

장수 가족기업 경영특성 분석: 한국과 독일의 사례

남호일*

<요약>

[연구목적] 본 연구는 한국과 독일의 대표적인 장수 가족기업을 사례로 선정하여, 이들이 장수기업으로 성장하고 지속가능성을 확보하게 된 경영특성 차이를 분석하는 데 그 목적이 있다. 구체적으로는 한국의 (주)경주유기공방과 독일의 머크주식합자회사(Merck KGaA)의 가족(가족 구성과 역할), 기업(경영 방식과 전략), 소유권(승계구조 및 지배체계) 관점에서 비교·분석함에 있다.

[연구방법] 竇少杰 外(2023)는 Aronoff and Ward(1996)의 가족(오너십), 경영자(기업), 이사회(소유권), Gersick et al.(1997)의 가족, 소유권, 기업의 구성요소에서 소유권을 재산권으로 보고 기업 경영, 가족경영, 재산경영 등 3가지 관점에서 사례를 연구했다. 본 연구는 가족기업의 3차원 시스템을 제시한 선행연구를 토대로 사례기업의 경영특성을 가족 관점, 기업 관점, 소유권 관점에서 사례 분석한다.

[연구결과] 한국은 혈연 중심 승계를 중시하고 입양에 제약이 있는 반면, 독일의 가업 승계는 가문 중심이며, 유능한 인재가 있을 때만 직접 경영에 참여하고, 평상시에는 전문경영인을 통한 운영과 가족현장을 통한 지분관리를 하고 있다. 한국과 독일 기업 양자의 공통점은 장수 가족기업이 되기 위해 창업자 가치관과 생산방식 전반이 후대에 전수되도록 하는 교육에 열정적인 점이다. 경주유기공방은 현장에서 답을 찾는 교육을 지향하고 있으며, 머크사는 리더십 개발교육, 글로벌 지사에 순환 파견 등 혈연보다 능력 우선의 교육시스템을 수립하고 있다.

[연구의 시사점] 전통적 가족중심 경영을 강조해 온 장수 가족기업들도 변화하는 외부 환경과 전문성 요구에 부응해 전문경영인의 역할을 중시하고 있다. 머크는 가족이 소유는 유지하되, 경영은 전문경영인에게 위임하는 체계를 정립하였고, 이를 교육 프로그램과 조건기반 참여 원칙으로 보완하고 있다. 그리고 가족현장 명문화나 가족위원회 및 가족회의와 같은 내부협의체는 가족기업의 거버넌스 안정성과 가족간 충돌 방지를 위해 중요 역할을 한다. 장수 가족기업은 3대 이상의 승계를 거치면서 경영권 이전 분쟁이나 가문 구성원 사이 가문 분쟁이 증가할 수 있어 현장화나 규범 제정이 시사하는 바가 크다. 머크는 가족위원회(Family Board)와 파트너총회 등의 정교한 제도화로 가족 사이 소통을 구조화하고 경영과 소유의 조화, 모범적 가족기업 운영 시스템을 지향하고 있다. 종합적으로 볼 때, 본 연구는 장수 가족기업의 경영특성을 문화적, 철학적, 제도적 맥락에서 시사하는 바를 발견한 연구 성과가 있다.

<주제어> 장수 가족기업, 가족기업 시스템, 경영특성, 기업문화

* 경영학박사, ㈜필립상사 사장

I. 서론

가족은 인류 역사상 가장 오래된 사회 단위로, 오랜 세월 동안 지역사회와 긴밀하게 연결되며 삶의 기반을 형성해왔다. 농업, 공업, 상업 등 다양한 경제 활동을 통해 생계를 유지하고 공동체 중심의 자립적 구조를 형성해온 가족은, 오늘날까지도 사회의 중요한 기반으로 작용하고 있다. 한편, 기업은 자본, 노동, 토지와 같은 생산 요소를 바탕으로 이윤을 창출하는 경제적 단위체로서 지속적으로 발전해 왔다. 이러한 가족과 기업이라는 두 요소가 결합한 형태가 바로 ‘가족기업(family business)’이며, 이는 오늘날 전 세계적으로 가장 보편적인 기업 형태 중 하나로 간주 된다. 가족기업은 가족이라는 감성적 공동체성과 기업이라는 합리적 시스템이 복합적으로 작동하는 구조를 지닌 특수한 조직이다.

본 연구는 한국의 (有)경주유기공방과 독일의 머크주식합자회사(Merck KGaA)의 대표적인 장수 가족기업을 사례로 선정하여, 이들이 장수기업으로 성장하고 지속가능성을 확보하게 된 가족(가족 구성과 역할), 기업(경영 방식과 전략), 소유권(승계구조 및 지배체계) 등 경영 특성 차이를 분석하는 데 그 목적이 있다. 본 연구는 한국 가족기업의 본질적 강점과 한계를 살펴보고 유럽 장수 가족기업의 사례에서 도출된 시사점을 바탕으로 미래지향적인 가족기업 경영 모델을 제시코자 한다. 서구에서 제시된 기업가정신 이론과 히든 챔피언의 특성을 한국적 맥락에서 해석하고 적용하여 후계자 양성과 지속가능 경영전략 수립을 위한 실천 가능한 방향을 모색코자 한다. 또한, 전통적 장인정신과 현대적 기업가정신의 상호 연계성을 조명하여 한국 가족기업이 장수기업으로 가는 데 필요한 정신적·문화적 기반도 다루었다.

II. 선행 사례기업 경영특성의 이해

1. 독일 히든 챔피언의 지속가능성장 요인

히든 챔피언은 세계시장에서 특정 제품에 1~3위를 차지하는 비중과 기술경쟁력이 있는 중소·중견기업을 의미한다. 독일에는 약 1,300개의 히든 챔피언이 있으며, 이들 기업은 대부분 가족 소유이고 3대 이상 경영 승계를 이루고 있다. 독일 수출의 약 40%가 이들에 의해 창출되며, 독일 제조업 경쟁력의 핵심 기반으로 작용하고 있다. 한편, 국가 제도 및 정책 환경 역시 히든 챔피언의 성장을 지탱하는 중요한 축으로 작용하고 있다. 독일은 듀얼 시스템을 중심으로 한 직업교육을 통해 숙련 인력을 안정적으로 공급하고 있으며, 연구개발(R&D)과

장수 가족기업 경영특성 분석: 한국과 독일의 사례

관련하여 중소기업 친화적인 정책을 지속적으로 확대하고 있다. 정부는 박람회 산업을 전략적으로 육성하여 기업의 해외시장 진출을 촉진하고 있으며, 상공회의소와 산업조합은 중소기업의 수출 마케팅을 실질적으로 지원한다. 금융 측면에서는 주거래은행제도를 중심으로 기업과 은행 간 장기적인 신뢰 관계를 유지하고 있으며, 중소기업이 필요한 자금은 물론 경영 컨설팅까지 제공한다. 또한, 기업승계를 원활하게 진행할 수 있도록 세제 지원과 함께 후계자 양성을 위한 다양한 프로그램이 마련되어 있다. 독일 히든 챔피언을 살펴보면 대개 가족 소유·경영 체제를 유지하고 있다. 1899년 설립한 HiPP International(hipp.com)은 4대째 가족경영을 이어오는 유기농 이유식 전문 기업으로 사람 중심의 경영과 사회적 책임(CSR)을 실현하고 있고, 1794년 설립한 BarthHaas(barthhaas.com)은 7대에 걸쳐 가족경영을 이고 있으며, 맥주 원료인 홉 생산에 집중하여 틈새시장에서 글로벌리더로 정착하고 있다. 1846년 설립한 Carl Zeiss(zeiss.com)는 현재 재단 소유로 운영되나, 오랜 기간 가족경영을 이어 왔으며, 정밀 광학 분야에서 혁신적인 연구개발을 통해 세계 최고 수준의 기술력을 확보하고 있다. 1668년 설립한 Merck(merckgroup.com)는 장기 비전과 엄격한 지배구조를 바탕으로 14대에 걸쳐 가족경영을 이어가고 있다. 1923년 설립한 Trumpf(trumpf.com)는 금속 가공용 공작기계 및 산업용 레이저 기술 분야에서 세계 1위의 기업으로 3대째 가족경영을 이어오고 있다. 1917년 설립한 Viessmann(viessmann.group)은 되어 난방, 냉방, 재생 에너지 시스템을 전문으로 하는 기업으로, 친환경 에너지 기술을 바탕으로 글로벌 시장에서 성장해 왔다. 1977년 설립한 Herrenknecht(herrenknecht.com)는 세계적인 터널 굴착기(TBM) 제조 전문기업이다. 창업자 Martin Herrenknecht가 CEO로 재직 중이며, 가족 중심 경영체계를 유지하고 있다. 1932년 설립한 Knauf(knauf.com)는 석고보드 및 단열재 등 건축자재 전문기업으로, 세계 건축자재 시장에서 선두권을 유지하고 있다. 2대째 가족경영을 지속하고 있으며, 유럽 및 아시아, 미주 등 글로벌 생산기지를 갖추고 있다. 1761년 설립한 Faber-Castell(faber-castell.com)은 250년 이상 가문 중심의 가족기업으로, 창의성과 신뢰 기반으로 한 기업가정신이 경영에 잘 스며들어 있다. 이들은 환경친화적인 연필 생산으로 기업철학과 지속가능성을 실현하고 있다. 독일 히든 챔피언의 성장요인을 살펴보면 가족 소유·경영 체제를 유지하고 있고, 단기적 수익보다 장기적 생존을 중시하는 경영철학, 즉 세대 간 지식과 철학의 계승을 통해 경영 연속성과 조직의 정체성을 유지하고 있다. 기술혁신과 시장개척에 있어 두려움 없이 도전하고 실패를 두려워하지 않으며, 자율적이고 책임감 있는 기업가정신 발휘(예, 1975년 설립한 세계 1위의 터널 굴착기 제작업체 Herrenknecht(herrenknecht.com))하거나, 문제 해결형 혁신 정신(예, 1935년 설립해 산업용 세척기 시장에서 신뢰받는 브랜드로 성장을 개척한 Kärcher(kaercher.com))의 경영 방식을 실천하고 있다(조병선, 2013). 그리고 틈새시장에서 글로벌 리더십(예, 1947년 설립해 쇼핑카트 제조에서 세계 1위의 점유율을 차지하고 있는 Wanzl(wanzl.com))을 발휘하고 기술 중심 경영, 고객 밀착형 서비스, 높은 수출 비중, 그리고 조직의 유연성과 빠른 의사결정이라는 특징을 지니고 있다. 한편, 직원과 지역사회를 중시하는 사람 중심 경영, 전략적 글로벌화 등의 시사점이 있다. 아울러, 정부와 제도는 단순한 지원을 넘어 중소기업의 생태계를 체계적으로 조성하고, 교육, 금융, 수출 인프라, 기업승계 등

