

# 가족기업의 지속가능성을 위한 통합적 관점: 3-Circle 모델을 통한 가업승계 전략

김선화\*

&lt;요약&gt;

**[연구목적]** 본 연구는 가족기업의 승계를 단순한 경영권 이전이 아닌 기업, 가족, 오너십 시스템의 구조적 상호작용을 요구하는 복합적 변화관리 과정으로 접근한다. 특히 기존 연구들이 후계자 육성, 상속세, 가족 갈등 등 개별 이슈에만 집중해 온 한계를 지적하고, 세 시스템 간 통합 전략의 부재가 가족기업의 지속가능성을 위협하는 구조적 요인임을 밝힌다. 이에 본 연구는 Tagiuri and Davis의 3-Circle 모델을 이론적 틀로 삼아, 각 시스템 및 교차지점(세대교체)에서 무엇을, 어떻게 준비해야 하는지를 문헌 기반으로 도출하고, 이를 실행 전략 중심의 통합 프레임워크로 제시하는 것을 목적으로 한다. 궁극적으로 본 연구는 경영자와 후계자가 승계 준비 수준을 자가진단하고 실행계획을 수립할 수 있도록 지원하는 실천도구를 개발하는 데 기여하고자 한다.

**[연구방법]** 본 연구는 문헌연구 방법론을 채택하였다. Tagiuri and Davis의 3-Circle 모델(기업·가족·오너십)을 이론적 기반으로 삼아, 국내외 가족기업 승계 관련 주요 문헌을 체계적으로 검토하였다. 또한 Miller and Le Breton-Miller, Lansberg, Ward 등 해외 가족기업 연구의 대표적 이론과 선행연구를 종합적으로 고찰하여 이론적 프레임워크를 구축하였다.

**[연구결과]** 연구 결과 가족기업의 성공적 승계를 위한 8가지 핵심 성공요인을 4개 영역으로 체계화하였다: (1) 기업 영역 - 경영철학 계승 및 혁신 전략, (2) 가족 영역 - 가족 화합 및 제도적 소통, (3) 오너십 영역 - 지배구조 설계 및 상속 전략, (4) 세대교체 영역 - 후계자 육성 및 경영자 은퇴 전략. 각 요인별로 5개씩 총 40개의 구체적 실천 전략을 도출하였으며, 이들 요인이 상호 연계되어 승계 성공률을 결정함을 확인하였다. 특히 통합적 접근을 통해 승계를 추진한 기업들이 단편적 접근 기업들보다 높은 성공률을 보였다.

**[연구의 시사점]** 본 연구는 가족기업 승계를 "단계적 사건"이 아닌 "체계적 변화관리"로 접근해야 한다는 새로운 관점을 제시하였다. 실무적으로는 경영자들이 활용할 수 있는 통합적 진단 프레임워크를 제공하며, 학술적으로는 한국 가족기업 연구가 세대교체 중심에서 SEW 이론, 디지털 전환, 지속가능성 등 다양한 영역으로 확장될 필요성을 제기하였다. 정책적으로는 상속세 부담 완화와 가업승계 제도 개선의 시급성을 강조하였다.

<주제어> 가족기업, 승계 전략, 3-Circle 모델, 통합적 접근, 지속가능성

논문투고일 : 2025.6.16.

1차 수정일 : 2025.6.22.

게재확정일 : 2025.6.27.

\* ㈜에프비솔루션즈 대표, 경영학박사, e-mail : ksh@fbsolutions.co.kr

## I. 서론: 연구 목적 및 배경

가족기업은 우리나라 전체 기업의 약 70%를 차지하며, GDP의 상당 부분을 담당하고 있다. 이들은 고용 창출, 세수 증대, 기술혁신의 원동력이자 지역사회 발전의 핵심 주체로서 국가경제의 중추적 기반을 형성하고 있다. 특히 가업을 승계하여 지속되어온 가족기업은 평균 존속 연수가 30년 이상으로, 5년 생존율이 25%에 불과한 일반 창업 기업에 비해 생존력과 안정성이 높다. 이러한 가족기업이 승계 실패로 인해 해체된다면, 이는 단지 한 기업의 문제가 아니라 고용 감소, 산업 생태계 위축, 세수 축소 등 국가경제 전반에 중대한 손실을 야기할 수 있다. 따라서 가족기업이 지속가능한 형태로 다음 세대에 성공적으로 이전될 수 있도록 하는 전략은 개인과 가족을 넘어 국가적 과제로 인식될 필요가 있다.

가족기업의 승계 문제는 오랜 시간 동안 단편적인 시각에서 다루어져 왔다. 특히 한국을 비롯한 동아시아 문화권에서는 창업자의 리더십 중심의 경영 관행이 강하게 자리잡고 있어, 가업승계 역시 주로 후계자 선정이나 경영권 이전이라는 협의의 범주에 국한되어 논의되는 경우가 많았다. 그러나 실제 가업승계는 단순한 리더십 교체의 문제가 아니라, 조직의 생존과 지속성이라는 보다 넓은 맥락 속에서 이해되어야 할 복합적이고 전략적인 과제이다. 가족기업의 승계가 실패하는 사례는 전 세계적으로도 빈번하게 관찰되며, 그 근본 원인은 단지 후계자의 능력 부족이나 경영자 은퇴 시기의 판단 오류, 세금문제 등에 있는 것이 아니다. 오히려 경영, 가족, 자산이라는 서로 다른 시스템들이 충돌하거나 조율되지 못한 상태에서 복합적인 의사결정이 이루어지는 과정 자체에 문제가 있는 경우가 많다. 실제로 Ward(1987)의 고전적 연구에 따르면 가족기업 중 약 30%만이 2세대까지 생존하며, 3세대까지 이어지는 기업은 13%에 불과하다. 이는 곧 약 70% 이상의 가족기업이 창업자 1세대에서 소멸된다는 것을 의미하며, 기존의 단편적 접근만으로는 가족기업의 장기적인 지속가능성을 담보할 수 없음을 시사한다.

이러한 맥락에서 최근의 학술 연구는 승계를 ‘단절’이 아닌 ‘전환’의 관점에서 바라보아야 함을 강조하고 있다. 특히 Sharma et al.(2014)는 가족기업 승계가 단순한 경영권 이전이 아니라, 시간의 흐름에 따라 조직의 철학, 문화, 자산, 네트워크, 리더십, 가족 간 관계, 소유 구조 등 다양한 요소가 점진적으로 이동하고 재정비되는 과정적(temporal) 전환임을 강조한다. 그렇다면 가업승계의 성공은 어떻게 정의되어야 할까? 단순히 외형적 혼란 없이 경영권이 이전되는 것만으로는 충분하지 않다. 오히려 다음 세대로의 리더십 이전을 기업의 비전과 전략, 핵심 가치, 그리고 오너십 구조까지 포함하여 안정적으로 재구축하는 과정이 되어야 하며, 이는 곧 ‘지속 가능한 가족기업’으로 전환되는 것이어야 한다. 즉, 가업승계는 단절이 아닌 진화의 과정으로 설계되어야 하며, 이를 위해서는 시간적·과정적 관점에서의 접근이 필요하다(Sharma et al. 2014).

이러한 문제의식에서 본 연구는 Tagiuri and Davis(1996)가 제안한 3-Circle 모델을 중심 이

론틀로 삼아 접근한다. 3-Circle 모델은 가족(Family), 기업(Business), 소유권(Ownership) 세 시스템의 상호작용을 시각화하여 가족기업 내부의 갈등 구조를 파악하는 데 유용한 분석적 도구로 널리 활용되어 왔다. 그러나 이 모델의 공동 창시자인 Davis 자신도 “3-Circle 모델은 유용한 도구이지만 필요한 유일한 도구는 아니며, 모든 상황을 설명하지는 못한다”고 인정한 바 있다. Habbershon et al.(2003) 역시 3-Circle 모델이 정적 구조만을 보여주고, 세 시스템 간의 동적 상호작용과 실천 전략 제시에 한계가 있다고 비판하였다. 결국 이 모델은 구조적 복잡성을 설명하는 데는 효과적이거나, 각 시스템에서 지속가능한 승계를 위해 무엇을 어떻게 실행해야 하는지에 대한 전략적 가이드라인을 제공하지 못한다는 근본적 한계가 존재한다. 본 연구는 이러한 이론적 한계를 보완하고자 3-Circle 모델의 구조적 틀은 유지하되, 각 시스템별 및 교차지점별 실천 전략을 체계화하여 ‘구조 이해’에서 ‘전략 실행’으로 연구 범위를 확장한다. 구체적으로는 기업 시스템에서 요구되는 경영철학 계승과 혁신 전략, 가족 시스템에서의 화합 및 제도적 소통 장치 마련, 오너십 시스템에서의 지배구조 설계와 상속 전략 수립, 그리고 이 세 시스템이 교차하는 세대교체 지점에서의 후계자 육성과 경영자의 은퇴 전략 등 총 8가지 핵심 성공요인을 도출하고, 각 요인별로 5개씩 총 40개의 구체적 실천 전략을 제시한다. 이와 같은 통합적 접근은 이론적 차원에서 가족기업 승계의 구조적 이해를 돕는 동시에, 실무적으로는 경영자들이 승계를 준비하는 과정에서 무엇을 점검하고 어떤 전략을 수립해야 하는지를 안내할 수 있다.

따라서 본 연구의 궁극적 목적은, 문헌연구를 통해 도출된 8가지 핵심 전략 요인을 기반으로, 가족기업 경영자들이 자사 상황에 맞게 승계 준비 수준을 자가 진단하고, 이를 토대로 실질적인 실행계획을 수립할 수 있도록 돕는 전략적 진단 프레임워크를 제시하는 데 있다. 이는 기존 연구들이 분절적으로 제시해온 논의를 통합함으로써, 승계를 체계적인 변화관리 과정으로 전환하고자 하는 실천 중심의 연구 접근이다.

## II. 연구방법론: 문헌연구

본 연구는 가족기업 승계의 통합적 전략 프레임워크를 제시하기 위해 문헌연구(literature review)를 기반으로 한 이론 분석을 중심으로 진행되었다. 기존 연구들이 주로 승계의 일부 분, 예를 들어 세제, 후계자 자질, 경영권 이전 등에 집중되어 있었던 반면, 본 연구는 3-Circle 모델을 중심축으로 삼아 기업(Business), 가족(Family), 소유권(Ownership)이라는 세 시스템의 상호작용을 포괄적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 가족기업 이론의 주요 학자들이 제시한 이론적 틀과, 실제 장수가족기업들의 전략적 실천 사례를 종합적으로 고찰하였다.

연구는 개념 정립형 이론 연구(conceptual theory building)로서, 실증적 검증보다는 복잡한 실천 현상에 대한 개념적 통찰 제공에 중점을 두었다. 특히 통합된 전략 프레임워크를 구성하기 위한 8가지 전략 항목을 도출하고, 이를 이론적 기반과 사례 근거로 정교화하였다.

연구의 핵심 방법은 질적 문헌분석이다. 우선 가족기업 분야에서 국제적으로 인용빈도가

높은 이론가들의 저술을 중심으로 핵심 개념과 전략 요소를 수집하였다. 대표적으로 Gersick et al.(1997)의 세대별 가족기업 발전모델, Miller and Le Breton-Miller(2005)의 장수기업 전략 분석, Ward(1987; 2004)의 가족기업 생존전략, Lansberg(1999)의 가족 거버넌스 이론, Astrachan et al.(2002)의 가족영향력 척도, Tàpies and Moya(2012)의 가치 기반 경영 연구 등이다. 이들 문헌은 가족기업의 생애주기, 전략적 유지 요인, 문화적 요소, 제도적 장치 등 다양한 시각에서 승계를 조망할 수 있는 기초자료를 제공하였다.

