

성공적인 가업승계를 위한 소통 기술

2024.04.25

정엘의 가업승계 연구소/소장

정선의

정선의

블로그 카페 이미지 지식IN 인플루언서 동영상

정엘

정선의, Jeongel · 기업인, 대학교수

전체
 프로필
 최근활동
 도서

소속 정엘기업연구소(대표), 한국열린사이버대학교(연구교수)
 경력 정엘기업연구소 대표
 사이트 공식홈페이지, 블로그, 유튜브, 네이버TV
 작품 도서 3건

정엘의 기업승계연구소
 100년 평가기업 승계솔루션
 경영노하우 전수부터 기업승계 질세방안 마련까지 도와드리는
 100년 전통 강소기업 만들기 프로젝트를 진행하는 전문가그룹이 함께합니다.
 ☎ 010-5500-9632 🌐 www.jeongel.co.kr

정엘의 기업승계 연구소
 @jeongel · 구독자 3.02만명 · 동영상 551개
 법인 경영시 애로사항을 함께고민하고 해결책을 제공해드리는 정엘기업연구소 소장 정선의... >
jeongel.co.kr/contact/?youtube 외 링크 4개

인플루언서 전용 대시보드
 나의 활동 현황과 참여 성과를 확인해보세요.

인플루언서

홈 피드 토픽 키워드 챌린지 소식

2020 ————— 2024

정엘의 기업승계 연구소

Influencer

목차

- 1.서문-합리적 의심
- 2.통계로 보는 한국의 가업승계 현 주소
- 3.가업승계 사례 연구
- 4.가업승계 핵심 키워드
- 5.성공적인 소통 전략
- 6.탁월한 소통을 위한 소통의 기술
- 7.소통의 핵심요소



2.통계로 보는 한국의 기업승계

Why?

- 국가별 가족기업 비율

한국 장수기업 현황

➤ 100년 이상 : 15개 + 1개(99년)

DOOSAN (1896)

신한은행 (1897)

당고식품 (1905)

JOSUN HOTELS & RESORTS (1914)

KR MOTORS (1917)

朝鮮日報 (1920)

강원여객자동차 (1921)

meritz (1922)
메리츠화재

동화약품 (1897)
SINCE 1897

우리은행 (1899)

광장시장 (1911)

Sungchang (1916)

경방 (1919)

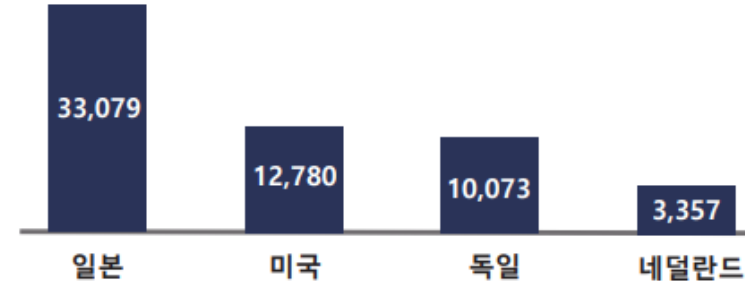
동아일보 (1920)

대륙지에스 (1922)

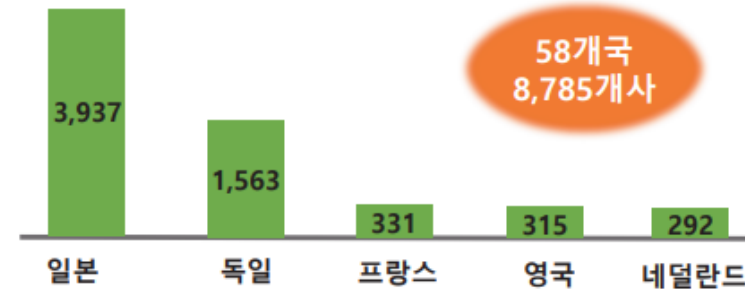
samyang (1924) *99년

세계 장수기업 현황

➤ 100년 이상



➤ 200년 이상

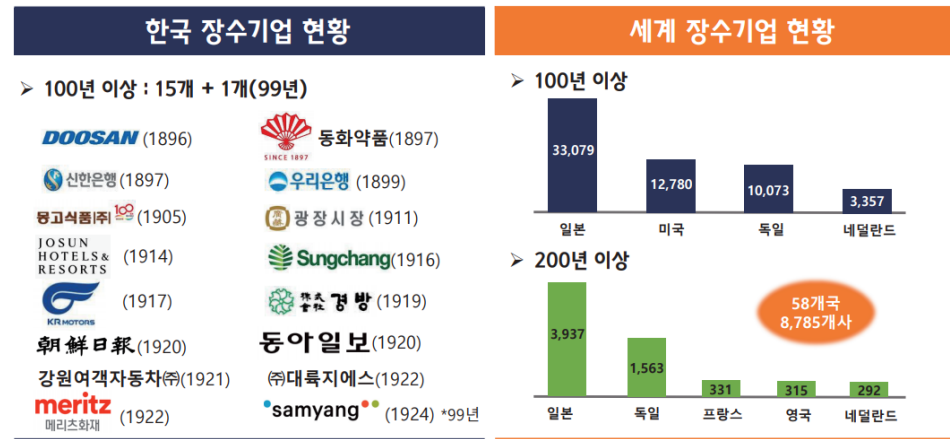


출처:장수기업현황과 기업승계 지원제도 개선방안-추문갑

2.통계로 보는 한국의 가업승계

Why?

- 국가별 가족기업 비율



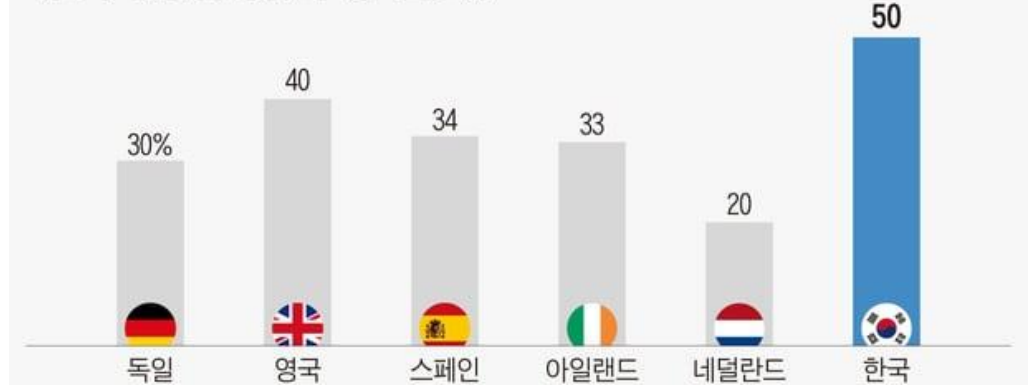
출처:장수기업현황과 기업승계 지원제도 개선방안-추문갑

왜? 한국에 장수기업이 15개 밖에 없을까?

과도한 상속세 때문에?

오직 상속세 때문일까?

