



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

박사 학위 논문

한국 외식노포(老鋪)의 장수 DNA에 관한

질적 연구

- 근거이론의 관점에서 -

2019년



한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

김 옥 현

박 사 학 위 논 문
지도교수 차종석

한국 외식노포(老鋪)의 장수 DNA에 관한 질적 연구

－ 근거이론의 관점에서 －

A Qualitative Study on the Longevity DNA of Korean Old
Restaurants

－ Based on the Grounded Theory －

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

김 옥 현

박 사 학 위 논 문
지도교수 차종석

한국 외식노포(老鋪)의 장수 DNA에 관한 질적 연구

- 근거이론의 관점에서 -

A Qualitative Study on the Longevity DNA of Korean Old
Restaurants

- Based on the Grounded Theory -

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

김 옥 현

김옥현의 경영학 박사학위 논문을 인준함

2019년 6월 일



심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

한국 외식노포(老鋪)의 장수 DNA에 관한 질적 연구

- 근거이론의 관점에서 -

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

김 옥 현

이 연구는 한국의 외식노포들이 오랜 기간 동안 지속적인 영업을 가능하게 한 공통의 경험을 심층적으로 이해하고 이를 통해 외식노포 공통의 장수DNA를 도출하는 질적 연구이다. 최근 최저임금제 시행 등 외식사업을 둘러싼 급격한 환경의 변화 등으로 인해 외식업체의 생존은 더욱 위협받고 있다. 반면 식습관 변화와 일인가구 증가와 같은 변화들로 인해 식품산업과의 연계를 통한 새로운 기회요인들도 창출되고 있다. 이에 본 연구에서는 외식노포의 창업에서부터 대물림이라는 승계과정을 통해 현재까지 이어지는 외식노포의 발전과정을 포함하는 운영방식에 대해 연구 참여자의 경험을 기록하고 현상을 발견하여 이에 대한 해석을 재구성하여 외식노포 공통의 장수DNA가 구축되는 과정을 심층적으로 규명하고자 한다. 그러나 외식노포에 대한 연구 자체가 미흡하기 때문에 본 연구에서는 근거 이론의 방법론을 통해 연구 참여자인 외식노포의 내부적 관점에서 그들이 창업에서부터 현재에 이르기까지의 장사 경험과 위기대응방식에 대한 구체적인 자료에 근거하여 이를 체계적으로 연결하여 구성한 이론을 도출하고자 하였다. 근거 이론의 방법과 절차에

따라 50년 이상의 업력을 가진 9개의 외식업체들을 심층 면담하였고, 면담의 결과를 자료화하였다.

지속적인 비교를 통한 근거 이론의 분석 방법을 통해 발견한 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 외식노포가 50년 이상의 지속적인 영업을 유지할 수 있었던 공통의 운영방식인 장수DNA를 도출하였다. 이들은 가업의 주요 요소인 창업당시의 ‘메뉴의 정체성’을 그대로 이어오고 있는 것으로 나타났다. 이는 단순히 메뉴의 종류 뿐 아니라 조리방법이나 식재료 등도 포함되는데 이는 노포의 지속을 가능케 하는 ‘핵심역량’이 되는 것으로 분석되었다. 또한 음식의 맛과 좋은 재료, 풍부한 양이라는 ‘기본의 원칙’을 꾸준히 이어오고 있는데 특히 식재료에 대한 남다른 철학을 가지고 있어 모든 식재료와 소스 등도 직접 만들어 사용하면서 고객들의 만족을 이끄는 것으로 나타났다. 외식노포들은 단기간의 이윤에 집착하거나 요령을 피우는 것을 용납하지 않는데 이러한 장사법은 대를 이어오며 더욱 깊게 체화되어 있었고 이를 통해 손님과 지속적인 신뢰 관계를 형성하고 이는 대를 잇는 노포에 대를 이어오는 손님이라는 현상으로 이어지고 있었다. 손님뿐 아니라 직원, 거래처와의 관계에서도 서로 상생을 추구하며 장기적인 관계를 보이고 있다. 노포는 이러한 장사철학을 바탕으로 장시간 생존을 이어오며 ‘노포’라는 강력한 브랜드 가치를 가지게 되었고 이는 노포에게 새로운 사업 확장의 기회가 되고 있다.

둘째, 노포의 생존을 위협하는 요소와 이에 대한 노포의 대응방식을 확인할 수 있었다. 노포들의 생존을 위협하는 요소들은 법적·사회적·경제적 환경변화와 같은 거시적 요인과 대물림이라는 내부적인 요인으로 확인되었는데 특히 최근 최저 임금법 시행에 따른 외부 환경적인 변화는 외식노포들이 가장 심각하게 받아들이고 있는 위협 요인인 것으로 나타났다. 또한 노포의 지속경영을 위해 가장 필수적인 요소가 대물림이지만 외식을 천시하는 사회문화와 손님들의 무례한 태도 등은 노포의 대물림을 막는 위협 요소인 것으로 확인되었다. 노포의 위기대응 방식도 대부분의 장수기업 연구와는 다른 결과를 보였다. 기존의 장수기업 연구에서 장수기업의 특성 중 하나로 나타난 것이 기업이 위기에 처한 경우 생존을 위해 적극적으로 대응하며 이를 통해 향후 성

장을 위한 발판을 마련할 수 있었다는 것이다. 그러나 본 연구에서 외식노포들의 위기에 대응하는 방식은 매우 소극적인 것으로 나타났다. 노포들은 위기에 적극 대응하기 보다는 생존을 위해 몸집을 줄이며 위기가 지나가기를 바라는 방식의 단순 생존 목적으로 위기에 대응해 왔고 또한 어려운 위기가 닥쳐올수록 노포들은 오히려 노포의 정체성에 더욱 집착하여 전통방식 고수를 통해 위기를 견뎌온 것으로 나타났다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 한국의 외식노포가 가지고 있는 장수의 공통 요인을 질적 연구를 통해 실증적으로 파악하였다. 둘째, 한국 외식노포들의 ‘가족중심 대물림’이라는 대물림 방식을 확인할 수 있었다. 장수기업 장국인 일본의 장수기업들이 경쟁력 있는 경영자 확보를 위해 자질과 능력 위주의 사업승계 전략을 택하고 있는데 반해 한국의 외식노포들은 가족중심 대물림이 나타나는 이유와 배경 등을 파악하였다. 셋째, 한국외식노포들이 장기간 생존할 수 있었던 장수요인에 대한 전반적인 특성을 발견할 수 있었는데 이를 통해 많은 장수기업 연구에서 나타난 장수기업의 특성과 외식노포의 차이를 확인할 수 있었다. 넷째, 외식노포들이 창업 당시부터 현재에 이르기까지의 노포의 태동부터 성장, 그리고 대물림을 통한 미래 경영의 비전까지의 전 과정에 대한 연구를 통해 외식노포를 이해할 수 있는 기초를 마련하고 그 특징을 살펴 볼 수 있었다. 다섯째, 오랜 기간 재해, 불황, 치열한 경쟁, 빠른 라이프 사이클 등의 수많은 외부환경의 변화를 잘 극복하고 장수하고 있는 외식노포의 위기대응 방식을 확인할 수 있었다.

마지막으로 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 노포의 사례를 통해 다른 산업에 비해 월등히 높은 폐업률을 기록하고 있는 외식산업 전반의 체질 개선을 위한 시사점을 제공했다는 점이다. 둘째, 본 연구는 노포들이 지금껏 다양한 위기를 극복하고 장수경영을 유지하고 있지만 노포 자신만의 노력으로 극복하기 어려운 한계들도 존재한다는 사실을 확인하였다. 특히 외식을 천시하는 사회 분위기나 노포가 처한 몇 가지 위기들은 사회 구조적인 상황과 매우 밀접한 관련이 있는 것이어서 노포에 대한 지원을 특혜가 아닌 새로운 성장 잠재력을 가진 산업으로 이해하는 사회적 동의가 절실하다. 또한 본 연구는 노포에 대한 지원 등의 정책적인 방향을 설정하는데 보다 현

실적인 지원책을 마련하기 위한 기초자료를 제공하였다는 점에서 의의가 있다. 실제 노포들이 느끼는 현실적인 어려움에 대한 분석을 통해 노포들에게 실질적으로 필요한 지원의 방향성을 제시할 수 있었다.



주요어 : 노포, 근거이론, 장수 DNA, 대물림, 가족기업, 장수경영

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적 및 연구문제	6
제 2 장 이론적 배경	8
제 1 절 가족기업	8
1) 가족기업의 정의 및 특성	8
2) 가족기업의 승계	1
제 2 절 장수기업	5
1) 장수기업의 개념	5
2) 장수기업의 현황 및 특성	7
3) 일본 장수기업의 성공요인	12
제 3 장 외식산업의 역사와 노포 현황	32
제 1 절 외식산업의 역사	3
1) 삼국시대의 식생활	3
2) 조선시대의 식생활과 외식문화	42
3) 개항기에서 일제강점기까지	72
4) 해방이후에서 1950년대 까지	92
5) 1960년대 : 음식업의 침체기 및 여명기	23
6) 1970년대 : 외식산업의 태동기	43
제 2 절 50년 이상 외식업체 현황	63

제 4 장 연구방법론 4

제 1 절 근거이론	4
1) 질적 연구의 필요성 : 근거이론	14
2) 근거이론의 분석절차	34
3) 질적 연구의 타당성	74
제 2 절 연구 참여업체	5
1) 연구 참여업체 선정	5
2) 윤리적 고려	5
3) 연구 참여업체 특성	5

제 5 장 연구 결과 6

제 1 절 개방코딩	6
제 2 절 축코딩	136
1) 노포의 장수 DNA 패러다임 모형	136
2) 과정분석	144
제 3 절 선택코딩	152
1) 핵심범주 : 노포의 장수 DNA; 4P	152
2) 이야기의 윤곽	161

제 6 장 결론 165

제 1 절 논의	165
제 2 절 연구의 의의 및 제언	172
1) 연구의 의의	172
2) 연구의 제한점 및 제언	177

참 고 문 헌	179
부 록	185
ABSTRACT	189



표 목 차

[표 2-1] 장수기업의 정의	61
[표 2-2] 상위 16개국의 장수기업 수	71
[표 2-3] 장수기업의 주요특성	91
[표 2-4] 일본기업의 장수요인	22
[표 3-1] 지역별 50년의 역사가 있는 식당	73
[표 4-1] 연구 참여업체의 특성	25
[표 5-1] 근거자료의 범주화	06
[표 5-2] 조건의 속성과 차원	8
[표 5-3] 중심현상의 속성과 차원	0
[표 5-4] 중재적 조건의 속성과 차원	1
[표 5-5] 작용/상호작용의 속성과 차원	3
[표 5-6] 결과의 속성과 차원	4
[표 6-1] 일본 장수기업과 한국 외식노포의 장수요인 비교	47

그 립 목 차

[그림 2-1] 노포의 장수 DNA 패러다임 모형	3
[그림 2-2] 노포의 장수 DNA 구축과정	4
[그림 5-1] 노포의 장수 DNA; 4P	8



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

2019년 1월 서울시가 2014년 세운재정비촉진지구로 지정된 세운3구역에 을지면옥, 양미옥, 을지다방, 조선옥과 같은 노포(老鋪) 들이 위치해있고 이들 노포 보존을 위해 세운재정비촉진지구 정비 사업을 재검토하겠다고 발표했다. 이후 도시재개발에 대한 논란과 함께 주목을 받은 것이 바로 대대로 물려 내려온 점포인 노포들의 존재이다. 이 사건 이후 그동안 재개발이나 현대화란 명목으로 외면을 받아왔던 노포들이 여론의 중심으로 떠오르며 오히려 사람들의 관심의 대상으로 떠오르며 노포보존에 대한 관심이 뜨겁다. 그러나 이번 사건 이전에도 재개발과 역사성 있는 노포 보존이란 문제에 대한 논란이 있었는데 피맛골에 대한 재개발 논란이다.

2009년 종로구 종로 1가부터 6가까지 이어진 뒷골목인 종로 피맛골이 도시재개발이란 명목으로 사라졌고 이 와중에 피맛골을 대표하던 여러 외식 노포들이 수십 년 동안 지켜왔던 터전을 잃고 다른 곳으로 옮겨가야 했다. 특히 피맛골은 정도전이 한양도성을 설계할 때 백성을 배려하는 차원에서 만든 길로 조선시대 말을 타고 종로를 행차하는 양반들을 피하기 위해 서민들이 걸었던 '말을 피하는 길'이라는 역사적 의미도 담고 있는 길이었다. 그 의미처럼 피맛골(피마 避馬+골)에는 서민들을 위한 주점, 음식점들이 자리를 잡았고 근대화와 서울 도심의 팽창이라는 난관 속에서도 21세기 초까지 그 명맥을 유지하고 있었다. 당시에 도 재개발에 대한 논란으로 종로 3가 일부구간이 살아남기는 했으나 서울의 역사와 그 궤를 함께 해왔고 서울시민들에게 오랜 세월 사랑을 받아온 대표적인 서민음식점들인 청진동 해장국 등 오래된 가게들은 다른 곳으로 자리를 옮기거나 사라졌다. 사라진 피맛골 골목에는 르메이에르라는 고층빌딩이 들어서고 과거 피맛골에서 영업하던 오래 가게들이 이 건물로 옮겨와 일부는 다시 영업을 개재하고 있지만 이미 과거 골목길의 정취를 잃어버린 상황이다.

이렇게 개발이라는 명분에 밀려 실제 시민들의 식생활과 밀접한 연관이 있는 역사성 있는 장소들이 사라져 가고 있는 것은 안타까운 현실이다. 그러나 이러한 사례들에서 보여 지는 것처럼 과거 우리에게 전통이나 오래된 것들의 가치는 급격한 산업화와 서구화 과정에서 존스러운 것이며 불편하고 낮은 질의 것이라는 인식이 팽배해 왔었다(김미혜, 정혜경, 2009). 또한 사농공상(士農工商)을 따지는 유교문화와 음식을 탐하는 것은 군자의 도리에 어긋난다는 성리학의 영향으로 ‘외식업’에 종사하는 것을 천하게 여기는 사회 문화가 팽배해 왔고 외식업에 종사하는 사람들도 자부심을 갖기 어려웠던 것이 현실이다. 최근 각종 매체를 통해 먹방·쿡방이 인기를 끌며 외식에 대한 사회적 인식이 달라지기는 했지만 아직도 외식현장 종사자들이 느끼는 온도차는 매체의 인기와는 극명하게 다른 온도차를 보이고 있다.

외식업에 대한 관심이 증가하고 있지만 외식업체가 처한 현실은 여전히 열악하고 어려운 것 또한 사실이다. 한국외식산업통계연감(2017)에 따르면 산업별 기존 사업자 폐업률(2015년)에서 음식 업이 26.2%로 가장 높게 나타나고 있다. 또한 폐업자 대비 신규사업자 폐업률(2015년)도 83.3%로 2011년 93.8%에 비해 낮아지기는 했으나 여전히 다른 산업에 비해 높게 나타났다. 특히 존속 년 수별 폐업률에서도 20년 이상 업체의 폐업률이 전체산업 평균 4.3%를 훨씬 웃도는 7.1%로 나타나 음식사업이 여전히 어려움을 겪고 있음을 보여주고 있다. 이는 외식사업이 낮은 진입장벽으로 인해 치열한 경쟁상황에 직면해 있다는 상황을 감안하더라도 매우 놀라운 수치이다. 외식산업의 규모가 크게 성장하고 그 중요성과 영향력이 높아지고 있음에도 불구하고 외식 업체의 영세성과 경영 불안정성이 지속되고 있는 것이다.

김경필(2018)은 국내 외식 업체의 경영 불안정성 및 폐업률이 큰 이유로 외식산업 진입장벽이 낮아 창업 준비가 미흡한 상태로 외식업 진입이 증가한 것이라고 분석하고 있고, 이정희(2014)는 국민경제 및 외식 수요 규모에 비해 너무 많은 외식업체 수와 경기침체 지속에 따른 외식 수요의 감소, 그리고 은퇴한 베이비부머들의 외식업 창업으로 인한 외식업 공급 과잉 문제를 외식업의 불안정성을 높이는 요인으로 지적하고 있다.

또한 농촌경제연구원(2018)의 자료에 의하면 외식 업체의 경영 상태는 최

저임금 인상 이후 더욱 어려워졌고, 앞으로도 더 악화될 것으로 전망하고 있다.

외식업의 위기라는 이 시기에 한국 역사의 가장 격동기라 할 수 있는 20세기 초반을 지나 현재까지 역사를 이어오고 있는 외식노포의 존재가 주목을 받고 있는 상황은 매우 이채롭다. 이들 외식노포의 경우 일제강점기와 6·25전쟁, 그리고 IMF라고 하는 수많은 위기들을 견뎌내고 아직까지 생존하여 운영을 하고 있는 업체들이다. 지금의 환경적 상황과 직접적인 비교는 불가하지만 오히려 더 열악한 상황에서 시대적 환경적 어려움을 이기고 생존해온 이들의 생존력은 가히 놀라운 것이다. 따라서 이들 노포들의 어떠한 요소들이 장기적인 생존을 가능케 했는지, 생존을 위협하는 어려움들을 어떻게 극복해 왔는지를 살펴보는 것은 현재 어려움에 직면한 외식시장에 지속경영을 위한 경험적이고 실무적인 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

최근에는 이들 ‘외식노포’를 단순히 외식업 측면에서 바라보는 것이 아니라 농산업, 문화, 관광 등의 전후방 산업과의 연계를 통한 그 성장 잠재력을 인정받고 있는 분야이기도 하다.

지난해 인천시의 ‘2018년도 원도심 도시재생 시민공모’에서 ‘개항로 이웃 사람 프로젝트’를 시범사업으로 선정하였다. 이 프로젝트는 인천 중구에 위치한 노포(오래된 가게)를 지역 고유의 도시·관광콘텐츠로 발굴하여 지역경제 활성화의 기초를 마련하는 것을 골자로 하고 있다. 1960부터 80년대까지 인천의 중심지였던 동인천은 인천시청의 구월동 이전, 인천백화점의 폐업, 구월동 및 송도신도시 개발로 인한 상권 이동 등으로 인해 예전의 모습을 잃고 쇠락해 가고 있는 구도심으로 전락하고 말았다. 이 프로젝트는 개발에 밀려 방치되어 가고 있는 낡은 거리와 건물, 그리고 역사적 콘텐츠인 노포들을 ‘보존’하기 위한 프로젝트인 것이다. 개항로 주변에는 30년 이상 된 노포들이 20여개가 존재하고 있는데 이들이 품고 있는 ‘근대문화’를 접할 수 있는 역사가 스며있는 공간이라는 점을 부각하여 지역의 콘텐츠로 개발하고 보존하겠다는 것이다. 또한 한국방문위원회는 최근 2019 코리아그랜드세일을 맞이해 ‘노포의 장사법’이란 책으로 전국에 노포 열풍을 일으킨 박찬일 셰프와 함께 외국인 관광객을 대상으로 잘 알려지지 않은 한국의 노포를 소개하고 체험할

수 있는 행사를 진행하였다. 온라인을 통해 신청한 400여 명 중 11개국 15명을 최종 선정해 노포 투어를 성황리에 진행하기도 했다.

이제 ‘노포’라는 역사성과 세상의 흐름에도 흔들림 없이 자리를 지켜온 ‘오래됨’이 촌스러움이 아닌 ‘가치’로 인정받을 수 있는 사회적인 분위기가 조성된 것이다. 허름하고 불편한 실내도 노포만의 ‘매력’이 될 수 있다는 것이 이미 많은 소비자들의 방문으로 현실화 되고 있다.

최근 들어 정부에서도 오랜 역사를 지닌 노포에 대한 인증을 진행하는 등 그 역사를 보존하려는 노력을 기울이고 있다. 2018년 6월 백년가게 육성사업을 시작한 중소벤처기업부는 도소매, 음식점종에서 30년 이상 차별화된 노하우 등을 갖고 성장세를 이어가는 소기업, 소상공인 선정하고 있다. 백년가게로 선정되면 '백년가게' 인증 등을 통한 홍보 효과와 함께 금융지원과 프랜차이즈화, 협동조합화 등을 지원받고, 컨설팅 지원 등을 받을 수 있다.

또한 서울시는 지난 2013년부터 “오늘, 우리는 100년 후 보물을 준비합니다.”라는 슬로건 하에 서울 미래유산을 선정하고 있다. 미래세대에게 전달할 만한 가치가 있는 100년 후의 보물이라는 콘셉트로 서울의 근현대사를 아우르는 유·무형의 자산을 선정하고 있다. 서울시는 미래유산 사업의 이유를 급속한 사회의 변화로 인해 사라져가고 있는 근·현대 서울 시민의 모습이 담긴 문화유산에 대한 보존의 필요성을 들고 있다. 현재(2019. 03) 약 47곳의 음식점이 서울 미래유산으로 선정되어 있다.

‘음식’이 과거 세대와 현재의 세대를 아우를 수 있는 하나의 매개체로 인식되고 있고 외식노포에 대한 재평가와 함께 이를 상품화 시켜 국제경쟁력을 높이려는 신성장 동력산업으로 키우려는 노력들이 곳곳에서 일어나고 있다. 그동안 철저히 외면 받아오던 노포에 대한 주목과 가치 재발견을 위한 사회적·정책적 노력은 매우 반가운 일이다.

그러나 이러한 주목에도 불구하고 외식노포에 대한 체계적인 연구는 전무한 실정이다. 그동안의 외식노포에 대한 자료들은 대부분 언론 매체의 인터뷰나 소개서 형태의 서적으로 출간되기는 하였지만 학술적으로 외식노포만을 다룬 연구는 매우 미미한 실정이다.

따라서 본 논문은 한국의 근대사와 궤를 함께 해온 외식노포들의 창업에

서부터 위기와 이에 대한 대응과정, 그리고 대물림을 통해 현재까지 이어져오는 한국의 외식노포의 공통의 장수요인을 살펴보고자 한다. 대물림이라는 경영승계 과정을 통해 노포만의 장사철학을 이어가고 있는 외식노포들에 대한 분석하는 본 연구를 통해 예상되는 기대요소는 다음과 같다.

먼저, 외식노포에 대한 연구가 거의 없었다는 점에서 이론적으로는 외식노포의 특성을 이해 할 수 있는 기초 자료가 될 것이라 기대한다. 최근 심화되고 있는 외식사업의 경쟁 환경 속에서 외식업체의 생존에 대한 중요성이 부각되고 있고 이로 인해 외식노포에 대한 관심은 더욱 높아지고 있다. 장기간에 걸친 생존 과정을 통해 외식노포들이 수많은 어려움을 극복하고 변화에 대응하는 과정을 통해 지속적인 성장을 위한 기반을 마련한 것이다. 이러한 오랜 업력 속에서 외식업체들은 자신만의 고유한 경영이념과 장사철학을 구축해 왔다. 본 연구는 오랫동안 지속적인 영업을 이어오고 있는 이들 외식업체들이 대물림을 통해 이어오고 있는 경영이념 속에 존재하는 노포들 공통의 장수DNA를 조명한다는 점에서 외식기업 연구에 또 다른 방향을 제시하는 연구가 될 것이다.

또한 최근 노포에 대한 정책적인 지원을 늘려가고 있는 정부나 지자체에게도 이들 외식노포에 대한 이해를 바탕으로 보다 실질적인 지원 정책을 만들어 갈 수 있는 정책적인 방향타가 될 수 있으리라 생각한다. 그리고 가장 중요한 것은 최근 심각한 위기상황에 직면하고 있는 많은 외식업체들에게 노포의 경험적인 사례들이 성공적인 경영을 위한 지침서가 되기를 기대해 본다.

제 2 절 연구의 목적 및 연구문제

본 연구는 우리나라에도 가장 역동적인 반세기를 보낸 20세기 초반의 ‘외식노포’들의 존재하고 있고 그들의 역사와 현재를 기록하는 작업들을 통하여 ‘외식노포’의 특성과 이들이 어떻게 존속 발전해 장수기업으로 살아남을 수 있었는지 그 현실적 조건들을 탐색해 보는 것을 연구목적으로 설정하였다.

한국에서 50년 이상 영업을 이어가고 있는 ‘노포’라 지칭되는 오래된 식당들이 가지고 있는 장수의 노하우를 노포들의 내부적 관점(emic)에서 기술하고 이를 이론화하여 외식현장의 경험으로부터 외식업체 경영상의 교훈 점을 찾고자 한다. 지금까지 외식노포에 대한 연구는 체계적인 연구는 전무한 실정이고 경영학 전반으로 영역을 넓혀도 장수기업, 가족기업에 대한 소수의 연구가 있을 뿐이고 이들 연구 대부분도 연구 대상을 바라보는 외부 관찰자(etic)의 입장에서의 연구가 주로 이루고 있다. 따라서 외식노포의 입장에서 그들이 직접 겪었던 경험을 심층적으로 이해하고자 하는 연구의 필요에 따라 외식노포의 창업에서부터 현재에 이르기까지의 과정에 대한 경험적 연구진행이 필요한 것으로 파악하고 본 연구의 목적을 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 국내 외식산업 규모가 크게 성장했음에도 불구하고 외식 업체의 영세성과 경영 불안정성이 지속되고 있다. 이에 치열한 경쟁과 급속한 환경 변화에도 불구하고 50년 이상 영업을 이어오고 있는 외식노포들을 대상으로 그들의 역사와 경영철학, 운영방법 등을 살펴봄으로써 성공적인 외식업에 운영을 위한 경험을 공유하고자 한다.

둘째, 오랜 기간 재해, 불황, 치열한 경쟁, 빠른 라이프 사이클 등의 수많은 외부환경의 변화를 잘 극복하고 장수하고 있는 외식노포의 위기대응 능력을 통해 외식업체의 지속적인 경영을 위한 실무적인 시사점을 도출해 보고자 한다.

셋째, 역사와 전통을 지닌 노포에 대한 사회적인 관심은 높지만 이에 대한 조사 및 연구 미흡한 실정이다. 특히 세월이 지나면서 대물림 과정에서 개업 당시의 역사적 자료나 근거에 대한 자료의 보존이 후세대 개인적인 책임에 의존하다 보니 노포의 역사에 대한 자료보존 또한 매우 시급한 실정이다.

이에 본 연구에서는 외식노포에 대한 역사적, 문화적 중요성에 대한 연구 필요성에 따라 외식노포와의 심층적인 인터뷰를 통해 창업 당시의 외식환경과 역사에 대한 자료를 발굴하고자 한다.

넷째, 최근 외식노포에 대한 지원이 지자체나 정부부처에서 이루어지고 있으나 노포의 운영에 실질적인 도움을 줄 수 있는 것인지 그 실효성을 파악하기 어렵다. 따라서 현재 외식노포들이 당면하고 있는 어려움을 분석하므로써 노포 지원을 위한 현실적이고 실효성이 큰 정책적 방향에 대한 함의를 도출하고자 한다.

본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 영세성으로 인해 체계적인 경영 시스템이 전무했던 소규모의 외식업체가 50년 이상 지속적인 영업을 유지할 수 있었던 공통의 운영방식은 존재하는가?

둘째, 50년 이상 영업을 유지하는 과정에서 업체의 생존을 위협하는 요소들은 무엇이었나?

셋째, 지속적인 생존과 운영을 위해 노포들이 위기에 대응하는 방식은 무엇이었나?

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 가족기업

1) 가족기업의 정의 및 특성

가족기업은 전 세계에서 대다수를 차지하는 가장 오래된 기업 형태로 경제적 발전과 성장의 중요한 원천이다(Rautiainen, 2012). 가족기업(family business)은 가족기업에 대한 정의는 범위를 어디까지 한정하느냐에 따라 가족소유기업, 가족경영, 오너 경영, 재벌기업, 전통기업, 가업승계기업 등 명칭이 다양하며 해외에서도 family business, family-owned business, family controlled business, family firm, family enterprise 등으로 불리는데, 선진국 기업의 약 2/3가 가족기업으로 운영되고 있다(Lea, 1991; Colli, 2003; Dyer, 2003; Nicholson, 2003).

최근 가족기업에 대한 연구가 활발히 이뤄지고 있으나 그간 이 분야에 대한 연구가 많지 않아 가족기업의 정의에 대해 합의된 개념이 부족한 것이 사실이다. 그러나 일반적으로 가족기업은 ‘첫째, 가족 구성원이 창업하고, 둘째, 창업자 및 그들의 가족 구성원이 소유권을 가지며, 셋째, 가족 구성원이 기업 경영에 대한 감독과 통제를 하고 소유권이 다음 세대로 이어짐으로써 지속적으로 세대 간 기업계승이 이루어질 잠재성을 가진 경영체’(Churchill & Hatten, 1987)라 정의할 수 있다.

가족기업은 소유권이 높고, 지배권이 강하며 가족참여가 많으며 장기적 관점에서 기업을 경영하는 특성을 가진 기업(Astrachan & Shanker, 2003)이다. 가족기업의 가장 차별화된 특징은 기업을 구성하고 있는 구성원이 혈연관계로 구성되어 있다는 점인데 이들 가족 구성원들은 가족기업의 경영자들로써 가족운영과 기업운영이라는 다중적 역할을 수행하고 있고, 단기적인 이익추구보다는 장기적 관점에서 투자하는 특성을 가지고 있다. 또한, 현세대가 아닌

다음 세대를 위한 유산이라는 관점에서 기업을 경영하는 특성을 가지고 있다 (Miller, Minichilli, & Corbetta, 2013).

가족기업에 대한 정의가 다양하고 그 기준도 학자마다 다르지만 가족기업을 정의하는 가장 큰 기준은 ‘기업이 운영하는 비즈니스에 가족이 관련되어 있느냐’의 여부이다. 영국의 Westhead(1998)는 지배가족의 소유권(50% 이상), 친인척의 가족기업 인정여부, 단일 지배가족의 구성원에 의한 경영, 세대 간 소유권 승계이전(intergenerational ownership transition)이라는 4가지 기준으로 가족기업을 정의한다. 반면 Astrachan(2002)의 기준은 보다 포괄적이어서 기업에 가족이 관련되어있으면 가족기업이라 정의하며 가족 기업은 기업규모를 기준으로 정의를 내릴 수 없고 기업이 운영하는 비즈니스에 가족이 관련되어 있느냐로 정의되어야 한다고 주장하였다. 즉, 가족기업에 대한 정의는 그 범위에 따라 달라진다.

가족기업은 혈연관계로 구성원이 이루어져 있어 비 가족기업 대비 성과, 노동생산성, 자본생산성, 고용력, 기업가치가 우수한 것으로 인식되고 있는데, 이는 연대감이 높은 가족들의 소유권 집중과 가족의 적극적인 참여가 비 가족기업과의 성과의 차이를 만들어내기 때문인 것으로 나타났다(남영호 · 문성주, 2007; 박세열 · 신현한 · 박경진, 2010; 박지현, 2014; Gomez-Mejia, et al., 2014). 또한 가족기업들은 의사결정 과정이 짧고 신속하게 이루어지고 있고 혁신적인기술에 대한 수용성 역시 높은 것으로 나타났다.

Gomez et al.(2007)은 가족기업의 특성으로 가족 참여자의 기업지배통제 및 영향력, 기업과 관련된 가족의 정체성, 가족기업의 사회적 유대관계, 정서적 애착, 다음 세대로의 경영승계라는 5가지 기준을 제시하고 있다. 특히 이들 가족기업들은 지역사회를 기반으로 창업하고 성장하여 사회공헌, 사회적 책임이 높고 지역사회에 대한 기여도가 높게 나타나는 것도 주요 특징이다.

또한, 오랜 기간 동안 축적된 암묵적 지식(tacit knowledge) 또는 암묵지¹⁾

1) 언어 등의 형식을 갖추어 표현될 수 없는, 경험과 학습에 의해 몸에 쌓인 지식이다. 암묵 지식이 명시적으로 알 수 있는 형태로 형식을 갖추어 표현된 것을 명시적 지식(explicit knowledge) 또는 형식 지식이라고 한다. 학습과 체험을 통해 개인에게 습득돼 있지만 겉으로 드러나지 않는 상태의 지식을 뜻하며, 내재적 지식으로 개인 및 조직의 행태에 대한 관

가 높은 것 또한 가족기업이 갖는 가장 큰 특징 중 하나이다. 가족기업은 한 경영자가 오랫동안 경영을 책임지기 때문에 그 기간이 경과하면서 다양한 경험과 지식 등의 암묵지가 형성된다. 이러한 암묵지는 무형이고, 복잡하고, 역동적이며 매뉴얼이나 책이 아닌 사람과 사람, 대면 방식(narration)으로 주로 전달되며 소멸되기 쉽다. 만일 기업이 승계되지 않고 폐업을 할 경우 기업이 가지고 있던 이러한 무형의 자산, 암묵지는 그 가치를 잃게 된다. 따라서 가족기업에 있어서 승계는 성공적이고 지속적인 성장을 위한 필수적인 요소로 그 중요성을 더하고 있다.

가족기업의 특성과 관련한 연구에 사용된 이론들은 다음과 같다.

먼저, 자원기반이론(resource-based view)이다. 이 이론은 가족의 관여(family involvement)를 가족기업의 핵심역량이자 경쟁우위를 차지하는 요소로 보고 가족이라는 변수가 기업의 장기적인 성장을 위해 필요한 전략적 자원과 역량을 제공할 것으로 보고 있다. 지속가능 가족기업이론(sustainable family business theory : SFBT)은 가족구조에 자원, 승계의 결정을 설명하는 모델에서 가족기업은 수익성보다 지속적인 사업을 중요시한다고 하였다(Danes, Zuiker, Kean, & Arbuthnot, 1999). Astrachan et al.(2003)은 가족기업의 연구에 따라 그 정의가 차이가 나는 것을 보완하기 위하여 가족기업 특성을 측정하기 위한 모델인 가족 영향력(family influence on power, experience, and culture : F-PEC 모형)이라는 모형을 개발하였다. 이 모형에서 권한(power)은 소유, 경영, 가족의 참여 등의 기업 지배와 관련되는 것이고 경험(experience)은 승계 세대와 기업에 공헌하는 가족 구성원의 수를 의미하며 문화(culture)는 기업에 대한 가족의 관여와 더불어 가족과 기업 가치관의 중복 정도를 의미한다(Klein, Astrachan, Smyrniotis, 2005; 남영호, 2008). Ajzen(1985)에 의해 구체화 된 계획된 행위이론(theory of planned behavior)은 가족기업에서 Sharma, Chrisman, & Chua(2003)에 의하며 승계이론으로 일반화 되었다. 성공적인 승계를 위해서 준비과정이 중요함을 강조한다.

찰 등 간접적인 방법을 통해 획득될 수 있는 지식을 말한다.

2) 가족기업의 승계

미국 S&P 500대 기업의 3분의 1, 프랑스와 독일의 250개 대기업의 40%, 동아시아 및 남미 지역 대기업의 60%가 '가족기업'이다. 가족기업은 창업주가 기업을 창업하고 이를 2,3세대가 이어나가는 특징을 보인다. 그러나 가족기업이 '장수기업'으로 발전하는 것은 매우 어려운데, 가족기업연구소(family business institute)의 조사 결과에 따르면 가족기업이 사업을 지속하는 기간은 매우 짧은 편이라고 한다. 가족기업이 2대까지 이어지는 비율은 30%, 3대는 12%, 4대는 4%로 나타나고 있는데 이는 창업한 70%의 가족기업이 2대에 이르지 못하고 폐업을 하고 있다는 것을 의미한다.

가족 간의 기업승계는 가업승계(succession for family business)의 대부분을 차지하는 유형이며 이때, 가업승계는 '가족기업(family business)의 승계'의 줄인 말로 '가족의 다음세대에게 경영권 및 통제권을 성공적으로 넘겨주는 것을 말하며 넓은 의미에서 가족이 대를 이어 지속적으로 유지·발전해 갈 수 있도록 계획하고 관리하는 평생의 과정'(Ward, 1997)이다. 즉, 가족기업의 경영권과 소유권뿐만 아니라 경영자의 창업정신과 경영 노하우 등의 무형의 자산까지 승계를 통해 후계자에게 이전하는 것을 의미한다. 따라서 가업승계는 가족기업의 생존과 발전에 있어 매우 중요한 과제라고 할 수 있다(Ward, 1987; Chua et al., 2003; Chirico, 2008).

가업승계에는 차세대 경영자가 될 자녀들의 가치와 능력 개발, 후계자의 선정 및 육성, 승계계획의 수립 은퇴 이후 경제적으로 안정된 삶에 대한준비, 재산 및 소유권분배 등 다양한 분야를 포함한다(중소기업 가업승계 안내서, 2014). 가족기업의 형태가 많아 있는 중소기업의 경우 가업승계는 소유권의 승계와 경영권의 승계를 포괄하는 개념으로 쓰이기도 한다(남영호 · 문성주, 2007; 조병선 · 조봉헌 · 최봉길 · 이윤생 · 유용관, 2012).

가업 승계 기업의 경우 많은 기업들이 창업자가 경영할 때보다 승계 이후

저조한 성과를 보이는 것으로 분석되었으며, 내부 승계한 기업의 경우도 세대를 이어갈수록 생존율이 낮은 것으로 나타났다(Sharma & Chrisman, 2007; Massis, Chua, Chrisman, 2010; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; Chen, Cheng, & Dai, 2013). 특히, 기업이 승계되지 않고 폐업이 될 경우 기업이 가지고 있던 유형 자산 뿐 아니라 무형 자산인 암묵지 같은 경우 그 자체가 소멸될 우려가 있으므로 경제적 손실도 높다고 할 수 있다.

가족기업을 연구하는 연구자의 관심이 가장 큰 분야는 가족기업의 가업승계인데 연구자들은 단지 낮은 비율의 가족기업만이 다음 세대로 승계되어 생존하는 있고, 가족기업 구성원에 직접적인 영향을 미치는 내부 승계는 가족기업 연구에서 매우 중요하게 다뤄지고 있다(Massis et al., 2009; Chrisman et al., 2005).

가족기업의 승계형태는 크게 자신의 가족에게 승계하는 가족승계와 전문경영인 등의 타인승계로 구분할 수 있다. 가족승계에 대한 많은 부정적인 시선에도 불구하고, 가족승계의 경우 가족구성원들의 공통적 가치관 공유, 높은 유대감, 정보공유, 구성원들의 적극적인 참여로 인해서 전문경영인을 통한 타인승계보다 그 경영성도가 더 높다는 많은 연구결과가 제시되고 있다(남영호·문성주, 2007; 박상경·이혜영, 2012; 고운성·박선영, 2013).

성공적인 승계를 위한 또 다른 요인은 승계자의 역량이다. 기업의 승계자는 선대의 창업자 및 최고경영자로부터 기업의 경영권이나 소유권을 이전 받는 차기 경영자이므로 승계자의 역량은 경영자의 역량과 같은 개념으로 접근할 수 있으며 승계자의 역량은 기업의 계속유지 및 안정성, 경영성과에 큰 영향을 미치게 된다(이재형·최민철·이영일, 2016). Ward(1987)의 연구에서도 승계자의 역량에 따라 차이가 있지만 2세대 동안 지속되는 가족기업은 전체 기업의 2/3에도 미치지 못하는 것으로 나타났고, 3세대 동안 지속되는 가족기업은 불과 13%에 불과하였다. 따라서 선대의 창업자나 경영자의 역할만큼 차

기승계자의 역량이 다음 세대로 경영권을 이전시키고 기업을 지속적으로 유지 및 발전시키기 위한 중요한 요인이다. 이러한 승계 과정을 통해 기업의 지속적인 경영이 이뤄지고 결국 장수기업으로 성장하게 되는 것이다. 장수기업은 국가 경제 활성화 및 경쟁력 향상에 기여하는 바가 크기 때문에 가족기업의 지속적인 성장을 유도하기 위해서는 가족 기업의 효율적인 승계가 이루어질 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다(조봉현, 2013; Chrisman et al., 2010).

선행 연구 자료에서 살펴본 것처럼 기업의 경영권 승계는 해당 기업의 장기 생존 여부에 큰 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 본 연구의 대상인 노포들도 대부분 2세 경영에서 3,4세대로의 승계, 대물림을 상황에 직면하고 있다. 이러한 경영권 승계는 해당 노포의 장기 지속여부와 기업의 지속적인 승계에도 큰 영향을 미치는 만큼 노포연구에 있어서 중요한 문제로 다룰 예정이다. 또한 이미 2,3세대로 승계가 이루어진 경우 과연 승계의 과정은 어떠한지, 승계과정에서의 갈등요인이나 승계의 자발성 등을 검토할 예정이다. 또한 암묵지와 같은 무형의 자산에 대한 승계 여부에 대해서도 연구가 필요하다 하겠다.

본 연구는 가족기업으로서의 노포에 대한 일반적인 개념 정의에 적합한 국내 자료가 없다는 한계로 인해 가족구성원 중 한사람이 소유권을 가지며 직접 경영에 참여하고 있는 외식업체를 중심으로 가족기업의 현황을 파악한다. 이는 한국경제에서 가족기업의 성격을 지닌 외식업체가 경제에서 차지하는 비중이 매우 높고 가족기업개념과 가장 유사하다고 사료되기 때문이다. 외식사업에서 가업승계 과정은 부모가 승계자에게 레시피 전달과 가게 운영 전반에 대한 훈련을 통해 점진적으로 경영권을 넘겨주는 것이 일반적이다. 그러나 외식노포의 경우 오랜 경영기간동안의 다양한 변수들을 고려해 가족의 참여형태를 부부 공동 경영하는 형태에서부터 형제, 처가 형제 참여, 친척의 참여까지 다양하게 살펴볼 예정이다.

다른 기업들과 마찬가지로 가족기업이 장수하기 위해서는 능력 있는 경영

자의 역할이 매우 중요하다. 하지만 외식 가족기업의 경우 인적·물적 자원의 부족으로 인해 인적자원 관리가 다른 기업에 비해 취약할 수밖에 없다. 외식 노포가 가진 경영상의 취약점을 살펴봄으로써 체계적인 경영권 승계를 위한 절차와 가족기업의 지속성을 위해 중요한 '가치와 전통'을 이어가기 위한 방안에 대한 방향을 제시해 보고자 한다.



제 2 절 장수기업

본 절에서는 장수기업에 대한 정의나 개념을 정리하고 본 연구에서 사용된 외식노포들을 대상으로 장수기업에 대한 조작적 정의를 내린다. 또한 장수기업들이 가지고 있는 일반적 특성과 장수기업들의 공통점에 대하여 살펴봄으로써 본 연구의 외식노포들의 장수특성 연구를 위한 기초 자료로 삼고자 한다.

1) 장수기업의 개념

1,300년의 역사를 지닌 일본의 '호시료칸'(<https://www.ho-shi.co.jp/>)은 한 채의 여관이다. 718년 개장해 현재까지도 영업을 하고 있는 이곳은 기네스북에 세계 최고기업으로 등록되어 있다. 최장수 기업이라는 오랜 역사만큼 이곳을 운영하는 점주의 승계의 역사도 길어 현재 46대가 운영을 맡고 있다. 46대 점주 호시 젠고로 대표는 1300년 역사의 이유를 ‘ 선대에게 물려받은 것을 조금이나마 좋은 것으로 지속해온 결과’라면서 호시료칸의 현재 모습은 1300년 전과 다르지 않고 앞으로도 같은 모습일 거라고 말한다. 호시료칸은 철저한 장자계승의 원칙을 지키며 역사를 이어가고 있다.

장수기업에 대한 정의에서 기업의 생존율, 즉 수명은 중요한 변수이다(하태관, 2013). 그에 대한 정의는 나라마다 조금씩 다르지만 일본·독일과 같이 기업 역사가 오래된 나라에서는 통상 '창업 100년 이상', '2대 이상' 가업을 지속하는 기업을 말한다. 그러나 우리나라의 경우 창업 100년 이상 기업이 두산(1896년 창업), 동화약품·신한은행(1897년 창업) 등을 비롯해 8곳에 지나지 않는다. 따라서 우리나라는 업력 30년 이상의 기업을 장수기업으로 규정하고 45년 이상 된 곳을 명문장수기업의 범주에 넣는다. 다른 나라에 비해 상대적으로 우리나라의 장수기업은 적은 원인은 한국경제의 역사 자체가 짧기 때문인 것으로 설명될 수 있다. 1910~1945년 사이의 일제 식민지, 그리고 1950~1953년의 한국전쟁으로 인해 한국에서 현대기업들의 실제 역사는 1950년대 후반에서야 비로소 시작될 수 있었다(하태관, 2013). 기업의 생존율로 정의한 장수기업의 구분은 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 장수기업의 정의

구분	정의
일본	일본의 장수기업인 시니세(老舗)는 조상대대의 가업을 물려받아 창업 당시의 제품의 품질은 물론 창업정신까지 유지 발전시킴으로써 고객의 신뢰를 잃지 않게 한다는 철학을 담고 있다(두피디아). 따라서 선조의 가업을 지속하는 2대 이상 지속되고 있는 기업을 지칭한다. 다만 승계하고 있는 대(代)만으로 장수기업을 판단하기에는 미흡한 부분이 있으므로 통상은 100년 이상 지속되고 있는 기업으로 정의.
한국	장수기업을 인간에 비유해서 일반적으로 기업의 창립으로부터 60년 이상 명맥을 유지하고 있는 기업을 장수기업이라고 정의.
대한상공회의소	국내기업의 성장단계 구분에서 30년 이상을 성숙기로 구분하여 장수기업의 범주에 넣고 있음.
안세연 (2010)	2007년 기준 한국증권거래소(KSE)에 상장된 기업들의 평균 연령은 34.7년. 따라서 34.7년 이상을 장수기업으로 정의.
하태관 (2013)	한국증권거래소의 KOSPI시장 내에서 50년 이상에 걸쳐 존재해 왔던 상장 중소기업을 장수 중소기업으로 정의.

* 자료: 하태관(2013), 생존분석을 이용한 중소기업의 장수요인 도출과 육성방안에 관한 실증연구를 바탕으로 재작성

일본은 장수기업을 老舗로 표기하고 ‘시니세’라고 읽는데 그 이유는 일본인들이 오래된 가업을 시니세라고 했기 때문에 한자 발음과 상관없이 시니세라고 읽고 있다. 시니세의 시(し)는 스루(する)가 어원으로 이는 어떤 일이나 동작 또는 역할을 ‘하다’라는 의미이고 니세(にせ)는 니세루 (にせる)라는 동사에서 나온 명사로 ‘뒹글게 함 또는 흉내 냄’과 같은 뜻이며 ‘본래의 것과 뒹글게 만든다’는 의미를 지니고 있다(두피디아, 2019). 따라서 시니세는 조상대대로 이어지는 가업을 이어받는 것으로 이는 단순히 가업의 승계만을 의미하는 것이 아니라 창업 당시의 제품의 품질과 창업정신까지 이어받는 것으로 이를 통해 고객과의 신뢰를 유지하는 것이다. 일본의 경우 오래된 노포들이 많아 100년 이상의 기업들을 장수기업으로

칭한다. 그러나 산업의 역사가 짧은 우리나라의 경우 안세연(2010)은 2007년 기준 한국증권거래소에 상장된 기업들의 평균연령인 34.7년을 장수기업으로 정의하고 있고 하태관(2013)은 한국증권거래소에 있는 등록되어 있는 50년 이상의 기업수와 국내외 연구들을 바탕으로 50년 이상 생존해 왔던 상장 중소기업을 장수기업으로 정의하였다.

2) 장수기업의 현황 및 특성

해외 장수기업들은 탁월한 위기관리, 정확한 기획 포착 그리고 민첩한 실천 등을 통해 역경을 돌파하며 오랫동안 생존해왔다. 창업 200년 이상의 장수기업을 살펴보면 총 57개국에 7,212개사가 존재하고 있으며, 국가별로는 일본이 3,113개사(43.2%)로 압도적으로 많으며 다음으로 독일 1,563개사(21.7%), 프랑스 331개사(4.6%), 영국 315개사(4.4%), 네덜란드 292개사(4.0%) 등의 순으로 나타났다(산업통상자원부, 2012).

<표 2-2> 상위 16개국의 장수기업 수 (단위 : 개사)²⁾

순위	장수기업 수	순위	장수기업 수
1	일본 3,113(43.2%)	9	스위스 130(1.8%)
2	독일 1,563(21.7%)	10	체코 97(1.3%)
3	프랑스 331(4.6%)	11	미국 88(1.2%)
4	영국 315(4.4%)	12	벨기에 75(1.0%)
5	네덜란드 292(4.0%)	13	스웨덴 74(1.0%)
6	오스트리아 255(3.5%)	14	스페인 68(0.9%)
7	이탈리아 163(2.3%)	15	중국 64(0.9%)
8	러시아 149(2.1%)	16	덴마크 62(0.9%)
총계		세계 57개국 7,212개사(100.0%)	

* 자료 : 한국은행(2011), 일본의 기업승계 현황 및 시사점

또한 포브스(2013)에서 선정³⁾한 2,000대 기업 중 100년 이상의 역사를

2) 창업 200년 이상 기업 기준. () 안은 비중

가진 기업은 총 448곳이며, 우리나라의 경우 2곳 정도가 가장 긴 역사를 갖고 있는데 우리 기업의 평균 수명은 20년 안팎에 불과하기 때문이다. 한국경제연구원의 보고서⁴⁾에 따르면 2004년 말 미국에서 매출이 가장 많은 기업 30개와 시가총액이 가장 큰 기업 30개에 공통으로 들어가는 17개 기업 중 100년에 가까운 역사를 가진 기업이 12개로 파악되었다. 또한 현재 미국의 일등기업 중에서 70% 이상이 장수기업이고, 독일의 경우 세계 시장 점유율 1,2위를 자랑하는 독일의 강소기업, 이른바 ‘히든챔피언’이 1,200여 개 중 150년 이상 된 장수기업이 1,000여개에 이르고 있다. 일본의 장수기업들은 고유기술과 첨단 기술을 바탕으로 세계시장으로 그 지배영역을 넓혀가고 있을 뿐 아니라 고용안정과 일본의 문화형성에도 선도적 역할을 담당하고 있는 것으로 나타났다. 이렇게 해외 장수기업들은 고유의 기술과 노하우를 바탕으로 경제에 핵심적인 역할을 담당하고 있을 뿐 아니라 국가경쟁력 향상에 크게 기여하고 있다.

이들 장수기업에 오랜 기간 장수할 수 있었던 특징에 대한 선행연구의 분석들은 다음과 같다. 대한상공회의소(2008)는 장수기업의 특성으로 CEO 리더십(창업철학, 오너경영), 한 우물 경영전략, 핵심역량(긴 근속기간, 안정된 노사관계, 보수적 자금운용), 인력과 기술개발에 대한 가치투자, 사회공헌과 고객만족 경영 등이 장수기업의 특성이라 설명한다. 가족기업 연구의 세계적 권위자인 월리엄 오하라(2004)⁵⁾가 저서 ‘세계의 장수기업’에서 장수 기업들이 갖고 있는 공통적인 요인은 가족관련 요인, 경영 역량 요인, 지역사회 봉사 와 고객 서비스 의무요인으로 구분하였다. 가족의 단합, 장자상속, 물려받은 유산 수호, 가족 소유권 영구회인 입양, 여성의 중요한 역할 등을 가족관련 요인으로, 그리고 인간의 기본적 수요 충족, 제품개발, 가족보다 사업우선, 갈등 관리 능력, 문서화된 계획, 확실한 지배구조 등을 경영 역량 요인 구분하였다.

중소기업 중앙회의 ‘장수 가족기업 활성화’ 토론회⁶⁾에 패널로 참석한 후지

3) 포브스, 매년 각 기업의 매출, 수익, 자산, 시장가치 4개 항목을 기준으로 세계 최대 규모의 글로벌 2000대 기업을 선정한다.

4) 한국경제연구원, 한국 기업의 생존보고서, 2008년

5) 2002년 ‘패밀리 비즈니스 매거진(Family Business Magazine)’에 ‘세계 최고(最古) 100대 기업’으로 발표하고 이를 바탕으로 200년이 넘는 기업을 탐방 조사하고, 학계와 업계의 전문가와 토론하여 20개 기업의 사례를 발표한 책이 ‘세계의 장수기업’이다. 구체적 장수기업을 선정하여 심층 연구한 사례연구이다.

무라 유지 100년 경영연구기구 전무는 일본 장수기업의 성공 비결로 △다음 세대에 계승하려는 강한 의지 △불경기에도 견딜 수 있는 재무체계 △분수에 맞는 경영 등을 꼽았다.

백유성(2012)은 장수기업의 특성에 ‘응내성(hormesis)’이란 개념으로 설명하고 있다. 응내성(hormesis)은 독성물질의 약리효과를 해명하는 과정에서 Hugo Schulz에 의해 발견된 개념으로 ‘외부자극이 있을 때 이를 받아들이고 끊임없이 적응하는 힘’ 즉, 자극을 이겨내면서 자극을 견디는 힘을 의미한다. 백유성(2012)은 장수기업의 연속성 확보하기 위해서는 고객 지향성 견지해야 하고 환경변화에 적응하는 과정에서 응내성 형성되고 공진화 과정 거쳐 장수가 가능하다고 주장한다. 인간이 운동을 통하여 세포에 활력을 불어 넣고 근력이 증대하듯이 기업은 외부 자극이나 환경변화에 반응하는 자체 역량을 증진시키면서 응내성(hormesis)이 형성되고 이러한 과정이 지속되면서 성장 발전한다는 것이다. 태극당(1980년 창업)이 대기업 프랜차이즈 베이커리의 공격적 시장진입에 대응하기 위해 세계적인 명성을 지닌 아이스크림 업체를 매장에 입점 시킨 구체적인 사례를 통해 장수기업의 응내성을 설명하고 있다.<표 2-2>는 백유성(2012)이 주장한 장수기업의 주요특성을 요약한 것이다.

<표 2-3> 장수기업의 주요특성

구분	내용
고객지향성	기업의 경영관리 전 과정에서 고객의 중요성과 그 가치를 인식하고 기업구성원 모두가 체화하여 실천하는 행동성향
응내성	외부자극이나 환경변화에 적응하는 힘으로 자극을 이겨내면서 자극을 견디는 힘
사회적 책임	기업의 자원을 활용하여 기업이 속한 사회와 사회구성원들에게 기여할 책임

장수기업에서 기업과 고객은 상호 불가분의 관계를 가지고 있다. 특히, 단골 고객의 확보와 유지는 기업이 장수하기 위한 필요조건 중 하나이다(윤석

6) 2019 한국중소기업학회 춘계학술대회

철, 2002; 한다. 주니치, 2004; 고미야 가즈요시, 2010). 고객과의 신뢰관계 형성을 통한 충성도 확보는 기업의 장수에 매우 필요한 요건인데 기업이 고객의 중요성과 그 가치를 인식하고 행동하는 고객지향성의 실천은 매우 중요한 요소이다.

장수기업 연구에서도 가족기업 연구와 마찬가지로 ‘승계’는 매우 중요한 요소이다. 장수기업들의 경영권 승계는 철저한 능력주의로 혈연을 초월해 적임자를 선택한다. 즉 경영권의 승계가 단순한 부의 대물림이 아닌 기업의 경영철학과 가치관, 축적된 기술과 노하우를 이전하는 과정으로 이를 통해 기업의 영속적인 발전을 추구하고 있는 것이다. 일본 장수기업에는 “3대째는 양자(三代目は養子が良い)”라는 말이 통설로 되어 있을 정도로 혈족보다 가업승계를 중시하고 있다. 장자가 있더라도 경영자로서 자질이 부족하면 내부의 능력 있는 직원이나 사위 또는 외부 인재를 양자로 영입하여 후계자로 책정하는 사례가 많다. 따라서 성공적인 가업승계⁷⁾는 장수기업으로 성장하기 위한 필요조건이자 핵심 과제라고 할 수 있다. 능력 있는 후계자를 통해 창업자의 경영노하우와 축적된 기술과 경험을 계승하고 이를 통해 장수기업으로 성장하고 할 수 있는 기초가 만들어지게 되는 것이다.

선행연구에서 살펴본 것처럼 장수기업은 일반적으로 장기간에 걸쳐 기업이 유지되며 일자리 창출, 기술의 계승·발전, 사회공헌을 통하여 경제의 활력과 국가경쟁력 향상에 기여하는 우량 기업이다. 미국, 독일, 일본 등 많은 선진국에서 장수기업은 국가 경제에 핵심적인 역할을 담당하고 있으며, 우리나라에서도 수명이 긴 기업이 좋은 경영성과를 창출하고 있다. 따라서 본 연구에서는 본 연구에서는 국내외 외식노포들에 대한 심층 분석을 통해 외식노포의 현황을 분석하고 운영상의 특징 등을 파악하여 외식노포 육성을 위한 경영환경 조성과 노포들이 실질적인 지원방안에 대한 분석을 제시하고자 한다. 또한 가업승계를 장수기업으로 성장하기 위한 수단으로 해석하되 가업승계를 외식노포들이 메뉴나 레시피와 같은 기술적인 측면 뿐 아니라 창업의 가치와 이념까지 후계자에게 이전하고 가족과 친족을 통한 대물림과 전승까지 포괄하는 개념으로 정의하고 연구를 진행하였다.

7) 본 연구에서는 가업승계를 외식노포들이 메뉴나 레시피와 같은 기술적인 측면 뿐 아니라 창업의 가치와 이념까지 후계자에게 이전하는 것을 의미한다.

3) 일본 장수기업의 성공요인

일본은 세계에서 가장 많은 장수기업을 보유하고 있을 뿐만 아니라 세계 最古의 장수기업인 金剛組(Kongogumi, 578년 창업)도 보유하고 있는 장수기업 대국으로 평가받고 있다. 또한 창업 200년 이상의 세계 장수기업 중 일본이 절반 이상을 점유(56.3%)하고 있으며 1,000년 이상의 장수기업도 7社, 100년 이상 존속하는 기업도 약 5만여 개에 이르는 것으로 나타났다. 장수기업이란 장기적으로 존속하는 기업을 가리키는 말로 일본어로는 “시니세(老舗)”, 영어로는 “old company”로 해석된다. 일본 “시니세(老舗)”는 선조의 가업을 지속하는 것으로 2대(代) 이상 지속되고 있는 기업을 말한다. 교토부(京都府)가 開廳 100주년 기념사업으로 편찬한 “老舗と家訓(1970년)”에서 ‘시니세란 선조 대대로 지속하고 있으며 지금도 번창하고 있는 기업으로 연속성이 절대 요건이며 사회의 심판에 당당하게 나올 수 있도록 부끄럼이 없는 기업’으로 좀 더 명확하기 정의하고 있다.

