

한·일 장수기업 비교 연구¹⁾

< 포인트 >

- 본 연구의 목적은 한국과 일본의 장수기업을 상호 비교분석하여 특징을 도출하고 한국이 얻을 수 있는 시사점을 찾는 것임
- 분석한 결과, 첫째 한·일 모두 공통적으로 고객과의 신뢰가 최우선이라는 점에는 이견이 없어 보임
- 성장의 발판을 마련하게 협력해 준 지역주민은 물론 주변의 협력기업과의 공생 관계를 깊이 인식하고 신뢰를 구축해 나가는 것이 무엇보다 중요했음
- 둘째는 본업을 중시하는 것을 들 수 있으며, 장수기업 대부분은 시장을 새롭게 개척하거나 제품을 새롭게 출시할 때, 기존의 제품과 서비스에서 크게 벗어나는 일이 많지 않았고, 셋째는 끊임없는 진화를 꾀할 수 있음
- 제품의 라이프사이클이 끝났다고 포기하는 것이 아니라 새로운 생명력을 불어넣어 예술품으로 승화시키는 노력을 아끼지 않음
- 한편 한국의 장수기업에서 나타나는 특징으로는 이와 같은 요인 이외에 상대적으로 기술력을 꼽은 기업이 적지 않음
- 또한 일본의 장수기업에서 나타나는 특징을 알아보기 위해 실시한 설문조사 결과에서는 장기간에 걸쳐 진행되는 실적 관리와 기술개발에 대한 응답 비중이 높게 나타나면서, 일본 기업이 장수하는 경우가 많은 이유를 분명하게 알 수 있었음
- 또한 장기간에 걸쳐 축적된 산업기술력이 일본 기업의 경쟁력이라고 보는 견해가 매우 강하게 나타나고 있어, 이 역시 일본의 장수기업 비결이 오랜 기간 동안 쌓아올린 사내의 기술력에 바탕을 두고 있음을 알 수 있었음

1. 서론

- 본 연구의 목적은 한국과 일본의 장수기업 비교를 통해 서로의 차이점을 도출하고 한국이 얻을 수 있는 시사점을 제시하는 것임
 - 전 세계 기업을 대상으로 연구한 결과에 따르면 기업의 평균 수명은 불과 13년 정도이고, 설립한지 30년이 지나면 80%가 사라지는 것으로 나타나며, 기업 규모가 커지고 성장하면서 필연적으로 부딪히는 위기로 인해 그 수명은 한층 더 짧아지게 됨(이지원 역, 2004)

* 본 보고서는 오대현(2017) '한·일 장수기업 비교 연구', 한일경상학회 「한일경상논집」 제77권의 내용을 요약 정리한 것임

- 또한 1980년 초 세계적인 베스트셀러였던 ‘초우량 기업을 찾아서’에서 세계 초우량 기업으로 소개된 46개 기업 가운데 현재 생존하고 있는 기업은 6개에 불과하고, 1995년 포천 500대 기업에 들었던 미국 기업들 중에 1994년까지 생존한 기업은 160개였음(한국경제연구원, 2010)
- 한국 기업의 평균 수명도 앞서 언급한 사례들과 크게 다르지 않으며 1965년 100대 기업을 기준으로 1995년까지 생존한 기업은 불과 16개뿐임(국제신문 2016.01.18).
 - 이렇듯 기업이 오랫동안 생존하는 것이 얼마나 어려운지는 과거의 수없이 많은 연구 결과에서 여실히 드러남
 - 그럼에도 불구하고 일본은 세계에서 가장 많은 장수기업을 보유하고 있으며 창업한 이후 100년 이상 생존하고 있는 기업이 약 5만개에 이르고 200년 이상 된 기업도 3000개가 넘는 것으로 알려져 있음(한국은행 조사국, 2008)
 - 여기서 우리가 주목해야 할 점은 이렇게 일본에 장수기업이 많은 것은 수익창출을 목적으로 하는 기업의 태생적 요인으로는 설명이 안 되는, 일본 특유의 기업문화와 밀접하게 연관되어 있다는 것임
- 이들 장수기업은 일본 경제의 미래를 선도할 최첨단의 소재 및 부품과 관련한 핵심적인 기술력을 보유하고 있을 뿐 아니라 일본인의 문화생활을 선도하며 안정적인 고용을 유지하는 경제 내·외적으로 지대한 영향을 미치고 있다고 보는 것이 옳을 것임
 - 이러한 배경에 기초하여 본 논문은 다음과 같이 구성함
 - 먼저 제2장에서는 장수기업의 정의에 대한 이론적 근거를 살펴보고, 장수기업과 관련한 기존연구를 살펴봄으로써 본 연구의 독창성을 제시함. 제3장에서는 일본 장수기업의 특징과 더불어 국내 장수기업의 현황 분석을 통해 장수기업의 조건을 여러 방면에서 검토함. 제4장에서는 한·일 두 나라의 장수기업 차이점을 도출하기 위해 실시한 설문조사의 결과를 정리함. 이어서 마지막 제5장에서는 앞선 분석 결과를 요약하고 시사점을 정리함

2. 장수기업의 개념

- 창업 후 몇 년이 지나야 장수기업이라고 칭할 수 있는가에 대해서는 현재까지 통일된 의견은 없다고 보는 것이 맞음
 - 해외의 연구결과를 정리하여 국내에서 발표된 기존연구에서 제시하고 있는 장수기업의 기준을 살펴보더라도 제각각임

