

장수기업의 전통기술과 현대기술 간 기술융합을 통한 경영전략

- 겻게이칸(月桂冠)을 대상으로 한 사례연구 -

송정현*
junghyunsong81@gmail.com

<目次>

- | | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| 1. 서론 | 5.2 경영권 승계 교육과 직원 육성을 통한
핵심역량 강화 |
| 2. 연구배경 및 쟁점 | 5.3 전통기술과 현대기술 간 기술융합을 통한
이노베이션 실현 |
| 3. 연구방법 및 연구대상 | 6. 결론 및 정책적 시사점 |
| 4. 겻게이칸의 경영사 | |
| 5. 겻게이칸의 기술경영 전략 | |
| 5.1 근대화 시기의 적극적인 경영혁신 | |

主題語: 장수기업(longevity corporation), 겻게이칸 주식회사(Gekkeikan Sake Company), 기술 융합(technology convergence), 기술 경영(technology management), 근대화(modernization)

1. 서론

현대 자본사회에서는 무수한 기업이 탄생하고 또한 소멸하고 있다. 대다수의 기업은 장수하지 못하고 소멸하는 반면, 지속적인 경영에 성공하며 오랜 기간 생존하는 기업도 존재한다. 세계화의 진전과 기업 간 경쟁이 급속히 심화되는 가운데 장수기업은 시장경쟁체제 속에서 오랜 시간 경영을 지속하는 점에서 주목받고 있다. 장수기업은 지역 및 국가의 장기적인 매출 및 고용 창출을 비롯하여 전통기술의 계승·발전 측면에서도 중요한 역할을 맡고 있으며, 미국, 일본, 독일 등의 국가에서는 장수기업이 국가 경제에 미치는 영향이 막대한 것으로 나타나고 있다. 그러나 대다수 한국 기업들은 장수하지 못하며 쉽게 사라지고 있다. 이로 인하여 지역경제의 매출 및 고용 감소는 물론 고유 전통기술의 유지 및 계승에 있어서도 문제점들이 발생하고 있는 것이다.

* 경제·인문사회연구회 전문위원

성공하는 장수기업이 되기 위해서는 차별화된 경영전략, 시대적 변화에 따른 니즈에 맞춘 경영방식 개선, 지역구성원과의 원활한 관계 유지 등 여러 성공요인이 거론되나, 기업이 오랜 기간 동안 어떠한 기술 연구개발을 시행하였으며 그 성과는 어떠한가에 대해서 주목할 필요가 있다. 오랜 기간 장수기업이 존재하면서 과거의 기술에 비하여 최근 첨단기술은 가파른 속도로 변화하고 있다. 장수기업이 현재에도 시장경쟁력을 유지하며 살아남기 위해서는 과거 전통기술의 답습만이 아닌 현대 첨단기술의 연구개발 및 응용이 동반되어야 한다. 즉, 과거 창업시기의 전통기술과 노하우를 축적하는 동시에 현대의 기술변화와 고객니즈에 대응하는 연구개발 및 제품생산에 성공한 기업이 오랜 기간에 걸쳐 장수할 수 있는 것이다. 그러나 장수기업에 관하여 고찰한 기존연구 중 과거 전통기술과 현대기술 간 융합을 비롯한 기술경영에 주목하여 분석한 연구는 부족한 상황이다.

이에 본 연구는 장수기업이 과거 전통기술과 현대 첨단기술 간 융합을 통한 경영전략이 어떻게 시행되고 있는지를 파악하기 위하여 약 400년 간 전통 청주(淸酒)를 생산하고 있는 겐케이칸(月桂冠株式会社, Gekkeikan Sake Company, Ltd.)을 대상으로 사례분석을 시행한다. 겐케이칸은 일본 전통 주류인 청주의 생산 및 판매에 오랜 기간 매진하여 세계적인 글로벌 기업으로 성장하고 있는 기업이다. 품질제일주의를 사명으로 내세우며 적극적인 기술연구개발을 통하여 과거 전통기술의 유지 및 계승과 현대 첨단기술 간 기술융합에 성공하고 있는 기업이다. 또한 일본의 근대화 시기에 서구의 최신 기술을 적극적으로 도입하여 제품 경쟁력 강화를 도모하였으며, 오랜 기간 청주를 생산하기 위한 효모 및 미생물 발효과학 관련 연구개발에 심혈을 기울이고 있다.

가족기업의 형태를 유지하고 있는 장수기업은 가족 내 경영권 승계와 함께 직원 교육을 통한 기술 및 노하우 전수가 중요한 사항으로 거론된다. 이러한 부분을 파악하기 위해서는 장수기업의 경영진 승계 및 인재 육성에 관한 직접적이고도 심층적인 고찰이 필요하다. 즉, 기업 내부의 기술 경영전략 및 경영권 승계를 파악하기 위해서는 현직 관계자와의 인터뷰조사를 통한 고찰이 연구 목적 달성에 매우 긴요한 것이다. 이에 본 연구는 겐케이칸에 관한 문헌자료 분석과 동시에 직접 겐케이칸 본사 및 기념관에 방문하여 인터뷰조사를 시행하여 기술 경영전략에 관하여 보다 면밀하게 고찰하였다.

본 연구는 다음과 같은 학술적 의의를 지닌다. 첫 번째, 소규모 지역청주 생산기업으로 출발하여 세계적인 청주 브랜드로 성장한 겐케이칸의 연구개발 및 기술경영 전략을 면밀히 분석함으로써 기업의 장수 요인과 성장 동력을 기술적 요인에서 파악하는 점이다. 두 번째, 과거 장인기술의 유지와 동시에 현대 첨단기술 간 접목을 통한 겐케이칸의 기술 이노베이션 전략을 고찰함으로써 장수기업이 전통기술의 유지 및 계승과 동시에 현대기술과의 접목을

통하여 새로운 기술경영 전략을 전개하고 있는 점을 명확히 고찰하고자 한다. 세 번째, 장수기업 및 가족기업을 분석할 때 필요한 것으로 판단되는 인터뷰조사를 병행하여 보다 심층적인 고찰을 시행하였다. 기업의 기술 연구개발 및 유지·계승의 주체가 사람인 점을 감안하면 기업내 직원을 대상으로 한 인터뷰 조사는 필수불가결한 방법론으로 판단된다. 인터뷰조사를 통하여 과거 전통기술과 현대 첨단 기술 간 융합을 위하여 어떠한 노력을 기울이고 있으며 그 성과는 무엇인지에 관하여 중점적으로 논할 수 있었다. 특히 과거의 전통 장인기술을 과거의 유산으로 치부하는 우리나라의 일반론에 시사하는 바가 크며, 장수기업의 기술경영 전략을 제고하는데 도움이 될 것으로 기대된다.