또한 이러한 이론적 논의를 보완하고자 장수 가족기업의 실제 사례들도 분석에 포함하였다. 미국의 Walmart, Cargill, SC Johnson과 같은 기업은 가족 거버넌스 및 오너십 전략 측면에서 참고되었으며, 프랑스의 Wendel, 독일의 Merck, 일본의 호시료칸 등은 장기 생존 기업의 전통 계승과 혁신 전략 관점에서 검토되었다. 이들 사례는 본 논문의 개념 틀을 구체화하는 데 실천적 논거로 활용되었다. 단, 본 논문은 사례연구를 주요 방법론으로 삼지 않기 때문에 각 사례의 일반화에는 제한이 있다. 사례 분석은 주로 각 전략요소를 설명하는 본문에서 활용되며, 이론과 현실의 연결을 위한 보조 도구로 기능한다.

자료 수집은 SCOPUS, JSTOR, EBSCO, Google Scholar 등 주요 학술 데이터베이스를 활용하였고, Family Business Review, Journal of Family Business Strategy, Harvard Business Review 등 핵심 저널의 논문들을 검토하였다. 아울러 Harvard Business School Press, Palgrave Macmillan 등에서 발간된 주요 단행본, KPMG, PwC, EY 등의 글로벌 컨설팅 기관의 산업 보고서도 참고문헌에 포함되었다.

아울러 일부 사례는 연구자가 실무 현장에서 경험한 가족기업 컨설팅 사례를 바탕으로 작성되었으며, 이러한 비공식적 경험은 문헌이 다루지 못한 실천적 통찰을 보완하는 데 기여하였다. 그러나 체계적인 인터뷰나 설문조사를 통한 실증연구는 본 연구의 범위에 포함되지 않으며, 향후 후속 연구를 통해 정량적 검증이 필요하다.

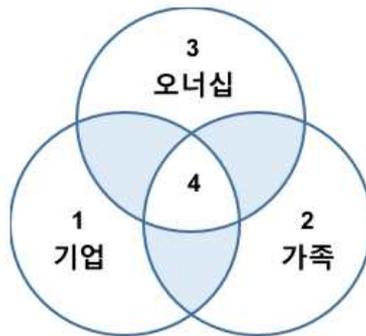
또한 본 연구에서 제시하는 진단 프레임워크는 이론적 구성 수준에서 다루어지며, 실제 도구의 측정 타당성, 활용성, 적용 매뉴얼 등은 후속 연구에서 별도로 개발될 예정이다. 따라서 본 연구의 공헌은 실용적 도구의 제시보다는, 가족기업 승계의 전략적 요소를 통합적으로 재구성한 이론적 기초의 제공에 있다.

### Ⅲ. 이론적 배경

가족기업은 경영, 가족, 소유라는 서로 다른 세 가지 시스템이 상호작용하는 복합 구조를 지닌 조직이다. 이러한 구조적 특성으로 인해 가족기업의 승계는 단순한 경영권 이전이 아닌, 세 시스템 간 균형과 조율이 요구되는 복합적 의사결정 과정으로 이해되어야 한다. 본 장에서는 이러한 가족기업 승계의 구조적 복잡성을 이론적으로 설명하기 위해, Tagiuri and Davis(1996)가 제안한 3-Circle 모델을 중심 개념으로 설정하고자 한다. 3-Circle 모델은 가족(Family), 기업(Business), 오너십(Ownership)의 세 영역이 각기 고유한 가치와 논리를 지니면

서도 동시에 중첩되어 작용하는 구조를 도식화한 이론이다. 이 모델은 각 시스템 간의 관계와 갈등의 구조를 시각화함으로써, 가족기업에서 발생하는 긴장의 원인을 이해하고 설명하는 데 유용한 틀을 제공한다. 특히 세대교체라는 중요한 전환기에는 각 시스템이 중첩되는 교차 지점에서 갈등이 극대화되기 쉬우며, 이로 인해 승계 과정이 복잡하고 예측 불가능한 양상으로 전개될 수 있다.

본 연구는 이와 같은 구조적 관점에 근거하여, 가족기업이 지속가능한 조직으로 발전하기 위해 고려해야 할 전략 요인을 체계적으로 분석하고자 한다. 구체적으로는 기업 시스템에서 요구되는 경영철학 계승과 혁신 전략, 가족 시스템에서의 화합 및 제도적 소통 장치 마련, 오너십 시스템에서의 지배구조 설계와 상속 전략 수립, 그리고 이 세 시스템이 교차하는 세대교체 지점에서의 후계자 육성과 경영자의 은퇴 전략 등 총 여덟 가지 핵심 성공요인을 설정하였다. 이러한 프레임워크는 가족기업 승계의 복잡성과 실천적 과제를 통합적으로 조망하는 데 기여할 수 있으며, 경영자들이 실제 승계 과정에서 필요한 전략적 대응을 자가 진단하고 설계할 수 있도록 돕는 실천적 기초를 제공한다.



[그림1] 가족기업의 3차원 모델

### 1. 3-Circle 모델의 효용과 한계

3-Circle 모델은 Tagiuri and Davis(1996)에 의해 제안된 이후, 가족기업 연구의 대표적인 분석 틀로 널리 활용되어 왔다. 이 모델은 가족, 기업, 오너십이라는 세 시스템이 어떻게 중첩되고, 각기 다른 이해관계자들 간의 가치와 목표 충돌이 어떠한 방식으로 나타나는지를 구조적으로 설명한다. 가족은 정서와 관계 중심의 시스템이고, 기업은 성과와 효율성을 중시하며, 오너십은 재산권과 통제를 중심으로 작동한다. 이 세 영역이 중첩되면서 가족기업 내부에서는 긴장과 갈등, 그리고 협력이 동시에 발생한다. 특히 세대교체 시점에는 이러한 갈등이 집중되기 쉬우며, 경영권 이전을 둘러싼 기대와 역할이 충돌하면서 조직의 안정성과 가족 간 관계에 영향을 미칠 수 있다. 3-Circle 모델은 이러한 상황을 시각적으로 드러냄으로써 가족기업의 내재된 복잡성을 파악하는 데 효과적인 분석 도구로 기능한다. 또한 이후

Lansberg(1999)나 Ward(2004) 등의 연구자들은 이 모델을 기반으로 가족기업의 갈등을 완화하기 위한 제도적 장치의 필요성을 제기해왔다. 예컨대 가족헌장, 가족회의, 이사회, 주주협약 등은 각 시스템의 경계를 조정하고 역할과 책임을 명확히 하여 갈등 발생 시 조정 장치를 제공하는 수단으로 활용되고 있다.

그러나 이러한 이론적 강점에도 불구하고, 3-Circle 모델은 몇 가지 한계를 지닌다. 첫째, 이 모델은 가족기업의 구조적 복잡성을 도식적으로 설명하는 데는 유용하나, 각 시스템에서 지속가능한 승계를 위해 어떠한 전략적 준비가 필요한지에 대한 실천적 가이드를 제시하지 않는다. 둘째, 모델의 단순한 구조는 각 시스템 내의 다양한 세부 변수들을 충분히 설명하지 못한다는 점에서 비판받기도 한다(Bird et al. 2002). 셋째, 세 시스템 간의 상호작용이 실제로 어떠한 방식으로 전개되는지를 설명하는 데에는 경험적 한계가 존재한다는 지적도 있다(Sharma 2004). 본 연구는 이러한 이론적 한계를 보완하고자 한다. 특히 기업, 가족, 오너십이라는 각 시스템에서 지속가능성을 확보하기 위한 구체적인 실행 전략을 문헌 연구를 통해 도출하고, 이를 바탕으로 통합적 진단 프레임워크를 제시함으로써 3-Circle 모델을 전략적 실행으로 확장하고자 한다. 이를 통해 단순한 구조 이해를 넘어, 가족기업의 실천적 승계 전략 수립에 기여하는 이론적 기반을 강화하는 것을 목표로 한다.

## 2. 기업의 지속가능성 관점에서의 전략

장수 가족기업의 공통된 특성 중 하나는, 변하지 않는 핵심 철학과 이념을 유지하면서도 시대 변화에 맞춘 혁신을 지속해왔다는 점이다. Jim Collins and Jerry Porras(1994)는 『Built to Last』에서 “핵심 이념(Core Ideology)을 보존하면서도 진보를 자극(Stimulate Progress)”할 수 있는 기업만이 장기적으로 생존한다고 주장하였다. 핵심 이념은 기업의 사명(Purpose)과 핵심 가치(Core Values)를 포함하며, 이는 시대가 변해도 지켜야 할 조직의 정체성을 구성한다. 반면, 전략·운영·조직구조 등은 변화와 적응이 요구되는 영역이다. 이러한 보존과 변화의 균형은 장수 기업의 생존 전략의 핵심으로 작용한다. 일본의 장수기업 연구를 수행한 구보타 쇼이치 교수는 일본에 장수기업이 많은 이유로 첫째, 창업자의 철학과 기업 이념을 실현하려는 가업 계승의 문화와, 둘째, 고객 제일주의·품질 중심·지역사회 기여 등 전통적 가치를 지키면서도 시대 변화에 맞는 혁신을 병행한 전략을 들었다. 이러한 맥락에서 본 절에서는 기업 지속가능성 전략을 경영철학과 기업이념의 계승과 변화관리와 혁신 전략의 측면으로 나누어 고찰한다.

### 가. 경영철학과 기업이념의 계승

가족기업은 단순한 이윤 창출의 조직이 아니라, 창업자와 가족이 공유하는 철학과 가치관을 중심으로 운영되는 가치 기반(value-driven) 조직이다. Ward(2004)는 가족기업이 본질적으로 ‘가치 중심 조직’이며, 가족이 공유하는 핵심 가치가 기업문화와 중첩될 때 조직의 정체성과 결속력이 강화된다고 보았다. Lansberg(1999) 또한 창업자의 철학이 후계자에게 체화되

지 않으면 승계의 정당성과 지속가능성이 약화된다고 지적하였다. Calabrò et al.(2023)은 최근 연구에서 가족기업의 가치 계승(transgenerational value transmission)이 단순히 상징적 유산을 넘어서 조직 운영 전반에 내재되어야 한다고 강조한다. 이들은 “핵심 가치의 내재화는 단순한 구호가 아니라, 공식적 교육 시스템, 평가 제도, 리더십 개발, 의사결정 기준 등 기업의 제도와 문화 전반에 통합될 때 효과적”이라고 주장한다. 이러한 관점은 조직문화 차원에서의 전략적 계승을 강조하는 최근 트렌드를 반영한다. Drucker(2001)는 “정신이 없다면 경영과 기업은 존재하지 않는다”고 강조하며, 철학이 기업의 본질임을 천명하였다. 실제로 일본의 200년 이상 장수 가족기업들이 모인 에노키야(Ennichi-kai)은 “창업 이후 지켜온 핵심가치의 일관된 실천”을 기업 장수의 핵심 비결로 꼽는다. 이는 가치 계승이 단지 상징이 아니라, 조직 정체성과 전략적 판단의 기준으로 작용하는 실질적 자산임을 보여준다. Astrachan et al.(2002)은 “가족과 기업이 공유하는 가치가 있고, 이를 후대에 전승할 때 진정한 가족기업이라 할 수 있다”고 하였으며, Tapies and Moya(2012)는 장수 기업들의 공통된 핵심 가치로 정직, 품질 추구, 근면함 등을 들었다. Miller and Le Breton-Miller(2005)는 구성원이 가치를 중심으로 행동하는 태도(value-driven behavior)가 장수 기업의 필수 요소라고 강조하였다. 또한 Berrone et al.(2012)은 ‘사회정서적 부(Socioemotional Wealth, SEW)’ 개념을 통해, 가족기업이 경영철학을 계승하려는 내적 동기를 설명한다. SEW는 가족 명예, 기업의 정체성, 가족의 유산에 대한 보호욕 등이 포함되며, 이로 인해 가족기업은 단기 수익보다 장기적 가치 계승에 무게를 두는 경향이 있다. 이러한 연구들은 경영철학과 기업이념의 구체적인 전승 전략이 필요함을 시사한다. 기업은 단지 말로 철학을 계승하는 것이 아니라, 후계자와 임직원이 기업의 정체성과 방향성을 이해하고 실천할 수 있도록 이념을 체계화해야 한다. 최근에는 사명(Mission)과 핵심가치(Core Values)의 명문화, 그리고 이를 기반으로 한 후계자 교육, 전사 교육, 인사·평가 시스템과의 통합 등이 효과적인 계승 방식으로 주목받고 있다.