가족기업연구

전방위적 지원이 필요함을 시사한다.

2. 가족기업 후계자의 혁신사례

윤병섭(2022)은 중소 가족기업의 지속가능성과 장수기업으로의 전환가능성을 탐색하면서, 후계자 중심의 혁신사례를 통해 가업승계의 바람직한 방향을 제시하였다. 본 연구는 사례기업으로 대아산업(주), 로쏘(주)성심당, 삼진식품(주)을 선정하여 후계자의 준비 과정과 혁신사례를 심층 분석하였다(<표 1> 참조).

<표 1> 선행연구 사례기업 현황

구분	대아산업(주)	로쏘(주)성심당	삼진식품(주)
창립 년도	1969년 대아전자(주) 1974년 대아산업(주)	1956년	1953년
승계 대수	2대 1978년 박병용→박선규	3대 임길순→임영진→ 임대혁	3대 박세덕→박종수→박용준 (2018년)
회사 위치	경북 구미	대전	부산
업종	포장업	제빵제과업	식품가공업
경영 철학	믿음의 경영 최고의 경영 창조, 도전 경영	성심당:예수님 마음 고객중심 경영	품질 최우선주의
사훈	인화단결	모든 이가 다 좋게 (산포요시(三方よし))'	최고의 식품문화
핵심 가치	인류를 풍요롭게	고객, 회사, 사회 상생으로 가치창출	신뢰, 리더

주 1) 산포요시(三方よし): 사는 사람 좋고, 파는 사람 좋고, 세상에도 이롭다.

대아산업(주)의 사례는 ‘준비된 승계’의 중요성을 강조한다. 창업주 박병용 회장은 아들 박성규 대표에게 체계적인 경영학 교육과 외부 기업(삼성전자)에서 실무경험을 제공함으로써 후계자의 역량을 객관적으로 증명하는 기회를 마련하였다. 이에 박 대표는 “승계에서 가장 중요한 덕목은 순종”이라며, 아버지의 철학을 존중하고 조직과 직원들 간의 관계를 고려한 유연한 태도를 강조하였다. 특히 납기 준수, 기술력, 대규모 생산 인프라라는 3요소를 중심으로 고객 신뢰를 확보하며, 품질 경영과 경영 안정성이라는 두 축을 바탕으로 장수기업의 기반을 다진 사례로 평가된다.

로쏘(주)성심당 ‘사랑’과 ‘나눔’이라는 독특한 경영 철학을 대물림하고 있는 가족기업이다. 성심당의 창업철학은 이윤을 추구하는 것을 넘어, 지역사회와 고객, 직원에게 사랑을 나누는 것을 기업의 본질로 삼았다. 임영진 대표는 “사랑은 다시 사랑으로 돌아 온다”는 신념을 바

탕으로 고객과 지역사회, 내부 조직을 연결하는 정서적 유대를 강화했으며, 무지개 프로젝트를 통해 ESG 경영, 윤리경영, 직원복지와 근무 환경개선 등 시대 흐름에 부합하는 다양한 혁신을 추진하였다.

삼진식품(주)의 경우, ‘전통과 품질의 계승’이라는 창업정신을 중심으로, 현대적인 소비자 니즈에 맞춘 제품혁신으로 시장을 확장한 사례로 분석된다. 박용준 대표는 전통 어묵을 현대화해, 체험형 매장, 브랜드 재구성, 해외 진출을 추진하면서도 교육함량 70% 이상의 품질 기준과 숙련된 장인 기술을 유지하는 데 주력하였다. 윤병섭(2022)은 “정량적 성과보다 정성적 성과, 즉 기업의 정체성과 창업정신을 이어가는 것이 장수기업의 핵심”이라고 강조하며, 이 기업의 성공은 단순히 매출 성장에 있는 것이 아니라 기업가정신의 계승과 고유 가치의 실현에 있음을 보여준다고 설명한다.

해외 사례와 비교로 기업승계의 문화적 차이와 제도적 조건을 짚어 본다. 일본은 '이에(家)'라는 전통을 기반으로, 본업 중심의 경영 안정성과 장인정신, 그리고 ‘노렌와케’와 같은 브랜드 계승 제도를 통해 기업을 대물림한다. 이때 승계자는 혈연에 국한되지 않으며, 능력과 신용을 우선하는 문화를 통해 유연성과 지속가능성을 확보한다(윤병섭, 2022). 북미는 Miller & LeBreton-Miller(2005)가 제시한 ‘4C’(Continuity, Community, Connection, Command)를 중심으로 장수기업을 분석하였다. 지속성을 위해 장기적인 목표 설정과 핵심역량 계승, 공동체를 위해 직원의 자율과 헌신을 유도하며, 고객 및 지역사회와의 긴밀한 관계를 통해 신뢰 기반을 확보하고, 유연한 지휘 및 통제체계를 구축하여 빠른 의사결정과 혁신을 촉진한다. 유럽 사례 중 스웨덴의 발렌베리 가문은 ‘가족은 소유, 경영은 전문가’라는 원칙 하에, 철저한 후계자 평가 및 훈련 시스템과 재단 중심의 지배구조를 통해 160년 이상 가문 기업을 유지하고 있다. 특히, 후계자는 해군 장교 복무, 명문대 졸업, 글로벌 실무 경험 등 일정한 자격을 갖춰야 하며, 발렌베리 재단은 이사회와 CEO를 분리하여 경영 효율성과 공공성을 함께 확보한다. 프랑스의 에르메스는 최고의 명장 모프(Meilleur Ouvrier de France: MOF)를 중심으로 한 ‘장인교육 시스템’과 창의적인 제품디자인을 결합하여, 장수기업임에도 끊임없는 혁신을 이어가고 있다. 장인정신과 창의성, 가족 중심의 경영철학이 기업의 정체성으로 내재화되어 있으며, 후계자는 가족 내부에서 선출하되 전문성 평가를 거쳐 CEO로 선임된다. 영국의 왕실 인증업은 일정 기간 동안 왕실에 제품을 공급하면서 품질과 신뢰를 유지해야 하며, 5년 주기의 재인증을 통해 지속적인 개선과 품질관리를 유도한다. 롤스로이스, 포트넘 앤 메이슨 등은 전통과 장인의 기술을 바탕으로 하면서도 현대 소비자 요구에 맞춘 서비스와 제품을 지속적으로 개발하고 있다.

결론적으로 중소기업의 장수 여부는 단지 재무적 성과에 있지 않고 창업 철학과 기업가정신의 계승, 그리고 조직 내부 문화와 외부 이해관계자와의 신뢰 관계 유지에 있다. 기업 승계는 단순한 상속이 아닌, 창업정신의 전수와 사회적 책임의 계승이 전제되어야만 성공할 수 있다. 이를 위해 사전 교육, 체계적 준비, 제도적 뒷받침이 반드시 필요하다. 한국의 중소기업이 장수기업으로 성장하기 위해서는 기업승계를 창업에 준하는 정책적 과제로 인식하고, 세제, 교육, 사회 인식 개선 등 전방위적인 지원이 시급하다는 점에서 본 연구는 현실적·

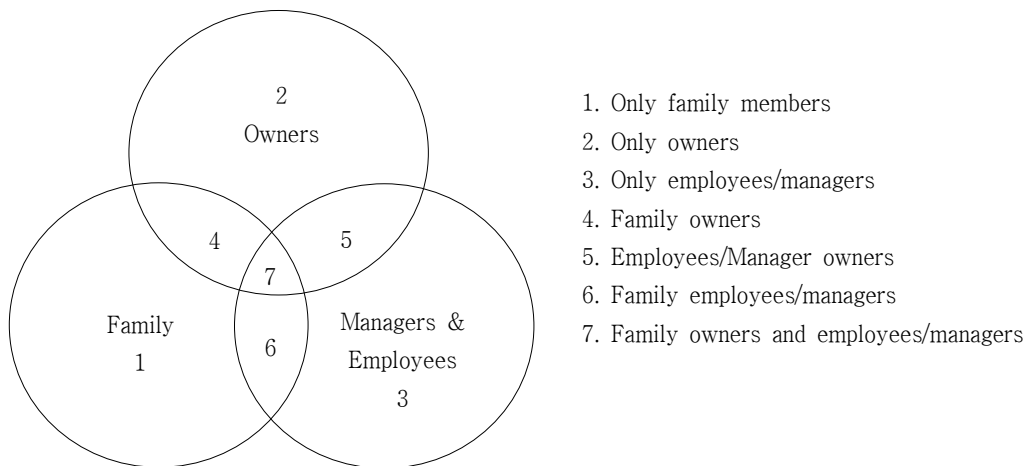
가족기업연구

정책적 함의를 제공하고 있다(윤병섭, 2022).