주요국 가업 승계 상속세율 단위: %



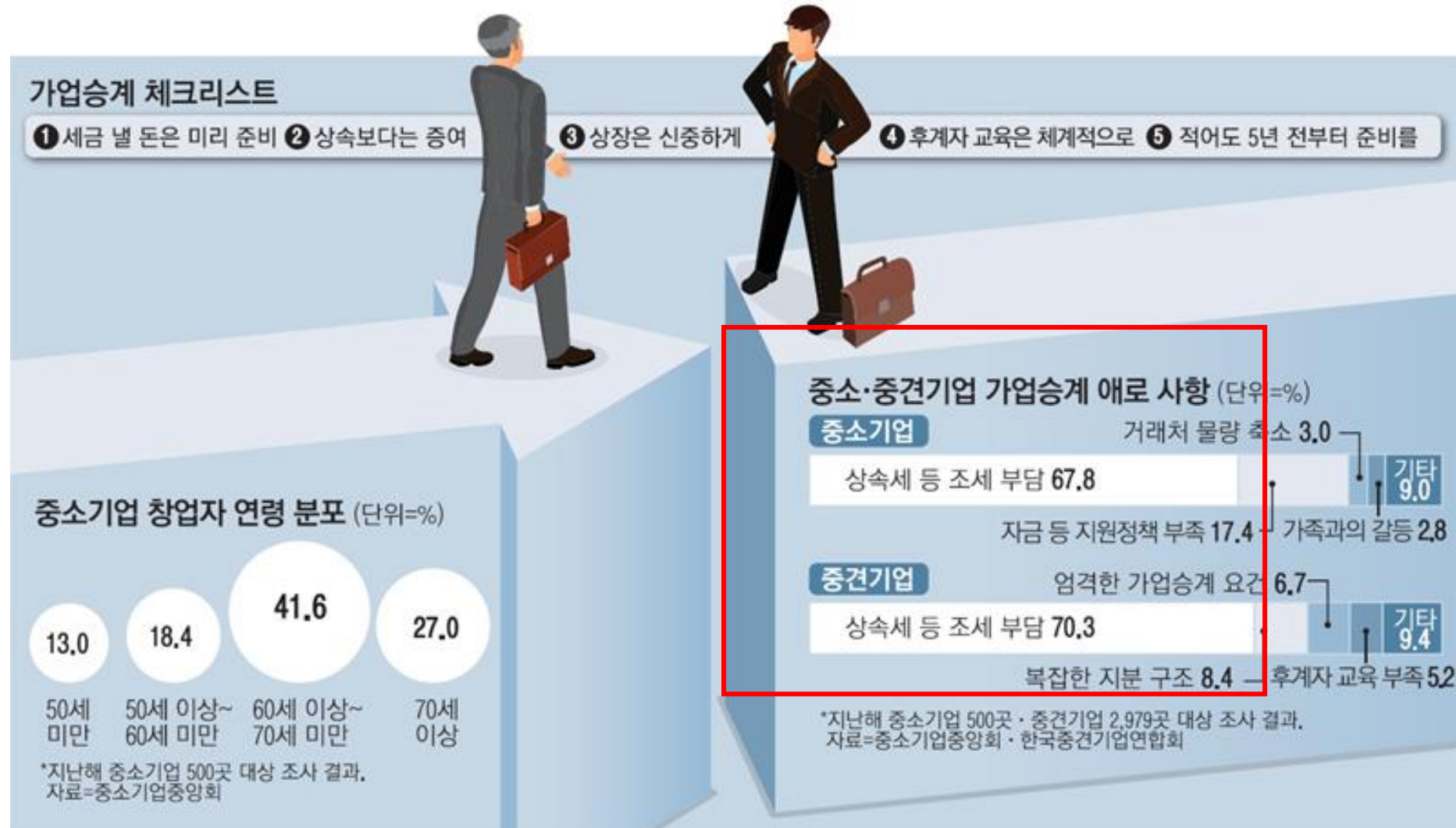
자료=한국경영자총협회

가업 승계 시 중소기업 애로사항 복수응답 단위: %



자료=중소기업중앙회

2. 통계로 보는 한국의 가업승계 *Why?*



조세 부담과 경영 리스크를 완화하기 위해서는 5년 이상 기간과 다방면의 소통 필요

가업상속공제제도 역대 주요 개정내용

개정(안) 시행연도	주요 개정내용			
	매출액 기준	가업요건	공제한도액	사후관리의무 변화
1987/ 1997	조세감면규제법에 도입된 가업승계세제지원(1987)이 상속세 및 증여세법으로 이관(1997)			
2007	1,000억 원 이하 중소기업	5년 이상 경영	최대 1억 원	
2008		15년 이상 경영	최대 30억 원	사후관리기간 도입(10년)
2009	1,500억 원 이하 중견기업	10년 이상 경영	최대 100억 원	고용유지의무 추가
2011			최대 300억 원	
2012				최대 500억 원
2013			2,000억 원 이하 중견기업	
2014	3,000억 원 미만 중견기업			고용유지 및 업종변경 완화
2020				사후관리기간 단축(7년)

자료: 배수진·황준성(2016), 조세일보(2019.3.27.) 바탕으로 재구성

개정세법과 공제한도에 따른 재무운영과 소통 필요

2.통계로 보는 한국의 가업승계

유독 한국에 100년기업이 적은 이유는
오직 세금 때문일까?

3.가업승계 사례연구

- 성공적인 가업승계 사례

but?



SAMSUNG

몽고간장[®]
MONGGO SOY SAUCE



3.가업승계 사례연구

- 성공적인 가업승계 사례 - MERCKGROUP

300년 장수기업 머크家の 가족지배구조

머크는 1668년 설립된 세계에서 가장 오래된 화학·의약 기업이다. 전 세계 67개 국에 4만여 명의 직원을 둔 이 회사는 창업자인 머크家에서 12대째 가족기업으로 운영되고 있다. 머크가 300년 이상 한 가문에서 운영되며 지속 성장할 수 있었던 비결은 가족과 기업의 균형 있는 지배구조에 있다. 머크는 세계에서 가장 모범적인 지배구조를 구축하고 있는 가족기업으로 2009년 스위스 국제경영원에서 가족기업상을 수상했다. 심사위원들은 머크(Merck)가 300년 이상 12대에 걸쳐 한 가문에서 소유권을 유지해온 것과 강력한 가족의 가치, 다음 세대들이 가족주주로서 동질성을 갖도록 하는 데 초점을 맞추고 있다는 점 등을 높이 평가했다.

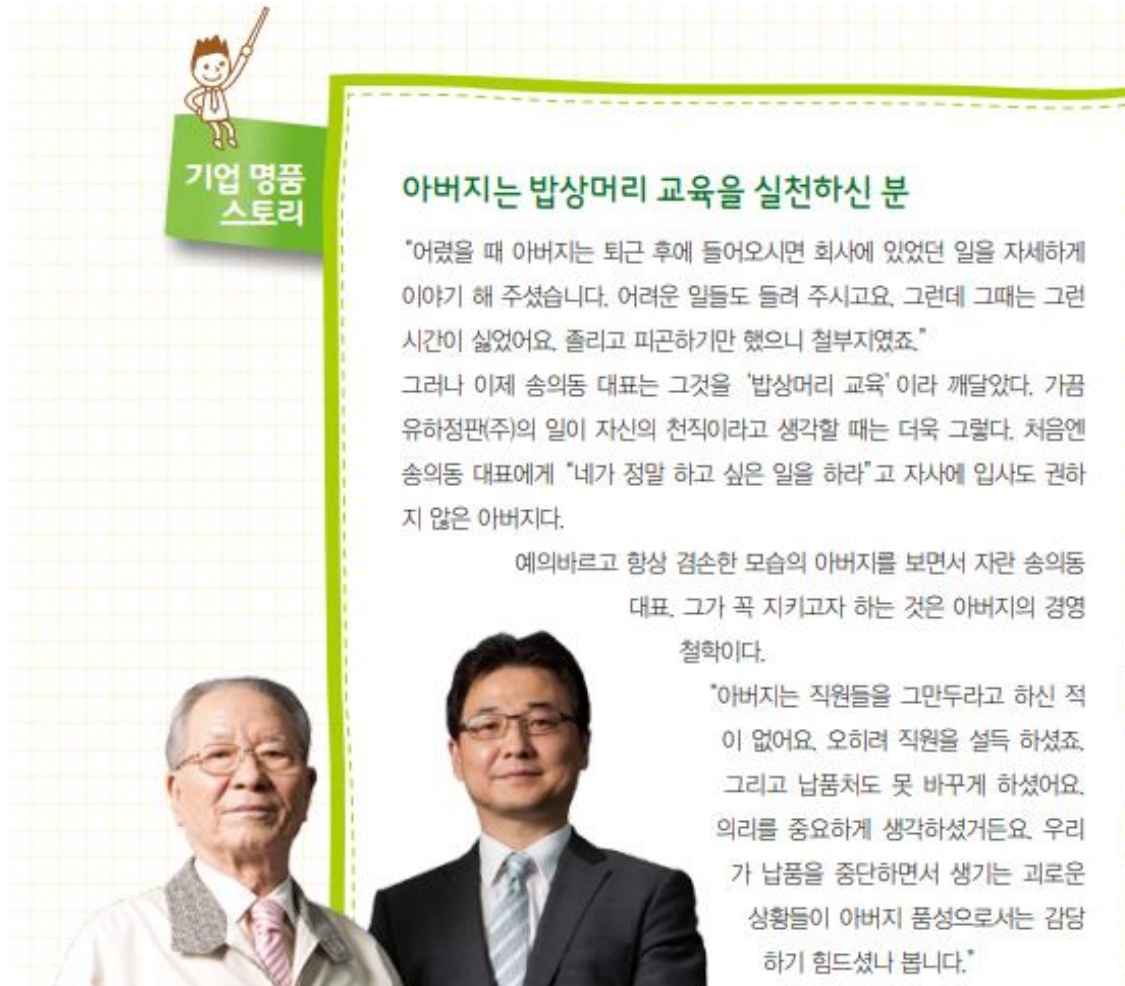
1) 오너십 구조

머크사의 소유권은 가족들이 300년 넘게 100% 소유했다. 그러나 1995년 외부인들도 회사에 투자할 수 있도록 기업을 상장했다. 하지만 30%만 상장하고 아직도 가족이 70%를 소유하고 있다. 기업을 상장한 이유는 자본금을 확충하려는 이유도 있지만 기업이 자기자만에 빠지지 않으려면 시장에서 다른 기업과 비교해 평가를 받고 기업공개를 통한 적절한 외부 감시를 받을 필요가 있다고 판단했기 때문이다. 현재 머크가는 12대째 계승되고 있으며 가족이 가지고 있는 지분 70%는 130명의 가족들에게 분산돼 있다.

