

가족기업학회 발표자료

가족기업의 성공승계 전략

2024. 4. 25.

조 병 선

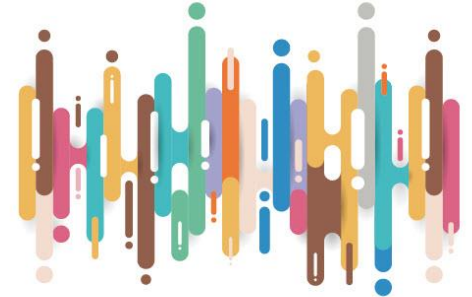
bscho928@naver.com



- 한국가족기업연구원 원장
- (전) IBK경제연구소장
승실대학교 교수(벤처중소기업학과)
중견기업연구원 원장
- 철탑산업훈장 (중소기업진흥 유공)
대통령표창 (중소기업금융 유공)
- 저서
 - 가족기업의 성공승계 전략
 - 100년 기업으로 가는 길(공저)
 - 가족기업 경영과 승계전략(공저)
 - 적자사장, 흑자사장
 - Die Bankenaufsicht in der Republik Korea und in Deutschland (Peter Lang 출판사)
- 독일 쾰른(Köln)대학교 법학박사

가족기업의 성공승계 전략

조병선



*Family Entrepreneurship and
Business Succession*

PNE
퍼낸서 미디어



차 례

1. 가족기업 승계에 대한 이해

2. 승계계획 수립 · 관리

3. 역량 있는 후계자 육성

4. 효과적인 갈등관리

5. 맺음말

1. 가족기업 승계에 대한 이해



가족기업의 개념

■ 가족기업(Family Business)의 정의

- 가족이 소유한 기업으로 가족 구성원에 의해 통제·운영되는 기업
 - 창업자와 그 가족 또는 후손들이 소유하면서 경영 전반을 통제함과 동시에
 - 다음세대 가족 구성원에게 승계가 이루어졌거나 승계가 이루어질 것으로 예상되는 기업

*** 가족 소유 + 가족 구성원의 참여 + 대를 이은 승계**

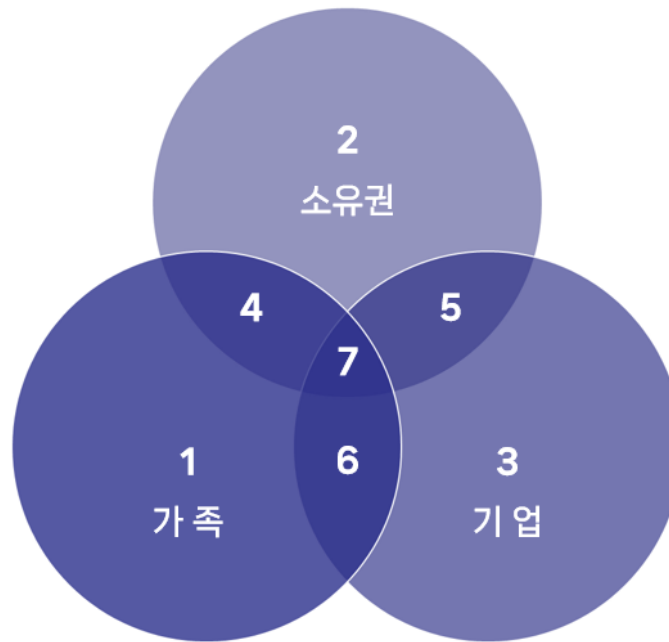
■ 가족기업의 다양성

- 소규모 생계형 기업 + 대부분의 중소·중견기업
+ 가족경영 방식을 채택한 대기업 + 대규모 기업집단



가족기업의 특성 및 구성 체계

- 가족기업은 3개의 하위 체계(가족, 기업, 소유권)로 구성된 조직



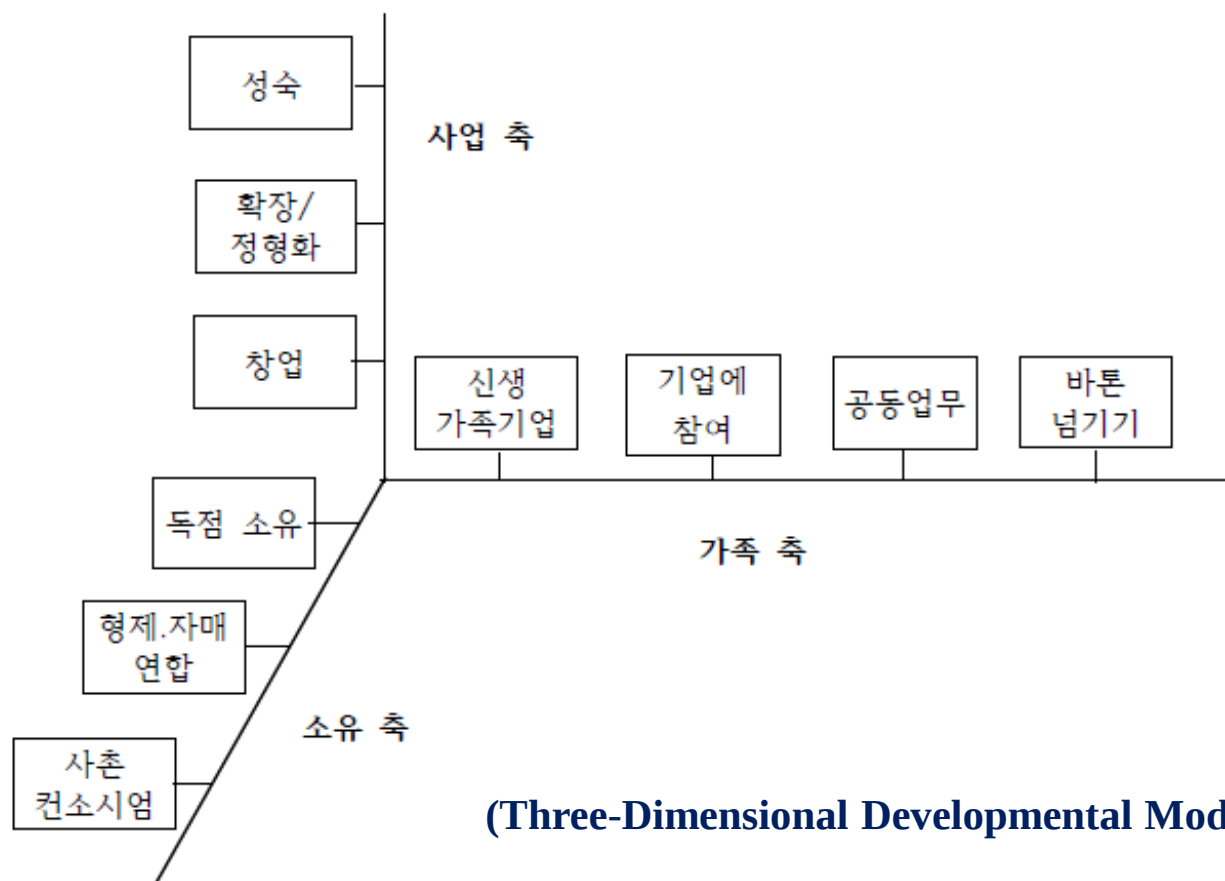
(Three-Circle Model)