2. 연구배경 및 쟁점

장수기업은 일반적으로 100년 이상에 걸쳐 지속적으로 경영하고 있는 기업을 의미한다. 세계적으로 시장경쟁체제가 심화되는 가운데 기업이 활동을 계속할 수 있는 경영능력을 장기간에 걸쳐 유지하면서 생존을 지속하는 것은 간단한 일이 아니다. 기업은 오랜 세월동안 변화하는 사회의 제도, 고객의 니즈, 경영환경 및 기술변화에 능동적이고도 신속적으로 대응하며 끊임없는 경영혁신을 거쳐야 장수할 수 있는 것이다.

흔히 장수기업을 보수적이며 혁신과는 거리가 먼 이미지와 연관 짓기 쉬우나 실상은 그렇지 않다. 오랜 시간 속에서 기업이 생존하기 위해서는 부단한 노력을 필요로 한다. 지속적 경영 전략, 원활한 경영권 승계, 지역 구성원과의 원만한 관계 등 많은 부분의 유지와 개선이 동반되어야 하는 것이다. 최근에는 기업의 생존능력 측면에서 강점을 지니고 있는 것으로 판단되는 장수기업에 관한 연구가 주목받고 있다. 오랜 기간 장수기업이 경영을 지속하면서 재화 및 서비스의 생산은 물론 지역 및 국가의 고용과 세수도 창출시키고 있는 주역인 것으로 인식되고 있다. 대니 밀러와 이사벨 르 브르통 밀러(2009)는 장수하는 가족기업의 특징으로 연속성(Continuity), 공동체 의식(Community), 관계(Connection), 지휘(Command)의 4가지 특성을 활용하여 오랜 기간 시장에서 살아남고 수익을 유지할 수 있었다고 주장하였다. 윌리엄 오히라(2007)는 장수기업 중에는 가족기업 형태를 유지하는 경우가 많으며, 가족 고유의 가치관을 중시할 뿐 아니라 시대의 변화에 순발력 있게 대응할 수 있는 것으로 설명하였다.

한국에서도 장수기업에 관한 연구가 다수 존재하고 있다. 백유성(2012)에서는 기업을 탄생과 성장, 존속, 사멸의 라이프사이클을 지니고 있는 유기체로 인식하여 장수기업으로 살아남

을 수 있는 현실적 조건들을 고찰하였다. 최승일·김동일(2013)은 글로벌기업의 장수요인을 분석한 결과 내·외부 환경 분석 및 핵심역량 강화를 통한 책임경영의 구현이 장수경영의 핵심요인이라고 주장하였다. 정두식(2010)은 창원시 소재 장수 중소기업을 대상으로 장수 경영시스템을 세분화된 산업별로 분석하였으며 이영구(2015)는 사업체조사 메타데이터를 분석하여 충남지역 장수기업의 현황을 파악하였다. 하태관 외 3(2012)에서는 중소기업 공시자료를 활용하여 생존분석을 통한 장수요인을 도출하였다. 안세연(2014)은 308개 기업을 대상으로 기업특성요인이 기업의 생존에 미친 영향을 고찰한 결과, 인적자원투자 및 기술투자중시 경영방식이 기업의 장기생존 가능성을 높이는 요인임을 밝혔다.

일본은 세계에서 장수기업이 가장 많이 존재하는 국가로 유명하다). 帝国データバンク의 長寿企業の実態調査(2014)에 따르면, 일본은 회사 설립 후 100년 이상이 지난 장수기업이 27,335사에 이르고 있으며 이는 세계에서 장수기업을 가장 많이 보유한 국가임을 나타내고 있다. 정후식(2008)은 일본이 장수기업 대국으로 발전한 요인으로 본업중시, 신뢰 경영, 장인 정신, 혈연을 초월한 후계자 선정 등의 기업 내부적 요인과, 외침이 적은 역사적 배경과 장인을 존중하는 사회분위기 등 외부적 요인이 존재하는 것으로 설명하였다. 최승일·김동일(2015)은 일본 시니세(老舗)의 장수요인을 분석하여 신용과 전통, 고객맞춤 상품개발, 경영방식 개선, 글로벌시장 개척 등이 장수의 핵심요인임을 설명하였다. 임외석(2015b)은 세계최장수 기업인 곤고구미(金剛組)의 기술인력 육성시스템에 대하여 분석하였다. 그 결과 곤고구미는 OJT를 통하여 ‘자존감 강화주의’와 ‘전통 보전주의’를 바탕으로 교육을 시행하고 있으며 이를 통하여 일본 전통문화 및 기술을 계승할 인력을 육성하고 있는 것으로 나타났다. 奥田浩二(2010)에서는 교토에 소재하고 있는 장수기업에 주목하여, 지역의 공존관계를 구축하는 것을 통하여 장수기업으로서의 가치를 창출하는 점이 장수하는 요인으로 설명하였다. 入澤・長沢(2013)에서는 교토 장수기업의 상품 경쟁력 및 이노베이션 동향을 감성상품 측면에서 분석하여 장수기업 제품의 강점을 고찰하였다.

그러나 기존의 연구들이 가족기업의 특성 중 경영전략과 지역구성원 간 관계, 기업의 재무제표를 활용한 장수요인 분석 등에 관한 고찰이 주를 이뤘던 반면, 장수기업의 기술경영에 관해서는 아직 논의가 부족한 상황이다. 오랜 기간 장수기업이 경영을 계속하는 동안 기술의 시대적 변모도 당연히 발생한다. 전통기술의 유지만으로는 기술의 고도화 속도가 가파른 현대 사회에서 생존할 수 없다. 가내수공업과 같은 전통적인 재래생산방식을 유지할 경우 생산 효율의 저하와 함께 생산단가의 상승으로 인하여 기업은 쇠퇴하게 될 것이다. 특히

1) 일본에서는 장수기업을 시니세(しにせ、老舗)로 통칭하며, 전통과 격식, 신용을 갖춘 유서깊은 오래된 가게를 일반적으로 의미한다.

