

사전증여사례 시사점과 활용 방안

정용태*

<요 약>

[연구목적] 사전증여사례 분석을 통해 상속중심에서 증여중심으로 기업승계를 전환하는 방안
에 대해 연구하고 이를 활용하는 아이디어를 제시하는 데 있다.

[연구방법] 독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외기업의 승계사례와 LG그룹의 사전지분 증여사례를
분석하였다. 또한, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (쥘리팩 사
례)를 분석하였다.

[연구결과] 해외기업이 지니는 공통점은 합법적인 제도 안에서 상속세 부담을 경감시키고 경영
권을 유지하는 기업승계가 이루어졌다는 점이다. 쥘리팩 창업자는 장남에게 주식을 물려주지 않
고 손자와 손녀에게 세대 생략 사전증여를 통해 지분 승계를 완료하였다.

[연구의 시사점] 해외사례를 보면 기업승계가 성공하도록 사전에 다양한 내용을 철저히 분석하
고 계획을 수립한 점, 지분을 승계하는 가족구성원 사이 가치공유 노력, 경영권 승계의 부정적
인식을 불식시키는 노력이 시사되었다. 쥘리팩은 생전에 창업자가 자녀들에게 지분을 정리해 배
분함으로써 회사를 안정적으로 운영할 수 있는 기반을 조성하였다. 그리고 기업가치가 낮을 때
승계 계획을 세워 증여함으로써 창업자 사후 부담할 상속세를 크게 절감했다.

<주제어> 가족기업, 세대 생략 사전증여, 승계 계획, 가치공유, 경영권 승계의 부정적 인식 불식

논문투고일 : 2023. 06. 21. 1차 수정일 : 2023. 06. 23. 게재확정일 : 2023. 06. 27.

* 계명문화대학교 교수 (ytjung00@naver.com)

I. 서 론

승계를 앞둔 기업은 대를 이어 한 분야에서 꾸준히 투자하고 기술을 개발해 전문성을 갖춘 기업으로 성장시키길 소망한다. 대개 승계기업은 고용과 생산을 유지하고 축적된 기술과 노하우를 다음 세대로 넘겨 국가경제에 긍정적인 영향을 미치려는 공감대를 형성하고 있다.

중소기업중앙회(2020) 실태조사를 보면 가업승계 방식을 ‘일부 증여 후 상속’ 48.2%, ‘사전 증여(생진)’ 26.4% 순으로 선호하고 있다. 일부 증여 후 상속을 포함한 승계 계획이 91.1%로 사후상속보다 84.0%p 높아 상속보다 사전증여를 선호한다고 볼 수 있다. 그리고 중소기업중앙회(2022) 실태조사를 보면 증여세 과세특례 제도에 대해 73.6%가 제도를 인지하고 있으나 활용 의향과 관련해서 41.9%가 유보하고 있다. 증여세 과세특례제도 이용 의향이 없는 이유로 사전 요건을 충족시키기 힘들어서가 24.7%로 가장 많다.

사전증여를 통한 가업승계주식의 과세특례제도는 최근 다소 완화되어도 가업승계의 현실적 어려움이 완전히 해소되지 않고 있다. 실효성 있는 사전증여 중심 가업승계 활성화 방안 필요성을 보여주고 있다.

가업승계 증여세 과세특례제도의 보완 필요성은 중소기업의 특성상 고유기술의 노하우(know-how)가 경영자 1인에게 집중되어 있으며, 거래처와의 인간적인 관계가 중요시되고 있기 때문이다. 1세대 경영자가 사망하고 상속이 이뤄져 가업을 승계받으면 1세대 경영자가 고유기술의 노하우(know-how)를 올바르게 전수할 수 없다. 1세대 경영자가 경영활동을 할 수 있을 때 안정적으로 경영권을 승계하고 증여로 소유권을 이전하는 것이 거래처와 관계를 자연스럽게 유지할 수 있다. 즉 지속성장을 이룰 수 있는 성공적인 승계전략이 될 수 있다(박성욱 외 2015).

본 연구의 목적은 사전증여사례 분석을 통해 상속중심에서 증여중심으로 가업승계를 전환하는 방안에 대해 연구하고 이를 활용하는 아이디어를 제시하는 데 있다. 독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외기업의 승계사례와 LG그룹의 사전지분 증여사례를 분석한다. 또한, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (쥘리팩 등을 살펴보았다. 이와 같은 사례 분석을 통해 승계를 앞둔 우리나라 가족기업이 활용할 수 있는 방안과 아이디어를 창출할 수 있는 기회를 제공하는 연구 기여도가 있을 것으로 판단한다.

II. 가업승계와 사전증여

1. 가업승계의 의의와 유형

가. 가업승계의 의의

가업승계는 다양하게 정의하고 있다. 일반적으로 가업승계란 기업이 동일성을 유지하면서 상속 혹은 증여를 통해 기업의 소유권 및 경영권을 다음 세대에 이전하는 것을 의미한다. 중소기업의 경우 일반적으로 소유권 승계 및 경영권 승계를 모두 포괄하는 개념으로 사용되며 기업승계, 사업승계, 사업계승이라고도 한다. 「상속세및증여세법」상 ‘가업상속공제’로 명명되어 일반적으로 국내에서는 ‘가업승계’라는 용어를 사용하므로 본 연구도 ‘가업승계’로 사용한다. 그리고 본 연구는 가업승계를 가족기업이 상속 및 증여 등을 통해 직계비속, 친족 또는 인척, 제3자 등 다음 세대에게 소유권 및 경영권을 이전하는 것으로 정의한다.

나. 가업승계의 유형

가업승계를 기업이 동일성을 유지하며 증여나 상속, 매각을 통하여 경영권 및 소유권을 가족 또는 전문경영인 등의 제3자에게 이전하는 것으로 정의(전태영·이운주 2011)했을 때, 네 가지 유형의 가업승계 방법을 고려할 수 있다(박성욱 외 2015). 첫째, 경영자가 생전에 증여하여 경영권 및 소유권을 완전히 이전하는 방법이다. 둘째, 경영자가 사망 후에 상속으로 경영권 및 소유권을 완전히 승계하는 방법이다. 셋째, 경영자가 생전에 일부를 증여하여 경영권 및 소유권을 부분적으로 승계하고 경영자 사후에 상속으로 소유권을 완전히 승계하는 방법이다. 넷째, 가업을 제3자에게 인도 또는 매각하는 방법이다.

우리나라 중소기업 대부분은 가족기업 형태를 보이며 경영권과 소유권의 분리보다 경영자 1인에게 경영권과 소유권이 집중되어 있다. 이는 가업을 승계할 때 경영권과 소유권을 함께 이전한다는 의미이며, 1세대 경영자는 증여 및 상속으로 가족이 승계하기를 희망한다. 현행 세법 체계는 사전증여보다 상속으로 가업을 승계하면 조세를 절감할 수 있으므로 가업승계를 준비하는 중소기업은 사전증여보다 상속을 선택할 가능성이 높다. 이는 사전증여 정책이 상속 관련 제도보다 못미쳐 사전증여 관련 제도적 보완이 매우 시급함을 시사한다.

다. 가업승계의 동기

상속세 및 증여세는 자산이전에 영향을 미친다. 자산이전은 동기에 따라 조세정책 또는 부모와 자녀의 소득과 같은 경제적 환경에 영향을 미친다(Arrondel and Masson 2006). 일반적

으로 우발적(accidental) 상속 동기, 이타적(altruistic) 상속 동기, 자기만족적(joy-of-giving) 상속 동기, 전략적(strategic) 상속 동기 등 네 가지 이론으로 설명할 수 있다. 그러나 특정한 상속 동기 하나만으로 자산이전 행위를 설명할 수 없다. 기업마다 자산이전 동기가 다를 수 있고 동일한 경영자라도 여러 동기를 동시에 가질 수 있다. 이는 자산이전 동기의 이질성 및 그 원인에 대한 면밀한 분석과 검토가 필요함을 의미한다.

증여세가 자산이전에 미치는 영향을 분석하기는 쉽지 않다. 그 이유는 실제 세금을 내는 시점과 경제적 활동 시기가 서로 달라 증여세가 미치는 경제적인 변화의 변화를 분석하기 어렵다. 그리고 과세자료 확보도 쉽지 않다. 개인정보 보호로 증여세 과세자료 공개가 어렵고 자산이 많은 자의 샘플을 일반 패널조사로 충분히 확보할 수 없다.

우발적 상속은 자산이전 동기가 없는 상속이다. 자산이전이 우발적 상속으로 일어날 경우 상속세 및 증여세는 자산이전에 아무런 영향을 미치지 않는다. 이는 부모가 남기는 재산에 대해 얼마를 과세하든 자산이전 동기가 없기 때문이다. 개인은 수명의 불확실성, 소비의 불확실성 등으로 인해 여유자산 축적 동기가 존재한다. 의료비 등 남은 생애 동안 발생할 가능성이 있는 소비에 상응하는 최소한의 저축을 남겨 두지만 사망하면 이마저 남은 재산이 자녀에게 상속된다. 하지만 이 상속은 자산이전 행위를 설명할 수 있는 동기가 없는 상속이다.