미국식 경영이 국제 표준으로 떠오르고 글로벌화에 따른 기업 간 경쟁이 심화되며 기업의 생명은 갈수록 단축되고 있는 현실에서 일본의 장수기업들의 장수요인은 많은 학자들의 연구의 대상이 되어왔다. 일본의 장수기업 중 식품, 요리, 제과, 주류 등 식생활분야에 대한 장수기업들은 일본의 문화를 선도하고 있는데 일본인의 생활 깊숙이 자리 잡은 스시를 만드는 이즈우(いずう)는 1830년 창업하여 190여년 가까이 영업을 이어오고 있고 소바의 혼케오 하리야(本家尾張屋)도 1465년 창업 550여 년 동안 영업을 지속하고 있다. 또한 여행 시 필수품으로 구매하는 도시락인 에키벤(駅弁)⁸⁾을 만드는 스료켄(水了軒, 1888년 창업)과 각 지방 교유의 과자와 술로 관광객에게 선물용으로 인기가 좋은 와가시(和菓子)와 지자케(地酒)를 만드는 도라야(虎屋, 1520년 창업)와 사우라(佐浦, 1724년 창업)도 오랜 기간 장수하며 일본을 대표하는 식문화 형성에 기여하고 있다.

일본의 장수기업들의 장수요인에 대한 선행연구에서 임외석(2018)은 일본기업 중 창업 1,000년이 지난 초장수 기업으로 세계에서 창업순위 1~3위

8) 에키벤(駅弁)이란 일본의 독특한 식문화로 기차역이나 차내에서 판매하는 도시락을 말하는 데 그 지방의 자연환경, 역사 등 많은 문화가 담겨 있다.

에 해당되는 金剛組(Kongogumi), 池坊華道会(Ikenobo Kadokai), 慶雲館(Keiunkan)을 대상으로 한 사례연구를 통해 장수요인에 해당하는 전략적 특성들을 다음과 같이 크게 두 가지로 도출하였다. 첫째는 승계와 관련된 이슈이다. 이들 기업은 의제혈연⁹⁾을 감수하더라도 혈연을 기반으로 한 승계를 원칙으로 하고 있는데 이는 가업승계에 대한 책임감과 의무감을 강화 시키고 또한 장자 중심의 서열을 중시한 승계를 통해 위계질서 파괴에 따른 부작용과 손실을 방지하며 안정화를 추구한다는 것이다. 또한 경쟁력 있는 경영자의 확보와 경영의 안정화를 위해 후계자를 선정할 때 자질과 능력을 전제로 하는 사업승계전략을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 둘째는 창업 당시의 업종을 기반으로 차별화 전략과 집중화 전략을 추구하는 ‘본업중시주의’이다. 오랜 세월 쌓아온 축적된 노하우를 바탕으로 장수경영을 유지할 수 있다는 것이다.

정후식(2008)은 일본기업의 장수요인 및 시사점 연구에서 일본 장수기업의 장수요인을 기업 내부적 요인과 외부적 요인으로 구분하였는데 그 결과는 [표2-4] 와 같다.

<표2-4> 일본기업의 장수요인

내부적 요인	외부적 요인
• 창업이래의 고유기술과 노하우 축적하는 본업중시 • 고객, 거래처, 종업원, 사회 등 이해관계자(stakeholder)와 신뢰기반 형성 • 투철한 장인정신 • 혈연을 초월한 가업승계 • 내부 자금 범위 내에서 성장 추구	• 외부침략이 적고 짧은 내전기간 • 장인을 존중하는 문화 등

* 본 자료는 정후식(2018)의 분석내용을 연구자가 정리함

9) 양자(養子)의 동의어로, 양친(養親)과 자연적 혈연관계가 없는데, 법률이 혈연관계가 있는 것으로 의제(擬制)하여 친자관계(親子關係)를 인정한 자를 의미하는 단어로 가문 또는 사업을 잇기 위해 아들이 없으면 딸의 남편을 딸도 없으면 입양을 해서 가문과 사업을 유지하는 문화의 한 형태이다.

제 3 장 외식산업의 역사와 노포 현황

제 1 절 시대적 환경에 따른 외식산업의 역사

본 장에서는 한국 외식노포에 대한 분석에 앞서 각 노포들의 창업상황과 그 지속성을 살펴보기 위해 먼저 한국 외식문화의 역사를 그 시대적 환경에 대해 먼저 살펴보고자 한다.

‘음식’은 인간의 생활양식과 밀접한 연관을 가지고 있고 음식을 통해 사회 전반의 다양한 현상을 조명하고 이해할 수 있게 된다. 음식소비활동 이야말로 가장 ‘일상적인’ 인간행위이며, 생활양식의 유기적인 관계를 이해하는데 중요한 소재라고 할 수 있다. 따라서 노포를 둘러싸고 있는 사회적 환경과 당시의 생활상을 이해하는 것은 외식노포들의 ‘경험’을 이해하는데 중요한 요소가 될 것이다. 이에 따라 본 장에서는 우리나라 삼국시대부터 우리나라 외식산업의 태동기라고 분류될 수 있는 1960년대까지의 생활상과 당시의 외식흐름, 그리고 외식업체 등에 대해 살펴보고자 한다. 이러한 선행연구는 실제 외식노포들을 심층 면접하는데 중요한 기초자료로 활용되었다.

근거이론에서 연구대상에 대한 사전 자료나 문헌조사는 연구대상에 대한 선입견이나 연구자의 연구의 폭을 한정시킨다는 점¹⁰⁾에서 그 조사시점에 대한 논란이 있을 수 있지만 본 연구에서는 외식노포들 연구에 있어서 이들이 등장한 시점의 거시적 환경에 대한 분석이 바탕이 되어야 하므로 연구 전, 면접 중간 등 수시로 자료 조사 등을 통하여 연구 메모를 구체화 시켰다.

1) 삼국시대 식생활

삼국시대는 농경생활이 확립되어 식생활이 안정되는 시기이다. 당시에 도 불교의 영향으로 육류는 물론 생선을 잡는 것도 금기시됨에 따라 대부분의

10) 문헌고찰에 대한 견해는 근거이론 학자들마다 조금 차이가 있는데 Glaser가 핵심범주를 발견하고 이론이 나타날 때까지 문헌고찰을 하지 말라고 하고 있지만 Strauss & Corbin의 경우는 수시로 문헌고찰을 통해서 이론을 체계화해야 한다고 주장한다.

식생활은 곡물과 채소에 의존하게 된다. 이러한 곡물 의존의 식생활로 인해 농경문화는 더욱 발전하게 되고 주식과 부식의 분리가 나타나기 시작하며 한국의 식생활체계가 정립되기 시작한 시기이다. 주식으로는 쌀, 보리 등의 곡류를, 그리고 부식으로는 콩을 이용한 장류가 등장하고 젓갈과 찐지형태의 김치 등의 절임식품이 등장한다. 특히 본격적으로 정착을 통한 농경문화를 일구었던 문화적 환경과 한반도의 기후 요소 등이 작용해 장이나 젓갈 절임을 통한 찐지형태의 초기 김치가 탄생되었다(김치박물관, 2019). 일본의 채소절임인 ‘나라쓰게’도 삼국시대의 찐지가 일본 나라시대(奈良時代)에 전해진 것으로 보고 있다.

한편 신라가 삼국을 통일하면서 삼국시대의 식생활은 다시 발전하는 계기를 맞는데, 통일이 되며 삼국의 음식문화가 서로 교류하며 발전되기 시작한다. 향토 음식의 지속적인 발전과 지방 간 음식의 교류 등을 통해 새로운 식생활의 계층적 형태를 완성해 갔다. 또한 농경문화의 발달과 쌀의 생산, 그리고 외국과의 교류가 빈번해 지면서 한국음식의 체제가 정착된 시대였다. 이렇게 정착된 음식문화는 일본에 크게 영향을 미치기도 하였다(한국민족문화백과사전, 2019).

음식점이 우리 사회에 언제부터 생겼는지 확실히 알 수는 없으나 의식주생활의 기틀이 잡힌 때부터라고 추정하면 삼국시대부터 음식점이 있었을 것으로 추정한다. 문헌상으로는 김유신(金庾信)이 천관(天官)의 술집에 드나든 것으로 나오는데 지금의 기생집과 같은 곳으로 술과 음식을 제공하였을 것으로 추정하고 있다. 또한 농경문화의 특징으로 제례 등의 의식이 있었으므로 재(齋)를 올리고 난 다음 음식을 나누어 먹는 것을 ‘외식’으로 구분하기도 한다. 사람이 많이 모여서 행사하는 곳에는 노천음식점이 생기기도 하였을 것이고 그러다가 주막이 생기게 되었다고 추정한다(한국민족문화백과사전, 2019).

2) 조선시대의 식생활과 외식문화

조선시대에는 유교의 이념을 근본정신으로 한 대가족제도가 형성되고

가족, 친지, 이웃이 함께 식사하며 공동체의식도 형성된다. 이 시기에는 식사의 형식을 중시하며 식생활의 규범이 정착되는 시대였다. 특히 한국 식사에서 빠지지 않는 김치문화가 형성되는 시기이며, 주거양식에 맞춰 앉아서 식사하는 형태의 좌석의 식문화가 일반화 되었다. 또한 이 시기에는 이전 시대에 비해 많은 식품의 종류가 등장하는데, 오늘날 주요 식재료로 사용되는 곡물류, 어패류, 육류, 조수류, 과일류, 채소류 등의 다양한 식재료가 등장한다.

식재료가 풍부해지고 식생활 문화가 발달하면서 민가에서는 음식 조리서가 등장하기도 한다. 또한 상차림도 상을 차리는 시간, 목적 등에 따라 반상, 죽상, 면상, 주안상, 다과상등의 일상식과 돌, 혼례, 상례, 제례 때의 의례적인 상차림으로 다양하게 나뉘며 그 형식 또한 갖추게 되었다. 명절이나 계절에 따라 시식(時食)이나 절식(節食)을 즐기는 문화도 생기게 되고 지방에서는 지방의 특산물을 바탕으로 향토음식이 발달하게 되었다. 한양에서는 식품을 거래하는 시장과 독점적인 상업권을 부여받아 국가 수요품을 조달하는 육의전이 생겨났다. 인구가 늘어나면서 곳곳에 허가를 받지 않고 운영하는 난전이 생겼나기도 했다. 조선시대 시장은 그 파는 품목에 따라 식품과 그릇을 전문화한 싸전, 잡곡전, 생선전, 유기전, 염전, 시저(匙著)전, 과일전, 닭전, 육전, 좌반전, 젓갈전, 꿩전 등 아주 다양하게 불리고 있다.

조선시대 궁중음식은 전국 각지에서 진상한 다양하고 귀한 식재료와 이를 다양한 조리기술로 조리한 주방 상궁이나 숙수들에 의해 꽃피게 된다. 이 시대를 ‘한국음식의 절정기’라고 하는데 이들은 이후 조선의 멸망과 함께 궁을 나와 고급 요정인 명월관을 차려 대중에게 궁중 음식을 선보이게 된다.¹¹⁾ 당시 고급요리를 내놓는 집으로서 장춘관 · 식도원 · 국일관 · 고려관 · 태서관 등도 있었다. 조선시대의 음식점은 상에 반찬과 밥을 차려서 한 상씩 따로 파는 집인 ‘상밥집’¹²⁾이나 국밥을 토렴하여 파는 ‘장국밥집’이 있었지만 이들 음식점들은 가게의 형태가 아닌 노점이나 우시장 등에서 임시 점포

11) 조선왕조가 멸망한 후 궁중의 조리사(숙수)들이 궁을 나오게 되는데 1909년 당시의 궁중 음식관계 책임자였던 안순환(安淳煥)이 이들을 모아 지금의 세종로 동아일보사 자리에 명월관이라는 고급 요정을 차리고 영업을 시작한다. 궁중음식이 일반에게 알려지는 계기가 된 것이다.

12) 『京城名物集』, 『별건곤』 23, 1930.3, 91면. 상밥집 사식차입(私食差入)

형태인 가가(假家)¹³⁾를 짓고 운영하였다. 그러나 조선말부터 음식점 규모도 커지면서 상밥집은 상식가(床食家), 장국밥집은 탕반가(湯飯家)로 상호에 집가(家)를 붙이면서 영업한다. 술집도 큰 것은 술전이라고 했는데 이는 후에 주막(酒幕), 주점(酒店), 옥(屋), 관(館)으로 개칭하게 된다. 관(館)은 가(家)나 옥(屋)보다 규모가 큰 요릿집으로 근대적 의미의 식당의 시초인 1903년에 문을 연 ‘명월관’이 바로 이러한 형태이다. 일제 강점기에 접어들면서 관(館), 가(家), 옥(屋)은 음식점(飲食店)으로 바뀌게 된다. 조선시대의 청계천 천변을 소개한 문화컨텐츠닷컴에 따르면 청계천을 끼고 즐비했던 많은 주막들이 상밥집(床食家)에서 장국밥집, 설렁탕집 등 전문 음식점으로 발달해 갔다고 설명한다. 특히 장교동의 설렁탕은 맛이 좋기가 서울 장안에서 으뜸이어서 한양주민들에게 사랑을 받았고, 19세기 후반 등장한 모교동의 장국밥은 미행나왔던 임금들도 찾을 만큼 유명했다고 한다.

음식점의 가장 초기형태는 탄막(炭幕)이라고도 하는 주막인데 이는 1879년 병자수호조약 이후 숙박업과 식당업으로 양분화하기 시작하고 이는 우리나라 외식산업의 시작으로 볼 수 있다. 이들 주막은 일정한 간판이 없이 입구에 좌판을 벌여놓고 쇠머리나 돼지발 삶은 것을 늘어놓고 영업을 하였다. 이능화(李能和)의 『조선해어화사 朝鮮解語花史』에서는 주막의 유래를 고려 숙종 9년(1104)때부터 시작하여 조선시대에도 주식점을 열어 화폐의 유통을 꾀하였으나 실패하였고, 효종 이후부터 화폐가 점차 유통됨에 따라 음식을 팔게 되었다고 설명하고 있다. 주막은 술과 밥, 잠자리를 함께 제공하는 곳으로 주막에서 제공하는 술은 막걸리가 주가 되었고 안주로는 육포·어포와 같은 마른 안주와 삶은 돼지고기와 너비아니·빈대떡·떡산적·생선구이 등의 진안주 등이 제공되었다(한국민족문화대백과, 2019). 또한 주막에서는 식사 메뉴도 제공하였는데 장국밥과 해장국이 그것이다. 조선시대에는 기방(妓房)이나 객줏집, 여각에서도 술이나 음식을 제공하였다. 또한 조선말기 서울거리에는 모주(母酒)¹⁴⁾와 비지찌개를 파는 노상주점이 생겨서 가난한 사람들의 허기를 채워 주었다.

13) 길가나 장터 같은 데서 임시로 상품 따위를 벌려놓고 파는 곳으로 시가지에서 난전을 열 때 헐고 옮기기 쉽게 임시로 짓는 집

14) 모주란 막걸리를 걸러낸 술지게미를 다시 우려낸 것이다.

3) 개항기 ~ 일제 강점기

조선시대이후에 한식은 급격한 시대변화와 좀 더 큰 변화의 과정을 겪는다. 조선시대까지 비교적 그 모습을 잘 유지되어 오던 한식의 원형이 변화를 맞게 되는 시기가 바로 개항기와 그 뒤를 이은 일제강점기라고 볼 수 있다. 이 시기는 외부 세계의 문화가 급격하게 들어오던 시기였고 일제 강점기도 마찬가지로 일제에 의한 변화를 겪을 수밖에 없기 때문이다.

유실준의 서유견문록에 따르면 19세기에 접어들어 서양 여러 나라의 동양 침략이 시작되는데 1876년에는 운양호 사건을 계기로 일본과는 강화도 조약을 맺게 되고 유럽의 여러 나라와 미국과도 개항을 하게 된다. 이러한 개항의 물결은 우리나라 식문화에도 영향을 주기 시작하는데 빵, 우유, 버터, 주스, 커피와 각종 육류와 같은 외국음식이 우리의 식문화에 전파되기 시작한다. 개항기로 오면 서양화의 물결이 거세어지면서 우리 음식은 서양 음식의 영향을 많이 받게 되고 이즈음 확대된 일본의 세력의 팽박아래 서민의 식생활은 점점 어려워지고 곤궁해 진다. 이러한 궁핍한 식생활은 그 후 1910년부터 1945년까지의 일제 강점기를 겪으며 더욱 가중되었다. 어려운 식생활 속에서도 19세기 말기에 태동하기 시작한 서양음식과 서구식 영양이론이 점점 한국 내에 퍼지기 시작하였고, 일본인에 의해 가공식품이 제조되어 식생활의 범위가 확대된다(한국민족문화대백과, 2019).

조선 중기 확립된 독(외)상차림은 일제강점기부터 점차 사라지기 시작해 1920년대에는 가족이 한데 두리반(원반)이 둘러앉아 먹는 것이 일반적으로 퍼지게 된다. 또한 19세기 후반 기독교 사상이 확산되면서 남녀, 장유(장유)의 구별에 의해 따로 먹던 식사방식이 한상에서 다 같이 먹는 것으로 변하게 된다(최인학, 2010). 조선시대 말 생겨나기 시작한 주점은 경제가 어려워지고 살림이 피폐해지면서 더욱 늘어나게 되는데, 종로, 을지로, 청계천 등에 다양한 상점과 식당 등이 자리를 잡게 된다. 특히, 음식점과 선술집이 가장 많이 늘어나게 되는데 1930년대 이들 주막집들은 밥집, 즉 음식점으로 변모하게 된다. 이러한 변화의 중심에는 선술집에서 팔던 ‘술국’이 큰 역할을 하게 되는데 술 마신 후 속을 풀기위해 손님들이 국물이 있는 탕을 찾게

되고 서울 광화문의 용금옥, 안암동의 곰보집, 신설동의 형제추어탕, 이문동의 이문설렁탕, 청진동의 청진옥 등이 모두 주점을 하며 술국을 팔았던 것이다. 이 무렵의 일반 서민들은 위한 식당은 천막을 치고 술과 안주를 팔던 주막이 있었을 뿐이다. 당시 설렁탕은 서민들이 가장 즐기는 식단으로 가장 싼 서민의 국밥이었다. 이외에도 우리나라의 가장 오래된 역사를 지닌 식당으로 소개되는 이문옥(후에 이문설렁탕으로 개명)은 대한제국 말엽인 1902년 현재의 종로 2가(구 화신 백화점 뒤 한옥에서 시작)에서 개점하여 2011년 이전하였으나 현재까지 운영되고 있는 대한민국 최장수 식당이다. 그 후 1930년에 용금옥과 1937년 조선옥, 1939년에 한일관, 1940년 안동장, 1945년 고려당, 1948년 남포면옥과 하동관 등이 개점하였다.

개항기를 거치면서 중국음식점과 서양음식점, 그리고 일본 음식점이 서울을 비롯하여 원산·부산·마산·군산·목포·제주도 등지의 개항장에 자리를 잡기 시작한다. 조선이 일본의 식민지가 되면서 일본음식점들은 일본인 거주지와 상가가 밀집해 있는 명동, 충무로 일대에 들어서게 된다. 이곳에서 일본기생과 일본요리를 내놓아 친일파들의 집회장소가 되기도 하였다. 그 중 화월(花月)·화선(花仙)·에비수·백수(白水) 등이 유명하였다(한국민족문화대백과, 2019). 또한 일본의 우동(국수)집이나 단팔죽집들이 많이 생겨서 우리 서민들의 사랑을 받았다. 이에 비해 조선인의 거주지와 상가는 조선시대와 마찬가지로 종로구에 위치했다. 조선 요리옥은 청계천 일대에서 성업한 반면 국밥집은 종로 북쪽에서 조선인 손님을 맞이했다. 을지로를 경계로 북쪽엔 조선음식점, 남쪽은 일본 음식점이 자리를 잡게 되고 그 틈새인 중고 태평로 일대에 중국 음식점이 들어서게 된다. 임오군란 직후에는 약 3,000명의 중국군인과 많은 중국서민들이 우리나라에 들어오게 되는데 이들 중국인 대부분은 적은 자금으로 중국호떡집이나 중국국수집을 경영하였다. 중국인 노동자들을 위해 만들던 호떡은 한국의 하층서민을 들에게도 사랑을 받게 된다. 이들은 만두도 만들어 팔았는데 지금 우리가 아는 형태의 만두가 아니라 중국의 교쯔(餃子)나 파우쯔(包子)를 말하는 것이다. 1910년대 들어서면서 서울 사대문 안은 한식뿐 아니라 다양한 근대적 음식점이 개업하며 음식점의 전성시대가 도래하고 있었다.

한 나라의 문화는 끊임없는 교류를 통해 발전한다. 따라서 일본을 비롯하여 다양한 나라들의 개방 압력을 받았던 개화기의 외국인에 의한 외국 음식의 전래는 우리 음식문화를 한 단계 비약시키는 계기가 되었다. 개화기와 일제시기를 거치면서 나타난 외식문화의 변화는 한식과 양식, 그리고 저급과 고급이라는 이중구조를 보이며 극단적인 양극화 현상을 보인다. 일반적으로 개화기와 일제강점기는 보는 입장에 따라 많은 시각이 존재하는데 여러 가지 논쟁에도 불구하고 근대란 19세기후반 개항으로 시작된 개화기와 그리고 그 뒤를 이어지는 일제강점기를 말한다. 이 시기에 대한 연구나 자료에의 접근이 많이 부족하지만, 조선시대의 전통적인 음식문화가 근대적인 식문화로 변화하는 과정을 이해하기 위해서는 이 시기에 대한 체계적으로 연구할 더욱 필요하다. 특히 일제 강점기는 식민지 현실 속에서도 근대적인 식문화가 뿌리내리는 중요한 시기였다는 점에서 더욱 중요하다 하겠다.

한식재단의 자료에 의하면 이 시기에 시작해 아직까지 영업을 이어가고 있는 식당들은 이문 설렁탕¹⁵⁾을 비롯하여, 인천 차이나타운의 공화춘¹⁶⁾ 그리고 하얀집¹⁷⁾, 내호냉면¹⁸⁾ 등이 있다.

4) 해방이후 ~ 1950년대

1950년대는 전쟁과 가난이라는 단어로 정리될 수 있다. 일제강점기의 수탈에서 벗어났다고는 하지만 서민생활의 피폐함은 8·15광복 후 1950년대까지도 이어진다. 국민들의 빈곤상(貧困相)을 나타내는 ‘춘궁기(春窮期)’, 또는 ‘맥령기(麥嶺期)’라고 불리는 ‘보릿고개’¹⁹⁾ 라는 말(네이버 국어사전, 2019)이 나

15) 우리나라에서 가장 오래된 음식점으로 1904년에 문을 열어 서울시에서 최초의 요식업 허가를 받은 식당

16) 우리나라에서 최초로 자장면을 만든 곳. 자장면의 | 중국식 어원은 볶은 장을 얹은 면 요리란 의미에서 찰장면(炸醬麵)인데, 한국식으로 변형된 중국 요리의 대명사이다.

17) 1910년 고(故)원관례 여사를 시작한 식당으로 4대째 100년이 넘는 역사와 전통을 지닌 곳으로 나주곰탕을 처음 개발하고 보급시킨 식당이다.

18) 함경도에서 동춘면옥이란 이름으로 장사를 하다가 1953년 피란 후 부산에 자리 잡으며 시작한 식당으로 부산 밀면을 개발한 곳이다.

19) 보릿고개는 지난 해 가을에 수확한 양식이 바닥나고, 올해 농사지는 보리는 미처 여물지 않은 5 ~ 6월, 식량 사정이 매우 어려운 시기를 의미한다. 춘궁기(春窮期)·맥령기(麥嶺期)라고도 한다. 일제 강점기의 식량 수탈과 6.25 전쟁으로 인해 당시 사람들은 극심한 굶주림 속에 살아야 했다.(위키피디아)

을 정도로 서민들의 식생활은 궁핍했다. 1945년 일본으로부터 해방된 후 극심한 혼란기를 거치는 동안 1950년 한국전쟁이 일어나게 되고 그렇지 않아도 궁핍했던 서민들의 삶은 극심한 경제적 피해를 입었고, 인플레이션과 물자부족 등으로 어려움을 겪었다(신영식, 2010; 정재준, 2010). 홍기운(2003)에 따르면 이 시기는 주로 군정하의 GARIOA(점령지역 행정구호원조)와 1955년부터 발효된 PL 480호(농업교역발전 및 원조법)의 덕택으로 미국으로부터의 식량원조에 의존하는 생활을 하게 되는데 제분·제당·면방직의 3백 산업이 성장하고, 기술력과 자본의 부족으로 인하여 영세성을 벗어나지 못하는 형태였지만 빵·과자·국수 등을 판매하는 업소가 생겨나기 시작하였다. 1945년 종로에 고려당이 들어섰고 이어 남포면옥, 하동관, 청진동해장국 골목, 오장동 냉면집 등의 전통 음식점 중심의 요식업 형태가 등장한다. 1945년 해방당시까지 서울의 음식점 수는 160여개(나정기, 2005)에서 166개(홍기운, 2003)으로 추정되고 있으며, 서울에 고려삼계탕(1960년), 전남의 두암(1960년) 등 168개의 식당이 영업을 하였다(월간식당 편집부, 2011).

1920년대부터 몰락한 농민들의 일부가 도시로 진출하고 이들은 도시의 빈민층으로 자리 잡게 된다. 도시로 집중된 이들은 인력거꾼, 지게꾼 등 막노동을 전전하며 토막집²⁰⁾에서 생활하는 토막민들이 대부분이기 때문에 구매력은 거의 없었다. 따라서 이들이 외식업의 발전에 크게 기여하지는 못했지만, 그들을 겨냥한 외식업은 노점상이나, 포장마차, 선술집 등의 형태로 정착하기 시작하였다. 1945년 해방으로 인한 사회 혼란과 1950년 6.25 전쟁 중에는 꿀꿀이 죽²¹⁾, 부대찌개²²⁾가 등장하는데 음식이라고 부르기도 힘든

20) 일제 강점기 동안 소작료가 너무 높아 도저히 농사를 지을 수 없었던 농민들은 오랫동안 터를 잡아 온 고향과 땅을 버리고 무작정 도시로 몰려들었다. 그러나 도시에 집이 부족했기 때문에 집세가 치솟았고, 집이 없는 도시 빈민들은 움막이나 움집을 만들어 산비탈에서 모여 살았다. 서울의 경우 상경한 농민들은 경성 시내 번두리나 청계천 일대에 움막 같은 허름한 집을 짓고 사는 토막민이 되어 그 처절한 삶을 이어나가야 했다.(디지털군산문화대전)

21) 미군부대에서 먹고 남은 잔반과 음식물 쓰레기 중 먹을 만한 부분을 건진 다음 죽처럼 끓여서 만든 음식으로 6.25 전쟁 직후의 한국이 얼마나 가난했는지 단적으로 보여주는 음식이다. 꿀꿀이죽이라는 이름은 음식 생겨먹은 모양새가 꼭 돼지나 먹물 쓰레기처럼 생겼다고 해서 붙여진 것이다.(나무위키)

22) 햄, 소시지, 두부, 떡, 라면, 김치, 베이컨드 빈즈 등 온갖 재료를 넣고 한꺼번에 끓여서 내놓는 찌개로 6.25 전쟁 직후의 식량난 속에서 미군을 통해 들어온 햄, 소시지 등을 넣어 찌개로 끓여 먹은 것과 음식물쓰레기를 물에 깨끗이 씻은 다음 찌개로 끓여 먹은 것이 기

음식이었지만 국민 대다수가 배곶던 이 시기엔 서민들의 주린 배를 채워주는 음식이었다.

6.25전쟁으로 삶의 터전을 잃은 실향민들과 남쪽으로 피난을 왔던 피난민들이 남쪽에 남아 생활하게 되면서 여러 지역의 음식들이 한데 섞이고 변형되며 퍼져나가게 된다. 그중 가장 대표적인 음식은 이북 실향민들이 가장 사랑하는 음식인 냉면이다. 냉면은 전쟁으로 인한 인구의 이동으로 인해 남한 각지에서 각기 다른 형태로 자리를 잡게 된다. 부산에서는 함흥 실향민과 부산의 면(麵)문화가 만나 냉면을 재해석한 부산 밀면의 효시인 내호냉면이 있고 서울에서는 이북 실향민들이 서울에 자리 잡으며 냉면집들이 인기를 끌게 된다. 이때 평안도 실향민들은 남산 일대와 남대문, 영락교회 주변에 정착하며 동치미 국물대신 소고기 육수를 사용하는 쪽으로 변화하였다. 서울시내 평양냉면의 강자들인 우래옥, 평양면옥, 을지면옥, 필동면옥, 서북면옥, 을밀대 등이 이때 등장하게 된다. 반면 함경도 사람들은 청계천과 오장동 부근에 자리 잡으며 오장동함흥냉면, 함흥 곰보냉면이 영업을 시작하며 함흥냉면의 명맥을 이어간다. 함흥냉면이라는 명칭은 6.25전쟁 이후 남한에서 유행한 평양냉면에 대칭되는 개념으로 함흥냉면이라는 말을 쓰면서 생겼다.

또한 인천, 백령도 등에도 냉면집이 자리를 잡으며 황해도 냉면을 팔기 시작했는데 까나리 액젓을 넣는 게 특징이다. 지금은 옥천냉면으로 유명한 경기도 양평의 냉면집들은 해주식 또는 황해도식 냉면을 내는 곳으로 황해냉면이라는 상호로 시작해 지금은 옥천냉면으로 영업을 하고 있다. 대전, 의정부, 평택 등 이북 실향민이 정착한 곳에서 냉면집들이 생겨나며 이북 냉면의 명맥을 잇고 있다. 반면 진주의 경우는 이북에 영향을 받지 않은 자생적 냉면문화가 존재했던 곳으로 19세기 말부터 시작됐다고 추정하고 있으며 해물육수와 육전을 곁들여 올린 것이 특징이다.

이 시대 주목할 만한 점은 연탄의 등장으로 인한 식생활의 혁명이다. 취사연료로 연탄을 사용하기 시작하면서 부엌 아궁이 앞에서 끼니마다 장작불을 지피 음식을 해야 했던 여성들에게 해방될 수 있었고 장작불보다

원이라 알려져 있다.(나무위키)

관리하기 편하고 꺼지지 않고 일정한 열량을 유지할 수 있어서 여러모로 편리했다(기록으로 만나는 대한민국, 2019).

해방 이후 일본의 통치가 종식되고 대한민국 정부가 수립되면서 일본과의 국교가 단절된다. 반면 미국과의 교류가 활발해지면서 한국에 주둔하고 있는 UN군과 미군들을 겨냥한 휴식장소와 레스토랑이 하나 둘씩 생기기 시작한다. 1955년 10월에 엠바사더(현 소피텔 엠베서더), 1957년 해운대 호텔, 그리고 1959년에는 철도호텔이 외래 관광객 유치를 위한 조치로 관광호텔로 개명하게 된다. 또한 양식이 상류층을 중심으로 널리 보급되는데, 1960년대에 접어들면서 경양식집과 분식집이 생겨나면서 양식의 대중화가 시작된다.

또한 해방 이후에 중국 음식점의 수가 갑자기 증가하게 된다. 일제 말기에도 중국 음식점 수가 300개에 이르렀으나, 그때 당시 주요 고객이 중국인들인 반면 이 시기 중국음식점의 주요 고객들은 한국인으로 중국음식의 한국화가 시작된다. 중국음식점이 급증하게 된 이유는 해방이후 공산화된 중국 본토로 돌아갈 수 없었던 화교들이 한국에 정착해 음식점을 열기 시작하였기 때문이다. 적은 자본과 가족의노동력을 이용할 수 있었기에 이들에게 음식점은 최선의 선택이었던 것이다. 이에 따라 1948년부터 1958년까지 중국 음식점의 수는 332개에서 1,702개로 무려 5배 이상 늘어났고, 한국인들을 대상으로 한 메뉴들도 자장면, 짬뽕 외에도 잡채, 탕수육, 튀김, 해삼탕, 라조기와 같은 간단한 요리를 만들어 내며 한국화 되기 시작한다.

5) 1960년대 : 음식업의 침체기 및 여명기

1960년대는 경제가 회복되기 시작하였으나 4·19혁명 이후 생산, 소비 등 각 경제 분야는 전반적으로 경기가 후퇴되었다. 그러나 다방, 바, 미용, 기원, 요식업 등의 사치성 소비경기는 정국의 불안으로 인한 전반적인 불경기와 관계없이 호조를 띠었다. 당시 서울시 집계에서 1959년 말에 비해 이들 업체는 175개 업체가 늘고, 식당은 1,126개로 28개 업체가 늘었다(경향신문, 1960.

12월).

1950년대 쌀 부족은 1960년대가 되어도 나아지지 않고 점점 나빠지게 된다. 1961년 기록적인 대홍수, 1962년 태풍 노라와 극심한 가뭄, 그리고 1963년 보리수확기에 내린 엄청난 비 등의 자연재해로 인해 1962년 쌀 한 가마 값이 전년도에 비해 400%나 상승한 5000원선까지 솟구치기도 한다. 그러나 미국의 원조로 인해 미국산 밀의 무상공급으로 이뤄지면서 정부에서는 부족한 쌀을 대신해 밀을 소비시키겠다는 의도 하에 정책적으로 밀 소비를 촉진시키는 분식장려와 더불어 부족한 쌀을 대신해 혼식을 장려하는 이른바 ‘혼분식 장려운동’을 전개하였다(기록으로 만나는 대한민국, 2019).

재건국민운동본부에서는 1962년부터 국민들의 식생활 개선을 위한 운동의 하나로 분식과 육식을 장려하였다(동아일보, 1962.1.27.). 쌀밥에만 편중되어 있던 식생활을 취사관리가 편리한 ‘분식’으로 바꾸기 위한 것이라는 이유를 내세웠지만 현실은 주식인 쌀 생산량의 부족에 따른 것이었다. 식당에서의 쌀 음식 판매제한 정책에 따라 음식점에서는 쌀 대신 밀가루로 만든 국수나 수제비 등의 음식을 판매해야 했었으며, 또한 설렁탕 등의 음식에는 일정 비율의 밀가루 국수를 사용해야 했다. 한일관에서는 쌀밥 대신 냉면, 온면, 만둣국만을 점심때 팔았고, 중류급 대중음식점에서는 좁쌀과 팔으로 만든 곶탕, 설렁탕, 장국밥을 팔기도 했다(경향신문, 1963.7.10.). 1968년에는 대중음식점의 낭비와 비위생성을 막기 위해 식생활간소화를 위한 「메뉴제」가 도입되어 밥과 국, 김치만을 기본으로 하고 그 외의 반찬은 손님이 선택하도록 하는 「메뉴제」를 전국 1만4천9백58개 요식업소에 권장 실시토록 했다(매일경제, 1968.4.30; 경향신문, 1968.4.20.).

1960년대 한국의 GNP는 100~210 달러에 불과하였고 이 시기 한국의 외식업계는 어려운 경제 환경으로 인한 극심한 침체기를 겪게 된다. 이로 인해 외식업계에서는 생업을 위한 영세한 음식점 및 노상 잡상인들이 대거 출현하게 된다. 이 시기의 가장 두드러진 특징은 미국 원조품으로 인해 밀가루 위주의 식생활이 시작되었다는 점으로, 이렇게 대량으로 먹게 된 밀가루 음식은 주로 쌀과 보리에 의존했던 우리의 밥상을 크게 바꾸어 놓았다. 대대로 먹던 밥과 국을 대신해 국수와 빵과 같은 밀가루 음식이 밥상에 오르게 되고 이때

부터 주식으로서의 쌀의 오랜 지위는 추락하고 대신 밀이 그 자리를 차지하게 되었다.

밀가루의 유통과 함께 1945년 <고려당>이 개점하며 제과업이 외식업계에 등장하고 1967년 강남에는 <뉴욕제과>가 탄생한다. 그러나 이 시기는 아직도 식량부족으로 끼니를 걱정해야 하는 시기였는데 60년대 초 의정부에서 미군 부대에서 나오는 햄, 소시지에 김치와 장을 더해 부대찌개가 탄생하기도 한다. 1963년에는 국토건설종합계획이 발표되었으며, 라면의 효시인 <삼양라면>이 최초로 시판되었고, 1964년에는 오늘날 맥주전문점의 효시인 비어홀이 탄생하였으며 1966년에는 코카콜라가 국내에 상륙했으며, 1968년에는 전기밥솥이 최초로 선을 보였다(정유경, 2011).

6) 1970년대 : 외식산업의 태동기

1970년대의 음식업은 외식산업으로 탈바꿈하기 위한 기반이 조성되는 시기였다. 국내 외식산업의 역사는 100여 년에 달하지만 1970년대 산업화를 통해 본격화되었다. 이는 경제개발계획에 따른 생활수준의 향상에 따른 것으로 해방 후부터 1960년대까지는 ‘외식’이라는 단어조차 생소할 정도로 먹고살기에 급급한 시대였지만 1970년대에 들어서면서 외식시장에 ‘문화’가 조성되기 시작한 것이다(월간식당, 2015).

경제개발계획에 따른 경제성장과 소득증대로 인해 식생활에도 변화가 나타나 동물성 식품소비량의 증가하기 시작(나정기, 2005)하고 서구식 식문화가 도입되기 시작한다. 또한 외식업에 프랜차이즈 시스템이 등장하기 시작한 것도 바로 이 시기이다. 1977년에는 「림스치킨」 1호점이 개설되며 우리나라 최초의 치킨 프랜차이즈 사업을 시작하였고, 1979년에는 국내 원두커피 체인점의 시조라 할 수 있는 난다랑이 개점한다. 또한 롯데그룹이 일본의 패스트푸드점인 「롯데리아」 브랜드를 도입하며 기술제휴 또는 합작형태로 외국브랜드가 들어오게 된다. 특히 롯데리아는 체계화된 서구식 시스템으로 국내 외식업계에 일대 변화를 몰고 오게 된다.

또한 1970년 이전까지는 설렁탕 등과 같은 국밥류의 음식이 주류를

이루었으나, 이 무렵부터 삼겹살, 갈비, 등심 등과 같이 고기를 구워 먹는 문화가 일반화되었다(월간식당 편집부, 2011). 갈비나 불고기는 조선시대 궁중에서 먹던 음식으로 일반 양반가에서도 먹기 힘든 귀한 음식이었다. 1970년대 이전에도 이들 고기류를 취급하는 음식점들이 있기는 했지만 일반 대중들이 쉽게 접하기는 힘든 음식이었다.



제 2 절 50년 이상 외식업체 현황

본 장에서는 50년 이상의 업력을 지닌 외식업체의 현황에 대해 분석해 보고자 한다. 본 연구가 오래된 한식당, 즉 50년 이상 된 노포를 대상으로 하고 있으나 전국 170여개의 업체 중 9개의 케이스만을 대상으로 심층면담을 통해 분석하고 있는 만큼 본 장에서는 연구에서 다루고 있지 않은 노포에 대한 현황자료를 제시하고자 한다. 음식은 그 지역의 역사와 문화, 생활양식 등을 대변하는 것이기 때문에 기억별, 창업 연도별, 메뉴별, 대물림 현황 등을 분석하는 것은 우리나라 외식업을 이해하는데도 도움이 될 것이고 50년 이상을 이어가고 있는 이들 식당의 과거와 현재를 파악할 수 있기 때문이다.

외식노포에 대한 현황자료는 2006년 한국외식연감편찬위원회에서 전국에 있는 50년 이상의 역사를 지닌 식당들을 조사, 발굴하면서 기록되었다(한국의식정보(주), 2013). 이에 따르면 2006년 79개 업소, 2008년 144개 업소, 2010년 168개 업소 발굴에 이어 2012년 10월말 현재 조사된 40년 이상 된 식당은 177여 곳에 이른다.

또한 농림수산물식품부와 한식재단이 2012년 각종 문헌조사, 외식산업 단체조사 등을 통해 한국의 맛을 이어왔고, 앞으로도 이어갈 음식점 100곳을 추려 발표하기도 하였다.²³⁾ 역사성 있는 한식당 조사 발굴 사업은 한식의 전통성과 우수성을 국내외적으로 알리기 위한 기반을 구축하기 위한 사업으로 50년 이상 또는 3대 이상 대물림해 운영되고 있는 한식당을 조사 발굴해 한식의 맛을 계승하고 외식산업의 영속성을 추구할 수 있는 기반을 확보하기 위한 사업이다. 대중 한식은 음식분화 뿐 아니라 그 시대의 생활상을 살펴볼 수 있는 문화유산 전수라는 측면에서도 상당한 의의가 있다.

우리나라 외식업의 역사는 그 시작을 명확히 단정하기는 어렵지만 대략 100여년의 역사를 지니고 있는 것으로 보고 있다. 일본의 경우 100년 이상 된 가게만 1만 곳이 넘는데 메밀국수집 ‘오와이야’는 600년 간 대를 이어 운영해 모고 있으며 효테이와 초밥집 ‘이요마타’는 400년의 전통을 자랑한다.

23) 『한국인이 사랑하는 오래된 한식당 100선』이라는 책으로 전국의 외식업체를 대상으로 하여 조사한 자료이다.

장인문화와 기술을 중시하는 일본에 비해 우리나라는 사농공상의 유교문화가 뿌리 깊게 자리하면서 외식을 천시하는 문화가 이어지고 있고 이에 따라 많은 식당들이 대물림을 기피하면서 백년을 잇는 음식점들이 많지 않다.

최근 외식노포에 대한 사회적 관심이 증가하면서 사회적인 인식도 변화하고 있으나 외식업을 둘러싼 환경들이 어려워지면서 현재 운영을 하고 있는 노포들도 영업을 포기하거나 향후 영업을 장담하지 못하는 상황 등이 이어지고 있는 실정이다.

<표 3-1> 지역별 50년의 역사가 있는 식당 (전체 : 177개)

지 역	업 소 명
서울 (45)	이문설렁탕(1904), 형제추어탕(1926), 청진옥(1937), 조함흥냉면(1952), 열차집(1956), 함흥곰보냉면(1960), 용금옥(1932), 은호식당(1932), 잼배옥(1933), 하동관(1939), 우래옥(1946), 강서면옥(1948), 조선옥(1948), 명동 할매낙지(1950), 진주집(1950), 안동장(1950), 문화옥(1952), 오장동홍남집(1953), 오장동함흥냉면(1958), 안성집(1957), 전주중앙회관(1959), 고려삼계탕(1960), 진주회관(1962), 만수집(1930), 곰보추탕(1933), 옥천옥(1941), 무수옥(1942), 한일관(1939), 대중옥(1950), 송림원(1945), 옥돌집(1948), 태조감자국(1958), 부여집(1947), 삼거리면지막순대국(1957), 덕원(1960), 창익집(1955), 할매복집(1949), 찰떡등심(1950), 평안도오부자(1950), 당고개 냉면(1952), 연남서식당(1953), 거구장(1953), 을밀대(1954), 마포진짜원조 최대포(1956), 역전회관(1962)
인천 (5)	공화춘(1905), 평양옥(1945), 신일반점(1950), 명월집(1962), 우리옥(1953)
경기도 (9)	마방집(1920), 안일옥(1920), 고박사냉면집(1925), 할머니집(1943), 만빈원(1948), 광천정육점식당(1949), 대대면옥(1956), 옥천냉면(1952), 송월관(1956)
충청 북도 (9)	남주동해장국(1943), 남들갈비(1955), 리정식당(1958), 경희식당(1950), 구읍할매집(1950), 전원식당(1952), 옥산 장날 순대(1955), 재건식당(1955), 가선식당(1958)
충청	황산옥(1931), 연춘(1936), 돼지네순대(1938), 충남집(1938), 진주회관

남도 (12)	(1939), 평양냉면(1952), 부흥원(1951), 서울식당(1940), 소복식당(1942), 황산옥(1931), 연춘(1936), 이학식당(1952), 만나정(1953), 중화식당(1957)
대전(7)	할머니묵집(1946), 사리원면옥(1950), 대들보 함흥면옥(1956), 평양순두부집(1951), 태화장(1954), 신도칼국수(1961), 평양옥(1951)
경상 북도 (8)	장천식당(1948), 안성숯불갈비(1957), 경주 원조콩국(1956), 편대장 영화식당(1962), 한사발삼대곰탕(1940), 전통 경주할매집(1944), 포항 할매집(1950), 청포집(1954)
경상 남도 (9)	천황식당(1927), 하연옥(1945), 하동집(1953), 육거리곰탕(1948), 진주집(1955), 제일식당(1960), 동부식육식당(1938), 약산가든(1957), 남성식당(1945), 삼대초밥(1947), 불로식당(1951), 낙동강횃집(1948), 장승포식당(1948), 부산횃집(1952), 연화횃집(1955), 평화횃집(1957), 호동식당(1951), 소문난3대 할매김밥집(1955), 진짜초가집원조(1955)
울산(2)	함양집(1924), 고래고기 원조할매집(1951)
대구(7)	현풍원조박소선할매집곰탕(1945), 동국원조할매손칼국수(1956), 국일따로국밥(1946), 강성복어식당(1950), 강산면옥(1951), 옛집식당(1953), 상주식당(1957)
부산 (22)	내호냉면(1919), 조씨집(1947), 양산식당(1950), 박달집(1920), 기장곰장어(1929), 동래할매과전(1940), 또랑돼지국밥(1956), 산저집(1957), 송정3대국밥(1946), 급행장(1950), 한방밀면(1960), 18번완당(1947), 부산명물횃집(1948), 평산옥(1948), 천안곰탕(1951), 원산면옥(1953), 중앙손국수(1953), 서울깍두기(1955), 새진주식당(1955), 할매집회국수(1958), 구포집(1959), 양산도집(1956)
전라 북도 (9)	진흥루(1927), 삼백집(1945), 한국집(1952), 한일관(1954), 백번집(1958), 진안관(1946), 연산옥(1950), 압강옥(1956), 새집추어탕(1959)
전라 남도 (17)	하얀집(1910), 천일식당(1924), 천변식당(1927), 삼대광양불고기집(1930), 대중식당(1950), 시내식당(1955), 신식당(1932), 원조창평시장국밥(1949), 덕인관(1963), 영명식당(1940), 평화식당(1940), 국일식당(1952), 대흥관(1953), 목리장어센타(1957), 완도횃집(1958), 해복집(1956), 두암식당(1960)

광주(2)	왕자관(1945),부흥반점(1952)
강원도 (4)	다신식당(1953),고성회관(1955),돌고래회집(1956),봉운장(1953)

* 한국외식연감(2013) 자료를 근거로 연구자가 재작성



제 4 장 연구방법론

본 연구는 외식노포에 대한 경험적이고 실증적인 분석을 위하여 질적 연구방법을 선택하였다. 질적 연구는 연구 현장·대상에 대하여 전체론적인 관점으로 접근하여 주어진 상황·맥락·사건에 대한 상세한 자료를 수집하고, 연구자와 연구대상 사이의 상호작용을 통하여 형성된 간주관성(inter-subjectivity)을 토대로 해석·이해가 가능하다(나장함, 2006). 따라서 본 연구는 연구 현장의 맥락과 거기서 일어났던 사건들을 보다 논리적으로 바라보기 위하여 근거이론 질적 연구방법을 선택하였다.

질적 연구와 양적 연구의 패러다임은 기본적으로 차이가 있다. 이론 생성에 있어서는 양적, 질적 연구 모두 현상에 대하여 접근하고 연구를 통하여 지식을 산출한다. 그러나 질적 연구는 현장에 대한 직접적인 경험에 대한 관여를 통해 새로운 이론을 생성할 가능성이 높은 방법이다. 또한 문제를 구성하고 있는 변인들에 대한 연구 여부도 양적연구와 질적 연구를 가르는 기준이 된다. 본 연구의 주제인 외식노포의 선행연구를 통해 도출된 요소나 변인이 전무할 실정이다. 따라서 본 연구에서는 외식노포가 미시적, 거시적 어려움을 이겨내고 지속적인 경영이 가능했던 원인에 관한 연구를 질적으로 수행하였다. 또한 질적 연구는 상대적으로 소수의 연구 참여자를 대상으로 하여 개인 및 맥락에 대한 역동적이고 상세한 정보를 제공하므로 특정 상황에 대한 심층 적인 자료를 제공할 수 있는 이점이 있다.

따라서 본 연구는 1960년대 사회학의 연구방법론이 이론 검증이 아닌 이론 생성에도 연구의 초점을 맞추어야 한다고 주장한(Glaser & Strauss, 1967) 근거이론을 바탕으로 연구를 진행하였다. 본 연구는 외식노포들의 지속적인 경영을 가능케 하는 근거(ground / 토대, 증거)에서 출발하여 합리적인 절차를 통해 귀납적으로 이들의 공통적인 특성을 바탕으로 이론을 발견 또는 개발하고자 시도하였다.

본 장에서는 근거이론에 대한 정리와 함께 본 연구에 참여한 연구 참여업체에 대한 인구통계학적 분석을 제시하고자 한다.

제 1 절 근거이론(grounded theory)

1) 질적 연구의 필요성 : 근거이론

근거이론(grounded theory)은 기존의 이론이나 이미 정의된 개념으로부터 연구를 시작하는 가설연역적인 이론의 검증방법이 아닌 귀납적인 절차를 통해 이론을 형성하는 것이 주된 목적이다(Glaser & Strauss, 1967). 즉, 특정한 사회현상에 대하여 알려진 사실이 거의 없거나 혹은 기존의 사회현상에 대하여 새로운 이해를 얻기 위해서 실제적 분야를 탐색하는 질적 연구방법론이다(이동성 & 김영천, 2012). 발현된 현상에 적합한 개념적인 틀이 아직 명확하게 확인되지 않고 개념간의 관계에 대한 이해가 부족하거나 특정한 문제에 대한 반복연구가 수행되지 않아 적합한 변수들과 적합치 않은 변수들을 결정할 수 없을 때 근거이론은 연구를 위한 유용한 방법이 될 수 있다(최지영, 2012). 근거이론은 근거를 바탕으로 정교하고 합리적인 방법으로 구축해 낸 이론을 의미하지만 일반적으로는 근거이론방법과 그를 통해 구축한 이론을 포괄적으로 지칭한다(김준현, 2010).

이러한 근거이론은 연구자와 독자들에게 특정한 사회현상에 대하여 직관력을 제공하고, 이해를 강화함으로써 인간의 행위(action)와 상호작용(interaction)에 대한 의미 있는 통찰을 제공해 줄 수 있다(Strauss & Corbin, 1997). 따라서 근거이론은 인간의 행위와 상호작용을 둘러싼 과정(process)과 궤적(trajecory)에 대하여 추상적 개념화와 이론화를 시도하여 사회적 실재에 대한 실체적 이론(substantive theory)뿐만 아니라, 형식적 이론(formal theory)을 생성할 수 있는 유용한 질적 연구방법론으로 평가 받고 있다(Stern, 2001).

근거이론은 이론을 생성하지만 근거이론이 지칭하는 이론은 일반적인 이론의 개념과는 다른 형태를 가지고 있다. 근거이론이 생성하는 이론에 관한 논쟁의 범위는 매우 폭넓지만, 대다수의 근거이론은 ‘과정으로서의 이론’(theory as process)의 형태를 가지고 있다. 이른바 ‘일련의 명제로 구성된 변수들 간의 관계를 경험적으로 검증된 명제’라는 측면보다는 ‘변화’또는 ‘과

정’에 초점을 맞추고 ‘검증이 아닌 형성’에 목적이 있다. 시간변화를 전제로 대상의 변화에 초점을 맞춘다는 것이며, 변수들은 변화과정에서 관계되며 드러난다. 그리고 일반적으로 시각화된 형태, 그림, 모형 등으로 표현되어, 속성 또는 범주 간의 관계를 드러낸다.

모든 것이 자료(Glaser, 2001)²⁴⁾ 라고 할 정도로 근거이론에서 가장 중요한 것은 바로 자료(data)이다. 풍부한 자료는 참여자의 관점, 감정, 의도, 행동과 함께 그들의 삶이 처해있는 맥락과 구조를 드러내 주기 때문에 풍부한 자료를 획득한다는 것은 두터운 묘사를 찾아낸다는 것을 뜻한다(Geertz, 1973). 하지만 자료를 수집하기 위한 과정에 대해서는 학자들마다 조금씩 다른 견해를 견지한다. Glaser(1998)는 연구자에게 선입견을 부여할 수 있는 면접 지침, 자료수집의 단위, 부여된 코드, 도면 따르기, 적절한 메모를 위한 규칙에 반대하며 개방종결 형태의 면접지침이 자료수집을 협소하게 하고 연구자에게 선입견을 갖게 한다고 주장한다. 그러나 Chamaz는 집중 면접을 위해 개발 종결형태의 질문을 개발할 것을 권장한다. 개방종결형 질문지는 연구자가 기대치 않았던 다양한 이야기와 진술을 보여주기 때문이다. 또한 면접 시 명시적으로 드러나는 단어 뿐 아니라 묵시적으로 드러나는 행동의 의미나 면담자의 답변에서 행간의 의미를 읽어내는 것도 매우 중요하다.

자료가 갖추어야 할 기준에는 핵심적인 범주를 개발하는데 기여하는 유용성(utility), 경험적 사건을 보여주는데 필요한 적합성(suitability), 충족성(sufficiency) 등이 있는데 이들은 연구의 질(credibility)을 확보하는데 중요한 요소가 된다. 자료를 모을 때는 연구과제와 관련된 범위 내에서 주제를 완전하게 보여줄 수 있으며 그 과제와 부합하는 자료를 모으는 것이 중요하다. 이때 유용하게 활용할 수 있는 것이 심층면접(in-depth interview)이다²⁵⁾. 심층면접 방법은 다양한 질적 연구에서 사용하는 방법으로 연구주제와 관련된 경험이 있는 사람과의 면접을 통해 특정한 주제를 심층적으로 탐색할 수 있으므로 해석적 연구를 위한 유용한 방법론이다.

24) All is data. 연구 상황, 연구주제와 관련해 연구자가 알아내려는 것은 모두 자료로 사용 가능하며 면접, 현장노트, 사적논의, 공적인 배포 자료 등을 통해 자료를 수집할 수 있다.

25) 심층면접(in-depth interviewing)은 질문에 대한 답변을 얻기 위한 것도, 가설을 테스트하기 위한 것도, 평가하기 위한 것도 아니다. 이는 다른 사람의 생생한 경험과 그 경험의 의미를 이해하기 위한 것이다(Seidman, 2006).

면접에서 이루어진 이야기는 이전의 실체를 재생한 것이 아니라(Murphy & Dingwall, 2003; Silverman, 2000) 어떤 목적을 위해 특별한 관점에 기반한 설명을 전해 주는 것이며 면접 중 암묵적 대화와 규칙을 따라야 한다는 전제가 존재한다.

근거이론방법의 핵심 절차는 코딩으로 코딩은 분석의 뼈대를 만드는 매우 중요한 작업이다. 자료의 수집과 자료를 설명하기 위해 출현하는 이론의 개발을 이어주는 중심축(pivotal link)인 것이다. 코딩은 자료의 각 부분을 설명하는 동시에 요약해 주는 메모를 통해 자료의 단락을 범주화 하는 것을 뜻한다. 자료에 대한 분석적 설명을 시작하기 위해 연구자가 자료를 선택하고 분리, 정렬하는 방식을 보여주는 것이기도 하다. 자료(근거)의 지속적 비교(constant comparative)를 통해 자료와 자료, 자료와 범주, 범주와 범주, 범주와 개념을 비교하는 귀납적 과정을 통해 보다 추상적인 개념을 형성하고, 범주로 추상화하며, 범주, 개념, 속성 등을 관계시키는 것을 의미한다. 일반적으로 연구자는 자료를 줄 단위(line-by-line)²⁶⁾ 또는 사건단위(incident-by-incident)로 코딩을 해나가며 개념을 생성하고, 지속적으로 코딩함으로써 생성되는 개념들을 범주화하면서 일반화 시키는 과정을 거친다. 코딩방법이나 코딩의 순서는 학자들마다 다양한 차이를 보이고 있는데 본 연구에서는 근본적인 경험문제나 과정을 다룬 상세한 자료에 특히 적합한 방법인 줄코딩 방법을 통해 자료를 코딩하였다.

2) 근거이론의 분석절차

근거 이론은 자료로부터 개념적 범주와 특징 혹은 속성을 발견하고, 범주들 사이에서 생성된 가설 혹은 관계를 진술한다. 추상화 정도가 낮은 하위 범주(sub-category)는 분석의 초기 단계에서 나타나며, 상위범주는 하위 범주들 사이의 개념적 관계를 통해 생성된다(Glaser & Strauss, 1967). 근거 이론에

26) Glaser(1992)는 줄코딩이 사안에 대한 과잉 개념화라는 무질서(Helter-skelter)를 양산하고 분석 없이 너무 많은 범주와 속성을 양산한다고 비난한다. 그러나 Chamaz는 이런 비난에 대해 줄코딩을 통해 가장 많은 이야기를 담고 있는 코드를 선택하고, 사안 간 비교를 수행할 수 있다며 줄코딩이 매우 유용한 도구라고 강조한다.

서 생성된 개념들(코드, 하위 범주, 범주)은 분석적이어야 하며, 의미 있는 상황을 도출할 수 있는 개념적 민감성을 지녀야 한다(Glaser & Strauss, 1967). 초기의 근거이론가는 이론의 구성은 이론적 민감성의 개발에 기반을 두어야 한다고 하였다. 이론적 민감성을 얻기 위해 다중적인 시점에서 연구하고자 하는 삶을 바라보고 비교하고 선례를 따라가며, 아이디어를 구축한다.

근거이론방법은 이론적 개방성을 띠고 있기 때문에 이론화를 수행하는 방법과 내용을 구성하는 방식은 현장에서 무엇을 발견하느냐에 따라 달라진다. 분석적 탄력(analytic momentum) 유지하기 위해서는 이론적 가능성에 대해 개방적이어야 한다.

연구의 과정은 프로젝트를 개념화하고 접근법을 확립해야하며(establish access), 참여자를 컨택, 인터뷰하고 그 내용을 데이터화해서 연구한 후 그 결과를 다른 사람들과 공유해야 한다. 인터뷰나 관찰, 문서 등을 이용해 자료수집을 한 후 자료 분석을 시작하며 그 절차는 다음과 같다.

1-1. 개념 정리(conceptual ordering)

근거 이론에서 이론화 작업(theorizing)은 개념 정리(conceptual ordering)로부터 시작된다(Strauss & Corbin, 2008). 개념 정리란 개념을 속성(properties)과 차원(dimension)에 따라 조직하고, 등급을 매기는 분석 작업을 가리킨다(Strauss & Corbin, 2008). 개념 정리를 통한 이론화 작업은 개념을 직관적으로 구상하고, 개념들을 논리적 · 체계적 · 설명적 도식으로 연결시킨다. 근거 이론에서 이론화 작업은 자료로부터 이론을 생성하는 귀납적 방식으로 특징지어진다.