Ⅲ. 연구모형과 3차원 시스템 모델

1. 가족기업의 3차원 시스템 요소

가족기업의 3차원 시스템 요소는 가족(family members), 소유권(owners), 기업(managers and employees)이다(Gersick et al., 1997; Barber, 2014; Davis, 2018). [그림 1]을 보면, 3차원 모델의 세 가지 축인 가족, 소유권, 기업을 기준으로 하나의 영역에만 걸쳐진 당사자(1, 2, 3번)와 두 개의 영역이 겹친(4, 5, 6번) 경우 그리고 세 개의 영역에 모두 공통된 7번(가족이면서 지분을 가지고, 경영에 참여하는 사람)의 경우처럼 가족기업 참여 이해관계자는 다양하게 구성되어 있다. 위 7가지 영역에 대한 상황이나 비중은 기업별로 차이가 있지만, 가족기업의 특징을 이해하기 위해서 위 내용의 구성과 당사자의 입장을 잘 파악하는 것이 필요하다. Gersick et al.(1997)은 가족기업 3차원 모델, 즉 가족(family members), 소유권(owners), 기업(managers & employees)을 토대로 기업의 지속적인 발전, 가족의 화합, 소유권 보존이라는 목표를 잘 실현하고, 이 과정에서 발생하는 수많은 과제를 통합적으로 잘 관리할 수 있는 능력을 갖추어야 함을 주장하였다.

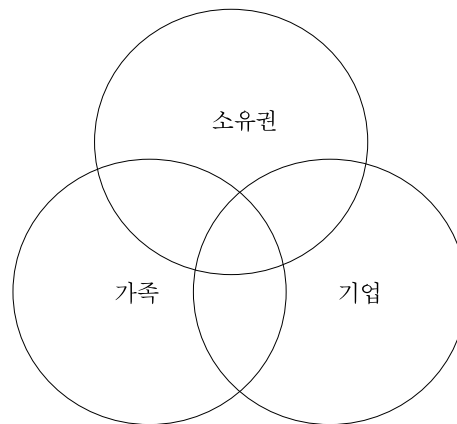


자료: Gersick et al.(1997).

[그림 1] 가족기업 3차원 시스템 모델

2. 연구모형

竇少杰 外(2023)는 Aronoff and Ward(1996)의 가족(오너십), 경영자(기업), 이사회(소유권), Gersick et al.(1997)의 가족, 소유권, 기업의 구성요소에서 소유권을 재산권으로 보고 기업경영, 가족경영, 재산경영 등 3가지 관점에서 사례연구했다. 본 연구는 가족기업의 3차원 시스템을 제시한 선행연구를 토대로 사례기업의 경영특성을 가족 관점, 기업 관점, 소유권 관점에서 사례 분석한다. 연구모형은 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 연구모형

3. 연구대상

본 연구는 장수 가족기업을 가족(family) 관점, 기업(business) 관점, 소유권(ownership) 관점 등 3차원 시스템에 의거하여 한국과 독일의 사례를 비교해 분석하는 연구방법을 채택하였다. 사례기업은 국내기업만을 선택하여 비교하여도 분석이 가능하나 지역적 문화적인 차별성을 제외하면 분석의 차별성이 낮아 본 연구의 목적이 잘 나타나는 독일 명문 장수 가족기업을 선정하였다. 유럽 장수 가족기업의 가족의 개념은 가문의 개념으로 확대되어 있고 지배하는 방식이 아시아 지역과는 다른 점이다. 이를 분석한 후에 차별성을 파악해 시사점을 도출하는 것도 의미가 있을 것으로 판단하였다. 장수기업이 많은 독일의 장수 가족기업의 특징을 잘 설명하고 있는 것이 히든 챔피언이다. 히든 챔피언의 특징을 염두에 두고 한국 경주유기공방과 독일 Merck사를 선정하였다. 경주유기공방은 업력은 3대 60년으로 한국의 민속공예 얼과 전통을 이어 온 향토뿌리기업이며, Merck는 1668년에 설립되어 14째 가족경영을 유지하고 있는 글로벌 제약·화학 선두기업이다. 장기적 관점에서 미래를 조망하는 연구개발과 사업다각화를 추진하며, 한국을 비롯해 전 세계 60개국에 진출해 있다. Merck의 지배구

가족기업연구

조 가족기업의 영속성, 윤리경영 투명성이 강조되고 화학 의료분야에서 글로벌 시장을 선도하고 있다.

4. 연구방법

본 연구는 구조적 질문지를 활용한 면담과 인터뷰를 통해 사례조사했다. 사례연구는 독일과 같은 국제적 비교로 문화적 차이에 따른 이질적인 요소를 발견하고 효과적인 시사점을 도출할 수 있다. 이러한 비교연구의 이유는 다음과 같다. 첫째, 비교연구는 각 대상의 특징을 명확히 하며, 비교 대상 간의 차이와 공통점을 발생시키는 변수를 확인하고 그것들 간의 인과적 설명력을 증대시킨다. 둘째, 시간의 경과에 따른 사례 조사를 통해 일반적인 인과관계 유형을 구성하고 이를 바탕으로 설명적 가설을 점검할 수 있으며, 공통적으로 나타나는 조건을 확인할 수 있다. 셋째, 독특한 체계 내적 변수를 식별하면서 더욱 풍부한 사례연구가 가능해진다. 질적연구의 한계로 과정에서는 어려움과 한계도 있었다. 장수 가족기업의 경영자가 질문지 응답과 면담을 기피하는 경향이 있어, 본 연구의 목적을 달성할 적합한 기업을 찾는 데 어려움이 있었다. 또한 어렵게 접촉한 경영자들은 고령층으로 긴 시간의 인터뷰가 힘들어 여러 차례 쪼개서 진행해야 했다. 응답자들은 인터뷰 과정에서 자신의 지적재산이나 노하우가 드러날까 걱정하여 충분한 답변을 회피하는 경향도 있었다. 그리고, 의도한 답변을 유도하는 과정은 상당한 시간을 소모해야 했으며, 즉답을 피하는 경우에 더욱 긴 설득 시간이 필요했다. 독일기업은 거리상의 문제로 이메일 소통 등의 노력이 필요했으므로 독일의 지인으로부터 도움을 받아 연구를 진행하였다.

IV. 사례기업 경영특성 비교 분석

1. 사례기업 현황 개요

본 연구의 사례기업은 (有)경주유기공방,과 머크주식합자회사(Merck KGaA) 이다(<표 V-1> 참조). (有)경주유기공방은 1969년 창업해 올해 56년의 업력을 지닌 경주의 향토뿌리기업이다. 창업자 김종준에서 2대 김완수가 2003년 취임해 김완수가 사업을 맡은지 올해 22년째다. 2023년 말 현재 매출액은 5.24억 원이며, 핵심가치를 디자인과 품질에 두고 경영이념을 안전한 품질의 고객 만족에 두고 있다. 머크 주식합자회사(Merck KGaA)는 1668년 창업해 2021년 14대가 취임했다. 경영이념은 "과학과 기술로 인류의 삶을 더 나아지게 한다"이며, 가족헌장을 준수하고 있다.

장수 가족기업 경영특성 분석: 한국과 독일의 사례

<표 2> 사례기업 현황 요약표

구분	(有)경주유기공방	머크 주식합자회사(Merck KGaA)
현황	1969.5.1. 창업 2009.3.1. 경주유기공방상호변경 경북 경주시 청동제 유기	1668년 창업, 1995년 머크 가문 소유지주회사 형태서 그룹 실제 운영회사 머크주식합자회사로 개편, 독 일 헤센주 헬스케어, 생명과학, 전자재료
승계대수	2대 2003년 취임 김종준→김완수	14대 2021년 취임 야콥머크(1대)→알제리나 안두파 / 미하엘 뮐 러 / 발렌가리오 3인 공동대표
핵심가치 비전	핵심가치: 디자인과 품질에 승부	비전: 과학과 기술로 인류의 삶을 더 나아지 게 한다. 『가족헌장』 준수
경영이념	안전한 품질의 고객 만족	최고 품질로 사람들의 건강과 삶의 질 향상
규모	경북향토뿌리기업 업력 30년 이상	350년 이상, 14대째 가족기업, 대기업
기업관점	<ul style="list-style-type: none"> ■ 50년이상 경주천년 전통인 유기 제작 ■ 향토 뿌리문화 자부심 견지 ■ 쏘직원의 품질에 전문가 육성 ■ 직접 디자인 연구개발 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창립당시 경영이념 기본철학 위에 지속가 능 혁신중심의 현대적 경영방식 추가, 본사 위치 고수 ■ 경영권 승계과정의 갈등조정과 제도화 -고령 리더의 은퇴와 세대교체 -머크가 자손들 인재육성을 위해 15~20세, 20~25세로 나눠 머크사 이해 교육실시
가족관점	<ul style="list-style-type: none"> ■ 종졸이후(1965년) 계속, 전통문화 계승 불씨가 되어 현장서 답을 찾 음. 부인, 아들까지 현장서 근무 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 가족지배 구조 유지, 머크 가족은 창업자 후손, 배우자나 가족도 머크지분 소유, 자격 (130명) ■ 가족헌장, 참여교육, 가족 연례행사
소유권 관점	<ul style="list-style-type: none"> ■ 매출증대 및 자금원활 국면시에 아들에게 가업승계 고려 ■ 실제 2대인 아들이 재무, R&D 제 외하곤 경영관리 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 머크가문 지분의 70% 유지 ■ 장기비전, 가치중심 문화

가족기업연구

2. 유한회사 경주유기공방의 경영특성 분석

가. 기업개요

a. 기업현황

(有)경주유기공방 기업현황은 <표 3>과 같다. 2023년 매출액이 5.24억원으로 규모가 작다.

