

가족기업 후계자의 혁신사례와 시사점

Innovation Cases and Implications of Family Business Successors

윤병섭*

Yoon, Byung Seop

<요 약>

본 연구의 목적은 연구대상인 대아산업(주), 성심당(로쏘(주)), 삼진식품(주), 에스엘(SL)(주) 등 중소·중견기업 후계자의 혁신사례를 분석함에 있다. 이를 통해 승계자와 후계자, 장수기업을 지원하는 정부에 기업승계의 정책적 시사점을 제공하고 장수기업으로 나아가려는 이들의 의사결정을 지원한다. 연구대상 기업 후계자가 혁신에 성공한 주요 요인은 다음과 같다.

첫째, 준비된 승계를 하였다. 대아산업(주)의 경우 아버지는 아들에 믿음을, 아들은 아버지에게 능력을 보이고 순종해 승계에 대한 자신감을 주었다. 물 흐르듯 승계해 회사 내부 반발을 없었다. 아들이 생각하는 성공적인 승계의 요소는 순종이다. 둘째, 나눔의 가치를 더하는 정신을 잇고 사랑을 승계하는 철학이 있다. 성심당(로쏘 주식회사)의 경우 좋은 기술과 획기적인 아이디어로 건강하고 맛있는 빵에 세상을 향한 사랑으로 고객을 관리하였다. 2020년 매출액의 8.4%를 기부하였다. 셋째, 대를 이어 기업의 정체성을 확보하고 있다. 삼진식품(주)의 경우 전통은 가슴에 심어두고 아버지의 관록, 아들의 식 감각을 융합해 어묵장인의 길을 개척하고 있다. 넷째, 고유한 공동체적 문화와 신뢰에 기반한 외부 네트워크 형성을 통해 핵심역량의 축적과 경쟁력 구축에 힘쓰고 있다. 에스엘(SL)(주)의 경우 기술적 핵심역량의 축적, 바람직한 경영철학과 노하우의 대물림이 성공적 기업승계에는 기여할 수 있다는 신념을 지니고 있다.

중소기업이 신뢰관계의 지속성을 유지하거나 높이기 위해 기존 대표이사의 자녀가 사전증여를 통해 가업을 승계하는 것이 유리하다. 정부는 고용창출과 기술혁신 역량을 강화시키는 기업승계에 대해 특별법 제정 등 세심한 정책적 배려가 필요하다.

<주제어> 가족기업, 후계자, 혁신사례

* 서울벤처대학원대학교 교수

I. 서 론

창업해 승계를 앞둔 기업은 체화된 노하우 및 기술을 후대에 원활히 승계해 기업경쟁력을 지속적으로 유지하고 오랫동안 기업과 함께 일한 사원의 일자리 유지 및 사세확장으로 일자리를 창출함으로써 국가경쟁력 강화에 이바지하려 한다. 대개 승계기업은 고용과 생산을 유지하고 축적된 기술과 노하우를 다음 세대로 넘겨 국가경제에 긍정적인 영향을 미치려는 공감대를 형성하고 있다. 대를 이어 한 분야에서 꾸준히 투자하고 기술을 개발해 전문성을 갖춘 장수기업으로 성장시키길 소망한다.

장인정신이 흐르는 장수기업은 서두르지 않되 한결같이 혁신해 창의성을 지니면서 선대에서 후대로 정신과 기술의 전통을 전수하는 기업이다. 오랜 기간 숱한 어려움을 겪으면서 혁신해 젊음을 유지하는 온고지신(溫故知新) 기업으로 기업가의 혼이 스며있다. 한눈팔지 않고 고유기술과 노하우를 축적하고 환경이 바뀌어도 창업 당시의 사업목적을 지켜내는 독심과 시대정신이 녹아 있다. 세계 각 국가는 기업이 지속성장하면서 장수하는 원천과 비결을 알려는 열망이 드높다.

일본에서 장수기업을 매년 분석·발표하는 도쿄(東京)상공회의소(2014)에 따르면 노포기업 90%는 중소기업이다. 소유·지배 구조로 봤을 때는 창업자 가족기업(family business)이 기업 수로는 95%, 고용 측면에서는 70%를 차지한다. 가족기업이 업적 측면에서 일반기업보다 낫다는 연구 결과 때문에 최근 구미 선진국에서도 가족기업의 기법 연구에 공을 들이고 있다. 물론 문제도 많다. 후계자 선정 기준부터 혈족 분쟁, 연고주의, 인사 적폐, 감시 결여, 사유화(공사 혼동) 등이 그렇다. 다만 장기 업력을 가진 노포기업은 대부분이 이를 극복하면서 가족기업의 단점을 장점으로 승화했다. 즉 장기 관점에서 건전 경영, 인재 육성, 제품 개발, 시장 개척 등에서 단결과 인내를 발휘했다. 양보다 질을 중시하면서 자사 브랜드의 파워를 지켜내는 경영 방침도 고수했다. 또 다른 노포기업의 특징은 직원과 고객의 동시 중시다. 안으로는 직원을 가족처럼 챙기되 밖으로는 사회공헌, 고객 신뢰 및 사회 자본화에 성공했다. 경영이념은 가훈·사시로 문서화 돼 있지는 않아도 후계 전승과 일상 경영을 통해 실천했다. 특히 노포기업은 직원에게 권한을 이양하고 동기부여를 하는 공통점을 지니고 있다.

우리나라는 일본처럼 장수기업이 많지 않다. 하지만 최근 장수기업을 육성하려는 정부 정책이 펼쳐지고 기업을 경영할 수 있는 여건이 조성되면서 기업이 장수하기를 기업가뿐 아니라 사회적으로 바라고 있다. 본 연구의 목적은 일본, 북미, 유럽 장수기업의 특징을 정리하고 대야산업(주), 성심당(로쏘(주)), 삼진식품(주), 에스엘(SL)(주) 등 중소·중견기업 후계자의 혁신사례를 분석함에 있다. 이를 통해 승계자와 후계자, 장수기업을 지원하는 정부에 가업승계의 정책적 시사점을 제공하고 장수기업으로 나아가려는 이들의 의사결정을 지원한다.

II. 해외 장수기업의 특징

1. 일본 장수기업의 특징

‘이에(いえ, 家)’는 가족과 기업경영의 두 가지 의미를 가지고 있다. 상인들은 가족보다 기업의 의미에 보다 큰 비중을 두어(김후련, 2004, p.16.) ‘이에’의 존속과 번영을 위해 노력해 왔다. 이에 자체를 일종의 경영체로 보는 일본 특유의 시각을 반영한다. 본래 ‘이에’라는 제도는 부모자식, 부부라는 혈연관계를 기초로 한 가족 형태이지만 단순한 혈연을 넘어서 대를 이어 계승되는 영속성을 지니고 있다(中野卓, 1985, p.115). 즉, 이어가야 할 것은 혈연관계가 아니고 ‘이에’ 제도 자체이다. 상인들의 ‘이에’에 대한 관점을 가장 잘 보여주는 두 가지 사례가 ‘노렌와케(暖簾分け)’와 가훈이다(야마자키 노리코(山崎倫子)(2011), p.19.).

노렌와케란 선정된 후계자에게 일정한 금액을 지급하여 독립시켜 ‘야고’(屋号: 가게 명칭) ‘상표’(商標)의 사용을 허락하는 제도이다. 노렌와케된 상가는 후계자가 친족인 경우 ‘분케’(分家: 분가), 비친족의 경우 ‘벳케’(別家: 별가)로 불렸다. 근세에 이르러서는 노렌와케가 점차 확대되어, 이 집단을 상업동족단(商家同族団)이라 부르게 되었다(佐藤俊樹, 1993, pp.191~192.).

가훈은 ‘이에’의 존속과 번영이라는 목적을 계속해서 추구하기 위해 후계자에 대한 훈계로써 집안의 당주가 적어 남긴 것이다. 가훈은 선대로부터 물려받은 가업을 잘 지켜나가야 하는 것을 목적으로 하며(米村千代, 1999, p.79.), 세대에 걸친 연속의 중요성을 강조해 생활 주변을 정비하고 일에 집중할 것을 주문하고 있어 신규 사업의 확장과 발전을 지향하기보다 견실하게 본분을 지켜나갈 것을 당부하였다(임경택, 2003, p.159.). 가훈도 노렌와케처럼 신용을 바탕으로 한다.

상가들은 신용을 유지하기 위하여 견실한 장사를 해왔다. 규모는 작지만 업력이 오랜 유서 깊은 업체를 말하는 시니세(노포: 老舗)는 많은 전통 가업들을 만들어 내는 결정적인 계기가 되었다. 노포기업에 대한 조명과 주목은 단순한 전통 사랑, 자부심 그 이상이다.

정후식(2008)은 일본기업의 장수요인을 다음과 같이 정리하고 있다.

첫째, 일본의 장수기업은 본업을 중시한다. 시대와 환경변화에 대응하는 제품을 개발하면서 창업 이래 고유기술과 노하우를 축적하고 고수하는 등 본업의 연장선상에서 늘 분수를 지키는 의사결정을 한다(전영수 기자, 2016.1.18.).