#### 나. 변화관리와 혁신 전략

환경 변화에 대한 민감한 대응력과 전략적 혁신 역량은 가족기업의 지속가능성에 핵심적인 영향을 미친다. 가족기업은 종종 전통을 중시하는 보수적 이미지로 비춰지지만, 실제 장수 기업들은 시대 변화에 유연하게 적응하고 있다. De Massis et al.(2015)는 혁신 역량의 부재가 기업의 생존 자체를 위협할 수 있음을 경고하였고, Le Breton-Miller et al.(2004)는 창업자와 후계자 간의 신뢰와 긍정적 관계가 형성될 때 승계 이후에도 혁신 투자가 활발히 이루어지고 기업의 장기적 성공 가능성이 높아진다는 사실을 밝혔다. 가족기업의 변화관리는 크게 두 가지 측면에서 접근할 수 있다.

첫째는 내부 경직성의 극복이다. 가족 중심의 지배구조, 오랜 운영 관행, 창업세대의 보수적 사고방식 등은 혁신을 저해하는 요인이 될 수 있다. 이를 극복하기 위해 일부 가족기업은 외부 전문가의 영입, 후계자의 전략적 역할 확대, 중간관리자의 리더십 역량 강화 등을 통해 조직의 유연성을 확보하고 있다(De Massis et al. 2016).

둘째는 외부 환경 변화에의 능동적 대응이다. 디지털 전환, ESG 이슈, 소비자 트렌드의 변

화 등 급변하는 환경 속에서 가족기업은 신시장 개척과 사업 포트폴리오의 전략적 전환이 요구된다. McKinsey and Company(2014)의 보고서는 고성과 가족기업들이 공통적으로 신성장 분야에 과감하게 자원을 배분하고, 비즈니스 모델을 주기적으로 재정비하고 있다는 점을 보여준다.

최근 Rondi et al.(2021)은 가족기업이 디지털 전환을 수용하고 이를 바탕으로 조직의 혁신 역량을 강화하는 방식에 주목하였다. 이들은 전통적 가치와 디지털 혁신이 상충하는 것이 아니라, 오히려 상호 보완적으로 작용할 수 있다고 설명한다. 예컨대, 전통적인 장인정신과 디지털 플랫폼을 결합한 제품·서비스는 시장에서 차별화된 경쟁력을 가질 수 있다. 이는 De Massis et al.(2021)이 제시한 ‘혁신을 통한 전통 유지(Innovation through tradition)’ 전략과 맞아 아 있으며, 가족기업이 기존의 철학을 해치지 않으면서도 신기술을 수용하는 전략적 접근을 통해 진화하고 있음을 보여준다. 이러한 변화관리와 더불어, 후계자의 기업가정신은 가족기업의 미래 혁신을 이끄는 핵심 요인으로 부상하고 있다. 후계자는 단순한 운영자의 역할을 넘어, 새로운 비즈니스 기회를 포착하고 리스크를 감수할 수 있는 전략적 사고와 실행력을 갖추어야 한다. 이를 위해 기업은 후계자에게 전략적 마인드를 형성할 수 있는 교육과 훈련 기회를 제공해야 하며, 예컨대 신사업 제안 프로젝트, 외부 경영 교육, 글로벌 경험 등이 그 수단이 될 수 있다. 또한 도전을 격려하고 실패를 수용하는 조직 문화는 혁신 지향적 문화의 핵심 요소이며, 이를 가능하게 하는 조직 내 신뢰와 관용의 문화가 선행되어야 한다.

혁신 전략으로는 세대 간 협업 기반의 프로젝트 운영, 오픈 이노베이션, 스타트업과의 제휴, 신기술 기반 사업 진출 등이 있으며, 이러한 전략은 후계자의 창의성과 선대의 경험이 결합되어 실행된다. 특히 오픈 이노베이션은 가족 내부의 한계를 보완하면서도 외부 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 유연한 혁신 전략으로 각광받고 있다(De Massis et al. 2015). 결국 가족기업은 ‘지켜야 할 것’과 ‘바뀌어야 할 것’을 명확히 구분하여, 핵심 철학은 지키고 전략과 조직은 유연하게 진화시켜야 한다. 이 균형이 유지될 때, 가족기업은 세대를 넘어 경쟁력을 유지하며 지속 가능한 성장의 기반을 확보할 수 있다.

### 3. 세대교체 전략

가업승계의 성공 여부는 세대교체의 전략적 관리에 달려 있다. 세대교체는 단순한 명의 이전이나 권한 이양이 아니라, 조직의 철학, 문화, 비전, 그리고 핵심 이해관계자 간의 신뢰와 역할 조정을 포괄하는 복합적 전환 과정이다(Gersick et al. 1997). 특히 가족기업의 세대교체에서는 후계자와 현 경영자가 가장 핵심적인 이해관계자로 작용하며, 다수의 연구들은 이들 간의 관계의 질, 철학과 비전의 공유, 경영자의 자발적 은퇴, 후계자의 자발적 승계의지 등이 성공적 전환의 주요 요인이라고 분석한다(Lansberg 1999; Le Breton-Miller et al. 2004; Morris et al. 1997). 가족기업 승계는 경영자 단독의 결정으로 성사되지 않는다. 후계자와 경영자는 각각 다른 세대의 관점과 기대를 가지고 있으며, 그 차이를 어떻게 조율하느냐에 따라 승계의 결과 결과는 달라진다. 이에 따라 성공적인 세대교체를 위해서는 단지 승계 구조

를 만드는 것에 그치지 않고, 승계를 구성하는 인간 관계의 역동성과 정서적 전환 과정에 대한 깊은 이해가 요구된다. 본 절에서는 후계자 육성과 승계 성공 요인, 선대 경영자의 자발적 은퇴 전략이라는 두 축을 중심으로 세대교체 전략을 보다 심층적으로 고찰하고자 한다. 특히 선행연구에서 반복적으로 강조되는 후계자와 경영자 간의 관계의 질과 신뢰 구축의 중요성을 중심에 두고 논의를 전개한다.

#### 가. 후계자 육성과 리더십 개발

가족기업 승계에서 가장 중요한 요소 중 하나는 후계자의 육성과 준비 상태이다. Morris et al.(1997)은 성공적인 승계를 위해 후계자의 준비도와 가족 간 관계의 질이 결정적이라고 보았으며, Le Breton-Miller et al.(2004)은 후계자의 교육, 외부 경험, 경영 참여를 포함한 종합적 육성 전략의 필요성을 강조하였다. Ward(1987) 또한 후계자 교육은 단기 이벤트가 아니라 평생에 걸친 과정으로 보아야 하며, 이는 전략적 리더십의 관점에서 접근되어야 한다고 지적하였다. Le Breton-Miller et al.(2021)은 이러한 점을 더욱 발전시켜, 승계 준비 과정에서 후계자의 심리적 수용력, 조직문화 이해, 가족 내 기대 조율 등을 체계적으로 다루는 교육·훈련 시스템의 필요성을 역설하였다.

승계 성공 요인을 구체적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 경영자와 후계자 간의 관계의 질은 승계의 성과를 좌우한다. 신뢰 기반의 관계가 형성되지 않으면 지식 전수가 단절되거나, 후계자가 기업에 흥미를 잃고 조직을 떠나는 일이 발생할 수 있다(Le Breton-Miller et al. 2004; Morris et al. 1997, 김선화 2011). 실제로 권위적 리더십 하에서 자율성이 제한된 후계자가 승계를 거부하고 기업을 떠난 결과, 후계자 부재로 기업을 매각하는 사례가 다수 존재한다. 따라서 경영자는 후계자의 의견을 존중하고, 기업의 비전과 철학을 강요가 아닌 개방적 대화와 상호 공유를 통해 전수할 수 있어야 한다.

후계자의 준비도는 교육 수준, 외부 조직에서의 경력, 다양한 부서 경험, 프로젝트 수행 등을 통해 심화된다(González-Cruz and Cruz-Ros, 2020; Sharma and Irving, 2005). 이러한 경험은 후계자에게 전략적 사고력과 문제 해결 능력을 부여하며, 점진적인 역할 확대를 가능하게 한다. González-Cruz and Cruz-Ros(2020)는 성공적인 후계자 육성을 위해 '내부 경험의 다양화'와 함께 '외부 환경에 대한 적응력 함양'이 병행되어야 함을 강조하면서, 이는 단순한 기술 이전이 아닌 리더로서의 정체성을 형성하는 핵심 요소라고 보았다.

체계적이고 계획된 승계 프로그램도 필수적이다. Lansberg(1999)는 멘토링, 이사회 참관, 승계위원회 참여 등을 통해 후계자가 단계적으로 리더십을 확보해 나가야 한다고 하였다. Le Breton-Miller et al.(2021) 역시 후계자 교육 프로그램의 설계에서 '전략적 역할의 점진적 확대'가 핵심임을 강조하며, 교육, 멘토링, 관찰, 참여로 이어지는 4단계적 모델을 제안하였다. 이러한 교육 시스템은 후계자가 단순한 경영 기술을 넘어서 창업자의 철학과 기업 이념을 내면화하게 하는 수단이다.

또한 후계자의 기업가정신과 도전정신을 북돋는 문화가 필요하다. Miller and Le Breton-Miller(2006)는 가족기업의 지속가능성을 위해 후계자가 주도적으로 변화를 시도하고,

실패를 두려워하지 않는 문화가 중요하다고 분석하였다. 이러한 문화는 후계자의 리더십 자질을 개발하는 토양이 되며, 이를 위해 조직은 실패를 학습 기회로 전환하고 리스크 감수에 대한 수용력을 갖춰야 한다. Tabor and Vardaman(2018)은 비가족 구성원들의 신뢰 확보가 후계자의 정당성을 강화하고, 조직의 혼란을 방지한다고 주장하였다. 족벌주의에 대한 부정적 인식을 극복하기 위해서는 공정하고 투명한 승계 절차가 필요하며, 외부 인재와의 비교 등을 통해 정당성을 확보할 수 있다. 이와 관련하여 Le Breton-Miller et al.(2021)은 조직 구성원들의 참여와 수용을 이끌어내기 위한 ‘내부 커뮤니케이션 설계’와 ‘후계자의 비전 공유’ 전략이 함께 작동해야 한다고 제안한다. 마지막으로 승계 과정 전반을 문서화하고 공유함으로써 가족 간 갈등을 예방할 수 있다. Lansberg(1999)는 공동의 꿈(dream)을 사전에 조율하고 승계 후보와 일정에 대한 명확한 계획을 수립할 필요성을 강조하였다. 이러한 접근은 감정적 충돌을 줄이고, 승계의 연속성을 확보하는 데 기여한다. 이처럼 후계자 육성은 단순한 기능 교육에 그치지 않으며, 철학과 비전, 관계와 신뢰, 기업가정신과 리더십 자질을 통합적으로 기르는 장기적 전략이다. 이에 따라 가족기업은 후계자 개인의 역량뿐 아니라, 조직 차원의 시스템과 문화, 가족 내 관계의 질까지 포괄하는 승계 계획을 수립해야 할 것이다.

