

박사학위논문

가족기업 가업승계 컨설팅 모델
개발에 관한 실증연구

2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 봉 수

박 사 학 위 논 문
지도교수 나도성

가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구

An empirical study on the development of a consulting model
for family business succession

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 봉 수

박 사 학 위 논 문
지도교수 나도성

가족기업 가업승계 컨설팅 모델
개발에 관한 실증연구

An empirical study on the development of a consulting model
for family business succession

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 봉 수

김봉수의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2019년 6월 일

심사위원장 전 주 상 (인)

심 사 위 원 유 연 우 (인)

심 사 위 원 정 윤 계 (인)

심 사 위 원 조 병 선 (인)

심 사 위 원 나 도 성 (인)

국 문 초 록

가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구

한 성 대 학 교 대 학 원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공
김 봉 수

최근 매스컴에 우량한 중소·중견기업들의 가업승계 실패사례 이슈가 안타깝게도 자주 보도되고 있다. 과다한 상속세 때문에 경영권을 포기하는 사례와 아예 가업승계를 포기하는 중소기업 매물들이 쏟아지고 있다.

평생을 바쳐, 어떻게 키워온 회사인데...

하지만, 평생을 올인 하여 키워온 분신 같은 회사를 대물림하여 가족기업으로서 명문장수기업을 꿈꾼다면 선제적인 가업승계전략을 통하여 지속성장할 수도 있어 가족기업을 이끌어 갈 경영 전반의 내비게이션이 요구되는 시점이다.

그러나 가족기업의 가업승계 컨설팅은 일반경영 컨설팅보다 가족이라는 변수의 추가와 상속세라는 크나큰 이슈가 더해짐으로써 그 난해함이 적지 않아 기존의 일반 컨설팅 방법으로는 핵심문제의 도출과 문제해결을 할 수 없었다. 이에 본 연구에서는 본 연구자가 직접 가족기업을 창업하여 28년간 경영한 경험과 그간의 가족기업에 대한 가업승계 컨설팅과 세미나, CEO 대상 강의를 통한 경험적 연구와 문헌 및 선행연구를 토대로 가족기업 가업승계 컨설팅

팅 평가항목의 구성요인을 도출하고 이를 구조화하여 가족기업이 현재 가지고 있는 문제들을 효율적으로 도출하여 해석하고 대안제시를 할 수 있는 가족기업 가업승계 컨설팅 모델을 제시하고, 그 실용성을 조사하여 가업승계 시 당면한 문제해결뿐만 아니라 지속가능한 장수기업으로 성장발전 하는데 필요한 가족기업 가업승계 컨설팅 도구(TOOL)를 만들어 가업승계 전 과정에 걸쳐 코칭과 멘토링 및 컨설팅을 통하여 가족기업 경영에 대한 컨설팅학 측면에서의 연구 경험을 제공하며, 실무에서 가족기업을 진단하고 평가하는 모델로 활용하고자 하였다. 또한 가족기업 전문가들이 협업을 통해 가족기업이 장수기업으로 성장·발전하도록 지원하며 궁극적으로는 우리나라에서도 글로벌 명문장수기업을 탄생시키는데 미력하나마 기여하고자 하는 데에 그 목적을 두고 본 연구를 하게 되었다.

이에 본 연구는 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 및 TOOL 설계과정에서 과학적이고 합리적인 타당성 확보를 위해 첫째, 이론적 배경에서 고찰한 문헌 및 선행연구에 의한 구성요인 도출 방법으로 가족기업의 대표적 연구자의 연구키워드 총 242개의 개념 및 정의를 정리한 후 구조적 상관관계를 파악하여 가족기업 가업승계 컨설팅이 지니고 있는 고유한 특성과 현상 및 해결해야 할 과제들을 가족기업 가업승계 컨설팅 프레임의 근간으로 가족기업의 가업승계 컨설팅 평가지표 구성요인을 심층 분석하고 정제하여 도출하였다. 둘째, 가족기업 및 가업승계 관련 논문으로 박사학위를 받은 연구자와 교수 집단, 가업승계 컨설팅에 대한 경험이 풍부한 현장 가업승계전문가 집단과 세무사, 회계사, CFP, 변호사 집단의 전문가 50명을 의도적 표본도출(Purposive Sampling)기법으로 선정하였으며, 가족기업 최고경영자와 이해관계자 집단 150여개 기업을 대상으로 실증조사를 통하여 가족기업 가업승계 컨설팅 도구 ‘FBSC TOOL’(Family Business Succession Consulting Tool)의 유용성을 검증하고자 하였다. 이를 위해 Delphi기법과 계층분석기법인 AHP (Analytic Hierarchy Process)를 활용하여 타당성과 중요도를 분석하였으며 Excel 2007 과 SPSS Statistics 24를 사용하여 검증한 후, ‘FBSC TOOL’을 적용하여 2가지 유형의 가업승계 컨설팅을 실시하였으며, 이 사례분석을 통하여 컨설팅 전, 후의 차이를 비교 실증하여 제시하였다.

첫째, 본 연구에서는 그간 연구되고 논의된 가족기업의 가업승계에 대한 다양한 현황들을 고찰하여 가족기업들의 현안 및 문제점을 진단하고, 평가하여 변화계획의 대안 수립 및 실행을 통하여 문제해결을 가능케 할 가족기업의 가업승계 컨설팅 모델과 TOOL을 적용하여 실증분석 사례를 제시하였다는 점에서 가업승계가 필연적인 많은 기업 최고경영자들에게 도움이 될 수 있다.

둘째, 가업승계 전문가와 컨설턴트들에게 가족기업의 가업승계 컨설팅 시 내비게이션이 될 수 있는 가업승계 컨설팅에 적합한 'FBSC MODEL'(가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델)을 개발하여 제공하였다.

셋째, 가족기업 최고경영자와 이해관계자들과 가업승계 연구자와 전문가, 컨설턴트들에게 가업승계의 핵심키워드를 구조화하여 가족기업 3차원 시스템과 가업승계 과정 전반에 걸쳐 코칭과 멘토링 및 컨설팅을 융합하여 성공적인 가업승계를 위한 안정적인 삼각형의 “가족기업 가업승계 컨설팅 프레임”을 완성시켜 가족기업의 가업승계에 대한 핵심 개념을 구조화하고 이해하기 쉽게 정리하여 최초로 개발하여 제시하였다.

넷째, 가족기업 가업승계 컨설팅 분야에서 가업승계 컨설턴트가 실용적으로 유용하게 사용할 수 있고, 다양한 부문의 전문가들과 함께 협업 컨설팅을 전개할 수 있는 간편 컨설팅 TOOL을 제공하였다.

우리나라에서는 가업승계 관련하여 경영승계와 가업승계에 대한 연구가 이루어져 왔으나 주로 승계관련 조세문제의 애로사항에 따른 정책적인 제도 개선에 대한 제언과 후계자 역량에 대한 이론적인 논의가 주류를 이루고 있으며 구체적인 가업승계의 실행방법론과 컨설팅 도구에 대한 이정표가 될 만한 논의는 거의 없었다. 한 편 본 연구는 기존 연구들을 고찰하고 일반 경영컨설팅 모델들을 연구하여 다음과 같은 시사점을 제시하였다.

첫째, 가족기업 가업승계 컨설팅의 특화된 'FBSC MODEL'(가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델) 체계를 수립하여 코칭과 멘토링 및 컨설팅으로 지속적인 변화관리와 유지관리에 따른 장기 재계약으로 기업과 가업승계 컨설턴트가 서로 상생하는 모델이라는 점에서 기존 컨설팅 모델과는 차별된다.

둘째, “가족기업 가업승계 컨설팅 프레임”은 가족기업의 가업승계 핵심키

워드를 구조화하여 이해하기 쉽게 정리하여 최초로 개발하여 제시하였다는 점에서 가업승계 전문가들과 후속 연구자들과 컨설턴트들뿐만 아니라 기업의 경영자들에게도 가업승계에 대한 개념과 핵심 키워드를 파악하는데 이정표가 되어 그 시사하는 바가 매우 크다 하겠다.

본 연구에서는 기존에 가족기업 컨설팅 평가모형이 존재하나 시대적 변화에 맞는 컨설팅 TOOL로 정확한 진단평가가 필요한데, 기존의 평가모형은 본 연구자가 현장에서 적용하여 진단한 결과 168개에 달하는 과다한 항목으로 인하여 경영자들이 혼란스러워하고 평가 소요 시간 역시 2시간 이상이 소요됨으로써 진단 시 난관에 봉착하는 경우가 많았으며, 이 진단평가는 초기단계에 실시하는 것으로 간단명료하여야 하며 세부적인 평가는 차후 컨설팅을 진행하면서 개별 컨설턴트 별로 선호하는 평가모형을 사용하는 것도 좋을 것이다. 고로 본 연구자는 핵심 키워드만을 도출하여 40개의 문항으로 정제하여 본 가족기업 가업승계 컨설팅 간편 TOOL을 구축한 것은 기존 연구와 차별 된다고 하겠다.

넷째, 컨설팅학과 경영학 측면에서 새로운 연구단초를 제공하고 있다. 그동안 가족기업을 대상으로 한 연구는 부족한 점이 없지 않다. 그러나 본 연구는 가족기업을 대상으로 기업컨설팅 영역에 접목 하였다는 점에서 경영학과 컨설팅학의 연구자들에게 가족기업 컨설팅이라는 연구주제를 제공한다는 관점에서 중요한 의미를 갖고 있다.

다섯째, 가족기업의 가업승계 컨설팅은 그 유형이 ‘프로듀싱 컨설팅 스타일’과 같아서 승계 과정 전체를 시스템적으로 접근하여 문제를 도출하고 원만히 해결하는 과정을 거쳐야 한다. 이러한 원리를 근간으로 본 연구에서 개발된 가업승계 컨설팅 TOOL은 가족기업 가업승계에 대한 전반적인 문제점을 함축하여 도출할 수 있는 기능을 제공하고 있다.

여섯째, 가족기업의 가업승계 컨설팅을 하는 데 있어 새롭게 변화된 트렌드를 유념해야 할 것이다. 지금까지 가업승계에 관한 연구들에서는 승계전략이 최우선과제였으나 4차 산업의 시대적 변화와 급변하는 경영환경의 불확실성에 따라 5년 후, 10년 후 기업의 생존 여부 자체가 불투명한 기업에서는 기업의 지속가능전략이 최우선 과제로 부각되었으며 승계 시 피할 수 없는

과중한 상속세 부담에 따라 재무·조세 전략이 승계의 핵심 이슈이며 해결해야 할 주요한 포인트임을 시사하고 있다. 그리고 그 뒤를 이어 후계자 육성을 백년대계로 상위에 두고 있으며, 다음으로 은퇴계획에 중점을 두어 예전에 비해 100세 시대에 경영자들이 노후의 중요성에 대한 인식변화를 나타내고 있다. 하위의 4가지 승계전략, 갈등관리, 지배구조, 가족계획은 경영자가 자신의 의도대로 상황을 쉽게 컨트롤할 수 있을 것으로 생각하는 경향을 나타내고 있어 선행연구들과 큰 차이를 보여 상위 2가지의 지속가능전략과 재무·조세전략에 대해서는 사전에 철저히 준비하여 해결해야 할 매우 중요한 핵심 포인트임을 제시한 것은 가업승계 연구에 큰 전환점을 시사한 것으로 차별성이 있다.

본 연구의 한계점은 첫째, 가업승계 연구에 필요한 정보 및 자료에 대한 접근방법의 한계이다. 둘째, 평가지표 항목을 구축하기 위한 설문참가자들에 대한 한계이다. 설문에 참여한 전문가들의 응답결과 치를 보면 관심분야에 상대적으로 높은 가중치를 부여하고 관심 대상이 아닌 부분에 대해서는 설문내용에 대한 생소함과 이해관계가 다르므로 인해 확신을 가지고 평가할 수 없었거나 추정하여 의견을 표시하거나 CEO의 경우 직원이 대리하여 응답하였을 가능성이 있다. 셋째, 가업승계 컨설팅에 대한 연구방법론의 한계이다. 넷째, 가업승계 컨설팅 모델의 적용사례에 관한 한계이다. 본 연구에서는 일부 회사에 적용하여 그 유용성과 실효성을 확인할 수 있었다. 그러나 시간적인 사정들로 인하여 사례 분석수가 적어서 모델 상 표출되지 않는 문제점들이 내재할 수 있다는 점이다.

이러한 한계점들을 고려하여 향후 연구 방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 가업승계 컨설팅의 다양한 사례연구이다. 가족기업의 경영은 경영자 특유의 기업가정신과 경영 스타일, 기업의 규모별, 업종별, 재무상태별, 또는 기업의 형태와 LIFE CYCLE에 따라 다양하게 경영될 뿐만 아니라, 내재하여 있는 경영상 문제점도 다양할 수 있다. 그러므로 다양한 사례연구가 이루어져 가족기업의 경영자와 후계자들에게 선행적인 교육 기회를 제공함으로써 효율적으로 기업경영에 적용하여야 할 것이다.

둘째, 가족기업 컨설팅의 가업승계의 세부적인 TOOL과 그 성과측정에 관한 연구이다. 본 연구모델의 활용과 응용 연구를 통해서 다양한 평가모델, 또

는 유용성 있는 컨설팅의 세부적인 TOOL들의 개발이 이루어져 효율적으로 가족기업의 경영에 도움이 될 수 있는 방법들이 공급되어야 할 것이다. 그리고 이러한 모델들이 실제로 가족기업의 성과에 미친 영향에 대한 연구를 통하여 가족기업들이 성장발전을 가속하는데 미력하나마 기여할 필요가 있다.

기업은 끊임없이 환경의 변화 속에서 진화와 변혁을 겪는다는 점에서 가족기업의 성장단계별 특성을 파악하여 대안을 제시하는 컨설팅 TOOL을 모색함으로써 우리나라도 세기를 뛰어넘은 수많은 명문장수기업이 탄생할 수 있도록 다각적인 후속 연구가 시도되어야 할 필요성이 있다.

주제어: 가족기업, 가업승계, 컨설팅, FBSC 프레임, 지속가능전략.

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구배경 및 목적	5
1) 연구의 배경	5
2) 연구의 목적	8
제 3 절 연구방법 및 구성	10
1) 연구의 방법	10
2) 연구의 구성	11
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰	13
제 1 절 가족기업	13
1) 가족기업의 개념과 특징	13
2) 가족기업의 장·단점	20
3) 가족기업의 역할	22
제 2 절 가족기업의 시스템과 지배구조	24
1) 가족과 기업의 차이	24
2) 가족기업의 시스템	25
3) 가족기업의 지배구조	28
4) 가족기업의 문제점	28
제 3 절 가업승계	31
1) 가업승계의 개념과 유형	31
2) 가업승계의 성공요인 및 경영승계 프로세스	39
3) 가업승계의 목표와 성과	42
제 4 절 국내외 가업승계 현황 및 실태	46
1) 외국의 가업승계 제도	46
2) 국내의 가업승계 제도	52
3) 중소기업 가업승계 실태분석	55

제 3 장 코칭, 멘토링, 컨설팅에 관한 이론적 고찰	61
제 1 절 코칭	61
1) 코칭의 개념	61
2) 코칭 역량의 정의	61
제 2 절 멘토링	62
1) 기업 멘토링의 개념	63
2) 멘토링의 기본전제	65
제 3 절 컨설팅에 대한 이론적 고찰	65
1) 컨설팅의 정의	65
2) 컨설턴트의 역할	67
3) 컨설턴트의 역량	69
4) 컨설팅의 특성	69
5) 컨설팅 프로세스	70
6) 컨설팅방법론	72
제 4 절 가족기업 컨설팅의 연구현황	74
1) 가족기업 컨설팅에 관한 연구	74
2) 국내 가족기업 가업승계 컨설팅에 관한 학위논문 사례 연구	80
3) 국내 가족기업 가업승계 컨설팅의 현실	82
 제 4 장 가족기업의 가업승계 컨설팅 모델의 설계	84
제 1 절 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 설계	85
1) 가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델	85
제 2 절 가족기업 가업승계 컨설팅 도구(Tool)의 설계	88
1) 가족기업 가업승계 컨설팅 도구 개발	88
2) 가족기업 가업승계 컨설팅 도구(Tool) 설계방법	95
3) 각 평가지표의 항목별 요인 도출(설계) 방법	100
제 3 절 가족기업 가업승계 컨설팅 프레임	109
1) 가족기업 가업승계 컨설팅 프레임의 설계	109
2) 가업승계 컨설팅 구성요인 도출 방법	111

3) 평가지표의 상위항목 가중치의 설계	117
제 5 장 가업승계 컨설팅 도구의 검증	121
제 1 절 자료수집 및 방법	121
1) 자료 수집 대상	122
2) 자료 조사 방법	124
제 2 절 데이터 신뢰성 검증	126
1) 데이터 신뢰성 검증 방법	126
2) 델파이 조사 상위항목 평가요인의 상대적 중요도 검증	129
3) 제3차 델파이 조사 평가항목 구성요인 검증	133
제 3 절 컨설팅 Tool의 유용성 분석 및 진단평가표 구축	139
1) 상위항목과 하위항목의 포인트(point) 설계	139
2) 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 평가표	143
3) 평가표의 산출과 적용 및 해석	144
제 4 절 TOOL 적용의 만족도 설문조사 방법 및 분석	146
1) 조사 개요	146
2) 표본 개요	147
3) 요인 분석	151
제 5 절 조사 결과에 대한 논의	158
1) 조사결과 특징	158
2) 개선과제	159
제 6 장 가족기업컨설팅 도구(Tool)적용 사례	160
제 1 절 승계계획과 재무계획 개선사례	160
1) A사의 회사개요	160
2) FBSC TOOL을 활용한 경영진단	160
제 2 절 지배구조와 지속가능전략과 개선사례	166
1) B사의 회사개요	166
2) FBSC TOOL을 활용한 경영진단	167

제 7 장 결 론	176
제 1 절 연구결과 요약	176
제 2 절 연구의 시사점	177
제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	180
제 4 절 제 언	182
 참 고 문 헌	 183
1. 국내문헌	183
2. 국외문헌	189
 부 록	 197
 ABSTRACT	 266

표 목 차

〈표 2-1〉 가족기업의 정의	14
〈표 2-2〉 가족기업과 비 가족기업의 비교	19
〈표 2-3〉 가족기업의 장단점	22
〈표 2-4〉 가족과 기업의 차이	24
〈표 2-5〉 가족기업의 내·외부 문제점	29
〈표 2-6〉 가족기업 경영상 문제점	30
〈표 2-7〉 가족기업의 가업승계 정의	32
〈표 2-8〉 가업승계의 법적수단에 따른 유형	38
〈표 2-9〉 승계프로세스의 단계별 주요 요인	40
〈표 2-10〉 상속세제 비교	49
〈표 2-11〉 가업승계 지원세제 나라별 비교	51
〈표 2-12〉 가업승계 준비절차	52
〈표 2-13〉 가업상속 공제 및 증여세 과세특별제도	53
〈표 2-14〉 가업승계 예정기업 특성별 승계계획	56
〈표 2-15〉 가업승계 특성별 진행현황	57
〈표 2-16〉 대표직 승계 희망 연령	59
〈표 3-1〉 멘토링에 대한 정의	64
〈표 3-2〉 컨설턴트 정의	66
〈표 3-3〉 컨설턴트 역할	67
〈표 3-4〉 컨설턴트 요건	68
〈표 3-5〉 컨설팅의 종류 및 주요 아젠다	69
〈표 3-6〉 가족기업의 가업승계 컨설팅 관련 주용 선행연구	78
〈표 3-7〉 가족기업의 컨설팅 주요 연구키워드	79
〈표 3-8〉 국내의 가족기업 컨설팅 모형 개발 사례 연구	81
〈표 4-1〉 비교요인의 개수에 따른 쌍대비교 횟수	92
〈표 4-2〉 전략적 의사결정 기본척도	93
〈표 4-3〉 쌍대비교 응답 방법	93

〈표 4-4〉	모델 평가를 위한 항목 구성요인의 조작적 정의 초안	103
〈표 4-5〉	의도적 표본도출 전문가 패널 구성 및 분류	105
〈표 4-6〉	정제 통폐합된 상위항목의 조작적 정의 대조표	107
〈표 4-7〉	계층 2의 하위항목에 대한 구성요인 명칭	113
〈표 4-8〉	상위항목에 대한 정의와 하부기준 구성요인 명칭	119
〈표 5-1〉	도구(Tool)의 설계의 연구단계별 수행기간 및 내용	121
〈표 5-2〉	내용타당도를 위한 심층면접 전문가 패널그룹 구성표	122
〈표 5-3〉	설문조사 대상 및 기간	123
〈표 5-4〉	텔파이와 AHP 조사의 응답 현황	124
〈표 5-5〉	제2차 전문가 패널 구성 및 분류	125
〈표 5-6〉	AHP 무작위 지수	127
〈표 5-7〉	전문가별 상위항목의 상대적 일관성 비율 검증 결과	129
〈표 5-8〉	가업승계 컨설팅요인의 상위항목의 중요도 검증 결과	130
〈표 5-9〉	전체 요인의 상대적 중요도 및 우선순위 검증 결과	133
〈표 5-10〉	제3차 텔파이 조사 세부항목별 중요도 Kendall's W 검증	135
〈표 5-11〉	가족기업 가업승계 컨설팅 진단 평가표(예시)	143
〈표 5-12〉	진단결과 평가표(예시)	144
〈표 5-13〉	응답자 유형	147
〈표 5-14〉	응답자 기업의 업력 연수	148
〈표 5-15〉	가업승계 의향	148
〈표 5-16〉	가업승계 단계	148
〈표 5-17〉	응답자 기업의 종업원 수	149
〈표 5-18〉	응답자 기업의 업종	149
〈표 5-19〉	응답자 기업의 매출액	150
〈표 5-20〉	응답자 연령	150
〈표 5-21〉	응답자 학력	151
〈표 5-22〉	경영세대	151
〈표 5-23〉	측정도구 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과	154
〈표 5-24〉	1번 평가항목 결과	156

〈표 5-25〉 2번 평가항목 결과	157
〈표 5-26〉 3번 평가항목 결과	158
〈표 6-1〉 A사 컨설팅 전 진단결과 평가표	161
〈표 6-2〉 A사 문제해결 과제의 컨설팅 수행내용 및 기대효과	164
〈표 6-3〉 A사 컨설팅 후 진단결과 평가표	164
〈표 6-4〉 B사 컨설팅 전 진단결과 평가표	168
〈표 6-5〉 수증자 별 증여세 공제한도	170
〈표 6-6〉 B사 문제해결 과제의 컨설팅 수행내용 및 기대효과	171
〈표 6-7〉 B사 컨설팅 후 진단결과 평가표	172
〈표 6-8〉 FBSC 컨설팅 전, 후 성과비교도	175

그 림 목 차

[그림 1-1]	가업승계 시 상속·증여세 부담에 관한 신문 기사	1
[그림 1-2]	주요 국가별 상속·증여세 부담	3
[그림 1-3]	논문의 구성 및 연구수행 프로세스	12
[그림 2-1]	가족기업의 3차원 시스템	27
[그림 2-2]	가족기업의 지속가능한 성장요건	35
[그림 2-3]	경영승계의 개념적 이해	36
[그림 2-4]	경영승계 대상에 따른 유형	37
[그림 2-5]	가업승계 대상에 따른 신개념 유형	39
[그림 3-1]	콜브와 프록만 모델	70
[그림 3-2]	매거리슨의 모델	71
[그림 3-3]	밀란(Milan 또는 ILO)의 모델	71
[그림 3-4]	한국능률협회 컨설팅의 모델	72
[그림 3-5]	가족기업 컨설팅 프로세스 모형	72
[그림 3-6]	문제해결 프레임워크(Framework)	73
[그림 3-7]	문제해결 컨설팅방법론(예시)	74
[그림 3-8]	중재 그리드	77
[그림 4-1]	가족기업 가업승계 컨설팅 모델 설계의 프로세스	84
[그림 4-2]	FBSC 가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델	86
[그림 4-3]	AHP 기법의 4단계 적용절차	91
[그림 4-4]	구성요인 도출 프로세스	98
[그림 4-5]	평가지표의 항목별 요인 도출 절차	101
[그림 4-6]	가족기업 가업승계 컨설팅 평가 모형 초안	103
[그림 4-7]	설문 회신에 대한 전문가 의견(예시)	106
[그림 4-8]	정제된 가족기업 가업승계 컨설팅 상위항목 평가모형	109
[그림 4-9]	가족기업 가업승계 컨설팅 프레임(FBSC FRAME)	110
[그림 4-10]	AHP 분석 절차	117
[그림 4-11]	제2단계 가족기업 가업승계 컨설팅 평가모형	118

[그림 5-1]	상위항목 가중치(구성비) 도출 결과	131
[그림 5-2]	상위항목 구성비 도출결과(중요도 우선순위)	132
[그림 5-3]	컨설팅 실행 전, 후 변화관리 차이 비교 차트-1(예시)	145
[그림 5-4]	컨설팅 실행 전, 후 변화관리 차이 비교 차트-2(예시)	145
[그림 5-5]	응답자 유형	147
[그림 5-6]	1번 평가항목 결과 점유율	156
[그림 5-7]	2번 평가항목 결과 점유율	157
[그림 5-8]	3번 평가항목 결과 점유율	158
[그림 6-1]	A사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-1 (목표 대비)	162
[그림 6-2]	A사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-2 (목표 대비)	162
[그림 6-3]	A사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-1	165
[그림 6-4]	A사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-2	165
[그림 6-5]	B사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-1 (목표 대비)	169
[그림 6-6]	B사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-2 (목표 대비)	169
[그림 6-7]	B사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-1	173
[그림 6-8]	B사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-2	173

부 록 목 차

(부록 1) 구성요인 도출을 위한 연구자별 개념 및 정의 선행연구	197
(부록 2) 하위항목 구성요인 도출을 위한 연구자별 키워드 선행연구	210
(부록 3) 가업승계 컨설팅 하위항목 구성요인 도출을 위한 분석표	215
(부록 4) 하위항목 구성요인 도출을 위한 선행연구	221
(부록 5) 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구를 위한 제1차 델파이 조사	225
(부록 6) 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구를 위한 제2차 델파이 조사	229
(부록 7-1) 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구를 위한 제3차 델파이 조사	237
(부록 7-2) 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구를 위한 제3차 AHP 조사	241
(부록 8) 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구를 위한 제4차 설문 조사	249
(부록 9) 가족기업 가업승계 컨설팅 진단 평가표	258

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

최근 매스컴에 우량한 중소·중견기업들의 가업승계 실패사례 이슈가 안타깝게도 자주 보도되고 있다. “우리나라 최고의 종자회사인 농우바이오와 세계 1위의 손톱깎이 회사 쓰리세븐과 콘돔회사인 유니더스, 락앤락 등 갑작스러운 CEO의 유고에 따른 과도한 상속세 때문에 경영권을 포기하는 사례와 아예 가업승계를 포기하는 중소기업 매물들이 쏟아지고 있다.”



[그림 1-1] 가업승계 시 상속·증여세 부담에 관한 신문 기사1)

“가업승계는커녕...상속세 폭탄에 '눈물의 매각' 나선 中企” 연일 등장하는 경제신문의 타이틀이다. 최고 65%에 이르는 높은 상속세율이 ‘백년대계 기업’의 암초로 떠오른 것은 어제오늘의 일이 아니다. 세계 손톱깎이 시장 1위를 지키던 국내 기업 쓰리세븐과 국내 1위 종자기업 농우바이오, 세계 1위로 국내에선 압도적 1위인 콘돔 제조사 유니더스 역시 창업주 별세 이후 상속세를 납부하지 못해 회사경영권을 사모펀드에 매각했다.

“중소기업도 아들·딸에게 회사를 물려줄 생각은 꿈도 못 꾸다고 입을 모은

1) [출처] 파이낸셜 뉴스 ‘기업활동 가로 막는 손톱 밑 가시 10’ 인터뷰|작성자 taxatt(2013.8.22.), 한국경제 ‘기업상속세 딜레마’(2013.2.15)

다. 아들에게 가업을 승계하는 것도 생각해봤지만 상속세 등 부담이 크고 아들도 제조업에 관심이 별로 없었기 때문이다”(한국경제, 2019.01.02, 가업승계 상속 증여세 부담 낮추자).

“세금 부담과 장기 전망 불투명 때문에 창업주가 아들에게 물려주는 것보다 매각이 낫다고 판단했다”며 “주변 중소기업들도 창업주가 70살을 넘기면서 가업승계 고민이 깊어지고 있다”고 말했다.

중소기업중앙회가 최근 창업 10년 이상 된 500개 중소기업을 대상으로 실시한 ‘중소기업 가업승계 실태조사’에 따르면 응답 기업의 58.0%만이 가업승계를 계획하고 2017년보다 9.8%포인트 줄어든 수치다. 승계 여부를 결정하지 못한 기업도 2017년 32.0%에서 지난해 40.4%로 늘었다(중소기업중앙회, 2018).

독일은 한국처럼 상속세율이 50%지만 가업승계에 한해서는 최대 100%까지 세금을 공제해준다. 한국에도 상속세를 줄여주는 가업상속공제 제도가 있다. 하지만 전문가들은 유명무실하다고 지적한다. 5년만 경영해도 85%를 공제해주는 독일과 달리 한국에선 10년 이상 대표로서 직접 경영을 해야 가업상속공제 대상이 될 수 있다. 공제액이 늘어나는 경영 기간 조건도 10년, 20년, 30년으로 나뉘어 있다. 30년 이상 기업을 대표로서 경영해야 500억 원을 공제받는다. 경영 기간과 관계없이 매출이 3,000억 원 넘는 중견기업은 공제받을 수 없다. 요건을 채워 공제받아도 고용 조건이 바뀌면 공제받은 세금을 다시 토해내야 한다. 기존 고용 인원이 10년 동안 줄어들면 안 된다. 10년 이내에 가업용 자산을 20% 이상 매각해도 공제 조건에 어긋난다. 중소벤처기업부 관계자는 “가업승계 후 일어나는 기업 합병은 물론 조직변경 유상증자 등도 문제가 될 수 있어 공제제도를 이용하려는 기업이 매우 적다”고 말했다. 중기부에 따르면 2016년 기업들이 감면받은 상속세 총액은 735억 원이다. 한 해 평균 가업상속공제를 받은 기업은 약 60개다. 서강대 경영학부 모교수는 “한국의 상속세율이 높은 까닭은 부의 편법 승계를 막으려는 것인데 과거에 비해 기업 재무제표가 많이 투명해졌다”며 상속세율을 낮추면 기업의 연구·개발(R&D) 여력은 물론 일자리 창출 능력도 향상될 것이라고 말했다.²⁾

2) Naver 한국경제 2019년01월02일 수정, 2019년 04월 08일 접속
<https://n.news.naver.com/article/015/0004071924>

주요 국가별 상속·증여세 부담

(단위:%)

	한국	미국	일본	독일
총 조세수입 대비 상속·증여세 수입 비중	1.28	0.52	1.20	0.56
상속세 명목 최고세율	50	40	55	50
자녀 등 직계비속에게 물려줄 때 상속세 최고세율	65	40	55	30

자료: 조세재정연구원(2017), 한국경영자총협회(2018)

[그림 1-2] 주요 국가별 상속·증여세 부담

“상속세 폐지가 글로벌 추세인데…한국은 65%로 OECD '최고,’” 1월 2일 경제협력개발기구(OECD)에 따르면 자녀나 손자 등 직계비속에게 재산을 물려줄 때 적용하는 상속세 최고 명목세율(할증률 포함)은 한국이 65%로 36개 OECD 국가 중 가장 높다. 최고세율을 적용하는 과세 기준(과세 표준)은 ‘30억 원 이상’이다. 기업가치 1,000억 원 규모 기업을 물려받으면 각종 공제를 제외하더라도 600억 원 안팎의 세금을 납부해야 한다는 의미다.

새해 첫 시무식 날부터 이 두 기사만 보더라도 고을의 상속·증여세 제도와 비현실적인 가업승계 지원제도가 기업의 영속성을 저해하는 요인으로 작용하여 경영자 스스로 승계를 포기하는 사례가 속출하는 우리나라의 열악한 가업승계 환경을 말해 주고 있다.

실례로 시화공단 60대 후반의 한 경영자는 “회장님 가업승계 하셔야지요?” 하고 물었더니 “아니오, 안 합니다.”고 의외의 반응을 보였다. 왜냐하면 이미 아들과 며느리가 경영에 참여하면서 실질적인 승계가 진행 중이었기 때문이다. 이는 가업승계 지원제도를 이용하지 않겠다는 뜻으로 가업승계 지원제도의 비현실성으로 인한 부정적인 시각을 극명하게 나타내는 것이었다.

또한 가업승계 상속공제 등 지원제도를 활용하여 가업승계 검토과정이나 진행 중에도 사후관리 규정 준수가 어려워 사전에 포기하거나, 승계 완료 후 사후관리 규정 불이행으로 추정되는 경우도 있어 해당 가족기업뿐만 아니라

국가경쟁력을 저해하고 고용감소 등 부정적인 파급효과가 매우 심각한 실정이다.

더구나 경영자의 갑작스러운 유고는 승계 준비가 되지 않은 가족기업은 치명적으로 경영권분쟁이나 과도한 상속세의 늪에 빠져 창업가정신으로 평생을 바쳐 일궈온 분신 같은 회사의 경영권을 잃거나 소멸하는 경우도 있어 사전에 만반의 준비를 해야 할 것이다.

가족기업 입장에서 가업승계는 현 경영자가 회사 보유지분과 부동산 등 사업용 자산을 승계 시에는 개인 자산 형태로 간주하여 생전증여나 유증 방식으로 상속증여가 이루어진다. 그러나 이러한 방식은 후계자에게 집중적으로 승계될 경우 여타 상속인의 유류분을 침해할 가능성이 높다. 그로 인한 유산 분쟁의 법원 조정 등, 가족 갈등으로 인한 창업자의 장례식 파행사태, 황혼이혼 및 유류분청구 등으로 경영권 유지에 필요한 지분을 과반수 이상 유지할 수 없어 경영자의 지위를 확보할 수 없는 등 승계기업에 대한 다양한 문제가 사회적 이슈가 되고 있다. 따라서 가족기업의 단점을 보완하고 장점을 살려서 경쟁력 있는 기업으로 지속성장하여 대를 이어 장수기업으로 발전하기 위해서 가족기업을 이끌어 갈 경영 전반의 내비게이션이 요구되는 시점이다.

가족기업의 입장에서 보면 기업과 가족의 상호작용에서 나타나는 다양한 갈등 문제를 해결할 수 있는 대안과 원활한 가업승계와 지속가능한 경영으로 세대를 이어 장수기업으로 안내할 가이드인 가업승계 전문 멘토와 컨설턴트 육성, 그리고 현실적으로 가장 중요한 실질적인 세제지원이 병행되어야 할 것이다 (Kim, B. S. 2018, 799-817).

이에 해당 기업과 정부가 이 분야에 많은 관심을 가지고, 가업승계의 다양한 애로 문제를 원만하게 해결할 수 있도록 정부부처에 가업승계 지원센터를 설립하여 가업승계 전반에 걸쳐 원활한 가업승계를 위하여 전문 컨설턴트의 육성과 체계적으로 가업승계 컨설팅을 수행할 수 있는 컨설팅 모델과 TOOL을 제시할 필요가 있다.

제 2 절 연구배경 및 목적

1) 연구의 배경

기업이라는 조직체도 사람이 유년기, 청년기, 장년기, 노년기를 거치는 것처럼 창업 후 생존기, 성장기, 도약기, 성숙기의 4단계로 라이프 싸이클을 구분할 수 있다. 그러나 기업의 라이프 싸이클은 반드시 순차적으로만 오지는 않는다. 어느 단계에서든지 쇠퇴기의 수렁으로 빠져 소멸할 수도 있고, 성장 단계별로 그에 적합한 경영전략으로 변화에 적응해야 생존을 이어 갈 수 있다.

