

# 장수가족기업 육성 방안 연구 : 가족기업 특성 사례 분석

전지연\*, 하태관\*\*

## I. 서 론

가족기업은 경제의 한 축을 형성하며, 전 세계 기업의 상당 부분을 구성한다. 가족기업은 소규모 가족 운영 상점부터 다국적 기업에 이르기까지 규모와 구조가 다양하지만 종종 장기적인 비전, 가족 구성원의 유대, 공동체적 책임감과 같은 공통된 특징 가지고 있다. 본 연구에서는 이러한 가족기업들의 공통된 특징에 관한 사례연구를 통해 가족기업의 수명과 성공에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 도출하여, 장수가족기업 육성 방안을 모색하고자 한다.

### 1. 연구의 배경과 목적

가족기업은 많은 국가에서 GDP, 고용, 혁신에 기여하고 있어, 경제 성장과 안정성에 있어 역할이 중요하다. 그러나 승계 계획, 거버넌스 및 가족 역학은 가족 기업의 지속성에 걸림돌이 될 수 있다.

본 연구는 가족기업의 장애 요소 및 성공과 장수에 기여하는 요인을 장수 가족기업의 사례를 통해 도출함으로써 장수를 촉진하는 주요 특성을 파악하고, 세대를 거쳐 성장할 수 있도록 도울 수 있는 통찰력을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 가족기업의 정의, 과제와 기회, 디지털 변혁의 영향, 가족 문화와 의사소통의 역할, 전문 경영에서 가족 경영으로의 전환 등 다양한 사례를 연구할 것이다. 이를 통해, 장수 가족기업 육성에 있어 승계 계획, 자산 관리, 효과적인 리더십의 중요성을 살펴 볼 것이

---

\* 호서대학교 벤처경영대학원 박사과정 (hcrannie@naver.com)

\*\* 호서대학교 벤처경영대학원 교수 (ala9111@hoseo.edu)

다. 그리고 가족기업 소유자, 관리자 및 이해관계자가 기업의 지속적인 성공과 성장을 지원할 수 있는 실질적인 방법을 제공하는 것을 목표로 한다. 사례 연구와 관련 선행연구 고찰에 대한 종합적인 분석을 통해 가족기업이 지속성장 유지할 수 있는 요인을 이해 기여하고 급변하는 경영 환경 속에서 가족기업의 장수 육성 전략을 제시하고자 한다.

## 2. 가족기업의 정의

### 2.1 가족기업의 특성 및 정의

가족기업은 가족 구성원이 기업의 소유권이나 경영권을 가지고 있는 기업으로 정의된다. 즉, 한 명 또는 여러 명의 가족 구성원이 소유권 또는 경영권에 지배적인 영향을 미치며 운영하는 기업을 의미한다. 이 기업들은 소규모 가족 운영 상점부터 BMW, 삼성, 월마트와 같은 대규모 다국적 기업에 이르기까지 다양하다. 많은 국가에 가족기업은 경제의 중추를 형성하며, 일자리 창출과 경제 안정성, 혁신을 제공한다. 이들은 일반적으로 가족 구성원이 경영진이나 이사회에 참여하고, 기업의 비전을 가족의 가치와 일치시키는 경향이 있으며, 기업의 안정성과 성공에도 불구하고, 가족기업은 승계 계획이나 가족 역학과 같은 고유한 도전에 직면하게 된다. 반면 가족기업의 장점으로는 긴 호흡으로 비즈니스를 이끌어 가는 장기적인 안목과 가족문화에 기반한 강력한 리더십과 가치관, 지역사회에 대한 헌신 등이 있다.

### 2.2 가족기업의 경제적 역할

가족기업은 경제에서 중요한 역할을 한다. 예를 들어, 미국에서는 전체 기업의 약 90%가 가족 소유이며, GDP의 약 64%를 차지하고 전체 고용의 62%를 담당한다. 유럽에서는 프랑스, 영국, 독일에서 전체 기업의 60% 이상이 가족기업이며, 이탈리아에서는 90%가 가족기업이다. 이러한 경제적 영향력은 국가 경제의 안정성과 성장에 중요한 역할을 한다.

