학과, 제1저자
2) 인천대학교 경영학과, 교신저자

1. 서 론

최근 우리나라에서 100년 전후의 장수기업들이 늘어나면서 장수기업에 대한 관심이 높아지고 있다. 2018년 기준 100년 이상 기업은 7개에 불과하였으나 메리츠화재가 2022년 10월, 100년 기업의 대열에 들어서면서 국내 총 14개의 100년 기업이 있는 것으로 집계되었다(CEOSCORE, 2022). 4년 사이 2배 정도 증가한 수치이다. 30년 이상 된 기업의 비율이 2%, 50년 이상 된 기업은 0.2%이고, 10년 미만 기업이 전체의 70%를 차지하며 그중 32.8%는 3년 미만이라는 점을 고려하면 100년 이상 된 기업의 경영전략은 분명 연구해 볼 가치가 있다고 하겠다(KOSIS, 2016).

제약산업은 첨단기술이 집약되어 있어 특허기술의 보호장벽이 높고, 새로운 의약품 개발이 어렵기 때문에 기술우위에 따른 독점력과 부가가치가 매우 높은 산업이다(No, 2008). 또한 기초과학을 기반에 둔 산업으로 기초과학의 연구결과가 기업성과와 긴밀하게 이어지는 특징을 가지고 있으며 연구 집약적인 산업으로 새로운 의약품의 발견을 위해서 연구개발이 필수이기 때문에 기업내 R&D 기능이 발달된 특징이 있다(Jeon & Na, 2014).

동화약품은 제약업을 126년간 이어온 우리나라에서 가장 오래된 제약기업이며 장수기업이다. 기존 연구에서는 동화약품의 역사적 관점, 독립운동을 통한 민족기업의 발전과정, 기업문화에 대한 연구는 있었으나 동화약품이 제약산업분야에서 꾸준하게 이어올 수 있었던 핵심역량을 분석한 자료는 부족하다. 따라서 본 연구에서는 장수기업의 특성과 제약산업을 분석하고 오랜 기간 다변화하는 외부환경 속에서도 어떠한 핵심역량을 통해 동화약품이 장수 할 수 있었는지에 대해 분석해보고자 한다. 기업의 내부자원에 주목하는 자원기반관점(Resource-based view)의 VRIO Framework은 기업이 보유한 자원과 능력을 통해 지속 가능한 경쟁우위를 달성할 수 있는지 전략적 내부자원을 판별하기 위한 간편·유용한 방법으로 자주 활용되는 방법이다(Kim & Lee, 2016).

많은 기업들이 핵심제품의 고유성을 잃지 않고 꾸준히 지켜나가면서 핵심역량이 핵심 경직성이 되지 않고 장수기업으로 발전하길 바란다. 질적 연구로서 한국의 100년 이상 장수기업을 VRIO Framework을 이용하여 분석함으로써 학문적인 측면에서 기여할 수 있을 것이고, 우리나라 기업의 장기 생존 전략적 측면에서 경영적으로 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

2. 장수기업

2.1 장수기업의 정의

장수기업(長壽企業)이란 장기적으로 존속하는 기업을 의미한다(Han, 2012). Lim(2018)은 “장수기업의 개념은 명확하게 계량화할 수는 없지만, 통계학적인 관점에서 접근하여 존속연한을 기준으로 정하자면, 기업의 평균수명을 초과하여 존속한 기업이라면 장수기업으로 볼 수 있다”고 하였고, Choi & Jeon(2010)은 “장수기업이란 여러 가지 요인으로 설명 해 볼 수 있겠지만 근본적으로 생존율로 설명되어야 하고 기업이 몇 년을 생존해야 장수기업으로 볼 수 있는지 절대적 기준으로 정하는 것은 많은 논란이 예상된다” 하였다. 상대적으로 역사가 오래된 기업이 많은 일본이나 독일과 같은 나라에서는 창업 100년 이상이나 2대 이상 가업을 지속하는 기업이라고 정의하기도 한다. 장수기업에 대한 정의는 오래된 기업이라는 의미로 통용되고 있지만 얼마나 오래되어야 하는지에 대한 기준은 명확하게 정의하고 있지 않다.

우리나라는 ‘창업 30년 이상’의 기업을 장수기업으로 규정하고 45년 이상 기업을 운영하면서 경제·사회적 기여도가 높고 지속적 성장이 기대되는 기업을 명문 장수기업으로 인정하고 있다(Ministry of SMEs and Startups, 2022). 그러나 장수기업 연구자들이 연구 대상으로 삼는 장수기업은 30년 이상이 아닌, 일반적으로 100년 이상 기업들이다(Kang, 2006; Oh, 2007; Kevin & Moore, 2007; Ahn, 2012; Han, 2012). 산업현장에서도 대부분 100년 이상 된 기업을

장수기업으로 보고 있다(Kim & Lim, 2020). 따라서 본 연구에서 우리나라의 장수기업은 100년 이상의 기업을 기준으로 조사하였다.

2.2 한국 장수기업의 현황

우리나라는 선진국에 비해 근대화가 상당히 늦어 상대적으로 장수기업의 역사가 짧다. 우리나라 기업의 업력이 짧은 원인으로는 19세기 말 시작된 일본의 침략, 국권의 상실, 2차 세계대전, 태평양전쟁, 남북 분단과 6.25전쟁, 늦어진 산업화를 들 수 있다. 한국전쟁, 외환위기, 부족한 자원과 좁은 내수시장, 국제 정세에 따라 민감할 수밖에 없는 불안정한 시장도 장수기업으로 성장하기 힘든 환경이다. Table1을 살펴보면 우리나라의 100년 이상 기업으로는 2022년 10월을 기준으로 100년 기업의 반열에 오른 메리츠화재를 포함 총 14곳으로 집계됐다. 두산이 127년으로 가장 오래되었고 동화약품과 신한은행이 그 뒤를 잇는다.

Table 1 List of companies in Korea over 100 years

corporation	year	age	category
Doosan	1896	127	heavy industry
Dongwa Pharm	1897	126	pharmaceutical
Shinhan Bank	1897	126	finance
Woori Bank	1899	124	finance
Mongo food	1905	118	food
Kwangjang	1911	112	rental
Sungchang	1916	107	building materials
KR Motors	1917	106	manufacturing
Gyeongbang	1919	104	textile
ChosunMedia	1920	103	newspaper
Dong-A Ilbo	1920	103	newspaper
Gangwon Express	1921	102	transport
Daeryuk GS	1922	101	rental
Meritzfire	1922	101	insurance

Source: Ministry of SMEs and Startups, 2023

중소기업중앙회(KFSB)는 “장수기업은 보수적 재무경영 및 지속적 혁신, 신속한 환경 대응 등으로 지속적 경영이 이루어져 국가경제의 안정에 기여하며, 장기적 생존을 위하여 기업과 구성원 간의 상호공존의 노력이 필요하므로 고용안정을 통해 기업의 안정적 경영이 가능하다”고 하였다. Choi & Jeon(2010)은 “우리나라 대표적 장수기업의 특징은 첫째 핵심기술을 바탕으로 한 한 우물 경영전략, 둘째 신뢰 있는 노사관계의 구축, 셋째 위기관리 능력의 극대화, 넷째 장기적 관점의 경영전략, 다섯째 지속적 연구개발 투자”를 뽑았다. Han(2013)은 “개별 기업차원에서 지속 가능한 경영을 위한 시사점으로 외부환경에 대한 철저한 분석과 대응, 핵심역량과 자산, 지역사회와의 조화 및 보수적 자금운용 등의 내부역량 강화, 그리고 경영자의 기업가정신과 창업이념 계승 등의 경영승계 전략”등으로 요약하였다.

Nikkei Business(1989)는 시대를 통찰하는 지도력, 기업문화의 일신과 침체로부터의 탈피, 위험을 감수하는 사업의 활성화, 모회사에 대한 의존성 탈피, 건전한 적자 부문의 확보 등을 장수기업의 생존조건으로 제시하였고, Shin(2000)은 기술과 영업의 계승과 혁신, 전통에 대한 도전, 창업자 일족에 의해 사업을 승계한 인적 승계 요인 등을 장수기업 특성으로 보고 있다(Kim & Lim, 2020).

3. 제약산업

3.1 한국 제약산업 발전

한국의 제약산업은 1897년 동화약방의 창업과 함께 활명수의 판매에서 시작되었다. 1945년 해방과 한국전쟁을 거치면서 한국의 제약산업는 혼란시대를 격었고, 1953년 정전협정의 체결과 약사법의 제정으로 한국의 약업은 재건시대로 접어들었다(Sihn, 2015). 1950년대 중반 이후 한국의 제약산업이 점차 생산기반을 갖추기 시작하고, 1960년대 초부터 제약기업들이 개별 의약품을 중심으로 두각을 나타냈다(Koh, 2007). Fig. 1을 살펴보면 우리나라 제약산업은 1960 ~ 1970년대 원료의 국산화에 따라 1990년에 신약개발이 가속화되었고 1999년 선플라의 개발 출

시 이후 이지에프, 팩티브 등 2012년까지 총 19종의 신약을 출시하였다. 대한민국은 매년 2~3개의 신약을 출품할 수 있는 역량을 보유한 국가가 되었고 우리나라의 신약 도출 능력은 세계적으로도 미국, 일본 및 유럽 소수 국가를 제외하면 흔치 않은 경쟁력이라고 판단한다(Yoon et al., 2012).