둘째, 일본의 장수기업은 고객, 거래처, 종업원, 사회 등 이해관계자와 2~3대 이상의 장기적인 신뢰관계를 유지할 정도로 신뢰를 생명처럼 중시한다. 일본 장수기업의

신용중시 사상은 일본의 상점, 가게 및 음식점 입구에 걸려 있는 자신의 상호가 그려진 무명천인 노렌에 잘 나타나 있다. 노렌은 가게의 격식이나 전통을 나타내는 고객과의 신용을 상징, 일본기업의 경영방식을 대변하고 있다. 가게 입구에 놓여진 천에 기록된 글귀는 고객을 대하는 창업주의 경영철학으로 정신자세, 서비스정신 등을 볼 수 있고 오늘날까지 전통으로 이어져오고 있다. 창업한 기업이 가업(家業)이 되기 위해 개인기능(상품취급기술)과 관계기능(네트워크)이 필요하며, 여기에다가 노렌이 가미되면 경쟁력이 생겨 노포, 즉 장수기업이 된다고 한다(加藤 翼, 2010).

셋째, 일본의 장수기업은 투철한 장인정신을 가진다. 장기 지속성에 대한 선호다. 회사·가업을 승계해 대를 이어 고객 관계를 중시하는 가치관이 뿌리 깊다. 무엇보다 장인정신을 둘러싼 사회적인 존경심을 뺄 수 없다. 일본의 장수기업은 고유기술을 응용하여 새로운 제품을 창출하기 위한 집념과 정성 및 기본을 중시하는 장인들의 매뉴얼화 할 수 없는 부분을 더욱 배려한다. 건축한 건물은 외부에서는 보이지 않는 천장 등의 부분을 더 깨끗하고 말끔하게 마무리할 뿐만 아니라 천장 속과 땅에 묻히는 기초공사에 오히려 더 고가인 자재를 사용한다.

넷째, 일본의 장수기업은 혈연을 초월한 가업승계가 중요한 요인이다. 누구든지 능력·의지만 확인되면 승계 후보에 오르는 기업문화다. 단순한 혈연 고집은 없다. 일족 경영도 적지 않지만 대개 3대째부터 양자 승계를 허용해 3대째는 양자라는 말이 통설로 되어 있을 정도로 혈족보다 가업승계를 중시, 장자가 있더라도 경영자로서 자질이 부족하다고 판단할 경우에는 내부의 능력이 있는 직원이나 사위 또는 외부인재를 양자로 영입하여 후계자로 책정한다.

다섯째, 일본의 장수기업은 보수적 자금운용으로 리스크를 회피한다. 장수기업은 외부로부터 자금을 조달하면 사업 확대는 도모할 수 있으나 시장이 냉각될 경우 도산할 수 있는 점에서 내부자금 범위 내에서의 성장을 추구한다. 자신이 강한 부분의 사업에는 연구개발투자 등을 통해 특화하면서도 무리한 설비투자 등 사업의 확장은 지양한다.

아사히(朝日)신문(2009)은 일본 장수기업의 특징을 신용(73.8%), 전통(52.8%), 지명도(50.4%), 지역사회와의 유대(43.1%), 두터운 신뢰(37.5%)를 들고 있다.

2. 북미 장수기업의 특징

북미 장수기업의 특징은 Miller and Le Breton-Miller(2005a, p.34.; 2005b)의 4C를 들 수 있다. Miller and Le Breton-Miller(2005a, p.34.; 2005b)는 북미를 중심으로 오랜 기간 존속(평균수명 104년)한 해당업계의 선도기업에 해당되는 40개의 가족기업을 선정하여 이들 기업의 장수비결과 경영을 연구하였다. 그 결과 이들에게는 공통적으로 네 가지의 가장 큰 추진 원동력이 있는데, 이는 바로 지속성(continuity), 공동체(community), 관계성(connection), 지휘·통제(command)이며 이를 4C라 부른다(<표 1> 참조).

<표 1> 4C의 개관

	우선순위	실천방안(행동)
지속성: 꿈을 쫓는 것	영구적이며, 가치있는 임무들을 추구한다. 건강하게 오래 살아남는 기업을 만들려고 한다.	의미있는 임무를 수용한다. 핵심능력을 배양하기 위해서는 희생과 인내력 있는 투자를 필요로 한다. 조심스러운 권한행사, 장기적 이익과 기술 전수에 힘을 쏟는다.
공동체: 조직을 하나로 묶는 것	협동적이고 남을 배려하는 문화, 헌신적이고 동기부여가 된 직원들을 육성한다.	호소력 있는 가치 강조; 끊임없는 사회화 교육; 잘 계몽된 “복지국가”를 창조; 팀워크와 주도를 자유롭게 할 비공식성 육성; 끈기와 인내로 평범함을 거부
관계성: 네트워크 구축으로 좋은 이웃되기	장기적으로 회사를 유지하기 위한 외부 단체들과 영속적인 원-원 관계를 형성	주요 고객·공급자들과 긴밀한 협력관계 형성; 넓은 네트워크 구축; 고객과 긴밀한 유대관계 유지; 지역 사회에 관대하게 행동.
지휘·통제: 독립적인 의사결정으로 자유롭게 행동하고 적응	용기있고 다양한 의견, 활기찬 회사를 만들기 위해 자유로운 분위기 유지	빠르게, 대담하게, 독창적으로 행동; 다양하고 힘있는 최고경영층 형성

자료: Miller and Le Breton-Miller(2005a, p.34.; 2005b).

한편, Caspar et al.(2010)는 장수 가족기업의 비결을 5가지로 언급하고 있다(동아일보사, 2010). ① 가족(family): 가족 포럼, 가족 정책, 가족 서비스, ② 소유권(ownership): 주주협약, 지주회사, 소유권에 대한 법적 선언, ③ 지배구조(governance & business portfolio): 기업의 지배구조, 동태적인 포트폴리오(기업의 포트폴리오, 자본구조, 조직구조, 신규사업개발), ④ 부의 관리(wealth management): 투자사무실, 전통적인 자산과 신규자산의 기회 개발, 지배구조, ⑤ 법인(foundations): 가족의 소유권에 대한 법인의 관리, 제3의 법인.

3. 유럽 장수기업의 특징

북유럽 장수기업의 특징은 유럽 기업의 가문마다 다양한 특징을 보이고 있다.

1) 스웨덴 발렌베리가(家)

스웨덴 발렌베리가(家)는 160년 동안 5대 세습경영을 하면서도 기초과학 연구개발에만 매년 수천억원을 투자, 스타트업 육성에 적극 나서며 투명경영과 사회공헌의 모범기업이다. 경영과 소유를 분리해 전체 지분은 그룹이 가지고 있지만 각 기업의 경영은 전문경영인에게 맡긴다. 스웨덴 국내총생산(GDP)의 3분의 1을 떠받치고 있다. 삼성그룹이 롤모델로 보고 있다. 스웨덴 발렌베리가(家)의 가훈은 다음과 같다(남영호, 2018.12.7.). ① 해군 장교로 복무하여 강인한 정신력을 기르도록 한다. ② 명문대와 세계적인 기업에서 넓은 안목을 기른다. ③ 국제적인 인맥 네트워크를 만든다. ④ 대대로 내려오는 원칙을 공유하고 중시한다. ⑤ 돈은 번 만큼 사회에 돌려주는 것이 당연하다. ⑥ 일요일 아침마다 자녀들과 산책을 하며 함께 시간을 보낸다. ⑦ 형제간 옷을 대물림하며 검소한 생활을 몸에 익힌다. ⑧ 결코 튀지 않게 행

동한다. ⑨ 할아버지가 손자의 스승이 되어 지혜를 전한다(격대 교육). ⑩ 후계자가 되려면 먼저 애국심을 갖춰야 한다.

스웨덴 발렌베리가(家)의 후계자 요건은 다음과 같다(<https://namu.wiki>, 2021.2.21. 검색). ① 경영 세습의 경우 적합한 후계자가 있을 경우에 한한다. ② 후계자는 혼자 힘으로 명문대를 졸업해야 한다. ③ 후계자는 해군사관학교를 졸업해야 한다. ④ 후계자는 부모의 도움 없이 세계적 금융 중심지에 진출해서 실무 경험과 금융 흐름을 익혀야 한다. ⑤ 후계자 평가는 10년이 넘게 걸리며, 견제와 균형을 위해 2명을 뽑는다. 이렇게 선발된 두 명은 차례대로 산하 회사들의 경영진으로 참여하며 경영수업을 받다가 최종적으로는 그룹의 지주회사인 인베스터 AB, 그룹의 모태이자 캐시카우인 SEB의 CEO 직책을 교대로 수행한다.

2) 프랑스 에르메스(Hermès)

1837년 티에리 에르메스가 프랑스 파리에서 마구상으로 창업한 에르메스(Hermès)는 루이비통, 샤넬과 함께 3대 명품 브랜드이다. 2014년 7대 악셀 뒤마가 취임했고 가방 등 명품 중의 명품을 제조하는 업체이다. 에르메스(Hermès)의 장수비결은 다음과 같다(남영호, 2018.12.7.).

에르메스와 에르메스 그룹의 계열사에 소속된 수십 명의 장인들은 프랑스 최고 장인(Meilleurs Ouvriers de France, MOF)이 추구하는 '탁월성, 정밀성, 혁신성'이라는 세 가지 자질을 모두 갖추고 있다. 이들은 업무 시간이 아닌 때에도 기술 서적과 자료를 손에서 놓지 않는다. 하지만 이것만으로는 최고의 장인이라는 타이틀을 거머쥌 수 없다. 창의력, 체력, 끈기, 엄격한 자기 관리 등 종합적인 능력이 뒷받침되어야 한다. 장인들은 후보 선정 단계에서부터 필기와 실기 시험을 준비하는 1~2년 동안 국가대표 운동선수에 버금가는 바쁜 일상을 보낸다(<https://www.hermes.com/kr/ko/story/270869-meilleurs-ouvriers-de-france/>, 2021.2.21. 검색).