생존기에는 창업자의 절대적 헌신으로 죽음의 계곡을 잘 극복해야 하고, 성장기에는 원맨 경영의 창업자 함정을 경계하고 사전에 전문화된 경영관리 시스템을 구축하여 성장통을 극복하고, 도약기에는 기업문화 구축과 전지, 전능신드롬을 경계하고 신성장동력 창출에 집중하여 사업을 확장하여 미래수익을 지속적으로 유지하여야 한다. 성숙기에는 혁신으로 재도약과 세대교체를 준비해야 하는데 대부분의 창업자는 60~70대에 접어들어 재도약과 쇠퇴기의 갈림길에 서게 된다. 이 시기에 경영자가 어떻게 대처하느냐에 따라 기업은 다시 성장의 상승곡선을 그릴 수도 있고 쇠퇴기를 맞이할 수도 있다. 지속가능한 장수기업을 꿈꾼다면 창업가정신으로 세대를 이어 장수기업으로 지속성장할 수도 있다.

특히 중소기업의 지속성은 매우 중요하다. 그것은 중소기업이 국가 경제발전과 고용창출에서 중요한 역할을 하기 때문이다. 중소기업중앙회(중소기업청, 2018) 통계에 의하면, 중소기업 수의 비중은 전체 사업체 수 3,545,473개 가운데 3,542,350개(99%)를 차지하고 있으며, 근무하는 종사자 수는 전체 종사자 수 15,962,745명 가운데 14,027,636명(88%)을 고용하고 있다. 그러나 우리나라 중소기업의 사업 영위 기간에 대한 자료를 보면 영향력 대비 사업지속 기간은 선진국에 비해 낮게 나타난다.

기업의 지속성은 시장경제의 가장 중요한 핵심요소로써 선택이 아니고 필연적인 의무라고 할 것인데, 중소·중견기업의 사업지속기간에 대한 자료를 조

사해 보면 영향력에 비해 짧은 지속기간을 갖고 있다. 특히 가업승계가 이루어지는 중소기업의 지속성에 대한 기존연구에서 “중소기업의 지속성은 가업승계의 성공 여부가 상당한 원인을 차지하고 있다”고 했다(김성태, 2005).

기존의 연구에 따르면 나라별로 “경제에 미치는 가족기업의 기여도는 달라
도 고용, 재정, GDP에 큰 영향을 미치고 있다”(Sharma et al., 1996; Morck et al., 1998; Shepherd & Zachsrskis, 2000). 미국의 가족기업이 전체기업에서 차지하는 비중은 약 92%이며 대부분의 가족기업은 중소기업의 형태이긴 하지만, Fortune 500대 기업의 33%가 가족기업이고, 미국 GDP의 50%, 노동시장의 80%(Neuberg & Lank, 1998)를 차지하고 있고, 유럽의 경우에도 프랑스, 독일은 전체 기업 중 60% 이상, 이탈리아는 93%가 가족기업이다(IFEEA, 2003). 그러나 사회적, 경제적 기여를 하고 있음에도 불구하고 “2세대까지 생존 비율은 1/3 정도 이고, 3세대까지 생존하는 비율은 불과 10%에서 15% 정도”라고 조사되어 있다(Davis & Harveston, 1998; Ward, 2016; Sonnenfeld, 1991; Handler 1990, 1992).

가족기업은 ‘다음 세대 생존 문제를 가장 큰 기업의 과제’로 지적하고 있다(Aronoff et al., 2003). 최근 독일의 강소기업에 관한 기사에서도 “히든챔피언(초우량 중소기업)이 많은 강력한 중소기업의 나라인 독일의 명성이 흔들리고 있다고 하면서, 그 원인은 미텔슈탄트(Mittelstand)’로 불리는 가족 소유의 독일 중소기업들이 경영승계자를 찾지 못해 외국자본에 넘어가거나 폐업하는 사례가 잇따르고 있다고 한다.”(조선일보, 2018.5, “代 끊기는 독일 강소기업”). 가까운 일본의 경우에도 “일본 경제산업성 추산에 의하면 경영자가 60세 이상임에도 불구하고 후계자가 없는 중소기업이나 소규모 사업자는 127만 곳으로 일본 업체 전체의 30% 정도를 차지하고 있다고 하면서, 중소기업의 사업승계를 지원하기 위해 앞으로 10년간을 ‘정책 집중 실시 기간’으로 200억 엔 규모의 예산을 편성 지원할 방침”이라고 보도하였다(연합뉴스, 2017.11, “일본 中企 30% 후계자 없어”).

4차 산업혁명의 거센 흐름에 의한 급격한 변화의 시대적 요구는 대기업뿐만 아니라 중소·중견기업도 예외는 아니다. 국가경제에 있어서 중소기업 비중이 높아 중소기업은 높은 경제성장의 중요한 주체이다(김익성, 2010). 전

체 기업체수의 대부분(99.9%)을 차지하고도 기업경쟁력이 낮은 사유는 대기업에 비하여 인력이나 자금력 면에서 약하며 다양한 경영문제와 애로사항이 상존함으로 4차 산업시대에 지속가능한 경영을 위한 새로운 전략수립이 필요하다. 최근 모든 산업의 경계가 허물어지고 융·복합이 끊임없이 이루어지면서 미래에 대한 사업의 불확실성이 커진 급변하는 상황에서 모든 기업들은 자신이 직면하고 있는 알 수 없는 시점에서 불시에 닥칠 위험에 대비한 문제해결에 대한 유연하고도 신속한 지속성을 가져야 하며 이에 가족기업 가업승계 기업의 지속가능한 경영을 위한 승계유효성과 후계자의 역량은 매우 중요해지고 있다.

경영권 승계에 있어서 가족기업 승계와 비 가족기업의 승계는 커다란 차이가 있다. “비 가족기업의 승계는 과업 지향적으로 접근하는 데 반해 가족기업의 경우에는 인적, 관계적 요소가 중요한 요인으로 작동한다.”고 하였다(Fiegener et al.,1994). 그러므로 가족기업의 효과적인 가업승계를 위해서는 단순한 제도적인 요소를 넘어 그것과 인적, 관계적 요소들의 균형 잡힌 승계 프로세스와 제4의 자본이라 일컬어지는 후계자의 긍정심리자본과 “급변하는 경영환경을 인지하고 수행하는 조직의 흡수역량이 중요하다” 할 수 있을 것이다(Lebrument, 2012).

기업이 경쟁력을 강화하면서 지속가능기업으로 생존하기 위한 가치 있고 영속성 있는 지속가능 기업 관점은 시대의 변화에 따라서 변천해 왔었다. 기업의 발달사를 고려해 보면 초창기 기업가치의 관점 대상은 임직원 및 주주, 생산시설 등 기업 내부에 두었다. 그 이후 기업이 성장발달하면서 가치의 관점은 그 대상이 경쟁사, 고객, 지역사회 등 외부의 이해관계자까지로 확대되었고, 무한 경쟁 속에 진입한 현재는 기존 가치관점 대상은 물론 기업의 사회적 책임과 자연환경과 미래세대까지 가치제고 대상에 포함하여 고려해야 할 요소로 확대되었다. 이에 따라 중소·중견기업의 경쟁력이 기존에는 경제적인 면만 강조했던 것에서 점차 환경적, 윤리적인 측면까지 고려해야 하는 것으로 점차 확대되었다. 가업승계는 마라톤 경주자가 현재의 경주자에서 다음 경주자로 baton을 넘겨 지속적으로 경주에 참여하듯 경제적 주체로서의 역할을 계속적으로 참여하는 경제 행위이기 때문이다.

2) 연구의 목적

기업의 태생적 목적은 기업 본연의 이윤 창출 활동을 통하여 기업의 가치를 발전시키고 나아가 그 기업 지속성장 발전시키는 것이다. 기업의 지속성은 가업승계의 중요성과 함께 많은 연구자의 관심대상이기도 하다. 또한 학계에서는 “경영권 승계는 기업의 존폐에 지대한 영향을 끼치고 국가경제에도 심대한 영향력을 끼치는 제2창업이다”(황조익과 남영호, 2013)라고 주장하며 가족기업의 가업승계의 중요성을 피력하기도 한다.

그동안의 중소·중견 가족기업의 가업승계와 관련된 연구영역을 고찰하면, 가족기업의 특이성과 동태성 및 가족기업의 경영전략과 관련된 조직개발, 가족기업의 소유권과 경영성과 및 가업승계의 활성화와 관련된 정책을 제안하는 연구들이 대부분을 차지하고 있다. 이를테면 중소기업의 가업승계와 관련된 우리나라의 조세제도 문제점을 지적하고 이를 개선할 수 있는 방안을 제시하거나, 가업승계 관련 인프라 및 가업승계 관련 교육 확충을 제안하는 선행연구들이 있다(황조익과 남영호, 2013). 그러나 가업승계 컨설팅관련 선행연구는 극소수에 불과하며 그나마 외국의 세계적인 글로벌 재벌기업의 가문 관리 수준의 컨설팅 기법을 그대로 번역하여 인용한 것이어서 우리나라 중소·중견기업에는 적용하기가 어려운 실정이다.

대부분 가족기업 리더들은 기업경영의 수많은 어려움을 지속적, 반복적으로 겪는 것처럼 느끼고 있다. 이런 어려움은 소유권이 한명의 소유주로부터 다수의 형제 등 여러 사람으로 이전될 때, 또는 회사가 전면적인 구조조정이나 급성장기에 일 때나, 체제가 다른 단계로 전환될 시기에 주로 나타난다. 그러나 더욱 심각한 경우는 이러한 현상들이 동시다발적으로 발생할 때이다. 특히 통상적인 업무 외에 추가적으로 발생할 경우에 많은 기업의 경영자들은 외부의 전문가들에게 문제해결을 위한 컨설팅 수진의 필요성을 느낀다.

그러나 우리나라의 현실은 가족기업에 대한 이해도가 학제적으로나 실무적으로나 아직 초기에 지나지 않고 있어서 이를 지원할 수 있는 문제해결 스킬이나 전문가도 매우 부족한 편이다.

무엇보다도 가족기업 경영에 있어서 일반적인 현상은 가업승계가 사회에 주목을 받고 있는 현실 속에서 가업승계의 특정 사안에 대해서 무엇이 중요하고 무엇을 어떻게 해야 하는지의 문제에 관한 많은 논의가 되고 제안 되지만, 그것을 어떻게 해야 하는지에 대한 해결방안은 제시하지 못하고 있다.

또한 가족기업을 컨설팅 할 때에 여러 전문가들이 협업하는 경우가 많은데 경영, HR, 마케팅, 생산, 품질, R&D, ERP, 특허, 정책자금, 각종인증, 세무, 회계, 승계 등등 다양한 분야를 부분적으로 컨설팅 하는 쪽에 초점을 맞추는 경향이 대부분이고 기업 전체를 체계적으로 포괄지원하고 코칭, 멘토링, 컨설팅하는 일은 흔치 않으며 미흡한 현실이다.

특히 중소기업의 가업승계에 있어서는 기업의 기장세무사들에 의해서 편향적으로 절세만을 목적으로 이루어지고 있는 현실 속에서 승계는 되었지만 기업이 지속적으로 존속하지 못한다면 아무런 의미가 없으므로 지속가능전략 차원에서 체계적인 문제도출과 대안제시를 간과하지 말아야 한다.

즉, 가족기업들이 가지고 있는 현안사항에 대한 솔루션을 특정 부분의 방법론으로는 편향적, 단편적인 측면에서만 다룰 수밖에 없기 때문에 시스템화 되어 있고 상호 연관성이 있는 가족기업 경영 전반에 걸쳐 균형 잡힌 솔루션을 제공할 수 있는 컨설팅 TOOL이 있어야 한다.

이에 본 연구에서는 저자가 직접 가족기업을 창업하여 28년간 경영한 경험과 그간의 가족기업에 대한 경험적 및 개념적 연구와 선행연구를 토대로 가족기업의 평가항목을 도출하고 이를 구조화하여 가족기업이 현재 가지고 있는 문제들을 효율적으로 도출하여 해석하고 대안을 제시할 수 있는 가족기업 컨설팅 모델을 제시하고 그 유용성을 조사하여 중소 중견기업의 가업승계 시 당면한 문제해결 뿐만 아니라 지속가능한 장수기업으로 성장발전 하는데 그 목적을 두고 있다.

이를 통하여 가족기업 경영에 대한 컨설팅학 측면에서의 연구 경험을 제공하며, 실무에서 가족기업을 진단하고 평가하는 모델로 활용하고자 한다. 또한 가족기업 전문가들이 팀을 이뤄 협업할 수 있고 한 단계 레벨 업(level-up) 과정을 통하여 가족기업이 장수기업으로 성장·발전하도록 지원하며

궁극적으로는 우리나라에서도 글로벌 명문장수기업을 탄생시키는데 미력하나마 기여 하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법 및 구성

1) 연구의 방법

본 연구에서는 다양한 관점에서 제시된 연구 결과를 바탕으로 가업승계 평가요인에 대한 중요도를 분석하기 위하여 (Saaty, 1980)가 개발한 계층화 의사결정법(AHP; Analytic Hierarchy Process)을 이용하고자 한다. AHP는 의사결정 문제의 계층구조화(hierarchy of decision problem), 즉 의사결정 요소 간의 쌍대비교를 통해 동일계층에 있는 평가요소를 2개씩 선별하여 우선 순위 결정(pairwise comparison of decision factor)과 가중치(estimation of relative weights)를 추정하고, 가중치의 종합적 판단의 4단계로 분석이 이루어 진다.

가업승계 해당 분야에 전문가(교수, CFP, FO, 재무컨설턴트, 경영지도사, 세무·회계사, 경영자)그룹의 브레인스토밍(BrainStorming)을 통해 문제를 정의 하고 관련 요소를 도출하여 목표, 평가항목과 하위수준의 항목을 결정하고 계 층구조를 설정(Structuring) 한다. 설문은 전문가 그룹과 프로젝트를 진행하는 PM 등의 가업승계 전문가를 대상으로 항목 간 쌍대비교에 의한 비교행렬을 작성한다.

그간 경험적, 탐색적 선행연구를 고찰하고 본 연구자와 교류가 많은 전문가 패널 몇 분들과 브레인스토밍 방식을 통해 1차로 가족기업에서 가장 중요 시되는 항목 10개를 상호연관성을 고려하여 도출 하였다. 이는 본 연구에서 활용하는 연구방법은 미니(수정)Delphi기법으로, 연구자가 처음부터 설문지를 구조화하여 활용하는 AHP, 계층분석기법(Analytic Hierarchy Process)을 활용하였다.

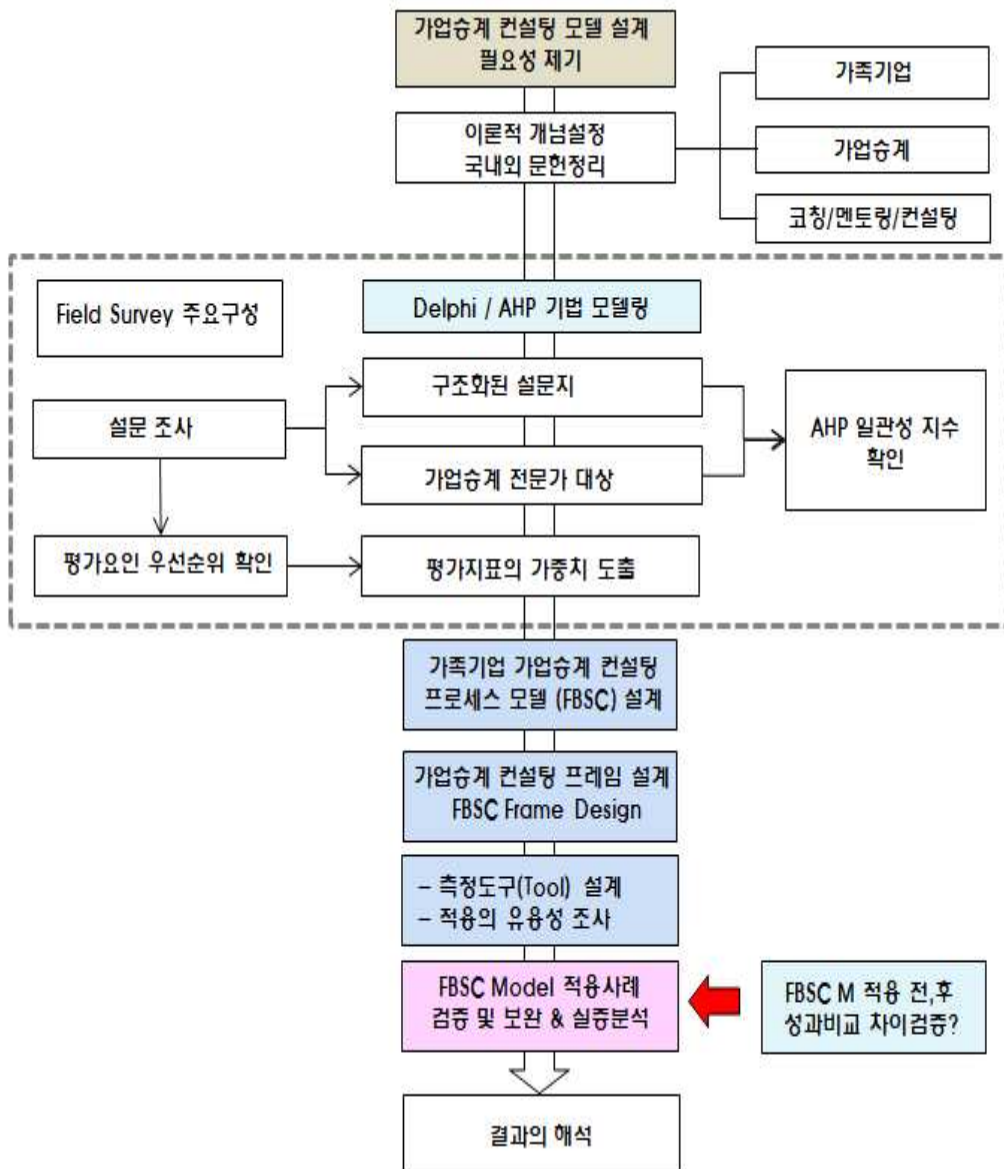
설문 조사는 1-4차에 걸쳐 실시될 것이며, 전문가 패널 조사는 3회로 진행될 예정이며, 폐쇄형 설문지로 1, 2차 설문지에서 도출된 상위항목 주기준

의 지표와 선행사례들의 지표를 바탕으로 중요도가 높은 평가항목지표를 도출하고, 3차에서는 하위항목 하부기준의 평가지표를 도출하고, 4차는 폐쇄형 설문지로 중요하다고 도출된 항목으로 전문가에게 검증함과 동시에 가족기업의 가업승계 컨설팅을 수행하면서 가족기업의 가업승계 준비현황을 진단하여 평가하고 레벨 업 시키는데 사용되는 각 평가항목들의 적용에 대한 유용성을 파악하기 위해 가업승계 이해관계자들에게 실시되는 조사로서 본 연구에 사용된 프로그램으로 SPSS Statistics 24와 그리고 일반 통계 분석을 위해서는 Excel 2007을 이용하였다.

2) 연구의 구성

본 연구는 총 7개의 장으로 구성되어 있다. 제1장 서론에서는 가족기업의 가업승계에 대한 문제의 제기와 연구의 배경과 목적 및 연구방법과 구성을 다루었다. 제2장에서는 가족기업 가업승계의 개념과 유형, 이론적 배경 그리고 국내외의 가업승계제도 현황과 우리나라 중소·중견기업의 가업승계의 실태와 현황을 고찰하였다. 제3장에서는 코칭, 멘토링, 컨설팅과 컨설턴트에 대한 이론적 고찰과 가업승계 컨설팅 현황 및 실태를 고찰하여 문제점을 도출하였다. 제4장에서는 선행연구 분석을 통한 가족기업 컨설팅 프로세스 모델 설계와 가업승계 컨설팅 도구(TOOL) 설계 및 가족기업 가업승계 컨설팅 프레임워크를 설계하고 평가지표항목의 하위항목을 도출하였고 연구모형은 계층분석법을 이용하기 위해 각 요인별 계층을 상위항목 주기준과 하위항목 하부기준을 정립하여 설문지에 반영하였다. 그리고 제5장에서는 자료를 수집하여 AHP와 요인분석을 활용한 실증분석을 통해 평가한 계층과 특성별 분석결과를 제시하였다. 제6장에서는 가족기업의 컨설팅 모델(Tool) 적용사례를 제시하였고 끝으로 제7장에서는 본 연구의 실증분석 및 해석 결과를 정리하여 연구의 의의와 이론적과 실무적인 관점에 관한 기여점을 조망해 보고, 한계점에 대한 문제를 제시하여 본 연구를 바탕으로 한 발전된 향후 연구 방향을 제시하였다.

이상의 연구수행 프로세스 및 내용은 [그림 1-3]과 같다.



[그림 1-3] 논문의 구성 및 연구수행 프로세스

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰

제 1 절 가족기업

1) 가족기업의 개념과 특징

가) 가족기업의 정의

가족기업(family business)은 일반적으로 가족에 의해서 소유되고 경영되는 기업으로 오래전부터 존재해 온, 세계적으로 보편적인 기업형태이다. 가족기업은 창업자 및 그 가족 구성원이 소유권을 갖고 기업경영 전반을 감독·통제하면서, 동시에 다음 세대 가족 구성원에게 기업의 소유권 및 경영권을 계승하려는 특징을 가지고 있다.

가족기업은 모든 나라가 국민경제에서 차지하는 비중이 매우 높고, 부의 창출, 일자리 제공, 국가 경제 및 사회의 안정화 등에 크게 기여한다. 가족기업에 대한 정의 및 범위 기준에 따라 차이가 있기는 하지만, 평균적으로 세계 전체 기업 수의 80%~98% 정도에 이르는 것으로 추산되고 있다(Poza, 2010). 우리나라에는 가족기업이 사업체 수의 68.3%, 근로자 수의 66.5%를 차지한다는 연구 결과가 있다(조병선과 조봉현, 2011).

가족기업이란 가족 구성원이 창업하여 창업자와 가족 구성원이 소유권을 가지고 기업 경영에 대한 통제와 감독을 하는 조직이며, 창업자로부터 다음 세대로 소유권이 이어짐으로써 계속적으로 세대 간 가업승계가 이뤄질 잠재성을 가진 기업으로 기업의 규모와는 별도로 가족 구성원이 기업을 소유하면서 직접 경영활동에 참여한다면 가족기업이라고 할 수 있다고 한다(Churchill & Hatten 1987, 1997).

Rosenblatt등(1985)은 “창업자의 가족구성원이 관리하는 기업이 가족기업이며 한 세대로부터 다음 세대로 성공적인 가업승계가 이루어지고 대부분의 소유권과 통제권이 단일 가족(single family)에게 주어진 기업”이라고 정의하였다.

Morris et al., (1997) 등은 가족기업 분류로 “①소유와 경영을 가족이 동시에 하는 기업, ②가족이 소유하나 비 가족구성원이 전문경영인으로 참여하여 운영되는 기업, ③소수의 가족에 의해 지배되지 않는 형태의 기업”의 3가지로 분류하고 있다. 또한, 가족기업의 정의로 Westhead & Cowling(1998)은 “①가족이 해당 기업의 소유권을 50% 이상 보유(ownership) 여부, ②해당기업 을 친인척 집단이 가족기업으로의 인정(perception)하는지 여부, ③가족 구성원에 의해 기업이 경영(management)되는가 여부, ④가족 구성원들이 2세대 또는 그 이상의 다른 세대로 세대 간 해당 기업의 소유권 승계이전 (intergenerational ownership transition) 경험 여부” 등 4가지 기준의 정의를 내리고 있다.

이 밖에도 아래 <표 2-1>과 같이 많은 가족기업의 정의가 있으며 학자마다 연구의 관점에 따라서 다양하게 나타나고 있다.

본 연구에서는 가족기업(family business, family-owned business, family controlled enterprise)의 정의는 설립자의 가족으로부터 아직 관리되고 있으며 이후에 1세대에서 다음 세대로 성공적으로 계속 계승되는 기업이며, 또한 대부분의 소유의식이나 조절능력은 단일 가계 범위 내에 있는 기업이다 (Rosenblatt et al., 1985). 이러한 가족기업에 관해 본격적으로 연구된 이후에 40여년이 지난 오늘날에도 가족기업의 명확한 정의에 있어서는 학자들의 견해가 매우 다양하다. 그리고 소유 정도, 경영활동, 세대 간 경영승계의 세 요소에 있어서 가족의 관여 정도를 기준으로 가족기업과 비 가족기업을 구분하려는 것이다(Chrisman et al., 2003, 2005).

<표 2-1> 가족기업의 정의

학자	핵심요소	주요 내용
Lansberg (1988)	통합 및 관여	가족, 기업, 경영의 세 가지 요인이 통합, 기업 경영에 가족적 요인을 깊게 고려
Litz(1995)	통제권	창업 세대가 아님에도 계속하여 기업의 통제권을 가족이 가지겠다는 의도가 있는 기업
Shanker & Astrachan (1996)	관여 정도	주요 의사결정에 대한 권력과 기업에 대한 전략적 통제권 보유, 기업의 일상 업무에 관여하는 정도

Chua et al (1999)	관여 및 세대경영	가족이 관여하며, 두 세대가 경과해도 지속 가능한 성장 가능한 지배 및 경영되는 기업
Haddershon & Williams (1999)	관여 및 소유	가족구성원이 기업 활동에 깊이 관여, 가족의 참여 형태는 지분
Westhead (2003)	소유권	가족 구성원에 의한 경영과 소유권 50% 및 소유권 승계경험으로 설명
Astrachan et al. (2002) 및 Klein et al. (2005)	가족의 영향력 (F-PEC)	가족의 관여범위를 경영참여율, 승계 및 기업공헌, 기업문화로 설명
Chrisman et al. (2005)	관여 정도	경영활동, 세대 간 승계, 소유 정도 등의 요인에 대한 가족의 관여 정도
Venter et al. (2005)	소유 및 세대경영	가족 소유 및 비전 설정 추구, 차세대 가족에게 기업경영 승계
신유근 (1984)	소유 및 경영참여	가족이 주주의 지분운영, 기업의 자본, 정책, 수익을 통제하는 기업
곽수일 (1990)	소유권	소유권의 중소기업 또는 개인소유 여부
남영호 (2001)	통제	가족이 경영하며 최소 2세대 이상이 기업에 참여

출처 : 장희복(2017, p.11) 인용하여 수정하였음.

가족기업은 연구자와 국가에 따라서 각각 다르게 정의되고 있으며 일치된 견해는 아직 없다. 국내에서는 가족회사, 가족소유기업, 오너경영 등 다양한 명칭으로 불리고 있으며 외국에서도 가족기업³⁾(Family Business)에 대해 통일된 용어가 없고 각각 다르게 호칭하는 것이 그 현상을 설명해 주고 있다.

가족기업에 관한 연구는 미국의 경우 1988년 이후부터 본격적으로 실시되고 있으며, 우리나라의 경우도 1997년 이후에 관심을 가지고 이의 연구가 진행되고 있다(황조익, 2012). 가족기업은 국가 경제 성장의 근간이자 핵심적인 역할을 담당 한다(Chua et al., 1999; Poza, 1997). 가족기업(Family Business)에 대한 개념은 아직 국가, 학자, 그것을 적용하고 있는 기업마다 조

3) 가족기업을 가족기업(Family Business), 가족회사(Family Firm, Family Enterpriser), 가족통제기업(Family controlled business), 가족소유기업(Family-Owned Business) 등으로 다양하게 불려지고 있다.

금씩 다르게 정의하고 있어 통일된 견해는 없다(남영호, 2008).

이로 인해 상대적으로 전문 지식과 관심이 낮은 국내의 경우 그 이해도가 서로 다르게 나타나고 있다. 가족기업은 일반적으로 소유권의 관점인 50% 기준에서 파악하며 가족이나 친척이 기업의 주요한 의사결정에 영향력을 미치는 기업이고, 전형적인 가족기업은 최소한 2세대가 기업경영에 관여하는 경우이며, 미국의 경우에는 기업가 자신의 판단에 의한다(남영호, 2008).

Miller & Rice(1967)는 “기업 경영에 있어 가족 구성원이 참여하는 기업을 가족기업”이라고 정의하였다. Westhead(1998)은 “가족기업의 개념을 의결권의 50% 이상을 최대 단일가족이 가지고 있으며, 가족 구성원 중 CEO들이 스스로 가족기업으로 인정하고 있는 경우”를 가족기업으로 보고 있다.

Westhead et al.,(2003)은 가족기업을 4가지 기준으로 구분하였다. “첫째, 단일 지배 가족이 해당 기업 소유 지분을 50% 이상 가지고 있는가. 둘째, 친인척 집단이 해당 기업을 가족기업으로 자각하고 있는가. 셋째, 기업이 단일 지배 가족의 구성원에 의해 경영되는가. 넷째, 기업이 소유한 단일 지배 가족의 구성원이 2세대 혹은 그 이상의 세대 간 소유권 승계를 경험한 기업인지 등을 기준으로 분류”하였다. 또한 Morris et al.,(1997)는 “첫째, 가족이 소유하면서 경영하는 기업. 둘째, 가족이 소유하지만, 비 가족 구성원에 의해 전문적으로 경영되는 기업. 셋째, 지배력이 소수의 가족에 의해 장악되지 않는 사적 또는 공적인 회사”로 분류하였다.

신유근(1984)은 “가족기업이란 가족이 기업의 정책, 자본, 수익, 주주의 지분, 운영 등을 통제하는 기업으로 정의”하고 있다. 김지희(1999)는 “단일 가족의 소유 지분율을 51% 이상으로 보고 가족 구성원 중 한 사람 이상이 기업의 경영 및 관리 활동에 참여하며, 기업의 소유권과 리더십이 다음 세대의 가족 구성원에게 승계될 것으로 예측되는 기업체”라고 말하고 있으며, 차성란(2000)은 “가족 구성원 중 한 사람 이상이 기업을 소유하고 경영하며 소유권과 경영권이 다음 세대의 구성원에게 계승될 것으로 예상되고 가족의 기능과 기업의 기능에 대한 연관성이 높은 기업”을 가족기업이라고 하고 있다. 남영호(2001)는 “가족기업의 정의는 다양하게 나타나, 우리나라의 경우

Shanker & Astrachan(1996)의 정의에 따르면, 대부분의 중소기업은 협의의 개념을, 대기업은 광의의 개념을 적용할 때 가족기업으로 추정”된다고 주장했다.

남영호(2016)는 “가족기업을 가족이 대(代)를 이어 지배하는 기업으로 정의”하고 있다.

본 연구는 Chua et al.,(1999), Shanker & Astrachan(2003), Chrisman et al.,(2005)이 주장한 관여 정도와 신유근(1984)의 가족이 주주의 지분운영, 자본, 정책, 수익을 통제하는 기업과 남영호(2016)가 주장한 가족이 대를 이어서 지배하는 기업 등의 개념을 융합하여 가족기업은 “한 가족이 세대를 이어 지배하면서, 창업자나 후계자가 직접 소유하고, 경영을 통제하며, 경영 전반에 직접 참여하는 기업”이라고 정의하고자 한다.

나) 가족기업의 특징

가족기업의 특징을 파악해보기 위해 비 가족기업(non-family business)의 차이점을 고찰하고 가족기업의 특성을 파악한다. 특히, 경영자의 관심, 조직의 성과, 경영권 승계, 조직의 의사결정 등의 관점에서 2개 기업을 비교 및 설명하고 있다(전태영, 이윤주, 2011, pp.293-330). 남영호와 문성주(2007)는 “가족기업과 비 가족기업의 차이점을 기업 실패 시의 영향도를 중심으로 비교 설명”하였다.

“가족기업이 토탈 시스템(Total system)으로 개념화될 경우 하나의 독립체로서 사업, 창업자, 가족을 포함한 하부 시스템으로 구성될 수 있을 것이다.” 이러한 각각의 하부 시스템은 독특한(잠재적인 갈등이 발생할 수 있는) 정체성과 그들 간의 상호작용을 고려해야만 한다(Beckhard & Dyer, 1983). 이처럼 가족기업은 가족, 소유지분, 경영적 측면이 혼재되어 있기에 비 가족기업과 비교할 때 장단점을 동시에 지니고 있다. 가족기업의 일반적인 문제점은 첫째, 가족기업은 대부분이 개인 기업이며 소규모이기에 자본력과 전문적인 경영 노하우도 비 가족기업보다 상대적으로 부족하다는 것과 둘째, 가족 자체가 기업 경영적인 측면에서는 걸림돌이 될 수 있다는 점이다. 셋째, 여러 가지 갈등적 요소로 인해 미래에 대한 명확한 개념적 틀이 약하다는 점 등이다(남영호와 박근서, 2006). Davis & Tagiuri(1982)는 “가족기업이 가족 기능과

기업 기능의 중첩 부분을 ‘이중속성(Bivalent Attributes)’으로 명명하고, 이 이중속성으로 인해 비 가족기업과는 다른 특성을 가지게 된다.”고 말하고 있다.

Kepner(1983)는 “가족이 기업에 어떻게 영향을 미치는지 그리고 기업이 가족에게 어떠한 영향을 주는지에 대한 논의와 관련하여 공동 진화(co-evlution)를 언급”하고 있다. 가족기업은 공통의 책임감을 가지는 가족구성원과 종업원 각자가 팀의 일원으로 열정적인 태도를 통하여 비 가족기업과 비교하여 높은 수준의 구성원 간 몰입과 헌신을 나타낸다(Ward,1987). 가족기업은 가족 구성원 간의 자애, 애정, 사랑, 책임감, 희생정신에 의해 비 가족기업보다 이익을 잘 조정하며, 이러한 가족기업 구성원 사이의 강력하고 효과적인 결속은 가족기업이 직면하고 있는 외부 자본 시장 또는 사회적 제약 조건에 보다 잘 적응할 수 있다(Campell et al, 2007).

Moriss et, al.,(1997)는 “경영자의 관심, 운명, 시간, 기업의 실패, 도중하차 가능성, 개인적인 이득, 조직의 성과, 의사결정, 내부 통제 시스템, 승계, 책임, 종업원, 가족이나 개인의 일을 중심으로 가족기업과 비 가족기업의 차이점”을 <표 2-2>와 같이 비교하여 분석하였다.

“가족기업의 경영자는 평생 기업을 위해 일하고, 개인적인 위험도 감수하며, 장기적인 전략을 세움으로써 비 가족기업과의 차별성을 나타낸다. 이런 차별성은 가족기업이 미국의 테러 사태 등과 같은 경기 불황기에 전문 경영인 기업보다 위기 대응 능력이 뛰어나고, 장기적인 안목의 전략을 추진할 수 있다”는 영국의 파이낸스 타임스 보도에서 잘 나타나고 있다(김석웅, 2002, pp.187-213).