국내 제약산업은 내수용 완제의약품이 중심이며 제품의 주기가 짧고, 신약 개발의 투자비보다는 판매비용의 비중이 높다. 의약품은 개발하고 제품화까지 막대한 개발비용이 들어가고 보통 10~15년 정도의 기간이 소요된다. 신약 개발의 성공확률은 0.025%로 매우 낮지만 신약이 개발되면 신물질 특허 뿐 아니라 의약품 제조기술 특허와 같은 각종 특허권, 시장독점 등을 통해 고부가가치를 창출할 수 있다. 이런 막대한 R&D 비용과 전문성이 진입장벽으로 작용함에 따라 제약산업의 신규 진입과 퇴출이 매우 어렵다. 의약품은 생활필수품이기 때문에 정부는 의약품의 생산, 판매, 취급, 수출입, 유통 및 광고 등 제반행위를 법으로 규정하고, 반드시 정부의 허가를 받도록 엄격히 규제하고 있다(No, 2008).

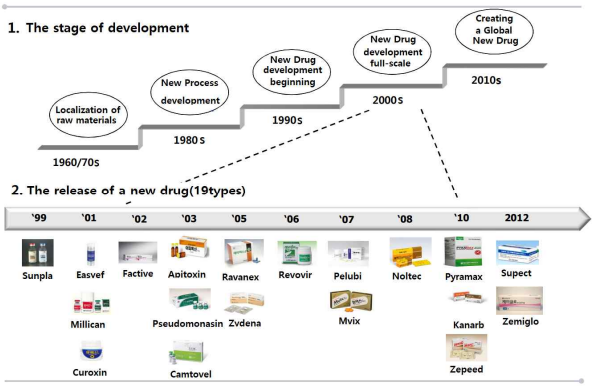


Fig. 1 The Korean pharmaceutical industry development process

Source: Pharma Korea 2020, 2012

3.2 한국 제약산업 현황

한국 제약산업의 시장 규모는 Table 2에서 볼 수 있듯이 2020년 23조원에서 2021년 25조원으로 9.6% 증가하여 전세계 의약품 시장에서 1.5%를 차지하고 있다. 의약품의 생산실적은 약 25조로 국내 총생산(Gross Domestic Product, GDP)의 1.2%, 국내 총제조업 생산량의 4.8%에 해당되며 5년간 연평균 성장률은 5.8%로 타 제조업의 연평균 성장률 1.6%보다 약 3배 이상 높았으며, 2021년 의약품의 수출은 약 11조원으로 2020년 대비 14% 증가하였고 5년간 25.4%로 높은 성장세를 이어가고 있다(Park, 2023). 이러한 성장배경에는 코로나19 관련 백신, 치료제의 생산과 지속적으로 바이오의약품의 수출실적의 증가가 주요 요인으로 보인다.

또한 선진국 수준의 생산관리 시스템을 구축하기 위해 2000년대 중반 이후 [3]GMP 선진화에 따라 3조원 이상의 비용을 투입하였다. 따라서 미국 등이 요구하는 [4]cGMP 수준의 생산기반을 갖추게 되었으며 2014년 식약처의 [5]PIC/S(의약품 실사상호협력기구)가입, 2016년 [6]ICH 정회원 가입으로 미국, EU, 일본 등 제약선진국들과 의약품 규제가 동등한 수준임을 입증하고 국제 의약품 규제 정책 주도국으로서의 지위를 확보하였다(KPBMA, 2023).

국내 제약산업은 원료의약품 수입의존도가 높기 때문에 환율에 따른 수익성 변동이 큰 특

3) GMP(Good manufacturing practices, 우수 의약품 제조 및 품질관리 기준) 식품, 의약품, 화장품 및 의료기기 등의 제조·판매를 위해 인허가 기관에서 요구하는 품질 관리 기준으로서, 해당 제조업자들이 사용 목적에 맞게 제품을 제조함에 있어 일관성 있는 품질 수준을 유지하기 위해 필요한 최소한의 기준

4) c(Current)GMP는 제조자들이 최신의 기술과 시스템을 사용하여 GMP에 부합하는 제품을 생산해야 한다는 것, 제품의 오염이나 혼합, 실수 등을 방지하기 위해 20년 전에 구비한 시스템이나 장비보다 현재의 표준을 적용하여 생산하는 것

5) PIC/S(The Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme, 의약품 실사상호협력기구) 의약품 제조 및 품질관리 기구(GMP)와 GMP 실사의 국제 조화를 주도하는 국제협의체

6) ICH(The International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use, 의약품국제제조화회의) 국제 기관과 제약 업계가 모여 과학기술적 측면에서 제약 개발 및 등록을 논의하기 위해 설립한 국제 회의, ICH에서 만든 의약품 품질, 안전성, 유효성 분야 가이드라인은 회원국 뿐 아니라 전 세계 규제 목표가 되며 그 실행 수준은 제약 선진국의 평가척도로 여겨지고 있음, 우리나라 식약처가 세계 6번째로 규제당국 회원이 되었음

징이 있다. 국내 의약품의 판매 방법은 약사법에 의거하여 직거래 유통이나 도매 유통으로 나뉘며 일부 필수 상비약은 편의점이나 슈퍼마켓에서도 판매한다. Table 3에서 볼 수 있듯이 2022년도 기준 국내 의약품 생산액은 25조원이며 전문의약품이 86%, 일반의약품이 14%를 차지한다. Table 4의 2022년도 기준 전문의약품 생산실적 상위 10개 품목을 살펴보면 모더나코리아(주)가 상위 1, 2위를 차지하였으며, ㈜셀트리온이 그 뒤를 따른다. 코로나19 이전인 2019년도 기준 ㈜셀트리온이 램시마주100mg가 1위, ㈜한독 플라빅스정75밀리그램이 2위로 나타났다. 전문의약품은 코로나19의 영향으로 모더나코리아(주)가 강세를 보인 것으로 판단된다.

Table 5의 2022년도 기준 일반의약품 생산실적 상위 10개 품목을 살펴보면 ㈜종근당의 이모튼 캡슐이 1위, 동화약품의 까스활명수큐액이 2위를 차지했으며 동아제약 판피린큐액이 그 뒤를 이었다. 동화약품이 상위 10위 품목 중 3개 품목을 차지하였다. 코로나19 이전인 2019년도 기준 동화약품의 까스활명수큐액이 1위, 동아제약(주) 판피린큐액 2위, ㈜종근당의 이모튼 캡슐이 3위로 나타났다. 따라서 일반의약품의 코로나19의 영향을 덜 받은 것으로 판단된다.

Table 2 Current Status of Domestic Pharmaceutical Market

year	Output Quantity	Market Size	Amount of Income	Amount of Exports	Trade Balance	Import Share (%)	Rate of Market Growth (%)
2016	188,061	217,256	65,404	36,209	-29,195	30.1	12.9
2017	203,580	220,633	63,077	46,025	-17,052	28.6	1.6
2018	211,054	231,175	71,552	51,431	-20,121	31.0	4.8
2019	223,132	243,100	80,549	60,581	-19,968	33.1	5.2
2020	245,662	231,722	85,708	99,648	13,940	37.0	-4.7
2021	254,906	253,932	112,668	113,642	974	44.4	9.6

Source: Ministy of Food and Drug Safety, 2021 Unit: Million Won, %

Table 3 Domestic Pharmaceutical Production Performance Status

Category	Over-The Counter Medication			Prescription Medication		
year	Quantity of Items	Output Quantity	Percentage(%)	Quantity of Items	Output Quantity	Percentage(%)
2022	4,884	35,848	14.0	16,414	219,864	86.0
2021	4,807	30,692	13.7	15,947	193,759	86.3
2020	5,280	31,779	15.1	15,946	178,450	84.9
2019	5,478	32,425	16.3	15,225	166,180	83.7
2018	5,336	29,586	16.0	14,203	155,852	84.0

Source: Ministy of Food and Drug Safety, 2023 Unit: Million Won

Table 4 Top 10 Prescription Drugs Production Performance in 2022

Rank	Product Name	Company	Production Volume		Growth Rate
			Year: 2021	Year: 2022	
1	Spikevax inj	Moderna Korea	1,647	9,130	100.2
2	Spikevax inj2	Moderna Korea	-	3,626	-
3	Ramsima inj 100mg	Celltrion	1,365	1,849	35.5
4	Plavix 75mg	Handok Inc.	1,180	1,525	29.2
5	Kcab tab 50mg	HK inno.N	1,277	1,523	19.3
6	Navota inj	Daewoong Pharm.	838	1,270	51.6
7	GC FLU quadrivalent pfs inj	Green cross Co.	1,527	1,166	-23.6
8	Gliatilin soft cap	Chongkundang Pharm.	1,176	1,079	-8.3
9	Gliatamin soft cap	Daewoong Bio	834	973	16.6
10	Growtropin II inj	Dong-A ST	548	958	74.9

Source: Ministy of Food and Drug Safety, 2023 Unit: Million Won, %

Table 5 Top 10 Over-the Counter Pharmaceutical Products in 2020

Rank	Product Name	Company	Production Volume		Growth Rate
			Year: 2021	Year: 2022	
1	Imotun cap.	Chongkundang Pharm.	568	608	7.0
2	Whalmyungsu-Q solutions	Dongwha Pharm..	557	570	2.4
3	Panpyrin-Q solutions	Dong-A Pharm.	295	502	70.4
4	Pancold-S solutions	Dongwha Pharm.	298	433	45.2
5	Ursa Tab. 100mg	Daewoong Pharm.	353	347	-1.6
6	Each paste	Dongwha Pharm.	296	332	11.9
7	Aronamin Gold Tab	Ildong Pharm.	320	305	-4.8
8	Ketotop Pain Plaster	Handok Inc.	244	305	24.9
9	Sininpas-AREX	Sinsin Pharm.	230	272	18.0
10	Ginexin-F Tab. 80mg	SK Chemicals	218	266	22.2