세계적인 글로벌화가 진전되면서 치열한 경쟁관계가 지속되고 있는 현대 자본주의 사회 속에서 기업이 장수하기 위해서는 끊임없는 경영혁신과 함께 상품의 품질 개선을 위한 기술 연구 개발도 적극적으로 시행되어야 할 것이다. 田中 외 2(2004)에서는 장수기업의 생산기술이 창업 이후 상당히 변화해 오고 있으며, 시장의 니즈에 맞춘 기술 혁신이 장수에 중요한 요인임을 밝혔다. 또한 송정현·김민주(2015)에서는 다수의 장수기업이 존재하는 교토 니시진오리 기모노산업에 주목하여, 현대기술의 활용을 통한 품질혁신과 제품다각화에 노력하고 있음을 논하였다.

결론적으로, 장수기업은 과거의 전통기술을 유지함과 동시에 현대의 첨단기술을 접목시키는 방향으로 기술경영을 추진해 온 것으로 추측 가능하다. 즉, 장수기업의 장점이라 할 수 있는 전통기술과, 생산효율화를 위하여 필수불가결한 현대 첨단기술 간 접목 및 융합에 성공하여 기술경영 혁신을 달성하는 점이 중요한 장수요인으로 본 연구는 판단하고 있다.

3. 연구 방법 및 연구 대상

본 연구는 깻게이칸의 기술경영 전략을 크게 세 가지 측면에서 고찰하고자 한다. 첫 번째, 근대화 시기에 발맞추어 최신 기술의 도입과 적극적인 연구개발 투자로 경영혁신을 달성한 점이다. 깻게이칸이 어떠한 경영전략을 통하여 근대화 시기에 첨단기술의 적극적인 도입과 함께 독자적인 연구개발 인프라를 구축했는지에 관하여 살펴본다. 두 번째, 전통기술 및 노하우를 계승하기 위하여 경영권 승계와 직원교육의 형태에 관해서 분석한다. 세 번째, 어떠한 방법으로 과거 전통기술을 유지하면서도 현대 첨단기술을 접목하고 있는가에 관해서 고찰하고자 한다.

장수기업의 기술 노하우 축적 및 연구개발 과정 통한 기술경영 전략을 명확히 파악하기 위해서는 문헌자료와 동시에 기업에 종사하고 있는 현직자를 대상으로 한 질적 조사가 수반되어야 한다. 이에 본 연구는 깻게이칸에 관한 문헌자료 분석과 함께 일본 교토부 후시미구에 위치한 깻게이칸 본사 및 오쿠라기념관을 직접 방문하여 깻게이칸에 현재 근무하는 연구개발 담당자 및 현장 직원들을 대상으로 인터뷰 조사를 시행하였다. 반구조적 인터뷰(Semi-Structured)방식을 활용하여 기존의 문헌연구를 기반으로 인터뷰 문항을 작성하였으며 질적 연구경험이 풍부한 연구자 3명에게 사전에 감수를 받아 정밀도를 향상시키기 위해 노력하였다. 2016년 1월 22일과 6월 4일, 6일 총 3회를 방문하여 홍보과장 1명, 연구개발 담당자 2명,

직원 4명 총 7명에게 인터뷰를 시행할 수 있었다. 인터뷰조사로 획득한 결과는 지속비교방법 (Constant Comparison Method)²⁾을 활용하여 분석하였다. 겐게이칸에 관련된 다수의 문헌 조사와 동시에 인터뷰 조사 결과를 종합적으로 활용하여 장수기업의 기술경영 전략에 관하여 면밀히 고찰하고자 한다.

4. 겐게이칸의 경영사

겐게이칸은 오랜 옛날부터 물이 깨끗하기로 유명한 지역인 교토시 남부 후시미구(伏見区)에 위치하고 있다³⁾. <표 1>은 주식회사 겐게이칸의 주요 연혁을 나타내고 있다. 초대 당주인 오쿠라 지에몬(大倉治右衛門)은 1637년에 후시미구에 카사기야(笠置屋)라는 사명으로 창업하면서 교토 및 오사카 등 관서지방을 위주로 청주 타마노이즈미(玉の泉)를 판매하기 시작하였다. 근대화가 시작된 메이지유신 시기인 1892년에는 철도 인프라 구축에 따라 관서지방에 국한되던 판매시장에서 벗어나 전국시장으로 청주 판매지역을 확대하였다. 1905년에는 기존 상표인 타마노이즈미 대신 그리스 신화에서 유래한 월계관(月桂冠, 겐게이칸)으로 상표를 변경하였으며, 1906년에는 미국 캘리포니아주에 청주 수출을 개시하였다. 1909년에는 일본 민간기업 중에서는 최초로 청주 연구기관인 오쿠라주조연구소(大倉酒造研究所)를 설립하였으며 연구개발투자에 박차를 가하기 시작하였다. 일본 최초로 병에 담은 청주제품, 무방부제 제품 등을 잇따라 출시하며 매출을 급격하게 늘려나간 겐게이칸은 1927년 주식회사 오쿠라다니키치상점(株式会社大倉恒吉商店)을 설립하며 현대적 기업형태를 갖추었다. QUALITY, CREATIVITY, HUMANITY를 회사의 기본이념으로 삼는 겐게이칸은 이후에도 순조로운 성장을 지속하며 현재는 자본금 5억엔, 종업원수 429명, 연간 282억엔의 매출액을 기록하는 대기업으로 성장하였다⁴⁾.

2) Glaser, BG, Strauss, AL., 1967, "The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research," *New York: Aldine Publishing Company*, p.436

3) 에도시기의 관광안내도인 오가와편람(大川便覽)에는 후시미구의 오가와(現 요도가와(淀川))에서 배를 띄운 사람들이 술을 마시고 있는 모습이 그려져 있으며 예전부터 육로 및 수로 요충지로서 교토 및 오사카의 물류거점으로 성장한 지역임을 파악할 수 있다.