#### 나. 경영자의 자발적 은퇴 전략

창업자의 은퇴는 가족기업의 세대교체에서 가장 민감하고 어려운 단계 중 하나이다. 많은 창업자들이 은퇴를 미루는 이유는 기업을 자신의 정체성과 동일시하며, 퇴진을 곧 정체성 상실로 받아들이기 때문이다(Lansberg 1999). 이 과정에서 나타나는 심리적 저항은 세대교체의 속도를 늦추고, 후계자의 권한 확보와 경영 참여를 제약한다. Sharma et al.(2022)는 가족기업의 리더가 기업을 자신의 정체성과 동일시할수록 은퇴에 대한 심리적 저항이 심화되며, 이로 인해 리더십 전환의 혼란과 조직 내 불확실성이 증대될 수 있음을 지적하였다. Jeffrey Sonnenfeld(1988)은 경영자의 은퇴 유형을 군주형(Monarch), 장군형(General), 대사형(Ambassador), 거버넌스형(Governor)으로 분류하였다. 이 중 군주형은 끝까지 권한을 내려놓지 않고, 장군형은 은퇴 후에도 조직에 지속적으로 개입한다. 반면, 대사형과 거버넌스형은 일정한 시점 이후 자발적으로 후계자에게 권한을 위임하고, 조직 외부에서 조력자 역할을 수행한다. 세대교체의 안정성과 조직 성장을 위해서는 대사형이나 거버넌스형의 태도가 바람직하다는 평가가 많다. Sharma et al.(2022)는 이러한 유형 구분을 바탕으로, 리더의 심리적 수용성(psychological readiness)과 조직 내 역할의 명확한 재정의가 세대교체의 충격을 완화하는 핵심 요인임을 강조하였다.

Peter Drucker(1973)는 “위대한 영웅인 최고경영자가 치러야 할 마지막 시험은 후계자의 선택과 그 후계자가 기업을 잘 경영하도록 한발 물러서는 것”이라고 강조하였다. 창업자의 은퇴는 단절이 아니라 세대 전환을 위한 조율된 리더십 이동이며, 다음 세대를 위한 공간과 기회를 여는 전략적 전환 과정으로 이해되어야 한다. 현 경영자의 자발적인 은퇴는 단순히 직함을 내려놓는 행위가 아니라, 심리적, 조직적, 재무적 준비가 수반된 복합적 과정이다.

첫째, 은퇴 후 삶에 대한 명확한 계획은 경영자의 심리적 불안을 완화하는 데 필수적이다.

사회공헌 활동, 가족과의 시간, 자문 활동 등 다양한 방식으로 정체성을 재구성할 수 있다. Sharma et al.(2022)는 이와 관련해, 기업 외적 활동이 창업자의 자아 정체성 유지와 동시에 리더십 이양에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 둘째, 적절한 은퇴 시점의 선택은 후계자의 준비 정도, 기업의 안정성, 창업자의 건강 상태 등을 종합적으로 고려해 사전에 결정되어야 한다. 이는 세대 간 공백을 줄이고, 조직의 연속성을 확보하는 데 기여한다. 셋째, 명확한 역할 전환은 후임 경영자의 권위와 조직의 안정성을 보장한다. 명예회장이나 고문 등의 역할은 창업자의 자존심을 지키면서도 실질적인 경영 권한은 후계자에게 넘기는 균형을 형성한다. Sharma et al.(2022)는 이 과정을 ‘역할 조정(role adjustment)’이라 명명하며, 명확한 역할 구분이 내부 구성원 간 혼선을 방지하고 후계자의 리더십 수립에 기여한다고 보았다.

넷째, 재정적 안정을 위한 준비도 병행되어야 한다. Collins et al.(2020)은 CEO가 자신의 은퇴 이후 재정적·심리적 안녕에 대해 긍정적인 기대를 가질수록 승계 이벤트가 성공적으로 진행될 가능성이 높다고 분석하였다. 이를 위해 은퇴 후 소득원, 지분 정리, 배당 체계 등의 재무 전략이 사전에 마련되어야 한다. 다섯째, 창업자의 심리적 소유권을 조직 외적 역할로 전환하는 것이 필요하다. 이는 가족과 조직 내에서 존경받는 원로의 위치를 유지하면서도, 경영자로서의 직접 개입은 지양하는 방식이다. 이러한 조율이 성공적으로 이루어질 때, 후계자는 자신만의 리더십을 발휘할 수 있는 무대를 확보하게 된다. 결과적으로, 경영자의 은퇴는 조직의 지속가능성과 세대 간 연결을 위한 전략적 전환이며, 세심한 심리적·재정적·조직적 설계가 병행되어야 한다. 특히 최근 연구들은 은퇴 계획의 심리적 설득력, 조직 내 역할 재조정, 후계자의 준비 수준이 복합적으로 작용하여 세대교체의 성공 여부를 결정한다는 점을 강조하고 있다(Sharma et al. 2022).

#### 4. 가족 시스템과 화합의 중요성

가족기업에서 세대교체는 단순한 경영권 이전 이상의 의미를 가진다. 창업 세대에서는 대부분 창업자가 절대적 권한을 바탕으로 단독 경영을 수행해 왔다면, 세대교체가 이루어지는 시점에서는 자녀 세대가 경영에 참여하거나, 가족 간의 오너십이 분산되며 다양한 이해관계가 형성된다(Gersick et al. 1997). 이러한 변화는 자연스럽게 의사결정의 복잡성을 증가시키고, 가족 구성원 간 역할 충돌과 갈등을 야기할 수 있다. 실제로 가족 간의 갈등은 기업의 존속에 심각한 영향을 미치기도 한다. 일부 가족기업은 후계자 간의 불화, 유산 분쟁, 가치관 차이 등으로 인해 경영권 분쟁이 발생하고, 결국 회사를 매각하거나 폐업을 결정하는 사례도 존재한다. 이는 실무 현장에서도 자주 목격되는 문제로, 가족 간 갈등이 기업의 경제적 성과뿐 아니라 명성과 가족관계 자체에도 치명적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 이는 가족 간 갈등이 단지 감정적 문제를 넘어 기업 성과와 지속성에 직결된다는 점을 보여준다(Kellermanns and Eddleston 2004).

Tagiuri and Davis(1996)가 제안한 3-Circle 모델에 따르면, 가족(Family), 경영(Business), 소유(Ownership) 세 시스템은 서로 다른 가치와 의사결정 논리를 가지고 있으며, 이 세 영역이

중첩되는 가족기업에서는 필연적으로 이해관계자 간 긴장과 충돌이 발생할 수 있다. 예컨대 가족 시스템은 감정과 관계를 중시하는 반면, 경영 시스템은 효율과 성과를 우선시하고, 소유 시스템은 자산 관리와 통제를 중요하게 여긴다. 이러한 이질적 관점은 세대교체기나 후계자 선출과 같은 중요한 전환점에서 갈등을 증폭시키는 주요 원인이 된다. 따라서 가족기업의 장기 생존을 위해서는 가족 간 신뢰 기반을 구축하고, 지속적으로 소통하며, 구조화된 가족 시스템을 마련하는 것이 핵심 전략이 되어야 한다. 가족은 단순한 소유 집단이 아니라, 기업의 철학과 문화를 공유하고 지속 가능한 리더십 전환을 지지하는 역할을 수행해야 한다 (Dyer 1986). 이를 위해 가족회의, 가족현장, 주주협약 등 제도화된 장치를 통해 갈등을 사전에 예방하고, 정서적 유대를 강화하는 노력이 필수적이다. 본 절에서는 가족 간 소통과 화합 메커니즘, 그리고 가족현장을 통한 제도적 기반 마련이라는 두 축을 중심으로 가족 시스템의 중요성을 보다 심층적으로 고찰하고자 한다. 특히 선행연구에서 반복적으로 강조되는 가족 간 신뢰와 소통, 제도적 거버넌스의 구축이 장수 가족기업의 지속성에 어떻게 기여하는지를 중심에 두고 논의를 전개한다.

#### 가. 가족 간 소통과 화합 메커니즘

가족 간 소통은 가족기업의 생존과 번영을 위한 중요한 기반 요소로 작용한다. 구체적으로는 정기적인 가족회의(Family Meeting), 가족위원회(Family Council), 가족행사 등을 통해 가족 구성원 간의 이해와 유대를 강화할 수 있다(Le Breton-Miller et al. 2004). 가족회의는 사업 참여 여부를 막론하고 전 가족 구성원이 모여 기업의 상황을 공유하고 중요한 사안을 논의하는 장으로 활용된다. 가족위원회는 대표성 있는 가족 구성원이 참여해 가족과 기업 사이의 중장기적 이슈(예: 승계 계획, 배당 정책, 교육 계획 등)를 다루는 의사결정 기구이다(Gersick et al. 1997). 이러한 구조화된 소통의 장은 사전 갈등 예방과 관계 유지에 매우 효과적이라는 평가를 받는다. 정기 가족회의, 가족현장 등 공식적 소통 제도는 갈등 예방과 신뢰 형성에 효과적이다(Eddleston and Kellermanns 2007; Pieper and Klein 2007). Eddleston and Kellermanns(2007)의 연구에 따르면, 가족 간 갈등을 효과적으로 관리하는 가족기업은 그렇지 않은 기업에 비해 재무 성과와 조직 만족도가 높은 것으로 나타났다. 또한 가족 내부의 일관된 비전 공유는 후계자에 대한 신뢰 구축과 기업 운영의 정당성을 확보하는 데 기여한다(Sonnenfeld 1988).

특히 세대가 거듭되며 사촌 간 경영 참여가 이루어지는 경우에는 가족 간 유대감 약화와 기업 관심도 저하가 문제로 떠오른다. 이를 해결하기 위해 심리적 소유의식(psychological ownership)을 유지하는 노력이 필요하다. 자주적 참여 기회를 확대하고, 뉴스레터, 가문 소식지, 웹사이트 등을 통해 기업 관련 정보를 공유하면 가족 구성원이 기업을 여전히 자신의 일부로 인식할 수 있도록 돕는다(Pieper and Klein 2007). 가장 실천적인 접근 중 하나는 승계계획에 가족을 참여시키는 것이다. 단순히 후계자 1인을 중심으로 승계를 추진하기보다는, 가족 전체가 계획 수립에 일정 역할을 맡고 함께 논의하는 구조를 통해 갈등을 예방하고 공동 책임감을 높일 수 있다. 이러한 접근은 가족 내 다양한 시각을 수렴함으로써 후계자의 리더

십 정당성을 높이고, 기업의 지속성에 대한 가족 전체의 심리적 소유감을 증대시키는 데 기여한다(Pieper and Klein 2007).