- 포춘지가 선정한 500대 기업의 평균 수명이 40-50년이고, 1920년대에 처음으로 도입된 Standard & Poor 지수(S&P Index)에 등재된 90개 기업의 평균 수명은 65년이었음
- 일본의 경우는 장수기업이라는 단어 대신 이에 상응하는 시니세(老舗)의 사전적 의미는 ‘이전 사람이 하고 있던 것을 동일하게 한다는 의미로 선조의 가업을 지속하는 것’으로 최소한 2대 이상 지속되고 있는 기업을 지칭함
 - 다만 대(代)의 수로 장수의 기준을 정하는 것이 모호하기 때문에 보통은 100년 이상 지속되고 있는 기업을 말하는 경우가 일반적임(한재훈, 2013, 최승일·전외술 2010, 최승일·김동일 2013, 한국은행 조사국 2008)
 - 한편 한국의 기업에 대해서는 30년 이상을 성숙기로 구분해서 장수기업의 범위에 포함시키는 조사 결과가 있음(대한상공회의소, 2008)
- 이처럼 얼마나 오랜 기간을 계속해서 기업을 경영해야 장수기업으로 인정할 수 있는가에 대해서는 기존에 연구된 결과만으로는 그 적합성을 도출하기 쉽지 않음
 - 더불어 기업의 연속성과 더불어 중요한 판단기준이 되어야 하는 것은 기업의 규모임
 - 매출 및 종업원 수 등 기업의 규모를 가늠할 수 있는 기준과 무관하게 단순하게 시간적 개념만으로 장수기업으로 보는 것은 무리가 있음
 - 특히 일본의 많은 기업들은 기업규모의 확장을 기업의 성장으로 간주하지 않는 경향이 강함
 - 실제 앞서 언급한 시니세의 경우에는 대부분 수백 년이 지나도 여전히 10명 미만 혹은 수십 명에 불과한 직원이 있을 뿐임
- 한편 장수기업의 공통점으로는 ‘자본조달능력’, ‘위기대처능력’, ‘공동체의식’, ‘새로운 아이디어’ 등을 들 수 있음(최승일·김동일, 2013)
 - 이외에도 인간중심적 가치창조, 조정 및 통제의 완화, 학습조직 등이 기업의 지속 성장과 생존에 중요한 요인이라고 지적함
 - 또한 장수기업의 특성으로 규모가 크다는 점과 특정 산업에 몰리지 않고 고르게 분포되어 있다는 점 그리고 상장기업이라는 점을 지적하는 연구도 있음
- 결론적으로 장수기업인가를 결정하는 구성요소는 매우 다양하다고 볼 수 있을 뿐 아니라 그 기준을 정하는 것 역시 매우 신중하게 접근할 필요가 있음
 - 따라서 본 연구에서는 학술적 근거를 제시하는 것이 아니라 일반적으로 대부분의 사람이 인식할 수 있는 수준에서의 장수기업으로 정의하고 분석을 함

3. 한·일 장수기업 현황 및 특징

- 앞서 언급했던 대한상공회의소의 조사에 따르면 우리나라의 기업 평균수명은 20년이고 그 중에서도 60년 이상 생존하고 있는 기업은 2008년을 기준으로 21개인 것으로 나타나는데 국내 장수기업 현황을 살펴보면 <표1>과 같음
- 국내 장수기업이 상대적으로 존속기간이 짧은 원인은 역사적 배경에서 찾아 볼 수 있음
 - 조선말 우리나라는 쇄국정책을 펼쳐 서구 문물을 받아들이는 시기가 상대적으로 늦었음
 - 이러한 원인은 결국 우리나라 기업의 수명이 서구에 비해 짧을 수밖에 없는 결정적인 원인이 될 수 있음
- 하지만 우리나라는 자본주의 체제를 받아들인 후 짧은 기간에 많은 발전을 이루어 내었음
 - 이러한 대표적 장수기업들의 특징은 ‘핵심기술을 바탕으로 한 한 우물 경영전략’, ‘신뢰 있는 노사관계의 구축’, ‘위기관리 능력의 극대화’, ‘장기적 관점의 경영전략’, ‘지속적 연구개발투자’ 등으로 나타남(대한상공회의소, 2008)

<표 1> 국내 주요 장수기업 현황

기업명	설립연도	지속연수	기업규모
(주)두산	1896	112	대기업
동화약품공업(주)	1897	111	대기업
(주)경방	1919	89	대기업
(주)삼양사	1924	84	대기업
성창기업(주)	1931	77	대기업
하이트홀딩스(주)	1933	75	대기업
금호전기(주)	1935	73	대기업
(주)유한양행	1936	72	대기업
(주)한진중공업홀스	1937	71	대기업
대림산업(주)	1939	69	대기업
(주)유유제약	1941	67	중소기업
일동제약(주)	1941	67	대기업
한국타이어(주)	1941	67	대기업
(주)디피아이홀딩스	1945	63	대기업
(주)중외제약	1945	63	대기업
삼화페인트공업(주)	1946	62	대기업
대원강업(주)	1946	62	대기업
삼일제약(주)	1947	61	중소기업
조선내화(주)	1947	61	대기업
대동공업(주)	1947	61	대기업
가온전선(주)	1947	61	대기업

자료: 최승일 · 전외술 (2010)에서 인용

- 본 연구에서는 보다 구체적으로 한국 장수기업이 가지고 있는 요인을 살펴보기 위해 최근에 <국제신문>이 부산 지역의 13개 장수기업을 직접 취재해서 연재한 기사내용을 분석해 보기로 함
- 그 결과를 표로 정리한 것이 <표2>이며 기업의 지속연수는 짧게는 40년에서 길게는 100년이 된 기업도 있는 것으로 나타남

<표 2> 한국(부산 지역)의 대표 장수기업

기업명	설립연도	장수요인	지속연수
성창기업지주	1916	넓은 사업 영역	100
대선주조	1930	최고의 품질	86
화승	1953	변화에 대한 빠른 대응	63
세정그룹	1974	철저한 고객 관리	42
선보공업	1986	빠른 트렌드 파악과 선행 투자	30
대한제강	1954	변화방향의 길목 지킴	62
동성화학	1959	철저한 재무 안정성	57
삼미건설	1978	경험과 기술력	38
경동건설	1973	포괄적인 서비스 제공	43
명진TSR	1973	세심한 품질 검사	43
조광페인트	1947	기술개발	39
남흥건설	1969	한 분야에 대한 정직함과 끈기	47
그린조이	1976	경영 효율성	40

자료: 국제신문, 2016년 1월 17일 - 8월 7일 사이에 연재되었던 장수기업 기사 내용을 필자가 장수요인을 도출하는 방식으로 재정리

- 특히 설립한지 100년이 된 성창기업지주가 오랫동안 기업을 존속시킬 수 있었던 이유로는 넓은 사업 영역을 꼽고 있음
 - 1916년 목재상점으로 사업을 시작했는데 1955년에 부산 남구로 본사를 이전하면서 도약의 발판을 마련했음
 - 철도 운송에 의존했던 원목 물류와 목재 가공을 위해 피할 수 없는 선택이었음
- 그러나 그로부터 3년 후 회사 앞 부두에서 모든 직원이 함께 나와 처음으로 미국으로 수출되는 합판을 지켜볼 수 있었음
 - 그 이후 1966년 마루판을 출시하면서 장관 일색이던 바닥재 시장에 새로운 바람을 일으켰고, 1972년 일본에 이어 1978년에는 유럽으로 마루판을 수출했음
 - 1993년 공장 신설에 이어 2012년에는 임산과 관련한 첫 단계인 조립과 육립에서부터 마지막 단계인 폐목재 재활용까지 사업 영역을 확장해서 한국 목재산업을 견인해 나가고 있음