이타적 상속은 부모가 자녀의 행복을 위해 본인들 몫을 희생하면서 자녀에게 자산이전을 한다는 의미이다. 부모의 효용함수에 자녀의 효용이 포함된다. 부모는 자산이전을 통해 본인들 고유의 효용이 감소하더라도 자녀의 효용증가가 더 클 경우 자산을 자녀들에게 이전할 동기가 존재한다. 부모가 자녀에게 가지는 이타적 동기로 자산을 이전할 경우 상속세 및 증여세는 영향을 받을 수 있다. 세율이 높아지면 자산이전 비용 또는 가격이 상승하므로 자녀가 누리는 효용증가와 부모가 얻는 효용증가가 균형을 이루는 수준에서 자산이전이 이루어질 것이다. 그리고 상속세 및 증여세의 세율 변화와 관계없이 상속세 부담과 증여세 부담이 일치하지 않는다면 부모의 행동이 달라질 수 있다. 자녀에게 더 많이 상속할 수 있는 방안을 모색하고 상속세와 증여세 중 더 유리한 제도를 선택할 것이다. 이타적 상속동기에 대한 연구는 부모와 자녀 각각의 소득 또는 자산 변화가 상속 또는 증여 규모에 미치는 영향을 분석하고 있다. Wilhelm(1996)는 1982년 사망자의 상속세 과세자료와 상속을 받은 자녀들의 소득세 과세자료를 매칭하여 분석한 결과 소득이 낮은 자녀가 좀 더 많은 상속을 받긴 하였지만 그 크기는 작은 것으로 나타났다. 미국의 Panel Study of Income Dynamics와 스웨덴의 Level of Livings Survey를 이용한 Laitner and Ohlsson(2001)의 연구에서도 생애소득이 적은 자녀가 부모로부터 좀 더 많은 상속을 받는 것으로 나타났지만, Wilhelm(1996)의 연구와 마찬가지로 효과의 크기는 크지 않은 것으로 나타났다. 미국의 Panel Study of Income Dynamics 자료를 이용한 Altonji et al.(1997)의 연구는 부모 소득이 1달러 증가하고 자녀 소득이 1달러 감소할 경우 부모로부터 자녀에게 지원되는 증여는 0.13달러 증가하는 데 그쳐, 부모의 자산이전행위를 이타적 동기만으로 설명할 수 없다고 주장하였다.

자기만족적(joy-of-giving) 상속은 자녀를 위해서가 아니라 주는 행위 자체로 즐거움을 느낀다는 것이다. 자산이전으로 인한 자녀의 효용 증가가 부모의 효용에 영향을 미치는 것이

아니라 자산이전 행위 자체로서 효용을 얻는다는 점에서 이타적 동기와 차이점이 있다. 자기만족적 동기는 부모가 본인이 이전하게 되는 자산의 총 규모로부터 효용을 얻는다면 상속세 및 증여세는 자산이전 규모에 영향을 미치지 않는다. 자신의 자산이 자녀에게 가든지, 정부에 가더라도 부모는 상관하지 않는다. 반면 실제로 자녀가 얻게 되는 금액으로부터 효용을 얻을 경우 이타적 동기와 비슷하게 상속세 및 증여세의 영향을 받을 수 있다.

전략적 상속은 자녀에게 자산을 이전해주는 대가로 자녀로부터 일종의 서비스를 기대한다는 것이다. 즉 부모는 자녀에게 자산을 이전해주거나 미래에 이전해주기로 명시적으로 또는 암묵적으로 약속을 하고, 그 대가로 자녀는 부모를 좀 더 자주 방문하거나 직접 봉양하는 등의 서비스를 제공한다는 것이다. 전략적 동기는 소비적 성격이 가장 강한 동기이다. 상속세 및 증여세는 소비세와 유사한 성격을 지니므로 상속세 및 증여의 규모는 수요탄력성에 영향을 받는다. 자녀에게 자산을 이전해주는 대가로 부모가 자식으로부터 얻는 서비스에 대한 수요와 관련을 지닌다. 상속세 및 증여세가 높아지면 소비재의 가격이 높아지기 때문에 자산이전을 덜 하게 될 것이다. 전략적 상속 동기는 Longitudinal Retirement History Survey의 1969, 1971, 1973, 1975 웨이브(wave)를 사용한 Bernheim et al.(1985)의 연구가 있다. 분석 결과 두 자녀 이상을 가진 가구에서는 부모가 이전 가능한 재산이 많을수록 자녀의 전화 또는 방문 횟수가 더 잦은 것으로 나타났다. 부모가 자녀에게 자산을 이전하는 중요한 이유 중 하나가 자녀로부터의 서비스, 즉 좀 더 잦은 방문과 관심을 바라기 때문이라고 주장하였다. 하지만 National Survey of Families and Households 자료를 사용한 Perozek(1998)의 연구는 자녀와 가구의 특성을 좀 더 정교하게 통제할 경우 이전 가능한 자산이 자녀의 전화 또는 방문 횟수에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

2. 사전증여의 중요성

가. 사전증여의 필요성

중소기업은 다음과 같은 이유로 생전에 가업승계를 완성할 필요성이 있다(박성욱 외, 2015).

첫째, 중소기업의 지배구조는 대기업과 달리 경영조직과 운영체계가 잘 구성되어 있지 않다. 의사결정이 대표이사 1인에게 쏠리는 경우가 많다. 이는 고령의 경영자가 급작스런 사망으로 가업승계가 될 경우 의사결정의 구심점이 사라지는 문제점을 가져올 뿐만 아니라 경영상의 어려움을 수반한다.

둘째, 대표이사 1인 의존도가 높은 중소기업은 후계자에 대한 철저한 준비 없이 가업승계가 이루어지면 생전에 할 수 있는 경영 및 고유기술 노하우(know-how)를 제대로 전수할 수 없다. 생전에 후계자를 충분히 교육시켜 가업을 승계해야 선대 경영자가 오랫동안 체득한 경영 및 고유기술의 노하우가 기업 내에 보전되어 지속가능한 성장과 일자리 창출에 공헌할 수 있다.

셋째, 중소기업은 오랜기간 동안 선대 경영자가 유지해 온 거래처 사이 특수한 관계로 특정 매출처 의존도가 높은 경향이 있다. 그러나 선대경영자 생전에 후계자가 거래처와 충분한 신뢰관계를 구축하지 못할 경우 기업승계 후 거래처 사이 나타나는 문제를 해결하지 못해 매출에 큰 영향을 미치는 등 어려움을 겪을 수 있다.

넷째, 일반적으로 우리나라 중소기업은 소유와 경영이 분리되어 있지 않다. 가업을 승계할 때 대개 경영권과 소유권이 모두 승계된다. 생전에 기업승계가 마무리되지 않으면 선대경영자 사망 후 상속인 사이 소유권 분쟁으로 승계받은 후계자가 정상적인 경영을 할 수 없어 기업의 존속에 위협을 받을 수 있다.

다섯째, 중소기업은 대기업과 달리 소수의 핵심인재에 의존하는 경향이 있다. 소수 핵심인재와 후대경영자의 갈등으로 핵심인재가 퇴사하면 중소기업 존속에 어려움이 나타날 수 있다. 후계자가 교육을 받는 과정에서 경영자의 지도하에 핵심인재와 신뢰관계를 형성해 갈등 없이 기업승계가 원활히 이루어지게 노력하는 것이 중요하다.

여섯째, 일본은 노노(老老)상속이 사회문제화 되고 있다(강창희 기자, 2012.6.22.). 노노(老老)상속은 80~90세 부모가 60대 자녀에게 상속하는 현상을 의미한다. 우리나라도 고령화 시대이므로 일본처럼 노노(老老)상속 문제가 제기되고 있다. 고령의 경영자가 사망한 후 가업을 이어받을 때 승계받자마자 곧 은퇴를 준비해야 할 나이에 이르므로 승계자가 승계를 받더라도 가업에 대한 소극적 경영을 할 수밖에 없다. 혁신이 이뤄지지 않는다. 생전에 노노(老老)상속의 문제가 제기되기 전 조금 일찍 서둘러 기업승계를 미리 완성함으로써 거래처, 임직원 등 외부 이해관계자가 지니는 기업승계 불확실성 제거 필요성이 있다. 젊은 후계자의 혁신, 과감한 투자와 적극적 경영활동으로 기업의 도약 기회 조성 필요성이 있다.

나. 사전증여의 시급성

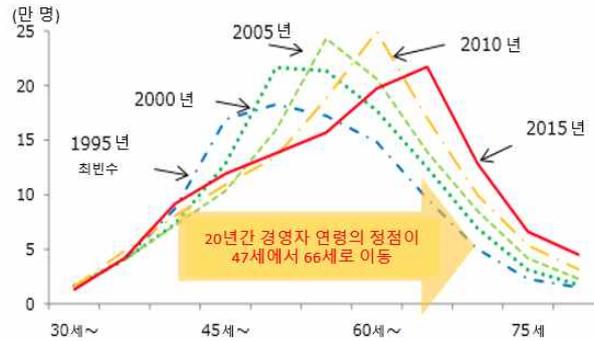
우리나라 중소기업 경영자 연령분포의 변화는 [그림 1]과 같다. 평균연령이 1993년 48.2세에서 2017년 53.3세로 증가했으며, 일본 경영자 평균연령보다 대략 10세 정도 낮은 것으로 추정된다(중소기업중앙회 2018). 하지만, 우리나라 중소기업 업력과 경영자 연령, 일본의 현황과 이에 부응하는 정책을 비교해 살펴보면 우리나라 사전증여의 시급성을 알 수 있다.



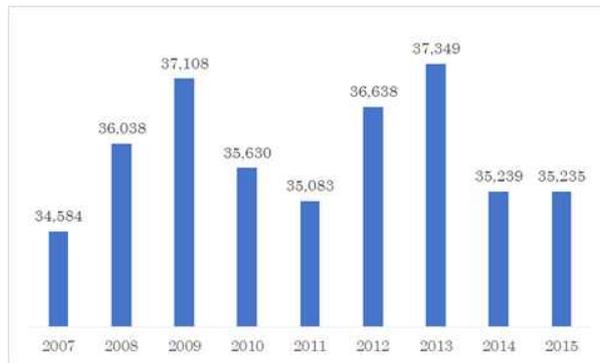
자료: 중소기업중앙회(2018).

[그림 1] 우리나라 중소제조업 경영자 연령분포의 변화

일본 경제산업성(2017)은 [그림 2]와 같이 기업 경영자 연령분포의 정점이 1995년 47세에서 2015년 66세로 20년간 19세 증가해 중소기업 경영자의 고령화가 빠르게 진행 중임을 밝히고 있다.



주) 최빈값은 각 조사 연도에서 가장 답변이 많았던 값을 말함.
 자료: (주)테이코데이터뱅크((株)帝国データバンク); 일본 경제산업성(2017, 10).
 [그림 2] 중소기업 경영자 연령분포



자료: (주)도쿄상공리서치((株)東京商工リサーチ); 일본 경제산업성(2017, 233).
 [그림 3] 일본 경영자 교체 건수 추이

일본은 [그림 2]와 같이 경영자 연령 상승에도 [그림 3]과 같이 경영자 교체 건수는 2007년 이후 대체로 연간 35,000건 정도로 기업승계가 원활하게 이뤄지고 있다고 보기 어렵다.