<표 3> (有)경주유기공방 기업현황

(2023년 말 기준)

상호	설립일	주소	주요사업	지분/ 현재	매출액
(有)경주유기공방	2009.03.01	경북 경주 하동 공예촌길 59-2	청동제 유기 황동제 주물	김완수	5.24억원 (2023년)

b. 재무현황

(有)경주유기공방 재무현황은 <표 4>와 같다. 2023년 자산이 1,008백만 원이다. 2023년 부채 비율이 134.4%, 영업이익률이 1.76%에 불과하여 영세하다. 이는 우리나라 소규모 가족기업, 소공인의 특성을 설명하고 있다.

<표 4> (有)경주유기공방 재무현황

(단위: 백만 원)

구분	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년
자산총계	993	1047	941	904	1,008
부채총계	511	630	518	474	578
자본총계	482	417	423	430	430
매출액	483	423	629	524	397
영업이익	-58	-131	-16	-4	7
당기순이익	-11	-65	5	7	11

c. 가계도

1927년생인 부친 김종준은, 42세인 1969년 유기사업 업체 마포금속공예사를 설립해 2003

년까지 35년 현장에서 아들 김완수에게 산업유산인 유기생산을 지도했다. 모친 역시 사업 초창기부터 사망시까지 경주유기공방이 자리 잡게 부친과 아들을 도와 주셨고, 김완수 대표의 부인은 온라인 판매나 브랜드 이미지 구축 활동에 한 축을 담당하고 있다. 아들 김덕우(1989년 생)은 어릴 때부터 생산현장에서 자연스럽게 유기를 접하여 왔고, 이제는 가업을 잇겠다는 책임감으로 무장되어 있기에, 3대까지는 승계가 무난할 전망이다.

나. 경영특성 분석

a. 기업 관점

경주유기공방은 1969년 5월 창립 이래로 "안전한 품질로 고객 만족을 지향한다"는 경영이념을 중심으로 운영되고 있다. 회사는 유기로 향토뿌리 문화를 발전시키는 자부심과, 이러한 사명감을 핵심가치로 삼고 있다. 김완수 대표는 부친이 전수한 장인정신을 바탕으로, 최고의 품질과 디자인이 된 제품을 생산하고 있다. 또한, 아들 김덕우는 어릴 적부터 생산현장에서 자라 온 경험을 바탕으로 가업을 이을 강한 의지를 가지고 있다. 그는 부친으로부터 제조기술을 배우며, 후계자로서 준비를 하고 있다. 김완수의 노력은 경주유기공방의 발전과 전통문화의 계승에 중대한 역할을 하고 있다. 그는 1965년 중학교를 졸업한 후 아버지의 유기사업을 1년만 도와주겠다는 생각이었으나, 그 과정에서 유기 제조업의 매력과 중요성을 깨닫게 되었다. 이후 김 대표는 유기사업의 위기와 도전을 극복하기 위해 꾸준한 노력을 기울였다. 그는 아버지의 실패 요인을 분석하고, 개발인력 부족, 소극적인 거래선 개발 등 문제점을 파악하여 이를 개선하기 위한 혁신적인 접근법을 모색했다. 특히 디자인 개발에 집중하여, 다양한 상품을 창출해내고, 상업적 거래에는 중간상인에게 영업을 넘기는 방식으로 효율성을 높였다. 그는 내수판매의 한계를 인식하고 해외 수출로 눈을 돌려 수익성을 극대화했다. 또한, 전통적인 주물방식을 고수하되, 현대의 디자인 트렌드와 고객 요구를 반영하여 새로운 제품을 개발하는 데 힘썼다. 이런 노력으로 경주유기공방은 어려운 시기에도 지속적으로 성장할 수 있었다. 또한, 김 대표는 디자인연구소를 설립하여 제품 개발에 체계적인 접근을 도입했다. 그는 산학협동을 활용해 연구를 진행하며, 세련되고 가벼운 디자인을 추구하고, 고객의 요구를 반영한 맞춤형 제품도 출시하고 있다. 이를 통해 제품의 질을 높이고 비용을 절감하여 시장경쟁력을 강화했다. 김 대표의 경영철학은 단순한 판매 증가를 넘어 전통과 현대의 조화를 이루며 지속가능한 발전을 목표로 하고 있다. (南)경주유기공방은 2023년 말 총 자산 1,008백만 원, 매출 397백만 원, 당기순이익 11백만 원, 종업원 10명의 중소기업이다.

b. 가족 관점

김완수 대표의 가족은 회사 발전에 각기 다른 방식으로 중추적인 역할을 해 왔습니다. 그의 모친은 사업 초창기부터 생애 마지막까지 경주유기공방의 기반을 다지는 데 중요한 기여를 하였다. 초기 자본이 부족했던 시절에는 가족과 친지들에게 사채를 차입하는 역할 등 경영 전반에 걸쳐 큰 지원을 아끼지 않았다. 이러한 모친의 희생과 노력 덕분에 경주유기공방은 오늘날의 성공적인 자리매김을 할 수 있었던 것이라고 말하였다. 현재 김완수 대표의 부

가족기업연구

인 역시 회사의 중추적인 역할을 맡고 있다. 그녀는 온라인 판매 및 브랜드 이미지 구축 활동에 기여하며, 온·오프라인을 아우르는 직판 방식으로 유통마진을 소비자에게 환원하는 시스템을 운영하고 있다. 그녀의 세심한 내부 자금 관리와 직원복지, 특히 직원들의 식사 문제에 관한 지속적인 노력은 회사의 운영 효율성을 높이는 데 큰 도움이 되고 있다. 김완수 대표의 아들, 김덕우(1989년생)는 어린 시절부터 생산현장을 놀이터 삼아 유기제품에 자연스럽게 노출되며 성장했다. 그는 이제 자신의 가업을 이어가겠다는 책임감을 갖고 있으며, 김완수 대표와 그의 아내의 사려깊은 교육 덕분에 경주유기공방의 전통을 계승할 인재로 자리 잡고 있다. 김덕우가 이렇게 철저하게 준비되고 있는 만큼, 경주유기공방은 3대에 걸쳐 수월한 승계가 이루어질 것으로 기대된다. 이렇듯 가족 모두가 각자의 역할을 다하며 일하는 모습은 경주유기공방의 지속성과 발전을 위한 강력한 기반이 되고 있다. 서로의 역할을 존중하고, 협력하여 만들어 가는 가족경영 방식은 그래도 미래에 대한 긍정적인 전망이다. 김완수 대표가 유기업체에 맡을 디딘 반세기 전부터 지켜온 기업의 핵심 가치는 "디자인과 품질에 승부를 건다"는 것이다. 그는 현장에서 익힌 손기술로 품질을 중시하는 장인정신을 바탕으로, 후계자인 아들과 직원들에게 이러한 가치를 계속해서 주지시키고 있다. 그동안 김 대표는 품질관리를 위해 직원 수가 10명 정도일 때는 품질 담당자와 함께 매일 생산 전후에 품질 문제를 논의하며 완벽한 품질을 기하기 위해 힘썼다. 그러나 지금은 품질 수준이 다소 정제된 상태라는 고민을 하고 있다. 품질관리는 현장 코칭과 문제 학습을 통해 개선하고 있지만, 오랜 경험에 기반한 직관이 많다는 점에서 유기업체들이 필요로 하는 매뉴얼 제작의 필요성을 느끼고 있다.

c. 소유권 관점

김덕우(1989년생)는 현재 경주유기공방의 3대 후계자로서 온라인 영업과 생산현장 및 직원관리를 맡고 있다. 그는 30대 후반에 경영능력을 확장하는 데 집중하고 있다. 김대표 아들로써, 그는 가족이 대대로 이어온 유기에 대한 애착과 열정을 가지고 있으며, 열정을 바탕으로 회사를 더욱 성장시키기 위해 부단히 노력하고 있다. 김 대표는 아들이 경영자로서의 역량을 더욱 넓힐 수 있도록 지원하고 있으며, 안정적인 사업기반을 다지는 데 중점을 두고 있다. 김 대표는 앞으로 5년 후에는 일부 소유지분을 아들에게 넘길 계획을 세우고 있다. 하지만 그 이전에 아들이 안정적으로 경영할 수 있는 기반을 다지는 것이 급선무라 한다. 이 과정에서 그의 고민은 소상공업체가 공통적으로 직면하고 있는 문제들이다. 첫째, 매출증대 방안을 강구해야 한다는 점이다. 김 대표는 자금을 확보하는 대로 인력을 추가 채용하여 아들의 업무를 분담할 수 있는 인력을 양성하고자 한다. 이를 통해 아들이 숲과 나무를 동시에 보며 경영 감각을 키울 수 있도록 할 계획이다. 둘째, 한국의 전통업종인 금속공예 기업육성에 대한 정부와 지자체의 의지가 필요하다는 점을 강조한다. 김 대표는 전통 향토뿌리기업 대부분은 정부 차원의 과감한 지원책이 없으면, 판매증대 대안 부족과 자금압박이 생존차원의 위기국면이라, 향후 10년이 버팀의 한계 기한으로 본다고 언급하였다. 경북 지역의 신라금관과 같은 유산을 고려할 때, 무형문화재 양성을 강화하고 향토뿌리기업을 전폭적으로 지원하는 데에 큰 예산이 필요하지 않음을 언급하고 있다.