Source: Ministy of Food and Drug Safety, 2023 Unit: Million Won, %

4. 동화약품 기업분석

1895년 명성황후 시해와 1986년 아관파천, 1897년 대한제국 선포 등 격변기 속에 동화약품이 탄생했다. 1897년 우리나라 최초의 현대적 의미의 제약업으로 평가받는 동화약방(同和藥房)이 서울에서 설립되어 활명수(活命水)를 제조·판매한 이후 제약산업은 국민건강 증진과 경제성장, 국가산업발전에 기여하여 왔다(Yoon et al., 2012). 126년간 같은 상호인 '동화'와 같은 제품인 '활명수'를 생산·판매하고 있는 기록을 가진 기업이며, 현재 최장수 제조회사이자 제약회사이며 대한민국 최초 등록상표인 부채표와 최장수 의약품 활명수 등록상품 4가지 부문에서 기네스북에 등재되어 있다. 1976년 코스피에 상장되었으며 코스피 제1호 상장사인 조흥은행이 신한은행으로 피인수되며 현재 코스피 시장 종목 코드가 가장 앞선 기업이 되었다. 지난 126년간 오로지 제약산업에만 전념하여 왔으며 계열사도 제약관련 사업에만 국한했다. IMF이전 비관련 다각화 등으로 문어발식 경영이 만연했던 시기에도 동화약품은 제약산업에만 집중하였다. 동화약품의 마케팅, 인사관리, 생산관리, 연구개발, 사회적책임 등 여러분야에서 우리나라 기업경영과 경영학에 많은 영향을 미쳤기에 동화약품의 100년이상의 역사는 한국의 제약사이면서 한국의 기업사라고 할 수 있는 것이다(Lee, 2007).

4.1 동화약방의 탄생

동화약품은 1897년 9월 25일 궁중 선전관이었던 민병호 선생과 그의 아들인 민강 선생이 함께 대한민국 최초 신약인 '활명수' 개발과 함께 우리나라 최초 제약사인 동화약방을 한성부 서소문 차동(서울중구 순화동)에 설립하였다. 궁중에서 선전관으로 근무했던 노천 민병호 선생은 서양 의학에 관심이 많았고 서양약재를 접할 기회가 많았고 전통 한약재에 멘톨과 같은 서양 약재를 첨가하여 우리나라 최초의 양약인 '활명수'를 만들었다. 활명수는 '목숨을 살리는 물'이라는 의미로 효과가 빠르고 편리한 복용법으로 크게 환영받으며 빠른 속도로 퍼져나갔다. 동화약방 설립 당시 민중들이 급체나 토사광란 등으로 목숨을 잃는 일이 많았고 약을 구하는 것이 쉽지 않았다. 민중들의 폭발적인 호응을 받고 일제 침략에 저항하던 왕실의 지원 속에서 급속도로 성장하였고 뿌리 자체가 민족주의적 가치관이었던 만큼 창출된 수익을 독립운동과 교육, 구휼 활동을 지원하면서 민족기업으로 자리 잡았다. 불혹에 이른 노천은 후견인으로 자처하고 처음부터 장남 민강을 앞에 내세웠으며, 상호를 동화라고 짓고 '두사람이 마음을 같이 한다면 예리하기가 쇠(金)도 자를 수 있다'는 뜻으로 민족이 합심하면 잘살 수 있다는 민족 통일의 정신이 담겨있다(Lee, 2007). 1908년 내부관제 개정에 따라 정식으로 허가받아 의약품 98종을 생산하였고 1910년 한일합방에 따라 일제로부터 허가를 받아 다시 의약품을 생산하게 되었다. 1912년 인소환, 해혈산, 백응고, 상한성약, 지해로 등 총 58종의 제품을 허가받아 당시 가장 많은 품목을 생산하였다. 이후 제약업 시장이 확대되어 유사품이 많아지자 제약산업 최초로 영업규례를 제정하였다. 동화약품은 특허와 상표의 중요성을 재빠르게 인지하고 1909년 통감부에 우리나라 최초 상표 등록을 하였다.

4.2 동화약품의 기업가 정신

동화약품은 초대 사장인 민강 선생이 3.1 독립선언과 관련하여 체포되면서 순국한 후 많은 어려움을 겪었으나 1937년 재력과 경영 역량이 뛰어났던 민족 기업가 보당 윤창식 선생에게 경영권이 넘어가면서 극도로 저하된 사기를 끌어 올리기 위해 솔선수범을 실천하고 유능한 인재들을 스카웃하며 개혁을 추진하였다. 윤창식 사장은 창업이념을 충실히 이행하여 동화약품을 안정적 위치에 올려놓았고 동화의 기업문화인 同和情神을 체계화시키고 원칙경영을 정착시켰고, 제약기업으로써 윤리정신을 강조한 윤광렬 회장 역시 동화의 기업문화 정착에 기여한 핵심인물이다(Lee, 2007). 좋은 약을 만들어 민중에게 봉사하겠다는 창업정신, 정도를 밟

고 원리원칙에 의하여 경영되는 회사가 되어야 한다는 정도개혁, 젊어서 정당하게 땀 흘려 일하고 노후에 잘살아 보려는 동화식구의 회사임을 강조하는 개혁 추진, 동화식구가 업무 수행 중 잘못이 있을 경우 이를 솔직히 시인 할 줄 알고 고쳐서 전화위복이 되게 하는 관용과 설득을 주제로 한 덕치개혁, 부정적인 것을 없애는 것보다는 모두 잘 살 수 있도록 무엇인가를 창조하는 건설적 차원의 개혁과 같은 5가지의 정신으로 동화 식구 모두가 나서 동참하는 개혁을 하였다(Lee, 2007). 또한 윤창식 사장은 지배인 제도를 도입하여 경영의 권한을 이양하고 재무를 독립시켰으며 제품개발 및 품질경영을 전문 약사에게 맡기는 등 과감한 변화를 통해 단시일 내에 활명수를 1일 판매량 1만병 이상, 1년에 500만병 판매까지 이뤄내는 쾌거를 이루었다.

4.3 동화약품 조직 및 역량강화

윤창식 사장은 취임 후 조직의 직무를 분석하여 조직을 재구성하고 업무량에 따라 인력규모를 책정, 직무 정원을 설정하는 한편 조직의 기동성을 발휘할 수 있도록 재편성하여 인력관리의 효율성을 극대화하였다. 따라서 기업 내부의 일사불란한 협조체제와 업무의 세분화, 전문화가 가능하게 되었다. 회사를 주식회사에 걸맞게 편재를 정비하고자 전문인들을 영입, 경영 전반에 걸친 실질적 권한을 위임하였다. 중일전쟁으로 침체되었던 특약점과의 유통구조를 개선하고 한국인 도매상들을 대상으로 북쪽 지방과 활발한 거래를 하기도 하였다. 이로 인해 경영이 안정을 찾고 3년 사이에 매출액 200%, 순이익이 1,000% 이상 신장하였다.

1960년대부터 약사법 개정 등을 통해 제약산업 발전에 발판이 마련되면서 의약품의 품질관리가 중요해졌다. 동화약품은 1964년 제1공장을 신축하고 다음해 본사 및 제2공장을 준공하는 등 체계적인 품질관리 시스템을 갖추고 1969년 ~ 1970년 부산 등 8개 지역에 출장소를 개설하여 전국적으로 본격적인 판매망을 갖추었다. 1967년 100억원대 였던 우리나라 의약품의 생산규모가 1974년 7년만에 1,000억원대에 들어선 것을 보아도 제약산업이 얼마나 큰 성장을 하였는지 알 수 있다. 1973년 취임한 윤광렬 사장은 새로운 경영환경과 시대변화에 맞도록 조직을 정비하고 권한을 대폭 이양하는 경영혁신을 단행하였다. 영업조직의 효율화를 극대화하기 위해 듀얼시스템[7]제도, PM(Product Manager) 시스템, 그룹세미나 등을 도입하였고 영업조직을 과감히 혁신하고 인재를 기용하는 한편 판촉부를 설치하기도 하였다. 마케팅의 현대화 뿐만 아니라 공정한 인사, 승진 정책과 함께 인센티브제도를 적극 활용하여 포인트 시스템을 통해 성과위주의 평가를 실시, 1978년 시간제 급료제를 폐지하고 우리나라 최초 모든 직원을 대상으로 월급제로 급여체제를 변경하였다(Chang, 2007).

동화약품의 인사관리는 (1)능력있는 인재의 적기확보 및 적재적소 배치, (2)인재의 양성으로 담당부문 최고전문가 양성, (3)근무의욕 고취 및 생산성 향상으로 회사목표달성 기여, (4) 엄정한 신상필벌을 인사관리의 기본방침으로 삼고 있으며 이를 통해 사원들의 사기진작, 업무효율화, 최고 전문가 양성을 일관성 있게 지원함으로써 동시에 다변화하는 사회 속에서 뛰어난 전문가조직을 만들기 위한 인사관리 방침의 향후 전개방향도 수립하고 있다(Chang, 2007). 금융감독원에 공시된 2022년 사업보고서를 살펴보면 동화약품의 평균 연봉은 6,900만원이다. 제약기업의 평균 연봉이 4,000만원임을 비교했을 때 월등히 높은 것을 알 수 있으며 평균 근속연수 또한 12년 8개월로 상장제약 바이오기업 30곳 중 가장 긴 것으로 나타났으며 삼성전자 평균 근속연수 12.5년보다 긴 수치이다.