- 두 번째 사례인 대선주조의 장수 비결은 품질이었음
 - 1930년 일본 양조회사에 맞서 경쟁하기 위해 회사를 설립했으며, 지금은 전국 최대 주정공장을 갖추고 전 세계로 수출을 하는 글로벌 기업으로 성장했음
 - 대선주조가 국내에서 가장 먼저 선보인 제품은 ‘다이아’였는데, 희석식 소주인 스크류캡을 처음으로 개발하기도 했음

- 1996년에 출시한 ‘시원’이 폭발적인 붐을 일으키며 일약 업계의 주목을 받기 시작했음
 - 지속적인 성장을 거듭했지만 지난 2000년에는 매각설이 오르내리며 어려움을 경험하기도 했음
 - BN그룹이 인수하여 사업 정상화의 길을 걷고 있으며, 2014년 ‘시원블루’의 출시로 과거의 명성을 되찾아가고 있음

- 세 번째 사례 화승의 장수 비결로는 변화에 대한 빠른 대응으로 요약됨
 - 1953년 동양고무공업으로 사업을 시작해서 국내에서 처음으로 ‘기차표 고무신’을 판매했던 기업임
 - 1980년대에는 나이키 등에 OEM으로 제품을 납품하며 기술력을 인정받았으며, 1986년에 ‘르까프’를 출시하면서 재기의 발판을 마련했음
 - 지금은 국내외 체육대회 등 이벤트를 적극 후원하며 마케팅 저변을 넓혀나가고 있는데, 기능과 디자인에 충실하며 급변하는 사업 환경에 발 빠르게 대응한 것이 생존의 중요한 요인으로 꼽힘

- 네 번째 세정그룹은 1974년 동춘섬유공업사로 회사를 설립해서 지금은 10개의 고유 브랜드를 보유한 부산을 대표하는 향토기업으로 성장했음
 - 특히 신개념 유통 브랜드 ‘웰메이드’를 앞세워 국내 패션 시장을 선도하며 글로벌 시장도 적극 확대해 나가고 있음
 - 국내 최장수 남성복 브랜드 ‘인디안’의 판매가 호조를 보이면서 1976년에 서울 남대문 시장에 서울영업소를 개설했음

- 도매업체를 통해 전국에 인디안 제품이 제공되었고, 1981년 스웨터, 1985년 점퍼로 제품을 확장하면서 남성 토털 브랜드의 면모를 갖추기 시작했음

- 2013년에는 제2의 도약을 위해 신유통 플랫폼인 라이프스타일 패션전문점 ‘웰메이드’를 시장에 선보였으며, 1988년 대리점 체제로 변화한 이후 25년 만의 유통혁신을 이루었음
 - 특히 1986년부터 시작한 사회공헌 활동이 기업 이미지에 긍정적 요인으로 작용하고 있으며 이러한 활동의 결과 2011년에는 업계 최초로 ‘대한민국 자원봉사대상’에서 대통령상을 받기도 했음
- 다섯 번째 조선기자재 전문 생산업체인 선보공업은 급변하는 경영환경에 신속하게 대처한 것이 30년 동안 기업을 유지할 수 있었던 비결로 보고 있음
- 결방살이 작은 사무실에서 회사를 설립했지만 지금은 8개 주요 거점에 공장을 운영하는 명실공히 한국의 조선산업의 경쟁력을 지탱하는 주역으로 자리매김했음
 - ‘기술 최우선 주의’라는 미래비전을 선포하고 2007년부터 3년간 연평균 84명의 신규 인력을 채용하는 양적 성장을 이루어냈음
 - 1997년 한마음운동을 시작으로 2003년 LIFT21 운동, 2007년 경영혁신 원년 선포, 2009년 종합생산성관리 등 지속적인 생산성 향상 운동을 벌리며 매년 30%가량의 높은 매출 신장세를 이어가고 있음
- 여섯 번째 대한제강은 1954년 부산 국제시장에서 작은 철물점에서 시작한 기업임
- 가게를 꾸릴 당시 갖춘 것이라고는 크기별로 모아놓은 못과 망치, 철사 등이 전부인 동네 어디서나 볼 수 있었던 철물점이었음
 - 그 이후 엄격한 품질 관리와 고객과의 철저한 약속 준수를 비즈니스의 기본으로 생각하며 사세를 확장해 왔음
- 그 동안 건설경기 불황과 금융위기에 따른 경영환경 악화를 극복하며 연 매출 1조 원, 판매량 100만t을 달성하는 견실한 증견으로 성장했음
- 특히 솔루션 브랜드 ‘스타즈(Starz)’는 전통적인 향토기업에서 혁신기업으로 전환하는 시발점이 되었음
 - 이를 바탕으로 ‘보이지 않는 것에서 보이는 가치를 만들어내는 기업’을 모토로 ‘프레임웍스(FrameWorks)’라는 새 브랜드를 출시했는데, 글로벌 비즈니스 환경에 대응하고 고객에게 전문적인 서비스를 제공하기 위해 만들어졌음

- 고객이 원하는 대로 철근을 자르고, 구부려서, 적기에 납품하는 서비스는 고객 중심의 혁신 마인드가 아니면 나올 수 없는 비즈니스 모델이라고 할 수 있음
- 일곱 번째 1959년 동성화학공업사로 시작한 사업은 일본에서 대부분을 수입하던 신발용 접착제를 국내 최초로 국산화에 성공하며 발전의 기반을 마련했음
 - 이는 축적한 노하우에 자체 개발한 기술을 더하고 세계 유수의 기업을 방문해서 기술 제휴를 하는 등 지속적인 기술 투자가 이루어졌기 때문에 가능한 결과였음
 - 2008년에는 지수회사 체제로 전환하면서 투명 경영과 지배구조 선진화를 위해 인적 분할방식으로 동성홀딩스를 출범시켰음
 - 그 이후 동성홀딩스는 자회사인 동성하이켐을 인수해서 동성코퍼레이션으로 이름을 바꾸었는데, 이는 안정적인 현금 흐름을 확보하고 재무 안전성을 다져 미래 성장 동력을 확보하기 위함이었음
- 여덟 번째 삼미건설의 성장 원천은 다양한 경험으로 축적된 기술적 우위로 집약됨
 - 1978년에 태안토건으로 사업을 시작해서 삼미를 인후한 후 2004년에 기업명을 변경했음
 - 주택이나 땅으로 돈을 벌지 않겠다는 신념으로 기술 개발과 사업 영역 확장에 주력해왔음
- 이 회사가 건설사업과 관련 없는 땅을 매입하지 않고 아파트 등 주택 건설 사업은 하지 않는 이유임
 - 아파트 브랜드를 가지고 있지 않아 일반 소비자들에게는 기업명이 익숙하지 않지만 APEC 누리마루를 건설하는 등 부산 지역은 물론 전국 곳곳의 대표적인 건축 사업에 참여하며 업계에서는 견실한 기업으로 잘 알려져 있음
 - 최근에는 해외 건설시장에서 대규모 공사를 수주하는 등 글로벌 건설업체로 거듭나며 전 세계 곳곳에서 성공신화를 이어가고 있음
- 아홉 번째 경동건설은 성신위본(誠信爲本, 성실과 신뢰가 기업 활동의 근본)을 경영의 지표로 삼고 있음
 - 1973년에 설립한 경동건설은 대학 건축학과 재학 중에 주경야독으로 건설현장을 누비며 관련 기술을 익혔던 창업자의 성실함이 기업 성장의 밑거름이 되었음