3. 머크주식합자회사(Merck KGaA)의 경영특성 분석

가. 기업개요

a. 기업현황

머크주식합자회사(Merck KGaA)는 독일의 선도적인 과학기술 기업으로 헬스케어(의약품), 라이프사이언스(연구 및 생명과학 장비·시약), 전자트로닉스(반도체, 디스플레이 소재 등) 세 가지 사업 부문에서 전 세계 65개국에서 사업을 운영하고 있다. 머크 한국 지사는 1989년에 설립되었고 1,800명의 직원이 종사하고 있다. 전자트로닉스 사업부는 국내 주요 고객사(삼성, SK, LG 등) 및 해외 고객사들과 협력하며, 기술혁신을 통해 제품을 개발하고 있다. 연구 개발에 대한 꾸준한 투자와 적극적인 인수합병을 통해 사업을 확장해 왔다. 가족기업의 장점과 함께 지속 가능한 경영을 추구하는 기업문화가 성공 요인이다.

b. 재무현황

머크주식합자회사(Merck KGaA) 재무현황은 <표 5>와 같다. 2024년 자산총액 117,106 백만 달러(us), 매출액 64,168백만 달러(us) 규모 글로벌기업이다. 2024년 부채비율이 152.54%로 부채비율 200% 이내에서 관리가 되어 재무구조가 안정되어 있고, 영업이익률이 15.45%로 높게 나타났다. 2019년 대비 2023년 매출성장률은 54.56%로 연평균 10.91% 매출액 신장률을 보여주고 있다. 그리고 2019년 매출액 대비 당기순이익, 즉 당기순이익률은 17.02%, 2023년은 26.68%로 코로나바이러스감염증-19(COVID-19)에도 불구하고 회사의 경영이 더 활성화되고 있다.

<표 5> 머크 주식합자회사(Merck KGaA) 재무현황

(단위: 백만 달러(USD))

구분	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년
자산총계	91,588	105,694	109,160	106,675	117,106
부채총계	66,184	67,437	63,102	69,040	70,734
자본총계	25,404	38,257	46,058	37,635	46,372
매출액	41,518	48,704	59,283	60,115	64,168
영업이익	4,973	2,538	17,945	2,355	9,912
당기순이익	7,067	13,049	14,519	365	17,117

가족기업연구

c. 가계도

머크(Merck KGaA)는 세계에서 가장 오랜 역사를 지닌 과학기술 기반 가족기업 중 하나로, 그 연혁은 1668년으로 거슬러 올라간다. 당시 프리드리히 야콥 머크(Friedrich Jacob Merck)는 독일 헤센주의 소도시 다름슈타트(Darmstadt)에서 ‘천사 약국(Engel Apotheke)’이라는 이름의 작은 약국을 인수하면서 머크의 역사가 시작되었다. 그는 1678년까지 약국을 운영하며 기초를 닦았고, 이후 기업은 그의 조카 게오르크 프리드리히 머크가 1715년에 이어받아 가문의 전통을 이어갔다. 1805년에는 4대손 요한 안톤 머크의 사망 후, 그의 부인이자 머크 가문의 일원이었던 아델 하이드 머크(Adelheid Merck)가 최초의 여성 CEO로 취임하였다. 이는 당시로서는 매우 이례적인 여성 리더십의 출현이었으며, 머크의 경영 다각화와 가족경영의 유연성을 보여주는 상징적인 사례이다. 머크의 기술 혁신은 1827년, 하인리히 엠마누엘 머크(Heinrich Emanuel Merck)에 의해 본격화된다. 그는 모르핀을 산업적으로 대량 생산하는 데 성공하였고, 약학 및 화학 산업에서 머크의 명성을 널리 알렸다. 이후 1888년에는 세계 최초로 액정을 연구하여 전자소재 분야로까지 사업 영역을 확장하였다. 글로벌시장 진출은 6대 경영자 게오르그 머크(Georg Merck)의 지도 하에 이루어졌다. 그는 1883년 런던에 지점을 설립하고, 1891년에는 미국 뉴욕에 현지법인인 Merck & Co를 세움으로써 머크를 본격적인 글로벌기업으로 성장시켰다. 그러나 제1차 세계대전이 발발한 1917년, 미국 머크는 미국 정부에 의해 적산기업으로 접수되었고 이후 독립적인 미국 기업으로 분리되었다. 이는 머크 본사 입장에서 매우 큰 손실이었지만, 이후에도 머크는 독일 본사를 중심으로 세계 각국에 사업망을 확장해 나갔다. 1920년, 7대 경영자 에른스트 머크(Ernst Merck)가 취임하면서 머크는 전후 복구와 연구개발 부문 강화하며 재도약을 준비했다. 그의 리더십 아래 머크는 과학기술 기업으로서 정체성을 공고히 하며 기술중심 경영을 이어갔다. 1970년에는 8대 경영자인 한스 요아힘 머크(Hans Joachim Merck)가 취임하였다. 그는 글로벌 마케팅 전략을 강화하고, 머크의 브랜드를 세계 시장에 알리며 회사의 입지를 확고히 하였다. 1995년은 200년 머크사에 있어 중요한 전환점이다. 그해 머크는 전통적인 합명회사(E. Merck OHG)에서 주식합자회사 형태인 Merck KGaA로 전환하며 기업의 법적 구조를 개편하였다. 동시에 전체 지분의 30%를 프랑크푸르트 증권거래소에 상장하며 부분적인 공개기업 형태로 변화하였다. 그러나 나머지 70%의 지분은 여전히 머크 가문이 지주회사 E. Merck KG를 통해 소유하고 있어, 가족 소유와 경영 분리라는 이중구조가 유지되고 있다. 1999년부터 2021년까지는 사업 구조 조정의 시기였다. 머크는 이 기간에 7개 기업을 인수하고, 6개 부문을 매각하는 등 포트폴리오 재편을 통해 핵심 역량을 정비하였다. 대표적으로 VWR Scientific(1999년), 유럽 최대 생명공학 기업인 세로노(Serono, 2007년), 밀리포어(Millipore, 2010년) 등 유수의 기업을 인수하며 생명과학 및 바이오 산업에서 입지를 강화하였다. 2000년부터 2005년까지 머크의 대표이사를 역임한 베른하르트 슈레더(Bernhard Scheuble)는 머크 최초의 외부 출신 CEO였으며, 생명과학 분야 확장을 주도하면서 본격적인 전문경영인 체제를 정착시킨 인물로 평가받는다. 최근인 2021년, 머크는 새로운 14대 경영 체제를 도입하였다. 전략비전을 총괄하는 알리제나 안두파(Alizee Na Andupa), 운영관리를 맡은 미하엘 뮐러(Michael Müller), 그리고 연구개발

분야를 책임지는 벨렌 가리호(Belen Garijo)가 3인 공동 대표이사로 취임하였다. 특히 벨렌 가리호는 머크사 최초의 여성 CEO로서, 지속가능성과 디지털 전환을 핵심 의제로 내세우며 머크의 미래 성장 전략을 주도하고 있다. 이처럼 머크사는 창업 이후 350여 년이 넘는 동안 가족중심의 소유구조를 유지하면서도, 시대 변화에 맞는 유연한 경영 체계와 기술혁신, 글로벌 전략을 통해 세계적인 장수기업이자 히든 챔피언으로 성장해왔다. 그 연혁은 단지 기업의 역사라기보다, 기술, 철학, 인재 중심 경영이 조화를 이룬 장수 가족기업의 이상적인 성장 모델의 생생한 사례라 할 수 있다.