이에 따라 일본은 「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(中小企業成長促進法)」(중소기업의 사업승계 촉진을 위한 중소기업 경영 승계의 원활화에 관한 법률(중소기업성장촉진법))을 통하여 중소기업의 승계를 지원하고 있으며, 2018년 4월부터 ‘신사업승계제도’를 시행하고 있다. 신사업승계세제(新事業承継税制)는 중소기업성장 촉진법에 근거하여 회사 또는 개인 사업의 후계자가 취득한 고정자산에 대한 증여세와 상속세의 납세를 유예하는 제도이다. 이는 후계자가 없어 폐업하는 중소기업들이 급증하자 승계 과정에서 발생하는 세금 부담을 큰 폭으로 낮추었다(<표 1> 참조). 일본 경제산업성은 2019년 제삼자 승계지원 종합패키지(第三者承継支援総合パッケージ)를 발표하였다. 한편, 일본은 ‘기능’은 사람에게 내재된 능력을 말하고 ‘기술’은 객관적으로 표현이

가족기업연구 제2권 제1호

가능한 능력을 의미한다고 구분하고 중소기업의 기능승계 현황과 승계방안을 제시하고 있다(日本政策金融公庫 2020).

<표 1> 일본의 중소기업 승계지원 제도

| 구분 | 주요내용 |
|----------|---|
| 감세 대상 확대 | 기업승계 시 증여·상속 세금유예, 감면 대상 주식을 종전 3분의 2에서 전체로 확대하고 납세유예 대상 주식 수 상한을 없애며, 매각 시 세금 감면 |
| 면세 규정 확대 | 손자까지 상속하거나 도산 등 불가피한 경우 상속·증여세 면제 |
| 사후조건 완화 | 상속·증여 후 5년 간 80% 고용유지 의무를 탄력적으로 적용. 고용조건을 못 지켜도 유예 가능 |
| 공동상속 확대 | 1명만 허용하던 상속인을 3명까지 인정 |

자료: 정욱 기자(2018.10.9).

일본은 기업승계에 대한 엄격한 규제의 장점보다 폐업으로 인한 경제 전반의 피해가 더 크다는 사회적 합의를 도출하였다(추문갑·윤병섭 2020). 주식 이전에 따른 세금 유예·감면 혜택 대상을 상속·증여 주식(비상장)의 3분의 2로 제한했던 것을 전체 주식으로 확대하였다. 기업승계 지원이라는 제도의 취지에 부합한다고 판단되면 세금 자체를 면제해 주는 조항도 추가했다. 예를 들면, 손자 세대로 상속이 되면 유예된 세금을 면제받도록 하는 규정을 들 수 있다. 사업전망이 불투명해 승계를 소극적으로 하거나 꺼리는 상황을 감안하여 승계 후 기업경영이 악화돼 파산할 때도 유예받은 세금을 면제해 준다. 상속자도 1명에서 최대 3명으로 늘렸다. 기업인들 불만이 높았던 상속·증여 후 5년간 고용 80% 유지 등 사후조건도 폐지 혹은 완화해 탄력적으로 적용한다.

다. 승계 계획과 혁신성과

장기적 관점에서 기업경영은 혁신성과와 관련된다. 혁신은 장기간에 걸친 투자와 승계 계획에 따라 미래를 보고 인내하는 안목이 필요하다. 승계 계획은 기업의 후계자를 양성하는 경력개발프로그램이다. 후계자가 잠재적 역량을 지녔는지 평가하고 선발하여 역량을 개발 및 육성하는 제도, 즉 인적자본 기업패널이다. 승계 계획이 기업혁신 추진의 원동력으로 작용하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 후계자에게 혁신 필요성을 인식시킴으로써 혁신의 연속성을 주지시킨다(O'brien 2003; Heugens and Lander 2009). 둘째, 승계 계획은 조직 외부로부터의 지지를 획득하는 계기를 제공한다. 즉, 기업은 승계 계획을 통해 후계자가 혁신을 추구하는 데 적격자라는 이미지를 각인함으로써 혁신에 필요한 자원을 쉽게 조직 외부로부터 조달할 수 있다(Heugens and Lander 2009). 셋째, 조직 내부의 모멘텀(momentum) 원리가 승계계획에 작용한다. 승계 계획이 이뤄지고 실행에 옮겨짐으로써 혁신에 필요한 경영진의 지원이 감소되지 않는다는 믿음을 조직구성원에게 줄 수 있다. 이러한 믿음은 혁신 관련 핵심 조직구성원들의 조직 이탈 방지에 도움이 된다(Chung and Luo 2012). 따라서 효율적인 승계 계획이 기업에 존재한다면, 이는 혁신성과에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.

III. 사전증여사례 분석

1. 해외 사전지분증여 사례

가. 독일 BMW의 가업승계 사례 분석

(1) 가업승계 개요

1913년 카르라프(Karl Rapp)가 설립한 ‘Rapp Motorenwerke GmbH’를 1917년 ‘Bayerische Motorenwerke GmbH’로 회사 명칭을 변경하면서 브랜드 BMW를 사용했다. 1918년 유한회사(GmbH)에서 주식회사(AG)로 회사형태를 전환하면서 ‘BMW AG’로 명명하였다(이성봉, 2016). 1945년 독일의 기업가였던 귄터 크반트(Günther Quandt, 1881~1954)가 BMW 지분 30%를 취득하면서 Quandt 가문의 BMW 지분 참여가 시작되었다(Spiegel, 2015). 현재까지 3대에 걸쳐 경영권 승계가 이루어지고 있으며, ‘BMW AG’는 BMW 브랜드 이외 인수합병 등으로 MINI, Rolls-Royce 등 독일의 대표적 글로벌 자동차 회사로 발전하고 있다(BMW Group 2016).

독일 BMW 가업승계 과정은 여러 단계를 거쳤다.

첫째, 귄터 크반트(Günther Quandt) 사후 1차 승계가 이뤄졌다. BMW 지분에 참여한 Günther Quandt가 1954년 사망하고 Quandt 그룹은 헤르베르트 베르너 크반트(Herbert Werner Quandt, 1910~1982)와 그의 이복동생 하랄트 크반트(Harald Quandt, 1921~1967)에게 공동상속되었다(Diekmann and Seibt 2015).

둘째, 헤르베르트 베르너 크반트(Herbert Werner Quandt) 사후 2차 승계가 이뤄졌다. Herbert는 세 번 결혼하여 6명의 자녀를 두었다. 첫 번째 부인과 1명의 자녀, 두 번째 부인과 3명의 자녀, 세 번째 부인인 요한나(Johanna Quandt, 1960년 결혼) 사이에서 주잔네(Susanne Klatten)와 스테판(Stefan Quandt) 두 자녀를 두었다. 그러나 Herbert의 BMW 지분 46.8%는 세 번째 부인 Johanna와 그 사이의 두 자녀인 Susanne와 Stefan 등 3인에게 상속하였다(Diekmann and Seibt, 2015). 상속으로 세 사람이 보유한 BMW 지분은 각각 Johanna 16.8%, Susanne 12.6%, Stefan 17.4%이다(BMW Group 2015). Johanna는 1982년 상속 이후 1997년까지 BMW의 감사이사회에서 활동했으며, Susanne와 Stefan은 1997년부터 감사이사회에서 주로 그룹의 전략적 의사결정에 참여했다(Deutsche 2005).

셋째, 요한나 크반트(Johanna Quandt) 보유 지분 증여를 통한 3차 승계가 이뤄졌다. Herbert의 미망인 Johanna Quandt가 2015년 8월 사망하면서 그녀가 보유했던 BMW 지분 16.8%(사망 당일 기준 상속가액 약 93억 유로)가 독일에서 가장 많은 상속세를 거둘 수 있는 사례로 예

상하였다(Schaefer 2015). 그러나 실제 상속세 납부대상은 Johanna가 개인적으로 보유한 BMW 지분 0.4%에 불과했다(Schaefer 2015; Diekmann and Seibt 2015). 상속세 부담을 최소화 하면서 두 직계자녀에 지분을 변동 없이 이전했다. 이에 조부 귄터 크반트(Günther Quandt), 부친 헤르베르트 베르너 크반트(Herbert Werner Quandt), 모친 요한나(Johanna Quandt)에 이어 주잔네(Susanne Klatten)와 스테판(Stefan Quandt)으로 이어지는 3대에 걸친 가업승계가 마무리되었다.

(2) 가업승계 시 활용한 제도

Johanna는 자신의 BMW 지분을 관리할 유한합자회사 “Johanna Quandt GmbH and Co KG für Automobilwerte”¹⁾를 설립하고 동 회사의 유한책임사원지분 99%를 두 자녀인 Susanne와 Stefan에게 각각 49.5%씩 6년에 걸쳐 증여하였다(이영종 2009). “Johanna Quandt GmbH and Co KG für Automobilwerte”의 유한책임사원지분 99%를 두 자녀에게 증여하여 실제 Johanna가 보유했던 BMW 지분 16.4%는 승계를 완료하였다. Johanna는 개인적으로 보유한 0.4%의 BMW 지분뿐이다. 그럼에도 사망시점인 2015년까지 지분 이전 사실을 공표하지 않았다. 그리고 여전히 BMW 의결권을 행사하였다. 이는 “Johanna Quandt GmbH and Co KG für Automobilwerte”의 무한책임사원으로 “Johanna Quandt GmbH”라는 유한회사를 설립하였고, Johanna가 이 유한회사의 대표로 재직하고 있었기 때문이다. 이러한 승계전략으로 독일 정부는 2015년 8월 사망 당일 기준 BMW 지분 16.8%에 해당하는 약 93억 유로 가치의 주식을 상속가액으로 산정하지 못하였다. 이미 사전증여가 16.4% 이뤄져 28억 유로만 상속 및 증여세를 납부하는 대상으로 평가해 BMW의 Susanne와 Stefan은 상속 및 증여세를 크게 절감할 수 있었다. Johanna가 보유했던 16.4%의 지분을 두 자녀인 Susanne와 Stefan에게 6년에 걸쳐 사전증여함으로써 상속 및 증여세 부담을 크게 줄이고 승계도 안정적으로 하였다. 그 바탕에는 먼저, 독일 특유의 기업승계관련 회사법적 자율성, 즉 지분관리회사 설립 등 회사의 법적 형태가 다양하고 자유로운 점을 들 수 있다. 다음으로 법인 간 배당에 대한 95% 비과세 등의 제도를 들 수 있다.

