

일본 시니세를 통해 본 장수요인분석

최승일*, 김동일**

창원대학교 국제무역학과*, 부산대학교 경영학부**

Analysis of Longevity Factor through Japan shinise

Choi Seung-II* Kim Dong-II**

Dept. of International Trade, Changwon National University*

Dept. of Business Administration, Pusan National University**

요약 최근 기업의 평균수명이 점점 단축되고 있으며 기업환경 또한 급격하게 변화하고 있다. 따라서 본 연구에서는 일본 시니세의 장수요인 분석을 통하여 기업의 장수, 즉 계속기업의 해답을 얻고자 하였다. 시니세의 조사 결과와 함께 도라야, 데이코쿠 두 시니세의 장수요인을 분석해 본 결과 그 요인은 신용과 전통, 고객맞춤상품개발, 경영방식의 변화, 글로벌 시장 개척 등의 요인이 장수의 핵심요인으로 설명되었다. 또한 본 연구에서는 이러한 주요요인을 중심으로 계층적 의사결정기법(AHP)을 이용하여 각각의 사례와 선행연구에서 조사된 요인의 중요성을 분석하여 장수요인에 대한 주요 변수를 예측 및 분석하였다. 그러나 변수선정과 사례의 성공요인이 갖고 있는 한계점 등을 고려해 볼 때 공통적 성공 요인으로 분류하기 위해서는 많은 사례가 필요할 것으로 볼 수 있다. 본 연구는 향후 장수요인을 분석하는데 매우 유용한 지침이 될 수 있을 것으로 기대된다.

주제어 : 장수요인, 시니세, 계속기업, 글로벌 시장개척, 상품개발

Abstract Recently more and more shortened of corporation's sustainable longevity at the enterprise, and enterprise environment is also changing drastically. In this study, we wanted to obtain a solution that enable to continue the company's corporate longevity through critical factor analysis of the Japan Shinise. In the analysis results of Japan corporation as Doraya, Deicoko, Shinise longevity, we can explain about critical factors like that credit, tradition, customization, products development, changes of management methods and finding a global new markets. Also, In this study, analyzed a significance of critical factors for focusing on each cases and theories using Analytic Hierarchy Process(AHP), and did prediction and analysis about critical longevity factors. However, it need to collect sufficient data and a lots of variables for input. because the sample may be it insufficient. Results of the study, will be expected to be a useful guide for analysis of longevity factors at the company in the future.

Key Words : The company's longevity factor, Shinise, Going concern, Global market development, Product development

Received 13 November 2014, Revised 15 December 2014
Accepted 20 January 2015
Corresponding Author: Dong Il Kim
(Pusan National University)
Email: kdi50@pusan.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

최근 맥킨지의 조사보고서에 의하면 1935년 90년에 달하던 기업의 평균수명이 1975년에는 평균 30년, 1995년에는 22년으로 단축되었으며 2015년에는 15년 수준으로 떨어질 것이라는 전망을 내 놓았다[8]. 이러한 전망을 토대로 하여 그 배경을 살펴보면 세계의 경쟁력 있는 기업들은 교통, 통신시설의 발달, 국제무역체제의 자율경쟁체제로의 변화 등의 환경요인에 의해 글로벌경영체제를 구축한 지 오래다. 이는 결국 기업의 무한경쟁을 야기 시키며 경쟁력 있는 기업은 생존, 성장을 위해 끊임없는 노력을 경주해야 하며 반면 경쟁에서 도태한 기업들은 자연히 사라지는 게 현실이 되었다. 따라서 각 기업들은 더욱더 치열한 경영글로벌화 현상으로 인하여 무역장벽이 무너진 현재 무한 경쟁을 초래하게 되었으며 기업은 이러한 무한 경쟁체제에서 생존, 지속적인 성장을 하는 것이 무엇보다 절실한 과제로 자리 잡았다. 하지만 기존 연구에서는 이런 장수기업에 대한 연구가 미비한 실정이다. 특히 우리나라의 경우 치열한 기업경쟁의 현실에서 무엇보다 장수기업의 필요성이 대두되고 있는 실정이다. 이런 현실에서 세계에서 가장 장수기업이 많이 유지되고 있는 대표적인 나라가 일본이다. 따라서 본 연구에서는 일본 장수기업의 요인은 무엇인지 또한 일본 특유의 '시니세'라는 형태의 장수기업 요인이 무엇인지를 살펴봄으로써 기업의 장수요인에 대한 방향을 제시하고 글로벌기업들의 생존, 계속성장을 위한 기초요인을 제시하고 이를 토대로 한 글로벌 기업의 장수기업으로의 경영전략 모색의 기초가 되고자 한다. 이러한 장수요인을 중심으로 사례와 문헌연구를 중심으로 도출된 주요변수를 계층적 기법((AHP: Analytic Hierarchy Process)을 사용하여 장수요인을 분석하였다.