- 가족기업과 관련이 있는 사람(가족, 주주, 직원, 경영진 등)은 가족기업을 구성하는 3개의 하위 체계와 이들 체계가 중첩되는 영역(위의 1-7) 중 하나 이상의 영역에 위치
- 어디에 속하느냐에 따라 동일 사안에 대해서도 서로 다른 입장



가족기업의 특성 및 구성 체계

- 가족기업은 시간의 흐름과 더불어 역동적인 변화에 직면





가족기업의 강점과 도전

■ 가족기업의 강점

- 가치관과 신념의 공유를 통한 가족 결속, 가족의 공통 목표와 강한 사명감, 기업의 정체성 확립
→ 목적달성을 돕고 위기극복 역량이 강함
- 소유와 경영의 미분리
→ 신속한 의사결정, 중장기적 관점에서 생존 및 발전전략 추구, 과감한 Risk Taking
- 가족 내 승계
→ 세대 간 지식 및 경영 노하우, 기술 등 이전 용이
- 가족(가문)과 기업의 명예를 중시하고, 창업자의 뜻을 기림
→ 신뢰와 품질 중시, 자선 활동과 사회적 책임 활동



가족기업의 강점과 도전

■ 가족기업의 도전

- 가족과 기업의 경계가 모호하고, 가족 구성원 역할의 혼란
- 가족 간의 감정 대립과 내분
- 네포티즘(Nepotism, 족벌주의) 문제
- 기업 경영과 승계 또는 상속 과정에서 발생하는 갈등 및 분쟁 ...



가족기업 승계의 개념

- 사업의 동질성 유지
- 경영권 승계 + 소유권 승계 + a





가족기업 승계의 중요성

- (기업) 명문 장수기업 토대 구축 + 제2의 창업
- (가족) 가문의 유산을 창조
- (국민경제) 경제활력 증진
 - 양질의 일자리 보존 및 창출
 - 축적된 기술과 경영 비법 전수
 - 투자 활성화
 - 기업가정신 고양
 - 경쟁력 있는 장수기업 증가 ...
- (산업현장) 창업세대 고령화 진전 → 승계 대상 기업 수 빠르게 증가
 - 가족기업 승계 : 개별 기업의 차원을 넘어 국가경쟁력 관점에서 접근
(경제 및 기업 정책의 중요한 분야로 대두)



가족기업 승계의 특성

■ 일시적 이벤트가 아닌 장기간의 과정

- 장기에 걸친 체계적인 준비 필

➤ 승계 과정의 지뢰밭들

- 가족 구성원의 갈등·분쟁
- 준비되지 않은 후계자
- 승계 음모
- 과다한 상속·증여세 부담
- 승계 자금 마련의 어려움
- 기타 비상사태 발생

➤ 승계를 전후해 잘못된 기업이 다수





승계는 성공한 가족기업 CEO의 마지막 숙제

■ 기업을 승계할 것이냐 하지 않을 것이냐?

- 가업을 이을 사람 (후계자)
- 사업의 현황과 미래 전망
- 가족 구성원들의 생각
- 경영환경과 승계 관련 정책 및 법제도 ...

⇒ 승계 or M&A, 정리

■ 승계를 할 경우, 언제 누구에게 어떠한 방법으로 하는 것이 좋을까?

"The final test of greatness in a CEO is how well he chooses a successor and whether he can step aside and let his successor run the company."

- Peter Drucker -





승계는 사랑과 인내로 빛나는 종합예술



2. 승계계획 수립 · 관리

“가족기업의 지속적인 생존 여부를 결정하는 핵심요소는
승계계획이 잘 수립되고 제대로 관리되고 있는지의 여부”

- Ivan Lansberg -



승계계획의 중요성 (사례)

- T사 : 업력 75년, 매출액 700억 규모의 중견 가족기업
- 문서화 된 승계계획 부재 / 공식 후계자 (X) / 재산상속(X)
- CEO 사망 (부인 + 3 아들) → 혼란 → 위기 극복

경영권

- 장남 + 차남 갈등 (CEO 뜻 고려, 경영자로서 자질 보유 인물)
- 가족(주주)회의 / 중재
- 최적의 지배구조 구축

소유권과 재산

- 법정 지분에 준하는 상속 합의 (주식 + 부동산 + 예금 등 기타 상속 재산)
- 가업에 대한 경영권 안정화 방안 마련
- ООО에 대한 별도 보상방안 도출

자회사 운영

- 성장에 필요한 추가적 자원 마련
- 모기업과 자회사 간 상생협력방안 제시

- 승계계획을 수립하여 가족 구성원의 동의를 받고 관리해 나가라
- 가족 갈등은 일상적인 일이며 예측이 가능하다
(“우리 집안은 문제가 없을 것이라는 자만심” 이 문제)
- 가족간 분쟁 발생시에는 전문가의 자문과 도움을 구하라



승계를 앞둔 성공한 가족기업 리더의 관심 분야

기업의 승계 여부

- 기업을 승계할 것인가, 하지 않을 것인가? 한다면 언제 어떠한 방식으로 할 것인가?

후계자 문제

- 누구를 후계자로 할 것인가?
- 후계자의 역량과 리더십을 어떻게 배양해 나갈 것인가?

승계 비용과 리스크

- 소유권 승계와 개인재산의 상속 등과 관련한 상속·증여세 문제와 승계 자금을 어떻게 할 것인가?
- 경영권과 소유권 이양에 따른 위험과 비용은 무엇이고, 이를 최소화할 수 있는 방안은?

승계 과정의 갈등 및 분쟁

- 승계 과정에서 예상되는 갈등 및 분쟁은 무엇이며, 이를 효과적으로 관리해 나갈 수 있는 방안은?