나. 독일 Henkel의 기업승계 사례 분석

(1) 가업승계 개요

헨켈(Henkel AG & Co. KGaA)은 독일에 있는 140년 역사의 대표적 가족기업이다. 1876년 프리츠 헨켈(Friedrich Karl Henkel)이 설립한 회사로 현재 5세대에 걸쳐 경영권을 승계하고 있는 건설한 대기업이다. 세제 및 생활용품(Laundry & Home Care), 화장품(Beauty Care), 산업접착제(Adhesive Technologies) 등 3개 사업부문으로 구성되어 있다.

가업승계 과정은 다음과 같다.

1) “GmbH & Co. KG”는 번역하면 유한합자회사로 물적회사인 유한회사와 인적회사인 합자회사를 혼합한 형태의 회사이다.

첫째, 창업주 Friedrich Karl Henkel(1848~1930)이 장남 프리츠 헨켈 주니어(Fritz Henkel junior, 1875~1930)와 차남 휴고 헨켈(Hugo Henkel, 1881~1952)에게 각각 40%, 그리고 장녀 Emmy(1884~1941)에게 20%의 지분을 상속하였다. 이후 이 세 자녀의 자손에게 지분이 계속 분할 상속되었다. 이 세 자녀의 자손이 각각 소위 3대 지파(Fritz지파, Hugo지파, Emmy지파)를 구성하게 된다.

둘째, 2세대인 장남 Fritz는 경영학을 공부하여 회사의 경영분야를, 차남 Hugo는 화학분야에서 박사학위를 취득하고 회사의 기술분야를 담당하는 이원적 경영체제를 유지했다.

셋째, 3세대에서 2세대 Hugo의 장남이자 경제학자였던 조스트 헨켈(Jost Henkel)이 1933년 헨켈에 합류했다. 1975년, 헨켈(Henkel GmbH)은 합자회사(KGaA) 및 금융 지주회사가 되었으며 70개의 자회사 및 계열사를 보유하고 있다.

넷째, 1980년 Hugo의 차남인 Konrad Henkel(1915~1999)이 조스트 헨켈의 뒤를 이어 주주총회 및 감사위원회 회장직을 인계받았다. Konrad는 독일에서 활동하는 가족기업 특성에서 벗어나 국제적 위상을 갖춘 기업으로 헨켈을 발전시켰다. Konrad Henkel이 회장 겸 CEO로 재직하던 1985년, 합자회사 헨켈의 주식을 공개해 상장하였고 헨켈 우선주가 증권시장에서 거래됐다. 헨켈은 주식을 공개해 상장할 때 처음으로 전 세계에 헨켈의 재정정보고서를 발표했고 1986년 6월, 처음으로 연간 행사인 정기주주총회를 개최했다. Konrad Henkel이 합자회사 헨켈의 주식을 공개해 상장할 때 약 80여 명의 가문 구성원들이 상호 가족지분풀링협약 체결로 약 51% 지분율을 확보해 경영권을 공고히 다졌다. 1990년까지 사실상 기업의 총수 역할을 수행했다.

다섯째, 1990년, 콘라드 헨켈이 주주총회 및 감사위원회 회장직을 헨켈 창립자의 증손자이자 2세대 Emmy의 외손자인 알프레르트 뵘스테(Albrecht Woeste, 1935~)에게 승계하면서 4세대를 열었다. 2008년 연례 주주총회에서 헨켈은 Henkel AG & Co. KGaA로 재탄생했다.

여섯째, 5세대 Simone Bagel-Trah(1969~)는 2세대 Fritz의 외증손녀로 2009년 9월 40세에 가족지분풀링협약²⁾에 따른 선출과정을 통하여 감사이사회 및 주주위원회 회장으로 선출되

2) 현재 헨켈 주식을 보유하고 있는 헨켈 가문의 구성원은 150여 명에 보유 지분 61.2%로 5세대에 걸친 150여년의 회사 역사에서 자손들에게 상속돼 지분이 분산되었다. 지분이 분산되어도 헨켈 가문의 가족구성원 사이 갈등 없이 견고한 경영권을 유지하는 이유는 가족지분풀링협약(Family Share Pooling Agreement)에 있다. 가족지분풀링협약은 두 가지 내용을 담고 있다. 하나는, 협약에 참여한 가족구성원이 각자 보유 지분을 협약 구성원 이외의 외부인에게는 매각하지 않는다는 조항이다. 다른 하나는, 각자 보유 지분 의결권을 협약이 정한 절차에 따라 결정하는 방향으로 행사한다는 조항이다. 1985년 체결된 헨켈 가족지분풀링협약은 1996년에 2016년까지 연장됐고, 2016년에는 2033년까지 연장됐다. 지분풀링협약은 기본적인 계약이지만, 그 자체로 독일 민법상 조합으로 법적 지위를 인정받는다. 따라서 이 협약은 권리의무의 주체가 될 수 있다. 독일 민법상 조합의 의사결정은 만장일치로 이루어지지만, 조합에서 달리 정한 경우 다수결 원칙이 적용될 수 있다. 이러한 지분풀링협약의 법적 안정성을 기초로 헨켈 가문은 가족구성원들의 지분 분산에 따른 경영권 위협에 대응하고, 경영승계 작업도 합리적으로 진행할 수 있었다. 헨켈의 가족지분풀링협약이 기업승계를 위한 핵심 인프라라고 할 수 있다. 이를 토대로 한 헨켈 가문의 경영권 승계 과정상 특징은 크게 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 경영능력 사전검증을 기반으로 한 경영권 승계자의 선임이다. 둘째, 경쟁은 있지만 합의와 절차를 지키는 경영권 승계다. 셋째, 가족구성원 간 소통 증진과 유대감 강화다(이성봉 2017).

어 Albrecht Woeste 업무를 승계하였다. 2016년 현재 5세대 Simone Bagel-Trah는 가족지분풀링협약에 의거, 약 150여 명의 가족 주주들을 대표하여 Henkel의 전문경영인을 감독하고 통제하는 실질적인 기업총수 역할을 수행하고 있다.

(2) 가업승계 시 활용한 제도

Henkel의 성공적인 경영권 승계는 가족구성원 간 분열이 아닌 합의의 전통을 수립한 가족지분풀링협약에 기인한다. 가족지분풀링협약은 가족주주 간 체결하는 계약으로 가족주주들이 주주총회에서 단결적 의결권 행사와 함께 풀링되는 주식의 외부 매각을 제한해 가족지분을 유지에 목적을 둔다. Henkel 가문 공동체의 가장(家長)이자 리더로 “patriarch”라고 불리는 3세대 그룹총수 Konrad Henkel에 의해 1985년 약 80여 명의 가문 구성원들이 약 51% 지분을 확보한 지배력으로 출범한 가족지분풀링협약은 1996년 4세대 총수 Albrecht Woeste에 의해서 2016년까지 연장되었고, 최근 동 협약은 2033년까지 다시 연장되었다. 2015년 12월 17일 현재 가족지분풀링협약 구성원들이 보유하고 있는 지분은 전체 의결권의 61.02%에 이른다. 독일 민법이 가족지분풀링협약에 제한을 두고 있지만 독일 연방최고법원의 판례는 민법의 가족지분풀링협약을 공개할 필요가 없는 내부적인 조합으로 인정하는 법적 지위를 부여하고 있어 상당한 법적 안정성을 갖추고 있다(Roth 2013). 가족지분풀링협약의 법적 안정성은 철저한 경영능력 검증과 가족구성원 간 합의로 그룹 총수를 선출하는 등 합리적 의사결정 도출, 지분매각 제한으로 협약 자체의 안정성을 제고해 원활한 경영권 승계를 담보하고 있다.

다. 해외기업 승계사례 종합 분석

<표 2> 해외기업 승계사례의 종합분석에서 공통적으로 나타나는 점은 다음 네 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 가족구성원 사이 기업가치의 공유와 정서적 유대감이 형성되어 있으며, 종합적인 승계 계획을 세우고 있다. BMW는 Herbert Quandt가 마지막에 결혼한 직계가족에게만 상속한 점과 미망인 Johanna가 BMW 지분을 관리할 유한합자회사를 설립하고 동 회사의 지분을 장기간에 걸쳐 두 자녀에게 증여한 점에서 승계 계획을 확인할 수 있다. Henkel의 3대 총수였던 Konrad Henkel은 1985년 상장 시점에 지분을 보유한 가족이 모두 80여명에 이르자 가족지분풀링협약을 체결하였다. 상속에 따라 향후 가족 지배력이 약화될 것을 예상하고 이를 차단하는 계획을 실행하였다. 한편, Konrad Henkel은 자손의 범위가 계속 확대되는 상황에서 어린 차세대 가족구성원을 데리고 직접 공장의 면면을 안내하는 등 다양한 계기를 마련하고 책임감과 유대감을 형성해 가문이 화합하는 전통을 수립하였다.

둘째, BMW는 6년에 걸친 점진적 증여로 승계해 가업승계 과정에서 수반하는 상속세 및 증여세를 대폭 경감하였다. 그리고 연부연납으로 증여세 납부액을 수년에 걸쳐 분산해 자금조달로 인한 유동성 곤경의 어려움을 해결하였다. Henkel은 상속세 및 증여세 부담을 완화하기 위해 4개 재단이 상당한 지분을 보유하고 있다.

