

이종환과 관정이종환교육재단: 기업가정신, 기업가적 자선활동, 가치 전환을 중심으로*

김 상 균**
배 준 형***

본 연구는 관정 이종환과 관정이종환교육재단을 중심으로 기업가정신(entrepreneurship)과 지속가능한 기업가적 자선활동(sustainable entrepreneurial philanthropy)에 대한 학술적 해석을 제시하고자 한다. 구체적으로, 기업가정신 관점에서 이종환의 생애와 기업 경영 활동을 고찰하고, 관정이종환교육재단의 설립 배경과 지향점을 가치 전환 관점에서 살펴본다. 그의 경영 철학을 정도(正道)에 기반한 창조 정신, 도전 정신, 기여 정신으로 정의하고, 기업가정신의 핵심 개념인 사업 기회, 사업 동기, 기업가적 자선활동과의 관련성에 주목한다. 그리고 관정이종환교육재단이 추구하는 엘리트 인재 양성 and 지속가능성을 중심으로 차별화된 지향점을 살펴보고, 창업부터 재단설립 과정을 기업가정신에 기반한 기업가적 자선활동을 통한 경제적 가치에서 사회적 가치로의 전환으로 설명한다. 본 연구를 통해 이종환의 기업가정신과 기업가적 자선활동을 재조명하고, 주요 시사점을 제안함으로써 지속적인 사회적 가치 창출과 확산에 기여하고자 한다.

주제어: 이종환, 관정이종환교육재단, 기업가정신, 기업가적 자선활동, 가치 전환

1. 서론

국내 창업 1세대에 대한 많은 연구들은 그들의 리더십, 기업 경영, 성공, 개인적 특성 등에 집중하였다. 우리나라의 산업보국과 경제 발전을 이끈 성공한 기업가에 대한 연구로는 현대의 정주영(김화영, 안연식, 2017; 이종재, 김기찬, 2015; 장용선, 2015; 최순규, 2018), 삼성의 이병철(김영래, 2011; 이상호, 2018; 장운수 2018), LG와 GS의 구인회와 허만정(조영삼, 이준영, 강동훈, 김민경, 2019), 유한양행의 유일환(노부호, 2010; 한국경영학회, 2021) 등이 있다. 이와 같은 연구들은 국내 기업가들의 기업가정

신을 이해하는 데 많은 도움을 주었지만, 기존 사례연구들은 대부분 성공한 인물들의 사업 기회 탐색, 경영 관련 의사결정 과정 및 경제적 가치 창출에 중점을 둔 전략적 기업가정신(strategic entrepreneurship) 위주로 진행되어 왔다.

하지만, 전략적 측면에만 초점을 두는 것은 다양한 기업가들의 동기와 가치를 이해하는 데 한계가 있다. 특히, 최근 들어 주목받고 있는 사회적 가치를 실현하려는 기업가들의 행동은 기존의 전략적 기업가정신을 바탕으로 한 연구들로는 설명하기 힘든 부분이 많다(Certo and Miller, 2008; Dacin, Dacin, and Tracey, 2011). 예를 들어, 많은 기업가들이 자신이 설립한 기업의 성장과 개인적인 부의 창출뿐

논문접수일: 2021. 10. 21. 1차 수정본 접수일: 2022. 02. 14. 게재확정일: 2022. 03. 05.

* 본 사례는 성균관대학교의 2020학년도 성균학술 연구비 지원을 받아 수행되었음.

본 사례 작성을 위해 자료를 제공해주신 관정이종환교육재단에 감사의 뜻을 전합니다.

** 성균관대학교 경영대학 교수(sangkkim@skku.edu), 제1저자

*** 성균관대학교 경영대학 조교수(joonbae@skku.edu), 교신저자

만 아니라 기업 활동을 통해 사회적 가치를 실현하려는 사회적 기업가정신(social entrepreneurship)을 동시에 추구하기도 한다(Hockerts, 2006). 또한, 일부 기업가들은 자신의 기업 활동으로 창출한 경제적 가치를 사회적 가치로 전환하기 위해 기업가적 자선활동(entrepreneurial philanthropy)을 하는 모습 역시 찾아볼 수 있다(Harvey, Maclean, Gordon, and Shaw, 2011; Harvey, Gordon, and Maclean, 2021).

이에 본 연구에서는 관정 이종환의 경영 활동과 관정이종환교육재단을 중심으로 그의 기업가정신(entrepreneurship)과 지속가능한 기업가적 자선활동(sustainable entrepreneurial philanthropy)을 학술적으로 고찰한다. 기업가정신의 정의 및 주요 개념에 대한 기존 문헌 조사를 통하여 이종환의 경영 철학과 기업 경영 활동을 살펴보고, 전략적 기업가정신에서 더 나아가 기업가적 자선활동 개념을 적용하여 교육재단 설립과 지향점을 이론적으로 설명하고자 한다. 또한, 경제적 가치 창출을 목적으로 하는 기업에서 공적 목적을 가진 교육재단으로의 전환 과정을 살펴보고, 인재 양성을 위한 사회적 가치 창출로의 가치 전환과 확산을 강조하고자 한다. 본 연구의 주된 목적은 아래와 같다.

첫째, 이종환의 생애, 기업 경영, 교육재단 설립의 배경과 과정을 이해하고, 그가 추구하는 정도(正道)에 기반한 3C 정신—도전 정신(challenge), 창조 정신(creativity), 기여 정신(contribution)—을 기업가정신 이론적 관점에서 기업가적 기회 포착(entrepreneurial opportunity), 기업가적 사업 동기(entrepreneurial motivation) 및 기업가적 자선활동(entrepreneurial philanthropy)의 개념과 연결하여 설명한다.

둘째, 성공한 기업가의 창업, 경영, 성공으로 이어지는 단순 프로세스로는 기업가가 궁극적으로 추구하는 가치의 본질을 이해하는 데 한계가 존재하기

에, 본 연구에서는 이종환이 창업한 삼영그룹과 관정 이종환교육재단 설립을 경제적 가치와 사회적 가치로 구분하여 가치의 전환 과정으로 설명한다. 더불어 가치 전환에서 기업가정신과 기업가적 자선활동의 역할을 살펴보고 이러한 가치 전환과 확산의 중요성을 강조하고자 한다.

끝으로, 이종환의 기업가정신을 전파하고 기업가적 자선활동을 통한 관정이종환교육재단의 의의를 공유하기 위해, 지속가능한 사회적 가치 창출을 위한 주요 방향성을 제시하고자 한다.

II. 이종환의 생애와 기업활동

2.1 이종환의 생애

이종환은 경남 의령에서 태어나 배움을 중시하는 가풍 속에서 유년 시절을 보냈다. 그의 집안에는 오래전부터 ‘후손에게 한 광주리의 황금을 물려주느니 경서 한 권을 더 읽혀라’라는 가훈이 전해 내려왔다고 한다. 물질적 가치보다 지식을 강조하는 조부모와 부모의 이러한 교육관은 이종환이 평생 일군 사업과 부를 선뜻 교육재단을 위해 내놓는 바탕이 되었다.

식민지 시절, 이종환은, 일본을 더 잘 알아야 빨리 식민지 시대의 아픔을 극복할 수 있다는 믿음으로 중학교 졸업 후 일본 유학길에 올랐다. 나라의 경제력이 중요하다는 생각에 그는 일본 메이지 대학에서 경제학을 전공하였다. 그러나 태평양 전쟁의 발발로 만주에서 일본의 학병으로 군생활을 하게 되었고, 이후 해방이 되자 이종환은 학업을 중단하고 삶의 방향성에 대해 고민하기 위해 귀국하게 되었다.

이 시기, 교사가 부족해 교육의 어려움을 겪던 모교의 요청으로 그는 6개월 동안 의령국민학교에서 교사로 근무를 하게 되었다. 길지 않은 기간이었지만,

이 경험을 통해 학비가 부족해 제대로 된 교육을 받지 못하는 학생들이 많다는 사실을 접하게 되었다. 이는 삼영화학공업사를 경영하던 시절 고등학교 후배들이 경제적 어려움으로 학업을 포기하는 걸 목격했던 경험과 더불어, 훗날 이종환이 교육재단을 설립하는 주요 동기가 되었다.

고향 의령에 돌아온 이종환은 정미소 사업을 성공적으로 시작하며 기업가로서의 첫 발걸음을 내딛는다. 그에게 의령의 넓은 보리밭은 하나의 사업 기회였던 것이다. 작은 규모의 정미소 사업이었지만, 사업 성공에 대한 강한 집념과 과감한 결단을 보이면서 기업가정신을 발휘하였다. 사업 기회를 포착한 그는 즉시 실행에 옮겨 정미소를 완성하였고, 쉼 없이 사업에 매달린 결과 짧은 시간 동안에 적지 않은 이윤을 남겼다. 그러나 사업이 성공적이었음에도, 그는 뜻하지 않은 희귀병을 앓게 되어 1년 반 만에 정미소 사업을 폐업하게 된다. 그 후, 건강의 중요성을 깨닫고 세관이나 세무서와 같은 안정적인 직장을 찾던 중 6·25전쟁을 겪게 되고, 이종환은 다시금 정미소 사업을 시작한다. 하지만 이번에는 큰 돈을 투자하였던 기계의 결함으로 이내 또 폐업을 하게 된다.

잇따른 정미소 사업의 폐업을 겪은 후, 이종환은 고향을 떠나 서울로 상경했다. 전쟁의 상처로 폐허가 되어 있었지만, 서울은 많은 사람들에게 새로운 기회가 주어지는 장소였기 때문이다. 생산시설 부족으로 수입 의존도가 높았던 국내 현실을 인지하고 있던 이종환은 이곳에서 유통 마진을 통한 이익을 창출하기 위해 면사 수입을 시작했다. 그러나 마진을 얻기 위해서는 많은 협상이 필요하다는 점에서 유통업에 회의를 느낀 그는 제조업으로 눈을 돌려, 이후 본격적인 사업 활동을 시작하게 된다.