<동아비즈니스리뷰, 2013.6>

경영 공개 및 지배구조 개선으로 가업 항상성 유지

• 성공적인 가업승계 사례 - 유하정판(주)



기업 명품 스토리

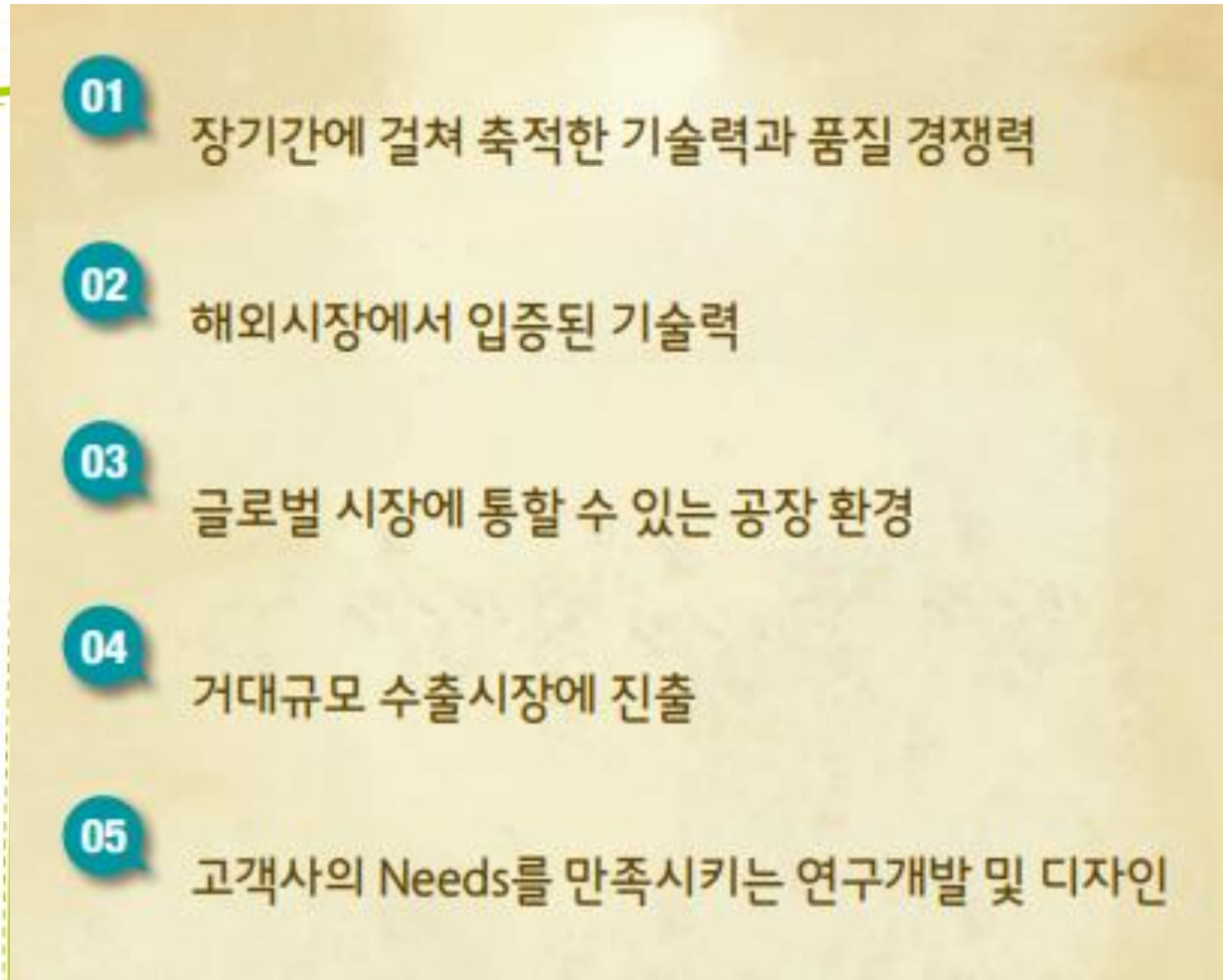
아버지는 밥상머리 교육을 실천하신 분

"어렸을 때 아버지는 퇴근 후에 들어오시면 회사에 있었던 일을 자세하게 이야기 해 주셨습니다. 어려운 일들도 들려 주시고요, 그런데 그때는 그런 시간이 싫었어요. 졸리고 피곤하기만 했으니 철부지였죠."

그러나 이제 송의동 대표는 그것을 '밥상머리 교육'이라 깨달았다. 가끔 유하정판(주)의 일이 자신의 천직이라고 생각할 때는 더욱 그렇다. 처음엔 송의동 대표에게 "네가 정말 하고 싶은 일을 하라"고 자사에 입사도 권하지 않은 아버지다.

예의바르고 항상 겸손한 모습의 아버지를 보면서 자란 송의동 대표, 그가 꼭 지키고자 하는 것은 아버지의 경영 철학이다.

"아버지는 직원들을 그만두라고 하신 적이 없어요. 오히려 직원을 설득 하셨죠. 그리고 납품처도 못 바꾸게 하셨어요. 의리를 중요하게 생각하셨거든요. 우리가 납품을 중단하면서 생기는 괴로운 상황들이 아버지 품성으로서는 감당하기 힘들었나 봅니다."



- 01 장기간에 걸쳐 축적한 기술력과 품질 경쟁력
- 02 해외시장에서 입증된 기술력
- 03 글로벌 시장에 통할 수 있는 공장 환경
- 04 거대규모 수출시장에 진출
- 05 고객사의 Needs를 만족시키는 연구개발 및 디자인

<중소기업청 - 천년을 꿈꾸는 사람들, 2012.5>

부자간의 오랜 기업철학 공유와 활로 개척으로 건전 경영을 승계한 일구어낸 사례

선도적 직원 경험 개선 - (주)한영강가루

“직원 가족의 행복까지
책임지는 신념으로”



(주)한영강가루 대표 강혜숙

“아버지는 늘 저에게 왜 장갑을 우습게보냐고 하셨어요. 자부심을 가지고 장인 정신을 유지하라고 하시면서요. 이제는 오히려 제가 다른 사람들에게 그 말을 하고 싶어졌지요.”

아버지의 공장에서 장갑의 짝을 맞추던 여고생이 (주)한영강가루의 대표가 된 지 30년이 지났다. 강혜숙 대표는 기업은 돈을 많이 버는 것이 목표가 아니라 신념이 중요하다고 강조한다. 따라서 기업은 곧 고용이라는 말에도 동의한다.

예전에는 생산부 직원들이 집장만 할때 부족한 돈은 무이자 대출을 해주곤 했으며, 지금은 고등학교 학자금을 100% 지원해 주고 있고 또한 사내식당운영으로 직원들의 건강에도 신경쓰고 있습니다.

“직원이 100명이라고 생각하면, 그에 따른 가족들까지 600명의 행복까지 책임져야 한다고 생각합니다. 지금까지 장수 비결을 물어보시는데, 직원들이 아니었으면 불가능한 일이거든요. 내 안에 있는 식구들이 행복해야, 저도 그리고 한영강가루도 행복하거든요.”

때론 이모 같고, 때론 큰누나 같은 강혜숙 대표는 늘 자신에게 되뇌다. ‘희망만 있으면 산다’고.

내수를 포기했던 실수, 골프공 비즈니스의 참패 등 10여 년 동안 고전도 겪어왔지만 ‘장갑’이라는 정점이 있기 때문에 앞으로도 문제없다고 자신

한다. 그래서 세운 목표는 그간의 풍부한 경험과 기술력을 토대로 글로벌 패션기업에 도전하는 일이다. 또 한 가지 더 있다면 내수 시장에서 왕년의 명성을 되찾는 것.

그리고 이젠 온라인 마켓을 통해 전 세계 강가루 상품을 알릴 계획이다. 그 일에는 강혜숙 대표의 장녀가 함께 할 예정이다.

“아직은 조심스러운 이야기지만 IT쪽 공부를 한 큰 아이가 관심을 갖고 있어요. 꼭 기업 승계는 아니어도 충분히 시너지가 날 것으로 예상합니다.”

제조하는 사람들은 순수하다고 말하는 강혜숙 대표, 강 대표 역시 원가를 생각하고 소비자를 생각해서 이윤을 많이 못 남기는 편이다. 그러나 회사에 이익이 나면 좋은 품질을 만드는 데 재투자하고 직원들 복리후생에 투자할 계획이다. 그녀는 마지막으로 앞으로 도 좋은 제품과 책임 경영으로 고객에게 다가서겠다고 소신을 밝혔다.



• 성공적인 가업승계 사례 - 유하정판(주)

가업승계가 성공적으로 이루어진 사례를 살펴보면 다음과 같습니다. 이들 기업은 지속적인 소통과 신뢰 구축, 세대 간 가치관 차이 극복 등을 통해 원활한 경영권 이양을 이루었습니다.