또한 가족 구성원 간 ‘공동의 꿈’에 대한 합의는 감정적 유대를 강화하고 가족기업의 비전을 명확히 하는 데 효과적이다. Lansberg(1999)는 가족들이 공유하는 이상적 미래에 대한 공감대를 형성하는 것이 승계와 리더십 전환 과정에서 긴장과 충돌을 줄이는 핵심 요인이라고 지적하였다. 실무적으로는 정기적인 가족회의나 가족 워크숍을 통해 가족 공동의 꿈을 이야기하고 구체화하는 과정을 통해 이러한 합의가 가능하다. 일상적인 소통의 문화 정착 또한 필수적이다. 가족기업이 일상적으로 정보를 공유하고, 서로의 입장을 터놓고 이야기할 수 있는 문화가 없다면, 작은 오해가 큰 갈등으로 발전할 가능성이 높다(Eddleston and Kellermanns 2007). 따라서 가족회의, 가문 소식지, 그룹 채팅 등 다양한 채널을 활용하여 소통을 활성화하고, 감정과 사실을 분리해 논의하는 성숙한 커뮤니케이션 문화를 정착시켜야 한다. 마지막으로, 가족 비전, 핵심가치, 가훈의 수립은 가족기업의 장기적인 정체성과 운영 철학을 세대 간에 이어주는 매개체로 작용한다(Dyer 1986). 이는 후계자 양성과 기업 문화 전승의 기초가 되며, 기업의 경영철학이 창업자 개인에 머무르지 않고 가족 전체의 지향점으로 확장되도록 돕는다. 이 과정을 통해 가족 구성원은 기업이 단지 생계수단이나 투자자산이 아닌, 가문의 명예와 역사로서 지속되어야 한다는 사명의식을 갖게 된다. 국제적으로는 독일의 머크(Merck) 가문이 좋은 사례로 지목된다. 머크는 300년 이상 가족기업으로 지속해오면서 가족총회, 가족위원회, 가족주주협의회를 통해 체계적인 가족 지배구조를 운영해왔다. 이들은 명확한 역할 구분과 지속적인 소통을 통해 가족 간의 통합을 유지하였으며, 기업 정체성과 가족 정체성의 균형을 성공적으로 유지해오고 있다(Koerberle-Schmid et al. 2014).

#### 나. 가족헌장과 가족지배구조

가족기업의 오너십 구조는 세대교체에 따라 자연스럽게 진화한다. 창업자가 단독으로 기업을 운영하던 1세대 시기에는 리더십과 소유권이 집중되어 있어 의사결정이 빠르고 단순하다. 그러나 형제 간 공동 경영, 사촌 간 공동 소유로 전환되는 2세대 이후에는 소유와 경영의 주체가 다원화되며 가족 간 협력도 복잡한 양상을 보인다(Gersick et al. 1997). 이 시점부터는 개인의 리더십만으로 기업을 유지하기 어려워지며, 가족 또는 가문 전체가 기업의 지속 가능성을 위한 제도적 틀을 갖추는 것이 필수적 과제가 된다.

세대 초기에 가족회의(Family Meeting)만으로 기업의 주요 사안을 공유하고 조율할 수 있지만, 세대가 거듭나고 경영 참여자가 확대되면 가족을 넘어 ‘가문’의 관점에서 지배구조를 재편할 필요가 생긴다. 이때 요구되는 것이 가족총회(Family Assembly), 가족위원회(Family Council), 가족주주협의회(Family Shareholders' Council)와 같은 공식 조직들이다. 이러한 기구는 자녀들의 기업 참여 기준, 주식 보유 규정, 배당 정책 등에 대해 명확한 합의를 형성하고, 가족 간 이해관계를 조율하는 데 실질적인 역할을 한다(Koerberle-Schmid et al. 2014). 가족총회는 주식을 보유한 가족뿐 아니라 전체 가족 구성원이 참여하여 기업의 비전과 가치, 가문의 철학을 공유하는 열린 소통의 장이다. 특히 사촌 세대로 넘어갈수록 희박해지는 가족 간

가족기업연구 제4권 제1호

유대와 공동체 의식을 재확인하고 회복하는 기능을 수행한다. 가족위원회는 가족구성원이 많아질수록 대표성을 가진 구성원을 선출하여 기업과 가족 간 주요 이슈(예: 후계계획, 교육 기회, 가문행사 등)를 논의하고 조정하는 기구다. 가족주주협의회는 소유권 관점에서 핵심 의제-예컨대 주식 이전, 배당정책, 이사회 구성 등-를 다루는 전문적 협의체로 기능한다.

이러한 구조를 문서화한 제도적 장치가 가족헌장(Family Charter) 또는 가족헌법(Family Constitution)이다. 가족헌장은 가족이 공유하는 핵심 가치, 비전, 경영 및 소유의 참여 기준, 후계 계획, 분쟁 해결 절차 등을 명문화한 문서로, 구두나 암묵적 합의에 의존했던 전통적 운영 방식에서 벗어나 보다 안정적이고 지속가능한 거버넌스를 가능하게 한다(Gersick et al. 1997). 이러한 거버넌스 장치들이 실제로 가족기업의 지속가능성에 어떤 영향을 미치는지를 보여주는 실증 연구도 있다. Jaffe D.T.(2020)는 2세대부터 5세대 이상에 이르기까지 총 38개의 가족기업을 대상으로 그들의 가족·기업 지배구조를 분석하였다. 분석 결과, 세대가 높아질수록 가족헌장, 가족위원회와 같은 가족 내부 거버넌스뿐만 아니라, 외부 이사가 포함된 전문이사회와 전문경영인 체제를 채택하는 비율도 함께 증가하는 경향을 보였다. 특히 5세대 이상 지속된 가족기업의 경우, 조사대상 기업 모두가 가족헌장과 가족위원회를 갖추고 있었고, 동시에 전문이사회와 전문경영인 체제도 100% 도입하고 있는 것으로 나타났다. 이는 가족기업이 세대를 거듭할수록 단순한 혈연 기반 운영이 아닌, 체계적이고 제도화된 거버넌스 시스템을 통해 기업과 가족의 지속가능성을 동시에 확보해왔다는 실증적 증거라 할 수 있다.

이러한 경향은 <표 1>에 제시된 바와 같이 세대별 제도 채택률의 변화를 통해 확인할 수 있으며, 가족기업이 장수하기 위해서는 비공식적 운영에서 벗어나 제도적 장치를 점진적으로 발전시켜 나가는 것이 중요하다는 점을 시사한다.

<표 1> 가족기업의 세대별 지배구조 채택률

지배구조		현재 경영자 세대, ( ) 수는 조사 기업 수				
		2세대(8)	3세대(7)	3~4세대(7)	4세대(12)	5세대 이상(4)
가족 지배구조	가족위원회	63%	71%	100%	85%	100%
	가족헌장	25%	43%	71%	96%	100%
기업 지배구조	전문이사회	25%	71%	75%	96%	100%
	전문경영인	25%	28%	43%	25%	100%

Astrachan and Pieper(2022)는 이러한 가족헌장과 주주협약(Family Shareholders' Agreement)의 실효성을 강조하며, “명문화된 규범은 가족 구성원의 권리와 책임을 명확히 하고, 장기적 기업 안정성과 내부 갈등 예방에 실질적으로 기여한다”고 평가하였다. 이들은 특히 제도화된 거버넌스를 갖춘 가족기업일수록 외부 이해관계자와의 관계에서도 일관성을 유지하며, 후계자의 리더십 정당성 확보에도 유리하다고 분석한다. 가족헌장이 포함하는 주요 내용은

다음과 같다: 가족의 철학과 비전, 경영 및 소유의 참여 기준, 가족 구성원의 자격 요건, 승계 계획과 절차, 주식 매매 규정, 배당 정책, 가족 내 분쟁 해결 절차 등(Koerberle-Schmid et al. 2014). 이러한 내용을 가족 구성원들이 함께 논의하고 합의해 문서화하는 과정은 단순한 규칙 제정이 아니라, 신뢰 구축과 공동체 의식 고양의 과정이기도 하다.

국제적으로는 독일의 머크(Merck) 가문이 대표적인 성공 사례로 평가된다. 머크는 300년 이상 가족기업을 지속하면서 가족총회, 가족위원회, 가족주주협의회를 정례화하고, 가족현장을 통해 가족 간 소통과 역할 분담을 제도화하였다. 이를 통해 기업의 지속 가능성과 가족의 통합을 동시에 유지해온 것이다. 결론적으로, 가족현장은 단순한 운영 규칙이 아닌 가족기업의 ‘헌법’으로 기능한다. 특히 세대교체와 같이 민감한 전환기에 명문화된 규범은 가족 간 갈등을 예방하고, 다음 세대가 기업의 철학과 문화를 계승할 수 있도록 하는 안정적 기반을 제공한다. 가족현장은 가족 구성원이 기업을 단지 경제적 자산이 아닌, 공통된 가치와 사명을 공유하는 공동체로 인식하도록 만드는 핵심 장치이며, 가족기업의 지속 가능성을 제도적으로 뒷받침하는 핵심 자산이라 할 수 있다.

## 5. 오너십(Ownership) 보전 전략

기업승계 전략에서 ‘소유(Ownership)’는 3-Circle 모델의 핵심 축 중 하나로, 가족기업의 지속가능성을 결정짓는 근본적인 기반이다(Gersick et al. 1997). 아무리 경영 능력이 뛰어나고 가족 간 신뢰가 공고하더라도, 소유권의 분산이나 세대 간 자산 이전의 실패는 기업의 존속을 위협할 수 있다. 실제로 많은 가족기업이 상속세 부담이나 지분 분쟁 등으로 인해 외부 자본에 매각되거나, 경영권을 상실하게 되는 사례가 보고되고 있다(Neubauer and Lank 1998; Ward 2004). 가족기업이 장기적으로 지속되기 위해서는 ‘오너십 보전’이 반드시 선행되어야 한다. 가족 소유권을 단순한 자산 보유가 아닌 책임 있는 공동의 역할로 인식하고, 다음 세대로 원활히 이전하며, 그 권리를 체계적으로 행사할 수 있어야 한다. Baron, J.N.(2021)은 『Harvard Business Review』에서 가족기업 소유자가 행사해야 할 다섯 가지 핵심 권리로 다음을 제시하였다: ① 설계할 권리(Design), ② 결정할 권리(Decide), ③ 고용할 권리(Employ), ④ 수익을 받을 권리(Reward), ⑤ 정보를 받을 권리(Inform)이다. 이러한 권리들이 명확히 규정되고 정당하게 행사될 때, 가족의 소유권은 단절되지 않고 세대를 거쳐 계승되며, 기업은 더욱 강하게 지탱되고 번영할 수 있다.

특히 한국과 같이 상속세 부담이 높은 국가에서는 사전 증여와 상속 설계, 절세 전략, 그리고 가족 내부의 지분 관리 원칙을 체계화하는 것이 기업의 존속과 직결된다(송헌재 2021). 따라서 가족 소유권을 보전하는 전략은 단순히 법률적·세무적 도구를 넘어, 가족 간 협력 구조와 책임의 문화를 함께 수립하는 과정이라 할 수 있다. 본 절에서는 가족기업의 오너십을 장기적으로 보전하기 위한 전략으로, 첫째, 기업의 지배구조 설계와 둘째, 상속 및 절세 전략이라는 두 축을 중심으로 고찰하고자 한다. 특히 소유구조의 안정성은 단순한 자산 이전을 넘어서, 가족의 공동 책임감과 기업 지속 의지를 강화하는 중요한 수단이 되며, 각 전략은

가족 구성원의 참여 방식과 미래 세대의 리더십 정당성에도 깊은 영향을 미친다.