나. 경영특성 분석

a. 기업 관점

머크사(Merck KGaA)는 기술혁신과 가족경영의 원칙 아래 세계적인 과학기술 기반 기업으로 성장한 대표적 장수 가족기업이자 히든챔피언이다. 이 기업은 단순한 제약사를 넘어 생명과학, 화학, 전자소재 등 다양한 분야에서 글로벌 경쟁력을 갖추고 있으며, 위기 속에서도 끊임없는 변화와 혁신을 통해 성장해왔다. 기술혁신을 통한 지속 성장을 하였다. 1990년대 이후 머크는 매출의 약 3% 이상을 R&D에 꾸준히 투자하며, 기능성 화장품 원료, 생명과학 장비, 항암제, 바이오신약, 디지털 헬스 기술 등 미래지향적 분야에서 혁신을 선도하고 있다. 그리고 머크는 인재 중심의 기업문화와 후계자 양성을 하는 기업이다. 머크는 “사업의 시작과 끝은 사람이다”라는 철학 아래 인재를 최우선으로 여긴다. 어린 시절부터 후손에게 기업 가정신을 교육하는 체계를 갖추고 있다. 연령별 맞춤 교육, 가족 캠프, 인트라넷, 잡지 등을 통해 유대감을 형성하고, 기업의 역사와 책임을 내면화하도록 유도하고 있다. 또한 글로벌경영과 현지화 전략을 성공적으로 진행하였다. 틈새시장 전략과 글로벌 확장이라는 양 날개를 통해 세계 시장에서 차별화된 위치를 확보했다. 이는 히든 챔피언들이 추구하는 ‘글로벌 니치 리더(Global Niche Leader)’의 전략과 부합한다. 뿐만 아니라 기업 활동을 통해 얻은 수익을 사회에 환원하며 청지기 정신을 실천하고 있다. WHO와 협력하여 아프리카 아동에게 의약품을 무상으로 공급하고, 기후변화 대응 및 탄소배출 감축 목표도 설정하고 실행하고 있다. 기업의 사회적 책임(CSR)을 단순한 마케팅 차원이 아닌, 가문의 철학과 기업 운영의 핵심 가치로 받아들이고 있으며, 이는 전 세계 고객 및 지역사회와의 신뢰를 유지하는 기반이 되고 있다. Merck는 핵심가치를 통해 과학과 혁신, 책임감, 탁월함, 진정성 등을 구체화하고 있다. 지속적인 연구개발을 통해 혁신을 선도하며, 윤리적 경영과 사회적 책임, 지속가능성을 핵심경영 원칙으로 삼고 있다. 특히 본사의 가치관은 한국머크를 비롯한 글로벌 각국 지사에도 동일하게 적용되고 있으며, 학술 지원, 지역사회 봉사, 환경보호 등 사회적 책임 실현에 적극 나서고 있다.

b. 가족 관점

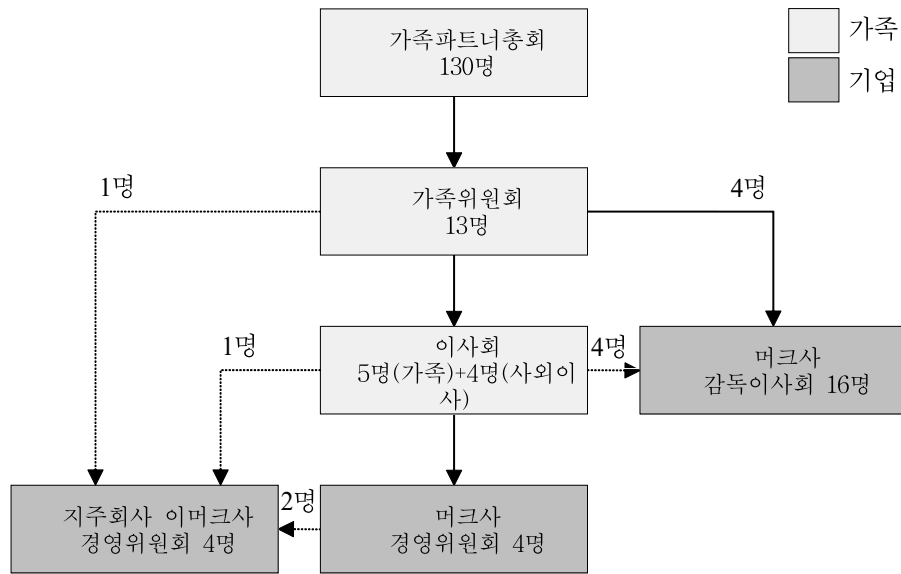
1668년 설립한 머크사(Merck KGaA)는 1715년부터 가업승계가 시작되었으며, 이후 장자 상속 중심에서 여성에게도 지분을 균등하게 배분하는 방식으로 점차 진화하였다. 이는 전쟁

가족기업연구

과 후계자 부재 등의 현실적 문제를 극복하고, 가문 내 구성원 누구나 기업경영에 참여할 수 있도록 문호를 개방한 전환점이었다. 가족 구성원의 정의는 Merck의 출자자 계약 제1조에 명시되어 있으며, 남녀 구분 없이 출자 자격을 갖고 배우자 및 양자도 일정 조건을 충족하면 가족으로 인정받는다. 이러한 포괄적이고 유연한 가족 정의는 구성원의 결속력과 공동체 의식을 강화하는 기반이 된다. Merck는 1888년 최초로 가족 헌장을 제정하였고, 현재는 약 150 페이지에 이르는 헌장이 10년 주기로 갱신되며 가족의 경영 참여, 교육, 지분 이전, 갈등 조정 등을 세부적으로 규정하고 있다. 젊은 가족 구성원이 경영에 참여하려면 대학 졸업 후 외부에서 경력을 쌓은 후 Merck Family University에서 전문 교육을 이수해야 한다. 이 교육은 세계 유수의 비즈니스 스쿨과의 협업으로 이루어지며, 15세부터 참여 가능한 Merck Next Generation(MNG) 프로그램, 글로벌 현장 체험, 타 가족기업과의 교류 행사 등과 함께 차세대 리더를 체계적으로 육성하고 있다. Merck는 지배구조 측면에서 가족은 지주회사 E. Merck KG를 통해 약 70%의 지분을 보유하고 있으며, 나머지 30%만을 외부에 공개함으로써 외부의 경영 간섭을 방지하고 장기적 전략 수행이 가능하도록 하고 있다. 그리고 가족은 자신들을 단순한 소유주가 아닌 기업의 신탁 관리자(steward)로 인식하며, 배당금 대부분을 재투자하는 방식으로 기업의 재정 건전성과 장기 비전을 함께 실현하고 있다. 또한, 정교한 후계자 양성 시스템을 통해 단순한 혈연이 아닌 역량 기반의 승계를 실현하고 있다. 머크 가족은 겸소함과 공동체 정신을 중시하며, 사치나 외적 부의 과시는 금지된다.

c. 소유권 관점

Merck의 가족지주회사인 E. Merck KG는 소유권의 외부 유출을 방지하기 위해 철저한 지분양도 제한 규정을 두고 있다. 지분은 오직 가족 내부에서만 이전할 수 있으며, 이 경우에도 시장가의 80% 가격으로만 거래가 가능하다. 이 같은 조치는 외부 자본의 유입을 통한 적대적 인수합병(M&A)을 방지하고, 가족 구성원 간의 결속을 강화하는 역할을 한다. 또한 E. Merck KG는 독일 전통의 파트너십 구조(합명회사 형태)를 고수하며, 소유와 경영의 분리를 유지하는 동시에 가족의 전략적 통제력을 보장한다. 이 구조로 기업상장 이후 70%지분을 가족이 보유하며, 30%만 외부에 공개되어 자본조달과 외부감시는 가능하지만 지배권은 안정적으로 유지된다. 경영권 보전을 위한 핵심 요소 중 하나는 바로 가족 교육 프로그램이다. 머크는 MNG(Merck Next Generation) 프로그램을 통해 자녀들이 15세부터 가문과 기업의 역사, 철학, 경영시스템을 이해할 연령대별 교육을 실시하고 있다. 가족 구성원은 단순한 수혜자가 아닌 능동적 참여자로 성장한다. 또한 Merck Family University를 통해 젊은 세대는 외부 경력과 전문 교육을 이수한 뒤 경영에 참여할 수 있다. 머크가족은 총 217명으로 구성되어 있으며, '가족파트너총회(General Partner Meeting)'를 통해 지분구조 변화, 배당정책, 주요 투자결정 등을 합의한다. 총회에서 선출된 13명의 가족대표는 '가족위원회(Family Board)'를 구성하고, 기업전략 및 이사선임 등 실질적 의사결정에 참여한다.



주) 종업원 500명 이상의 독일 기업은 감독이사회와 경영(운영)이사회를 두어야 한다. 감독이사회의 1/3~1/2은 고용자에 의해 선출되고 나머지는 주주로 구성된다.