승계를 통한 기업의 도약과 명문 장수기업 만들기

- 창업정신과 경영철학, 가족가치 등을 어떻게 계승해 나갈 것인가?
- 지속 가능한 비즈니스 모델과 기업문화를 구축해 나갈 수 있는 방안은?



승계를 준비하는 후계자의 관심 분야

승계 작업은 언제 마무리가 될 것인가

나는 가업을 이을 역량과 자세를 갖추고 있는가

나는 승계 이후 가업을 더 좋은 기업으로 키워 나갈 수 있을 것인가

CEO(창업주, 부모)는 나를 신뢰하고 있는가

가족과 회사 임직원들은 나를 얼마나 지원해 줄 것인가

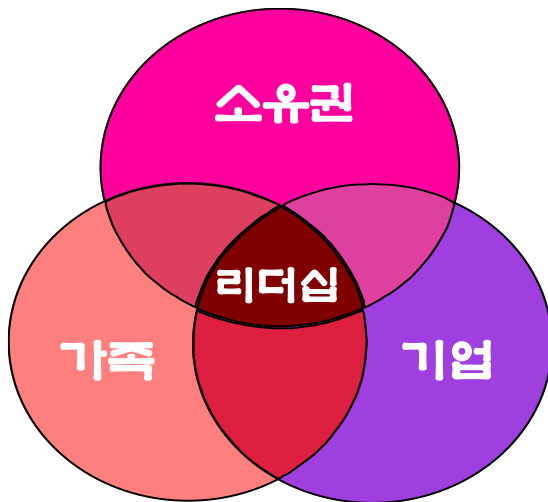
가업을 잇는 것이 과연 나에게 좋은 것인가, 나중에 후회하지는 않을까 ...

▶ 승계가 안고 있는 어려움과 복잡성 → 승계와 관련한 종합적인 청사진 필요



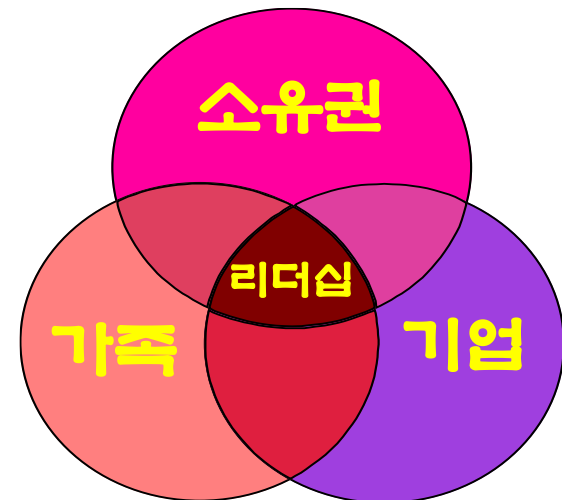
승계계획이란

- 가족기업의 경영권과 소유권, 가족 리더십을 다음 세대로 이전하는데 필요한 종합적인 계획 및 전략
- 승계 과정에서 발생할 수 있는 다양한 이슈들에 대한 대응 및 해결 방안을 찾아가는 과정 · 청사진



(현재 모습)

→
승계 과정 관리



(승계 시점 기업 모습)

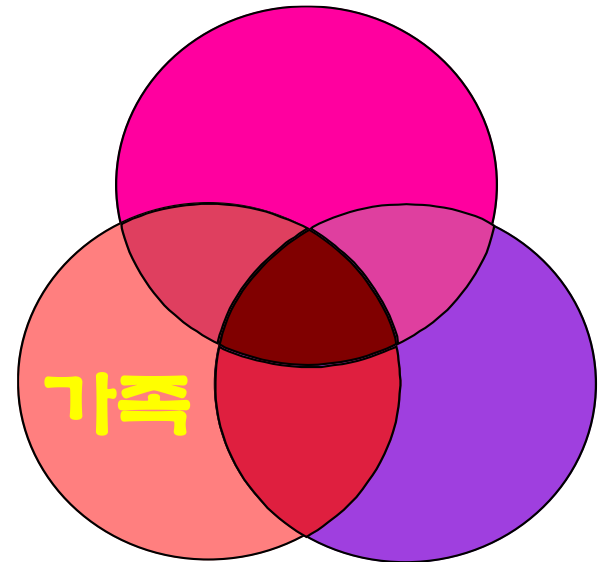
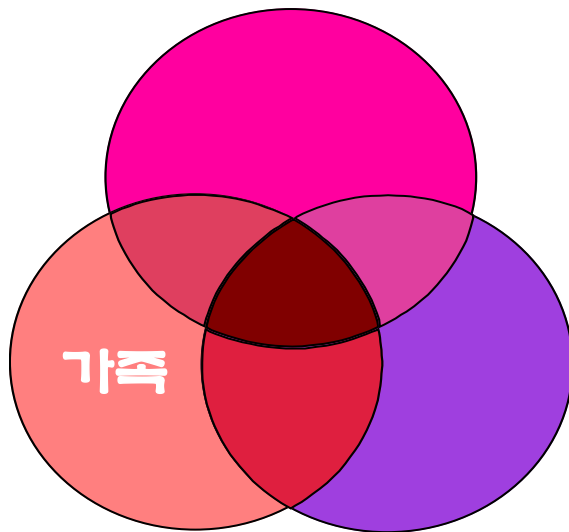


승계계획 수립의 효과

- 승계를 준비하고 실행하는 과정에서 가족기업 리더와 후계자가 수행해야 할 과제가 구체화
 - 후계자 육성과 경영의 안정성 제고에 긍정적으로 작용
 - 가족과 주주 등 핵심 이해관계자 관리에 효과적
 - 주요 고객 및 거래처 등과 신뢰 형성에도 유리
 - 비상사태 발생 시에 효과적인 대응 가능 ...
- ✓ 승계계획이 수립되어 있지 않거나 있더라도 제대로 이행되지 않은 경우 :
- “승계과정에서 갈등과 불안상태가 지속되고 경영 및 관리의 혼란을 초래할 가능성이 크며, 후계자 육성이 미흡하고 가족 구성원의 분쟁 가능성이 증대된다. 승계 비용이 상승하고 비상사태 발생 시 위기상황에 직면할 위험이 커진다.”

승계계획을 수립할 때 고려할 분야

● 가족 부문



건강하고 화목한 가족
(Strong Family makes strong Businesses!)