4) 종업원수는 2016년 4월 1일 시점, 매출액은 2015년도 결산 시점 기준

<표 1> 겻게이칸의 주요 연혁

일 시	주요 내용
1637년	교토시 후시미구에 상호명 ‘카사기야(笠置屋)를 설립, 청주 상표명 ‘타마노이즈미(玉の泉) 판매 개시
1828년 ~1840년	창고, 주조실, 사무실을 확장 건축
1886년	오쿠라다니키치(大倉恒吉)가 13살의 나이에 11대 당주가 됨
1892년	철도를 이용하여 관동지역에 화물운송 개시
1905년	새로운 청주 상표명으로 겻게이칸(月桂冠)을 상표등록
1906년	미국 캘리포니아주에 청주 수출 개시
1909년	일본기업 최초로 청주전문 연구기관인 오쿠라주조연구소(大倉酒造研究所) 설립 병에 든 청주제품을 일본 최초로 판매 개시
1911년	무방부제(防腐剤ナシ) 청주제품을 일본 최초로 판매 개시
1927년	주식회사 오쿠라다니키치상점(株式会社大倉恒吉商店) 설립
1944년	오쿠라주조주식회사(大倉酒造株式会社)로 사명 변경
1961년	일본 최초로 사계절 주조시스템을 도입한 오오테조(大手蔵)공장 설립
1982년	청주의 역사 및 문화를 소개하는 박물관인 ‘겻게이칸오쿠라기념관(月桂冠大倉記念館)’을 공개
1987년	창업 350주년을 맞아 사명을 ‘겻게이칸주식회사(月桂冠株式会社)’로 변경
1989년	‘미국겻게이칸주식회사(米国月桂冠株式会社)’를 미국 캘리포니아주에 설립 퍼지이론을 활용한 신규양조법(fuzzy control theory to the sake brewing process)을 발표
1990년	오쿠라주조연구소를 겻게이칸종합연구소(月桂冠総合研究所)로 명칭변경
1992년	신규양조법 개발 공로를 인정받아 일본생물공학회 기술상(技術賞) 수상
1994년	수입금지가 해금되면서 한국에 청주수출 재개
1997년	겻게이칸의 기본이념으로 QUALITY, CREATIVITY, HUMANITY를 제정
1999년	품질 매니지먼트시스템 국제규격인 ISO9002:1994 인증 취득
2001년	품질 매니지먼트시스템 신 국제규격인 ISO9001:2000 인증 취득
2008년	청주 최초로 당질제로(糖質ゼロ) 제품 판매 개시 환경 매니지먼트시스템 국제규격인 ISO14001 인증 취득 바이오에틸을 생산기술과 관련 대학 연구기관과의 공동개발성과 발표
2009년	가오주식회사(花王株式会社)와 공동개발한 염색기술을 활용하여 염색제(花王「サクセス ステップカラー」) 발매

일 시	주요 내용
2010년	청주 분해 펩타이드에 간 손상 예방효과가 있음을 발견
2011년	중국 상해에 판매회사 겐게이칸 상무유한공사(販売会社・月桂冠商貿有限公司) 설립
2012년	혈중 요산수치를 감소시키는 펩타이드인 Deferriferrichrysin(Dfcy, デフェリフェリクリシン, C29H49N9O14)의 대량생산기술 확보
2014년	지구온난화 방지활동 환경대신표창(平成26年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰) 수상

자료: 겐게이칸 홈페이지 및 회사 문헌자료에 의거 작성

5. 겐게이칸의 기술경영 전략

5.1 근대화시기의 적극적인 경영혁신

겐게이칸은 설립 이후 1880년대까지는 관서 지역만을 판매시장으로 청주를 생산해 왔으며 기업자체의 성장이나 경영전략 측면에서도 특이한 점은 없었다. 지역의 중소기업 규모에 불과했던 겐게이칸을 글로벌 대기업으로 성장하게 된 계기는 오쿠라 다니키치(大倉恒吉)가 11대 당주로 취임하면서 부터이다. 겐게이칸 홍보과에 재직중인 40대 남성은 오쿠라 다니키치의 업적에 관하여 다음과 같이 발언하였다.

11대 당주가 취임하기 이전의 겐게이칸은 지역 소비시장을 위주로 판매하는 중소기업 수준의 규모에 불과했습니다. 1800년대까지는 제품의 품질, 기술력, 경영전략 등 다양한 측면에서 다른 주조기업과 별 다른 차이점을 가지지 못했던 것입니다. 그러던 중, 1886년 오쿠라 다니키치가 11대 당주로 취임하면서 겐게이칸은 큰 성장기를 맞이하게 됩니다. 오쿠라 다니키치는 청주의 연구개발, 판매, 향후 경영전략 수립까지 기업 전반의 운영사항을 주도하면서 적극적인 리더십을 발휘하였습니다. 특히 기업이 보다 성장하기 위해서는 기술 연구개발을 통한 제품의 품질 개선이 급선무임을 강조하여 일본기업 최초로 주조연구소를 개설하는 등 적극적인 연구개발 투자에 나섰습니다. 경영혁신과 연구개발의 성과로 다양한 신제품이 출시되면서 11대 회장 임기동안 100배 이상의 매출 성장을 달성하였습니다. 근대화 시기에 유입된 최신 문물을 적극적으로 도입함과 동시에 독자적인 연구개발 체제를 갖추면서 세계 글로벌 기업으로 발돋움하는 계기가 된 것입니다.

오쿠라주조연구소(大倉酒造研究所)는 오쿠라다니키치의 적극적인 연구개발 독려하에 1909년 설립된 일본 최초의 민간 청주 연구소이다. 도쿄대학 박사 출신을 비롯하여 다수의 연구진을 영입하여 청주생산 관련기술의 연구개발에 박차를 가하였다. 다른 라이벌 기업보다 빠른 시기에 회사 내에 독자적인 연구소를 설립하여 기술 연구개발을 시행하기 시작한 결과, 겐게이칸 제품은 급격히 개선되기 시작하였다. 연구개발에 종사하는 40대 남성 연구원은 당시의 연구개발 성과에 관하여 다음과 같이 설명하였다.

당시 일본 청주는 일정기간 이상 보관하면 색이 변질되고 술이 부패되는 문제점을 안고 있었습니다. 이는 필연적으로 제품에 방부제를 투여해야하는 결과로 이어졌는데, 당시 일본은 근현대 기술 과학을 비롯하여 의학이 급속도로 발달하면서 식품의 안전성에 관하여 관심이 높아지던 시기였습니다. 특히 식품에 첨부되던 방부제의 유해성에 민감한 고객이 증가하면서 겐게이칸은 방부제가 포함되지 않은 청주를 만들기 위하여 노력하였습니다. 겐게이칸에서 독자적인 연구개발을 추진한 결과, 청주를 담던 용기인 나무통이 술을 부패시키는 주요 원인임을 밝혔습니다. 이에 기존의 나무통 대신 병으로 용기를 변경하면서 제품의 신선도는 오래 유지하면서 방부제를 첨가하지 않은 청주를 일본 최초로 개발하여 판매할 수 있었던 것입니다. 제품의 맛과 품질은 물론 방부제가 지 넣지 않은 점이 고객들에게 어필되어 상품의 매출액을 크게 신장시키는 데 공헌하였습니다.