기업 (승계 세대, 국적)	기업 연수, 매출 액(2015년 기준)	가업승계 관련 활용 제도	특징 및 시사점
 포드 (4세대, 미국)	- 113년 - 1406억 달러	- 차등의결권 - 공익재단 - 차등의결권 가문 내 거래 협약	- 차등의결권주와 재단 설립을 결합, 상속세 최소화 및 지배력을 유지하는 방식으로 승계 - 차등의결권에 대한 가문 내 주식거래 협약으로 세대 를 넘어 지분 및 지배력 희석 문제 해결 - 포드재단을 통한 공익 기여
 BMW (3세대, 독일)	- 103년 - 921억 유로	- 지배력 유지 및 승 계 목적의 지분관 리 회사	- 마지막 직계가족에게만 집중 승계에 지분 분산 방지 - 직접적인 증여가 아니라 지분관리 회사 지분을 장기 간에 걸쳐 증여하는 방식으로 상속세 부담 완화 및 지배력 유지
 헨켈 (5세대, 독일)	- 140년 - 190억 유로	- 지분관리 회사, 재 단, 신탁 등 - 가족지분몰림 협약	- 가족이 설립한 지분관리 회사, 재단, 신탁으로 다수의 가족주주가 구성돼 있어 합의를 통한 총수 선출 및 가문 지배력 희석 방지를 위한 가족지분몰림 협약을 1985년부터 3회 연장해 2033년까지 체결 - 협약은 판례를 통해 민법상 조합으로 법적 자위 인정
 하이네켄 (4세대, 네덜란드)	- 152년 - 205억 유로	- 다층적 지주회사 - 공익재단	- 세대별 소수 자손으로 지분 분산 또는 상속 관련 분 쟁 없이 승계 - 2단계 지주회사 구조로 지배력 유지와 상속세 완화 - 공익재단을 통한 상속세 완화, 장기 승계 계획 수립

자료: 이성봉, '해외 대기업의 승계 사례 분석과 시사점', 한국경제연구원

100년 이상 존속돼 오고 있는 해외 4개사 공통점

- 가업승계에 대한 종합적인 계획이 있어 주식의 집중 승계가 이루어졌으며, **가족구성원 간 기업가치 유대감이 형성** 불화 없이 승계가 진행
- 가업승계 과정에서 상속·증여세 부담을 최소화해 지분율이 감소되지 않도록 한 점,
- 집중 승계가 실패해 가족주주가 많은 경우에는 지분 풀링 협약 등 지배력이 약화되는 것을 방지하기 위한 노력이 병행
- 가업승계시 편법적 경영권 승계를 이용하지 않음

해외의 가업승계 관련 제도의 내용을 자세히 살펴보니, 우리나라 상법상 불가능한 차등의결권 외에 재단, 지주회사, 다층적 지주회사, 지분관리 회사(지분 보유 비상장사) 등에 의한 방법은 우리나라 기업들도 이미 모두 이용(신탁에 의한 방식에 대한 판단은 우리나라 사례가 드문 관계로 보류)하고 있는 것으로 나타났다(매거진 한경, 2018).

가업승계 실패 사례 분석과 교훈

가업승계 실패의 주요 원인

부족한 후계자 준비,
세대 간 갈등, 경영 철
학 불일치, 상속 및 승
계 절차 미흡 등이 가
업승계 실패의 주요
요인으로 나타났습니
다.

실패 사례 분석

H기업의 경우, 후계
자 선정 과정에서 발
생한 가족 내부 갈등
으로 인해 승계가 지
연되어 경쟁력 저하를
겪었습니다.

교훈과 시사점

가업승계 성공을 위해
서는 체계적인 준비와
함께 가족 구성원 간
소통, 신뢰 구축이 필
수적입니다.

지속가능한 가업 운영

가업승계 실패사례 분
석을 통해 후계자의
경영 능력 개발, 기업
문화 계승, 리더십 전
수 등의 중요성을 인
식할 수 있습니다.

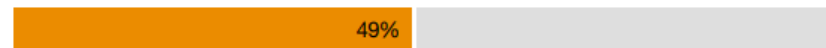
“소통의 부재”

고객 신뢰가 중요하다고 답하였으나,
고객 신뢰를 얻기 위한 실제 기업 행동으로는 이어지지 않아...

가족경영기업 관계자들은 고객 신뢰 중요하다고 생각
"응답자의 95%는 고객 신뢰가 최우선 순위이다."라고 답하였다.



절반 가량의 응답자, 고객의 신뢰를 받지 못하고 있다고 생각
"응답자의 49%는 고객으로부터 신뢰를 받지 못하고 있다."고 답하였다.



고객 신뢰의 중요성에 대한 기업의 인식과 실제 고객 신뢰도 간 차이는 기업이 고객이 중요하게 여기는 가치를 우선순위로 선정하지 않았기 때문인 것으로 분석
"응답자의 69%는 기업 활동이 환경에 미치는 영향을 측정하지 않는다."고 답하였다.



"응답자의 76%는 기업 활동이 사회에 미치는 영향을 측정하지 않는다."고 답하였다.



"응답자의 91%는 기업의 DEI(다양성, 형평성, 포용) 성과를 측정하지 않는다."고 답하였다.



"응답자의 84%는 사회적 이슈에 대한 입장을 취하지 않는다."고 답하였다.



"응답자의 71%는 개인정보보호 방안을 논의하지 않는다."고 답하였다.



가족기업의 가치 실천 중요성 대두

유럽 소재 가족경영기업의 27%만이 DEI에 대한 명확한 기업 목적 선언문 보유



미국 소재 가족경영기업의 18%만이 DEI에 대한 명확한 기업 목적 선언문 보유



유럽 소재 가족경영기업의 20%만이 이해관계자 대상 ESG 경영보고 수행



남미 소재 가족경영기업의 8%만이 이해관계자 대상 ESG 경영보고 수행



4.가업승계 핵심 키워드

-성공적인 가업승계를 위한 10계명



SAMSUNG

몽고간장®
MONGGO SOY SAUCE



1년~5년까지 선행 조건?

“소통”

1. 최소 5년 전부터 준비하라

2. 후계자에게 사업노하우를 전수하라

3. 주요 거래처를 방문할 때 후계자와 동행하라

4. 후계자를 도와줄 전문팀을 만들어라

5. 경영자 모임에 후계자가 가입해 활동하게 하라

6. 절세 방안을 모색하라

7. 상속재산 배분을 명확하게 하라

8. 가업 승계 후 도덕적 해이를 막기 위해 내부 통제제도를 정비하라

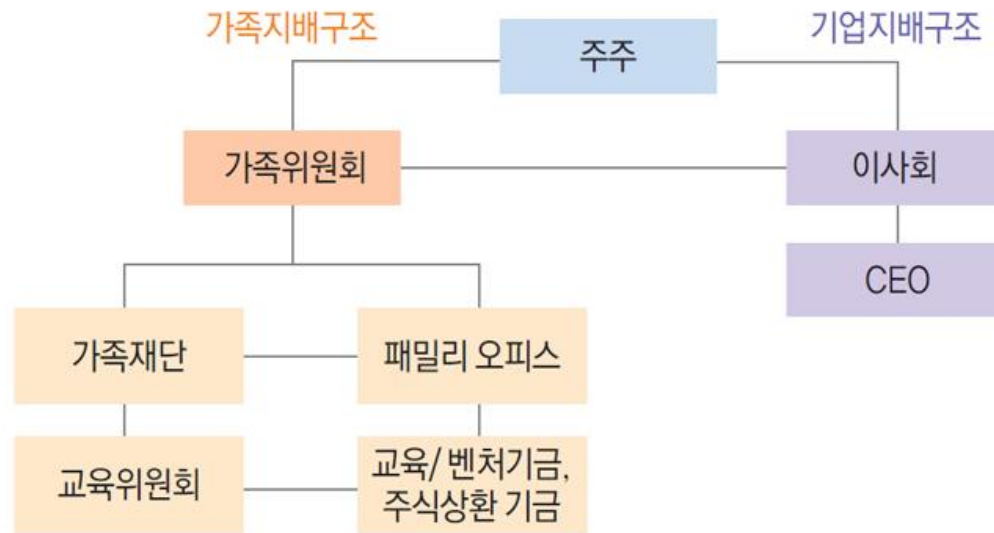
9. 창업주의 은퇴 계획을 충실하게 세워라

10. 승계 후에는 영향력을 행사하지 말고 한발 물러서라
출처 _ 가업승계의 기술(배원기 著)