4.4 동화약품 R&D 투자

2023년도 동화약품 보고서를 살펴보면 Fig. 2와 같이 연구개발본부에 개발실과 연구소를 두고 있으며 각각의 팀으로 구성되어있다. 동화약

7) 듀얼시스템(Dual system):판촉의 기능적인 부분은 본부에서, 행정적인 부분은 영업조직에서 담당하도록 시스템을 개편

품은 제약기업인 만큼 연구개발에 중점을 두고 조직되어 있다. 기업의 R&D 역량은 기업의 가치를 키우는 자산이며, 이해관계자의 수익을 창출하는 데 중요한 역할을 한다(Kim & Kim, 2020). 제약회사가 미래의 수익을 창출하기 위해서는 기존의 제품들로는 만족 되지 않는 미충족 수요를 충족시키기 위한 혁신적인 신약, 신제형, 개량신약 등 신제품의 개발이 필요하다(Jung, 2018). Sa & Kwon(2017)은 “한국 제약산업의 기업 규모와 기술혁신 활동 간의 상관관계를 파악하였는데 기업 규모와 R&D 집약도가 유의미한 관계를 보였으며 R&D투자와 기업성과에 미치는 효과를 살펴보면 R&D 집약도, 신약 및 개량신약 보유 개수, 외국인 지분율, 매출액 순이익률이 기업 주가와 정(+)의 관계에 있는 것”으로 나타났다. 즉 우리나라 제약산업이 나아갈 방향을 기업규모 확대와 R&D 투자 확대의 두가지로 보았다. 동화약품은 1973년 중앙연구소를 발족하고 국내 최초 희귀약품센터를 개설, 1980년 덴마크 레오파마사와 제휴를 통해 후시딘을 생산하고 1982년 프랑스 에치팜 덱스와 제휴를 통해 간장약을 생산하였다. 1985년 중앙연구소 연구동을 준공, 동결건조 주사제인 세프메타존주를 제품화하였고 1992년 동물시험 시설을 확충하였고 1993년 연구개발력의 강화 방안으로 조직을 개편하고 연구원 충원 및 육성, 연구개발비 및 연구시설에 많은 투자를 하였다. 1994년 IR52 장영실상 수상하였으며 2001년 세계 최초 방사성 간암 치료제인 “밀리칸주”신약개발에 성공하며 다산 기술상을 수상하고 세계 일류상품 인정서를 획득하기도 하였다. 2003년 신기술 실용화 동탑산업훈장을 수상하였고 2010년 용인에 연구소를 준공, 2015년 신퀴놀론계 항균제인 ‘자보란테’로 보건복지부 보건신기술(NET)인증을 받고 식약처 허가를 득하였고 2016년 중동 및 북아프리카 12개국 라이선스 및 공급계약 체결, 2017년 중국에도 계약을 체결하였다. 2018년에는 ‘자보란테’으로 대한민국 신약개발 대상을 수상하였다. 2022년에 국내 최초 인공지능 개선 프로바이오틱스 개별 인정형 기능성 원료 승인을 획득하는 등 신약 연구개발과 신제품 연구개발에 꾸준히 힘쓰고 있다. 신약개발의 주요 분야로는 항감염제, 항암제, 호흡기계, 면역염증성질환 등의 치료제 개발에 연구력을 집중하고 신제품 개발분야는 퍼스트레네릭, 신제형 및 복합제제 개량 신제품, 건강기능식품 등의 개발에 초점을 맞추어 신약개발과 신제품 개발의 비중을 적절히 안배하여 준비하고 있다(Dongwha Pharm Homepage, 2023).

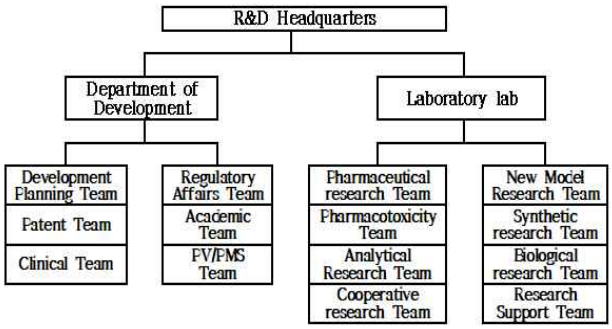


Fig. 2 Dongwha Pharmaceutical Research and Development Organization and Responsibilities
Source: Donghwa Pharm. Business Report, 2023

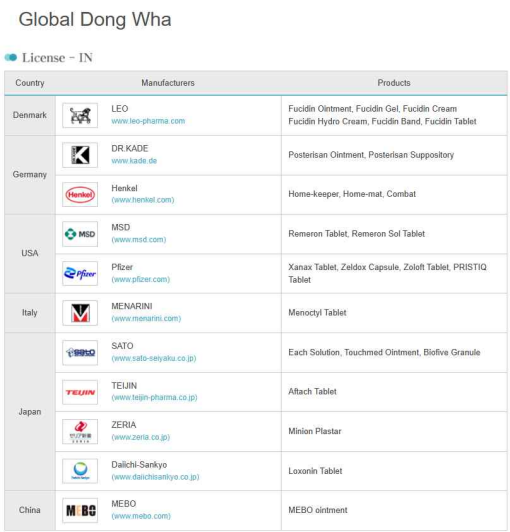
Table 6 Dongwha Pharmaceutical Research & Development Cost Trend

year	2018	2019	2020	2021	2022
R&D	164	170	175	175	187

Unit: Million Won

Source: Financial Supervisory Service Electronic Disclosure System

Fig. 3 Donghwa Pharmaceutical Technology Innovation Network
Source: Donghwa Pharm.Homepage


Global Dong Wha

License - IN

Country	Manufacturers	Products
Denmark	LEO (www.leo-pharma.com)	Fucidin Ointment, Fucidin Gel, Fucidin Cream Fucidin Hydro Cream, Fucidin Band, Fucidin Tablet
Germany	DR.KADE (www.kade.de)	Posterisan Ointment, Posterisan Suppository
	Henkel (www.henkel.com)	Home-keeper, Home-mat, Combat
USA	MSD (www.msd.com)	Remeron Tablet, Remeron Sol Tablet
	Pfizer (www.pfizer.com)	Xanax Tablet, Zeldox Capsule, Zoloft Tablet, PRISTIQ Tablet
Italy	MENARINI (www.menarini.com)	Menoctyl Tablet
Japan	SATO (www.sato-seiyaku.co.jp)	Each Solution, Touchmed Ointment, Biofive Granule
	TEIJIN (www.teijin-pharma.co.jp)	Aftach Tablet
	ZERIA (www.zeria.co.jp)	Minion Plastar
	Daiichi-Sankyo (www.daiichisankyo.co.jp)	Loxonin Tablet
China	MEBO (www.mebo.com)	MEBO ointment

Fig. 4 Donghwa Pharmaceutical Global Partnership

Source: Donghwa Pharm.Homepage

Table 6의 동화약품의 연구개발비 추이를 살펴보면 매년 연구개발(R&D) 투자를 늘려 항암제, 당뇨치료제 등의 신약 개발을 위해 노력하고 있다. 금융감독원의 동화약품의 반기보고서를 살펴보면 2022년 상반기 연구개발비는 88억원인데 반해 2023년 108억원으로 전년 동기 대비 22.7%가 증가한 것으로 나타났다. 매출 대비 연구개발비의 비중도 2022년 상반기 5.5%에서 2023년 6.1%로 상승했다. 또한 동화약품 홈페이지에서 살펴볼 수 있듯이 Figs. 3-4와 같이 다양한 기술혁신 네트워크를 통해 혁신 신약과 제품 개발 역량을 확보하고 기업, 병원, 대학 등과 네트워크 구축, 공동연구를 수행하고 있다. 또한 덴마크, 독일, 미국, 등 7개국과 글로벌 파트너십을 맺고 있다.

4.5 동화약품의 브랜드가치 그리고 마케팅

동화약품은 1996년 한국기네스협회로부터 4개 부문에 걸쳐 인정서를 받았다. 1897년 9월 25일 창립한 이래 동일 장소(중구 순화동 5번지)에서 동일 상호(同和), 동일 제품(活命水)을 유지함으로써 최고(最古)의 제조회사 및 최고(最古)의 제약회사가 되었으며 활명수도 국내 최장수 의약품으로 기록됐다(Dongwha Pharm Homepage, 2023). 1909년부터 '환약' 상표 등록을 시작으로 1910년 '부채표' ,'활명수', '인소환' 등 14종, 1911년 '청심원' 등 지속적으로 상표등록, 특히 1919년 우리나라 최초로 유사상표 방어용으로 '활명액'을 상표등록 하였다. '부채표'는 최초의 상표, '활명수'는 최초의 등록 상품으로 등재되어 있다(Lee, 2007). 1990년대부터 "부채표가 없는 것은 활명수가 아닙니다"라는 부채표 캠페인을 통해 브랜드차별화에 나섰으며 활명수는 국내 제품 인지도 99.8%라는 엄청난 브랜드 가치를 가진 상품이다. 2022년 제약기업의 광고비용 상위 5개 기업을 살펴보면 유한양행 1003억, 대웅제약 757억, 동국제약 582억, 녹십자 498억, 종근당 417억원으로 브랜드인지도를 올리기 위해 매년 수억원을 지출하고 있는 만큼 브랜드 인지도는 매우 중요한 가치를 지닌다. 지금까지 활명수의 판매량이 85억병 이상이며 전 세계 인구 약 65억명이 1병 이상을 마시고도 남을 수량이며, 대한민국 국민 1인당 175병씩 마실 수 있는 수량이다. 또한 빈병을 일렬로 세우면 지구 25바퀴를 돌고도 남는 수치로 활명수의 판매량이 엄청나다는 것을 알 수 있다(Dongwha Pharm Homepage, 2023).