일제 식민지 시절 이후 여러 번의 사업 시도에서 볼 수 있듯이, 이종환은 사업을 시작하기 전에 경제 환경을 이해하고 그에 맞는 사업 기회를 발견하기 위해 많은 시간을 투자하고 정보를 수집하는 모습을

보여주었다. 또한, 결단이 서면 기회를 놓치지 않고 행동으로 옮겨왔다는 점에서, 시의적절하고 강한 추진력을 발휘했음을 알 수 있다. 비록 예상치 못한 요인으로 인해 큰 성공을 거두지는 못하였지만, 이러한 경험들은 그가 이후에 사업 기회를 포착하고 사업에 대한 가치관과 방향을 정립하는 토대가 되었을 것이다.

2.2 이종환의 기업 활동

1950년대 말, 이종환은 플라스틱 사출 사업을 시작으로 본격적인 삼영화학의 첫 걸음을 내딛게 된다. 그는 작은 컵과 생활용품 등을 직접 제작하여 판매하였다. 전쟁 후 궁핍한 시대였지만, 이종환은 단순한 제품도 디자인이 중요하다는 믿음이 있었다. 원 재료를 수입해 더 좋은 색상의 제품을 만들고, 다양한 디자인의 차별화된 제품을 출시하여 사업은 성공을 거두었다.

생활 플라스틱 제품에 그치지 않고, 그는 PC (Prestressed Concrete, 침목) 사업을 시작하여 사업 영역을 넓혀 가는 기업가정신을 발휘하였다. 기차 레일을 고정시키기 위한 침목의 중요 부품이 플라스틱 볼트였는데, 이종환은 기차 레일이 국가 기반 산업의 핵심이라는 점에 착안하여 새로운 사업 기회를 포착하였다. 그는 기존의 생활 플라스틱보다 규모가 훨씬 큰 플라스틱 볼트 시장에 집중하는 것이 바람직하다고 판단한 것이다. 그 당시 생활 플라스틱 시장에서 축적된 경험을 바탕으로 볼트 생산에 필요한 역량이 충분했던 삼영화학에게 이 같은 다각화(diversification)는 현명한 전략이었다.

사업은 번창했지만, 이후 플라스틱 볼트 시장이 성장하며 당시 사출업을 주도하던 럭키화학, 청강산업, 인화실업 등의 기업들도 점차 시장에 진입하였고, 삼영화학은 치열한 사업 수주 경쟁을 겪는다. 정부 사업의 수주라는 목표를 달성했음에도, 삼영화학은

여타 대기업과 동시에 수주에 참여하게 되면서 대기업에 비해 양적 성과에 있어 부진한 모습을 보이게 된다. 시장 선도자(first mover)였음에도 불구하고 대기업과의 경쟁에서 겪게 되는 어려움을 몸소 체험했던 일은 훗날까지도 이종환에게 뼈아픈 기억으로 남게 된다.

플라스틱 사출업 초기 무렵 산업의 기회를 포착하고 이종환은 성공적으로 시장에 진입하였지만, 플라스틱 사출업은 진입장벽(entry barrier)이 다소 낮은 시장이었다. PC침목 볼트 및 포장재 등 플라스틱 화학을 기반으로 제품의 다각화를 시도하였지만, 삼영화학의 제품들은 대부분 다른 경쟁자들이 단기간에 모방할 수 있는 수준이었다. 이러한 경험을 통해 이종환은 수요가 크고 시장성이 높은 시장을 선택하는 것에서 더 나아가, 우월한 기술을 바탕으로 진입장벽을 구축하고 지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 창출하는 것이 중요함을 몸소 깨달았다. 이 교훈을 바탕으로 그는 전자제품의 축전과 절연에 필요한 플라스틱 소재의 캐패시터 필름(capacitor film) 시장을 새롭게 공략한다. 삼영화학은 중국 다롄에 제조 공장을 설립하는 등 과감한 투자를 바탕으로 제품 개발을 위해 끊임없이 노력한 결과 세계 캐패시터 필름 시장에서 지금까지 명실상부한 선두자리를 지키고 있다.

관련 다각화 전략의 이점을 활용하여 플라스틱 사출업, 포장재, 필름 등 사업 영역을 유관산업으로 확대하던 이종환은 이후 다소 성격이 다른 산업으로까지 사업 다각화를 시도하였다. 첫 시도는 국제전선이었다. 1970년대 당시 중화학공업 육성이라는 정부 정책 하에 온 나라가 경제성장에 박차를 가하고 있던 시기였으므로, 이종환은 경제성장에 있어 동력이 중요하다고 판단한 것이다. 당시 최대 규모의 공장을 짓는 등 적극적으로 투자하여 국제전선의 사업 진출을 위한 노력을 아끼지 않았지만, 치열한 경쟁과 정부의 규제와 개입으로 큰 성공을 거두지는 못했다.

전선산업의 어려움을 겪은 후, 그는 다른 기업들이 쉽게 넘볼 수 없는 자신만의 영역을 구축하기 위해 새로운 사업에 도전하기로 결심한다. 그 때 관심을 가졌던 것이 애자산업이었다. 애자는 전신주 등에서 전기 절연을 위해 이용되는 도구로 전선의 무게를 견딜 수 있게 제작되어야 하는데, 당시 우리나라는 전량 수입에 의존하고 있었다. 자체 개발을 하면 국내 시장의 확보가 가능한 상황이었음에도, 애자 개발은 축적된 경험과 고도의 기술이 요구되는 특성상 국내에서는 애자개발을 시도하는 기업이 없었다. 전선산업에서의 경험과 교훈을 바탕으로 이종환은 “아무도 엄두를 못 내는 분야를 개척해 보겠다”는 도전 정신으로 애자산업에 진출하기로 결심하고 고려애자를 설립하였다. 수많은 시행착오와 실패를 경험하면서도 지속적인 투자와 개발에 노력을 기울였고, 이러한 노력 끝에 제품 개발에 성공하였으며 고려애자는 당시 애자산업을 선도하던 해외기업들과 어깨를 나란히 하게 되었다.

이에 그치지 않고, 2000년대 후반 이종환은 오랜 염원이었던 중공업 산업으로 사업영역을 확장하였다. 삼영중공업은 대규모 투자를 통해 선박용 엔진부품과 플랜트 분야에서 다양한 국제표준인증을 취득하였으며 지속적인 성장을 이루고 있다.

지난 50여 년 동안 그는 다양한 시도를 통해 작은 플라스틱 사출업에서 시작한 삼영화학을 석유화학기업이자 포장 필름 전문 기업으로 성장시켜 왔다. 또한, 국제전선, 고려애자, 삼영중공업 등을 통해 새로운 영역에도 과감히 도전하면서 기업을 적극적으로 확장시켜 왔다. 이에 그치지 않고, 이종환은 평생을 바쳐 일구어 낸 사업과 재산을 ‘만수유(滿手有) 공수거(空手去)’ 정신을 바탕으로 교육재단 설립을 통해 사회에 환원하고 있다. 다음 장은 이종환의 사업 활동을 바탕으로 그의 경영 철학과 기업가정신에 대해 논의하고자 한다.

III. 이종환의 경영 철학과 기업가정신 (Entrepreneurship)

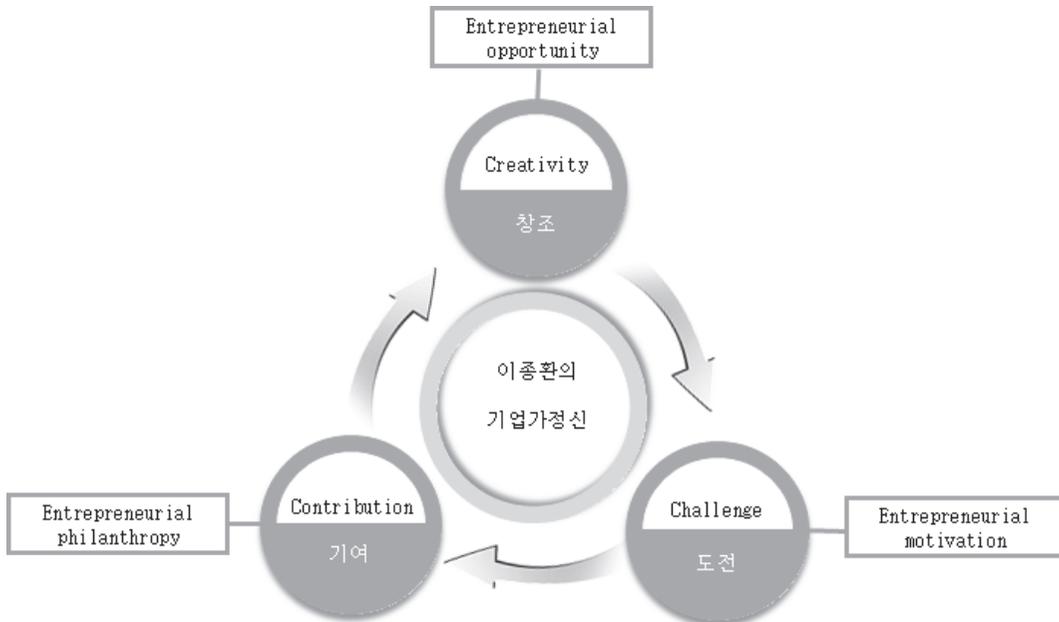
3.1 이종환의 경영 철학

이종환은 정도(正道)로 대표되는 경영 철학을 중심으로 3C의 핵심 가치를 강조해 왔다. 이는 그가 설립한 관정이종환교육재단이 표방하는 인재상에도 나타난다. 정도(正道)는 '불법은 물론이고, 편법, 탈법을 동원하지 않고 언제나 정당하고 떳떳한 길을 걸으려고 노력한다'라는 의미로, 이종환이 평생 추구해온 경영 철학이다(이종환, 2018). 그는 절대 남을 속이지 않아야 한다는 가치관 속에서, 신뢰와 신용을 중요하게 생각하였다. 또한, 개인적 부의 창출보다 장기적 관점에서 사회적 부를 증시해야 한다는 신념으로, 역경 속에서도 정도 경영의 실현을 위해 노력해왔다. 이종환이 정도(正道)철학

과 함께 강조해 온 3C는 Creativity(창조 정신), Challenge(도전 정신), 그리고 Contribution(기여 정신)을 의미한다. 이종환은 기업가로서 활동하는 내내 3C 정신을 경영 철학으로 몸소 실천해 왔으며, 본 연구는 이종환의 3C 경영 철학을 기업가정신 연구의 핵심 개념인 기업가의 사업 기회 포착(entrepreneurial opportunity), 기업가의 사업 동기(entrepreneurial motivation), 그리고 기업가의 자선활동(entrepreneurial philanthropy)을 통해 설명하고자 한다(그림 1 참조).