1-2. 코딩(coding)

근거 이론에서 코딩은 자료(data)를 분해하고 개념화하며 이론을 생성하기 위해 개념들을 통합하는 분석의 과정(Strauss & Corbin, 2008)으로 자료의 의미하는 바를 규정하는 과정이다. 선형적 범주나 코드를 자료에 적용하는 계량연구자와 달리 근거이론가는 자료에서 알게 된 바를 규정하는 질적 코드²⁷⁾

27) 자료의 각 부분에 대해 범주화, 요약, 설명을 동시에 보여줄 수 있는 어떤 이름(label)을 자료의 단락에 붙여 주는 것으로 해석적 가공(interpretative rendering)을 수행하는 단계이다.

를 만들어 낸다. 질적 코드는 해석의 단계로 가기위한 첫 번째 단계로 코드는 연구자가 자료를 탐구하면서 개발된다는 점에서 발현적(emergent)이다. 코딩의 과정을 통해 연구자는 예측하지 못한 영역과 연구 질문을 얻을 수 있다. 이론의 검증보다는 이론의 구축에 그 목적이 있으므로 이론 생성의 토대가 되는 개념을 발견하고 발전시키게 된다.

코딩 작업은 개방 코딩(opening coding), 축 코딩(axial coding), 선택 코딩(selective coding)으로 나누어진다. 근거이론방법론의 학자에 따라 개방 코딩은 '초기 코딩(initial coding)'으로, 축 코딩은 '중간 코딩(intermediate coding)' 혹은 '집중 코딩(focused coding)'으로, 선택적 코딩은 '상급 코딩(advanced coding)'이나 '이론적 코딩(theoretical coding)'으로 불리기도 한다(Glaser, 1978; Strauss & Corbin, 1990, 1998; Birks & Mills, 2011). 이들 코딩의 단계들은 각각 독립된 단계가 아니라 순차적이고 누적적이며 상호작용적이다. 즉, 개방 코딩을 통해 범주가 일반화되고, 축 코딩을 통해 범주의 상호관련성이 정립되며, 선택 코딩을 통해 핵심 범주와 다른 범주들 간의 체계적인 통합과 정교화가 이루어진다. 이러한 특징을 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

개방 코딩은 근거 이론의 기초 단계로 연구자가 정보를 구분함으로써 연구하는 현상에 대한 정보의 범주를 형성하는 과정이다. 수집한 기초 자료(raw data)로부터 코드, 하위 범주, 범주, 핵심 범주를 밝히고 개념들의 속성과 차원을 발견해 나간다. 여기서 범주란 현상(phenomena)을 대표하는 개념을 의미한다. 현상은 자료로부터 생성되는 분석적 개념으로서 “여기에서 무엇이 일어나고 있는가?”에 대한 대답으로 연구 참여자들의 문제(problem), 쟁점(issue), 중심사건(central event)에 주목한다. 속성은 범주의 특성, 정의, 의미를 지칭하며, 차원이란 범주의 속성이 변화되는 범위를 말한다. 차원은 범주에 구체성을 부여하고, 이론에 변화를 준다(Strauss & Corbin, 1998: 91-106). 즉, 개방코딩의 단계는 수집된 자료에서 단어나 문장, 단락을 읽으면서 이 자료는 어떤 현상을 의미하는지, 수집된 자료에서 어떤 점이 유사하고 다른지를 기초로 하여 자료들을 범주화하고, 그 개념의 속성을 자료 안에서 발견해 나가는 과정이다.

축 코딩은 개방 코딩을 통해 도출된 범주들을 연결하는 단계다. 범주를 하위범주와 연결시키고 범주의 속성과 차원을 구체화하고, 개방코딩을 통해 나뉜 자료를 출현하는 분석에 일치하도록 재결합시키는 것이다(Strauss & Corbin, 1990, 1998; Strauss, 1987). 어떤 범주를 축으로 해서 속성과 차원에 따라 여러 하위 범주들을 유기적으로 연결해서 조밀한 구조(dense texture)를 만들어 내는 것이다. 스트라우스와 코빈은 ‘코딩 패러다임(coding paradigm)’이라는 분석적 도구를 통해서 중심 현상을 둘러싼 구조와 과정을 하나의 도식(diagram)으로 개념화했다. 축 코딩은 개방 코딩을 통해 분해되었던 자료들을 중심 현상의 범주를 중심으로 재조합함으로써 집약적이고 일관된 분석을 가능하게 하는 데 목적이 있다.

근거이론방법론의 마지막 분석단계인 선택 코딩은 범주를 최대한 통합시키고 정교화 함으로써 더 이상 새로운 속성과 차원이 드러나지 않는 이론적 포화상태(theoretical saturation)를 지향한다. 근거이론 연구에서 포화상태란 연구자가 연구하고자 하는 현상에 대해 충분히 자료가 수집되어 이론을 발전시킬 수 있는 새로운 범주는 물론 하위범주, 개념 또는 개념을 구성할 수 있는 단서조차 발견되지 않는 상태를 말한다. 선택 코딩에서 가장 중요한 작업은 핵심 범주(core category)를 생성하는 일이다(Strauss & Corbin, 2008). 개방 코딩과 축 코딩을 통해 누적된 분석적 메모(analytic memo), 도표(diagram) 그리고 범주를 이용해 핵심 범주를 생성한다. Strauss의 방법에서는 개방코딩과 축코딩 이후에 마지막 과정으로 선택코딩이 이루어지지만 Glaser는 개방코딩 이후 바로 선택코딩을 실시하는데 핵심범주 및 핵심범주와 관련된 범주들을 포화시키는 것을 목표로 한다.

1-3. 핵심 범주 생성

특정한 연구의 중심 주제를 대변하는 핵심 범주는 몇 개의 단어를 조합해 ‘이 연구가 무엇에 관한 것’인지를 추상화한 것이다. 연구자는 여러 범주들을 하나의 핵심 범주로 통합함으로써 여러 범주 사이의 다양한 변화를 설명하고 통합할 수 있어야 한다. 스트라우스와 코빈은 핵심 범주를 생성하는 기법으로 네 가지를 제시한다. 첫째, 연구 참여자들이 해결해야 할 쟁점이나 문제가 무

엮인지를 서술적 문장으로 적는 방식인 스토리라인(story line)을 작성하거나, 둘째, 개방 및 축 코딩을 통해 이미 생성된 범주들을 이용해 이야기를 재작성하는 기법, 셋째, 도표(diagram)를 사용해 개념 간 관계를 새롭게 정립하는 기법, 넷째, 메모를 통해서 개념 간 관계를 검토 정리하는 기법이 있다.

Strauss(1987: 36)가 제시한 핵심범주의 선택 준거(criteria)는 모든 범주 및 속성과 개념적으로 연관되어야 하고, 자료에서 자주 나타나야 하며, 다른 범주들과 논리적으로 연결되고, 일반화된 이론을 위한 함의를 지녀야 하며, 범주들 사이의 분석적 정교화를 통해서 이론의 깊이와 설명적 힘을 지녀야 핵심범주가 될 수 있다고 제시한다. 마지막으로, 핵심범주는 자료의 핵심뿐만 아니라, 최대한의 변화(maximum variation)까지도 설명할 수 있어야 하는데, 핵심범주는 조건이 변화하더라도 유효해야 하며, 모순적 사례와 대체적 사례도 설명할 수 있어야 한다(Strauss, 1987)는 것이다.

1-4. 이론 도출

근거이론의 최종 산출물은 자료 수집과 분석 과정을 통한 이론의 산출이다. 연구의 목적인 이론의 창출로 끝나거나 일반화 검증은 받기도 한다.

3) 질적 연구의 타당성

질적 연구에서 실증주의적 패러다임에 근거한 타당도, 신뢰도 정의(양적 연구에서 제시하는)를 받아들이는 입장은 크게 세 유형(차용, 중재, 거부)으로 나눌 수 있다. 양적 연구의 타당도, 신뢰도 개념을 그대로 적용한다는 것은 질적 연구의 패러다임과 본질적으로 상치하고 있으므로, 질적 연구자들은 질적 연구에 고유한 연구방법, 타당도 확보 방법 등을 구상하여 나름대로의 엄격성(rigor)을 추구하게 된다.

Glaser와 Strauss(1967)는 근거이론방법론의 함의 및 적용에 대한 언급을 통하여 적합성(fit), 이해가능성(understandable), 보편성(general), 통제성(control) 네 가지 평가준거를 제시하여 연구의 엄격성을 확보할 수 있음에 동의하였다. 적합성은 근거이론방법론에서 생성된 이론이 실질적인 분야에 적

용될 수 있는지의 여부이고 둘째, 이해가능성은 연구결과가 관련분야의 비전문가들도 쉽게 이해(understandable)할 수 있어야 한다는 것이다. 셋째, 근거이론방법론의 연구결과는 다양한 일상적 상황에 적용할 수 있는 일반적인(general) 적용가능성을 지녀야 하며 넷째, 근거이론의 사용자(독자)는 생성된 이론을 부분적으로 통제할 수 있어야 한다. 여기에서의 통제(control)란 독자가 문제 상황을 이해하고 분석하여 현실 개선을 위한 예측과 관리를 할 수 있는 적용적인 가치를 의미한다(Glaser & Strauss, 1967; Birks & Mills, 2011). Glaser와 Strauss는 초기의 공통연구 이후 각기 다른 근거이론 방법을 제시한다.

Glaser(1978)는 ‘이론적 민감성’이라는 방법론적 저서에서 1967년의 네 가지 평가준거들을 보다 상세화 하여 적합성, 효과성, 적절성, 변경가능성을 제시하였고, 1992에는 1978년에 제안하였던 적합성(fit), 효과성(work), 적절성(relevant), 변화가능성(modifiable)에 간결성(parsimony)과 범위(scope)를 추가하여 설명력을 강화하였다. Strauss와 Corbin(1998)은 연구의 엄격성을 높이기 위하여 자료의 질(data quality), 이론의 질(theory quality), 분석과정(research process), 경험적 근거(empirical grounding) 등 10개의 기본 기준과 13개의 추가적 기준을 사용하고 있다.

본 연구의 분석결과에 대한 타당도와 신뢰도 확보를 위해 Miles와 Huberman(1994)이 제시한 질적 연구 평가지표(evaluation criteria) 항목을 활용하였다. 활용한 항목은 다음과 같다. 의미 있는 증거(strong chain of evidence), 트라이앵글레이션(triangulation), 코딩체크(coding checks), 맥락적 포괄성(contextual comprehensiveness), 외부전문가검토(peer-debriefing), 연구자의 자기반성(researchers' self-reflection), 진정성(truthfulness)이다.

본 연구의 자료 분석 과정에서 발견된 추상화된 개념은 모두 의미 있는 증거(strong chain of evidence)인 노포의 면담 자료로부터 기반이 되었다. 또한 다각화(triangulation)과정을 통해 상호검토하며 범주를 선택하였고 관점의 차이나 이견이 있는 부분은 다른 지도교수님과 연구자들과의 논의를 통해 재분류하는 과정을 지속적으로 반복하였고, 또한 지속적으로 코딩 체크(coding checks)를 실시하였다. 코딩체크는 각 범주들을 발전시키면서 계속 수정하거

나 삭제하고 다시 생성하는 과정을 거쳤다. 또한 개방코딩, 축코딩, 선택코딩의 상위 코딩단계로 접어들면서 개념들 간에 적절하게 이어지고 연결되는 맥락적 포괄성(contextual comprehensiveness)에 대해 해당분야에 전문가에게 지속적으로 지도를 받으며 면밀하게 검토하였다. 또한 연구자의 자기반성(researcher's self-reflection)을 통해 중립성과 객관성을 유지하려고 노력하였다. 마지막으로 본 연구의 결과가 사실을 왜곡하거나 진정성(truthfulness)을 벗어나지 않고 현상과 경험을 잘 반영하는 추상적인 개념과 이론을 생성했는지 연구자 스스로 끊임없는 물음을 통해 본 연구결과를 도출하였다.



제 2 절 연구 참여업체

1) 연구 참여업체 선정

대부분의 질적 연구가 소수의 사례를 들어 전체 또는 대부분의 현상을 설명하고자 하는 접근방법이다. 따라서 소수의 사례에 본 연구의 주제에 부합되는 모든 속성이 다 포함되는 사례를 선정하기 위해 연구 참여자는 지인소개, 기관협조, 모집공고 등을 통해서 최대다양성 표본표집에 따라 선정되었다. 최대다양성 표본표집(maximum variation sampling)은 다양한 사례들을 최대한 많이 선정함으로써 개별사례에서 나타나는 특별성과 각 사례들에서 공통으로 나타나는 주제들이나 결과들을 발견하기 위한 방법 (김영천, 2013)이기 때문에, 다양한 사례 속에서 공통된 경험과 구조를 파악할 수 있다는 점에서 본 연구에 적합한 표집방법이다.

또한 근거이론에서 권장하는 개념적 및 이론적 표집을 통해 연구의 주제에 부합되는 외식노포들을 의도적으로 표집 하였다. 이론적 표집 (theoretical sampling)은 무작위로 추출하거나 특정한 모집단의 분포를 대표하는 표집이 아니라 연구자가 개발하고자 하는 범주나 이론의 속성을 발전시키기 위한 목적으로 행하는 근거이론의 표집형태로 이론개발을 위해 자료를 수집하고 코딩하고 분석해서 그 다음에 어떤 자료를 수집할지, 어디서 자료를 찾을지를 결정하는 것이다(Glaser & Strauss, 1967).

본 연구에 참여한 외식노포들은 50년 이상의 업력을 지니고 있고 가족 또는 친지를 통한 대물림, 그리고 한식을 주 업종으로 하는 업체 9곳이다. 연구 참여자 선정을 위한 작업은 다음과 같은 순서로 진행되었다. 먼저, 외식연감의 50년 이상 업력을 지닌 업체 170여 곳을 대상으로 리스트를 작성한 후, 둘째, 업체와 관련된 기사자료, 인터뷰 자료, 학술자료 등을 수집하여 170개 업체 중 연도별, 지역별, 업종별, 대물림 현황, 메뉴 등을 고려하여 50여개 정도로 다시 재정리하였다. 이렇게 재정리된 리스트를 바탕으로 전화와 지인소개를 통해 면담을 요청하였고 이에 응한 업체들을 대상으로 심층면담을 실시하였다.

심층면담은 문헌분석과 선행연구를 통해서 제기되었던 여러 현상 및 영향 요인을 포함한 반(半)구조화된 질문지²⁸⁾를 만들고(부록0 참조) 이를 근거로 유효성 있는 인터뷰를 진행 하였다.

2) 윤리적 고려

연구진행전 1차적으로 표집 된 잠재적 연구 참여업체를 대상으로 전화, 이메일 등을 통해 본 연구의 목적을 연구자가 직접 충분히 설명하고 연구 대상 업체가 자율적으로 연구 참여 여부를 선택하도록 하였다. 연구 참여 동의 의사를 밝힌 업체를 대상으로 직접 방문하여 연구목적을 다시 한 번 설명하고 연구 참여 동의서, 질문지를 전달하였다. 연구 참여 동의서에는 본 연구자의 소속과 연락처, 연구의 제목, 목적, 실명공개여부, 참여 거부에 대한 조항 등을 상세히 기술하였고 면담 전 연구의 편의와 현장 묘사를 위하여 녹음을 부탁하였고 이에 동의 한 업체의 경우 면담 시 녹음을 함께 진행하였다.

3) 연구 참여업체 특성

본 연구에는 모두 9개의 외식노포들이 참여하였다. 참여업체의 업력을 살펴보면 1920년대 창업한 곳이 2개 업체, 1940년대 창업 3곳, 1950년대 창업 2곳, 1960년대 창업 2곳 등 최소 60년 이상에서 100년의 업력을 가진 업체들이다. 메뉴별 특성을 살펴보면 설렁탕 3곳, 평양냉면 1곳, 갈비 2곳, 메뉴가 지역 브랜드화 된 곳(나주 곰탕) 1곳, 백반 1곳, 해장국 1곳 이다. 지역 별 특성은 서울이 2곳, 인천 2곳, 경기도(안성, 평택, 동두천) 3곳 , 충청북도(청주) 1곳, 전라남도(나주) : 1곳 등이다.

본 연구에 참여한 연구대상 업체의 특성은 <표 4-1>과 같다. 참여업체들이 모두 실명공개에 동의하였으므로 그 실명을 사용하여 분석하였다.

28) Riley(1996)에 따르면 면접 대상자로부터 그들의 삶에 관한 이야기를 풍부하게 듣기 위해서 구조화된 질문을 피할수록 좋다고 한다. 질적 면접의 설계는 탄력적이고 반복적이고 지속적인 것으로 여겨지기 때문에(Rubin, 1995) 설문조사에 비하여 덜 구조화된 면접이 보다 적절하다.

<표 4-1> 연구참여업체 특성

No.	업체명	창업 년도	지역	주 메뉴	대물림 현황			
					1대	2대	3대	4대
1	안일옥	1920년 대	경기	설령 탕	이성례 (여)	이양귀비 (여, 며느리)	김종열 (남, 아들)	
2	고복례 냉면	1920년 대	경기	평양 냉면	고학성 (남)	고순은 (남, 아들)	고복수 (남, 아들)	고태원 (남, 아들)
3	옥천옥	1941 년	서울	설령 탕	김명화 (여)	이양순 (여, 며느리)	이규호 (남, 아들)	
4	남주동 해장국	1943 년	충북	해장 국	이승우 (여)	장정례 (여, 딸)	김미숙 (여, 며느리)	김정원 (여, 며느리)
5	삼강옥	1946 년	인천	설령 탕	박재황 (남)	김주숙 (여, 며느리)	박영수 (남, 아들)	
6	연남서 식당	1953 년	서울	소갈 비	이성칠 (남)	이대현 (남, 아들)		
7	송월관	1956 년	경기	떡갈 비	강옥매 (여)	박용달 (남, 아들)		
8	노안집	1960 년	전남	나주 곰탕	박압실 (여)	이경자 (여, 며느리)	정종필 (남, 아들)	
9	명월집	1962 년	인천	백반	김복녀 (여)	전영희 (여, 며느리)	남영신 (여, 친척)	

본 연구에서 자료 수집은 심층면담과 이론적 메모를 활용하였다. 심층면담 과정은 ‘외식노포의 창업에서부터 현재에 이르기까지의 역사와 대물림, 위기와 그에 대한 대응’ 등의 주요 질문을 토대로 다양한 개념과 범주를 이끌어 내려고 하였다. 이후 밝혀진 범주를 정교화하기 위해서 계속적인 추가 질문을 형성해가면서 이론적 표집을 실시하였다. 자료 수집은 초기에는 업력이 오래 되고 외식노포에서 가장 많은 나타나는 메뉴인 설령탕과 해장국 등을 파는 업체들을 대상으로 심층면담으로 진행되었고, 후반부로 진행되면서 외식노포의

시대별, 메뉴에 따른 차이 등을 확인하기 위해 고기, 냉면, 지역을 대표하면서 고유 브랜드로 정착된 메뉴를 대표하는 업체들에 대해 면접이 진행되었다.

심층면담은 2019년 1월 28일부터 2019년 3월 27일까지 진행되었고 연구 대상업체를 직접 방문하여 실시되었다. 면담시간은 1시간에서 2시간 30분 정도가 소요되었다.

가) 안일옥 (경기도, 안성)

1920년대에 개업한 이래 100년을 이어온 안성의 대표적인 노포이다. 전국 3대 우시장이었던 경기도 안성장터에서 장터 국밥으로 시작한 안성국밥의 시초인 식당이다. 우시장의 부산물을 받아와 천막을 치고 시작한 장사가 일제강점기와 6.25를 거치며 식당의 업력이 단절되기도 했지만 100년의 가업을 잇는 식당이 되었다. 창업주인 시어머니, 2대 며느리를 거쳐 3대째 가업을 잇고 있는 사람은 창업주의 손자인 김종렬 사장이다. 가업을 어어 받았던 형이 사업 확장으로 인해 어려움을 겪고 가게가 폐업의 위기에 처해 있을 때 다니던 회사를 그만두고 내려와 다시 안일옥을 살려낸 후 현재 4대 대물림을 준비하고 있다.

안일옥은 현재와 과거가 적절히 잘 조화되어 있는 공간이다. 고색창연한 한옥형태의 외관에 집 마당 위로 지붕을 올려 마치 과거 장터에서 국밥을 먹는 듯한 분위기가 한껏 살아있다. 전통을 그대로 유지하면서도 고객의 위생에 대한 요구도 놓치지 않아 생수 제공, 위생적인 주방 등을 실천하고 있다.

‘안일옥’에서만 맛볼 수 있는 맛에 대한 긍지가 강한 만큼 많은 사업 제의에도 본점과 가족들에 의한 분점 운영만을 고수하고 있다. 분점 운영은 본점과 다르게 지역적인 특성과 고객들의 특성을 고려하여 부메뉴를 추가하여 영업하고 있다. 최근 노포에 대한 관심이 높아지며 젊은 고객들도 늘어나고 있지만 그들의 입맛에 맞게 레시피를 바꿀 생각은 없고 창업당시의 방식을 그대로 고수할 생각이라고 한다. 시대변화나 고객의 요구에 따라 바뀌기 보다는 안일옥의 맛과 전통을 지키는 것이 바로 진정한 대물림이라 생각하며 100년의 영업을 이어가고 있는 곳이다.

나) 고복례 냉면 (경기도, 평택)

1대인 고헌성씨가 이북 강계에서 운영하던 중앙면옥을 6.25 전쟁이후 남한에 자리 잡은 아들(2대, 고순은)이 이어받아 운영하다 지금은 그 자식들이 서울, 경기 등지에서 각기 다른 이름으로 조부의 가업을 잇고 있다. 고복례 냉면은 2대 고순은의 ‘고박사 냉면’을 아들(고복수)이 이어받아 운영하고 있는 집이다. 다만 상호는 고박사가 아닌 고복례로 변경되어 운영 중인데 2000년대 초반 무리한 체인사업으로 인해 ‘고박사’라는 상호가 남의 손에 넘어가면서 사용할 수 없게 되자 고복례라는 상호로 다시 시작하여 경기 일대는 물론 전국적으로 이름을 떨치고 있는 평양냉면집이다.

아버지가 운영하던 시절은 그야말로 고박사 냉면의 황금기였다. 아산만 개발을 위해 평택을 찾은 사람들이 지역 맛집인 이곳에서 평양냉면을 맛보았고 이들을 통해 전국 각지로 입소문이 퍼지게 된다. ‘고박사’라는 상호는 음식에 대해 지식이 많던 아버지를 친구들이 부르던 별명이었는데 그대로 상호가 되었다. 1대가 꿩, 닭, 소, 돼지를 모두 이용하는 이북식 육수였다면 2대에 와서는 손님들의 입맛에 맞춰 소고기만을 넣는 방식으로 바뀌었다. 기존의 노포들이 창업 당시의 레시피를 바꾸지 않는 것에 비해 이곳은 과감히 육수 레시피를 바꾸며 오히려 평양냉면 성지중 하나가 되었다. 그러나 이런 전국적인 인기는 오히려 독이 되었고 체인점 사업 확장 실패로 인해 오히려 가장 소중한 ‘고박사’라는 상호를 잃기도 했다. ‘고복례 냉면’으로 다시 영업을 시작했지만 그래도 예전의 맛을 잊지 않고 찾아와 주는 단골들 덕에 많은 어려움을 극복하고 가업을 잇고 있는 만큼 가업에 대한 애착과 소신이 남다르다. 현재 4대가 가업승계를 위한 준비를 하고 있다.

다) 옥천옥 (서울)

80년 세월, 오직 설렁탕 하나로 명성을 이어온 서울의 대표적 설렁탕 노포이다. 소머리를 이용해 깊은 맛을 내는 것이 특징이다. 시어머니(김명화)가 생업을 위해 상왕십리에서 야채 상인들을 대상으로 집 마당에서 설렁탕을 팔기 시작한 것이 며느리(이양순)를 거쳐 현재 손자(이규호)에 이르고 있다. 도시재개발 사업으로 인해 기존에 영업을 하던 상왕십리에 뉴타운이 들어서며

이곳 신설동에 자리를 잡았다. 그러나 많은 노포들이 그러하듯 쇠락한 상권 때문에 영업에 많은 어려움을 겪고 있다. 육체적으로도 운영상으로도 힘든 일이지만 그래도 80년을 이어온 가업이기에 옛 맛을 지켜가고 있는 곳이다. 가게의 업력만큼 주인도 단골손님들도 함께 나이가 들어가고 있는 곳이다.

라) 남주동 해장국 (충북, 청주)

청주에서 가장 오랜 역사를 간직한 재래시장인 남주동시장에 자리한 해장국집이다. 새벽녘에 길을 떠나야 하는 소몰이꾼이나 장꾼에게 팔던 해장국은 이제 청주의 대표 음식이 되었고 전국적으로 유명한 식당이 되었다. 77년 세월 시어머니(2대)의 친정어머니(1대)에서 시작된 해장국은 3대 김미숙 대표(60)에 이어 그 아들과 며느리 4대 대물림을 준비 중에 있다. 해장국에 소스로 사용하는 고추장을 발효시켜 만든 소스가 남주동 해장국의 비법이자 자랑이다. 할머니와 어머니에게 전수받은 비법을 아들에게도 그대로 전수해서 100년 그 이상을 이어가는 것이 바램이지만 도심 재개발로 인해 구도심으로 전락한 자리에서 가업을 이어나가는 것이 그리 녹록치만은 않지만 그래도 오롯이 해장국만을 위해 계속 찾아주는 단골들이 있기에 강단 있게 영업을 이어가고 있다.

마) 삼강옥 (인천)

개업 당시만 해도 모든 상업과 경제의 중심지였던 동인천의 참외전 거리에서 시작한 식당이다. 아침 한 끼에 설렁탕 수백 그릇을 팔 정도로 성업이었던 이 식당의 주요 고객은 ‘깡시장’으로 불리던 경매시장에서 야채를 팔기 위해 오던 농민들과 구매를 하던 상인들이었다. 1대 사장인 시아버지(박재황)의 고향 황해도 홍현의 삼강에서 이름을 따와 ‘삼강옥’이란 상호로 영업을 시작했다. 2대 사장인 며느리(이주숙)은 교직 생활을 접고 가업을 이었다. 일본 여행 중 전통을 이어가고 있는 노포들을 보고 가업을 잇겠다는 결심을 한 후 삼강옥을 물려받았다. 시대가 바뀌며 식당들이 대형화되고 전문점을 선호하는 고객들의 취향에 따라 메뉴에서 불갈비를 제외하고 설렁탕 전문점으로 으로 변신했다. 상호도 ‘삼강 설렁탕’으로 바꾸고 지금까지 영업을 이어가고 있다.

너무 힘든 일이라 자식에게는 물려주고 싶지 않았지만 지금은 아들(3대, 박영수)과 며느리가 이어받아 운영을 하고 있다. 구도심으로 전략한 지금의 상권에서 영업을 하는 것이 어렵지만 그래도 그 어려움을 견디기 위해 가게의 운영 규모를 축소해가며 지금까지 이어오고 있다. 아직도 찾아오는 단골손님들에게 옛 맛을 그대로 느끼게 해주고 싶기에 시대가 변하더라도 기존의 메뉴와 레시피는 이어가길 아들에게 당부한다.

바) 연남서식당 (서울)

전쟁이후 먹을 것이 귀하던 시절, 약주를 좋아하던 아버지(1대, 이성칠)가 밀도살하던 고기를 떼어다가 밀주와 함께 팔던 것이 지금의 연남서식당의 시작이었다. 전쟁 이후 폐허 속에서도 삶의 의지는 강해 자식들과 먹고 살기 위해 화차에서 떨어지는 분탄을 주워와 고기를 구워 팔았다. 가게는 주워온 전 사용 천막이 대신했고 여름이면 고기가 상하는 것을 막기 위해 광흥창에서 실어 나르던 얼음을 조금씩 주워와 해결했다. 사람 좋고 술을 좋아하던 아버지는 생활력이 없었지만 장사는 그런대로 잘 돼 식구들이 먹고사는 일은 해결되었다. 2대 사장인 지금의 이대현 대표가 50세에 기존의 사업을 접고 가업을 이었다. 서서갈비라는 명칭으로 오랫동안 장사를 했지만 프랜차이즈 전문점에서 ‘서서갈비’를 상호등록 하는 바람에 ‘연남서식당’이라는 상호로 영업을 하고 있다.

어려운 시절 가족 모두의 생계를 책임져준 고마운 가업이지만 손님들의 안하 무인한 태도에 신물이나 자식들이 이일을 이어가는 것은 원치 않는다. 70여년 이어온 가업이 단절되는 것은 안타깝지만 그래도 자신이 직접 자식에게 대물림을 권하는 일은 하고 싶지 않다고 한다. 노포지만 레트로 트렌드에 따라 젊은 사람들에게도 인기가 있는 식당이다. 과거를 기억하는 단골들과 젊은이들이 어우러져 노포가 갖는 미덕인 세대가 공감하는 추억이 깃들여져 있는 식당이다. 창업 때와 똑같이 지금도 오직 술과 고기만 팔 뿐 밥이나 다른 음식은 전혀 팔지 않는다. 다만 손님이 가져와서 먹는 것은 가능한데 이러한 방식이 오히려 손님들에게 색다른 재미를 준다는 입소문을 얻는 집이다.

사) 송월관(경기, 동두천)

‘떡갈비’로 경기 북부 일원에서 유명한 식당이다. 1956년 시어머니인 창업주(강옥매)가 8남매를 키우기 위해 생업으로 시작한 일이 64년 업력의 식당이 되었다. 처음에는 포를 떠서 갈비를 팔았지만 살이 자주 분리되고 먹기도 불편하여 갈비에 붙은 고기를 다져 뼈에 붙여 팔기 시작했다. 그 모습이 시루떡 같다고 하여 손님들이 붙여준 이름이 ‘떡갈비’이다. 떡갈비 특화골목으로 유명한 담양이나 전주보다 앞서서 떡갈비를 만들어 팔기 시작했지만 정책적인 지원을 받고 있는 다른 지역에 밀려 원조 떡갈비 식당으로서의 명성은 얻지 못하고 있지만 원조집답게 재료에 대한 부심은 남다르다.

오직 소갈비에서 나온 살만을 이용해서 떡갈비를 만들기 때문에 다른 부위나 돼지고기를 섞어 만드는 떡갈비와는 다르다는 것이 원조집으로서의 자부심이다. 갈비만을 사용하다보니 재료 수급에 어려움을 겪기도 했지만 그래도 소갈비 이외에 다른 재료를 쓰는 것은 허용치 않는 고집을 가지고 운영하는 집이다. 원가에 대한 부담이나 일일이 손으로 작업을 해야 하기에 육체적으로 힘들지만 그래도 전통의 방식을 그대로 지켜 나가겠다는 것이 2대 대표의 뜻심이다. 판잣집에서 시작한 장사가 지금은 많은 사람이 탐을 내는 브랜드가 되었지만 체인점을 통한 유명세나 이익보다는 갈비 전처리부터 굽는 기술까지 제대로 구현하기 방식을 고수하는 것이 더 중요하다고 여기는 노포이다. 그러나 아직 가업을 잇겠다고 나서는 자식들이 없고 특히 손님들이 외식업을 천시여기는 태도로 인해 많은 대물림을 권유할 수도 없다는 2대 사장은 손님들의 외식에 대한 존중과 배려를 아쉬워한다.

아) 노안집 (전남, 나주)

나주의 지역브랜드가 된 나주 곰탕 전문점이다. ‘노안집’에 들어가면 나주 곰탕에 대한 설명과 함께 노안집은 체인점이나 분점을 운영하고 있지 않다며 시중에 있는 노안집은 분점이 아니라고 설명하는 문구가 크게 쓰여 있다. 아버지의 고향인 노안이라는 지명을 그대로 상호로 사용하였기에 상표등록을 할 수 없고 그에 따라 노안집의 유명세를 이용하기 위해 많은 집들이 무단으로 같은 상호를 사용해 영업을 하고 있는 것이다. 나주곰탕을 처음 시작한 곳

은 하얀집(1910년)이지만 나주와 인근지역에서 착실히 대를 이어가는 맛집으로 유명한 곳이 바로 ‘노안집’이다. 1963년부터 장터 국밥집으로 시작하여 지금은 전국적으로 이름이 알려진 나주의 대표적인 나주곰탕집이다. 손님이 주문을 하면 곰탕에 들어가는 고기를 국물에서 바로 건져서 썰어내기 때문에 고기 맛이 살아있고, 고기와 국물의 온도차가 나지 않아 국물 맛이 좋고 미리 고기를 썰어 준비해 두는 것이 아닌 만큼 손은 한 번 더 가지만 그만큼 정성이 더해진다는 주인의 자부심이다.

아들과 며느리가 3대로 가업을 잇고 있지만 아직도 2대 사장인 어머니가 낮 시간에는 주방을 지키며 전통 방식을 고수하고 있는 것이 특징이다. 저녁 장사를 책임지고 있는 며느리와 아들은 자식이 없어 아직 어떻게 가업을 이을지에 대해서는 미정이다. 지금 장사를 하고 있는 지역이 개발 예정지역서 조만간 이전이 불가피하기도 하다. 신시가지 개발로 구도심이 되어 예전의 활기는 잃었지만 주말이면 외지에서 찾아오는 관광객들과 단골들로 인해 꾸준히 성업 중인 곳이다.

자) 명월집 (인천)

백반이라는 단일 메뉴로 오랜 시간 사랑을 받아온 식당이다. 시누이(2대)의 시어머니(1대)가 하던 백반 집을 이어받을 사람이 없자 지금의 사장(3대)가 이어 받았다. 본 연구 사례 중 가족이 아닌 친척 대물림을 하고 있는 유일한 집이다. 인천항 개발당시 부두 노동자들의 주린 배를 채워주기 위해 시작한 밥집이 지금의 명월집의 모태이다. 당시 냉장시설이 여의치 않아 반찬으로 내던 김치가 쉬자 이를 찌개로 만들기 시작하면서 명월집이 장수하는 기초가 마련된다. 모두가 배고팠던 시절 배고파 찾아오는 손님들을 푸짐히 먹이기 위해 찌개와 누룽지를 곤로 위에 올려놓고 손님이 원하는 대로 퍼가서 먹게 했다. 지금도 이 방식은 그대로 유지가 되고 있다.

3대 사장인 남영신 대표는 재료에 대한 철학이 확고하다. 인건비에 대한 부담이 가장 큰 요즘도 김치는 직접 담그고 식재료는 원재료 상태로 장을 봐와 직접 손으로 일일이 다듬어 반찬을 만든다. 김치에 들어가는 새우젓까지 사다 쓰지 않고 직접 담가 사용한다. 육체적으로 힘들지만 만들어 놓은 반찬

을 사다가 손님상에 내는 것은 용납지 않는 고집이 있다. 밥상이 건강해야 한다는 일념으로 많은 어려움 속에서도 흔들림 없이 명월관의 밥상을 차려내고 있다. 이런 뜻심으로 쇠락한 상권에서도 인천 지역의 지역명소였던 예전의 명성을 지켜가고 있다. 최근에는 젊은 손님들도 많이 찾아오지만 백반은 한국인의 밥상이라는 생각에 옛날 방식을 고수하며 제대로 된 밥을 만드는 식당으로 남고 싶다는 것이 명월관의 철학이다. 살아남지 못하더라도 지금의 방식을 고수하며 밥상을 지켜나가겠다는 이곳은 세월에 따라 유행에 따라 변하지 않고 묵묵히 자리를 지키는 것이 노포의 힘이라 믿는 고집스러운 식당이다.



제 5 장 연구결과

제 1 절 개방코딩

본 연구의 개방코딩에서 나타난 외식노포들의 지속적인 경영 과정에서 나타난 공통의 요인들은 <표 5-1>에 기술하였다. 개방코딩 과정에서 최종적으로 171개의 개념, 54개의 하위범주, 27개의 범주가 도출되었다.

<표 5-1> 근거자료의 범주화

개념	하위범주	범주 (속성/차원)
- 쌀 거리가 없어 장사 시작 - 호구지책으로 장사 시작	생계를 위한 수단으로 장사 시작	1. 생계유지를 위한 유일한 선택 (동기수준 / 높음 - 낮음)
- 가족 똥똥 뭉쳐 장사 - 가족 모두 식당일 매달려 - 가족이 운영하며 인건비 등 줄여	가족 모두가 식당일 매달려	
- 할아버지가 해방 전 이북에서 냉면집 운영 - 시아버지가 일제 강점기 요정 운영 - 시아버지 피난 전 개성서 식당 운영	해방, 전쟁 등으로 인한 장사의 단절	
- 난전에서 술걸고 국 끓여 팔아 - 집 앞마당에서 장사 시작	가게 없이 난전에서 장사 시작	2. 시대적 상황으로 인해 단절된 장사 다시 잇기 (상황적 여건 / 적극적 - 소극적)
- 전쟁 후 점포 얻고 장사 시작 - 비가 새는 낡은 판자 집에서 장사 - 작고 허름한 초가집에서 시작 - 전쟁의 폐허 속 군사용 천막을 치고 장사	전쟁 후 난전에서 점포로 가게형태 변화	
- 정해진 메뉴 없이 손님이 원하는 대로 제공 - 육수를 기본으로 한 다양한 해장국 메뉴 - 대형식당 생기며 메뉴축소	정해진 메뉴 없이 손님이 원하는 대로 제공	
- 백반메뉴 그대로 고수 - 초기메뉴 떡갈비 그대로	전문화된 초기메뉴	3. 난전에서 점포까지 다양한 초기 가게형태 (창업년도 / 전쟁 前 - 전쟁 後)
- 장날 장꾼들 대상으로 판매	장에 오는 장꾼들이 주 고객	
		4. 창업 당시의 메뉴 특성 (전문성 / 강함 - 약함)
		5. 식당의 최고입지는 ‘돈’

- 경매시장 상인들 대상으로 장사 - 야채깡 상인과 야채 팔러오는 농민들	이 주 고객	의 흐름이 있는 곳 (입지 의존성 / 강함 - 약함)
- 부두 노동자들 대상으로 장사 - 야채를 길러 내다팔던 사람들이 살던	경제력이 있는 고객들 지역에서 장사	
- 인근 우시장 부산물 받아 탕 끓여 - 버려지는 내장과 부산물 받아 장사 - 도축장에서 나오는 고기를 받아 곰탕 끓여	도축장 부산물이 주요 식재료	6. 먹을 수 있는 모든 것을 식재료로 활용 (수용정도 / 적극적 - 소극적)
- 밀도살한 고기로 만든 메뉴 - 냉장시설이 없어 만들어진 메뉴	구할 수 있는 모든 것이 식재료	
- 자기 가게 있어야 대물림 가능성 커 - 가게 세 안내는 게 세월을 건디게 하는 힘 - 내 가게에서 영업했기에 지금껏 영업 가능	월세 부담 없어 영업 지속 가능	7. 내 가게에서 영업, 장수의 힘 (가게소유 / 자가 - 월세)
- 선대부터 거래한 거래처 - 2대째 쌀 납품하는 거래처 - 어머니 때부터 물건 받던 곳과 거래	대를 잇는 가게에 대를 이어 납품하는 거래처	
- 지역장사라 지역시장에서 구매해줘 - 지역의 아는 사람들 물건 팔아줘	지역의 식재료도 팔아줘야 하는 지역노포	8. 거래처와 오래된 관계 유지 (신뢰정도 / 강함 - 약함)
- 가능하면 오래 관계 유지 - 바뀌 봐야 마찬가지, 한집과 쪽 거래 - 오래된 거래처가 주는 이로움	한번 거래하면 오랜 관계 유지	
- 손해가 나더라도 맛을 위해 식재료 아끼지 않음 - 좋은 음식은 좋은 재료가 기본 - 작업이 어렵고 힘들어도 갈비만 고수	좋은 재료를 풍부하게 사용하는 것이 맛의 핵심	
- 모든 음식은 직접 만들고 파는 재료 사용 안 해 - 과정이 복잡하고 힘들어도 맛을 위한 과정 - 계속 끓여지며 순환되는 국물의 맛의 핵심	시간과 정성으로 깊어지는 맛	9. 노포만의 차별화된 메뉴 특성 (자부심 정도 / 강함 - 약함)
- 먼저 도와드리겠다고 나선 며느리 - 일본 노포 보며 사업 승계 결심	며느리의 자발적 참여	
- 계산만 돕기 위해 시작한 일이 평생 직업돼 - 시어머님의 도와달라는 요청에 일 시작 - 계산 돕고 있는 며느리 승계 준비 중	바쁜 가게일 돕다가 사업 이어	10. 며느리로 이어진 대물림 과정 (의지 / 자발적 - 비자발적)

- 가게 위기에 다니던 직장 그만두고 가업승계 - 천직이라 생각하고 대물림 받아	가업을 이으려는 강한 의지	11. 아들로 이어진 대물림 과정 (대물림 태도 / 긍정적 - 부정적)
- 가부장적인 아버지의 대물림 강요 - 식당일 싫어 도망쳤으나 식구들 생계 책임에 가업 이어	어쩔 수 없는 선택이었던 가업 승계	
- 비수기에도 인원 줄이지 않고 함께 해 - 인원은 많지 않지만 오래 근무 - 직원들이 오래있는 곳은 이유 있어 - 오래 함께해야 하는 주방 식구들 - 오래 일해 정이 든 직원들	오래 같이 일하는 직장	12. 직원들이 오래 근무하는 가게 (결속력 / 강함 - 약함)
- 주 메뉴는 주인이, 주방장은 나머지 준비 - 주인이 음식을 해야 메뉴에 흔들림 없어 - 수십 년 내려온 비법으로 주방 책임져 - 남에게 맡기니 국물 맛 변해 - 주방은 주인이 알아야 해	주방은 주인 책임져야 맛의 흔들림 없어	13. 주인이 책임지는 주방 (인식 / 강함 - 약함)
- 전국적으로 유명했던 가게, 유명인 단골도 많아 - 지역의 유명명소, 지역유지·문화인 단골 많아 - 전직 대통령들이 꼭 들르던 명소	시대의 유명인 단골들	
- 고향의 맛 그리워하는 실향민 위로하는 냉면 - 아플 때면 더욱 생각나는 맛 - 외국에서 그리움으로 기억되는 음식	맛을 추억하는 단골들	
- 단골 건강걱정에 잠곡밥으로 아침 메뉴 준비 - 불편한 몸 이끌고 멀리서 찾아와 주는 단골들 - 손님의 어려운 사정에 공감하며 장사	단골은 손님 이상의 존재	14. 노포의 든든한 지원자, 단골들 (관계 / 강함 - 약함)
- 대를 잇는 손님에 대를 잇는 입맛 - 대를 이으며 가족 같은 情을 쌓는 노포와 손님	대를 잇는 입맛	
- 매일 찾아오는 손님 보며 일의 어려움 이겨내 - ‘情’으로 단단해진 손님과의 관계 - 맛있다는 칭찬이 위안이자 보람 - 손님들 입에서 입으로 전해지는 집으로 기억되는 것이 바램	위로와 격려를 아끼지 않는 단골들	

- 오래된 가게, 노포의 상징 - 백년식당의 역사와 문화 - 역사와 같이 걸어온 집	역사를 담고 있는 집, 노포	15. 역사성 있는 장소로서의 노포 (이전경험 / 유 - 무)
- 인건비 부담으로 장사 접을지 고민 - 인건비 비싸 운영 점점 힘들어져 - 인건비, 수수료 등 운영 어렵게 하는 요인 많아	인건비 부담	
- 다른 프랜차이즈 업체에 빼앗긴 상호 - 지명이 들어간 상호라 상표등록 안 돼 - 같은 이름 상호 많아 이제야 상표 등록 - 다른 사람의 상표등록 신청에 놀라 상표 등록 신청	상호의 중요성 몰라 빼앗긴 상호	16. 법적·제도적 환경 (정도 / 강함 - 약함)
- 구도심 전략했지만 전통위해 자리 고수 - 정치, 경제 기관들 모두 이사해 쇠퇴한 상권 - 시대변화에 따라 상권도 변화 - 구시가지로 변한 주변, 상권 힘 잃어 - 좋지 않은 지역여건, 죽어버린 상권	쇠퇴해져 힘을 잃은 상권	17. 경제적 환경 변화 (정도 / 강함 - 약함)
- 도시 재개발로 밀려나 - 재개발 예정으로 자리 이전해야 해	도시개발에 밀린 노포의 역사성	
- 체인사업 실패로 상호까지 남의 손에 들어가	사업 확장으로 인한 위기	
- 짧은 층의 입맛에 호불호 갈려 - 즉석식품 열풍 - 새로운 경쟁자의 출현	변화하는 입맛	
- 손님에게 욕을 듣는 일이 부지기수 - 식당 일을 천시여기는 시선 - 손님들의 무례한 행동에 사기저하	외식을 천시하는 사회적 인식	18. 사회적 환경 변화 (정도 / 강함 - 약함)
- 힘들고 어려운 식당 일 꺼려 - 어려운 일 꺼리는 세대, 책임감도 열 정도 없어 - 한국인 인력 구하기 힘들어 - 어려운 주방 기술 배우려는 사람 없어	인력 수급의 어려움	
- 고된 주방 일에 몸 아파 - 육체적으로 견디기 힘든 주방일 - 모두 사람 손을 거쳐야 하는 주방일	힘든 주방일	19. 육체적 소진 불러오는 주방일 (노동 강도 / 강함 - 약함)
- 트렌드가 변해도 맛은 지켜야 - 메뉴 추가하자 전통 지키라는 손님	전통을 고수하는 것이 노포의 가치	20. 노포의 정체성으로 위기 맞대응

- 질책에 다시 원래 메뉴 복귀 - 선진 방식 이어갈 것		
- 홈쇼핑, 체인사업 거절 - 프랜차이즈 제의 거절 - 우후죽순 생기면 우리 맛을 내는 것이 어려워 - 프랜차이즈로는 따라 할 수 없는 맛 - 레시피만 흉내 내선 같은 맛 유지 어려워 - 노포의 방식, 식재료, 가격은 프랜차이즈가 따라 하기 어려운 것	무리한 확장보다 정체성 고수가 우선 (전통 고수 / 강함 - 약함)	
- 위생을 중시하는 트렌드에 맞춰 생수 제공 - 손님 취향에 맞춰 옥수제조 방식 바뀌 - 전문적 메뉴에 대한 필요성으로 메뉴 간소화 - 고객 취향에 맞춰 부재료 추가 - 배달 메뉴 따로 구분	주 메뉴는 고수하되 작은 변화로 트렌드에 대응	21. 시대 변화에 따른 변화 추구 (개방성 / 높음 - 낮음)
본점은 전통 고수, 직영점은 지역 상황에 맞춰 변화	본점, 직영점 상황에 맞는 운영	
- 식품업체와 협력, 홈쇼핑 런칭 준비 중 - 편의점에 노포 브랜드로 제품 판매 준비 중	브랜드 파워를 활용	
- 작아야 살아남을 수 있다는 깨달음 - 일하는 사람 줄여가며 어려운 시기 견디 - 가족영업, 축소경영으로 지출 최소화	몸집 줄여 생존을 위한 힘비축	22. 장기 생존을 위한 축소 전략, 소규모 비즈니스 (위기인식 정도 / 강함 - 약함)
- 노포 지원에 대한 정책적 지속성 필요 - 노포 육성을 위한 현실적인 지원 필요 - 노포가 긍지를 갖고 영업할 수 있는 제도적 지원 필요	노포에 대한 지원 필요	23. 노포에 대한 지원 필요성 인식 (인식 / 강함 - 약함)
- 노포 메뉴에 대한 특화거리 조성으로 관광 상품화해야 - 노포의 특화된 메뉴를 홍보할 수 있는 지원 필요	지자체의 특화거리 조성 등 지원 필요	
77년간 영업 중 3대를 이어가는 중 100년을 바라보며 영업 중	50년 이상 영업 이어온 노포	24. 세월을 이기고 살아남은 가게 (의지 / 강함 - 약함)
- 광주로 가는 이동 통로여서 외지손님 많아 - 아산만 개발로 타지 사람 많이 방문	타 지역 사람들의 입소문	25. 입소문 타고 전국으로 퍼지는 명성 (입소문 / 전국적 - 국지적)

- 외지사람 많이 방문
- 전국에서 오는 단골들 때문에 유명해져

- 손님들의 대를 이으라는 권유에 자부심
- 경기도내 가장 오래된 대물림 식당이라는 자부심
- 해장국집으로 가장 오래된 노포로서의 자부심

노포로서의 자부심

26. 노포로서 자부심 (정도 / 강함 - 약함)

- 팔순에도 주방을 지키는 어머니
- 지역의 역사가 스며있는 노포
- 노포로서의 명성은 성공이라기보다는 노력과 희생의 대가

노포역사는 내 삶의 역사

- 선대의 방식으로 전통의 맛 잇기
- 식재료 가지고 장난만 안치면 음식 맛 지킬 수 있어
- 음식에는 트릭이 없어야
- 더 팔기위해 요령 부리면 맛은 변해
- 우리 가게만의 정체성 지켜야
- 세월이나 유행에 따라 변하지 않고 묵묵히 자리 지켜야
- 배고픈 사람위해 싸고 푸짐하게

지켜내야 할 노포의 정체성

- 한국인의 입맛에 맞는 음식이 노포의 힘
- 매일와도 질리지 않는 맛
- 사람의 기억 속에 그리움으로 기억되는 맛

메뉴의 힘

27. 세월을 이겨낸 노포의 유산 (고수의지 / 강함 - 약함)

- 왔던 손님 되돌아가지 않도록 일 년 내내 장사
- 손님이 기억하는 맛 그대로 유지해야
- 돈이 아니라 손님을 생각하며 장사하라
- 손님을 실망시키지 마라
- 모든 손님이 귀하다

손님을 먼저 생각하라

- 기본에 충실해지는 것이 노포의 책임
- 음식을 만드는 일에는 엄격함이 필요
- 쉽게 하려고 하면 허물어진다.
- 돈 먼저 생각하고 장사하지 마라
- 거짓 없이 장사하라
- 기본 틀에서 벗어나지 마라
- 직원은 부리는 사람이 아닌 함께 일하는 사람

오랜 세월의 두께만큼 강한
노포의 장사철학

1) 가족 모두의 생계유지를 위한 유일한 선택

본 범주는 ‘쌀 거리가 없어 장사 시작’ ‘호구지책으로 시작’의 개념이 “생계를 위한 수단으로 장사 시작”이라는 첫 번째 하위범주로 분석되었으며, ‘가족 똥똥 뭉쳐 장사 시작’ ‘가족 모두 식당일 매달려’의 개념이 “가족 모두 식당일 매달려”라는 두 번째 하위범주로 분석되었다. 외식노포들이 가게를 시작할 당시의 시대상과 맞물려 노포들의 ‘가족 모두의 생계유지를 유일한 선택’의 속성은 ‘시대적 상황’에 따라 차이가 있으며, 시대적 상황의 어려움 정도에 따라 ‘집중적’에서 ‘간헐적’으로 차원의 차이가 있는 것으로 나타났다.

범주	속성	차원
가족 모두의 생계유지를 위한 유일한 선택	동기수준	높음 - 낮음

가) 자식들과 먹고살기 위해 장사 시작

본 연구에 참여한 외식노포들의 창업 시기는 1960년 이전으로 일제강점기, 해방, 6.25 전쟁이라는 불안정 적이고 경제적으로 어려운 시대를 관통해 왔다. 한 끼의 ‘끼니’조차 걱정거리였던 시절, 많은 이들이 ‘먹고 살기위해’ 선택한 것이 바로 ‘식당’인 것이다. 식당 영업을 위한 특별한 장소나 기술이 필요한 것도 아니었다. 일제 강점기, 일제의 수탈과 핍박 속에 살아남기 위한 유일한 선택이었고 전쟁을 겪으며 남편이나 아내, 가족을 잃은 사람들이 선택할 수 있는 유일한 일이기도 했다. ‘쌀 거리’조차 걱정하던 이들에게 그래도 음식을 만들어 판다는 것은 적어도 ‘먹을거리’가 있다는 것을 의미했다. ‘돈’이 목적이 되기보다는 ‘생존’ 자체가 그들이 음식을 만들어 파는 유일한 이유였던 것이다. 손님에게 제공하는 음식은 팔기 위한 메뉴이기도 했지만 팔리지 않으면 먹을 수 있는 생존을 이어줄 끼니이기도 했던 것이다.

“나 11살 때 52년 1·4후퇴 때... 전쟁이 나니까 아버지는 피난가고 어머니는 나랑 동생들 데리고 피난을 가셨지...엄마는 폭격으로 돌아가시고 여동생은 굶어죽고...고아가 되는 거였어..집으로 돌아와 동네 할머니한테 얻어먹으며 사는 데 아버지가 돌아오시더라고....그때는 흙먼지 뿐 아무것도 없었어...쌀 거리가 없으니까 장사를 시작한 거지.. .” (연남서식당)

“할아버지가 40대 초반의 나이로 일찍 돌아가시고 난 후 어린자식들과 먹고살기 위한 호구지책으로 시작한 거지요..‘밥장사를 하면 밥은 굶지 않는다’라는 생각에 시작하셨다고 하더라고...안 팔리면 먹으면 되니까...생계수단으로 팔기 시작한 거지” (안일옥)

나) 가족 모두가 식당일 매달려

생계를 목적으로 창업을 한 노포들의 경우 대부분이 가족 모두가 식당일에 매달리고 있었다. 어려운 시대 상황 속에서 다른 일에 할 수 있는 기회 자체가 없기도 했지만 참여 노포들 대부분이 가게가 아닌 난전 형태로 시작했던 만큼 음식을 준비해서 나르고 파는 일까지 많은 노동력이 필요했고 그 과정에서 가족들의 참여는 당연했던 것으로 분석된다.

“전쟁이 나면서 가족이 먹고 살려고...똥똥 뭉쳐서...” (옥천옥)

“아버지는 직업군인이셔서 일을 안 하셨고 다른 가족들은 모두 식당에 나와 같이 일을 했죠...”(노안집)

“시어머니가 리어카에 재료 싣고 끌고 나가고 아들하고 며느리는 뒤에서 밀고 광주리에 밥이고.. ...천막치고....밥 떨어지면 집에 들어와 밥 다시 가지고 나가고...” (안일옥)

“식구들이 다 매달려했지....먹고 살아야 하니까...할아버지한테 배운 육수 아버지가 만들고 어머니는 동치미 담그시고...” (고복례냉면)

2) 시대적 상황으로 인해 단절된 장사 다시 잇기

본 범주는 ‘할아버지가 해방 전 이북에서 냉면집 운영’ ‘시아버지가 일제 강점기 요정 운영’ ‘시아버지가 피난 전 개성서 식당 운영’이라는 개념을 “해방, 전쟁으로 인한 장사의 단절”이라는 하위범주로 분석한 뒤 “시대적 상황으로 단절된 장사 다시 잇기”로 범주화하였다. 이 속성은 각 노포들이 처해 있는 개인적, 사회적인 상황 여건에 따라 ‘적극적’에서 ‘소극적’으로 차이가 나타났다.

범주	속성	차원
시대적 상황으로 인해 단절된 장사 다시 잇기	상황적 여건	적극적 - 소극적

가) 해방, 전쟁으로 인한 장사의 단절

참여 노포들 중 1950년 이전에 창업한 노포들의 경우 대부분 해방과 6.25 전쟁이라는 큰 변화로 인해 생활 기반 자체가 송두리째 변화하며 장사가 단절되는 경험을 공유하고 있는 것으로 나타났다. 그 단절의 시간은 짧게는 몇 년이기도 했으나 길게는 십년 이상이 되기도 하는 것으로 나타났다. 면담자들 대부분이 당시의 시대적 상황을 직접 겪은 것이 아니라 선대로부터 들었던 이야기를 전달하는 상황이어서 정확한 시기나 년도 등은 제시하지 못했다. 노포의 주요 메뉴 대부분은 이들 선대의 식당 경험을 토대로 만들어 진 것으로, 냉면집 운영하던 할아버지의 조리법을 전수받은 아들에 의해 운영되는 냉면집, 요정을 운영하던 시아버지의 영향으로 일반 대중식당에서 보기 힘든 떡갈비를 만드는 식당 등이 있다.

“상호는 제가 지은 게 아니고 저희 시아버님이 지으셔쥬....일제시대 때 송월관이 라는 요정을 하셨는데...저희는 그 이름 그대로 이어받아 장사를 하는 거고.. .”
(송월관)

“우리 할아버지가 이북 강계에서 중앙면옥이라고 시작하셨고...피난 내려와서

저희 아버지가 남한에서 다시 시작하신거지요...”(고복레냉면)

“시아버님이 전쟁으로 피난 오시기전에 개성에서 식당을 하셨다고 해요...이름은 시어버님이 고향 동네에 있던 삼강이라는 이름을 따서 지은 거고....저희는 그 이름을 그대로 쓰고 있어요..”(삼강옥)

3) 난전에서 점포까지

본 범주는 ‘난전에서 솔걸고 국 끓여 팔아’ ‘천막치고 길가에서 장사 시작’ ‘전쟁의 폐허 속 군사용 천막치고 장사 시작’의 개념을 “가게 없이 난전에서 장사 시작”이라는 하위범주로, ‘집 앞마당에서 장사 시작’ ‘작고 허름한 초가집에서 장사 시작’ ‘비가 새는 낡은 판잣집에서 장사 시작’이라는 개념은 “집, 천막 어디서든 손님 받아”라는 하위개념으로 ‘전쟁 후 점포 얻고 장사 시작’ ‘6·25 이후 판잣집에서 장사’ ‘장사가 잘되며 가게도 얻어’는 “6·25 이후 난전에서 점포로 가게형태 변화”라는 하위개념으로 각각 분석하였다. 3개의 하위개념은 “난전에서 점포까지”라는 범주화 하였고 속성은 노포들의 창업년도에 따라 각각 다르게 나타나고 있는 것으로 분석되었다. 창업년도가 전쟁 이전인 경우 대부분의 노포들이 난전이나 천막 등 가게의 형태를 갖추지 못하고 영업을 한 것에 비해 전쟁이후 창업한 경우는 가게의 형태를 갖추고 있는 것으로 나타나 ‘창업년도’란 속성에 따라 전쟁 전과 전쟁 후라는 차원에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다.