동화약품은 2023년 한국능률협회컨설팅(KMAC)이 주관하는 '한국산업의 브랜드파워(K-BPI)[8]'조사에서 소화제 부문 19년 연속 1위를 기록하며 '골든 브랜드'에 선정되었다. 특히 골든 브랜드는 1위 브랜드 중에서도 10년 이상 연속 1위를 차지한 각 산업의 대표 브랜드를 뜻하는 것으로 의미가 매우 크다고 할 수 있다. 마케팅 부문에서도 매년 다양한 수상을 기록하고 있다. 2020년 '공생', 2021년 '여행, '2022년 '국민생활건강캠페인' 광고로 중앙일보, 문화일보 등 주요 일간지 및 경제지 광고대상을 수상했다. '오늘도 잘 소화하세요' 캠페인을 통해 '제28회 국민이 선택한 좋은 광고상[9]'TV부문 대상을 수상하였다.

8) 한국산업의 브랜드파워(K-BPI): 대한민국 소비생활을 대표하는 각 산업군별 제품 및 서비스, 기업의 브랜드파워를 측정하는 소비자와 업계에서 공신력 높은 브랜드 지수이다.

9) 국민이 선택한 좋은 광고상은 한국광고주협회가 주최하고 문화체육관광부가 후원하며 광고의 창의성과 질적 수준을 높여 광고문화 발전에 기여한 작품을 선정해 수상하는 국내 최고 권위의 광고 시상식이다. 전문가는 물론 국민 심사단과 소비자 관련 학회 및단체가 심사에 참여해 전문성과 공정성을 인정받고 있다.

4.6 동화약품의 재무적 요소

Table 7 Dongwha Pharmaceutical Financial Status

Fiscal Year	Capital Stocks	Total Assets	Total Equity	Revenue	Operating Income	Net Income Common
2022-12-31	27,931	429,874	359,791	315,928	26,580	18,208
2021-12-31	27,931	416,268	344,260	272,213	18,749	14,734
2020-12-31	27,931	405,330	331,155	267,439	22,344	28,443
2019-12-31	27,931	376,795	300,447	307,150	9,689	9,243
2018-12-31	27,931	370,294	297,097	306,603	11,232	10,074

Source: SME Status Information System Unit: Million Won

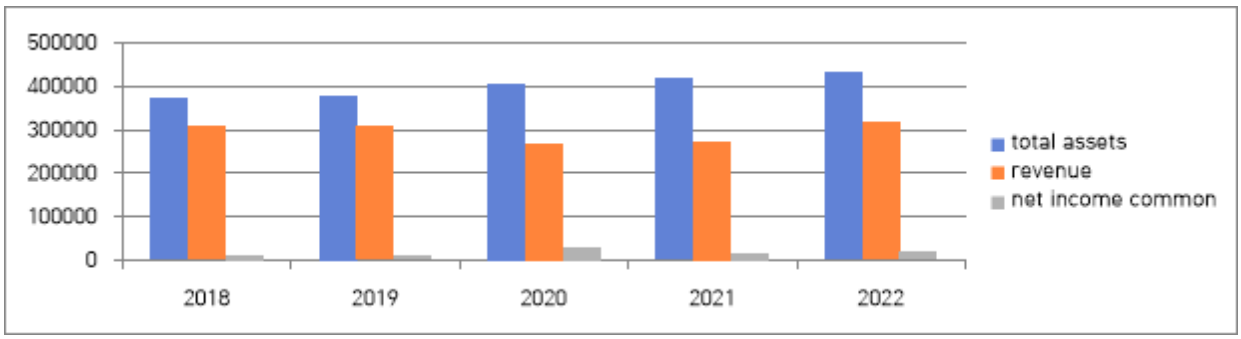


Fig. 5 Dongwha Pharmaceutical Financial Status Graph

Table 8 Dongwha Pharmaceutical Sales

Division	Sales Category	Product	2022	2021	2020	2019	2018
Prescibed Drugs, Over-the Counter, etc.	Product	Hwalmyeongsuryu	77,424	73,515	68,334	61,554	58,159
		Fucidins	22,451	20,415	21,056	20,395	20,935
		Pancol	50,775	34,174	35,613	30,341	27,399
		Ichichi	27,936	24,787	22,262	15,082	15,389
		Circulatory Diabetes System	17,697	16,348	13,331	11,247	10,945
		Digestive System	11,896	9,508	9,699	10,213	10,041
		Etc.	40,412	27,026	31,406	33,970	35,126
		Subtotal	248,591	205,772	201,700	182,802	177,995
	Goods	Pristine et al.	67,198	66,294	65,707	124,348	128,608
Medical Device	Product	Orthopedic Implants	23,543	20,061	4,438	-	-
	Goods		750	678	178	-	-
Other	Lease Revenue		344	213	52	-	-
Total			340,426	293,018	272,075	307,150	306,603

Source: Donghwa Pharm. Business Report, 2023 Unit: Million Won

Table 9 Dongwha Pharmaceutical Major Sales Proportion

Division	Main Products	2022 Proportion of Sales
Over-the-Counter	Cass Whalmyeongsu, Pancol, Fucidin, Itcchit, Etc.	48.1%
Prescription Drugs	Lacor, Mentoctil, Etc.	18.8%
Health Functional Food	Cass Whalmyeongsu, Etc.	19.5%
Medical Equipment	ILIAD, ZENIUS, Etc.	7.1%
etc	special sale, export, etc	6.4%
rental income	-	0.1%

Source: Donghwa Pharm. Business Report, 2023

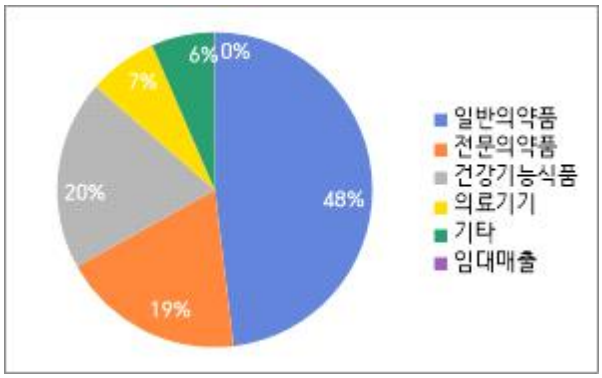


Fig. 6 Dongwha Pharmaceutical Sales Distribution by Business Segments

Table 7와 Fig. 5의 동화약품 최근 5년간 주요 재무 현황을 살펴보면 총자산이 2018년 3,703억원에서 2022년 4,299억원, 매출액은 3,066억원에서 3,159억원으로 증가하였다. 2020년 매출액이 다소 감소한 것을 보여지나 영업이익 및 당기순이익은 오히려 증가한 것을 나타났다. 이는 Table 8의 매출유형별 내역을 살펴보면 상품의 매출이 2018년 1,286억에서 2020년 657억으로 대폭 감소하였으나 상품매출원가가 600억 가까이 감소하면서 제품의 판매량 증가에 따라 영업이익과 순이익은 증가한 것을 판단된다.

Table 9와 Fig. 6의 동화약품의 2022년 주요 매출 비중을 살펴보면 일반의약품이 약 48%로 매우 높은 비중을 차지하며 전문의약품이 19%, 건강기능식품이 20%, 기타 의료기기 등이 13%를 차지한다. 일반의약품의 매출을 살펴보면 활명수류가 774억원으로 1위를 차지하고 있으며 판콜류가 508억원, 잇치류가 280억원, 후시딘류가 225억원 순으로 매출을 보이고 있다.

5. 동화약품 VRIO framework 분석

기업의 존속에 있어 경쟁우위의 창출은 매우 중요한 목표이며, 경쟁우위의 창출을 위해서는 산업과 시장 내에서의 포지셔닝뿐 아니라 핵심역량이 매우 중요한 요소이다. 핵심역량이란 Prahalad & Hamel(2003)이 제시한 개념으로 기업이 보유하고 있는 내부역량을 통해 경쟁사와의 차별화뿐만 아니라 사업 성공의 핵심으로 적용하는 경쟁우위의 원천이다. 이러한 핵심역량은 사용한다고 없어지는 것이 아니라 지속적으로 학습과 공유를 통해 더욱 향상된다고 하였다. 독특한 내부자원(핵심역량)의 개발은 지속적으로 고수익을 창출하는 원동력이 되며, 이외에도 특허와 실용신안, 리더십 스타일, 기업문화, 의사결정 시스템, 보상체계 등이 있다(Hwang et al., 2020). 텍사스A&M대학교의 경영학 교수인 Barney가 쓴 “Sources of sustainable competitive advantage(지속적 경쟁우위의 원천, 1991)”에서 나온 VRIO 모형은 기업이 지속 가능한 경쟁우위를 가질 수 있는지를 기업이 보유한 유형 또는 무형의 내부자원과 능력을 통해 판단하는 모형이다. Table 10의 ‘가치(Value)’, ‘희소성(Rarity)’, ‘모방불가능성(Imitability)’, ‘조직(Organization)’의 4가지 기준으로 평가하며, 이렇게 분석한 개별 자원들의 경쟁력은 기업의 핵심역량으로 발휘되어 기업의 경쟁우위를 결정한다고 하였다(Yu et al., 2023). 자원기반관점

은 자원, 경제, 윤리, 법률, 경영, 마케팅, 공급망 관리, 일반 비즈니스 분야에서 발전했다는 점에서 학제 간 견해이며, 기업의 경쟁우위의 원인을 기업 내부자원에서 찾는 것이 매우 직관적이라는 이유로 경영학의 다양한 분야에서 가장 빈번하게 사용되는 이론 중 하나이다(Hong, 2022).