〈표 2-2〉 가족기업과 비 가족기업의 비교

내용	가족기업	비 가족기업
경영자의 관심	평생을 기업을 위해 몸을 바치며 개인적인 위험도 감수함.	고용 계약에만 한정.
운명	기업과 운명을 같이 함.	한 기업과 운명을 같이하는 경우가 거의 없음.
시간	가족구성원은 기업을 위해 무한정 시간을 보냄.	경영자는 정해진 짧은 시간 동안만 기업을 위해 일함.
기업의 실패	기업이 실패할 경우 가족 구성원 특히 기업의 상층부에 속하는 구성원들은 개인적으로 큰 충격을 입음.	개인적으로 큰 충격을 입는 경우는 거의 없음.
도종하차 가능성	관리직에 있는 가족구성원이 중간에 그만 둘 가능성은 낮음.	경영자가 그만 둘 가능성이 아주 큼.
개인적인 이득	조직의 성장, 승계, 직무 창조, 부의 창출 등에서 오는 자부심.	승진, 보수 인상 등.
조직의 성과	관리적인 보수와 관련되어 있음.	특별한 경영자가 얻는 것과는 직접적인 관계가 약함.
의사결정	세대가 지남에 따라 감소하는 추세이나 집권화(Centralization) 경향이 강함.	점점 참여적이며 팀 위주임.
내부통제 시스템	비공식적인 경향이 강함.	공식적인 경향이 강함.
승계	경쟁자는 가족구성원 사이에서, 갈등은 경영자와 후계자 사이에서 주로 생김.	이는 갈등과 경쟁을 나타냄. 그러나 주주가 승계의 질서 정연함을 모니터함.
책임	가족구성원인 경영자는 스스로 가족에 대한 책임을 짐.	경영자는 주주에 대한 책임을 짐.
결속	가족 구성원 간의 자애, 애정, 사랑, 책임감, 희생정신에 의해 이익을 잘 조정함.	종업원은 개인이나 팀의 직무적 책임으로만 인식함.
종업원	비 가족 종업원은 기업 내에서 상향 이동이나 개인적인 성장 기회가 한정되어 있음을 인지.	종업원은 승진이나 의사결정 참여에 동등한 기회가 주어짐. 이는 내부 통제일 때 나타남.
가족이나 개인의 일	가족의 일도 직접 기업에게 기업의 일도 가족에게 직업 영향을 끼침.	종업원과 개인의 일은 직무 성과에 영향을 미침. 그 충격은 대체로 기업보다 개인에게 더 큰 영향을 줌.

출처 : Morri Michael h., R. O. Williams, J. A. Allen & Ramon A. Avila(1997). "Correlates of Sucoess in Family Business Transitions" , Journal of Business Venturing, 12. p. 388. 남영호 (2016), 연구자가 인용하여 수정하였음..

2) 가족기업의 장단점

가) 가족기업의 장점

가족기업의 대표적인 최대의 장점은 창업가정신에 기초한 경영 혁신이다. 가족 구성원의 공유된 가치관과 비전, 장기적인 관점에서의 전략 추구, 끈끈한 가족 문화와 우애, 빠른 의사결정, 자긍심, 위기 극복 의지 등을 강점으로 제시하고 있다(Ibrahim and Ellis, 1994).

또한 가족기업의 특성과 관련지어 가족기업이 가지고 있는 공유 가치의 측면에서 작업장에서의 우애나 배려, 장기적 성과와 전통 유지를 통한 고객 가치의 제공 등을 장점으로 제시하고 있다(Davis, 1983).

Sirmon and Hitt(2003)은 "가족생활과 사업 활동을 통합할 수 있는 가족 기업은 비 가족기업이 가질 수 없는 독특한 자원을 가지고 있는 것으로, 이는 다시 인적 자본, 사회적 자본, 인내성 자본, 존속성 자본, 지배 구조 자본의 형태"를 띠게 된다고 하며 또한 인내성 자본은 청산 위험이 낮다는 것이며, 존속성 자본은 기업 존속을 이해 제공되는 개인적 자원의 집합을 의미한다(김재성, 2010).

Westhead and Cowling은 가족기업이 가지는 가업승계의 속성적인 측면에서 가족기업의 가업승계가 경영 비법의 계승과 발전 및 창업 정신의 승계, 창업자의 가치 및 비전을 통한 구성원의 응집성, 신속한 의사결정 및 환경 대응, 위기 극복에 대한 의지, 일자리 창출 등을 들고 있으며 이는 고객과의 오랜 신뢰 구축을 통한 기업 성과와 국가 경쟁력의 제고를 가져올 수 있다고 주장했다⁴⁾.

나) 가족기업의 단점

가족기업의 장점을 언급했던 Davis(1983)는 "가족기업의 단점으로서 가족

4) Westhead, P. I. and Marc Cowling(1998), 「Family Firm Research : The Need for a Methodological Rethink」, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, p.34.

기업의 규모와 관련지어 자본에 대한 한계점과 가족과 기업 분리의 모호성, 환경 적응에 대한 비효율적 대응, 가족 간의 불화와 주관적인 인사 관리 등을 단점으로 제시하고 있으며, 또한 가족과 기업의 분리가 어려움, 격리/고립, 환경 적응이 느림, 비공식 조직, 주관적인 인사 관리(친척이나 혈연, 지연의 등용), 가족 간의 불화, 온정주의적 경영, 재무문제, 승계문제 등을 단점으로 언급하면서 자본의 접근이 제한적이라고 주장”했다. 반면, 이현재(2009)의 경우 “가업승계와 연관 지어 폭넓은 인재의 확보가 어려우며, 경영 능력을 겸비한 후계자에 대한 보장이 이루어지지 않고, 후계자 결정에서 상당한 갈등이 존재하는 리더십 측면에서의 단점을 언급”하고 있다. 가족 구성원의 지배력이 커짐에 따라 종업원들과의 관계에서는 기업에 대한 충성도가 약해지거나 전문성을 발휘할 기회를 가지지 못하거나 배분에 대한 문제들이 존재할 것이며, 외부 이해 관계자들과는 관계에서는 가족기업이 가지고 있는 재무적인 한계점이나 승계에 따른 세무적인 측면에서의 문제를 단점으로 제시하고 있다(남영호와 박근서, 2006).

이러한 단점을 극복하지 못하면 가족기업은 실패하거나 소멸하는데, 한 연구에 의하면, 대부분의 가족기업은 설립 후 10년 이내에 소멸하며, 단지 약 $\frac{2}{3}$ 만이 2세대로 승계된다고 한다(Ward, 1987).

김재성(2010)은 “가족기업의 단점으로 취약점을 가족 내부와 외부의 문제로 구분하기도 하였다. 먼저 내부적 단점은 소득 상속, 부자간 기업 내 권한 유지 및 분산, 형제간 갈등으로 나타났고, 외부적 단점으로는 종업원들의 낮은 기업 충성도, 종업원들의 전문적인 직업관 결여, 세금 문제 등”이라고 했다. 가족기업은 일반 기업(비 가족기업)과 마찬가지로 동전의 양면처럼 장단점을 모두 가지고 있다(조창배, 2008). 따라서 지속 가능한 가족기업이 되기 위해서는 가족기업이 가지고 있는 단점을 극복하고 경쟁 우위를 기업 경영에 잘 접목해 효율성을 극대화 시켜야 하겠다(남영호, 2016). 다음 <표 2-3>은 가족기업의 장단점을 요약한 것이다.

〈표 2-3〉 가족기업의 장단점

장 점	단 점
① 장기 지향적 ② 행동이 훨씬 독립적 · 주식시장으로부터 압력이 적음 (없음) ③ 자부심의 근원으로서 가족문화 · 안정성 · 연속적인 리더십 ④ 어려울 때 회복력이 큼 · 이익을 기꺼이 회복하려 함 ⑤ 덜 관료적임 · 융통성이 큼 · 재빠른 의사결정 ⑥ 재무적 이익 · 대성할 가능성이 큼 ⑦ 기업을 보다 잘 이해 · 가족 구성원에 대한 조기 교육	① 자본시장에서의 접근이 적어 성장을 저해할 수 있다. ② 조직이 혼란 · 혼란스러운 구조 · 명확하지 않은 직무의 배분 ③ 네포티즘 · 경영자로 적합하지 않은 가족 구성원의 허용 · 불공평한 보수 체계 · 매력적인 전문 관리의 도입이 어려움 ④ 철없는 망나니 자녀의 신드롬 ⑤ 동족상쟁의 치열한 분쟁 · 가족 분쟁이 기업으로 흘러 들 ⑥ 온정주의/독재주의의 규칙 · 변화에 대한 정의 · 비밀 · 의존적인 개성의 유인 ⑦ 재무적인 위험 · 회사 돈만 축내는 가족 구성원 · 공헌과 보상의 불균형 ⑧ 승계의 문제

자료 : Manfred(1993). 가족기업 경영(남영호, 2016), 인용하여 수정하였음.

3) 가족기업의 역할

가족기업의 역할은 크게 경제적 역할과 사회에 대한 역할로 구분 한다.

가) 경제적 역할

가족기업이 차지하고 있는 경제적 역할은 개념에 따라서 가족기업의 광의, 협의로 다르게 나타나고 있다. 지난 10년 동안 연간 약 60만개 이상의 기업이 설립되었다. 이중 대부분이 가족기업이며 GNP와 고용을 증가 시킬 것으로 추측하고 있다(남영호, 2016). Shanker & Astrachan(1996)은 “가족기업의 개념에 따라 가족기업의 경제적 역할은 매우 다르게 나타난다고 주장”하고 있다. “미국의 경우 전체 기업의 92%가 가족기업이라고 주장하고 있다. 또 59%를 차지하며, 신규 직업 창출 역시 78%, GDP에 미치는 영향력 역시

49%를 차지하고 있다고 주장”했다. 독일의 경우 가족기업은 전체 기업의 60%, 노동력의 58%, GDP의 55%를 차지하며, 이를 중소기업의 관점에서 보면 중소기업의 97.3%, 매출액의 97.5%, 고용의 98.2%를 차지한다고 한다(독일 중소기업 연구소, 2006).

박기동(1981)은 “가족기업이 규모와 관계없이 우리나라 전체 제조업의 85.44%를 가족기업이 차지하고 있다고 주장”하고 있다. 우리나라 기업의 설립자와 최고 경영자와의 관계를 조사한 결과 설립자 자신이나 직계 자손, 친척 등이 현재 최고 경영자인 경우가 81.2%를 차지하고 무연고인 경우는 18.8%에 불과하고 이처럼 가족기업이 국가 경제에서 차지하는 위상은 나라마다 조금씩 다르지만, 그 영향력은 막강하므로 이의 생존은 국가 경제의 근간이라 할 수 있다(박기동, 1981).

나) 사회적 역할

가족기업의 사회적 역할도 매우 중요하다.

“미국 경제와 사회를 구축하는 기초가 되는 것은, 특정 개인이나 노동자도 아니요, 기업가나 기업도 아닌, 바로 기업을 창설하고 통제하고 운영하는 가족이다”(Novak 1983 ; Jaffe 1991)라고 역설하였다.

Graafland(2003)는 “네덜란드의 가족기업을 대상으로 한 연구에서 가족기업은 CSR에 대하여 장기적인 부가가치와 행동 간에 긍정적인 관계를 유지하며, 비 가족기업보다는 CSR에 대해 더 많은 관심을 가지고 있음”을 알아내었다. 하지만 이러한 행동은 소규모 네덜란드 기업의 경우 기업 생존의 핵심 요소인 비용에 더 많은 관심을 가지며, CSR은 덜 강조되고 있음을 알아내었다(Ahmed 등, 1998).

Dyer등(2006)은 “가족기업이 비 가족기업보다 사회적 책임을 더 잘 수행하는 이유로 첫째, 자기 이익. 둘째, 정체성, 이미지, 평판, identification. 셋째, 도덕적 자산”으로 보고 있다. 기업을 창업한 창업주나 가족들은 자신들의 이름이 기업에 오명보다는 ‘좋은 일’을 하는 경영자로 기록되기를 바란다. 왜냐하면 처음 기업을 창업할 때 창업자는 창업가정신으로 그

들이 창업한 기업에 매우 깊은 애정을 가지고 큰 영향을 남기기 때문이다.

가족기업의 지역사회에 대한 역할도 중요하게 대두되고 있다. 가족기업의 창업자와 승계자는 가족과 지역사회의 유지를 위해 강한 책임감을 가지고 있다(Bellet et al., 1988). 따라서 가족기업은 사회를 많이 의식하고, 가족의 구성원은 기업과 기업을 둘러싼 지역사회를 위해 일하며, 심지어 기업의 손실과 큰 희생도 주저하지 않는다(Astrachan, 1988). 다시 말해 ‘화목한 가족이 튼튼한 기업을 만든다(Strong family creates strong business: 家和萬事成)’라는 불변의 진리를 잊지 말아야 할 것이다(남영호, 2016).

제 2 절 가족기업의 시스템과 지배 구조

1) 가족과 기업의 차이

가족기업은 가족과 기업이란 단어의 복합어로 볼 수 있으며 가족과 기업은 여러 측면에서 근본적으로 다르며 가족의 1차적 기능은 가족 구성원의 보호와 양육에 있는 반면에 기업의 1차적 기능은 재화나 용역의 생산, 분배와 관련이 있으며, 가족은 조화와 구성원의 단합을 추구하며 상대적으로 비공식적인 규칙에 따라 움직이나, 기업은 비개인적인 관계가 중요하게 여겨지며 공식적인 규칙과 평가 기준에 의해 운영되어 진다. 따라서 기업은 합리적 시스템(rational system)이라 할 수 있다(남영호, 2016).

〈표 2-4〉 가족과 기업의 차이

기업(Business)	가족(Owner)
장점을 기초	균등
수익 / 성장	사랑
개인성	단합
경쟁	조화
지도자가 필요	부모가 리더, 자식은 지도자가 아님

소유권 획득/양도양수/M&A 등	가족 구성원의 상속권 균등
고용	참여, 관여
합리적 시스템(Rational system)	감성적 시스템(Emotional system)

자료 : Family Enterprise Center(1998). "Family Business Academy Course Materials", Unpublished, Family Enterprise Center of Coles College of Business, Kennesaw State University, Kennesaw, Georgia. 연구자가 인용하여 수정하였음.

가족기업에 대한 선행 연구들은 기업 영역을 ‘합리적’ 구성 요소로, 가정영역을 ‘정서적’ 구성 요소로 간주하고, 이 두 영역을 각각 분리해 연구 하였다(Hollander & Elman, 1988). 그러므로 가족기업의 기능상의 중복 부분에서 발생하는 특성 및 문제를 파악하는 것은 가족기업에서 발생하는 갈등을 해결하고, 복지 수준을 향상할 수 있는 해결책과 지침을 제공해 준다(Pratt, 1986).

Koenig(1999)는 “가족과 기업이 상호 이질적으로 구성된 가족기업은 성공하기 위해서 두 가지 경계를 존중하고 잘 지켜야 한다.”고 주장하였다. 두 가지 경계 중 하나는 기업(business)과 가족(family)의 경계이고, 다른 하나는 경영권(management)과 소유권(ownership)의 경계를 뜻한다. 가정생활과 회사생활 간의 경계가 잘 지켜지기 위하여, 가족들은 가능한 공과 사를 분리하고 유지하기 위한 훈련을 하여야 한다. 기업은 기업이고 가족은 가족이다(Business is business, family is family). 이는 서로에게 각각의 시간과 장소가 구분되어야 하고, 이들의 경계란 사람들이 알고 있는 것을 단지 강조하는 것뿐이다.

2) 가족기업의 시스템

가족 시스템 이론을 근간으로 하여 기업에 관여하는 가족에게 유용하게 적용할 수 있는 몇 가지의 기본적인 개념들, 예를 들면 삼각관계, 자기 분화, 가족 구조, 출생 순서, 그리고 감정의 단절 등을 설명하면서 사회와 가족 구성원 사이의 관계까지 범위를 확장하며 각각의 특성을 주장했다(Whiteside 등, 1993).

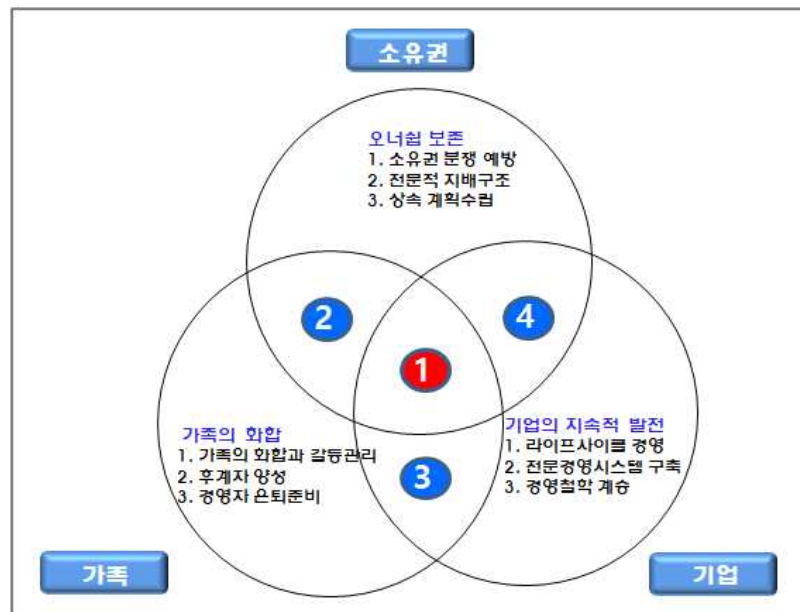
일반적으로 가족기업의 시스템은 2차원 시스템(Ibrahim & Ellis, 1994)과 3차원 시스템(Gersick 외, 1997)으로 대별되어진다. “2차원 시스템은 가족기업을 가족(family)과 기업(business)으로 양분하고 이의 이질성을 고찰한 경우이다.” 따라서 가족기업은 서로 상이한 이런 두 시스템의 성격을 잘 이해하여 “가족은 기업처럼, 기업은 가족처럼” 경영하여 상호 조화와 균형을 유지할 필요가 있다(남영호, 2001).

일반적으로 가족기업의 시스템은 3차원 시스템으로 알려져 있으며 2차원 시스템의 주요 구성요소인 가족과 기업에 소유권을 따로 떼어내어 설명한 것이다. 소유권을 하나의 주요한 구성 요소로 취급한 것인데, 이는 가족기업인지 아닌지를 구분하는 주요한 요인 중 하나가 될 수 있기 때문이다. 즉, 지분을 누가 얼마나 많이 가지고 있느냐는 승계문제와 지배구조에 밀접한 관련성을 띠기 때문이다. 소유권(ownership)에는 경영진, 즉 이사회(board of directors)와 주주들의 주주총회(shareholder meetings)의 권한이 소유권에 해당한다고 할 수 있다. 가족차원에서는 가족계획을 관장하는 가족회의(family meeting)와 대가족인 경우 가족 위원회(family council)가 이에 속한다.

가족기업의 3차원 시스템의 리더는 소유권의 측면에서 이사회 의장(Chairman of the Board), 가족의 측면에서 감성 경영자(Chief Emotional Officer), 그리고 기업의 측면에서 최고 경영자(Chief Executive Officer)이다(Family Enterprise Center, 1998). 따라서 가족기업은 감성적이며 주관적인 가족의 관점과, 합리적이며 객관적인 기업의 관점을 잘 조화시켜 가족기업의 의사결정 능력을 증진시키고 좋은 전략을 수립하고 실행에 옮겨야 한다(Lane, 1993). 가족기업은 주로 오너 경영자가 경영하는 경우가 주류를 이루고 있다. 가족기업의 장점을 잘 살리고 단점을 보완하여 기업을 지속성장 발전시키고 나아가 지속가능성을 보장하기 위해서는 가족기업의 시스템의 이해가 필요할 것이다. 가족기업의 3차원 시스템을 이해하기 쉽게 도식화하면 [그림 2-1]와 같다. 그리고 ①번 영역은 가족이면서 소유권을 보유하고 기업경영에도 참여하는 창업자나 후계자가 이에 해당하는 가족기업의 핵심구성원으로 이 영역에 있는 구성원들이 주로 가업승계의 주인공들이다. ②번 영역은 가족이면서 소유권을 확보하고 있으나 경영에는 참여하지 않는 창업자의 배우자, 자녀 등

친족들이 이루어진 구성원들로 이들 역시 가업승계의 한 축을 이루며 주연과 조연을 할 수 있으며 갈등문제가 가장 많이 발생하는 영역이다. ③번은 영역은 가족이면서 기업경영에는 참여하고 있지만 소유권 즉 지분이 없는 구성원들로 ②번 영역과 같은 특성을 가지고 있다. ④번 영역은 가족은 아니지만 소유권을 가지고 기업경영에 참여하고 있는 자로서 가업승계와는 무관하지만 소유권의 지분율에 따라 영향력을 가지고 있는 이해관계자이다.

그래서 가족기업 가업승계의 문제의 발생과 갈등의 원천은 대부분 ①~④번의 서로 겹치는 영역에서 발생하므로 이 영역에 대한 코칭과 멘토링 그리고 컨설팅이 중요하다 할 것이다.



자료출처 : Gersick 외(1997)를 연구자가 인용하여 수정하였음.

[그림 2-1] 가족기업의 3차원 시스템

3) 가족기업의 지배구조

가족기업의 최종적인 목표는 건강한 가족과 지속가능한 영속 기업을 만드는 것이며, 이러한 점에서 매우 중요한 것이 지배 구조이다.

일반적으로 기업의 지배 구조는 기업의 성장과 가치 창조를 위해 다양한 이해 관계자들과 기업 간에 이루어진 명시적, 묵시적 계약 관계를 규정하고 관리하는 메커니즘(조동성, 2000)을 말한다. 가족기업도 이와 같은 맥락에서 볼 수 있는데 다양한 문제를 원활하게 해결하기 위해서는 지배 구조가 중요한데 효율적인 지배 구조는 첫째, 장래 기업이 나아갈 방향 제시. 둘째, 기업 경영의 가치관(values) 표현. 셋째, 기업의 정책(policies)을 안내하기 때문이다(남영호, 2016). 이것을 위해 제재, 적소, 적시에 적합한 인재(right people)를 활용하여 훌륭한 지배구조가 구성되도록 하는 것이 기업의 경영과제이기도 하다.

가족기업은 가족의 지배 구조인 가족 차원의 가족회의와 가족 위원회, 기업의 지배 구조인 이사회가 가족기업의 주요한 지배 구조이다(Family Enterprise Center, 1998). 가족 위원회는 기업과 관련된 가족의 관심사를 논의하기 위하여 가족의 구성원 중 기업에 직·간접적으로 관여하는 사람으로 구성되며, 이에는 가족회의, 가족 위원회 등이 있다(Aronoff & Ward, 1996).

4) 가족기업의 문제점

가족기업들은 가족기업들만이 갖게 되는 특이한 문제들 때문에 다양한 도전을 받고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 일반적으로 가족기업은 개인 기업이 많은 편이며 소규모이다. 따라서 대규모 기업보다 자금 및 개발능력이나 경영전문인이 부족하여 타 기업에 매각되거나 합병되는 경우가 흔하게 나타나고 있다. 특히 우리나라와 같이 대기업 위주의 산업 구조에서 대기업 협력업체는 대기업의 하청업체의 형태로 운영되기 때문에 대기업의 신제품 개발에 따라 대기업 협력업체의 독자기술도 개발되어야 하며 기술 동향을 면밀히 파악하고, 대기업의 기술개발과 신제품 개발동향

을 면밀히 판단하여 적기에 대응할 수 있는 기술력을 확보해야 하고 이러한 노력은 상호 신뢰를 향상할 수 있어 장기적인 거래가 가능하고 지속적인 발전에도모할 수 있으나 대기업에 대한 지나친 의존은 전환비용의 상승 등 거래관계에 있어 힘의 불균형을 초래하여 불리한 거래조건을 감수해야 하는 위험을 초래할 수 있어 대기업 협력업체는 독자기술의 확보와 마케팅 역량 강화를 통하여 대기업 의존성을 줄여나가야 할 것이다(정운계, 2013).

둘째 가족 자체가 기업경영의 걸림돌이 될 수도 있다. 보통 가족기업이 일정 규모 이상 성장할 경우 가족기업에서 얻는 이익을 가족기업에 재투자하기보다는 이익을 가족 구성원끼리 나누어 가지려는 경향이 많다. 나아가 형제자매 간이나 세대 간의 경쟁과 일(work)과 가정(home)이 서로 뒤섞이어 자존심이나 질투심과 같은 인간적인 감정이 격화될 때는 그 문제가 심각해 질 수도 있다.

셋째, 일반적으로 가족기업은 승계계획, 재무·조세전략, 은퇴계획, 갈등관리, 그리고 가족 자체의 계획 등 여러 가지 문제에 봉착하게 된다. 따라서 많은 가족기업의 구성원들은 가족기업의 미래에 대한 명확한 개념적 프레임워크가 결핍되어 어려움에 직면하곤 한다(Aronoff & Ward, 1996 ; family enterprise center, 1998). 가족기업의 문제점을 내부와 외부로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

가) 가족기업의 내·외부 문제점

다음 <표 2-5>와 같이 가족 내부의 문제점으로는 가족 경영자의 문제들과 친족 관계자의 문제로 구분할 수 있으며 가족의 외부 문제로는 종업원과 외부 이해관계자의 문제로 나눌 수 있으며 이는 가족기업에서는 매우 중요하게 다루지 않으면 안 되는 부분들이다.

<표 2-5> 가족기업의 내·외부 문제점

가족 내부	가족 외부
가족 경영자	종업원
- 기업 지배(통제)의 유지 문제 - 후계자 선정 문제 - 가족투자의 지속문제와 개입 문제 - 동태성 주축(가족그룹형성)문제 - 경쟁 문제 - 형제간 갈등 문제	- 충성도에 대한 보상 문제 - 성장, 성공, 발전의 배분 문제 - 전문적인 직업관 문제 - 가족승계의 연결문제 - 이해관계자로서의 지분 문제

친족 관계자	외부 이해관계자
- 소득과 상속의 문제 - 가족 간 갈등 문제 - 기업에의 관여 정도 문제 - 기여도에 따른 보상 문제	- 보수 - 시장, 제품, 공급, 기술의 영향 문제 - 세금 관계 문제 - 이해관계기관과의 관계 - 경영실제의 추세

출처 : Louis B. Barnes and Simon A. Hershon(1976) "Transferring Power in the Family Business,"
"Harvard Business Review, July/August, p.108. 연구자가 인용하여 수정하였음.

나) 가족기업의 경영상 문제점

보편적으로 가족기업의 경영은 비 가족기업의 문제들보다 훨씬 난해하다고 한다. 그 이유는 비 가족기업의 경영상의 문제점들 이외에 <표 2-6>에서 볼 수 있는 바와 같이 경영자 및 후계자의 확보 및 훈련, 비 가족종업원과 가족종업원의 동기관리, 소유권 확보로 인한 자금관리, 소유자 중심의 생산 및 판매관리, 소유권 중심의 분배 및 배당정책 등이 바로 그것이다.

<표 2-6> 가족기업 경영상 문제점

분 야		내 용
경영자의 확보 및 훈련	경영자의 확보	- 폐쇄적인 경영으로 유능한 인력의 모집의 어려움 - 소유 경영자중심의 특유한 인간관계에 적용 할 인재확보 곤란 - 보수경쟁에서 분리 - 가족중심의 경영체제로 인력확보 불리 - 경영승계 및 경영권의 지속성으로 인한 승진의 불확실성으로 인재확보 곤란
	경영자의 훈련	- 소유경영자는 자신의 혁신 기능과 경험에 의존 - 소유경영자는 인재육성에 소홀 - 장기적인 인재개발 시설 부족
가족종업원과 비 가족종업원의 동기관리	동기관리	- 공식적이고 일관적인 경영방침 부재 - 기업지배권의 갈등 - 감정개입이 큰 명령과 권한계통 - 중요문제는 소유집단 중심으로 결정
소유자 중심의 R&D, 생산 및 판매관리	연구·개발관리	- R&D 부족
	생산관리	- 원자재 확보 문제 - 적절한 입지 선정 문제 - 합리적인 공정관리를 수행할 전문인력 부족 - 생산시설 확장의 곤란함 - 다양한 제품 mix 부족

	판매관리	- 잘 조직된 유통경로 부족 - 소유권 중심의 판매망 설치 경향 - 소유관계자의 판매관여
소유권확보로 인한 자금관리	자금관리	- 자금 조달 곤란 - 성패의 불확실성으로 신용 저하 - 소유권 유지목적으로 공개적인 자금 도달 회피 - 자금사용의 개인화 우려
소유권 중심의 분배 및 배당정책	분배 문제	- 경제적 합리성보다는 소유권 유지를 위한 배당정책 - 갈등에 의한 성장저해 - 자본 축적 무시

출처 : 신유근(1984), 한국기업의 특성과 과제, 서울대학교 출판부, p269, 인용하여 수정하였음.

제 3 절 가업승계

가) 가업승계의 개념과 유형

나) 가업승계의 개념과 정의

가업승계(succession for family businesses)는 가족기업의 승계를 줄인 말로써 기업의 영속성을 위한 가장 중요한 요인으로 창업자로부터 가족구성원이나 비 가족구성원인 후계자에게 경영권의 바통을 넘겨주는 것이라고 할 수 있는데, 가족기업을 연구하는 학자들은 승계의 성공과 실패를 구분하기 위한 기준을 정하고, 승계의 성공 요인과 실패 요인이 무엇인가를 파악하기 위해 다양한 연구를 시도해 왔지만 무엇을 실패한 승계로 규정할지, 성공적이거나 효과적인 승계는 어떻게 평가할지에 관해 아직까지 학자들 간에 합의된 규정은 없다⁵⁾.

가업승계란 기업이 그 동질성을 유지하면서 승계기업의 소유권이나 경영권을 상속이나 증여 등을 통하여 가족에게 이전하고, 전문경영인에게는 일시적으로 경영권을 이전하는 것을 뜻하는데, 우리나라에서도 1960~70년대에 기업을 창업한 창업 1세대들이 점차 고령화되면서 기업의 경영성과가 뛰어난에도 그동안에 축적된 노하우와 기술들이 창업경영자의 퇴진과 함께 가업으로

5) Handler, W. C.(1989), 「Methodological Issues and Consideration in Studying Family Businesses」, *Family Business Review*, 2(3), pp.257-276.

승계되지 못하고 소멸하는 문제점이 다발하면서 기업의 가업승계 문제가 지대한 관심의 대상으로 부상하고 있으며 가업승계 문제는 전문 인력이 있어서 승계에 대비할 수 있는 대기업보다는 전문 인력이 거의 없어서 승계에 대비할 여력이 없는 가족기업 등, 주로 중소·중견기업에서 직면하는 상황으로, 가업승계는 단순히 기업을 후계자에게 물려주는 것뿐만 아니라 경영에 대한 유·무형의 자산과 함께 승계기업의 사회적 책임까지도 후세대로 이양한다는 의미를 지닌다(황조익, 남영호, 서균석, 2012, pp.295-314) 인용하여 수정하였음.

가족기업의 정의는 매우 다양하며 이러한 정의의 다양성은 연구의 큰 걸림돌이 되고 있다(Laird Norton Tye, 2007). Ward(1987)는 “세대를 가로질러 경영하는 가업승계의 어려움으로 지적하면서, 창업 후 다음 세대에선 33% 정도만 생존하며, 그 다음 3세대까지 생존하는 기업은 단 13%에 불과하다고 보고”하고 있다. Aronoff & Ward(2010)는 “가족기업은 오직 세 가지 문제만 갖고 있는데, 첫 번째 문제는 승계요, 두 번째 문제도 승계요, 세 번째 문제도 승계다.” 라고 언급하고 있다. 이 밖에도 본 연구인 가족기업 가업승계 컨설팅과 연관된 정의들을 아래 <표 2-7>과 같이 정리하였고, 학자마다 관점에 따라서 다양하게 정의하고 있다.

그리고 본 연구에서는 연구자가 선행연구를 고찰하여 “가업승계란 가족기업의 소유·경영주가 세대를 이어 후계자에게 기업의 소유권과 경영권을 이전하는 것으로서, 기업의 주식과 사업용 자산을 상속 또는 증여하고, 기업가정신, 리더십, 지속가능전략을 이전하여, 가족기업이 지속성장하여 장수할 수 있도록 하는 제반 과정이다.”라고 정의하였다.

<표 2-7> 가족기업의 가업승계 정의

연구자	정 의
남영호 (2016)	“가족기업을 가족이 대(代)를 이어 지배하는 기업으로 정의”하고 있다. 여기서 “대(代, generation)란 창업 세대(1세대)가 승계하여 2세대, 3세대 등이 리더십을 이전받은 경우.
신언정 (2014)	가족기업은 가족과 기업이라는 두 가지 요소의 균형과 조화를 통하여 지속적인 발전과 가치를 추구하는 조직체계로 가족과 기업이라는 두 가지 요소의 통합을 통해 기업의 성장과 존속이 좌우된다고 하였다.

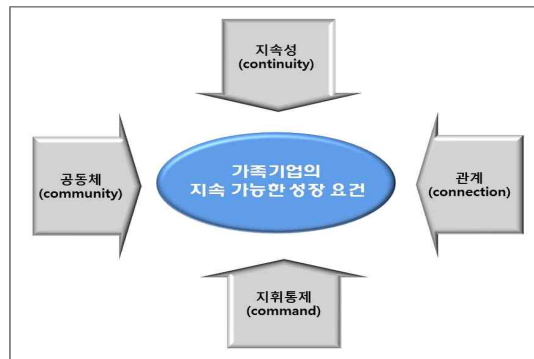
안숙찬 (2013)	“가업승계란 기업의 소유주가 다음 세대의 후계자에게 기업의 소유권 또는 경영권을 이전하는 것으로서 일반적으로 해당 기업의 주식이나 사업용 재산의 상속 또는 증여를 통하여 이루어지게 된다.”고 정의.
조병선 등(2012)	승계란 기업의 동질성을 유지하면서 영속기업으로 존립하고 성장해 나갈 수 있도록 소유권 및 경영권을 다음 세대로 물려주는 것을 말한다 고 정의.
황조익 (2012,2013)	소유 경영주의 2세를 포함한 가족구성원에게 소유권과 경영권을 승계하는 것, 광의적 의미에서 승계는 가족기업이 세대를 넘어 지속적으로 존속해 갈 수 있도록 평생을 통해 계획하고 관리하는 과정이라 정의.
Gersick 외(1997).	소유권(ownership)에는 이사회(board of directors)와 주주 총회(shareholder meetings)가 이에 속한다고 볼 수 있다. 가족 차원에서는 가족계획을 위한 가족위원회(family council)와 가족회의(family meeting)가 이에 속한다. 기업 차원에서는 일반적인 기업(비 가족기업)처럼 경영 개발을 위한 경영 개발팀(management development team)이 이에 속한다.
김선화 (2012)	부모가 자식인 차세대 구성원에서 기업을 물려주려는 공유, 개방되고 효율적인 커뮤니케이션, 네트워크 연결이 강한 연대 관계, 현 경영자와 후계자의 궁극적인 관계의 지속적인 유지이다.
박기춘 이춘우 (2011)	창업주들은 후계자 선택에서 역량보다 오히려 경영자의 성실성이 리더십을 발휘 할 수 있는 중요한 요소가 된다고 보고 성실성과 같은 기본적인 자질에 대한 신뢰를 우선 갖추고 난 후 경영역량은 교육훈련을 통해서 증가시킬 수 있다는 연구결과를 보이고 있어 가업승계에 대한 승계자의 의지나 자신감이 중요한 요인임.
Steier (2001) 문희창 (2008)	과중한 상속, 증여세 부담과 가업을 잇지 못하고 폐업하거나 매각해버리는 경우가 빈번히 발생하는 문제를 극복하기 하여 가업승계 시 과중한 조세 부담을 덜기 위하여 가업승계에 대한 세제 혜택의 필요성을 제기하였다. 본 네트워크가 세대를 넘어 순조로이 전이되도록 하는 데 필요하다.
Venter et al.(2005)	가족 구성원들이 기업의 비전을 설정하고 비전의 실행을 추구하며 소유권을 가지고 다음 세대로 기업경영에 대한 승계가 이루어지는 기업으로 정의하고 있다.
Venter, Boshoff and Maas(2005)	능력과 의지를 갖춘 후계자의 육성이 승계기업의 신뢰와 독립성을 제시할 수 있으며, 이를 위한 체계적인 교육훈련이 후계자에게 경영 이념과 철학, 노하우 등을 그들의 사업에서 사용할 수 있는 능력을 줄 수 있다.
Le Breton-Miller et al.,(2004)	가족기업의 성공적인 승계는 이해관계자들의 높은 만족도와 승계 이후의 기업성과 및 경쟁력이라고 정의하였다.
Habbershon et al.(2003)	가족이 기업에 관여 하고 기업과 가족이 상호작용을 함으로써 고유의 자원과 능력에서 특유의 시너지가 나타나는 기업.
Westhead (2003)	승계가 효과적으로 이루어지지 못하거나 실패를 하게 되면 그 기업은 폐업할 가능성이 커지고 그 기업의 축적된 기업가적 지식의 발전도 더 이상 이를 수 없게 된다.
Adler & Kwon(2002)	최고경영자나 후계자 및 임원을 대상으로 하는 멘토링 및 코칭(executive coaching)에서는 조직 내부 인이 아닌 외부의 전문가를 멘토나 코치로 활용하기도 한다.