전 세계적으로 잘 알려진 성공적인 대기업들인 BMW, 삼성, 월마트 등도 가족 경영으로 분류되며, 이러한 기업들은 가족의 가치와 비전을 기업 경영에 반영하면서도 강력한 경제적 성과를 내고 있다. 이러한 성공 사례들은 가족기업이 장기적인 성과를 이끌어낼 수 있다는 것을 보여준다.

최근 연구에 따르면 가족기업은 비가족기업보다 더 높은 성과를 내는 것으로 알려져 있으며, 이는 S&P500 지수 평균을 뛰어넘는 것으로 조사되었다. 이러한 성공은 가족기업의 강력한 리더십, 장기적인 비전, 그리고 가족 간의 강력한 결속력에서 비롯된다.

## II. 가족 기업의 당면과제와 사례연구

### 1. 가족기업의 문제와 기회

#### 1.1 가족기업이 직면하는 문제

가족기업이 직면하는 가장 큰 도전 중 하나는 승계 및 지배구조에 관한 문제이다. 일반 기업에 비해 가족기업은 창업주 일가에 의한 경영권의 세습이 빈번하고, 이는 가족 구성원 간 갈등을 유발하기도 하며, 경영권을 둘러싼 내부 분쟁을 일으키곤 한다.

또한, 족벌주의나 파벌주의는 기업 내 경영 문제를 야기할 수 있다. 가족 구성원의 경영권 주장은 조직 내에 긴장감을 조성하며, 잘못된 의사 결정으로 이어질 수 있다. 실제로, 기업 경영에 직접 참여하는 가족 구성원이 소수라면, 그들의 능력 부족이 기업의 성공에 장애물이 될 수 있다.

가족기업의 경우, 다음 세대에게 경영권을 원활하게 승계하기 위해서는 가족 간의 조화와 공감대가 필수적이며, 가족기업이 지속 가능한 성장을 위해 극복해야 할 문제들은 다양하지만, 가장 흔한 문제는 승계 구조의 복잡성, 가족 간 갈등, 그리고 지배 구조의 불안정성 등이다.

#### 1.2 장기적인 계획 및 혁신에 대한 기회

가족기업은 장기적인 비전을 갖고 경영을 이어나가는 경향이 있으며, 이러한 특성은 가족기업이 다른 기업보다 장기적인 계획 수립과 혁신에 더 유리하다는 것을 의미한다. 가족기업은 일반적으로 창업주의 가치와 비전을 기반으로 하며, 이를 바탕으로 세대 간에 지속적으로 기업을 이어가고자 하는 장기적인 관점을 가지고 있다.

이러한 장기적인 관점은 안정적인 비즈니스 포트폴리오 구축을 가능하게 하며, 가족 간의 지배구조를 통해 기업의 지속 가능한 성장을 지원한다. 또한, 가족기업은 종종 사회적 책임과 장기적인 투자를 강조하며, 이를 통해 기업의 장기적인 성장을 지원할 수 있다.

장기적인 관점은 기업의 건전성을 높이고, 금융 기관과의 관계를 개선하는 데 도움이 된다. 또한, 단기적인 이익에 급급하지 않는 것은 경제 위기 상황에서도 기업의 생존을 돕는 중요한 요소가 된다. 이러한 접근 방식은 가족기업이 지속적으로 성공할 수 있도록 돕는 요소의 하나이다.

## 2. 장수가족기업의 특성

### 2.1 성공한 장수 가족기업의 특성

성공적인 장수 기업들의 구체적 사례를 통해 가족기업의 장수 비결을 알 수 있다. 장기적으로 성공한 가족기업의 주요 특성은 다음과 같다.

**강력한 경영 철학과 기업 이념:** 장수하는 가족기업은 창업자의 경영 철학과 기업 이념을 유지하며, 이는 장기적인 경영 전략과 기업의 사명에 반영되고, 이러한 철학과 이념은 수익성보다도 기업의 가치와 미션을 중시하는 경향이 있다.