자료: 겐게이칸 제공

<그림 1, 2> 병 청주제품을 최초로 생산하는 모습과 유리컵 부착 청주 제품

1910년에는 병 입구에 유리컵을 부착한 제품(大倉式猪口付びん)을 출시하였다. 따로 컵이 없어도 간편하게 청주를 마실 수 있는 점이 크게 반향을 일으켜 전국적으로 겐게이칸의 지명도를 높이는 계기가 된 상품으로 유명하다. 적극적인 경영혁신은 생산공정의 개선에도 영향을 미쳤다. 당시에는 계절에 따른 기온변화 및 원재료인 쌀의 운송 및 보관 관계로 인하여 1년

중 청주를 만들 수 있는 시기가 한정되어 있었다. 겐게이칸은 1961년 계절에 상관없이 언제라도 청주를 제조할 수 있는 첨단공장을 일본 최초로 건립하였다. 이처럼 적극적인 연구개발 투자에 따른 성과로 제품의 품질과 생산효율이 개선되면서 겐게이칸은 큰 도약을 맞이하게 된 것이다.

5.2 경영권 승계 교육과 직원 육성을 통한 핵심역량 강화

겐게이칸은 창업 후 400년에 가깝게 경영을 지속하고 있는 장수기업이다. 오랜 기간 동안 기업 내부에 축적된 기술과 노하우를 적극적으로 활용하여 내부 역량을 강화하는 것이 무엇보다 중요한 경영자원이다. 임외석(2015a)은 기존 장인들의 기술과 노하우를 후배들에게 지속적으로 전수하면서 ‘핵심역량(core competence)’을 유지하는 점이 장수기업이 될 수 있는 비결임을 설명하였다. 안정적인 경영권 승계와 더불어 후계자 양성의 철저가 핵심역량의 유지에 필요한 것이다. 400년 가까이 이어져 온 가족 내 경영권 승계가 핵심역량이 되기 위한 노력에 관하여 인사부에 근무하는 50대 직원은 다음과 같이 설명하였다.

저희 회사는 경영자의 후손에게 경영권 승계가 지속되고 있으며 약 400년에 걸쳐 가족 내 승계가 14대를 이어오고 있습니다. 이에 따른 가족 내 경영권 승계의 장점을 부각시키기 위해서 각고의 노력을 기울이고 있습니다. 경영권 승계가 예정된 후계자는 어릴 적부터 다양한 경영 관련 교육을 받으며, 대학교를 졸업한 후에는 은행 및 상사에서 짧게는 2-3년, 길게는 10년 정도 사회업무에 전념합니다. 경영자가 되기 전에 사회의 일원으로 다양한 업무를 파악하는 게 중요하다고 생각하기 때문입니다. 다른 회사에서 익힌 경험과 교훈을 적극적으로 활용하는 것이 경영능력 강화에 도움이 되는 것으로 생각하고 있습니다.

겐게이칸은 직원의 교육을 통한 핵심역량 강화도 적극적으로 추진하고 있다. 과거로부터 내려온 전통적인 구조방식을 유지하고 발전시키기 위해서는 직원간 기술 및 노하우의 공유와 교육이 필수불가결하기 때문이다. 겐게이칸은 기업 전체의 생산체제와 경영방식을 신입직원에게 먼저 이해시키는 것을 목표로 하고 있다. 40대 남성직원은 직원 교육을 통한 기술 및 노하우 계승에 관하여 다음과 같이 발언하였다.

입사한 직원은 누구든 술을 만드는 업무인 생산부에 반드시 일정 기간 투입되고 있습니다. 저희 회사가 생산하는 제품이 어떻게 만들어 지는가를 제대로 알아야 제대로 된 영업 및 그 외 업무활동이 가능해질 것이라 믿기 때문입니다. 이는 자연스레 전통기술의 전승에도 도움이 되고 있습니다.

전통적인 술 제조법에는 매뉴얼에서는 설명할 수 없는 세세한 부분의 작업과 노하우가 필요합니다. 저희 겻게이칸에서는 신입 직원에게 전담 멘토를 선임이 맡고 있으며, 선임이 신입직원에게 직접 교육 및 노하우를 전수하는 시스템을 운영하고 있습니다.

또한 50대 여성직원은 직원 교육과 팀워크에 관하여 다음과 같이 설명하였다.

청주 생산은 공정 효율성과의 싸움입니다. 복잡한 공정 과정을 얼마나 효율적이고 체계적으로 처리하는가가 가장 중요한 요소인 것입니다. 청주라는 완성품을 생산하기 위해서는 원료인 쌀을 정미하는 작업부터 마지막 살균작업까지 다양한 공정을 거쳐야 합니다. 적절하고도 신속한 효모 발효 공정을 거쳐야만 쌀에서 나오는 당분과 깊은 맛을 살릴 수 있기에 각 공정 간 팀워크가 대단히 중요합니다. 이를 위해 구성원 간 협력체계의 효율성 강화를 도모하기 위한 직원협력 교육을 철저히 수행하고 있습니다. 이러한 인재육성 시스템은 일본 국내에서도 유명세를 타고 있으며 토요타자동차를 포함한 다수의 기업이 본사의 인재육성 세미나에 견학을 오고 있습니다.

또한 직원들에게 자유로운 의견을 제시할 수 있는 근무여건을 조성하여 직원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 있다. 직원들의 자율적인 제안과 의견 도출을 기반으로 생산공정의 개선과 다양한 신제품 아이디어에 활용하고 있다. 기술 및 노하우의 계승과 자율적인 의견 교류를 통한 핵심역량 유지가 겻게이칸을 세계적인 기업으로 성장시키는 원동력이 되고 있는 것이다.

5.3 전통기술과 현대기술 간 기술융합을 통한 이노베이션 실현

청주를 생산하기 위해서는 길고 복잡한 생산공정을 필요로 한다. 원료인 현미를 정미하는 도정작업부터 시작하여 효소작용을 거치는 증자, 입국과 밀술 제조 및 배합, 추가 알코올 첨가, 압착 및 앙금 분리작업, 마지막으로 생주(生酒)를 살균하는 작업까지 거쳐야 소비자가 마시는 청주가 완성되는 것이다. 겻게이칸의 청주제조 방식은 약 400년 전 창업 당시의 전통적인 주조형태를 여전히 유지 및 계승하고 있으며 그와 동시에 청주의 품질을 높이기 위한 첨단기술 관련 연구를 지속적으로 전개하고 있다. 특히 청주를 만들 때 필요한 과정 중 발효과정에 관련한 효모 및 미생물에 대한 연구에 중점적으로 투자하고 있는 것으로 나타났다. 기본적인 주조 방법은 과거의 전통기술을 유지하면서 대량생산 및 품질 개선을 위하여 현대 첨단기술을 활용하고 있는 것이다. 대량 생산체제에서도 균등한 품질의 제품을 생산하기 위해서는 이처럼 다양한 분야에 있어서 설비 도입은 물론 기술력 확보를 위한 연구개발이

필요하다. 연구개발을 담당하는 50대 남성 직원은 다음과 같이 발언하였다.