#### 가. 기업 지배구조의 설계

주식회사 구조에서 오너(주주)는 이사회를 구성하고, 이사회는 최고경영자(CEO)를 선임한다. 이처럼 오너십은 경영과 이사회 구조의 정점에 있으며, 가족기업이 지속되기 위해서는 지분과 의결권을 가족 내부에서 안정적으로 유지하는 것이 필수적이다(Ward 2004). 가족이 소유권을 유지하되, 효과적인 경영 통제와 전략적 의사결정을 위한 체계적인 지배구조 설계가 요구된다. 창업자 시기의 가족기업은 일반적으로 창업자가 오너이자 CEO, 이사회 구성까지 전권을 갖고 있는 집중형 구조를 띤다. 이 시기에는 의사결정이 신속하며, 창업자의 비전이 조직에 그대로 반영되는 장점이 있지만, 기업이 성장하고 이해관계자가 늘어나며 세대가 교체되는 과정에서는 이러한 구조가 오히려 갈등과 비효율의 원인이 되기 쉽다. 지배구조의 전문화는 창업자 개인에게 집중된 권한을 오너십(주주), 경영(CEO), 이사회로 기능적으로 분리하고, 각 영역에 명확한 책임과 권한을 부여하는 과정을 의미한다(Neubauer and Lank 1998).

최근 가족기업 지배구조 연구에서는 외부 이사의 도입과 이사회 구조의 투명성이 기업의 장기 안정성과 승계의 성공에 중요한 역할을 한다고 강조하고 있다. 특히 외부 인사가 이사회에 참여할 경우, 가족의 감정적 의사결정 경향을 완충하고, 전략적 판단의 객관성을 강화하는 데 기여한다. 따라서 비상장 가족기업이라 하더라도 외부 전문가로 구성된 자문위원회(advisory board)나 독립 사외이사 제도를 도입하는 것이 권장된다(Bammens et al. 2011).

이사회는 단순한 의사결정 기구를 넘어, 가족의 기대와 기업의 현실 사이에서 균형을 조율하는 핵심 기제로 작동한다(Baron and Lachenauer 2021). 특히 세대교체가 진행되는 시기에는, 가족 간 감정적 충돌을 완화하고 비전의 일관성을 유지하는 데 있어 이사회의 조정 기능이 매우 중요하다. 이사회는 동시에 후계자의 리더십을 공식적으로 검증받을 수 있는 장이 되며, 외부의 평가 기준을 통해 후계자의 역량과 자질을 명확히 드러낼 수 있게 한다. 또한, 지배구조 설계에는 가족 구성원의 기업 참여 기준과 Exit(이탈) 규정 설정이 반드시 포함되어야 한다. 일정 학력이나 외부 경력 요건을 충족한 경우에만 기업에 입사하도록 하거나, 가족 구성원이 경영 참여를 원할 경우 자격을 심사하고 승인하는 절차를 두는 방식이 있다. 이와 함께, 주주 간 계약(shareholders' agreement)을 통해 주식 매각 제한, 의결권 행사 기준, 승계 방식 등을 문서화함으로써 사후 갈등을 예방하고 가족 내 신뢰를 강화할 수 있다.

지배구조 설계의 목적은 단순한 통제를 넘어서, 가족기업의 장기적 안정성과 성장을 위한 기반을 마련하는 데 있다. 잘 설계된 지배구조는 경영진의 책임성과 가족의 참여 사이에서 균형을 유지하며, 승계 계획과 차세대 리더 육성의 가이드라인 역할을 할 수 있다. 예를 들어, 다음 세대가 전략적 프로젝트에 참여하거나, 투자위원회를 통해 의사결정 경험을 축적하는 구조를 만들면, 자연스럽게 후계자의 리더십 검증과 성장의 장이 마련된다. 또한, 지배구조는 가족 구성원이 경영에 과도하게 간섭하지 않도록 일정 수준 이상의 의사결정 권한만 참여할 수 있도록 설계되어야 한다. 지나치게 세부적인 사안까지 가족이 개입하는 구조는

오히려 기업의 자율성과 실행력을 저해할 수 있다. 무엇보다 지배구조는 고정된 틀이 아니라 지속적으로 진화하는 프로세스여야 한다. 가족 구성원의 변화, 기업의 성장 단계, 외부 환경의 변화 등에 따라 지배구조도 주기적으로 재검토되어야 하며, 필요 시 개편을 논의하는 열린 문화가 중요하다. 최근 연구들은 이러한 유연하고 진화 가능한 구조가 가족기업의 장기적 성장을 이끄는 핵심 조건임을 강조한다(Bammens et al. 2011).

결론적으로, 지배구조는 가족기업의 안정성과 지속 가능성을 지탱하는 제도적 기반이자, 세대 간 성공적인 리더십 전환을 가능케 하는 전략적 도구이다. 공정성과 명확성, 유연성을 기반으로 설계된 지배구조는 가족기업이 어떤 위기에도 흔들리지 않는 견고한 운영 시스템을 구축하는 핵심 수단이 될 수 있다.

#### 나. 상속 및 절세 전략

가족기업 승계에서 가장 민감하고 중대한 이슈 중 하나는 상속세를 비롯한 조세 부담이다. 세대 간 자산 이전 시 과도한 세금은 기업의 유동성을 악화시키고, 심한 경우 경영권 상실이나 기업 매각, 폐업으로 이어질 수 있다. 특히 한국은 세계적으로도 높은 상속세율(최고 50% 이상)을 유지하고 있어, 많은 가족기업이 실질적인 세금 리스크에 직면하고 있다. 이러한 환경에서 상속 및 절세전략의 부재는 기업의 존속 기반을 위협할 수 있으므로, 조기 계획과 전문가의 조력이 필수적이다(Lansberg 1999; Ward 2004). 선행연구들은 상속 및 승계 계획의 조기 수립과 세무·법률 전문가 등 외부 전문가의 활용이 가족 내 분쟁 예방과 기업의 장기 존속에 결정적임을 강조한다(Lansberg 1999; Ward 2004; Morris et al. 1997). Lansberg(1999)는 상속 및 승계 과정에서의 조기 계획과 전문가 활용이 분쟁을 예방하고, 가족과 기업 모두의 이익을 극대화하는 데 핵심적임을 지적하였다. Ward(2004) 역시 명확한 상속 설계와 문서화, 그리고 전문가의 조언이 가족 간 신뢰를 높이고, 예기치 못한 갈등 상황에서도 기업의 안정성을 유지하는 데 필수적임을 밝히고 있다. Morris et al.(1997)은 승계 및 상속 과정에서의 투명한 절차와 외부 전문가의 개입이 성공적인 세대교체의 중요한 선행조건임을 실증적으로 제시하였다.

실제 현장에서는 가업상속공제, 사전 증여, 가족신탁 등 다양한 절세 전략이 활용되고 있다. 예를 들어 자녀 1인당 10년 간 5천만 원, 배우자 6억 원까지의 증여세 공제를 활용하는 사전 증여 전략은 세부담을 분산시키는 효과적인 방법이다. 미국 등 해외 사례에서도 매년 일정 한도 내에서 연차적 증여를 실행함으로써 누진세율의 영향을 줄이고 있다. 또한, 자산의 가치가 낮을 때 이전하는 방식이나, 성장 가능성이 높은 사업 부문을 별도 법인으로 분리하여 후계자 명의로 설립하거나 증여하는 전략도 미래의 자산 증가분에 대한 과세를 최소화하는 데 유리하다. 이러한 방식은 미국에서 일반적으로 활용되는 ‘평행기업(parallel business)’ 전략과 유사하다. 평행기업 전략이란, 기존 주력 사업과는 별도로 후계자 명의로 독립된 사업체(법인)를 설립해 실제로 사업을 운영함으로써, 자산 이전 및 성장분에 대한 과세를 분산·최적화하는 절세방식이다. 단순한 페이퍼컴퍼니가 아니라, 실제 매출과 고용 등 실체를 갖춘 사업이어야 하며, 세법상 인정 요건을 충족해야 절세효과를 기대할 수 있다. 유연장을 통한

상속 구조의 사전 명확화 역시 중요하다. 한국의 유류분 제도 등 법적 환경을 고려하여, 가족 간 합의 기반의 유언장을 작성하면 향후 분쟁을 방지할 수 있다. 공식적 문서화와 가족 간 합의는 상속 분쟁을 예방하는 데 매우 효과적임이 실증적으로 제시되어 있다(Lansberg 1999; Ward 2004).

기업상속공제는 제도적으로 가장 강력한 상속세 절감 수단으로, 일정 요건(10년 이상 기업 운영, 피상속인이 최대주주, 상속인이 계속 경영 등)을 충족하면 최대 600억 원까지 공제 가능하다. 그러나 사후관리 요건이 7~10년간 유지되어야 하며, 경영의 연속성과 고용 유지 등이 요구되므로 사전 진단과 증장기 계획이 반드시 수반되어야 한다. 신탁제도를 활용한 상속 전략도 주목받고 있는데, 국내외에서 가족신탁, 유언대용신탁, GRAT(Grantor Retained Annuity Trust) 등 다양한 방식이 활용되고 있다. 이는 자산 통제권을 유지하면서도 세금 부담을 최소화할 수 있는 방안으로, 비상장주식의 수익권과 의결권 분리, 분쟁 가능성이 있는 상속구도에서 공정성과 안정성을 동시에 확보하는 데 효과적이다. 상속세 재원 마련 전략도 중요하다. 고액의 상속세를 납부할 현금이 부족할 경우 기업 자산을 매각하거나 운영에 심각한 타격을 입을 수 있으므로, 생명보험 가입, 내부 유보금 확보, 현금성 자산 사전 마련 등이 필요하다. 물납제도는 최후의 수단이지만, 경영권 약화 우려가 있으므로 신중한 접근이 요구된다. 또한, 비상장주식의 평가 방식(순자산가치와 수익가치의 평균법 등)도 사전적으로 관리해야 하며, 상속 이전에 비업무용 자산 정리, 배당 정책 조정, 재무구조 합리화 등을 통해 평가가액을 조정할 필요가 있다.

무엇보다 중요한 것은, 세금 전략이 기업 승계 전략과 반드시 통합되어야 한다는 점이다. 절세만을 목적으로 무리하게 지분을 분산하거나, 후계자 역량과 관계없는 지배구조를 설정하면 오히려 기업의 장기적 경영 안정성을 해칠 수 있다. 형식적인 분산 증여가 오히려 경영권 분쟁과 기업의 지배력 약화를 초래하는 사례도 적지 않다. 따라서 세무 전략, 가족 전략, 기업 구조가 유기적으로 통합된 설계가 승계 성공의 핵심임을 명확히 인식해야 한다(Lansberg 1999; Ward 2004; Morris et al. 1997). 결론적으로, 가족기업에서 상속 및 절세전략은 선택이 아닌 생존의 문제이다. 신중하고 전문가와 함께한 상속·증여 설계는 세대를 아우르는 자산 이전을 실현하고, 가족의 신뢰와 기업의 연속성을 유지하는 핵심 기반이 된다. 조기 계획과 전략적 실행, 통합적 접근이 이루어진다면, 절세는 단순한 비용 절감이 아니라 가족기업의 미래를 담보하는 투자로 기능할 수 있다.