3.2 창조 정신과 기업가의 사업 기회 포착

3C의 첫 번째 개념인 '창조 정신(creativity)'은 새로움을 추구하고 독창적인 사고로 문제를 해결하는 능력을 의미한다. 일생에 걸쳐 새로운 사업 기회를 추구하면서, 이종환은 그의 경영 철학인 창조 정신을 직접 실천해 왔다.



〈그림 1〉 이종환의 경영 철학과 기업가정신

해외뿐만 아니라 국내에서도 벤처기업들이 새로운 아이디어와 기술을 기반으로 혁신적인 제품과 서비스를 출시하고 있다. 혁신적인 벤처기업들이 경제성장의 견인차 역할을 하게 되면서(Schumpeter, 1934) 산업·경제계에서 기업가정신에 대해 높은 관심을 보이고 있으며, 이러한 흐름에 발맞추어 학계에서도 기업가정신을 개념적으로 정의하기 위한 노력을 지속해 왔다. 특히, 기업가들이 어떻게 새로운 사업 기회를 포착하는지에 대한 많은 논의가 오가고 있으며, 크게 두 가지 관점에서 이를 정의해 볼 수 있다.

첫 번째 관점은 Venkatraman(1997), Shane and Venkatraman(2000), Eckhardt and Shane(2009) 등의 연구에서 소개된 견해로, 이들은 기업가정신을 “기업가가 새로운 사업의 기회를 발견, 평가, 활용하는 일련의 과정”으로 바라본다. 이 견해는 Kirzner(1973, 1997)가 제시하는 시장이 균형(equilibrium)을 찾아가는 과정에 기반을 두고 있다. Kirzner는 시장에서의 정보는 불균형적으로 분배되어 있으며, 정보 우위를 가진 기민한(alert) 기업가들이 새로운 기회 탐색을 통해 사업 기회를 포착하면서 균형이 형성된다고 주장하였다. 즉, 새로운 사업 기회는 외생적으로 존재한다고 보며, 해당 기회에 대한 사전 정보와 지식을 가진 인물들이 그 기회를 탐색·발견하여 사업으로 발전시킨다고 주장한다(Shane, 2000).

한편, 다른 연구자들은 새로운 사업 기회는 기업가들에 의해 내생적으로 형성되는 것으로 바라본다(Alvarez and Barney, 2005, 2007; Baker and Nelson, 2005). 즉, 사업 기회는 외부 환경의 변화나 충격에 의해 생겨나는 것이 아니라, 기업가들이 취하는 일련의 행동과 기술 개발 등의 노력을 통해 새롭게 창출되는 것이라고 주장한다. 이 견해는 기업가들이 독창적인 아이디어와 기술 개발을 바탕으로 혁신적인 상품과 서비스를 시장에 출시하면서 기존 시장에서 불균형을 초래하고 시장의 질서를 새롭게

구성한다는 것을 강조한다는 점에서 Schumpeter(1934, 1942)가 제시하는 와해적 혁신(disruptive innovation)과 유사한 맥락을 가지고 있다고 볼 수 있다.

이 두 가지 관점 모두 이종환의 기업가정신을 이해하는 데 있어 여러 가지 시사점을 제공하지만, 이종환의 사업 활동은 이 중 첫 번째 관점에 의해 더 잘 설명될 수 있다. 앞서 소개하였듯이, 이종환은 국내 환경이 격변하고 산업화가 이루어지던 혼란스러운 상황 속에서 기업 활동을 시작하였다. 전쟁 후 폐허가 된 나라가 급속한 경제 발전을 이루는 시기에 사업을 하면서, 산업 및 기술, 정부 규제 등 숱한 국내의 산업·정치 환경의 변화를 몸소 경험하였다. 그러나 그러한 환경적 변화 속에서 이종환은 새롭게 창출되는 사업 기회를 끊임없이 포착하고, 결단이 서면 과감하게 추진해 기업을 성장시켜 왔다. 이는 외생적 환경 속에서 사업 기회를 포착해 사업 아이템으로 활용한 사례라고 볼 수 있다(Shane, 2003).

사업 기회가 외생적으로 존재한다고 하더라도 모든 이가 그러한 기회를 동일하게 발견하고 활용할 수 있다는 의미는 아니다. 외부환경에 존재하는 사업 기회를 인지하고, 이를 활용하기 위해 충분한 정보를 수집해 창의적으로 사업계획을 세우는 과정이 필요하다(Shane, 2000). 이종환은 변화하는 산업 환경의 새로운 니즈를 기존의 틀에서 바라보지 않고, 항상 새로운 기술과 접근방법을 적용하여 기회를 잡으려 시도했다.

예를 들어, 전쟁 후 우리나라의 생필품 부족 현상에 대해 그는 산업화 이전에 사용되던 기술과 방식으로 대응하지 않고, 당시 국내에서는 새로운 기술이었던 플라스틱으로 생필품을 만들어 시장에 진출하였다. 또한, 수출을 장려하던 국내 정책에 맞춰 포장재 산업에 진출했을 때도, 일본의 기술 및 기계를 도입하여 문제를 해결하였다. 마찬가지로, 대대적으로 중화학사업이 육성되던 1970년대 상황에서, 당

시 최대규모 공장을 설립해 전선 수요에 대응한 사례는 이종환이 시대적, 정책적 변화로 인해 외생적으로 발생한 사업 기회를 발견하고 창의적으로 발전시키는 데에 탁월한 능력을 발휘했음을 보여준다. 그 과정에서 여러 형태의 외부 위협과 예상하지 못한 일들로 고초를 겪기도 하였지만, 그는 끊임없이 새로운 산업환경의 변화를 살피며 기회를 탐색하고 발견하는 창의적 기업가(creative entrepreneur)의 모습을 보여왔다고 평가할 수 있다.

3.3 도전 정신과 기업가의 사업 동기

학문적 관점에서 기업가들이 추구하는 사업 기회에 본질에 대해 다소 상이하게 바라보는 관점들이 있지만 (즉, 사업 기회가 외생적으로 존재하는 것인가 vs. 기업가들이 직접 기회를 창출하는 것인가), 기업가정신 연구들이 공통적으로 강조하는 것은 실제로 기업가적 활동과정(entrepreneurial process)을 이끄는 주체들, 즉 기업가들의 역할이다. 특히, 기존의 연구들은 “어떤 특징을 가진 인물들이 어떤 동기(entrepreneurial motivation)를 가지고 기업가가 되는가”에 대해 관심을 가져왔고 다양한 설명을 제시하고 있다. 본 연구에서는 이종환의 경영 활동을 기업가들의 동기에 관한 다양한 설명 중 업적을 이루고자 하는 욕구(need for achievement)와 위험감수(risk-taking) 성향을 통해 설명해보고자 한다.

업적을 이루고자 하는 욕구가 강한 인물은 조직의 구성원으로서 느끼는 만족보다 본인이 직접 사업 기회를 찾아 기업가로서 자리매김할 때 느끼는 만족감이 더욱 큰 경향이 있다(Collins, Hanges, and Locke, 2004; Johnson, 1990; McClelland, 1965). 이들은 또한 새로운 기회에 내재되어 있는 다양한 위험요소를 감수하려는 성향도 높다(Lee, Kim, and Bae 2020; Stewart and Roth, 2001).

기업가들은 시장에 내재되어 있는 다양한 불확실성(uncertainty)—예를 들어, 수요, 기술 개발, 정부 규제 등으로 인한 불확실성—에도 불구하고 성공할 수 있다는 가능성을 신뢰하는 경향이 강하다. 이러한 위험감수 성향에 대해 이전 연구들은 기업가들의 타고난 심리적 기질로 바라보기도 하지만(Baron, 2004; Stewart, Watson, Carland, and Carland, 1999), 일부 학자들은 이를 과도한 자신감(overconfidence)에서 비롯된 것으로 해석하기도 한다. 즉, 기업가들이 위험을 감내하려는 행동을 보이는 이유는 그들 스스로의 능력에 대해 다소 과장된 믿음이 있고, 다른 사람들은 실패하더라도 자신이 하면 실패할 가능성이 적다고 과소평가하는—또는 성공할 가능성을 과대평가하는—경향 때문이라는 것이다(Busenitz and Barney, 1997; Lee, Hwang, and Chen, 2017; Shin and Kim, 2019).

위와 같은 설명에 비추어 이종환의 사업 활동을 살펴보면, 그는 목표한 바를 이루려는 강한 성향과 함께, 이를 위해 위험을 감수하고 실패를 두려워하지 않는 도전 정신이 있음을 알 수 있다. 이종환은 포착한 사업 기회가 많은 어려움을 안고 있다고 판단되더라도 결단이 서면 과감한 투자를 서슴지 않았으며, 숱한 시행착오를 겪어도 쉽사리 포기하지 않았다.