- 그 동안 교육시설, 아파트, 호텔, 병원, 공장 및 상업시설 등 수많은 공사를 수행하면서 끊임없는 경영혁신과 신공법 개발로 원가를 절감하고 성실, 정직한 시공으로 발주처의 신뢰를 쌓은 것이 지속가능한 경영의 원천이 되었음
- 경동건설은 고객의 믿음을 확보하는 것이 기업 존립과 발전을 담보하는 근간이라고 믿음
 - 앞으로 미래 건설수요에 대비해 과학적인 데이터 관리, 전사적 전산 시스템 운용 등을 통해 각종 프로젝트 기획과 설계, 시공, 사후관리에서 포괄적인 서비스를 제공하겠다는 계획임
- 열 번째 명진TSR은 품질 관리를 최우선으로 하며 지난 43년간 오로지 고무제품만 생산해 온 업체임
 - 1973년 명진고무공업사로 사업을 시작해서 지금은 1,000여종이 넘는 고무제품을 생산하는 기술력과 설비를 갖추고 있음
 - 5mm의 작은 전자제품 부품에서 30m가 넘는 선박용 부품에 이르기까지 용도와 크기가 다른 다양한 고무제품을 생산하고 있음
- 1981년 싱가포르에서 열린 세계 고무·플라스틱 공업 전시회에 방문해 당시 국내 고무 산업의 낙후된 상황을 깨달을 수 있었음
 - 세계시장으로 진출할 수 있었던 계기를 마련한 것은 일본의 오사카고무와의 수출 계약이었음
 - 오사카고무와는 30년이 지난 지금도 탄탄한 협력관계를 유지해 오고 있음
- 오사카고무와의 협력으로 기술력을 쌓은 명진TSR은 1990년에 일본 제일고주파공업과 합작투자회사인 명진ENG를 설립했고, 같은 해 울산에 제2공장, 1999년에는 다대공장을 건설했음
 - 기업 경영의 중심에 두고 있는 대관세찰(大觀細察, 전체를 크게 바라보되 작은 부분도 세심하게 살핀다)의 자세가 명진TSR 성장을 주도해 왔다고 볼 수 있음
- 열한 번째 조광페인트은 1947년에 창업한 이후 새마을운동 등에 힘입어 고속성장을 할 수 있었음

- 1945년 해방 이후 정부 수립까지 미국의 수많은 군수 물품이 부산항을 통해 국내에 유입되었는데 페인트도 그 중 하나였음
 - 조광페인트는 이 군수물품을 받아 국내에 유통시키는 일로 사업을 시작했음
 - 창업 당시에는 페인트를 제조하는 기술이 없어 천연오일을 원료로 한 기초적인 기술의 제품과 미국 군수용인 수입페인트를 재가공해서 판매하는 수준이었으나 여러 시행착오를 겪으면서 독자적인 페인트 제조방법을 터득하게 되었음
- 1967년에 법인으로 전환하고 1976년 공장을 세웠는데, 처음에는 목가공 업체의 빠른 성장에 힘입어 도약의 발판을 마련할 수 있었으며 1970년대 초부터 주택 개량 사업을 중심으로 하는 정부 주도의 새마을운동이 전개되면서 페인트 수요가 급증했음
- 70년 전통의 페인트 전문업체로 최고의 자리를 오랫동안 지킬 수 있었던 비결은 고유의 기술력을 꼽음
 - 해외 우수 페인트 업체와의 기술제휴는 물론 공격적인 투자로 전체 직원의 30%에 해당하는 연구개발 인력을 보유하고 있음
- 열두 번째 남흥건설은 성공의 비결로 정직함과 끈기를 꼽음
- 1969년에 창업한 이후 주로 냉동창고 전문 건설업체로 명성을 이어가고 있음
 - 우리나라 냉동창고 건축 물량의 약50%를 차지할 정도로 시장점유율이 높음
- 지금은 냉동창고 분야를 넘어서 건축과 토목, 전기, 소방 등 폭넓은 분야에서 성장 동력을 찾아가고 있음
- 특히 최근에는 산업단지과 호텔 등을 주력사업으로 하고 있고, 2012년부터는 해외공사 수주를 적극적으로 확장하며 글로벌 건설회사로의 변신을 도모하고 있으며 남흥건설의 기업이념은 정직, 정확, 성실임
 - 빛나려고 하지 말고 묵묵히 살면서 정직하고 성실하게 건물을 짓는 것이 100년 기업을 향한 남흥건설의 비전이자 목표임
- 마지막 열세 번째 그린조이는 창립 40주년을 맞는 섬유패션업 전문기업임

- 특히 골프의류로는 국내외에서 브랜드 인지도가 높은 편이며 고기능성, 고품질, 선진적인 컬러, 젊은 디자인, 합리적 가격 등 5박자를 내세워 골프의류 업계의 선두를 겨냥하고 있음
- 1976년에 창업한 그린조이는 1982년에 내의 제조에서 캐주얼 전문브랜드로 전략을 수정했으나 금융위기로 시장 축소로 사업을 포기하고 2000년에 골프웨어로 사업을 재편했음
- 오로지 소비자만 생각하고 사랑받는 브랜드로 그린조이를 성장시키기 위해 노력한 결과 지금은 215개의 대리점과 1,000억 원대의 매출을 올리는 골프웨어 전문 업체로 성장했음
- 한때 미국 골프화 전문업체인 풋조이의 상품 라인 중 하나가 그린조이여서 특허 분쟁에 휩싸였던 경험을 바탕으로 해외 7개국에 그린조이의 상표권을 등록해 놓고 글로벌 시장을 적극 공략하고 있음
- 이상에서 살펴본바와 같이 한국의 장수기업은 대체로 품질, 고객, 기술을 중요한 성장의 요인으로 꼽고 있음

<표 3> 장기간 생존할 수 있었던 비결

구분	비율(%)	구분	비율(%)
거래기업과의 신뢰	23.4	사업초기 독보적 기술	5.9
오랜 경영노하우	18.3	투명경영 및 윤리경영	5.4
끊임없는 기술혁신	14.4	인맥	3.3
임직원 일체감	10.5	독점적 지위	1.8
중소규모로 변화대처	8.9	사회공헌이미지보유	1.2
고객감동서비스	5.9	원활한 기업승계	1.1