#### IV. 연구결과 및 향후 활용방안

본 연구는 가족기업 승계 과정에서 단편적 요인 중심의 접근을 넘어서, Tagiuri and Davis(1996)의 3-Circle 모델을 기반으로 한 통합 전략 프레임워크를 제시하였다. 기존 연구들이 경영권 이양, 상속세, 후계자 육성 등 개별 요소에 주로 집중했던 데 비해, 본 연구는 기업(Business), 가족(Family), 오너십(Ownership) 세 개의 시스템과 이들의 교차점인 세대교체

(Generation Change)까지 아우르는 입체적 접근을 시도하였다. 이러한 구조적 접근을 통해 도출된 8가지 핵심 성공요인은 단순한 개념 나열이 아니라, 실제 글로벌 장수 가족기업 사례에서 공통적으로 확인된 전략 요소들을 기반으로 구성되었다. 특히 Astrachan and Pieper(2022)의 연구에서 강조된 바와 같이, 가족지배구조의 명문화와 역할 분담이 장기 존속에 유의미한 영향을 미친다는 점은 본 프레임워크의 실천적 유용성을 뒷받침한다.

<표 2>제시된 바와 같이, 본 연구는 각 시스템 영역별로 지속가능한 승계를 위한 전략 요인을 2가지씩 도출하고, 세대교체라는 교차지점에서 후계자 육성과 창업자의 은퇴 전략을 추가하여 총 8가지 전략 요인을 구조화하였다. 구체적으로 기업 전략 영역에서는 '경영철학의 계승'과 '변화관리 및 혁신 전략'이 중요한 요인으로 확인되었고, 가족 영역에서는 '가족 간 소통 체계 구축'과 '가족헌장 등의 제도화'가 핵심 전략으로 나타났다. 오너십 구조 영역에서는 '지배구조 설계'와 '상속 및 절세 전략'이 주요 과제로 도출되었으며, 교차점인 세대교체 영역에서는 '후계자 육성과 리더십 개발', '창업자의 은퇴 전략'이 필요한 것으로 분석되었다. 이는 가족기업이 단일 과제만을 해결해서는 생존할 수 없으며, 경영·가족·오너십 시스템 전체에 걸쳐 균형 잡힌 전략 수립이 필요함을 시사한다.

<표 2> 가족기업 승계를 위한 통합 전략요인 프레임워크

전략영역	영역별 목표	핵심 성공요인
기업	지속가능한 기업	(1) 경영철학과 이념 계승 (2) 변화관리와 혁신 전략
가족	가족 간 신뢰와 화합	(3) 가족 소통과 화합 메커니즘 (4) 가족헌장과 가족의 규정
오너십	가족 소유권의 보존	(5) 기업의 지배구조 설계 (6) 상속 및 절세 전략
교차점	세대 간 성공적 리더십 이양	(7) 후계자 육성과 리더십 개발 (8) 경영자의 은퇴 전략

이와 같은 통합 진단 관점은 기존의 승계 연구가 개별 요인에 치중했던 한계를 보완하고, 가족기업의 지속가능성을 위해 시스템 전체를 구조적으로 진단하고 준비할 필요가 있음을 강조한다. 특히, 본 연구에서 제시한 '8가지 성공요인 프레임워크'는 경영자 스스로 각 영역의 준비 상태를 점검하고, 미비한 부분을 사전에 보완할 수 있는 자가진단형 실천 도구로 활용될 수 있다. 향후 본 연구는 다음과 같은 방향으로 확장될 수 있다.

첫째, 진단도구의 정량화 및 디지털 시스템 개발이다. 본 연구에서 제시한 8가지 전략 요인을 기반으로 온라인 자가진단도구를 개발하면, 경영자는 각 항목별 준비 수준을 평가하고 맞춤형 리포트를 통해 사전 컨설팅이나 교육 자료로 활용할 수 있다. 중소기업청, 지방가업승계센터 등 유관 기관과의 연계를 통해 실무 현장에 보급 가능한 실천적 도구로 확장될 수 있다.

둘째, 국내외 장수 가족기업 사례의 체계적 축적이다. 본 연구는 문헌에 기반한 전략 요인 도출에 집중하였으며, 실제 기업 사례, 특히 국내 가족기업 사례의 분석은 포함하지 못했다는 한계가 있다. 향후에는 각 전략 요인별로 국내외 장수 가족기업의 실천 사례를 발굴·정리함으로써 진단 프레임워크의 설득력과 실효성을 높이고, 교육 콘텐츠와 정책자료로도 활용할 수 있도록 할 필요가 있다.

셋째, 실천 코칭 및 전략 워크숍 모델의 개발이다. 8가지 전략 영역에 따라 특화된 코칭 프로그램, 후계자 리더십 훈련, 오너십 설계 워크숍 등을 개발함으로써, 진단결과에 기반한 맞춤형 실행 전략 수립이 가능해질 것이다. 이는 경영자들이 각자 기업의 상황에 맞는 준비 전략을 구체적으로 실천하는 데 실질적인 도움을 줄 수 있다.

요컨대, 본 연구는 문헌 기반의 전략 요인 통합과 실천 도구화 가능성을 제시함으로써, 이론적 통찰과 실무적 활용을 연결하는 하이브리드 모델로 기능할 수 있다. 향후 이를 기반으로 한 가업승계 진단 시스템이 더욱 정교화된다면, 가족기업 승계 전략의 표준화를 위한 실질적 초석이 될 수 있을 것이다.

## V. 결론

가족기업의 세대전환은 단순히 경영권을 다음 세대에 넘기는 절차적 행위가 아니다. 이는 기업의 경영전략, 가족 시스템, 그리고 소유권 구조라는 세 가지 핵심 축에서 동시에 변화가 일어나는 복합적인 변화관리 과정이며, 이 과정을 얼마나 전략적으로 준비하느냐에 따라 기업의 존속 여부가 결정된다. 그럼에도 불구하고 많은 가족기업은 여전히 승계를 ‘후계자 선정’이나 ‘상속세 문제’와 같은 단편적 이슈로 접근하고 있어, 준비 부족에 따른 실패 위험이 상존한다. 본 연구는 Tagiuri and Davis의 3-Circle 모델을 기반으로 하여, 가족(Family), 기업(Business), 오너십(Ownership)이라는 세 시스템과 그 교차 지점인 세대교체(Generation Change)를 포괄적으로 분석하였다. 특히 세계 장수 가족기업들의 공통된 실천 경험과 국내외 주요 문헌을 종합하여, 가족기업 승계를 위해 반드시 준비되어야 할 8가지 핵심 전략 요인을 도출하였다. 그러나 전략적 중요성을 인식하는 것만으로는 충분하지 않다. 실제 현장에서 경영자와 후계자가 ‘무엇을, 어떻게 실천해야 하는가’에 대한 구체적 행동 지침이 마련되어야 한다. 이에 본 연구는 각 시스템(기업, 가족, 오너십) 및 세대교체 영역에서 각각 2가지 핵심 전략 요인을 도출하고, 이를 실천 전략으로 연결하기 위해 영역별로 5개씩 총 40개의 구체적인 실행 과제를 정리하였다.

<표 3>은 이 전략 요인과 실행 과제를 종합적으로 정리한 실행 프레임워크로, 가족기업 경영자와 후계자가 실제 승계 과정에서 준비 수준을 점검하고, 취약한 영역을 우선순위로 삼아 실행할 수 있도록 돕는 실천 로드맵의 역할을 한다.

가족기업의 지속가능성을 위한 통합적 관점

<표 3> 가족기업 승계를 위한 통합 전략요인 프레임워크 (5개 실천전략)

시스템	전략 요인	실천 전략 (5개)	참고문헌
기업	경영철학 계승	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 핵심가치 명문화 및 전사 공유</li> <li>2. 후계자, 임직원 대상 가치 내재화</li> <li>3. 미션·비전, 전략기획 정례화</li> <li>4. 가치기반 평가·보상 제도 도입</li> <li>5. 창업자 철학 스토리텔링 체계화</li> </ol>	Miller and Le Breton-Miller(2005) Ward (2004) Tàpies and Moya(2012)
	혁신 전략	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 오픈 이노베이션 플랫폼 구축</li> <li>2. 디지털 트랜스포메이션 추진</li> <li>3. ESG 경영 체계 도입</li> <li>4. 실패 수용 문화 조성</li> <li>5. 신사업 발굴 프로젝트 운영</li> </ol>	De Massis et al.(2016) Rondi et al.(2019)
가족	가족 화합	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정기 가족회의 개최</li> <li>2. 가족 소통 워크숍 운영</li> <li>3. 가족 공동 활동 및 행사 기획</li> <li>4. 갈등 중재 프로세스 구축</li> <li>5. 공동의 꿈과 비전 수립</li> </ol>	Lansberg(1999) Eddleston and Kellermanns(2007) Pieper and Klein(2007)
	제도적 소통	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 가족위원회 설치 및 운영</li> <li>2. 정보공유 플랫폼 구축</li> <li>3. 공식 의사결정 프로세스 수립</li> <li>4. 가족총회 정례화</li> <li>5. 가족 뉴스레터 발행</li> </ol>	Gersick et al. (1997) Koeberle-Schmid et al. (2014)
오너십	지배구조 설계	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 외부이사 이상 도입</li> <li>2. 이사회 투명성 및 독립성 확보</li> <li>3. 자문위원회 설치</li> <li>4. 주주협약 체결</li> <li>5. 가족 구성원 기업 참여 기준 설정</li> </ol>	Bammens et al.(2011) Neubauer & Lank (1998)
	상속 전략	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사전 증여 계획 수립</li> <li>2. 기업상속공제 요건 충족 준비</li> <li>3. 신탁제도 활용 검토</li> <li>4. 상속세 재원 마련</li> <li>5. 비상장주식 평가액 관리</li> </ol>	Morris et al.(1997) Lansberg(1999) Ward(2004)
세대교체	후계자 육성	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 단계별 역할 확대 프로그램</li> <li>2. 멘토링 시스템 구축</li> <li>3. 외부 조직 경험 기회 제공</li> <li>4. 리더십 개발 프로그램 참여</li> <li>5. 비가족 구성원과의 신뢰 구축</li> </ol>	Le Breton-Miller et al. (2004) Sharma et al.(2022) González-Cruz and Cruz-Ros(2020)
	경영자 은퇴전략	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 은퇴 시점 명확화 및 공지</li> <li>2. 명예회장/고문 등 역할 조정</li> <li>3. 은퇴 후 재정적 안정성 확보</li> <li>4. 심리적 수용성 강화 프로그램</li> <li>5. 기업 외적 활동 계획 수립</li> </ol>	Sharma et al.(2022) Sonnenfeld(1988) Collins et al.(2020)

예컨대, 기업 시스템의 첫 번째 전략인 ‘경영철학의 계승’은 창업자의 가치관을 단지 존중하는 것을 넘어서, 조직 전반에 이를 제도화하고 내재화하는 실행이 필요하다. 핵심 가치를 문서화하고, 후계자와 구성원이 이를 공유하며, 가치 기반의 평가와 보상 체계를 도입하는 방식은 조직의 문화적 연속성과 리더십 정당성을 동시에 확보하는 실천 전략이다. 또한 ‘변

화와 혁신 전략'은 단순히 신사업에 투자하거나 IT를 도입하는 수준이 아닌, 조직 차원의 전환을 수반해야 한다. 디지털 전환, ESG 경영, 오픈 이노베이션과 같은 변화는 후계자가 전략적 리더십을 갖고 주도해야 하며, 이를 가능하게 하는 조직문화 조성-예를 들어 실패를 허용하는 문화나 실험적 과제를 지원하는 내재된 시스템-도 함께 구축되어야 한다. 이처럼 <표 3>에 제시된 실행 전략들은 단지 이론적 권고가 아닌, 가족기업이 실제로 마주하게 되는 승계 과제에 대한 구체적 대응 방안이며, 선행연구와 실증 사례를 통해 전략적 유효성이 반복적으로 확인된 항목들이다. 각 기업은 이를 바탕으로 현재 준비 수준을 점검하고, 미흡한 부분을 중심으로 전략 수립 및 단계적 실행을 도모해야 할 것이다.