<표 2> 해외기업 승계사례의 종합 분석

| 기업 (가족, 국적) | 기업연수, 매출액 및 종업원수 (2015년) | 승계 세대 및 지분 보유 자손 규모 | 기업승계 관련 활용 제도 | 특징 및 시사점 |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|---|--|
| Ford (Ford, 미국) | - 113년 - 1,406억 달러 - 199,000명 | - 4세대 - 다수(86명) | - 차등의결권 - 공익재단 - 차등의결권 가문 내 거래 협약 | - 창업주 Henry Ford가 1935년 차등의결권과 재단설립을 결합해 상속세 부담 최소화와 지배력을 유지하는 방식으로 승계 - 차등의결주에 대한 가문 내 주식거래 협약으로 세대를 넘어 지분 및 지배력 희석 문제 해결 - Ford Foundation, Ford Fund 등을 통한 공익기여 |
| BMW (Quandt, 독일) | - 103년 - 921.7억 유로 - 122,244명 | - 3세대 - 소수(2명) | - 지배력 유지 및 승계목적의 지분관리회 사 | - Quandt 그룹의 승계과정에서 BMW 지분은 마지막 결혼한 직계가족에게만 승계하여 지분 분산 및 갈등 방지 - 직접적인 지분증여가 아닌 BMW 지분관리회사인 유한합자회사가 장기간에 걸쳐 지분을 증여하는 방식의 승계 계획을 세워 상속세 부담을 완화하고 지배력을 유지 |
| Henkel (Henkel, 독일) | - 140년 - 189.9억 유로 - 50,000명 | - 5세대 - 다수(150명) | - 가족지분풀 링협약 - 일부 가족이 설립한 재단 | - 가족 간 합의한 가족지분풀링협약으로 총수 선출 및 가문 지배력 희석 방지 - 1985년 최초 체결, 3회 연장으로 2033년까지 유효 - 판례를 통해 협약이 민법상 조합으로 법적 지위를 인정받음 - 가족 간 다양한 소통기회를 만들어 유대감을 강화하고 기업가치를 공유 |
| Heineken (Heineke n, 네덜란드) | - 152년 - 205.1억 유로 - 73,767명 | - 4세대 - 소수(1명) | - 다층적 지주회사 - 공익재단 | - 각 세대별 소수 자손으로 지분 분산 또는 상속 관련 갈등 없이 승계 - 2단계 지주회사 지배구조로 승계과정을 거치며, 지배력을 유지하고 상속세를 완화 - 공익재단 설립이 상속세 완화 - 장기적 기업승계 계획으로 여러 세대에 걸친 기업존속을 고려 |

자료: 이성봉(2016, 41.).

셋째, 기업승계 과정에서 가족의 기업지배력이 약화되는 것을 방지하기 위한 노력이 병행되었다. BMW는 소수의 직계가족에게만 BMW 주식을 상속함으로써 지분 분할을 원천적으로 차단 또는 최소화하였다. 승계를 목적으로 설립한 지분관리회사가 6년에 걸쳐 비공개로 증여하였다. 연부연납은 증여 지분을 매각하는 어려움을 겪지 않고 지배력 약화 없이 승계를 가능하게 하였다. Henkel은 3세대인 1985년 회사를 상장시키면서 80여 명의 자손에게 분

할된 가족지분을 결집하지 않고는 지배력을 유지할 수 없다는 판단하에 가족지분풀링협약을 체결하였다. 이후 협약 기간이 3차례 연장된 현재 61.02%의 확고한 지배력을 2033년까지 유지할 수 있게 되었다.

넷째, 가업승계가 합법적인 제도 안에서 이루어졌다. BMW는 독일 회사법이 다양한 회사 형태를 보장하고 있다는 점을 활용하여 가업승계를 원활히 할 수 있는 법인을 설립해 승계를 진행하였다. Johanna Quandt가 유한합자회사 형태의 BMW 지분관리회사를 설립하여 두 자녀에게 BMW 지분을 직접 증여하지 않고 BMW 지분을 귀속시킨 지분관리회사에서 BMW 지분을 6년에 걸쳐 비공개적으로 증여하였다. Henkel이 활용한 가족지분풀링계약은 사적 계약이지만 독일 법원이 민법상 조합으로 법적 지위를 확인해줌으로써 동 협약에 따른 가족구성원 간 의사결정의 투명성과 안정성을 보장해 주었다.

2. LG그룹 지주회사 설립 사례

가. LG그룹의 진화: 가족 기업집단 관점

LG그룹의 3세대 구본무는 2018년 5월 세상을 떠났으며 같은 해 6월과 11월 장남인 4세대 구광모가 그룹회장직과 최대주주·동일인 신분을 연이어 물려받았다. 우리나라에서 4세대 소유·경영권 승계는 2018년 LG그룹이 처음이다(박헌준 외, 2021). 또 다른 소유·경영권 승계가 있던 두산의 4세대 박정원은 2007년에 최대주주, 2016년에 그룹회장 그리고 2019년에 동일인 신분을 물려받았다(김동운 2019). 구본무 일가의 소유·경영권은 2001년 주력회사 LG화학이 지주회사로 전환된 (주)LGCI에서 확보되기 시작하였으며, 2003년 (주)LGCI가 (주)LG로 확대 개편된 이후 더욱 강화되었다. 구본무 6명 형제자매 일가 23명 및 구씨 친인척들이 지분을 보유하였으며, 경영은 3세대 구본무와 동생 구본준의 투톱(two top) 체제로 진행되다가 구본무 사망 후 구본준이 경영 일선에서 물러나고 구광모의 원톱(one top) 체제가 구축되었다(김동운 2019).

나. 가업승계 과정

(1) 소유지분구조

2019년 6월 기준 구씨일가 31명이 약 46.10%의 지분을 보유하고 있으며 구광모 회장의 지분은 15%로 LG와 LG계열사를 통틀어 유일한 가족 최고경영자이다. 구본준 전 부회장의 지분은 7.72%로 현재 2대 주주다. 2020년 구본준 2대주주도 계열로 분리됐다. 4세대를 맞는 LG그룹은 경영과 소유 측면에서 볼 때 구광모 1인체제를 구축해 전문경영인 중심으로 운영되고 있다. LG Way는 기존 원칙을 계승하면서 젊은 임원, 여성, 외부영입 등 파격적 인사혁신을 단행하였다. 젊고, 공격적이고, 혁신적인 21세기 기업으로의 변화를 선포한 LG는 미래 산업에 집중하며 4차 산업혁명을 혁신으로 준비하고 있다.

LG그룹을 소유구조 측면에서 볼 때 창업과 발전시기는 구씨 가문과 허씨 가문이 동업해 새로운 가족주주가 참여하는 등 지배가족의 소유지분구조가 복잡해지는 진화형 변화를 겪었다. 이후에는 지주회사 설립과 계열분리를 통해 지배가족의 소유지분구조가 보다 단순해지는 역진화형 변화를 모두 경험한 것으로 나타난다(Gersick et al. 1997).

LG그룹 구분무 회장은 지주회사 설립으로 그룹 전체의 소유 지분구조를 단순화하였고, 지배가족의 통제력을 강화하였다. 또한 계열을 분리해 구태회, 구평회, 구두회 등 창업 1세대가 별도 독립하였다. 오랜 창업동업가인 허씨 가문도 계열을 분리해 GS그룹으로 독립하였다. 그룹 지배가족의 구성과 사업구조를 단순화한 계열 분리는 LG그룹이 자율경영체제를 구축하고 사업영역에서 선택과 집중을 실현하며, 가족경영의 기업가정신과 리더십 유지에 중요한 역할을 하였다. 소유지분구조의 변화, 경영의 전문화, 경영이념은 LG그룹이 소규모 가족기업에서 세계적인 기업집단으로 진화하는 과정을 이해하는데 중요한 의미를 가진다.

<표 3> LG그룹의 세대별 진화

| | 구인회 회장 창업시기 1931~1969) | 구자경 회장시기 (1970~1995) | 구분무 회장시기 (1995~2018) | 구광모 회장시기 (2018~) |
|-------------|--|--|---|---|
| 전략적 우선순위 | 가족의 생계, 신사업 개척, 기술개발, 성장, 다각화 | 글로벌시장 진출, 시장경쟁, 전문화, 다각화, 혁신, 고객가치 창조 | 외환위기 극복, 사업집중화, 혁신, 경쟁우위, 세계일등 | 4차산업혁명, 혁신, 고객가치창조, 디지털트랜스포메 이션 |
| 소유지분구 조 | 창업 가족중심(구씨 와 허씨 1세대 중심) | 구씨와 허씨의 친인척 증가로 인한 소유구조의 복잡성 증가 | 계열분리와 지주회사 전환을 통한 친인척 수 감소와 동일인의 지분 증가 | 추가적인 계열분리로 친인척 수 감소 예상 |
| 경영 전문화 | 가족 및 친인척 중심 인적자원 내부조달 낮은 업무전문화 국내최초 공채실시 | 친인척중심(75%) 의 그룹운영회의, 컨센서스 미팅, 자율경영체제, 최고경영자 내부육성 | 그룹운영회의의 전문경영인 비중 증가(50%), 컨센서스 미팅, 자율경영체제, 최고경영자 내부육성 | 주요 계열사 최고경영자 전문경영인 임명, 컨센서스 미팅, 자율경영체제, 최고경영자 외부영입 확대 |
| 경영이념 | 인화단결, 개척정신, 연구정신 | 인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조 | LG Way(인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조, 일등LG, 정도경영) | LG Way(인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조, 일등LG, 정도경영) |
| 주요사업 | 화학, 전기전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론 | 화학, 전기전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론 | 전기전자, 통신, 화학 | 전기전자, 통신, 화학, 4차산업 |

자료: 박헌준 외(2021, 42.).

(2) LG그룹 지주회사 체제 전환 사례

IMF 위기 이후 LG그룹 내에서는 기업 체질 개선 및 경쟁력 제고를 위한 장기적·단계적 구조조정을 추진하여 LGCI와 LGEI와의 합병을 통해 2003년 3월 1일 순수지주회사 (주)LG를 설립하였다. 회사 분할, 자회사 지분을 요건 충족을 위한 현물출자 및 공개매수 등 일련의 지배구조 변경 과정상의 법적 필요기간 등으로 인해 설립에 약 2년 9개월이 소요되었다.

LG그룹은 인적분할 방식과 주식교환에 의한 공개매수 방식을 결합하여 지주회사 전환을 단계적으로 실시함으로써 비용 및 절차를 간소화하였다. 인적분할을 통한 신속한 거래소 상장으로 주주총회 특별결의가 수월했다. 인적분할시 충분한 확보가 어려운 자회사 지분율 요건을 충족하고자 지주회사가 자회사 주식을 현금 대신 신주로 발행해 자회사 주주들에게 교부하는 주식교환에 의한 공개매수 방식을 통해 자회사 주식을 취득하였다. LG그룹의 지주회사 전환 과정은 크게 4단계로 구분할 수 있다.