자료: 중소기업협동조합중앙회(2004)에서 인용

- 한편 중소기업협동조합중회에서 국내 장수 중소기업 202개를 조사한 결과에 역시 이와 비슷한 결과를 제시하고 있음
- 즉 거래고객과의 신뢰확보가 매우 중요하고 이를 위해 높은 품질을 유지하기 위한 끊임없는 기술개발이 필요한 것으로 나타남(<표3> 참조).
- 반면 일본 장수기업은 창업 이후로 1,000년 이상을 이어가고 있는 장수기업이 7개, 500년 이상은 32개, 200년 이상은 3,146개에 이르고 있음

- 또한 100년 이상은 약 5만개 정도 존재하는 것으로 추정하고 있음
- 창업 100년 이상의 장수기업은 일본의 기업 총수 270만개의 약 1.9%를 차지하고 있으며, 영세기업이나 서비스업 등을 포함하면 창업 100년 이상의 장수기업 수가 10만개 이상이라는 분석도 있음
- 일본 장수기업의 평균 존속기간은 197.8년, 세대수는 7.2대, 종업원 수는 115.7명으로 조사되어 있음(한국은행 조사국, 2008)

<표 4> 일본의 창업 1,000년 이상 장수기업

기업명	업종	창업연도	소재지
金剛組	건축	578	大阪市
慶雲館	온천여관	708	山梨縣
法師	온천여관	718	小松市
虎屋黒川	전통과자	794	京都市
田中伊雅仏具店	종교복식품	889	京都市
平井常榮堂	의약품	971	京都市
一和	전통과자	1000	京都市

자료: 한국은행 조사국(2008)에서 인용

- 구체적으로 일본 장수기업의 사례에 대해 최근 국내 언론에 보도된 내용의 일부(2개 사례)를 정리해보면 다음과 같음(KBS1 다큐멘터리<백년의 가게>)
- 첫 번째 사례기업은 부채를 만드는 미야와키 바이센안(宮脇賣扇庵)임
 - 시대가 달라져도 변하지 않는 일본인들의 필수품이 바로 부채임
 - 수많은 부채 상점 중에서 가장 오래된 곳은 7대째 전통을 지켜오고 있는 미야와키 바이센안인데 창업한지 무려 189년이 되었음
- 60여 년 전에 일본 황실에서 사용할 부채를 만들면서 일본을 대표하는 명가로 자리 잡게 되었음
 - 이 가게의 장수요인은 까다로운 원칙을 고집하는 것으로 집약됨
 - 최적의 재료들만을 사용하고 87번의 공정을 거쳐 탄생하는 부채이기 때문에 단순히 부채를 만드는 방법이 훌륭하기 보다는 부채 속에 진심이 담겨있다고 봐야함
 - 부채의 모양과 크기를 다양하게 해서 많은 고객들의 마음을 사로잡을 수 있었고, 손님을 위하는 마음으로 좋은 것만 고집한다는 신념으로 가게의 역사를 이어가고 있음

- 두 번째 사례기업은 초밥을 만드는 긴자스시코 혼텐(銀座寿司幸本店)임
 - 초밥은 일본 음식의 상징이기도 하다. 긴자스시코 혼텐은 1885년에 창업하여 현재 4대에 이르며 초밥을 만들어오고 있으며 일본을 대표하는 정통적인 초밥가게로 인식되고 있음
 - 이 회사의 장수비결은 최상의 재료와 정성으로 정리됨
- 4대 사장 스기야마 마모루는 매일 아침 최고급의 재료를 직접 수산시장에서 준비해오며 가게의 일을 돕는 30명의 직원은 각자 역할을 분담하여 효율적인 가게 운영을 함
 - 전통을 중요시하긴 하지만 변화하는 사람들의 입맛에 맞추기 위하여 항상 신 메뉴를 개발해내고 있음
 - 스기야마 사장은 시대의 흐름을 읽으면서 참신한 시도에 도전해보는 것이 진정으로 전통을 지켜나가는 것이라고 말함
- 한편 앞서 언급한 한국은행 조사에서 제시하고 있는 일본기업의 장수요인을 살펴보면 다음과 같음
 - 첫째 일본의 장수기업은 본업을 중시하는데, 시대와 환경변화에 대응하는 제품을 개발하면서도 창업이래의 고유기술과 노하우를 축적하고 고수하는 등 본업의 연장선상에서 사업을 전개함
 - 예를 들어, 1902년에 창업한 구레가케사는 한반도에서 전해 내려온 떡의 기술을 활용하여 붓펜, 용설재, 자동발광표지를 개발하는 등 본업의 연장선에서 고유기술을 발전시켰음
- 둘째는 고객의 신뢰를 최우선으로 하는 것인데, 신용을 생명처럼 중시함으로써 고객, 거래처, 종업원, 사회 등과 장기적인 신뢰관계를 유지함
- 셋째는 장인정신인데, 일본의 장수기업은 고유기술을 응용하여 새로운 제품을 창출하기 위한 집념과 정성을 중시하는 장인들은 기본을 탄탄히 다지는 것에 중점을 두고 사람들이 쉽게 잡아 낼 수 없는 부분을 더욱 배려함
 - 일본 최장수기업 콘고구미(金剛組)가 건축한 건물은 외부에서는 보이지 않는 천장 속과 땅에 묻히는 기초공사에 오히려 더 고가인 자재를 사용하였음

- 넷째는 혈연을 초월한 현명한 가업승계를 꼽을 수 있음
 - 일본의 장수기업에는 3대째는 양자라는 말이 일반적인 것으로 생각 될 정도로 혈연보다 가업승계를 중시하며, 가업을 승계할 가족이 있더라도 경영자로서 자질이 부족하다고 판단할 경우에는 능력이 있는 직원이나 사위 또는 외부인재를 후계자로 정함
- 마지막 다섯째는 자금을 보수적으로 운영하여 위험을 피한다는 것임
 - 장수기업은 외부로부터 자금을 대주면 사업을 확대하는 데에 도움이 될 수 있으나 시장이 작아지면 도산할 수 있다는 점에서 내부의 자금 범위 내에서의 성장을 추구하는 경향이 매우 강함
- 이와 같이 일본에서 장수기업이 발전하게 된 것은 본업중시, 신뢰경영, 투철한 장인 정신, 혈연을 초월한 후계자 선정, 보수적인 기업 운영 등 기업 내부적 요인과 장인을 존중하는 사회분위기가 형성되어 있는 등의 기업 외부적 요인도 영향을 준 것으로 분석하고 있음