저희가 개발한 퍼지 제어 시스템(Fuzzy control in Sake brewing process)⁵⁾은 미생물인 효모를 활용하여 발효작용을 거칠 때 온도를 컴퓨터로 조절하는 시스템입니다. 적절한 온도로 천천히 변화시키는 과정이 청주의 맛과 품질에 직결되기에 온도 조절을 컴퓨터로 제어하여 보다 좋은 품질의 제품을 생산하고 있습니다. 또한 과거 전통적인 방법의 발효패턴을 분석하여 컴퓨터 프로그램으로 생산을 관리하고 있기에 청주를 대량으로 생산하더라도 과거와 동일한 품질의 제품을 만들 수 있습니다. 겻게이칸은 미생물 발효기술과 관련된 신규기술 연구개발에도 박차를 가하고 있으며 이러한 지속적인 연구개발 시행을 통한 과거 전통기술과 현대 첨단기술의 융합이 품질 개선과 경쟁력 향상에 직결되고 있습니다. 현대 첨단기술을 활용하되 과거 전통기술의 맥락은 유지한다, 이것이 겻게이칸 기술경영의 모토입니다.

이러한 기술 연구개발의 성과에 힘입어 고객의 니즈에 발맞춘 신제품 개발이 가능하였다. 2008년에는 일본 최초로 당질제로 제품(月桂冠糖質ゼロ)을 출시하였다. 다른 라이벌 기업은 당질제로 제품을 5년 뒤인 2013년에야 출시할 정도로 상품 개발능력에서 우위를 차지하고 있으며 고객의 니즈를 반영한 신제품의 빠른 출시는 겻게이칸의 중요한 경영자원으로 작용하고 있다.

청주 발효 및 미생물 분야에 연구개발하여 획득한 기술력을 다른 분야 상품에 연계하는 경영전략도 추진하고 있다. 2009년에는 가오주식회사(花王株式会社)와 연계하여 염색제를 공동개발하여 시판하였다. 의료제약 분야에도 활발히 진출하고 있다. 겻게이칸은 2012년에 누룩 곰팡이(麹菌)가 발효되면서 생산하는 펩타이드의 하나인 Deferriferichrysin (C29H49N9O14, Dfcy)의 생산기술 개발에 세계 최초로 성공하였다. 청주 발효시 누룩곰팡이가 발생시키는 펩타이드가 간의 손상에 예방효과가 있음을 발견한 것이다. 최근 비만 등으로 발병률이 높아지고 있는 통풍은 혈중 요산수치의 상승이 원인인 것으로 알려져 있는데, 2015년 겻게이칸 종합연구소에서는 동물실험을 통해서 Deferriferichrysin이 혈중 요산수치를 감소시키는 효과가 있음을 입증하였다⁶⁾. 또한 요산수치를 감소시키는 효과 외에도 항염증·항산화 효과 및 소화장애 개선효과도 있음을 확인하였다. 이러한 연구성과를 활용하여 제약회사와 연계한 공동연구 및 의료제품 개발을 시도 중인 것으로 나타났다. 이처럼 미생물 및 발효분야에 지속적으로 연구개발을 투자한 결과 겻게이칸은 전통 주조방법은 유지하면서도 세계적인

5) Oishi et al.(1991)「Application of fuzzy control theory to the sake brewing process.」를 참조

6) 겻게이칸 보도자료「痛風原因となる尿酸値を麹菌ペプチドが低減」(2015년3월25일)을 참조 (http://www.gekkeikan.co.jp/company/news/201503_06.html)

기술력을 지닌 기업으로 변모하였으며, 전통기술과 현대기술 간 융합을 통하여 청주 생산은 물론 의약제조 분야에도 큰 성과를 나타내고 있는 것이다.

겻게이칸은 해외 생산거점의 설립 및 수출 확대에도 힘을 기울이고 있다. 청주시장 매출이 정체되고 있는 일본 국내시장에 국한되지 않고 적극적으로 세계시장에 진출하고 있다. 이에 1989년 미국 캘리포니아주에 미국겻게이칸주식회사(米国月桂冠株式会社)를 설립하고 1990년부터 생산분을 미국을 포함한 북미시장에 출하하기 시작하였다. 이전에는 일본으로부터의 수출을 통해 판매하던 제품을 미국 현재생산으로 대체하기 시작한 것이다. 미국 겻게이칸의 생산량은 1990년대 초기에는 전체 출하량의 5% 미만에 불과했으나 이후 지속적으로 생산 및 판매를 확대하여 현재는 전체 판매량 중 25%이상의 비중을 차지할 정도로 성공적으로 정착하고 있다. 미국공장 진출의 성공에는 일본 본사의 기술이전이 뒷받침되었으며, 일본 본사에서 생산하는 제품과 동등한 품질의 제품을 생산하기 위하여 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 영업부에 근무하는 40대 직원은 해외진출에 관하여 다음과 같이 설명하였다.

일본 본사에서 생산되는 제품과 동일한 품질을 해외에서 생산하기 위해서는 많은 노력이 필요합니다. 청주의 원료인 쌀의 종류와 지역 토양, 기후로부터 제조 공정, 공장 건립의 요건까지 많은 부분을 신중히 고려해야 하는 거죠. 저희는 일본 본사에서 원료로 쓰이는 종류의 쌀을 재배할 수 있는 자연 조건을 갖춘 지역을 물색했으며 그 결과 미국의 캘리포니아주가 적격인 것으로 판단했습니다. 원활한 기술이전을 위하여 일본 본사의 베테랑 다수가 수년간의 기술이전 교육을 마치고 미국 지사에 파견을 나가서 활약하고 있습니다. 미국 캘리포니아 공장에서 생산되는 제품은 미국뿐 아니라 캐나다, 브라질 등 북남미 전체에 수출되고 있습니다. 겻게이칸은 현재 일본 본사와 미국 캘리포니아의 2극 생산체제를 완비하였으며 현재 3번째 생산기지를 면밀히 물색 중에 있습니다.

6. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 전통기술과 현대기술의 융합기술 경영전략을 활용하여 400년간 가까이 장수하면서 세계적인 청주브랜드 회사로 성장한 겻게이칸을 대상으로 사례연구를 시행하였다. 일본의 장수기업은 고유기술로 개발한 제품으로 국내는 물론 세계시장에서도 성장을 지속하면서 동시에 지역의 고용안정과 일본 전통문화의 유지 및 계승에도 선도적 역할을 담당하고 있다.