LG그룹 지주회사 설립 과정상의 두드러지는 특이사항은 우리나라 최초로 유상증자를 통한 공개매수를 실시하여 추가 자금 투입 없이 자회사 지분을 확보하였고, 구조조정이나 합작 없이 지주회사를 설립하였다는 점이다. 유상증자를 통한 공개매수 덕분에 지배주주는 현금의 추가 지출 없이 지배권을 강화할 수 있었다. 이 외에도 인적분할 방식을 통해 분할된 사업자회사들이 지주회사와 함께 동시 상장하였다는 점, 지주회사 할인 현상으로 인해 투자자들의 지주회사 지분 보유 유인이 적어 지주회사의 주가가 하락했다는 점 등을 특징으로 들 수 있다.

<표 4> LG그룹의 지주회사 설립 과정

| 단계 | | 내용 |
|-------------------|-------------------------------|---|
| 1단계 (인적 분할) | 화학지주회사 LGCI 설립 | 기존 화학부문 지주회사 역할을 하던 舊LG화학을 LGCI로 사명 변경 후 LG화학 및 LG생활건강 등 2개의 사업자회사 신설 |
| 2단계 (인적 분할) | 舊LG전자 분할 후 존속법인 LGEI 설립 | 전자부문 지주회사 역할을 하던 舊LG전자를 분할하여 존속법인 LGEI, 신설법인 LG전자로 분할 |
| 3단계 (공개 매수) | 자회사 지분 매입 | 순수지주회사 LGCI와 LGEI가 자회사 지분 확보를 위해 공개매수 형태로 주식 취득, 유상증자를 통해 주식 교부 |
| 4단계 (합병) | 통합 지주회사 (주)LG 설립 | 이사회 결의를 통해 LGCI와 LGEI의 흡수합병 결정 |

자료: 엄수진(2014, 39.).

3. (주)리팩의 사전지분증여 사례

가. 기업개요

(주)리팩은 1967년 3월 자동계량기, 자동포장기의 제조 및 판매를 목적으로 개인기업(한국 전자공업)을 설립했다가 2002년 12월 21일 법인(주)리팩)으로 전환한 가족기업이다. (주)리팩의

특징은 수입에 의존하던 포장기기를 국산화한 장인(匠人)기업이다(윤병섭·방시영 2013). 회사명은 성씨(姓氏) 李(Lee)와 포장(pack)의 합성어인 리팩(LEEPACK)으로 이종각(李鍾珪)이 설립했으며, 1992년 취임한 현 대표이사는 설립자의 장남 이일해(李日海)와 설립자의 장손 이상건이다. 3대 이상건이 경영 수업을 쌓고 있다. (주)리팩의 미션(mission)은 “포장 기술의 혁신을 통해 인류를 더욱 안전하고 행복하게 만든다.”이며, 비전은 “2025 글로벌 선도 파우치 포장기 제조 기업”이다. 핵심가치는 성실, 열정, 혁신, 상생이고 인재상은 ㉠꿈과 열정을 가지고 세계 최고에 도전하는 사람, ㉡고객을 최우선으로 생각하고 끊임없이 혁신하는 사람, ㉢팀워크를 이루며 자율적이고 창의적으로 일하는 사람, ㉣꾸준히 실력을 배양하여 정정당당하게 경쟁하는 사람 등이다.

나. 가족관계와 사전증여

가족관계를 보면 설립자인 부친 이종각과 설립자와 동갑인 모친 신상출(申尙出)은 2남 3녀를 두었으며, 양친은 가업을 승계한 이후 회사경영에 관여하지 않았다. 2남 3녀를 보면, 장남은 가업을 물려받아 회사를 경영하고 있으며, 장녀, 차녀, 삼녀는 출가하여 공무원, 교수 등의 직업을 둔 가족을 내조하고 있어 회사에 관여하지 않는다(윤병섭·방시영 2013). (주)리팩의 자본금은 20억 원이며, 주주의 구성은 <표 5>와 같다. 흥미로운 점은 현 대표이사 이일해의 주식은 없으며, 이일해의 자녀 3명에게 (주)리팩의 설립자 이종각(李鍾珪)이 세대생략 사전증여를 통해 지분 승계 완료하였다. 설립자 이종각의 장손이자 현 경영자 이일해의 장남인 이상건에게 승계하였으며, 경영권 승계예정자인 장남 이상건은 군 복무 이후 학업을 마치고 2009년 (주)리팩에 입사하여 생산직 사원, 전략기획팀 차장으로 근무하였고 현재 부친 이일해와 공동대표이사를 맡아 경영수업을 받고 있다.

<표 5> 주주구성

| 주주명 | 설립자와 관계 | 보유주식수(주) | 자본금(백만원) | 지분율(%) |
|-----|------------|----------|----------|--------|
| 이상건 | 장손 | 270,000 | 1,350 | 67.5 |
| 이희식 | 차남(이일해 동생) | 60,000 | 300 | 15.0 |
| 이미선 | 장손녀 | 60,000 | 300 | 15.0 |
| 이수진 | 차손녀 | 10,000 | 50 | 2.5 |
| 계 | | 400,000 | 2,000 | 100.0 |

자료: 윤병섭·방시영(2013).

IV. 사전증여사례의 시사점

1. 기업성장 측면

독일 BMW는 Johanna, Susanne, Stefan 등이 각각 지분관리회사를 법인 형태로 설립하여 운영함으로써 독일 세법이 보장하는 법인 사이 배당에 대한 비과세 원칙을 적용해 지분 승계에 필요한 유동성 확보에 어려움이 없었다. 법인 간 배당에 95%를 비과세하는 독일 법인세법과 유사한 제도가 우리나라에도 있다. 우리나라 법인세법은 법인 간 배당에 대한 이중과세 방지에 취지를 두고 있다. 그러나 비과세 요건과 한도 등이 매우 제한적이다. 우리나라 법인세법은 법인 간 배당에 대한 비과세 범위를 지주회사와 일반회사로 나누어 다르게 적용하고 있다. 지주회사는 일반회사보다 높은 비과세를 허용하고 있다(법인세법 §18의2, §18의3). 80% 이상의 지분을 보유한 자회사로부터 지주회사가 배당을 받을 때 배당수입금의 100%를 비과세한다. 따라서 법인 사이 배당에 대해 우리나라 현행 법인세법 조항을 BMW 사례에 유사 적용할 경우 BMW가 세 지분관리회사에 지급한 배당수입금의 30%만 비과세된다. 나머지 70%는 과세되어 독일이 5%만 과세하는 비과세 범위에서 큰 차이가 있다.

우리나라에서는 BMW가 성취한 가업승계처럼 합법적이고 원활한 기업승계를 할 수 없다. 현행 우리나라 관련 제도로는 법적 요건 등이 구비되어 있지 않다. 우리나라는 회사법에서 다양한 형태의 회사설립을 인정하지 않는다. 공정거래법상 지주회사의 행위규제가 상당하다. 또한 세법상 법인 사이 배당에 대한 비과세 제도가 제한적으로 인정되고 있다. 우리나라의 가업승계를 독일의 BMW 가업승계처럼 원활히 하려면 기업승계에 대해 상속세법과 같은 직접적인 제도 접근뿐만 아니라 설립 및 운영 등 기업의 전반적인 활동과 관련한 제도를 보다 중립적으로 설계하고 운영하는 것이 필요하다. 기업승계에 중립적인 여러 기업 법제들을 활용할 수 있어야 한다.

(주)리팩의 경우 사전에 증여를 함으로써 수증자는 상속에 신경을 쓰지 않고 장인정신을 바탕으로 일 자체를 즐기면서 끊임없는 연구 및 기술개발 추구로 신뢰할 수 있는 서비스를 제공하였다. 이는 포장기계의 노하우를 연구개발로 정형화했고, 초창기 불모지나 다름없던 포장기계 산업의 육성, 발전에 앞장서 수입에 의존하던 포장기계를 다종 개발하는 기업성장의 면모를 보여주었다.

기업 및 국가가 장기적인 경제발전을 이루려면 독일 BMW, (주)리팩 사례처럼 원활한 기업승계 터전을 마련하여야 한다. 기업이 세대를 넘어 자유롭게 경영활동할 수 있도록 기업관련 제도를 보다 중립적인 형태로 발전시키는 노력이 이루어져야 한다. 회사형태, 지주회사, 법인 간 배당에 대한 과세 등의 제도들은 기업활동의 본질적인 내용과 관련이 깊다. 원활한 기업승계 터전을 마련하려면 중립성을 제고하는 기업관련 제도의 개선이 필요하다. 그리고

편법상속으로 인한 경제력 집중 등 지배주주의 잘못된 행위에 대해 그에 상응하는 책임을 매우 엄중하게 묻고 강화하는 법적 접근과 보완이 필요하다.

2. 사전증여자 측면

독일 BMW는 Johanna, Susanne, Stefan 등이 각각 설립한 지분관리회사는 회사형태가 모두 법적으로 다르다. Johanna는 물적회사인 유한회사와 인적회사인 합자회사를 혼합한 형태의 유한합자회사 ‘Johanna Quandt GmbH and Co. KG für Automobilwerte’를 지분관리회사로 설립함으로써 두 자녀에게 6년에 걸친 지분 승계를 조용하고 완벽하게 진행할 수 있었다. 우리나라는 이러한 지분관리회사를 설립할 수 없다. 독일의 유한합자회사는 우리나라 상법이 정하고 있는 회사종류에 해당하지 않는다. 우리나라 상법이 규정하는 회사 형태는 합명회사, 합자회사, 유한책임회사, 유한회사, 주식회사 등 다섯 가지이다(상법 §170).