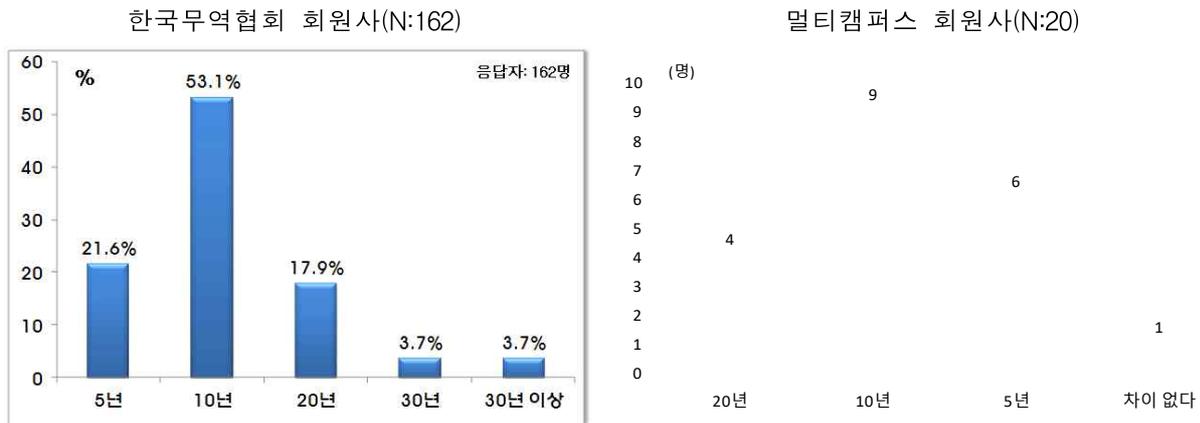
4. 한·일 장수기업의 차이

- 지금까지 분석한바와 같이 제한된 사례들을 살펴보기는 했지만 한국의 장수기업과 일본의 장수기업의 특징은 분명하게 구분되는 양상을 보이고 있음
 - 두 나라의 차이점 등에 대해서는 마지막 맺음말에서 정리하는 것으로 하고, 여기서는 이러한 차이점이 발생하는 근원적 배경을 알아보기 위해 설문 조사를 실시한 결과를 분석하기로 함
 - 설문 대상은 2개 그룹으로 나누어 실시했는데 중소기업과 대기업을 구분하기 위해 한국무역협회 162개 회원사와 대기업을 대상으로 집체교육 등을 하는 (주)멀티캠퍼스 20개 회원사로 정했음²⁾
- 먼저 기업의 지속적인 성장은 그 나라의 경제성장과 맞물려 움직인다고 보고 ‘한국에 비해 일본의 경제발전이 어느 정도 빠르다고 생각하십니까.’라는 질문을 했음

2) 두 기관의 회원사를 대상으로 한 설문조사는 각각 한국무역협회 2017년 5월 15일, (주)멀티캠퍼스 2017년 5월 29일에 실시되었음

- 그 결과 일본의 경제성장이 한국에 비해 10년이 빠르다고 본다는 대답의 전체의 절반 정도를 차지했으며 162개 한국무역협회 회원사를 대상으로 실시한 결과는 전체의 53.1%가 10년이라고 답했고, 5년은 21.6%, 20년은 17.9%로 나타났음
- 20개 멀티캠퍼스 회원사의 응답 역시 이와 비슷하게 10년, 5년, 20년의 순으로 나타났음

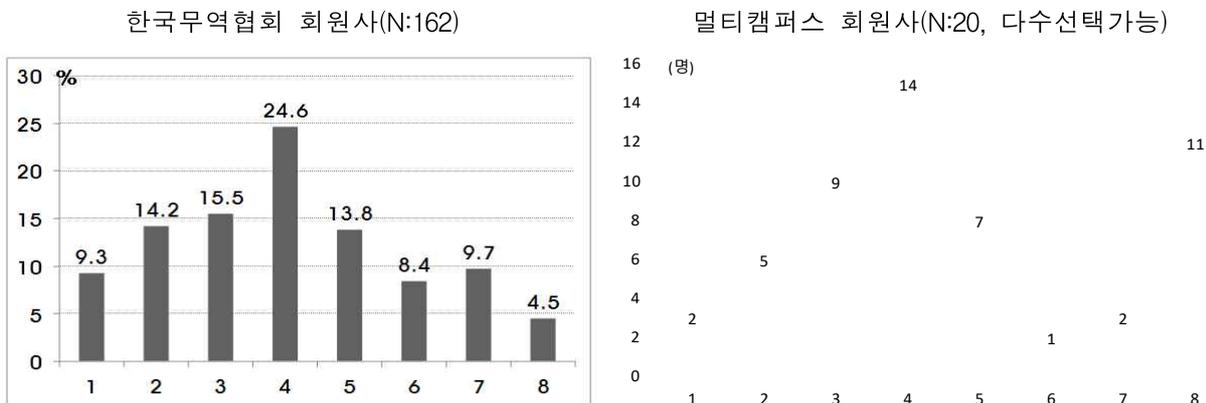
<그림1> 한국에 비해 일본의 경제발전은 어느 정도 빠르다고 생각하십니까?



- 특정 국가 간 경제성장이 시간적으로 얼마나 차이가 나는가에 대한 문제는 객관화 시키기 어려운 부분이 분명히 존재함
 - 1인당 국민소득 등의 경제지표를 비교하는 등의 방법이 있을 수 있겠지만 이 역시 경제성장 전체를 온전하게 대변하는 데는 한계가 있을 수밖에 없음
 - 그렇다 하더라도 응답자의 절반 정도가 한·일간의 경제성장 격차가 10년 정도라고 생각하는 배경에는 그 동안 진행된 한국의 경제성장과 일본의 성장둔화 현상이 맞물려 발생한 결과라고 볼 수 있을 것임
- 이러한 양국 간 경제성장의 격차 축소는 우리나라 기업의 지속적인 성장에서 비롯된 부분이 적지 않을 것임
 - 따라서 기업의 영속성이 강화되면 될수록 경제성장을 위한 기초가 마련되고, 이는 두 나라 사이의 경제력 격차를 축소시키는 요인으로 작용할 것임
- 두 번째 질문은 ‘일본기업의 경쟁력은 무엇이라고 생각하는가.’임

- 결국 기업의 경쟁력은 지속가능한 성장의 가장 중요한 밑거름이 되기 때문임
- 일본기업의 경쟁력을 설명하는 요인으로는 ‘장기간에 걸쳐 축적된 산업기술력’을 가장 많이 선택한 결과가 나왔음
- 더불어 현장 중심의 경영을 한다, 장기적 안목으로 실적을 관리한다. 회사의 대한 직원의 높은 충성심 등이 그 다음으로 높은 비중을 차지했음
- 결국 장기적 안목의 경영 혹은 장기간의 산업 축적 등 일본에서 장수기업이 성장할 수 있는 비결을 설명할 수 있는 부분에 대한 비중이 높게 나타났음
- 한편 멀티캠퍼스 회원사 중에는 철저한 매뉴얼화가 일본기업의 경쟁력이라고 보는 견해가 상대적으로 높게 나타났음

<그림 2> 일본기업의 경쟁력이라고 생각하는 것을 모두 선택하세요.