기술변화의 속도가 빨라지고 그에 따른 기술력 경쟁이 심화되고 있는 가운데 첨단기술의 확보 여부가 기업의 중요한 장수요인인 것으로 판단되고 있다. 이에 본 연구는 과거 전통기술의 맥락과 품질은 그대로 유지 및 발전시키면서 현대 첨단기술을 접목시켜 융합 이노베이션에 성공한 겐케이칸의 기술경영 전략에 관하여 면밀히 고찰하였다.

겐케이칸은 창립 초기부터 품질제일주의(品質第一主義)라는 슬로건을 강조하고 있다. 최고 품질의 제품을 경쟁력 있는 가격으로 고객에게 제공하여 고객 행복을 추구하는 이념이다. 품질제일주의를 실현하기 위한 겐케이칸의 경영전략은 다음과 같이 요약된다. 첫 번째, 근대화에 발맞추어 근현대 최신 기술을 적극적으로 도입 및 응용한 점이다. 첨단 기술을 도입하는 것에 그치지 않고 사내에서 장기 지속적인 연구개발 체제를 갖춘 점에 주목해야 한다. 겐케이칸은 일본 민간기업 최초로 청주 연구소를 설립하였으며 다수의 연구진을 고용하여 연구개발 체제를 정비하였다. 장기 지속적인 연구개발을 원동력으로 방부제를 넣지 않는 병에 담긴 청주를 일본 최초로 판매하면서 매출액을 폭발적으로 늘릴 수 있었으며 고객의 니즈에 부합되는 제품을 지속적으로 출시하고 있다. 두 번째, 핵심역량의 강화를 위하여 경영권 승계와 직원 교육에도 힘을 쏟고 있는 것으로 나타났다. 오랜 시간 축적된 기술과 노하우는 장수기업의 가장 중요한 핵심역량이다. 겐케이칸은 가족내 경영권 승계를 위하여 후계자 양성에 노력하고 있으며 직원들의 교육도 철저히 이행하여 과거로부터 내려오는 전통기술과 노하우를 충실히 유지 및 발전시키고 있다. 세 번째, 과거 전통기술과 현대 첨단기술 간 융합을 통한 경영전략이다. 과거의 전통적인 청주 제조방법은 유지하면서 대량생산 체제를 갖추기 위하여 첨단기술 연구개발을 통한 생산능력 및 품질 개선을 추진하고 있다. 이러한 기술경영 전략을 통하여 고유 전통 청주의 맛과 품질을 계승하면서도 현대기술의 응용과 원활한 전파로 미국에 생산공장을 건립하는 등 글로벌 기업으로 성장할 수 있었던 것이다. 당질 제로상품 등 소비자의 니즈에 부합되는 신제품을 지속적으로 출시하고 있으며 오랜 기간 축적된 발효 및 미생물 관련 연구개발 능력을 활용하여 제약분야에도 진출하고 있는 것으로 나타났다.

본 연구는 다음과 같은 학술적 의의를 지닌다. 첫 번째, 가족기업으로 출발하여 세계적인 청주 브랜드로 성장한 겐케이칸의 기술경영 전략을 면밀히 분석함으로써 전통기술과 첨단기술 간 융합기술 경영이 기업의 장수요인임을 밝혔다. 두 번째, 근대화 시기에 과감한 결단력과 경영판단으로 기업 성공을 이끈 경영가의 현황을 분석하였다. 세 번째, 장수기업 및 가족기업을 분석할 때 필요한 것으로 판단되는 인터뷰조사를 병행하여 보다 심층적인 고찰을 시행하였다. 기술융합을 토대로 성공한 장수기업이 어떠한 경영철학과 경영전략을 전개하고 있는가에 대한 실증적인 분석이 가능한 점에서 학술적인 의의가 높다고 하겠다.

일본 겐케이칸은 오랜 역사와 경험을 적극적으로 활용하여 과거와 현재의 기술융합을 통한

경영전략을 추진하고 있다. 겐케이칸의 사례에서 고찰한 바와 같이 장수기업의 존재가 전통기술의 계승 및 발전에 미치는 긍정적 영향이 크므로 한국도 고유 전통기술을 보유하고 있는 기업을 발굴해야 할 필요성이 있다. 장수기업은 지역경제에 미치는 긍정적인 효과는 물론 전통기술을 계승·발전시키는 주역이라는 점에서 역할이 크기에 한국도 장수기업으로 육성할 수 있는 기업을 발굴하여 지원하는 정책이 필요한 것이다. 단기적 성과에 치중하는 정책을 지양하고 전통기술을 유지 및 발전시킬 수 있는 기업을 발굴하여 장기적 관점에서 육성을 시행하는 것이 바람직한 것으로 판단된다⁷⁾. 기업의 장기적인 생존은 지역 내 안정적인 매출 및 고용 창출은 물론 고유기술의 계승 및 발전에도 기여하는 바가 크므로 기업의 생존 및 승계가 원활히 추진될 수 있는 정책적인 지원이 마련되어야 한다. 특히 중소기업 육성을 통한 고용창출 및 지역경제 활성화가 시급한 상황에서 기업의 장수요인에 대한 고찰과 정책적인 대안의 수립이 필요한 시점이다. 전통기술과 현대기술의 융합을 통하여 경쟁력을 강화하는 일본 장수기업의 경영전략 모델을 한국기업에 활용할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

【參考文獻】

대니밀러·이사벨 르 브르통 밀러(2009)『가족기업이 장수기업을 만든다』황금가지
 백유성(2012)「장수기업의 특성과 장수조건」『질서경제저널』15(4), pp.17-30
 송정현·김민주(2015)「일본 전통공예산업의 향후 과제와 지역경제- 교토 니시진오리의 사례연구-」『일어일본학』68, pp.341-358
 안세연(2014)「장수기업의 공통 경영 방식에 관한 연구: 기업의 장기생존 가능성을 높이는 장수루틴은 존재하는가?」『경영학연구』43(3), pp.889-917
 윌리엄 오히라(2007)『세계 장수 기업, 세기를 뛰어넘은 성공』예지
 이영구(2015)「사업체조사통계 분석을 통한 장수기업 현황」『경영건설터뷰』6(1), pp.137-150
 임의석(2015a)「세계 최장수기업의 사업승계전략과 장수요인에 대한 탐색적 사례연구」『기업경영연구』22(6), pp.271-283
 임의석(2015b)「세계 최장수기업 일본 金剛組의 기술인력 육성시스템에 대한 사례연구」『유라시아연구』12(4), pp.161-180
 정두식(2010)「장수 중소기업의 성공요인에 관한 실증적 연구」『산업경제연구』23(5), pp.2675-2696
 정후식(2008)「일본기업의 장수요인 및 시사점」『한은조사연구』2008-13
 조병선·조봉현(2011)「가족기업 승계 지원정책의 현황과 발전방안」『중소기업연구』33(3), pp.49-71
 최승일·김동일(2015)「일본 시니세를 통해 본 장수요인분석」『디지털융복합연구』13(1), pp.85-92
 최승일·김동일(2013)「글로벌 기업사례를 통해 본 장수요인 분석」『디지털융복합연구』11(12), pp.237-243
 하태관·유왕진·이동명·강민형(2012)「생존분석을 이용한 중소기업의 장수요인 도출과 육성방안에 관한 실증 연구」『한국경영공학회지』17(3), pp.219-240