[그림 3] 머크사 가족위원회

4. 시사점

가. 이론적 시사점

이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 장수 가족기업이 되기 위해선 창업자의 창업정신이 시대에 맞게 발전시키며 조직문화로 내재화되어 견실하게 유지되는 것이 필수적이다. 경주 유기공방은 유기를 ‘생명의 그릇’이라 여긴 창업정신을 계승하여 건강과 전통을 중시하는 품질중심 경영을 이어 가고 있으며, 이화다이아몬드는 창업자의 도전정신을 품질혁신과 고객중심 서비스로 실현하였다. 이쿠타산기는 기술로서 가족과 사회의 동반 성장 철학으로 내세우며 공동체적 기업가정신을 강화하고 있고, 머크는 “인류의 삶을 개선한다”는 사명으로 글로벌 과학기술 기업으로 발전해 왔다. 창업자의 창업정신이 오늘의 사회·경제적 맥락 속에서 철학으로 공동체적 기업정신을 강화하여 왔다. 둘째, 장수 가족기업이 가치관경영이란 형식적 공표없이 일관성을 유지하면서도 성장하고 있음을 보여 주고 있다. 즉 형식보다 실천, 문서보다 문화, 선언보다 세대 간의 공유된 가치를 통해, 사명, 비전, 핵심가치가 통합되어 지속성을 유지하고 있다고 판단된다. 즉, 가족중심의 비공식적 가치 전수, 가문중심의 정체성, 행동으로 구현된 가치관 경영, 장기지향성적 관계 기반이 조직에 내재되어 있음에 기인

가족기업연구

한다고 본다. 경주유기공방과 이쿠타산기는 가족을 중심으로 기술과 가업을 계승하는 존재의 이유인 사명만으로 장수기업을 유지하고 있고, 이화다이아몬드와 머크는 기술혁신을 핵심가치로 내세우며 지속적 성장을 하여 오고 있다. 셋째, 장수 가족기업은 네트워크, 규범, 신뢰로서 공동의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 신뢰 기반의 파트너십, 지역사회와의 연결, 협력적 관계로 경쟁우위를 확보한 사회적 자본화를 이루어, 기업성장 발판에 기여해 준 지역사회에 사회적 책임을 다하는 기업문화를 형성하고 있다. 이화다이아몬드는 고정밀 다이아몬드 절삭공구에 국내 기술대학과의 협업으로 기술력 강화, 협력사와 상생의 생태계 유지해 오며, 머크사는 기생충 퇴치를 위해 아프리카 국가에 무상으로 의약품 기부를 세계보건기구(World Health Organization: WHO), 비정부 기구(Non-Governmental Organization: NGO)와 협업하는 네트워크 형성과 모성(모자)건강 증진 프로그램을 세계 60개 나라서 임신과 출산 등 안전 증진 위한 프로젝트를 수행하였고, 소기업인 경주유기공방도 지자체 및 경주 민속공예촌 입주업체들과 협력을 모색하고, 이쿠타산기도 송은경영의 토대 위에 은혜를 베푸는 정신을 실천하고 있다. 넷째, 후계자 교육은 경영권승계를 넘는 철학과 가치를 계승하는 핵심과정이다. 네 기업은 후계자 교육을 기업 지속가능성을 위한 과제로 인식하고 있다. 공통적으로 창업자의 철학, 기업가정신, 기술, 윤리를 후대에도 전수하려 노력하며, 이를 통해 조직문화와 정체성을 유지해 왔다. 경주유기공방과 이화다이아몬드는 가족 내 비공식적 경험 전수를 중심으로 후계자를 양성하고, 이쿠타산기도 도덕 중심 교육과 철학적 정당성 확보로 후계자 리더십을 구축하고 있다. 머크사는 글로벌 기준에 부합하는 실무교육, 내·외부 프로그램 등 제도화된 후계 시스템을 완비하고 있다. 이처럼 각국의 문화, 기업규모, 후계자 교육의 구조와 방식은 달라도, 철학 중심의 가치계승이야말로 장수 가족기업 승계의 본질임을 시사한다.

나. 정책적 시사점

정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 가족중심 경영과 전문경영인 체제 병행이 중요 전략으로 작용하고 있다. 전통적 가족중심 경영을 강조해 온 장수 가족기업들도, 변화하는 외부 환경과 전문성 요구에 부응해 전문경영인의 역할을 중시하고 있다. 머크는 가족이 소유는 유지하되, 경영은 전문경영인에게 위임하는 체계를 정립하였고, 이를 교육 프로그램과 조건 기반 참여 원칙으로 보완하고 있으며, 이화다이아몬드는 혼합형 거버넌스(hybrid governance) 형태로, 가족철학을 유지하면서 외부기술인과 협업으로 기술혁신과 효율성 추구하고 있다. 이쿠타산기와 경주유기공방은 가족 내부 리더십 중심의 보수적 승계 체계를 고수하고 있다. 둘째, 지분집중과 소유권 안정화는 지속가능성을 위한 핵심 기반이다. 네 가족기업 모두 소유권을 가족 내부에 안정적으로 유지하고, 경영권을 후계자에게 집중시키는 전략을 취하는 공통점이 있다. 머크는 가족지주회사(E. Merck KG)를 통해 70%의 지분을 엄격히 관리하고 있고, 이쿠타산기는 후계자에게 90% 이상의 지분을 집중시켜 강한 리더십 구조를 구축하였다. 이화다이아몬드는 점진적 지분 이전을 통해 장기적 안정을 도모하며, 경주유기공방 역시 후계자 중심의 지분 이전계획을 수립 중에 있다. 셋째, 소유권 보전을 위한 사전적 승계 준비

와 상속세 대비는 기업의 생존 전략으로 필히 제도화되어야 한다. 네 기업은 가업승계를 장기전략으로 인식하지만, 제도화 수준과 재정적 대비는 기업별 차이를 보인다. 머크는 가족회장, 상속세 대비 보험, 지분 이전 규칙 등을 종합한 고도화된 승계 시스템을 갖추고 있으며, 이쿠타산기는 가족 간 지분 합의와 도덕철학 중심의 통합을 통해 경영권 집중과 안정화를 실현하였다. 이화다이아몬드는 점진적 지분 이전 실행은 진행 중이라고만 언급한다. 이는 장수 가족기업의 승계가 단순한 경영권 이전이 아니라, 법적·재정적 리스크까지 포괄한 전략적 대응이 필요하며, 이런 제도적 준비 수립이 핵심 과제가 됨을 시사하고 있다. 넷째, 지속가능성 확보를 위한 ESG 경영이 장수기업의 필수 경영방식으로 채택하여, 부실한 지배구조 보완, 리스크 대비 관리강화, 신뢰기반 형성으로 투자유치나 용이한 자금조달을 위해라도 ESG 기준을 중요히 여기는 추세다. 머크는 기업의 사회적 책임(CSR)과 지속가능성을 강조하며 2040년까지 탄소중립(Net Zero) 달성 목표와 2030년까지 기업이 사용 전력의 100%를 태양광, 풍력 등 재생에너지로 충당하겠다는 목표를 가진 국제 캠페인인 RE100 (Renewable Energy 100) 이니셔티브 일환으로 글로벌 운영에서 100% 재생에너지 사용도 적극 참여하고 있다. 이화다이아몬드 역시 기업 경영의 화두인 ESG 흐름에 발맞춰 사회적, 시대적 요구에 부응해 지속경영을 실현하기 위해 환경과 사회, 지배구조 등 경영 전반에 걸쳐 과감한 혁신을 수행하여, 이러한 수행 결과의 평가는 ESG 2.0등급으로 상위 13.2% 내에 위치하는 성과를 달성했다. 경주유기공방도 친환경 원료사용, 친환경 포장재, 지역 생산자와 협력해, 알레르기 유발물질 배제 등 투명한 정보제공과 공급망관리를 일상화하고 있다.

다. 학술적 시사점

학술적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 가족회장 명문화나 가족위원회 및 가족회의와 같은 내부협의체는 가족기업의 거버넌스 안정성과 가족간 충돌 방지를 위해 중요 역할을 한다. 장수 가족기업은 3대 이상의 승계를 거치면서 경영권 이전 분쟁이나 가문 구성원 사이 가문 분쟁이 증가할 수 있어, 학술적으로 현장화나 규범 제정하고 있다. 머크는 가족위원회 (Family Board)와 파트너총회 등의 정교한 제도화로 가족 사이 소통을 구조화하고, 경영과 소유의 조화, 모범적 가족기업 운영 시스템으로 평가하고 있다. 반면, 이쿠타산기는 제도보다는 ‘모랄로지’라는 철학에 기반한 가족 사이 신뢰 체계를 운영하고, 경주유기공방과 이화다이아몬드는 위원회 체계는 없으나, 세대가 확대되거나 기업매출이 신장 되면 가족협의체의 제도화가 향후 과제로 부상하리라 본다. 이처럼 가족 중심의 운영이 단순한 친밀감을 넘어 제도화되면, 기업의 조직 안정성과 연속성이 더 강화될 수 있다고 본다. 둘째, 한·일과 달리 독일 기업에 기반을 둔 히든 챔피언은 1,700개로 세계 히든 챔피언의 42.4% 선, 틈새시장 공략, 기술고도화, 장기지향성, 가족지배구조 중심 경영 등, 한국과 일본의 장수 가족기업들이 변신할, 학술적 측면에서 개별 사안별 심도 있는 분석이 필요하다고 본다. 머크와 이화다이아몬드는 글로벌 전략을 본격화하며 기술 지배력을 확보하고 있으며, 이쿠타산기는 특정 금속 가공 분야에서 일본을 대표하는 강소기업으로 자리 잡았으며, 경주유기공방은 국내 중심으로 전통 유기의 글로벌화를 지향하고 있다. 셋째, 한·일·독일의 장수 가족기업들의 규모 측

가족기업연구

면에 분석을 한다면, 독일 히든 챔피언들은 기술 전문성, 혁신을 바탕으로 글로벌시장 지향성 등에서 경쟁력이 한국과 일본기업보다 규모가 우위에 있어 심도있게 연구할 필요성이 있으리라 본다. 머크사는 “분기가 아니라 세대를 생각하라(Think in generations, not quarters)”는 원칙을 중심으로, 장기적 비전과 유연한 조직 개편을 통해 핵심 사업 영역을 생명과학, 헬스케어, 반도체 및 전자소재 등으로 확장하여 동시에 필요사업은 지체없이 인수하고 비핵심 사업은 과감히 매각 등 구조 조정하는 기업의 장기 전략 수립과 미래 비전을 그리고 있다.