본 연구의 핵심 시사점은 다음과 같다.

첫째, 통합적 접근의 필요성이다. 기업 성과, 가족 화합, 오너십 안정성 중 어느 하나만으로는 승계가 완성되지 않는다. 각 요소는 상호 보완적이며, 전체 시스템의 균형 속에서 작동할 때에만 지속가능성이 담보된다. 예컨대 후계자가 아무리 유능해도 가족 간 신뢰가 무너지면 승계는 실패하고, 가족이 화목해도 전략 없는 경영은 기업을 도태시킨다.

둘째, 복합적 요인의 상호작용이다. 후계자 선정, 선대의 은퇴, 가족 간 소통, 기업 철학의 계승, 상속세 대비 등은 개별적으로도 중요하지만, 실제 승계 상황에서는 이들이 동시다발적으로 진행되며 복잡하게 얽힌다. 어느 하나라도 약한 고리가 되면 전체 승계의 사슬이 끊어질 수 있다.

셋째, 사전 준비와 명문화의 중요성이다. 승계는 단기간에 완성되지 않으며, 최소 5~10년의 장기 계획이 필요하다. 가족회의, 유연장, 상속계획, 후계자 양성 프로그램 등을 사전에 구체화하고, 구성원들과 투명하게 공유함으로써 갈등과 혼란을 예방할 수 있다.

넷째, 외부 자원의 활용이다. 복잡한 승계 문제는 가족 내부만으로 해결하기 어려운 경우가 많으므로, 법률·세무·기업승계 전문가와의 협력이 요구된다. 또한 해외 장수 가족기업의 사례에서 시사점을 얻고, 실무 중심의 문헌과 진단 도구를 통해 전략을 구체화할 수 있다.

다섯째, 진단과 실행의 통합 프레임워크 활용이다. 본 연구에서 제시한 8가지 성공요인은 단순한 체크리스트가 아니라, 기업별 승계 준비 수준을 진단하고 전략을 설계할 수 있는 실천 도구로 활용 가능하다. 향후 이들 요소를 기반으로 한 기업승계 통합 진단도구가 개발된다면, 경영자들은 자신이 잘하고 있는 부분과 취약한 부분을 구체적으로 파악하고 전략적으로 준비할 수 있을 것이다.

끝으로, 본 연구는 가족기업 승계를 “단계적 사건”이 아니라 “체계적 변화관리”로 바라보는 관점을 강조하였다. 기업의 미래를 담보하면서도 가족의 가치를 지키고, 소유권의 안정성을 유지하려는 이 복합적 도전은 단순히 ‘기업을 넘기는 일’이 아니라, 가족과 기업, 역사와 감정이 교차하는 매우 고차원적 과업이다. 이러한 통합적 관점에서의 전략 수립과 실행이야말로, 더 많은 가족기업이 세대를 넘어 100년 기업으로 도약할 수 있도록 만드는 가장 강력한 동력이라 할 수 있다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

## 참고문헌

- 김선화·남영호. 2011. “가족기업의 사회적 자본과 승계프로세스에 관한 탐색적 연구”. 『대한 경영학회지』, 제35권 제4호 : 89-112.
- 송헌재. (2021). “가족기업의 상속세 부담과 기업 지속성에 관한 연구”. 『세무학연구』, 제38권 제2호 : 121-149.
- Astrachan, J. H., S. B. Klein and K. X. Smyrnios. 2002. “The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem”. *Family Business Review*, 15(1) : 45-58.
- Astrachan, J. H. and T. M. Pieper. 2022. “Family business governance: A research review and agenda for the future”. *Family Business Review*, 35(1) : 35-56.
- Bammens, Y., W. Voordeckers and A. Van Gils. 2011. “Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda”. *International Journal of Management Reviews*, 13(2) : 134-152.
- Baron, J. N. 2021. “The five rights of owners”. *Harvard Business Review*, 99(4) : 86-95.
- Baron, R. A. and R. Lachenauer. 2021. “Family business governance: Balancing professional management and family influence”. *Family Business Review*, 34(2) : 209-227.
- Berrone, P., C. Cruz and L. R. Gomez-Mejia. 2012. “Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research”. *Family Business Review*, 25(3) : 258-279.
- Bird, B., H. Welsch, J. H. Astrachan and D. Pistrui. 2002. “Family business research: The evolution of an academic field”. *Family Business Review*, 15(4) : 337-350.
- Calabrò, A., M. Vecchiarini, J. Gast, G. Campopiano, A. De Massis and S. Kraus. 2023. “Transgenerational entrepreneurship in family firms: A conceptual framework”. *International Journal of Management Reviews*, 25(1) : 44-67.
- Collins, J. C. and J. I. Porras. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Collins, L., C. Dickie and P. Weber. 2020. “Succession planning in family business: A study of succession readiness”. *Journal of Family Business Management*, 10(4) : 374-391.
- De Massis, A., D. Audretsch, L. Uhlaner and N. Kammerlander. 2021. “Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research”. *Academy of Management Perspectives*, 35(1) : 4-27.
- De Massis, A., A. Di Minin and F. Frattini. 2015. “Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms”. *California Management Review*, 58(1) : 5-19.
- De Massis, A., F. Frattini, E. Pizzurno and L. Cassia. 2015. “Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis”. *Journal of Small Business*

- Management*, 53(1) : 1-36.
- De Massis, A., F. Frattini, J. Kotlar, A. M. Petruzzelli and M. Wright. 2016. "Innovation through tradition: A systematic review of the determinants of innovation in family firms". *Academy of Management Annals*, 10(1) : 393-452.
- Drucker, P. F.. 1973. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Drucker, P. F.. 2001. *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. HarperBusiness.
- Dyer, W. G.. 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- Eddleston, K. A. and F. W. Kellermanns. 2007. "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective". *Journal of Business Venturing*, 22(4) : 545-565.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton and I. Lansberg. 1997. *Generation to generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- González-Cruz, T. F. and S. Cruz-Ros. 2020. "Successor attributes in family business succession: A systematic review". *Journal of Family Business Management*, 10(3) : 213-239.
- Habbershon, T. G., M. Williams and I. C. MacMillan. 2003. "A unified systems perspective of family firm performance". *Journal of Business Venturing*, 18(4) : 451-465.
- Jaffe, D. T.. 2020. "Resilience of 100-year family enterprises: How opportunistic innovation, business discipline, and a culture of stewardship guide the journey across generations". *Family Business Review*, 33(2) : 138-155.
- Kellermanns, F. W. and K. A. Eddleston. 2004. "Feuding families: When conflict does a family firm good". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3) : 209-228.
- Koerberle-Schmid, A., D. Kenyon-Rouvinez and E. J. Poza. 2014. *Governance in family enterprises: Maximizing economic and emotional success*. Palgrave Macmillan.
- Lansberg, I.. 1999. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., D. Miller and F. Bares. 2021. "Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons". *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100341.
- Le Breton-Miller, I., D. Miller and L. P. Steier. 2004. "Toward an integrative model of effective FOB succession". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4) : 305-328.
- McKinsey & Company. 2014. *Perspectives on founder- and family-owned businesses*. McKinsey & Company.
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller. 2005. *Managing for the long run: Lessons in competitive*

- advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller. 2006. "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, 19(1) : 73-87.
- Morris, M. H., R. O. Williams, J. A. Allen and R. A. Avila. 1997. "Correlates of success in family business transitions". *Journal of Business Venturing*, 12(5) : 385-401.
- Neubauer, F. and A. G. Lank. 1998. *The family business: Its governance for sustainability*. Macmillan.
- Pieper, T. M. and S. B. Klein. 2007. "The bulleye: A systems approach to modeling family firms". *Family Business Review*, 20(4) : 301-319.
- Rondi, E., A. De Massis and J. Kotlar. 2021. "Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system". *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100356.
- Sharma, P.. 2004. "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future". *Family Business Review*, 17(1) : 1-36.
- Sharma, P. and P. G. Irving. 2005. "Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1) : 13-33.
- Sharma, P., C. Salvato and T. Reay. 2014. "Temporal dimensions of family enterprise research". *Family Business Review*, 27(1) : 10-19.
- Sharma, P., C. Salvato and T. Reay. 2022. "Temporal dimensions of family firm leadership succession: A review and future research agenda". *Family Business Review*, 35(1) : 6-30.
- Sonnenfeld, J. A.. 1988. *The hero's farewell: What happens when CEOs retire*. Oxford University Press.
- Tabor, W., J. J. Chrisman, K. Madison and J. M. Vardaman. 2018. Non-family members in family firms: A review and future research agenda". *Family Business Review*, 31(1) : 54-79.
- Tagiuri, R. and J. Davis. 1996. "Bivalent attributes of the family firm". *Family Business Review*, 9(2) : 199-208.
- Tàpies, J. and M. Moya. 2012. "Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis". *Journal of Family Business Management*, 2(2) : 130-146.
- Ward, J. L.. 1987. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.
- Ward, J. L.. 2004. *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.

# Integrated Succession Strategy for Sustainable Family Businesses: A 3-Circle Model Approach

Kim, Sunhwa\*

— <Abstract> —

**[Purpose]** This study aims to approach family business succession not as a simple transfer of management rights, but as a complex change management process involving the structural interaction of three core systems: business, family, and ownership. While previous studies have largely focused on fragmented issues such as successor training, inheritance tax, or family conflict, this research highlights the structural limitations caused by the lack of integrated strategies across the three systems. Accordingly, this study adopts the 3-Circle Model by Tagiuri and Davis as its theoretical framework and seeks to identify what and how to prepare in each system and their intersection—generational transition—based on literature review. Ultimately, the goal is to present an integrated strategic framework that allows business owners and successors to diagnose their succession readiness and establish concrete implementation plans.

**[Design/Methodology]** A qualitative literature review was conducted, analyzing key studies and frameworks from scholars such as Miller & Le Breton-Miller, Lansberg, and Ward. The study organizes insights into a unified framework centered on the three systems and their generational transition points.

**[Findings]** Eight core success factors were identified across four domains: (1) Business - continuity of core values and innovation strategy, (2) Family - internal harmony and institutionalized communication, (3) Ownership - governance design and inheritance planning, and (4) Generational transition - successor development and founder retirement. For each factor, five specific implementation strategies were proposed, resulting in a 40-point roadmap. These strategic elements are interdependent and collectively influence the success of succession efforts.

**[Research implications]** The study proposes a structured framework for diagnosing succession readiness and planning practical strategies. It encourages Korean family business research to move beyond tax and legal issues toward holistic, strategic perspectives, and calls for greater policy support in succession system reform and tax planning to ensure the long-term survival of family firms.

<Key Words> Family Business, Succession Strategy, 3-Circle Model, Sustainability

---

\* CEO, FB Solutions Co., Ltd., Ph.D. in Business Administration, Sole author,  
e-mail : ksh@fbsolutions.co.kr