+

가족가치 & 가족기업정책

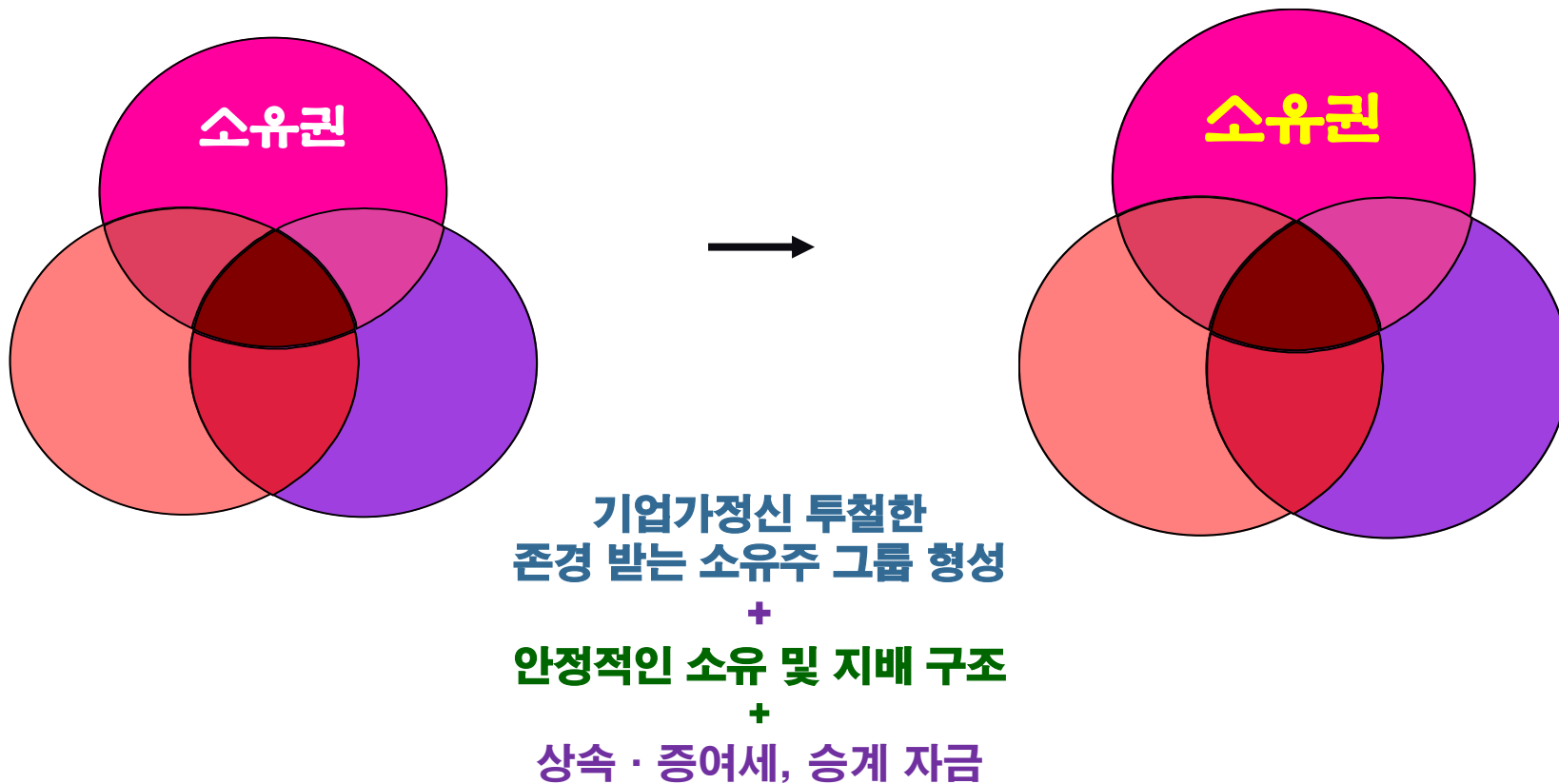
+

가족갈등 예방·관리



승계계획을 수립할 때 고려할 분야

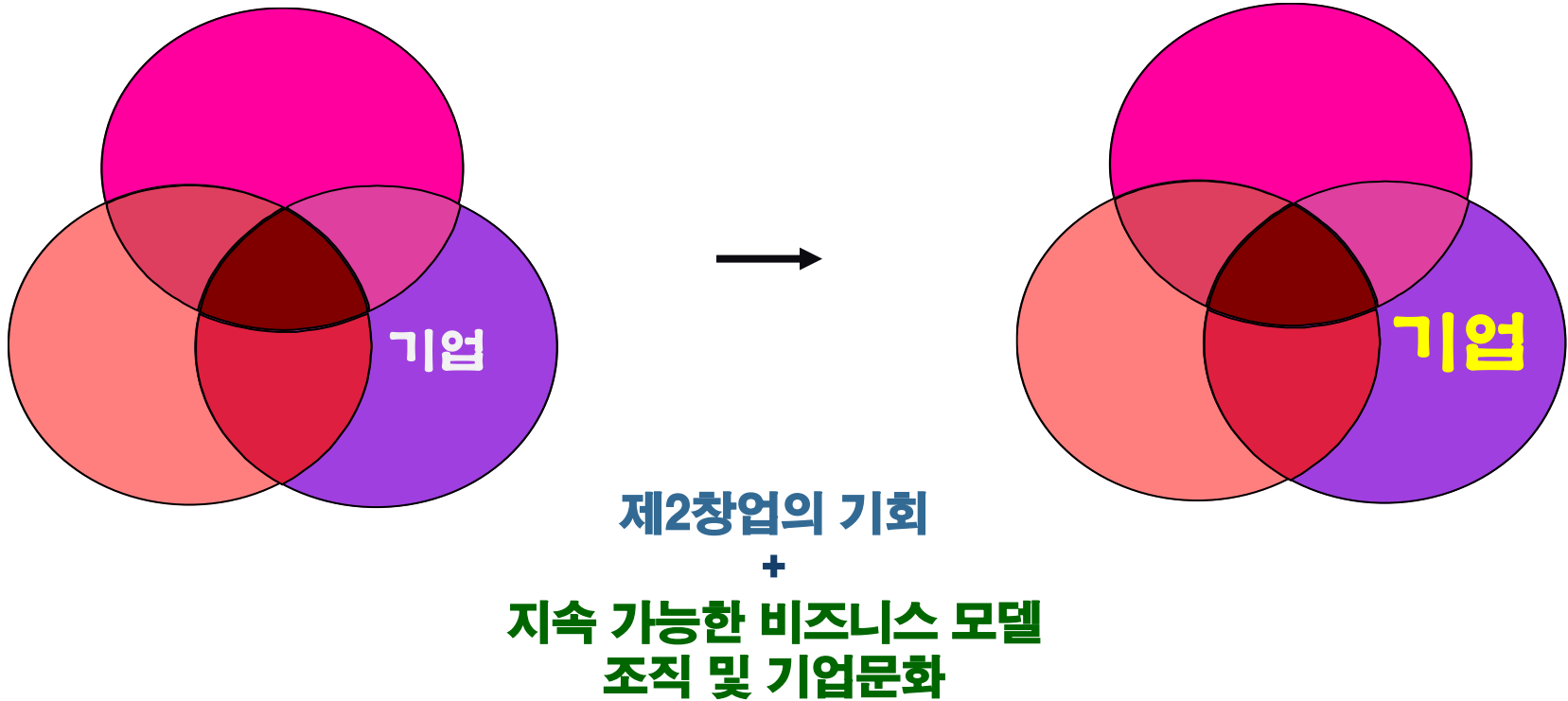
● 소유권 부문





승계계획을 수립할 때 고려할 분야

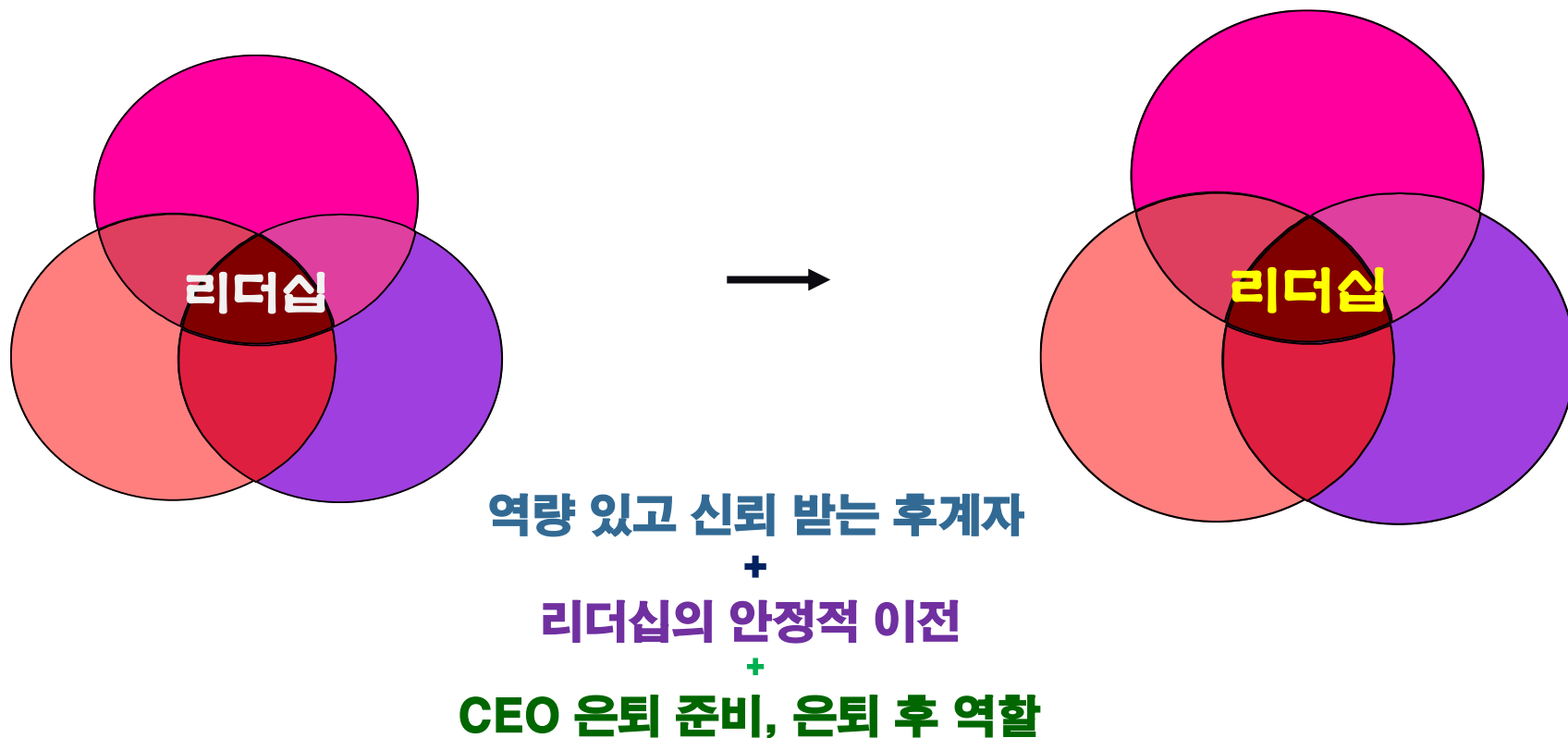
● 기업 부문



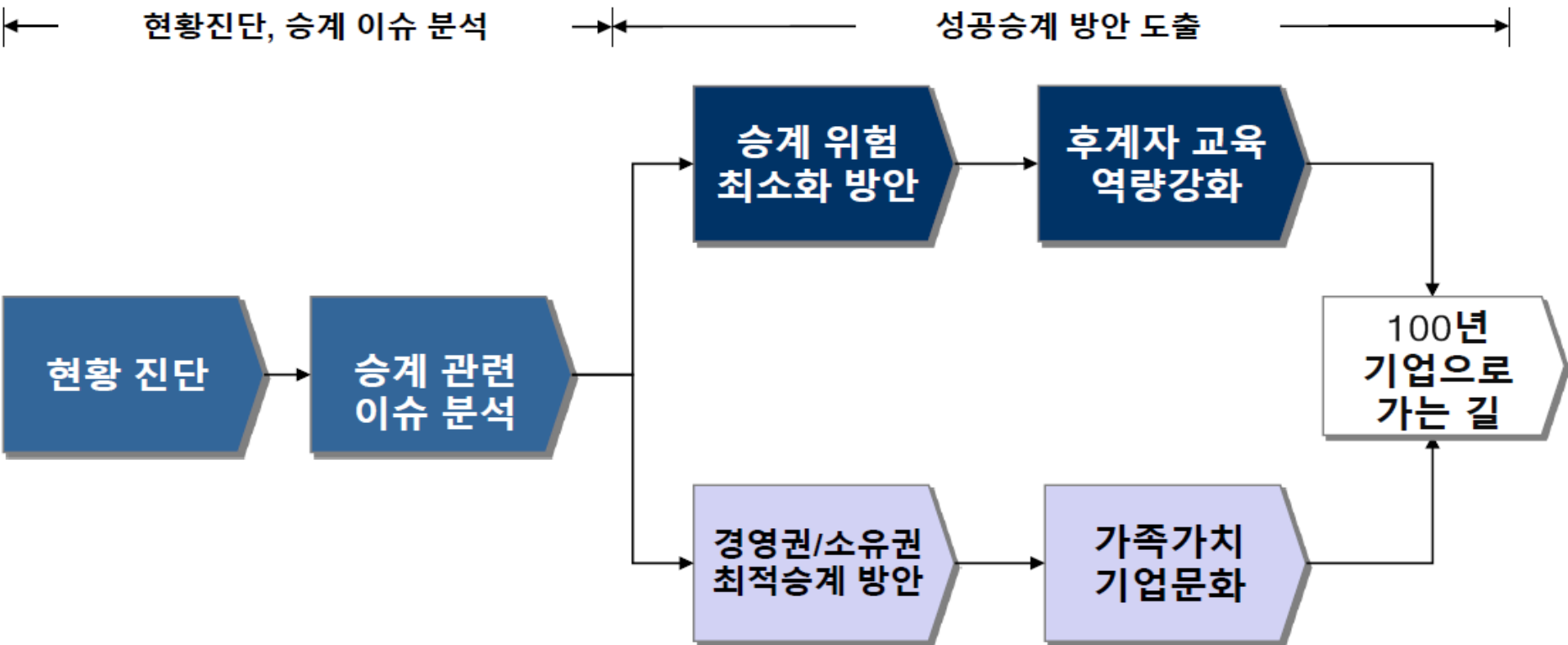


승계계획을 수립할 때 고려할 분야

● 리더십 부문



승계계획 수립 모델 (KFBI 사례)



* 수요 기업의 특성에 따라 필요 분야 조정 및 추가



승계계획의 구성 (KFBI 사례)

- 승계계획 총괄편 (기본 방향, 목표, 부문별 핵심 내용)