에르메스의 경영철학을 보면 창조적인 장인을 우대하며, 가죽제품 장인이 3천여명으로 장인이 장인을 가르친다. 장인시스템에 창조적 디자인, 에르메스 스타일을 입힌다. 주문생산, 에르메스가 만들고 싶은 창의적인 제품을 만들므로 마케팅 부서가 없다. 후계자 선발과정에 가족이 관여한다. 에르메스 가문의 성인 70여명이 주식 70%를 소유하고 이들 중 11명이 경영위원회를 구성하여 이들이 차기 CEO를 결정한다. 가족이 결정한 차기 CEO를 헤드헌터가 최종 선정하여 선택한다(최우석 기자와 정성진 기자, 2013.02.25.; https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/02/24/2013022401115.html, 2021.2.21. 검색).

3) 영국왕실 인증 제품

영국왕실의 인증을 받기 위해서는 왕실어용상인위원회(The Royal Warrant Holders Association)에서 품질을 인정받고, 왕실에 3년간 무료로 제품을 제공하여 쓰여진 후에야 공식 심사신청을 할 수 있다. 또한 한번 허가가 난 뒤에도 5년마다 제품의 품질과 기업에 관한 재심사를 받아야 하는 과정을 거친다. 영국 왕실 인증 기업이 100년 이상 명맥을 유지한 비

결의 공통점은 빠르게 변하는 외부 환경에도 흔들리지 않는 기준과 품질의 중요성을 강조했다. 이미 인증을 받은 기업도 5년 주기로 자격을 재평가받아야 하기 때문에 관리 기준이 엄격하다. 왕실기업의 철저한 규율과 기술은 창업주 후손을 통해 도제식으로 업(業)을 대대손손 이어간다. 19세기 모습을 그대로 간직하고 있는 존 롱 매장에는 아직도 구두 장인 7~9명이 구두를 직접 손으로 만든다.

현재 영국왕실 인증 제품은 의류, 식품, 도자기, 액세서리, 잡화 등 여러 분야의 제품이 등록되어 있다. 영국 왕실에는 800여개 왕실 인증 기업이 제품과 서비스를 제공한다. 한 분야에서 적어도 100년 이상 전문성을 검증받은 기업이 대부분이다. 엘리자베스 여왕, 필립공, 찰스황태자 세 명의 인증 수여자 모두로부터 동시에 허가를 받은 납품업체는 롤스로이스(Rollsroyce), 벤틀리(Bentley), 랜드로버(Landrover), 웨지우드(Wedgewood), 닥스(Daks), 버버리(Burberry), 펜할리곤스(Penhaligon's), 포트넘 앤 메이슨(Fortnum & Mason) 등 전세계에서 8개 업체뿐이다.

Ⅲ. 중소기업 후계자의 혁신사례와 시사점

1. 중소기업 후계자의 혁신사례

1) 대아산업(주)

가. 기업개요

아시아에서 제일 큰 기업이 되기를 꿈꾸기 때문에 사명을 대아(大亞)로 한 대아산업(주)은 1969년 창업한 포장재 전문기업으로 무한한 확장성을 지닌 포장재 가공 기술로 우리 생활의 전반을 변화시키고 있으며 기능성, 편리성 그리고 안전성에 이르는 이러한 변화들은 우리 인류의 삶을 보다 편리하고 풍요롭고 행복하게 하는데 긍정적인 목적을 두고 있다 (http://www.dae-a.com/total/wp-content/uploads/2021/03/management_philosophy-2.jpg, 2021.2.21. 검색). 대아산업(주)의 경영이념은 믿음·화합의 경영, 최고·최선의 경영, 창조·도전의 경영으로 선진기술의 꾸준한 도입과 연구, 첨단설비와 정보 인프라 구축에 대한 과감한 투자를 통해 차별화된 포장문화를 열어가고 있다. 고객을 소중히 여길 줄 아는 정성스런 마음가짐으로 고기능 및 고품의성을 부여한 보다 싸고 질 좋은 제품의 공급을 위하여 조직 역량을 키우고 집중해 나가고 있다. 또한 깨끗한 환경 만들기에 앞장선 대아산업(주)은 친환경적인 사업 및 제품 개발에 심혈을 기울여 종이파렛트와 삼중골판지를 개발, 사업화 하였으

며 21세기 새로운 변화에 대응하며 환경과 소재산업을 선도하는 기업, 고객과 늘 함께하는 가족 같은 기업이 되도록 노력하고 있다. 계열사로 (주)산호, 대아수지공업(주), (주)에프텐이 있다.

나. 승계와 혁신

㉠ 창업

포장이 허술하다면 제아무리 좋은 제품이라고 해도 빛을 잃는다. 대아산업(주)은 골판지와 골판지 상자 제조업체이다. 박병웅 회장은 낙후된 한국 포장 산업을 선진화하기 위해 안정적인 직장 생활을 그만두고 대아산업(주)을 창립했다. 산업이 발전하고 수출이 증가할수록 포장의 중요성은 커진다. 아무리 제품이 우수해도 포장이 낙후되어 있다면 제품의 안전을 담보할 수 없고, 제품의 신뢰도마저 떨어지게 된다. 대아산업(주)이 생산하는 골판지와 골판지 상자는 제품을 든든하게 지키는 파수꾼이라고 할 수 있다. 더불어 소비자에게는 안전한 제품을 받게 하는 보증 마크이기도 하다. 현재 대아산업(주)은 창업주 박병웅 회장에 이어 그의 아들인 박성규 대표이사에게 성공적으로 승계되었다. 박성규 대표이사는 대아산업(주)뿐만 아니라 관계사인 (주)산호, 대아수지공업(주), (주)에프텐의 대표이사도 맡고 있다.

㉡ 준비된 승계

현재 대아산업(주)은 박병웅 회장의 장남인 박성규 대표이사(52)가 승계를 받은 상태이다. 박성규 대표이사의 승계는 준비된 승계라고 표현하는 것이 적절할 것 같다. 박성규 대표이사는 승계를 염두에 두고 대학에서 경영학을 전공했다. 아버지의 사업을 아들이 이어받는 것은 그에게는 당연한 일이었다. 그는 대학 졸업 후 외부 기업에서 공부할 필요가 있다고 생각해 삼성전자에 입사했다. 그가 과장으로 있을 때 아버지의 부름을 받았다. 서울생활을 청산하고 구미로 내려왔다. 박성규 대표이사가 맨 처음 맡게 된 일은 대아수지공업(주)을 운영하는 일이었다. 대아수지공업(주)은 대아산업(주)의 관계 회사로 자동차 내장재를 주 품목으로 하는 업체이다. 대아수지공업(주)의 책임자로 있던 이사가 갑자기 퇴사하면서 경영 공백이 생겼고, 박성규 대표이사는 그 공백을 메워야 하는 임무를 맡았다. 대학부터 직장생활까지 승계를 위해 준비해 온 박성규 대표이사는 자신에게 주어진 임무를 성공적으로 마쳤다. 의도치 않은 승계 시험과도 같았던 이 일은 박병웅 회장에게는 아들에 대한 믿음을, 박성규 대표이사는 승계에 대한 자신감을 주었다. 박성규 대표이사는 이후 대아산업(주)의 관계 회사인 (주)산호, 대아수지공업(주), (주)에프텐의 대표이사 직을 맡게 되었다.

다. 성공하는 승계 요소

㉠ 아버지가 아들에 대해 생각하는 성공적인 승계 요소

박병웅 회장이 생각하는 성공적인 승계의 요소는 능력이다. 자질이 있어야 한다. 박성규

대표이사가 대학에서 경영학을 전공하고, 외부 기업에서 직장 생활을 한 것이 승계에 도움이 되었다고 생각한다. 만약 이런 과정이 없었다면 대아수지공업(주)에서 있었던 갑작스러운 경영 공백 사태를 해결하는 데 어려움이 있었을 것이라고 했다. 박성규 대표이사는 그런 면에서 체계적인 훈련을 받은 셈이다. 박병웅 회장은 승계에는 10년 이상의 준비 기간이 필요하다고 했다. 갑작스러운 승계는 회사에 부작용을 줄 수 있기 때문이다. 승계는 물 흐르듯 해야 반발이 없다. 어떤 포지션에 강제로 넣는다면 그 자리에 있던 사람은 당연히 반발한다. 직원들의 상식에 벗어나지 않게 가급적이면 밑에서부터 올라올 수 있게 해야 한다.

㉔ 아들이 아버지에 대해 생각하는 성공적인 승계의 요소

박성규 대표이사가 생각하는 성공적인 승계의 가장 중요한 요소는 순종이다. 그는 승계가 성공적으로 이루어지기 위해서는 아버지와 아들의 관계가 좋아야 한다고 했다. 승계를 받았다고 자기주장을 너무 강하게 내세우는 것은 피해야 한다고 말했다. 어차피 승계를 받게 되면 점차 권한이 승계자에게 오게 되어 있다. 그는 자신이 보았던 승계의 실패를 이야기해주었다. 어떤 업체에서 있었던 일이라고 한다. 승계를 받은 아들이 본격적으로 경영에 나섰다. 그런데 그 경영방식이 창업주인 아버지의 뜻과 맞지 않았다. 아버지는 내실을 다지기를 바랐지만, 아들은 확장이 중요하다고 생각했다. 결국, 부자간의 갈등은 아들이 회사를 떠나는 것으로 끝났다. 일본과 독일에는 가업승계를 통해 장수하는 기업이 많다. 그들 기업은 역사만큼이나 뛰어난 기술을 갖고 있다. 반면 우리나라는 30년 이상이 된 기업도 그다지 많지 않다. 사명감은 가업승계를 고용과 기술의 승계로 생각할 때 생긴다. 단순히 오너일가의 기업 대물림이 아니다. 기업을 승계하는 것은 아파트 같은 부동산을 받는 것이 아니다. 기업은 재산이 아니다. 바로 기술과 고용이다. 이것을 잊지 않을 때 성공적인 승계가 가능하다.