2. 장수기업에 대한 고찰

2.1 장수기업의 개념

장수기업이란 일반적으로 기업 존속 년한을 토대로 정의하는 경우가 많다. 즉, 장기적으로 존속하는 기업을 의미하며 이러한 존속연한은 창립이후 지속적 존속 년한을 지칭하는 경우가 일반적이다. 하지만 장수 기업의 존

속연한에 대해서는 일치된 의견이 없다. de Geus(1997)는 Fortune지 선정 500대 기업들의 평균 수명이 40~50년 정도에 지나지 않는다고 조사하였으며[9] 파리에 본부를 둔 에노키안 협회는 200년 이상 된 기업을 장수기업이라 정의하였고 영국에 본부를 둔 터센티네리언스 협회는 최소 300년의 역사를 가진 가족 기업만이 회원의 자격이 있다고 한다[1]. 또한 Foster and Kaplan(2001)의 저서에 따르면 1920년대에 처음으로 Standard and Poor지수(S&P Index)에 90개 기업이 등재되었으며 그 기업의 평균수명은 65년이었던 것으로 보고 되었다[2]. 따라서 장수기업에 대한 명확한 존속 년한을 규정하는 것은 무의미하지만 일반적으로 30년 이상의 존속 년한을 가진 기업으로 지칭할 수 있을 것이다.

2.2 장수기업의 특징

기업이 장수하기 위해서는 여타 기업에 비해 뭔가 다른 특징을 가질 수 있다. Geus(1997)는 연구 결과에서 27개 장수기업에서 나타나는 공통적인 특징을 4가지로 정리하여 주장하였다[1].

첫째, 자본조달능력이다. 기업경영에 있어서 여유자금 운용을 통한 여유롭고 안정적인 보수적인 자본조달을 들 수 있다. 둘째, 위기대처능력이다. 기업은 급변하는 환경에 빨리 대처할 수 있어야 성공할 수 있다. 셋째, 공동체의식이다. 기업의 목표와 개인의 목표를 동일시하고 일체감을 형성함으로써 기업의 성과를 극대화 할 수 있는 특성이 곧 장수기업을 이루는 특성으로 설명되었다. 넷째, 새로운 아이디어이다. 오랫동안 기업을 유지하기 위해서는 새로운 환경에서 새로운 사업으로의 확장, 전환 등 많은 변화를 이루어야 한다.

이외에도 인간중심적 가치창조, 조정 및 통제의 완화, 학습조직 등이 기업의 성장, 장수에 중요한 요인으로 작용한다고 설명하였다. 대한상공회의소에서 우리나라의 대표적 장수기업들의 특징을 조사하였는데 그 결과는 아래와 같다[7]. 첫째, "핵심기술을 바탕으로 한 한 우물 경영전략"을 통해 전문분야에서 선도적 위치에 오른 기업이 많다는 것을 알 수 있다.

둘째, "신뢰 있는 노사관계의 구축"이다. 실제로 많은 장수기업들이 일정 기간 동안 노사분규가 발생하지 않은 것으로 조사되었다. 셋째, "위기관리 능력의 극대화"이다. 모든 기업의 궁극적인 위기관리 책임자는 결국 최고경영

자이기 때문에 위기를 극복하기 위해서는 CEO의 지속적인 관심과 의지가 뒷받침되어야 한다는 것이다.