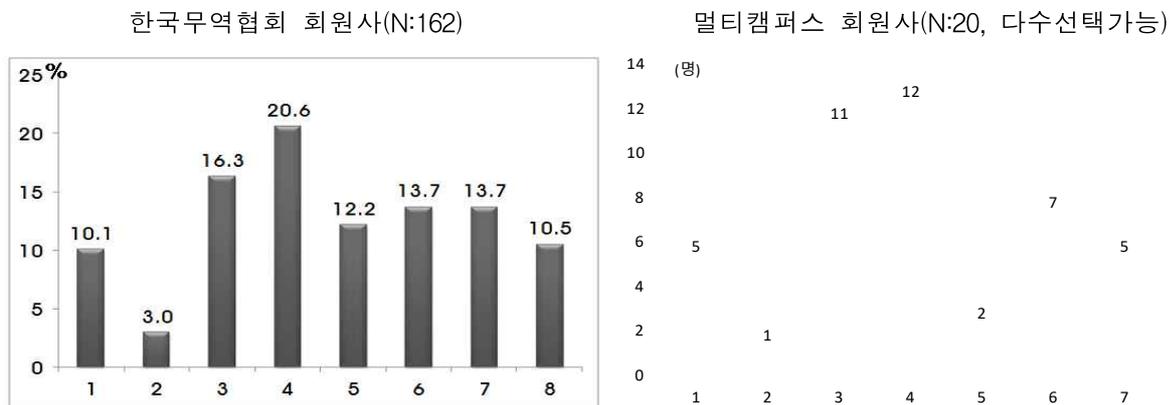


주: 도표의 보기(1. 이공계출신의 경영인이 많다 2. 현장 중심의 경영을 한다 3. 장기적 안목으로 실적을 관리한다 4. 장기간에 걸쳐 축적된 산업기술력 5. 회사에 대한 직원의 높은 충성심 6. 버텀업(bottom up) 의사결정 7. 효과적인 팀워크 관리 8. 철저한 매뉴얼화)

- 세 번째로는 일본은 있는데 우리는 없거나 부족한 점에 대해 질문했음
 - 두 집단 모두 가장 많은 응답을 한 항목은 장기간에 걸쳐 진행되는 연구 개발이었음
 - 이 역시 앞서 언급했던 두 번째 질문에 대한 응답과 동일하게 장기간의 연구개발이라는 부분이 일본의 특징으로 이해하고 있음을 알 수 있음
- 일본에서 오랜 기간 동안 기업을 영위하는 사례가 많다는 것과 연구개발이 오랜 기간 동안 이루어지는 것이 일본에 대한 이미지라는 점은 일맥상통함

- 또한 두 그룹 모두 제조기술의 대외경쟁력이 다음으로 많은 비중을 차지했음
- 완성도가 높은 물건을 만드는 능력을 높게 평가하는 일본의 이미지를 의미한다고 볼 수 있음
- 다음으로는 국제경쟁력을 갖춘 기업에 대한 이미지도 높은 비중을 차지하고 있는데, 이러한 응답은 그 동안의 내수 중심의 성장에서 벗어나 점차 글로벌화 되어가는 일본기업이 증가하고 있는 것과 무관하지 않음을 알 수 있음

<그림 3> 일본은 있는데 우리는 없거나 부족하다고 생각하는 것을 모두 선택하세요.



주: 도표의 보기(1. 강력한 리더십을 겸비한 유능한 지도자 2. 외지인에 대한 무조건적인 친절함 3.제조기술의 대외경쟁력 4. 장기간에 걸쳐 진행되는 연구개발 5. 주위에 대한 깊은 배려심 6. 국제경쟁력을 갖춘 기업 7. 효과적인 경제정책 8. 자국 문화에 대한 높은 긍지심)

- 이상의 설문조사의 결과 분석을 통해 살펴본바와 같이 우리나라에서는 일본기업은 장기간에 걸쳐 실적을 관리할 뿐 아니라 오랜 기간 동안 축적된 산업기술력을 바탕으로 기업이 성장하고 있다고 생각하는 경향이 강하다는 것을 알 수 있음
- 또한 연구개발 역시 중장기적인 관점에서 다루어지는 특징을 보이는 것이 일본이라고 생각하는 비중이 높게 나타나고 있음
- 결론적으로 일본에서 오랫동안 기업을 이어가고 그 결과 그러한 기업이 많아지는 이유는 이처럼 경영실적과 기술력뿐 아니라 연구개발도 장기간에 걸쳐 이루어지는 특성을 보이기 때문이라는 점을 간과해서는 안 됨

5. 맺음말

- 본 논문의 목적은 한국과 일본의 장수기업을 상호 비교분석하여 특징을 도출하고 한국이 얻을 수 있는 시사점을 찾는 것이었음
 - 한·일의 장수기업 현황과 특징을 분석한 결과 다음과 같은 결론 및 시사점을 얻을 수 있었는데, 먼저 한·일 공통으로 지적되는 장수 비결을 정리하면 다음과 같음
- 첫째 한·일 모두 공통적으로 고객과의 신뢰가 최우선이라는 점에는 이견이 없어 보임
 - 성장의 발판을 마련하게 협력해 준 지역주민은 물론 주변의 협력기업과의 공생관계를 깊이 인식하고 신뢰를 구축해 나가는 것이 무엇보다 중요했음
 - 더불어 기업이 직원과의 믿음을 만드는 것 역시 기업의 지속 성장에 중요한 밑거름이 된다고 보는 기업이 대부분임
- 유행하는 사업아이템으로 창업한 이후 일정 수준 이상으로 회사를 키운 이후 매각 등의 방법으로 회사의 운명을 결정하는 것으로는 장수기업의 대열에 합류할 수 없음
 - 물론 오랜 기간 동안 기업을 운영하는 것이 유일한 기업의 성공 조건이 될 수 없다는 견해가 한편으로 존재하는 것도 사실임
- 둘째는 본업을 중시하는 것을 들 수 있음
 - 장수기업 대부분은 시장을 새롭게 개척하거나 제품을 새롭게 출시할 때, 기존의 제품과 서비스에서 크게 벗어나는 일이 많지 않음
 - 원래 사내에 구축되어 있는 내부역량을 우선 활용해서 새로운 활로를 모색하는 경향이 매우 강하게 나타남
- 새롭게 사업 아이템을 선정할 때도 기존 사업과 전혀 무관한 영역으로 사업을 확장하는 일은 거의 발견되지 않음
 - 한 우물만 파는 식의 경영방식을 유지하는 것은 장수기업이 갖추어야 하는 가장 중요한 조건으로 보임
- 셋째는 끊임없는 진화를 꾀할 수 있음