**효과적인 승계 계획:** 장수 기업들은 승계를 장기적인 프로세스로 보고, 자녀가 어릴 때부터 가정에서 준비시키며, 기업 경영에 참여하는 조건을 명문화한다. 이와 같은 승계 계획은 기업의 지속성과 성장에 중요한 역할을 한다.

**지속 가능한 지배 구조:** 가족기업이 장기적으로 성공하려면, 가족과 기업 모두에 효과적인 지배 구조를 구축해야 한다. 가족기업은 가족과 기업의 지배 구조가 상호 연관되어 있으므로, 이를 통해 건강한 가족과 튼튼한 기업을 동시에 유지할 수 있다.

### 2.2 장수 가족기업의 핵심 성공 요인

장수하는 가족기업은 몇 가지 핵심 성공 요인을 가지고 있다.

**장기적인 시각:** 가족기업은 단기적인 이익보다 장기적인 성장을 중시하며, 이는 기업의 재무 건전성과 리스크 관리에 도움이 되며, 장기적인 관점은 경제 위기 상황에서도 기업의 생존을 돕는 중요한 요소가 된다.

**강력한 이사회:** 성공적인 가족기업은 강력한 이사회를 구축하여 경영을 감독하고 전략적 의사 결정을 내리고 있으며, 내부 구성원과 외부 전문가로 구성되어 있다. 이사회 구성원의 다양성은 기업의 성과를 향상시키는 데 도움이 된다.

### 2.3 사례분석을 통한 성공 전략 도출

성공적인 가족기업은 다음과 같은 전략을 통해 장수하고 있다.

**지속적인 포트폴리오 재편:** 가족기업은 장기적인 성공을 위해 포트폴리오를 지속적으로 재편합니다. 핵심 사업을 고수하며, 불필요한 다각화를 피하고 유기적인 성장을 선호한다.

**개인 자산 관리:** 오너 일가 구성원들은 개인 자산을 운용하기 위한 뛰어난 역량을 필요로 한다. 일반 유동 자산, 헤지 펀드, 사모 펀드와 같은 반유동 자산에 투자하는 등 다양한 자산 운용 전략을 활용한다.

이러한 성공 전략들은 가족기업이 지속적으로 성장하고 성공할 수 있는 기초를 제공하며, 다양한 사례를 통해 가족기업의 성공 요인을 분석함으로써, 가족기업의 장기적인 성공을 위한 전략을 도출할 수 있다.

### 3. 가족문화와 리더십의 영향

가족기업에서 가족 문화와 리더십은 기업의 성과와 조직 분위기에 큰 영향을 미친다. 가족 간의 역학과 커뮤니케이션 패턴이 기업의 성과에 미치는 영향과 전통적인 가족 가치와 현대 비즈니스 요구 간의 균형이 요구된다고 할 수 있겠다.

#### 3.1 가족 역학 및 커뮤니케이션 패턴이 기업 성과에 미치는 영향

가족기업에서 가족 구성원 간의 역학은 기업의 의사결정과 운영에 중요한 영향을 미친다. 가족 구성원 간의 조화로운 관계는 기업의 안정성과 성공에 기여하며, 반대로 가족 갈등이나 과별주의는 기업의 조직 문화에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 가족 경영 기업은 가족 구성원 간의 긴밀한 관계와 신뢰를 기반으로 하며 기업의 결속력을 강화하는 것이 필요하다.

커뮤니케이션 패턴도 기업의 성과에 영향을 미치는데, 순응지향적 소통(Conformity orientation) 문화는 가족 구성원들이 가족의 정체성을 강화하고 기업에 대한 동일시를 촉진하는 반면, 대화 지향적 소통(Conversation orientation) 문화는 가족 간의 유대감을 높이고 협력적인 분위기를 조성하는 데 기여한다. 가족기업에서의 이러한 커뮤니케이션 패턴은 기업의 경영 전략과 성과에 중요한 역할을 한다.

#### 3.2 전통적인 가족 가치와 현대 비즈니스 요구 간의 균형

가족기업은 전통적인 가족 가치를 중시하지만, 동시에 현대 비즈니스의 요구에 부응해야 한다. 이러한 균형은 기업의 장기적인 성공에 필수 요소로 전통적인 가족 가치와 현대 비즈니스 요구를 조화시키는 방법은 아래와 같다

**가족의 정체성 유지:** 가족기업은 가족의 전통과 가치를 유지하면서도 기업의 현대적 요구

에 맞게 운영해야 한다. 가족 포럼이나 가족 위원회를 통해 가족 간의 협력을 강화하고, 가족 구성원들의 참여를 장려하는 것이 중요하다.