넷째, "장기적 관점의 경영전략"이 필요하다. 기업의 수명이 오래가기 위해서는 당장의 이익보다 멀리 보는 관점이 필요하다. 다섯째, "지속적 연구개발투자"이다. 즉 기업이 장수하기 위해서는 변화하는 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 기술개발에 집중해야 한다는 것이다. 이상으로 여러 연구들을 종합해서 살펴보면 체계적인 시스템 하에서의 최고경영자의 책임경영, 끊임없는 변화, 기술혁신, 연구개발투자, 위기관리능력 등에 대한 지원과 관리가 주요한 요인으로 논의되고 있다.

2.3 장수기업 현황

2.3.1 세계의 장수기업

세계 장수기업협회 "에노키양(Les Henokiens)"은 200년 이상 된 기업만 회원으로 두고 있다. 이 협회의 회원이 되려면 다음 조건을 충족해야 한다. 첫째, 기업을 창립한지 200년 이상 되고 둘째, 창립자 후손들이 대주주로 있어야 하며 셋째, 창립자 후손이 경영을 수행하고 있어야 한다.

<Table 1> Companies in long life of the world

Country	Japan	Germany	Netherlands	France
Co.	3,146	837	222	196
Ratio(%)	56.3	15.0	4.0	3.5

오늘 날 글로벌 경제 환경에서 국경을 초월한 기업 간 경쟁이 심화되고 있고 국제적 위기사항이 국내의 작은 중소기업의 생존에도 영향을 미치는 것이 현실이다. 생존기간 200년 이상 되는 장수기업은 현재 세계적으로 총 41개국에 5,586여 회사가 있으며, 대부분이 아시아 3,214사(57.5%)와 유럽 2,345사(42.0%)에 분포하고 있다. 이것을 대표적인 국가별로 분석하면 다음과 같다[6].

2.3.2 일본의 장수기업

일본은 세계에서 가장 많은 장수기업을 보유하고 있으며 세계 최고의 장수기업도 일본 기업이다. 창업 200년 이상의 장수기업은 총 41개국에 5,586사가 존재하고 있으며 대부분이 아시아에 57.5%인 3,214사가, 유럽에 42%

인 2,345사가 분포하고 있고, 국별로는 일본이 56.3%인 3,146사, 독일이 15%인 837사, 네덜란드는 4%인 222사, 프랑스는 3.5%인 196사를 보유하고 있다. 우리나라에는 창업 200년 이상 기업은 존재하지 않으며 100년 이상 기업인 1896년에 설립한 두산과 1897년에 설립된 동화약품 공업 등 4개사에 불과하나 일본에는 창업 이후 1,000년 이상 지속하고 있는 장수기업이 7사, 500년 이상은 32사, 200년 이상은 3,146사, 100년 이상은 약 5만사가 있다.

<Table 2> Japanese general corporate status

Duration	1,000year	500year	200year	100year
Co.	7	32	3,146	50,000

일본의 장수기업들은 대부분 가족승계기업의 성격을 많이 띄고 있는데 일본에는 <Table 2>와 같이 1,000년 이상 된 기업이 7개나 된다. 실제로 최장수기업인 일본 콘 고무미 건설사로 1,430년 역사를 가지고 있다. 업종으로는 주로 의식주와 관련 있는 기업이며 장수비결은 특별한 기술력도 아닌 고객에 대한 신뢰였다. 또한 종업원 수는 300명 내외의 중소기업으로 가문 대대로 이어가는 가계형 회사이고, 경영은 장자상속이 아닌 혁신적인 사고를 가진 적합한 사람에게 상속하는 경향을 가지고 있었다[4].

