

# 명문장수기업으로 가는 길:

(주)노당기와의 가업승계가 주는 시사점

---

남호일 대표 / (주)필립상사

2024.04.25

# I -1. (주)노당기와 소개



한 식  
전통기와  
전문업체

( 1940년 ~ )

☞ 표 시  
인증업체

( 1993년 )

조 달 청  
등록업체

( 2000년 )

문화재청  
등록업체

( 1979년 )

4 대 째  
가업계승

## I -2. 회사 연혁

연도	내용
1940	창업자 정유제 노당기와 설립, 경주시 안강로 노당리
1951	정석동(2대) 가업승계, 기와공방
1967	정문길(3대) 가업승계, 기와공방에서 전통기와 생산
1979	문화재 관리국에 등록 (노당기와)
1983	정문길 문화재 기능보유자 등록 (670호)
1992	소성가마 도입, 현대식공정 도입, 연 200만장 생산
1997	(주)노당기와 법인 설립
2000	조달청 제품 등록
2006	정병태(4대) 가업승계, (주)노당건설 설립
2012	ISO-9001:2008 품질경영시스템 인증
2013	경상북도 산업유산 선정, 향토뿌리기업 인증
2014	기와제품 제조방법 특허 등록
2016	(사) 한국문화재기능인협회 이사장 (2016~2019)
2018	경상북도 무형문화재 제 43호 경주와장 선정
2019	(사)경상북도 무형문화재 보존회장 제1회 노당 정문길 작품전 공개행사



# I -3. 기업경영(가업승계)

## 4대 가업승계 과정

## 시사점

<p><b>1대</b> 정유제</p>	<p>1940 ~ 1951</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 안강읍 노당리에서 기와공방을 시작, 기와장인</li> <li>✓ 안강읍 일대는 경주 천년 수제기와를 만드는 전통 있었음</li> <li>✓ 해방 前後, 전통기와 기술을 이어가는 일을 중요하게 여김</li> </ul>
<p><b>2대</b> 정석동</p>	<p>1951 ~ 1967</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6.25 전쟁 등 매우 힘들고 어렵던 시절</li> <li>✓ 기와제작일도 힘들고 경제상황도 어려웠으나, 버티고 감</li> <li>✓ 정성을 다해 전통기와 만드는 것이 천직이라 여김</li> </ul>
<p><b>3대</b> 정문길</p>	<p>1967 ~ 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 軍 전역후, 집안 가업에 참여, 부모님과 같이 기와 제작</li> <li>✓ 부모님의 기와제작에 담는 장인정신과 생활 원칙 배움</li> <li>✓ 70년대 후반 문화재복원 사업으로 새로운 사업 전환 마련</li> <li>✓ 한국문화재기능보유자 670호, 무형문화재보유자 제 43호, 제작와공 1호,</li> <li>✓ (주) 노당기와 법인 설립, 전통기와 시공 확산</li> </ul>
<p><b>4대</b> 정병태</p>	<p>2006 ~ 현재</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (주)노당건설 설립(2006), 문화재 개보수 시공</li> <li>✓ (주)노당기와 가업승계 위한 전통기와 장인 기술습득 中</li> <li>✓ 정병태,정병열,박필흠등 (주)노당기와 가업승계 장인육성 中</li> </ul>