**현대 비즈니스의 요구 수용:** 가족기업은 혁신과 변화를 받아들여야 하는데, 기업 외부 벤처링이나 디지털 전환과 같은 현대 비즈니스 트렌드를 수용함으로써 기업의 경쟁력을 유지할 수 있다.

이러한 접근 방식은 가족기업이 전통적인 가족 가치와 현대 비즈니스 요구 간의 균형을 유지하면서 기업의 지속적인 성장을 가능하게 한다. 가족 구성원 간의 조화로운 관계와 효과적인 커뮤니케이션 패턴을 통해 가족기업은 기업의 성과를 개선하고, 기업의 장기적인 생존 가능성을 높일 수 있다.

#### 4. 전문경영인 체제와 가족기업

전문 경영 시스템은 가족기업에 전문성과 효율성을 가져올 수 있지만, 가족기업 고유의 가치와 문화에 도전이 될 수도 있다. 가족기업이 전문 경영 시스템을 도입하거나 회귀할 때의 장단점과 전문 경영인의 역할, 그리고 위기를 극복하는 전략에 대한 논의가 필요하다.

##### 4.1 전문 경영 시스템을 경험한 가족기업의 장단점

전문 경영 시스템은 기업에 외부의 전문 지식을 도입하여 경영의 효율성을 높이고, 가족 구성원 간의 파벌주의나 친족주의의 위험을 줄일 수 있다. 또한, 전문 경영인은 기업 운영에 대한 객관적인 시각을 제공하여 기업의 전략적 의사 결정에 기여할 수 있으며, 이를 통해 기업 성과가 향상되는 결과를 얻을 수 있다.

반면, 가족 경영이 전문 경영으로 전환하는 과정에서 가족 구성원 간의 역할 변화와 기업 문화의 변화로 인해 혼란이 발생할 수 있으며, 전문 경영인 체제가 도입되면 가족 전통과 가치가 희석될 위험이 있다. 또한 가족 구성원들이 경영에 참여하지 못할 때 불만이 생길 수 있고, 이로 인해 기업 내 갈등이 발생하고 직원 사기가 저하될 가능성이 있다.

##### 4.2 가족기업에서 전문 경영인의 역할

전문 경영인은 가족기업에서 기업의 전문성을 높이고, 성과주의 문화를 도입하여 경영의 효율성을 향상시킬 수 있다. 또한, 전문 경영인은 가족기업의 지속 가능성을 위한 전략을 개발하고, 기업 외부 환경에 대한 이해를 바탕으로 혁신을 이끌어 내기도 한다.

전문 경영인은 가족기업의 단점을 보완하고, 기업의 리스크를 관리하는 데 중요한 역할을 한다. 이들은 가족기업의 핵심 가치와 전통을 존중하면서도, 최신 경영 기술과 지식을 도입하

여 기업의 성과를 향상시키는 데 기여한다.

### 4.3 전문 경영인 체제의 장점과 위기 극복 전략

전문 경영인 체제가 가족기업에 미치는 장점으로서는 기업의 재무 성과 개선, 가족 구성원 간의 갈등 최소화, 신속한 의사 결정과 과감한 투자를 가능하게 하는 점 등을 들 수 있다. 또한, 외부의 인재를 영입하여 기업의 혁신을 촉진하고, 가족기업의 장기적 성장을 도모할 수 있는 장점이 있다.

위기 상황에서 전문 경영인 체제를 유지하면, 기업은 외부 환경의 변화에 신속하게 대응할 수 있으며, 산업 변동성이 크거나 기술 혁신이 중요한 상황에서는 전문 경영인의 지식과 경험이 기업의 위기 극복에 도움이 된다. 전문 경영인은 기업의 전략적 방향을 제시하고, 기업의 지속 가능성을 높이는 역할을 한다.