3. 일본 기업의 장수요인분석

3.1 일본기업의 장수요인

일본경제가 1980년대의 엔고와 1990년대의 장기불황에서 벗어나게 된 것도 소재, 부품분야에서 첨단기술을 보유하고 있는 장수기업의 역할이 컸던 것으로 분석된다. 이들은 고유기술을 계승, 발전시킨 첨단부품으로 세계시장을 지배하고 있을 뿐만 아니라 일본의 고용안정과 고유문화 형성에도 선도적 역할을 담당하고 있다. 특히, 디지털, 자동차, 방직, 바이오테크놀로지 등의 분야에서 세계 최강의 독보적 기술을 보유하고 세계시장에서 압도적 점유율을 차지하고 있다. 한국은행의 한은조사연구(2008)자료를 요약 정리하여 일본기업의 장수요인과 사례를 살펴보면 다음과 같다[6].

3.1.1 본업

일본의 장수기업은 본업을 중시하였다. 일본의 장수기업은 시대와 환경변화에 대응하는 제품을 개발하면서도 창업이래의 고유기술과 노하우를 축적하고 고수하는 등 본업의 연장선상에서 사업을 전개하였다. 예컨대, 1902년에 창업한 구레가케사는 한반도에서 전래된 떡의 기술을 활용하여 붓펜, 용설제, 자동발광표지를 개발하는 등 본업의 연장선에서 고유기술을 계승 발전시켰다.

3.1.2 신뢰

일본의 장수기업들은 고객의 신뢰를 최우선으로 하였다. 장수기업은 신용을 생명처럼 중시함으로써 고객, 거래처, 종업원, 사회 등 이해관계자와 2~3대 이상의 장기적인 신뢰관계를 유지하였다. 일본 장수기업의 신용중시 사상은 일본의 상점, 가게 및 음식점 입구에 걸려 있는 자신의 상호가 그려진 무명천인 노랜에 잘 나타나 있으며 노랜은 고객과의 신용을 상징, 일본기업의 경영방식을 대변하고 있다. 장수기업에 대한 앙케트 조사에서도 거래처 및 고객의 신뢰가 92.2%, 상품 및 서비스에 대한 신뢰 82.2%, 기술력 69.6% 등을 가장 중시하는 한편 고객, 소비자, 종업원 등 이해관계자에 대한 신뢰형성을 위해 노랜와게, 장수기업 집중거리 형성, 기업 간 협력관계 지속, 인간 중시 경영 등을 실현하였다. 오늘날의 프랜차이즈와 비슷한 형태인 노랜와게란 장기간 보통 15년 이상 근무한 종업원 중 제조와 판매에 탁월한 경험과 지식이 있는 사람을 선택하여 독립 경영이 가능토록 하는 제도로 브랜드와 품질유지로 고객 및 거래처에 대한 신뢰형성이 목적이다. 장수기업이 10사 이상 모여 상점가를 형성하고 있는 거리는 전국에 총 42개, 기업 수는 793사에 이르고 있다.

3.1.3 장인정신

일본의 장수기업들은 투철한 장인정신을 가진다는 것이다. 일본의 장수기업은 고유기술을 응용하여 새로운 제품을 창출하기 위한 집념과 정성 및 기본을 중시하는 장인들의 매뉴얼화 할 수 없는 부분을 더욱 배려하였다. 일본 최장수기업 큰 고구미가 건축한 건물은 외부에서는 보이지 않는 천장 등의 부분을 더 깨끗하고 말끔하게 마무리할 뿐만 아니라 천장 속과 땅에 묻히는 기초공사에 오히려 더 고가인 자재를 사용하였다. 장수기업의 장인

들은 축소지향을 선호하여 작게 하는 것이 오히려 존재감을 크게 할 수 있을 뿐만 아니라 장기간 존속할 수 있다는 신념 아래 끈중전력을 구사하였다.

3.1.4 가업승계

일본의 장수기업들은 혈연을 초월한 가업승계가 중요한 요인으로 뽑혔다. 일본의 장수기업에는 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. 휴대전화의 진동기능을 개발한 1885년에 창업한 다나카 귀금속의 현재 사장은 창업자인 다나카 혈연과는 전혀 관계가 없으며 큰 고구미도 장자 상속을 많이 하지 않은 편이다. 이와 더불어 형제 중 후계자 이외의 형제는 타 업무에 종사토록 하는 등 분쟁을 미연에 방지하였다. 일본정부는 상속세법을 개정하여 종전에는 10%였던 상속세의 80%를 감면함과 아울러 주요 은행들은 원활한 사업승계를 위한 펀드를 설립하는 등 후계자선정에 애로를 겪고 있는 중소기업을 지원한다.