여러 사업 활동에서 이종환의 도전 정신을 찾을 수 있다. 중소기업이었던 삼영화학이 대기업인 럭키화학, 동신, 청강 등에 맞서 PC침묵 수주전을 벌였던 것을 생각해 볼 수 있다. 규모의 경제(economies of scale)를 통한 원가절감으로 밀어붙이는 대기업들 사이에서 중소기업인 삼영화학은 경쟁열위에 있었지만, 그는 “시작부터 대기업인 회사는 세상에 없다.”는 믿음으로 지속적으로 노력한 끝에 수주전에서 당당히 살아남았다. 뿐만 아니라, 애자산업 진출 역시 이종환의 도전 정신을 잘 보여준다. 높은 수준의 경험과 기술을 요구하는 애자산업은 당시 일본과

중국의 기업들이 독식하고 있었다. 강자들이 이미 존재하고 있는 시장은 기술적 장벽, 기존 기업의 공격적 대응과 경쟁 우위 등으로 인하여 진입하기가 상당히 어렵다. 하지만, 모두가 만류할 때에도, 이중환은 애자를 만들기 위해 기술 개발에 매진하며 수차례의 시행착오를 겪는 등 20 여년 이상 노력한 결과 우리나라의 애자산을 세계적 수준으로 발전시켰다.

물론, 앞서 서술하였듯이 이중환의 사업 활동이 항상 성공한 것만은 아니다. 하지만, 불확실한 시장에서 다양한 위험에 맞닥뜨리는 기업가로서 성공이 있으면 실패도 따름을 감수하는 것은 기업가정신의 본질이라고 할 수 있다. 뿐만 아니라, 기업가로서 실패의 경험은 다음 도전에 있어 같은 시행착오를 피할 수 있는 중요한 교훈을 제공한다는 점에서 충분한 의미가 있다(McGrath, 1999).

3.4 기어 정신과 기업가적 자선활동

기업가들의 사업에 대한 동기와 추구하는 사업 기회의 본질은 다양할 수 있지만, 대다수 기업가들의 궁극적인 사업목표는 부의 창출(wealth creation)이다(Certo et al., 2001). 실제로 기업가정신 연구들 역시 주로 전략적 기업가정신(strategic entrepreneurship)에 초점을 두고 기업가활동의 궁극적인 목적은 불확실성 속에서 기회와 경쟁우위를 모색하는 전략적, 혁신적 행동을 통해 재무적 성과 향상, 즉 경제적 가치를 추구하는 것이라 주장한다(Hitt, Ireland, Camp, and Sexton, 2001). 개인으로서 기업가들 역시 자신의 노력, 시간, 헌신을 쏟아 부은 기업 활동에서 사적인 부의 창출을 위해 설립한 기업을 인수합병을 통해 다른 기업에 매각하거나(acquisition) 기업공개(initial public offering) 등을 추구함으로써 출구전략(exit strategy)을 모색한다(DeTienne, McKelvie, and Chandler, 2015; Poulsen and Stegemoller, 2008). 매각

이나 기업공개 등의 출구전략은 기업 입장에서는 미래 성장과 투자를 위한 중요한 자금조달의 기회가 되는 동시에, 기업가 개인의 입장에서는 막대한 개인적 부를 창출할 수 있는 방법이기도 하다.

하지만, 본 논문은 기업의 목표로 재무적 성과(financial performance)에만 초점을 두는 것은 이중환과 같이 사회적 환원을 자신의 기업 활동의 궁극적인 목적으로 바라보는 기업가들을 간과한 것이라 생각한다. 최근 이런 측면에 주목하고 있는 학자들은 사업 활동을 통해 창출한 부를 자선적 가치를 위해 사용하는 인물들을 일컬어 기업가적 자선활동가(entrepreneurial philanthropist)로 정의한다(Harvey et al., 2011; Harvey et al., 2021). 즉, 기업가정신은 다양한 방면에서 여러 형태로 발현될 수 있다는 전제를 바탕으로(Steyaert and Katz, 2004), 기업가적 자선활동가들의 궁극적 목표는 자신이 가진 다양한 자원을 활용한 사회적 문제해결로 보는 것이다(Shaw, Gordon, Harvey, and Maclean, 2013).

기업가적 자선활동은 단순히 자신의 자산을 개인적 혹은 기업의 차원에서 기부하는 행위와는 구분된다. 또한, 단순한 사회적 평등 또는 균등을 추구하는 것과는 거리가 있다(Sen, 2009). 기업가적 자선활동가들은 자신이 추구하는 사회적 가치를 위해 공동체와 사회가 나아가야 할 방향을 고민하고 자신의 금전적 자산뿐만 아니라 그 가치를 실현하기 위해 적극적으로 활동하며 자신의 사회적 자산, 시간, 열정까지도 투입한다는 것이다(Harvey et al., 2011; Shaw et al., 2013). 이런 점에서 기업가적 자선활동은 성공한 기업가들이 자신의 부를 직접 통제 및 활용하여 스스로 선택한 사회적 혁신과제들을 수행하는 것을 의미한다고 할 수 있다(Bishop and Green, 2010; Maclean, Harvey, and Gordon, 2013). 특히, 기업가적 자선활동은 사회적 약자들이 사회의 일원으로 독립적으로 성장하고 이를 바탕

으로 사회적인 번영을 이룰 수 있어야 한다는 점을 강조한다(Harvey et al., 2021). 따라서, 기업가적 자선활동은 사회적 약자들이 자신의 목표를 달성하고 번영하기 위한 여러 가지 조건—예를 들어, 병원 설립, 난치병 치료, 학교 설립, 직업교육, 마이크로파이낸스 등—을 제공하는 것에 중점을 두는 경우가 많다.

이종환의 장학 지원과 교육재단 설립은 그의 경영 철학 중 기여 정신을 가장 잘 보여주는 사례라고 볼 수 있으며, 이는 기존 연구들이 제시하는 기업가적 자선활동의 정의 및 특징과도 부합한다. 이종환은 그의 자서전에서 자신의 기업관은 “내가 잘 살고 내 주변을 잘 살게 하는 것”이라고 한다(이종환, 2018). 앞서 논의하였듯이, 그는 사업 기회를 잘 발견하고 활용하여 개인적 부를 창출한 것뿐만 아니라, 가족, 기업의 구성원, 넓게는 사회 전체에 보탬이 되는 것이 자신의 원칙이라고 밝혔다. 삼영화학의 경영이 어려운 시기에도 모교 후배들을 경제적으로 지원하였으며, 중국에서도 현지 학생들에게 장학금을 지급하고 이익 창출을 넘어 현지 발전에 기여한다는 목표로 회사를 경영하였다. 그의 이러한 사회복지적 장학주의에 기반한 기업가적 자선활동은 교육재단 설립 후 세계 최고 인재 양성을 위한 엘리트 장학주의 원칙으로 진화한다.

이종환은 기업 활동을 함에 있어서 항상 사업보국과 인재 양성이라는 가치를 마음에 두고 있었다. 일제 식민지와 6.25전쟁을 겪으며 세계 최빈국이었던 우리나라는 빠른 경제성장을 이루었지만, 그 이면에는 빈부격차, 불균형 발전 등으로 인한 여러 심각한 사회문제에 직면하고 있다. 그 상황에서 충분한 교육기회를 누리지 못한 우수한 학생들을 돕고자 하는 생각이 항상 마음 속에 있었다. 그는 천연자원이 적은 우리나라에서는 우수한 학생들이 자신의 잠재력을 충분히 발휘하여 고급 인적자원으로 발전해 나가는 것이야말로 우리나라가 세계 산업 경쟁 속에서

살아남을 수 있는 방법이라고 생각했다. 이렇게 교육이라는 사회적 가치에 대한 강한 신념과 더불어, 보다 의미있는 삶에 대해 고민한 결과, 그는 평생을 바쳐 모은 자산을 바탕으로 관정이종환교육재단을 설립하였다. 앞서 서술하였듯이, 이종환을 기업가적 자선활동가로 볼 수 있는 것은 그가 단순히 큰 돈을 마련하여 교육재단을 설립하였기 때문만은 아니다. 어쩌면 그 보다 더 중요한 것은, 성공적인 기업 경영에 이어 교육을 통한 인재 양성이라는 목표를 위해 재단의 비전과 목표를 수립하였을 뿐만 아니라, 기여 정신을 실천하여 끊임없이 재단의 발전과 목표를 이루기 위한 다양한 장학 및 교육지원사업에 직접 참여하고 있다는 점이다.

다음 장은 이종환의 기업 활동과 기업가정신을 바탕으로 관정이종환교육재단의 설립 배경 및 현황과 이종환이 추구하는 사회적 가치의 확산에 대해 서술하고자 한다.

IV. 관정이종환교육재단

4.1 국내의 기업가들의 자선활동

“돈을 버는 데는 천사처럼 못했어도 돈을 쓰는 데는 천사처럼 하렵니다.”(이종환, 2018)

선진국에서는 부를 축적한 기업가들이 개인 자산을 사회에 기부 또는 환원하여 재단을 설립한 사례가 다수 존재한다. 예를 들어, 미국에서는 철강 사업에서 큰 부를 축적한 Andrew Carnegie가 은퇴 후 설립한 Carnegie Foundation(1991), 포드자동차의 창업자로 잘 알려진 Henry Ford가 설립한 Ford Foundation(1936), 그리고 석유 사업으로 성공한 John Rockefeller의 Rockefeller Foundation

(1913)가 있다. 1900년대 미국의 경제 발전을 이끈 이 기업가들은 자산의 대부분을 사회에 환원함으로써, 아직까지도 많은 사람들로부터 존경받고 있다. 이들에 의해 피어난 박애주의 정신은 현재까지 이어져오고 있으며, Bill and Melinda Gates, Jeff Bezos, Warren Buffet, Michael Bloomberg, Mark Zuckerberg 등 성공한 기업가들이 재단 설립 혹은 기부를 통해 사회적 가치를 창출하는 데 크게 기여하고 있다. 더불어, 일부 재단들은 미국을 넘어 세계로 범위를 확장하여 보건, 빈곤, 교육, 환경, IT기술 등 다양한 분야에서 활동하고 있다.