가업승계 과정에서의 이해관계자

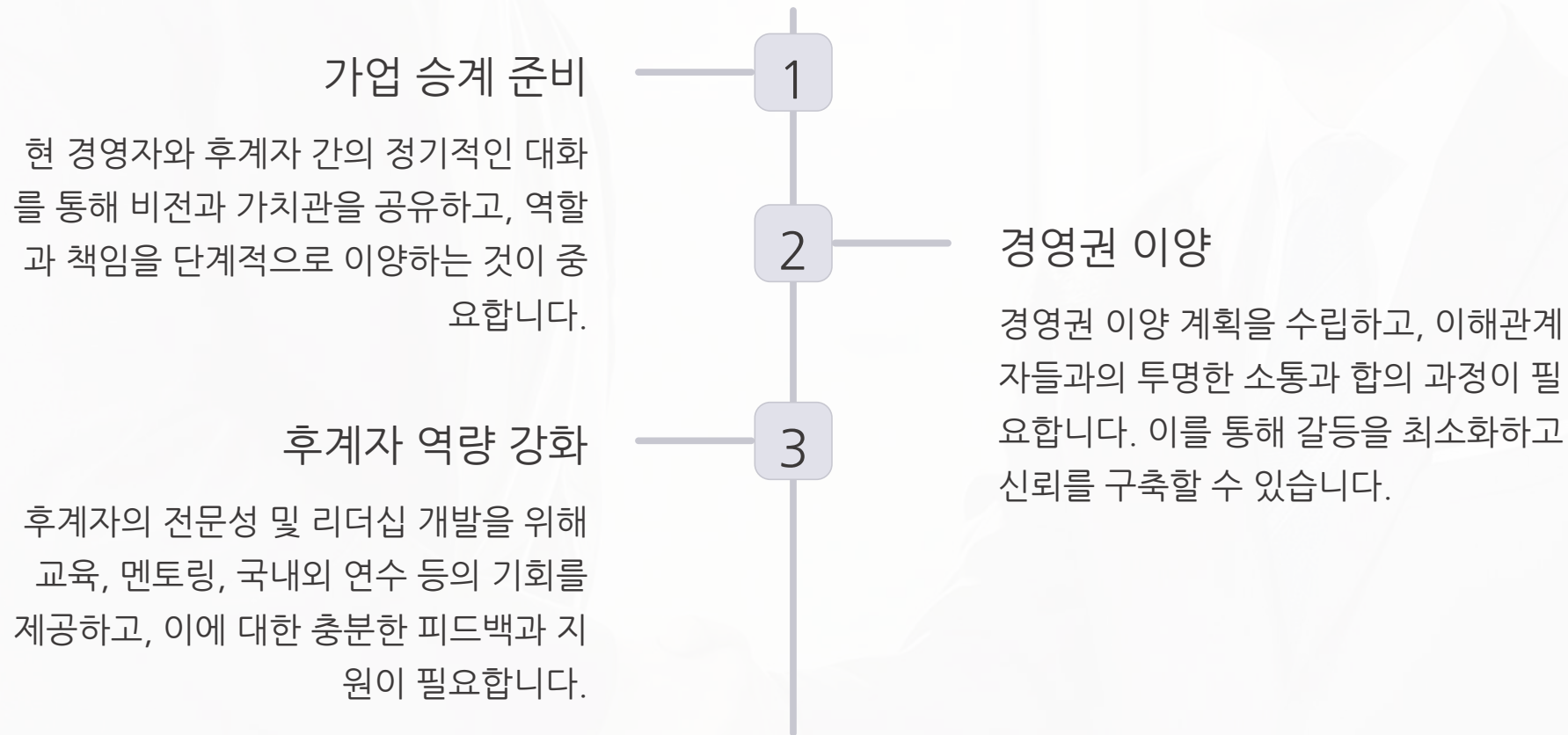
1. 창업자 및 현 경영진: 가업 지속을 위한 성공적인 승계를 희망하지만, 자신의 권한과 역할을 내려놓는 것에 대한 심리적 거부감을 느낄 수 있습니다.
2. 차기 경영자(후계자): 가업을 효과적으로 이어받고 발전시키고자 하는 열정과 의지를 가지고 있지만, 선대 경영진과의 권력 관계 및 경영 철학 차이로 인한 갈등이 발생할 수 있습니다.
3. 가족 구성원: 가업의 소유권과 경영권 이양을 둘러싼 불확실성으로 인해 갈등과 불안감을 느낄 수 있습니다. 이들의 정서적 지지와 협력이 중요합니다.
4. 종업원: 경영권 이양에 따른 조직 변화와 불확실성으로 인해 불안감을 갖고 있으며, 새로운 경영진에 대한 신뢰를 쌓는 것이 중요합니다.
5. 고객, 협력업체, 금융기관 등 외부 이해관계자: 가업승계 과정의 안정성과 지속가능성에 관심을 가지고 있으며, 이들과의 원활한 소통이 필요합니다.

확장된 이해관계자

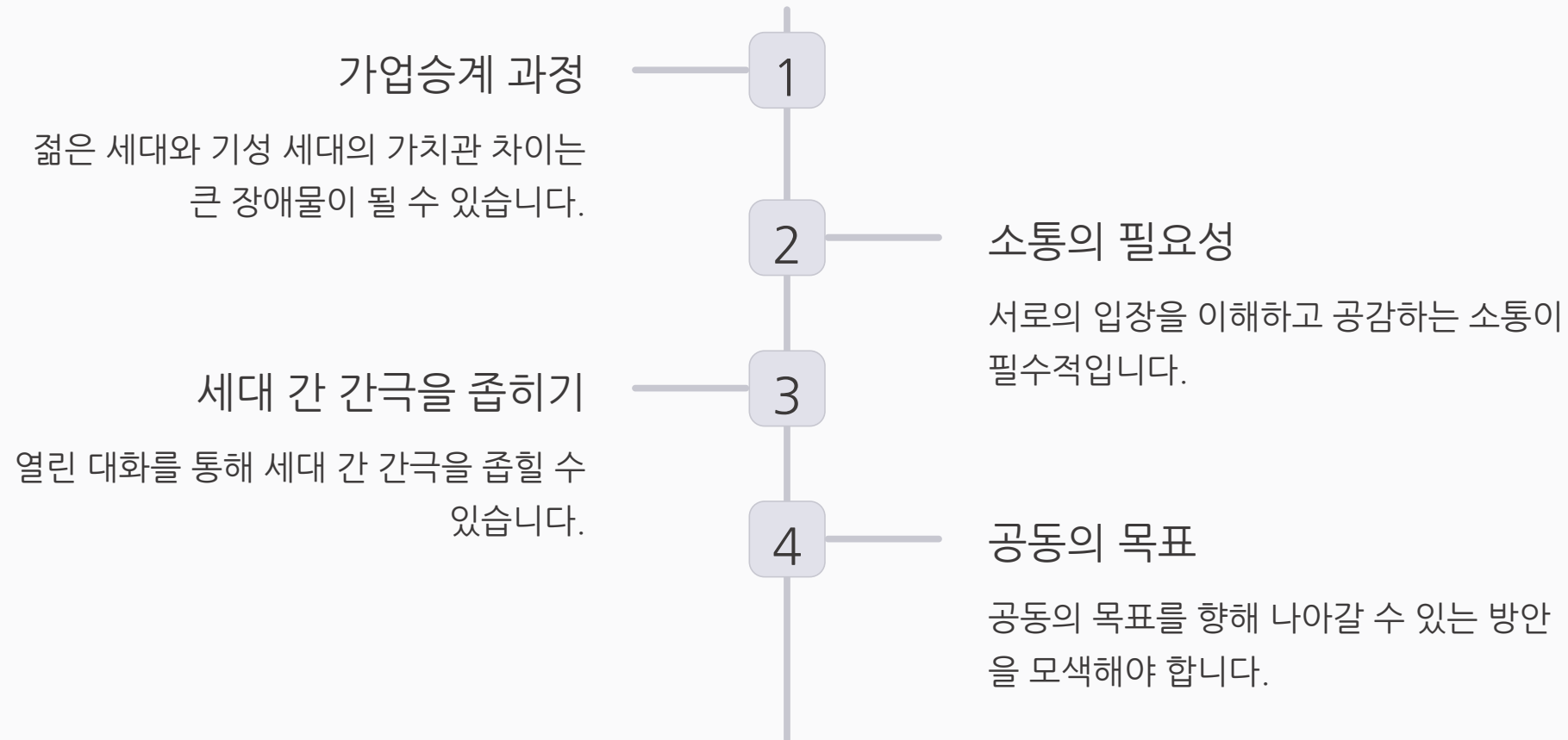


<삼일회계법인>

가업승계 과정의 단계별 소통 방법



세대 간 가치관 차이 극복을 위한 소통



가족 구성원 간 신뢰 구축을 위한 효과적인 소통 전략

정기적인 가족 회의

가족 구성원들이 정기적으로 모이는 회의를 통해 의사소통을 강화합니다.

경험 공유

가족 구성원들이 서로의 경험을 공유하여 이해와 공감을 도모합니다.

명확한 커뮤니케이션 채널 구축

가족 구성원들 간에 정보를 공유할 수 있는 명확하고 효율적인 커뮤니케이션 채널을 구축합니다.

의견 존중과 공감

각 구성원의 의견을 존중하고 공감하는 태도를 갖습니다.

경영권 이양 과정에서의 소통 전략

1

단계적 이양

경영권 이양은 한 번에 이루어지는 것이 아니라 점진적이고 단계적으로 이루어져야 합니다. 이를 위해 세대 간 지속적인 소통이 필요합니다.

2

공감과 이해

경영 승계 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 해소하기 위해서는 세대 간 상호 이해와 공감이 중요합니다.

3

명확한 역할 정의

경영권 이양 계획을 수립할 때 각 세대의 역할과 책임을 명확히 정의하여 구성원 간 혼란을 방지해야 합니다.