3.1.5 보수적 자금운용

일본의 기업들은 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 확대는 지양한다. 300년 이상 지속되고 있는 후쿠다 금속의 경우 자신의 역할과 사명은 금박, 은박, 금은가루를 가공하여 고객의 요구에 상응하는 제품을 제조하는 것으로 여겨 버블 당시 토지 및 주식 매입 권유를 거절하였을 뿐만 아니라 은행 차입도 사양한다. 1689년에 창업한 스키 주조점의 경우 호황기에도 생산증가율을 전년대비 5%로 유지하는 등 확장을 지양하였다.

이와 같이 일본의 장수기업의 발전하게된 것은 본업 중시, 신뢰 경영, 투철한 장인정신, 혈연을 초월한 후계자 선정, 보수적 기업 운영 등 기업 내부적 요인이다. 외침이 적고, 장인을 존중하는 사회분위기가 형성되어 있는 등의 기업 외부적요인도 큰 영향을 받은 것으로 분석되었다.

3.2 일본 시니세의 장수요인

3.2.1 시니세의 개념 및 현황

‘시니세’란 규모는 작지만 업력이 100년을 넘는 유서 깊은 업체를 뜻하는 일본어다. 일본에는 약 125만개 기업이 있는 것으로 추정되는데, 이 중 시니세로 분류되는 업체는 1.6%정도인 1만 9,518개다. 특히, 업력이 200년을 넘는 업체가 938개, 300년을 넘는 업체도 435개에 달한다[6].

3.2.2 시니세의 장수요인

일본 강소기업의 경쟁력을 분석한 아사히신문이 출판한 책 100년을 이어가는 기업의 조건은 전통에 걸 맞는 신뢰를 주되 시대 흐름에 맞게 과감한 변화를 시도해 온 점을 비결로 꼽고 있다. 장인정신으로 뚝뚝 뭉쳐 시류와 타협하지 않을 것 같은 시니세의 기존 이미지와는 사뭇 다른 결과다. 시니세들이 가장 중요하게 여기는 덕목으로는 신뢰, 신용이 압도적으로 많았다. 시니세들은 오랜 세월을 걸쳐 고객, 거래처, 지역사회와 신뢰 관계를 쌓은 덕분에 대대로 가업을 원만하게 이어올 수 있었다고 생각하기 때문이다[5].

<Table 3> The strengths of shinise

Factor	Results(%)
Credit	73.8%
Tradition	52.8%
Popularity	50.4%
Solidarity	43.1%
Deep trust	37.5%

일본 시니세 장수기업의 강점에 대한 의견조사 결과 <Table 3>를 보면 1위 73.8%가 자신들의 경쟁력은 신용이라고 꼽은 것과는 일맥상통한다[5]. 2위로는 전통을 꼽은 기업이 많았고, 기술 등 계승과 마음, 진실 순으로 나타났다. 변화, 새로움, 화합을 꼽은 기업도 많았다. 시니세 중 잘나가는 기업의 또 다른 특징은 가업을 이어가기 위해 창업 이후부터 끊임없는 변화를 시도해 왔다는 것이다. 조사에 응한 814개 시니세 가운데 78.7%가 판매방식을 바꿔 왔다고 응답했다. 최근 정보기술 발달로 인터넷 주문을 활용한 상거래가 대표적인 예다. 기업의 핵심

이라 할 수 있는 상품이나 서비스 자체에 변화를 준 곳도 무려 72.4%에 달했다. 주력사업 내용이나 제조방법을 바꿨다는 업체도 각각 50%를 넘었다. 반대로 판매방식, 상품, 서비스, 주력사업, 제조방법 중 어느 한 가지도 바꾸지 않았다고 응답한 기업은 3.1%에 불과했다.