## 5. 가족기업의 외부협업

가족기업은 전통적으로 내부 경영을 중시하는 경향이 있지만, 현대 비즈니스 환경에서 외부 협업의 중요성이 커지고 있다. 따라서, 가족기업에게 있어 외부 협업의 중요성, 그리고 외부 기업 벤처링이 제공하는 이점과 위험에 대한 논의가 필요하다.

### 5.1 가족기업을 위한 외부 협업의 중요성

디지털 전환의 가속화와 산업 간 파괴적 혁신으로 인해 기업들은 외부 협업의 전략적 가치에 주목하고 있다. 외부 협업은 가족기업이 새로운 사업 기회를 모색하고, 혁신에 대응하며, 사업 포트폴리오를 확장하는 데 중요한 역할을 한다. 가족기업이 내부 자원만으로 모든 변화를 따라가기에는 한계가 있기 때문에, 외부 협업은 혁신과 경쟁력 유지를 위한 필수 전략이 되고 있다.

외부 협업을 통해 기업은 다양한 지식을 습득하고, 새로운 시장에 진출하며, 디지털 전환에 대응할 수 있으며, 가족기업이 내부 리소스를 보완하고, 다른 기업들과의 네트워크를 형성하는 데 도움이 된다.

### 5.2 가족기업을 위한 외부 기업 벤처링의 이점과 위험

기업 외부 벤처링은 가족기업이 새로운 사업 영역을 탐색하고 외부 조직과 협력하는 전략적 활동을 말한다. 이 전략은 기업이 디지털 전환 시대에 혁신을 이끌어 나가는 데 중요한 역할을 한다. 그러나 가족기업은 외부 기업 벤처링에 대해 소극적인 경우가 많은데, 그 이유는 기술 자산 유출 및 시너지 효과 실패와 같은 경영학적 요인보다 가족 구성원들의 기업 동

일시와 같은 정체성 문제인 경우가 많다.

외부 협업을 통해 가족기업은 혁신을 가속화하고, 경쟁력을 유지하며, 외부 시장에 대한 접근을 확대할 수 있다. 이는 가족기업이 장기적인 성공을 위한 유연성을 확보하고, 다양한 리스크를 분산하는 데 도움이 된다. 그러나 외부 협업에는 위험도 존재한다. 외부 기업 벤처링은 가족기업의 명예나 정체성에 위협이 될 수 있으며, 외부 조직과의 협력으로 인해 가족기업의 고유한 문화와 가치가 희석될 위험이 또한 있다.

가족기업은 이러한 이점과 위험을 고려하여 외부 협업을 전략적으로 도입해야 하며, 성공적인 외부 협업을 통해 혁신을 주도하면서도 가족의 전통과 가치를 유지하는 균형을 찾는 것이 필요하다. 이러한 접근 방식은 가족기업이 외부 협업을 활용하여 장기적인 성공을 이룰 수 있는 기반을 제공한다.

## 6. 가족기업의 자산관리

### 6.1 가족기업에서 자산 관리의 중요성

가족기업은 성공적인 비즈니스를 통해 부를 축적하고, 이를 효율적으로 관리해야 한다. 자산 관리가 제대로 되지 않으면, 가족기업은 장기적인 지속 가능성을 잃고 가족 간 갈등을 야기할 수 있다. 자산 관리의 핵심은 부의 보호, 효율적인 운용, 그리고 후세에 대한 성공적인 승계이며, 효과적인 자산 관리를 위해서는 리스크 분산, 유동성 확보, 그리고 재무 안정성이 중요하다.

자산 관리가 잘 이루어지면 가족기업의 재무 건전성이 향상되고, 미래 세대에게 부와 가치를 효과적으로 전달할 수 있으며, 이는 가족기업이 기업의 지속적인 성장을 유지하고 가족 간의 조화로운 관계를 유지하는 데 도움이 된다.