㉕ 대아산업(주)가 고객에 대해 생각하는 성공적인 장수기업 요소

박병웅 회장은 동종 업체와의 차별화 전략으로 신뢰를 들고 있다. 포장업체는 경쟁이 심하다. 하지만, 납기를 정확히 지키는 업체는 많지 않다. 제품을 잘 만들어 어떤 일이 있어도 약속한 날짜에 제품을 납품해야 수출기업이 일정에 맞춰 수출할 수 있다. 이것이 기업이 주는 신뢰이다. 이 신뢰가 기업을 장수하게 한다. 두 번째는 기술력이다. 대아산업(주)에는 장기 근속자들이 많다. 장기 근속자들은 어떤 상황에도 대응할 수 있는 기술을 갖고 있다. 제품에 따라 포장도 달라진다. 어떤 제품의 주문이 들어오더라도 대아산업(주)의 기술은 이를 모두 소화해 낼 수 있다. 마지막 하나는 대아산업(주)의 규모이다. 포장업체의 대부분은 영세하다. 주문이 들어오면 그때야 상자를 만들 수 있는 제지를 산다. 주문에서 생산까지 시간이 오래 걸린다. 영세한 포장업체와 달리 대아산업(주)는 제품을 즉각 만들 수 있도록 제지를 확보하고 있다. 대아산업(주)은 소량 다품종 전략을 추구한다. 다품종의 상자를 만들려면 기계 또한 다양해야 한다. 영세한 업체는 소량 다품종 전략을 추구할 수 없다. 신뢰와 기술력, 그리고 규모. 이 세 가지가 대아산업(주)의 힘이다. 그렇지만 이 중에 가장 중요한 것은 신뢰이다.

2) 성심당(로쏘 (주))

가. 기업개요

예수님의 마음이라는 뜻을 지닌 성심당의 법인명은 로쏘(주)다. 대형 프랜차이즈가 석권하는 제과·제빵 업계에서 반세기가 넘도록 자신의 이름을 국내외로 알려온 동네빵집 성심당이다. 1956년 대전역 앞에서 찢빵집으로 문을 연 성심당은 대전을 대표하는 향토기업으로 성장했다. 성심당은 반세기를 지나도록 나눔 정신을 잇고 사랑을 승계하고 있다. 2011년에는 세계적인 맛집 가이드 미술랭 가이드 그린에 국내 빵집으로는 최초로 이름을 올렸다. 방한한 프란치스코 교황도 자신의 식사로 성심당의 빵을 선택했다. 2대를 넘어 3대로 계승되는 빵집은 단지 남다른 맛 때문만은 아니다. 성공 이유는 건강하고 맛있는 빵에 나눔의 가치를 더했기 때문이다. 3대 계승이 이루어지고 있는 현재까지 성심당은 하루도 빼놓지 않고 불우 이웃에게 빵을 나눠왔다. 성심당은 단순한 빵이 아닌 사랑을 굽는다.

나. 승계와 혁신

㉠ 창업

1남 4녀의 막내 2대 임영진 대표는 1대 창업주 임길순 회장, 모친 한순덕 씨와 같이 전쟁이 끝난 1956년 대전역 광장 한쪽에 작은 천막을 치고 찢빵 장사를 시작했다. 전쟁 직후 호구지책으로 생계를 위해 시작한 천막 빵집은 5년쯤 지나 대전역 앞 건물에 비로소 조그만 가게를 낼 수 있게 된다. 이후 입소문을 따라 가게가 번창하면서 임영진 대표가 중3이 되던 해에 지금의 자리인 은행동 골목으로 매장을 옮겼다. 함경남도 함주에서 태어난 창업주 임길순(1912~1997)은 독실한 가톨릭 신자다. 흥남부두에서 미군의 안내를 따라 배를 탈 수 있는 하나님의 은혜를 받들어 평생 어려운 이웃을 돕겠다는 다짐을 실천했다. 모든 이가 다 좋게 여기는 일을 하도록 하라는 카톨릭 정신을 기업 이념으로 삼은 창업주 임길순 회장을 이은 2대 임영진 대표는 오늘도 선하고 맛있는 사랑의 빵을 굽고 있다.

㉡ 경영이념: 나눔

창업 초기부터 성심당은 나눔 빵집으로서 정체성을 갖춰갔다. 전쟁 후 굶는 사람이 많았던 시절, 찢빵을 만들어 일부를 고아나 노숙인에게 전달했다. 그리스도의 사랑을 굽는 동네 빵집이다. 초라하지만 따뜻했던 동네빵집 성심당은 지역 주민들에게 빵을 판매하는 가게가 아닌 생명과 사랑을 나누는 가게로 인식되어 갔다. 그 사랑의 마음이 3대를 이어가는 성심당의 오랜 열정이자 에너지로 자리하게 된 것이다. 하나님이 원하는 사랑의 마음을 창업자가 실천하였다. 어려운 이웃에게 잘해주고, 직원에게도, 거래처에도, 그 누구에게라도 사랑을 기반으로 따뜻이 대하시기를 바랐다. 이렇듯 신앙에 기초한 경영이념은 지금도 사무실 한쪽에

모두가 볼 수 있게 걸려 있다. 모든 이가 다 좋게 여기는 일을 하도록 하라는 성심당의 철학을 반영하고 있다.

다. 성공하는 승계 요소

㉠ 준비된 승계: 사랑을 승계하다, 사랑으로 성장하다

1980년 임영진 대표가 가업을 이어받은 후에도 나눔 행진은 멈추지 않았다. 매일 빵을 지역의 아동센터, 노인병원, 외국인 노동자센터 등에 제공했다. 현재도 정기적으로 후원을 진행 중이다. 이외에도 지방 단체에 매년 상당액을 기부하고 있다. 선친이 늘 강조하신 나눔을 실천하고 있다. 마음이 같아야지 껌테기만 승계하는 건 의미가 없다는 생각을 하고 있다. 사랑을 앞세운 선친의 마음을 승계하고 있다. 사랑은 다시 사랑으로 돌아온다. 2005년 본점에 큰 화재를 겪고 허탈감에 빠져 있을 때, 직원과 이웃들의 힘으로 재기할 수 있었다. 직원들이 타 버린 기계를 수리하고 벗겨진 외벽에 페인트칠을 하면서 열흘도 안 돼 복구를 마쳤다. 게다가 예전 고객들은 찾아와 힘내라며 빵을 사주었다. 이는 사랑과 나눔의 정신이 있었기에 가능한 일이다.

㉡ 사랑과 아이디어의 혁신적인 배합

성심당을 세상에 알린 인기 제품으로는 무엇보다 튀김 소보로와 부추빵을 손꼽을 수 있다. 대전역점에서 사람들이 줄을 서 기다리는 것은 튀김 소보로 때문이다. 이 빵의 비결에 대해 임영진 대표는 아이디어를 손꼽는다. 지금까지 쌓아온 경험에서 우리나라 판단력으로 좋은 아이디어를 만들어 낸다는 것이다. 새로운 아이디어를 먼저 발굴해 선점하는 것이다. 버터케이크가 진리였던 시절 생크림케이크 판매를 최초로 시작했던 것도, 빙수가 막 유행을 타기 시작하던 시절 녹지 않는 스티로폼 포장을 개발한 것도 모두 아이디어의 선점이었다. 여기에 성심당이 오래 추구해온 사랑의 가치가 더해지면서 성공이 완성된다. 좋은 기술과 획기적인 아이디어로 만든 빵 속에 세상을 향한 사랑까지 담겨 있으니, 고객에게는 그 어떤 빵보다 그 맛이 고소하고 달콤하게 느껴졌을 것이다.

㉢ 세상을 변화시키는 무지개 프로젝트

임영진 대표는 가업승계 후 나눔 정신을 성심당의 정통성으로 유지하되, 이를 보다 널리 명확히 실현하기 위한 일곱 가지 법칙을 새롭게 세웠다. 일곱 가지 무지개색을 담은 무지개 프로젝트가 경영지침이다. 공유 경제 기업으로서 투명하고 정확한 재무 경영을 하겠다는 빨강부터 지역과 회사에 자부심을 갖고 성심인으로서 정체성을 갖추겠다는 주황, 윤리경영을 통해 법규를 준수한다는 노랑, 지구 환경 보호 실천으로 고객과 직원의 건강을 책임진다는 초록, 아름답고 조화로운 가정과 같은 근무 환경을 만들겠다는 파랑, 자신의 분야에서 전문가가 되겠다는 남색, 생각의 공유를 통해 진정한 가족을 이룬다는 보라까지 일곱 색의 가치를 추구한다. 즉 경영지침은 세상을 향한 사랑으로부터 비롯된다. 인사고과에서도 선후배를

배려하는 사람, 동료의 어려움에 손을 내미는 사람, 넓은 마음으로 화해하는 사람 등등 사랑을 적극 실천하는 직원에게 가장 높은 점수를 주는 것도 그러한 이유에서다. 국내외 여러 기업에서도 이러한 경영 지침을 벤치마킹하기 위해 성심당을 찾는다. 뛰어난 경영 성과 이전에 성과의 든든한 뿌리가 되어준 정직하고 따뜻한 기업문화를 배운다. 돈을 많이 버는 기업이기에 대단한 게 아니라, 세상에 감동을 주고 변화시키는 회사라는 자부심이 있다.