3.2.3 신뢰와 변화를 중심으로 한 시니세 사례

가. 화과자 업체 도라야

일본을 대표하는 화과자 전문 업체 도라야는 약 480년 전에 창업한 장수 기업으로 팥을 사용한 전통과자로 한 해 매출이 한화 약 2,606억 원에 해당하는 197억 엔을 달성하였다. 오랜 세월 전통을 고집해 온 이 업체는 2003년 트렌디한 아이템은 모두 모인다는 도쿄 변화가 롯폰기힐스에 도라야 카페라는 현대식 카페 형태 점포를 열어 주위를 놀라게 했다. 팥을 주재료로 사용한 기존 화과자에서 벗어나 카카오나 화이트초콜릿 소스를 뿌린 젤리나 케이크 등 양과자와 접목한 신제품을 개발해 젊은 층을 공략하면서 매출을 끌어올리고 있다. 도라야는 2003년 도라야 카페를 처음으로 선보인 이후 오모테산도 힐스, 도쿄, 미드타운 등 도쿄의 트렌디한 장소마다 도라야 카페를 열었다. 특히 2007년도 도쿄 미드타운에 점포를 개설할 때는 사내 공모를 통해 당시 25세에 불과하던 사원을 프로젝트 책임자로 발탁해 화제가 됐고 좋은 아이디어만 있다면 연공서열에 관계없이 큰 프로젝트를 맡을 수 있는 분위기가 형성돼 있는 이런 분위기 덕분에 시대를 넘어 지금까지 회사가 이어져 올 수 있었다. 이러한 사례를 토대로 한 도라야의 성공요인으로는 변화, 혁신이라 하겠다.

나. 파스 업체 데이코쿠

파스 하나로 지난해 매출 한화 약 4,352억 원에 해당하는 329억 엔을 올린 데이코쿠 제약은 1848년에 창업해 160년 넘게 파스 한 우물만 파다. 그 덕에 일본 내 매출 중 80%는 의료 기관에서 처방한 의료용 파스이고, 수출 비중도 60%에 이른다. 사실 이 업체는 15년 전만 해도 해외시장은 거들떠보지도 않았다. 그러나 창업 이래 처음으로 창업주 가족이 아닌 외부경영인이 2002년에 최고경영자 자리에 앉으면서 블루오션을 찾아 해외시장을 공략하기 시작했다. 그 결과 지금은 해외 50개국에 수출하는 글로벌 강소기업이 됐다. 실제로 이 업체는 미국 벤처기

업 트라벤티파머를 인수했다. 전류 힘으로 피부를 통해 약품을 흡수시키는 시스템을 연구하던 이 회사를 인수하면 피부에 부착해 통증을 완화하는 파스사업을 확장할 수 있다고 생각했기 때문이다.

3.3 계층분석을 통한 장수요인 분석

본 연구에서는 선행연구와 사례분석에서 제시된 장수요인 변수에 대한 자료조사를 실시하였다. 조사변수에 투입된 변수군은 문헌 연구에서 조사된 조직적 능력과 자본적 능력 그리고 기술적 능력으로 구분하여 하위 변수를 추출하였다. 즉, 조직에서의 장수요인으로는 아이디어, 변화능력, 위기관리요인이며, 연구투자 및 자본조달 능력 등의 자본적 능력과 마지막으로 핵심기술과 가치창조 등의 세부 변수로 대별 하였다. 또한, 사례분석에서 조사된 일본 기업의 장수요인을 조직적 요인으로 본업과, 신뢰, 기업승계로 자본적 능력을 신용과 자금운용으로, 마지막으로 기술적 부분을 변화와 혁신 등으로 구분하여 조사 분석하였다. 각 평가항목들은 상호 독립적(Independent)임을 가정하며, 설문지는 전문가 10명을 중심으로 평가항목 및 세부항목간의 쌍대비교가 될 수 있도록 구성 하였다. 전문가는 한국 및 일본의 연구자와 교수 각각 5명씩 10명을 대상으로 조사 분석 하였다.