### ● 기와제작 자부심

- 천년 수제기와 기술 전승
- 전통 기와 제작에 자부심

### ● 천직 의식

- 정성을 다해 기와 제작
- 전통기와 사양산업 시기 도래
- 천직의식으로 어려운 시기를 버팀

### ● 품질이 최우선

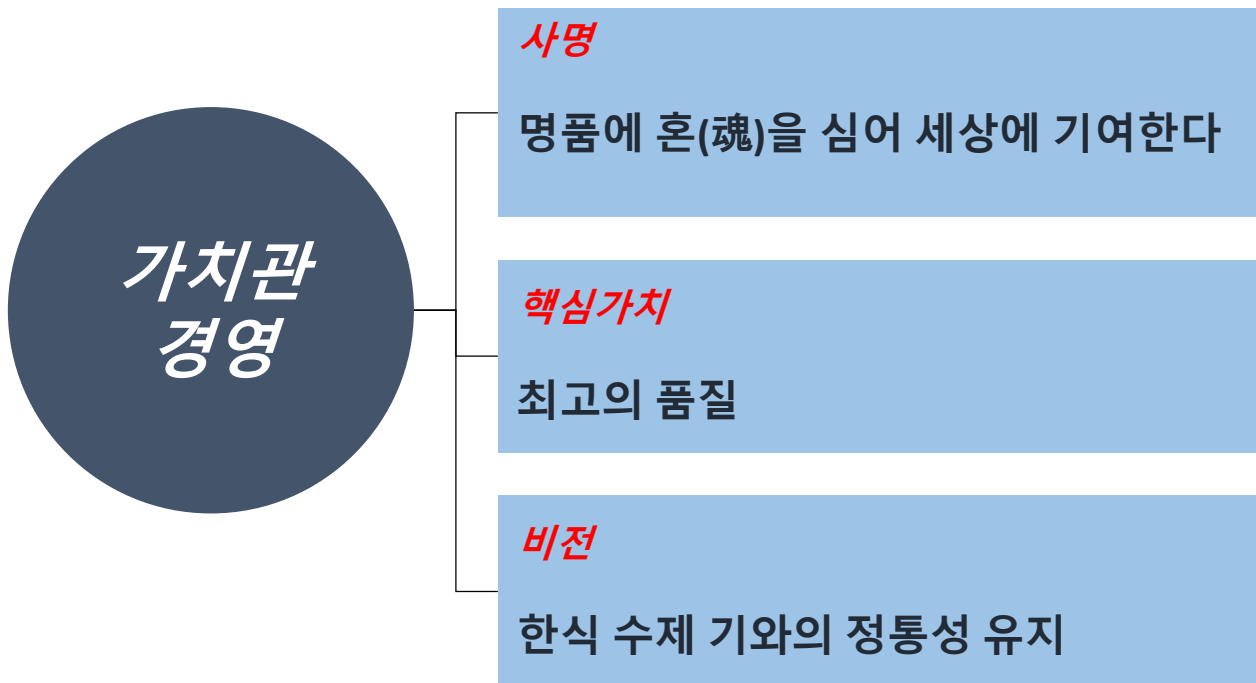
- 시대 변화로 문화재복구 시작
- 전통기와 수요 늘어남
- 기와 품질확보를 가장 중요시

### ● 후계자 육성

- 열심히 하다보니, 무형문화재보유자 및 기와장인이 되었음
- 기술전수 등 후계자 육성

## I -4. 기업경영(경영이념)

1. 1940년 창립이래, “인화단결 / 절약번영 / 품질고급화” 라는 사훈(社訓)을 경영이념으로 고수해 옴
2. (주) 노당기와 정문길 회장 인터뷰와, 회사 경영이념의 내면(內面)을 고찰해보면, 가치관 경영의 사명, 핵심가치, 비전 등 용어를 비록 구분하고 있지는 못하나, 전통 수제기와를 만드는 과정에 이미 가치관 경영을 내재화하고 있음



## I -5. 기업경영(생산품목 外)

### 생산 품목, 시공 사례

<b>생산 품목</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 한식기와, 용두, 치미, 잡삼, 취두, 포방전, 전벽돌, 등</li></ul>
<b>제품 특징</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 반영구적 수명 : 점토를 1,200°C에서 굽고, 200KG 버티는고강도 제품 출하</li><li>• 놀라운 방수효과 : 흡수율 10% 이하로 동파 염려 없음</li><li>• 뛰어난 단열과 통풍작용 : 여름 시원, 겨울 보온 쾌적한 공간 창출</li><li>• 아름다운 색 : 표면 특수 유약처리, 매우 아름답고 변하지 않음</li><li>• 편리함 : 풍압 영향 없고, 산간지방 강풍에도 견디고, 시공성도 편리함</li></ul>
<b>시공사례</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 청와대춘추관,경복궁,창덕궁,개운사,제주 관음사,불국사,보경사, 화엄사,기림사,쌍계사,범어사 등</li><li>• 미국한인타운정자, 뉴욕 임각사, 중국상해(담장), 광동성(정자), 모스크바 삼오정, 일본 동경주택 등</li><li>• 개성공단, 경주동리, 목원기념관, 경주 월정교, 경주 교촌한옥마을 등</li></ul>

## I -6. 기업경영(재무 현황)

한때 매출30억, 직원 25명 수준까지 되었으나, 현재는 다소 축소  
 고급 품질의 명품 기와 공급을 목표로 하고, 경주 천년 기와를 이어가는 향토 뿌리기업

### 재무 현황

[금액: 백만원, 인원:명]