범주	속성	차원
난전에서 점포까지	창업년도	전쟁 전 - 전쟁 후

가) 가게 없이 난전에서 장사 시작

1920년대에 창업한 안일옥의 사례를 보면 장터에 솔을 걸고 영업을 하는 난전²⁹⁾ 형태로 영업을 이어온 것으로 나타났다. 난전의 경우 사람들이 다니

29) 조선시대에는 전안 상행위자의 대장에 등록되지 아니한 자나 또 자기소관 이외의 판매를 허가받지 않은 상품을 서울 도내에서 판매하는 행위를 말하는 것이었으나 현대에는 허가

는 길에서 장사를 해야 하는 만큼 조리를 위한 변변한 시설을 갖추지 못하고 탕을 끓이기 위한 가마솥을 걸어놓고 파는 형태였다. 밥이 떨어지면 집까지 다시 가서 밥을 가져오기도 했다고 한다. 안일옥의 이러한 영업 형태는 일제 강점기와 1930년대 이전의 주막이 밥집으로 변모하며 보이는 시장 한쪽에 천막을 치고 술과 안주를 곁들이기도 하고 요기가 되는 식사를 팔던 형태의 초기 밥집과 같은 모습이다. 난전이외에 많이 나타나는 초기의 식당은 집을 이용하는 것이다. 살던 집 앞마당에 자리를 펴거나 상을 놓고 손님을 받기도 했고 때로는 남의 집 처마 밑에 자리를 놓고 영업을 한 것으로 나타났다. 이러한 영업 형태는 초기의 식당 대부분이 생계를 위해 영업을 시작했고 점포를 얻은 만한 경제력을 가지고 있지 않았고 것을 보여주고 있다.

“난전으로 쪽 이어져 오다가...우리 어머니 말을 빌리면 ‘내가 시집오니 시어머니가 장터에서 국밥집을 하더라’...19살에 시집 오셨는데...시어머니를 도와서 장날 마다 나가서 도와 드렸다고 하셨지..”(안일옥)

“처음엔 대문이 파랗다고 청대문집이라고 불렀죠...야트막한 한옥이었죠....손님이 많다보니..부뚜막에 놓고도 드시곤 했죠...원래 집이니까..집 부엌에서 만들어서 마당에 놓고 판 거죠...그때는 안방, 건넌방, 마루, 마당에 긴 의자도 놓고..손님이 몰리면 계산도 안하고 가는 손님도 많았죠.....집이 복잡한 구조다 보니 먹고 그냥 나가도 몰랐죠...”(옥천옥)

나) 전쟁 후 난전에서 점포로 가게형태 변화

6·25 전쟁이후 식당들은 난전이나 길거리에서 벗어나 점포형태로 변모한다. 전쟁이전 난전을 하던 안일옥의 경우 전쟁 이후 다시 영업을 시작하면서 점포를 얻게 되었고, 1945년 시작한 송월관도 전쟁 이후 전쟁이후 판잣집 형태의 가게를 짓고 장사를 다시 재개했다. 길에서 가게로 형태가 변모하기는 했지만 상태는 여전히 열악했던 것으로 보인다. 모든 것이 폐허가 된 전쟁이후의 상황이라 건물 형태의 모습을 갖추기는 했지만 비가 새거나 초라한 초

없이 길에 함부로 벌여 놓은 가게(표준대사전)라 정의하고 있다.

가집으로 지금의 식당의 모습과는 거리가 멀다. 특히 1953년 전쟁 직후 서울로 돌아와 개업한 연남서식당의 경우 장사 초기에는 집 앞에 전쟁 후 버려진 천막을 치고 장사를 시작했다고 말하고 있는데 이 케이스의 경우는 전쟁 전 영업 경험도 없었고 식사를 위한 음식을 팔기 위한 영업을 아니라 술을 좋아하던 창업주가 동네 사람들에게 조리가 필요 없는 안주거리와 밀주를 팔던 형태여서 가게를 얻을 필요가 없었던 것으로 보인다.

“53년 전쟁이 끝나면서 어머니가 정식 점포를 얻게 되셨지요...53년...‘안일옥’이라는 간판을 처음 걸게 되신 거지...53년이란 건 정확치 않고...전쟁이 끝난 해라고 하셨으니 53년쯤이다..내가 추측하는 거지...”(안일옥)

“집이 6.25때 지은 집이라서 지금도 저 그림에서 보시면 아시지만 완전히 판자집...집이 다 허물어지고 막 비가 세고 그런데서 장사를 하셨죠...제가 73년도에 시집오고 나서 그 위로 집을 얻어서 장사를 했거든요. 거기서 역시나 마찬가지로나 판자집이었어요...그리고 87년도에 이쪽으로 이사 왔는데 그때는 여기가 원래 길이 없어 가지고 정말 고생을 얼마나 많이 했는지 말도 못해요. 들어오는 입구가 논바닥이여 가지고...매일 흙 퍼다 묻으면서...그러면서 장사를 했지요...”(송월관)

“작은 초가집에서 시작하셨죠...허름하고 작은 집에서 시작하셔서 분위기는 더 좋았다고 하시더라고요...”(노안집)

“처음에는 지금 자리가 아닌...그랜드 마트 뒤가 우리 집이었어..조선 기와집 안마당 있고 ...전시니까 천막이 많이 돌아다니더라고..1 소대가 들어갈 수 있는...그때는 군수 물자 장사들이 많았으니까...그 천막을 안마당에 쳐놓고 판자를 옆에다가 세워놓고 연탄불 하나 놓고 도마에 잘라서 날라다가 다 같이 구워먹는....” (연남 서식당)

4) 창업 당시의 메뉴 특성

본 범주는 노포들의 창업당시의 메뉴에 대한 범주이다. ‘정해진 메뉴 없

이 손님이 원하는 대로 제공' '육수를 기본으로 한 다양한 해장국' '대형식당 생기며 메뉴 축소'등의 개념이 "정해진 메뉴 없이 손님이 원하는 대로"의 하위범주로 구분되었고, "전문화된 초기메뉴"란 하위범주에는 '백반메뉴 그대로' '초기메뉴 떡갈비 그대로'의 개념이 포함되었다. 본 범주에는 창업초기 대부분의 노포들이 한 가지 정해진 메뉴 없이 손님들이 원하는 많은 메뉴를 가지고 있다가 점차 가게가 자리를 잡아가는 과정에서 메뉴를 지금의 한 가지 형태로 특화해 발전시켜나간 식당과 창업 당시부터 지금까지 한 가지 메뉴만을 고수하고 있는 식당으로 구분되어져 나타난다. 따라서 '창업당시 메뉴특성'의 속성은 '전문성'으로 차원은 강함과 약함에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
창업 당시의 메뉴 특성	전문성	강함 - 약함

가) 정해진 메뉴 없이 손님이 원하는 대로 제공

현재 대부분의 노포들이 그 역사성과 함께 전문적인 한 가지 전문 메뉴로 명성을 얻고 있는 것에 반해 창업 초기의 메뉴는 일정하게 정해진 메뉴 없이 손님들이 원하는 음식을 팔았던 것으로 나타났다. 특히 일제 강점기 창업한 안일옥은 뼈를 기본으로 하는 탕을 끓이지만 밥만 원하면 밥만 따로 팔기도 하고 정해진 양이 없이 원하는 만큼만 팔기도 하였다. 남주동 해장국과 삼강옥은 뼈를 기본으로 한 육수를 기본으로 하여 거기에 넣는 재료에 달리³⁰⁾하여 메뉴의 다양성을 추구하고 있는 것으로 나타났다. 다만 남주동 해장국이 해장국이라는 기본 메뉴를 선지, 우거지, 소고기 등 식재료에 따라 각기 다른 해장국으로 다양화 한 것과는 달리, 삼강옥의 경우는 뼈 육수를 활용해서 만들 수 있는 다양한 메뉴로 메뉴를 차별화 시키고 있다.

“처음 시장에서 장사를 시작할 때는 메뉴판 없이 손님이 원하는 대로 팔았지.. 내가 기억하는 어렸을 때는 메뉴에 정해진 값은 없고...장날 도시락 싸오면 국

30) one source multi-menu: 하나의 메뉴를 식재료를 달리하여 다양한 형태의 메뉴로 발전시키는 것으로 정의한다.

물만 주세요...하기도 하고 국물을 시켜도 반만 주세요 하기도...주머니 사정에 맞게 시켰지..도시락을 싸가지고 오시도 하고...그때 손님이 월하면 갈비도 팔고 찌개도 팔고...60년대 까지도 팔았던 거 같아요...그러면서 우탕 전문으로 특화가 된 거지..우시장이 있다 보니 그렇게 된 거지요..."(안일옥)

“ 사람들이 선지를 안 먹기도 하고..우거지를 좋아하기도 하고..그래서 고기 넣으면 소고기 해장국, 고기에 우거지 넣으면 우거지 해장국, 고기에 선지 넣으면 선지 해장국..기본 고기 국물은 다 같아요.. 옛날 할머니 때는 뼈가 흔해서 뼈를 넣어 주기도 했어요...누런 종이에 싸서...뼈 뜯어먹는 재미가 있었다고 하시더라고요..지금은 뼈를 뜯어 먹는걸 즐기지 않으니까 뼈를 없애고 지금은 고기만 넣고 나가요..뼈만 푹 끓여서..."(남주동 해장국)

“그때는 메뉴가 더 좋았어요...불갈비가 유명했는데...갈비탕, 설렁탕, 그때는 장국밥이라는 게 있어서 고기국물에 고기 썰어 넣고 하는 거...설렁탕은 사골을 우린 거...장국밥은 양지를 우린 국물..양지 썰어서 내는 거..그 국물에 갈비를 썰어 넣은 게 갈비탕...그러니까 메뉴가 많았지..갈비를 많이 팔았지만 가든, 뷔페, 큰 대형식당 생기고 나서부터는 안 팔았지..."(삼강옥)

나) 전문화된 초기 메뉴

창업초기부터 한 가지 메뉴만을 고수한 사례도 확인된다. 특히 50년 이상 한식당 중 유일하게 김치찌개 단품으로 백반을 차려내고 있는 명월집의 경우 초기부터 지금까지 이 메뉴를 고수하고 있는 것으로 나타났다. 명월집은 타지에서 올라온 인천 부두 노동자들을 대상으로 장사를 시작한 집이니 만큼 집밥 형태의 백반을 제공했고 노동자들의 주를 채워주기 위해 푸짐한 양을 넣어 밥과 찌개를 원하는 대로 퍼다 먹을 수 뷔페식으로 제공하고 있는 점이 특징이다. 변화라면 멸치를 넣고 김치찌개를 만들던 방식을 시대가 발전하면서 돼지고기로 바꾼 정도이다. 면담자 중 송월관의 떡갈비는 당시 대중식당의 메뉴치고는 파격이다. 떡갈비라는 음식자체가 일반 서민들은 접하기 힘든 고기로 만들었다는 점과 고기를 다져서 뼈에 붙이는 방식은 궁중요리의 떡갈비와 유사하기 때문이다. 그러나 면담자의 시아버지가 일제강점기 요정³¹⁾을 운

영하였다는 점에서 선대가 요전 운영 시 습득한 떡갈비의 조리방식을 갈비집의 운영에 접목한 사례로 분석되어진다.

“초기에는 김치, 깍두기에 콩나물국 하나...그때는 국 하나 있으면 밥을 먹는 시절이었으니까..한 8평정도 되는데서 하다가 ..사람이 많아지니까 하루에 쌀 2가마니를 팔았어요..그때는 밥그릇이 지금 한 3공기 정도..고봉으로 밥 주고 배고프다면 덩으로 더 주니까..그때는 반찬을 2,3가지 하다가 7,8가지..지금은 10가지 정도 하지요..먹을 수 있는 음식은 다 하는 거 같아요....66년도에는 먹고 살기가 힘들었지만 70년대는 새마을 운동하면서 활기가 있었지...이때 돼지고기를 넣으면서 돈을 조금 더 받은 거지...그때는 생고기를 썼지..지금처럼 냉동은 아니고 맛있었지..끓이는 방식은 똑같지...”(명월집)

“뭐 먹고 살기 어려우니까 정육점 같은 걸 하셨나 봐요. 거기서 갈비 나오는 걸로 원래는 포를 떠가지고 숯불에다 구우셨나봐... 그랬는데 그게 자꾸 떨어지고 그러니까 우리 어머니가 다져가지고 동그랗게 만들어서 판매를 하셨는데 손님들이 떡갈비, 떡갈비 해가지고....” (송월관)

5) 식당의 최고입지는 ‘돈’의 흐름이 있는 곳

본 범주에서는 노포들이 초기 장사를 시작한 장소와 초기 고객들에 대한 분석이다. ‘장날 장꾼들 대상으로 판매’ ‘경매시장 상인들을 대상으로 장사’ ‘야채깡 상인과 야채 팔러오는 농민들이 주 고객’이라는 개념들이 도출되었고 이들은 “장에 오는 장꾼들이 주 고객”이라는 하위 범주로 구분하였다. 또 다른 하위 범주는 “경제력이 있는 고객”들로 이 범주에는 ‘부두 노동자들을 대상으로 장사’ ‘야채를 길러 내다 팔던 사람들이 살던 지역에서 장사’라는 개념들이 포함되었다. 이들 하위범주는 ‘식당의 최고입지는 돈의 흐름이 있는 곳’이라는 범주로 추상화 하였다. 본 연구에서 면담업체의 창업 시기는 일제강점기부터 1960년 이전으로 경제화가 이루어지기 이전으로 매우 어려웠던

31) 조선왕조가 몰락하면서 궁에서 음식관리 책임자로 있던 안순환이 오리를 담당하던 궁인들과 함께 명월관이라는 요정을 차리면서 궁에서만 맛볼 수 있던 화려하고 고급스러운 음식이 궁 밖으로 나오게 된다(최인학.2010)

시대이다. 따라서 이들은 경제활동이 이루어지는 장소나 사람들이 사는 곳으로 집중되어 있는 것이 특징으로 노포들의 창업 당시 입지에 대한 속성을 ‘입지 의존성’으로 하고 차원은 강함과 약함으로 구분하였다.

범주	속성	차원
식당의 최고입지는 ‘돈’의 흐름이 있는 곳	입지 의존성	강함 - 약함

가) 장에 오는 장꾼들이 주 고객

노포들의 초창기 영업이 난전에서 주로 이루어졌던 만큼 그들의 입지도 대부분 장터가 대부분인 것으로 나타났다. 우시장이나 야채 경매가 이루어지는 깡³²⁾시장 등으로 나타났다. 이들 시장의 경우 많은 상인들이 물건을 팔고 사는 경제활동이 이루어지는 장소라는 점에서 당시의 상황을 고려할 때 식당이 위치할 수 있는 가장 좋은 상권이었다. 또한 당시 냉장이나 냉동 시설이 부족했기 때문에 부패 가능성이 소부산물이나 야채 등의 식재료 등을 안전하고 쉽게 수급할 수 있었던 점도 이들이 시장 근처에 자리를 잡은 요인으로 보인다.

“손님들은 장날 소 팔러 오는 장꾼들..장보러 오는 사람들...이때 상황을 단골 손님들이 말씀해 주셨지..‘아버지 장보러 가실 때 국밥 한 그릇 먹으러 따라 나오곤 했다’...는 손님들 증언도 있었어..”.(안일옥)

“처음에는 우시장 장사꾼...그리고 그 옆에 농수산물 시장이 있어서 시장 주변에 싸전, 과일 다 있었어요... 깡시장..경매시장...그 당시에 가장 컸었어요...그때만 해도 시장 사람들이 많이 왔죠. 공무원들 더 많이 오고...”(남주동 해장국)

“참외전거리였어요..참외하고 야채, 어물 같은 거 파는... 야채깡...깡이 뭐냐 하면 농사지은 농산물을 달구지에 싣고 밤새 와서 새벽 4시에 여기서 경매를 불러요..그걸 깡시장이라고 불러요..장수동 지금 구월동, 신천리, 서곶 이런 곳에

32) 경매를 뜻하는 순우리말

다 농사짓는 사람들이 밤새 달구지에 끌고 와서 짱을 불려요..그게 끝나면 우리 집 와서 해장국 먹고 가는 것이 일과였지요..”(삼강옥)

나) 경제력이 있는 고객들

시장 이외의 최적의 입지는 한 끼 식사가 절실한 노동자들과 팔기 위해 야채를 기르던 농민들이 사는 지역이었다. 특히 명월집은 인천항 공사를 위해 서울로 몰려 든 노동자들을 위한 백반을 파는 식당이다. 면담자에 따르면 당시 일거리를 찾을 수 없었던 많은 사람들이 지방에서 올라왔고 변변한 숙소도 없던 이들의 끼니를 책임졌던 곳이 명월집이라는 것이다. 명월집의 메뉴가 백반으로 된 것도 당시 고객을 배려한 선택인 것이다. 연남서식당의 경우는 충정로시장에 야채를 팔기위해 농사를 짓는 지역에서 장사를 시작하였다. 다른 노포들과는 달리 왕성한 경제활동이 이루어지는 시장이 아닌 판매주체인 농민들이 사는 지역이라는 점이 독특한데 이는 동네 선술집 형태로 시작한 연남서식당의 정체성 때문인 것으로 분석된다.

“그때는 부둣가가 생성이 안 된 상태였고..일자리를 찾아온 사람들이 너무 많았지,,배가 고파서..누가 밥만 줘도 일한다는 시절이었으니까...너무 힘든 시절이었지요...일자리만 있다면 시골에서 서울로 다 올라오던 시절이니까...조그맣게 시작했지만 사람이 많아지니까 늘린 거지요...”(명월집)

“나 11살 때...52년 1.4후퇴 때...부자들은 기차타고 갔지만 여기는 토마토 감자, 길러서 파는 지역이었지..여기는...충정로 중앙시장에 리어카로 싣고 가서 파는 그런 곳이었지....농민이긴 하지만 벼는 별로 없었고 야채 길러서 팔던...”(연남서식당)

6) 먹을 수 있는 모든 것을 식재료로 활용

본 범주에서는 노포들의 창업 초기 메뉴의 구성에 가장 큰 영향을 미친 식재료에 대한 분석이다. 식재료가 풍부하지 않았던 시대인 만큼 초기의 메뉴 결정에 이들 식재료의 영향이 컸을 것이기 때문이다. 본 범주는 “먹을 수 있

는 모든 것”이 첫 번째 하위 범주로, “ 구할 수 있는 모든 것이 식재료”가 두 번째 하위 범주로 구분 되었다. ‘인근 우시장 부산물 받아 탕 끓여’ ‘버려지는 내장과 부산물 받아 장사’ ‘도축장에서 나오는 고기 받아 곰탕 끓여’의 3개 개념은 첫 번째 하위 범주로, ‘밀도살한 고기로 만든 메뉴’ ‘냉장 시설이 없어 만들어진 메뉴’라는 개념은 두 번째 하위범주에 포함되었다. 이들 하위 범주는 ‘먹을 수 있는 모든 것을 식재료로 활용’이라는 범주로 추상화 하였고 버려지는 재료들을 음식의 식재료로 활용하였다는 점에서 속성은 이들 식재료를 받아들일 수 있는 ‘수용정도’로 보고 그 차원은 적극적, 소극적으로 에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
먹을 수 있는 모든 것을 식재료로 활용	수용정도	적극적 - 소극적

가) 도축장의 부산물이 주요 식재료

면담업체들 중 탕을 전문으로 하는 노포들의 경우 대부분 우시장 근처에서 영업을 시작한 것으로 나타났는데 그 이유는 당시 가장 쉽게 구할 수 있는 식재료가 소의 부산물이나 뼈이기 때문이다. 안일옥과 옥천옥 모두 장사 초기 인근 우시장으로부터 나오는 부산물과 뼈, 그리고 소머리 등을 이용하여 설렁탕을 끓이는 것으로 나타났다. 설렁탕의 경우 조선시대부터 유래한 음식이지만 당시 천민이던 소를 잡던 백정과 웅기를 만들던 토기장이들에 의해 만들어진 음식으로³³⁾ 그 숫자가 미미했으나 일제 강점기 때 전쟁물자 보급의 일환으로 조선총독부가 식용 소고기 생산정책을 시작하면서 여기에서 발생하는 뼈와 부산물을 이용한 음식들을 파는 식당이 급격히 늘어나게 된다. 이들 고기는 팔고 남은 부산물로 끓여지는 설렁탕은 초기에는 ‘값이 싸고 품위가 없는 음식’이라고 천대받기도 했었다. 당시의 설렁탕의 먹거리 문화는 종로 같

33) 설렁탕의 유래에 대한 설은 분분하다. 그전까지 선농단에서 제사 의식 후 나눠먹은 음식에서 유래했다는 설이 정설로 여겨졌으나, 조선왕조실록 같은 책이나 일반 문헌에서도 그 존재를 찾을 수 없고 농업사회였던 조선에서는 소를 잡는 것을 금기시했기 때문에 최근에는 일제 강점기 일본인들이 고기는 일본으로 가져가고 버려지던 부산물을 이용해 백정들이 만들어 먹은 것이 시초라는 설이 유력하다.

은 번화통의 거리가 아니라면 시골 장날을 장에 오는 사람들을 대상으로 저렴한 내장이나 쇠머리를 고아서 만들어 반짝 영업하는 것이 일반적이 형태이다. 설령탕이 소를 도축한 후 남은 허드레 고기와 부산물을 이용한 하층민의 음식이라면, 곰탕은 반가의 음식으로 분류된다. 고기를 넣어 끓이기 때문이다. 나주곰탕³⁴⁾을 내는 노안집의 경우 곰탕에 들어가는 다양한 고기를 인근 도축장으로부터 구해서 사용하였다.

“안성은 우시장이 큰 게 있었어. 그 시장에서 나오는 부산물을 받아다가 고깃국을 끓여 팔았으니까...그것도 소고기국.. 그게 우리 가게의 시작이고 안성국밥의 시작이라고...전해 들었지..”(안일옥)

“그때는 설령탕 재료가 참 풍부했어요. 내장은 거의 버리다시피 했으니까..마장동에서 부산물은 거의 버리다시피 하고 썬 거니까...허파, 지라 뭐 그런 거 가져다가 무진장 넣고 설령탕을 끓이니까...맛있다고 소문나고...해장국을 하면서 술도 파셨죠..밀주...”(옥천옥)

“근처에 도축장이 있었어요...거기서 나오는 고기를 사용하게 된 거죠...곰탕은 웬만한 고기부위가 다 들어가거든요.....옛날에는 고기가 부족해서 서울서 고기를 받기도 했다고 하더라고요..터미널로 고기가 오면 엄마가 리어카로 실어서 나르셨죠...”(노안집)

나) 먹을 수 있는 모든 것은 식재료

연남서식당의 사례는 전쟁 이후 극도로 어려워진 사회에서 생존을 위해 죽은 고기까지 먹어야 했던 처참한 시대상을 그대로 보여준다. 면담자는 창업당시를 비교적 자세히 기억하고 있었는데 밀도살하는 고기 뿐 아니라 수송수단이었던 말이 죽어 묻은 시체까지 파내서 먹었다고 설명하고 있다. 그만큼 먹거리가 귀한 시절이었기에 죽은 동물의 고기는 상하지만 앓았다면 좋은 단

34) 나주의 향토 음식. 나주에서 1920년대부터 나주의 5일장에서 상인과 서민들을 위한 팔던 음식으로 사골을 전혀 쓰지 않으며 일반 곰탕과 그 맛과 재료가 다르기 때문에 이를 명사화하여 '나주 곰탕'이라고 부른다. 지역의 향토음식이 지역 브랜드화 되고 고유 명사화 된 사례이다.

백질 보충원이 될 수 있었기 때문이다. 또 명월집의 경우 냉장시설이 없어 자꾸 쉬는 김치를 이용하여 백반의 찌개에 사용했고 지금까지 이어오고 있는 것으로 나타났다.

“그때는 밀도살..몰래 잡아서 먹는 거, 그리고 밀주...정종 한 병 사다가 잔으로 팔았지...안주는 여벌이었지.....연탄에...그때 연탄이 왜 됐냐하면..여기 당인리 발전소 전초기지였어..여기 화차가 엄청 들어와 있었지..주민들이 화차에서 떨어지는 분탄을 주워 와서 조개탄을 만들었지..그 탄으로 구워 팔았지...밀도살하는 고기 소고기, 돼지고기, 말 다 팔았지..밀도살되는 거는..예전에는 운송수단이 말이었어요..그거 죽으면 물어..그러면 동네 사람들이 파내서 살 많은 부위를 떼다가 항아리에 넣고 소금에 절여..냉장고가 없으니까..절여 두었다가 조금씩 구워 먹던가...찌개 해먹던가...”(연남 서식당)

“김치가 그때부터가 김치찌개 전문점이 된 이유가..그때는 냉장고가 없었으니까..여름에 김치를 보관할 데가 없었지...하루만 지나면 부글부글해 지고..한번 행귀서 찌개를 멸치 넣어서 하다가 그 후에 돼지고기로 바꿨지요...이제까지 하고 있고...셀프로..김치가 썬 걸 끊어서 풍로에 올려놓으면 맘대로 가져다 먹게..손이 모자라니까..사람을 둘 수 는 없고..지금까지 저희 집에서는 셀프로 하지요...”(명월집)

7) 내 가게에서 영업, 장수의 힘

본 범주는 ‘자기 가게가 있어야 대물림 가능성 커’ ‘가게 세 안내는 게 세 월을 건디게 하는 힘’ ‘내 가게에서 영업 했기에 지금껏 영업 가능’을 “월세 부담 없어 영업지속”이라는 단일의 하위범주로 추상화 하였다. ‘내 가게에서 영업, 장수의 힘’의 속성은 자가와 월세의 차원에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
내 가게에서 영업, 장수의 힘	가게 소유	자가 - 월세

가) 월세부담 없어 영업 지속 가능

면담 노포 대부분은 오랜 기간 지속해 올 수 있었던 비결로 자기 건물을 소유하고 있어 월세에 대한 부담이 없었음을 꼽는다. 그동안 수많은 위기를 겪었지만 자기 소유의 가게에서 영업을 했기 때문에 운영비용에 대한 부담을 조금이라도 줄일 수 있었고, 이는 세월을 견디게 한 가장 큰 힘이라는 것이다.

“식당에서 돈을 많이 벌었다는 집은 이익금이 많거나..그러려면 재료를 한꺼번에 많이 사는 거, 그리고 식구들이 많이 하는 거, 그리고 자기 집을 가지고 있는 거...자기 가게를 가지고 있으면 어려워도 그래도 대물림 할 여력이 있지..”(고복례 냉면)

“장사가 잘 안되고 어려워도 우리 집이니까 먹고 살았지..광우병 났을 때는 정말 손님이 하나도 없었어...그때 직원들 풀 죽어 있기에 내가 오히려 술값을 내줬어...그때가 2월이었는데....내가 12월 까지는 너희 월급 줄 수 으니 걱정 말라고 했어....그런데 3월 되니까 손님들이 다시 오더라고.....가게세가 안 나가니까..집세 나가면 그렇게 못하지...6개월만 안되면 다 문닫아야해...못 견뎌...”(연남서식당)

“먼저 있던 집은 세를 들어 장사했지만...여기는 사가지고 오셔서 장사를 한 거지..그래서 지금까지 계속할 수 있었던 거고..”(삼강옥)

8) 거래처와의 오래된 관계유지

본 범주에서는 노포들과 거래처 사이에 나타나는 관계에 대해 분석하였다. ‘선대부터 거래한 거래처’ ‘2대째 쌀 납품하는 거래처’ ‘어머니 때부터 물건 받던 곳과 거래’란 개념은 “대를 잇는 가게에 대를 이어 납품하는 거래처”란 첫 번째 하위 범주로, ‘지역 장사라 지역시장 물건도 구매해줘’ ‘지역의 아는 사람 물건도 팔아줘’의 개념은 “지역의 식재료도 팔아줘야 하는 지역노포”란 두 번째 하위 개념으로, ‘가능하면 오랜 관계 유지’ ‘바꿔봐야 마찬가지’ ‘오래된 거래처가 주는 이로움’은 “한번 거래하면 오랜 관계 유지”란 하위범주로 각각 분석하였다. 속성은 ‘신뢰정도’가 강한지 약한지에 따라 “거래처와의 오래된 관계 유지”가 차이가 있는 것으로 나타났다.

범주	속성	차원
거래처와의 오래된 관계 유지	신뢰정도	강함 - 약함

가) 대를 잇는 가게에 대를 이어 납품하는 거래처들

식재료를 납품하는 업체들과 노포의 관계에서 가장 신뢰도가 깊게 형성된 경우는 대를 이어 납품하는 업체들이었다. 노포들이 대물림을 통해 영업을 이어 가듯 노포들과 거래하는 업체들도 부모에 이어 후손들까지 대를 이어 식재료를 납품하는 것으로 나타났다. 안일옥의 경우 외상거래가 일반적이던 시절인 선대 때부터 외상금지, 현찰거래라는 방식으로 거래하며 거래처와의 신뢰관계가 강한 것으로 나타났다. 또한 명월집이나 옥천옥도 대를 이어 납품을 받으면서 보다 좋은 식재료를 제공받을 수 있었고, 이러한 오랜 거래관계를 통해 좋은 식재료를 안정적으로 공급받을 수 있다고 인식하고 있었다.

“재료는 어머니 때부터 거래하던 곳이지..수십 년 간 하고 거래한 곳이야...어머니가 늘 그러셨어요..항상 냉장고는 꽉 채워라..그래야 손이 커진다는 것이지..가능하면 외상지지 마라 현찰로 해라..그래야 좋은 물건이 들어온다는 거지...좋은 물건..양 아끼지 말라는 거지..외상으로 사지 말고 짹 짹 채우라는 거지..그래야 인심이 난다는 거지....지금은 상황이 많이 달라져서 조금 다르기는 하지만...그래도 가능하면 지키려고 하지....좋은 재료 여유 있게 시키려고 하는 거...”(안일옥)

“식재료는 꼭 좋은 것만 써요...간장도 제일 좋은 것만 쓰고..양념도 제일 좋은 것만 쓰고..쌀은 당진에서 2대째 가져다 써요..그분들도 참 대단한 분들 이에요..그런 분들이 있어서 우리가 유지하는 건지도 몰라요..신선한 쌀 받아서 바로바로 사용해요..그러니까 밥맛이 좋지요..”(명월집)

“거래처도 단골로 쓰지..늘 하던 업체들..어머니가 받던 곳에서 받지..거기도 2대째...야채도 쌀도 그렇고..계속 이어서 받지...”(옥천옥)

나) 지역의 식재료도 팔아줘야 하는 지역 노포들

지역의 노포들의 경우 지역 업체의 물품을 지역민과의 관계유지 차원에서 팔아 주고 있는 것으로 나타났다. 지역에서 쉽게 구할 수 있는 야채 등의 품목으로 그 대상이 한정적이다. 좁은 지방에서 장사를 하다 보니 지역민과의 유대 관계가 다른 대도시의 경우 보다 높기 때문인 것으로 분석된다.

“고기는 3집에서 써요..코스트는 맞춰야하고..국물을 내는 거라 중요해요...여러 군데 해서 3군데 쓰고 야채는 지역장사다 보니 지역시장에서 구매를 하지요..아는데서...싸게 준다고 들어오는 곳도 있지만..오랫동안 거래해온 곳을 선호하지요..그래야 우리 집에서 필요로 하는 거 맞춰 줄 수 있으니까...암만 친해도 업체를 쉽게 바꿀 수는 없지요..특히 메인 재료들, 참기름, 고춧가루, 메밀가루 같은 곳...”(고복례 냉면)

“거래처는 계속 ..한번 거래했던 곳이란 하구요..고기는 여러 군데서 받아요..한 군데서는 조달이 안돼요.. 양도 많고 고기도 여러 부위가 들어가다 보니 각각 다른 곳에서 받아요..아롱사태만 하는 곳, 소머리만 하는 곳 등...또 지방이라 아는 사람들이 하고 있으면 팔아 주기도 해야 해요..지역장사이니까..”(노안집)

다) 한번 거래하면 오랜 관계 유지

한번 거래관계를 맺으면 오래된 관계를 유지하는 것은 대부분의 노포들이 가지는 특성으로 나타났다. 식당의 경우 식재료를 안정적으로 수급 받을 수 있고 또 거래처들이 오랜 기간의 거래를 통해 식당에서 필요로 하는 물건에 대해 보다 정확히 인지하고 있기 때문이다.

“식재료는 기본적으로 거의 오랫동안 관계를 유지하죠...중간 중간 바뀌기는 하지만 그래도 오래 가죠...식재료를 쓸 때는 시장이 가까우니까..직접 가서 바로 사기도 하고..쓰다 보니 유통에서 수입을 써요...고기는 ...뼈는 한우 반골 쓰고...거래관계는 가능하면 오래가죠...”(남주동 해장국)

“옛날에는 우리가 사러 다녔어요..그러다가 70년도에는 근데 이제 80년대에는 유통이 많이 발달하면서 유통업체와 거래를 시작했죠....그쪽에서 마장동에서 한꺼번에 모아가지고 갈비를 대 주지요...그 집하고는 이십 몇 년 됐지 한 30년 거의 가까이 됐지..판 데를 바꿔봐야 역시나 마찬가지로 때문에 그냥 한 집을 쪽 쓰는 게 좋긴 좋지요 그리고 우리는 거의 다 야채니 뭐니 거의 다 진짜 4,50년 시작할 때부터 그 때까지 계속 쓰고 있는 거야...”(송월관)

“재료는 예전부터 거래하는 집들이 있지...거래처는 10여년씩 하는 집들이 많지..거래처들이 바뀌기도 하지..더 저렴하고 좋은 물건 사려면...30, 40년 거래하는 집들도 있지만 부위에 따라서 다르지...여러 군데서 사니까....부위에 따라...한우만 사용하다 보니..우설 같은 건 구하기 힘든 때도 있고..재료 구하기 어려울 때 오래된 거래처는 알아서 구해주니까....” (삼강옥)

9) 노포만의 차별화된 메뉴특성

본 범주는 노포의 메뉴가 지닌 차별성에 대한 분석이다. ‘손해가 나더라도 맛을 위해 식재료를 아낄 수 없어’ ‘좋은 음식은 좋은 재료가 기본’ ‘작업이 어렵고 힘들어도 갈비만 고수’의 개념은 “좋은 재료를 풍부하게 사용하는 것이 맛의 핵심”이라는 하위 범주로, ‘모든 음식은 직접 만들고 파는 재료 허용 안 해’ ‘과정이 복잡하고 힘들어도 맛을 위한 과정’ ‘계속 끓여지며 순환되는 국물이 맛의 핵심’이라는 개념은 “시간과 정성으로 깊어지는 맛”이라는 하위 범주로 각각 구분되었다. ‘노포만의 차별화된 메뉴특성’의 속성은 노포의 경영철학에 따라 강함과 약함의 차원에서 차이가 있었다.

범주	속성	차원
노포만의 차별화된 메뉴특성	경영철학	강함 - 약함

가) 좋은 재료를 풍부하게 사용, 맛의 핵심

좋은 재료가 맛의 핵심이라는 생각은 면담자 모두가 공통으로 이야기하는 부분이다. 좋은 재료를 풍부하게 사용하면 따로 비법이 필요치 않다는 것이다. 재료를 풍부하게 사용할 경우 음식의 원가가 높아지는 부담이 있으나 맛을 위해서는 재료를 양보할 수 없다는 것이 노포들의 공통된 견해이다. 송월관의 경우 갈비 이외의 고기를 사용하지 않는 것에 커다란 자부심을 느끼고 있었고 스스로 장수할 수 있었던 비결로 갈비만을 사용해 떡갈비를 만든 것이라 인식하고 있었다. 노포들의 식재료에 대한 이러한 인식은 선대 때부터 전해져 내려오는 노포의 가치이기도 하다.

“우리 비법은 육수의 비용이 높아.....고기 비율이 높지.....맛을 위해 고기를 안 아껴요.....그러다 보니 손님이 육수 두잔 마시면 그게 다 손해야.....그렇지만 음식 장사가 아낄 수는 없는 거니까 손해를 감수하는 거지. 그래서 힘들어요. 우리 집은 평양냉면치고 육수가 진해요.....옛날에는 서울 우래옥이나 그런 평양냉면집은 땡땡하다고 하는데 그건 동치미를 많이 쓰고 고기를 덜 쓴다는 거지...이익금이 적어도 가업이니까..고기를 아낄 수는 없는 거지요...우리 집 육수의 특징이 바로 진한 육수인데 비용이 많이 나온다고...손님이 맛있게 드실수록 손해라고 고기를 줄일 수는 없는 거니까...”(고복례 냉면)

“따로 비법 없어요...비결이 없는 게 비결이야..설령탕,.. 우탕은 그냥 고유의 재료를 ...좋은 재료를 양 아끼지 말고 오랜 시간 고는 거지...한마디로 그 과정은 ‘정성’이지..맛을 내기 위한 따른 비법 없어..좋은 재료 쓰고 시간과의 싸움이야..불조절하면서 12시간 이상 고아야 하니까...잔재주 같은 비법은 없어..자주 들여다보고 시간을 들이는 거지..”(안일옥)

“저희는 순전히 갈비로만 만들기 때문에 떡갈비 그래서 수명이 긴 거라고 생각해요.. 탄 집들은 떡갈비라고 하면 그냥 갈비 아닌 비부위살 파는 살 갖다가 그렇게 해가지고 팔기 때문에 좀 수명이 짧은 것 같아요. 맛 차이에서 많이 차이가 나죠....그리고 우리 어머니가 또 손이 커요... 참 후하셨어요...그 때 당시도 그렇게 잘 살던 동네들이 아니고 고기를 먹기 힘들었잖아요..그래서 후하게 주신거지...그러니까 갈비가 떨어져서 없으면 못 팔고...소를 못 잡으면 갈비가 들어올 때 까지 장사를 못했어요...”(송월관)

나) 시간과 정성으로 깊어지는 맛

노포들이 음식을 만들면서 중요하게 여기는 가치는 시간과 정성을 들여 모든 음식을 직접 만든다는 것이다. 백반이 주요 메뉴인 명월집의 경우 김치에서부터 반찬까지 일일이 직접 만드는 것이 큰 부담이지만 당장의 이익보다는 그동안 명월집이 추구해온 직접 만드는 건강한 밥상이라는 가치가 돈보다는 먼저라는 생각을 고수하고 있다. 다른 설렁탕집과는 다르게 전통 설렁탕 방식의 소머리를 넣고 있는 옥천옥은 그 과정이 다른 집에 비해 훨씬 힘들지만 그래도 소머리가 내는 고유의 진한 맛을 위해 계속 소머리를 사용하고 있다. 노안집은 손님이 많아 국물과 재료가 신선하게 순환되는 것이 맛의 핵심이라 설명한다.

“김치를 5,000포기씩 해요...힘들 때는 사다가할까 하는 생각도 했지요..그래도 우리 집에 오면 김치를 직접 한다는 게 자랑인데....김치 하는 수고에 비하면 남는 장사도 아니지만...나도 그런 계산하기도 하지만...내가 밥만 먹으면 되지..하는 생각으로 밥 먹는 게 최고다 하다 보니.....”(명월집)

“다른 데는 양지하고 사골 쓰는데 우리는 소머리를 쓰지..익히는 부위도 다르고 손질도 힘들고 과정이 복잡하지..소머리는 힘들어서 안하려고 하지...배우려고 왔던 사람들도 있는데...얼마 못하고 접더라고....”(옥천옥)

“곰탕 끓이는 일은 특별한 노하우가 없어요...정말로..장사가 안 되는 집은 한번 끓인 게 순환이 안 되면 짬맛이 나지만 잘되는 집은 계속 고기를 삶고 국물을 내고 그러다 보니 맛이 연결이 되고 그래서 맛있는 거죠 ...노하우는 특별한 거 없어요..다들 좋은 재료 가지고 하면 맛은 난다고 하잖아요..여기도 똑같아요..좋은 고기 가지고 기본적인 맛은 나는 거 같아요..손님들이 많이 오니까 고기도 많이 삶게 되고 국물도 순환이 계속되고 진하게 맛있어지는 거죠...그게 노하우인거죠..특별하게 넣는 거 없어요...고기 잡내 없애려고 이것저것 넣는 집도 있지만 저희는 어머니 방식대로 아무것도 넣지 않는 게 저희 방식이에요..”(노안집)

10) 며느리로 이어진 대물림 과정

본 범주에서는 ‘먼저 도와드리겠다고 나선 며느리’ “결혼하며 자연스럽게 가게 일 시작” ‘일본 노포를 보며 가업승계 결심’이라는 개념이 도출되었고 이는 “며느리의 자발적 참여”라는 하위 범주로, 그리고 ‘일 돕고 있는 며느리에게 승계 준비’ ‘시어머님의 도와달라는 요청에 일 시작’이라는 개념은 “바쁜 가게일 돕다가 가업이어”라는 하위 개념으로 각각 추상화 하였다. 며느리의 가업승계는 과거 아들로의 승계를 꺼리는 노포들에게서 많이 나타난 현상으로 며느리들은 결혼과 함께 자발적, 비자발적으로 노포의 일에 참여하게 되고 이는 자연스럽게 승계 과정으로 연결되었다. ‘며느리로 이어지는 대물림 과정’의 속성은 며느리의 가게 일 참여 의지에 따라 자발적과 비자발적 차원으로 구분하였다.

범주	속성	차원
며느리로 이어지는 대물림 과정	의지	자발적 - 비자발적

가) 며느리의 자발적 참여

며느리로의 대물림 과정은 며느리의 결혼과 함께 시작된다. 결혼 후 식당을 하는 시어머니께 먼저 도와드리겠다고 한 면담자(남주동 해장국 3대 대표)는 식당일에 대한 사회적 인식을 생각해 꺼리는 부모님들을 설득해 자신이 먼저 일을 시작한 경우이다. 삼강옥의 2대 대표인 면담자는 당시 학교에서 교편을 잡고 있었으나 일본 여행 시 일본의 노포들이 몇 대씩 대를 잇는 것을 보고 스스로 가업을 잇겠다고 결심한 경우이다. 노포에 대한 개념이나 전통을 잇는다는 것이 촌스러운 일로 여겨지는 분위기 속에서도 노포에 대한 비전을 먼저 생각한 드문 경우이다.

“저는 시집와서 34년 간 영업했죠...저께 먼저 도와드릴게요..하고 일을 시작했죠..그때는 지금처럼 인식이 좋지 않아서 부모님들이 꺼리기도 했지만 저희는 그런 거 없었어요...”(남주동 해장국)

“저는 교편생활 했어요..시아버님이 편찮으셔서 그 때 사표를 내고...35살 승계를 받았지요...그 이듬해 아버님 돌아가시고...그때만 해도 외식업에 대한 인식이 없었지만....제가 인천시 어머니 배구단으로 활동했을 때 일본 시합을 갔는데...5대 이발관, 7대 여인숙, 몇 대 우동집..아주 간판이 잇는데...일본이 이렇게 전통을 가지고 장사한다는 말을 듣고..내가 삼강육을 지키면 나도 이렇게 장사할 수 있겠다는 생각을 한 거지...그때 노포에 대한 개념이 생긴 거지...이거 하면 먹고는 살겠구나...35살에 장사를 시작했으니까...아버님 아프시면서 장사를 자연스럽게 받은 거지...일본 가서 느낀 것도 있고...삼강육을 굳건히 지켜야겠다....”(삼강육)

나) 바쁜 가게일 돕다가 가업 이어

비자발적으로 노포를 대물림한 며느리들의 경우는 시부모님들이 바쁜 식당일을 도와 달라고 부탁하며 식당일에 합류한 경우들이다. 계산만 봐 달라는 부탁으로 잠깐 식당일을 시작했지만 바쁜 식당일에 계산만 할 수 없었던 이들은 다른 일까지 하게 되고 결국은 잠깐만 도와주기로 했던 일이 평생을 바치는 일이 된 경우이다. 며느리들의 가게 일 참여는 지금도 비슷한 방식으로 이어지고 있는데 명월집의 경우도 지금 계산만 돕고 있는 며느리에게 4대 승계를 준비하고 있다. 3대 대표인 면담자는 며느리가 힘든 식당일에 적응하는 첫 단계이니 만큼 계산 외에는 다른 일은 시키지 않는다고 한다. 며느리들의 가업 승계는 아직도 외식을 천시하는 문화 속에 아들로의 대물림을 꺼리는 노포들에게서 많이 나타나고 있는 현상이다. 일본의 경우 자식이 없는 경우 양자를 들이는 방식으로 대물림을 이어가고 있으나 우리나라의 경우 아들을 대신해 며느리들이 대물림을 받고 있는 현상이 두드러진다.

“시어머님 나이도 있고 해서 힘들어 하시니까 제가 나가서 일을 봤죠...계산대도 없고 아줌마들이 다 계산도 하고 정신이 없었죠..시어머님은 주방에 계셔야 하니까...처음엔 시어머니가 점심에만 잠깐 나와서 계산만 해 달라고 하셨죠..사람이 돈만 받을 수가 없어..바쁘니까...그러다 보니 자연스럽게 일을 배우고 하게 된 거죠..성격이 일을 보고 안하곤 못 배기는 성격이니까..시어머님은 내가 나오니 좋아하시더라고요...내가 몸이 약하다 보니...일이 힘들니까 몸살이 나고 하더라고요...그럼 걱정이 되니까 약도 지어주시고...내가 없으면 안 될 상황이

되니까...”(옥천옥)

“결혼하면서 나와서 가게 일을 돕기 시작했죠..13, 14년..처음엔 나와서 계산만 하라고 해서 나오기 시작했는데...어디 그게 되나요...식당일이..같이 하는 거죠.. 지금은 저녁시간은 제가 해요..점심은 어머니가 하시구요..양념이나 끓이는 건 저희들도 모두 할 줄 알죠..”(노안집)

“우리 며느리는 일체 뭐하라고 안 해요...그냥 지금은 계산하고 정리만....시간나면 도와 달라고 했지...쉽다고 인식이 돼야 하지,,처음부터 질리면 적응을 못할 거 같아서 지금은 그렇게 적응 시키고 있어요....어느 순간 내가 70 넘으면 며느리가 해야지...며느리가 한다면 과감하게 손 떼려고 지금부터 준비를 하고 있어요...지금 며느리가 도와주는데..애처롭지...이게 하루아침에 되는 게 아니니까..하루 종일 서 있어야 하고 다리도 붓고 저녁 되면 손이고 뭐고 다 붓고 이걸 견뎌야 하니까..지금은 먹고 살기가 각박한 시절은 아니니까...며느리가 잘 견딜지 겁이 나지..잘하면 좋지..며느리든 딸이든 물려받았으면 해요...”(명월집)

11) 아들로 이어진 대물림 과정

본 범주는 노포의 아들로 이어진 대물림 과정에 대한 분석이다. 며느리와 마찬가지로 두 가지 하위범주로 구분되었는데, ‘가게 위기에 다니던 직장 그만두고 가업 승계’ ‘천직이라 여기고 대물림 받아’라는 개념을 도출하였고 이는 “가업을 이으려는 강한 의지”라는 하위 범주로, ‘가부장적인 아버지의 대물림 강요’ ‘식당일 싫어 도망쳤으나 식구들 생계 책임에 가업 이어’의 개념은 “어쩔 수 없는 선택이었던 가업 승계”라는 하위 범주로 범주화 하였다. 며느리와 달리 아들의 경우 대물림에 대해 보다 강한 태도를 형성하고 있기 때문에 ‘아들로 이어진 대물림과정’의 속성은 대물림 수용태도로 긍정적과 부정적인 차원에 따라 차이를 보이는 것으로 나타났다.

범주	속성	차원
아들로 이어진 대물림 과정	대물림 수용태도	긍정적 - 부정적

가) 자발적 가업승계

대물림에 긍정적인 태도를 형성하는 경우는 안일옥의 경우로 큰아들로 승계가 이루어졌으나 무리한 사업 확장으로 가게가 위기를 겪자 다니던 직장을 그만두고 퇴직금과 아파트를 판돈까지 투자해 가게를 정상화 시키며 자신이 가업을 이으며 대물림에 대해 매우 적극적인 수용태도를 보이고 있다. 선대가 80년을 이어온 가업이 단절될 위기가 되자 적극적으로 자신이 위기를 수습하는 태도를 보인 것이다. 송월관의 경우는 부모님의 일을 돕던 아들이 자연스럽게 승계를 받으며 천직이라고 여기며 매우 긍정적인 태도로 대물림을 수용한 경우이다. 대물림에 긍정적인 태도를 형성하는 아들의 경우 대물림 상황에 대해 매우 적극적이었고 승계를 천직이나 숙명으로 생각하면서 수용하고 있다.

“난 서울서 직장생활 하고 있었고..안일옥 간판도 내려야 하는 거야.....형이 조카랑 다른 사업을 하다가. 이때가 안일옥의 최대 위기였지요. 97년 다니던 직장생활 정리하고 퇴직금 받고 아파트 팔고 내려왔지.....그렇게 해서 지금까지 3대가 이어져 오고 있는 거지. 1,2세대까지는 인정받는 직업은 아니었지.....선대가 고생해서 80년을 이어오고 있었는데.....포기하기도 그렇고.....그래도 97년 그때만 해도 외식업이란 말도 나오고 전문영역으로 인정받기 시작하는 그때 쯤이었다고.....우리 어머니는 그래도 누군가 자식 한명은 이걸 하길 바라셨어. 어머니가.....밥장사는 밥은 먹고 사니까.....우리 형제들이 많은데.....안일옥을 이어받길 원하셨지. 순서에 의해 형이 먼저 받았고 형이 잘못되고 내가 내려온 거지. 이제 22년.....”(안일옥)

“저희는 저희 어머니가 8남매를 두셨거든요.....위에 형들은 다 서울 가서 사시고 어머니가 남편하고 사신다고 하셨나 봐.....남편이 착했으니까.....그리고 어머니 일을 돕고 있기도 했고.....이 장사를 천직처럼 생각한 거예요.....근데 저는 정말 시집와 가지고 이렇게 힘들고정말로 해야 되나 안 되나.....수십 년을 해도 이 장사를 해야 되나 말아야 되나 하면서도 여태까지 온 거예요.....”(송월관)

나) 비자발적 가업승계

비자발적으로 대물림을 받은 경우는 가업에 대해 매우 부정적인 태도를 보이고 있다. 고복례 냉면의 3대 대표는 아버지의 강압적인 권유에 의해 어쩔 수 없이 가업을 승계한 경우이다. 17살 때부터 아버지 밑에서 일을 배워온 면담자는 다른 형제가 없어 자신이 유일한 선택이었고 이를 거부할 수 없었다고 설명한다. 연남서식당 2대 대표의 경우 가게를 하던 선친에 대해 부정적인 감정이 있어 가업 승계를 부정적으로 받아들인 경우이다. 술을 좋아하던 선친에 대해 부정적이었던 면담자는 자연스레 선친이 하는 술을 파는 실비집이 싫었던 경우이다. 단순히 가업을 물려받는 것에 부정적인 것이 아니라 가게와 아버지를 동일시하며 자연스레 식당을 싫어하게 된 경우이다. 그러나 그도 결국 가게를 맡았던 동생이 사업을 제대로 운영하지 못하자 어머니와 동생 등 가족의 생계를 책임지기 위해 어쩔 수 없이 가업을 잇게 된다. 그러나 대물림에 대해 부정적이어서 비자발적으로 가업을 잇게 된 경우에도 모두 선친이 운영하던 방식과 가게의 전통 부정하기 보다는 그대로 지켜가는 태도를 보이고 있다.

“아버님은 공부를 이북에서 하셨어요...공산당 공부를 하신분이라 강제성이 많았지..가부장적이시니까..대물림을 하라고 하셨지....제가 외아들이다 보니까 마땅히 누가 할 사람이 없었지...나밖에는...또 주변에서는 대물림 하라는 권유도 많고 하니까.....아마 다른 형제들이 있었으면 내가 안했을 거예요..한참 사춘기 시절 놀고도 싶고.... 아버지 밑에서 17살 때부터 지금 63살...아버지한테 냉면 육수부터 배우고..옛날에는 식당일에 대해 사람들이 좋게 생각 안했잖아요..그래서 별로 하고 싶은 생각이 없었지....”(고복례 냉면)

“난 식당이 싫었어요..그래서 결혼하고 취직해서 떠난 거지. 동생은 취직을 못해서 이 일을 했지.....그런데 동생도 아버지 닮아 술을 좋아하고.....장사를 잘 못하더라고.....내가 사업하다가 50살에 접고 다시 왔지.....남동생, 계모, 식구도 많고 배다른 동생도 4명이나 있고.....그 가족 다 먹여 살리려니.....그 식구들이 다 가게에 붙어서 살았지......” (연남서식당)

12) 직원들이 오래 근무하는 가게

본 범주는 노포와 직원들과의 관계에 대한 분석이다. ‘인원은 많지 않지만 오래 근무’ ‘직원들이 오래있는 곳은 이유가 있어’ ‘오래 함께해야 하는 주방 식구들’ ‘오래 일해 정이 든 직원들’이라는 개념이 “오래 같이 일하는 직장”이라는 단일 범주로 도출되었다. ‘직원들이 오래 근무하는 가게’의 속성은 노포와의 결속력에 따라 강함과 약함 차원에서 차이가 있었다.

범주	속성	차원
직원들이 오래 근무하는 가게	결속력	강함 - 약함

가) 오래 같이 일하는 직장

노동집약적이고 별다른 기술 없이도 취업이 가능한 곳, 작업의 강도가 센 반면 급여수준은 낮아 이직률이 높은 곳이 외식업계이다. 그러나 본 연구에 참여한 노포 대부분은 직원들의 근무 연수가 매우 긴 것으로 나타났다. 몸이 아파 그만두기까지 20년 이상 근무(남주동 해장국)하거나 인건비 상승과 불경기로 어려운 시점에도 오랫동안 함께 해 온 직원들과는 함께 일하는 곳(고복레 냉면)으로 나타났다. 최근에는 한국인 직원들이 힘든 일을 기피하는 현상이 많아지며 외국인 노동자들이 그 자리를 차지하고 있기도 하다. 이 경우에도(노안집) 한국에서 공부하는 기간 4~5년 동안 자리를 옮기지 않고 한 곳에서 일하고 있었다. 노안집 대표는 이를 ‘공존’이라고 표현한다. 노포의 입장에서 그들이 있어 장사가 가능하고, 가게가 있어 그들의 생존도 가능하기 때문이다. 월급을 주는 사람이라는 인식보다 공존을 위해 서로 돕는 관계라는 것이다. 노포의 입장에서는 직원들, 특히 서로간의 호흡이 중요한 주방의 경우는 인력이 자주 바뀌는 것은 더욱 꺼려하는 입장(삼강옥)이었다. 오랫동안 일하며 손발이 잘 맞기도 하고, 하루 종일 같이 일하기에 정이 많이 들기도 한다.

“아들, 딸, 가족이고 직원들도 다 10년이 넘었어요. 짧아도 5년, 겨울에는 손님이 없더라도 직원 5명은 항상 같이 가지……. 가게가 유지되는 한 적자가 나더라도 같이 가야지…….인건비도 더 나가더라도…….”(고복레 냉면)

“저희는 일하시는 분들이 계시면 오래 계세요…….전에는 20년도 되고 했지만 나이가 드셔서 바뀌고, 지금 계신 분은 3년 되셨죠. 저희는 지금 2명 있는데…….저녁에는 포장이 많아서…….동네가 컴컴해요. 시내 쪽이 아니다보니. 그래서 손님이 덜 하고…….포장이 많아요. “(남주동 해장국)

“직원들도 오래 있는 편이에요. 다른 이모들도 그렇고. 외국인들은 대학 다니는 베트남 친구들인데……. 보통 대학 졸업할 때까지 4년 정도.더 오래 5년. 그렇게들 있어요. 대부분 오래 있는 게 손발이 맞으니까 오래된 분들이 많죠. 저는 직원들에게 잘해 줘야 한다고 생각하는 사람이에요. 인력문제는 어느 가게든 겪는 문제죠. 한국인보다 외국인들의 비율이 더 높죠…….우리나라 사람들은 식당에서 일을 안 하려고 하는데…….그 대신 애들하고 잘 지내야죠. 내 집 일이라고 생각하고 하면 분위기도 다른 거고. 같이 어우러져서 해야 하는 거죠. 같이 공존하는 거죠. 우리도 그 사람들이 있어야 장사를 할 수 있는 거고. 그 사람들도 우리 가게가 있어야 일을 할 수 있는 거니까. 뭐가 맘에 안 들면 가겠죠. 그런데 오래 있는 곳이라면 무슨 이유가 있겠죠.”(노안집)

“우리 집은 종업원들도 10년 이상 .오래한 사람은 20년 이상도 있고 했지…….몸이 아프고 하면 그만두고 했지. 성격상 사람 많이 바뀌는 거 안 원해 어떻게든 조건을 맞춰서 같이 있으려고 했지. 다치거나 아파서 그만두곤 했지…….주방 사람들을 오랫동안 데리고 있어야 해…….”(삼강옥)

“오래 있는 분은 거의 뭐 25년, 30년. 일반적으로는 15년 정도…….같이 하루 종일 일하는 사람들이니 정도 많이 들고…….진짜 아끼면서 같이 일하고 챙겨주고 했는데…….간혹 일 그만두고 나가서…….애환이 많아요.”(송월관)

13) 주인이 책임지는 주방

본 범주에서는 ‘주 메뉴는 주인이 주방장이 나머지 메뉴 준비’ ‘주인이 음

식을 해야 메뉴에 흔들림 없어' '수십 년 동안 비법으로 주방 책임져' '남에게 맡기니 국물 맛 변해' '주방은 주인이 알아야'란 개념이 도출되었고 이는 “주방은 주인이 책임져야 맛의 흔들림 없어”라는 단일 범주로 추상화하였다. ‘주인이 책임지는 주방’의 속성은 ‘인식’에 따라 강함과 약함 차원에서 차이가 있었다.

범주	속성	차원
주인이 책임지는 주방	인식	강함 - 약함

가) 주방은 주인이 책임져야

외식업에서 주방은 메뉴의 균일한 품질 유지가 매우 중요한 요인이다. 따라서 대부분의 면담자들이 흔들림 없는 맛을 위해서는 주방을 주인이 맡아야 한다는 인식은 매우 강한 것으로 나타났다. 주인이 주방 일을 알아야 주방장이 없어도 차질 없이 음식준비가 가능하고, 대를 이어 내려온 음식의 비법 구현이 가능한 것이다. 특히 주방을 직원들에게만 맡겼을 경우 맛에 차이를 느끼거나 주인만큼 정성을 들이지 않는다는 것이 면담자들의 공통된 생각이었다.