V. 결론

본 연구는 규모의 차이는 있어도 한국의 경주유기공방과 독일의 머크(Merck)사를 사례로 장수 가족기업 경영특성을 가족 관점, 기업 관점, 소유권 관점에서 비교·분석하였다.

먼저 기업 관점이다. 첫째, 양 기업은 기업이념과 경영철학을 가지고 있어 창업자의 창업정신을 지니고 사업확장을 도모하는 공통점이 있다. 차이점으로는 머크사는 기업이념에다 사업에 대한 발빠른 도전정신이 가미된 조직문화를 형성하고 있다. 또한 사업확장을 위한 변신의 노력을 하지만, 경주유기공방은 가업유지라는 장인정신에 머크사는 기술력 바탕 위에 글로벌 시장공략을 통해 사업확장을 도모하고 있다. 즉 규모가 작은 경주유기공방은 안정적인 사업확장에, 머크사는 글로벌시장 확장을 위해 단기 수익 여부보다 장기 수익달성을 위한 투자전략 검토에 도전적이다. 둘째, 장수 가족기업이 되기 위해서는 창업자 가치관과 생산방식 전반이 후대에 전수되도록 하는 교육에는 열정적이다. 경주유기공방은 현장에서 답을 찾는 교육에, 머크사는 리더십 개발교육, 글로벌 지사에 순환 파견 등 혈연보다 능력 우선의 교육시스템을 정착하고 있다. 셋째, 경주유기공방의 장인정신은 기업을 단기수익을 넘는 ‘가치 실현의 장’에서 출발하여, 가업을 단순한 생계 수단이 아닌 ‘천직’으로 인식하며 제품이나 기술을 작품으로 여기는 경영 태도를 구성원들에게 심어 주며, 머크사는 장인정신보다는 공격형 기업 운영으로 기술우위로 해외시장 확대를 추구하고 있다.

다음으로 가족 관점이다. 첫째 양 기업 모두 창업자의 정신이 깃든 사훈을 가지고 있으며, 사훈 속에서 가족기업의 정신을 지닌 공통점이 있다. 경주유기공방은 “천년의 얼을 연결”, 머크사는 “가족간 소통과 가치 전승”으로 타인을 배려하는 정신 함양 강조를 표방하고 있다. 둘째 가족의 단합과 후계자 교육은 장기경영의 지속성을 위한 핵심자산이다. 비공식적 교육, 도덕 중심 철학 전수, 제도화된 교육 프로그램 등 방식은 다르지만, 양 기업은 후계자에게 경영철학과 기업가정신을 계승 노력하며, 여성 구성원의 헌신과 조용한 리더십은 가족기업 운영에 동력이 되고 있다.

끝으로 소유권 관점이다. 첫째, 가족문화와 소유 구조의 제도화는 기업 거버넌스 안정성의 핵심이다. 가족회의, 가족위원회, 가족현장 등 공식적 협의체의 구축 여부에 따라 기업의 세대 간 의사소통과 의사결정, 갈등예방 수준이 달라진다. 경영권 분산을 방지하고, 핵심 후계자 중심으로 지분을 집중시키는 구조는 전략적 일관성과 기업 장기성장에 기여하고 있다.

둘째, 승계전략과 상속세 대비는 장수 가족기업의 생존을 위한 제도적 기반이다. 자산 분산, 지분 이전 시나리오 등 사전 준비는 승계를 둘러싼 재무 리스크를 줄이고, 가족 간 분쟁을 예방한다. 머크의 사례는 이러한 전략이 매우 정교하고 필수적인지를 보여 주며, 한국 중소기업도 역시 제도적 준비와 대응할 필요성을 주고 있다. 셋째, 가족지배구조의 대표적 가족 기업인 머크사는 소유와 경영을 분리하면서 가족지주회사(E. Merck. Kg)를 통해 70%의 지분을 보유하고, 실지 사업 운영회사(Merck KGaA)의 30% 지분은 공개거래 가능하게 하는 실질적 경영권을 유지하고 있다. 이는 소유권 측면이라 보나, 350년 이상 가족기업의 역사를 유지하며 후손에게 가문기업 존속의 강한 의지를 동시에 보이고 있기에, 가족 측면으로 봐야 할 양면성도 있다. 본 연구사례는 각기 다른 문화와 산업 배경 속에서 공통된 원칙과 차별화 전략으로 세대간 지속가능성을 확보한 점에서 귀중한 함의를 제공하고 있다.

본 연구를 수행하면서 직면한 몇 가지 연구의 한계점을 살펴본다. 첫째, 본 연구는 경주유기공방, 머크 등 양 장수 가족기업 사례에 초점을 맞춘 질적 탐색 연구로, 각 기업의 고유한 맥락과 문화적·역사적 배경을 고려한 분석에는 강점이 있으나, 사례 수가 제한적이라는 점에서 연구 결과의 일반화에는 한계가 있다. 그러나 장수 가족기업 선행연구 논문은 주로 한일 간의 비교사례에 국한된 게 대부분이지만, 기업 규모면에서 한 단계 차원이 다른 유럽의 머크사를 비교했기에 발빠르게 혁신하고 글로벌 시장지향과 세계 각 지사 지역의 사회적 공헌도 적극적이며, 그리고 가족지배구조가 완벽하게 정착된 사례를 연구하게 되어 후일 연구자에게 도움도 주리라 본다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 안성영·남영호. 2013. “중소규모 가족기업과 기업가정신의 특성에 관한 연구: 사례분석을 중심으로”. 「글로벌경영학회지」, 제10권 제3호: 25-48.
- 윤병섭. 2022a. “가족기업 소유구조가 연구개발 투자에 미치는 영향”. 「가족기업연구」, 제1권 제1호: 23-62.
- 윤병섭. 2022b. “가족기업 후계자의 혁신사례와 시사점”. 「중견기업연구」, 제9권 제1호: 59-80.
- 조병선. 2013. “독일 히든 챔피언의 지속가능 성장요인: 독일 장수 가족기업에 대한 사례연구를 중심으로”. 「중소기업연구」, 제35권 제3호: 79-108.
- Aronoff, C. E. and J. L. Ward. 1996. “Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential”. *Family Business Leadership Series* 8: 25-26.
- Baltazar, J. R., C. I. Fernandes, V. Ramadani and M. Hughes. 2023. “Family Business Succession and Innovation: A Systematic Literature Review”. *Review of Managerial Science*, 17(8): 2897-2920.
- Campana, G., B. Cimatti and F. Melosi. 2016. “A Proposal for the Evaluation of Craftsmanship in Lndustry”. *Procedia CIRP*, 40: 668-673.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, A. W. Pearson and T. Barnett. 2012. “Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2): 267-293.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton and I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tagiuri, R. and J. Davis. 1996. “Bivalent Attributes of the Family Firm”. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Tàpies, J. and J. L. Ward. 2008. *Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values within Family-Owned Businesses*, Springer.
- Westhead, P. and M. Cowling. 1998. “Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1): 31-56.

A Study on the Management Characteristics of Longevity Family Business: A Cases on the Korea and Germany

Nam, Ho-Il*

— <Abstract> —

[Purpose] The purpose of this study is to select representative long-lived family companies in Korea and Germany as examples and to analyze the differences in management characteristics that led them to grow into long-lived companies and secure sustainability. Specifically, it compares and analyzes from the perspective of family (family composition and role), company (management method and strategy), and ownership (succession structure and governance system) of Gyeongju Organic Workshop in Korea and Merck KGaA in Germany.

[Design/Methodology] In the family(ownership), manager(company), board(ownership), and Gersick et al.(1997) of Aronoff and Ward (1996), viewed ownership as property rights and studied cases from three perspectives: corporate management, family management, and property management. Based on previous studies that suggested a three-dimensional system of family enterprises, this study analyzes the management characteristics of case enterprises from a family perspective, an enterprise perspective, and an ownership perspective.

[Findings] While Korea values blood-based succession and has restrictions on adoption, Germany's family business succession is family-oriented, participates in management only when there are competent people, and usually manages shares through professional managers and family charters. What both Korean and German companies have in common is that they are passionate about education that allows the founder's values and production methods to be passed on to future generations in order to become a long-lived family company. Gyeongju Organic Workshop aims for education to find answers in the field, and Merck is establishing an education system that prioritizes ability over blood ties, such as leadership development education and circular dispatch to global branches.

[Research implications] Long-term family companies that have emphasized traditional family-centered management are also emphasizing the role of professional managers in response to changing external environments and professional needs. Merck established a system in which the family maintains ownership but delegates management to professional managers, supplementing this with educational programs and conditions-based participation principles. In addition, internal consultative bodies such as family charter stipulations, family committees, and family meetings play an important role in ensuring the stability of family business governance and preventing family conflicts. Long-lived family enterprises may have more than three generations of succession, leading to increased disputes over the transfer of management rights or family disputes among family members, which suggests a great deal of charter or enactment of norms.

<Key Words> Longevity Family Business, Family Business System, Management Characteristics, Corporate Culture

* Ph.D., CEO, Philip Commercial Company