- 제품의 라이프사이클이 끝났다고 포기하는 것이 아니라 새로운 생명력을 불어넣어 예술품으로 승화시키는 노력을 아끼지 않음
 - 외부의 사업 환경의 변화를 객관적으로 받아들여 내부의 변화를 이끌어내며 성장하는 기업이 한·일 장수기업에는 많이 나타남
- 특히 변화를 바라보는 관점이 장기적이고 대응 역시 장기적으로 이루어지는 경향이 강함
- 어떠한 형태로든 변화가 없이 지속적으로 기업을 영위한 사례는 단 하나의 사례도 존재하지 않음
 - 기업이 강하다는 것이 생존을 의미한다면 진화를 거듭하며 살아남은 이들 장수기업은 강한기업이 틀림없음
- 한편 한국의 장수기업에서 나타나는 특징으로는 이와 같은 요인 이외에 상대적으로 기술력을 꼽은 기업이 적지 않음
- 기술적 우위를 지키는 것이 지속가능한 성장의 중요한 요인임에는 틀림없으나 일본의 장수기업에서는 보이지 않는 특징이라고 할 수 있음
 - 한국의 기업은 일본 기업에 비해 산업기술의 축적 과정이 짧았기 때문으로 보이며 이러한 경향은 기술 축적의 경험을 쌓아가며 점차 약해질 가능성은 있는 것으로 보임
- 일본의 장수기업에서 나타나는 특징을 알아보기 위해 실시한 설문조사 결과에서는 장기간에 걸쳐 진행되는 실적 관리와 기술개발에 대한 응답 비중이 높게 나타나면서 일본 기업이 장수하는 경우가 많은 이유를 분명하게 알 수 있었음
- 또한 장기간에 걸쳐 축적된 산업기술력이 일본 기업의 경쟁력이라고 보는 견해가 매우 강하게 나타나고 있어, 이 역시 일본의 장수기업 비결이 오랜 기간 동안 쌓아올린 사내의 기술력에 바탕을 두고 있음을 알 수 있었음
- 이러한 분석 결과로 얻을 수 있는 시사점을 정리하면 다음과 같음(한국은행조사국, 2008)
- 첫째, 유일무이한 기술적 우위를 갖추고 있는 기업을 널리 발굴하여 보다 장기적인 관점에서 기업을 육성하는 것이 필요함

- 특히 현 정부가 적극 추진하고 있는 일자리 창출과 중소기업 육성이 시급한 과제 중 하나로 등장하고 있는 점과 관련해서라도 기업의 장기적 존속은 매우 중요함
 - 새로운 일자리를 만드는 것도 중요하지만 원래 있던 일자리를 유지하는 것도 중요하기 때문에 기업이 오래 존속되는 것이 필요함
- 둘째, 올바르게 정직한 상행위를 통해 소비자, 종업원, 지역사회 등에 대한 신뢰를 만드는 것이 필요함
- 이를 위해서는 먼저 ‘기업은 공공의 것’이라는 경영자의 인식전환과 함께 불량제품 제조기업과 비윤리적 기업에 대해서는 국가적 차원의 강력하고 지속적인 대처가 필요함
- 셋째, 기업의 지속 성장은 고유기술의 계승발전은 물론 고용의 안정 등 경제 전반에 미치는 영향이 크기 때문에 원활하게 기업이 승계될 수 있도록 정부의 적극적인 유도가 필요함
- 기업승계 이후 고용의 확대 및 신기술 개발 등 긍정적인 효과가 크게 나타날 경우 세금 감면 등 재정적 지원책을 마련하는 것이 필요함
- 이상에 살펴본바와 같이 다양한 분석을 통해 유의미한 결과를 도출할 수 있었지만, 한편으로 본 연구를 통해 얻을 수 있었던 향후 과제도 다음과 같이 존재함으로 인정할 수밖에 없음
- 첫째로는 제한된 사례를 통해 결론을 도출했다는 점으로, 앞으로 사례기업의 폭을 다양하게 확대해서 장수기업의 특징을 도출해내는 연구를 진행해야 할 것으로 보임
 - 둘째는 설문 대상의 장수기업으로 설정하여 스스로를 어떻게 관찰하고 생각하는지를 확인하는 연구가 있어야 할 것으로 생각함. 

<참고문헌>

- 한재훈(2013), “기업의 장기적 생존을 위한 지역특성 고려의 필요성에 대한 탐색적 연구 : 국내외 장수기업 연구와 사례를 기반으로,” **경영컨설팅연구연구**, 제13집 제1호.
- 최승일·전외술(2010), “글로벌시대의 장수기업 성공요인 및 육성방안에 관한 연구,” **한국창업학회지**, 제5집 제4호.
- 최승일·김동일(2013), “일본 시니세를 통해 본 장수기업 분석,” **디지털융복합연구**, 한국디지털정책학회, 제13집 제1호.
- 한국은행 조사국(2008), “일본기업의 장수요인 및 시사점,” **한은조사연구**, 2008-13, 한국은행.
- 이지원 역(2004), **100년 기업의 조건**, 한스미디어.
- 한국경제연구원(2010), **한국기업의 생존보고서**.
- 대한상공회의소(2008), **장수기업에서 배우는 위기극복 전략 보고서**.
- 중소기업협동조합중앙회(2004), **2020년도 중소기업 위상지표**.
- KBS1 다큐멘터리, **백년의 가게**, 2011.01.09.-2013.01.20.
- 국제신문, 2016년 1월 17일 - 8월 7일까지 게재된 장수기업 사례
- 국제신문, 2016년 1월 18일자
- 帝國データバンク史料館·産業調査部編(2009). **百年続く企業の條件 老舗は変化を恐れない**, 朝日親書.
- 野村進(2006). **千年 働いてきました-老舗企業大國ニッポン**, 角川親書.
- 半田純一(2006). **100年企業の研究**, 東洋経済新報社.
- 平松陽一(2006). **この老舗に學べ**, フォレスト出版.
- 多摩大學大學院 經營情報學研究科(2003). **戦後の企業壽命に関する研究**.
- 財務省, 貿易統計(<http://www.customs.go.jp/toukei/info/index.htm>).