7) 조병선, 조봉현(2011)에서는 가족기업의 원활한 경영권 승계를 통한 기업장수가 국가경제에 중요한 영향을 미치고 있으며, 한국도 가족기업에 대한 사업승계 지원정책의 필요성을 강조하였다.

- Glaser, BG., Strauss, AL., 1967, "The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research," NewYork: Aldine Publishing Company.
- Oishi, K., Tominaga M., Kawato, A., Abe, Y., Imayasu, S., Nanba, A.(1991)「Application of fuzzy control theory to the sake brewing process.」『Journal of Fermentation and Bioengineering』72(2), pp.115-121
- 入澤裕介・長沢伸也 (2013)「京都老舗企業に見る感性商品とプロダクトイノベーション」『日本感性工学会論文誌』12(2), pp.291-301
- 奥田浩二(2010)「京都老舗企業に学ぶ持続する経営のあり方」『龍谷ビジネスレビュー』第11号、pp.1-15
- 神田良・高井透(2012)「非老舗と比較した老舗経営の特質」『情報科学研究』第21号、pp.71-91
- 竹田茂生(2004)「企業生命力の考察 優良老舗企業の企業特性」『関西国際大学地域研究所叢書』pp.147-164
- 田中秀俊・藤木清・竹田茂生(2004)「老舗企業の特性」『関西国際大学地域研究所叢書』pp.3-36
- 帝国データバンク(2014)『長寿企業の実態調査』
- 前川洋一郎(2010)「地域社会における老舗の生成プロセスについて考察」『流通科学大学論集-流通・経営編』22(2)、pp.51-74
- 服部利幸(2008)「京都老舗の信頼性について」『政策科学』15(2)、pp.25-38
- 服部静枝(2015)「老舗企業の地域志向と社会関係資本富山企業の調査を通して」『京都精華大学紀要』46号、pp.146-163
- 겉게이칸 보도자료「痛風原因となる尿酸値を麹菌ペプチドが低減」(2015년3월25일)
(http://www.gekkeikan.co.jp/company/news/201503_06.html)

논문투고일 : 2016년 08월 03일
심사개시일 : 2016년 08월 03일
1차 수정일 : 2016년 08월 14일
2차 수정일 : 2016년 08월 14일
게재확정일 : 2016년 08월 15일

〈**요약**〉

장수기업의 전통기술과 현대기술 간 기술융합을 통한 경영전략

- 갯게이칸(月桂冠)을 대상으로 한 사례연구 -

송정현

본 연구는 장수기업이 과거 전통기술과 현대 첨단기술 간 융합을 통한 경영전략이 어떻게 시행되고 있는지를 파악하기 위하여 설립 이후 약 400년 간 전통 청주를 생산하고 있는 갯게이칸(月桂冠株式会社, Gekkeikan Sake Company, Ltd.)의 경영전략을 분석하였다. 갯게이칸은 일본 전통 주류인 청주 생산에 오랜 기간 매진하여 세계적인 글로벌 기업으로 성장하고 있는 장수기업이다. 품질제일주의를 사명으로 내세우며 적극적인 기술연구개발을 통하여 과거 전통기술의 유지 및 계승과 현대 첨단기술 간 기술융합에 성공하고 있는 기업이다. 또한 일본의 근대화 시기에 서구의 최신 기술을 적극적으로 도입하여 제품 경쟁력 강화를 도모하였으며, 오랜 기간 청주를 생산하기 위한 효모 및 미생물 발효과학 관련 연구개발에 심혈을 기울이고 있다.

갯게이칸에 관한 문헌자료 분석과 동시에 갯게이칸 본사 및 기념관에 방문하여 인터뷰조사를 시행하여 기술 경영전략에 관하여 보다 면밀하게 고찰하였다. 품질제일주의를 실현하기 위한 갯게이칸의 경영전략은 다음과 같이 요약된다. 첫 번째, 근대화에 발맞추어 근현대 최신 기술을 적극적으로 도입 및 응용한 점이다. 두 번째, 핵심역량 강화를 위하여 경영승계와 직원 교육에 노력하고 있다. 세 번째, 과거 전통기술과 현대 첨단기술 간 융합을 통한 경영전략이다. 과거의 전통적인 청주 제조공정은 유지하면서 첨단기술 간 융합을 통한 생산능력 및 품질 개선을 추진하고 있다.

전통기술과 현대기술의 융합을 통하여 경쟁력을 강화하는 일본 장수기업의 경영전략 모델을 한국기업에 활용할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

Longevity company's strategy of technological convergence between traditional skills and advanced technology

- Case study of Gekkeikan Sake Company -

Song, Jung-Hyun

This study considered the management strategy of a company that has operated for more than 400 years with respect to a technological convergence between a traditional technology and advanced technology. The investigation is focused on the Gekkeikan Sake Company producing Sake(Nihon-shu) which is the traditional liquor of Japan in this paper. The Gekkeikan Sake Company becomes a global major liquor company by exploiting both a traditional brewing technique and advanced mass production technology, Under the belief of 'Quality First'.

This paper investigated both literature researches and interview researches of the Gekkeikan's employees in order to evaluate the strategy of technological management. The results for the technical managements of the company are summarized: At first, the company introduced and exploited aggressively the latest advanced technologies to improve the quality of the products. Secondly, the major issues in the company are a succession management and staff training for strengthening the core competencies. Finally, they are exploiting convergence technology between traditional technology and advanced high-technology to improve the capacity and quality of the production based on the traditional strategy of the Sake (Nihon-shu) production.

We should indeed consider the business strategies of the Gekkeikan Sake Company.