Day (2001).	리더십 이전에 성공적으로 이루어지기 위해서는 일을 수행함으로써 나타나는 경험 즉 교육과 훈련의 중요성을 강조하였다. 지식과 스킬은 경험의 기능으로서 개발되며 경험의 이런 유형은 특히 직무할당, 멘토링, 적당한 훈련, 관련문제 직접 참여
남영호, (2000a)	드러커(Peter Drucker)에 의하면 "최고경영자를 위대한 영웅으로 칭하고, 이 영웅이 치러야할 마지막 시험을 승계"라 하였다.
Sharma et al.(2000)	가족기업에서의 승계계획은 두 가지 이유에서 중요하다. 첫째, 승계계획의 내용으로서 행하는 일련의 활동들이 승계과정에서의 일부가 되고 있기 때문이다. 둘째, 승계계획이 가족기업에 있어 기업의 소유권을 성공적으로 이전하게 해주는 수단이 되기 때문이다. 전략적으로 잘 준비되고 이해관계자들 간의 원만한 협조가 이루어진 승계계획은 효과적이고 성공적인 승계의 기반이 된다.
김지희 (1999)	"단일 가족의 소유 지분율을 51% 이상으로 보고 가족 구성원 중 한 사람 이상이 기업의 경영 및 관리 활동에 참여하며, 기업의 소유권과 리더십이 다음 세대의 가족 구성원에게 승계 될 것으로 예측되는 기업체"
Koenig (1999)	가족과 기업이 상호 이질적으로 구성된 가족기업은 성공하기 위해서 두 가지 경계를 존중하고 잘 지켜야 한다고 주장하였다. "두 가지 경계 중 하나는 가족(family)과 기업(business)의 경계이고, 다른 하나는 소유권(ownership)과 경영권(management)의 경계를 의미한다.
Lane, 1993; Neubauer & Lank, (1998)	자문 이사회의 특별한 역할은 가족을 위한 건전한 이사의 역할 수행, 전문가가 없는 영역에서 최고 경영자를 컨설팅하거나 도움, 위기 때 큰 영향력을 행사, 외부로부터 필요한 정보를 획득하여 최고 경영자에게 제공하기도 한다.
Morris et al.(1997)	기업의 라이프사이클 중에서 가장 중요한 단계가 승계라고 하였다.
Gersick et al., (1997)	가족기업의 지배구조는 보통 가족, 기업, 그리고 소유권의 3차원으로 구성되어 있으며 이의 이해로부터 시작된다. 소유권 차원에서는 주주 총회와 이사회가 가족 차원에서는 가족계획을 위한 가족위원회, 기업 차원에서는 경영개발을 위한 경영개발팀이 이에 속한다.
Churchill & Hatten (1987, 1997)	가족기업이란 가족 구성원이 창업하여 창업자와 가족 구성원이 소유권을 가지고 기업 경영에 대한 통제와 감독을 하는 조직이며, 창업자로부터 다음 세대로 소유권이 이어짐으로써 계속적으로 세대 간 가업승계가 이뤄질 잠재성을 가진 기업으로 기업의 규모와는 별도로 가족 구성원이 기업을 소유하면서 직접 경영활동에 참여한다면 가족기업이라고 할 수 있다고 한다.
Ward (1987)	승계에 대하여 가족기업의 존립을 위해 가장 중요한 요인으로서 다음 세대에게 성공적으로 통제권과 경영권을 넘겨주는 것이라고 정의하였다.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnso(1985)	가족기업 컨설팅만의 차별성과 특수성을 이야기했다. 이들은 가족기업에 대한 컨설팅이 다른 종류의 기관에 대한 컨설팅보다 수월치 않음을 제기하였다.
Danco (1982)	"만약에 승계계획을 세우지 않으면 변호사 손에 당신의 가족과 기업은 존폐가 달리게 된다고 주장 또한 승계와 관련된 후계자 선정이나 이들의 업무훈련을 무시하는 것은 가족기업을 안락사 시키는 것"

가업승계의 중요성은 Miller(2005)와 Le Berton-Miller(2005)의 성공적인 가족기업의 선행변수에서도 찾을 수 있다. 이들이 주장한 “선행변수는 ‘4C’로 지속성(continuity), 공동체(community), 관계(connection), 지휘통제(command)라고 하며, 이중 으뜸을 지속성“에 두고 있다.

“지속성의 기본적인 가정은 핵심역량의 지속적인 유지와 개발을 위하여 세대 가족 경영자가 후대 가족 경영자에게 가업승계라는 형태를 통하여 가족의 가치관, 비전, 목표 등을 전달하고 공유하는 것”이라고 나타내고 있다. 이러한 지속성은 사업을 확장하고 다음 세대의 후손들을 도우려는 가족의 노력을 의미하며, 이는 다음 세대의 가족 경영자에게 건강한 기업을 물려주고, 가족의 가치와 도덕성을 유지하여 미래를 준비하는 것이다(이장우, 마운주, 정수철, 2010).

이는 가족기업의 특성상 다른 형태의 기업체보다 소유구조가 집중되어 있어서 지휘통제가 더 쉽고, 정확하게 컨트롤할 수 있다는 점을 나타낸다. 이와 같이 가족기업의 지속 가능한 성장요건을 다음 [그림 2-2]와 설명하고 있다.



자료출처 : 김봉순(2016)을 인용 pp.16.

[그림 2-2] 가족기업의 지속가능한 성장요건

가족기업은 비 가족기업과는 다른 시스템을 이루고 있으므로 더 복잡하고 어려움도 많다. 가족기업은 보통 비 가족기업의 어려움인 자금조달, 마케팅, 기술개발의 동일한 어려움이 있다. 그러나 가족기업은 추가적으로 해결해야 할 과제로는 가족계획, 승계계획과 상속세, 증여세 준비에 따른 재무·조세전략 등에 있어서 큰 부담이 있는 것은 사실이다. 특히 승계계획은 가족기업의 이

슈 중에서 매우 큰 문제이며 해결해야 할 중요한 과제이다. 왜냐하면, 가족기업의 존폐와 미래, 즉 가족기업의 운명을 결정하는 가장 중요한 과제로 인식되고 있기 때문에 지속가능전략을 세워 총체적 대책을 수립하여야 한다. 만약에 승계계획을 세우지 않으면 변호사 손에 당신의 가족과 기업은 존폐가 달리게 된다고 주장하였고 또한 승계와 관련된 후계자 선정이나 이들의 업무 훈련을 무시하는 것은 가족기업을 안락사 시키는 것이다 라고 주장하였다(Danco, 1982). 이처럼 대부분의 컨설턴트와 학자들은 가족기업의 영속성을 유지하기 위해 가업승계 계획의 중요함을 매우 강조하고 있다. 가족기업의 지속적인 가업승계 성공을 결정하는 매우 중요한 과제로 승계계획의 중요함을 강조해도 지나치지 않다. 게다가 승계계획을 세우지 않은 가족기업은 승계에 대한 갈등문제 때문에 가족구성원이나 또는 비 가족구성원 사이의 성공적인 가업승계를 이루지 못할 가능성이 높을 수도 있다.

오너 경영자들은 일반적으로 은퇴나 죽음 등 가업승계에 관하여 말하고 싶어 하지 않으며, 후계자들은 부모가 이루어 놓은 사업에 직면하는 것 자체를 두렵게 생각하거나 외면하고 싶어 하는 경향이 있다. 가업승계 계획의 준비 미흡으로 인한 가업승계 실패는 가족기업 자체는 물론 국가 경제에 큰 손실이 된다. 따라서 훌륭한 승계계획은 성공적인 가족기업의 경영에 필수적이며 이를 실천에 옮기는 것은 가족기업의 영속성을 위한 지속가능한 경영에 매우 중요하다.

조병선 등(2007)은 “중소기업의 특성상 상기 2개의 권리(소유권 및 경영권)가 동시에 승계되는 경우가 일반적이라는 점을 지적”하면서 다음 [그림 2-3]과 같이 가업승계의 개념을 설명하고 있다.

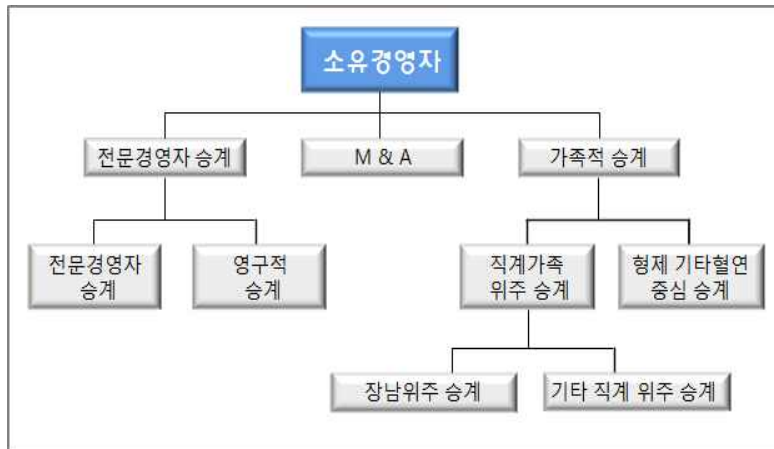


자료 : 조병선, 조봉현, 김옥경(2007), 「중소기업의 경영승계 실태와 과제」, 기업은행 경제연구소

[그림 2-3] 경영승계의 개념적 이해

다) 기업승계의 유형

기업승계의 유형은 그 대상을 중심으로 유형을 구분할 수가 있다. 승계유형을 구분해 보면 가족, 전문경영인을 통한 승계 등 3가지의 유형으로 구분할 수 있다. 가족승계는 기업의 소유권이 가족 간에 승계되는 것으로서 소유권이 가족 간 기업승계를 통해서 승계가 이루어진다. 전문경영자 승계유형은 전문경영인에게 경영권을 승계함으로써 기업승계가 진행된다. 이는 전문경영자에게 일시적으로 경영권을 넘겨주는 것으로 전문경영인 체제로의 기업변화를 의미한다고 볼 수 있다. 상기 2가지의 방식이 원만하지 않을 경우에 M&A가 기업승계의 한 유형이 될 수 있는 것은 이를 통해서 기업의 연속성을 확보할 수 있기 때문이라고 했으나, 소유경영자는 전문경영자 승계, M&A를 통한 승계 및 가족을 통한 승계 등 3가지 유형의 승계방식 중 하나를 선택하여 승계할 수 있다(조병선, 조봉현, 김옥경, 2007). 이상의 내용을 도식화하여 정리하면 [그림 2-4]와 같다.



자료 : 조병선, 조봉현, 김옥경(2007), 「중소기업의 경영승계 실태와 과제」, 기업은행 경제연구소

[그림 2-4] 경영승계 대상에 따른 유형

전문경영인을 통한 승계는 기업의 경영상황에 따라서 일정한 시기만을 승계하는 과도기적 기업승계와 전문경영자에게 영구적으로 승계시키는 방안이 있을 수 있다고 했으나, 전문경영자에게 영구적으로 승계시키는 방법은 엄밀

하게 말하면 가업승계의 정의에 맞지 않는다고 본 연구자는 생각한다. 마지막으로 가족을 통한 가업승계는 직계를 통한 승계와 기타 혈연중심의 가업승계로 구분되며 직계를 통한 가업승계는 자녀 위주와 기타 직계 위주의 승계로 구분할 수 있다.

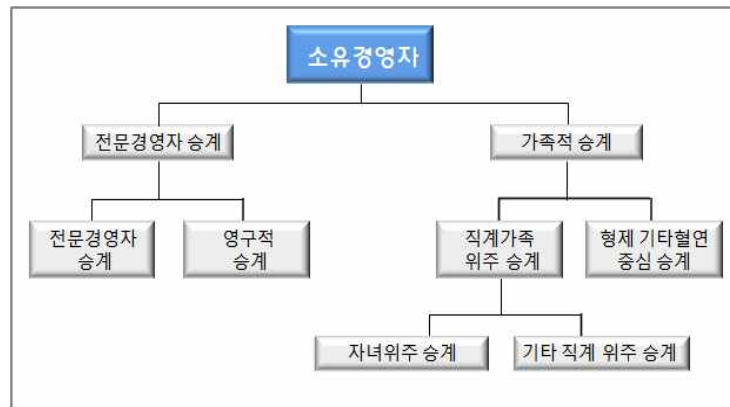
중소·중견기업에서는 소유권과 경영권이 함께 승계되는 것이 보편적이며, 가업승계란 소유권과 경영권의 이양이라는 두 가지를 포괄하는 개념이다. 가업승계는 통상적으로 기업에 대한 소유권이나 경영권을 차세대로 이전시키는 것을 뜻하지만 세법에서는 협의의 가업승계와 가업상속으로 나누고 있다. 기업이 동일성을 유지하면서 상속·증여를 통해 기업의 소유권이나 또는 경영권을 차세대에 이전하는 것을 말한다. 가업승계는 통상적으로 기업승계 중에서 가족 간의 승계를 의미하며 기업승계보다 가업승계가 협의의 개념이다. 증여와 상속은 소유권 및 경영권을 차세대 후계자에게 이양한다는 점에서 동일하다. 증여와 상속의 큰 차이점은 증여는 생전에 이양행위가 이뤄져서 현 경영자의 의도대로 이양되는 반면, 상속은 사망 후에 이양행위가 이루어져서 승계준비가 되지 않았을 경우에는 현 경영자의 의도와는 무관하게 승계가 이루어지지도 못하는 경우도 적지 않다는 점이다(조병선, 조봉현, 김옥경, 2007).

〈표 2-8〉 가업승계의 법적 수단에 따른 유형

유 형	내 용	비 고
증여	· 경영자가 보유하고 있는 소유 및 경영권을 가업 후계자에게 일괄 이양 또는 부분 양도	창업자금 및 주식에 대한 증여세 과세특례 적용 검토
상속	· 경영자의 사망 후 후계자가 경영권과 소유권을 일괄 이전받아 경영 자립	가업상속공제 적용 검토
증여 + 상속	· 경영자의 경영권과 소유권을 생전에 일부 이양하여 자립시키고 사망 후 상속 완료	증여 후 상속 창업자금 및 주식에 대한 증여세 과세특례 검토
M & A	· 상속과 증여가 여의치 않을 경우 회사 매각	가업승계로 볼 수 없음

자료 : 조병선, 조봉현, 김옥경(2007), 「중소기업의 경영승계 실태와 과제」, 기업은행 경제연구소 연구자가 인용하여 수정하였음.

그러나 본 연구자는 선행연구에서 M&A가 기업의 연속성을 확보한다고 해서 가업승계라고 주장하는 것은 타당하지 않으며 ‘가업승계’가 아니라 ‘기업승계’라고 해야 한다고 주장하는 바이다. 왜냐하면 가업승계의 전제는 가족기업이 대를 이어 승계하는 것으로 정의되어 있고, M&A의 경우는 가족이 일부의 지분을 가지고 있을 수는 있지만 50% 이상의 지분을 가지기 어려워 요건에서 벗어나며 중국에는 가족의 소유권과 경영권이 가족을 떠나기 때문이다. 또한 장남위주 승계가 아니라 잘 할 수 있는 후계자에게 승계를 해야 할 것이다. 이를 다시 도식화하면 [그림 2-5]와 같다.



자료 : 조병선, 조봉현, 김옥경(2007), 「중소기업의 경영승계 실태와 과제」, 기업은행 경제연구소.
연구자가 인용하여 수정하였음.

[그림 2-5] 가업승계 대상에 따른 신개념 유형

2) 가업승계의 성공 요인 및 경영승계 프로세스

가족기업의 승계프로세스 연구 중에는 Handler(1990)가 제안한 오너와 후계자 간의 4단계인 역할조정 승계프로세스가 널리 알려져 있다. 승계는 오너와 후계자의 상호역할을 점진적으로 협의 조정해가는 프로세스이다. 역할을 조정하는 모델에 따르면, 첫째 단계는 현 경영자인 오너가 혼자 기업을 운영하는 단계이다. 둘째 단계는 현 경영자가 기업의 운영을 총괄하고 있으며 후계자는 회사 내에서 낮은 직급에서 조력자 역할을 수행하는 단계이다. 셋째 단계는 현 경영자가 후계자에게 일정한 책임과 권한을 위임하고, 후계자는 관

리자가 되고 이때부터 본격적인 가업승계가 이루어지기 시작한다. 이 정도 단계에 이르게 되면 현 경영자와 후계자는 역할이 부분적으로 중복되기 때문에 업무 경계의 구분이 명확하지 않게 된다. 넷째 단계는 현 경영자는 은퇴하여 조언자로서 멘토의 역할을 하고, 후계자는 리더로서 의사결정 및 총괄책임자 역할을 맡게 된다. 김선화와 남영호(2010)는 “가족기업의 사회적 자본 및 승계 과정에 관한 탐색적 연구를 통해서 가업승계의 과정상에서 발생하는 승계 활동의 중요성을 제시”하고 있다. 가족기업의 승계에 있어 중요한 이해관계자인 오너와 후계자 간의 관계를 사회적 자본이론을 기반으로 상세하게 살펴보고, 부 자녀 간의 관계가 승계과정의 만족도에 얼마나 영향을 미치는지를 분석하였으며, 이를 위해 우리나라 가족기업 4개 기업을 대상으로 사례 연구방법을 적용하여 연구결과 5가지의 명제를 도출하였다. 첫 번째 명제는 승계프로세스 만족을 높이기 위한 방법으로는 경영자와 후계자간 깊은 신뢰로 믿음이 형성되어야 한다는 것이고, 경영자와 후계자 간의 신뢰수준을 구축하기 위한 요인으로 4가지의 변수를 제시하였다. 이는 비전 및 핵심가치를 공유하고, 개방된 효율적인 소통과 네트워크를 통한 강한 동질관계와 후계자와 어린 시절 부터 긍정적인 신뢰관계를 지속적으로 유지해야 할 필요가 있는 것이다. <표 2-9>는 이 연구에서 적용하고 있는 가업승계프로세스 과정의 단계별 주요인들이다.

〈표 2-9〉 승계프로세스의 단계별 주요 요인

단 계	주 요 요 인
1단계 현 경영자의 단독 경영시기	연구자들은 후계자가 어린 시절부터 기업에 노출(shop talk, 기업 방문 등)되는 것과 대학 시절 가족기업에서 파트타임으로 일할 것 등을 제안 - 후계자의 가족기업에 대한 관심과 참여하고자 하는 열의 및 자발적 승계의지에 영향을 미침.
2단계 후계자의 훈련 및 개발 단계	후계자가 다른 기업이나 가족기업의 하위 직급에서 실무경험을 쌓고, 현 경영자는 후계자에게 기술적 노하우(Know-how)와 기업의 암묵지 등을 점진적으로 이전함.
3단계 상호협력 (파트너십) 단계	후계자가 관리자의 역할을 수행하며 경영에 참여하고, 현 경영자는 6가지 역할(Supervisor, Teaching, Protector, Introducer, Mobilizer, Collaborator)을 수행하여야 함.
4단계 리더십의 점진적 이전 단계	경영자는 통제권을 점진적으로 줄이는 단계로 승계프로세스에서 가장 중요한 단계로 현 경영자가 이해관계자의 안정(comfort)과 후계자의 능력에 대한 확신이 있어야 함.

5단계 소유권과 경영권 이전	후계자는 새로운 경영자가 되고 전 경영자는 옵서버(Observer)나 멘토(Mentor)로서 조언자 역할을 수행하고 소유권 이전에서 증여세 및 상속세의 납부재원 및 경영자금, 은퇴자금 등 재무·조세 전략과 은퇴계획을 수립 시행해야 함.
-----------------------	---

출처 : 김선화, 남영호 (2011), 가족기업의 승계프로세스 관련 이해관계자별 영향요인에 관한 문헌검토, 중소기업연구, 33(3), 36-38 연구자가 인용하여 수정함.

안성영(2015)은 중소·중견규모 가족기업의 성장단계에 대한 연구에서 기업 가정신과 사회적 자본의 역할에 대해서 분석하였다. 가족기업의 성장 요인을 이해하기 위하여 가족기업의 성장단계를 창업, 성장, 그리고 승계의 과정으로 나누고 6개 기업을 선정하여 인터뷰와 설문조사를 통해 사례분석을 실시하였다(안성영, 2015). 사례 분석 결과 다음과 같은 연구결과를 도출하였다. 첫째, 가족기업이 지속적으로 성장하기 위해서 새로운 기술의 개발을 통한 지속적인 혁신이 중요하며 현 경영자의 혁신의지는 기업의 생존과 성장의 기반이 된다고 주장하였고, 둘째, 성장하기 위해서 새로운 시장개척이 필요하며 이때 예상된 위험을 극복하는 것이 중요하고 가족기업은 장기적인 특성으로 인해 위험감수성을 가지게 된다고 밝히고 있으며, 셋째, 지속성장을 위해 진취성이 중요하며 가족기업은 도전정신의 활성화로써 성장과 발전이 가능하다고 보았고, 넷째, 가족을 포함한 다양한 이해관계자 집단과의 신뢰가 중요하며 고객과 종업원 간의 신용과 신뢰, 가족 간의 신뢰를 바탕으로 원만한 가업승계도 이루어질 수가 있다고 주장하였으며, 다섯째, 가업승계의 성공을 위해서는 네트워크를 통해 기업에 대한 충성도를 개선하며 조직과 업무에 대한 헌신이 몰입, 참여 등을 증대시키는 것이 중요하다고 보고, 여섯째, 비전공유의 중요성을 주장하고 가족기업은 가족과 같은 분위기에서 가치관과 신념을 함께 공유하며 소통을 통해 고유한 기업문화를 형성하는 것이 중요하다고 보고, 일곱째, 창업단계에서는 갈등예방시스템의 작동이 필요한데 현 경영자는 가족기업의 모든 의사결정을 지배하고 가족구성원들의 이해관계를 조정하는 역할을 해야 한다고 주장하였으며, 여덟째, 가족기업의 성장에 적합한 경영관리시스템을 갖추어야 한다고 보았다. 확실하지 않은 성장단계에서 더 정교한 시스템이 필요하며 조직의 구조는 집권적 시스템에서 분권적 시스템으로 발전해 간다고 주장하며, 아홉째, 가족기업의 가업승계는 현 경영자와 후계자의 자발적인

승계 의지가 아주 중요하다고 밝혔고, 양자 간 승계 표명 및 승계 의지가 매우 중요하며, 무엇보다 서로 긴밀한 신뢰관계 형성이 가업승계의 성공 가능성을 높여준다고 밝히고, 열째, 가업승계는 장남 우선보다는 후계자의 자리에 관심이 있으며 능력이 있는 사람이 되는 것이 필요하다(안성영, 2015). 이러한 분석 결과를 보면 기업의 지속가능한 성장과 발전을 위해 매우 중요한 기업가정신과 사회적 자본은 필수적인 요소이다. 이 연구는 중소·중견 규모의 가족기업이 지속가능한 명문장수기업화를 지향하는 기초적인 자료로 활용될 수 있을 것이다.

3) 가업승계의 목표와 성과

가) 가업승계의 목표

가업승계의 최종 목표는 후계자에게 리더십이 이전(transference)되는 것으로 완성된다. 가업을 제대로 승계하기 위해서는 선대의 기업가정신이 이전되어야 하며, 이것이 원활하게 이루어져야 가족기업의 영속성이 보장되어 장수기업이 될 수 있다. 그런데 보통 아버지는 모험과 혁신적인 사고로 창업을 하여 자신만의 기업가정신(entrepreneurship)을 가지고 사업을 시작하지만, 후계자인 아들이 역지로 기업을 물려받을 경우 그는 사업보다는 놀기 좋아하는 사람이 될 가능성이 크고, 나아가 3대 승계자인 그의 손자 대에 이르러 결국 거지가 될 가능성이 높다는 연구(DAVID, 1997)가 있다. 이 연구는 가업승계의 질적인 면에서 어려움을 극단적으로 보여주는 예라 할 수 있다.

리더십이란 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위한 조직집단의 활동에 영향을 끼치는 과정이다(Stogdill, 1950). 근본적으로 리더십은 사회적 문제해결의 복잡한 하나의 형태인데, 이런 문제를 해결하기 위하여, 리더는 뚜렷한 스킬과 지식에 의존하는 효율적인 애플리케이션(application)을 개발하여야 하며, 가업승계는 리더십 이전이 성공적으로 이루어져야 완결되는데 리더십 이전은 다음과 같은 이유로 가족기업에도 중요하다(Cabrera Suarez, 2005).

첫째로, 가족기업은, 공개기업과는 다른 목표를 갖고 있으며(Chua et al., 2003), 둘째로, 가족기업은 비 가족기업과 달리, 관련 당사자들과 오랫동안 큰 잠재적인 갈등을 갖고 있으며(Morris et al., 1997), 셋째로, 기업생존의

육구가 매우 강하기 때문에 리더십의 이전 과정이 비 가족기업의 그것보다 훨씬 더 중요하다(Rubenson & Gupta, 1996).

리더십 이전은 가족기업 연구에서 중요한 주제이다(Handler, 1994; Wortman, 1994). 실제로 가족기업은 리더십 승계의 어려움 때문에 수명이 짧으므로, 가족기업에서 리더십 이전은 매우 복잡한 도전과제로 고려되어야 한다(Handler & Kram, 1988). 가업승계에서 리더십 이전이 성공적으로 이루어졌는지 여부는 가업승계의 경영성과에 따라 결정되기도 한다. (Handler, 1990)는 이를 “승계의 두 차원 즉, 품질(quality)과 유효성(effectiveness)으로 평가”하였다. 여기서 품질이란 승계과정에 대한 만족도로 관련된 가족구성원이 승계 후 기업의 경영성과로 가족구성원 이외의 다른 사람들이 승계 결과를 어떻게 판단하는가에 대한 것이다. 리더십 이전이 성공적으로 이루어지기 위해서는 일을 수행함으로써 나타나는 경험 즉 교육과 훈련의 중요성을 강조하였다(Day, 2001). 지식과 스킬은 경험의 기능으로서 개발되고 축적되며 경험의 이러한 유형들은 특히 직무분담, 멘토링, 적절한 훈련, 관련문제, 직접 참여 등을 들 수 있다.

나) 가업승계의 성과

성공적인 리더십 이전에 영향을 끼치는 요인들은 학자들에 따라 다양한데, 경영자의 소유권 또는 권한, 경험 등과 가족과 조직의 목표에 대한 관여 등이 다(Tapies, 2006). 다음은 원활하고 성공적인 가업승계를 위한 리더십 이전의 주요 요인들에 대한 설명이다.

첫 번째로 오너의 의도가 가장 중요하다. 대부분의 학자는 리더십이 이전에 있어서 현재의 최고경영자인 오너의 리더십 이전에 대한 의지가 가장 중요하다고 보고 있다(남영호와 박근서, 2008). 왜냐하면 현재의 최고경영자는 이사회, 소유권과 경영권 등을 모두 통제하고 있으므로, 현재 오너의 의도가 리더십에 대한 완급조절 및 승계 장애(Christensen, 1953)에 가장 중요한 역할을 한다고 여기기 때문이다. 기업체의 리더십을 물려주려는 현 경영자의 의지가 가업승계 계획에 많은 영향을 끼친다는 이론으로 가업승계의 계획 행동 이론(theory of planned behavior)을 들 수 있다.

Carsrud & Krueger(1993)의 연구에 의하면, “미래 행동의 근간은 이에 관여하는 개개인의 의도에 따라 결정되며, 이 의도는 개개인의 태도에 의해 형성”된다는 것이다. 한편 리더십 개발은 보통 후계자가 결정되고 난 후 체계적이고 공식적인 리더십 개발이 이루어져서 하는데, 이에는 현재 오너의 영향력이 매우 중요하다(남영호와 박근서, 2008). 오너는 그들의 가족문화에도 강력한 영향력을 가지는데, 이것은 가족의 특징은 후계자의 리더십 개발에 큰 영향을 끼친다는 의미이다, 왜냐하면, 그들은 전임자와 후계자 간의 관계의 질과 기업에 대한 가족관여의 수준에 큰 영향을 끼치기 때문이다(Sorenson, 2006).

두 번째로는 후계자의 개발이 있다. 리더십 이전이 성공하기 위해서는 가족구성원 중 믿을 만한 후계자가 절대적으로 필요한데, 이는 능력과 의지를 갖춘 후계자를 의미한다(Mayer et al., 1995). 후계자의 개발을 위해서는 후계자 교육이 매우 중요한데, Danco(1982)는 “후계자 교육을 무시하는 것은 가족기업을 안락사 시키는 것이라고 주장”하였으며, 또한 효율적인 후계자는 기업에 대한 좀 더 긍정적인 태도를 가져야 한다(Goldberg, 1996).

세 번째로는 사회적 자본의 축적이 있다. 사회적 자본(social capital)은 관계적 자본으로 다른 사람이나 조직 등 사회적 관계에서 만들어진 경제주체 간의 신뢰와 지원 관계에 의해 형성되는 자본이다(Coleman, 1988; Fukuyama, 1995). 가업승계는 가족구성원 간의 관계가 핵심이므로, 이 관계가 사회적 자본을 형성하는 이상적인 환경을 만들며(Coleman, 1988), 가족이 사회적 자본의 근원이고 개발자이며 또한 이용자이다(Bubolz, 2001). Arregle et al.(2007)은 “가족기업에서 가족의 사회적 자본의 형성에 영향을 미치는 요인으로 상호작용, 상호의존, 밀집성, 그리고 시간이란 4가지 동태적 요인을 언급하고 있다”(김선화, 남영호, 2013, pp.1337-1359). 즉 부모와 자식 간의 관계의 강점은 바로 사회적 자본이므로(Coleman,1988), 가족구성원 간의 상호신뢰와 존경, 꿈과 비전의 공유가 중요하다. 일반적으로 부모들의 꿈은 자식들이 기업을 지속해서 유지하여 이를 발전시키는 것이기에, 가족기업의 경우, 부모들이 알고 있는 모든 것들을 차세대 가족구성원들에게 전달해 주고 싶어 하는 경향이 강하다. 따라서 가족 내의 사회적 자본의 개발은 첫째, 가족 내에 오너인 부모가 존재하여야 하며, 둘째, 부모가 자식인 차세대구성원

에서 기업을 물려주려는 공유, 개방되고 효율적인 커뮤니케이션, 네트워크 연결이 강한 연대관계, 현 경영자와 후계자의 궁극적인 관계의 지속적이 유지이다(김선화, 2012).

네 번째로는 지식의 이전이 가능하다. 리더십의 이전에서 매우 중요한 문제는 기업을 유지하고 경영성과를 향상하는 데 필요한 전 경영자의 지식을 후계자가 전수하는 것이다(Cabrera-Suarez et al., 2001). 지식은 기업 경쟁우위의 매우 중요한 원천이기 때문이다. 일반적으로 지식(knowledge)은 가족구성원이 조직 내·외부의 교육과 경험을 통하여 개발되고, 획득된 지식 또는 암묵지(tacit knowledge)와 스킬로 정의한다(Chirico, 2008). 이 중에서 암묵지는 이전되기 어렵지만, 공유되지 않고 세대 간에 이전되지 않는다면, 쇠퇴하거나 잃어버리기 쉽고 깨어지기 쉽다. 또한 스킬은 보이지 않으며 고도로 개인적이므로, 공유되고 이전되는 과정이 길고 복잡하다(Chirico, 2008). 더구나 이러한 지식은, 동일세대에 속하는 가족구성원 간에 공유되어야 한다(Kellemanns & Eddleston, 2004). 가족기업은 가족기업 구성원 간의 믿을만한 정보가 자유롭게 흐를 때인 가족구성원 간의 신뢰 수준이 높을수록, 개방 수준이 높을수록, 암묵지가 창출, 공유, 이전의 기회가 많아진다(Steiner, 2001; Tagiuri and Davis, 1996). 이런 가족기업의 특별한 노하우는 높은 성과와 정의 관계가 있는 매우 중요한 핵심자산이라고 (Cabrera-Suarez et al., 2001)은 주장하였다. 가족기업에 있어서 지식축적에 영향을 끼치는 요인으로 가족의 사회적 관계, 가족구성원간의 기업에의 관여, 주인의식, 정규교육과 가족기업 밖에서의 교육훈련, 외부기업에서 일한 경험, 비 가족종업원 고용 등을 들 수 있다(Chirico, 2008). 지금까지의 선행연구들은 사업지속기간이 창업 세대뿐만 아니라 세대를 이어 갈 수 있는 방안인 가업승계에 초점을 둔 것으로 우리나라의 가업승계는 조세제도, 인프라, 승계교육 등의 미비로 그 진행이 어려운 실정이다. 따라서 기존 선행연구에서 밝혀진 이론적 배경을 바탕으로 우리나라의 가업승계에 대한 문제점을 진단평가 할 필요가 있으며, 특히 가업승계를 원하고 있는 중소·중견기업들에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 가업승계 발전전략 및 활성화 방안이 무엇인지를 발굴하여 규명하는 것은 매우 큰 의미 있는 일이라고 사료된다.

제 4 절 국내외 가업승계 현황 및 실태

1) 외국의 가업승계 제도

우리의 경쟁국들은 가업승계 지원을 어떻게 하고 있을까? 대표적인 독일과 일본에 대해서 고찰해 보았다.

가) 독일

(1) 가업승계와 관련한 상속 증여세율 우대 적용

독일의 상속증여세는 배우자 및 직계 비속에 대한 기업의 상속 증여세 동일하며 최고세율은 과세 그룹 I등급⁶⁾의 경우 30%로서, 그룹 II등급 43%, 그룹 III등급 50%에 비해 우대하여 후손에게 기업을 승계함으로써 가문의 유산을 창조하고 경쟁력 있는 명문 장수기업으로 성장해 나갈 수 있도록 유도하고 있다

감면요건은 기업규모, 업종 및 선대경영자 가업영위기간과 관계없이 공제를 적용하며, 중소기업뿐만 아니라 대기업도 요건에 부합하면 동일한 감면 혜택을 주고 있다.

(2) 기업의 사업용 자산에 대한 상속세 감면 혜택 부여

(가) 사전 특별공제(Vorwegabschlag)는 사업재산의 최고 30%까지 상속세 부과 대상에서 제외시켜 준다.

인적 요소가 강한 가족중심 기업으로서 회사의 설립계약이나 정관에 이익배당 및 자금인출 제한, 재산처분 제한, 퇴직보상금 제한 등을 중첩적으로 규정하고 있는 경우에는, 기업의 상속 사업재산 중에서 최고 30%에 달하는 금액을 ‘사전 특별공제’ 형식으로 상속세 부과에서 제외한다.

이익배당금 및 자금인출 제한규정을 두어 출자사원에 대한 이익배당금 또

6) 배우자, 직계비속(자녀, 손자녀)

는 자금인출액 최고 한도를 법인의 세후 이익의 37.5% 이하로 제한(상속세 과세 시점 2년 전부터 시작하여 과세시점 후 20년 동안 존속해야 함)한다.

재산처분 제한 규정도 인적회사 참여지분 재산 또는 자본회사 참여지분 재산을 공동출자 사원, 가족구성원, 가족재단에게만 매각할 수 있도록 제한하고 있으며 퇴직보상금 제한도 두어 출자사원에 대한 퇴직보상금 지급 한도를 인적회사 참여 지분 또는 자본회사 참여 지분의 공정가액 자치 이하로 제한 규정을 두고 있다.