Table 10 VRIO framework

V	R	I	O	Evaluation
N				Competitive Disadvantage
Y	N			Competitive Equality
Y	Y	N		Temporary Competitive Advantage
Y	Y	Y	N	Unused Competitive Equality
Y	Y	Y	Y	Long-tem Competitive Equality

5.1 가치(Value)

Value는 내부 보유 가치 혹은 경제적 가치로서 내부자원과 능력으로 성과와 이익에 직결될 수 있어야 한다는 것으로 단순히 돈이 아닌 보유한 자원과 능력으로 기회를 잡고 위협 요인을 물리칠 수 있다면 가치 있는 자원이라고 판단한다. 동일한 자원과 능력이라도 시장의 성격에 따라 어느 기업에게 강점이 될 수도, 어느 기업에게 약점이 될 수도 있다(Barney, 2010). 가치(Value)는 기업 내부의 자원이 경제적 가치를 가지고 오며, 미래에 있을 위협과 불확실성을 극복할 수 있는지 판단하는 기준이며 해당 자원이 기업에 있어서 필수적이고, 경제적 가치의 유입을 증대시키며, 단기적이 아니라 장기적으로 기업의 경쟁력 확보에 도움이 된다면 이는 가치 있는 자원으로 인정할 수 있다(Kang et al., 2022).

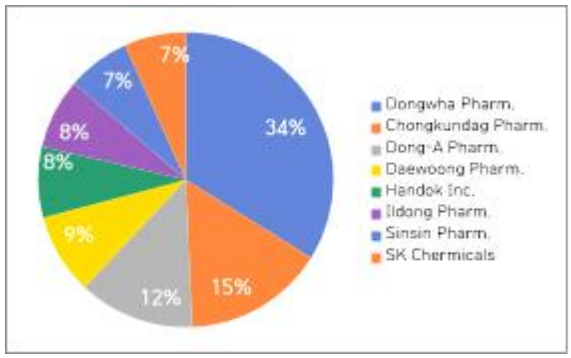


Fig. 7 Production Ratio by Companies in the Top 10 General Drug Production Performance in 2022

Table 11 Production Amount by Company in Top 10 General Drug Production Performance in 2022

No.	Manufacturer	Product	Production Volume
1	Dongwha Pharm.	Whalmyungsu-Q solutions(570), Pancold-S solutions(433), Each paste(332)	1,335
2	Chongkundang Pharm.	Imotun cap.	608
3	Dong-A Pharm.	Panpyrin-Q solutions	502
4	Daewoong Pharm.	Ursa Tab. 100mg	347
5	Handok Inc.	Ketotop Pain Plaster	305
5	Ildong Pharm.	Aronamin Gold Tab	305
7	Sinsin Pharm.	Sininpas-AREX	272
8	SK Chemicals	Ginexin-F Tab. 80mg	266

Source: Donghwa Pharm. Business Report, 2023 Unit:100 Million Won

동화약품의 내부 보유 가치(value)는 일반의약품 시장에서 강세를 보이는 다양한 제품군이라 할 수 있다. Table 11의 2022년 기준 생산실적을 살펴보면 ㈜종근당 등 다른 기업은 상위 10위 내에 1개의 제품군이 들어있는 것에 비해 동화약품은 상위 10개 품목 중 3개나 되는 제품군이 들었을 만큼 강력한 경쟁우위를 가진다. Fig. 7에서 한눈에 볼 수 있듯 동화약품이 34%를 차지할 만큼 월등히 높은 비중을 차지하고 있다. 특히 까스활명수 큐액은 수년간 일반의약품 생산실적 1~2위를 다툴 정도로 높은 실적을 보유하고 있으며 소화제의 대명사로 불릴 만큼 소화제 하면 떠오르는 상기상표군이라 할 수 있다. 식품의약품안전처 조사에 따르면 지난 2020년 생산실적 1위 품목은 까스활명수로 나타나 일반의약품 중 국민이 가장 많이 먹는 일반의약품으로 꼽혔으며 판콜에스 역시 1968년 출시되어 스테디셀러로 액상형 감기약 브랜드로써 동아제약 판피린큐액과 함께 액상형 감기약 시장에서 1~2위를 다투고 있다. 잇치페이스트는 2011년 일반약 가운데 국내 최초 치약형태로 출시한 잇몸약으로 출시 10년만에 매출 250억원에 육박하며 치약형 잇몸약 시장의 94%를 차지할 만큼 압도적인 성장세를 보였다.

5.2 희소성(Rarity)

Rarity는 자원의 희소성을 말한다. 기업이 보유한 유·무형의 자원이나 능력이 희소하거나 접근이 어려워 기업이 속한 산업의 경쟁기업이 보유할 가능성이 낮으면 경쟁우위를 확보할 수 있다고 판단한다. 즉 희소성은 해당 자원을 보유한 기업들의 수에 따라 결정되며 다른 경쟁기업들이 갖지 않는 자원이라면 이는 희소성으로 인해 경쟁우의의 원천이 된다(Park & Park, 2021). Shin, Nam & Nam(2015)은 VRIO분석에서 희소성(Rarity)을 K-POP만의 고유한 사운드와 무대위에서 펼쳐지는 퍼포먼스와의 유기적인 연결이라고 하였고 Shin & Park(2020)은 가치(Value)는 컬처플렉스, 희소성(Rarity)은 오프라인 인프라, 모방가능성(Imitability)는 브랜드 충성도, 조직(Organization)은 사업의 연속성이라고 하였다. 이는 각각의 요소가 유형 뿐 아니라 무형의 자원도 중요한 판단 요소임을 알 수 있다.

동화약품의 희소성은 동화정신(同和情神)을 바탕으로 지켜온 원칙경영과 오랜 시간 굳건히 지켜온 믿음과 신뢰라 할 수 있다. 제약산업은 국민의 건강과 직결된 만큼 기업의 정직함, 원리원칙이 매우 중요하다. 옥시의 가습기 살균제 사건이나 다우코닝의 실리콘 소재의 가슴보형물 부작용 사건과 같이 기업의 이익을 위해 윤리적책임을 회피할 때 크나큰 피해와 직결될 수 있다. 동화약품은 126년간 제약산업 한길을 꾸준히 걸어오면서 “좋은 약을 만들어 국민에게 봉사한다”는 창업이념을 여전히 굳건히 지켜가고 있는 기업이다. 동화약품의 사회적 책임 및 윤리경영은 장수기업의 사회적 진화과정에서 조명해 볼 필요가 있으며 특히 동화약품의 다른 기업과 차별적인 점들은 우선 창업자 및 최고경영진의 확고부동한 사회 변화 및 복지에대한 관심 및 솔선수범에서 찾아볼 수 있으며, 기업의 부침 과정에서도 일관성을 유지하는 경영철학과 원칙, 소명의식이 전문경영인 및 차세대 경영자들에게 면면히 전파되어 온 강한 기업문화에서 확인해 볼 수 있을 것이다(Chang, 2007).

5.3 모방 가능성(Imitability)

Imitability는 경쟁기업이 자원과 능력을 모방할 수 없거나, 상당한 비용이 들어갈수록 기업이 지속 가능한 경쟁우위를 확보할 수 있다고 판단한다. 모방이 힘들고 희소하며 가치 있는 자원을 소유하고 이를 전략 선택과 실행에 이용하는 기업들은 지속적인 경쟁우위를 누릴 수 있다(Hong, 2022).

동화약품은 다양한 기록을 보유하고 있다. 우리나라에서 가장 오래된 제조기업이자 제약사이며, 최초의 등록상표인 ‘부채표’, 최초의 등록상품인 ‘활명수’를 보유하여 기네스북 4관왕에 올랐다. 동화약품이 장수기업임과 동시에 최초의 등록상표와 상품이 100년이 지났음에도 불구하고 여전히 판매되고 있을 뿐만 아니라 관련 산업에서 70%의 점유율을 가진 제품이라는 사실은 매우 놀라운 사실이다. 또한 활명수는

소비자와 업계에서 공신력 높은 브랜드 파워를 측정하는 한국 산업의 브랜드파워(K-BPI) 조사에서 소화제 부문 19년 연속 1위를 기록하며 2023년'골든 브랜드'에 선정되는 브랜드 가치를 여전히 증명하고 있다. 식품의약품안전처의 조사에 따르면 지난 2020년 생산실적 1위 품목은 까스활명수로 나타나 일반의약품 중 국민이 가장 많이 먹는 일반의약품으로 꼽혔으며 활명수가 꾸준히 사랑받는 이유는 126년 동안 부작용이 없으며 복용 편의성을 고려한 소화제이기 때문인 것으로 분석되고 있으며 오랜기간에 걸쳐 검증된 효능·효과에 소비자들은 믿고 마실 수 있는 소화제가 된 것이다(Kim, 2024). 판콜에스 역시 1968년 출시되어 스테디셀러로 액상형 감기약 브랜드로 자리를 잡았으며 액상제제로 체내 흡수가 빨라 초기 감기 증상을 빠르게 완화해 준다. 활명수와 같이 오랜 시간 효능·효과가 검증되었을 뿐 아니라 액상으로 되어있어 물 없이 복용 가능한 편의성, 크기가 작아 여행이나 외출 시 휴대성이 용이한 장점 등으로 꾸준히 인기를 얻고 있다. 잇치페이스트의 경우 2011년 일반약 가운데 국내 최초 치약 형태로 출시한 잇몸약으로 출시 10년만에 매출 250억원에 육박하여 치약형 잇몸약 시장 94%를 차지할 만큼 압도적이며 인기의 이유로 3가지 생약성분의 향균효과가 검증되었고 추가적 절차 없이 잇몸치료와 양치를 동시에 할 수 있는 사용의 편의성에 있다(Medissobiza news, 2022).