변수분석은 3개의 그룹으로 구분하고, 각 세부 평가항목으로 9개의 평가항목으로 쌍대비교를 실시하였다. 본 연구에서는 설문지를 통해 평가한 후에 이를 다시 종합 하였으며, 설문에 응답한 쌍대비교 행렬에 대해 일관성 비율(CR, Consistency ratio)을 구성한 결과, 10명 모두 유의성 있는 결과를 보였다.

3.4 장수요인 계층분석

계층분석(Analytic Hierarchy Process, AHP)은 다수의 속성들을 계층적으로 분류하여 각 속성의 중요도를 쌍대비교(Pairwise Comparison)함으로써 최적의 대안을 선정하는 기법으로 본 연구와 같이 요인별 중요도를 평가하는데 매우 유용한 기법이라고 볼 수 있다. Saaty에 의해서 개발한 이 기법의 특징은 첫째, 정성적(qualitative criteria)기준과 정량적(quantitative criteria)인 기준을 비율척도를 통해 측정하기 때문에 보다 구체적으로 사례를 분석할 수 있으며, 복잡한 문제도 쌍대구조로 풀어낼 수 있다는 장점이 있다[8].

<Table 4> AHP Analysis Result

Claas.	Factors	Weight	Ranking
Organization's Factors	Risk Management	0.098	5
	Trust Management	0.187	1
	Adaptation Management	0.138	3
Capital's Factors	Investment Management	0.045	7
	Credit Management	0.122	4
	Operation Management	0.068	8
Research & Technologies Factors	Technology Management	0.167	2
	Innovation Management	0.056	6
	Research Management	0.037	9

쌍대 비교에서는 특정 n개의 요소들을 각각 A1, A2, ..., An이라 가정되며, 각 요소들의 중요도를 W1, W2, ..., Wn이라 가정하면, 쌍대 비교로부터 얻어진 결과는 다음과 같은 행렬 A로 표현될 수 있다.

$$A = \begin{matrix} & A_1 & A_2 & \dots & A_n \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_n \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & 1 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ w_n/w_1 & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} & \end{matrix} \quad (1)$$

식(2)와 같이 의사결정자의 쌍대비교에 의해 행렬 A=(aij)가 이루어지며, aij는 Wi/Wj의 추정치이며, aji=1/aij로 표현될 수 있다. 그리고 Wi와 Wj는 i번째 속성과 j번째 속성의 중요도를 나타낸다. 여기서 주 대각선의 원소는 모두 1이 되는 역수행렬(reciprocal matrix)로 구성된다.

$$\begin{bmatrix} 1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & 1 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ w_n/w_1 & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (2)$$

<표 4>의 분석표와 같이 조직적 역량 변수에서 신용 부분이 장수기업의 첫 번째로 중요한 요인으로 분석되었

다. 이러한 결과는 이론연구와 사례연구에서 주요 요인으로 분류되었던 변수로 이를 뒷받침하고 있다고 볼 수 있다. 두 번째 주요변수로는 기술적인 부분으로 분석되었다. 변화에 잘 대처할 수 있는 요인을 해석된다.

세 번째 중요 변수는 적응능력으로 분석되었다. 다변적 글로벌 환경 속에서 매우 의미 있는 변수로 주목할 수 있다. 네 번째로는 기업의 신용부분이다. 이러한 상위 변수를 지지할 수 있는 변수로 해석될 수 있다. 다섯 번째와 여섯 번째 모두 주요한 변수 군으로 볼 수 있다. 위기 관리와 혁신이 갖는 의미도 최근 많은 산업 분야에서 강조되고 있기 때문이다.

이상으로 분석결과를 종합해 보면 조직적 역량이 다른 자본역량과 기술적 역량보다도 장수변수로 상대적 우위를 지니고 있음을 알 수 있었다. 물론 자본적 역량과 기술적 역량의 지원 없이는 장수기업으로의 진행은 어려울 것이다. 본 분석과 같이 장수기업의 핵심 요인은 조직적 역량을 지지할 수 있는 자본과 기술 측면을 보다 효율적으로 관리 할 수 있는 기업이 장수기업으로의 진입에 유리할 수 있을 것이다.