반면, 우리나라는 경제 발전이 급속도로 이루어진 것과는 달리, 기업가들의 자선 또는 사회적 가치 추구 활동은 다소 소극적으로 진행되어 왔다. 하지만, 사회적 가치에 대한 관심이 높아짐에 따라 개인재산의 사회 환원을 통해 사회적 가치를 실천하려는 기업가들이 늘어나고 있다. 유일한은 “기업에서 얻은 이익은 그 기업을 키워 준 사회에 환원하여야 한다.”라는 철학을 바탕으로 유한재단을 통해 다양한 사회복지 및 교육·장학사업을 실천하였다. 또한, 헌신의 리더십으로 가천길재단을 설립한 이길여 회장(정승언, 2021), 도시개발 관련 연구와 장학사업을 위해 개인재산을 털어 재단을 설립한 한샘의 조창걸 회장, 통일운동을 위해 자신의 전 재산을 기부한 대림산업의 이준용 회장 등도 ‘노블레스 오블리주(noblesse oblige)’를 실천하는 기업가들이다. 최근의 사례로는 과학교육재단 설립을 통해 연구기금을 조성한 광원산업의 이수영 회장, 그리고 더 기빙 플레지(the giving pledge)를 통해 재산의 절반 이상을 기부하여 다양한 사회문제 해결과 미래 교육시스템에 대한 대안을 찾아보겠다고 선언한 카카오의 김범수 의장을 들 수 있다.

이 사례들에서 볼 수 있듯이, 비록 추구하고자 하는 사회적 가치는 다양할 수 있지만, 여러 기업가적 자선활동가들은 공통적으로 사회에 내재되어 있는

부조리, 불평등, 비효율과 같은 문제들을 해결하고자 한다(Harvey et al., 2021). 이러한 윤리적 목적에서 비롯하여 기업가적 자선활동가들의 재단 설립이 이루어져 왔으며, 재단은 기업가들이 개인의 경제적, 사회적 자산을 보다 효율적으로 사용하기 위한 매개체이자 이들이 추구하는 사회적 가치를 확산시키기 위한 발판으로 사용되고 있다(Bishop and Green, 2010; 신완선, 김상균, 2021).

4.2 관정이종환교육재단의 설립 및 현황

이종환은 50년간 기업을 성공적으로 경영하여 산업보국에 크게 이바지하였으며 성공적인 기업 경영과 근검절약으로 모은 전 재산을 출연하여 교육재단을 설립하였다. 관정이종환교육재단은 이름에서 알 수 있듯이 단순 자선재단이라기보다는 인재육성을 위한 장학 및 교육지원 사업에 집중하고 있는 교육재단이다. 학생들을 위한 장학금과 연구에 필요한 연구비를 지원하고 그 외에도 교육기관을 위한 다양한 지원사업을 통해 세계 1등 인재를 양성하여 궁극적으로 국가 발전과 인류 공영에 기여하는 데 목적을 두고 있다.

관정이종환교육재단은 2000년 이종환이 10억 원의 사재를 들여 설립하였으며, 2002년 기본재산 3,400여억 원으로 국내 최대 장학재단으로 공식 출범하였다. 단순히 똑똑한 사람이 아닌 뚜렷하고 구체적인 학문적 목표를 이루기 위해 최선을 다하고, 배려심과 봉사정신, 책임감을 겸비한 학자를 인재상으로 삼고 있다. 이는 앞장에서 설명한 정도(正道)에 기반한 3C정신의 구체적 실천으로 볼 수 있다. 즉, 도전정신으로 창조적인 학문의 길을 개척하고, 그 결실로 우리 사회를 넘어 인류에 기여하는 숭고한 지식인이자 훌륭한 학자를 양성하고 배출하는 것이 설립 목적이다. 2000년대 초 마산과 의령 지역 교육기관 지원을 시작으로, 서울대학교 도서관 건립에 600억

원을 기부하였으며, 노벨상 수상자 양성이라는 목표에 따라 대학교 장학 및 교육 지원 사업을 중점으로 운영하고 있다. 또한, '세계에 자랑할 수 있는 최고의 교육재단'의 모토아래 국내 학생들뿐만 아니라 해외대학 유학생을 위한 장학금 지원, 미국 존스홉킨스대학교 한반도 평화 프로그램 지원, 국기계양대 제작 및 기증 등의 국제사업도 진행하고 있다(표 1 참조).

관정이중환교육재단의 출연 및 운영에는 약 13개 관계사가 참여하고 있다. 관계사들은 모두 이중환이 직접 창업하여 성공적으로 경영한 삼영그룹 계열사들과 관련 사업들이다. 구체적으로, 기업관계사는 고려애자공업, 극동도기, 삼영화학공업, 삼영산업, 삼영중공업이 있으며, 크라운파크호텔, 크라운하버호텔,

크라운 컨트리 클럽 외 다수의 부동산도 출연하여 재단이 직접 운영하고 있다. 이렇게 관정이중환교육재단은 관계사들의 기부와 운영을 통한 수익금으로 연간 200억 원 규모의 장학 사업을 지속하고 있다.

이처럼 기업을 이끌어오면서 일군 재산의 97%를 출연하여 탄생한 관정이중환교육재단은 2021년 현재 총자산 약 1조 5000억원 규모로, 세계 100대 자선재단 순위에서 70위권에 속하는 아시아 최대 장학재단으로 성장하였다(신완선, 김상균, 2021). 지난 20년동안 약 11,000명의 장학생에게 1,800억원의 장학금을 지급하였으며, 700명 이상의 박사학위 연구자 및 학자의 배출에 이바지하였다. 이들 중 상당수는 현재 국내외의 최고 명문대학과 연구기관에

〈표 1〉 관정이중환교육재단 주요 연혁 및 장학 사업

년 도	연 혁
2000	• 재단법인 관정이중환재단 설립
2002	• 재단 명칭 변경: 재단법인 관정이중환교육재단 • 국내 최대 장학재단 공식 출범(기본재산 3천여억원) • 장학 계획 발표 및 장학 사업 시작 • 에퀴터블(Equitable) 2002년도 최우수 재단 선정
2003	• 장학법인 법인세 감면 확대를 위한 법인세법 개정안 국회 통과(재단 독자 건의 수용) • 제주 크라운 컨트리 클럽 추가 출연(1천여억 원)
~	
2020	• 총 운영자산 1조 5천억 원 • 장학생 연인원 만명 돌파

	장학 사업 및 기타 교육 사업 지원
2000 ~ 2020	<ul style="list-style-type: none"> • 재단 장학 사업(매년 국내 200명, 국외 300명 내의 장학생 선발 및 장학금 지급) • 국내외 교육기관 장학 사업 및 운영 지원: 경기공고, 마산고, 서울국제고, 의령고, 경남대, 고려대, 서울대, 성균관대, 연세대, 제주대, 절강대, 존스홉킨스대 등 • 국내 지역사회 장학 사업 및 운영 지원: 김해, 마산, 서울 구로구, 서울 중부, 의령, 의왕, 이천, 제주, 북방교포, 화랑도 등 • 이외 지원: 서울대 관정도서관 건립, 경남대 통일관 건립, 장영실 선생 기념사업회 동상 제작, 국기계양대 제작 및 기증 등 • 숫자 요약(총계): 장학생 수: 10,950명(박사학위 배출 700명 이상) 장학 금액: 1,711억 원 기타교육사업 지원비: 637억 원

재직하면서 관정이중환교육재단의 핵심 가치를 실현하기 위해 연구와 학업에 매진하고 있으며, 앞으로 우리나라의 미래 경쟁력의 원천이 될 수 있는 이공계와 자연과학 분야의 미래를 책임질 젊은 인재로 활동하고 있다.

4.3 관정이중환교육재단의 지향점

4.3.1 엘리트 인재 양성 원칙

“관정 장학생 여러분들이 노벨상 수상자가 되기를 바랍니다”(이중환, 2018)

관정이중환교육재단과 다른 공익재단과의 가장 큰 차이는 엘리트 장학주의를 원칙으로 한다는 점이다. 공익재단은 복지, 건강, 교육 등 다양한 분야에서 사회적 자선활동을 하며, 일반적인 장학재단 또한 동등한 교육의 기회를 제공하기 위해 가정형편이 어려운 학생들에게 경제적으로 지원하는 것이 일반적이다. 하지만, 관정이중환교육재단은 영재교육분야의 장학사업에 집중하며 성적 우수자를 최우선으로 고려한다. 장학금 지원 대상은 대한민국 국적자로 국내외 명문대학에서 학업을 마치고 최고 전문가로 성장할 수 있는 잠재 가능성과 우수성이 있는 학생들이다. 이러한 엘리트 장학주의 원칙의 궁극적인 목적에는 장학생들이 국내외에서 최정상의 연구를 수행하고 인류에 도움되는 과학기술 발전을 이끄는 주체가 되어 노벨상 수상자급의 세계 최고 인재로 성장하도록 지원코자 하는 이중환의 재단설립 취지가 담겨있다. 실제 선발된 장학생의 75% 이상이 해외 명문대학에서 학업중인 유학생들로 이들은 세계 각국의 우수한 학생들과 경쟁하며 최고 인재로 성장하고 있다.