“주방은 그동안 계속 우리가 했지. 주인이 할 줄 알아야해.....,하지만 지금은 안하지. 이제 나이도 있고.....10년 전 주방장이 들어왔고. 주방장이 나오기 전에 우탕은 미리 우리가 올리지......밤새 핏물 빼놓은 고기를 솥에 넣고 끓이기 시작하지. 주 메뉴는 우리가 준비하고......과정은 주방에서 관리하지. 주방장이 없어도 내가 주방 들어가서 메뉴 차질 없이 나올 정도만 관리하고......”(안일옥)

“반찬은 내가 다해요......반찬을 하는 사람이 내가 일을 안 하고 밖으로 돌면 벌써 표시가 나요. 돌아가지 않아요. 내가 다 하니까 흔들림이 없는 거지...... 반찬은 때에 따라 조금씩 바뀌가며 하지......시장은 직접 가서 보고 사요.....” (명월집)

“지금은 주방은 아들이 책임지고 있지. 경기가 없고…….그래도 장사를 이어가려면 주방장 두고 할 수가 없지…….또 아들도 주방 일을 알아야 하니까…….전에는 다 알아도 주방 사람들 두지 않고는 할 수 없을 정도로 바빴지만. 지금은 주방일 보조해 주는 사람 두고…….아들이 맡아서 하지. 수십 년 동안 내려온 방식은 내가 전수해 줬고…….이제는 혼자서도 할 수 있으니까.”(삼강옥)

“우리도 내가 한동안 일이 있어서 가게 일을 못 본 적이 있는데. 주방장 아줌마한테 맡기고…….그런데 국물이 변해 있더라고요. 바쁘면 물 붓고 그렇게 해서 파니까…….그때 손님이 많이 떨어지더라고요…….내가 있을 땐 그렇게 안했는데 남한테 맡기니까 잘 안되더라고요. 주인이 없으면 장사가 엉망이 되는 거 같더라고요. 세세히 다 신경을 써야하는데 일하는 사람들은 그렇게 못하니까…….국물은 맛이 항상 일정해야 하는데…….고기 양에 따라 물도 조절할 줄 알고 해야 하는데 .일하는 사람은 건성이더라고요…….관심을 안 가지니까…….”(옥천옥)

“아직도 주방에서는 음식을 제가 많이 참견해요. 많이 도와주지 그냥 뭐 여태까지 우리가 했던 거니까 가만히 있어 뭐해 ……주인이 주방을 알아야 해요. 주방을 모르면 안 되지…….직원들은 아무리 오래 일해도 남은 남이잖아…….자기 것이 아니니까…….정성이 덜 들어가지…….그러니까 주방을 알아야 성공할 수 있어요…….나 자신이 없어 야해요. 나라는 사람이 없어야지……. 정말 희생정신으로 해야지 이렇게 오래 하지 그렇지 않으면 못해요…….”(송월관)

14) 노포의 든든한 지원자, 단골들

본 범주는 노포와 단골 고객들과의 관계에 대한 분석으로 5개의 하위 범주로 나타났다. ‘전국적으로 유명했던 가게, 유명인 단골도 많아’ ‘지역의 유명명소, 지역유지·문화인 단골 많아’ ‘전직 대통령이 꼭 들르던 명소’의 개념이 “시대의 유명인 단골들”이란 하위 범주로, ‘고향 맛 그리워하는 실향민 위로하는 냉면’ ‘아플 때면 더욱 생각나는 맛’ ‘외국에서 그리움으로 기억되는 음식’의 개념은 “맛을 추억하는 단골들”이란 하위 범주로, ‘단골 건강 걱정해 잡곡밥으로 아침 메뉴 준비’ ‘불편한 몸 이끌고 멀리서 찾아와 주는 단골들’ ‘손님이 지어 준 메뉴 이름’ ‘손님의 어려운 사정에 공감하며 장사’의 개념은

“단골은 손님 이상의 존재”라는 하위 범주로, ‘대를 잇는 손님에 대를 잇는 입맛’ ‘대를 이으며 가족 같은 정을 쌓는 노포와 손님’은 “대를 잇는 입맛”이라는 하위 범주로, ‘매일 찾아오는 손님 보며 일의 어려움 이겨내’ ‘정으로 단단해진 손님과의 관계’ ‘맛있다는 칭찬이 위안이자 보람’ ‘손님들의 입에서 입으로 전해지는 집으로 기억되는 것이 바람’이라는 개념이 “위로와 격려를 아끼지 않는 단골들”이라는 하위 범주로 추상화 되었다. 이들 5개의 하위범주는 다시 ‘노포의 든든한 지원자, 단골들’로 추상화 하였고 노포와 이들 단골들과의 관계의 속성은 강함과 약함이라는 차원에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다.

범주	속성	차원
노포들의 든든한 지원자, 단골들	관계	강함 - 약함

가) 유명인 손님들

면담 노포들 대부분이 지역에서 오랜 세월 장사를 해 온 지역 명소이다 보니 대통령을 비롯하여 많은 유명인들이 이들 노포의 단골이었다. 또한 지역의 유명인들의 사랑방 역할을 하면서 지역 역사의 한부분이 기억되기도 하였다.

“우리는 유명하신 분들 단골이 많아요. 3대가 오시는 손님들도 많고.....아산만 댐 만들 때 현대 사주들부터, 언론인, 이회호 여사도 오시고, 전두환 대통령 때는 청와대에 음식을 넣기도 했고, 연예인도 많이 오셨지요.....옛날에는 정말 평양냉면으로 전국적으로 유명하다 보니 내로라하시는 분들이 많이 오셨지요.....”(고복례 냉면)

“오래 된 가게다 보니 인천의 유명하신 분들은 다 왔다 가셨지.....인천의 유지, 문화인, 시장님들 거의 다 다녀가셨지.....”(명월집)

“저희 단골 중에 운보 김기창 화백님이 계셨어요..항상 빨간 양말을 신고 오셔서 해장국 드시고..굿이야 하시면서..전직 대통령도 거의 다 오시고...”(남주동 해장국)

나) 맛을 추억하는 단골들

노포의 오래된 역사만큼 맛을 추억으로 기억하는 단골들도 많다. 음식의 맛은 음식을 먹었던 당시의 기억에 추억에 의해 많이 좌우된다. 노포의 단골들이 오랜 기간 외국에 머물다가 한국으로 돌아왔을 때, 실향민들이 고향이 그리울 때, 몸도 마음도 지쳤을 때 단골들이 노포를 찾는다. 단순한 음식의 맛뿐만이 아니라 노포에서 함께 했던 기억들이 다시 힘든 순간 노포를 더욱 찾게 되는 요인이다.

“향수를 그리워하는 이북 분들도 많이 오시고....지금은 그 1세대는 거의 돌아가셨고 그 손주들이 많이 와요...그 사람들은 어릴 때부터 우리 집 냉면에 맛이 들어서 다른데서는 못 먹겠다고 하더라고요...우리 집 냉면이 평양냉면 배우기 좋은 집이라는 소리도 하고...고명도 옛날처럼 많이 올리지 않고 간단하게 올리지. 먹는 법도 가르쳐 주고..”(고복례 냉면)

“단골들은 4대째 오는 손님도 있고.....90이 넘으신 분도 있고 아드님, 손주, 그렇게 오기도 하고...인터넷 보고 젊은 사람들이 오기도 하고...손님들이 병원에 입원하셨다가 퇴원하시는 길에 들러 가시기도 했고..아프니까 더 많이 생각난다고...이민 갔다가 한국 오랜만에 오신 분들이 오시기도 하고...이쪽에서 살다가 신도시 가신 분들도 옛 맛 못 잊어서 오고..”(삼강옥)

“외국에서 한국 다니러 오시면 이 근처에 숙소를 잡고 여기서 밥을 드시면서 일을 보시기도 하고...” (명월집)

다) 단골은 손님 이상의 존재

명월집은 손님의 건강이 걱정이 되어 아침 메뉴로 잡곡밥을 차려내는 식당이다. 단골들이 나이가 들어 당뇨가 많아지자 쌀밥을 과감히 잡곡밥으로 없앤 것이다. 가정집에서도 그 과정이 복잡해 만들기 힘든 잡곡밥을 차려내는 노포는 나이가 들어버린 단골들의 건강이 걱정이라 말한다. 가게의 역사만큼이나 나이가 들어 거동이 불편한 단골들이 멀리서 힘들게 방문하는 모습에

보람을 느끼기도 한다. 노포들에게 단골은 단순한 ‘고객’ 이상의 의미인 것이다.

“아침에 밥을 잘 먹어야 하루를 견딘다고 하잖아요...국에 김치에...그런 작은 밥상이 힘이 되는 거지요...아침에는 잡곡밥을 해요..어느 날부터 당뇨 때문에 아현밥을 못 드시는 분들이 많더라고요..그래서 아침은 잡곡밥을 해요...조금씩...9시 전에만 오면 30명 정도는 아침으로 잡곡밥을 준비해요...아침에는 다 단골들이시니까....잡곡밥하면 비용도 더 들어가지만 그래도 식구라 생각하고 챙기는 거지요...그 정성 아니까 손님들도 계속 오시고....”(명월집)

“제 나이가 70이 됐으니까 오래된 단골 분들이 많죠..단골들 나이도 많이 되었고..또 돌아가신 분들도 계시고....한번은 할아버지 한 분이 인천에서 오신 거예요...오랜만에 찾아 오셨다는데...친구 분을 여기서 만나기로 하셨다는데.....오랜만에 만나 서로 반가워하시면서 식사를 하고 가셨어요. 옛날 추억하시면서...... 그렇게 오랜만에 잊지 않고 멀리서 찾아오시는 손님들 보면 감사하죠.....정말 힘도 나고......”(송월관)

“아침마다 밥을 드시러 오는 손님이 있었어요. 그때는 향아리에 직접 돈을 계산하는 방식이었는데. 손님을 믿어야 가능했던 시절.....하지만 그 손님은 돈이 없어서 돈을 못 냈어요. 알고는 있었지만..그때는 밥 먹고 그냥 가는 사람도 많았고...돈이 없으니까...나가도 안 잡았어요..내가 모른 체하라고..직원들한테..갈 때 아무 소리하지 말라고 얘기하곤 했어요..노숙자들이 와도 얼른 밥 갖다 주고.....했지요. 그 손님이 요양원 들어가시면서 명월집 못 잊을 거라고......”(명월집)

다) 대를 잇는 입맛

아버지의 손에 이끌려 가게에 왔던 아이가 성장을 해서 자신의 아이를 데리고 다시 찾는 곳이 노포이다. 어린 시절 아버지가 사주시던 국밥 국물을 잊지 못하고, 아이가 낫선 숯불에도 거부감이 없다. 부모와 함께 노포의 밥상머리에서 배운 식습관이 자연스럽게 그들의 입맛으로 자리를 잡는다.

“가족들이 사람을 찾을 때도 우리 집 단골손님이면 찾으러 오고…….다 사정을 서로 알고 있으니까…….손님 속사정도 잘 알고 어려운 사정도 아니까…….손님은 밥만 먹고 가는 사람이 아니에요…….우리 집에는 1대가 오면 2대가 오고 지금은 3대가 오는 추세예요…….1대는 지금 돌아가신 분들도 많고…….아버지 따라 오던 아이가 지금 40,50이 돼서 장가가서 아이 데리고 와요. 근데 그 아이가 누룽지를 먹어…….처음 오는 아이들은 숯불 안 먹어요. 생수 먹지. 그런데 그 아이는 숯불을 먹어요. 대를 잇는 입맛이지요.”(명월집)

“우리는 주로 단골손님이지…….대를 이어서 오지. 아빠 손잡고 오던 사람이 커서 아이들 데리고 오고.”(옥천옥)

라) 위로와 격려를 아끼지 않는 단골들

육체적·정신적으로 힘든 일을 이렇게 오랫동안 견뎌낼 수 있는 힘은 단골들에게 받는 격려와 위로이다. 오랜 기간에 걸쳐 단단해진 이들의 관계는 손님과 주인을 넘어 가족 같은 챙김과 배려가 넘친다. 장사 하느라 때를 놓친 주인을 위해 자장면을 시켜주는 고객이 있고, 나이든 고객을 위해 파는 곰탕 국물을 기꺼이 내어주는 주인이 있다. 끈끈하게 이어진 이들의 유대는 많은 노포들이 식당일에서 발생하는 수고와 아픔을 잊고 더욱 열심히 일하게 만드는 자원이 된다. 면담자들은 이런 손님들과의 관계가 재미있고 보람되며 위안이 된다고 말한다.

“지역이다 보니 오랫동안 오시는 손님들이 많아요. 오랫동안 오시는 손님들이다 보니. 손님도 대물림으로 오시다 보니…….한참 안보이셔서 안부를 물으면 아버지님 돌아 가셨다고도 하고…….다 알게 되죠……. 하루도 안 빠지고 오는 손님들이 많아요. 그 손님들을 보면 아 오늘도 잘 해야겠구나... 그런 각오가 생기고…….육체적으로 힘들지만 그냥 이겨내요…….재미있으니깐 이겨내게 되더라고요…….재미없으면 이렇게 오랜 시간 일 못하죠. 못 끌고 왔죠. 즐거워요..감사하고…….”(남주동 해장국)

“제가 손님들한테 선물을 많이 받는 편이에요. 어른들한테…….부모님이 안계시다 보니 친정 부모님 같아서. 아프시면 곰탕 국물도 싸주고 그러거든요. 몸이 힘들면 귀찮으시니까. 힘드실 때 끓여 드세요 하고 싸드려요…….그게 좋으신가 봐요. 어른들은…….그래서인지 오시면서 하나라도 뭘 주고 싶어 하세요.그런 거 보면 정은 있구나…….젊은 사람들은 못 느끼는 ……당신 자식들도 안 챙기는데. 저는 파는 건데도 그냥 드리고 관심 써 드리고 하니까…….그런 부분에서.그럴 때 사람 사는 부분에서. 일하는데 재미가 있구나. 그런 생각이 들어요.”
(노안집)

“노랑진에서 오시던 할아버지 한분 계신데. 요즘은 통 안 오셔…….돌아 가셨나. 걱정을 하지…….연한 고기 드리고 김치도 잘게 잘라서 드리고…….그렇게 신경을 쓰니 너무 고마워하시더라고…….우리가 아직 식사 안했으면 짜장면도 시켜주시고 하셨지…….국물도 가서 드시라고 국물도 싸 드리고 김치도 싸드리고…….이렇게 하다 보니 힘들어도 건디는 거지…….성의껏 정성껏 하니까 맛있다고 하는 손님들 보면서 보람을 느끼긴 하지. 손님이 소개를 해서 데리고 오기도 하고…….그런 게 힘들어도 위안이 되지.”(옥천옥)

“단골손님이고 오래된 손님이니까…….좋은 부위 골라서 드리고…….신경을 쓰는 거지…….그러다보니 손님하고 관계도 오래 가는 거지…….대략하면 손님들이 먼저 알지. 손님이 맛있다고 칭찬해 주시고 다른 손님 모시고 오고…….그러면서 우리도 어려움 잊고…….또 가게도 유지되더라고요. 우리 옥천옥이 단골손님들 입에서 입으로 전해지는 그런 집이 되었으면…….” (옥천옥)

15) 역사성이 있는 장소로서의 노포

본 범주는 노포들의 장소적 특성이 갖는 의미에 대한 분석이다. ‘오래된 가게, 노포의 상징’ ‘백년식당의 역사와 문화’ ‘역사와 같이 걸어 온 집’의 개념이 “시대의 역사를 담고 있는 집, 노포”라는 하위범주로 추상화 되었다. ‘역사성 있는 장소로서의 노포’의 속성은 이전경험의 유/무의 차원에서 차이가 있다.

“이것도 지은 지가 몇 십 년 되었으니까…….이 건물을 유지하는 것도 중요해…….노포니까…….”(삼강옥)

“왜 우리 같은 오래된 집들이 여기도 있고 부산에도 있고 .그릴 수는 없는 거다. 우리 집 맛을 보려면 우리 집에 와야지…….백년식당의 역사를 문화를 느끼러 오시는 거니까.”(안일옥)

“인천의 역사가 같이 스며서 가는 가게가 아닌가 싶어요. 이곳이 청나라 사신을 맞던 청관도 있었고. 일제 강점기 때는 본관도 있었고…….그런 역사가 있던 곳이 인천인데…….여기 가게 근처 도로가 좁잖아요. 일제 강점기 때 만들어 놓은 거야…….인천일보 논설위원이 그런 이야기를 하시면서 이 동네가 그런 역사가 있듯이 명월집도 역사와 같이 걸어가는 집이라고 하시더라고요…….”(명월집)

16) 법적·제도적인 환경변화

본 범주는 노포를 포함하여 외식산업 전체가 처하고 있는 환경적인 어려움중 제도적인 환경변화에 대해 노포의 시각에서 분석한 내용이다. ‘인건비 부담으로 장사 접어야할지 고민’ ‘인건비 비싸 운영 점점 힘들어져’ ‘인건비, 수수료 등 운영 어렵게 하는 요인들’은 “인건비 부담”이라는 하위범주로 추상화 하였고, ‘다른 프랜차이즈업체에 빼앗긴 상호’ ‘지명이 들어간 상호라 상표등록 안 돼’ ‘같은 이름의 상호 많아 이제야 상표등록’ ‘다른 사람의 상표등록 신청에 놀라 상표등록 신청’이라는 개념은 “상호의 중요성 몰라 빼앗긴 상호”라는 하위 범주로 추상화 하였다. ‘법적·제도적인 변화에 따른 위기’에 대한 속성은 위기를 인식하는 강도에 따라 강함과 약함의 차원에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
법적·제도적인 환경변화	정도	강함 - 약함

가) 인건비 부담

노포들이 가장 크게 어려움을 느끼고 있는 부분은 바로 인건비에 대한 부분이다. 외식산업 자체가 노동집약적인 산업인 만큼 인건비의 상승은 소규모 영세성을 지닌 외식업체들에게 큰 타격이 된다. 노포들의 경우도 인건비 부담에 대한 위기의식이 매우 강하게 나타났다. 54년 운영동안 수많은 어려움을 겪었을 텐데도 지금이 최악이라고 말하며 가게를 그만두어야 할지 고민이라고 한다. 인건비뿐만 아니라 세금, 카드 수수료 등도 노포들이 겪는 어려움 중 하나인 것으로 나타났다. 장기간의 불경기, 최저임금제 시행, 카드 수수료, 김영란법 제정 등으로 노포들은 운영상의 어려움이 가중되고 있다고 인식하고 있다.

“인건비 때문에 최악이에요....우리는 54년 동안 안 남더라도 서로 먹고 살기 위해 하는 거니까 일하시는 분들 잘 챙겨서 같이 일했지요...그런데 지금처럼 다 주라고 하면 이제 끝내야하나 하는 생각도 많이 하지요...내가 문 닫을 거 같으면 정말 안돼서..할 수가 없어서 문 닫는 거다.....인건비 때문에 우리도 한사람 줄였어요. 고용보험, 연금보험 나오기 전에도 나는 들어 왔는데, 최대한 배려한다고 들어 왔던 건데.....우리가 할 수 있는 거 이상을 요구하니까.....계속 이어갈 수 있을까.....하지 말아야 하나.....너무 벅찬 거지요.....50년 긴 세월을 이어왔는데.....문을 닫는다는 생각을 하게 되는 게.....”(명월집)

“너무 골치 아프니까 세금 문제도 그렇고 종업원 문제도 그렇고. 요즘은 4대 보험도 해줘야 하고. 일하는 사람들은 4대 보험 안한다고 하고.....다들 집에서 따로 내고 있는데 여기서 안한다고.....세금도 비싸고 인건비도 비싸고 세도 비싸고.....그러니까 감당 못해요.....”(옥천옥)

“어렵지요 그런데다가 또 인건비가 올라가지고 거의 다 300만 원대...... 어려운데 지금 또 장사도 안 되잖아 경기가 안 좋아서.....그리고 김영란법 그것도...... 어려운 일들이 계속 도미노처럼 내려온 거 아니야...... 점점 이렇게 악재만 터지니까 식당들이 살아남을 길이 없지.....”(송월관)

나) 상표등록에 대한 인식부족으로 인해 발생하는 문제들

노포들의 창업 초기에는 상호 없이 장사하는 장소나 주인의 특징, 파는 음식에 따라 손님들이 부르는 이름이 상호였다. 1970년대 외식업체에 대한 등록이 시작되며 외식업체들은 상호를 등록하게 되지만 그 중요성은 인지하지 못했다. ‘서서갈비’란 상호를 빼앗겼고, 아무 연관이 없는 집들이 노안집이란 상호를 무단으로 도용한다. 다른 사람의 상표 등록 전에 이를 알고 빠르게 대처한 것은 매우 운 좋은 사례이다. 노포가 점차 유명세를 타기 시작하면서 노포의 브랜드가 가진 힘을 정작 노포들이 가장 늦게 인지한 것이다. 연남서갈비는 어차피 손님들이 지어준 상호라며 담담해 하지만 연남이라는 지역 명까지 도용하자 ‘연남서갈비’란 이름으로 상표 등록을 가게 된다. 노안집은 지명을 상호로 사용하고 있어 상표등록이 불가능한 경우이다. 여기저기서 노안집의 유명세를 이용해 같은 간판을 걸고 심지어 분점이라고 홍보를 하지만 적극적인 대처를 하지 못하고 있다. 명월집의 경우는 이미 같은 상호를 사용하는 곳이 있어 앞에 신포라는 지역 명을 넣어 신포명월집으로 상호 등록을 한 상태이다.

“서서는 우리 간판이 아니에요. 손님들이 우리 집에 와서 서서먹는데.....약속을 할 때 서서 먹는 집으로 와 하면서 유명해 진 것인데 손님들의 아이디어인데 내가 혼자 가질 필요는 없지. 다른 사람의 아이디어를 훔칠 필요는 없지. 그건 내게 아니니까. 그래서 다른데서 서서갈비를 쓸 때도 그냥 쓰라고 두었어.....그런데 연남동까지 들어오니 안 될 거 같아 ‘연남’자만 특허를 냈어요... 서식당이라고 상표 등록한 거지요. 내 흥내만 내지 마라는 거지. 먼저는 간판도 실비집..아버지가 할 때.....아버지는 술을 좋아하셔서 돈 벌 생각은 없고 술만 드시고...김포집, 실비집이라고 불렀지, 고향이 그쪽이라.....등록할 때 간이음식점을 내 주는 과정에 행정직원이 와서 바꿔 준거지.” (연남서식당)

“노안이 지명이라 따로 상표 등록이 안돼요. 그래서 노안집 상호를 쓰는 곳이 많아요. 사람들이 우리 집 와서 다 찍어가고 그걸 그대로 흥내 내서 하더라도 법적으로 어쩔 도리가 없어요. 잘하면 괜찮은데. 잘못하면 저희 얼굴에 먹칠을 하는 거니까.....그래서 오죽하면 저렇게. 전국에 체인점, 가맹점 하나도 없다

고 붙여 놓았겠어요. 노안이 들어가면 상표 등록이 안 된다고 하니.....먹고 살기 힘든 사람들이 하는 거니까.....다 같이 먹고 사는 거죠.....이렇게 써 놓았으면 된 거죠.....그런데.....사람들이 웃긴 게 우리 집하고 어떻게 되냐고 물으면 친척이라고 한 대요.....그게 안 좋은 거지.....이모, 삼촌집이라고 하고.....거기다 거기는 가맹점도 모집하고 있으니까. 기분이 나쁘긴 하죠. 따지러 갈까 하다가 남편이 뭘 그러냐 그래서 말았죠..남편이 물러 터져서...법적으로 제지 할 수도 없고..”(노안집)

“처음에는 그저 장사를 하면 됐지..이름도 없고...시대가 변해 등록을 하라고 해서 등록을 해야 했지.....명월관, 명월집 이름 쓰는 곳들이 많아요...‘명월’치니까 같은 이름이 많더라고...상표 등록 하려고 보니 그렇더라고 그래서 신포 명월집이라고 상표등록 해 놓은 상태지요..심의..”(명월집)

“우리는 1995년에 상표 등록했어요...우리도 안하고 있다가 특허청에서 연락이 온 거지...여기 동네 장사도 안 한 사람이 상표등록을 신청했다고... 그래서 우리가 한 거지..놀라서 ...사업자도 없는 사람이 상표등록을 내놨으니..그때 안 해왔으면 내가 큰일 날 뻔 했죠... 간판을 뺏길 뻔 했죠” (송월관)

17) 경제적 환경 변화

본 범주는 경제적인 환경변화에 따른 노포들의 위기인식에 대해 분석한 내용이다. ‘구도심으로 전락했지만 전통위해 자리고수’ ‘정치, 경제 기관들 모두 이사해 쇠퇴한 상권’ ‘시대변화에 따라 상권도 변화’ ‘구시가지로 변한 주변, 상권 힘 잃어’ ‘좋지 않은 지역여건, 죽어버린 상권’이라는 개념은 “쇠퇴해져 힘을 잃은 상권”라는 하위 범주로, ‘도시 재개발에 밀려나’ ‘재개발 예정으로 자리 이전해야’의 개념은 “도시개발에 밀린 노포의 역사성”이라는 하위 개념으로, ‘체인사업 실패로 상호까지 남의 손에 넘어가’는 “사업 확장으로 인한 위기”라는 하위범주로 각각 추상화 하였다. ‘경제적 환경변화에 따른 위기’에 대한 속성은 위기를 인식하는 강도에 따라 강함과 약함의 차원에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
경제적 환경변화	정도	강함 - 약함

가) 쇠락해져가는 상권

본 연구의 대상노포들이 창업한 시기는 1920년대부터 1960년대까지의 시기이다. 창업 당시는 사회, 경제의 중심지였지만 지금은 도시재개발로 신도시들이 생겨나면서 힘을 잃은 구도심으로 전락하고 말았다. 이러한 상권의 몰락은 노포들의 지속적인 영업을 위협하는 요인이다. 많은 단골들이 있고 브랜드 파워가 있는 노포지만 죽어버린 상권에서의 영업은 노포들에게도 위기라 인식되고 있다.

“여기도 옛날에는 정치 1번지, 경제 1번지 한곳이 바로 여기예요 남주동..갑부들이 살았던 곳..그 당시만 해도..그런데 지금은 많이 밀렸죠..그래도 전통가지고 하는 거니까..그냥 이 자리를 고수하는 거죠.. 지금은 구도시고 낙후되고 다 신도시로 떠나고...점점 영업이 어려워 졌지요..”(남주동 해장국)

“우리 집을 중심으로 9개 은행이 있었는데...다 떠나가고...어렵게 힘들게 지금까지 이어오고 있지요.....여기 야채깡 시장이 구월동으로 이사를 가고 나서는 쇠퇴가 돼서.....상권이 신 시가지로 가니까..여기가 전성기였을 땐 모든 상업의 중심지였고..경제의 중심지였고...동인천서부터 배다리 사이였어요.....”(삼강옥)³⁵⁾

“처음엔 상업 중심지였지만 신도시로 인구가 다 가니까..여기는 구도심이고...처음에는 부둣가에 있는 사람들이 많이 왔고..노무자들...식당이 갖춰져 있지 않았고...부두 안에 식당 생기고 매점도 생기면서..시청도 구월동으로 이사 가고..중심지가 바뀐 거지...그때 주요 관공서는 다 여기 있었어요...그분들이 밥은 명월집 가서 먹어야 한다고 해서 다들 와서 식사하셨지..”(명월집)

35) 인천은 우리나라 최초 개항지로 일제강점기에 서울과 함께 ‘미두취인소’(일종의 쌀 선물거래소)가 있을 정도로 경제적으로 활성화된 도시였다. 이러한 경제 활성화는 1980년대 까지 이어져 중앙동, 신포동 일대는 인천 최고의 중심지로 명성을 누렸으나 시청이 이전하고, 신도시 개발 등이 이뤄지며 구시가지로 전락한다.

“여기는 구시가지..상권이 많이 없어졌죠...핵심도시로 나가고..그런데 회안한게 점심때 되고 주말되면 다 어디서 나타나는지..이 근처 옷 가게니 다른 가게들도 많이 없어져요. 지금 혁신도시가 생기면서 젊은 사람들이 교육 때문에 그리로 많이 옮겨갔죠..거기는 먹거리도 다양하고.....”(노안집)

“여기가 여건이 좋지가 않아요.... 여기 인구가 지금 10만도 안 돼요. 이런데서 생존하려니까...저희는 그래서 외국손님이 많아요. 여기 주둔했던 미군들이 다 떠났고... 지금 경기가 안 좋잖아요. 경기가 없으면 더 어렵지요...전체적으로 옛날 같지 않아서....이 도시가 지금 이게 양쪽으로 갈려서 신도시가 생겨 가지고 이 도시는 완전히 죽은 거예요...구도시는 식당이 또 엄청 많잖아요. 그러니까 여기서 생존하려면 정말 노력을 많이 해야 해...”(송월관)

나) 도시개발에 밀린 노포의 역사성

쇠퇴해진 상권보다 더 직접적으로 노포를 위협하는 요인은 바로 도심재개발에 따라 노포들이 이전을 해야 하는 경우이다. 이미 많은 노포들이 개발이슈에 밀려 기존의 영업하던 장소에서 밀려났다. 노포의 가게는 단순히 장소나 건물이라는 개념을 벗어나 노포가 거쳐 온 다양한 시대와 사람들, 그리고 그들의 이야기가 담겨져 있는 곳이다. 다른 곳에서 노포들이 안정적으로 안착하지 못하고 어려움을 겪고 있는 것이 바로 이 때문이다. 노포의 역사성은 단순히 음식이라는 메뉴에만 있는 것이 아니라 노포들이 영업을 한 장소에도 스며있기 때문이다. 옥천옥은 뉴타운 개발에 밀려 신설동으로 자리를 옮겼으나 어려움을 겪고 있고, 노안집 역시 곧 재개발로 인해 자리를 이전해야 할 상황이다.

“처음엔 상왕십리..뉴타운 아파트 들어서면서 우리는 밀려 나온 거죠..그때는 커다란 야채 시장도 있고 해서..그 시장에 오는 상인들 상대로 팔았죠...또 소문도 나고 해서 여기저기서 오셨죠...여기로 밀려왔는데...여기가 저녁에는 적막강산이야..불도 다 꺼지고 사람도 안다니고...단골 단체 손님 아니면 손님이 별로 없어요...”(옥천옥)

“여기가 또 개발이 돼서 문화재 땅이어서 곧 없어진다고도 해요..우리가 안한다고 하면 없어질 수도 있어요..그렇다 해도 이 자리에서 계속 하는 건 어려운 거 같아요..문화재 땅이라고 하니...재개발이 된다고 해요..”(노안집)

다) 사업 확장으로 인한 위기초래

노포의 브랜드 파워가 생기면서 많은 영역에서 노포와의 협업을 제안한다. 노포가 받는 가장 많은 제안은 바로 프랜차이즈나 체인점 제의다. 고복레 냉면집은 철저하기 준비 없이 시작한 체인사업 실패의 여파로 선친 때부터 사용하던 상호를 잃었다. 장소도 이전해야 했다. 다시 고객들의 신뢰를 얻고 회복하기까지 오랜 시간이 걸렸으나 잃어버린 상호를 되찾을 수는 없었다.

“예전에는 제가 체인 사업을 7개인가 했지....서울 양재동에 크게 고박사 냉면집을 하다가 건물이 신축 되면서 거기는 접게 되었지..그리고 체인 사업을 하다 보니 이미지가 안 좋은 게 안 좋은 일이 많이 생기더라고...내가 실수했구나 싶더라고...음식사업은 주인이 직접 하지 않으면 안돼요...쉽지가 않아...그래서 체인 사업은 2008년까지 하고 그만 두었지...그걸 접으면서 명의를 넘겼지..다 내 생각 같은 줄 알고...그러다 보니 고박사라는 상호가 남의 손에 넘어가게 된 거지..내가 큰 실수를 한 거지...”(고복레 냉면)

18) 사회적 환경 변화

본 범주는 사회적인 환경변화에 따른 노포들의 위기인식에 대해 분석한 내용이다. ‘젊은 층의 입맛에 호불호 갈려’ ‘즉석식품 열풍’ ‘새로운 경쟁자의 출현’이라는 개념은 “변화하는 입맛”라는 하위 범주로, ‘손님에게 욕을 듣는 일이 부지기수’ ‘식당일 천시여기는 시선’ ‘손님들의 무례한 행동에 사기저하’의 개념은 “외식을 천시하는 사회적인 인식”이라는 하위범주로, ‘힘들고 어려운 식당일 꺼려’ ‘어려운 일 꺼리는 세대, 책임감도 열정도 없어’ ‘한국인 인력 구하기 힘들어’ ‘어려운 주방 기술 배우려는 사람 없어’라는 개념은 “인력 수급의 어려움”이라는 하위범주로 각각 추상화 하였다. ‘사회적 환경변화에

다른 위기'에 대한 속성은 위기를 인식하는 강도에 따라 강함과 약함의 차원에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
사회적 환경변화에 따른 위기인식	정도	강함 - 약함

가) 변화하는 입맛

노포의 고객은 나이가 든 장년층이 많다. 앞으로 노포가 100년, 200년 지속적인 경영을 이어가기 위해서는 새로운 세대들의 입맛도 사로잡아야 한다. 그러나 젊은 층들의 입맛에 노포의 음식은 호불호가 갈린다. 또한 싸고 손쉽게 조리하거나 바로 먹을 수 있는 편의점 음식이나 배달음식, 홈쇼핑의 식품 등은 노포가 경계해야 할 경쟁자로 떠오르고 있다. 이에 대한 노포들의 대응은 노포의 방식 고수이다. 변하는 입맛에 맞춰 변화하지 않고 자신만의 방식을 지켜나가겠다는 것이다. 오랜 세월 일희일비 않고 묵묵한 뜻심으로 세월을 견뎌온 노포의 자신감이다.

“젊은 고객들이 늘어나면서 가끔 이게 뭐냐고...이게 설렁탕이냐고..그런 말도 하기도 해. 노인 분들은 이게 맞아..내가 먹던 맛 그러지..우리가 하는 건 아주 진한 그런 설렁탕이 아니지.. 근데 젊은이들이 원하는 맛은 그게 아니야..우리가 하는 건 옛날에 먹던 기본에 충실한 맛..그런 맛이지...근데 그들은 서울서 먹던 설렁탕은 농탁한 설렁탕이야...색깔 진하고 맛이 확 느껴지는 그런 거...그게 설렁탕이라는 거지..근데 우리는 그게 아니거든.....왜 흐리냐는 거지.....참 그게 아닌데....혼내줄 수도 없고....젊은이들의 입맛은 다른 것들은 많이 탄 그런 것들에 길들여진 입맛이야..그런 문제들이 가끔 있지...어르신들과 신세대의 입맛차이...”(안일옥)

“홈쇼핑 같은데 보면 음식들도 많고 전자레인지에 데워 먹는 음식도 너무 많고..하지만 그런 음식 사다 먹어보면 맛이 없더라고 금방 질리고...이렇게 직접 끓여서 바로 나온 음식하고는 다르지....파는 거는 고기도 들어있고 국물은 뽕양지만 ...가격은 싸지..우리는 8천원인데..그건 4천원만 줘도 먹을 수 있지만 맛은

다르지...염려할건 아니더라고..이런 거 먹다보면 우리 맛도 그리워지겠지..장사가 뜸할 때는 왜 이런가 싶어서 별 생각 다해보지만...그래도 우리 맛은 이길 수 없어...직접 끓인 음식하고는 비교할 수 없어..”(옥천옥)

“식당들이 편의점의 도시락 또 배달음식... 그런 거 때문에 죽은 거야. 또 지금은 혼자 밥을 먹고... 또 요새 일찍 들어가잖아요. 다 5시면 퇴근하기 때문에... 가서 홈쇼핑 하는데...식당들이 되겠어요... 이래저래 그렇죠.(송월관)

나) 외식을 천시하는 사회적 인식

면담자 대부분이 육체적인 어려움 보다는 외식을 천시하는 사회적인 시선이 더욱 견디기 힘들다고 말한다. 일주일에 한번 씩은 손님들에게 욕을 먹는다는 연남서식당은 인간 이하의 취급을 받는 비참한 상황을 자식들에게는 물려주고 싶지 않다고 말한다. 이러한 외식천시 문화는 사회적 인식이 많이 개선되었다고는 하지만 외식현장에서 느끼는 시선은 많이 다르게 나타난다. 손님들의 무례하고 심한 말들에 사기가 많이 저하된다는 송월관 역시 배려하지 못하는 손님들의 행태에 대해 아쉬움을 토로한다.

“식당은 일주일에 한두 번은 손님한테 욕을 들어 식당은 ...식사는 손님들이 사 오지만 술은 먹고 사고가 많더라고...형제간에도 불만이 있듯이 하루에 400명 손님이 오는데...불만이 없겠어요..자식들이 고생하는 거 그건 팬찮아...이건 노동의 고통하고는 다른 거야...인간 이하로 취급하거든...그건 비참한 거야..식당 사람들 무시하고....비하하고...사람들이 그래... 외국은 팁 문화도 있고..서비스를 존중하는 문화가 있는데..우리나라는 맘에 안 들면 막 어지르고 행패를 부리지.. 그게 우리나라 문화야... 외식에 대한 존중은 아니더라도 예의는 지켜야 하는데..“(연남서식당).

“그때는 식당도 많지 않았고 밥 먹을 곳도 많지 않았어요...식당하면 손에 물이 마르지 않고 천하게 여겼으니까..사는 게 얼마나 고달프면 식당을 할까 했던 시절이다 보니 거의 없었지요...”(명월집)

“손님들이 엄청 야리고 그러니까 애들이 기가 죽어... 이렇게 잘해라 하고 이렇게 응원해주면 이런 음식점도 많이 번창해서 진짜 일본같이 그렇게 오랫동안 계속 일을 하고 할 텐데 여기는 그런 게 없어요. 그래서 정말 그것도 문화의 차이인가 그런 생각을 하는데... 좀 젊은 애들이 하고 그러면 응원해주고 다독 다독하고 그러면 좋지 않을까 그런 생각을 했지..”(송월관)

다) 인력수급의 어려움

어려운 일은 하지 않으려는 세대에 노포들은 인력을 구하는데 점점 어려움을 겪고 있다. 정직원을 구하려 해도 사람을 구할 수 없어 파트타임 직원을 써 보지만 책임감도 열정도 없고 이들이 올 때마다 업무 내용을 설명하는 것이 더 힘들다. 전통을 중시하는 노포에서 외국인 노동자들이 일을 한다. 한국인들 직원들을 구해 보지만 구해지지 않자 외국인들로 인력을 충원한 것이다. 손님들은 노포에 웬 외국인이나고 편잔을 주지만 그래도 그들이 아니면 일을 꾸려 나갈 수 없는 것이 노포의 현실이다.

“우리 어려움중 하나가 직원이야...지금은 대부분 중국교포들이예요...우리 뿐 아니라 아마 다른 가게들도 비슷할 거야...인력관리가 가장 어렵지..식당 하는 사람의 가장 큰 어려움이지..안정적인 인력확보가 어렵지...사실 식당일이라는 게 오래 할 수 있는 직업은 아니니까..힘들기도 하고..12시간씩 일해야 하니까...아침 9시 출근.. 밤 9시 퇴근이니까...”(안일옥)

“요새는 인건비가 비싸기도 하지만..우리는 쓰고 싶어도 못해...요새는 정직원 안하려고 다 아르바이트 하려고 해..4시간 일하고 4시간 놀자는 거지...일하는 아줌마들이 다 그래..쉽게 돈 벌려고 하지..그러니 문제가 많아...아르바이트로 오는 사람들이니 우리 식당에 맞게 일 가르쳐야 하고...매번 올 때마다...그리고 책임감들도 없고.....”(연남서식당)

“사람들 구하기도 어렵고 ..종업원 구하기 어렵고..다들 힘들어서 일 안하려고 하니까...조선족도 써보고...한국사람 구하고 싶지만 구하기 힘들어...”(삼강옥)

“지금은 평양냉면을 배우려는 사람이 별로 없어요...지금도 제가 다 총괄하면서 주방을 지휘하지요..아들도 지금 주방에서 다 배우고 있고..하지만 아직은 부족하지....제가 다 하지만 그래도 엄마가 만들던 맛을 따라 가지는 못한 거 같아요....”(고복례 냉면)

19) 육체적 소진을 불러오는 식당일

본 범주는 노동의 강도가 센 외식업의 특징을 분석한 것으로 ‘고된 주방일에 몸 아파’ ‘육체적으로 건디기 힘든 주방일’ ‘모두 사람의 손을 거쳐야 하는 주방일’의 개념을 “힘든 주방일”이라는 단일 하위범주로 추상화 하였다. 이러한 ‘육체적 소진을 불러오는 식당일’의 속성은 노동 강도에 따라 강함과 약함이라는 차원에 차이가 있다.

범주	속성	차원
육체적 소진을 불러오는 식당일	노동강도	강함 - 약함

가) 힘든 주방일

사람의 손을 하나하나 다 거쳐야 완성되는 주방일의 노동 강도는 매우 높다. 특히 노포들이 느끼는 일의 강도는 더욱 높은데 그 이유는 노포들의 메뉴가 복잡한 전처리와 조리과정을 거쳐야 하는 전통 방식의 메뉴라는 점과 시판되는 제품을 전혀 사용하지 않고 모두 손으로 음식을 만들기 때문이다. 특히 노포들은 일은 힘들더라도 이렇게 전통의 방식을 고수하는 일에 자부심을 느끼고 있다. 노포들에게 주방일은 선택이 아니라 육체적인 고통이 따르더라도 직접 해야 하는 필수적인 것이다.

“일을 하다보면 토렴을 해야하다보니 국자를 계속 만지고 고기도 계속 썰어야 하고 하다 보니 어깨가 너무 안 좋아요..그거 빼면 몸 아픈 거 빼면....장사도 잘되고 재미있죠....부도 축적할 수 있는 거고...맛있다고 일부터 찾아와 주시는 손님도 있고 하다 보니 재미있고 신나죠...몸이 조금씩 아픈 거..직접 손질해야 하다 보니...힘들어서 아프죠..”(노안집)

“낮에 팔 거 설렁탕 준비하고..소머리도 손질해야하고...작업이 만만치 않아요... 꽤 힘들어요...삶았다가 조금 식어서 굳어지면 썰죠...그래야 내일 파니까...일이 너무 많고 힘들어요..사람들은 간단한줄 알지만 무지 힘들어요...그래서 우리 아들이 감당할 수 있을까 걱정이 되죠...”(옥천옥)

“갈비탕 한번 하더라도 핏물 빼고 한번 삶아서 물에 씻어서 또 한 번 삶아가지고 또 물에다 씻어 났다가 삶아야 해요. 갈비탕은 기름이 얼마나 많은지 손질할 때도 기름 제거해야 하고 끓이면서도 계속 기름 걷어내야 하고....손이 정말 많이 가고 힘들죠.. 갈비도 그 뼈를 다 작업을 해가지고 살을 다 바르고 기름을 다 제거해가지고...또 다지고, 핏물 빼고 양념을 해가지고 또 구워서 손님들께 드려야 하니까....정말 힘든 장사예요.....어우 힘들었어. 진짜 나는 시집와 가지고 맨날 몸에 두드러기도 나고...그 세월.. 지금 여태까지 어떻게 했나 싶어...”(송월관)

20) 노포의 정체성 지키기

본 범주는 시대의 변화에도 여전히 변하지 않고 지켜지고 있는 노포가 추구하는 가치에 대한 분석이다. ‘트렌드가 변해도 맛은 지켜야’ ‘메뉴 추가하자 전통 지키라는 손님 질책에 원래 메뉴 복귀’ ‘오래된 집만의 분위기 중요’ ‘선친 방식 이어갈 것’의 개념이 “전통을 고수하는 것이 노포의 가치”라는 하위 범주로, ‘홈쇼핑, 체인사업 거절’ ‘프랜차이즈 제의 거절’ ‘우후죽순 생기면 우리 맛내기 어려워’ ‘프랜차이즈로는 따라 할 수 없는 맛’ ‘레시피만 훔내 내서는 같은 맛 유지 어려워’ ‘노포의 방식, 식재료, 가격은 프랜차이즈가 따라하기 어려운 것’의 개념은 “무리한 확장보다 정체성 고수가 우선”이라는 하위 범주로 각각 추상화 하였다. 변화하는 시대에 대한 대응으로 오히려 전통고수를 전략으로 삼고 있는 ‘노포의 정체성 지키기’는 전통을 고수하려는 의지의 속성에 따라 강함과 약함에 차이가 있다.

범주	속성	차원
전통을 고수하는 것이 노포의 가치	전통고수 의지	강함 - 약함

가) 전통을 고수하는 것이 노포의 가치

노포들은 시대가 변하더라도 전통을 지키는 것이 노포의 가치를 지키는 일이라고 말한다. 트렌드가 변하고 시대가 바뀌어도 선대 방식의 맛과 메뉴, 장소를 지키는 것이 가게를 지켜나가는 일이라고 믿는 것이다. 변하는 입맛에 일일이 따라 가지 않겠다는 노포, 메뉴를 추가했다가 다시 본래 메뉴로 돌아온 노포, 노포의 분위기가 그대로 묻어나는 가게를 지키겠다는 노포, 선친의 방식을 그대로 지키겠다는 노포 등 조금씩 방식은 다르지만 자신만의 방식으로 가업의 가치를 이어가고 있다.

“젊은이들 취향에 맞게 바꿀 생각은 없어...니들이 우리 맛에 맞춰..그런 거지.. 아니면 아닌 거고...다 10인 10색인데..다 거기에 맞출 수는 없지...이제까지 해 온게 있는데...트렌드가 변해도 우리 맛은 지켜야지”(안일옥)

“레시피나 메뉴 추가 같은 건....전에 추가를 한번 했었어요...본점에서 했었는데...본점만큼은 한 가지만 하고 있어요...손님들이 다른 메뉴를 찾아서 잠깐 돼지등뼈도 넣고 해봤는데...여기 다니시던 손님들이 왜 저런 걸 하나고..그분들이 더 우리 해장국을 사랑하고 계시더라고요..전통을 지켜서 여태껏 잘 하더니 왜 다른 걸 하나고 질책하시더라고요..그래서 빼 버렸어요...” (남주동 해장국)

“구조를 바꾼다거나 인테리어 그런 거 하는 건 의미가 없고...불편하시면 안 오시면 되는 거니까..이런 시골은 시골집, 오래된 집만의 분위기가 있어요..너무 현대식으로 바꾼다고 놓은 건 아니니까..메뉴는 바꾸거나 추가하거나 하고 싶은 생각 없어요. 점심시간에는 이것도 힘들어요...저희는 굳이 메뉴에 변화를 줄 생각 없어요...곰탕에 다른 건 필요 없고..나주하면 곰탕이라는 인식이 확실하니까.....”(노안집)

“우리 어머니가 하셨고 우리 아저씨가 부모가 하던 거니까 자기가 살아있을 때 진짜 부모가 준거 잘 하고 잘 했다... 이런 소리를 듣고 싶다고...이 도에서... 그래서 판 거는 안했어요...이 떡갈비만 한 거지...어머니가 하시던 거라서 사실 다른 품목을 넣어도 되는데 ...어쩌면 그것 때문에 성공했을지도 모르지. 왜냐면

한길을 갔으니까...어휴 이거를 제가 46년 저도 거의 50년 되네요. 피눈물 나게 했어요. 정말..."(송월관)

나) 무리한 확장보다 정체성 고수가 우선

면담업체 모두 프랜차이즈나 홈쇼핑에서 사업 제안을 받았다. 그러나 대부분 업체들이 사업 확장의 좋은 기회가 될 수 있는 이러한 제의를 거절하고 있다. 가장 큰 이유는 노포만의 정체성을 프랜차이즈를 통해서 구현해 낼 수 없다는 생각 때문이다. 프랜차이즈에 대해 반대하는 노포의 입장을 크게 구분해 보면 첫째는 프랜차이즈를 통해 전통의 맛과 가치를 구현하는 게 가능한가 하는 의문에 기인한다. 노포의 맛은 레시피를 안다고 해서 흉내 낼 수 있는 맛이 아니라는 생각과 음식의 맛은 하는 사람에 따라 달라지기 때문에 획일적인 시스템에서 만드는 음식으로는 동일한 맛을 재현할 수 없다는 생각이다. 또한 노포를 방문하는 고객들의 방문 목적에는 맛도 있지만 노포에서만 느낄 수 있는 분위기도 있는데 그것은 프랜차이즈가 재현할 수 없다는 생각이다. 두 번째는 이익을 우선하는 현재 프랜차이즈 시스템 때문에 오히려 협업이 노포의 가치와 명성에 해가 될 것이라는 생각이다. 손해가 되더라도 전통의 방식과 좋은 식재료를 고집하는 노포의 방식은 프랜차이즈 시스템과는 맞지 않는다는 것이다.

“노포들은 체인사업 같은 거..홈쇼핑 하면 안 될 거 같아...제안도 많이 받았지만..나는 처음엔 시도해 보려고 했는데..아내가 말리더라고...왜 우리 같은 오래된 집들이 여기도 있고 부산에도 있고 ..그럴 수는 없는 거다. 우리 집 맛을 보려면 우리 집에 와야지..하지만 직영하는 형태로 분점을 하는 건 괜찮겠다...안일옥 설렁탕을 왜 싸구려로 팔려고 하나..앞으로도 체인사업은 할 맘 없고 내가 핸들링 할 수 있는 범위 내에서 직영점 정도는 할 수 있지..."(안일옥)

“주변에서 프랜차이즈, 분점 많이 제의 들어와....그거 다했으면 부자 됐지, 난 프랜차이즈 하는 사람들 나쁜 사람이라 생각해...인테리어 비에서 남겨먹고, 체인점 많으면 관리하지만 적으면 그냥 알아서 하라고 팽개치고....관리도 제대로

안 해주고...우리나라 체인점은 사기가 많다고 생각해...그리고 체인점 아무리 많아도 잘 되는 데는 다 직영점으로 하고...다른 데는 다 힘든 거야...준 사기가 그거는...난 그래서 안 해..." (연남서식당)

"프랜차이즈나 제의가 무지 많았죠. 가맹비를 1,2천정도 받는다고 해요..그런데 신경 쓰는 것도 싫고 우후죽순 생기면 우리 맛도 나기 힘들고 그 사람들이 잘 할지도 모르는 거고..이미지만 손상되는 거 아닌가하는 생각에...돈을 벌 생각이 있으면 했겠지만...우리 남편이 영업이나 기획이 뛰어난 사람이었으면 그걸 맡아서 했겠지만 이거 하나 맡아서 하기도 힘든 상황이니까...그래서 그 외에 다른 사업 구상을 할 수가 없죠..프랜차이즈 사업을 하면 머리 쓸게 많고 신경도 많이 써야 하잖아요..처음엔 할 까도 생각했지만 그냥 '이 하나만 지키자'라고 생각을 접었죠..홈쇼핑에서도 문의가 많이 와요.. 찾아오기도 하고... 그것도 쉬운 게 아니잖아요..이 맛을 그대로 지키고 재현할 수 있는가도 문제잖아요..그렇게 판매하다보며.... 그렇게 하다보면 그 맛을 못 내면 이미지만 더 안 좋아지는 거고.. ..제살 깎아 먹는 거랑 똑같은 거야.. 그래서 다른 사업은 생각을 안 해요..."(노안집)

"프랜차이즈 하라는 제의도 많았지만 거절했어요..김치를 조달해 줄 수가 없어요..레시피가 있더라도..우리 음식은...한국음식은 계량할 수 있는 음식이 아니고 손으로 잡으면 얼마 딱 맞는..눈과 후각 손으로...그런 맛인데... 그대로 할 수가 없는 거지..그리고 힘이 드는 일인데..열정이 있나..나처럼 할 수 있나..얼마 못 하고 허물어지잖아요...돈을 들여 하는 건데...시간과 모든 상황을 견뎌야 하는데...견딜 수 있는 시간이 있나..단기간에 그럴 뵙으려고 할 텐데...우리 음식은 그 음식이 아니에요....노포들은 거의 비슷하지 않나 싶어요..내가 손해를 보고 기다리고 또 기다리고..기다리는 시간이 필요해요. 그게 없다면 안 되는 거지. 꾸준히 견뎌내는 인내심이 있어야 해요."(명월집)

"분점내자고 많이 했지...광화문에 같이 하자고도 하고...우리는 내가 여기서 하는 것만도 감당하기 힘든데...보통 힘든 게 아니에요..골치 아프게 그러고 싶지 않더라고...체인같은거 하다보면 원래 맛하고도 다르고..별로라고 하더라고...음식은 원래 하던 사람이 해야지 안 그러면 맛이 다르지... 레시피만 흉내 내선 안 되지.." (옥천옥)

“그 프랜차이즈라는 자체가 솔직히.... 순전히 갈비로만 할 수 없잖아... 지금 본점에서 내는 맛을 그대로 낼 수는 없었을 거라 생각해요... 여기저기서 콜라보 하자는 데는 많은데 제가 돈 욕심이 나고 그랬으면 여기저기 해주고 그랬겠지... 우리가 하는 방식대로 정직하게 갈비로만 만들고 지금 가격 유지하면 팬층은데...프랜차이즈를 하면 그게 왜곡될까봐.....아무래도 이익을 내려면 저희처럼 하기는 어렵겠죠?....그렇겠죠?... 아마 대한민국에서 이렇게 짹갈비만 가져다가 떡갈비 만드는 곳은 우리밖에 없지 않을까....힘들긴 하지만 그래도 그게 자랑이고 긍지인데...”(송월관)

21) 시대변화에 따른 작은 변화 추구

본 범주는 급격한 환경변화에 따라 변화를 모색하는 노포에 대한 분석이다. ‘위생을 중시하는 트렌드에 맞춰 생수 제공’ ‘손님 취향에 맞춰 육수 제조 방식 바뀌’ ‘전문적 메뉴의 필요성에 따라 메뉴 간소화’ ‘고객 취향에 맞춰 부재료 추가’ ‘배달 메뉴 따로 구분’의 개념은 “주 메뉴는 고수하되 작은 변화로 트렌드에 대응”이라는 하위범주로, ‘본점은 전통 고수, 직영점은 지역상황에 맞춰 변화’의 개념은 “본점, 직영점 상황에 맞는 운영”이라는 하위범주로, ‘식품업체와 협력, 홈쇼핑 런칭 준비 중’ ‘편의점에 노포 브랜드로 제품 판매 중’의 개념은 “브랜드파워 활용”이라는 하위 범주로 각각 추상화 하였다. 노포의 ‘시대의 변화에 따른 작은 변화 추구’는 개방성의 속성에 따라 높음과 낮음의 차원에 차이가 있다.

범주	속성	차원
시대변화에 따른 작은 변화 추구	개방성	높음 - 낮음

가) 주 메뉴는 고수하되 작은 변화로 트렌드에 대응

시대의 변화에 대응하는 노포의 전략은 전통은 고수하되 작은 변화를 통

해 고객의 니즈에 맞추는 것이다. 위생을 중시하는 소비자에 맞춰 물병과 정수기를 없애고 생수병을 제공하고 좌식을 불편해 하는 세태에 맞춰 테이블을 입식으로 바꾸는 정도의 변화를 추구한다. 입맛의 변화에 따라 메뉴에도 변화가 있지만 레시피나 주 메뉴가 바뀌는 것이 아니라 냄새 잡기위한 재료 추가나 재료를 배는 방식으로 그 대응은 소극적인 양상이다. 삼강옥의 경우는 대형 음식점의 등장으로 영업에 힘들어지자 창업 초기 다양한 메뉴를 과감히 없애고 대표 메뉴인 설렁탕을 주력으로 내세우며 메뉴를 간소화해 전문화를 추구하며 위기를 극복했다.

“주 메뉴는 바꾸지 못하지만 그래도 위생이나 다른 것들은 젊은 취향에 맞게 바꿀 있지요...예를 들어 우리가 지금 생수를 제공해요..젊은 친구들이 좋아하지...맛은 100년 안일옥 그대로...다른 건 트렌드에 맞게 조금 변화를 줄 수 있지...” (안일옥)

“할아버지는 평하고 소고기, 닭고기, 돼지고기 위주로 육수를 뽑았는데..그 방식으로 대구에서 했는데...그 지역에서는 선호했는데...평택와서 하다 보니 닭고기랑 돼지고기가 비린내가 난다고 하더라고...그래서 손님 취향 맞춰서 ...사실 이런 방식은 일반 서민들이 먹던 방식이라고 하시더라고...소고기만 넣는 거는 양반들 방식이고....그래서 아버지가 사람들 입맛에 맞추고 옛날 양반들 방식으로 소고기만 넣어보자 하신거지...” (고복례 냉면)

“삼강옥에서 삼강설렁탕으로 이름을 바꾼 거는 전문적인 거 한 가지를 택해야겠다..메뉴를 많이 하는 거 보다..그래도 우리 집이 옛날부터 설렁탕에 이름이 있는 집이니까 그걸 대표 메뉴로 내놓은 거지..그 국물로 도가니탕도하고 꼬리곰탕도 하고..설렁탕은 고수해야 하니까...그래서 삼강설렁탕으로 바꾼 거지..1985년도 정도에 바꾼 거지..레시피는 바꾼 건 아니고....가든, 뷔페 생기고 대형 음식점들이 생기니까....그 집들은 전문적이지는 않으니까...우리 집은 보다 전문적인 거를 살려야겠다 싶어서 설렁탕으로 상호도 바꾼 거지..우리가 설렁탕으로 유명했으니까...전통적인 육수를 내서 하는 거니까..어디에서도 맛을 낼 수 없는 거니까...”(삼강옥)

“내가 받고 변화 되는 건 없고 시어머니 하시는 방식대로...하지만 손님도 바뀌고 입도 고급화되고...그렇게 바뀌다보니...고기도 데쳐 넣고 냄새를 잡기위해 노력했죠...그런 것만 조금 바뀐 거죠...우리아들도 같은 방식으로 하죠..요즘은 젊은 사람들도 많이 오는데..우리 설령탕은 소머리를 쓰니까..냄새가 조금 있어...우리 아들이 그 냄새를 잡으려고...레몬을 조금 넣으니까 냄새를 잡더라고..인삼하고 같이...그러니까 큰 아들 말대로 하니까 냄새가 조금 잡히고 국물도 조금 짭짤해 지더라고..우리는 도가니탕, 설령탕이 주로 나가는데...인삼이 들어가니까 조금 더 나아지더라고..우리는 시어머니한테 배운 방식 그대로 했지만 아들은 조금 변화를 주더라고...” (옥천옥)

“가게 운영방식의 변화는 없었어요..하지만 사람들이 요즘은 입식좌석을 선호하니까..좌식 좌석을 없애고 입식으로 바뀌볼까 하는 정도..메뉴는 절대 바꿀 생각 없어요..손님이 지조를 지키라고..전통을 지키라고 하니까..대신 배달을 하다 보니...배달의 민족..그거...그건 단일 메뉴만하기 그러니까...감자탕도 하고 등뼈도 해요....배달만..”(남주동 해장국)

나) 본점, 직영점 상황에 맞는 운영

노포의 전통을 고수에 대한 태도는 본점의 경우 매우 보수적이다. 그러나 직영점의 경우 영업 지역의 환경적 특성이나 여건에 따라 부 메뉴와 가격을 다양화 하는 방식으로 본점과 직영점의 방식을 이원화 하고 있다.