(나) 기업의 사업용 자산에 대한 선택감면 혜택

사전 특별공제액을 제외한 나머지 사업재산 가운데 2천 6백만 유로(약 350억 원) 한도 내에서 “가업상속세 감면 모델”에 따라 상속세를 차별적으로 감면을 선택 적용할 수 있는데 일반감면 모델은 상속재산의 85%, 선택감면 모델은 상속재산의 100%에 해당하는 금액을 각각 상속세 부과 대상 사업재산에서 공제함⁷⁾.

(3) 대규모 사업재산에 대한 상속세 감면(2천 6백만 유로 초과)

‘사전 특별공제액’을 제외한 나머지 상속대상 사업재산 규모가 26백만 유로를 초과하는 경우, 초과금액에 대해서는 원칙적으로 상속세가 부과된다.

상속인이 2천 6백만 유로를 초과하는 사업재산에 대한 상속세 감면 혜택을 받기 위해서는 ‘점감적 세감면’ 혜택을 신청하거나, 또는 ‘세감면 필요성 심사’를 신청해야 한다.

(가) 점감적(漸減的) 세감면 모델

26백만 유로를 초과하는 금액에서 시작하여 최고 90백만 유로(약 1,200억 원)에 이르기까지 매 75만 유로마다 1%씩 감면 혜택이 점진적으로 축소한다.

상속받는 사업재산 금액이 증가할수록 상속세감면 혜택이 줄어드는 구조로 설계되었고, 90백만 유로를 초과하는 상속재산에 대한 감면 혜택은 없다.

10) 중견기업연합회 중견기업연구원, 「기업승계 원활화를 위한 상속세제 개선 방안」 2019.06, pp.15

(나) 세감면 필요성 심사

상속인이 자신이 ‘처분할 수 있는 재산’의 50%를 투입해도 기업의 사업재산에 부과되는 상속세를 개인적으로 납부할 수 없는 경우에는, 당해 금액을 초과하는 나머지 상속세액에 대한 납부가 면제된다. ‘세감면 필요성 심사’ 방식을 통해 상속세를 감면받는 경우에는, 상속세 선택감면의 경우에 부과되는 ‘7년간 급여지급 총액 700% 유지’ 조건이 적용된다.

나) 일 본

최근에 경영자 고령화, 후계자 부족 등의 문제에 대응하면서 지역 산업을 다음 세대에게 확실하게 이전하고, 사업승계를 계기로 후계자가 경영혁신을 적극적으로 실행할 수 있는 환경을 정비(기존 사업승계세제 운용 과정에서 나타난 문제점 보완)하는 등 사업승계에 대한 정책적 지원을 대폭 확대하고 있으며, 2017년 사업승계 5개년 계획을 확정하고, 2018년 특례사업 승계세제를 도입하는 등 사업승계 촉진 정책을 국가 차원에서 강화하고 있다.

(1) 특례사업 승계세제 주요 내용

후계자가 ‘특례인정 승계회사’의 대표권을 갖고 있던 자(특례 증여자, 특례 피상속인)로부터 증여, 상속 또는 유증에 의해 해당 특례인정 승계회사의 비상장주식 등을 취득한 경우, 취득한 비상장주식 등과 관련한 증여세 및 상속세 전액에 대하여 특례증여자 또는 특례후계자 사망일까지 납세를 유예해 주고 있다.

특례인정 대상 주식 수의 상한을 철폐하고 승계 시점의 납세 유예 비율도 100%로 확대하여 중소 가족기업 승계 시 세금부담을 전액 면제하고 있다.

또한 친족 이외의 자를 포함한 복수의 주주와 대표자인 후계자(최대 3인)에 대한 승계도 적용대상에 포함함으로써 개별 기업에 적합한 다양한 승계 방법 선택도 가능토록 하고 있다.

특히 사후관리요건을 완화하여 승계 후 고용유지 조건도 완화하여 승계 이후 의무고용 요건(5년간 평균 80% 이상)에 미달하는 경우에도 납세 유예가 계

속 가능하다. 그리고 후계자가 승계 기업을 폐업 또는 매각하는 경우 폐업 및 매각 당시 평가액을 기초로 납세액을 재계산하고, 승계 시점의 주가를 기준으로 계산한 납세액과의 차액을 감면하는 방식을 도입함으로써 경영환경 변화에 따른 장래의 불안을 해소하고 있어 가업승계를 유도하고 있다.

거기에다가 2023년 3월 31일까지 승계계획을 제출하고 2028년 12월 31일까지 10년간 한시 적용이기는 하나 실제로 승계를 하는 자를 대상으로 기업의 경영실정에 적합한 승계 활동을 적극적으로 지원하여 경제대국으로서 발빠른 대책세우는 것은 우리 정부도 본받아야 할 것이다.

다) 국가별 가업승계 조세 지원제도 비교

각 나라별 가업승계의 조세유형을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 상속·증여세 과세방식 비교

우리나라 상속세제는 유산세 과세방식으로 높은 세율과 최대주주 주식에 대한 할증평가 등, 주요국에 비해 매우 엄격한 편이다. 우리나라의 상속세 최고세율은 50%이며, 최대주주 주식에 대한 할증평가(최대 30%)를 고려하면 최고 65%에 달하고 있는데 유산세 과세방식으로 피상속인의 재산이 많은 경우 증여와 달리 피 상속인은 자산규모에 세율이 확정됨으로서 상속인별로 실제 상속받는 재산의 크기와 무관하게 모두 높은 세율이 적용되고 있다. 우리나라와 선진 외국의 상속 세제를 비교해 보면 다음의 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 상속세제 비교

구 분	우리나라	독 일	일 본
과세방식	유산세	취득세	취득세
최고세율	50%	배우자, 직계존비속 : 30% 형제자매 : 43%, 기타 : 50%	50%
최고세율 적용구간	30억 원	2천 6백만유로 (350억 원)	3억엔 (31억 원)

최대주주 할증평가	10% ~ 30%	없음	없음
상속증여세 비율	2.6% (2017년)	0.43% (2017년)	1.09% (2011년)

자료 : 대한상공회의소, '상속·증여세제 국제비교 및 시사점', 2014.03, p.19. 연구자가 인용하여 수정하였음.

(2) 가업상속공제와 사후관리 비교

기업승계 관련 사업자산으로 취득한 자산의 공제 규모를 살펴보면, 독일의 경우에는 기업승계 관련 사업용 자산에 한하여 물적 공제로 기업승계 후 5년간 유지 시 85%를 특별공제하고, 7년간을 유지하면 100%를 공제하여 상속세 전액을 과세 면제해 준다. 일본의 경우는 사전상속제도인 상속 시 정산과 세제도로 증여세 과세가액에서 2,500만 엔을 공제해 주고 비상장주식의 경우는 3,000만 엔을 공제해 준다.

이에 비하여 우리나라는 2019년 현재 가업상속재산가액의 100%를 공제해 주고 있는데 피상속인의 공제한도액을 200억 원에서 500억 원까지 가업의 영위 기간에 따라서 차등적용하고 있으며 사후관리요건이 공제 후 10년간 정규직 평균 근로자수 100%(중견기업의 경우 120%)가 유지되지 아니한 경우 공제받은 금액을 유지연수에 따라 추징(7년 미만 100%, 8년 90%, 9년 80%, 10년 70%)하게 된다.

가업상속이나 기업승계 시 적용되는 세율을 비교해보면, 국가에 따라 산출 방식이나 공제금액, 적용세율, 자산평가 방법 등에서 차이가 있어 직접 비교는 큰 의미가 없을 수 있다.

독일의 경우 직계 가족 여부에 따른 과세등급 I, II, III의 유형에 따라 다른 세율을 적용해서 부모 등 선대로부터 사망으로 인한 취득 시에는 낮은 세율을 적용하며 기업승계 후 경영성과에 따라서 공제금액을 달리하는 특이한 제도를 두고 있다. 일본은 상속 시에 정산과세제도에서는 일반 증여세율이 아닌 20%의 세율을 적용한다.

또한 일본은 기업의 생전 증여 시에는 지원 혜택이 있는데 비하여, 독일은 생전증여에 대한 별도의 세제 혜택은 없다. 우리나라는 해당 기업의 기업승계

를 목적으로 주식 등을 생전에 증여특례제도를 이용하는 경우 과세액에서 5억 원을 공제해 주고 10%의 낮은 세율을 적용하고 있다.

앞에서 고찰한 우리나라와 외국의 가업승계 세제지원에 관한 전반적인 내용과 사후관리 제도를 비교해보면 <표 2-11>과 같다.

<표 2-11> 가업승계 지원세제 나라별 비교

구 분		한 국	독 일	일 본
가업 상속 공제	규모	중소기업 중견기업 (매출3천억 원 미만)	제한 없음 다만, 사업용 자산이 90% (50%)이상 기업	중소기업(비상장)
	업종	조세특례제한법에 열거된 업종	제한 없음	자산관리회사 등 일부 업종 제외
	사업 기간	10년 이상	제한 없음	제한 없음 (대표이사 재직 필요)
	세제 지원	100% 공제 (한도 200억~ 500억 원, 피상속인 사업영위 기간별 차등)	5년간 유지 : 85% 7년간 유지 : 100% (한도 없음)	- 80% 납세유예 후 사후관리 충족면제 - 승계대상 기업 주식 2/3까지 세제지원 - 2023.3월까지 승계 계획 제출하고, 2028.12승계 시 실정에 따라 지원
	사후 관리	- 10년 이상 상속인이 가업유지 - 10년간 고용평균100% (중견120%) 이상 - 가업용 자산80% 유지 - 상속인 대표이사 유지 - 상속인 지분 유지	- 5년(7년)이상 상 속인이 가업유지 - 5년(7년) 임금합 계가 상속 당시 의 400% (700%) 이상	- 5년간 고용 80%유지 - 5년간 대표이사 유지 - 사망시까지 지분유지
	추징	유지연수에 따라 추징 (7년 미만100%, 8년 90%, 9년 80%, 10년 70%)	5년 또는 7년 내 요건 미비시 미달 한 부분만큼 안분 하여 추징	- 5년 내 요건 미비 시 세액 전액 추징 - 5년이후 사망시 까지 양도 비율 만큼 추징 - 상속인 사망시 까지 주식 보유하면 면제

2) 국내의 가업승계 제도

가) 가업승계의 준비절차

가업승계란 기업이 동일성을 유지하면서 소유권과 경영권을 비롯하여 경영자의 창업가정신, 경영 노하우 등, 유·무형자산까지 후계자에게 이양하는 것으로 가업승계의 가장 큰 목적은 창업 1세대가 창업하여 키워 온 현재의 기업을 지속가능한 영속적인 기업으로 만드는 것이고, 가업승계로 이어받은 이후의 세대는 기존의 기업을 시대의 변화에 적응하여 기업을 영속시켜야 한다. 이를 위해서는 효율적인 소유권과 경영권 이전에 대한 승계전략뿐만 아니라, 기업의 영속성을 높이기 위한 경영 전반에 걸친 지속가능전략이 요구된다. ‘창업보다 수성이 어렵다’는 격언과 같이 기업을 창업하여 단기적으로 수익을 올릴 수는 있지만, 수익성을 지속적으로 유지한다는 것은 결코 쉬운 일만은 아니다. 세대를 이어 존속하는 기업들은 국가 경제적 및 사회적으로도 중요한 의미를 가진다. 수십 년간 안정적인 신규 일자리 창출 및 고용유지에 기여하고, 장기간에 걸쳐 축적한 경영노하우와 고유기술 등을 계승하여 국가경쟁력 및 경제적 안정에도 기여한다. 이러한 점에서, 가업승계는 단순한 부의 대물림이 아닌 국가자산 승계의 국가적 책무의 대물림이자 제2의 창업이라고 할 수 있다. 따라서 가업승계는 합리적인 방법과 정당한 절차로 체계적으로 착오 없이 진행되어야 한다. <표 2-12>는 가업승계 준비절차 및 그 내용을 정리한 것으로 가업승계를 위해 승계기업, 피상속인, 후계자 등에 관한 현황 파악을 우선적으로 면밀히 해야 하며, 후계자를 선정한 후에 전문가를 통하여 가업승계 계획을 수립하여, 사내, 외의 교육을 통하여 후계자 육성 후에 공식적으로 발표한다. 그 이후에 경영권 이전 및 은퇴 계획을 실행하는 순서로 진행된다.

<표 2-12> 가업승계 준비절차

준비단계	절차 및 내용
가업승계를 위한 현황 파악	- 기업 현황 파악(직원, 가업자산 및 부채, 이해관계자 등) - 피상속인 현황 파악(개인자산) - 후계자 현황 파악(가족, 직원 등)
가업승계 계획수립	- 승계방법 및 후계자 선정(가족승계, 전문경영인 승계, M&A) - 세무사, 변호사 등 전문가 등을 통한 가업승계 계획 수립

	(세금, 승계 시점, 재산분배, 경영진 개편 방안 등) - 유언서 작성
후계자 육성 및 대내외 공표	- 경영이념 및 회사의 전반적인 업무 파악 등 사내교육 - 사외교육을 통한 경영역량 강화 - 가족, 임직원, 거래처, 금융기관 등 후계자 공식 발표
경영권 이전 및 은퇴 준비	- 상황 변동에 따른 승계계획 및 유언서 수정 - 본격적인 경영권 이전 - 은퇴 및 사후 상속관련 대비

자료 : 중소기업중앙회(2015) 「2015 중소기업 가업승계 핸드북」, 중소기업청.

나) 가업승계 조세지원

우리나라의 가업승계 관련 세제지원제도는 2007년 이후로 매년 개정되어 왔으며 2015년부터 시행되는 지원제도 중에 가장 핵심적인 지원사항은 증여세과세특례 확대이다. 즉, 공제 한도를 100억 원까지 확대하여 10% 저율과세를 하고, 30억 초과 시 20%를 적용하는 것이 내용의 핵심이다. 따라서 이러한 혜택에 대해 가업승계 예정기업은 세금뿐만 아니라 기업 경쟁력을 지속성장 시키며 양질의 일자리를 창출하여 안정적인 일자리를 유지하는 중요한 과제가 있음을 직시해야 한다. <표 2-13>은 가업상속공제 및 증여세 과세특례 제도를 정리하여 요약한 것이다.

<표 2-13> 가업상속 공제 및 증여세과세특별제도

구 분	가업상속 공제 (상속세 및 증여세법 제18조)	가업승계주식에 대한 증여세과세특례 (조세특례제한법 제30조의 6)
지원 대상	■ 개인, 법인 모두 가능	■ 법인만 가능
	중소기업 또는 매출액 3천억 원 미만 기업 (상호출자 제한 기업집단 내 기업 제외)	
공제 한도	■ 공제율 : 가업상속재산 100% ■ 공제한도 : 가업경영 기간별 - 10년 이상 계속 경영 200억 원 - 15년 이상 계속 경영 300억 원 - 20년 이상 계속 경영 500억 원	■ 공제한도 100억 원 - 5억 원 공제, 10% 저율과세 (30억 원 초과 시 20%) ※ 100억 원 초과 금액은 일반 저율 ※ 상속 시 상속세 과세가액이 합산정산 후 증여세액 공제
피상 속인 (증여자) 요건	■ 10년 이상 계속 가업경영 ■ 대표자 재직기간 -가업 영위 기간 중 50% 이상 또는 -상속 직전 10년 중 5년 이상 또는 -가업영위 기간 중 10년 이상	■ 10년 이상 계속 가업경영 ■ 60세 이상 부모

	※ 상속일까지 계속 상속인이 대표이사로 재직할 경우에 한함 ■ 10년 이상 계속 최대주주 지분을 50% 이상 보유 (상장주식은 30% 이상) 특수 관계인 포함	
상속인 (수증자) 요건	■ 상속개시일 현재 18세 이상 상속인 1인 ■ 상속인 등(상속인 또는 배우자) 2년 이상 가업종사, 상속세 신고 5개 월 내 임원취임, 2년 내 대표자 취임 ■ 상속인 1인 전부 상속 ※ 유류분 상속재산 공제 제외	■ 증여일 현재 18세 이상 자녀 1인 ■ 수증자 등 (수증자 또는 배우자) 증여세 신고기한(3개월) 내 가업 종사, 증여일 이후 5년 내 대표이사 취임
사후 의무 이행 조건	■ 10년간 사후관리 ■ 가업용 자산 80% 이상 유지 (5년간 90% 이상 유지) ■ 상속인 등(상속인 또는 배우자) 가업종사(대표이사) 유지 ※ 합병, 분할, 유상증자, 기업공개요건 충족 등에 따른 지분감소 시 예외 ■ 매년 상속 직전 2년 평균 정규직 근로자 80% 유지 ■ 10년 평균 정규직 근로자 100% 유지 ※ 중소기업 외 매출액 3천억 원 미만 기업 120% 유지	■ 7년간 사후관리 ■ 수증자 등(수증자 또는 배우자) 가업 및 종사 유지 ■ 증여 지분 유지

중소·중견기업 경영자를 위한 가업승계 지원제도 안내, 국세청 2018.04.08

가업승계 조세지원제도는 가업상속공제와 가업승계 증여세과세특례가 있다. 가업상속공제지원제도는 피상속인이 10년 이상 계속하여 직접 경영한 중소기업 등을 피상속인의 배우자를 포함한 상속인 승계하면, 가업상속재산가액의 100% 및 최대 500억 원까지 가업 영위기간에 따라 상속 공제함으로써 승계기업의 원활한 가업승계를 지원하는 제도이다. 사후관리요건으로 10년 동안은 승계 받은 가업을 실제 경영해야 하는데 매년 점검하여 사후관리요건을 위반하였을 경우 상속세를 추징한다. 그리고 가업상속공제는 ‘상속’이라는 말 그대로 경영자의 사후에 일어나는 것으로 경영자 의도와는 다른 방향으로 승계가 이루어져 주변 사람들도 안타까워하는 경우도 많이 생겨난다.

또한 가업승계 증여세 과세특례는 중소기업 등의 경영자 고령화에 따라 생전의 사전적으로 계획적인 가업승계를 지원하기 위한 제도로써 60세 이상인 부모가 직접 10년 이상 계속 경영한 중소기업 등의 주식을 자식이

증여받아 승계할 경우에 최대 100억 원까지 증여재산가액에서 5억 원을 공제해 주고, 10%의 낮은 세율을 적용하며, 30억 원 초과 시에는 20%의 세율로 증여세를 절감할 수 있다. 다만 사후관리로 7년 동안 승계를 받은 기업을 경영하고 있는지 매년 점검하여 사후관리요건을 위반하는 경우 증여세를 추징당할 수 있다. 또한 부모가 사망하는 경우, 증여가액을 상속재산가액에 다시 가산하여 상속세로 정산하게 된다.

그리고 조세특례제한법 제101조, 2019년 12월 말 일몰 규제로 상속 및 증여 이외에 중소기업 최대주주에 한하여 주식 할증평가 배제가 있다. 중소기업의 원활한 가업승계를 위해 중소기업 주식에 한해서는 2019년 12월 31일까지 상속 및 증여받는 경우에는 최대주주 주식가액 평가 시에 할증평가하지 않는다. 할증평가란 최대주주 및 특수 관계에 있는 주주의 출자지분에 대해서는 기업의 자산 가치와 수익가치 외에 경영권 프리미엄이 있으므로, 주식평가액에 일정률을 할증하여 평가하는 것이다. 할증평가 기준으로는 최대주주 지분율이 50% 이하 시에는 주식평가액에 20%(중소기업 10%)를 가산하고, 최대주주 지분율 50% 초과 시 주식평가액에 30%(중소기업 15%)를 가산하여 평가한다. 세금 납부 방법의 지원책으로는 세금의 분납, 연부연납, 상속세 및 증여법인 물납 제도가 있으나 일부 주식 물납제도의 악용에 따라 현금 및 부동산 등 자산을 우선적으로 추징하고도 납부가 어려울 경우 최후 수단으로 주식의 물납이 이루어진다.

3) 중소기업 가업승계 실태분석

가) 가업승계 예정 기업의 승계계획

가업승계 경험이 없는 500개 기업에 대한 향후 승계계획에 대해서 <표 2-14>에서와 같이 자녀승계가 57.2%, 미결정이 40.4% 순으로 높게 나타나고 있으며, 전문경영인 승계는 전체의 0.8%에 불과하였다. 자녀승계 중심의 가업승계는 경영자 인적 특성이나 기업 특성에 상관없이 가장 일반적인 형태이다. 소수이긴 하지만 독일, 일본, 미국, 영국 등 외국의 장수기업 사례에서는 창업경영자의 가문이나 자손이 소유권은 상속받지만 경영은 전문경영인에게 맡겨서 중요한 의사결정에만 사안에 따라 참여하는 사례도 있다. 즉 경영

권과 소유권을 모두 승계하거나 일부분만 승계하든 자녀승계는 가장 일차원적으로 고려되는 승계 방법으로 이해할 수 있다.

〈표 2-14〉 가업승계 예정기업 특성별 승계계획

(단위 : 개, %)

구 분		사례수	자녀에게 승계	아직 결정하지 못함	전문 경영인 승계	폐업	기타
전 체		(500)	57.2	40.4	0.8	0.4	1.2
규모	30인 미만	(219)	58.0	37.9	0.9	0.5	2.7
	30인~50인 미만	(83)	57.8	42.2	0.0	0.0	0.0
	50인~100인 미만	(97)	54.6	42.3	2.1	1.0	0.0
	100인 이상	(101)	57.4	42.6	0.0	0.0	0.0
경영 세대	1세대	(278)	78.8	19.4	0.7	0.0	1.1
	2세대 이상	(222)	30.2	66.7	0.9	0.9	1.4
후계자 여부	있음	(284)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1명	(272)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2명 이상	(12)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	없음	(216)	0.9	93.5	1.9	0.9	2.8
업력	10~20년 미만	(60)	58.3	40.0	0.0	0.0	1.7
	20~30년 미만	(99)	73.7	25.3	0.0	0.0	1.0
	30~40년 미만	(122)	62.3	36.1	0.0	0.8	0.8
대표 연령	40년 이상	(219)	46.6	49.8	1.8	0.5	1.4
	60세 미만	(172)	14.0	81.4	1.7	1.2	1.7
	60~70세 미만	(193)	73.6	25.4	0.0	0.0	1.0
	70세 이상	(135)	88.9	9.6	0.7	0.0	0.7
매출액	30억 미만	(113)	59.3	38.1	0.0	0.0	2.7
	30억~100억 미만	(143)	58.0	39.9	0.7	0.7	0.7
	100억 이상	(244)	55.7	41.8	1.2	0.4	0.8
경영 조직	법인	(422)	57.1	40.5	0.9	0.5	0.9
	개인	(78)	57.7	39.7	0.0	0.0	2.6
업종	제조	(420)	57.9	40.0	1.0	0.5	0.7
	도소매	(35)	60.0	34.3	0.0	0.0	5.7
	건설	(15)	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0
	기타	(30)	53.3	43.3	0.0	0.0	3.3

자료: 중소기업중앙회 가업승계지원센터(2018), 「가업승계 실태조사 보고서」, 중소기업중앙회 가업승계지원센터.

나) 가업승계 진행현황

창업 1세대 기업 중에서 후계자에게 가업승계를 계획 중인 기업은 <표 2-15>와 같이 33.9%가 가업승계를 진행 중인 것으로 나타났으며, 자녀 등 직계비속이 공동대표로 취임하는 등 승계 완료가 실행된 기업도 4.2%인 것으로 파악되었다. 그러나 아직도 가업승계계획을 진행하지 못한 응답자도 30.1%나 되는 것으로 나타났다. 따라서 승계를 완료하지 못한 95.8%의 대부분의 기업은 향후 승계 과정에서 다양한 어려움에 직면할 것이므로 가업승계에 대한 사전대비가 필요하다.

<표 2-15> 가업승계 특성별 진행현황

구 분		사례수	승계 진행 중 (후계자가 임원으로 근무)	향후 승계할 계획 (후계자가 현재 직원으로 근무 중)	아직 결정하지 못함	승계 (상속) 완료 (대표자 취임)	향후 승계할 계획 (후계자가 현재 근무하고 있지 않음)
전 체		(286)	33.9	30.1	30.1	4.2	1.7
규모	30인 미만	(127)	28.3	33.1	36.2	1.6	0.8
	30인~50인 미만	(48)	37.5	27.1	27.1	6.3	2.1
	50인~100인 미만	(53)	37.7	24.5	28.3	7.5	1.9
	100인 이상	(58)	39.7	31.0	20.7	5.2	3.4
경영 세대	1세대	(219)	37.0	30.1	29.2	3.2	0.5
	2세대 이상	(67)	23.9	29.9	32.8	7.5	6.0
후계자 여부	있음	(284)	34.2	30.3	30.3	3.9	1.4
	1명	(272)	34.2	30.5	29.8	4.0	1.5
	2명 이상	(12)	33.3	25.0	41.7	0.0	0.0
	없음	(2)	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0
업력	10~20년 미만	(35)	22.9	37.1	28.6	11.4	0.0

	20~30년 미만	(73)	26.0	31.5	39.7	1.4	1.4
	30~40년 미만	(76)	44.7	35.5	14.5	3.9	1.3
	40년 이상	(102)	35.3	22.5	35.3	3.9	2.9
대표 연령	60세 미만	(24)	12.5	33.3	37.5	8.3	8.3
	60~70세 미만	(142)	30.3	36.6	29.6	1.4	2.1
	70세 이상	(120)	42.5	21.7	29.2	6.7	0.0
매출액	30억 미만	(67)	29.9	37.3	28.4	3.0	1.5
	30억~100억 미만	(83)	33.7	25.3	38.6	1.2	1.2
	100억 이상	(136)	36.0	29.4	25.7	6.6	2.2
경영 조직	법인	(241)	35.3	28.2	30.3	4.6	1.7
	개인	(45)	26.7	40.0	28.9	2.2	2.2
업종	제조	(243)	35.0	29.2	30.0	3.7	2.1
	도소매	(21)	14.3	38.1	38.1	9.5	0.0
	건설	(6)	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
	기타	(16)	43.8	31.3	18.8	6.3	0.0

* 자녀 또는 친족에게 승계를 계획한다고 응답한 기업 290개

* 후계자연령 무응답 기업 4개소를 제외하여 사례수 합이 전체와 상이함.

자료: 중소기업중앙회 가업승계지원센터(2018), 「가업승계 실태조사 보고서」, 중소기업중앙회 가업승계지원센터.

다) CEO의 대표직 승계 희망 연령

〈표 2-16〉은 가업승계 예정기업 대표직 승계 희망 연령을 나타낸 것이다. 다음과 같이 가업승계 예정기업의 CEO는 평균적으로 73.2세에 가업을 승계할 것으로 희망하고 있으며, 이와 같은 특징은 최근 우리나라의 고령화와 평균수명의 증가 추세에 따라 나타난 현상으로 판단되며 기업의 업력이 긴 장수기업일수록 높은 것으로 나타났다.

〈표 2-16〉 대표직 승계 희망 연령

구 분		사례 수	60세 미만	60~65세 미만	65~70세 미만	70~75세 미만	75~80세 미만	80~85세 미만	85세 이상	평균 (세)	향후 결정
전 체		(290)	1.0	3.8	11.7	19.7	16.6	6.9	3.4	73.2	36.9
규모	30인 미만	(129)	0.8	5.4	14.7	17.8	13.2	4.7	3.1	72.2	40.3
	30인~50인 미만	(48)	0.0	2.1	10.4	20.8	20.8	4.2	0.0	73.0	41.7
	50인~100인 미만	(55)	3.6	1.8	5.5	25.5	18.2	10.9	3.6	73.6	30.9
	100인 이상	(58)	0.0	3.4	12.1	17.2	19.0	10.3	6.9	74.9	31.0
경영 세대	1세대	(221)	0.5	1.4	11.3	19.9	19.5	7.7	3.6	74.2	36.2
	2세대 이상	(69)	2.9	11.6	13.0	18.8	7.2	4.3	2.9	69.9	39.1
후계자 여부	있음	(284)	0.7	3.9	11.6	19.4	16.9	7.0	3.5	73.4	37.0
	1명	(272)	0.7	3.7	11.8	19.5	17.3	7.4	3.3	73.4	36.4
	2명 이상	(12)	0.0	8.3	8.3	16.7	8.3	0.0	8.3	73.7	50.0
	없음	(6)	16.7	0.0	16.7	33.3	0.0	0.0	0.0	65.5	33.3
업력	10~20년 미만	(35)	0.0	0.0	25.7	28.6	14.3	5.7	0.0	71.5	25.7
	20~30년 미만	(73)	2.7	4.1	11.0	23.3	11.0	1.4	0.0	70.1	46.6
	30~40년 미만	(76)	0.0	5.3	10.5	19.7	28.9	9.2	3.9	74.2	22.4
	40년 이상	(106)	0.9	3.8	8.5	14.2	12.3	9.4	6.6	75.1	44.3
대표 연령	60세 미만	(27)	11.1	18.5	22.2	11.1	0.0	0.0	0.0	63.5	37.0
	60~70세 미만	(142)	0.0	4.2	19.7	31.7	10.6	0.0	0.0	70.5	33.8
	70세 이상	(121)	0.0	0.0	0.0	7.4	27.3	16.5	8.3	79.1	40.5
매출액	30억 미만	(67)	1.5	10.4	13.4	14.9	13.4	9.0	4.5	72.2	32.8
	30억~100억 미만	(84)	0.0	1.2	9.5	20.2	15.5	4.8	1.2	73.4	47.6
	100억 이상	(139)	1.4	2.2	12.2	21.6	18.7	7.2	4.3	73.6	32.4
경영 조직	법인	(245)	0.8	2.9	11.4	20.4	15.9	7.8	3.3	73.5	37.6

	개인	(45)	2.2	8.9	13.3	15.6	20.0	2.2	4.4	71.8	33.3
업종	제조	(247)	1.2	3.6	9.7	19.4	17.0	6.9	3.6	73.5	38.5
	도소매	(21)	0.0	4.8	23.8	19.0	14.3	4.8	0.0	71.1	33.3
	건설	(6)	0.0	0.0	33.3	16.7	0.0	16.7	0.0	71.3	33.3
	기타	(16)	0.0	6.3	18.8	25.0	18.8	6.3	6.3	73.2	18.8

* 자녀 또는 친족 또는 전문경영인 또는 임직원에게 승계할 계획이라고 응답한 기업 290개

자료: 중소기업중앙회 가업승계지원센터(2018), 「가업승계 실태조사 보고서」, 중소기업중앙회 가업승계지원센터.

제 3 장 코칭, 멘토링, 컨설팅에 관한 이론적 고찰

가족기업의 코칭과 멘토링은 일반기업이 상사가 부하에게, 선배사원이 후배에게 경험과 기술을 전수하는데 중점을 두는 것과 달리 가족기업의 가업승계에 서는 그 대상이 경영자와 후계자, 이해관계자에게 집중되며 특이하고 난해한 문제들이 많아 코칭과 멘토링으로 해소되지 않은 사안들을 종국에는 문제해결을 위한 컨설팅으로 해결하여야 한다.

제 1 절 코칭

1) 코칭의 개념

한국코치협회에 따르면 코칭은 개인과 조직의 잠재력을 극대화하여 최상의 가치를 실현할 수 있도록 돕는 수평적 파트너십으로 정의(한국코치협회, 2018)하고 있다. 이와 유사한 맥락에서 Whitmore(2004)는 “코칭을 코칭 받는 사람이 스스로 성장하고 발전하도록 도와주는 과정”으로 이야기하고 있으며, Peterson & Hicks(1996)은 “스스로 성장하고 발전하도록 도와주는 기술로서 리더가 부하직원들의 역량 개발을 위해 제공하는 것”이라고 이야기하고 있다.

2) 코칭 역량의 정의

일반적으로 역량은 어떠한 일들을 수행할 수 있는 지식, 능력 정도로 이해되는 개념이다. 역량의 개념을 좀 더 상세하게 살펴보면 높은 성과를 창출할 수 있는 원인이 되는 내재적 행동과 특성을 역량이라고 할 수 있다. 따라서 코칭 역량(coaching competency)은 코칭을 수행함에 있어서 성공적으로 발전하고 성장하도록 도움을 주는 것에 영향을 미치는 가치, 태도, 지식, 기술 등의 내재적 특성이 결합된 행동을 의미한다고 할 수 있다(McLean 등, 2005). 국제코치연맹(ICF)이 제시하는 기본 코칭 역량은 “첫째, 기초를 세우는 능력(Setting the foundation)으로 이에는 윤리 지침과 작업기준 준수, 코칭 관계 합의하기가 포

함되고 둘째, 고객과의 관계구축능력(Co-creating the relationship)으로 이 속에는 고객과의 신뢰 및 친밀감 형성 및 코치로서의 존재감이 있으며 셋째, 효과적인 의사소통 능력(Communicating effectively)에는 적극적인 경청, 효과적인 질문, 직접적 커뮤니케이션이 있고 넷째, 학습촉진과 효과적인 목표달성능력(Facilitating learning and results)에는 고객의 의식 확대, 실행 행동 설계, 고객 목표설정과 계획수립 및 고객 진행상황과 책임관리가 포함 된다.” 다수의 연구에서는 이와 같은 역량 요소들을 기반으로 하여 조직 내 리더로서 필요한 코칭 스킬이나 행동의 관점에서 연구가 되어왔기에, 리더십 발휘의 한 부분으로 보는 개념으로 코칭 역량을 다루어왔다(Beth 등, 2003; Ellinger & Kelly, 2003).

코칭은 개인의 잠재능력을 발굴하여 개발하고 자기 주도적인 성장의 기회를 자기 스스로 발견하도록 도와주는 새로운 경영기법이자 학습과 훈련의 촉진도구라는 점에서 교육조직에서 뿐만 아니라 기업에서도 그 역할에 주목을 받고 있다. 국내에서 코칭은 2000년대 이후 기업현장에서 임원과 리더를 대상으로 실시하고 있는 사례는 있으나(손태석, 1998), 코칭은 개인의 목표를 성취할 수 있도록 자신감과 의욕을 고취시키고 실력과 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 돕는 일을 의미한다. 지금의 경영관리 분야에 적용되는 코칭의 개념은 1980년 초 재무플래너 였던 토머스레너드 에서부터 시작되었다(김현수, 유동수, 한상진, 2008).

그러나 가업승계에서의 코칭은 전문가가 경영자와 후계자 및 이해관계자들에게 원활한 가업승계를 위하여 승계전반의 과정에 걸쳐 코칭하는 것을 의미한다.

제 2 절 멘토링

오늘날의 멘토링 관계는 개인과 조직 모두에게 효율성을 제공해 주는 매우 강력한 인재육성 도구로 사용되고, 인식되고 있으며, 공식 또는 비공식 관계의 형태로 기업들 사이에 널리 확산되고 있다. 학계 및 업계 모두 멘토링이 종업원의 경력개발, 사회화, 학습, 해외 파견자 적응, 승계계획 등에 있어 유용한 관계의 유형이라는 것에는 의견의 일치를 보이고 있다(Dockery &

Sahl, 1998; Laabs, 1998; Noe, Greenberger & Wang, 2002).

실제로 비공식 멘토링 관계를 통해서 프로테제(protégé)는 공식적인 의사소통체계를 통해서 알 수 없는 “요령을 습득(learning the ropes)” 할 수 있으며, 자신의 능력과 재능을 보일 수 있는 기회를 얻음으로써 경력발전에 있어 중요한 도움을 제공받는다(Dreher & Ash, 1990). 멘토링 관계는 프로테제 뿐 아니라 멘토에게도 유용성을 제공해 준다. 멘토는 프로테제에게 자신의 경험과 가치관을 전해줌으로써 자신이 밟아 온 경력에 대해 자부심을 느낄 수 있으며, 관리자적 재능을 인정받아 경력발전에 도움을 얻기도 한다(Kram, 1985 ; Ensher & Murphy, 1997). 이러한 이유로 인해 멘토링 관계는 인간 관계를 통해 멘토, 프로테제, 조직 모두가 효과를 얻는 윈-윈(win-win) 전략으로 여겨지고 있다(Allen, Poteet & Burroughs, 1997; Dreher & Cox, 1996).