이중환의 호와 경영 철학에서도 엘리트 인재 양성 원칙을 찾아볼 수 있다. 이중환의 호인 관정은 최정상을 뜻하는 왕관의 관(冠)자와 정상과 모든 국사를

의논하는 조정이라는 뜻의 정(廷)이 합쳐져 최상을 지향함을 의미한다. 또한 그는 ‘기업은 사람이다’(이중환, 2018)—즉, 기업의 성장은 돈이 아닌 사람이다—라는 이념으로 삼영그룹을 경영하였다. 인재 중심의 전문가 양성에 집중한 결과 업계에서 삼영출신 기술자들의 능력이 인정되어 삼영화학에 종사 후 유관산업의 우수한 회사로 스카우트된 경우도 많았다. 삼영화학 입장에서는 아까운 인재의 유출이었지만, 이 덕분에 삼영화학은 삼영사관학교라고 불리기도 하였다.

4.3.2 지속가능성

관정이중환교육재단은 최고, 최대가 아닌 영속성 있는 장학사업을 추구하고 있다. 즉, 오래도록 설립 취지와 목표를 이어가는, 지속가능한 교육재단을 목표로 하고 있다. 영구적으로 보장 가능한 재원을 확보하기 위해, 이중환은 개인 자산의 출연과 더불어 삼영그룹 산하 모든 계열사의 토지와 건물을 출연하였다. 그러나 기부금과 출연금의 금융수익금만으로 장학사업을 유지하기에는 한계가 있으므로, 기존의 교육 및 자선재단의 단점을 보완한 안정적인 수익 창출 모형을 수립하여 실행하고 있다. 구체적으로, 모든 계열사의 토지와 건물의 소유를 재단으로 이관하여 임대차 계약을 맺었으며, 골프장, 호텔 사업 운영을 통해 연간 약 200억 원의 장학금 재원을 마련한다.

또한, 영속성을 위해 투명한 운영을 지향한다. 우리 사회에서 일부 공익재단은 기업의 지배력 확대를 위한 수단으로 활용되거나 편법 행위로 인해 부정적인 인식이 존재하기도 하며, 이 경우 재단의 사회적 가치 실현은 불가능하며 영속성 역시 불투명할 수밖에 없다. 하지만, 이중환은 모든 자산을 출연하여 순수한 교육적 사회가치 실현을 위한 공익재단 법인을 설립하였다. 법률상 공익재단으로 출연한 자산은 개인, 기업의 자산이 아닌 국가 재산으로 귀속되며, 국

가가 감독하기에 투명한 운영이 가능하다. 재원 관리도 검증된 제1금융권을 통해서만 거래함으로써 안정성을 유지하고 있다. 이처럼, 수익 창출 모델과 투명한 운영으로 출연금의 금융 수익금만으로 운영되는 한계를 보완하고 지속가능한 장학 사업을 영위하기 위한 틀을 마련한 점은 관정이종환교육재단의 또 다른 지향점이라 할 수 있다.

V. 경제적 가치에서 사회적 가치로의 전환

경제적 가치 창출에서 사회적 가치 창출로의 전환은 다양한 수준에서 그 현상을 찾아볼 수 있다. 개인 수준에서는 성공한 기업가와 사업가들의 기부·출연을 통한 사회적 공헌 활동들이 있으며, 기업 수준에서는 사회적 책임, 공유가치 창출, 그리고 지속가능 경영을 위한 다양한 활동들이 포함된다. 단순 경제 발전을 넘어 지구온난화, 환경오염 등에 대처하기 위한 국가 수준의 정책적 노력 또한 사회적 가치로의 전환으로 이해할 수 있다. 우선 개인 수준에서 기업가적 자선활동을 연구한 논문에 따르면(Bourdieu, 1986; Shaw et al., 2013), 성공적인 기업가들은 축적한 경제적 자본(economic capital: wealth), 문화적 자본(cultural capital: experience), 사회적 자본(social capital: connection), 상징적 자본(symbolic capital: reputation)을 상호 전환하고 적절히 활용하는 과정을 거쳐 기업가적 자선활동에 참여하며, 이러한 자본의 전환과 활용은 경제적-사회적 가치 전환의 필수 과정으로 설명된다. 한편, 기업 수준 연구에서는 1) 비전·미션, 2) 인식, 3) 조직, 4) 인적자원관리, 5) 개인 등 5가지 영역에서의 근본적인 변화를 추구함으로써 사회적 가치 경영으로의 성공적인 전환이 가능하며(이정현, 2020), 기업가적 지향성(entrepreneurial orientation)이 높

은 기업이 자선활동을 통한 사회적 가치로의 전환을 추구하는 경향이 높은 것으로 나타났다(Mickiewicz, Sauka, and Stephan, 2016). 비슷한 맥락에서, 기업의 사회적 가치에 대한 추구는 경제적 가치 창출을 통한 수익성 추구에 필수적이며, 이러한 사회적 가치와 경제적 가치의 선순환 효과에 근거하여 가치 전환과 공동 추구의 중요성 또한 강조되어 왔다(김철영, 김재구, 2020; 정아름, 허승준, 송기광, 김보영, 2020). 이처럼, 다양한 수준에서 가치 전환에 대한 직·간접적인 연구가 이루어져 왔으며, 본 연구에서는 삼영화학의 교육재단 설립 과정을 가치 전환 관점에서 살펴보고 가치 전환의 핵심요인으로 이종환의 기업가정신과 기업가적 자선활동의 역할에 집중한다.

기업가정신(entrepreneurship)의 궁극적인 결과물은 가치 창출로 정의될 수 있다(노부호, 2008, 2010). 우선, 전략적 기업가정신(strategic entrepreneurship)은 기업가가 경영 활동을 통해 성취하고자 하는 경제적인 결과물을 강조한다(김화영, 안연식, 2017). 기업은 매출 성장, 시장점유율 증대, 수익성과 재무성과 향상, 창업 성공, 새로운 고객 창출, 시장 개척, 혁신 성취 등 다양한 장·단기적 목표를 가지고 있지만 궁극적으로 경쟁우위를 통한 경제적 가치 창출(economic value creation)로 요약될 수 있다(Glancey, Greig, and Pettigrew, 1998; Kim and Mauborgne, 2000; Lumpkin and Dess, 1996; Watson, Hogarth-Scott, and Wilson, 1998).

한편, 사회적 기업가정신(social entrepreneurship)은 시장메커니즘을 통해 사회적 문제와 이슈를 해결하는 사회적 가치 창출에 초점을 둔다(공혜원, 2019; Miller, Grimes, McMullen, and Vogus, 2012; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, and Shulman, 2009). 기업의 입장에서는 사회적 책임 활동을 통해 사회 문제 해결, 이해관계자 만족, 경제 성장과 복지

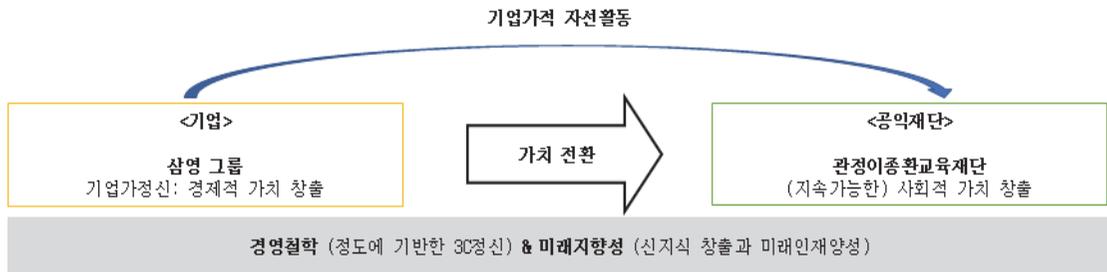
증진 등 사회적 가치 창출(social value creation)을 기업의 목표로 강조한다(김창수, 2009; Carlsson et al., 2013; Porter and Kramer, 2003). 대표적인 사회적 가치 유형으로는 United Nations가 발표한 17가지 Sustainable Development Goals (SDGs)이 있다. SDGs는 빈곤, 기아, 복지, 교육, 성평등, 물과 위생, 에너지, 경제성장, 인프라 구축, 불평등, 지속가능한 도시와 사회, 소비와 생산, 기후 변화, 해양생태계, 육지생태계, 행정, 그리고 파트너십을 포함한다. 최근 기업들은 경영 의사결정 과정에서 기업 활동과 연관된 SDGs를 설정하여 지속가능한 사회적 가치를 창출하기 위해 노력하고 있다. 사회적 가치를 강조하는 연구들 또한 장기적 관점에서 기업의 사회적 공헌 활동이 매출 증대와 성과 향상에 긍정적인 영향을 미쳐 경쟁우위와 성장으로 연결된다고 주장하며 실증 분석을 통해 이를 증명하였다(McGuire, Sundgren, and Schneeweis, 1988; McWilliams and Siegel, 2000).

이러한 전략적 기업가정신과 사회적 기업가정신은 이중환의 기업 활동을 통한 경제적, 사회적 가치 창출을 설명하기 위한 이론적 배경을 제공한다. 우리나라의 창업 1세대인 이중환은 산업보국 일념을 가지고 정미소 사업을 시작으로 삼영화학공업주식회사와 고려애자를 창업하였으며, 독자적인 기술로 극초박막 캐퍼시터 필름과 자기애자를 개발하여 혁신을 성취하였다. 삼영그룹을 성공적으로 경영하고 화학공업의 기술분야를 선도함으로써 일자리창출, 산업발전, 인프라 구축, 수출산업 등 다양한 경제적 가치를 창출하였으며 산업보국에도 크게 기여하였다. 더불어, 기업을 경영하면서 모교 후배들과 해외 학생들에게 장학금을 지급하고 중국 현지 지역 발전에 공헌한 것은 기업 차원에서의 사회적 책임 활동으로 이해할 수 있다.