“평택, 송탄에 본점이 있고..이건 친척들이 하는 거고...최근에 분당에 있는 건 직영점...내가 하는 거지..매니저 두고서...본점은 거의 변화가 없지만 그래도 본점이나 직영점은 지역 특성에 맞게 변화를 주고 있지....분당 직영점 같은 경우는 가족 회식 많다고 해서...우리가 없는...우리 기본 메뉴는 그대로 가져가고...사이드 메뉴로 갈비찜 몇 가지를 추가했지...여기는 없는...지역의 특성이 있으니까..주 메뉴는 그대로 가져가고 사이드나 부가 서비스를 조금씩 바꾸는 거지.....”(안일옥)

다) 브랜드파워 활용

노포가 변화하는 트렌드에 가장 적극적으로 대응하는 방식은 노포가 가진 브랜드 명성을 활용해 다른 산업 분야로 확장하는 경우이다. 외식업의 경쟁자로 인식되는 홈쇼핑이나 편의점의 도시락으로 진출하고 있다. 브랜드 이름만 빌려주는 것이 아니라 노포의 맛과 정체성을 그대로 콘셉트로 활용하여 노포에 대한 홍보 효과도 노리는 것이다.

“지금 홈쇼핑이 백년가게를 대상으로 식품제조를 하는 업체가 있더라고요....브랜드는 남주동 해장국, 옛날 사진도 넣고...그렇게 하신다고...상의 중이에요. 소스를 완성하면 아마 진행될 거 같아요..우리 소스 맛 그대로 재현하는 거...맛의 차이가 없다면 진행해 보려고 해요..노포도 성장을 해야죠...나만 가지고 있는 게 아니라..멀리서도 손님이 여기를 찾아오지 않으셔도 집에서 드실 수 있다면 좋은 방법이라 생각해요.....”(남주동 해장국)

“김치찌개가 세븐 일레븐 편의점에 소반이라는 브랜드로 나오고 있어요....명월집 김치찌개라는 이름으로 ...레시피는 봤는데....레시피랑 명월집 상호 쓰는 거...그거는 로열티 받지만 작아...아주 조금..그래도 우리 가게 홍보도 되니까..”(명월집)

22) 장기생존을 위한 필수전략, 소규모 비즈니스

본 범주에서는 ‘작아야 살아남을 수 있다는 깨달음’ ‘일하는 사람 줄여가며 어려운 시기 견뎌’ ‘가족영업, 축소경영으로 지출 최소화’의 개념을 “소규모 비즈니스, 생존을 위한 필수조건”이라는 단일 하위범주로 추상화 하였다. 어려운 환경 속에서 노포가 지속적으로 생존하기 위해 택하고 있는 ‘장기생존을 위한 필수전략, 소규모 비즈니스’의 속성은 위기인식정도에 따라 강함과 약함의 차원에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
장기생존을 위한 필수전략, 소규모 비즈니스	위기인식정도	강함 - 약함

가) 몸집 줄여 생존을 위한 힘 비축

‘살아남으려면 줄이는 수밖에 없다’ 노포들은 위기일수록 지출을 최소화할 수 있는 방향으로 전환하며 어려움을 이겨왔다. 불경기와 환경적 변화에 따른 어려움을 극복하기 위한 전략도 작아야 살아남을 수 있다는 깨달음이다. 일하는 사람을 줄이며 IMF를 견뎌듯이 축소경영은 영업의 지속을 위한 어쩔 수 없는 선택이다. 일본의 노포들이 작은 몸집으로 100년 이상을 견뎌 왔듯 면담자들도 몸집을 줄여 생존을 위한 힘을 비축하는 것이 가업을 지속적으로 이어갈 수 있는 방법으로 인식하고 있다.

“말 그대로 90년대까지는 인건비가 쌌으니까 그런대로 견뎌지....하지만 지금은 안 돼..힘들어요...최저임금, 퇴직금, 4대 보험...주인 인건비도 건디기 힘들어요..난 그래서 가게를 줄이려고 해요...일본 대물림 집들이 큰집이 없어요. 다 작아요...저도 줄여서 가업이니까 시간을 가지고 최대한 살아남아야 갇구나... 오래된 가업을 잇는 사람들이 80,90년대나 돈을 벌었지...지금은 카드, 세금, 집세, 인건비 빠면 지금은 돈 벌기 힘들어요...살아남으려면 가업을 이으려면 줄이는 수밖에 없어요..” (고복레 냉면)

"IMF때 어려웠지...주변에 공장하던 손님들도 부도나서 떠나고 하니까..손님도 끊어지고..일하는 사람도 줄이면서 ..그래서 견딜 수 있었지..사람 줄이고 그러면서 버텼지....원래는 직원이 많았는데 줄였어요..힘들어서...바쁜 시간에만 파트타임으로 잠깐씩 써요...점심시간하고 단체 있을 때..."(옥천옥)

"우리는 가족끼리 하지..왜 가족끼리 해야 하나..경기가 없으니까..이 어려운 시기 극복하려면 인건비를 줄여야 하고 메뉴도 줄여서 재료비도 줄여야 하고...옛날에는 물건도 다 배달해서 받았지만 지금은 장사를 유지하려면 모든지 줄여야 해..물건도 직접 가서 사야하고.." (삼강옥)

“이제는 축소해야만 해.. 일할 사람이 없어..이제는 그 집에 가서 그걸 꼭 먹어야겠다는 명품을 만들지 않으면 살아남기가 힘들 거 같아요..명품을 만들려면 인건비 줄여서 ...그 비용은 재료에 음식에 쏟아 부어야지..."(고복레 냉면)

23) 노포에 대한 지원의 필요성 인식

본 범주에서는 ‘노포 지원에 대한 정책적 지속성 필요’ ‘노포 육성을 위한 현실적인 지원 필요’ ‘노포가 공지를 갖고 영업할 수 있는 제도적 지원 필요’의 개념이 “노포에 대한 지원 필요”라는 하위범주로, ‘노포 메뉴에 대한 특화거리 조성으로 관광 상품화해야’ ‘노포의 특화된 메뉴를 홍보할 수 있는 지원 필요’의 개념이 “지자체의 특화거리 조성 등 지원필요”라는 하위개념으로 각각 추상화 하였다. ‘노포에 대한 지원의 필요성 인식’은 인식이라는 속성에 따라 강함과 약함의 차원에 차이가 있다.

범주	속성	차원
노포에 대한 지원 필요성 인식	인식	강함 - 약함

가) 대물림 식당에 대한 정책적 지원 필요³⁶⁾

그동안 노포에 대한 지원책에 대해 면담자들은 노포에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 정책적 지원을 원한다. 과거에도 노포 지원정책을 한다고 했으나 시간이 지나며 흐지부지 된 점들을 지적하며 한 때 반짝하는 선심성 정책이 아닌 지속적인 정책적 지원을 필요하다고 지적한다. 또한 노포들 운영에 도움이 될 수 있는 현실적인 지원과 오래된 역사적인 장소를 문화재로 지정하듯 오랜 세월을 견뎌온 노포의 역사성도 인정하는 정책들이 필요하다.

“고용노동부에서 얼마 전 대물림 하는 집들 애로사항 조사하더라고요..근데 그것도 역시 까다로워요..자격대상. 대물림 하는 집들이 옛날엔 간판을 해 준적이 있어요...대물림집...그때 당시에대 물림 집들을 정책적으로 키운다고 했지...그런데 가면서 퇴색이 되고 없어졌어요....정책의 지속성이 없어요...그리고 그들이 정말로 필요로 한 걸 도와 줘야지...시설 자금이라던가....필요한 지원들...저리로 지원을 해 준다던가..거저 달라는 게 아니라...그러면 관광으로 연계도 되고 하

36) 정부는 가업승계 시 가장 큰 장애요인인 상속세 및 증여세 부담을 경감시키기 위해 조세 지원 정책을 지속적으로 확대하고 있고 가업승계를 체계적으로 준비할 수 있도록 가업승계 지원센터를 지정 승인하고, 이를 통해 다양한 지원 프로그램을 운영하고 있음. 현재 가업승계 관련 지원 프로그램의 경우 실효성이 다소 떨어진다는 지적이 있으며, 자금지원, 시의성 높은 지원방안, 양도 활성화 등 종합적인 지원 프로그램이 부족한 상황임.

니까...그리고 지방마다 규칙들이 다르니까..어려워요..”(고복레냉면)

“세제상의 혜택이라든가 그런 게 뒷받침이 되어야 사회적 인식도 바뀌고..이런 오래된 가게들도 가업에 대한 열정도 갖게 되지..과표에 따라 세금만 늘어나고 그러면...매출이 늘어나면서 세금이 늘어나니까..누진율이 적용되니까...일본은 그런 게 있대...한때 세제상의 혜택을 주겠다고...대물림 전통음식점 우대관리...이런 제도가 있었는데..적용이 안 되고 호지부지 되는 거지.....지속적인 관리가 필요하다는 거지...”(안일옥)

“우리나라도 오랫동안 가게들이 이어갈 수 있도록 도와줘야 하지 않나...식당을 살리는 게 농사짓는 사람들도 다 같이 사는 거고..세금까지는 바라지 않더라도 너무 제재하지 않았으면...살려줄 수 있는 방도를 마련해 줬으면..그러면 남지 않더라도 공지가 있잖아..이제까지도 견뎌는데...문화제가 되면 인정받고 공지도 있고 나라에서 지원도 해주는데..식당도 다 같은 게 아니고 노포들은 인정해 줘야 하지 않나...”(명월집)

나) 지자체의 특화거리 조성 등의 지원필요³⁷⁾

노포지원에 대한 직접적이고 가시적인 효과를 거둘 수 있는 방법으로 특화거리 지정이나 향토음식 지정 등을 통해 노포의 음식을 알리고 고객들에게 신뢰성을 줄 수 있는 지원이 필요하다고 인식한다. 그동안 가게의 생존이 오로지 노포의 몫이었지만 이제는 국가나 지자체의 지원을 통해 노포의 지속경영을 도와줘야 한다는 것이다.

“나주 향토음식, 곰탕거리..그런 식으로 나주 들어오면 바로 보일 수 있도록 해 주었으면 해요 또 나라에서 노포를 지원하는 정책을 한다면 기본 심사 같은 거 있을 거잖아요. 저기 걸린 지정서 있는데....손님들이 보더라도 신뢰성이 가도록...여기가 나주곰탕 노포구나 그렇게 알 수 있도록..그래야 우리도 자부심을 가질 수 있고 여기가 대를 잇는 집이구나...인지할 수 있도록...나라에서도 할

37) 최근 몇 년 사이 각 지방자치단체에서 가치 있는 토속음식이나 향토음식을 상품으로 내세운 음식특화거리 조성사업을 활발히 진행하고 있다. 음식특화거리는 음식점 밀집 거리를 육성하여 관광자원화 하는 사업이다.

수 있지만 시나 관찰기관에서도 충분히 할 수 있는 일이라 생각해요..가령 광주 송정리 가면 특화거리 그런 거 있잖아요....하루에 몇 천 명이 오는 곳인데도 그 어디에도 그런 게 없어요....(노안집)

“전라도 쪽은 담양도 그렇고 광주도 그렇고 ...떡갈비 거리가 되었죠..거리가 특화가 됐지..그런데 동두천은 그런 게 없더라고요...우리가 이렇게 오래되고 또 유명하기도 한데..그래서 외지 사람들도 일부러 많이 찾아오고....떡갈비 때문에..그런데도 시에서는 특화거리나 그런 지원 신경도 안 써요...”(송월관)

24) 세월을 이기고 살아남은 가게

본 범주는 ‘77년간 영업’ ‘3대를 이어가는 중’ ‘100년을 바라보며 영업 중’이라는 개념을 “50년 이상 영업 이어온 노포”라는 단일의 하위범주로 추상화하였다. ‘세월을 이기고 살아남은 가게’라는 범주는 의지라는 속성에 따라 강함과 약함의 차원에 따라 차이가 있다.

범주	속성	차원
세월을 이기고 살아남은 가게	의지	강함 - 약함

가) 세월을 이기고 살아남은 가게

노포들은 세월을 이기고 살아남았다. 50년 이상의 영업을 이어왔고, 대물림을 통해 가업의 가치를 계승하고 있으며 향후 100년, 200년 동안 그들의 우산이 후대로 이어지길 바란다. 살기위해 장사를 시작했던 50년, 100년 전의 작은 가게는 이제 그들의 목적이었던 생존을 달성했고 그 과정을 통해 그들만의 고유한 가치를 만들어 냈다. 그리고 이제 또다른 100년을 향해, 세월을 향해 다시 나서고 있다.

“바로 앞에서 시작해서..처음부터 이 자리에서 한 거지요...77년 ..저는 시집와서 34년 간 영업했죠.”(남주동 해장국)

“처음 외할머니와 어머니가 같이 시작하였고 지금은 3대가 이어가는 중이에요...”(노안집)

“100년 채우면 얼마나 좋겠어요. 내가 10년을 더 한다면 20년을 우리 딸들이 해야 하는데... 그것도 긴 세월이에요.”(송월관)

25) 입소문으로 전국으로 퍼지는 명성

본 범주는 노포들이 그 지역 뿐 아니라 전국적으로 명성을 얻게 되는 과정을 분석한 것으로 “타 지역 사람들의 입소문”이라는 한 개의 하위 범주로 나타났고 개념은 ‘광주로 가는 이동통로여서 외지 손님 많아’ ‘아산만 개발로 타지 사람 많이 방문’ ‘외지사람 많이 방문’ ‘전국에서 오는 단골들 때문에 유명해져’이다. ‘입소문을 타고 전국으로 퍼지는 명성’의 속성은 입소문으로 전국적, 국지적이라는 차원에 따라 차이가 있었다.

범주	속성	차원
입소문타고 전국으로 퍼지는 명성	입소문	전국적 - 국지적

가) 타지역 사람들의 입소문

과거 입소문은 식당을 홍보할 수 있는 가장 중요한 마케팅 수단이었다. 손님들의 자발적인 홍보는 식당의 영업에 많은 영향을 미치는데 노포들이 발전해 나가는 과정에서 타지 사람들의 입소문도 크게 영향을 미친 것으로 나타났다. 나주곰탕의 경우 나주의 도시적 특성상 해상 운송로의 중심인 영산포항이 위치한 곳이어서 자연스럽게 외지 사람이 많이 모이는 곳³⁸⁾이었다. 이들이 나주에서 곰탕을 먹게 되고 자신의 거주지로 돌아가서 소문을 내게 되면서 전남이남 지방에서 먼저 명성을 얻게 된다. 고복례 냉면의 경우 아산만 개발이라는 대규모 개발 호재에 따라 서울을 비롯 전국 각지에서 사람들이 평

38) 사람이 많이 모여면서 자연스럽게 5일 장이 형성되는데 우리나라 최초의 5일 장이 나주 5일 장이다.

택을 방문하면서 냉면 맛을 보며 보다 빠르게 전국적으로 퍼져 나갔다. 지역의 맛집으로 남을 수 있었던 노포들이 지역을 방문하는 타지사람에 의해 전국적인 식당으로 변모하게 된 것이다. 연남서식당이나 안일옥의 경우도 외지인들의 방문이 많아 이들에 의해 전국적인 명성을 얻어 나간 것으로 나타났다. 최근에는 노포에 대한 언론의 관심과 SNS 등을 통해 노포에 대한 소문과 정보가 더욱 빠르고 광범위하게 확산되고 있다.

“나주사람보다 해남, 완도 이쪽 강진이나 이런 사람들이 많아요..광주 가는 길 이 들려서 먹고 가시던 분들..지금은 도로가 뚫려서 일부러 들러야만 하는 거지만..옛날에는 나주를 거쳐야만 광주로 나갈 수 있었으니까...지금은 혁신도로 도로가 뚫려서 옛날보다는 덜하지만 지금도 해남, 강진 같은 외지 분들이 더 많이 오세요...”(노안집)

“그때만 해도 평택이 아산만 댐을 만들 때인데...낚시꾼들이 평택에 와서 우리 집에 많이 왔지..그 사람들이 전국 각지에서 오다보니 전국으로 우리 집 소문이 퍼진 거고...군인들도 많이 왔지...군인, 세무공무원들이 소문을 외지에 많이 내줬어..이동이 잦은 사람들이었으니까..”(고복레냉면)

“근래 들어서 노포가 관심을 받다보니 젊은 사람들도 많아졌지..언론의 영향이 큰 거 같아요....토요일, 일요일에는 외지 분들이 많이 오시니까...”(안일옥)

“우리 집이 단골들 때문에 유명해 진거지....보통 식당은 그 동네 장사 아니야...그런데 우리 집은 전국에서 다와...외국에서도 오고..”(연남서식당)

26) 노포로서의 자부심

본 범주는 노포들의 입장에서 느끼고 있는 노포로서의 위치에 대한 분석이다. ‘손님들의 대를 이으라는 권유에 자부심 느껴’ ‘경기도내 가장 오래된 대물림 식당이라는 자부심’ ‘해장국집으로 가장 오래된 노포로서의 자부심’의 개념은 “노포로서의 자부심”이라는 하위개념으로, ‘팔순에도 주방을 지키는 어머니’ ‘지역의 역사가 스며있는 노포’ ‘노포로서의 명성은 성공이라기보다

는 노력과 희생의 대가’라는 개념은 “노포의 역사가 곧 내 삶의 역사”라는 하위 개념으로 추상화 되었다. ‘노포로서의 자부심’은 노포들이 느끼는 자부심의 속성이 강함과 약함에 따라 차이가 있었다.

범주	속성	차원
노포로서의 자부심	정도	강함 - 약함

가) 노포로서의 자부심

면담자 대부분이 노포로서의 자부심이 느껴지는 상황에 대해 외부적인 여건을 꼽았다. 손님의 대를 이으라는 격려, 국가나 지자체의 노포 지정 등과 같은 외부적인 평가와 인정이 노포의 자부심에 크게 영향을 주는 것으로 나타났다. 면담자들이 그들 스스로 가지고 있는 강점인 전통이나 역사 등 노포의 정체성이 아닌 외부적인 요인을 중시여기는 것은 그동안 외식업에 대한 사회적 인식이 매우 낮았기 때문에 사회의 인정에 크게 동기부여 되는 것으로 보여 진다.

“손님들이 대를 이어서 하는 건 좋은 일이라고...일본에선 가업을 물려받는데 자부심을 갖는다고...그럴 땐 자부심도 생기지...대를 이어서 잘 해나갔으면 좋겠다는 생각이 들지”(옥천옥)

“22년을 운영하면서도 나는 몰랐지..그런데 한식재단에서 서베이하면서 우리 가게가 전국에서 5번째 오래됐다는 거..그리고 경기도내에서 가장 오래된 식당이라는 걸 알게 되었지..그걸 보면서 자부심을 느끼지...앞으로도 잘해서 모든 거에서 다 일등 해야지..그런 생각을 갖게 되지..할머니, 어머니 대를 이어서 해오고 있다는 거...이럴 때 자부심을 느끼지...”(안일옥)

“노포라는 자긍심이 있죠..저희가 해장국집으로는 전국에서 가장 오래된 집인거 같아요..어머니가 정말 열심히 하셨고..저도 그렇게 했고...며느리도 그렇게 해줬으면 하는 거죠..”(남주동 해장국)

나) 노포의 역사는 내 삶의 역사

오랜 세월동안 자신의 모든 것을 희생하고 가게 일에만 몰두해온 노포의 경영자들은 노포에 자신을 완전히 몰입시켜 동일시하는 ‘物我一體’의 모습을 보이기도 한다. 80이 넘는 노모가 이미 자식이 운영하는 노포의 주방을 아직도 떠나지 못하는 것도, 가게 일을 위해 자신을 모두 포기할 수 있었던 것도 자신이 바쳐온 수십 년의 세월이 그대로 가게에 담겨져 있기 때문이다.

“어머니가 지금 80이신데도 아직도 주방을 지키고 계세요....당신이 이일을 놓지 않으려고 하세요..50년 넘게 하신 일이다 보니 놓지 못하시더라고요..당신이 이루신 일이다 보니 자식한테 물려주셔도 일을 놓지 못하시는 거죠...당신의 전부 이니까..가게가..”(노안집)

“이건 성공 이건 성공도 아니고...그냥 노력의 대가라고 그렇게만 생각할 수 밖에 없어요. 우리가 약게 장사했으면...여기 인구가 한정되어 있다고 그냥 시류에 따라 도시로 나갔으면...지금처럼 이렇게 오랫동안 할 수 있었을까... 세월이 많이 흘러도 그렇게 사람들의 추억 속에 남아 있어서 사람들이 찾아 올 수 있다면...아마 그렇게 찾아오시겠지요...”(송월관)

27) 세월을 이겨낸 노포의 유산

본 범주는 노포들이 50년 이상의 경영을 해오며 찾아낸 노포의 유산에 대한 분석이다. 총 4개의 하위범주로 추상화 하였다. ‘선대의 방식으로 전통의 맛 잇기’ ‘식재료 가지고 장난만 안치면 음식 맛 지킬 수 있어’ ‘음식에는 트릭이 없어야’ ‘더 팔기위해 요령 쓰면 맛은 변해’ ‘우리 가게만의 정체성 지켜야’ ‘세월이나 유행에 따라 변하지 않고 묵묵히 자리 지켜야’ ‘배고픈 사람위해 싸고 푸짐하게’의 개념은 “지켜야 할 노포의 가치”의 첫 번째 하위범주로 추상화 하였다. ‘한국인의 입맛에 맞는 음식이 노포의 힘’ ‘매일와도 질리지 않는 맛’ ‘사람의 기억 속에 그리움으로 기억되는 맛’의 개념은 “메뉴의 힘”이라는 두 번째 하위범주로, 세 번째 하위범주는 “손님을 먼저 생각하라”로 포

함되는 개념은 ‘왔던 손님 되돌아가지 않도록 일 년 내내 장사’ ‘손님이 기억하는 맛 그대로 유지해야’ ‘손님을 실망시키지 마라’ ‘모든 손님이 귀하다’ ‘돈이 아니라 손님을 생각하며 장사하라’ 이다. 마지막 범주는 “오랜 세월의 두께만큼 강한 노포의 철학이다. 도출된 개념은 ‘기본에 충실해지는 것이 노포의 책임’ ‘음식을 만드는 일에는 엄격함이 필요’ ‘쉽게 장사하려면 허물어진다’ ‘돈 먼저 생각하고 장사하지 마라’ ‘거짓 없이 장사하라’ ‘기본 틀에서 벗어나지 마라’ ‘직원은 부리는 사람이 아닌 함께 일하는 사람’ 이다.

오랜 세월 경험을 통해 축적되어온 ‘세월을 이겨낸 노포의 유산’은 고수의 지라는 속성에 따라 강함과 약함의 차원에서 차이가 있다.

범주	속성	차원
세월을 이겨낸 노포의 유산	고수의지	강함 - 약함

가) 지켜야 할 노포의 정체성

3대에서 4대에 이르기까지 면담 노포들은 후대로 그 가업을 이어왔다. 50년 이상의 긴 세월이 흐르는 동안 수 없이 많은 위기가 있었지만 그들은 견뎌냈다. 부모가 더 어려운 시절 가게를 어떻게 운영해 왔는지를 보아왔기 때문이다. 부모는 그 부모에게서 배워 대대로 내려온 운영방식은 노포의 창업정신으로 노포의 맛과 운영방식 곳곳에 스며있다. 그 정신에는 어려운 시절을 함께 살아온 사람들에 대한 공감이 있다.

노포가 지켜내야 할 가장 중요한 정체성은 ‘맛’이다. 그 맛을 지키는 일에는 노포마다 추구해온 가치가 담겨져 있지만 기본은 선대의 방식을 통해 지켜나가는 것이다. 노포 중 변화에 가장 적극적이었던 고복례 냉면집은 선대 때 계량화한 레시피를 그대로 지키며 변함없는 맛을 지키는 동시에 작은 변화들 시도를 통해 시대의 변화를 수용하고자 한다. 노안집도 곰탕을 국물 맛을 지켜내는 것이 가장 중요하고 말한다. 그 기본은 재료를 가지고 장난을 치지 않는 것이다. 늘 그랬듯 좋은 고기 풍부하게 넣고 곰탕을 끓이는 한 맛은 지켜진다는 강한 자신감이다. 갈비만을 사용하여 떡갈비를 만들어 내는 것에 대한 자부심이 강한 송월관은 모든 것이 돈으로 재량되는 세대에도 바보스럽

다고 할 만큼 우직하게 메뉴에 몰두한다. 이윤이 덜 나도, 일이 힘들어도 그것이 선대의 방식이고 수십 년 갈비 만드는 일에 모든 힘을 쏟아 부었던 자신에 대한 보상이라는 것을 면담자는 알고 있다. 옥천옥은 선친 때부터 끓여 놓은 국물이 떨어지면 장사를 접는 것이 국물 맛을 지키는 비법이라 여긴다. 돈을 생각했다면 한 솥 끓는 국물에 물 한바가지 더 붓는다고 해서 손님들이 알아차리지는 못하겠지만 자신이 만든 음식에 대한 장인의 정신을 고집스러울 만치 정식하다. 음식은 만든 사람이 들인 ‘공’만큼의 맛만 낸다는 것을 잘 알고 있기 때문이다.

삼강옥은 노포의 맛에는 좋은 재료 뿐 아니라 장소와 손님의 추억 모든 것이 합쳐진 것이라 믿는다. 그래서 쇠락한 상권이지만 그 자리를 그대로 지키며 부모님들이 해 오신 것처럼 좋은 재료로 맛을 지키겠다는 것이다. 명월 집은 그저 그동안 해 온 방식 그대로를 지켜 나가야 한다고 말한다. 식당에서도 조리된 식재료를 많이 사용하는 세태에 명월관의 방식은 고집스러울 만큼 존스럽다. 새우것도 직접 담가 김치를 담근다. 매일 바뀌는 반찬도 다 직접 만들어야 한다. 시대에 흔들리지 말고 자신은 자신의 일을 그저 묵묵히 하겠다고 말한다. 배고픈 사람이 오는 곳이니 싸고 푸짐하게 음식을 내야 한다던 어머니의 가르침은 안일옥의 설렁탕에 푸짐한 고기로 녹아 있다.

“우리 냉면은 변함없는 음식의 맛, 이어가는 게 중요해요...만드는 방식은 더 전통적으로 해야지.....맷돌로 직접 갈아서 만드는 빈대떡 같은 거....하지만 그것도 인건비 때문에 쉽지는 않아요...타협이 필요한 때이지요.....또 아버님이 음식은 과학이라는 말을 많이 하셨어요...야 손에서 무슨 맛이 나오냐. 모든 걸 다 계량화 하라고 해서 우리 집은 레시피가 다 계량화 되어 있어요...한 30년 되었지...그 레시피 잘 지켜야지요...”(고복례 냉면)

“김치맛과 국물 맛은 꼭 지켜내고 싶어요...고기 가지고 장난만 안치면 기본적인 맛은 나오니까..육심 내지 않고 기본을 지키는 게 가장 중요하고..어머님이 물려주신 정신을 지키는 게 아닐까요..저희 집은 수육이 맛있어요. 다른 집과 다르게 미리 썰어 놓았다가 데쳐서 내는 게 아니라 손님 오시면 바로바로 썰어서 내니까..조금 힘들고 번거롭지만 그래도 그래야 손님들에게 맛있는 수육 드릴 수 있는 거니까...작지만 그 집에 가면 그게 정말 맛있다는 거..그런 거 꾸준

히 이어나가면 손님은 꾸준히 오시지 않을까요...”(노안집)

“딸이 대물림 한다고 하면 ...음식에 이렇게 저희는 진짜 제가 제일 자부심을 갖는 게 음식에는 트릭이 없어야 된다는 거지. 진실로 해야지... 그리고 떡갈비는 꼭 갈비로만 해야 한다. 다른 곳에서 쉽고 이윤이 많다고 다른 방식으로 하더라도 우리만은 꼭 갈비를 가지고 만들라는 거지..그게 송월관의 떡갈비니까... 바보스럽다고 하더라도..그런 바보 같은 우직함이 있어서 이제껏 우리가 장사할 수 있었던 거니까...꼭 지키라고 해주고 싶어요...”(송월관)

“우리 어머니는 국물을 진하게 항상....다른 할머니는 손님들이 냄비 들고 주전자 들고 국을 사러 오면 다 팔아요...그런데 우리 어머니는 손님 많고 국물이 딸리면 안 팔아요... 왜 저 집은 파는데 안파냐고 손님이 물으면... 그건 절대 못하게 해요... 국물이 떨어지면 끝이지 거기다가 물을 넣고 해서 팔면 되겠냐고.. 다른 집은 물 붓고 해서 파는데 면데서 온 손님 돌려보내기도 그렇고 하고 얘기하면 나중에 사가서 맛없다고 하는 것 보다 낫다고 하시더라고요...”(옥천옥)

“나야 끝났지만 아들이 승계해서 하는데..위기가 닥치면 아들이 어떻게 극복할까 걱정도 되지..하지만 이 맛을 잘 살리면 유지를 하면... 좋은 재료...메뉴를 조금 개발하고 손님들이 관심 있는 메뉴로..그렇게 지켜 나가야지...이 건물을 유지하는 것도 중요해...노포니까...어려운 고비가 있더라도 극복해서 이 맛을 잘 살려서 100년의 가게를 만들어 갔으면 하는 바램이지...아들한테 가업을 이어갈 수 있냐고 묻곤 해....혹시 이전을 하더라도 삼강옥 이름 걸고...그대로..”(삼강옥)

“식당들이 바람을 떠나 이리저리 움직이는데..우리는 그저 묵묵히 김치하고 반찬 만들고..가을되면 새우젓 담그고.....시대에 따라 흔들리지 않고..사먹지 않고 맛을 유지하기 위해 이렇게 노력하는데..그렇게 하지 않으면 이 맛이 날수가 없어요..이제까지 견뎌오니깐 견딜 수 있는 만큼은 견뎌야지요..”(명월집)

“안일옥이 지켜온 정신...그런 건 없어..비결 없어...밥 먹고 살기위해 했어..답이 없는 거 같아...100년을 이어올 수 있었던 힘..글쎄..어머니가 늘 그러셨어..식당

은 배고픈 사람들이 오는 곳이니 배불리 먹고 나갈 수 있도록 푸짐하게 싸게
줘야한다고 하셨지...그 시대에는 그게 최고의 가치였지...지금은 조금 다르겠지
만 그래도 서울에 비하면 싸지...시골이니까..고기 많이 주는 거에 비하면 싸다
고 하시지..손님들이..”(안일옥)

나) 메뉴의 힘

호불호가 없는 맛, 한국인이라면 누구나 좋아하는 맛, 매일 먹어도 질리지
않는 맛, 나이가 들면 더욱 생각나는 맛, 오래 먹지 않으면 그리워지는 맛.
노포의 메뉴는 바로 그런 힘이 있는 음식이다. 맛, 가격, 양 모든 것을 떠나
음식 그 자체로 이미 사람들에게 사랑받는 음식이다.

“지금 손님 연령층은 메뉴의 특성상 연세 드신 분들이 많아...다양한 음식들이
있지만 시간이 지나면 맛에 대한 향수가 있어서 이런 음식을 찾는 거 같아..나
이 들면 찾는 음식이 있잖아..그런 게 바로 이런 탕 음식인거 같아요...베스트셀
러는 아니지만 스테디셀러지...기복이 크지가 않았어요..어떤 건 유행타고 바로
없어지기도 하고 그런 게 많잖아요...우리는 크게 붐이 되는 것도 아니고..그저
꾸준히 찾는 음식이지...그래도 이런 메뉴도 우리 집이 오래 있을 수 있게 한
이유이지..대부분의 노포들이 국밥집이 많지..한국인의 입맛에 맞는 메뉴..그게
바로 노포의 근원이지..”(안일옥)

“요즘은 젊은 친구들도 많이 와요..맛있다고들 해요..또 건너편에 LH 주택 공사
가 있다 보니 거기서도 많이 오시죠..판 데 발령가시면 택배로 보내달라고도 하
시고...라면이 호불호 없이 보편적으로 누구나 좋아 하듯이 해장국도 그래요...누
구나 먹는 안 질리는 맛, 누구나 다 좋아하는 맛.. 매일와도 질리지 않는다고..
메뉴의 힘이죠...”(남주동 해장국)

“어느 시점에 외국을 갔다가 다시 오는 분들이 저희 집을 찾아요..공항에서 바
로 왔다고 하시면서 명월집 김치찌개 그리워 찾아 왔다고 하시고 맛있게 드시
고 그때나 지금이나 변함없다고 하실 때...김치에 향수가 있으니까....김치가 제
일 생각난다고 하시니까...”(명월집)

다) 손님을 먼저 생각하라

노포들에게 단골손님들은 노포의 오늘을 있게 한 가장 큰 공신 중 하나다. 그래서 면담자들에게 가장 많이 언급되는 것이 손님과의 일화나 손님을 대하는 노포의 자세에 대한 것들이다. 남주동 해장국집은 새벽4시부터 문을 여는데, 일 년 내내 하루도 쉬지 않고 영업을 한다. 손님이 가게를 찾아 왔다가 헛걸음 하게 해서는 안 된다는 시어머니(2대 대표)의 가르침에 이어받아 남주동 해장국은 일 년 내내 영업을 하고 있다. 최선을 다해 음식을 만드는 것으로 손님들에게 보답해야 하고 손님에게 ‘맛이 변하지 않았네’라는 소리를 듣는 것이 중요하다는 노포들은 대물림하는 후대에게도 ‘손님에게 실망을 주면 안된다’는 말은 당부한다. 그렇기에 손님의 사회적인 지위에 상관없이 모든 손님에게 똑같이 정성들여 밥상을 내야 한다는 명월집의 영업방침은 노포의 손님에 대한 철학을 잘 보여주고 있다. 식재료에 대한 가장 치열한 기억을 가지고 있는 연남서식당의 가격은 ‘가난한 사람의 주머니’를 기준으로 한다. 연탄불 피운 화로에 웅기종기 모여 술 한 잔에 고기를 구워먹는 방식에서 지금은 드럼통으로, 고기도 밀도살 고기에서 소고기로 많은 변화가 있었다. 시대도 변하고 사람도 변했다. 그러나 연남서식당은 여전히 실비집³⁹⁾이기 때문이다. 거창하게 경영학을 공부하지 않았지만 서비스라는 것이 무엇인지 배우지도 않았지만 노포들은 이미 손님이 얼마나 중요한 존재인지를 그들의 경험을 통해 깊이 체화하고 있다.

“우리 시어머니가 새벽 4시부터 장사를 하셔서...일 년에 한 번도 안 쉬고 장사 하셨어요...그렇게 배우다 보니 지금도 하루도 안 쉬어요...하루라도 문 닫으면 왔던 손님들이 그냥 가신다고... 안된다고.. 명절날도 안 쉬어요...객지에 갔다가 고향에 오신 사람들도 꼭 들르고..오시는 손님을 문 닫고 안 받으면 안 되잖아요...”(남주동 해장국)

“아들이 하더라도 이 맛을 계속 유지하는 게 중요하다고 생각해...10년 20년 만

39) 실비(實費)만 받고 파는 집이라는 뜻. 서서 술을 마시는 술집인 선술집, 대폿집 등과 같이 60년대 가장 흔했던 영업 방식이다.

에 오신 손님들도 옛날 맛 그대로네...하시는 게 중요하지..이 맛을 유지하는 게 가장 중요하지....삼강육을 유지할 수 있었던 힘은....내가 삼강육의 전통을 지키겠다는 생각이 가장 컸지..100년 가게를 한번 만들어 보겠다는..가업을 유지하겠다는 생각도 컸고..."(삼강육)

"어려움을 극복하고 80년을 견딘 힘은 끈기, 그리고 하지 않으면 안 되니까... 먹고 살아야 하니까..그러니까 열심히 할 수밖에 없었고...정성을 들일 수밖에 없었고....열심히 더 잘해야지..이집은 이제 틀렸다 그런 소리 듣는 게 제일 무섭지...너무 이익만 추구하지 말고 재료가 많이 들어가더라도 손님들한테 실망주면 안되지...아들에게 손님들에게 실망 주지 말라고 그건 꼭 지켜달라고.."(옥천옥)

"내가 처음 배울 때....손님들하고 얘기하지 말라고 해서..그 이유가 그 사람 직업을 묻지 말라고.....직업이 중직이면 너무 어렵고 너무 빈궁하면 네가 깎본다...그냥 손님으로 밥상만 주면 되는 거다..라고 야단을 치시더라고..시간이 지나고 보니 정답이야...손님은 그냥 똑같은 손님... 우리는 정성을 다해 밥상을 드리면 되는 거지...그게 철칙이야..모든 손님은 똑같이 귀해...."(명월집)

"우리 손님의 가장 가난한 사람의 주머니를 기준해..대포 아저씨의 주머니에 천원이 들었으면 그만큼만 해.. 7년 만에 이천 원 올렸어... 그리고 3년 만에 천원 올렸어요..다른 곳 가짜 서서갈비는 만 팔천 원 받아...우리를 본점이라고 속이면서... 우리는 만 오천 원 받다가 3월 1일부터 16,000원.. 주차비도 오르고 인건비도 오르고.. 고기값도 k당 2천원이 올랐어 갈비 값이... 소 값은 안 올랐는데... 정형하는 인건비가 올라서 올린다고 하면서...그래서 나도 2천원 올릴까 하다가 천원만 올렸지....그렇게 싫어했지만 그래도 아버지에 대한 의리고 약속이니까 내가 가업 물려받아 이 일을 하고 있는 거지.."(연남서식당)

라) 오랜 세월의 두께만큼 강한 노포의 장사 철학

많은 사람들이 노포들에게 장사를 하며 오랫동안 버텨온 비법을 묻는다. 면담자들은 대답한다. 비법은 없다고...그들이 장사해온 방식과 그들이 지켜온 가치는 장사의 비법이 아닌 부모님과 그 부모님이 실천해 온 생각이고 삶의 방식일 뿐이다. 특별히 장사를 위해 만들어낸 것이 아니기에 노포의 장사방식

은 장사법이 아니고 장사철학이다. 수십 년에서 길게는 백 년 동안 이어져온 그들의 장사철학은 다음과 같다.

첫째, 기본에 충실하라. 노포의 기본은 맛이고 손님이다. 즉 맛과 손님에 충실하라는 것이다.

둘째, 음식을 만드는 일에는 엄격함이 필요하다. 좋은 재료를 사용하는 것, 힘들더라도 직접 손으로 만드는 것이 중요하다는 것이다. 쉽고 편하게 하려는 순간 노포의 가치는 무너질 것이라 생각하며 스스로를 항상 엄격하게 다독여야 한다.

셋째, 쉽게 하려고 하면 허물어진다. 모든 일에 편의, 편리가 우선시 된다. 사람의 수고를 덜어 줄 기술의 발달도 놀랍다. 그러나 노포들은 이러한 ‘쉬움’을 경계한다. 정성과 수고를 들이던 그들의 방식을 조금씩 양보하다 보면 어느 순간 선대가 가업으로 물려준 중요한 경험의 가치들은 무너져 내릴 것이고 그것이 노포로서의 정체성을 잃는 것이라 생각한다.

넷째, 돈을 먼저 생각하지 말라. 노포들이 장사를 하면서 가장 최상에 두는 것은 이윤이 아니다. 돈보다 앞선 많은 것들이 소중하다. 잊지 않고 찾아오는 손님, 그들의 생각, 가업의 책임감, 선대의 조리법, 부모님과 약속 등이 돈보다 소중하기에 노포들은 항상 이윤을 최고의 선으로 여기는 영업을 경계한다. 노포가 중시하는 다른 가치보다 이윤이 앞설 때 노포의 정체성은 허물어진다는 것을 잘 알기 때문이다.

다섯째, 거짓 없이 장사하라. 요즘 장사법은 거짓이 판을 친다. 마케팅으로 포장되고 홍보로 그럴듯하게 포장이 되지만 노포에게 그것은 거짓일 뿐이다. 좋은 재료를 사용한다고 했으니 정말 좋은 최상의 재료를 사용해야 하고, 메뉴의 이름이 떡갈비면 갈비만을 사용해야 하는 것이다. 그것이 그들이 아는 장사법이다. 알박한 거짓은 오래가지 못한다.

여섯째, 기본에서 벗어나지 마라. 장사에는 지켜야 할 도(道)가 있다. 그들이 걸어왔고 앞으로 가야할 길이기도 하고, 노포가 지켜야 할 세상을 향한다리이기도 하다. 아주 간단하게 노포는 말한다. 기본을 지켜야 한다고. 음식을 만드는 사람으로서의 기본은 ‘엄마가 해 준 맛’이라 대답자는 설명한다. 엄마가 자식을 위해 준비해준 음식과 밥상은 설명하지 않아도 이해가 되는

것이다. 그것이 음식 장사의 기본이다.

일곱째, 직원은 부리는 사람이 아니라 함께 일하는 사람이다. 아무리 가족들이 참여가 많은 노포들이지만 함께 일을 할 사람이 없으면 영업을 이어나가기 어렵다. 직원위에 군림하는 것이 아닌 ‘함께 일하는 동료’라는 인식은 직원들의 이직을 막고 서비스의 질을 높이는데 기여할 것이다.

“여기올 때 손님들이 그냥 설렁탕 한 그릇 먹으러 오시는 게 아니에요. 손님들은 백년 된 식당의 어떤 특별함을 느끼러 오는 거지. 책임감이 있지...세월이 더해지면서 매스컴도 타고 국가의 이런저런 지정도 받게 되고... 그러니까 책임감이 더 생기지.. 소홀히 할 수 없고.... 그런 책임감 때문에 더 기본에 충실해야겠다고 생각하는 거지....실망시키면 안 되겠다는 생각...맛 방심하면 안 되고 더 친절하고 깨끗해야지..그게 기본이지...백년식당의 역사를 문화를 느끼러 오시는 거니까... 어머니 때 까지는 그저 밥장사였지만 하다 보니 이제 그런 자각을 하게 된 거고..자긍심이나 프라이드가 생겼지....시작은 자의반 타의반이었지만....우리 아들한테는 자랑스럽게 물려 줄 수 있을 거 같아...”(안일옥)

“저희 어머니가 굉장히 엄격하셨어요...저도 그렇게 배웠고..저도 며느리 그렇게 가르치고 있고...며느리가 어머니 하시는 방식대로 그렇게 한다고 하니까..장사하는 방식 가르치는 거...좋은 재료 쓰는 거..그리고 소스 지키는 거...그거죠 뭐....저희는 공깃밥도 돈 안 받고 선지도 리필 되고...다 편하게 가져다 드세요...인심 좋죠...아는 분 있으면 막걸리도 드리고..푸짐하게 퍼줘야 해요...장사는 야박하게 하면 안돼요..”(남주동 해장국)

“며느리가 물려받더라도 이 메뉴는 그대로 유지할거 같아요..너무 손이 많이 가고 힘든 일이지만...그래도 지켜 봤으면...전부 수작업이니까...다른 걸로 바꾸는 게 쉽지도 않고..한식은 기계로 되는 음식은 아니지요..그러니까 힘들더라도 그 방식 그대로...땀과 수고와 열정이 있어야만 맛이 있는 거지...김치, 반찬 가짓수 힘들다고 줄이지 마라...쉽게 하다보면 차츰차츰 허물어져...밥상 받는 사람들은 알아요..쉽게 하면..가족 수가 더 줄더라도..한국 사람은 김치, 그리고 반찬 있는 밥상을 찾을 수밖에 없어요...”(명월집)

“돈 생각하고 머리 굴리고 했으면 지금까지 못 왔지..나도 그렇고 형님도 그랬

고...밥 조금 먹으면 되지...했어요...한해 두해 가다보니 손님들이 가족 같아지고...안 남으면 어때.. 남을 때도 있고 안남을 때도 있고..하며 견뎠지... 나는 아니더라도 후대가 나처럼 욕심을 부리지 않는다면 100년 아니라 200년도 있겠지요..”(명월집)

“우리는 이렇게 갈비로 장사를 이렇게 했다 거짓 없이 했다... 식자재도 우리가 뭐 김치도 우리가 다 담궜어요. 소스도 다 우리가 직접 만들어 쓰고 사 쓰는 거 없어요. 요새 인건비 때문에 어렵다면서 다들 만들지 않고 사서 그거 가지고 장사하는 거예요... 어렵다고 단가가 높다고 또 작업 자체가 어렵다고 사서 쓰는 거...갈등이 있죠...하지만 안 돼...그리고 우리는 또 손이 커가지고 조금씩 주는 거 눈에 차지가 않아...그래서 조금 더.. 조금 더.. 뭐 이렇게 후하게 장사를 한 거지... 알뜰하게 하면 성공 못 했겠지”(송월관)

“음식은 나물 한 가지라도 옛날 방식 그대로...옛 맛을 잊으면 안돼요...요즘 자극적인 소스도 넣고 양념도 넣고 하는데...입에는 달지 몰라도 우리 속에 들어가면 안 좋잖아요...예쁘고 그런 건 좋지만 사람을 병들게 하면서 돈을 번다는 건 원치 않아요...어머니가 해주는 맛을 유지하는 게 중요해요...언젠가는 사람이 나이가 들면 그 맛을 기억하는거지....엄마가 해준 맛...기본 틀에서 벗어나지 마라..아무리 세월이 변해도 세월에 따라 가는 것이 아니라 기본을 지켜야죠...”
(명월집)

“아버지는 늘 오너는 무조건 말에서 내려와야 한다고 말씀을 하셨어요...오너는 직원이랑 똑같이 일해야 한다는 거지...직원들 먼저 챙기고 나서 네 거를 챙기라고 아버지가 늘 말씀하셨지요...지금도 직원 먼저 챙기고 나서 쉬고 밥도 먹고 해요...”(고복레냉면)

제 2 절 축코딩

1) 노포의 장수 DNA 패러다임 모형

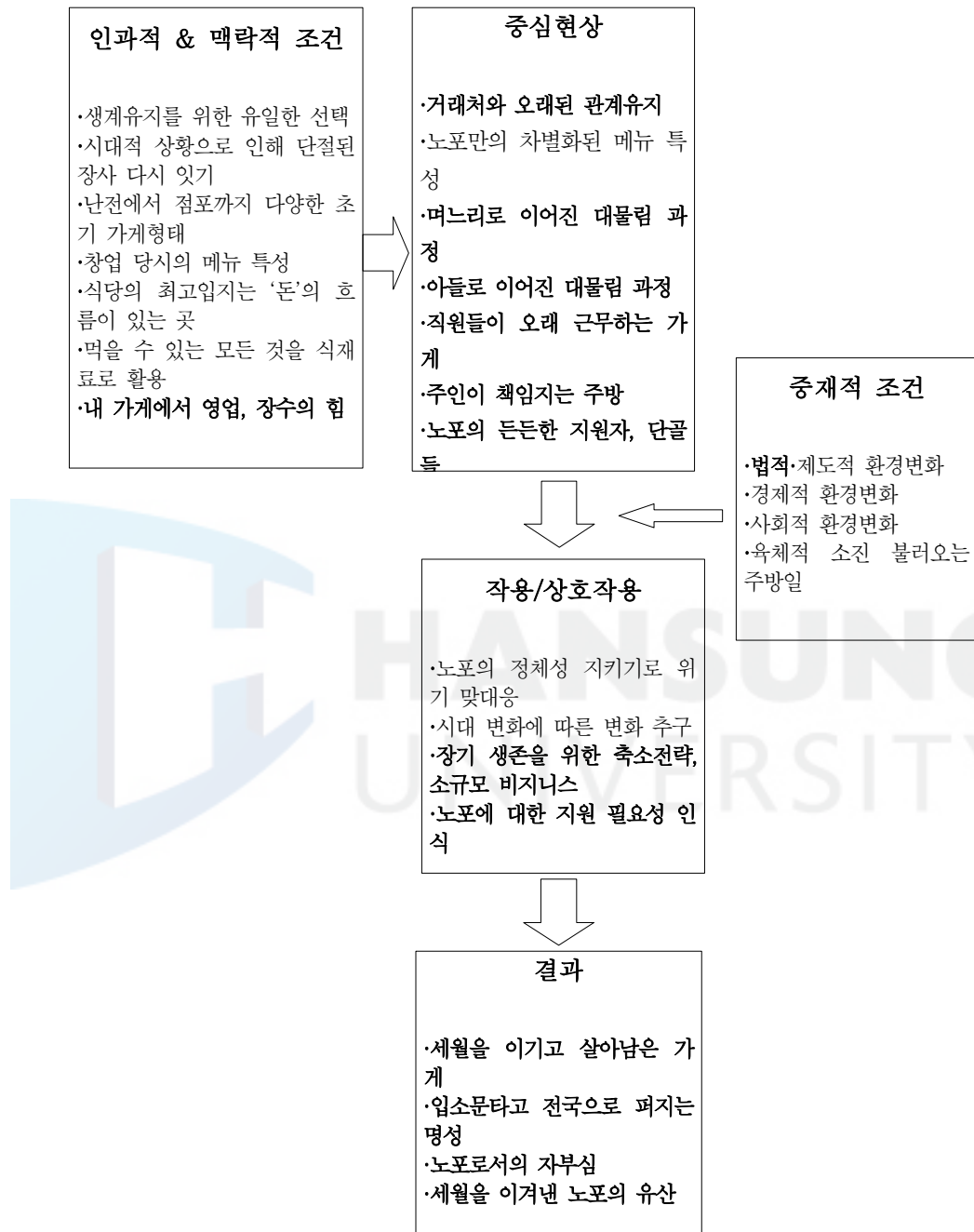
축코딩은 개방코딩을 진행하는 동안 분해되어 있던 자료를 재조합하는 과정이다. 범주 간에 어떻게 연결되고 교차되는 지를 보여주는지를 보여주는 패러다임 모형은 [그림 2-1]과 같다.

가) 조건 : 중심현상을 이끄는 조건

- 인과적조건(causal conditions) & 맥락적조건 (contextual conditions)

인과적 조건은 어떤 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 사건이나 일들로 구성되며(Strauss & Corbin, 1998) 중심현상의 발생을 이끄는 원인이 되는 조건을 말한다. 무엇이 중심 현상을 발생시키고 있는가(what causes it)라는 질문에 대답하는 범주이다. 맥락적 조건은 어떤 맥락 속에서 중심현상이 벌어지는가(in what context does it occur)에 대한 답으로 어떤 현상에 영향을 미치는 상황이나 문제들을 만들어내는 특별한 조건이나 현상이 나타나는 구체적인 상황을 의미한다. (Strauss& Corbin,1998) 패러다임 모형에서 맥락적 조건은 중심현상의 발생을 이끄는 힘이며 노포의 대응에 간접적 영향을 주는 것을 의미한다.

본 연구에서는 면담 내용들의 면담내용으로 노포의 중심현상의 원인이 되는 인과적 조건과 맥락적 조건을 명확히 구분하기 어려웠다. 따라서 두 가지의 패러다임을 중심현상이 발생하는데 원인이 되며 하나의 조건으로 보고 분석을 진행하였다. 중심현상을 이끄는 조건은 ‘생계유지를 위한 유일한 선택’ ‘시대적 상황으로 인해 단절된 장사 다시 잇기’ ‘난전에서 점포까지 다양한 초기 가게형태’ ‘창업 당시의 메뉴 특성’ ‘식당의 최고입지는 돈의 흐름이 있는 곳’ ‘먹을 수 있는 모든 것을 식재료로 활용’ ‘내 가게에서 영업, 장수의 힘’으로 나타났다.



[그림 2-1] 노포의 장수 DNA 패러다임 모형

노포들의 창업상황은 창업한 년도의 시대적 상황에 따라 조금씩 다르게 나타나지만 가장 주된 원인은 어려운 시대상황 속에서 가족의 생계를 책임지기 위한 것이 가장 공통된 현상이다. 일제강점기, 6·25 전쟁 직후라는 어려운 시대상황 속에서 노포들의 선택할 수 있는 가장 최선의 선택이었었던 것이다. 또한 피난으로 고향을 떠나 남한으로 피난을 오거나 다른 지역에 자리를 잡은 피난민들이 생계를 위해 부모들이 고향에서 해 왔던 가업을 다시 잇는 경우도 1960년대 이전 창업한 노포들에게서 많이 발견되는 현상이다.

장사를 위한 자본이나 식재료 등이 충부하지 않았기 때문에 난전이나 집 앞마당이 영업을 위한 장소로 이용되었고 식재료도 주변에서 쉽게 구할 수 있는 식재료 등을 주로 사용하고 있다. 돈을 내고 음식을 사먹는 일이 쉽지 않던 시대이었기에 많은 노포들의 경제활동이 이루어지는 우시장, 야채깡 시장 등의 주변에 자리하고 영업을 시작한 것도 주요 특징이다. 이러한 시장 주변입지는 경제력이 있는 상권이라는 의미도 있지만, 냉장이나 냉동시설 등 식재료 보관을 위한 시설이 전무하거나 부족했던 당시의 시대적 상황에서 식재료를 안정적으로 수급할 수 있는 요인이 되기도 한다. 또한 노포들 대부분이 자기 명의의 건물에서 가게를 운영하고 있기 때문에 월세의 부담이 없고 이는 어려운 시기에도 노포가 견딜 수 있는 주요 요인이 되고 있다.

<표 5-2. 조건(인과적, 맥락적 조건)의 속성과 차원>

인과적 조건 범주	속성	차원
가족 모두의 생계유지를 위한 유일한 선택	동기수준	높음 - 낮음
시대적 상황으로 인해 단절된 장사 다시 잇기	상황적 여건	적극적 - 소극적
난전에서 점포까지 다양한 초기 가게형태	창업년도	전쟁 前 - 전쟁 後
창업 당시의 메뉴 특성	전문성	강함 - 약함
식당의 최고입지는 ‘돈’의 흐름이 있는 곳	입지 의존성	강함 - 약함
먹을 수 있는 모든 것을 식재료로 활용	수용정도	적극적 - 소극적
내 가게에서 영업, 장수의 힘	가게소유	자가 - 월세

나) 중심 현상/범주(core phenomenon/category)

‘여기서 무엇을 경험하고 있는 가’를 나타내주는 것으로 분석영역에서 나타난 핵심적(central/core)행위와 중심생각, 사건 등을 말한다. 연구 질문과 관련되어 반복적으로 나타나고 있는 현상으로 나머지 범주들은 이 중심 현상이 왜, 언제, 어떻게 발생하고 있으며 어떤 결과를 나타내는지를 설명해주는 방식으로 연결된다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구에서 중심현상은 8개의 범주로 구분되었으며 ‘입소문 타고 전국으로 퍼지는 명성’ ‘거래처와 오래된 관계 유지’ ‘음식에 대한 자부심’ ‘며느리로 이어진 대물림 과정’ ‘아들로 이어진 대물림 과정’ ‘오랜 기간 함께 일하는 직원들’ ‘주인이 주방을 책임져야 맛의 흔들림 없어’ ‘노포의 든든한 지원자, 단골들’이 중심 현상에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 어려운 여건 속에서도 노포들은 한번 맺은 관계를 소중히 여기며 지속적으로 이어오고 있는데 ‘손님’ ‘종업원’ ‘거래처’와의 관계에서 오래된 신뢰관계를 형성하고 있다. 가장 두드러진 관계 형성을 보이는 것은 노포가 영업을 이어오는 데 가장 큰 역할을 한 단골들이다. 이들은 단순히 소비자로서의 역할 뿐 아니라 오랜 시간을 거치며 노포들과의 신뢰관계를 형성하면서 노포의 경영방식에도 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 좋은 식재료를 사용해 시간과 정성을 들이며 만드는 음식은 노포들이 음식에 대한 철학과 자부심을 만드는데 기여도 했고 고객들의 충성도를 이끄는 데도 중요한 요인이 된다. 또한 전국 각지에서 찾아온 손님들은 긍정적인 구전을 형성해 노포가 전국적인 명성을 얻는데도 큰 역할을 하게 된다. 노포는 거래처와도 신뢰를 통한 지속적인 거래관계를 유지하며 식재료를 안정적으로 공급받고 있다.

노포의 대물림 과정은 며느리와 아들에 따라 그 방식이 차이를 보이고 있는데 모두 자발적, 비자발적 대물림이라는 현상을 보이고 있지만 며느리의 경우 결혼과 함께 자연스럽게 가게 일에 합류하여 자발적, 비자발적 대물림이 모두 자연스럽게 이어지고 있지만 아들로의 비자발적 대물림의 경우 부모의 강압이나 다른 일을 하다가 가게 일을 맡을 사람이 없어 어쩔 수 없이 맡게 되는 현상을 보이고 있다. 1대으로부터 3대까지 많은 노포에서 아들보다는 며느리로의 대물림이 두드러지게 나타나고 있다. 노포의 경영철학이 가장 두드러지게 대물림되고 있는 부분은 바로

‘음식’이다. 주인이 직접 음식을 만들기 때문에 가업으로 이어오는 레시피와 흔들림 없는 맛의 유지가 가능했고 이것이 노포들이 자신만의 ‘정체성’을 만들어 나가는데 큰 역할을 한 것이다.

<표 5-3. 중심현상의 속성과 차원>

중심현상 범주	속성	차원
거래처와 오래된 관계 유지	신뢰정도	강함 - 약함
노포만의 차별화된 메뉴특성	경영철학	강함 - 약함
며느리로 이어진 대물림 과정	의지	자발적 - 비자발적
아들로 이어진 대물림 과정	대물림 태도	긍정적 - 부정적
직원들이 오래 근무하는 가게	결속력	강함 - 약함
주인이 책임지는 주방	인식	강함 - 약함
노포의 든든한 지원자, 단골들	관계	강함 - 약함
역사성 있는 장소로서의 노포 지키기	이전경험	유 - 무

다) 중재적 조건(intervening conditions)

중심 범주에 영향을 주는 추가적 조건으로 무엇이 원인을 변화시키는가(what alters the causes)에 답하는 범주이다. 작용/상호작용 전략을 촉진하거나 방해하는 것으로, 중심현상에도 영향을 미치는 조건을 의미한다(Strauss & Corbin, 1998). 전략의 선택에 구체적인 영향을 주고 있는 조건이 무엇인가를 찾는다.