경영 철학과 비전 공유를 위한 소통

1

경영 철학의 명확한 전달

창업자와 후계자가 공유하는 기업의 핵심 가치와 철학을 명확하게 전달하여 조직 구성원들의 이해도와 몰입도를 높일 수 있습니다.

2

미래 비전의 공유

장기적인 관점에서 기업의 나아갈 방향과 비전을 함께 고민하고 공유하는 과정이 필요합니다.

3

이해관계자와의 소통 강화

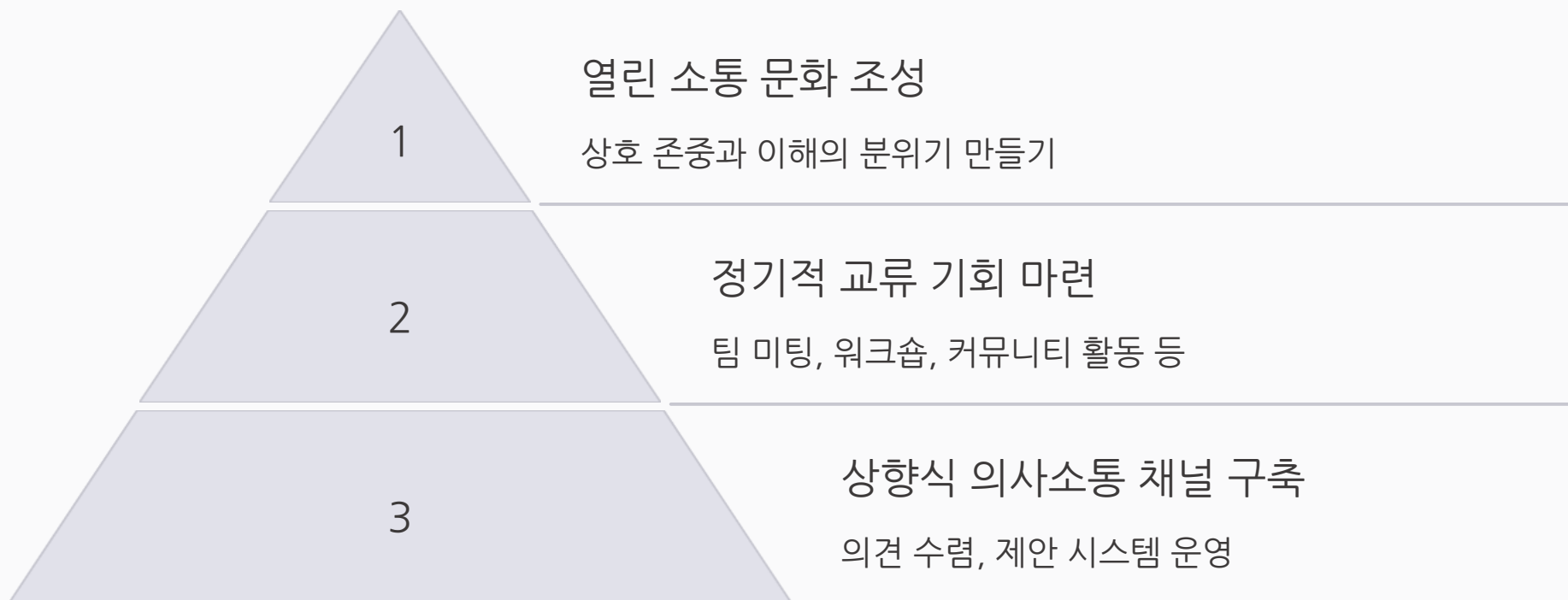
고객, 협력업체, 지역사회 등 다양한 이해관계자들과 지속적으로 소통하며 경영철학과 비전을 공유해야 합니다.

4

조직 문화 형성

경영철학과 비전을 바탕으로 조직 문화를 형성하고, 이를 구성원들이 내재화할 수 있도록 지속적인 노력이 필요합니다.

조직 구성원 간 소통 활성화 방안



가업승계 과정에서 조직 구성원 간의 활발한 소통은 필수적입니다. 열린 소통 문화를 조성하고 정기적인 교류 기회를 마련하여 상향식 의사소통 채널을 구축하는 것이 중요합니다. 이를 통해 구성원들의 참여와 협력을 이끌어낼 수 있습니다.

외부 이해관계자와의 소통 채널 구축



고객과의 소통

고객과의 긍정적이고 지속적인 관계 형성을 위해 정기적인 미팅, 설문조사, 고객 피드백 채널을 구축하여 고객의 니즈를 파악하고 이에 신속히 대응할 수 있습니다.



투자자와의 소통

투자자들과의 신뢰 관계 구축을 위해 정기적인 실적 보고, 주주총회, 투자자 간담회 등 다양한 소통 채널을 마련하여 투명성과 책임감을 보여주어야 합니다.



정부기관과의 소통

정부 정책 변화에 신속히 대응하고 투명성 있는 의사소통을 위해 담당 부처와의 정기적인 미팅 및 보고 체계를 구축하는 것이 중요합니다.



협력사와의 소통

공급망 관리 및 지속가능한 성장을 위해 협력사와의 정기적인 교류, 피드백 채널 구축, 공동 프로젝트 등을 통해 상호 이해와 신뢰를 높여 나가야 합니다.

가업승계 이후 후계자의 리더십 발휘를 위한 소통



명확한 비전 공유

후계자는 직원들과 명확한 비전과 가치를 공유하여 조직 구성원들이 목표를 이해하고 함께 달성할 수 있도록 해야 합니다.



협업 증진

후계자는 부서 간 장벽을 낮추고 협업을 장려하여 시너지 효과를 창출할 수 있도록 해야 합니다.



멘토링 제공

후계자는 선배 경영진의 경험과 노하우를 후배 직원들에게 전수할 수 있는 멘토링 프로그램을 운영해야 합니다.



피드백 활용

후계자는 직원들로부터 꾸준한 피드백을 받고 이를 경영 전략에 반영하여 조직의 발전을 도모해야 합니다.

5.성공적인 소통 전략

가업승계 과정에서의 갈등 해결을 위한 소통

가업승계 과정에서는 다양한 이해관계자들의 요구사항과 가치관 차이로 인한 갈등이 발생할 수 있습니다.
이러한 갈등을 효과적으로 해결하기 위해서는 개방적이고 건설적인 소통이 필수적입니다.

10년

500

—

갈등 사례 분석

최근 10년간 가업승계 과정에서 발생한 500건의 갈등 사례
를 분석하여 주요 원인과 해결 방안을 도출하였습니다.

70%

70%

—

소통 중심 해결책

갈등 사례 중 70%는 적절한 소통을 통해 해결할 수
있었던 것으로 나타났습니다.

가업승계 과정에서의 갈등 해결을 위해서는 이해관계자들 간의 공감대 형성, 투명한 정보 공유, 그리고 존중과 배려의 자세가 필요합니다. 이를 통해 상호 이해와 신뢰를 바탕으로 한 협력적인 관계를 구축할 수 있습니다.

가업승계 과정에서의 감정 관리를 위한 소통

1

감정 인식 및 이해

가족 구성원의 감정 상태를 파악하고 공감하기

2

효과적인 표현

자신의 감정을 건설적으로 표현하여 소통하기

3

갈등 해결

감정적 대립 상황에서 화해와 타협점 찾기

가업승계 과정에서는 구성원 간 감정적 갈등이 발생할 수 있습니다. 이를 해결하기 위해서는 먼저 서로의 감정을 인식하고 공감하는 것이 중요합니다. 이후 자신의 감정을 적절히 표현하여 건전한 대화를 나누고, 궁극적으로 상호 이해와 신뢰를 바탕으로 한 갈등 해결이 필요합니다.

가업승계 성공을 위한 효과적인 소통 기술

다양한 이해관계자들과의 효과적인 소통은 매우 중요합니다.