4. 결론

이상의 계층적 분석과 사례 분석을 통해 본 시니세의 장수요인은 신용과 전통이 우선순위 요인으로 분석되었다. 또한 화과자 업체 도라야는 신세대를 겨냥한 신제품 개발, 신세대 경영자 발탁 등을 통한 제품의 변화와 인적 혁신이 주요 성공요인으로 분석되었다. 파스업체 데이코쿠는 전문경영자의 영입을 통한 해외시장 개척, 기업인수, 합병을 통한 글로벌 시장 공략이 주요한 요인으로 분석되었다.

이상으로 계층적 분석과 사례분석의 장수요인을 분석한 결과는 크게 세 그룹으로 분류할 수 있었다. 첫째, 조직의 역량요인으로 위기관리 능력, 신뢰와 변화 및 적응요인으로 요약 되었다, 둘째, 자본적 역량요인으로 투자와, 신용 그리고 자본 운용으로 분석 되었다. 세 번째, 기술적 역량요인으로 기술, 혁신과 지속적인 연구개발이 그 주요 변수로 요약 되었다. 본 연구 결과를 토대로 하여 향후 우리나라 기업의 장수기업으로의 발전을 위한 기초 요인으로 활용되기를 바란다.

본 연구는 장수기업에 대한 계층적 분석과 사례분석을 통해 주요성공 요인을 도출 하였지만 사례기업이 갖고 있는 설명력의 한계와, 계층적 분석에 노출되어 있는 고유 위험을 통제하는 절차적인 한계점이 있을 수 있었다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 측면을 고려하여 보다 과학적인 기법과 방법론이 적용되어 연구가 이루어져야 될 것이다.

REFERENCES

- [1] Arie de Geus, "The living company," Harvard Business Review, 75(2): pp. 51-59, 1997.
- [2] Foster, R. and Kaplan, S., "Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last UnderPerform the Market-And How to Successfully Transform Them," Doubleday: NY, 2001.
- [3] S. K. Kang, "Longevity in the industry to learn strategies for sustainable growth," The Korea Chamber of Commerce and Industry , 2006
- [4] Seung Il, Choi, Oi Sul Jeon, "Companies in The Global age Longevity Study on Success Factors and Develop", Journal of the Korea Entrepreneurship, 5(4), pp. 97-114, 2010.
- [5] The Asahi Shimbun, Conditions of 100 years suckered company.
- [6] The bank of Korea, Longevity factors and implications for Japanese companies, The bank of korea Report & Research, 2008-13, 2008.
- [7] The Korea Chamber of Commerce and Industry , "Learning from long-lasting company crisis strategy report", The Korea Chamber of Commerce and Industry , 2008.
- [8]Th. L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process, Planning, Priority setting, Resource Allocation*, New York: MacGraw-Hill, 1980.
- [9] <http://www.forbes.com>
- [10] <http://www.money.cnn.com/magazines/fortune>

최 승 일(Choi, Seung Il)



- 2003년 8월 : 경남대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1999년 3월 ~ 2005년 2월 : 경남대학교 강의
- 2004년 8월 ~ 현재 : 부산대학교 강의
- 2008년 8월 ~ 현재 : 창원대학교 강의

· 관심분야 : 마케팅, 글로벌경영, 호텔마케팅
· E-Mail : csi0305@naver.com

김 동 일(Kim, Dong Il)



- 1998년 08월 : 명지대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1998년 10월 ~ 2000년 02월 : 텍사스주립대(UTA) ERP센터 연구교수
- 2000년 3월 ~ 2005년 12월 : 국립밀양대학교 회계정보학과 교수

· 2008년 01월 ~ 2010년 1월 : 텍사스주립대(UTD) 방문교수
· 2006년 1월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 교수
· 관심분야 : e-Biz, ERP 시스템, SCM
· E-Mail : kdi50@pusan.ac.kr