5.4 조직(Organization)

Organization은 보유한 자원과 능력을 잘 활용할 수 있도록 조직체계가 구성되어 있는지 보는 것으로 기업은 그 자원과 능력을 이용할 수 있도록 조직화 되어야 경쟁우위를 창출할 수 있으며, 대개 기업의 조직도에 나타나는 공식적인 보고 구조, 경영통제시스템, 보상정책 등이 이 조직과 관련이 있다(Barney, 2010; Hong, 2022)

4.3에서 언급했듯 동화약품의 조직은 일찍이 조직의 직무를 분석하여 조직을 재구성하고 업무량에 따라 인력 규모를 책정, 직무 정원을 설정하고 조직의 기동성을 발휘할 수 있도록 편성, 인력관리의 효율성을 극대화하였으며 기업 내부의 일사불란한 협조체제와 업무의 세분화, 전문화를 진행하였다. 영업조직의 효율화를 극대화하기 위해 다양한 시스템을 도입하였고 영업조직을 과감히 혁신하고 인재를 기용하기도 하였다. 마케팅의 현대화뿐만 아니라 공정한 인사, 승진 정책과 함께 인센티브제도를 적극 활용하여 포인트 시스템을 통해 성과위주의 평가를 실시하였고 1978년 시간제 급료제를 폐지하고 우리나라 최초 모든 직원을 대상으로 월급제로 급여체제를 변경하였다(Chang, 2007). 교육체계를 세워 사원의 자질과 능력향상을 통해 회사 발전을 추구하였다. 각종 복지제도를 일찌감치 도입하였고 노사화합을 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 2017년 창립 120주년을 맞아 노사화합과 협력의 오랜 전통을 바탕으로 '노사화합 공동 선언'을 발표하였으며 1975년 노조 창립 이래 무분규 교섭을 이어오고 있다. 조직문화는 특정 집단의 역사, 언어, 분위기 등의 조건을 공유한 사람들의 신념, 평가, 지각 등을 공통적으로 보유하는 특성으로 조직의 분위기 등 특성화된 구조를 만들고 구성원들이 따르도록 하는 개념이다(Hwang, 2021).

이상의 VRIO Framework분석을 표로 정리하면 Table 12와 같다.

Table 12 Dongwha Pharmaceutical's VRIO Framework

Resources and Capabilities		
V	High competitive advantage in General pharmaceutical product category	Yes
R	Dongwha spirit, principled management, Faith and consistently protected the pharmaceutical industry for 126 years.	Yes
I	Listed in 4 categories in the Guinness Book of World Records, selected as a Golden Brand, and holds multiple new drug patents	Yes
O	Clear rank system, fair personnel promotion, diverse education and training, employee welfare, high salary	Yes
Implications: Sustainable Competitive Advantage		

6. 결 론

한국무역협회가 2021년 발표한 보고서 '기업 벤처링 트렌드와 시사점'에 따르면 기업의 평균 수명이 1958년 기준 61년에서 2027년에는 12년 수준으로 대폭 감소할 것이라고 예측했다(Kim, 2021). 1912년 창업해 100년 이상 이어온 장수기업 보진재가 인쇄업 불황에 따른 적자를 이기지 못해 2019년 본업인 인쇄사업에서 철수하였다. 보진재는 '보진재석판인쇄소'로 출발해 4대째 107년간 한우물만 판 인쇄기업이었으나 디지털시대에 출판·인쇄업계의 불황을 맞아 쇠락의 길을 걷게 되었다. 변화가 가속화되는 현대사회에서 기업의 평균수명은 줄어들고 장수기업도 급격한 환경의 변화에 문을 닫는 현실 속에 오랜 기간 기업을 유지하면서 핵심역량을 잃지 않고 꾸준히 성장해 가는 것이 얼마나 힘든지 알 수 있다. 본 논문은 동화약품이라는 제약기업이 어떻게 126년간 장수하면서 경쟁우위를 지켜갈 수 있었는지 장수기업의 특징과 동화약품이 속해있는 제약산업에 대해 분석해보았다. 이를 토대로 동화약품에 대해 알아보고 내부자원에 주목하는 자원기반 관점(Resource-based view)의 VRIO Framework을 이용하여 기업을 분석함으로써 동화약품이 지속 가능한 경쟁우위를 가질 수 있는지를 보유한 내부자원과 능력을 통해 판단해보았다.

VRIO Framework을 통해 동화약품의 경쟁우위를 정리한 Table 12와 같이 첫 번째 동화약품의 내부 보유 가치(Value)는 일반의약품 시장에서 강세를 보이는 다양한 제품군이라 할 수 있다. 동화약품의 설립과 함께 판매한 활명수류를 주축으로 판콜류, 잇치류, 후시딘류의 제품들이 엄청난 강세를 이루고 있다. 2022년 일반의약품 생산실적 상위 10개 품목을 살펴보면 동화약품의 34%를 차지할 만큼 큰 비중을 차지하고 있으며 활명수류는 수년간 액상형 소화제시장에서 70%를 차지할 정도의 시장점유율을 보일 뿐 아니라 일반의약품시장에서 1위를 차지할 만큼 높은 판매율을 기록하고 있다. 활명수류 뿐만 아니라 판콜류도 동아제약 판피린큐액과 함께 1~2위를 다투고 있으며 잇치류도 2011년 최초 출시 후 10년만에 잇몸약시장에서 94%를 차지하고 있다. 후시딘류 역시 1980년 출시 이후 약 40년간 국내 상처치료제 관련시장 점유율 1위를 고수하고 있다. 이렇게 동화약품의 일반의약품이 시장에서 강세를 보이는 이유는 각 제품별 다양한 이유가 있겠지만 공통적으로 부작용없이 오랜기간 효능·효과가 검증되어 믿고 사용할 수 있는 신뢰성, 사용이나 복용의 편의성, 꾸준한 라인업 구축을 통한 다양한 타깃층 공략 등이 있다. 두 번째 동화약품의 자원의 희소성(Rarity)은 동화정신(同和情神)을 바탕으로 지켜온 원칙경영과 오랜 시간 굳건히 지켜온 믿음과 신뢰이다. 동화약품의 동화정신은 1937년 취임한 5대 사장 보당 윤창식 선생의 경영철학을 7대 사장인 윤광열 사장이 명문화하였다. 동화정신은 "좋은 약을 만들어 소비자에게 봉사하고 그 효 효험을 본 정당한 대가로 경영하는 회사, 정도를 밟고 원리원칙에 의하여 경영되는 회사, 젊어서 정당하게 땀 흘려 일하고 노후에 잘 살아보려는 동화식구의 회사, 동화식구가 업무 수행 중 잘못 이 있을 경우 이를 솔직히 시인할 줄 알고 고쳐서 전화위복이 되게하는 회사"로 회사의 기본 기업이념이며 근간이 되어왔다. 세 번째 동화약품의 모방가능성(Imitability)은 다양한 보유 기록과 신약 특허 등을 들 수 있다. 동화약품은 우리나라에서 가장 오래된 제조기업이자 제약사이며, 최초의 등록상표인 '부채표', 최초의 등록 상품인 '활명수'를 보유하여 기네스북 4관왕에 올랐다. 뿐만 아니라 다양한 신약 특허를 보유하고 있다. 또한 활명수는 한국산업 브랜드파워(K-BPI) 조사에서 소화제 부문 19년 연속 1위를 차지하며 '골든 브랜드'에 선정되었다. 동화약품의 부채표 활명수는 국내 제품 인지도 99.8%라는 엄청난 브랜드가치를 가진 상품이며 브랜드인지도를 올리기 위해 기업에서 매년 수억원을 지출하고 있는 만큼 높은 브랜드 인지도는 높은 경쟁우위를 가진다. 마지막으로 동화약품의 조직(Organization)은 명확한 직급체계와 공정한 인사고가, 다양한 교육훈련, 높은 수준의 직원복지와 연봉이라 할 수 있다. 동화약품의 일찍이 조직의 직무분석을 통해 조직을 구성하고 업무량

에 따라 인력을 책정하는 등 조직의 재편에 힘써왔다. 또한 우리나라 최초 전직원을 대상으로 월급제를 채택하였으며 각종 복지제도를 발빠르게 도입하였으며 제약기업 평균 연봉 4,000만원인데 비해 동화약품의 평균 연봉은 6,900만원으로 경쟁기업에 비해 월등히 높다. 평균 근속연수 또한 12년 8개월로 상장제약 바이오기업 30곳 중 가장 길며, 삼성전자 평균 근속연수 12.5년보다 긴 수치이다.