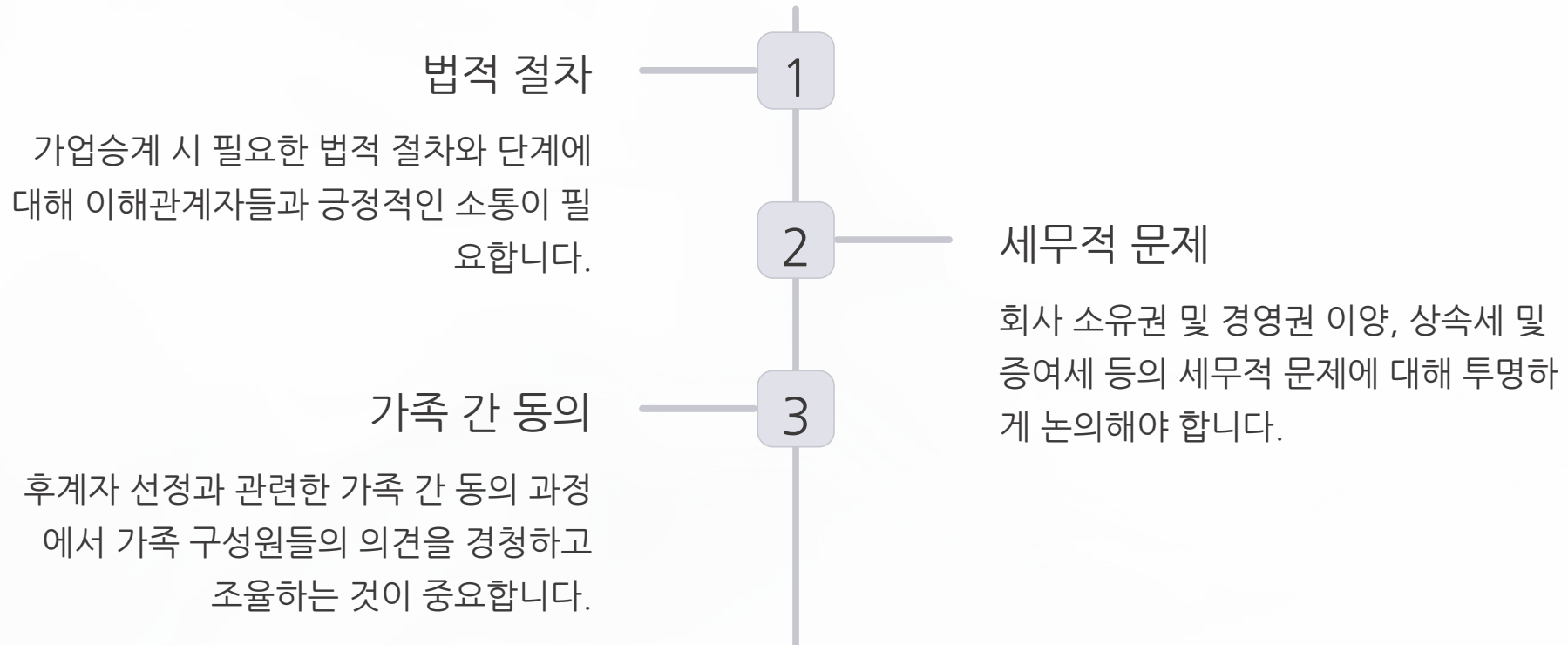
개방적이고 신뢰를 바탕으로 한 소통을 통해 세대 간의 갈등을 해결하고 경영 철학과 비전을 공유할 수 있습니다.

가업승계 과정에서의 문화적 차이 극복을 위한 소통

가업을 이어받는 과정에서는 경영철학과 리더십, 의사결정 방식 등 세대 간 문화적 차이로 인한 갈등이 발생할 수 있습니다. 이를 해결하기 위해서는 개방적이고 진솔한 소통을 통해 서로의 입장을 공감하고 이해하는 노력이 필요합니다.

가업승계 이해관계자들이 모여 정기적인 회의를 갖고 소통하며, 세대 간 차이를 인정하고 존중하는 문화를 만들어나가는 것이 중요합니다. 또한 공동의 가치관과 비전을 공유하는 것이 문화적 차이를 극복하는 핵심 요소가 될 것입니다.

가업승계 과정에서의 법적 고려사항과 소통



6.탁월한 소통을 위한 소통의 기술

가업승계 과정에서의 법적 고려사항과 소통

매출액	빈도	%	총자산	빈도	%
10억 원이하	59	10.9	10억 이하	123	22.7
11~30억 원	141	26.1	11~30억 원	187	34.6
31~60억 원	130	24.1	31~50억 원	20	3.7
61~90억 원	49	9.0	51~70억 원	120	22.2
91억 원 이상	161	29.9	71억 원 이상	90	16.8
업력	빈도	%	업종	빈도	%
10년 이하	18	3.3	제조업	238	44.1
11~20년	302	55.9	도소매업	143	26.5
21~30년	150	27.7	건설업	87	16.1
31~40년	54	10.0	기타	72	13.3
41년 이상	16	3.1	승계형태	빈도	%
경영형태	빈도	%	가족승계	241	44.6
소유경영	391	72.4	내부승계	107	19.8
연립경영	149	27.6	외부승계	192	35.6

<중소기업연구 제39권 제1호, 2017.03>

기업의 매출, 자산, 업종, 승계구조에 따른 적합한 소통 계획 필요

6.탁월한 소통을 위한 소통의 기술

가업승계 의사소통 계획 수립

가업승계 성공을 위해서는 체계적인 의사소통 계획 수립이 필수적입니다. 이를 위해서는 가업승계의 단계별 의사소통 목표와 대상, 내용, 방법 등을 구체적으로 수립해야 합니다. 특히 핵심 이해관계자들 간의 협력과 합의를 이끌어내기 위한 전략적 의사소통이 중요합니다.

의사소통 단계	의사소통 목표	의사소통 대상	의사소통 내용	의사소통 방법
승계 준비 단계	승계 필요성과 계획에 대한 공감대 형성	경영주, 후계자, 가족	승계 비전, 계획, 역할 및 책임	정기 대면 회의, 이메일, 가족 미팅
승계 실행 단계	권한 이양, 역할 변화, 갈등 관리	경영진, 직원, 고객, 협력사	승계 일정, 조직 개편, 사업 방향	공식/비공식 간담회, SNS, 웹사이트
승계 이후 단계	승계 성과 점검, 지속 가능성 확보	회사 구성원, 가족, 외부 이해관계자	경영성과, 회사 비전, 미래 계획	정기 보고회, 세대 간 미팅, 기업 행사

가업승계 의사소통 계획 수립 시 중요한 점은 승계 단계별로 의사소통 목표, 대상, 내용, 방법을 체계적으로 수립하고, 이해관계자들 간의 원활한 협력을 도모하는 것입니다. 이를 통해 가업승계에 대한 이해와 공감을 높이고, 성공적인 승계를 이루어 나갈 수 있습니다.

6.탁월한 소통을 위한 소통의 기술

가업승계 의사소통 계획 수립

국내 현행 가업승계 세제혜택제도

구분	가업상속공제	가업승계 증여세 과세특례
법적근거	상속세 및 증여세법 제18조	조세특례제한법 제30조의 6
적용대상	중소기업 또는 매출액 4천억원 미만 중견기업	좌동
사전요건	피상속인/증여자 10년 이상 계속하여 경영한 피상속인 - 최대주주로 지분의 50%(상장법인의 경우30%)이상을 계속하여 보유 - 기업영위기간동안 법정기간(50% 또는 10년 중 5년, 10년 이상 기간) 이상을 대표이사로 재직	증여자 10년 이상 계속하여 경영한 증여자 60세 이상의 부모(증여 당시 부모가 사망시 조부모 포함) - 최대주주로 50%(상장법인은 30%)이상 주식을 계속하여 보유
	상속인/수증자 18세 이상 거주자인 상속인/상속개시일전 2년 이상 기업종사/상속세 과세표준 신고기한부터 2년 이내 대표이사 취임	18세 이상 거주자인 자녀/증여세과표 신고기한까지 기업종사/증여일로부터 5년 이내 대표이사 취임
공제액(특례) 및 한도	10년 이상 : 200억원 20년 이상 : 300억원 30년 이상 : 500억원	30억까지 10%, 30억~100억원까지 20% 증여세 저율과세 - 선대경영자 사망시 상속세 정산
공제(특례) 대상 자산	- 기업대상 법인 주식 및 출자지분 중 사업관련 자산 비율 해당 분 - 개인기업의 사업용 자산	- 좌동 - 개인기업의 사업용 자산 제외

사후관리	관리기간	7년	좌동
	가업유지	- 상속인은 상속개시일로부터 7년 이상 기업에 종사/상속인이 대표이사 등 종사 - 기업의 주된 업종 변경 금지 1년 이상 휴업(실적이 없는 경우를 포함)하거나 폐업금지	좌동
	자산유지	정당한 사유없이 상속개시일로부터 7년 이내에 해당 기업용 자산의 20% (상속개시일부터 5년 이내에는 10%) 이상 처분 금지	별도 요건 없음
	지분유지	상속받은 지분을 7년간 유지	증여받은 지분을 7년간 유지
사후관리 위반시	고용유지	7년간 각 사업 연도 고용유지 요건 (고용인원 또는 급여 80%) 및 누적평균 고용유지 요건 충족 의무	별도 요건 없음
	사후관리 위반시	- 상속세 과세가액 산입하여 상속세 부과 - 상속개시일부터 위반사유 발생일까지의 기간별 추징율 차이 : 5년 미만 100%, 5~7년 80%	- 해당 주식 가액에 증여세 부과 (10~50%) - 이자상당액 가산
연부연납특례	신청요건	상속재산 중 가업상속재산의 비율에 따라	연부연납특례 해당사항 없음
	적용기간	- 가업상속재산이 50% 미만인 경우 10년 또는 7년 분할 납부(3년 거치 허용) - 가업상속재산이 50% 이상인 경우 20년 또는 15년 분할 납부(5년 거치 허용)	연부연납 특례 해당사업 없음 5년간 분할 납부(거치기간 없음)