라. 장수하는 기업승계 요소: 사랑으로 맛과 정신을 고수해 미래를 준비

현재 대전에 점포를 내고 있는 성심당은 큰 호응에도 불구하고 향후 대전 지역 외의 출점을 고려하지 않고 있다. 사업확장으로 인한 성심당의 정체성 상실이 우려되기 때문이다. 무분별하게 지점을 확장하다 보면 우리도 대기업 프랜차이즈 빵집과 똑같이 되므로 바로 만들어서 따뜻하게 먹는 성심당의 매력을 잃고 규모만 커질 뿐 성심당 본연의 가치를 잃어버릴 수 있다는 우려가 있다. 성심당의 맛과 정신을 지키는 게 우선이기 때문이다. 이제 성심당의 가치는 3대로 이어지고 있다. 성심당에서 직원으로 근무 중인 임영진 대표의 아들 임대혁 실장은 제빵과 매장관리 등 운영에 필요한 전반적인 업무를 배워가는 중이다. 세상을 변화시키는 빵의 맛을 보여줄 젊은 열정이 성심당의 미래를 준비하고 있다. 반세기 더 깊어지는 동시에 한 세대 더 젊어질 성심당의 미래가 잔뜩 기대된다. 성심당의 기업승계 5계명은 다음과 같다. ㉠ 서로를 사랑하는 마음을 항상 가져라, ㉡ 늘 겸손한 자세로 배워라, ㉢ 진실하고 정직한 자세로 제품을 만들어라, ㉣ 내 직원을 아끼는 태도로 임하라, ㉤ 같은 마음으로 창업이념을 실천하라.

3) 삼진식품(주)

가. 기업개요

어묵 하나로 곳곳이 3대째 가업을 승계하고 있는 부산의 향토기업 삼진식품(주)는 우리나라에서 현존하는 가장 오래된 어묵 제조업체이다. 일본에서 어묵 제조 기술을 배운 창업주 박재덕이 6·25 전쟁 직전인 1950년 초반 부산 봉래시장 입구에 있던 판잣집을 임대하여 상호 없이 어묵 제조 및 판매점을 개업하였다. 봉래시장에 터를 잡은 것은 지금의 롯데백화점 광복점 자리에 부산 최대의 수산 시장이 있어 재료의 수급이 쉬웠기 때문이다. 6·25 전쟁으로 피난민이 급증하여 호황을 누리게 되고, 창업주 박재덕이 1953년 7월 삼진어묵으로 창업했다. 1986년 7월 창업주 박재덕의 4남 박종수가 삼진어묵 2대 대표로 취임해 가업을 이었다. 2015년 삼진어묵(주)로 법인화했고 2018년 7월 박종수의 장남인 박용준 대표가 3대 가업 승계자가 됐다. 2019년 12월 백만불 수출의 탑을 수상했다. 2020년 8월 삼진어묵(주)가 기존 제조법인으로 운영되던 모기업 삼진식품(주)와 합병해 통합법인 삼진식품(주)를 출범시켜 중복 비용을 절약하고 경영 회계상 투명성을 강화하였다. 황창환 대표이사가 전문경영인으로 취임

했고 박중수의 장남인 3대 가업승계자 박용준 대표가 통합법인 삼진식품(주)의 해외사업 총괄 대표를 맡았다. 3대 가업승계자 박용준 대표는 해외 사업과 함께 국내의 신사업 발굴을 담당해 가업을 혁신과 도전으로 이어나가고 있다. 2021년 5월 프랜차이즈 브랜드 삼진어묵당을 출범했다(<https://www.samjinfood.com/service/company.php#history>, 2021.10.12. 검색).

나. 승계와 혁신

㉠ 창업

박재덕 창업주가 1950년 부산 영도구 봉래시장에서 어묵 제조를 시작해 1953년 삼진어묵이라는 간판을 내건 것이 그 역사의 시작이다. 변함없는 자부심과 우수한 기술력을 바탕으로 신선하고 위생적인 어묵 개발에 매진하고 있다. 한결같은 맛의 비결, 그리고 내 가족이 먹는 건강한 식품을 만들겠다는 신념으로 대한민국 최고 품질의 어묵을 완성해왔다. 100%의 매출 신장률 아래에는 100%의 품질 완성을 지향하는 기업가정신이 오랜 세월 뿌리내리고 있다.

㉡ 경영이념: 타사의 어묵과 차별화로 소비자에게 만족감을 준다

2000년 7월 100% 수제 어묵만을 생산·판매하는 부산 영도 제1공장(봉래동)과 2011년 HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point: 식품의 생산부터 소비자가 섭취하기 전까지 각 단계에서 생물학적, 화학적, 물리적 위해요소가 해당 식품에 혼입되거나 오염되는 것을 방지하기 위한 위생관리 시스템)에 입각해 완공한 부산 사하 제2공장(장림동)을 필두로 삼진식품(주)만의 유일한 수제어묵 제품을 생산하고 있다. 삼진식품의 인기와 신뢰의 비결은 현대화된 설비를 갖춘 생산라인을 새롭게 구축하고 맛과 질은 물론, 위생 면에서 타사의 어묵과 차별화된 어묵을 대량으로 보급하며 소비자들에게 만족감을 주기 때문이다. 어떠한 상황에도 어육 비율 70% 이상이라는 원칙을 고수하며, 유통마진이 높은 대기업의 OEM이나 대형 유통 마트와는 거래하지 않고, 전통 시장과 직접 판매를 통해 질 좋은 어묵을 유지하려는 노력도 삼진식품의 인지도를 높이는 또 다른 요소이다.

다. 성공하는 승계 요소

㉢ 오직 좋은 재료, 오직 품질 우선

삼진식품(주)는 국내에서 가장 오래된 어묵 제조업체로 2013년 가장 오래된 어묵 제조 가공소로 부산기네스에 등재되었다. 삼진식품(주)가 창업부터 상승세를 이어갈 수 있는 데는 그 나름의 법칙이 있었다. 삼진어묵이 소비자에게 오랫동안 사랑받을 수 있었던 이유는 좋은 재료와 높은 어육 함량이라는 두 가지 기본원칙을 지켜왔기 때문이다. 창업주의 기업가정신이 있었다. 내 가족이 먹는다는 마음가짐으로 좋은 재료를 아끼지 않는다는 철학이다. 품질 우선의 정신은 어묵 제조 방식에 고스란히 녹아 있다. 100% 수제 공정으로 운영되는 영도

제1공장에는 전통 방식 그대로 멧돌을 사용하고 있으며, 특히 이곳에서 제조되는 어묵 고로케는 밀가루를 사용하지 않는다. 위생적인 대량 생산을 위해 신설한 장립 제2공장에서도 연육 함량 70% 이상의 제품 기준을 지켜간다. 연육의 높은 질 또한 삼진식품의 특장점이다. 풀치, 돌돔, 알래스카산 명태 등 최고급, 최고가의 재료만 공수한다. 여기에는 타 업체와 차별화되는 숙련된 어묵 장인이 있다. 오랜 세월 함께해 온 최고의 장인들이 전통 방식에 따라 재료를 꼼꼼히 다루고 있다. 이 숙련된 어묵 장인들 또한 타 업체와 차별되는 삼진식품(주)만의 강점이다. 삼진식품의 어묵 장인들은 평균 근속 연수가 20년 이상으로 가장 오래된 장인은 40년이 넘는다. 이런 어묵 장인들의 풍부한 노하우는 여타 어묵 업체가 도무지 따라올 수 없는 가장 큰 무기로 존재한다.

㉔ 새로운 변화: 담백한 전통 위에 고소한 다양성을 입히다

박용준 대표의 등장으로 삼진식품(주)는 가업 역사를 계속 쓸 수 있게 됐을 뿐만 아니라, 새로운 변화의 시작 또한 알릴 수 있게 되었다. 전통은 심장으로 가슴에 심어두고, 새로운 길을 개척해 나가는 젊은 체력을 장착한 것이다. 아버지의 깊은 관록과 아들의 번뜩이는 감각의 융합으로 삼진식품(주)는 새로운 활로를 개척하게 되었다. 2013년 12월 국내 최초로 베이커리 매장 형태로 오픈한 제1공장은 비위생적인 식품이라는 기존 어묵에 대한 부정적 인식을 말끔하게 제고해주었고, 공장 2층에 자리한 어묵 체험관은 삼진어묵의 역사를 알리는 동시에 건강식품으로서 어묵의 가치를 높여주는 훌륭한 학습장이 되어주었다. 품목 개발에서도 괄목할 성과를 보여주었다. 다양한 재료로 만든 60가지 어묵을 개발했고, 어묵 고로케는 어묵에 대한 고정관념을 깬 혁신을 불러일으켰다.