- 창업정신과 경영철학 계승
- 가족가치 및 행동강령과 가족기업 정책
- 경영권의 안정승계 방안
- 후계자 경영 역량과 리더십 강화 방안
- 소유권의 최적승계 방안
- CEO 은퇴 계획
- 승계 과정 관리 ...



경영권 승계 계획 (K사 사례)

- ✓ **현상 분석 → 내용 검토 → 맞춤형 승계 방안 제시**
 - 경영권 승계 시기와 방법
 - 후계자의 비전 및 목표 구체화
 - 경영권의 안정 승계를 위한 기업 차원의 지원과제
 - 경영권 승계 과정에서 예상되는 리스크 요인과 그 관리
 - ...



소유권 승계 계획 (H사 사례)

✓ 현상 분석 → 내용 검토 → 맞춤형 승계 방안 제시

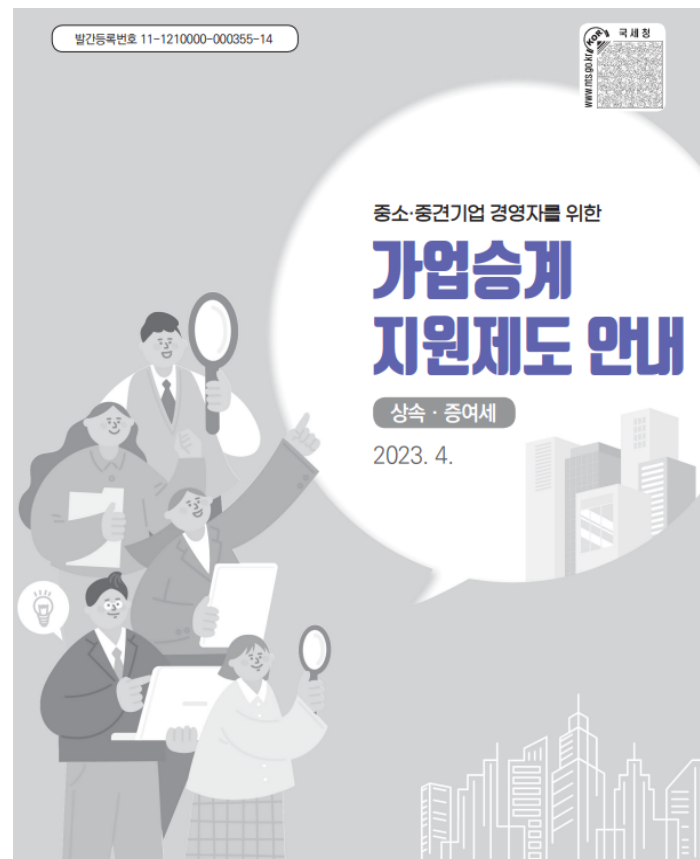
- 소유권 이전 시기와 방법
- 상속·증여세 절감 방안
- 상속세 납부재원과 승계자금 마련 방안
- 효과적인 소유 및 지배구조 설계
- 소유권 승계 관련 갈등 및 분쟁의 최소화 방안
- CEO 은퇴 이후 삶을 위한 재정계획

...



〈참고〉 중소기업 등에 대한 가업승계 지원 제도

- 가업상속공제 제도 (상증법 제18의 2)
- 가업의 승계에 대한 증여세 과세특례 (조특법 제30의 6)
- 가업상속재산에 대한 상속세 연부연납제도 (상증법 제71조)
- 상속세 및 증여세 납부유예 제도 (상증법 제72조의 2, 조특법 제30의 7)
- 창업자금에 대한 증여세 과세 특례 (조특법 제30의 5)





기업의 성공 승계를 준비하는 기업들

승계계획 수립 + 승계과정 관리 (C+D+S사 ...)