6.탁월한 소통을 위한 소통의 기술

심층면접 질문의 구성

항목구분	질문 내용	관련연구
가업승계 인지와 계획	가업승계를 계획하고 있습니까? 만약 가업승계를 하지 않는다면 가장 큰 이유는 무엇입니까?	남영호(2005)
상속세 특성 요인	상속세를 부담할 경우 가업승계 여부 Q. 귀사의 상속세가 어느 정도 되는지 검토를 해보신 적이 있으십니까? 상속세를 부담하더라도 가업승계를 하실 의향이 있으십니까? 가업상속공제에 관한 인지 Q. 가업상속공제를 들어보신 적이 있습니까? 귀사가 가업상속공제의 법적 요건을 갖추었는지 검토하신 적이 있습니까? 가업상속공제 이용에 대한 의도 Q. 가업상속공제 후 사후관리요건에 대하여 알고 있습니까? 이에 충족된다면 가업상속공제를 이용하실 의향은 있습니까?	심석무 · 이명식 (2014), 남상순(2016)
사업특성 요인	향후 해당 업종의 사업 전망 Q. 향후 사업전망을 어떻게 보고 계십니까? 사업 전망의 가업승계의 결정의 중요성 Q. 사업전망이 가업승계의 결정에 영향을 미친다고 생각합니까? 사업 전망이 불투명한 경우 해당 기업의 처리 방향 Q. 사업전망이 불투명한 경우 향후 기업은 어떻게 할 생각입니까? 근로자 특성이 가업승계 결정에 미치는 영향 Q. 사업여건 가운데 가장 어려운 점은 무엇인가? 중소기업 지원정책의 가업승계 결정에 미치는 영향 Q. 정부의 중소기업 지원정책이 가업승계 결정에 영향을 미친다고 생각합니까? 경영시스템의 효율화가 가업승계 결정에 미치는 영향 Q. 자동화나 인공지능 등 경영시스템의 효율화가 정착된다면 가업승계를 할 의향이 있습니까?	강정문 · 이동문 (2009), 심석무 · 이명식 (2014), 남상순(2016)

사업특성 요인	향후 해당 업종의 사업 전망 Q. 향후 사업전망을 어떻게 보고 계십니까? 사업 전망의 가업승계의 결정의 중요성 Q. 사업전망이 가업승계의 결정에 영향을 미친다고 생각합니까? 사업 전망이 불투명한 경우 해당 기업의 처리 방향 Q. 사업전망이 불투명한 경우 향후 기업은 어떻게 할 생각입니까? 근로자 특성이 가업승계 결정에 미치는 영향 Q. 사업여건 가운데 가장 어려운 점은 무엇인가? 중소기업 지원정책의 가업승계 결정에 미치는 영향 Q. 정부의 중소기업 지원정책이 가업승계 결정에 영향을 미친다고 생각합니까? 경영시스템의 효율화가 가업승계 결정에 미치는 영향 Q. 자동화나 인공지능 등 경영시스템의 효율화가 정착된다면 가업승계를 할 의향이 있습니까?	강정문 · 이동문 (2009), 심석무 · 이명식 (2014), 남상순(2016)
후계자	후계자의 승계 의지 Q. 가업승계를 하신다면 현재 마음에 둔 후계자가 있나요? 후계자가 가업승계를 받을 의향이 있습니까? 후계자의 직업은 무엇인가? 후계자의 능력과 가업승계 결정여부 Q. 후계자의 승계 의지나 능력이 가업승계에 영향을 미친다고 생각합니까? 후계자 양성프로그램이 있다면 참여시킬 의향이 있습니까? 가족 간의 관계가 가업승계의 결정에 미치는 영향 정도 Q. 가족 간의 관계(상속분쟁 등)가 가업승계에 영향을 미친다고 생각합니까?	남영호(2005), 황우연(2008), 황조익 외 (2012), 김선화 · 남영호 (2013)

효과적인 대화 기법(1)

능동적 경청

모든 의견을 주의 깊게 듣고 이해하려 노력합니다. 이는 상대방이 존중받고 있다고 느끼게 해, 보다 솔직하고 개방적인 대화를 유도할 수 있습니다.

명확하고 간결한 커뮤니케이션

정보를 명확하고 간결하게 전달하여 오해의 소지를 줄입니다. 이는 특히 세대 간 가치와 우선순위가 다를 때 중요합니다.

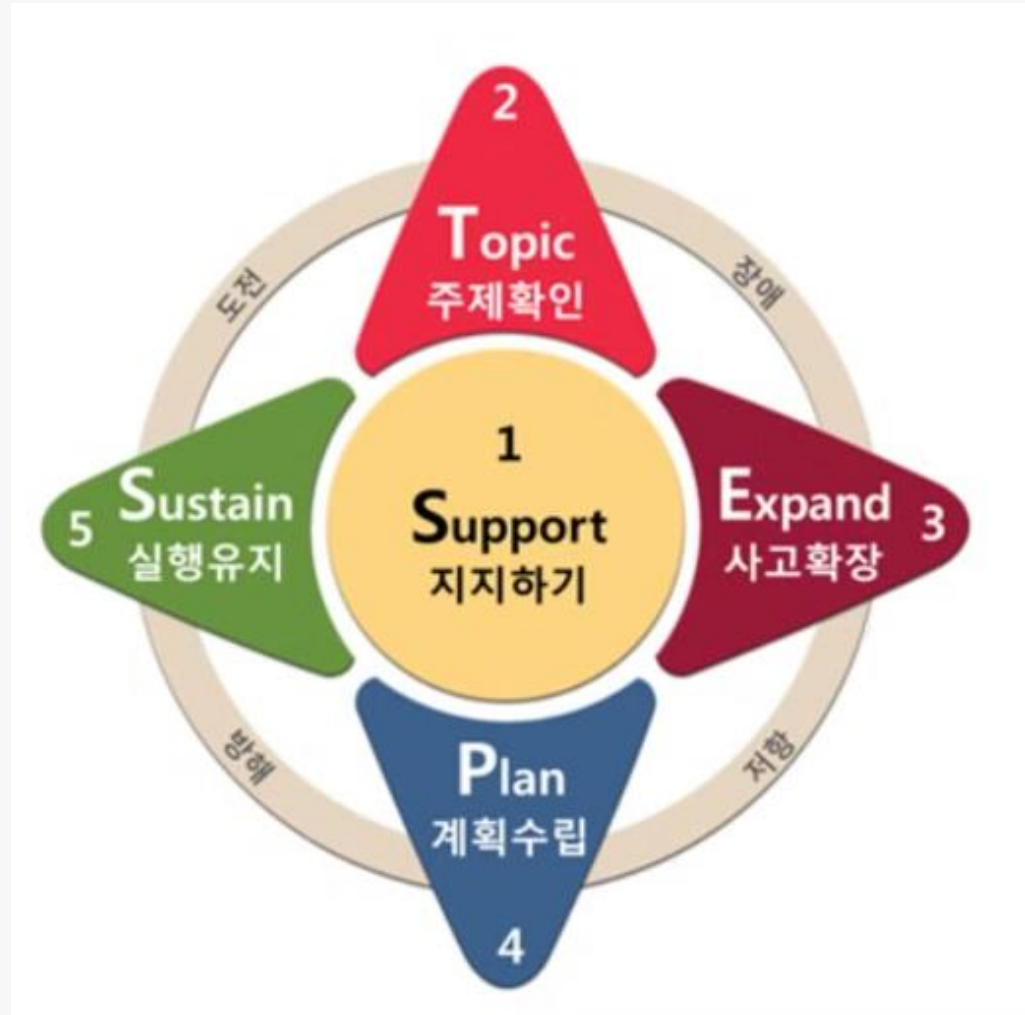
정기적인 미팅과 업데이트

정기적인 가족 및 경영진 미팅을 통해 모든 관련자가 동일한 정보를 공유하고, 기업 방향성에 대한 통일된 이해를 갖도록 합니다.

효과적인 대화 기법(2)

5 STEPS Coaching
Dialogue Model

(자료출처:CMOE Korea)



결어: 가업승계 성공을 위한 소통의 핵심 요소

1

세대 간 상호 이해와 존중

후계자와 기존 경영자 간 세대차이를 극복하고 서로의 가치관과 경영철학을 이해하는 것이 중요합니다.

2

투명하고 지속적인 소통

가업승계 과정에서 이해관계자 간 정기적인 소통을 통해 정보를 공유하고 상호 신뢰를 쌓아야 합니다.

3

단계적 리더십 이양

후계자가 단계적으로 권한과 책임을 이양받으며 성장할 수 있도록 체계적인 소통이 필요합니다.

4

조직 구성원과의 효과적인 협력

후계자와 조직 구성원 간 원활한 소통을 통해 조직 문화 전환과 변화 관리를 이루어야 합니다.

향후 연구 과제

본 연구는 가업승계 과정에서 의사소통의 중요성을 강조하고, 효과적인 의사소통 전략을 제시하였습니다. 향후 연구에서는 이를 실제 기업 사례에 적용하여 실효성을 검증하고, 세대 간 의사소통 격차 해소를 위한 실천 방안을 심도 있게 다룰 필요가 있습니다.



감사합니다