㉕ 바람직한 승계, 기업정신의 연속성이 우선

매출 추이만으로 승계의 성공 여부를 판단해서는 안 된다. 승계를 통한 기업의 성공이란 것이 '대대손손 얼마나 많은 돈을 벌어들이느냐'로만 정의되어서는 안된다. 정량적 성과 이전에 정성적 성과를 먼저 살펴보아야 한다는 뜻이다. 성공적인 가업승계를 위해 가장 중요한 목표는 가업의 정체성을 대를 이어 확보하고, 그 가치를 세상에 높이는 일이다. 정체성을 지키고 이루어냈을 때, 물질적 성과는 자연스럽게 따라오게 된다. 3대를 거쳐 오며 삼진식품은 본연의 기업정신을 잃지 않았다. 3대 승계자인 박용준 대표가 묵묵히 가슴으로 지켜가고 있는 삼진의 초심을 강조한다. 원재료가 좋으면 원가가 부담되는데, 원가 고민 없이 오로지 값비싼 좋은 재료만을 사용할 때 원가계산으로는 이해가 되지 않는다. 하지만, 이는 선대부터 지켜온 기업의 신념이므로 받아들인다. 품질을 향한 신념이 지금의 삼진식품을 만들었다.

박용준 대표는 어묵 집안의 승계자로서 사명감이 있다. 어묵 산업을 이끄는 주류 기업으로서 앞장서 어묵 산업이 나아가야 할 길을 새롭게 정비하였다. 가업의 전통은 지키되 소비자의 기호에 맞는 제품과 소비자와의 소통 방식을 개발해 어묵의 다양화와 고급화를 선도하였다. 담백한 부산 어묵의 맛을 지닌 삼진어묵은 동남아와 미국, 호주로 수출을 비롯해 일본에도 수출하고 있다. 3대의 기업가정신이 어묵의 미래를 이끌고 있다.

4) 에스엘(SL)㈜

가. 기업개요

에스엘(주)는 1954년 故이해준 명예회장이 삼립산업으로 창업을 한 이후 반세기 동안 자동차 헤드램프를 비롯해 각종 램프와 샤키, 미러, FEM(Front End Module) 등 자동차 부품생산에만 전력을 기울여온 자동차 부품 전문기업이다. 이후 2대에 이충곤 회장이 기업을 경영하였고, 현재 이성엽 대표이사가 승계과정 중에 있다. 2004년 창립 50주년을 맞아 글로벌 기업으로 거듭나고 있는 회사의 위상에 맞춰 기업 이미지를 제고하고자 사명을 옛 삼립산업에서 에스엘(SL)로 변경하였다. 에스엘의 기업성장은 3단계의 과정을 거치고 있다. 창업자인 故이해준 명예회장이 신뢰와 인간제일주의의 가치관으로 에스엘의 성장발판을 마련하였다면, 이충곤 현 회장은 기술개발과 인간존중을 바탕으로 회사의 급진적인 성장을 이룩했다. 그리고 3세대인 이성엽 대표이사는 윤리경영과 변화를 기반으로 글로벌화와 혁신을 위해 노력하고 있다. 에스엘이 3대를 이어 지속적으로 성장할 수 있었던 가장 큰 원동력은 성공적인 기업승계에 있다고 할 수 있다. 에스엘은 ‘신뢰의 가치관에 기반을 둔 협력’과 ‘공동체 문화를 중심으로 한 핵심역량 획득’을 통하여 경쟁력을 획득하고 지속적으로 우수한 경영성과를 달성했다(<http://www.slworld.com/korea/index.asp>, 2021.10.12. 검색).

나. 에스엘(주)의 성장과정

㉠ 창업기(철학의 실천)

故이해준은 광복 전까지 일본인의 자동차 정비소에서 생활하며 자동차 부품에 대한 이해도와 사업의지를 키웠다. 일제 강점기 치하 고바야시 광업에서 차량관리 업무를 시작하면서 자동차 부품 창고에서 자동차를 이해하고 부품공정 과정에 대한 지식을 쌓았다. 광복 후 일본으로 돌아가게 된 고바야시 사장으로부터 창고의 남은 차량 부품을 무상으로 넘겨받아 자동차부품회사 선광사를 설립했다. 1954년에는 신규희·남두성과 함께 삼립자동차공업(주)를 설립하여 자동차 부품용 램프 사업을 시작하였으나 군용부품의 시장유출과 밀수품으로 어려움을 겪게 됐고 동업자들이 기업운영에서 탈퇴하자 故이해준은 상호를 삼립산업사로 변경하고 사장으로 취임했다. 故이해준은 자동차 부품 사업이 밀수품 등으로 고전했으나 외국 경쟁제품에 도전했고 1973년 한진무역을 통해 Fog Lamp를 제조·수출하는 기회를 얻었으며, 현대자동차에서 의뢰한 새시 부품도 직접 생산하였다.

㉡ 성장기(비전의 구축)

이충곤 회장은 아버지인 故이해준 명예회장과 함께 자동차 부품 산업에 대한 열정을 키웠으며 기술개발과 인간존중에 중점을 두었다. 그는 1981년 일본의 STANLEY사를 직접 찾아

가 기술제휴를 맺고 선진기술을 도입하였다. 1983년 대표이사에 취임했고 1986년 한국 자동차 부품회사 최초로 기술연구소를 설립해 램프 및 소재, 새시 등의 제품들을 개발하였다. 1988년 기업을 공개하고 1992년 GM HOLDEN(호주)은 에스엘의 기술과 품질을 인정해 GM 과 협력 체제를 갖추게 된다. 3대 이성엽 대표이사는 글로벌화에 주목하고 해외시장에 진출하기 위한 노력을 기울였다. 1994년에는 북미 자동차 시장을 공략하기 위한 전진기지로 미 시건주 디트로이트 지역에 현지사무소를 설립하고 GM, Ford 등의 수주활동과 신기술 동향 파악을 함께 실시하였다. 1997년에는 성장하고 있는 인도 자동차시장을 선점하기 위해 자동차 부품생산 업체인 LUMAX와 합작하여 SL LUMAX를 설립했다.

㉔ 성숙기(글로벌화)

에스엘(주) 故이해준은 신뢰를 경영이념으로 삼았다. 그의 경영이념은 품질향상 제일주의로 구체화되었다. 그는 안정적인 자전거 시장에 안주하지 않았고 지속적으로 자동차 램프 사업에 투자했다. 1964년 정부가 자동차공업육성 종합계획을 발표하면서 자동차 부품산업이 성장했다. 1983년 이충근 회장이 취임한 후 에스엘은 기술개발과 인간존중에 큰 중점을 두었다. 특히 1990년대 이후부터는 글로벌화에 주목하고 해외시장에 진출하기 위한 노력을 기울이며 기술제휴와 합작투자에 힘을 쏟았다. 이성엽 대표이사가 2000년 이후 경영일선에 참여하면서 외부적으로는 글로벌화에 힘쓰고 내부적으로는 혁신에 초점을 두어 많은 해외진출 성과를 보여 주었다.

다. 에스엘(주)의 핵심역량 추적

에스엘(주)의 성장과정을 가족기업의 경쟁력 관점에서 Miller and Le Breton-Miller(2005a)의 4C, 즉 지속성(Continuity), 공동체(Community), 관계(Connection), 지휘통제(Command) 모델을 통하여 분석할 수 있다(이장우 외, 2010). 첫째, 지속성-지속적 연구개발이다. 에스엘은 기술개발을 통한 품질향상이라는 공유된 비전을 갖고 집중적으로 투자하였다. 둘째, 공동체-공동체 가족문화이다. 항상 가족 간의 우애를 지켜야 한다는 故이해준의 생각을 공유한다. 매주 함께 식사를 하는 것도 그 일부분이다. 가족 간 우애가 조직내부에 적용됨으로써 공동체적 조직문화를 형성하는데 큰 영향을 미쳤다. 관련 분야의 숙련된 인적자원을 보유하고 이들이 공동체적 조직문화에서 일심단결하도록 하였다. 셋째, 관계-제휴 및 네트워크이다. 자동차부품산업은 완성품 생산업체와의 긴밀한 협력관계를 통해 발전할 수 있다. 에스엘(주)이 관계 네트워크를 유지하고 강화할 수 있었던 원동력은 신뢰라는 가치관으로 풀이된다. 넷째, 지휘통제-조직관리와 리더십이다. 오너중심의 독립적이고 과감한 의사결정이 필요하다. 소유구조가 분산되어 있었다면 시장우위에 있었던 자전거 부품산업을 정리하는 것이 불가능했을 것이다. 이는 서구산업[현재 (주)SL라이텍], 오리엔탈기공과 풍기정공[현재 (주)SL서봉 시흥공장] 등의 기업들을 인수·합병하여 오히려 IMF가 끝난 후 더욱 발전할 수 있는 계기를 마련하였다.

라. 에스엘(주)의 시사점

에스엘(주)와 같은 가족기업의 경우 고유한 공동체적 문화와 신뢰에 기반한 외부 네트워크 형성을 통해 핵심역량의 축적과 경쟁력 구축에 힘쓸 필요가 있다. 공동체, 신뢰 등의 가치관을 잘 활용하는 조직관리 방식이 기업의 영속성 확보에 도움이 된다는 사실에 주목할 필요가 있다. 한편 정부정책에 있어서도 가업승계가 부의 대물림이 아니라 가치관과 성공 노하우의 이전이라는 관점을 반영할 필요가 있다. 에스엘 사례에서 보듯이 성공적 가업승계는 기술적 핵심역량의 축적과 바람직한 경영철학과 노하우의 대물림이라는 차원에서 국가경쟁력 제고에 큰 기여를 할 수 있다. 따라서 고용창출과 기술혁신 역량을 강화시키는 가업승계에 대해서는 세심한 정책적 배려가 필요하다고 할 수 있다.