### 6.2 패밀리 오피스의 역할과 모델

패밀리 오피스는 가족기업의 자산을 관리하기 위해 설립된 별도의 자산운용사로, 초고액 자산가가 개인 자산을 효율적으로 운용하고 관리하는 데 중요한 역할을 하는데, 다양한 자산 관리 서비스를 제공하며, 투자 관리, 재무 계획, 법률 및 세무 자문, 그리고 가족 간의 승계 계획을 지원한다. 패밀리 오피스는 크게 세 가지 유형으로 구분할 수 있다.

**싱글 패밀리 오피스:** 특정 가문을 위한 맞춤형 자산 관리 서비스를 제공하며, 일반적으로 재단이나 신탁의 형태로 운영된다. 이 유형은 가족의 가치와 비전을 유지하면서 자산 관리를 수행한다.

**멀티 패밀리 오피스:** 여러 자산가의 자산을 관리하는 형태로, 증권사, 보험사, 은행 등에서 운영되며, 이 모델은 전문성과 비용 효율성을 동시에 제공한다.

**가상 패밀리 오피스:** 정보 플랫폼을 통해 자산 관리 서비스를 제공하며, 팬데믹 이후 비대면 환경에 적합한 형태이다.

### 6.3 한국형 패밀리 오피스 모델의 필요성

한국에서는 패밀리 오피스가 아직 성숙하지 않았지만, 그 필요성이 점차 강조되고 있다. 국내에서는 여러 제약 요건으로 인해 재단이나 신탁을 통한 싱글 패밀리 오피스 운영이 어렵다. 이런 제도적 한계를 극복하기 위해, 한국형 패밀리 오피스 모델이 발전할 필요가 있다.

한국형 패밀리 오피스 모델은 자산가에 대한 부정적인 인식을 개선하고, 기업과 사회가 함께 발전할 수 있도록 지원해야 하며, 단순한 자산 관리뿐만 아니라 사회적 책임과 노블레스 오블리주를 통해 가족기업의 가치를 드높이는 역할을 수행할 수 있도록 제도적 보완이 필요하다.

## 7. 디지털 전환이 가족기업에 미치는 영향

디지털 전환은 가족기업을 포함한 모든 기업에 큰 영향을 미치고 있어, 디지털 전환이 가족기업에 미치는 영향과 디지털 기술 도입의 장점 및 도전에 대한 논의가 필요하다.

### 7.1 디지털 전환이 가족기업에 미치는 영향

디지털 전환은 기존의 상품이나 서비스뿐만 아니라 업무 프로세스, 비즈니스 모델, 그리고 사업 영역까지 변화를 가져온다. 이로 인해 기업들은 디지털 전환에 적응하고 혁신을 추구할 필요가 생겼으며, 가족기업도 예외가 아니다. 이들은 디지털 기술을 적극적으로 도입하여 경쟁력을 유지하고 성장을 추구해야 한다.

가족기업은 디지털 전환의 필요성을 인지하면서도 외부 협업에 소극적일 수 있는데, 이는 가족기업 특유의 가치관과 정체성 때문이다. 가족 구성원이 외부 조직과의 협력을 망설이는 이유는 기업의 명예와 가족의 전통을 유지하기 위한 경우가 많다. 그러나 디지털 전환을 효과적으로 추진하려면 외부 협업과 네트워크 확장은 필수적이다.

### 7.2 디지털 기술 도입의 장점 및 도전

디지털 기술을 도입함으로써 가족기업은 혁신을 추구하고 경쟁력을 향상시킬 수 있으며,

기술 도입을 통해 새로운 사업 기회를 모색하고, 업무 효율성을 높이며, 고객 경험을 개선할 수 있다. 또한, 디지털 전환은 가족기업이 시장에서의 경쟁력을 강화하고, 지속 가능한 성장 경로를 구축하는 데 도움이 된다.

하지만 디지털 전환에는 도전도 따른다. 디지털 기술 도입은 조직 변화와 문화 변화를 요구하며, 이는 가족기업의 전통적인 가치와 충돌할 수 있다. 또한, 디지털 전환에 필요한 기술 역량이 부족하거나, 가족 구성원 간의 협업이 부족한 경우, 디지털 전환이 어려울 수 있다.