다수의 가족구성원 사이 지분이 분산되면 이들 사이 이해상충, 의견 차이 등이 있을 수 있어 갈등이 나타나고 이 경우 조율이 힘들어진다. 가족구성원이 지분만 가지고 있는 경우와 가족구성원이 경영에 참여하고 있는 경우 배당, 투자 등에 대하여 의견이 다를 수 있다. 가족구성원이 자신의 사업을 하고 싶어 할 때 이를 배려하다 보면 너무 많은 사업영역에 깊숙하게 진입할 가능성이 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 역사가 오래된 유럽의 가족기업은 가족위원회(family council)를 구성하고 가족구성원이 지켜야 할 원칙을 정하며, 가족구성원 사이 의견 조율, 전문경영인과 소통 강화 등의 정책을 펼친다(Gersick et al. 1997). 독일 BMW는 가업승계 과정에서 가족의 기업지배력이 약화되는 것을 방지하기 위한 노력이 병행되었다. BMW는 소수의 직계가족에게만 BMW 주식을 상속함으로써 지분 분할을 원천적으로 차단 또는 최소화하였다. Henkel의 성공적인 경영권 승계는 가족구성원 간 분열이 아닌 합의의 전통을 수립한 가족지분풀링협약에 기인한다. 한편, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (쥘리팩은 창업자가 장남에게 주식을 물려주지 않고 손자와 손녀에게 세대생략 사전증여를 통해 지분 승계 완료하였다. 다만, 차남에게 적은 지분을 넘겨 줌으로써 차남이 장남의 의사결정에 방해를 하지 않도록 했다. 비상장기업으로 기업가치가 낮을 때 승계 계획을 세워 손자에게 지분의 65%를 증여했다. 이는 사전증여자의 결심과 뚜렷한 승계계획이 있음을 시사한다.

3. 사전수증자 측면

독일 BMW는 Johanna 및 두 자녀 Susanne와 Stefan은 Herbert Quandt로부터 각각 상속받은 BMW 지분을 관리할 수 있는 회사를 각각 설립하였다는 점이다(이성봉 2017). 이들은 각 지분관리회사를 통하여 BMW 지분의 보유 및 의결권 행사, 배당금 등을 관리하였다. 우리나라는 독일의 지분관리회사와 유사한 지주회사제도가 있다. 독일의 지분관리회사 형태는 법에서 별도로 정하고 있지 않으나 우리나라의 지주회사는 공정거래법에서 그 설립을 제한하고

있다(공정거래법 §8의2②2; 공정거래법 §2 및 동법 시행령 §2①1). 우리나라는 BMW의 Johanna, Susanne, Stefan처럼 지분관리회사를 설립할 수 없다.

가족 기업집단의 소유지배구조는 승계방식, 가족구성원 간 계열분리 등의 영향을 받는다. 계열의 분리로 기업집단을 분화하면 기업집단에서 향유하던 규모와 범위의 경계를 활용하지 못할 수 있다. 이는 집단으로 형성된 가족기업이 언제 계열분리를 추구하고 그 결과가 어떻게 나타나는지 관찰할 필요가 있다. 이는 사례연구, 실증연구 등 다양한 연구를 필요로 한다.

한편, 우리나라 중소기업으로는 드물게 사전증여가 이루어진 (주)리팩은 상속세법 §27(세대를 건너뛴 상속에 대한 할증과세)이 정착되기 전 사전증여를 마무리하였다. 이는 설립자인 부친 이종각과 설립자와 동갑인 모친 신상출(申尙出)이 2남 3녀를 두었으나 장남이 가업을 물려받아 회사를 경영할 수 있도록 여건을 조성하였다. 장녀, 차녀, 삼녀는 출가하여 공무원, 교수 등의 직업을 둔 가족을 내조하고 있어 회사에 관여하지 않았다. 이종각의 차남이 초기에는 (주)리팩의 지분을 지니고 임원으로 재직하면서 (주)리팩의 자회사를 경영하고 있었으나 승계가 이뤄지면서 경영에서 물러났다. 창업자 이종각은 차남 이희식에게 (주)리팩 지분 15.0%만 줬다. 흥미로운 점은 창업자 이종각의 장남 이일해에게 증여않고 장손 이상건에게 67.5%, 장손녀 이미선에 15.0%, 차손녀 이수진에 2.5%의 주식을 사전증여함으로써 증여세를 크게 부담 않고 (주)리팩의 세대생략 사전증여로 지분 승계 완료하였다. 창업자 장남이 아닌 세대를 뛰어넘는 손자에게 증여를 함으로써 장남인 수증자는 비록 본인 지분이 없더라도 상속에 신경쓰지 않고 아들을 위해 더 열심히 장인정신을 발휘하는 기회를 만들었다. 이는 설립자인 부친 이종각이 생전에 자녀들에게 지분을 정리해 배분함으로써 회사를 안정적으로 운영할 수 있는 기반을 조성한 데 기인한다. (주)리팩은 비상장기업으로 기업가치가 낮을 때 설립자 이종각이 승계 계획을 세워 증여함으로써 이종각 사후 부담할 상속세를 크게 절감했다. 이는 우리나라 중소기업이 고민하는 증여와 상속에 대한 시사점을 주고 있다.

V. 사전증여사례의 활용

경영권 승계사례 분석 결과를 우리나라 기업의 경영권 승계에 접목할 때 활용할 수 있는 방법은 다음과 같다.

첫째, 기업승계 계획을 사전에 철저히 수립할 필요성이 있다. 해외사례를 보면 기업승계가 성공하도록 사전에 다양한 내용을 철저히 분석하고 계획을 수립하고 있음을 확인할 수 있다. 소유 경영자의 영향력이 매우 높은 우리나라 기업은 원활한 경영권 승계가 기업의 존속 여부를 결정할 수 있을 정도로 중요한 사안이라는 점에서 철저한 사전계획을 현 소유 경영자가 주도하여 추진할 필요성이 있다. 기업승계 계획의 내용에는 상속세 절세 방안 마련, 상속과정에서 나타나는 지배력 약화 위험요인의 관리 계획 수립, 전문경영과 소유경영 사이 스펙트럼 설정 등 가족의 지배력 범위 구획, 총괄 후계자의 합리적 선정방안, 다각화된 사업

구조를 갖는 그룹의 경우 합리적 분할 상속 방안의 마련 등이 포함된다.

둘째, 지분을 승계하는 가족구성원 사이 가치를 공유하는 노력이 필요하다. 성공한 기업 경영권 승계사례에서 공통적으로 나타나는 현상이 지분을 승계하고 보유하는 가족구성원의 규모와 관계없이 구성원 사이 가치공유 등 유대감이 잘 형성되어 있었다는 점이다. 이러한 분위기는 해당 기업의 역사를 볼 때 나타난다. 가장 영향력이 강력했던 총수가 리더십을 발휘하여 가족구성원 사이 기업가치 공유 전통을 만들고 이를 뒷받침할 수 있는 제도적 틀을 함께 정비하는 과정을 거치면서 자연스럽게 형성된다. 이러한 점을 고려할 때 현재 원활한 승계를 염두에 둔 우리나라 기업이 가족기업을 형성하는 가문의 경영과 관련한 가치공유 전통과 이를 유지할 제도적 틀을 만들어 실행하는 것이 매우 중요하다.

셋째, 경영권 승계의 부정적 인식을 불식시킬 수 있는 노력이 필요하다. 기업 경영권 승계 해외사례에서 승계 과정에 사회의 부정적 인식이 거의 없었다는 점을 공통적으로 확인할 수 있다. 이는 두 가지 점에 기인한다. 하나는 이들 기업이 본업에 충실하면서 건실한 기업으로서 사회적 기여를 충실히 수행한다는 점과 다른 하나는 상속과정에서 공익재단을 만들면서 사회적책임 등 공익창출활동에 기여하였기 때문이다. 또한 사회적으로 비난받을 일탈행위를 하는 경우가 거의 없다. 우리 기업도 가업승계와 관련하여 우리 사회에 광범위하게 퍼져 있는 부정적 인식을 불식시키기 위하여 해외사례처럼 건전한 성장과 발전을 통한 사회적 기여의 제고와 함께 사회적책임 활동 등 공익적 가치도 함께 추구하는 노력을 적극적으로 전개할 필요가 있다.

다음으로, 해외사례 연구의 제도적 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다. 해외기업이 지니는 공통점은 합법적인 제도적 틀 안에서 상속세 부담을 경감시키고 경영권을 유지하는 가업승계가 이루어졌다는 점이다. 물론 이러한 제도적 틀이 가업승계를 원활하게 하기 위한 명백한 정책 목적을 갖고 도입된 것이 아니더라도 상속, 기업지배구조, 회사형태 등 기업승계와 관련한 여러 측면에서 상황에 맞게 선택할 수 있는 합법적 대안들이 존재한다는 점이다. 우리나라는 가업상속공제제도가 중소기업의 승계를 지원해주고 있다. 반면, 기업이 경영권을 승계할 때 상속세 감면 지원이 없을 뿐만 아니라 공익재단 출연 주식에 대한 규제, 지배주주 주식에 대한 할증평가 등 이를 규제하는 법제도가 존재하고 있어 해외기업 승계사례와 비교할 때 차이를 보이고 있다. 선진국 사례를 볼 때 국내 가업승계의 제약요인으로 작용하고 있는 상속세제, 예를 들면 공익재단 출연 주식에 대한 규제, 지배주주 주식에 대한 할증평가 등의 개편을 포함하여 가업을 승계할 때 지배력을 유지하면서 적정한 상속세도 부담하는 투명하고 합리적인 승계 방안 마련이 사회적 논의를 거쳐 정립될 필요성이 있다.

한편, (주)리팩은 창업자 이종각의 장남 이일해에게 증여않고 장손 이상건에게 주식을 사전증여함으로써 세대생략 사전증여로 지분 승계를 완료하였다. 창업자 장남이 아닌 세대를 뛰어넘는 손자에게 증여를 함으로써 장남인 수증자는 비록 본인 지분이 없더라도 상속에 신경 쓰지 않고 아들을 위해 더 열심히 장인정신을 발휘하는 기회를 만들었다.

VI. 결론

본 연구의 목적은 사전증여사례 분석을 통해 상속중심에서 증여중심으로 기업승계 전환 방안을 모색하고 이를 활용하는 방안을 제시하는 데 있다. 독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외 기업의 승계사례와 LG그룹의 사전지분 증여사례를 분석하고, 세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (주)리팩 등을 살펴본바 승계를 앞둔 우리나라 가족기업이 활용할 수 있는 방안과 아이디어를 줄 수 있는 연구 기여도가 있을 것으로 판단한다.