<표 2> 중소·중견기업 후계자의 혁신사례

구분	대아산업(주)	성심당(로쏘 주식회사)	삼진식품(주)	에스엘(SL)(주)
창립년도	1969년 대아전자(주) 1974년 대아산업(주) 상호변경	1956년	1953년 2020년 삼진식품과 삼진어묵이 삼진식품(주) 통합법인으로 출범	1954년 삼립자동차공업회사 1968년 법인전환: 삼립산업(주) 2004년 에스엘(SL)(주)로 변경
승계대수	2대 1978년 박병웅 취임→박성규	3대 임길순→임영진→임대혁	3대 박재덕→박종수(1986년)→박용준(2018년) -황창환 통합법인 대표이사 취임(2020년)(전문경영인) -박용준 삼진인터내셔널 대표(해외진출을 위한 법인)	3대 이해준→이충곤→이성엽
회사 위치	경북 구미	대전	부산	경북 경산
업종	포장업	제빵제과업	식품가공업	자동차부품업
대표적 제품	골판지,삼중골판지,종이파렛트	튀김소보로	수제어묵	자동차 헤드램프
규모	중소기업	중소기업	중소기업	중견기업, 코스피 상장(1988년)
경영이념	-믿음·화합의 경영 -최고·최선의 경영 -창조·도전의 경영	-성심당: 예수님의 마음(천주교 신자) -사랑과 아이디어의 혁신적 배합 -무지개 프로젝트	-창업주의 철학: 오직 좋은 재료, 오직 품질우선 정신("남는 게 없더라도 좋은 재료를 써야한데이, 다 사람 먹는 거 아이가.") -사명감(어육비율 70% 이상)	끊임없는 도전정신과 변화와 혁신을 주도하는 Global SL
사훈	-인화단결 -근면성실			-고객밀착경영 -끊임없는 혁신활동

	-미래지향			-일류기술에서 일류제품으로 -세계속의 에스엘
핵심가치		승계자의 공통적 유산: 신앙(자발적인 동기, 선하고 정의로운 영향을 자유롭게 펼칠 내적 원동력이 기업활동에 영향)	신뢰, 리더, 혁신 (비전: 수산단백질을 기반으로 한 간소한 식품문화 창출)	신뢰, 도전, 겸손 (비전: 고객을 위한 혁신, 균형 있는 성장)
기술	-구미 장수기업	-맛(2011년 미슐랭 기재) 전념 -프랜차이즈 없고 대전을 벗어나지 않음(본연의 가치 고수) -전문성과 신뢰성(2014년 방한 프란치스코 교황 식탁의 빵)	-숙련된 어묵장인, 변함없는 자부심 -부산기네스 등재(2013년: 가장 오래된 어묵제조공장)	-한우물 파기(글로벌 기업으로 이미지 제고)
사회봉사		나눔(기부) (2020년 매출액의 8.4%)		-사회적인 책임을 다하는 장수기업
승계	-준비된 승계: 체계적 훈련(경영학 전공, 삼성전자 근무) -승계자(아버지)→후계자(아들): 믿음 -후계자(아들)→승계자(아버지): 승계에 대한 자신감, 자기주장 줄이고 승계시 회사부작용(아버지사람 관리) 최소화	-2005년 대형 화재로 큰 손실 발생했으나 전 직원이 하나가 되어 화재사고 2년 만에 흑자 경영성과 이룸	-전통은 심장에 가슴으로 심어두고 새로운 길 개척(아버지의 관록, 아들의 식감각 융합해 건강식품이 이미지 각인) -기업가정신의 영속성: 매출 추이, 이익창출(원가절감이 다가 아님)이 아니라 가업정체성 확보가 승계성공 여부임 -박용준(1983년생). 2010년 뉴욕시립대 회계학과 졸업(미국공인회계	-창업자 가족이 공유한 가치관과 비전, 노하우, 경험: 공동체 유지

			사). 2018년 삼진식품·삼진어묵 대표. 2019년 삼진인터내셔널 대표(현).	
기타	<p>-대아(大亞)는 아시아에서 제일 큰 기업이 되기를 꿈꾼다는 의미</p> <p>-계열사: 대아산업(주), 대아수지공업(주), (주)산호</p>	<p>-매월 초 재무제표를 사내신문을 통해 직원들에게 공개하는 투명경영으로 창사 이후 단 한번의 노사분규도 발생하지 않았고 공개된 내용에 따라 세금을 성실하게 납부</p> <p>-모두를 위한 경제(2016년 이탈리아 루이지오 브루니 교수가 대전 방문 시)</p> <p>-포클라레(벽난로)라는 신심 운동의 경제영역(끼아라 루빅)</p>	<p>-삼진(三進)은 과거를 돌아보고 현재에 정진해서 미래로 나아가자라는 의미</p> <p>-2017년, 싱가포르점을 성공적으로 오픈하며 해외 진출 첫걸음</p> <p>-2019년 설립한 어묵스타트업 (주)어메이징팩토리가 어썬바 브랜드 론칭, 도시재생과 어묵전수 프로그램을 운영하는 사단법인 삼진이음, 글로벌 진출을 전담하는 삼진인터내셔널 존립</p>	<p>-초대: 책임을 다한다는 신뢰, 인간 제일주의 가치관</p> <p>-2대: 기술개발, 인간존중</p> <p>-3대: 윤리경영, 품질경영, 환경 안전 조건</p>

자료: <http://www.dae-a.com/total>; <https://www.sungsimdangmall.co.kr>; <https://www.samjinfood.com>; <http://www.slworld.com> 정리.

2. 중소기업 후계자의 혁신사례 시사점

사례 분석을 통해 중소기업은 가업승계를 승계자 사전에 완성할 필요성이 있음을 시사하고 있다.

첫째, 중소기업은 지배구조 측면에서 볼 때 체계적으로 구성된 경영조직과 운영체계가 있는 대기업과 달리 모든 의사결정 체계가 대표이사 1인에게 집중되는 경우가 많다. 고령의 경영자가 급작스런 사망으로 가업승계가 될 경우에는 의사결정의 중심점이 사라져 경영상의 어려움을 겪을 수 있다.

둘째, 중소기업은 대표이사 1인에 대한 의존도가 높아 생전에 후계자에 대한 철저한 준비가 없이 사망 후 갑자기 가업승계가 이루어지면 경영 및 고유기술의 노하우(know-how)가 제대로 전수되기 어려울 수 있다. 생전에 후계자를 충분히 교육시켜 가업을 승계해야 선대 경영자가 수십 년간 체득한 경영 및 고유기술의 노하우가 기업 내에 보전되어 기업의 지속성장 및 일자리 창출에 공헌할 수 있다.

셋째, 중소기업은 오랜기간 동안 선대 경영자가 유지해 온 거래처 사이 특수한 관계로 특정 매출처 의존도가 높은 경향이 있다. 그러나 선대경영자 생전에 후계자가 거래처와 충분한 신뢰관계를 구축하지 못할 경우 가업승계 후 거래처 사이 나타나는 문제를 해결하지 못해 매출에 큰 영향을 미치는 등 어려움을 겪을 수 있다.

넷째, 우리나라의 중소기업은 일반적으로 소유와 경영이 분리되어 있지 않다. 가업을 승계할 때 대개 경영권과 소유권이 모두 승계된다. 생전에 가업승계가 마무리되지 않으면 선대경영자 사망 후 상속인 사이 소유권 분쟁으로 승계받은 후계자가 정상적인 경영을 할 수 없어 기업의 존속에 위협을 받을 수 있다.

다섯째, 중소기업은 대기업과 달리 소수의 핵심인재에 의존하는 경향이 있다. 소수 핵심인재와 후대경영자의 갈등으로 핵심인재가 퇴사하면 중소기업 존속에 어려움이 나타날 수 있다. 선대경영자의 지도하에 후계자 교육을 받는 과정에서 핵심인재와 신뢰관계를 형성해 갈등 없이 가업승계가 원활히 이루어지게 노력하는 것이 중요하다.

여섯째, 일본은 노노(老老)상속이 사회문제화 되고 있다(강창희 기자, 2012.6.22.). 노노(老老)상속은 80~90세 부모가 60대 자녀에게 상속하는 현상을 의미한다. 우리나라도 고령화 시대므로 일본처럼 노노(老老)상속 문제가 제기되고 있다. 고령의 선대경영자가 사망한 후 가업을 승계받은 후대경영자가 승계받자마자 곧 은퇴를 준비해야 할 나이에 이르므로 승계받은 기업에 대한 경영에 소극적일 수밖에 없다. 생전에 노노(老老)상속의 문제가 제기되기 전 조금 일찍 서둘러 가업승계를 미리 완성함으로써 거래처 및 임직원 등 외부에서 바라보는 가업승계 불확실성을 제거해야 한다. 젊은 후대경영자의 과감한 투자

와 적극적 경영활동 수행으로 제2의 창업에 준하는 도약의 기회를 만들어 줘야 한다.

일곱째, 우리나라의 사업승계에 대한 지원책은 아직 초기단계로 수요에 따라가지 못하고 있으며, 세제지원 외에 후계자교육, 사회인식 개선 등 다양한 지원책이 제대로 수립되어 있지 못하다. 창업도 중요하지만 잘 키워 온 중소기업의 지속성장 및 유지가 중요하다. 가족기업의 승계를 창업에 준하는 수준의 세제지원 등을 할 수 있는 가족기업 승계지원 특별법 제정으로 획기적 지원책 마련이 필요하다.