따라서 가족기업은 디지털 기술을 도입하면서도 가족의 전통과 가치를 유지하기 위한 균형을 찾아야 하며, 이러한 균형은 기업의 지속 가능성과 장기적인 성공을 위한 핵심 요소이다. 가족기업이 디지털 전환의 이점을 최대한 활용하려면, 내부적으로는 혁신을 추구하고 외부적으로는 협업을 촉진하는 전략이 필요하다.

### III. 결론: 장수기업 육성 방안

#### 1. 장수 가족기업의 조건

장수 가족기업은 지속 가능한 경영을 위해 여러 조건을 갖춰야 한다. 이 장에서는 가족기업의 지속 가능성을 위한 조건, 가족과 기업 간의 조화로운 관계 구축, 그리고 장수 가족기업을 위한 전략을 논의한다.

##### 1.1 가족기업의 지속 가능한 경영을 위한 조건

가족기업이 지속 가능한 경영을 유지하려면, 강력한 지배구조와 장기적인 시각이 필요하다. 장기적인 성공을 위해서는 단기적인 이익보다 장기적인 성장을 추구해야 하며, 가족 구성원 간의 조화로운 관계를 유지하는 것이 중요하다. 또한, 가족기업의 장기적인 생존을 위해서는 가족 간의 문제를 해결하고, 비즈니스 운영에 안정적인 구조를 구축해야 한다.

특히, 가족기업의 지속 가능성을 위해서는 강력한 이사회와 안정적인 경영 철학이 필수적이다. 가족 구성원들은 기업 경영에 참여할 때 능력주의를 지향하며, 기업 운영의 투명성을 높여야 한다. 또한, 기업 지배구조를 개선하고, 가족기업의 지속 가능한 성장을 위한 전략을 수립해야 한다.

##### 1.2 가족과 기업 사이의 조화로운 관계 구축

가족기업의 성공을 위해서는 첫째, 가족과 기업 사이의 조화로운 관계를 구축해야 한다. 둘째, 가족 구성원들이 기업의 핵심 가치와 기업 문화를 공유하고, 셋째, 가족 간의 갈등을

최소화하기 위해 노력해야 하며, 넷째, 가족기업에서는 가족 구성원들이 기업 운영에 참여하는 조건을 명확하게 정하고, 다섯째, 승계 계획을 미리 준비하는 것이 중요하다.

가족기업이 장기적으로 성공하기 위해서는 가족 구성원 간의 신뢰와 협력이 필요하다. 이를 위해 가족 포럼이나 가족 위원회와 같은 구조를 만들어 가족 구성원 간의 의사소통을 촉진하고, 기업의 장기적인 비전을 공유해야 한다. 이는 가족기업이 세대 간에 원활하게 승계되고, 지속 가능한 성장을 이끌어내는 데 도움이 된다.

### 1.3 장수 가족기업을 위한 전략

장수 가족기업을 위한 전략으로 다음을 제시한다.

**능력 기반 승계 계획:** 성공한 가족기업들은 능력 있는 후계자를 확보하고, 가족 구성원들이 기업 경영에 참여하는 조건을 명확히 규정한다.

**지속적인 포트폴리오 재편:** 가족기업은 장기적인 성장을 위해 포트폴리오를 지속적으로 재편하고, 핵심 사업 부문에 집중한다.

**사회적 책임:** 가족기업은 사회적 책임을 다하고, 사회에 기여하는 가치를 추구해야 한다.

이러한 전략은 가족기업이 장기적으로 성장하고, 기업의 가치를 다음 세대에 물려주는 데 도움이 되며, 가족기업이 지속 가능한 경영을 유지하기 위해서는 이러한 조건과 전략을 고려해야 한다.

## 2. 결론

### 2.1 요약 및 핵심 포인트

본 연구에서는 가족기업의 정의, 특성, 경제적 역할, 그리고 장기적으로 성공한 가족기업의 사례를 연구하고 주요 성공 요인을 분석하였다. 가족기업은 경제 성장과 고용에 큰 역할을 하지만, 승계 문제, 지배구조, 가족 구성원 간 갈등 등 다양한 도전에 직면하게 된다.