조직 내에서 가능한 여러 사회적 관계들 중에 멘토링 관계가 바로 인적 자원들 간의 관계를 활용한 사회연결망의 전형적인 형태라고 할 수 있다.

특히 최고경영자나 후계자 및 임원을 대상으로 하는 코칭 및 멘토링(executive coaching)은 조직 내부인이 아닌 외부의 전문가를 선정하여 멘토나 코치로 활용하기도 하며 효율도 내부인 보다 높다.

1) 기업 멘토링의 개념

멘토의 개념을 구체적으로 살펴보면 멘토란 어떤 세계에 오래 있었고, 그 세계에 대한 풍부한 연장자라고 한다(Levinson et al, 1978). 이후, 경험과 지혜가 풍부한 사람이 조력자 역할을 하여 지도와 조언으로 멘티의 실력과 잠재력을 향상시키는 것으로 일반적으로 정의된다(Kram, 1983).

멘토링은 인간의 특성을 연구하고, 인간의 역량을 개발하며, 인격적인 지도자로 세우는 1:1 인재개발 프로그램으로 이해될 수 있다(Ryu, 2006). Nam(2013)은 "멘토링을 멘티의 견해와 미래의 성장단계들에 대해 논의할 수 있는 기능으로 주장"하며, Kim(2002)은 "멘토링을 멘토와 멘티가 일정한 기간 동안 신뢰를 쌓으면서 심리적 안정 및 경력개발 등의 이유로 의사소통하

는 상호관계"로 설명하고 있다. 앞에서 기술한 것과 같이 멘토링은 멘토가 멘티를 능력 있게 성숙시키는 관계적 경험(Joiner et al., 2004), 조직 구성원 상·하 간의 상호작용하는 관계(Ragins, 1999; 정미향, 2004), 멘티의 경력계획 및 목표달성을 위한 장기간 역할모델 관계로 설명할 수 있다(박수성, 2007; 이만기, 2007). 이러한 멘토링 관계를 <표 3-1>과 같이 요약·정리하였다.

〈표 3-1〉 멘토링에 대한 정의

연구자	정 의
Ryu (2006)	인간의 특성을 연구하고 인간의 역량을 개발, 인격적인 지도자 1:1 인재개발 프로그램.
Nam (2013)	멘티의 견해와 미래의 성장단계들에 대해 논의 가능한 기능.
Murray (2006)	기술과 경험이 적은 사람들을 성장시키며 역량을 강화 시키겠다는 목표로 동종 혹은 유사분야에서 폭 넓은 기술 및 경험을 가진 사람과 미흡한 사람을 연결하는 행동.
Brechtel (2003) Rowley (1999)	멘토링은 멘토와 멘티 간의 상호작용과 협력을 통해 학습과 성장이 이루어지므로, 양자가 멘토링에 대해 주인의식과 책임감을 갖고 시간과 노력을 투자하는 것이 필요.
Kim(2002)	멘토와 멘티가 일정한 기간 신뢰를 쌓으면서 실질적 안정 및 경력개발 등으로 의사소통하는 상호관계.
Day and Allen (2002)	멘토와 멘티가 성장할 수 있게 영향력을 주는 사람, 멘티가 직면한 상황에 관하여 상담과 심리적 지원을 통해 자신감을 갖게 해주는 사람.
Appelbaum et al. (1994) Burke and McKeen (1997) 이만기 (2007)	멘토와 멘티가 1:1로 연결, 멘티의 목표 달성과 경력계획을 위한 장기간의 역할 모형.
MacGregor (2000) Joiner et al. (2004)	멘티에게 경력발전, 심리사회적 안정, 안정감, 자아성취욕구 등의 충족을 주는 것.
Russel and Adams (1997)	경험이 적은 후배와 경험이 많은 선배간의 집중적인 대인관계로 개인적 성장이나 경력계획에 대한 방향 제시, 지지 및 업무에 대한 피드백을 제공.

2) 멘토링의 기본전제

멘토링을 멘토와 멘티 간의 협력적인 학습 파트너십으로 간주하려면, 다음과 같은 3가지 사항을 기본 전제로 해야 한다(Zachary, 2000).

첫째, 멘토링은 멘토와 멘티 서로에게 유익하고 강력한 학습경험, 성장경험이어야 한다.

둘째, 멘토링은 오너십과 참여의 과정이어야 한다. 멘토링은 멘토와 멘티 간의 상호작용과 협력을 통해 학습과 성장이 이루어지므로, 양자가 멘토링에 대해 주인의식과 책임감을 갖고 시간과 노력을 투자하는 것이 필요하며, 특히 멘토의 오너십과 몰입은 멘토링 관계를 성공적으로 정립하고 유지하는데 핵심요인 중의 하나이다(Brechtel, 2003 ; Rowley, 1999).

셋째, 멘토링은 멘토와 멘티의 자가학습으로 시작되어야 한다. 멘토와 멘티는 원활하고 성공적인 멘토링을 위하여 사전에 준비하고, 양자 간의 상호작용에 노력과 시간을 적극적으로 투자하고, 멘토링의 결과에 대해서도 성찰을 해야 만이 멘토링의 가치를 배가시킬 수 있다.

이상을 정리해 볼 때, 멘토링은 특정 업무 분야에서 경험과 전문성이 풍부한 사람이 멘토가 되어, 경험이나 전문성이 상대적으로 부족한 사람이 멘티가 되어 서로간의 상호작용을 통하여, 지식과 스킬, 경험을 공유하고, 서로의 역량을 향상시켜 전문적인 역량을 성장 촉진하는 상호협력적인 학습의 파트너십이라고 할 수 있다(Beyene et al., 2002; Chao et al., 1992).

제 3 절 컨설팅에 관한 이론적 고찰

1) 컨설턴트의 정의

컨설팅(consulting)이 기업경영에 있어서 전문적인 의견이나 조언을 통해 의사결정에 도움을 주는 행위라고 하면, 컨설턴트(consultant)는 그런 활동을 하는 사람이나 조직이라 할 수 있다(이대근, 2018). 즉, 경영 및 비즈니스 관련 전문지식, 경험 및 노하우를 제공하고, 고객의 문제점을 파악하여 해결책

을 제시하고, 객관적이고 독립적인 조언자로서 직업윤리를 준수하기로 한 사람이나 조직을 컨설턴트라고 할 수 있다(Kubr, 1993). 문제해결에 초점을 두어 컨설턴트는 계약에 따라 독립적이고 객관적인 방법으로 고객의 문제점을 분석하고 해결책을 제시해 주는 특별한 교육과 자격을 갖춘 사람이라고 정의하기도 하며(Greiner & Metzger, 1983), 기업고객의 의뢰로 경영실태 조사 및 문제 진단, 이를 통한 구체적인 개선방법을 권고하는 전문가라고 정의 내리기도 한다(신동주와 유연우, 2012). 선행연구를 참고하여 컨설턴트의 정의를 정리하면 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 컨설턴트 정의

연구자	내 용
Creiner & Metzger(1983)	계약에 따라 독립적이고 객관적인 방법으로 고객의 문제점을 분석하고 해결책을 제기해 주는 특별한 교육과 자격을 갖춘 사람
Bellman(1990)	고객의 현재 상태와 고객이 장래에 원하거나 필요로 하는 것과 의 격차를 줄일 수 있도록 도와주는 사람
Kubr(1993)	경영 및 비즈니스 관련 전문지식, 경험 및 노하우를 제공하고, 고객의 문제점을 파악하여 해결책을 제시하고, 객관적이고 독립적인 조언자로서 직업윤리를 준수하기로 한 사람이나 조직
Canback(1999)	전략적, 운영적, 조직적 관점에서 고객을 위해 전반적인 경영자문을 수행하는 자로서 조직에 속하지 않은 개인 컨설턴트도 포함
The Institute of Management Consultants(2008)	자신의 전문분야의 지식과 경험을 바탕으로 적절한 프레임 내에서 경영컨설팅 활동을 위한 체계적인 윤리의식으로 컨설팅에 참여하는 개인 또는 조직
조영대(2005)	전문지식을 활용해서 외부 전문가의 견해가 필요한 조직이나 기업들을 문제해결에 대한 조언을 제공하고 그에 대한 대가를 받는 사람
박춘래 외(2011)	자신이 보유한 전문 지식이나 경험을 바탕으로 기업 경영과 업무상 과제 또는 문제를 진단하고 해결책을 제시해 줌으로써 고객의 목표달성을 지원하는 역할을 수행하는 전문 지식인
한국직업사전(2011)	컨설턴트를 기업 경영을 구성하는 인사, 재무, 회계, 유통, 미래 비전 등에 대한 분석을 통해 기업의 경영상 문제점을 밝히고 해결방안을 제공하는 자
신동주,유연우(2012)	기업고객의 의뢰로 경영실태 조사 및 문제 진단, 이를 통한 구체적인 개선방법을 권고하는 자
박순봉(2014)	고객의 경쟁력 확보, 지속가능 경영과 성장을 위한 자원과 자산의 효율적 활용방안 제공, 다각적인 방안으로 고객의 경영상 문

	제점 및 애로사항을 진단, 분석 및 평가하며, 고객의 변화경영을 유도하고 새로운 가치 창조, 고객과 이해관계자들의 관계 설정 등을 종합하여 독립적이고 객관적으로 판단하는 문제해결자, 방향 설정자, 개선안 권고자
이대근(2018)	기업경영에 있어서 전문적인 의견이나 조언을 통해 의사결정에 도움을 주는 사람이나 조직

(중소기업기술정보진흥원, 2011)도 컨설팅의 특성을 전문성, 사업성, 고객 지향성, 지속성, 환경대응성의 5가지로 구분함으로써, 컨설턴트의 문제해결 능력, 투철한 고객 지향적 서비스정신, 고도의 전문성과 윤리의식, 변화하는 기업환경에 대한 지속적인 진화필요성 등을 강조하였다.

2) 컨설턴트의 역할

컨설턴트의 역할을 전문분야에 관한 정보나 자문을 제공하는 전문가, 프로젝트에 관한 관리·감독을 수행하는 관리자, 전문지식 습득 및 해결을 도와주는 교육자, 그리고 정보를 수집·분석·해석하는 연구원으로서의 4가지 역할을 강조하는 견해가 있다(Williams & Woodward, 1997). 여기에 개인 또는 집단 간의 갈등을 조정 및 중재하는 정치가로서의 역할을 추가해 5가지로 컨설턴트의 역할을 보는 견해도 있다(Jang & Lee, 1998). 선행연구를 참고하여 컨설턴트의 정의를 정리하면 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 컨설턴트 역할

연구자	내 용
Schmidt & Johnson(1969)	촉진자, 컨설턴트, 경영자
Bower(1982)	고객에게 없는 역량 제공, 고객외부에서 얻는 많은 경험 제공, 고객의 문제연구 및 해법제시, 전문가로서의 자문, 독립적인 자문 및 제안에 근거한 실행지원 제공
Turner(1982)	정보제공, 문제해결책 제시, 재정진단, 진단에 의한 조언과 제안, 제안된 해결책의 실행방안 제시, 문제해결역량 강화방안 제공 및 지속적인 조직유효성 향상
Lippitt & Lippitt(1986)	객관적 관찰자, 프로세스 자문, 리서치, 대안 발굴 및 지원, 공동참여자, 교육자, 정보결정자, 지지자

Williams & Woodward(1997)	전문가, 관리자, 교육자, 연구원
Jang & Lee(1998)	전문가, 관리자, 교육자, 연구원, 정치가
Kubr(2002)	지시적 역할로서 고객에게 어떠한 실행을 지시하거나 리더십을 갖고 활동을 주도하는 역할과 비지시적 역할로서 고객에게 여러 정보를 제공하는 역할이 있음
곽홍주(2009)	문제 진단과 처방제시, 과제도출, 해당분야에 관한 전문가, 프로젝트 관리자, 마케팅활동을 강화하는 경영자 및 상담자와 교육자

한국경영기술지도사회는 컨설턴트의 자격역량요건으로 6가지의 요건을 주장하고 있는데 그 내용은 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 컨설턴트 요건

구 분	내 용
전문지식	컨설팅이 가능한 전문지식과 정보, 실무경험, 컨설팅 성공사례, Date Base, 컨설팅모델 및 기법에 관한 활용능력
의사소통	구두, 문서, 전자통신 등의 방식에 의거 체계적, 효율적으로 쌍방 간의 의사소통을 긴밀하게 유지하는 능력, 특히, 설득능력 이상으로 경청하고 이해하는 수용능력
리더십	위험에 따르는 변혁을 선도하고 실천을 요구할 수 있는 지도력과 친화력
창조력	경험적 타성에서 벗어날 수 있도록 새로운 방법, 제도 및 시스템을 창조해 내는 능력
신뢰성	과학적 분석 자료나 기술적 근거를 바탕으로 논리성과 신빙성을 입증하는 업무수행 방식과 모든 약속을 정확히 지키는 습관
직업윤리	직무수행 과정에서 취득한 고객의 모든 기밀과 정보에 관한 보안책임과 컨설팅성과에 대한 책임의식

자료 : 한국경영기술지도사회

3) 컨설턴트의 역량

컨설턴트의 역량에 관해 본 연구에서도 선행연구와 동일하게 능력, 지식, 자세로 정의하였으며 구체적 의미로써 ‘능력’은 컨설팅업무 수행에 필요한 정보 수집능력 및 분석능력, 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 역량이고 ‘지식’이란 컨설팅에 필요한 경영 전반에 대한 지식부터 전문분야의 지식과 분석에 필요한 역량이며 ‘자세’는 컨설턴트가 컨설팅 수행 시에 지켜야 하는 윤리적인 행동과 책임이라고 정의하였다(Kim, B. S. 2018, pp.741-742).

4) 컨설팅의 특성

컨설팅의 종류 및 주요 아젠다 유형 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 컨설팅의 종류 및 주요 아젠다

구 분	주요 아젠다
운영컨설팅	■ 공급망 관리(SCM)의 효율화 ■ 효율적인 세금관리 ■ 효과적인 아웃소싱(Outsourcing)도입
조직컨설팅	■ 효율적인 조직운영 ■ 인재관리를 통한 성과 창출 ■ 인력채용 및 소싱 ■ 다양한 HR 성과지표 효과적 관리
전략컨설팅	■ 비전 및 전략 개발 ■ 내부 조율 및 전략의 효율적 이행 ■ 성장 동력 발굴 - 인수합병 등 포트폴리오 조정
재무회계컨설팅	■ 투명성(Transparency) 향상 ■ 의사결정 효율성 제고
규제/준수/위험관리	■ 규제(Regulation)와 법률(Legislation) ■ 글로벌화(Globalization) ■ 평판(Reputation) 및 대중적 인지
변화관리컨설팅	■ 운영성과 향상 ■ 비즈니스 모델 혁신 ■ 조직 및 성과관리 제고
진단컨설팅	■ 경영, 품질, 생산진단 ■ 조직진단

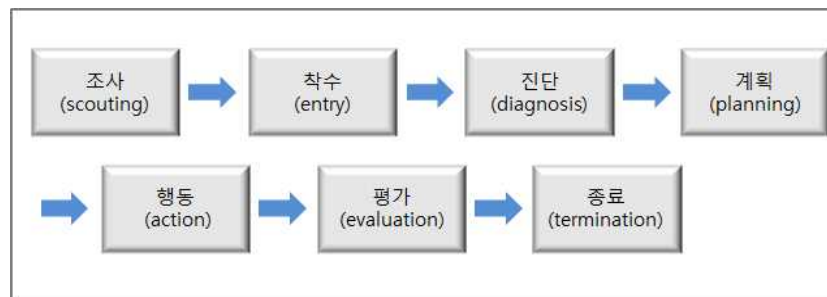
자료 : 김용호 (2018)를 인용하여 수정 하였음.

5) 컨설팅 프로세스

컨설팅 프로세스는 많은 문헌 속에서 각각 다른 단계로 구성 및 기술되고 있으며 다음과 같이 정리할 수 있고(조영대, 2005, pp.155-161) 이들은 서로 상이하나 모두가 조직의 변화가 수반되는 공통점이 있다.

가) 콜브와 프록만의 모델

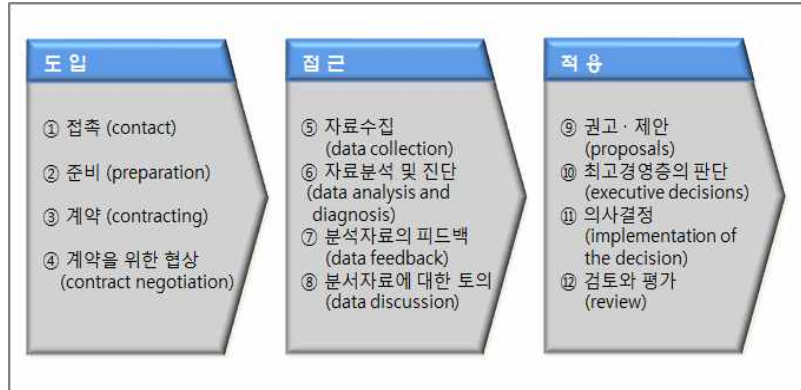
[그림 3-1]의 콜브와 프록만(Kolb & Frohman, 1970) 모델에서는 조직의 변화과정을 다음의 7단계로 파악하고, 성공적인 변화가 이루어지기 위해서는 이와 같은 변화과정의 각 단계별로 변화담당자와 피변화자 간에 적절한 관계가 형성되어야 하는 것으로 보고 있다.



[그림 3-1] 콜브와 프록만 모델

나) 매거리슨의 모델

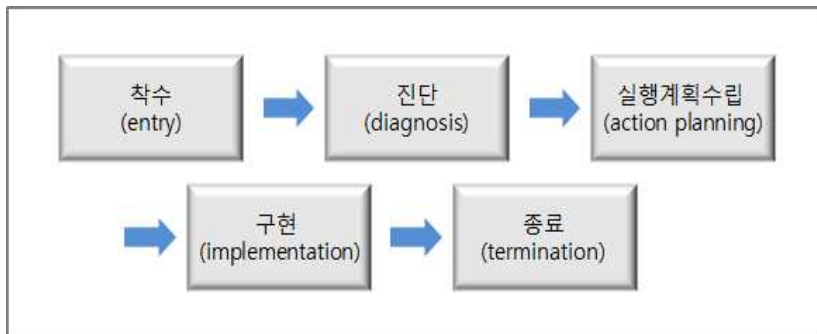
학술적인 측면에서 제시된 [그림 3-2]는 매거리슨(Margerison, 1986)의 모델은 컨설팅 과정을 크게 3단계로 구분하고 다시 12과정으로 세분하였다. 용어나 단계별 비중 면에서는 여타 이론과 상이하지만, 르윈의 조직변화이론 맥락에서는 많이 벗어나지 않는다.



[그림 3-2] 매거리슨의 모델

다) 밀란의 모델

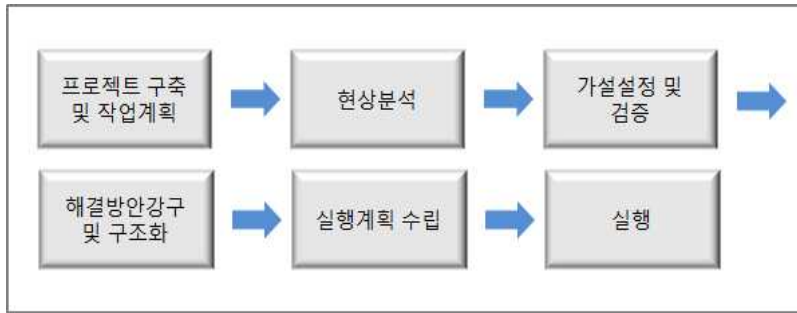
국제노동기구(ILO)주관으로 정리된 컨설팅 실시과정은 제반이론들을 포괄적으로 정리한 것으로 [그림 3-3]과 같이 ‘밀란(Milan, 1996)모델’이라고 한다.



[그림 3-3] 밀란(Milan 또는 ILO)의 모델

라) 한국능률협회 컨설팅의 모델

한국능률협회의 컨설팅 수행절차는 정형화된 것은 없으나 대체로 다음 [그림 3-4]와 같다.



[그림 3-4] 한국능률협회 컨설팅의 모델

마) 가족기업 컨설팅 모형

가족기업의 컨설팅 모형으로 조창배(2007)는 ‘밀란(Milan)모델’을 적용하여 설계한 것으로 [그림 3-5]와 같다.



출처 : 조창배 (2007), WU QIAN(2013)

[그림 3-5] 가족기업컨설팅 (FBC) 프로세스 모형

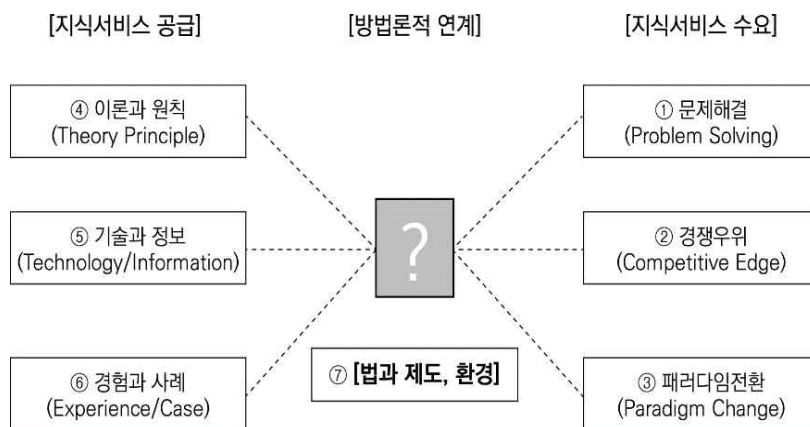
6) 컨설팅방법론

컨설팅방법론은 컨설팅수행 모델의 진행과정에서 목적달성을 위한 핵심 부분에 해당한다. 컨설팅방법론은 특화된 문제해결이라는 목적달성을 위한 수행 기법으로서 절차(Procedure)와 도구(Tool)를 논리적, 체계적으로 구축해 놓은 시스템적 체계이다. 따라서 컨설팅방법론은 컨설팅수행 일반모델에서 제시하

고 있는 절차의 외곽 부분을 제외하고 핵심적인 내곽부분에서 활용되는 방법론 체계이다. 그동안 경영컨설팅 분야에서 다양하게 개발, 활용되어 온 컨설팅방법론의 사례로서 문제해결 분야의 개요를 살펴본다(나도성, 2018).

가) 문제해결 프레임워크(Framework)

[그림 3-6]은 컨설팅에서 고객 문제해결을 위한 프레임워크(Framework)를 도시한 것이다. 고객 문제해결을 위한 니즈(Needs)는 ‘① 당면 문제해결(Problem Solving), ② 경쟁우위 창출(Competitive Edge), ③ 패러다임 전환’으로 요약된다. 한편, 문제해결에 요구되는 지식 공급 요소는 ‘④ 학술적 과학적 탐구와 실증의 이론과 원칙(Theory and Principle), ⑤ 실험실과 현장에서의 기술과 정보(Technology and Information), ⑥ 성공과 실패로부터 축적한 경험과 사례(Experience and Case)’ 등이다. 또한, 문제해결의 생태환경을 규율하는 지식 요소로서 ‘⑦ 법과 제도 및 환경변화(Rule and Institution & Environmental Change)’가 있다. 동 그림에서 [?]으로 표시된 부분을 주목해야 한다. 문제해결의 브릿지(Bridge)[?] 부분은 방법론적 지식이라 부를 수 있는데 그동안 경영컨설팅에서는 기법이나 도구 등 다양한 명칭으로 개발되고 활용되었다(나도성, 2016, pp 88-90).



[그림 3-6] 문제해결 프레임워크 (Framework)

(1) 문제해결 분야의 방법론

문제해결의 표준절차는 5단계, 7단계, 9단계 등의 몇 가지 모델로 제시되고 있는데 문제해결자의 선호도에 따라 절차 모델의 선택은 달라진다. 자주 활용되는 5단계 절차 모델은 “문제정의 ->현황파악 ->원인분석 ->대안개발 ->대안평가” 순으로 구성되어 있다. 문제해결의 단계별 절차에서 활용되는 도구는 그 동안의 경영컨설팅 분야에서 개발되어 활용되어 온 도구나 기법 중에서 적합한 것을 선택하게 된다. ([그림 3-7]참조)



[그림 3-7] 문제해결 컨설팅방법론(예시)

제 4 절 가족기업 가업승계 컨설팅의 연구현황

1) 가족기업 가업승계 컨설팅에 관한 연구

가) 가족기업 가업승계 컨설팅의 개념

국내에서의 가족기업은 ‘족벌기업’, ‘세습기업’ 그리고 영세한 소기업, 가내 공업, 가게 등의 개념으로 받아 들여져 그간 해당 기업 자체적으로 혁신기법을 응용하고 지원받는 형태로 부분별로 컨설팅을 받는 경우는 있었으나 가족기업을 전체로 가업승계를 과제로 한 컨설팅은 거의 전무한 것으로 파악되어 지고 있으며 비공식화 되어 컨설팅을 받은 경우에도 노출되지 않을 뿐 아니라, 또한 이를 대상으로 한 연구는 거의 전무한 실정이다.

가족기업 가업승계 컨설팅을 연구한 여러 학자들이 가족기업 컨설팅만의 차별성과 특수성을 이야기 했다. 이들은 가족기업에 대한 컨설팅이 다른 종류의 기관에 대한 컨설팅보다 수월치 않음을 제기하고(Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnso, 1985), 비 가족기업 컨설팅과 차별성이 있음을 역설했다(Lansberg, 1983 ; Upton, Vnton Seaman & Moore, 1993). 컨설팅의 전통적인 모델들은 가족기업들이 필요로 하는 것을 충분히 설명하지 않고 있다(Swarz, 1989). Aronoff와 Ward(1994)는 “탁월한 가족기업 전문가들은 가족기업을 컨설팅 하는데 남들과 구별된 독특한 스킬을 가지고 있다”고 말했다. 또한 가족이 소유하고 있는 기업과 일을 하는 데 있어서는 다양하고 민감한 감정들이 요구된다고 말하고 있다(Lansberg, 1983).

Goodman⁸⁾은 여러 해에 걸친 발전을 통해 “가족기업 컨설턴트는 가족기업의 필요를 충족시켜주는 다양성 있고 전문성 있는 조언자로 거듭나고 있다. 이렇게 특별하게 수련된 컨설턴트들은 소유권, 승계문제, 기업의 발전문제에 이르기까지 복잡하고 다양한 문제들을 대처할 수 있는 능력을 키우면서 전문적으로 그 활동 범위를 넓히고 있다. 그들이 수년에 걸쳐 이룩한 가족기업 고객들과의 성공적인 컨설팅의 경험들은 희귀하고 값진 자료이다. 이 새로운 전문가들은 가족기업 집단에게 도움을 주기 위해 준비되어 있다. 마침내 가족기업 컨설턴트의 전문적인 시대가 온 것”이라 하고 있다(Goodman, 1998).

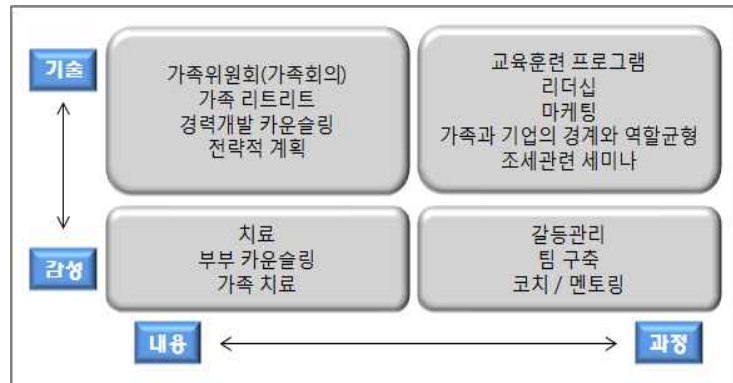
연구자들은 가족기업 컨설팅에 있어 다양한 방식에 대해 논의해 왔는데, 가족기업의 컨설팅을 전문가의 어드바이스(expertadvisors)와 과정 컨설턴트(process consultants)의 두 가지로 구분하고 있다(Bork et al., 1996). Bork et al.(1996)과 Hilburt-Davis & Dyer(2003)은 유사하게 “전문적 조언가(process advisors)와 과정 컨설턴트(process consultants)로 설명”했다. 가족기업 컨설팅의 세계에는 수많은 전문가들이 존재한다. 일반 경영컨설턴트, 재무전문가, 변호사, 은행가와 신탁 관리인, 보험컨설턴트, 기술적 전문가, 심리학자, 의사 등의 도움을 받기도 한다. 하지만 대부분의 경우, 이러한 전문가들은 고객들로부터 받는 다양한 의뢰 때문에 어렵고 힘든 처지에 놓이게 된다. 그

8) Joe M. Goodman(1998), 「Defining the New Professional : The Family Business Counselor」, *Family Business Review*, vol. xi, no. 4, p. 349.

들이 도움을 요청받은 문제들은 다양한 분야의 난해한 것들이고 그들이 알지 못하고 체험해 보지 못한 개념들과 경험들을 요구하기 때문이다. 가족기업 컨설팅에 있어서는 일반기업과 달리 컨설턴트가 누구와 과제를 추진해야 하는지에 대한 중요성도 논의되어 왔다. Lane(1989)은 “가족기업 내외부의 핵심 경영자와 1대 1 인터뷰 할 것을 제안”하였다. 이러한 인터뷰를 통해 클라이언트의 니즈와 정보수집 뿐만 아니라, 더불어 문제 해결을 위해 필요한 솔루션을 찾기도 한다. Baker & Wiseman(1998)는 “창업자로부터 기업과 개개인의 전체적인 윤곽을 찾는다고 한다. 또한 가족기업에서 능동적이고 그들 자신의 사업에 흥미를 가지고 있는 가족구성원 역시 그 과정에서 중요시 될 수 있다”고 했다.

Brown(1993)은 “긍정적인 피드백 및 재 강화, 책임영역 등을 파악하는데 필요한 대부분의 문제와 직접 관련되는 구성원 두서너 명을 함께 만나는 것이 필요하다고 주장”하고 있다. 컨설턴트들은 누구를 대상으로 컨설팅을 해야 하는지에 관한 여러 가지 통찰과 방법이 있다. 집단을 대상으로 하든지, 개인을 대상으로 하든지 컨설턴트들은 가족기업 중 어떻게 누구에게 컨설팅을 할 것인지에 대한 개인적으로 좋아하는 방법론을 가지고 있다. 컨설턴트는 가족기업과 컨설팅을 할 때 다양한 중재(intervention) 솔루션들을 사용한다. 가족과 기업 간의 의사소통과 갈등, 소유권과 경영권 문제, 상실과 슬픔뿐만 아니라 어떻게 정보 수집을 하고 제공하는지, 변화과정을 어떻게 쉽게 유발시키는지에 초점을 맞춘다. 컨설턴트들이 하는 다양한 중재들은 의사소통과 클라이언트의 관심과 동참의 중요성에 그 초점을 맞추고 있다. Hilburt-Davis & Dyer(2003)는 “고객의 소리에 귀를 기울이고 그들이 말하는 것을 항상 체크하며 소통창구를 계속 열어두는 것이 필요하다고 주장”한다. Cox 역시 “고객들이 그들의 관점과 입장을 표현하게 할 것을 제안”한다. 학자들은 또한 컨설턴트들이 본인 스스로를 진실하고 정직하게 들어내야 한다고 말한다. Aronoff & Ward(1994)는 “컨설턴트는 고객과의 관계에 있어서 위태로움을 초래할 위험이 있을지라도 그들이 아는 대로 사실만을 말해야 한다.”고 주장한다. Hilburt-Davis & Dyer(2003)는 “가족기업 컨설팅을 하기 위한 필요한 기술(skill)을 설명하기 위해 중재의 기본적인 프레임워크를 제시”하고 있다.

그들은 “과정(Process)과 내용(content)/기술(technical)/감성(emotional)을 서로의 연속성 선상에서 중재 그리드를 다음 [그림 3-8]과 같이 제시하고 있다. 세로축인 기술(technical)과 감성(emotional)은 중재의 깊이로 중재를 조직화 하는데 적용”된다. 예를 들면 교육훈련프로그램이나 재무·조세관련 세미나는 기술부문에 해당되는 반면에, 갈등관리나 카운슬링은 감성에 해당되며. 가로 축은 중재의 내용(content)과 과정(Process)에 해당된다(Hilburt-Davis & Dyer, 2003, p.150).



출처 : Hilburt-Davis & Dyer(2003), P.150.

[그림 3-8] 중재 그리드

미국가족기업협회(FFI)에 의하면 “구체적으로 행동과학, 재무, 법, 그리고 경영과학의 지식이 필요하다고 한다. 행동과학(behavioral science)에는 개인과 가족의 수명주기, 가족 시스템이론, 갈등관리, 성과 출생순서, 컨설턴트의 치료와 윤리 등이 해당된다. 재무(finance)에는 재무관리의 이해와 역할, 기업가치, 주주 유동성의 문제, 종업원 지주제도, 보험, 부의 관리와 투자수익률 등이 해당”된다(미국가족기업협회, FFI). 법(law)에는 변호사의 임무와 역할, 기업조직의 기본형태, 상속계획, 상속자의 부를 관리하기 위한 제3자의 감성적인 효과와 수탁자의 역할, 분쟁회피와 계약의 이해, 소유권이전, 이익의 분배, 권한과 유동성의 공유, 매매계약 등이 해당된다(Family Firm Institute, 2003).

나) 가족기업 가업승계 컨설팅 관련 주요 선행연구 고찰

앞서 가족기업과 가업승계의 정의와 가업승계 컨설팅을 하기 위한 방법으로 코칭, 멘토링, 컨설팅에 대해서도 고찰해 보았고, 가업승계 컨설팅이 일반 경영 컨설팅 보다 가족이라는 변수의 추가와 상속세라는 크나큰 이슈가 더해짐으로서 그 난해함이 적지 않음을 알 수 있었다. 이에 본 연구와 관련 있는 학자들의 주요 연구내용을 고찰하여 본 연구의 이론적 배경으로 삼고자 다음 <표 3-6>과 같이 정리 하였다.

<표 3-6> 가족기업의 가업승계 컨설팅 관련 주요 선행연구

연구자	주요내용
안성영(2015)	창업단계에서는 갈등예방시스템의 작동이 필요한데 현 경영자는 가족기업의 모든 의사결정을 지배하고 가족구성원들의 이해관계를 조정하는 역할을 해야 한다.
Venter et al. (2005) 황조익(2012)	후계자는 새로운 경영자가 되고 전 경영자는 옵서버(Observer)나 멘토(Mentor)로서 조언자 역할을 수행, 교육훈련의 도구 -기업내부 경영수업, 멘토링, 해외유학 등
김선화와 남영호 (2010)	후계자가 관리자의 역할을 수행하며 경영에 참여하고, 현 경영자는 6가지 역할(Supervisor, Teaching, Protector, Introducer, Mobilizer, Collaborator)을 수행
Venter et al., (2005)	같은 가족들이 소유하고 기업의 비전을 설정하고, 추구하며 다음 세대 가족에게 기업경영을 승계하려는 기업
Venter et al.(2005)	가족갈등은 특수한 가족요인으로서 가족관계성을 가족기업에서 보유한 자원으로 인식하고, 일상적인 활동을 통하여 발생하는 사업문제는 특수한 사업요인으로서 가족기업에 존재하는 지적자본을 후계자가 이해 또는 수용하지 못함으로서 발생한다. 이러한 장애요소의 발생을 미연에 방지하기 위해서는 후계자의 승계의지 및 현 경영자와 자 간의 상호 관계가 중요한 역할을 한다고 하였다.
Adler & Kwon(2002)	최고경영자나 후계자 및 임원을 대상으로 하는 멘토링 및 코칭(executive coaching)에서는 조직 내부 인이 아닌 외부의 전문가를 멘토나 코치로 활용하기도 한다.
Noe, Green berger, & Wang (2002)	멘토링이 종업원의 경력개발, 사회화, 학습, 해외 파견자 적응, 승계계획 등에 있어 유용한 관계의 유형이라는 데에는 의견의 일치를 보이고 있다.
Sharma et al. (2000), Dick et al. (2002)	연구자들에 의하면 승계계획에 있어 승계 작업이 계획된 절차 및 과정에 의해 이행되도록 하기 위해선 충분한 시간적 여유를 두고 미리 계획을 설정하고 준비하여야 한다.
Dick et al.(2002)	승계계획은 그 자체로서 갈등을 유발 시킬 수 있는 여러 가지 복합적인 요소를 내포한 장기적 과정이므로 사전에 치밀한 관리가 요구된다.