본 연구의 중재적 조건은 ‘제도적 환경변화에 따른 위기인식’ ‘경제적 환경변화에 따른 위기인식’ ‘사회적 변화에 따른 위기인식’ ‘육체적 소진을 불러오는 주방일’로 나타났다. 노포의 경영에 영향을 미치는 환경적 요인들로 먼저 제도적 환경은 날로 늘어가는 인건비 부담과 상표 등록에 따른 무지로 인한 상호를 도용당하거나 빼앗기며 운영상의 고충을 겪기도 하는 것으로 나타났다. 창업 당시만 해도 경제, 상업의 중심지였지만 도시개발 등에 밀려 원래

의 자리에서 밀려나거나 구도심으로 전략해 상권이 쇠락해져 영업자체의 존폐를 걱정해야 할 처지로 몰리기도 한다. 또한 무리한 체인사업 확장 등으로 인해 어려움을 겪기도 하는 것으로 나타났다. 사회적 환경변화에 따른 어려움은 변화하는 입맛이다. 노포의 전통적인 맛이 아닌 새로운 맛을 추구하는 젊은 소비자의 입맛을 잡기위한 노포의 고민이 깊어지고 있다. 또한 즉석식품이나 편의점 음식, 배달음식, 홈쇼핑 식품 등도 노포의 새로운 경쟁자로 출현하면서 노포들은 더욱 치열한 경쟁상황으로 내몰리고 있다. 어려운 일을 꺼리는 세대 속에 한국인 인력을 구하기 힘들어지면서 노포의 인력이 외국인들로 채워지는 것도 노포가 가지고 있는 브랜드의 정체성과 맞지 않는 것이란 우려를 낳고 있다.

내부적인 어려움으로는 노동의 강도가 큰 주방일로 인해 주방을 담당하고 있는 노포의 주인들이 육체적인 고통을 넘어 소진 상태로 이어지고 있다는 점이다. 이러한 육체적 고통으로 인해 일부 노포들은 주방 일을 전문적인 조리인력에 맡기는 것을 검토하고 있으나 맛의 일관성 유지를 위해 이 또한 쉽지 않은 상황이다.

<표 5-4. 중재적 조건의 속성과 차원>

중재적 조건 범주	속성	차원
법적·제도적 환경변화	정도	강함 - 약함
경제적 환경변화	정도	강함 - 약함
사회적 환경변화	정도	강함 - 약함
육체적 소진 불러오는 주방일	노동 강도	강함 - 약함

라) 작용/상호작용(actions/interactions)적 전략

작용/상호작용 전략은 중심 현상에 대응하는 행위 혹은 상호작용적 전략들을 말하는데 사람들이 마주치게 되는 상황, 문제, 쟁점을 다루는 방식인 행위 혹은 상호작용이 어떻게 나타나는가(what actions /interactions address it)를 보여준다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구에서 작용/상호작용은 4개의 범주로 분석되었으며 ‘노포의 정체성 지키기’ ‘시대의 변화에 따른 작은 변화추구’ ‘내 가게에서 영업, 장수의 힘’ ‘소규모 비즈니스, 생존을 위한 필수조건’으로 나타났다. 노포가 직면하고 있는 위험은 여러 가지가 있지만 그에 대응하는 가장 적극적인 방식은 바로 노포가 지닌 정체성을 더욱 부각시키는 것이었다. 트렌드가 변해도 노포가 가진 정체성을 지키는 것이 바로 소비자들을 설득할 수 있는 가장 중요한 차별점이라는 것을 노포 스스로 인식하고 있다. 쉽게 변화를 추구하기 보다는 노포만이 지닌 맛과 분위기를 이어나가며 전통을 고수하는 것이 보다 노포답다는 것이다.

반면 전통을 고수하면서도 시대 변화에 맞춰 작은 변화를 시도하는 것도 시대에 대응하는 노포의 전략이다. 큰 변화보다는 노포의 전통과 정체성을 해치지 않는 정도에서 변화를 시도하는 것이다. 부메뉴를 다양한 한다든지, 본점이 아닌 직영점, 분점의 메뉴를 다양화 하는 등의 시도이다. 보다 적극적으로 변화를 시도하는 형태는 홈쇼핑이나 편의점 등에 노포의 브랜드를 사용한 음식을 판매하는 경우이다.

노포들이 위기대응에서 가장 자주 나타나는 방식은 시대의 변화나 위기에 적극적으로 대응하기 보다는 위기의 시간이 지나가기를 바라는 태도로 매우 수동적인 방식으로 대처하고 있다. ‘오늘 장사가 안 되면 내일은 나아지겠지요.’라고 말하며 위기가 없는 내일을 기다리기 위한 체제로 돌입한다. 인력을 줄이거나 거족위주의 영업을 전개하며 어려운 시기를 견뎌내는 것이다. 이러한 축소경영은 그 어느 때보다 심각한 위기에 직면한 지금의 외식노포들이 장기생존을 위한 대안으로 강조하는 부분이다. ‘작아야 살아남을 수 있다’며 생존을 위한 힘을 비축하기 위해선 몸집을 줄여야 한다고 말한다.

그동안 노포의 생존은 순전히 노포만의 몫이었다. 그러나 노포에 대한 사회적 가치인식이 달라지면서 노포는 지나온 시대를 투영하는 살아있는 역사이자 증인으로 문화적 자원으로서 새롭게 평가되고 있다. 이제 노포의 생존이 노포만의 문제가 아닌 사회적 문제로 인식해야 하는 이유이다. 노포들은 현실성 있는 노포에 대한 지원책 마련과 특화거리 조성 등을 통해 노포를 관광 사업화하는 방안 등 노포의 문화유산을 적극 활용할 수 있는 방안 마련을 요구하고 있다.

<표 5-5. 작용/상호작용의 속성과 차원>

작용 / 상호작용 범주	속성	차원
노포의 정체성 지키기	전통 고수	강함 - 약함
시대 변화에 따른 작은 변화 추구	개방성	높음 - 낮음
장기생존을 위한 축소전략, 소규모 비즈니스	위기인식 정도	강함 - 약함
노포에 대한 지원 필요성 인식	인식	강함 - 약함

마) 결과(consequences)

결과는 현상에 대처하기 위한 행위자들의 행위 및 상호작용의 결과 혹은 어떤 사건에 대한 정서적 반응의 결과로 작용/상호작용 전략을 수행하여 나타나는 결과를 의미한다(Strauss & Corbin, 1998). 어떤 문제나 쟁점에 대응하기 위해 취해진 행위 및 상호작용과 정서가 어떤 일정한 결과를 가져오는가. (what happened as a result of those inter/action or emotional responses)를 보여주는 것이다.

본 연구의 결과는 ‘세월을 이기고 살아남은 가게’ ‘노포로서의 자부심’ ‘입소문을 타고 전국으로 퍼지는 명성’ ‘세월을 이겨낸 노포의 유산’ 이란 4개의 범주로 나타났다. 오랜 세월 노포들은 위기에 대응하는 전략을 통해 지속적인 생존을 할 수 있었고 또한 노포가 운영되는 지역뿐 아니라 전국적인 명성을 얻게 되었다. 외식에 대한 인식도 많이 개선되어 노포들은 손님들의 인정, 가장 오래된 식당이라는 정부나 지자체의 인정 등을 통해 오래된 식당임을 인지하게 되고 이를 통해 자부심을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 가게의 역사에 대한 외부의 인정이 노포들의 자부심을 일깨우고 이는 노포 스스로 가업을 이어야겠다는 책임감을 일깨우는 계기가 된다. 노포의 자부심 자각이 노포가 장수기업의 궤도에 진입하게 되는 중요한 요인으로 작용하는 것이다. 노포마다 다른 창업의 시대적 배경과 장소적 여건 등은 노포만의 특징적인 장사철학으로 표출된다. 노포가 만들어낸 유산은 노포로서 지켜야 할 정체성,

노포가 만들어 내는 메뉴의 힘, 손님에 대한 철학, 그리고 이윤보다 먼저 생각해야 할 가치 등이 있다. 노포의 유산은 50년 이상의 오랜 세월 장사를 통해 노포 스스로가 체득한 중요한 경험이며 후대로 대물림되고 있는 노포의 장사철학이다.

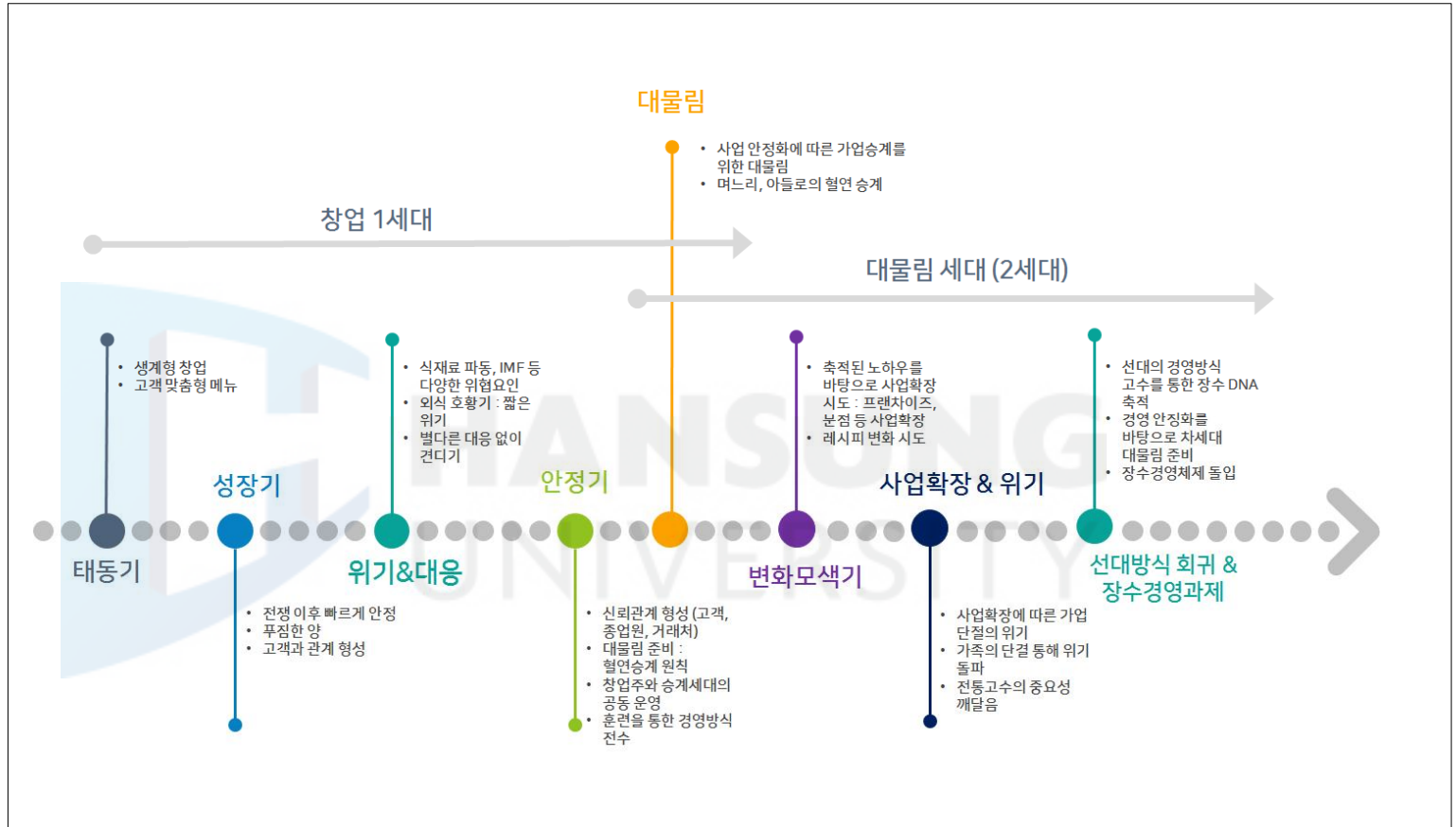
<표 5-6. 결과의 속성과 차원>

결과 범주	속성	차원
세월을 이기고 살아남은 가게	의지	강함 - 약함
입소문 타고 전국으로 퍼지는 명성	입소문	전국적 - 국지적
노포로서의 자부심	자부심	강함 - 약함
세월을 이겨낸 노포의 유산	고수의지	강함 - 약함

2) 과정분석

과정분석은 패러다임의 분석 결과들을 시간의 흐름과 공간에 따라 추적하여 일련의 변화하는 과정을 순차적으로 분석하는 방법으로 이론 구축에 실마리를 제공하는 과정으로 통합과 변화의 발견에 도움을 주며 논리적 흐름을 발견하고 범주의 정교화에 기여한다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구에서는 한국 외식노포가 지속적인 경영을 이어가기 위한 장수 DNA를 구축하는 과정을 시간의 흐름의 따라 분석한 결과 ‘태동기’ ‘성장기’ ‘위기&대응’ ‘안정기’ ‘대물림’ ‘변화모색기’ ‘환경변화에 따른 위기’ ‘선대방식 회귀 & 장수 DNA 구축’의 7단계로 분석하였다. 각각의 과정이 그 다음 단계의 과정을 이끌며 순차적으로 장수경영을 위한 노포만의 특화된 장수DNA를 발견하고 구축해 나가는 과정이다. 한국의 외식노포가 장수 DNA를 구축해 나가는 과정을 요약하면 다음의 [그림 2-2]과 같다.



[그림 2-2] 노포의 장수 DNA 구축 과정

가) 태동기

이 단계는 노포들이 영업을 시작하는 단계이다. 전쟁 전·후의 창업 환경에 따라 조금씩 다르기는 하지만 대부분 노포의 창업이유는 ‘생계’를 잇기 위한 것이 가장 큰 목적이다. 연구대상 노포들의 창업 시기는 1920년대에서 1960년대까지 이다. 이 시기는 일제강점기, 해방, 6·25전쟁이라는 시대적 격변기로 사회적·경제적으로 큰 혼란을 맞았던 시기이다. 생활 자체를 위협받았던 시대이니 만큼 ‘먹는장사를 하면 먹고는 살 수 있다’는 의식이 크게 작용한다. 이러한 생계목적 창업은 시대와 동시대를 살아가는 사람에 대한 공감의식을 불러 일으켜 나만 잘 먹고 살기 위한 장사가 아닌 배고파서 오는 사람들, 즉 고객들도 같이 먹고 살아야 하는 사람으로 인식하며 푸짐한 양의 음식을 제공한다.

이 단계에서 맥락적 조건인 ‘먹을 수 있는 모든 것을 식재료로 활용’이 이루어진다. 식재료가 넉넉지 못하였던 시기이니만큼 주변에서 구할 수 있는 것들은 모두 식재료로 활용하여 메뉴로 만들어진다. 도축장에서 버려지는 소의 부산물과 머리, 뼈를 이용하여 탕을 끓이는 재료가 되고, 밀도살한 고기나 매장된 말고기도 구이로 배고픈 시절 훌륭한 식재료가 된다. 또한 창업초기의 메뉴는 한 가지 전문화된 메뉴가 아닌 다양한 메뉴를 제공하기도 하고 손님이 원하는 대로 밥이나 국을 따로 팔기도 하는 손님 주문에 따른 메뉴 제공이라는 독특한 방식으로 식사를 제공하기도 한다.

나) 성장기

이 단계는 노포들이 성장을 해 나가는 단계이다. 전쟁이후 빠르게 경제성장이 이뤄지며 외식업은 호황기를 맞는다. 지금처럼 경쟁이 치열하지고 않았고 손님들이 외식을 소비하는 목적도 배고픔을 해결하기 위한 단순한 것이었기에 특별한 기술이나 서비스 마인드가 없이도 식당을 운영할 수 있는 시대였다. 하지만 노포들은 수년간의 영업을 통해 축적된 경험을 바탕으로 푸짐한 식재료를 사용해서 맛을 내고 푸짐한 양으로 손님을 만족시켰다. 한국 외식노포들에게서 나타나는 가장 큰 특징이자 노포들이 장수경영을 이어오게 된 가

장 중요한 메뉴요인이기도 하다.

사회적인 성장 기조 속에 노포들에는 손님들이 넘쳐 난다. 경제활동을 하는 인구들이 늘어나고 일을 위해 도시로 몰려드는 사람들이 늘어날수록 노포들의 영업을 더욱 활기를 띠게 된다. ‘5분 밥’이라고 할 정도로 빠르게 식사를 해야 할 만큼 손님이 너무 많아 서서 먹는 손님도 많았다. 하루 몇 백 그릇을 팔고 넘쳐나는 손님에 계산을 하지 않고 식사를 하고 나가는 손님도 인지하지 못할 정도였다. 우시장이나 야채 시장 등 상행위가 주로 이루어지는 곳이나 국가적인 대규모 건설 사업이 펼쳐지는 근처에 노포가 자리를 잡고 있으니 이러한 성업은 당연한 것이었다.

노포들이 주변의 이해관계자들과 끈끈한 신뢰 관계가 형성되는 단계이다. 노포의 푸짐한 양과 손님을 배려하는 모습에 한두 번씩 찾던 손님들은 곧 단골로 변모하게 되고 이들은 노포가 장수경영을 하는데 가장 중요한 역할을 담당하게 된다. 또한 ‘대를 잇는 노포에 대를 잇는 거래처’의 관계도 이 단계에서 시작된다. 거래처 입장에서는 어려운 시기에 많은 재료를 꾸준히 구매하는 노포들이 큰 거래처이기 때문에 노포들이 원하는 식재료를 다른 곳보다 좋은 가격에 납품을 한다. 그러나 이러한 관계가 거래처만의 일방적인 선의를 통해 이루어진 것은 아니다. 외상 거래가 일반적이던 시절 현금을 주고 물건을 구매하고 많은 양을 한꺼번에 주문하며 노포와 거래처는 상생의 길로 들어서게 된다. 이 단계에서 노포들의 경영방식도 창업초기의 가족경영에서 직원을 고용하여 업무를 분담하는 방식을 변모하게 된다.

다) 위기 & 대응

외식업의 호황기를 맞아 어려움 없이 성장해 가던 노포들에게도 위기는 닥친다. 그러나 이미 전쟁이라는 더 큰 어려움을 겪어온 이들에게 식재료 파동과 같은 어려움은 그저 견뎌낼 수 있는 작은 어려움이였다. 이 단계에서 노포들은 크고 작은 어려움들에 직면하기만 적극적으로 대처하기 보다는 시간을 견디는 방식으로 위기를 헤쳐 나간다. 위기에 대응하며 변화하는 것이 지속경영을 위한 필수요소라는 선행연구와는 달리 노포들이 적극적인 변화 모색이 아닌 어려운 시기가 지나가기를 기다리는 대응 방식을 선택할 수 있었

던 것에는 다양한 해석이 가능하다. 먼저 대부분의 위기들이 노포의 내부적인 문제로 인해 발생한 문제점이 아닌 외부의 환경적인 위기 요인이었다는 점이다. 노포와 신뢰관계를 형성한 고객들은 식재료 파동과 같은 위기에도 노포들을 변함없이 찾아와 주었고 노포의 위기는 이들 고객들의 변함없는 신뢰를 통해 극복할 수 있는 것들이었다. 또한 성장기를 통해 대부분의 노포들은 자기 소유의 건물을 가지게 되는데 이는 자본력이 부족한 외식업체가 매출부진이라는 어려움을 견디게 할 수 있는 가장 큰 힘이 되는 요소이다.

창업 1세대가 어려움에 적극 대처하지 못한 또 다른 이유 중 하나는 위기에 대응할 수 있는 역량의 부족이다. 위기를 인식하고 이를 분석하여 대처할 수 있는 역량이 부족한 이들 창업 1세대들에게 환경적 요인으로 인한 위기는 대응을 할 수 있는 대상이 아닌 견디며 지나가기를 바랄 수밖에 없는 불가항력의 요인으로 인식되었다. 이 단계에서의 창업세대의 위기에 대한 인식과 대응 부족은 대물림이 진행된 후대에게 변화와 위기에 취약한 체질을 물려주는 결과를 초래한다.

라) 안정기 & 대물림

안정기에 접어든 노포들은 대물림을 준비한다. 이 단계에서 대물림을 준비하는 노포들에게 나타나는 가장 큰 특징은 가족 승계이다. 일본의 혈연승계가 직계 혈족이 아니더라도 능력 있는 후계자를 통해 가업의 안정적이고 장기적인 성장을 추구해 왔다면 한국 외식노포의 대물림은 철저히 경제적인 부를 축적할 수 있는 수단인 가게를 자식에게 물려준다는 가족중심의 승계이다. 후대로 가업을 승계하지만 가업을 잇는다는 인식보다는 ‘잘되는 장사’를 접기 힘든 경제적인 동기부여가 더 크게 작용을 한 것이다. 오랜 장사의 경험과 노하우는 있으나 그 가치를 깨닫지 못하는 단계이다.

따라서 1대에서 2대로 넘어가는 승계 과정에서는 아들보다는 며느리로의 승계가 많이 나타나는 것은 당연해 보인다. 자식들을 많이 가르쳐서 자신과는 다른 일에 종사하기를 바라는 창업주의 인식에는 외식에 대한 천시풍조가 가장 큰 영향을 미쳤다. 경제적인 부를 이루기는 했지만 여전히 사회적으로 외식을 천시하는 분위기가 아들로의 대물림을 망설이게 하는 요인으로 작용한

것이다. 또한 창업자 자신들이 경험한 육체적, 정신적 어려움을 자식은 겪게 하고 싶지 않은 부모의 마음이 크게 작용한다. 따라서 많은 외식업체들에게서 2대 승계는 아들이 아닌 며느리로 이어지는 경우가 나타난다.

아들이 노포에서 이론 부를 바탕으로 공부를 하고 사회적으로 인정받는 직업에 종사하는 반면 며느리의 경우는 결혼과 동시에 가업에 자연스럽게 참여를 하게 되면서 선대의 음식 제조방식과 운영방식 등을 자연스럽게 배우게 된다. 따라서 아들로의 승계를 꺼리는 많은 창업자들이 며느리를 통해 노포의 부가 다음 세대로 이어지길 바라며 승계를 이어왔다.

노포의 안정적인 운영을 바탕으로 대물림이 이루어지는 이 단계에서는 창업주와 다음 세대가 노포를 공동으로 운영하는 형태가 발견된다. 대물림이 이루어졌지만 창업주는 여전히 가게에 나와 주방을 책임지며 메뉴를 책임지고 있고 승계를 받은 다음 세대는 창업주의 가르침을 받으며 선친의 방식을 그대로 전수받게 되는 것이다.

마) 변화모색기

이 단계는 선대로부터 가업을 물려받은 후대들이 선대로부터 완전히 독립하면서 선대의 방식과는 다른 방식으로 변화를 모색하는 시기이다. 변화 추구 경향은 아들 승계의 경우 더욱 많이 나타나고 있는데 선대의 방식이 시대에 맞지 않는다는 인식하에 변화를 추구하는 것이다. 가장 많이 나타나는 변화추구 방식은 분점이나 프랜차이즈 등의 사업 확장이나 간혹 나타나기는 하지만 외식업이 아닌 다른 사업으로 사업을 확장하는 경우이다.

분점이나 프랜차이즈는 외식노포들에게 가장 적절한 사업 기회로 인식된다. 아직 가업에 대한 자부심이나 책임 의식이 부족한 이들 후대들은 외부의 분점, 프랜차이즈 제의를 받아들여 사업 확장을 시도한다. 그러나 노포의 레시피를 따라 할 수는 있지만 노포의 맛은 재현할 수 없었던 분점은 결국 실패로 돌아간다. 노포의 메뉴는 흉내 낼 수 있을지 몰라도 노포의 방식은 따라할 수 없었기 때문이다. 분점이나 프랜차이즈의 경우 노포의 경영방식과는 달리 철저히 이윤추구가 목적인 사업이다. 노포가 당장의 이윤 보다는 손님이나 메뉴의 맛과 품질에 우선순위를 두고 영업을 이어오는 것과는 달리 단기

간의 영업이익이 중요한 프랜차이즈의 경우 노포처럼 풍부하고 좋은 식재료를 사용하기 힘들기 때문이다. 노포들은 맛의 비법을 비법이 없는 것이라고 말한다. 그저 ‘좋은 식재료 풍부하게 쓰는 것’이 비법인 것이다.

의욕적으로 시작한 사업에서의 실패는 폐업의 위기까지 노포를 몰아간다. 그러나 이러한 위기에 가족기업 노포의 힘이 발휘된다. 가업 승계를 꺼리던 아들이 가업 단절의 위기에 가업을 살리기 위해 돌아 온 것이다. 또한 이러한 실패를 통해 장수경영으로 가기 위해 가장 중요한 요소인 ‘본업의 중요성’에 대해 후대들이 자각을 하기 시작한 것이다. 상호를 잃기도 하고 가게가 다른 사람 손으로 넘어가는 비싼 수업료를 치르고 나서야 노포들은 가업 승계자로서의 자신의 책임을 깨닫게 된 것이다.

바) 환경변화에 따른 위기

사회가 급격히 변화하면서 많은 외식노포들이 환경변화에 따른 어려움에 직면하고 있다. 앞선 위기가 사업 확장으로 인한 내부적인 위기로인했다면 이 단계에서 나타나는 위기는 급격한 사회변화로 인해 노포가 직면하고 있는 위기이다. 이 단계에서 노포의 위기 인식은 한층 고조된다. 급격한 변화의 물결에 오래되어 낡은 배 한척이 표류하고 있는 모습이다. 수 십 년 세월동안 겪어보지 못한 위기는 다양한 형태로 노포를 위협한다. 노포의 나이만큼 단골들도 나이가 들었고 주변도 예전의 활기를 찾을 수 없다. 도시가 재개발되며 노포 주변의 구청, 은행, 기업들이 모두 신도시로 이전을 했고 구도심으로 전락한 주변을 걱정하는 것도 잠시 재개발 바람에 선친 때부터 영업을 이어온 가게를 떠나야 할지도 모르는 상황에 직면하게 된다.

모든 위기가 한꺼번에 몰려든다. 힘든 일을 싫어하는 젊은이들은 더 이상 식당일을 하려 하지 않고 그나마 조선족이나 외국인들이 그 자리를 대신하지만 그들이 할 수 있는 일에는 한계가 있다. 변화하는 입맛도 노포들의 걱정거리다. 시대 변화에 따라 이리저리 흔들리지 않고 선대 방식대로 음식을 만들고 경영하겠다는 다짐을 하지만 그래도 음식을 먹고 난 후 젊은 손님들의 반응에는 신경이 쓰이는 것이다. 이 단계에서 나타나는 노포들의 대응방식은 전통의 방식은 고수하되 트렌드에 맞춰 작은 변화를 추구하는 것이다.

또 다른 변화는 노포라는 브랜드의 가치가 인정을 받기 시작한 것이다. 노포로서 이름이 알려지면서 여기저기서 함께 사업을 하자는 제의가 밀려들고 있다. 이미 분점, 프랜차이즈에서 실패를 경험했던 노포들은 홈쇼핑이나 식품 기업에서의 합작 제의를 거절하지만 어려운 시기를 이겨내기 위한 새로운 돌파구를 찾는 노포들에게 이는 새로운 기회로 인식되고 있는 것이다.

사) 선대방식 회귀 & 장수 DNA 구축

50년에서 100년의 영업을 이어오고 있지만 아직도 한국의 외식노포들에게 약속된 향후 100년은 존재하지 않는다. 그러나 2,3대로 가업이 이어져오고 변화와 위기를 겪으며 한국의 노포들은 선대의 경영방식을 바탕으로 안정과 발전을 위한 나름의 방식을 터득하게 된다. 이 단계에서 노포들은 노포로서의 정체성을 깨닫고 가업 승계의 책임감과 중요성을 깨닫게 되는 것이다.

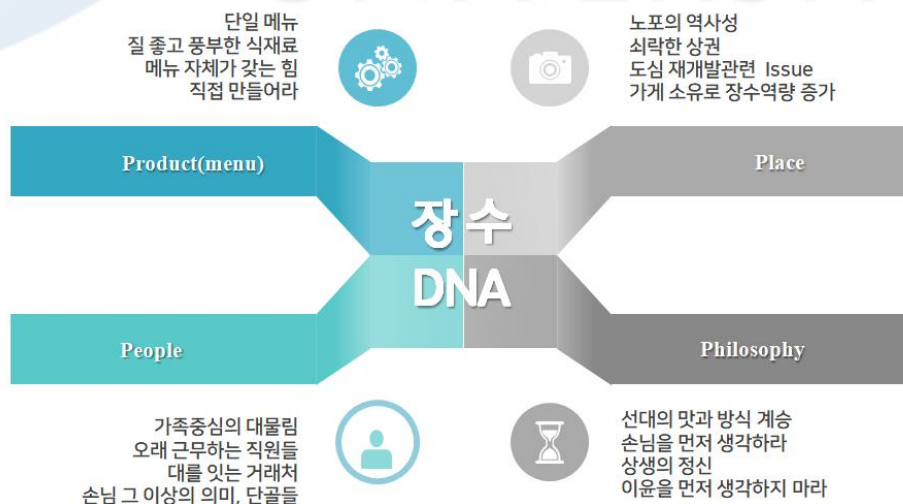
가업을 잇는다는 것이 단순히 오랜 기간 연명하는 것이 아니라 선대의 방식과 가치를 지켜야 한다는 책임의식이 싹 트기 시작한 것이다. 외식에 대한 사회적인 인식이 변했다기보다는 경영주의 가업에 대한 인식이 변한 것이다.

제 3 절 선택코딩

선택코딩은 코딩의 마지막 단계로서 핵심범주를 밝히고 이 핵심범주(Core Category)를 중심으로 개방코딩, 축코딩의 모든 개념과 범주를 통합시키고 정교화 하는 과정이다(Strauss& Corbin,1998).

1) 핵심범주 : 노포의 장수 DNA; 4P

본 연구에서는 노포의 지속경영의 과정과 이러한 과정을 통해 드러난 경영철학을 “노포의 장수 DNA; 4P”라는 핵심범주를 도출하였다. 노포의 창업에서부터 현재까지 노포의 공통의 운영방식, 또는 노포들이 대물림을 통해 후세에게 전달하고자 하는 노포의 장사철학 형성과정을 설명하는 핵심범주인 4P로 첫째, 노포의 핵심 상품인 **Product(Menu)**, 노포의 장소적 위치와 노포가 오랫동안 영업을 이어온 가게와 연관된 **Place**, 노포가 관련된 다양한 인적 요소인 **People**, 그리고 노포가 만들어낸 경영철학인 **Philosophy**로 구분하였다.



[그림 5-1] 노포의 장수 DNA; 4P

가) Product(Menu)

노포가 만들어 내는 상품, 즉 음식(메뉴)이다. 노포의 메뉴는 단순히 '소비자에게 제공되는 음식'이라는 사전적 의미를 넘어 음식이 만들어진 시대의 생활, 문화, 그리고 그 시대를 살아간 사람들의 삶을 투영하는 '메타포'이다. 면담 노포들에게 나타나는 메뉴와 관련된 주요 논점은 아래 몇 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 노포의 메뉴는 노포가 창업한 시대적 상황과 지리적 여건 등과 매우 밀접한 연관이 있다. 설령탕을 전문으로 하는 삼강옥의 초기 메뉴는 불갈비와 소고기와 뼈를 이용하는 음식들 대부분이었다. 일제 강점기 인천항에 들어오는 외국배에 출입이 늘고 육류 수요가 커지면서 인천에는 1916년 대형 도축장이 생겨난다. 이들 외국 선박들의 수요는 스테이크용 살코기에 한정되어 있었으므로 뼈나 내장 등의 부산물은 고스란히 남게 되고 이를 이용한 요리들이 생겨나게 된 것이다. 메뉴 자체가 고유 브랜드화 된 나주곰탕도 인천의 경우와 유사하다. 일제강점기 나주에는 '다케나카'라는 커다란 군납용 통조림공장이 있었는데 여기서는 주로 소의 고기만을 사용했고 남은 부위는 찐값에 주변 상인들에게 팔았다. 이 부위들을 꼭 고아서 만든 것이 바로 나주곰탕인 것이다. 다른 지역의 곰탕, 설령탕, 해장국이 소의 부산물을 주로 이용하는 반면 나주곰탕은 소고기를 사용하여 곰탕을 끓이는데 이는 나주에는 넓은 평야가 있어 소가 많았고, 곡창지대라 다른 지역에 비해 상대적으로 부유한 고장이었기 때문이다. 나주나 인천 뿐 아니라 소의 뼈나 부산물이 주요 식재료인 설령탕, 해장국, 곰탕 등을 파는 음식점의 경우 대부분 주변에 우시장이나 도축장 등이 자리하고 있다.

둘째, 노포의 메뉴 대부분은 한국인이 사랑하는 소울 푸드(soul food)⁴⁰⁾이다. 노포의 메뉴는 단골들에게 정든 음식, 고향의 맛, 추억의 음식 등 다양한

40) 본래의 의미는 아프리카계 미국인들의 고유 식문화를 가리키는 말로 '전통적으로 미국 남부 흑인들과 관련된 음식'(옥스퍼드 영어사전)이다. 이런 '소울 푸드'라는 말이 한국어와 일본어에서는 '영혼을 흔들 만큼 인상적이며 어릴 때의 추억이나 삶의 애환 등을 훑는 음식'을 뜻하는 말로 바뀌어 사용되고 있다. 누군가에게 향수를 불러일으키거나 감상적인 가치를 제공하는 음식이란 의미에서 Comfort Food라고도 불린다. 본 논문에서는 노포의 메뉴가 가진 의미를 보다 명확히 전달하기 위해 소울 푸드란 명칭을 사용한다.

기준으로 해석되어 진다. 아플 때 생각나고 오랜 외국생활을 하고 돌아와 가장 먼저 찾게 되는 음식이다. 안정감, 편안함을 주는 정든 음식이자 옛날의 향수와 정감을 되살리는 음식이 바로 노포의 메뉴인 것이다. 한국인의 소울 푸드라고 회자되는 음식들은 ‘밥, 국밥(순댓국, 돼지국밥, 콩나물국밥 등), 김치, 비빔밥, 짜장면, 삼겹살, 불고기, 찌개, 치킨, 냉면’ 등이다. 한국외식연감(2013년)에서 50년 이상 영업을 하고 있는 노포들의 주 메뉴는 ‘냉면, 곰탕, 자장면, 설렁탕, 한정식, 비빔밥, 추어탕, 불고기, 해장국, 소갈비, 백반’ 등이다. 노포의 메뉴가 변화하는 입맛에도 오랜 세월을 견딜 수 있는 주요 요인이 바로 노포의 product인 것이다.

셋째, 노포들이 오랜 세월을 지나오면서도 대를 이어 굳건히 지켜오고 있는 음식에 대한 철학이다. 본 연구의 대상 노포들은 1970년대 이전에 창업한 노포들이다. 경제적·사회적으로 어려운 시대에 창업한 이들 노포들의 메뉴는 ‘좋은 재료’로 만든 음식을 ‘싸고’ ‘푸짐하게’ 주는 것을 원칙으로 한다. 어려운 시대적 상황과 그 시대를 함께 살아가는 사람에 대한 이해가 있었기에 가능한 현상이다. 어려운 시대에 대한 공감은 ‘이윤보다 먼저 손님’이라는 노포의 경영철학에서도 확인할 수 있는데 ‘배고픈 사람들이 주린 배 채우기 위해 오는 곳’ ‘허기진 노동자의 한 끼를 책임지는’처럼 노포의 음식에는 손님에 대한 배려를 바탕으로 고스란히 담겨있다.

넷째, 세월의 흐름에도 지켜지는 전통의 조리법이다. 면담자들은 ‘비법이 없는 것이 비법’이라 이야기 한다. 좋은 재료를 푸짐하게 사용하면 따로 비법이 필요 없다는 것이다. ‘없다는 비법’은 다시 정리하면 ‘장난치지 않는 재료’를 가지고 ‘많은 정성과 시간’을 들여 ‘선친의 방식’대로 만든다는 것이다. ‘수제’가 아닌 ‘제조’된 식재료나 양념류의 사용이 일반화된 요즘에도 노포들은 우직하게 자신의 방법을 고수하고 있는 것이다. 이것이 노포들이 말하는 창업 때부터 대를 이어 전해지는 전통의 조리법이다. 노포의 전통의 조리법은 단순한 레시피가 아닌 노포가 식재료를 대하는 자세이며, 먹는 사람을 생각하고 이해이며, 음식을 만드는 고집이자 철학인 것이다.

나) Place

만들어진 음식을 소비자에게 파는 곳이다. 창업 당시 노포들은 사람들이 모이는 장소라면 어디서든 술을 걸고 음식을 만들어 팔았다. 그곳이 길거리든, 비가 새는 함석지붕의 낡은 집이든, 미군들이 버리고 간 천막이든 상관없었다. 음식을 먹는 사람들도 만드는 사람들에게도 그 모양새는 중요하지 않았다. 많은 시간을 지나 길거리가 작은 점포가 되고, 그 점포가 건물이 되기도 했다. 노포가 음식을 소비자에게 제공하는 장소인 ‘가게’는 단순히 장소 이상의 의미를 지닌다. 그들이 가게를 열었던 지역의 변화, 시대의 흐름과 함께 한 역사의 장소이자 노포의 치열했던 시간과 생존을 위한 치열한 발자취가 그대로 담겨있는 시대의 ‘철학’이자 ‘유산’이다. 노포가 갖는 이러한 장소의 의미들을 이슈별로 정리하면 도시개발과 관련된 이슈, 노포의 영업장소인 가게에 대한 소유 이슈, 그리고 특화거리 이슈 등으로 나뉘볼 수 있다.

첫째, 도시개발과 관련된 부분이다. 창업 당시 노포가 위치한 입지는 대부분 경제활동이 활발한 사회, 경제적 중심지였다. 그러나 세월이 흘러 이들 위치는 구도심 또는 쇠락한 상권으로 전락하고 만다. 단순히 상권이 힘을 잃었다는 의미가 아니다. 도시개발의 이슈에 밀려 이전을 해야 할 처지에 놓여 있거나 이미 이전을 한 경우도 있다. 낡고 때 묻고 허름한 이들 노포들을 단순히 개발의 논리만으로 파악해서는 다뤄져서는 안 된다. 노포들은 ‘낡고 허름하지만 오래된 이 건물’ 자체가 바로 노포이고 ‘사람들이 노포에 오는 이유는 노포가 가진 오래된 분위기와 역사’를 느끼기 위한 것이다. 이것이 바로 노포의 장소적 정체성이자 다른 식당들과 차별화되는 요소인 것이다. 노포를 음식을 파는 장소로만 보지 말아야 할 이유이다.

노포는 그 자체로 문화유산⁴¹⁾인 것이다. ‘세대에서 세대로 이어지는 한 사회의 삶의 양식의 발현’으로 역사적, 사회적으로 많은 가치를 지니고 있는 장소이자 선대들의 장사의 철학과 비전이 곳곳에 배어있는 곳이다. 무분별한 개

41) 유산(Heritage)란 폭넓은 개념으로 자연유산, 토착유산, 역사적 또는 문화적 유산을 포괄하는 개념으로 문화유산이란 과거, 현재, 미래 세대를 위한 미적, 역사적, 과학적, 또는 사회적 가치를 지니고 있는 장소와 장소에 내포되어 있는 모든 가치이다. 국제기념물유적협의회(ICOMOS, 1999)는 문화유산을 “세대에서 세대로 전해지는 한 사회의 삶의 양식의 발현을 의미하는 것으로 관습, 풍습, 장소, 사물, 예술적 표현과 가치 등을 포함하고 흔히 무형과 유형으로 표현되는 것”이라 정의하였다.

발의 논리로 인해 이미 많은 노포들이 이전을 하며 노포로서의 정체성을 잃은 사례를 많이 보아왔다. 노포의 역사는 ‘상호’만으로 발현되는 것이 아니라 노포가 지닌 다양한 특성들, 특히 ‘건물’ ‘가게’와 같은 유형적 요소에 의해 보다 쉽게 고객들에게 전달되어 질 수 있다. 오랜 시간 숙성된 노포의 분위기나 아우라(aura)는 아무리 뛰어난 요리사나 외식 기획자도 복제할 수 없는 귀한 자산이다. 문화적 다양성이 존중되고 역사, 문화, 자연환경에 대한 관심이 높아지는 시대적 흐름에 따라 노포를 낡고 허름한 개발이 필요한 가게로 볼 것이 아니라 ‘보존과 전승해야 할 문화유산’으로 바라보는 관점의 전환이 필요하다. 문화유산으로서 노포의 활용은 보존과 전승을 넘어선 문화생산의 새로운 기반이 될 것이다.

둘째, 노포의 가게소유에 대한 이슈는 노포의 생존과도 밀접한 관련이 있다. 오랜 시간 영업을 해 왔지만 노포들의 인적·물적 자본력은 여전히 취약한 편이다. 그럼에도 노포들이 오랜 세월 영업을 이어올 수 있던 배경에는 노포가 위치한 건물이나 가게를 노포들이 소유하고 있기 때문인 것으로 나타났다. 매월 지불해야 할 월세를 내지 않는 것이 가게 운영에 도움이 되고 특히 어려운 시기일수록 어려움을 견디는 가장 큰 힘이라고 노포들은 말한다. 어려운 시기 지출 비용을 최소화 하며 위기를 견뎌내는 노포들에게 월세 지출은 큰 부담이 되기 때문이다.

셋째, 특화거리⁴²⁾와 관련된 이슈이다. 이는 노포들에게 새로운 비전이 될 수 있는 좋은 방안이다. 많은 면담 노포들이 ‘특화거리 지정’등과 같이 노포를 보다 적극적으로 홍보할 수 있는 지원책이 필요하다고 말한다. 최근 많은 지자체들이 음식특화거리등을 지정하고 있는데 이를 통해 융·복합 음식관광 프로그램 개발로 외부 관광객 증가, 외식산업 성장으로 인한 식재료 판매 증가로 농가소득 증대, 지역 활성화 음식특화거리 조성으로 지역 일자리 창출, 외부 관광객 유치 등의 다양한 경제적인 성과 달성을 목표로 하고 있다.

다) People

노포의 역사에는 많은 사람들이 있다. 자신의 모든 것을 바친 주인과 선친

42) 특화거리조성사업은 법적으로 규정된 공식용어가 아니라 보행환경과 가로 경관등 거리의 제반 여건을 개선하기 위해 이루어지는 다양한 활동이나 사업을 지칭하는 용어이다.

의 대를 잇는 자식들, 오랫동안 일을 하며 가족 같은 관계가 맺어진 직원들, 장남 아버지를 따라 나와 얻어먹은 국밥 한 그릇을 잊지 못해 지팡이에 의지해 가게를 찾는 손님들, 그리고 아버지에 이어 아들도 농사지은 식재료를 납품하는 거래처들이 노포의 사람들이다. 노포가 지나온 시간이 긴 만큼 노포에는 많은 사람들과 많은 사연들이 촘촘히 얹혀 있다. 그 어느 하나라도 빠졌다면 아마 지금의 노포는 없었을 것이다.

첫째, 노포에는 창업주가 있다. 그들은 가족의 생계유지라는 최고의 가치를 위해 그들의 평생을 음식 만드는 일에 몰두한다. 열심히 일해 가게가 안정적인 궤도에 진입하면 그들은 대물림을 생각한다. 며느리의 경우라면 조금 수월하다. 결혼을 한 후 자연스레 가게 일에 합류하는 경우가 많기 때문이다. 그러나 아들이라면 조금 다르다. 대물림은 아들 스스로가 가업 잇기에 나서는 자발적인 경우와 가게 일을 원치 않았던 비자발적 대물림 두 경우로 나타난다. 비자발적 대물림의 경우 외식을 천시하는 사회 분위기 때문에 아들의 가업 잇기를 바라지 않았지만 상황에 떠밀려 어쩔 수 없이 아들이 가게 일을 맡아야 하는 경우이다. 이러한 상황은 자식이 사회적으로 더 대우받는 일과 직장을 갖기를 바라는 부모의 입장이 강조된 경우인데 육체적으로 너무 힘들고 또 손님들로부터 받는 스트레스도 크기 때문에 가게 일을 물려주고 싶지 않은 경우로 많은 노포들에게서 나타나고 있는 현상이다. 다른 비자발적 대물림형태는 자식이 가게 일을 원치 않았으나 부모님의 권유나 강압에 의해 가업을 잇게 된 경우이다. 이렇게 노포의 대물림 이슈에는 외식을 바라보는 사회적 인식이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업을 아무리 잘된다 하더라도 육체적, 정신적 ‘소진(burn out)’⁴³⁾의 경험을 자식들이 경험하지 않기를 바라는 마음이 크기 때문이다. 노포를 이끌어가는 경영의 주체는 ‘주인’이다. 노포에게 대물림은 선대의 가치를 대를 이어 계승하고 보존해야 하는 작업이다. 따라서 ‘자식으로의 대물림’이나 ‘인수를 통한 영업 시적’⁴⁴⁾이라는 노포의 정체성을 결정짓는 중요한 요인이 된다.

둘째, 직원과의 관계이다. 다른 외식업체들과 달리 노포에서는 종사원의 잦은 이직이 두드러지지 않는다. 10년 이상은 기본이고 30,40년을 함께 한

43) 직무활동, 직무환경 등에서 발생하는 과중한 스트레스로 인해 생기는 신체적, 정신적, 사회적 고갈 상태를 의미한다.

직원들도 있다. 어려운 일을 하지 않으려는 세태에 따라 노포 종사원이 한국인에서 외국인으로 바뀌고 있지만 심지어 이들도 노포에서 오랫동안 일을 한다. ‘오래 근무하는데 는 이유가 있다’⁴⁴⁾고 노포들은 말한다. 노포에서 일하는 직원들의 이직이 낮은 이유를 명확히 분석하기 위한 면담내용은 없지만 ‘직원보다 술선수범’하는 노포들의 자세가 하나의 이유가 될 수 있다. 직원의 이직 의도⁴⁵⁾를 보는 연구에서 개인관련 요인은 외식노포 연구에서 가장 눈여겨볼 흥미로운 부분이다. 선행연구들에 따르면 연령과 이직 의도는 역의 관계를 형성(전숙영·이창원, 2017)하는 것으로 나타났고 교육수준은 이직의도에 긍정적인 영향, 즉 교육수준이 높을수록 이직 의도는 높아지는 것으로 나타났다(Dickinson & Perry, 2001; Kim & Kao, 2014). 외식업에 종사하는 종사원의 경우 나이가 많고 교육수준이 낮은 특징이 있는데 이는 나이가 든 구성원들의 경우 젊은 구성원에 비해 상대적으로 취업의 기회가 적고 재취업의 의지도 낮다. 또한 나이 많은 구성원들은 대부분 가족에 대한 책임과 경제적 부담을 지기 때문(Kellough & Osuna, 1995; Lewis, 1991; Stark, 2007)에 수입에 대한 불안정이 발생하는 이직이 쉽지 않다. 그러나 교육수준이 이직의 영향요인이 된다는 분석, 즉 교육수준이 높을수록 이직 의도는 높아진다는 선행연구(Dickinson & Perry, 2001)로 노포 구성원의 이직이 낮은 것을 설명하기는 어렵다. 외식업의 경우 특별한 기술이 없어도 취업이 가능할 뿐만 아니라 인력수요는 항상 넘치고 있기 때문이다. 따라서 노포 구성원들의 이직이 낮은 것을 이러한 선행연구들만 가지고 설명하는 것은 미흡해 보인다.

셋째, 거래처와의 관계이다. 거래처 지원이란 제조업체가 거래처와의 관계를 발전시키기 위해서 거래처에게 수행하는 활동들을 말한다(Homburg et al., 2002). 제조업체가 지원을 하는 이유는 지원이 핵심 거래처와의 관계를

44) 이직의도의 영향요인은 직무관련 요인, 조직관련 요인, 개인관련 요인이 있다. 직무관련 요인(job-related factors)은 담당업무, 직무만족, 직무 스트레스 등이 이직의도와 관련이 있는 것으로 나타났고, 조직관련 요인(organization-related factors)으로는 상사와의 관계, 임금, 조직몰입 등이 이직의도에 영향을 미치는 중요한 변수로 나타났다. 개인관련 요인(personal-related factors)에는 연령, 교육수준, 직무보장(job tenure) 등이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

45) Allen & Meyer(1990)는 이직의도를 조직 구성원이 자신의 조직으로부터 이탈하고 싶어 하는 의식정도를 의미하는 것으로, Takase(2010)는 조직 구성원이 구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의지나 시도로서 정의한 바 있다.

더욱 긴밀하게 형성하게 하고, 장기적으로 더 많은 이윤을 창출할 수 있다는 기대가 있기 때문이다. 하지만 제조업체의 지원이 기대했던 것보다 성과에 영향을 미치지 않는다면 제조업체의 입장에서는 특정 거래처에 대한 의존도를 낮추고 다양한 거래처를 확보하여 시장 커버리지를 높이고, 환경에 대한 유연성을 높이는 등 다른 전략을 고려해야 할 것이다(Frazier, 1999). 이러한 의미에서 노포들이 외상거래를 하지 않고 많은 식재료를 지속적으로 구입하는 등의 거래업체에 제공하는 지원은 영세한 거래업체의 입장에서는 특별한 지원으로 인식할 수 있다.⁴⁶⁾ 대를 잇는 노포와 마찬가지로 대를 이어 식재료를 납품하는 거래처들도 노포의 경영에 중요한 요소이다.

넷째, 노포들은 손님과의 신뢰⁴⁷⁾를 유지하는 것을 중요한 가치로 여긴다. 노포에서 나타나는 고객과 노포의 관계는 단순히 오래된 단골의 의미를 넘어선다. 노포들에게 단골들은 손님 이상의 존재이다. 나이든 손님들의 건강을 위해 잡곡밥으로 아침을 준비하는 노포는 단골 고객의 욕구를 파악하여 다른 고객에 비하여 우선적으로 또는 특별하게 대우하거나 부가서비스를 제공하는 고객맞춤형 혜택(customization benefits)을 제공한다. 이러한 서비스 제공은 고객을 관리하기 위한 의도된 행동이 아닌 단골에 대한 ‘정’에 기인한다. 어려운 시절, 노포의 밥을 먹고 견뎌온 고객들은 노포의 입장에서는 ‘노포의 모습이 투영된 또 다른 나’이자 동지적인 관계이다. 노포는 돈을 받지 않고도 파는 음식을 흔쾌히 단골들에게 내어주고, 단골은 장사에 바빠 끼니를 챙기지 못하는 주인과 종업원에게 음식을 사준다. 같이 끼니를 해결하고 걱정하는 ‘식구(食口)’인 것이다. 노포가 정체성을 잃을 위기에 처하면 갈 길을 잡아 주기도 한다. 선대의 장사를 경험한 단골들이 대물림하고 있는 후대에게 ‘노포의 전통과 가치’를 전달해 주고 있는 것이다.

라) Philosophy

46) 제조업체가 핵심 거래처를 위하여 행하는 지원은 크게 두 가지 형태로 나타난다. 하나는 일반 거래처에는 제공하지 않고 핵심 거래처에게만 제공하는 특별한 형태의 지원이며, 다른 하나는 일반 거래처와 동일한 지원을 행하지만, 일반 거래처에 비해서 더 많은 노력을 기울이며 빈번하게 지원을 행하는 형태로 나타난다.(Homburg et al., 2002)

47) 신뢰는 기업이 기존의 소비자를 유지하는 가장 중요한 요인이며, 상호간의 불확실성을 최소화하기 위한 중요한 요소이다(Reichheld, 1993).

노포가 메뉴를 만들고 소비자에게 이를 전달하고 그 과정에 많은 사람들의 관계가 형성되면서 노포는 그들만의 경영철학을 발전시킨다. 때로는 융통성이 없이 자신의 길만을 고집하는 미련함이지만 그 우직함이 지금의 노포를 존재케 한 힘이다. 시대에 공감하고 사람을 보는 시선이 있었기에 그들 생존했고 무엇보다 그 누구보다 자신들이 살기위한 절박함이 있었기에 노포는 수많은 어려움을 극복하고 지금 이 자리에 서 있는 것이다. 그들이 오랜 시간 축적해온 경험과 태생적으로 가지고 있는 ‘공감’, 이것은 노포의 지속경영을 가능케 하는 ‘힘’이다. 노포들은 각자 자기만의 고유한 가치와 경험이 녹아든 장사철학을 가지고 있다. 노포들이 그들의 음식만큼 대물림을 통해 다음 세대로 이어지기 바라는 그들의 장사철학은 다음과 같다.

첫째, 선대로부터 이어져 내려온 정체성을 지키는 것이다. 음식의 식재료에서부터 맛, 만드는 방법에 이르기까지 전통에 따라 음식을 만들어야 한다는 것이다. 단순한 맛에 대한 이야기는 아니다. ‘식재료를 가지고 장난치지 말아야 한다’ ‘더 팔기위해 음식에 요령을 부리는 일을 하지 말라’ ‘좋은 식재료를 푸짐하게 사용해야 한다’ 등 음식을 만드는 자세에 대한 것이다. 음식을 만드는 사람은 정직해야 한다는 것이 노포의 전통이자 장사 철학이다. 둘째, ‘기본에 충실하라’는 것이다. 일이 힘들어도 부모의 방식에 따라 음식을 만들고, 가게를 지켜야 한다는 일념에 쇠락한 상권에서도 자리를 지켜온 노포들이다. 우직하게 자신이 가야할 길만을 바라보고 걸어 온 노포들에게 목표에 빠르게 다다르기 위한 지름길 같은 것은 없다. 사람이든 음식이든 시간과 정성을 들여야 한다고 믿는다. 셋째, ‘이윤을 먼저 생각하지 말라’는 것이다. 음식보다 돈이 먼저, 손님보다 이윤이 먼저 앞설 경우 노포의 기본은 허물어지고 장사에 거짓이 생긴다는 것이다.

음식을 만드는 일에는 엄격함이 필요하다고 노포들은 말한다. 인건비 때문에, 편의성 때문에, 가격적인 혜택 때문에 가공 식재료나 양념을 그대로 사용하는 외식업이 늘어나고 있는 현실에서 김치 하나까지 직접 담는 노포들의 노력은 희귀해 보이기까지 한다. 노포들이 좀 더 쉬운 길을 경계하는 것은 비단 선대의 가르침 때문만은 아니다. 그들 스스로가 오랜 세월 터득해온 사고방식에 기인한 그들만의 생존의 방식이기 때문이다. 엄격함을 잃고, 기본을

있고 시대의 흐름에 따라 변화하는 순간 그들에게 닥칠 위기를 이미 경험해 보았기 때문이다. 그래서 노포는 더디게 변화한다. 그게 노포의 방식이다.

2) 이야기의 윤곽(story line)

이야기 윤곽은 핵심범주를 다른 범주에 체계적으로 연관시키고 범주들의 관련성을 확인하여 다듬고 개발할 필요가 있는 범주를 기술하는 과정으로 서술적 문장을 적는 것이다(Strauss & Corbin,1998). 본 연구결과 핵심범주로 분석된 “노포의 장수 DNA; 4P”와 개방코딩과 축코딩에서 생성된 범주들 간의 관계를 통합적으로 기술하여 하나의 이야기를 통해 본 핵심범주에 대한 이해를 돕고자 한다. 핵심범주의 4P는 노포의 영업과정에서 발견되는 중요한 관계와 그 관계를 통해 도출된 노포의 철학으로 ‘product’ ‘place’ ‘people’ ‘philosophy’ 이다.

본 연구에 참여한 노포들의 창업연도는 1920년대부터 1960년까지 그 편차가 크지만 시대상황은 경제적으로 풍요롭지 못한 매우 불안정적인 시기였다는 공통점을 가지고 있다. 따라서 노포들은 ‘밥장사를 하면 밥은 안 굶는다’는 가장 단순하고 절박한 동기를 가지고 창업을 하게 된다. 끼니를 걱정해야 할 만큼 열악한 사회 환경 속에서 밥장사만큼 안전하고 확실한 ‘끼니연명 방법’은 없었던 것이다.

시대가 어려우니 마땅한 식재료라 할 것도 없이 그저 구할 수 있는 먹을 거리는 모두 식재료가 되어 음식으로 만들어졌다. 우시장에서 버려지는 내장이나 뼈를 가져다가 고아서 팔기도 하고 밀도살한 고기를 받아다가 조금씩 떼어 구워 팔기도 한다. 집 앞 마당도 팬찮고 장터의 길바닥도 팬찮았다. 어렵게 만든 음식을 사 먹어줄 손님이 있는 곳은 모두 가게가 될 수 있었다. 야채나 소를 매매하는 장터에는 기른 야채를 팔러오는 농사꾼들과 이를 사기 위해 몰려든 장꾼들이 많았다. 파는 음식이지만 그들의 주머니 사정에 맞춰 국만 반 그릇 팔기도 하고 밥과 국을 같이 팔기도 했다. 6·25가 발생했다. 모든 삶의 터전이 있던 곳을 떠나 피난을 떠났다. 장사를 할 수 없었던 것은 당연하다. 전쟁이 끝난 후 누군가는 다시 고향으로 돌아왔고 누군가는 고향으로

돌아가지 못하고 피난지에 남아야했다. 전쟁의 폐허 속에서 다시 장사를 시작한다. 집 앞마당에 군인들이 버리고 간 전시용 천막을 치기도 하고, 나무로 열기설기 가게를 지어 장사를 다시 시작한다. 고향으로 돌아가지 못한 이북이 고향인 사람들은 자신들이 정착한 남한의 도시에서 가게를 열었다. 메뉴는 당연히 고향의 음식이었다. 재료를 구할 수 없다면 다른 재료로 대체해 가며 메뉴를 완성한다. 그렇게 이북의 음식이 남한의 사정과 식재료에 맞춰 정착화된다.

여전히 모든 상황은 열악했으나 그래도 살아야 했다. 사회가 조금씩 안정화 되면서 일거리를 찾아 도시로 몰려든 노동자들이 넘쳐났고 가게 근처에는 구청이나 시청, 여러 기업들이 자리 잡으며 노포들의 호황기가 시작된다. 음식을 먹으려는 사람은 넘쳐났다. 짧은 시간 안에 밥을 먹고 나가서 다시 일을 해야 하는 사람들에 맞춰 메뉴도 점점 단순화되어 간다. 설렁탕이나 해장국 같은 ‘탕’음식은 이런 시대적 상황에 제격인 음식이었다. 3분이면 딱딱 밥을 먹고 나가야해서 3분 밥이라고도 부를 만큼 먹기도 만들기도 간편한 메뉴가 주를 이뤘다. 주인과 가족들만의 힘으로 많은 손님들 감당할 수가 없자 직원을 고용하기 시작한다. 일제 강점기 식당을 시작했던 노포들은 일을 돕던 자식들에게 자연스럽게 승계를 시작한다. 이미 부모와 함께 식당일에 대한 경험과 노하우를 충분히 익혀온 그들은 부모의 방식의 방식을 그대로 이어 영업을 이어간다. 외상 하지 말고 좋은 식재료 충분하게 주문하라는 선친의 당부대로 거래처와 영업을 하고, 재료 아끼지 말고 넣어 푸짐하고 넉넉하게 음식을 내던 선친의 방식대로 음식을 만들며, 항상 직원들을 먼저 챙기던 선친의 방식대로 직원들을 대한다. 따로 명문화된 가훈은 필요치 않았다. 이미 그들은 선친의 유산과 가훈을 함께 일하며 체화하고 있었기 때문이다.