본 연구는 우리나라 장수기업 중 동화약품이라는 기업이 제약이라는 하나의 분야에서 100년 이상 경영해 올 수 있었던 경영전략에 대하여 VRIO Farmework 분석을 통해 파악해 보았다. VRIO Farmework 분석은 경영자가 가치, 희소성, 모방가능성 및 조직에 따라 조직 내에서 수행되는 모든 활동을 평가하는 데 도움을 주는 지표가 된다(Pesic et al., 2013). 동화약품이 어떻게 100년 이상 경영을 이어올 수 있었는지 기업의 역사, 산업분야의 특징, 시대의 흐름에 따라 기업의 변화를 살펴보았고 많은 변화 속에서도 기업이 핵심역량을 잃지 않고 지켜왔음을 확인하였다. 동화약품이 어떠한 가치와 희소성을 가지고 있으며 경쟁기업에 모방가능성을 통해 경쟁우위에 있는지 살펴보았고, 명확하고 안정된 조직을 구성하고 있는지 살펴보았다. 장수기업에 관련한 연구는 기존에 많이 있지만 장수기업을 VRIO Framework을 활용하여 자원과 능력을 분석하였다는 것이 학술적 시사점이라 할 수 있다. VRIO Framework을 통해 어떤 자원과 요소가 장수기업이 될 수 있는지 분석 Tool로 활용해 볼 수 있다는 점은 실무적 시사점이다. 업력이 짧은 우리나라 기업들이 본 연구를 통해 자원과 능력을 분석하고 향후 장수기업이 될 수 있는 바람직한 경영전략을 도모하는데 도움이 될 수 있는 사례연구로서 가치가 있다.

연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 몇가지 한계를 지니고 있다. VRIO Framework을 통해 기업이 보유하고 있는 내부역량과 핵심가치를 파악하였으나 우선 코로나19, 4차산업혁명과 같은 급격한 외부환경의 변화 요인이 전략 분석에 반영되지 못하였다. 또한 장수기업의 특성상 100년 이상 기업의 방대한 역사적 기록을 파악하고 분류하는데 한계가 있었다. 마지막으로 기업 내부 자료의 접근에 한계가 있었다. 향후에는 급변하는 환경변화에 따른 내부 뿐만 아니라 외적 요소 등 다양한 관점에서의 검토가 필요할 것이며 좀 더 많은 내부적 자료를 활용할 수 있다면 본 연구에서 다루지 못한 추가적 연구를 통해 분석될 수 있기를 희망한다.

References

Barney, Jay B.(2010). *Strategic management and competitive advantage*. Massachusetts: Prentice Hall.

CEOSCORE(2023), *Press release*, https://www. ceoscore.co.kr(Accessedon Oct. 4th, 2022)

Choi, S. I. and Jeon, O. S. (2010). Companies in The Global age Longevity Study on Success Factors and Develop. *Journal of the Korean Entrepreneurship Socieity*, 5(4), 97-114.

Chang, Y. C. (2007). Ethical management and Social responsibility activities of Dong Wha. *The Review of Business History (KABH)*, 44(0), 215-258.

Dongwha Pharmaceutical Co., Ltd. (2023). *Quarterly Business Report*, http://www.dong-wha.co.kr

Ezyeeconomy news. (2023). *"Whalmyeongsu, the water that saves lives"... Refresh your bloated life*, http://www.ezyeconomy.com (Accessed on Aug. 16th, 2023)

Han, J. H. (2013). Exploratory Study of the Necessary of the Consideration of Regional Characteristics for Firms' Sustainability: Based on Previous Studies and Cases, *Korean Management Consulting Review*, 13(1), 511-533.

Han, J. H. (2012). A Study on the Status and Development of Longevity Enterprises in Gangwon-do: Focusing on the Status and

Existing Literature of Longevity Enterprises at Home and abroad. Bank of Korea, Research data, https://www.bok.or.kr/portal/search/search.do

Hong, J. Y. (2022). *The Critical Analysis of Success Factors Through VRIO Model : Case of Neopharm*. Incheon National University Graduae School Master's Thesis

Hwang, I. H. (2021). The Influence of Individual's Coping Style and Organizational Culture on Information Security of Employee. *Journal of Korea Society of Industrial Information Systems*, 26(2), 27-41.

Hwang, S. H., Kim, K. M. and Park, H. J. (2020). The Success Factors of Domestic Start-up Companies: Case of Woowa Brothers, *Journal of Korea Society of Industrial Information Systems*, 25(1), 71-87.

Jeon, J. H. and Na, H. C. (2014). Review of the current status of technological innovation activities in the domestic pharmaceutical industry. *Korea Technology Innovation Society Conference*. pp. 784-787

Jung, J. E. (2018). *The Effects of R&D Investment and Marketing Expenses on the Performance of Korean Pharmaceutical Companies.* Sookmyung Women's University Graduate School of Clinical Pharmacy Master's Thesis

Kim, D. J. and Lim, O. S. (2020). A Comparative Study on Longevity Factors of Korean and Japanese Longevity Companies Based on QCA, *The Review of Bussiness History*, 35(2), 83-111.

Kim, S. H. and Kim, J. H. (2009). A IT Support policy for R&D competence : steel industry case. *Journal of Korea Society of Industrial Information Systems*, 14(4), 143-152.

Kang, S. K., Park, H. J. and Choi, W. Y. (2022). Market Curly's Management Strategy Analysis in the Era of COVID-19: Focusing on VRIO Framework and Strategic Innovation, common and culture. *Journal of Korea Culture Industry*, 22(4), 105-114, 10.35174/JKCI.2022.12.22.4.105

Kim, H. J. and Lee, S. J. (2016). A Study of the competitive advantage factor of New media firm : VRIO analysis of Netflix. *Proceedings of Symposium of the Korean Institute of communications and Information Sciences*, 214-216.

Kim, B. K. (2021). Corporate venturing trends and implications: How to coexist with startups. *Institute for international trade, Trade focus* No. 36

Korea Pharmaceutical and Bio-Pharma Manufacturers Association. (2023). *The global pharmaceutical industry*, https://kpbma.or.kr/sub/00000000048/00000000152

Koh, S. H. (2007). The Process of Growth and Development of Dong-wha Industrial Company. *The Review of Business History (KABH)*, 44(0), 51-131.

Korea Federation of SMEs. https://www.kbiz.or.kr/

Korean Statistical Information Service. https://kosis.kr/

Lee, K. H. (2007). The Effect of Dong Wha Pharmaceutical Company to Business Administration in Korea, *The Review of Business History (KABH)*, 44(0), 279-334.

Lee, M. S. (2007). A Study on the Corporate Culture of Dong Wha. *The Review of Business History (KABH)*, 44(0), 167-213.

Lim, O. S. (2018). A Case Study on the Longevity Factors of 3 Japanese Super Longevity Companies over 1000 Years Old in the World, *The Review of Business History*, 33(4), 157-186.

Medissobiza news, (2022). *Dongwha Pharmaceutical's 'Itchi', the ultimate in gum care... 94% market share within 10 years of launch*, http://www.medisobizanews.com

(Accessed on April. 28th, 2022)

Ministry of SMEs and Startups. https://www.mss.go.kr/

No, S. S. (2008). The Pharmaceutical Industry and Fair Trade Act; Part 1 The Structure and Status of the Korean Pharmaceutical Industry. *Journal of Competition*, 138(0), 10-27.

Pesic, M. A., Milic, V. J. and Stankovic, J. (2013), Application of VRIO framework for analyzing human resources, *Tourism & Management Studies International Conference Algarve*.

Park, J. H. and Park, H. J (2021). The Untact Strategy of POSCO ICT in Accordance with the Changes of 4th Industrial Revolution: VRIO Analysis. *Journal of Korea Culture Industry*, 21(2), 13-20, 10.35174/JKCI.2021.06.21.2.13

Park, H. D. (2023). *K-growth model in Korean Pharmaceutical Industry; Drivers and Barriers.* Chung-Ang University Graduate School Master's Thesis

Prahalad, C. K. and Hamel G. (2003). The Core Competence of the Corporation. *International Library of Critical Writings in Economics* : 210-222.

Sa, K. J. and Kwon, J. S. (2017). Research on R&D Investment, Size and Performance of the Firms in the Pharmaceutical Industry. *Korean Health Economic Review*, 23(3), 37-62.

Sa, K. J., Bae, E. Y. and Kim, L. Y. (2007). A Panel Study on Determining the Market Share in the Korean Pharmaceutical Industry. *The Korean Journal of Health Economics and Policy*, 13(2), 71-96.

Sihn, K. H. (2015). The Korean Pharmaceutical Industry and the Expansion of the General Pharmaceuticals Market in the 1950-1960s. *Korean journal of medical history*, 24(3), 749-781.

Shin, D. S., Nam, S. J. and Nam, M. H. (2015). Exploring the Success Factors of K-POP Globalization: Utilizing the VRIO Model, *Journal of distribution science*, v.13 no.2

Shin, J. S. and Park, H. J. (2020). CGV Strategy on the Transformation of Theater due to Fourth Industrial Revolution: Based on VRIO Framework. *Journal of Korea Culture Industry*, 20(3), 35-42. 10.35174/JKCI.2020.09.20.3.35

Yu, J. H., Hong, I. H. and Kim, C. H. (2023). A Competitiveness Analysis on Business Resources of 'TVING' in Korean OTT Market: Focusing on Resource-based Theory and VRIO Framework. *Knowledge Management Research*, 24(1), 147-172.

Yoon, K. J., Kim, D. J., Lee, B. Y., Hyung, N. W., Moon, S. H, Park, S. R., Yoo, H. S. and Chun, J. Y. (2012). Structure analysis and improving strategies on pharmaceutical industry. *Korea Institute for health and social affairs*

이 선 영 (Seonyoung Lee)
- 학생회원
- 인천대학교 경영대학원
- 관심분야 : 경영전략, 인사관리, HRD

박 현 준 (Hyunjun Park)
- 정회원
- University of California, Irvine International Studies Bachelor of Science
- 서울대학교 경영학과 경영석사
- 서울대학교 경영학과 경영박사
- 인천대학교 경영대학 경영학부 부교수
- 관심분야 : 지배구조, Family Business, 전략적 혁신