Lane, 1993; Neubauer & Lank(1998)	자문 이사회의 특별한 역할은 가족을 위한 건전한 이사로서의 역할 수행, 전문가가 없는 영역에서 최고 경영자를 컨설팅하거나 도움, 위기 때 큰 영향력을 행사, 외부로부터 필요한 정보를 획득하여 최고 경영자에게 제공하기도 한다.
Aronoff와 Ward(1996)	이사회의 기능을 크게 핵심역할 5가지로 나누고 있다. 즉 지배가 효율적으로 잘 되고 있는가에 대한 감시, 기업 정책과 전략에 대한 모니터링, 경영에 대한 충고와 자문, 승계 계획 감사, 마지막으로 가족 구성원에 대한 교육 및 지원
Brown(1993)	긍정적인 피드백 및 재강화, 책임영역 등을 파악하는데 필요한 대부분의 문제와 직접 관련되는 구성원 두서너 명을 함께 만나는 것이 필요하다고 주장
Kubr(1993)	기업의 목표달성, 경영과 사업 수행 상 발생하는 문제 해결, 새로운 기회 발견과 활용, 학습기회의 증대 및 변화의 실행 등 컨설팅의 목적을 이루는 것을 컨설팅의 특성
Neubauer&Lank(1988).	승계 업무, 재무 자원의 유용성 보장, 기업 경영의 모든 측면의 모니터링, 소유주와 모든 이해 관계자에게 보고 등의 역할을 수행한다고 보고 있다. 때에 따라서는 가족기업의 이사회는 경영진의 역할을 수행하기도 한다
Ward & Handy(1988)	사외이사가 있는 최고 경영자는 충고와 자문, 경영에 대한 책임과 의무를 주요 역할로 제시하였다.
(Nash,1988;Ward& Handy,1988),	가족기업의 일반 이사회는 비 가족기업의 이사회와는 약간 다른 역할을 수행한다. 즉 가족과(이나) 주주를 보호하거나, 가족과 기업의 임무와 문화를 개발 및 보존, 최고 경영자의 임명, 전반적인 기업 경영의 통제 및 장기전략 수립
Lee & Mowday, (1987) Joiner et al., (2004)	멘티가 어려움을 거치지 않고 멘토의 경력을 활용하여 발전할 수 있기에 멘토가 없는 것보다 많은 이점이 있다.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnso(1985)	가족기업 컨설팅만의 차별성과 특수성을 이야기 했다. 이들은 가족기업에 대한 컨설팅이 다른 종류의 기관에 대한 컨설팅보다 수월치 않음을 제기하고 있다.

그리고 가족기업 컨설팅의 주요 구성요인 도출을 위한 선행연구로 조창배의 주요 연구키워드는 다음 <표 3-7>과 같다.

<표 3-7> 가족기업의 컨설팅 주요 연구키워드

연구자	내 용	연구 키워드
Aronoff &Ward (1996)	가족기업은 승계계획, 가족계획, 전략계획, 재무계획 등 다양한 문제에 봉착하게 된다.	승계계획, 가족계획 전략계획, 재무계획
Ward (1987)	형제간이나 남매간 혹은 세대 간의 경쟁, 일과 가정이 뒤섞이어 자존심이나 질투심 같은 인간적인 감정이 격화될 때는 문제가 더욱 커질 수 있다.	갈등관리

Ibrahim A. Bkr & Willard Elis (1994)	가족기업은 가족과 기업의 아주 다른 이중기능으로 이루어진 기업인데, 이 것이 가족기업 갈등의 근본원인이다.	
Handler (1990)	승계는 일시적인 이벤트가 아니라 주도면밀한 경영관리로부터 하나씩 진행되는 과정이다.	
Peter Drucker (남영호 2000a)	위대한 영웅인 최고경영자(CEO)가 치러야 할 마지막 시험을 얼마나 후계자를 잘 선택하는가와 그의 후계자가 회사를 잘 경영할 수 있도록 양보할 수 있는가 이다.	승계계획
Aronoff & Ward (1992)	가족기업이 갖고 있는 문제는 오직 세 가지로 첫 번째 문제는 승계이며, 두 번째 문제도 승계고 마지막 세 번째 문제도 승계이다.	
Lansberg (1998)	모든 사람들은 승계문제를 피하려고만 하는데 이 자체가 가장 큰 문제이며, 이는 승계음모이다.	
Ward (1987)	가족기업은 가족과 기업의 복잡한 시스템으로 구성되어 있으므로, 계획을 수립할 경우, 가족과 기업 양자의 상호 관련성을 고찰하여야 함으로 전략적 계획이 중요하다.	전략계획
Handler (1996)	은퇴는 일상생활의 변화를 동반하므로 대다수의 오너들은 이를 꺼린다.	은퇴계획
Christensen (1953)	은퇴계획을 수립할 때 무엇보다도 가장 큰 장애물은 최고경영자 바로 자신이다.	
남영호 (2000b)	가족기업이 겪는 복잡한 문제는 효율적인 지배구조로 상당수 해결할 수 있다. 왜냐하면 효율적인 지배는 첫째로, 주주와 가족기업 사이의 책임을 요구하며, 둘째로, 가족기업의 의사결정 과정에 소홀하기 쉬운 구성원들이 받을 충격을 방지할 가족정책을 수립할 수 있기 때문이다.	지배구조
Sharma (2000)	기업을 경영할 탁월한 능력을 교육·훈련시키는 것이 매우 중요하다. 기업을 경영할 능력과 의지를 갖춘 후계자의 육성이야말로 기업에 신뢰와 독립심을 줄 수 있다.	후계자 육성

출처 : 조창배 2008 인용

2) 국내 가족기업 가업승계 컨설팅에 관한 학위논문 사례 연구

본 연구에 적합한 연구 모델 정립을 위하여 국내에서 연구개발 된 가업승계 컨설팅 모델들에 관한 연구들에 대해 살펴보았다. 국내의 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발 사례 연구는 조창배(2007)의 ‘가족기업 컨설팅 모형 설계에 관한 연구’가 유일한 것으로 당시 우리나라에서는 가업승계에 대한 인

식이 초기 단계에서 획기적인 것이라 할 수 있으나 현시점에서 살펴보면 12년이 경과한 지금에는 급변하는 시대적 상황변화와 경영환경의 변화뿐만 아니라 정부 정책 변화에 따른 가업승계에 대한 환경요인과 사회적 환경요인 제도적 환경요인, 세무적 환경요인 등이 대폭 변화하여 이에 적합한 새로운 중소·중견 가족기업 가업승계 컨설팅 모델이 요구된다. 그리고 WU QIAN(2014)는 중국인 유학생으로 석사학위 논문 ‘가족기업의 컨설팅 도구 설계에 관한 연구’로 중국과 우리나라를 비교한 사례가 있었을 뿐이다.

〈표 3-8〉 국내의 가족기업 컨설팅 모형 개발 사례 연구

연구자	주요 내용	
조창배 (2007)	연구명	가족기업 컨설팅 모형 설계 및 그 유용성에 관한 연구
	논문유형	박사학위논문
	방법론	Clark과 Watson (1995)의 개념화(추상적 개념을 구체화)하는 단계→ 문헌조사→ 질문항목 풀(pool)구성→ 질문항목 선정→ 타당도 검증
	개발절차	① 문헌고찰에 의한 연구 키워드 정리 후 및 전문가그룹 심층면담으로 가족기업 컨설팅에 대한 구성항목요인과 개념 틀 규명 ② 모형 개발 ③ 잠정적 항목 제작 ④ 1차 AHP기법의 전문가 내용 타당도 검증 ⑤ 2차 AHP기법 중요도 검증 ⑥ 측정도구 개발 ⑦ 3개 가족기업 진단조사 실시
	연구대상	① 1차: 전문가 13명 ② 2차: 전문가 집단 10명 ③ 3차: CEO, 가족참여자, 전문경영인 31명
	개발척도	8개의 구성요인 168개 항목
	실증분석	적용의 유용성 조사 없음
WU QIAN (2013)	연구명	가족기업의 컨설팅 도구 설계에 관한 연구
	논문유형	석사학위논문
	방법론	Villalobos 등(2013)의 설문지 설계방법론 참조
	개발절차	① 문헌고찰에 의한 연구 키워드 정리 후 및 전문가그룹 심층면담으로 가족기업 컨설팅에 대한 구성항목요인과 개념 틀 규명 ② 모형 개발 ③ 잠정적 항목 제작 ④ 1차 AHP기법의 전문가 내용 타당도 검증 ⑤ 2차 AHP기법 중요도 검증 ⑥ 측정도구 개발
	연구대상	① 1차: 전문가 13명 ② 2차: 전문가 집단 10명 ③ 3차: CEO, 가족참여자, 전문경영인 31명
	개발척도	13개의 구성요인
	실증분석	없음

3) 국내 가족기업 가업승계 컨설팅의 현실

가업승계 시 컨설턴트의 도움이 필요한데 일반적으로 가업승계 컨설턴트 중에는 세무·회계사, 변호사, 법무사, 은행 PB, 경영지도사, 보험컨설턴트 등 많은 컨설턴트들이 있다. 이들 중에도 특히 보험사와 은행 그리고 가업승계 대상회사의 세무·회계사들의 주도권 경쟁이 치열하다. 특히 보험사의 컨설턴트들은 매우 선제적으로 가업승계에 대한 사전준비를 제안하고 실행하고 있다. 이는 가업승계 과정에서 보험상품이 상속증여세 등 승계에 따른 재원 마련의 용이성과 갑작스럽게 딱 칠지도 모르는 고령화된 CEO의 유고에 따른 상속세 RISK 관리에 매우 효과적인 대안이기 때문으로 국세청에서도 상속세 재원 준비 방법의 하나로 추천을 하고, 가업승계 당사자인 CEO나 후계자 역시 종신보험의 효용성에 대한 니즈가 있기 때문이다(Kim, B. S. 2018, pp.963-965).

그러나 지속가능전략을 수행하기 위한 가업승계 컨설팅의 문제해결 능력과 서비스 품질은 컨설턴트의 개인역량에 따라 많은 격차를 보이고 있다. 컨설팅역량은 천차만별하며 무자격자도 매우 많으나 일부 소수는 석·박사급으로 최고의 전문가 역량을 갖춘 컨설턴트들도 있다.

일반적으로 세무사는 세법에는 강하나 여타 회사법, 상법 등 관련법들에는 약하고, 변호사는 민·형사법에는 강하나 세법에 약하고, 경영컨설턴트는 관련법들 모두 약한 것으로 알려져 있다. 보험사와 은행들은 경쟁적으로 전문가들로 이루어진 가업승계지원팀을 만들어 주도권 경쟁이 치열하다.(Kim, B. S. 2018, pp.740-741). 한편 민간단체인 중소기업중앙회에서는 가업승계 지원사업을 추진하고 있으나 현 제도상에서는 한계가 있다.

끝으로 가족기업의 가업승계를 컨설팅할 때 컨설턴트가 원활한 승계를 위해서 하여야 할 일과 컨설턴트의 역할은 일반기업 컨설팅과는 차이를 이해하고 경영자의 아름다운 은퇴와 풍요롭고 행복한 노후가 될 수 있고 후계자에게는 코칭과 멘토링으로 기업가정신을 함양시키고 리더십 역량을 극대화하며 기업의 측면에서는 지속가능전략 뿐만 아니라 가업승계의 가장 시급한 상속세에 대한 합법적인 절세와 납부 재원을 사전에 준비하여 가업승계를 포기하여 애써 일구어 온 가업을 포기하는 사태가 오지 않도록 하는 전략이 배경이

되는 근본적인 과제이다. 이상의 가족기업 컨설팅에 대한 연구현황을 고찰해 볼 때, 중요한 특징의 하나는 가족기업들이 내재하고 있는 현안 사항에 대한 해법들을 이론적인 특정 부분에 치우쳐 편향적인 측면에서 접근하고 있다는 것이 될 수 있다. 즉, 현재 가족기업들의 겉으로 표출된 문제에 관한 대안만을 모색하는 일반적인 요법에 지나지 않는다는 점이라고 할 수 있다. 이로 인하여 가족기업의 전반적인 경영이 효율적으로 개선될 수 있는 체계적이고 구조적인 근본 해결책을 제시하는 것에는 부족한 상태라고 볼 수 있다. 그러므로 가족기업의 가업승계 컨설팅은 가족기업의 특이성을 간과해서는 안 되며 이에 대한 제반 문제를 포괄하여 대안 수립할 수 있는 컨설팅 모델과 컨설팅 TOOL의 개발이 필요하다.

제 4 장 가족기업의 가업승계 컨설팅 모델의 설계

본 장은 연구의 설계 단계로 가족기업의 가업승계 컨설팅 연구에 관한 연구방법론을 제시하고자 한다, 이에 앞서 제2장에서는 가족기업에 대하여 알아보고 선행연구를 통하여 탐구하였다. 제3장에서는 코칭, 멘토링, 컨설팅에 대한 배경을 고찰하고 가족기업의 가업승계 컨설팅 관련 선행연구와 가업승계 컨설팅 모형설계에 관한 선행연구도 고찰하였다. 이를 배경으로 가족기업 가업승계 과정에서 복잡하고 난해한 다양한 문제들을 시스템적으로 접근하여 진단 평가하여 문제해결을 위해서 본 장에서는 그 모델⁹⁾ 설계에 대하여 논의해 보고자 한다. 다음 [그림 4-1]은 가족기업의 가업승계 컨설팅 모델설계의 프로세스이다.



[그림 4-1] 가족기업 가업승계 컨설팅 모델설계의 프로세스

9) 모델(Model)은 문제해결 및 경쟁우위 창출을 위한 시스템적 논리 완결성을 지향하는 프레임워크이다. 예를 들면, 경영컨설팅 기본모델은 환경분석, 현황분석(AS/IS), 미래모형분석(TO/BE), 통합실행계획수립(MP), 변화관리의 요소가 시스템적 논리의 완결성을 지닌 프레임워크로 제시된다. 산업경쟁 현황분석의 도구로서 5Forces 모델은 공급자, 구매자, 신규 진입자, 대체재, 경쟁강도의 5가지 요소가 상호 연계되어 프레임워크화 되어 있다.

제 1 절 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 설계

원활한 가업승계를 위하여 컨설팅이 진행 되면 컨설턴트와 그 대상이 되는 가족기업과 고객은 추구하는 목적과 변화의 목표를 달성하기 위하여 컨설팅 프로젝트가 진행되는 기간 동안에 필요한 활동들을 수행하게 된다. 이러한 활동들을 컨설팅 프로세스라 한다. 이러한 프로세스는 적절한 시점에 논리적·체계적으로 진행되는 컨설팅방법론으로서 일정한 단계에서 다음 과정단계로 옮겨갈 수 있도록 과정관리를 인도해 주는 내비게이션이 되어 준다.

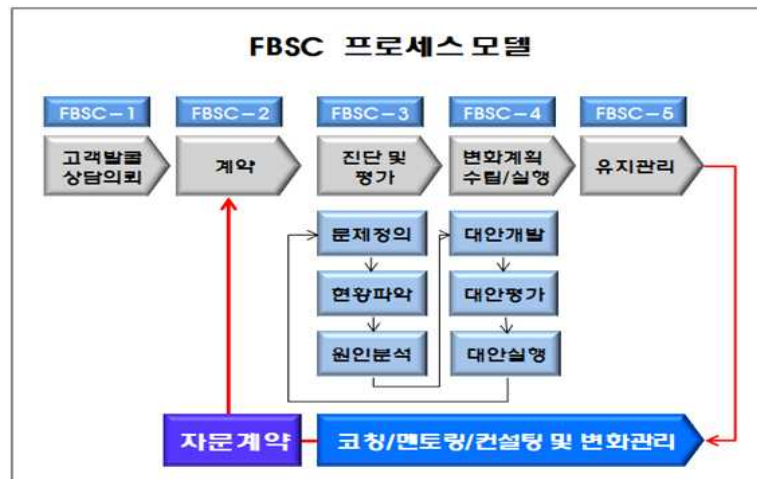
1) 가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델

가족기업 가업승계 컨설팅 수행과정의 모델은 경영분야의 조직변화 이론에 뿌리를 두고 있기에 기본적인 접근 방법이나 프로세스 등은 대동소이하다. 그러나 가족기업의 가업승계를 컨설팅 하는 것은 문제도출과 분석 그리고 해결기법의 적용에 있어 가족과 기업이 동시에 시스템적으로 동작되어야 한다는 점에서 일반적인 컨설팅 방법론으로 적용하는 것은 무리가 따른다고 할 것이다. 컨설팅 프로세스 모델은 컨설팅 수행자에 따라서 다양하게 전개될 수도 있으나, 이를 일반화하여 적용할 경우 밀란의 5단계 모델이 가장 전형적인 모델이 될 수 있으며, 이에 따라 본 연구에서도 가족기업의 특이성을 진단 및 평가하여 개선목표를 도출하는 컨설팅 TOOL로서 5단계 모델을 적용하였고, 여기에다가 문제해결 컨설팅방법론¹⁰⁾을 융합하여 가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델을 설계 하였다.

가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델을 나타내고 있는 [그림 4-2]는 가족기업 가업승계 컨설팅(Family Business Succession Consulting)의 영문이니셜글자를 진행순서로 표시하여 FBSC-01부터 FBSC-05로 표기하고 각 단계별로 상담의뢰, 계약, 진단과 평가, 변화계획 수립/실행, 유지관리 순으로 진행하며 세부적으로 진단 및 평가 단계에서 문제를 도출하여 정의하고, 현황파악, 원인분석을 거쳐서 변화계획수립/실행 단계에서는 대안개발, 대안평가, 대안실행 과

10) 컨설팅방법론은 컨설팅수행 일반모델에서 제시하고 있는 절차의 외곽 부분을 제외하고 핵심적인 내곽부분에서 활용되는 방법론 체계이다

정을 명확하게 실행하여 유지 관리하며 FBSC-03 단계부터 FBSC-05 단계를 수행하는 전 과정 중에 코칭과 멘토링 및 컨설팅을 통하여 원활하고 성공적인 가업승계 목표를 달성하기 위하여 컨설턴트가 추진해야 할 프로세스를 나타낸다.



[그림 4-2] FBSC 가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델

FBSC-01 상담의뢰 및 제안 : 첫 단계로 고객과 처음 만나는 단계로 컨설턴트로서의 전문가적 첫인상이 매우 중요하다. 컨설턴트와 가족기업 고객이 서로 효율적인 컨설팅 가능 여부를 결정하는 단계로 매우 중요한 단계이다. 특히 가능 의제를 도출하여 파악하게 되는데 형제자매간의 갈등과 후계자 선정의 문제, 지정된 승계자에게 경영권과 소유권을 양보하지 않으려는 문제, 분명한 가족의 사명과 비전, 은퇴계획 등 수많은 문제가 야기 되고 이들을 정확히 이해하기 위해서 소유권 및 경영권과 가족관계, 사업 현황에 대하여 빠른 시간 안에 다양하고 많은 정보를 수집하는 것이 매우 중요하다. 그리고 자신의 고객이 얼마나 솔직하고 객관적인 정보를 전달해 주는지에 대한 진의 파악도 매우 중요한 요소이다. 그리고 이를 토대로 구두 제안이나 제안서를 제출하여 고객으로부터 수락을 받아야 하는 매우 중요한 과정이다.

FBSC-02 계약 : 과제를 진행하기로 합의한 직후 컨설팅 프로젝트에 대하여 법적, 절차적으로 명시하는 근거를 수립하는 과정으로 업무범위, 시기, 방법, 비용, 장소에 대한 의견 교환과 접근 등 컨설팅에 필요한 구체적인 합의를 하는

매우 중요한 과정이다. 그리고 상세한 것은 계약서를 문서로 체결하며 필요시에는 공증하기도 한다. 이 과정은 고객과 우호적이고 생산적인 관계 형성이 중요하다. 가족기업 가업승계 컨설팅의 과제 특성상 상시자문 유형으로도 가능하다.

FBSC-03 진단 및 평가 : 세부적인 관찰과 잠재적, 표면적인 문제를 파악한다. 평가지표 체크리스트를 통해 현상을 파악하고 원인분석을 한다. 이를 통해 달성하고자 하는 상세한 목적과 문제들을 정의하며 대안을 성과, 자원, 니즈를 결정한다. 가족기업 시스템에 대한 보다 심도 있는 이해와 요구되어지는 변화의 목표를 달성하기 위해 가능한 접근 방법의 프레임을 세운다. 이 과정에서 가장 중요한 것은 과제추진에 필요한 서로의 우호적 동맹 관계를 구축하는 것이 절실히 요구되어진다.

FBSC-04 변화계획수립/수행 : 진단과 평가단계에서 도출된 문제요인을 중심으로 가족기업 가업승계의 문제해결을 위한 가능한 한 다수의 유효한 해결방안들을 조합하여 새로운 대안개발을 하고 평가하여, 변화원칙을 수립하고 공동의 변화 목표를 평가 확인한 후 실행하며 반복적인 실행을 한다. 문제해결을 위한 변화의 노력은 감성적이고 구조적인 면에서 복잡하고 난해함을 가지고 있는 가족기업 시스템¹¹⁾을 반드시 설명하여 이해를 도와야 한다.

FBSC-05 유지관리 : 문제해결 대안의 적용에 대한 효율성을 평가하고 조직이 변화목표를 달성하기 위해서는 새로운 리더십뿐만 아니라 기존과는 다른 대화방법, 새로운 행동기준을 수립하기 위한 필요한 시간을 할애하고 지속적인 변화관리를 해야 한다. 그리고 지속가능한 계속기업으로 새로운 도약을 준비한다.

또한 가업승계 컨설턴트의 입장에서는 컨설팅 전 과정 중에서 컨설턴트가 기본 역량을 발휘하고 준수하여 코칭과 멘토링, 컨설팅으로 고객이 만족할 수 있는 솔루션을 제공함과 동시에 사후 철저한 유지관리로 지속적인 자문관리 재계약이 이루어짐으로서 기업과 컨설턴트와 아름다운 동행으로 원활한 가업승계뿐만 아니라 장수기업으로 성장하는데 기여할 수 있어야 한다.

이에 선행연구 모델과는 차별화된 새로운 중소·중견 가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스를 모델화하여 구축하였다.

11) 가족기업은 기업, 주주, 가족이라는 3개의 독립 시스템이 결합된 3차원의 융합시스템이다.

제 2 절 가족기업 가업승계 컨설팅 도구(Tool)의 설계

1) 가족기업 가업승계 컨설팅 도구 개발

본 연구는 DeVellis(2017)가 제시한 8단계의 평가 측정도구 개발 방법론을 기초로 가업승계에 대한 문헌연구와 가업승계 컨설팅을 수행한 선행연구 결과와 가업승계 관련전문가의 심층면접을 통해 수립한 가업승계 컨설팅 프로세스 모델 및 평가 항목들이 도출되기까지의 연관된 근거들을 정리하였고, 가업승계 컨설팅 도구 설계를 위한 요인들의 조작적 정의에 관한 내용을 설명하였다. 또한, 전문가 그룹에게 델파이 기법(Delphi Method)과 AHP (Analytic Hierarchy Process) 분석에 의한 구성요인별 가중치 제시 및 데이터 분석을 위해 SPSS Statistics 24에 의한 탐색적 요인분석 등의 연구 단계를 통하여 평가측정도구 개발에 관한 연구모형을 설계하였으며 주요 절차는 다음과 같다.

- ① 가족기업의 가업승계 컨설팅에 관해 고찰한 선행연구를 토대로 가족기업의 가업승계 컨설팅 TOOL의 개념을 정리한다.
- ② 문헌 및 선행연구를 통하여 도출한 항목으로 상위항목 주기준과 하위항목 하부기준을 설정하고 설문 항목을 구성한다.
- ③ 수집항목 중 항목 자체나 의미가 중복되는 항목을 통폐합하여 정제한 1차 정제항목인 평가지표 구성요인 항목을 구성한다.
- ④ 1차 정제항목인 평가지표 구성요인 항목에 대하여 가업승계 전문가, 관련학계의 교수, 연구자, 세무사, 회계사, FP, FO등 고 경력의 컨설턴트 등으로 구성된 전문가 그룹에게 델파이 기법의 심층면접분석을 통하여 2차 정제항목 구성을 AHP에 의한 가중치를 반영 제시하여 도구개발을 완료한다.
- ⑤ 구성된 항목요인으로 설문항목 예비측정도구에 대해 온·오프라인으로 본 설문조사를 실시한다.
- ⑥ 본 설문조사 결과에 대해 탐색적 요인분석을 실시하여 측정도구의 타

당도와 신뢰도를 검증하고 최종 구성요인과 측정항목을 확정한다.

- ⑦ 측정항목의 순서 등을 고려한 최종 측정도구를 완성한다.
- ⑧ 대응표본 t-test 분석을 해 측정값의 컨설팅 전, 후의 유의한 차이를 확인하여 최종적인 도구 검증을 실시한다.
- ⑧ 상위 수준 구성요인에 대해 전문가그룹의 AHP에 의한 가중치를 반영하여 최종적으로 도구개발을 마무리한다.

(가) 델파이 기법의 개념

델파이 기법(Delphi Method)은 미국의 랜드연구소(Rand Corporation)의 Norman Dalkey와 Olaf Helmer에 의해 1953년에 처음으로 시도되었다(Dalkey, et al., 1973). 군사 기밀상 1960년대에서야 델파이 기법이 공개되었으며, 그 후 미래를 예측하는 문제뿐만이 아닌 여러 분야의 연구방법으로 적용되고 있다(Linstone & Turoff, 1975).

델파이 기법은 주로 특정 사회현상에 대해서 그 분야의 전문가로 구성된 전문가 집단을 대상으로 설문조사를 반복적으로 실시함으로써 의견을 수렴하고 이를 분석하여 미래 상황을 예측하는 근거자료로 활용하는 미래예측 기법이다.

또한, 델파이 기법은 사실이나 의견이 왜곡될 수 있는 한사람의 전문가 의견을 통해서 근거자료를 도출하거나, 진정성이 떨어질 수밖에 없는 불특정 다수를 대상으로 하는 일반 설문조사와 다르게 다수의 전문가들로부터 진지한 의견을 수집하고 타 전문가의 의견과 함께 본인에게 피드백 하는 과정을 반복하면서 개개인이 알고 있는 지식의 한계를 보완하여 보다 체계적이고 현실에 가까운 의견을 수렴할 수 있다는 장점이 있기 때문에 사회과학 분야에서 성공요인 혹은 핵심영향요인을 도출하는 데 사용되고 있다(손승희, 2016, pp.43-67).

① 전문가 선정 및 라운드 횟수 결정

본 연구의 참여자는 델파이 기법을 적용하기 위한 전문가들과 유사한 전문성을 지닌 집단, 즉, 가족기업 가업승계에 관련한 연구 활동에 참여한 경험이 있거나 학술적, 실무적으로 가족기업 가업승계에 관련하여 실제 프로젝트에 참여하여 컨설팅에 경험이 있는 전문가들로서 주로 가족기업, 가업승계 연구자 및 교수 가업승계 컨설팅 및 경영컨설팅 종사자 등 가족기업 경영자 등의 집단을

대상으로 하여 의도적 표집(Purposive Sampling)¹²⁾ 방식으로 전문가를 선정하였다.

김진수(2005)는 “델파이 기법은 3내지 4라운드에 걸쳐 질문을 하게 되는데, 가장 중요한 것은 전문가 집단의 패널 선정이라고 하였으며, 델파이 기법(Delphi Method)을 통한 연구에서 원하는 목적을 달성하기 위해 가장 중요한 점은 전문가의 선정과 라운드 횟수를 결정하는 것”이라고 했다(노승용, 2006, pp.53-62).

나) 계층분석기법

(1) AHP의 개념 및 적용절차

(가) 개념

계층분석기법(Analytic Hierarchy Process: AHP)은 1974년 Pennsylvania 대학의 Thomas L. Saaty 교수가 미국 국무부의 무기통제 및 군비축소국에서 세계적 경제학자, 게임이론 전문가들과 협력 작업을 수행하는 과정에서 의사결정과정의 비능률을 개선하기 위한 대안의 일환으로 개발되었다(한국개발연구원, 2000).

일반적으로 비교 척도가 다르거나, 척도가 없는 경우는 기존의 정량적 의사결정 방법을 통해서 대상 요인에 대하여 비교 및 판단할 수가 없다는 한계가 있기 때문에 정량적 분석기법의 한계를 보완하고, 다수의 의사결정의 목표 또는 평가기준이 복합적인 경우에 대안들의 체계적 평가를 위하여 근래 광범위하게 활용되고 있는 의사결정분석 기법이 바로 계층적 의사결정방법(AHP)이다(조근태 외, 2003).

AHP 기법은 의사결정문제(Decision Making Problem)의 범위를 결정하고 그 문제에 영향을 주는 구성요인들을 분석하는 원리의 집합이며, AHP 기법의 수학적 기초는 가중치(Weight)를 산출하는 고유벡터와 행렬의 수학적 구

12) 비확률 표집의 가장 일반적인 형태로, 의도적 표집은 연구자가 발견한 이해와 통찰을 얻고자 할 때 가장 많이 얻을 수 있는 하나의 표본을 선택할 때 활용된다. 이것은 Goetz와 Le Compte(1984)가 준거적 선택(Criterion-based Sampling)이라고 부르는 것과 동일하다.

조에 의한 것이다(허재준, 2018). 결국, AHP 분석방법은 요인과 대안을 쌍대 비교하는 것으로 두 가지의 비교대상에 대한 상대적인 비교정도를 계산하여 중요도를 산출해 낸다(Saaty, 1980).

AHP 기법은 기본적으로 쌍으로 비교하며 가장 의미 있는 요소를 식별할 수 있기 때문에 합리적, 비합리적인 전문가의 결정을 직관적으로 반영할 수 있으며, 일관성 지수(Consistency Index: CI)와 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)이 반드시 포함 되어야 하며, 만약에 CR이 0.1보다 작으면 일반적으로 조사는 유효한 것으로 간주한다(Saaty, 2008).

(나) 적용절차

AHP 기법은 Saaty & Vargas(1982)의 연구 이후에 Zahedi(1986)는 “[그림 4-3]과 같은 계층화, 쌍대비교, 가중치 산출, 대안 평가로 이어지는 AHP 기법의 4단계 적용 절차를 제안”하였다.



[그림 4-3] AHP 기법의 4단계 적용절차

AHP는 복잡한 현안을 구성요소별로 계층화하고 분해하여 보다 체계적인 이해를 도모함으로써 문제를 더 명확하게 분석하고자 하는 것이다. 의사결정을 내려야 할 문제를 상호 관련된 의사결정 요소들의 계층으로 나눔으로써 의사결정 계층을 형성하는데, 이 과정이 계층분석기법에서 가장 중요한 절차라 할

수 있다(조근태 외, 2003). 즉, 최상위 계층에는 최종 목적이 위치하여야 하고, 최하위 계층에는 의사결정 대안을 위치하고, 그 사이의 각 계층에는 상위항목 구성요소들의 공헌도 또는 영향력에 따라 구성요소들을 구조화한다.

(2) AHP를 이용한 연구의 설계

(가) 1단계 : 계층화

AHP 기법은 계층구조의 설계를 위한 정형화된 방법론이 없으며, 연구자에 의해 계층화를 진행하기 때문에 개인적인 의견과 수요·공급이 반영될 수밖에 없는 구조가 될 가능성이 있다(황규승, 2017, pp.83-97). 또한 Vargas(1990)는 “AHP 모형에서 계층의 수가 많아 계층구조가 깊어지면 계산상의 복잡성이 유발되므로 통상 3~7 깊이로 계층을 구성해야 한다고 주장”하였다. 따라서 본 연구에서는 AHP 모형의 최상위 계층에는 의사결정의 최종 목적으로 구성하고 각 계층의 구성요인들을 상위항목 주기준(Criteria)과 하위항목 하부기준(Sub-criteria)으로 명칭을 부여하고 연구를 수행하기로 하였다.

(나) 2단계 : 쌍대비교

Saaty & Ozdemir(2003)는 “각 계층에 포함되는 비교대상을 최대 $9(7 \pm 2)$ 개로 제한할 필요가 있다고 제안하였다. 이는 Miller(1956)의 인지심리학 연구를 통해 주장된 인간은 7 ± 2 개의 대상을 혼동이 없이 동시에 비교 가능하다는 결과에 기초한 것이다.” <표 4-1>은 비교요인의 개수(n)에 따라서 발생하는 쌍대비교의 횟수를 나타내고 있다.

<표 4-1> 비교요인의 개수에 따른 쌍대비교 횟수

n	2	3	4	5	6	7	8	9
비교쌍	1	3	6	10	15	21	28	36

따라서 본 연구에서는 AHP 모형의 계층을 3계층으로 구성하고 각 계층의 구성요인들을 최종목표와 상위항목 주기준(Criteria)과 하위항목 하부기준

(Sub-criteria)으로 명칭을 부여하고 연구를 수행하기로 하였다.

또한, AHP 기법의 쌍대비교는 다수의 연구자들에 의해 9점 척도가 의사 결정에 있어 가장 우수하다는 연구결과가 제시되고 있다. 다음 <표 4-2>는 상대적 중요도를 측정하기 위한 Saaty(1977)가 제안한 9점 척도이다.

<표 4-2> 전략적 의사결정 기본척도

중요도	정 의	설 명
1	비슷함	경험에 비추어 비교하는 두 가지 활동이 양쪽 모두 비교우위를 구분하기 어렵고 동일한 공헌도를 가진다고 판단됨.
3	약간 중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 약간 더 중요다 함.
5	중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 확실하게 더 중요함.
7	매우 중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 강력하게 더 중요함.
9	극히 중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 아주 강력하게 더 중요함.
2,4,6,8	위 값들의 중간 값	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 비교우위를 판단할 때 위 값들의 중간에 해당한다고 판단될 경우 선택함.

이에 본 연구에서도 AHP 9점 척도로 구성한 중요도 분석 설문지<표 4-3>을 작성하여 적용하기로 하였다.

<표 4-3> 쌍대비교 응답 방법

기준 요인 항목 (A)	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 (B)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
요인1			√															요인2
																	√	요인3
													√					요인4
									√									요인5

(다) 3단계 : 가중치 산출

Saaty(1990)는 “가중치(Weight) 산출을 위한 다양한 방식 중에 고유벡터법(Eigenvectors)이 가장 적합하다고 제안”하였으며, 우선순위(Priority) 산정을 위해서는 일관성 비율(Consistency Ration)가 반영된 쌍대비교(Pairwise Comparisons)의 결과를 기하평균을 적용하여 분석하는 것이 가장 보편적으로 적용되고 있는 방법이다(조성훈 외, 1998).

또한, 각 계층의 구성요소들을 고유벡터를 이용하여 가중치를 산정하는 방법은 요인분석(Factor Analysis)을 비롯하여 최근에는 오차(Noise)를 통제하는 기법으로 널리 활용되어지고 있다(Flake, 1999).

앞서 서술한 바와 같이 Saaty(1990)는 “고유벡터법이 다른 가중치 산출방법에 비해 더 좋은 추정치를 산출할 뿐만 아니라 쌍대비교 시 응답자의 판단의 일관성을 측정할 수 있는 유일한 방법임을 주장”하였다.