구분	2018년		2019년		2020년		2021년		2022년	
	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중
매출액 (국내)	1,545	100	1,681	100	1,198	100	1,765	100	1,542	100
종업원수	23		25		20		16		15	
자산	4,235	100	3,867	100	3,356	100	3,434	100	3,452	100
부채	1,599	37.8	1,664	43.0	1,832	54.6	1,925	56.1	1,900	55.0
자본	2,636	62.2	2,203	57.0	1,542	45.4	1,510	43.9	1,552	45.0
영업이익	0		49		12		58		58	
순이익	-31		8		-679		-14		42	

## Ⅱ-1. 가족경영(가족회의와 어머니역할)

### 가족 회의 운영

- 2대 정석동은 4남2녀 됨. 정문길은 장남임
  - 집안 가족 형제들,조카들 포함 대가족 형성됨
  - 년 1회 전체 모임 가짐: 가족회의
  - 가족회의를 통해 소통, 화합을 만들고자 함
  - 형제간에 협조할 사항을 논의하고, 서로 하는 사업들을 통해 도움을 주고자 함
  - 가족회의는 집안 전통을 이어가는 중요 행사
- 
- 3대 정문길은 4남 1녀를 됨. 첫째부인 2남1녀, 둘째 부인 2남을 됨
  - 둘째부인과 사별하여, 근처에 살고 있는 고모가 자식들 갈등 상황 발생시 어머니 역할을 대신하여 중재 역할을 함
  - 집안 유지(선대 부모님의 뜻)를 이어가게 하기 위한 노력 지속

### 시사점

#### 1 가족회의를 통해 집안 전통 계승

- 매년 3대 전체가 모이는 가족회의를 한다
- 집안 전통을 만들고 유지해가는 중요한 시간

#### 2 소통과 화합의 시간, 교육의 시간

- 소통하고 화합하며, 서로 필요한 도움을 의논하는 시간
- 집안 전통을 이야기 해가며 전통을 이어가게 하는 교육의 시간

#### 3 자식 교육을 위한 어머니 역할

- 父子간 갈등상황 발생시 어머니 역할이 중요함
- 부모님 유지(전통기와 가업승계)를 받들수 있는 정신과 전통기와제작기술을 보유한 기와장인을 키워야 가업 승계가 가능함.



## Ⅱ-2. 가족경영(승계 단계와 후계자 육성)

### 1) 승계 프로세스 단계

- 선행 연구 논문을 보면, 승계 프로세스를 5단계로 구분할 수 있다.
- (주) 노당기와의 경우, 3.5단계를 진행하고 있다고 볼 수 있다.



### 2) 승계과정에서 후계자 교육 이슈

- ✓ 전통 기와장인 기술을 이어가는 것이 가업승계의 핵심 (자식은 물론 문하생도 후계자로 고려하고 있음)
- ✓ 무형문화재 연구소를 설립해, “한식기와”라는 무형문화재 기술을 이어갈 수 있는 기와장인 문화재 자격 인증을 받도록 교육하고 있음 (상호 경쟁)
- ✓ 매년 노당기와 작품전 공개 행사를 통해, 기와제작의 가치를 홍보하며, 후계자 육성 병행

## II-3. 재산경영(주주현황)

### 주주현황 (2023년)

주주명	관계	보유주식	자본금 (만원)	지분율 (%)
정문길	3대 장인	2,100	2,100	42
정병태	장남	1,200	1,200	24
정병열	차남	1,000	1,000	20
정향숙	딸	700	700	14
계		5,000	5,000	100

### 시사점

- ✓ 2023년 현재, 장남과 차남이 역할을 나누어 공동으로 경영에 참여하고 있음
- ✓ 향후 무형문화재 기술 전승이 가능할 수 있는 후계자에게 가업을 전승 계획
- ✓ 후계자를 선정하고 교육하고, 실제로 가업을 이어가게 하는 기간이 매우 중요한 과정
- ✓ 주식 지분으로 자식간 갈등이 없도록 일부 지분 보유



## Ⅲ. 가업승계 과정의 시사점

---

### 1) “명문 장수 기업” 으로 세상에 기여

- ✓ 경상북도 무형문화재 제 43호, 기와 경주와장 (2018년)
- ✓ 한국 건축 예술의 백미 “기와“는 삼국시대부터 생산, 역사 문화의 상징성인 기와 (치,해자,온돌)

### 2) 가업 승계상 한,중,일의 공통성과 다양성

- ✓ 젓가락(5가지 패턴), 충효 사상, 사농공상

### 3) 개인화 vs 글로벌화

- ✓ 후계자 선정 및 육성

- 끝 -

# 참고자료