독일 BMW, 독일 Henkel 등 해외기업의 승계사례를 종합 분석해 공통적으로 나타나는 셋가지를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 가족구성원 사이 기업가치의 공유와 정서적 유대감을 형성하고 이를 바탕으로 종합적인 승계 계획을 세우고 있다. 둘째, 점진적 증여로 승계해 기업승계 과정에서 수반하는 증여세를 대폭 경감하였다. 셋째, 기업승계 과정에서 가족의 기업 지배력이 약화되는 것을 방지하기 위한 노력이 병행되었다.

LG그룹은 인적분할 방식과 주식교환에 의한 공개매수 방식을 결합하여 지주회사 전환을 단계적으로 실시함으로써 비용 및 절차를 간소화하였다. 인적분할을 통한 신속한 거래소 상장으로 주주총회 특별결의가 수월했으며, 인적분할시 충분한 확보가 어려운 자회사 지분율 요건을 충족하고자 주식교환에 의한 공개매수 방식을 통해 자회사 주식을 취득하였다.

세대생략 사전증여를 통해 3세가 경영에 참여하고 있는 중소기업 (주)리팩은 창업자가 2남 3녀를 두었지만 장남만 가업을 물려받아 회사를 경영하게 하였다. 장녀, 차녀, 삼녀는 출가하여 회사에 일절(一切) 관여하지 않았다. (주)리팩 창업자는 장남에게 주식을 물려주지 않고 손자와 손녀에게 세대생략 사전증여를 통해 지분 승계 완료하였다. 현 설립자의 장남과 장손이 공동대표이사를 맡아 경영하고 있다. 창업자가 생전에 자녀들에게 지분을 정리해 배분함으로써 회사를 안정적으로 운영할 수 있는 기반을 조성하였다. (주)리팩이 비상장기업으로 기업가치가 낮을 때 승계 계획을 세워 증여함으로써 창업자 사후 부담할 상속세를 크게 절감했다. 이는 우리나라 중소기업이 고민하는 증여와 상속에 대한 시사점을 주고 있다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 김동윤. 2019. “두산그룹과 4세 경영: 승계 과정 및 의의”. 『경영사연구』, 제34권 제4호 : 75-94. DOI: 10.22629/kabh.2019.34.4.004
- 박성욱·김영훈·이준규. 2015. “사전증여를 통한 가업승계 제도 개선방안”. 『세무학연구』, 제32권 제4호 : 289-314. UCI: G704-000267.2015.32.4.011
- 박현준·김희천·김지은. 2021. “LG그룹의 진화: 가족 기업집단 관점”. 『Korea Business Review(KBR)』, 제25권(신년특별호) : 21-50. DOI: 10.17287/kbr.2021.25.0.21
- 엄수진. 2014. “토픽분석: 국내 지주회사 체제 전환 현황 및 사례”. 『기업지배구조리뷰』, 제75호 : 30-45.
- 윤병섭·방시영. 2013. “가족기업의 승계와 후계자의 어머니 역할: (주)리팩”. 『중소기업연구』, 제35권 제2호 : 19-40. UCI: G704-SER000001590.2013.35.2.009
- 이성봉. 2016. 「해외 대기업의 승계사례 분석과 시사점」. 정책연구 2016-17. 한국경제연구원.
- 이성봉. 2017. “독일 BMW 승계 사례 분석과 한국의 기업 승계에 대한 정책제언”. 『경상논총』, 제35권 제2호 : 21-40. DOI: 10.18237/KDGW.2017.35.2.021
- 이영종. 2009. “독일법상의 주식합자회사에 관한 고찰-새로운 회사형태 도입 논의와 관련하여”. 『한양법학』, 제25호 : 419-442. UCI: G704-001896.2009..25.007
- 전태영·이윤주. 2011. “가족기업의 가업승계에 대한 상속세제의 현황과 개선방안”. 『국제회계연구』, 제38호 : 293~330. DOI: 10.21073/kiar.2011..38.013 UCI: G704-001756.2011..38.012
- 추문갑·윤병섭. 2020. “후계자와 경영자 사이 4대 경영요인이 승계과정과 절차의 만족도에 미치는 영향”. 『중소기업정책연구』, 제5권 제1호 : 89-128. DOI: 10.23099/jsmep.2020.5.1.89
- 중소기업중앙회. 2018. 「2018 중소기업 가업승계 실태조사 보고서」.
- 중소기업중앙회. 2020. 「2020 중소기업 가업승계 실태조사 보고서」.
- 중소기업중앙회. 2022. 「2022 중소기업 가업승계 실태조사 보고서」.
- 강창희 기자. 2012.6.22.. “[Retirement Plan] 100세 시대의 부모봉양과 재산상속”. 매거진 한경. (<https://magazine.hankyung.com/money/article/202101211833c>)(2021.7.26. 검색).
- 정욱 기자. 2018.10.9.. “100년 기업 혼한 日선 규제 풀어 승계 도와”. 매일경제신문사.
- Altonji, J. G., F. Hayashi and L. J. Kotlikoff. 1997. “Parental Altruism and Inter Vivos Transfers: Theory and Evidence”. *Journal of Political Economy*, 105(6) : 1121-1166. DOI: 10.1086/516388
- Arrondel, L. and A. Masson. 2006. “Altruism, Exchange or Indirect Reciprocity: What Do the

- Data on Family Transfers Show?. Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism, in: S. Kolm and J. M. Ythier(ed.)", *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, edition 1, Vol.1, Chapter 14 : 971-1053, Elsevier. DOI: 10.1016/S1574-0714(06)02014-8
- Bernheim, B. D., A. Shleifer and L. H. Summers. 1985. "The Strategic Bequest Motive". *Journal of Political Economy* 93(6) : 1045-1076. <https://www.jstor.org/stable/1833175>
- Chung, C.-N. and X. R. Luo. 2012. "Leadership Succession and Firm Performance in an Emerging Economy: Successor Origin, Relational Embeddedness, and Legitimacy". *Strategic Management Journal* 34(3) : 338-357. DOI: 10.1002/smj.2011
- Deutsche W.. 2005. *Richest Germans: The Family Behind BMW*, <http://www.dw.com/en/richest-germans-the-family-behind-bmw/a-1799630>.
- Diekmann, F. and Seibt P.. 2015. *Deutschlands Reichste Familie: Wer Sind Die Quandts?*, Spiegel Online, 6. (Aug.). <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/quandt-clan-wer-sind-die-bmw-erben-und-woher-kommt-ihr-reichtum-a-1046996.html>.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Heugens, P. P. M. A. R. and M. W. Lander. 2009. Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-Analysis of Institutional Theories of Organization. *Academy of Management Journal* 52(1) : 61-85. DOI: 10.5465/amj.2009.3646 1835
- Laitner, J. and H. Ohlsson. 2001. "Bequest Motives: A Comparison of Sweden and the United States". *Journal of Public Economics* 79(1) : 205-236. DOI: 10.1016/S0047-2727(00)00101-8
- O'Brien, J. P.. 2003. "The Capital Structure Implications of Pursuing a Strategy of Innovation". *Strategic Management Journal* 24(5) : 415-431. DOI: 10.1002/smj.308
- Perozek, M. G.. 1998. "A Reexamination of the Strategic Bequest Motive". *Journal of Political Economy* 106(2) : 423-445. DOI: 10.1086/250015
- Roth, M.. 2013. "Shareholders' Agreements in Listed Companies: Germany". *RULES Research Unit Law and Economics Studies*, Paper 2013-9, Università Commerciale Luigi Bocconi. DOI: 10.2139/ssrn.2234348
- Schaefer, A.. 2015. *So schob BMW-Erbin Quandt ihre Milliarden am Fiskus vorbei*. Focus Online, 6. (Aug.). http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/andererbschaftsteuer-vorbei-mit-diesem-kniff-verschob-bmw-erbin-quandt-ihre-milliarden-am-fiskus-vorbeiid_4863522.html.
- Spiegel, W.. 2015. *Deutschlands Reichste Familie: Wer Sind Die Quandts?*, Spiegel Online, 6. (Aug.). (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/quandt-clan-wer-sind-die-bmw-erben-und-woher-kommt-ihr-reichtum-a-1046996.html>).

erben-und-woher-kommt-ihr-reichtum-a-1046996.html.)

Wilhelm, M. O.. 1996. "Bequest Behavior and the Effect of Heirs' Earnings: Testing the Altruistic Model of Bequests". *American Economic Review*, 86(4) : 874-892.
<https://www.jstor.org/stable/2118309>

BMW Group. 2015. *Annual Report 2014*.

BMW Group. 2016. *Annual Report 2015*.

日本 經濟産業省. 2017. 「2017年版中小企業白書 概要」. 中小企業廳調査室.

(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>)

日本政策金融公庫. 2020. 「技能承継に取り組む中小製造業～技術と人材育成が匠の技を紡ぐ」. 2020-3, 日本公庫總研レポート.

(주)테크쿠데이터뱅크((株)帝國データバンク). COSMOS2 기업 개요 파일(COSMOS2企業概要ファイル).

A Study on the Implications and Utilization of Family Businesses' Pre-Gift Cases

Jung, Yong Tae*

— <Abstract> —

[Purpose] It is to seek ways to convert family business succession from inheritance-oriented to gift-oriented through preliminary gift cases analysis and to suggest ways to utilize them.

[Design/Methodology] It analyzes succession cases of foreign companies such as BMW and Henkel in Germany, LG Group's pre-share donation cases, and analyzes Leepack case of small and medium-sized companies in which the third generation participates in management through generation omission

[Findings] What foreign companies have in common is that family business succession has been achieved to reduce the burden of inheritance tax and maintain management rights within a legal institutional framework. The founder of Leepack Co., Ltd. did not transfer shares to the eldest son, but completed the succession of shares through pre-donation of generations to grandchildren and grandchildren.

[Research implications] Overseas cases suggested that various contents were thoroughly analyzed and planned in advance to ensure successful family business succession, value sharing efforts among family members who succeed shares, and efforts to dispel negative perceptions of management succession. Leepack Co., Ltd. has created a foundation for founders to operate the company stably by arranging and distributing shares to their children during their lifetime. In addition, when the corporate value was low, a succession plan was established and donated, greatly reducing the inheritance tax to be borne after the founder.

<Key Words> Family Business, Generation Omitted Dictionary Gift, Succession Plan, Value Sharing, Eliminate the Negative Perception of Management Succession.

* Professor, Keimyung College University (ytjung00@naver.com)