성공적인 가족기업은 장기적인 비전을 가지고 있으며, 효과적인 승계 계획을 통해 지속 가능한 지배구조를 구축한다. 또한, 가족과 기업 간의 조화로운 관계를 유지하기 위해 가족 구성원 간의 신뢰와 협력을 강조하며, 전문 경영인 체제를 도입하여 기업의 전문성을 높이고, 외부 협업을 통한 혁신을 추구하며, 디지털 전환을 수용하는 전략으로 기업의 경쟁력을 유지하고자 한다.

특히, 가족기업의 지속 가능한 성장을 위해서는 다음과 같은 핵심 요소가 필요하다.

가족 구성원 간의 신뢰와 협력  
장기적인 비전과 안정적인 지배구조  
가족문화와 기업문화의 조화  
외부 협업 및 디지털 기술 수용  
사회적 책임과 노블레스 오블리주에 대한 강조

## 2.2 장수 가족기업 육성을 위한 제안 및 방향

장수 가족기업을 육성하기 위하여 다음과 같은 전략을 제안한다.

**능력 기반의 승계 계획:** 가족기업의 지속 가능성을 위해서는 능력 있는 후계자를 육성하고, 승계 계획을 장기적으로 수립해야 한다. 이를 통해 가족기업의 안정성과 지속적인 성장을 보장할 수 있다.

**가족과 기업 간의 조화로운 관계 구축:** 가족 구성원 간의 협력을 촉진하고, 가족 포럼이나 위원회를 통해 의사소통을 강화해야 한다. 이를 통해 가족기업은 가족문화와 기업문화의 균형을 유지할 수 있다.

**전문 경영인 체제의 활용:** 전문 경영인 체제는 기업의 전문성과 효율성을 높일 수 있으므로 가족기업은 전문 경영인을 도입하여 기업의 경영 효율성과 지속 가능한 성장을 도모해야 한다.

**외부 협업 및 디지털 전환 수용:** 가족기업은 혁신을 위해 외부 협업과 디지털 기술을 수용해야 한다. 이를 통해 기업은 경쟁력을 유지하고, 새로운 사업 기회를 모색할 수 있다.

**사회적 책임과 노블레스 오블리주:** 가족기업은 사회적 책임을 다하고, 사회에 기여하는 가치를 강조해야 한다. 이는 기업의 명예와 지속 가능한 성장을 위한 중요한 요소이다.

본 연구의 제안을 통해 장수 가족기업을 육성하고, 가족기업이 지속적으로 성장하고 세대를 거쳐 기업의 가치를 유지하기를 기대하며, 다시 한번 장기적인 비전과 조화로운 가족 관계, 외부 협업 및 디지털 전환의 수용, 그리고 사회적 책임을 강조하는 전략을 제안한다.

## 참 고 문 헌

- 강신형 2022, “전문 경영에서 가족 경영으로 돌아온 기업의 성과”, 『동아비즈니스리뷰』, NO340, pp.32–34.
- 김병국 2024, “가족기업 자산을 관리하는 운용사... 한국형 모델 시급”, 『동아비즈니스리뷰』, NO389, pp.58–60.
- 김선화 2013, “건강한 가족, 튼튼한 기업구조 100년 가족기업엔 특별한 것이 있다.”, 『동아비즈니스리뷰』, NO131, pp.52–57.
- 이방실, 2014, “314년 가족기업 장수의 비밀 다음 세대에 돈이 아닌 가치를 물려줬다. 『동아비즈니스리뷰』, NO151, pp.260–31..
- 최병철 2023, “가족 기업에 필요한 ‘디지털 전환 외부 벤처링’”, 『동아비즈니스리뷰』, NO364, pp.42–44.
- Amore, M. D., M. Bennedsen, I. Le Breton-Miller, and D. Miller, 2021, “Back to the Future: The Effect of Returning Family Successions on Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.42, No.8.
- Caspar, C., A. K. Dias, and H. Elstrodt, 2010, “The Five Attributes of Enduring Family Businesses,” *McKinsey Quarterly*, January 2010.
- Prügl, R. and D. I. Spitzley, 2021, “Responding to Digital Transformation by External Corporate Venturing: An Enterprising Family Identity and Communication Patterns Perspective,” *Journal of Management Studies*, Vol.58, No.1, pp.135–164.