기업 활동을 통한 경제적 가치 창출에 이어, 개인 재산을 출연하여 엘리트 인재 양성을 위한 장학사업

을 통해 사회적 가치 창출이라는 공익을 목적으로 교육재단을 설립하였다. 기업이 아닌 공익재단으로서의 관정이중환교육재단 설립을 통한 사회적 가치 창출을 이해하기 위해서는 앞서 설명한 가치 창출 개념의 전환과 확장, 즉 기업가적 자선활동의 개념이 추가되어야 한다. 관정이중환교육재단의 사업 활동은 사회적 가치를 창출한다는 점에서는 기업이 추구하는 사회적 공헌활동과 유사하지만 비영리법인으로서 경쟁우위가 아닌 사회적 가치실현을 통한 공익을 추구하기에 출발의 전제가 다르다. 위의 가치창출 관점을 적용하면 기업에서 교육재단으로 전환은 기업가적 자선활동에 의한 가치의 순수한 전환으로 정의할 수 있다. 즉, 기업 활동을 통해 경제적 가치를 창출하였으며, 축적한 부를 환원하여 교육재단을 설립한 것은 기업가적 자선활동이며 장학 사업을 통해 미래 인재 양성이라는 순수한 사회적 가치로 전환된 것으로 보아야 한다. 이러한 기업가적 자선활동에 의한 가치 전환에 대한 해석이 중요한 이유는, 일반적으로 성공한 기업가들이 선호하는 증여와 가업승계가 아닌, 수천억 자산을 사회에 환원하여 재단을 설립한 사례는 극히 찾아보기 어렵기 때문이다. 이와 유사한 맥락으로, 이중환은 그의 기업가적 자선활동을 통해 미래 인재 양성에 헌신한 점을 높이 인정받아 Forbes지의 글로벌 박애주의자 48인의 명단에 포함되었으며, 아시아 최고의 박애주의자로 소개되기도 하였다(Koppisch, 2012).

가치의 전환과 더불어 기업 경영과 교육재단 운영에서도 3C 경영 철학과 미래 가치 창출을 일관적으로 강조한 점 또한 경영 철학과 미래지향성의 계승이라는 점에서 큰 의의를 가진다고 볼 수 있다. 이중환의 자서전 <정도>에서는 3C 경영 철학과 더불어 앞날의 변화를 미리 준비하는 미래지향성에 대한 가치관을 찾을 수 있다. 예를 들면, 그는 회사경영에서 항상 온고이지신(溫故而知新)에서 온현이지신(溫現而知新)으로 사고의 전환을 강조했다(이중환, 2018).



〈그림 2〉 가치 전환과 기업가적 자선활동

공자의 〈논어〉를 통해 옛 것에서 새 것을 알아내는 온고이지신의 교훈을 배웠다면, 신지식을 창출하기 위해서는 과거와 더불어 현재를 이해함으로써 그 흐름과 변화의 맥을 짚어 미래를 준비하는 온현이지신이 중요하다고 이종환은 강조한다. 즉, 그는 앞으로 다가올 세상은 지금과는 다른 네오 뉴 패러다임(Neo new paradigm) 시대가 펼쳐질 것이므로 세상의 변화를 읽고 현재를 준비하여 미래를 이끌어 나가야 하며, 기업뿐만 아니라 교육재단 운영에서도 미래 인재 양성을 중심으로 미래지향성을 바탕으로 사회적 가치를 창출해야 한다고 강조한다.

위 내용들을 종합해 보면, 삼영그룹을 운영하여 경제적 가치를 창출하였으며, 기업가적 자선활동으로서 관정이중환교육재단을 설립하여 지속가능한 사회적 가치 창출로의 순수한 가치 전환이 이루어졌음을 알 수 있다. 그리고 이러한 순수한 가치 전환에서도 3C 경영 철학과 미래지향성을 근간으로 하는 그의 기업가정신은 그대로 이어지고 있다(그림 2 참고).

VI. 결론 및 시사점

본 연구에서는 이종환의 경영 철학과 경영 활동을 기업가정신의 관점에서 해석하고, 관정이중환교육재단의 설립 배경과 특징을 가치 전환의 관점에서 살

펴보았다. 그의 정도(正道)에 기반한 3C 정신(창조, 도전, 기여)과 경영 철학을 기업가정신의 핵심개념인 기업가적 사업 기회 포착, 기업가적 사업 동기, 그리고 기업가적 자선활동과의 관계로 설명하였다. 더불어, 관정이중환교육재단은 엘리트 장학주의 원칙과 지속가능성을 중심으로 글로벌 최고 인재 양성이라는 분명한 사회적 목적을 추구하고 있어 일반 장학재단과의 명확한 차별성을 확인할 수 있었다. 마지막으로, 삼영그룹 운영을 통한 경제적 가치 창출을 시작으로 기업가적 자선활동으로서 관정이중환교육재단을 설립하여 지속가능한 사회적 가치 창출로 연결되는 과정을 순수한 가치 전환 관점에서 살펴보았다.

본 연구는 이종환의 기업가정신과 관정이중환교육재단의 가치 전환 과정을 살펴봄으로써 몇 가지 시사점을 제공한다. 첫째, 불확실한 미래를 준비하기 위해 기업가정신은 필연적이다. 이종환의 기업가정신과 정도에 기반한 3C 경영 철학은 최근 많은 학자들이 연구하는 기업의 위험감수성(risk taking), 혁신성(innovativeness), 적극성(proactiveness)으로 정의되는 기업가적 지향성(entrepreneurial orientation)(Covin and Wales, 2012)의 중요성을 강조한다. 새로움을 추구하고 위험을 감수하며 적극적으로 실천하는 기업가적 지향성이 높은 기업·사람들은 그렇지 않은 경우보다 좋은 성과를 거두고 성공할 확률이 높다(Covin et al., 2020;

Messersmith and Wales, 2013). ‘도전하라, 창의적으로 생각하라, 기여하라’는 3C의 기업가정신과 기업가 지향성 중심의 인재 양성을 통해 경제 발전을 이끌고 미래를 준비할 수 있을 것이다.

둘째, 이종환의 사례를 통해 많은 기업들과 기업가들이 참여할 수 있도록 기부 문화와 박애정신 확산을 위한 제도적 개선이 필요하다는 것을 알 수 있다. 우리나라에서는 기부가 아직 소극적으로 이루어지고 있으며, 박애정신이 제도적·문화적으로 정착되지 않은 상황이다. 앞서 언급하였듯이, 기부가 활성화된 미국의 경우, 1900년대 초의 Andrew Carnegie, Henry Ford, John Rockefeller부터 최근 Warren Buffett, Michael Bloomberg, Bill & Melinda Gates, George Soros, Mark Zuckerberg까지 수많은 성공한 기업가들이 자산을 기부하거나 재단을 만들어 사회적 가치 실현에 적극적으로 노력해왔다. 이러한 박애정신은 사회 전반적으로 확산되어 있으며, 일반인들도 모교 또는 다양한 사회기관과 단체 기부에 적극적으로 참여하고 있다. 따라서, 기부 문화가 활성화되어 있는 선진국을 참고하여 공익사업 관련 세법 개정이 필요하다. 기부금에 대한 세금 감면 혜택을 높이고, 공익재단의 재산세, 법인세, 주식 출연에 대한 증여세의 감면 혹은 면세 혜택도 고려하여야 한다(이재호, 2007). 자산가가 박수갈채를 받으며 명예롭게 사회에 환원할 수 있도록 제도적 개선과 사회의 인식변화가 이루어져야 경제적 가치에서 사회적 가치로의 전환이 발생할 것이다. “인간의 건전한 공명심과 잠재적 사회봉사 정신을 북돋우고, 공익사업에 뜻을 둔 많은 사람들이나 기업들이 더 이상 주저하지 않고 행동에 옮길 수 있도록 분위기를 만들어 주어야 한다.”(이종환, 2018)

셋째, 지속가능한 사회적 가치 창출을 위해서는 가치 전환을 넘어 확장파 확산이 장려되어야 한다. 현재는 전환의 시대이다. 경영학에서는 패러다임의 변화로 4차 산업혁명, Digital transformation,

Social transformation 등 Business transformation의 중요성을 강조한다. 글로벌 경영환경에서도 Environmental, Social, Governance(ESG)가 강조됨에 따라 경영 전략 수립 및 기업가치 평가에서도 ESG의 반영은 필수가 되어가고 있다. 이들의 중심에는 단순 경쟁력과 성장을 넘어 모든 이해관계자의 행복을 위해 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구해야 하는 가치 전환의 패러다임이 있다. 부의 축적은 개인의 바램이지만, 인류의 발전은 모두의 바램이다. 기업가가 경영을 하면서 공유자본에 근거하여 미래 인재 육성에 집중하는 것은 경제적 가치 창출에서 사회적 가치 창출로의 연결 그리고 전자에서 후자로의 가치 전환으로 정의할 수 있으며, 이러한 가치 전환과 확산을 통해 얻을 수 있는 사회적 공익에 집중할 필요가 있다. 이러한 패러다임의 변화와 전환의 주체는 사람이다. 즉, 우리는 무엇보다 인재 양성이 중요하다는 것을 알고 있으며, 전자(경제적 가치)에서 후자(사회적 가치)로의 전환을 통해 얻을 수 있는 더 큰 가치에 집중할 필요가 있다. 이종환이 걸어온 길처럼 인재 양성을 위한 가치 전환을 확장하고 사회적으로 확산시킨다면 이 시대의 살아있는 아인슈타인, 에디슨, 세종대왕을 만날 수 있을 거라 생각한다.

이러한 변화를 통해 앞으로 더 많은 기부자, 기업의 사회적 공헌과 책임, 그리고 가치 전환의 확장파 확산이 이루어져 우리나라에서도 노벨상 수상자가 배출되고 더 나아가 세계인의 삶의 질을 향상시키고 세계 경제 발전에 기여하고자 하는 이종환의 뜻이 실현되기를 바란다.