2세대가 시작되었지만 변한 것은 없었다. 가게가 대를 이어 영업하듯 거래처도 손님도 대를 이었다. 직원도 가게의 나이만큼 나이가 먹어 일을 하기 어려워질 때까지 가게를 지켰다. 그러나 노포는 변하지 않았지만 시대가 변했다. 한동안의 호황으로 가게는 빠르게 안정화되었고 가게도 낡은 가게에서 새로 건물을 올릴 만큼 성장했다. 외형적인 성장은 노포에 안정을 가져다주었지만 반대로 노포의 정체성을 뒤흔드는 다른 많은 의문을 제기시켰다.

가장 큰 문제는 대물림이었다. 생계가 우선인 시대에는 그저 굶지 않는 것이 중요했지만 이제는 아니었다. 귀한 아들에게 험하고 남들이 천하게 여기는 식당일을 물려주고 싶지 않았다. 다른 선택이 없어 식당일에 매달려야 했던 자신들과는 달리 자식이 공부를 하고 번듯한 직장에 다녀 주기를 바라기 시작한다. 그들은 자식들을 가르칠 충분한 경제력을 갖추고 있었다. 2,3세대에 접어들며 많은 노포에서 아들이 사라진다. 그 자리를 대신 차지하는 것이 며느리들이다. 결혼과 함께 그들은 자발적이든 비자발적이든 자연스레 가업에 참여하게 된다. 노포의 성장과 함께 가업이 며느리로 대물림되고 있었다.

가게가 전국적인 명성을 얻게 되며 자연스레 분점, 체인점 제의가 밀려든다. 작은 가게도 이렇게 크게 성장시켰는데 하는 자신감에 사업 확장에 나선다. 본점 하나 영업할 때와는 다른 어려움이 닥쳐온다. 같이 오랫동안 일해온 직원들을 분점의 주방으로 파견시켜 영업을 시작했지만 본점과 똑같은 맛을 유지할 수는 없었다. 분점과 체인점 모두 같은 상호를 쓰고 있지만 그렇다고 노포 선대들의 창업정신까지 그들에게 이어진 것은 아니었기 때문이다. 노포의 맛이 흔들리고 정체성이 흔들리기 시작하며 노포들에게도 위기가 닥친다. 결국 사업을 접게 되고 무리한 사업 확장 시도가 남긴 결과는 참혹했다. 오랜 기간 이어온 명성에 흠집이 생겼고 심각한 경우 상호까지도 잃었다. 부모님이 지켜온 가업이 위기에 처하자 아들들이 다시 가업으로 돌아온다. 식당일이 싫어 떠나기는 했지만 그래도 가업이 자신의 세대에서 끊어지는 것은 원치 않았다. 그리고 가업의 단절은 가족의 생계수단을 잃는다는 것을 의미하는 것이었기에 가장(家長)으로서 아들들은 그들의 의무를 다하기 위해 가게로 돌아온 것이다.

위기를 맞기도 하고 넘기기도 하며 노포의 세월이 흐르는 동안 시대도 무섭게 변해가고 있었다. 노포 주변의 구청, 시청, 기업들이 신도심으로 떠나기 시작했다. 그래도 부모 때부터 영업을 이어온 가게를 버릴 수 없어 그 자리에 남는다. 도심 재개발을 한다며 수십 년을 이어온 가게에서 떠나라고도 한다. 어쩔 수 없이 밀려나와 다른 곳에 자리를 잡는다. 그 때 가게를 샅어야 했다. 집이 먼저라 생각해 집을 사고 보니 가게까지 살 여유가 없었다. 장사도 어렵는데 월세 부담까지 너무 어렵다보니 80년 이어온 가게를 접어야 하나 고민

이 된다.

많은 사람들이 관심을 가져준다. 노포가 견뎌온 세월을 인정해 주는 것인지 100년 가업을 이으라며 격려도 많다. 단골들 이외에는 찾는 사람이 많지 않던 가게에 젊은 사람들이 찾아온다. 다시 여기저기서 프랜차이즈를 하자며, 홈쇼핑에 상품 내자며, 편의점 상품 만들자며 제의도 넘쳐난다. 새로운 기회가 시작되었다. 이러한 변화가 고맙고 반갑다. 그러나 두렵기도 하다. 무섭도록 빠르게 변화하는 시대에서 살아남기 위해 무엇을 택해야 할지 노포는 아직 결정하지 못했다. 변화하지 않으면 도태된다고 다들 변화하라고 말한다. 그러나 노포는 말한다. 그들의 선친이 경험해온 수십 년 세월의 힘을 믿는다고, 노포는 시대에 따라 변화하는 상품이 아니고 우리가 살아온 역사이자 삶의 흔적인 문화라고, 그래서 노포는 변하지 않는다.



제 6 장 결 론

제 1 절 논의

본 연구는 일제 강점기와 6·25라는 어려운 시대적 상황 속에서도 50년 이상 지속적인 영업을 이어오고 있는 외식노포들의 특성과 이들이 어떻게 존속 발전해 장수기업으로 살아남을 수 있었는지 그 현실적 조건들을 탐색해 보는 것을 연구목적으로 하여 외식노포 공통의 운영방식이 존재하는가에 대해 탐구하였다. 그 결과 창업에서 지금에 이르기까지 노포의 공통의 운영방식, 또는 노포들이 대물림을 통해 후세에게 전달하고자 하는 노포의 장사철학 형성 과정을 설명하는 핵심범주는 “노포의 장수 DNA; 4P”이다. 이에 본 연구결과가 지니는 논의 점을 세 가지를 연구문제를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

1. 노포가 50년 이상 지속적인 영업을 유지할 수 있었던 공통의 운영방식은 존재하는가?

50여년 이상 영업을 지속해온 노포들에게서 나타나는 공통의 특징들은 매우 많다. 본 연구에서는 노포들의 창업에서부터 현재까지 영업에 대한 조사를 통해 공통의 운영방식을 도출하였다. 이러한 공통의 특징을 노포의 경영이념, 또는 노포의 장사철학으로 정의할 수 있는데 이러한 경영이념 이념은 조직이 존재하는 의의를 나타내는 기본적인 가치관이다. 일본의 노포연구에서 이러한 경영이념 또는 장사철학은 가훈으로 설명되는 것으로 ‘이에(家)’의 존속과 번영이라는 목적을 지속적으로 유지하기 위해 후계자에게 당주가 적어 남긴 것이다.⁴⁸⁾ 이러한 가훈은 ‘가업’ ‘가문’ ‘일가’ ‘집’의 존속을 도모하는 것을 목적

48) 일본의 ‘이에(家)’가 혈연집단이라기보다는 경영체로서의 성격을 강하게 지니고 있었던 까닭에, 가업은 당연히 그 집을 대표하는 상징이 되었고, 정체성의 근간이 되었다. 즉, 혈연적 계보를 중시하는 한국사회와는 달리, 일본의 ‘이에(家)’는 그 자체가 하나의 인격적인 성격을 띠고, 그것이 유지되어야만 그 안의 구성원들이 정체성을 잃지 않고 살아갈 수 있는 것이다. 이에의 가장은 자신의 대에 그 이에를 잘 유지하여 다음 세대에 넘겨주는 것이 최대의 사명이자 임무이다.

으로 하며 세대에 걸친 ‘연속’의 중요성을 강조하고 있다. 임경택(2003)은 선대로부터 물려받은 가업을 잘 지켜나가기 위해서는 일에 집중해야 하며, 새로운 신규 사업으로의 확장보다는 본분을 지켜나갈 것이 중요하다고 강조한다.

본 연구를 통해 확인된 노포의 존속을 가능케 하는 가장 중요한 근간 요소로는 가업계승, 가훈, 비전(秘傳), 브랜드 등이 있다. 이중 가훈의 형태로 후대로 계승되고 있는 노포 공통의 운영방식인 장사철학은 다음과 같다.

첫째, 가업의 주요 요소인 ‘메뉴를 지키는 것’이다. 단순히 메뉴만을 지키는 것이 아니라 그 조리방식과 식재료 등을 지키는 것도 포함된다. 노포들은 모두 자신들의 조리비법을 가지고 운영을 하고 있었고 이러한 비법은 가게를 통해 전승·보존되고 있었다. 계승과정은 조리비법의 창안자에게서 후대로 이어지고 있었는데, 문서로의 계승 보다는 선대 계승자가 다음 세대에게 직접 전수를 해 주는 방식으로 ‘맛과 메뉴의 품질을 관리하고 있었다(김희선, 2011)’. 이렇게 후대를 거쳐 계승된 메뉴는 쉽게 모방할 수 없는 차별화된 노포의 정체성으로 노포의 지속을 가능하게 하는 ‘핵심역량’이 된다.

김희선(2011)은 한국 장수식당의 정석적 모델 연구에서 장수식당의 key factor를 ‘단순하고 전문화된 메뉴’라 분석하는데 소수의 주력메뉴에 집중하는 노포의 경우 조리기술의 개발·축적이 용이하고 축적된 조리기술은 가게를 통해 보존·전승되면서 남들이 쉽게 넘볼 수 없는 자신들만의 특화된 경쟁력을 구축하게 된다는 것이다. 본 연구에서도 노포만의 차별화된 메뉴는 노포의 특성을 결정하는 주요 요소이자 고객들에게 노포의 정체성을 인지시키는데 중요한 역할을 하며, 노포들도 이의 중요성을 잘 인식하는 것으로 나타났다.

둘째, 선대의 맛과 운영 방식을 그대로 지켜나가는 것이다. 시대가 변화하고 있지만 좋은 재료를 사용해 전통의 방식 그대로 음식을 만들어 풍부하게 손님에게 제공하는 것이 노포의 음식을 만드는 중요요소이다. 이를 지키기 위한 선행 요건은 바로 주인이 주방을 지키는 것이다. 선대로부터 내려온 비법 지키기뿐 만아니라 흔들림 없는 음식 맛을 위해서도 주방은 주인이 지켜야 한다는 것이다. 가업을 잇는 주요 메뉴에 들어가는 모든 식재료를 직접 만들고 반제품 형태의 식재료를 사용하지 않는 것도 노포의 특징이다. 이러한 노포의 식재료에 대한 고집과 음식 만들기에 들어가는 시간과 정성은 결국 고

객들의 만족을 이끌게 되고 이것이 긍정적인 구전효과를 통해 재구매로 이어져 단골을 만드는 요소가 되고 있다.

셋째, 이윤을 먼저 생각하지 말고 거짓 없이 장사하라'이다. 노포의 메뉴에 대한 철학은 음식에는 거짓이 없어야 한다는 것이다. 단기적인 이윤을 위해 식재료를 가지고 장난을 치거나 더 팔기위해 요령을 피우는 것을 노포들은 용납하지 않는다. 만들어 놓은 육수가 떨어지면 바로 이러한 문을 닫는 것은 이러한 노포의 음식 철학이 반영된 결과이다. 눈앞의 이익을 위해 '음식에 장난을 치면 안 된다'는 그들의 음식 철학은 '고객 불만족'으로 인한 매출 저하에 대한 우려 때문이라는 경영적인 전략으로 보기는 어렵다. 선대 때부터 장기간의 영업을 통해 노포들 스스로 습득한 장사법으로 이미 체화된 영업방식인 것이다. 그러나 이러한 방식의 고수는 최근 노포에게 새로운 기회요소가 되고 있는 다른 산업과의 연계를 통한 사업 확장을 저해하는 요소가 되기도 한다. 대부분 노포가 프랜차이즈업계의 적극적인 영업제외에도 망설이는 이유는 당장의 이익이 중요한 프랜차이즈 방식으로는 노포의 맛과 운영방식을 재현하지 못할 것이라는 우려 때문이다.

넷째, 노포의 역사와 정체성을 그대로 품고 있는 장소에 대한 고수이다. 노포들은 허름하고 낡은 외관을 지닌 가게의 모습이 바로 노포의 역사를 보여주는 것이라 말한다. 노포에는 그 지역의 역사의 장소이자 어려운 시대를 함께 견뎌온 사람들의 이야기가 담겨 있는 문화의 장소라는 것이다. 신도시가 개발되며 사람의 인적조차 뜸한 쇠락한 상권임에도 노포가 그 지역과 자리를 떠나지 못하는 중요한 이유이다. 노포의 정체성은 단순히 상호나 메뉴에만 있는 것이 아니라 시대의 역사를 함께 담고 있는 장소를 통해서도 고객들에게 전달되어 질 수 있다. 손님들이 노포를 찾는 이유는 노포의 음식을 맛보기 위한 것도 있지만 노포의 가게가 주는 분위기도 함께 느끼기 위한 것이라는 면담자의 말처럼 노포의 가게는 보존해야 할 문화적인 가치인 것이다.

다섯째, 손님, 직원, 거래처와의 신뢰관계 형성을 통해 모두가 상생하는 방식의 운영법이다. 이는 '진정한 상인은 상대방과 자기가 모두 잘 되게 하는 것이다'라는 일본의 상인정신을 체계화한 석문심학(石門心學)의 가르침과도 일치하는 내용이다. 노포만의 생존을 추구하는 것이 아닌 상생을 추구하는 방

식은 노포의 업력만큼 지속적이고 장기적인 고객, 직원, 거래처와의 관계를 만들어 냈다. 이윤추구가 목적인 경영의 관점에서 볼 때 화합과 현상유지를 많은 자본의 축적보다 중시하는 외식노포의 운영방식은 비합리적인 것으로 치부될 수도 있다. 그러나 노포의 운영에서 가장 중시되는 것이 선대의 정신과 영업방식까지도 계승하는 가업의 승계라는 점에서 노포와 연관된 다양한 관계에서 신용을 유지하는 것은 노포에게 있어 매우 중요한 요소이다.

특히 손님과의 관계는 노포의 운영에 있어 매우 중요한 요소인 것으로 나타났다. 이는 물건을 팔 때 ‘소비자인 상대방도 납득하고 상인인 자신도 납득하는 것’이 중요하며 좋은 물건을 팔아서 작은 이문만 붙이고 팔아서 소비자가 만족을 얻고 생활에 도움이 되어야한다는 것이 석문심학의 도리와의 일치한다. 고객을 이윤을 얻기 위한 수단으로만 보는 것이 아니라 지속적인 관계형성을 중시하는 관계 마케팅과도 일맥상통한다. 관계마케팅은 장기적인 관계형성과 유지에 중점을 두는 마케팅으로서 일정기간 동안 어떠한 목적이 달성되면 끝나버리는 일시적인 거래의 개념에서 벗어나 지속되는 관계의 관점에서의 마케팅 활동(Webster, 1992)으로 기업의 경쟁 환경이 더욱 치열해진 최근 더욱 주목받고 있다. Gwinner, Gremler & Bitner(1998)는 관계혜택을 네 가지로 구분하였는데 고객과 서비스 제공자와의 친목이나 우정과 같은 사회적인 혜택, 고객과 서비스제공자 상호간의 신뢰 등을 통해 고객이 느끼는 불안감을 해소하거나 위험요인에 대한 인식이 줄어드는 것을 의미하는 심리적 혜택, 서비스제공자가 제공하는 할인, 가격과괴, 마일리지 등과 같은 경제적 혜택, 그리고 다른 고객에 비하여 우선적으로 또는 특별하게 대우하거나 부가 서비스를 제공하는 것 등을 의미하는 고객맞춤형 혜택(customization benefits) 등이 있다.

노포와 단골들의 관계에서는 이러한 관계 혜택의 모든 유형이 모두 나타나고 있다. 노포들은 단골의 취향과 개인사까지도 모두 알고 있고 나이가 들어 자주 방문할 수 없는 단골들에게 파는 음식이지만 돈을 받지 않고 무료로 싸주기도 한다. 또 나이드 단골의 건강을 생각해 잡곡밥으로 아침 메뉴를 내기도 한다. 이러한 노포의 고객을 위한 배려에 고객들도 노포의 정체성을 일깨워주는 충고와 조언을 하는 등 상호 신뢰를 바탕으로 단순히 판매자와 구

매자 이상의 관계를 형성하고 있다. 이러한 관계는 노포의 지속경영에도 큰 영향을 미치고 있다.

노포는 이러한 장사철학을 바탕으로 장시간 생존을 이어오며 ‘노포’라는 강력한 브랜드 가치를 가지게 된다. 오랜 기간의 업력과 많은 단골고객, 노포에 대한 관심 등이 합쳐서 노포는 그 무엇보다 강력한 브랜드 가치를 획득하게 되었다. 이러한 브랜드 가치로 인해 많은 노포들이 프랜차이즈, 노포 브랜드의 식품출시 등의 새로운 기회를 맞고 있다. 그러나 이러한 기회가 노포들에게 기회요인이 될지 노포의 정체성을 흔드는 위협요인이 될지는 아직 알 수 없다. 그러나 많은 면담자들이 ‘노포만의 맛을 지키기 어렵다’는 이유로 새로운 사업으로의 확장을 꺼리고 있다.

2. 50년 이상 영업을 유지하는 과정에서 업체의 생존을 위협하는 요소들은 무엇이었나?

위기(危機)는 안전, 경제, 정치, 사회, 환경 등의 측면에서 개인, 조직, 지역 사회 또는 사회 전체에 불안정하고 위험한 상황을 초래하거나 초래할 수 있는 돌발적인 사건이다(위기 백과). 위기의 유형은 조직의 종류나 관점에 따라 매우 다를 수가 있고 현실적으로도 다양한 위기들이 존재한다. 따라서 본 연구에서의 위기를 ‘외식업체가 당면하고 있는 환경적 상황에 의해 업체가 느끼는 어려움’으로 정의하고 거시적 환경변화에 따른 위기와 노포 자체에서 발생하는 위기로 분류하였고 이를 바탕으로 외식업체의 생존을 위협하는 위기요소를 다음과 같이 정리하였다.

거시적 환경변화에 따른 위기는 법적·제도적 환경이 변화함에 따라 노포가 겪게 되는 위기상황이다. 최저 임금법 시행에 따른 위기는 외식노포들이 가장 심각하게 받아들이고 있는 위협요인이다. 노동 집약적인 외식업의 경우 인적 자원에 대한 의존도가 매우 높다. 특히 노포들의 경우 모든 메뉴와 김치, 반찬 등을 모두 시판되는 제품이 아닌 직접 만들고 있기 때문에 이러한 최저 임금법은 외식노포들이 현재의 위기 상황을 폐업을 생각할 정도로 어렵다고 할 정도로 힘들게 받아들이고 있다. 또한 상표등록에 대한 무지로 가게의 상

호를 남이 도용하거나 빼앗기고 다른 상호를 등록해야 하는 경우도 발생한다. 이외에도 시대의 변화에 따라 변화하는 입맛과 도심 재개발에 따라 구도심으로 전락한 상권과 기존의 가게에서 밀려 날 위기 등도 노포들이 공통적으로 처하고 있는 위기상황이다.

노포의 지속경영을 위해 가장 필수적인 요소는 대물림이다. 그러나 외식을 천시하는 사회문화와 손님들의 무례한 태도 등은 대물림을 막는 가장 큰 요소이다. 후대로의 대물림을 앞두고 있는 노포들의 경우 자식들에게 대물림을 꺼리는 경우가 많은데 아무리 장사가 잘 되더라도 자식은 노포를 경영하며 자신들이 겪은 모멸감을 겪지 않기를 바라는 부모의 마음이 더 크게 작용하고 있다. 이런 인식과 더불어 육체적으로 힘든 주방일도 대물림을 꺼려하게 하는 요소로 작용한다. 주인이 직접 주방 일을 담당해야 하는 노포의 특성상 이러한 육체적인 소진을 불러오는 주방 일 또한 외식을 천시하는 사회문화와 함께 대물림을 어렵게 하는 요소로 작용하고 있다.

3. 지속적인 생존과 운영을 위해 노포들이 위기에 대응하는 방식은 무엇이었나?

전용욱(2008)은 한국기업의 생존 보고서에서 장수기업은 명확한 비전(미래지향적 목표)과 그것을 구체적으로 실현하기 위한 차별적인 자원 및 핵심역량을 가지고 있고 이를 통해 외부의 환경 변화에 맞서 위기대응 및 기회활용능력을 키워갈 수 있게 된다고 설명한다. 오랜 기간 동안 경영을 이어오면서 다양한 환경 변화를 맞게 되고 이에 대응하는 과정에서 장수기업은 다시 자신의 비전을 명확히 하고 차별적인 핵심역량을 축적해 간다는 것이다. 인간이 운동을 통하여 세포에 활력을 불어 넣고 근력이 증대하듯이 기업은 외부 자극이나 환경변화에 반응하는 자체 역량을 증진시키면서 응내성(hormesis)이 형성되고 이러한 과정이 지속되면서 성장 발전해간다(백유성, 2012).

대부분의 장수기업 연구에서 장수기업의 특성 중 하나로 나타나 것이 기업이 위기에 대응하는 과정에서 생존을 위한 길을 모색하며 적극적으로 대응한 결과 향후 성장을 위한 발판을 마련할 수 있었다는 것이다. 그러나 본 연구에서 외식노포들의 위기에 대응하는 방식은 매우 소극적인 것으로 나타났

다. 그동안 노포들은 과거 일제 강점기, 6·25전쟁, IMF 등의 커다란 위기상황에서부터 현재 직면하고 있는 위기 등 다양한 위기를 경험했다. 노포 대부분이 한차례 이상의 크고 작은 위기를 경험했고 그 고비를 넘겨왔다. 노포의 위기들은 각기 다르지만 그 대응방식은 크게 다르지 않아 단순 생존형에 가까운 위기 대응을 보여준다. 위기에 적극 대응하기 보다는 생존을 위해 몸집을 줄이며 위기가 지나가기를 바라는 방식의 단순 생존형의 위기에 대응하는 것이다. 또한 어려운 위기가 닥쳐올수록 노포들은 오히려 노포의 정체성에 더욱 집착하여 전통방식 고수를 통해 위기를 견뎌온 것으로 나타났다. 가장 노포스러운 방식으로 위기에 대응하는 것이 최선의 방식이라는 것을 경험을 통해 배워왔기 때문이다.

외부의 환경이 꼭 외식노포들에게 위기가 되는 것은 아니다. 때로는 발전을 위한 새로운 기회가 되기도 한다. 어느 기업이든 유리한 환경의 변화가 오면 별다른 노력 없이 일정한 성과를 창출할 수 있지만 일류 기업으로 성장하기 위해서는 이러한 환경변화를 일시적인 기회로 보지 않고 이를 퀀텀점프(대도약)의 기회로 삼았다는 공통점을 가지고 있다. 선행연구들은 위기를 기회로 전환하는 퀀텀점프가 기업의 장수에 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다고 강조한다. 그러나 외식노포들의 경우 과거 프랜차이즈나 분점 제의 등 사업 확장 기회가 오히려 노포를 폐업의 위기로 까지 몰고 간 경험을 가지고 있다. 대부분 사업 확장으로 변화를 모색했던 노포들은 무리한 확장이 가져온 가업의 위기를 경험했기에 변화에 더욱 소극적이다. 노포들만의 차별성과 정체성을 프랜차이즈가 따라 하기는 어려울 것이라는 확신을 가지고 있다.

그러나 노포의 정체성을 흔드는 것이 아니라면 적은 변화를 통해 시대의 변화에 따른 노포의 변화도 필요하다는데 인식은 같이한다. 부메뉴의 추가, 서비스 방식의 변화, 지역의 특성에 맞는 직영점 메뉴 변화 등이 그것이다. 노포의 위기에 대한 대응방식은 노포가 취할 수 있는 최선이기도 하다. 사업 확장을 위한 역량이나 인적 자원이 충분하지 않은 상황에서의 무리한 확장은 오히려 독이 될 수 있기 때문이다. 아래의 면담내용은 노포가 처한 상황을 잘 설명해 준다.

‘우리 남편이 영업이나 기획이 뛰어난 사람이었으면 그걸 맡아서 했겠지만 이거 하나 맡아서하기도 힘든 상황이니까...그래서 다른 사업 구상을 할 수가 없죠..프랜차이즈 사업을 하면 머리 쓸게 많고 신경도 많이 써야 하잖아요..’

광우병 파동, 구제역, AI 등 식재료 파동이 노포에 미치는 영향은 그리 크지 않은 것으로 나타났다. 노포 대부분이 이러한 식재료 파동으로 잠시 어렵기는 했지만 그 정도의 어려움은 가게를 운영하다 보면 늘 있는 것이라며 위기로 인지하지 못했다. 외식노포들이 장기 생존을 위한 가장 중요한 요인으로 지목한 것은 ‘가게의 소유’ 여부였다. 다른 산업에 비해 소규모로 운영되고 있는 노포들은 매월 지출되는 임대료를 큰 위협요인으로 인지하고 있었다.

그러나 이러한 위기로 인지에 대한 노포의 대응은 생존을 위한 힘을 비축하기 위해 규모를 축소하는 다운사이징이었다. 이러한 방식은 일본의 장수기업을 포함한 외국의 장수기업들에서도 많이 나타나고 있는데 특히 일본의 경우 장수기업의 장인들은 축소지향을 선호하여 작게 하는 것이 오히려 존재감을 크게 할 수 있을 뿐만 아니라 장기간 존속할 수 있다는 신념 아래 ‘곤충의 전략(虫の戦略)’⁴⁹⁾을 구사하는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 시사점 및 제언

1) 연구의 시사점

본 연구는 외식노포가 가지고 있는 경험을 근거로 그 점포가 만들어진 계기, 창업과정, 시대의 변화에 따른 위기상황, 위기를 극복하고 장수기업으로 정착해 나가는 과정 등에 대해 분석하였다. 노포를 단순히 외부적으로 드러나는 특징만으로 평가한 것이 아니라 노포 스스로의 내부적인 시각에서 노포의 역사와 각 노포들이 지닌 상황적 이해 등을 통해 노포의 장수요인을 보다 다

49) 작지만 생존력이 강한 일본기업들의 생존방식을 일컫는 말이다. 몸집을 크게 하여 생존(“코끼리 전략(象の戦略)”)하려 했던 코끼리는 결국 인도 코끼리와 아프리카 코끼리의 두 종류만 생존하고 있는 반면, 몸집을 작게 하여 생존(“곤충 전략(虫の戦略)”)하려고 했던 곤충은 지구상 전 생물의 3/4을 차지하고 있다.

양하고 포괄적인 시점에서 관찰하였다.

본 연구의 학문적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 한국의 외식노포가 가지고 있는 장수의 요인을 실증적으로 파악하였다. 그동안 장수기업이나 가족기업의 장수와 성공요인을 파악하기 위한 연구들이 이루어지기는 했지만 소규모로 운영되고 있는 외식노포에 대한 실증적 연구가 부족했다. 최근 몇 년 사이 외식노포에 대한 관심 증가는 언론에서의 관심으로 인한 노포관련 기사와 노포 사례를 다룬 책 등에 기인한 바 크다.⁵⁰⁾ 그러나 이들 자료들은 사례로 다루고 있는 노포에 대한 소개에 그치고 있어 노포의 전반적인 특성이나 운영방식 등에 대한 실증적인 근거를 확인하기는 어려웠다.

둘째, 한국 외식노포들의 ‘가족중심 대물림’이라는 대물림 방식을 확인할 수 있었다. 대물림을 통한 가업의 승계는 장수를 위한 가장 중요한 요인이다. 장수기업 강국인 일본의 장수기업들이 경쟁력 있는 경영자 확보를 위해 자질과 능력 위주의 사업승계 전략을 택하고 있는데 이를 위해 의제혈연 등 혈연을 초월한 승계 방식을 보여주고 있다. 반면 연구참여 노포들은 승계자의 능력 유·무 보다는 철저한 가족중심의 승계를 이어오고 있는 것으로 나타났다. 이러한 가족중심 대물림이 나타나는 이유는 가업의 중요성에 대한 인식 자체가 부족했기 때문으로 창업자 자신도 가업을 이어가길 바라는 마음보다는 자식에게 안전한 경제력을 대물림하는 것이 우선이었던 것이다. 자식으로서의 대물림을 원하지 않거나 자식이 원하지 않는 경우 많은 노포들에게서 며느리로서의 대물림이 나타나는 이유이기도 하다. 특히, 사회적 인식변화에도 아직도 외식노포 스스로가 외식업에 대한 사회적 인식이 낮다고 인지하며 아들로의 대물림을 꺼리는 것으로 나타났다. 외식노포의 이러한 대물림 이슈는 가업존속에 대한 외식노포의 인식 부족에 기인한 것으로 나타났다.

셋째, 한국외식노포들이 장기간 생존할 수 있었던 장수요인에 대한 전반적인 특성을 발견할 수 있었다. 본 연구에서 발견된 한국 외식노포의 장수요인을 가족기업의 경쟁우위를 설명한 Miller & Le Breton-Miller(2005)의 4C

50) 박찬일 셰프의 ‘백년식당92014’ ‘노포의 장사법(2018)’, 농림식품수산부와 한식재단이 각종 문헌자료와 노포에 대한 조사를 통해 발간한 ‘오래된 한식당 100선(2015)’등의 자료와 다수의 언론에서 노포에 대해 다루면서 노포에 대한 관심이 집중되고 있다.

모델을 기반으로 하여 <표6-1>과 같이 정리하였다.

<표 6-1. 일본장수기업과 한국의식노포의 장수요인 비교>

특성	Miller & Miller 4C	일본장수기업의 특성	한국의식노포의 특성
연속성 (Continuity)	• 꿈을 추구하라 • 장기적 지향성 추구 (long-term orientation) • 달성에 필요한 역량을 위해 오랜 시간 투자를 지속하라	• 사칙, 이념 준수, 핵심역량 강화 • 경영수업, 훈련을 통한 경영승계	• 훈련을 통한 경영승계 • 후손에 대한 지원차원의 승계 의미 강함 • 전통승계 의지 강함
공동체의식 (Community)	• 직원을 하나로 통합 • 충성심, 독창성, 협동심 등 긍정적인 가치관을 통한 브랜드 형성 • 가족화(familiness)	• 직원 복지여건, 업무환경 개선 • 중장기 무해고, 내부승진, 급여수준 보장 • 공동체 의식 고양	• 가족중심의 경영 및 승계과정 • 가족화 된 직원과의 관계
관계 (Connection)	• 좋은 이웃이 되라 • 사업파트너, 고객, 지역사회와 지속적인 열린 관계 유지 • 직접 고객과 시장에 다가가라	• 고객 및 거래업체와 장기간 친밀 관계 유지 • 고객 의견 피드백 중시 • 지역사회 공헌 도모	• 단골, 거래업체와 대를 이어 친밀한 관계 유지 • 단골과 거래관계 이상의 신뢰 형성
지휘 통제 (Command)	• 자유롭게 행동하는 경영권 • 독립적 행동 가능한 재량권 확보 • 시대변화 부합한 기업변혁 추구	• 신속하고 창의적인 경영권 행사 • 구성원과 경영진 간 교류 유지	• 경영자의 독점적 경영권 • 신속한 의사결정 • 경영자 역량과 가치 추구에 따라 변화추구 방식 차이 큼

* 본 자료는 송정현(2017)의 자료에 한국의식노포의 특성을 덧붙여 재구성한 것임

Miller & Miller(2005)는 장수하고 있는 24개의 성공 기업들을 분석하여 장수를 설명할 수 있는 성공 선행변수로서 ‘4C’, 연속성(Continuity), 공동체의식(Community), 관계(Connection), 지휘(Command) 등 4가지를 제시하였

다.⁵¹⁾ 본 연구는 밀러의 연구와는 몇 가지 점에서 차이를 보이고 있는데 먼저 밀러가 제시한 장수기업들이 장기적인 비전제시와 지속적인 투자를 통해 기업의 연속성을 이어가고 있는 반면 노포의 경우 다음 대(代)로의 경제적 자원을 승계한다는 의미가 더욱 강하게 작용하고 있었다. 최근 노포에 대한 브랜드 가치가 높아지고 사회적 인식이 변화하며 노포의 가업 승계에 대한 인식이 변하고 있지만 아직은 장기적인 비전과 목표제시 보다는 후손에 대한 지원차원의 대를 잇는 자체가 목적이 되고 있다. 또한 강력한 지휘 통제권을 갖는 것도 외식노포가 밀러의 연구와 차별화되는 지점이다. 가족중심의 경영이 이뤄지고 운영 전반에 걸쳐 경영자의 비법에 의해 메뉴가 만들어지고 있기 때문에 노포의 경우 경영자의 독점적인 지휘권이 매우 강하게 작용하고 있었다. 따라서 외식노포는 경영자의 역량과 추구하는 가치에 따라 크게 영향을 받는 것으로 나타났다. 반면 일본의 장수기업과는 훈련을 통한 경영승계, 고객·거래업체와의 장기간에 걸친 친밀한 관계유지 등은 유사한 점이었으나 직원과의 관계에 있어 한국의 노포가 가족적인 관계를 유지하고는 있지만 일본의 장수기업처럼 직원의 근무여건과 복지, 급여수준에 대한 인식은 아직 부족한 것으로 나타났다.

넷째, 본 연구는 외식노포들이 창업 당시부터 현재에 이르기까지의 노포의 태동부터 성장, 그리고 대물림을 통한 미래 경영의 비전까지의 전 과정에 대한 ‘노포 연대기’이다. 외식노포에 대한 연구 자체가 부족한 시점에서 노포의 역사 전체를 되짚어 볼 수 있는 연구를 통해 외식 노포를 이해할 수 있는 기초를 마련하고 그 특징을 살펴 볼 수 있었다. 특히 외식 노포들의 목소리를 통해 생생하게 그들의 삶과 이야기를 근거로 노포의 지속경영을 분석하였다는 점에서 의의가 있다.

다섯째, 노포의 장수경영을 위해 필수요소인 가업승계에 대한 이슈가 여전히 존재한다는 사실은 확인하였다. Massis et al.(2008)은 가족 내부승계를 저해하는 요인 연구에서 개인적인 요인, 관계적 요인, 재정적 요인, 맥락적 요인 등 가업 승계 시 발생할 수 있는 다양한 요인들에 대한 분석을 제시하였다.

51) Miller & Le Breton-Miller(2005)는 저서인 “Managing for the Long Run : Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses”에서 장수하는 가족 기업들만의 독특한 접근 방식을 제시했다.

본 연구에서도 선대의 경영자가 노포의 안정적인 경영이 달성된 후에 후대로의 가업승계를 하고 있는 것으로 나타났는데 이는 Massis(2008)의 연구결과와도 일치하는 부분이었다. 그러나 승계자의 낮은 능력이 승계의 저해요인이라는 Massis의 결과와는 달리 본 연구에서는 후계자의 능력은 가업승계에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

여섯째, 오랜 기간 재해, 불황, 치열한 경쟁, 빠른 라이프 사이클 등의 수많은 외부환경의 변화를 잘 극복하고 장수하고 있는 외식노포의 위기대응 방식을 확인할 수 있었다. 많은 장수기업 연구에서 장수기업이 현재에도 시장경쟁력을 유지하며 살아남기 위해서는 과거 전통기술의 답습만이 아닌 현대 첨단기술의 연구개발 및 응용이 동반되어야 한다고 분석하고 있다. 기업의 장기적인 존속이 위기에 대한 대응과 변화라고 분석하고 있지만 외식노포의 경우 오히려 변화를 추구하는 것이 노포의 존속을 위협하는 요인이 되는 것으로 나타났다. 향후 연구를 통해 노포의 변화추구가 왜 노포에게 위협요인이 되는지 보다 자세한 연구가 필요하겠지만 본 연구를 통해 확인된 것은 시대적 변화나 위기에 대응하기 위한 노포의 역량 부족이 가장 큰 요인인 것으로 분석되었다.

실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 노포의 사례를 통해 다른 산업에 비해 월등히 높은 폐업률을 기록하고 있는 외식산업 전반의 체질 개선을 위한 시사점을 제공했다는 점이다. 국내 식당들의 영업 지속 년 수에 관한 통계자료가 없어 정확한 내용을 알 수 없으나 서울의 경우 20년 이상 된 식당은 350여 곳으로 추산되는데 이들은 치열한 경쟁과 급속한 환경 변화에도 불구하고 오랫동안 생존해온 점포들로 이들의 영업 노하우에 관한 체계적인 자료는 성공적인 식당경영을 위한 유익한 정보가 될 수 있을 것이다. 따라서 노포의 경험적인 운영 사례와 이에 대한 노포들이 생생한 목소리를 통해 다른 외식업체들의 성공적인 업체 운영에 필요한 실질적이고 적용 가능한 가이드가 될 것이다.

둘째, 본 연구는 노포들이 지금껏 다양한 위기를 극복하고 장수경영을 유지하고 있지만 노포 자신만의 노력으로 극복하기 어려운 한계들도 존재한다는 사실을 확인하였다. 실제 노포 섭외과정에서 50년 이상 영업을 유지해온

많은 노포들이 장사를 중단한 것을 확인 할 수 있었다. 노포들이 오랜 세월을 견뎌왔다는 것이 미래에도 경영을 이어갈 수 있다는 약속은 아니라는 것이다. 이는 사회적 지지와 정책적인 지원이 필요함을 의미한다. 특히 외식을 천시하는 사회 분위기나 노포가 처한 몇 가지 위기들은 사회 구조적인 상황과 매우 밀접한 관련이 있는 것이어서 노포에 대한 지원을 특혜가 아닌 새로운 성장 잠재력을 가진 산업으로 이해하는 사회적 동의가 절실하다.

또한 본 연구는 노포에 대한 지원 등의 정책적인 방향을 설정하는데 보다 현실적인 지원책을 마련하기 위한 기초자료를 제공하였다는 점에서 의의가 있다. 실제 노포들이 느끼는 현실적인 어려움에 대한 분석을 통해 노포들에게 실질적으로 필요한 지원을 방향성을 제시할 수 있었다.

2) 연구의 제한점 및 제언

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 외식노포의 생생한 목소리를 통해 그들이 50년 이상 지속경영에 대한 공통의 운영방식을 도출하였다. 그러나 본 연구에 참여한 9개의 외식노포를 전체 외식노포에게 적용하여 일반화하기에는 한계가 있다. 특히, 본 연구에서는 업종을 한식으로 한정하였으므로, 오랜 역사를 지니고 이미 국민 음식이 된 중식업체와 지방의 다양한 메뉴를 취급하고 있는 업체들이 배제되었다. 따라서 후속 연구에서는 외식노포의 장수를 가능하게 하는 공통의 운영방식이라는 주제를 각 업종별로 연구하거나 메뉴별로 특징에 따라 노포를 분리하여 분석을 진행하는 것도 필요하다. 또한 본 연구를 통해 확인된 내용에 대해 더 많은 노포들의 참여를 확보하여 양적연구를 통해 검증해 보는 것도 연구의 타당성을 보완하는데 필요하다.

둘째, 본 연구는 외식노포에 대한 심층면접을 통해 외식노포가 가지고 있는 장수 DNA를 확인하는 연구로 노포의 창업에서부터 운영 전반, 위기와 그 대응, 미래비전까지 그 범위가 너무 포괄적이었다. 노포에 생생한 목소리에 근거한 첫 번째 연구라는 욕심 때문에 연구내용을 너무 포괄적으로 설정하여

노포에 대한 전반적으로 이해하는 수준에 머물렀다는 것이다. 본 연구를 바탕으로 노포가 당면한 문제점이나 그들의 장사 철학이 형성되는 과정 등으로 연구 문제를 세분화하여 연구를 진행한다면 노포의 특성을 보다 자세히 이해하는데 도움이 될 것이다.

셋째, 이 연구를 진행함에 있어서 직면했던 한계점은 50년에서 100여년에 이르는 시간적 속성으로 인해 창업초기의 사료 보존의 부실과 부재, 창업이후 지금까지 여러 차례 발생한 전쟁과 재난 등으로 인한 사료들의 유실, 그리고 3,4대 대물림 노포의 경우 창업 당시의 상황에 대해 제한적인 정보만을 가지고 있어 치밀한 분석이 불가능했다는 점이다. 추후 다양한 자료수집채널의 개발과 장기적이고 지속적인 수집 시간의 투자를 통해 결점을 보완하고 심도 있는 연구가 이뤄져야 하겠다.

넷째, 본 연구는 노포들의 장수경영을 위해 필수요소인 승계문제에 대해 깊이 다루고 있지 못하다. 그러나 연구과정에서 노포들의 승계문제는 여전히 큰 것으로 나타났는데 향후 노포의 내부승계를 저해하는 요인에 대한 보다 심층적인 연구가 필요해 보인다. 특히 외식노포에 대한 연구 뿐 아니라 가족기업의 연구에서도 대부분의 연구가 승계과정에 초점을 맞추고 있어 구체적으로 어떠한 요소들이 가족내부의 승계를 저해하는 요소인지에 대한 연구가 부족한 실정이다. 따라서 향후 본 연구에서 일부 확인한 외식노포의 승계 저해요인에 대한 보다 체계적이고 심층적인 연구를 통해 외식노포의 장수경영을 위한 기본적인 틀을 제공하는 연구가 완성되기를 기대한다.

본 연구는 외식노포들이 오랜 기간 동안의 영업을 통해 축적한 공통의 장수 DNA를 확인하기 위해 진행되었다. 외식노포에 연구가 일반화되려면 다양한 경우를 대상으로 한 연구가 진행되어 연구 결과가 축적되는 것이 바람직하다. 후속 연구를 통하여 창업연도별 특성과 다양한 업체의 업종에 따른 장수요소들이 확인되기를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 경상북도. (2017). 노포, 사람을 그리다. 경상북도 : 경상북도 일자리민생본부
기업노사지원과
- 고운성, 박선영. (2013). 가족구성원의 경영참여와 가족기업 경영. 『회계저널』, 22(2), 61-109.
- 김경필. (2018). 외식업 경영여건 및 성과요인 분석과 시사점. 한국농촌경제연구원
- 김기형, 문철우, 김상균, 이병희. (2017). 행동 대리인 이론관점에서 가족기업 특성이 승계에 미치는 영향. 『중소기업연구』, 39(1), 1-39.
- 김동식. (2017). 1920 ~ 30년대 대중잡지에 나타나는 음식 표상. 『한국학연구』, 44, 639-692.
- 김미혜, 정혜경. (2009). 구술을 통한 전통세대의 음식문화특성 연구. 『한국식생활문화학회지』, 24(6), 613-630.
- 김병욱. (2018). 한국외식산업 발전사. 서울 : 김스정보전략연구소
- 김수인, 박연진, 김소영, 장혜진. (2013). 향토음식 특화 거리의 관광상품화와 활성화 방안 연구-담양 죽순 푸드빌리지를 중심으로. 『한국식생활문화학회지』, 28(4), 348-355.
- 김선화. (2017). 중소 가족기업의 성공적 승계사례 연구. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 693-702.
- _____, 남영호. (2011). 가족기업의 사회적 자본과 승계프로세스에 관한 탐색적 연구. 『대한경영학회지』, 24(2), 743-767.
- 김은정. (2017). 한국의 사회학 연구영역에서의 근거이론의 활용 방법과 전개, 그리고 향후 방향의 모색. 『한국사회학』, 51(3), 37-70.
- 김희선. (2011). 한국 장수식당의 정성적 모델 연구. 『한국식생활문화학회지』, 26(3), 211-219.
- _____, 오세영. (2011). 식당에서의 공식(共食) 행동에 대한 질적 연구.

- 『한국식생활문화학회지』, 26(2), 120-127.
- 나장함. (2006). 질적 연구의 다양한 타당성에 대한 비교 분석 연구. 『교육평가연구』, 19, 265-283.
- 남순현. (2017). 노인의 은퇴 후 삶의 적응에 대한 Glaser의 근거이론적 접근. 『한국사회복지질적연구』, 11(1), 5-29.
- 남영호. (2005). 가족기업의 승계계획에 관한 연구. 『산업경제연구』, 18(1), 57-78.
- 도명록. (2015). 근거이론의 한국 행정 이론의 형성 가능성. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 2067-2080.
- 두디피아. (2019). 일본의 노포. 검색일자; 2019. 3. 24
 <<http://www.doopedia.co.kr/travel/viewContent.do?idx=161023000021816>>
- 문화컨텐츠닷컴. (2019). 주막. 검색일자; 2019. 3. 24
 <http://www.culturecontent.com/content/contentList.do?search_div>
- 류형선, 김봉현, 양성국. (2012). 춘원당 한방병원의 성장역사와 성공요인. 『경영사학』, 64, 59-77.
- 모수미. (1994). 1994년도 한국식생활문화학회 춘계학술심포지움 / 한국식생활에서의 외식문화: 한국 외식문화의 발달과정. 『한국식생활문화학회지』, 9(2), 181-188.
- 백유성. (2012). 장수기업의 특성과 장수조건. 『질서경제저널』, 15(4), 17-30.
- 산기윤자. (2011). “일본의 '가업'과 지역사회 공헌 : 사이타마 (埼玉) 현 가와고에 (川越) 시를 중심으로”. 연세대학교 대학원 석사학위 논문
- 산업통상자원부. (2012). 해외장수기업 현황 및 시사점 연구
- 송정현. (2017). 일본 장수기업의 기업문화와 사회적 기업에 관한 연구. 대한일어일문학회 학술대회 발표논문 요지집, 153-155.
- 안세연. (2014). 장수기업의 공통 경영 방식에 관한 연구. 『경영학연구』, 43(3), 889-917.
- 이동성, 김영천. (2012). 질적 연구방법으로서 근거이론의 철학적 배경과 방법

- 론적 특성에 대한 고찰. 『열린교육연구』, 20, 1-26.
- 이임하. (2003). 한국전쟁과 여성노동의 확대. 『한국사학보』, (14), 251-278.
- 이정희. (2014). “외식산업의 변화와 발전 과제.” 외식산업 국회 세미나 자료.
- 이재형, 최민철, 이영일. (2016). 중소기업의 승계유형과 승계자의 역량이 구성원의 기업성과지각에 미치는 영향. 『마케팅논집』, 24(3), 101-121.
- 이진호. (2013). 일본인의 職人魂 背景. 『한국일본어문학회 학술발표대회는 문집』, 243-246.
- 임경택. (2003). 일본인의 가업 (家業): 역사적 형성과 변천에 관한 일고찰-치바현 사와라시의 사례 및 구 재벌의 사례를 중심으로. 『한국일본어문학회 학술발표대회논문집』, 158-160.
- 전용옥. (2008). 한국경제의 생존 보고서. 한국경제연구원.
- 정도진, 박상경. (2011). 가족 소유구조에 관한 성과연구. 『한국경영교육학회 학술발표대회논문집』, 585-595.
- 정수현. (2015). 한국과 일본의 외래음식 수용과정 연구. 『동북아 문화연구』, 45, 499-514.
- 정혜경. (2009). 천년한식견문록. 생각의 나무. 서울, 254-258.
- 조동성. (2011). 지속경영의 이론과 실천. 산업정책연구원 지속경영본부.
- 조현수. (2013). “외식업체의 지속가능경영요인이 경영성과에 미치는 영향, 50 년 이상 역사가 있는 외식업체를 중심으로”. 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 주영하. (2013). 식탁 위의 한국사: 메뉴로 본 20 세기 한국 음식문화사. 휴머니스트.
- 최인학. (2010). 일제강점기의 식문화 지속과 변용. 『남도민속연구』, 20, 311-332.
- 최지영. (2012). 근거이론의 개념과 연구방법. 『한국보건사회연구원 정책토론회』, 1-18.
- 하태관, 유왕진, 이동명, 강민형. (2012). 생존분석을 이용한 중소기업의 장수

요인 도출과 육성방안에 관한 실증연구. 『한국경영공학회지』 , 17(3), 219-240.

한국농촌경제연구원. (2017). 외식업경영실태조사보고서.

한국외식연감. (2014). P92. 한국외식정보(주).

한식포탈. (2019). 외식노포. 검색일자; 2019. 3. 25
 <<http://www.hansik.or.kr/kr/main/main.do?acode=main>>

한국민족문화 대백과. (2019). 시대별(삼국시대, 조선시대) 음식문화. 검색일자; 2019. 3. 24 <<http://encykorea.aks.ac.kr/>>

홍기운. (2003). 최신외식산업개론. 서울 : 대왕사.

2. 국외문헌

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, 15(1), 45-58.

Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. Sage.

Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., & Heck, R. K. Z. (2008). The effects

- of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(03), 229–268.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Dickinson, N. S., & Perry, R. E. (2002). Factors influencing the retention of specially educated public child welfare workers. *Journal of Health & Social Policy*, 15(3–4), 89–103.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(2), 226–240.
- Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures (Vol. 5019). Basic books.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 101–114.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of marketing*, 66(2), 38–60.
- Kellough, J. E., & Osuna, W. (1995). Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: Another look at the evidence. *Review*

- of Public Personnel Administration*, 15(4), 58–68.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 321–339.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Press.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard business review*, 71(2), 64–73.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Seidman, I. (2006). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. Teachers college press.
- Schreiber, R. S., & Stern, P. N. (Eds.). (2001). Using grounded theory in nursing. Springer Publishing Company.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory(2nd ed.).
- Ward, L. John. (1987). Keeping the Family Businesses Healthy, San Francisco : CA, Jossey-Bass.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56(4), 1–17.

부록 1. 연구 참여 동의서

연구 참여 동의서

연구과제 : 외식노포의 장수DNA에 대한 근거이론 연구

연구자 : 한성대학교 경영학과 박사과정 김 옥 현 (연락처 : 000-000-0000)

외식노포들의 장수경험에 대한 사례연구에 참여해 주심에 진심으로 감사드립니다.

본 연구는 한국에서 50년 이상 영업을 이어가고 있는 ‘노포’라 지칭되는 오래된 식당들이 가지고 있는 장수의 노하우를 노포들의 내부적 관점에서 탐색하여 외식업체 경영상의 교훈 점을 찾는 데 있습니다. 또한 오랜 기간 재해, 불황, 치열한 경쟁 등의 수많은 외부환경의 변화를 잘 극복하고 장수하고 있는 외식노포의 위기대응 능력을 통해 장수의 근본대책을 배우고 나아가 외식노포에 대한 정책적 함의를 도출하고자 합니다. 연구자는 귀하의 업체에 대해 창업에서부터 현재에 이르기까지 운영과정에 대해 질문할 것입니다. 본 면담은 약 60분에서 90분 정도가 소요될 것이며 필요시 추가로 2차 면담이 있을 수 있습니다.

- 면담내용은 녹음을 할 것이며 녹음된 내용은 모두 익명으로 처리될 것입니다. 익명이 아닌 실명공개에 동의하시면 아래의 실명여부 공개동의 사항에 체크해 주시기 바랍니다.
- 본 녹음내용은 연구이외의 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며 연구가 끝난 후 폐기될 것입니다.
- 면담 내용 중 귀하가 답변을 원치 않는 질문에 대해서는 답변을 거부할 수 있으며, 원치 않을 경우 연구 참여를 거부할 수 있습니다.

○ 업체명 및 참여자에 대한 실명 공개 동의

☐ 실명 공개에 동의함

☐ 실명 공개에 미동의 함

본인은 위의 연구에 참여할 것을 동의합니다.

2019년 월 일

참여업체

참 여 자

(서명)

부록 2. 면담 질문지

1. 창업과정에 대해 설명해 주세요.

- 창업자가 창업을 하게 된 계기나 동기는 무엇이었나요?
- 창업 초 메뉴는 무엇이었고 선정 이유는 무엇이었나요?
- 창업 이전 장사경험이 있나요?
- 창업을 위해 어떤 준비들을 하셨나요?

2. 우리 가게만의 운영 노하우가 있다면 무엇인지요?

- 가게를 운영을 해오면서 가장 크게 중점을 둔 것이 있다면 무엇인지요?(맛, 위생, 고객관리 등)
- 창업 초기의 메뉴를 그대로 이어오고 있나요? 그 이유는?
- 우리 가게만의 맛의 비결이 있다면 어떤 것일까요?
- 주방은 누가 책임지고 있나요? 직접 맡고 계신다면 직원을 쓰지 않고 직접 주방을 운영하는 이유가 있나요?
- 직원들의 평균 근속년수는 몇 년인가요? (근속년수가 길다면) 직원들의 근속년수가 긴 이유는 무엇 때문이라고 생각하나요? 그 직원들과 특별한 관계가 형성되었다고 느끼시나요? (성실성, 성격, 업무능력 등 어느 부분이 마음에 드시나요?)
- 직원교체로 인해 어려움을 겪으신 적이 있나요? 있다면 어떤 어려움이었고 어떻게 대응하셨나요?
- 거래업체들과의 관계는 어떠한가요? 신뢰관계가 형성되어 일을 믿고 맡길 수 있는 파트너라고 생각하시나요? 만약 그렇다면 어떤 계기가 된 사건이나 경험이 있나요?
- 주로 방문하는 손님들은 어떤 분들인가요? (연령, 성별, 이용목적 등)
- 단골고객들만을 위한 특별한 관리비법이 있나요? 단골고객들이 이 식당을 지속적으로 찾는 이유가 있다면 무엇이라고 생각하시나요?

-
- 우리 가게만의 특별함이 있다면 무엇인가요?

3. 위기대응 과정

- 어떠한 위기들이 있었나요?
- 위기를 극복하기 위해 어떠한 노력들을 하셨나요?
- 어떠한 방법이 위기극복에 가장 효과적이었다고 생각하시나요?
- 위기를 극복하는데 가장 중요한 점은 무엇이라고 생각하시나요?
- 위기를 극복하는데 가장 힘들었던 점은 무엇인가요?

4. 승계과정에 대해 말씀해 주세요.

- 가게의 변화과정에 대해 설명해 주세요. (승계, 가게이동, 운영형태 변화 등)
- 창업주와의 관계는?
- 왜 가게를 승계 받게 되었나요?
- 승계단계에서 가족반대, 주위의 시선 등 어려움은 없었나요?
- 승계 이후 가게 운영 방식 등 변한 점이 있었나요? 없었다면 왜 변화를 시도하지 않으셨나요? (또는 있었다면 어떤 변화를 시도 하셨나요?)
- 향후 가족에게 승계를 하신다면 누구에게 하실 생각입니까? 그 이유는 무엇입니까?
- 가족 승계를 생각하고 있지 않다면 그 이유는 무엇입니까?

5. 향후 지속적인 경영을 위한 노력이 있다면 어떤 것들이 있을까요?

- 외식업체의 지속적인 생존을 위해 필요한 것이 있다면 무엇이라고 생각 하나요?
 - 향후 환경이나 소비자들의 변화에 따른 메뉴나 운영방식의 변화를 생각하고 있나요? 있다면 어떠한 변화를 모색하고 있나요?
-

-
- 현재 주요 관심사와 가장 어려운 점이 있다면 말씀해 주세요.
-

6. ‘노포’라는 현재의 위치에 대한 의견은?

- 현재 가게운영에 만족하고 계신가요?
 - ‘노포’라는 명성이 가게운영에 도움이 된다고 생각하시나요?
 - 0년이라는 가게의 역사가 사장님께 어떤 의미인가요? 가게를 운영하면서 가장 기억에 남거나 보람 있었던 경험은 무엇인가요?
-



ABSTRACT

A Qualitative Study on the Longevity DNA of Korean Old Restaurants – Based on the Grounded Theory –

Kim, Ok-Hyeon

Major in Hospitality Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

This study is a qualitative study to derive the common longevity DNA of the Korean old restaurant through in-depth understanding of the common experiences.

Recently, the survival of food service companies is being threatened due to rapid environmental changes including the implementation of the minimum wage system. However, there are new opportunities which are created by changes in the dining environment. Therefore, the purpose of this study is to explore the common elements of longevity DNA in an old restaurant in Korea which exists for more than 50 years, and have succeeded over more than two generations.

In this study, the methodology of grounded theory was used to derive a theoretical framework that is based on the experience of the old restaurant

and the concrete data source on crisis management. Based on the method and procedure of the grounded theory, the owners of nine old restaurants were interviewed in depth and the results of interview contents were documented.

The results of this study are as follows. First, we derive the common operating elements of longevity DNA, in which old restaurants have survived to maintain continuous business for more than 50 years. "Menu identity" is the main element and core competence that is enable to maintain the long-term sustainability. In addition, the major factors driving customer satisfaction are food taste, good ingredients, and abundance. These are the basic principles that the Korean old restaurants adhere to. In addition, they commonly do not stick to short-term profits, and have established a persistent and trusted relationship with customers, employees, and customers. Based on this business philosophy, the Korean old restaurant has survived for a long time and has a strong brand value of well-established.

Second, the factors that threaten the survival of the old restaurants and how they responded were found. The external threatening factors are legal, social, and economic environmental changes and the internal threatening factor is the issue of succession. The social culture which ignores the job of food service and the rude attitude of customers are identified as the salient barrier to prevent the successful succession to a next generation.

The crisis response strategy of the old restaurant differs from the prior literatures on longevity issue. In prior studies, longevity companies have actively developed to cope with crises in order to survive. However, the crisis response strategy of the Korean old restaurants was very passive in which they cope with the crisis only for survival goal. Rather than responding proactively to the crisis, they tried to reduce their operating

capacity and waited until the crisis was passed away. At the same time, they tried to keep their identities and traditions under the crisis.

The academic implications of this study are as follows. First, the common longevity factors of Korean old restaurants are derived empirically. Second, 'Family – centered succession' is confirmed as the way of the Korean old restaurants. While Japanese longevity companies take the succession strategy based on successors' qualities and abilities to select competitive managers, the way of family – centered succession is commonly appeared in Korean old restaurants. This study explained the reason and background of the way of family – centered succession of Korean old restaurants. Third, the longevity characteristics of Korean old restaurants are compared with the prior results on other longevity studies. Fourth, this study provides the basic guideline for the food service industry to prosper longer. Fifth, it is found that the crisis response strategy and process of the Korean old restaurants.

Practical implications are as follows. First, this study suggests that general food service industry will develop by application of the common longevity elements found in the Korean old restaurants. Second, while old restaurants have managed to overcome various crises and keep longevity, there exist still threats. Therefore, the government policy support needs to be developed for the long-term sustainability of the old restaurants. This study implied the direction of realistic policies to support the Korean old restaurants.

Key words: old restaurant, grounded theory, longevity DNA, succession, family business, longevity management