경영권 승계

- 경영권 안정적 이전 (시기, 방법)
- 창업정신과 경영철학 계승
- CEO 은퇴계획

소유권 승계

- 소유권 최적승계 (시기, 방법)
- 소유권 및 재산권 이전에 따른 비용 · 리스크 최소화
- 상속세 절감 + 승계 자금 마련
- 효과적인 소유 및 지배구조 구축

후계자 육성

- 후계자 역량배양 프로그램 + 후계자 코칭
- 후계자 리더십 강화 방안

가족의 화목

- 가족가치 확립 (가족 사명선언문 + 가족기업정책)
- 가족 갈등·분쟁의 예방과 치유

3. 역량 있는 후계자 육성

“創業易 守城難”

“부자 3대가기 어렵다”



가업승계는 대를 이은 릴레이 경주





가족기업의 후계자, 그들은 누구인가

- **기업의 존속 · 성장 + 가족의 화합을 책임**
- **격변하는 경영환경 ⇒ 새로운 기술과 사업분야 개척**
 - 후계자가 직면하게 될 경영환경 ...
- **가문의 유산에 해당하는 기업을 자신의 다음 세대에게 건강한 상태로 승계**

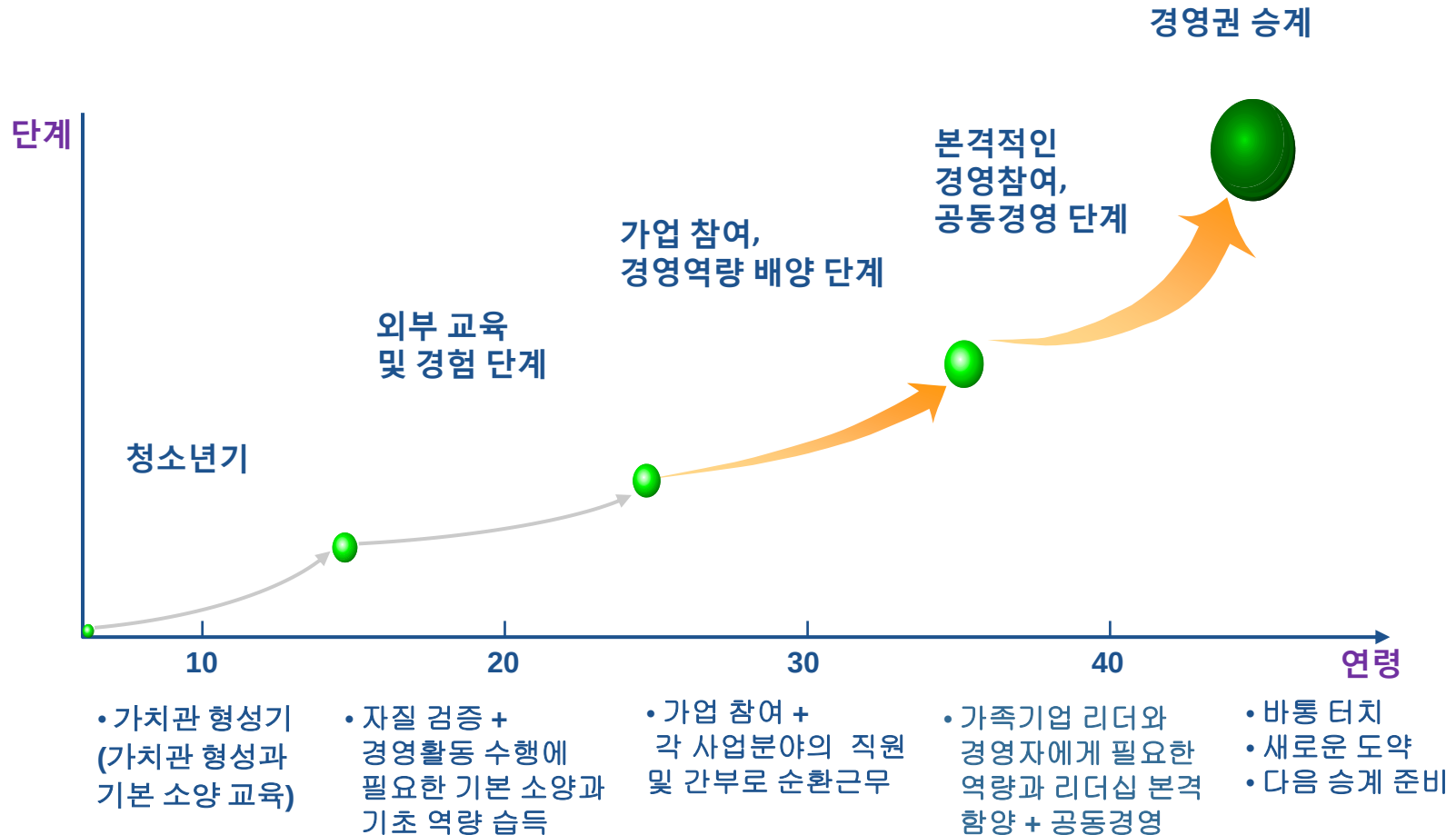
→ 무거운 책임을 감당해야 하는 또 다른 영웅



후계자에게 요구되는 태도와 역량

- 성실성
- 가업에 대한 애정과 헌신
- 가족과 임직원의 신뢰와 인정
- 기업 소유자로서의 책임과 의무
- 올바른 의사결정 능력
- 소통 및 공감 능력과 리더십
- 왕성한 기업가정신, 경영 능력과 기술 ...

선진 가족기업의 후계자 육성 로드맵





효과적인 후계자 육성 방안

- 가족기업 리더(CEO)의 지속적인 관심과 배려
 - * 후계자를 도와 줄 팀 구성
 - * 멘토나 코치 활용
- 다양한 교육 및 외부 네트워킹 기회 제공
- 자기 주도적 학습환경 조성
- 신규사업 추진 경험 제공 ...
- 후계자 육성 계획의 수립 · 관리



후계자 육성 계획 (M사 사례)

- ✓ 현상 분석 → 내용 검토 → 맞춤형 역량 배양 및 리더십 강화 방안 제시
 - 후계자 준비 정도 및 역량 점검
 - 후계자의 목표와 비전 확립
 - 후계자 역량 강화방안 설계
 - 후계자의 리더십 강화 방안 제시
 - ...



가족기업 리더와 후계자의 관계가 중요

- 가족기업 리더(CEO)와 후계자 사이의 관계가 좋으면 후계자는 자신이 지지와 인정을 받고 있다고 느끼게 되고, 그 결과 CEO와 후계자간 상호학습이 가능한 신뢰가 형성되며 피드백 및 능력개발이 용이 (Handler)



후계자에게 무엇을 물려줄 것인가



사업체 + 창업정신과 경영철학 + 가족가치 + 소유주 책임 + 기업가정신 + 경영역량 ...



4. 효과적인 갈등관리



가족 갈등 및 분쟁이 가족과 기업에 미치는 영향 (사례)

- B사 : 연 매출 2,500억의 가족기업 (업력 50년)
- 창업주 사망 → 혼란 지속 → ?