IV. 결론

우리나라는 장수기업이 많지 않아 장수기업을 육성하려는 정부 정책이 펼쳐지고 있다. 장수기업으로 성장할 수 있는 여건이 조성되면서 기업의 장수를 기업가뿐 아니라 사회적으로 바라고 있다. 본 연구의 목적은 일본, 북미, 유럽 장수기업의 특징을 정리하고 대아산업(주), 성심당(로쏘(주)), 삼진식품(주), 에스엘(SL)(주) 등 중소·중견기업 후계자의 혁신사례를 분석함에 있다. 이를 통해 승계자와 후계자, 장수기업을 지원하는 정부에 기업승계의 정책적 시사점을 제공하고 장수기업으로 나아가려는 이들의 의사결정을 지원한다.

대아산업(주)은 1969년 창업한 포장재 전문기업으로 준비된 승계를 하였다. 아버지는 아들에 믿음을, 아들은 아버지에게 능력을 보이고 순종해 승계에 대한 자신감을 주었다. 물 흐르듯 승계해 회사 내부 반발을 없었다. 아들이 생각하는 성공적인 승계의 요소는 순종이다.

성심당(로쏘 주식회사)은 건강하고 맛있는 빵에 나눔의 가치를 더하는 정신을 잇고 사랑을 승계하는 철학이 있다. 좋은 기술과 획기적인 아이디어로 만든 빵 속에 세상을 향한 사랑을 고객을 관리하였다. 성심당의 기업승계 5계명은 다음과 같다. ① 서로를 사랑하는 마음을 항상 가져라, ② 늘 겸손한 자세로 배워라, ③ 진실하고 정직한 자세로 제품을 만들어라, ④ 내 직원을 아끼는 태도로 임하라, ⑤ 같은 마음으로 창업 이념을 실천하라.

삼진식품(주)은 어묵 하나로 곳곳이 3대째 가업을 승계하고 있는 부산의 향토기업으로 경영이념은 타사의 어묵과 차별화로 소비자에게 만족감을 주는 것이다. 오직 좋은 재료, 오직 품질 우선을 내세운다. 성공적인 기업승계를 위해 가장 중요한 목표는 기업의 정체성을 대를 이어 확보하고, 그 가치를 세상에 높이는 일이다. 미래 어묵 산업을 사명감으로 일구고 있다. 가업의 전통은 지키되 소비자의 기호에 맞는 제품과 소비자와의 소통 방식을 개발해 어묵의 다양화와 고급화를 선도한다.

에스엘(SL)(주)이 핵심가치는 주인의식과 진정성을 바탕으로 책임을 다한다는 신뢰, 긍정적 사고로 모든 문제에 적극 참여하고 최선을 다한다는 도전, 부끄러움을 알고, 끊임없

이 자기성찰과 학습에 매진한다는 겸손이다. 에스엘(주)은 고유한 공동체적 문화와 신뢰에 기반한 외부 네트워크 형성을 통해 핵심역량의 축적과 경쟁력 구축에 힘쓰고 있다. 성공적 기업승계는 기술적 핵심역량의 축적과 바람직한 경영철학과 노하우의 대물림이라는 차원에서 국가경쟁력 제고에 큰 기여를 할 수 있다.

중소기업은 특성상 소유와 경영이 분리되어 있지 않으며, 대표이사 1인의 의존도가 매우 높다. 거래처는 신뢰관계 형성이 중요시 된다. 특정 중소기업의 대표이사가 사망해 급히 제3자로 대표이사가 변경된다면 기존 거래처가 거래 관계를 지속하지 않는 경우도 많이 있다. 따라서 중소기업 사이 신뢰관계의 지속성을 유지하거나 높이기 위해 기존 대표이사의 자녀가 사전증여를 통해 기업을 승계하는 것이 유리한 측면이 있다. 고용창출과 기술혁신 역량을 강화시키는 기업승계에 대해 세심한 정책적 배려가 필요하다.

참 고 문 헌

- 김후련, 2004, “일본인의 직업정신의 근간이 된 이에(家)제도”, 『국제지역정보』, 제129권
외국학종합연구센터, 한국외국어대학교.
- 남영호, 2018.12.7., “명문장수기업의 비결과 제도 개선방안”, 『명문장수기업연구회 발표
자료』, 한국중소기업학회.
- 야마자키 노리코(山崎倫子), 2011, “일본의 ‘가업(家業)’과 지역사회 공헌-사이타마(埼玉)
현 가와고에(川越) 시를 중심으로-(日本の家業と地域社會貢獻-埼玉縣川越市を
中心に-)”, 연세대학교 대학원 사회학석사학위논문.
- 이장우·마운주·정수철, 2010, “가업승계와 가족기업의 경쟁력: 에스엘 사례”, 『중소기업
연구』, 제32권, 제4호, pp.145~166.
- 임경택, 2003, “일본인의 가업(家業): 역사적 형성과 변천에 관한 일고찰-치바현사와라
시의 사례 및 구재벌의 사례를 중심으로-”, 『제18회 한국일본어문학회 학술발표
대회』.
- 정후식, 2008, 『일본기업의 장수요인 및 시사점』, 한은조사연구, 2008-13, 한국은행 조사
국 해외조사실.
- 동아일보사, 2010, “장수하는 ‘가족 경영’ 기업의 다섯 가지 원칙”, DBR(동아비즈니스리
뷰), 제53호, Issue 2(3월). https://dbr.donga.com/article/view/1401/article_no/2830/ac/magazine 2021.11.14. 검색.
- 아사히(朝日)신문, 2009, 『100년을 이어가는 기업의 조건』, 아사히(朝日)신문출판.
- 전영수 기자, 2016.1.18., “‘양자 승계’…100년 노포 기업의 장수 비결”, 『한경 Business』,
한국경제매거진. <https://magazine.hankyung.com/business/article/201601189905b>
- 최우석 기자와 정성진 기자, 2013.02.25., “에르메스의 힘은 匠人… 분업도 마케팅도 없
다”, 에르메스 CEO 파트릭 토마의 인터뷰, Chosun Biz, 조선일보.
- <http://www.dae-a.com>(대아산업주)
- <http://www.slworld.com>(에스엘주)
- https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/02/24/2013022401115.html
- <https://namu.wiki/w/%EB%B0%9C%EB%A0%8C%EB%B2%A0%EB%A6%AC%20%EA%B0%80%EB%AC%B8>, 2021.2.21. 검색.
- <https://www.samjinfood.com>(삼진식품주)
- <https://www.sungsimdangmall.co.kr>(로쏘주(성심당))

<https://www.hermes.com/kr/ko/story/270869-meilleurs-ouvriers-de-france/>

東京商工會議所(TOSHO), 2014, 「도쿄상공리서치 보고서」.

米村千代, 1999, 「「家」の存在戦略 歴史社會的考察」, 東京: 勁草書房.

佐藤俊樹, 1993, 「近代・組織・資本主義-日本と西歐における近代の地平」, 京都: ミネルヴァ書房.

中野卓, 1985, 「日本の家族」, 原ひろ子編, 「家族の文化誌」, 東京: 弘文堂.

Miller, D. and I. Le Breton-Miller, 2005a, “Managing For The Long Run: Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses”, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press.

Miller, D. and I. Le Breton-Miller, 2005b, “Management Insights from Great and Struggling Family Businesses”, *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, Vol.38. No.6, pp.517-530. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.09.001>

Caspar, C., Dias, A. K., and Heinz-Peter Elstrodt, 2010, “The Five Attributes of Enduring Family Business”, *Mckinsey Quarterly*, Mckinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>.

Innovation Cases and Implications of Family Business Successors

Yoon, Byung Seop*

〈Abstract〉

The purpose of this study is to analyze the innovation cases of small and medium-sized company successors such as DAE-A Industrial Co., Ltd., Sungsimdang Co., Ltd., Samjin Fishcake Co., Ltd., and SL Co., Ltd., which are the subjects of this study. The main factors that succeeded in innovation by the successors of the companies to be studied are as follows.

First, the prepared succession was made. In the case of Daea Industrial Co., Ltd., the father showed faith in his son and the son showed his ability and obeyed his father, giving him confidence in succession. Second, there is a philosophy that connects the spirit of adding the value of sharing and succeeds love. In the case of Sungsimdang Co., Ltd., customers were managed with healthy and delicious bread and love for the world with good technology and breakthrough ideas. 8.4% of sales in 2020 were donated. Third, it has secured the identity of the family business for generations. In the case of Samjin Fishcake Co., Ltd., tradition is planted in the heart and the father's experience and son's sense of taste are fused to pave the way for fish cake craftsmen. Fourth, we are striving to accumulate core competencies and build competitiveness through the formation of external networks based on unique community culture and trust. In the case of SL Co., Ltd., it has the belief that the accumulation of technical core competencies and the succession of desirable management philosophy and know-how can contribute to successful family business succession.

In order for small and medium-sized companies to maintain or increase the sustainability of trust relations, it is advantageous for the children of the existing CEO to succeed to the family business through prior donation. The government needs careful policy considerations such as enacting special laws on the succession of family businesses that strengthen job creation and technological innovation capabilities.

<Key Words> Family Business, Successors, Innovation Cases

* Professor, Seoul Venture University