REFERENCES

- Alvarez, S. A. and J. B. Barney(2005), "How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?," *Journal of Management*, 31(5), 776-793.
- Alvarez, S. A. and J. B. Barney(2007), "Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Baker, T. and R. E. Nelson(2005), "Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage," *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baron, R. A.(2004), "The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions," *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239.
- Bishop, M. and M. Green(2010), *Philanthrocapitalism: How giving can save the world*. Bloomsbury Publishing USA.
- Bourdieu, P.(1986), "The forms of capital," in J. Richardson (Ed.), *The Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241-258.
- Busenitz, L. W. and J. B. Barney(1997), "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making," *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Carlsson, B., P. Braunerhjelm, M. McKelvey, C. Olofsson, L. Persson, and H. Ylinenpää(2013), "The evolving domain of entrepreneurship research," *Small Business Economics*, 41(4), 913-930.
- Certo, S. T., J. G. Covin, C. M., Daily, and D. R. Dalton(2001), "Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures," *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 641-658.
- Certo, S. T. and T. Miller(2008), "Social entrepreneurship: Key issues and concepts," *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Collins, C. J., P. J. Hanges, and E. A. Locke(2004), "The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis," *Human Performance*, 17(1), 95-117.
- Covin, J. G. and W. J. Wales(2012), "The measurement of entrepreneurial orientation," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 677-702.
- Covin, J. G., J. C. Rigtering, M. Hughes, S. Kraus, C. F. Cheng, and R. B. Bouncken(2020), "Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success," *Journal of Business Research*, 112, 1-12.
- Dacin, M. T., P. A. Dacin, and P. Tracey(2011), "Social entrepreneurship: A critique and future directions," *Organization Science*, 22 (5), 1203-1213.
- DeTienne, D. R., A. McKelvie, and G. N. Chandler (2015), "Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test," *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255-272.
- Eckhardt, J. T. and S. A. Shane(2003), "Opportunities and entrepreneurship," *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Glancey, K., M. Greig, and M. Pettigrew(1998), "Entrepreneurial dynamics in small business service firms," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4 (3), 249-268.
- Harvey, C., J. Gordon, and M. Maclean(2021), "The ethics of entrepreneurial philanthropy," *Journal of Business Ethics*, 171(1), 1-17.
- Harvey, C., M. Maclean, J. Gordon, and E. Shaw (2011), "Andrew Carnegie and the foundations

- of contemporary entrepreneurial philanthropy," *Business History*, 53(3), 425-450.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton(2001), "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation," *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hockerts, K.(2006), "Entrepreneurial opportunity in social purpose ventures," in Mair, J., J. Robinson, and K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship*, London: Palgrave, 142-154.
- Johnson, B. R.(1990), "Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (3), 39-54.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2000), "Knowing a winning business idea when you see one," *Harvard Business Review*, 78(5), 129-138.
- Kirzner, I.(1973), *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.(1997), "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach," *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Koppisch, J.(2012, June 20), "Philanthropists from Japan and South Korea," *Forbes*.
- Lee, J. M., B. H. Hwang, and H. Chen(2017), "Are founder CEOs more overconfident than professional CEOs? Evidence from S&P 1500 companies," *Strategic Management Journal*, 38(3), 751-769.
- Lee, J. M., J. Kim, and J. Bae(2020), "Founder CEOs and innovation: Evidence from CEO sudden deaths in public firms," *Research Policy*, 49(1), 103862.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess(1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Maclean, M., C. Harvey, and J. Gordon(2013), "Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy," *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.
- McClelland, D. C.(1965), "N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392.
- McGrath, R. G.(1999), "Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure," *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- McGuire, J. B., A. Sundgren, and T. Schneeweis (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance," *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McWilliams, A. and D. Siegel(2000), "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?," *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Messersmith, J. G. and W. J. Wales(2013), "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management," *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- Mickiewicz, T., A. Sauka, and U. Stephan(2016), "On the compatibility of benevolence and self-interest: Philanthropy and entrepreneurial orientation," *International Small Business Journal*, 34(3), 303-328.
- Miller, T. L., M. G. Grimes, J. S. McMullen, and T. J. Vogus(2012), "Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship," *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2003), "Corporate philanthropy: Taking the high ground,"

- Foundation Strategy Group*, 13, 1-12.
- Poulsen, A. B. and M. Stegemoller(2008), "Moving from private to public ownership: Selling out to public firms versus initial public offerings," *Financial Management*, 37(1), 81-101.
- Schumpeter, J. A.(1934), *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge. MA.
- Schumpeter, J. A.(1942), *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- Sen, A.(2009), *The idea of justice*. London: Allen Lane.
- Shane, S.(2000), "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities," *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S.(2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. and S. Venkataraman(2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research," *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shaw, E., J. Gordon, C. Harvey, and M. Maclean (2013), "Exploring contemporary entrepreneurial philanthropy," *International Small Business Journal*, 31(5), 580-599.
- Shin, J. and S. K. Kim(2019), "The egocentrism of entrepreneurs: Bias in comparative judgements," *Entrepreneurship Research Journal*, 9(1), 20170100.
- Stewart, W. H. and P. L. Roth(2001), "Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-153.
- Stewart Jr, W. H., W. E. Watson, J. C. Carland, and J. W. Carland(1999), "A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers," *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- Steyaert, C. and J. Katz(2004), "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions," *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 179-196.
- Venkataraman, S.(1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective," in Katz, J. and R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Greenwich, CT, JAI Press, vol(3), 119-138.
- Watson, K., S. Hogarth-Scott, and N. Wilson(1998), "Small business start-ups: Success factors and support implications," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 217-238.
- Zahra, S. A., E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, and J. M. Shulman(2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges," *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

국내참고문헌

- 공혜원(2019), "사회적기업의 지속가능성: 개인특성 관점의 사회적 기업가정신," *Korea Business Review*, 23(1), 127-151.
- 김영래(2011), "삼성그룹 창업자 이병철 경영(학)의 연구," *경영사연구*, 26(1), 5-57.
- 김창수(2009), "기업의 사회적 책임 활동과 기업가치," *한국증권학회지*, 38(4), 507-545.
- 김철영, 김재구(2020), "사회적 가치와 경제적 가치의 교차인과관계 검증," *인사조직연구*, 28(1), 85-114.
- 김화영, 안연식(2017), "Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰: 현대중공업

의 창업가 정주영을 중심으로," **Korea Business Review**, 21(3), 1-45.

노부호(2008), "7요소 리더십 모델과 이순신 장군," **서강경영논총**, 19(2), 51-68.

노부호(2010), "유일한의 기업가정신과 경영," **경영사학**, 25(4), 5-35.

신완선, 김상균(2021), "관정재단의 공유자본플랫폼 확산 모형 연구," *Unpublished working paper*, 성균관대학교

이상호(2018), "삼성 이병철 회장의 기업가정신과 경제 윤리," **현대교육연구**(구 중등교육연구), 30(2), 113-130.

이정현(2020), "사회적 가치 실현 방안의 모색: 기업 내부의 5가지 전환을 중심으로," **인사조직연구**, 28(1), 11-57.

이재호(2007), "비영리 재단의 유형과 활성화 방안," **경영과 정보연구**, 22, 61-84.

이종재, 김기찬(2015), "기업가 정주영을 통해서 본 K-기업가정신과 K-경영사례: 기업건강성 모델에 기초한 현대의 지속성장 진화 사례를 중심으로," **중소기업연구**, 37(4), 325-355.

이종환(2018), **정도**. 관정이종환재단.

장용선(2015), "창업자의 가치관이 조직정체성에 미친 영향 분석: 정주영 창업자와 현대중공업 사례를 중심으로," **Korea Business Review**, 19(2), 27-62.

장윤수(2018), "한국에 있어서 유교적 경영이념과 기업가정신: 삼성그룹의 창업자 '이병철'을 중심으로," **철학논총**, 92, 223-239.

정승언(2021), "헌신의 리더십: 가천길재단 이길여 회장의 무한한 사랑," **Korea Business Review**, 25(신년 특별호), 279-297.

정아름, 허승준, 송기광, 김보영 (2020), "사회적 가치 측정 방법의 특징 분석 및 최신 동향," **Korea Business Review**, 24(3), 145-171.

조영삼, 이준엽, 강동훈, 김민경(2019), "LG 와 GS의 기업가정신: 인화경영, 정도경영 그리고 남명의 경의사상," **전문경영인연구**, 22(4), 37-54.

최순규(2018), "현대자동차의 국제화: 기업가 정신, 전략, 그리고 윤," **경영교육연구**, 33(3), 27-47.

한국경영학회(2021), 지수초등학교 개교 100주년 기념 기업가정신 확산 방안. **한국경영학회 2021년 1월 기업가정신 연구 및 확산 포럼**.

Jonghwan Lee and Kwanjeong Educational Foundation: Entrepreneurship, Entrepreneurial Philanthropy, and Value Transformation

Sang Kyun Kim* · Joonhyung Bae**

Abstract

This paper explores the entrepreneurship and entrepreneurial philanthropy of Jonghwan Lee, who founded the Kwanjeong Educational Foundation (KEF). We examine his business philosophy encompassing creativity, challenge, and contribution by focusing on its linkage to entrepreneurial opportunity, entrepreneurial motivation, and entrepreneurial philanthropy, which are core elements of entrepreneurship. We then suggest that his entrepreneurial mindset and entrepreneurial philanthropy underpin the value transformation of KEF from economic value to social value during its formation. They also play critical roles in understanding the motive and background of KEF. Overall, this paper contributes to the literature on sustainable entrepreneurial philanthropy and value transformation by highlighting Jonghwan Lee's entrepreneurship.

Key Words: Jonghwan Lee, Kwanjeong Educational Foundation, Entrepreneurship, Entrepreneurial philanthropy, Value Transformation

* Professor, SKK Business School, Sungkyunkwan University, First author

** Assistant Professor, SKK Business School, Sungkyunkwan University, Corresponding Author