경영권

- 창업 CEO 사망
- 경영권 · 소유권을 둘러싼 형제자매 간 갈등 지속

소유권과 재산

- 주식과 재산 균등 분배(증여) / 상속재산 정리 난항 → 상속재산 경매 진행
- 소유권 균등 분배에 따른 경영권 안정확보 곤란

가족 관계

- 개인 이익 > 기업 이익
- 대화 단절, 소송 진행 중
- 승계계획을 확정하여 가족들에게 공표하고, 후계구도를 명확하게 해 놓으라
- 주식의 균등 분배는 갈등과 분쟁의 씨앗이다
- 승계는 타이밍이 중요하다



가족기업의 경영 및 승계와 갈등

- 가족 체계와 기업 체계가 중첩되는 부문에서 갈등 생성
- 갈등은 가족기업의 경영 및 승계 과정에서 발생하는 일상 문제

* 가족기업의 갈등을 어떻게 볼 것인가?

<가족경영 대기업집단의 가족 분쟁 사례들>

기업명	분쟁구조	분쟁의 원인 및 형태
금호	형제	2대 형제경영에서 형제간 지분경쟁
두산	형제	3대 형제경영에서 계열사 분리를 계기로 형제간 비자금 폭로
대림	숙질	삼촌과 조카가 지분을 놓고 분쟁
동아제약	형제, 부자	2대 경영권과 소유권 분쟁, 지분 관련 법정소송
대성그룹	형제	2대 형제간 경영권 분쟁
롯데그룹	형제	1대 형제간 기업 부지매각 분쟁, 시장 경쟁(관광,라면,소주 등)
삼성그룹	형제	2대 상속분쟁 (형제간 소송)
한라그룹	형제	2대 경영권과 소유권 분쟁
한진그룹	형제	2대 상속분쟁
한화그룹	형제	2대 상속분쟁으로 31차까지 재판
현대그룹	형제, 숙질	2대 경영권 분쟁-1,2차 왕자의 난, 기업 정통성 분쟁 - 형제, 숙부

[출처] [\[한국가족기업연구소\] 가족분쟁을 예방하라.](#)



가족기업의 갈등 유형

▪ 갈등 당사자에 따라

- 부모와 자녀 사이(세대 간 갈등)
- 형제자매 사이 (동일 세대 간 갈등)
- 내부자와 외부자 사이의 갈등
- 다른 가족 및 친척들 간 갈등
- 가족과 비 가족 구성원 간 갈등

▪ 갈등 유발 원인에 따라

- 목표 갈등(수행되어야 하는 목표에 대한 불일치)
- 과정 갈등(활용되어야 할 방법에 대한 의견 불일치)
- 관계 갈등(개인 감정, 적대감, 성격의 차이로 인한 불일치)



승계 과정에서 발생하는 갈등 및 분쟁

■ 승계와 관련한 대표적인 갈등 유형

- 후계자 선정(경영권 승계) 관련
- 소유권 승계와 재산상속 관련
- 가족기업 리더와 후계자 사이의 갈등
- 외부자와 내부자 사이의 불신 및 갈등





형제자매 갈등의 원인

■ 가장 일반적인 갈등 유형에 해당하는 형제자매 사이 갈등은

- 인간의 물질에 대한 탐욕이 작용한 결과이기도 하지만, 기업을 설립하고 일구어 온 부모세대가 '가족 간에 서로를 사랑하고 존중하는 문화'를 만들지 못한 데서 기인하는 경우도 많다.
- 창업 세대가 사업을 일으키는데 너무 바쁘고 대부분의 시간과 열정을 기업경영에 쏟아 부은 나머지 '자신의 가족 특히 자녀들과 충분한 시간을 갖지 못했으며 부모로서 자녀들에게 관심을 기울이는 것 보다 더 많은 관심과 역량을 사업에 집중하였기 때문에 발생한다.'는 것이다.

- Steven Berglas -

* 자녀들에 대한 부모의 편애도 갈등과 분쟁을 초래하는 요인으로 작용

- 가인과 아벨 , 야곱과 에서 , 요셉과 그의 형제들 이야기 ...

- C, Jim Grote, Conflicting Generations : A New Theory of Family Business Rivalry -



효과적인 갈등관리 방안

- **시스템을 활용한 갈등관리**
 - 가족회의 운영
 - 가족가치 확립 (가족사명선언문, 가족 행동강령 제정)
 - 가족기업 정책 수립
- **가족 구성원에 대한 교육**
- **명확하고 공정한 과정**
- **원활한 소통**
- **갈등 해결자로서 CEO와 중재자(배우자, 어머니)의 역할**
- **외부 전문가의 도움**

5. 맺 음 말



가업승계 성공전략 10계명 (I)

- 시간적 여유를 갖고 충분하게 소통하면서 준비해 나가라.
- 승계계획을 적기에 수립하고 관리해 나가라.
- 창업 이념과 가치, 경영철학, 기업 소유주로서의 책임과 청지기정신도 함께 계승하라.
- 후계자를 잘 선정하고 체계적으로 육성해 나가라.
- 승계 과정에 잠재되어 있는 위험요인 효과적으로 관리하라.



가업승계 성공전략 10계명 (II)

- 소유권과 재산 상속에 따른 조세와 법률 문제를 잘 관리하고, 승계 자금을 마련해 나가라.
- 가족 구성원(이해관계인)의 협력과 지원을 끌어내라.
- 가족기업 리더(CEO)의 은퇴 후 삶을 잘 준비하라.
- 적기에 경영권을 이양하라. 승계 타이밍이 중요하다.
- 전문가의 자문과 조언을 구하라.

– 자료 : 조병선, 가족기업의 성공승계 전략 –



가족기업의 승계와 관련한 생태계 선진화

- 승계 관련 조세부담 완화
- 기업의 원활한 승계를 뒷받침할 법제도적 인프라 구축
 - * 가족기업의 경영 및 승계 과정에서 경영권의 안정적인 확보와 효과적인 지배구조 구축이 가능하도록 회사법, 민법, 재단관련법, 신탁법 등 관련 법제도의 선진화
- 가족기업 승계에 대한 인식 개선
- 가족기업의 경영 및 승계 관련 교육과 학문적 연구 및 관심
- 협업을 통한 맞춤형 자문 및 컨설팅 ...

**가족기업의 성공승계와 명문 장수기업으로
가는 길을 응원합니다!**