이러한 선행연구에 따라 본 연구에서는 AHP기법의 개발자인 Saaty(1990)의 주장의 의거, 고유벡터 법을 적용해서 가중치를 산출하여 중요도를 산출하였다.

(라) 4단계 : 대안 평가

4단계는 가중치 종합화에 관한 단계로서 조성훈 외(1998)는 “가중치 종합화는 다수 전문가의 의견에 따라 쌍대비교를 개별적으로 수행한 후 그 결과에 대한 평균을 구하는 것이며, 다음의 세 가지로 그 종류를 구분”하였다.

- ① 조건 없이 전체 전문가의 쌍대비교 행렬을 평균하는 방법
- ② 일관성 비율을 고려하여, 기준을 만족하는 전문가의 쌍대비교행렬만을 평균하는 방법
- ③ 일관성 비율을 바탕으로 상대적 가중치를 산출하여, 전문가의 쌍대비교행렬을 가중 평균 하는 방법

위의 3가지는 모두 기하평균을 적용한 방법이다.

또한 Saaty(1980)는 “일관성 비율은 의사결정권자의 주관에 배제하고 주어

진 비교행렬을 이용하여 전문가의 전문성을 측정할 수 있는 척도로서, 비교의 일관성 정도를 나타내는 수치이기 때문에 기준에 미달하는 쌍대비교행렬을 제외하는 것은 타당성을 지닌다고 주장”하였다.

이에 본 연구에서도 일관성 비율을 고려하고, 기하평균을 적용한 가중치 종합화를 수행하여 분석하였다.

2) 가족기업 가업승계 컨설팅 도구(Tool) 설계 방법

가) 가업승계 컨설팅 측정도구에 관한 연구

(1) 측정도구의 선택과 모형화 원칙

(가) 측정도구의 구성 요건

측정도구의 개발은 신뢰도, 타당도, 객관도, 실용도와 같은 네 가지의 조건을 준수하여야 하므로(전은아, 2001) 본 연구에서도 구성요건에 부합되도록 연구 모형을 설계하였다.

① 타당도(Validity)

타당도란 측정 도구가 개념의 실재 의미를 측정하나는 질문과 관련되어 있으며, 원래 의도했던 개념을 측정한 것임을 확인하는 데 필요하다(김영종, 2001). 측정의 타당도에 있어 가장 큰 핵심은 개념과 측정지표 간의 적합도 정도를 의미하며, 구성개념과 측정지표가 적합할수록 측정의 타당도가 높아지게 된다(김주영, 2008).

② 신뢰도(Reliability)

측정 도구에 의해 도출되는 측정값들이 얼마나 일정하게 산출되는지를 나타내는 것으로(김영종, 2001), 신뢰도 측정 방법에는 재검사법 (test-retest method), 유사 양식법(parallel-forms technique), 반분법(split-half method), 내적 일관성 분석(internal consistency analysis)등이 있다(박희서·김구, 2002).

③ 객관도(Objectivity)

객관도란 평가자에 의해 좌우되는 신뢰도의 일종으로서 검사자 혹은 채점자의 신뢰도라고 한다. 특정 반응 결과에 여러 사람의 채점 및 평가가 일치하는 특정대상에 대해 여러 사람들과 다른 평가를 나타내는 것을 '평가자 간 객관도'라 하며 특정 평가자가 생활의 차이나 시간적 간격에 따라 특정 대상에 대해 다른 평가 결과를 보이는 것을 '평가자 내 객관도'라고 한다. 즉, 평가자의 평가가 어느 정도 일관성 있게 신뢰를 주느냐로 규정된다(김은아, 2009).

④ 실용도(Practicability)

실용도는 측정도구의 실용적 가치가 어느 정도냐는 정도를 의미한다. 즉, 측정도구가 시간, 경비, 노력 등을 적게 들여서 측정 목적을 충실히 달성할 수 있어야 실용성이 있다고 할 수 있다. 측정도구의 타당도와 신뢰도 및 객관도가 높아서 필요한 결정을 내리는데 좋은 정보를 제공해 줄 수 있는 측정도구라 할지라도 실제로 측정하거나 이용하는 데 노력이나 비용이 많이 들게 된다면 활용적 측면에서 문제가 발생하게 된다. 즉, 실용도가 높은 측정도구는 측정 실시와 평가가 쉽고 해석과 활용이 용이해야 하며 노력, 시간, 비용 등이 최소화되는 도구이다(김은아, 2009).

나) 측정도구의 평가항목의 구조 설계

상기 컨설팅 프로세스의 연구에서 고찰한 바에 따라 컨설팅 목적을 이루기 위한 문제점을 도출하여 문제해결 대안을 제시하기 위하여 일반적으로 준거 또는 표준이 될 만한 기준(To-Be 모델 또는 Best Practice 모델)에 현황을 분석한 내용과 대비하는 프로세스를 진행하게 된다. 이에 따라 본 연구에서의 가족기업 기업승계 컨설팅 프로세스 모형에서도 FBSC-03에서 '진단과 평가'의 과정을 갖게 된다. 이 '진단과 평가'를 위해서는 유용한 진단 기준과 도구(Tool)의 평가 지표가 되는 항목의 확보가 필수적으로 선결되어야 한다. 그러므로 가족기업 컨설팅 도구(Tool)의 유용성 있는 설계는 기본적으로 델파이 기법과 AHP 의사결정기법 및 탐색적 요인분석을 적용하여 아래와 같은 구조로 설계를 하였다.

(1) 평가측정지표의 항목 설계

(가) 평가측정지표 계층1의 항목 설계

가족기업의 기업승계 속성을 잘 이해할 수 있도록 설명되는 특징을 기존의 문헌 조사와 선행연구를 통하여 상위항목 구성요인을 도출한다.

(나) 평가지표 계층2의 항목 설계

각 계층1 항목별로 계층2의 하위항목설계는 먼저 문헌 및 선행연구에 의한 구성요인 도출 방법으로 가족기업의 대표적 연구자의 연구키워드를 상위항목별로 하위항목 구성요인을 도출하여 계층1 항목의 주기준 내용을 세부적으로 설명할 수 있는 하부기준의 핵심 구성요인들을 구체화하여 평가지표를 만들어 진단할 수 있도록 한다.

다) 구성요인의 도출 절차 및 방법

본 논문에서는 연구모형의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해, 문헌 및 선행연구를 통한 구성요인의 도출과 도출된 구성요인에 대한 타당성 검증 및 신규 구성요인 도출을 위하여 전문가 심층면접(In-depth Interview)을 실행하였으며, 이러한 과정을 반복하여 수행한 결과를 반영하여 연구모형을 구성하였다.

(1) 절차

본 연구에서는 Ferreira & Santos(2016), Joshi et al., (2011)과 조창배(2007), WU QIAN(2013)의 선행연구 및 문헌연구를 통해 도출한 구성요인을 검토하고 국내 환경에 특화된 신규 구성요인을 도출하기 위하여 전문가 심층면접(In-depth Interview)을 실행하여 다기준 의사결정기법(Multi-criteria Decision Making Method)이 적용된 방법으로 기업승계 컨설팅에 관한 선행연구를 통해 요인을 도출하였다. 다음 [그림 4-4]는 요인 도출 프로세스이다. 문헌연구 및 선행연구를 통해 1차 요인을 도출하고 1차 전문가 심층면접을 통해 얻은 결과를 다시 문헌연구를 통해서 도출한 요인들의 재검토와 신규 구성요인의 도출을 위한 설문 작성 및 토의를 진행하였다. 그 결과를 토대로 2차적으로 구성요인을 도출하였다. 또한 2차 전문가 심층면접을 실행하여 2차적으로 도출

된 구성요인의 부합성 등을 검토한 후, 최종적으로 가족기업 가업승계 컨설팅의 계층1의 상위항목 주기준 구성요인을 선정하였다.



[그림 4-4] 구성요인 도출 프로세스

(2) 문헌연구 및 선행연구에 의한 구성요인 도출 방법

문헌연구의 절차 및 방법은 우선적으로, RISS의 학술연구정보서비스¹³⁾ 데이터베이스에서 ‘가족기업, 가업승계, 가족계획, 승계전략, 지배구조, 재무전략, 조세전략, 은퇴전략, 갈등관리, 지속가능전략, 리스크관리, 코칭, 멘토링, 컨설팅, 등’을 주제로 포함하고 있는 선행연구 논문들을 수집하여 최종적으로 70여편의 논문을 선정하여 검토하였다.

(3) 전문가 심층면접에 의한 구성요인 도출 방법

본 연구의 전문가 심층면접(In-depth Interview)은 델파이 기법(Delphi Method)을 적용하였으나, 전문가 설문조사를 통해 요인을 개발하는 것이 아

13) 한국교육학술정보원(<http://www.riss.kr/index.do>)

년, 문헌연구와 선행연구를 통해 도출한 요인을 전문가 심층면접을 통해 타당성을 검토하고, 추가적인 요인을 도출해야 했기 때문에 전통적인 델파이 기법의 4 라운드 진행이 아닌, 3 라운드로 구성된 미니 델파이 기법(Mini Delphi Method)¹⁴⁾을 적용하였다(박연옥, 2015 ; Critcher & Gladstone, 1998).

전문가 심층면접의 절차는 우선, 심층면접에 참여한 전문가에게 연구의 목적을 명료하게 설명하고, 문헌 및 선행연구를 통해 도출된 구성요인에 대한 폐쇄형 설문과 개방형 질문을 혼합하여 모형초안을 구축하여 각 전문가와 심층면접(In-depth Interview)을 실시하였다.

(가) 전문가 심층면접 절차 및 방법

본 연구의 전문가 심층면접은 델파이 기법을 단순화한 미니(수정)델파이 기법(Mini Delphi Method)을 활용하여 체계적인 과정절차를 실행함으로써 실제적인 구성요인을 도출하고자 심혈을 기울였다. 일반적인 델파이 기법은 구성요인 자체를 도출하는 것이 중요한 목적 중의 하나이지만, 본 연구의 목적은 가족기업 가업승계 컨설팅 평가항목요인의 상대적 중요도를 예측하는 것이며, 그러한 가족기업 가업승계 컨설팅에 영향을 미치는 구성요인들이 전문가들 사이에서는 보편적으로 알려져 있기 때문에 사전연구를 통해서 도출한 구성요인을 제시하더라도 전문가 개개인이 인지하고 있는 지식 범위를 크게 벗어나지는 않을 것으로 추정 판단되므로 도출의 오류나 왜곡 현상은 많지 않을 것이므로, 아울러 전문가와의 토론을 통해 현장에서 적용되고 있는 구성요인들에 대한 문제요인들을 도출하고 그 결과를 반영함으로써 실질적인 구성요인들을 선정하는 것에 그 의미를 부여하였다.

(나) 전문가 심층면접 도구

조사의 도구는 델파이 조사 방법으로 문헌연구와 선행연구에 의한 요인도출 방법으로 구조화된 설문에 대한 중요도 조사와 자유로운 의견수렴을 위한 무형식의 개방형 설문으로 혼합하여 구성된 설문지를 도구로 활용하여, 계층 1, 2의 상위항목 주기준과 하위항목 하부기준에 대한 가족기업 가업승계

14) 전문가 개개인이 소유한 전문지식의 범위 내에서 요인을 제시하는 1차 설문과정에서 선행연구를 통해서 보편적으로 알려져 있는 요인들을 제시하고 선택하도록 하는 방법을 의미한다.

컨설팅 평가항목요인으로서의 타당성 및 계층구조의 타당성과 신규 구성요인의 도출에 관하여 집중적으로 논의하였다.

3) 각 측정지표의 구성요인 도출(설계) 방법

가) 측정지표의 구성요인 도출 배경

가족기업의 연구현황과 가족기업 가업승계 컨설팅의 연구현황을 통하여 가족기업은 가족과 기업이라는 이중적 특이성과 비 가족기업과 차별화되는 의사소통 방법과 기업의 의사결정 방법을 가지고 있음을 알 수 있었다. 이런 연유로 일반 컨설팅의 접근 방법과는 차이가 있으며 컨설팅 대상 항목에서도 차이가 있다고 할 수 있다. 또한 국내 기업에 적용에 있어서 그 목적에 따라 가족기업 가업승계의 관심도가 표출되고 연일 많은 언론 매체를 통해 상속증여세 문제, 승계 시 후계자 문제 등의 관점에서만 집중적으로 조명이 된 것을 고려하면 가족기업의 전반적인 요인을 결합하여 평가할 수 있는 측정항목의 요인구성이 그리 쉬운 일은 아니었다.

이에 가족기업 가업승계에 관한 국내·외 논문과 학회지의 연구현황과 연구주제에 대한 전반적 해석을 통해서 주요주제를 고찰해 보았으나 개념적 연구는 문헌 조사에 의한 서구의 기존연구들을 정리, 소개하는 경우가 대부분으로 파악되었고, 경험적 연구에서도 이론적 배경에 가설을 검증하는 연구는 근래에 들어서야 늘어나는 추세로 주로 가업승계 지원제도의 제도개선 위주의 상속세 부담과 사후관리요건 개선 요구 등의 정책을 제안하는 연구가 대부분으로 가업승계 컨설팅에 관한 연구는 조창배(2007)과 WU QIAN(2013) 뿐으로 중소·중견 가족기업의 경영자 입장에서 이정표가 될 수 있는 연구는 거의 없었고 특히 컨설팅학 분야의 현황은 절대적으로 부족하였다.

본 연구의 가장 큰 목적은 가족기업들이 가업승계로 지속가능한 장수기업으로 성장하는데 필요한 특정 이슈들뿐만이 아니라 가족기업의 가업승계에 대한 컨설팅을 어떻게 할 것인지에 대한 도구(TOOL)를 제공하는 것이다. 따라서 현재 살아 움직이고 있는 기업에 직접 적용할 수 있는 실용성 있는 구성항목 요인을 찾기에는 양적으로나 질적으로 다 포함할 수 있다고는 판단이

되지 않지만 지속적으로 현장에서 보완 수정해 나간다면 좋은 시발점이 될 것이다. [그림 4-5]는 평가지표의 항목별 요인 도출 절차이다.



[그림 4-5] 평가지표의 항목별 요인 도출 절차

나) 가업승계 컨설팅 평가지표 구성요인 설계 방법

(1) 가족기업의 대표적 연구자의 연구키워드

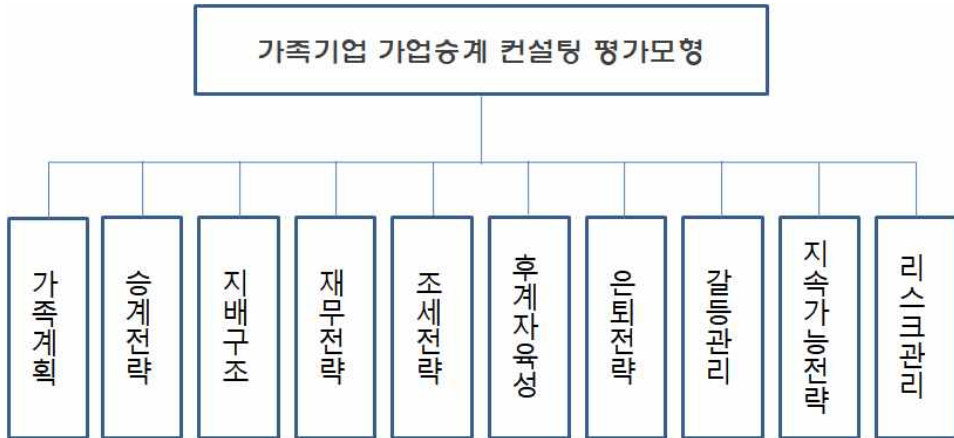
가족기업 가업승계 컨설팅의 구성요인 설계는 먼저 가업승계 컨설팅의 이론적 배경에서 고찰한 선행연구에 의한 구성요인 도출 방법으로 가족기업의 대표적 연구자들의 연구키워드와 조창배(2007)의 선행연구를 분석하여 정리한 후 구조적 상관관계를 파악하였다.

가족기업은 비 가족기업보다 경영이 훨씬 더 어렵고 많은 문제점을 내포하고 있다. 특히 능력과 경륜도 없거나 짧은 사람이 단지 가족이라는 이유 하나로 핵심적인 지위나 직무에 등용될 때에, 비 가족구성원으로서 오랫동안 근무해온 직원들은 직장생활과 회사에 대한 회의에 빠지게 되고 종국에는 타 회사로 이직을 생각할 수도 있다. 수많은 가족기업에서 일어나는 이러한 현상들은, 단지 가족 구성원들만 최고의 지위까지 오를 수 있는 환경에 대하여 부정적인 결과를 가져올 수도 있다(조창배, 2007).

이처럼 가족기업은 복잡하고 다양한 문제들을 많이 가지고 있어서 이에 따른 대응이나 문제해결을 위한 방안이 없다면 지속가능한 경영은 어렵다 하겠다. 다음의 4가지에 대한 도전은 성공적인 가족기업 가업승계를 위해 반드시 해결해야 할 사안이나, 개별 기업의 현실과 가족구성원의 상황에 따라 조금씩 달라질 수 있다. 첫째, 지속가능전략은 4차 산업의 시대적 변화와 급변하는 경영환경의 불확실성에 따라 기업의 지속가능한 경영을 위한 신성장동력 창출과 다양한 리스크관리이다. 둘째, 재무·조세적인 도전(financial challenge)이다. 승계이전 시에 필수 불가결하게 나타나는 세법상의 증여 및 상속세의 조세문제 뿐만이 아니라 기업의 지속가능한 경영을 위한 재정과 주주의 보상 등에 부담이 되는 승계 전반의 재무·조세전략에 대한 도전을 말한다. 셋째, 가족의 도전(family challenge)은 기업의 소유권에 관여한 가족구성원 사이의 건설적이고 합리적인 화합과 배려의 조화가 필요하다. 넷째, 승계도전(succession challenge)은 리더십의 승계는 적절한 타이밍에 합리적인 방법으로 행하여져야 하며, 가족구성원 중에서 장남 위주의 승계가 아니라 능력 있고 스스로 하고자 하는 의욕이 있는 가족구성원이 후계자로 선정되고 육성되어져야 한다(남영호, 박근서 공저, 2006, pp. 33-41). 연구자가 인용하여 수정하였음.

다) 가족기업 가업승계 컨설팅의 평가 모형 초안설계

앞서 설명한 가족기업의 문헌연구의 주요 연구 키워드와 선행연구에 추가 및 가족기업의 열망과 도전에 따른 각각의 해결방법인 계획과 전략을 분석하여 10개 상위항목으로 [그림 4-6]과 같이 가족기업 가업승계 컨설팅의 평가 모형 초안을 구조화하였다.



조창배 2008, 연구자가 인용하여 수정 및 재구성 하였음.

[그림 4-6] 가족기업 가업승계 컨설팅 평가 모형 초안

그리고 나서 <표 4-4>와 같이 평가 모형 초안을 평가하기 위한 문헌 연구와 선행연구를 통하여 평가항목의 조작적 정의를 구축하였다.

<표 4-4> 모델 평가를 위한 항목 구성요인의 조작적 정의 초안

요인 및 변수	조작적 정의	연구자	정제 문항수
가족계획	가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.	Churchill & Malone(1989) Hatten (1987) Davis(1983), Ward(1987), Jaffe(1991), Gersick(1997), Chua et al.,(1999), Westhead(1998) Aronoff & Ward(1996), Venter et al., (2005)	5
승계전략	다음세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 경영권(소유권)을 후손에게 물려주는 것과 관계 되는 승계모델을 설정하고 실행하는 모든 계획을 말한다.	Ward(1987), Morri et al.(1997), Aronoff & Ward(1996), Aronoff & Ward(1992), Handler(1990), Lansberg(1998), Westhead(2003) 이현재(2009) 박현홍(2008), 황조익 (2013) 장희복(2017)	5

지배구조	가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약 관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.	Family Enterprise Center (1998), Ward(1991), Koenig(1999), Litz (1995), Gersick et al.(1997), Astrachan, Klein & Smyrniotis (2002), Venter et al.(2005),이민선 (2016) 권태형(2016) 우태우(2018) 이민우(2018), 김용기(2016), 남영호(2000b)	5
재무전략	기업 경영에 필요한 자금과 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운영하는 전략이다.	석정일(2019), 박문찬(2019), 주소현, 조영란 (2012), Poutziouris (2002), Aronoff &Ward(1996)	3
조세전략	승계자금(상속증여세) 준비 및 절세전략까지 수립 실행하는 조세 관련 전략이다.	Desai & Dharmapala(2006), 김완일(2012), 이호용(2011), 박민주, 박종국 (2015), 유희연 (2018), 남상순(2012), Desai & Dharmapala(2006), Aronoff & War(1996), Grubert & Mutti(1991), Ward(1987)	2
후계자 육성	후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, 코칭과 멘토링으로 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육, 훈련시키는 것이다.	남영호(2013), 신언정(2014), 조병선 등(2012), 김용기(2019), Venter, Boshoff & Maas(2005), Sharma(2000), Szulanski(1995), Barach, et al.(1988)	5
은퇴계획	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반 사항과 가족경영 자문 수준의 한계설정 및 은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정 계획까지 준비하는 것이다.	Hornstein & Wapner(1985) Bengen(2001) Atchley(1991) 성미애(1999), 한국FPSB(2010), Hunter & Lin (1981), Handler(1996), Christensen(1953)	5
갈등관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다.	Litterer(1970), Miles(1980), Owens(1987), Sharma et al.(2000), March & Simon(1996) 정용주 (2006), 이영봉(2011), Ward(1987), Ibrahim A. Bkr & Willard Elis(1994)	5
지속가능 전략	가족기업의 유지와 지속성장을 위해서 주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 위험을 최소화하고 기업의 가치를 제고시키려는 다양한 경영활동이다.	이희만(2019), 나도성, 임옥빈, 강용수(2011), 홍성현(2010), 조창배 (2007), Chua et al. (1999), Gallo(2004), Poza (2007), WECD(1987), Ikington (1997), 남상민(2009), Galaskiewicz(1985), Handler(1989)	4
리스크 관리	가족과 기업의 장기적인 목적(Purpose)과 전략적인 목표(Goal)를 저해할 수 있는 여러 가지 경영 위험들을 전사적인 시각에서 통합적으로 인식하고 이에 효과적으로 대응하는 일련의 시스템과 프로세스이다.	Westhead & Cowling(1998) 안성영 (2013) Sexton and Bowman (1986), Miller (1983) Ruefli et al.(1999)	1

출처 : 조창배 2008, 연구자가 인용하여 수정 및 재구성 하였음.

라) 전문가 선정

제1차 Brainstorming 설문조사는 평소 알고 지내는 13명의 가업승계 전문가 지인들에게 가족기업의 가업승계에 대한 선행연구 자료 및 현장에서 가업승계 컨설팅에 적용하는 일반적인 지표들을 토대로 하여 선정된 가족기업의 가업승계 컨설팅 평가요소로서 10가지의 요소들인 가업승계, 승계전략, 지배구조, 재무계획, 조세전략, 은퇴계획, 후계자육성, 갈등관리, 리스크관리 (Barach and Ganitsky, 1995), 지속가능전략에 대하여 미니델파이 방법으로 개방형 및 폐쇄형 혼합한 질문으로써 각각의 평가요소들에 관련된 평가지표들을 Brainstorming 방식의 토론으로 의견을 기술하는 형태로 2019.01.21.~02.10까지 조사가 진행되었다.

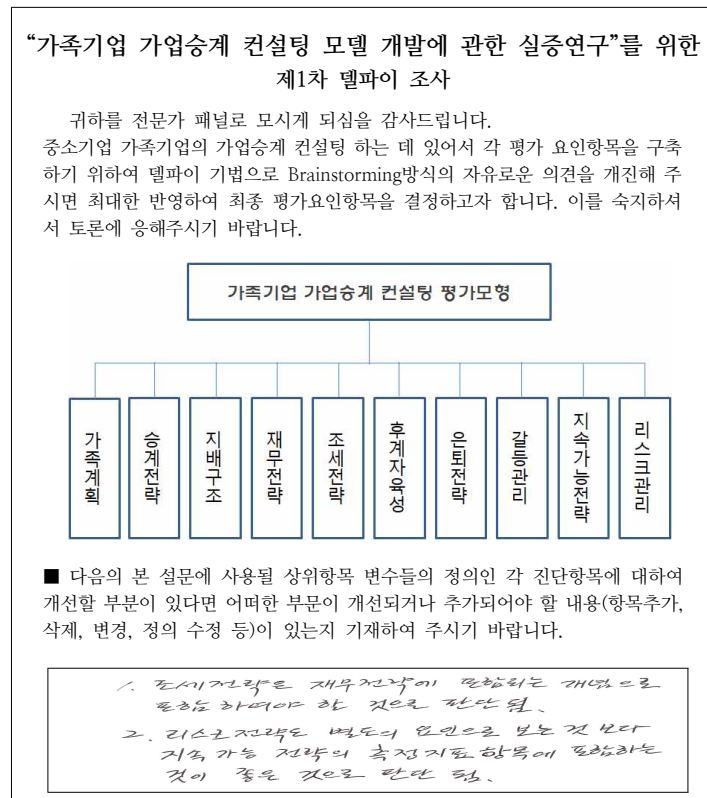
본 연구에서는 가족기업의 가업승계의 중요 핵심항목의 선정요인을 도출하기 위해 기존의 연구조사 자료와 연구 경험이나 컨설팅, 가족기업 경영자와 관련자들로 다음과 같다. 첫째, 가족기업 및 가업승계 관련 논문으로 박사학위를 받은 연구자와 교수 집단, 둘째, 가업승계 컨설팅에 대한 경험이 풍부한 현장 전문컨설턴트 (경영컨설턴트 등) 및 삼성생명 패밀리 오피스 FO, FP, GFC, 승계전문가 집단, 셋째, 세무사, 회계사, CFP, 변호사 집단, 넷째, 10년 이상 경력의 창업경영자로 가업승계 완료자, 진행 중이거나 고려 중인 경영자 등 이해관계자 집단을 포함하여 4개 집단을 각 4명씩 총 16명의 전문가를 의도적 표본도출(Purposive Sampling)기법으로 선정하였으며, <표 4-5>와 같이 전문가 패널을 구성하여 의견을 청취하여 설계하였다.

〈표 4-5〉 의도적 표본도출 전문가 패널 구성 및 분류

구 분	집 단	비 율	전문가 수	전문가 총수
가족기업 가업승계	교수, 연구자	25.0%	4	16
	승계전문가	25.0%	4	
	세무, 법률	25.0%	4	
	경영자	25.0%	4	

마) 전문가 패널 심층면접방식 평가 모델 토론

제1차 미니(수정)델파이 방법을 이용하여 평가모델의 검증을 위하여 전문가들과 심층면접방식을 통하여 모델의 초안 평가를 위한 제1차 델파이 조사의 설문에 변수의 조작적 정의를 제시하고 무형식의 개방형 설문과 Brainstorming 방법으로 의견을 수렴하여 반영하였다. 다음 [그림 4-7]은 제1차 미니(수정)델파이 조사의 무형식 설문(예시)이다.



[그림 4-7] 설문 회신에 대한 전문가 의견의 (예시)

바) 상위항목의 조작적 정의 및 평가모형 정제

제1차 델파이 조사 결과, 가족기업 가업승계 컨설팅 평가모델의 초안 평가를 위한 변수의 조작적 정의를 가족계획, 승계전략, 지배구조, 재무전략, 조세전략, 후계자육성, 은퇴계획, 갈등관리, 지속가능전략, 리스크관리, 총 10개의 변수 중에 전문가 의견을 수렴 반영하여 재무전략과 조세전략을 재무·조세전략으로 통합하고, ‘리스크관리’를 지속가능전략으로 흡수 통합하였다. 그리고

시대적 상황 변화 등을 고려하여 '가족계획'은 Westhead and Cowling (1998), Rosenblatt(1985), Litz(1995) 등의 주장을 추가하여 정의하였으며, 승계전략도 Nash(1988), Ward & Handy(1988) 등의 주장을 추가하였고, 지배구조도 Ward(1987, 1991), Koenig(1999) 등의 주장을 추가하였으며, 후계자육성은 Adler & Kwon(2002), Day(2001)의 주장을, 은퇴계획 Minkler & Estes(1984), James I. Herbert(1999), 김선화(2011, 2012), 김지경·송현주(2010) 등의 주장을, 갈등관리는 Thomas와 Kilmann(1974), Dick et al.(2002), Venter et al.,(2005)등의 주장을 추가하여 정의하였다. 또한 '재무·조세전략'도 Venter et al.(2005), Neubauer & Lank(1988), 구자은(2009), Grubert and Mutti(1991), Desai and Dharmapala(2006) 등의 주장을 추가하여 정의하고 통합하고, '지속가능전략' 역시 Desai & Dharmapala, Astrachan et al., (2002) Klein et al.,(2005), Westhead and Cowling(1998) 등의 주장을 추가하여 통합하였다. 이 과정을 통하여 선행연구와 개념적 차별성과 정제 통폐합된 8개의 상위항목의 조작적 정의를 확정하고 그 대조표를 <표 4-6>과 같이 제시하였다.

<표 4-6> 정제 통폐합된 상위항목의 조작적 정의 대조표

상위항목 (Criteria) 조작적 정의			
기존 선행연구의 정의		본 연구의 정의	
가족 계획	미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 미래를 계획하는 것이다.	가족 계획	⇒가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 창업가정신으로 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.
승계 계획	다음세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 경영권(소유권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 모든 계획을 말한다.	승계 전략	⇒다음 세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 소유권과 경영권을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 전략을 수립하고 실행하는 모든 계획을 말한다.
지배 구조	가족, 기업, 소유권에 따른 명시적, 묵시적, 계약 관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.	지배 구조	가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약 관계를 규정하고 관리하는 메커니즘으로 이다.

재무 계획	기업 경영에 필요한 자금과 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 자금을 계획하는 것이다.	재무· 조세 전략	⇒기업 경영에 필요한 자금과 <u>승계 자금(상속증여세 등) 및 절세를 포함한 조세전략까지 수립 실행하고</u> 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운영하는 전략이다.
후계 자 육성	후계자에게 소유권 책임 역할 등을 명쾌하게 해주고, 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육 훈련시키는 것이다.	후계 자 육성	후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, <u>코칭과 멘토링으로</u> 기업을 경영할 탁월한 능력과 인격을 갖춘 경영자로 교육 훈련시키는 것이다.
은퇴 설계	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반사항을 준비하는 것이다.	은퇴 전략	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반 사항과 <u>은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정계획과 제2의 출구전략까지</u> 준비하는 것이다.
갈등 관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다	갈등 관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스와 <u>특히 승계 과정에서 발생하는 갈등</u> 을 해결하는 것이다
전략 계획	가족기업의 유지와 성장을 위해서 외부환경의 변화에 대해 기업 전체로서 적응 또는 대응하기 위한 목표설정과 그 수단의 선택에 관한 의사결정이다.	지속 가능 전략	가족기업의 유지와 <u>지속성장을</u> 위해서 <u>주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회 전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 경영 전반의 위험을 최소화하는 리스크관리와 기업의 가치를 제고시키려는 다양한 전략 활동이다.</u>

이와 같이 선행연구와 개념적 차별성과 정제 통폐합된 8개의 상위항목의 조작적 정의를 확정하고 가족기업 가업승계 컨설팅 평가 모형을 [그림 4-8]과 같이 정제하여 확정하였다.



[그림 4-8] 정제된 가족기업 가업승계 컨설팅 상위항목 평가모형

제 3 절 가족기업 가업승계 컨설팅 프레임

제1차 델파이 조사의 전문가 심층면접에 의하여 선정된 가족기업 컨설팅 평가요인의 조작적 정의를 고찰하고 가족기업의 주요연구 키워드와 선행연구 모형에서 사용된 빈도수와 중요도에 근거하였으며 최종적으로 전문가들과 Brainstorming 기법을 활용하여 각각의 요인들을 확정하였다. 이를 근거로 가족기업의 도전에 따른 각각의 해결방법인 계획과 전략들을 조합한 결과를 핵심 키워드 8개 구성요인으로 구조화하였다.

1) 가족기업 가업승계 컨설팅 프레임의 설계

성공적인 가업승계를 위한 ‘FBSC FRAME’ Design의 각 구성항목은, 독립적인 항목으로 삼각형 가장자리의 가족, 소유권, 기업은 가족기업의 3차원 시스템으로서 여기에서 파생되는 요인들을 해석하여 이해하고 이를 기반으로 외곽 원의 가족계획, 승계전략, 재무·조세전략, 지속가능전략의 전략적인 4개 항목이 내부 원의 후계자육성, 지배구조, 갈등관리, 은퇴계획의 4개 항목과 포함

관계는 아니지만 상호 연관성이 있으며 유기적으로 작용하고 있는 모형을 나타내고 있다, 여기에 다가 가족기업 3차원 시스템을 융합하고, 가업승계 과정 전반에 걸쳐 코칭과 멘토링 및 컨설팅의 특화된 전문가가 가업승계를 지원하여 지속가능한 장수기업으로 육성지원 하는 성공적 가업승계를 위한 안정적인 삼각형의 가족기업 가업승계 컨설팅의 프레임이 [그림 4-9]와 같이 완성되었다.



[그림 4-9] 가족기업 가업승계 컨설팅 프레임(FBSC FRAME)

가족기업에서 코칭과 멘토링은 공식적인 전문 코치와 멘토 이외에도 비공식적으로 가정과 기업에서, 상사와 부하간에, 경영자와 후계자간에 이루어지고 있다, 또한 부분적, 포괄적으로, 사안에 따라 장단기에 걸쳐 컨설팅이 이루어지고 있으나 단편적이고 체계적이지 않아 가업승계 컨설팅 현장에서는 많은 문제점이 발생하여 소송으로 이어지는 경우도 있다. 그러므로 가업승계 전문멘토에 의한 전반적이고 체계적인 코칭과 멘토링으로 스스로 난제를 해결할 수 있는 역량을 키우고, 이와 병행하여 미흡한 부분과 전문적인 부분은 가업승계 전문컨설턴트에게 의뢰하여 문제해결을 하고 가업승계 전문 컨설턴트

는 체계적인 문제해결을 위한 컨설팅으로 가족기업의 난제들을 해결하는데 책임 있는 역할을 하여야 할 것이다. 이를 위하여 가족기업 가업승계 컨설팅 TOOL의 제공이 필요하다.

2) 가업승계 컨설팅 구성요인 설정 방법

가족기업 가업승계 컨설팅의 주요 구성요인의 계층1의 상위항목이 확정되고 구조화하여 컨설팅 프레임을 완성하였다. 이에 본격적으로 컨설팅 TOOL을 구축하기 위하여 세부평가 항목인 하위항목 하부기준에 대한 구성요인을 도출하기로 하였다.

가) 하위항목 구성요인 도출을 위한 문헌 및 선행연구 고찰

가족기업 가업승계 컨설팅의 하위항목설계는 먼저 문헌 및 선행연구에 의한 구성요인 도출 방법으로 가족기업의 대표적 연구자의 연구키워드를 8개의 상위항목별로 각각 5개의 하위항목 구성요인 도출을 위하여 연구자별로 관련 개념 및 정의 총 242개를 조사하여 (부록 1)에 수록하고 이를 기초자료로 하여 가족기업의 가업승계에 관한 구성요인을 연구자별 키워드를 조사 분석하여 (부록 2)에 수록 정리하였다.

나) 하위항목 하부기준의 구성요소 도출 및 명칭의 부여

(1) 연구자별 가업승계 컨설팅 하위항목 구성요인의 분석 결과

이를 근거로 연구자별 가업승계 컨설팅의 구성요인들을 도출하여 그 분석표를 (부록 3)에 수록해 놓았으며 이와 같이 분석 정리한 결과 빈도수가 많은 순으로 정리해 보면 기업의 영속성 계획 27건, 계획적 승계준비 25건, 가족비전과 가치관 25건, 기업 영속성 시스템 구축 23건, 지배구조에 적합한 지속적 관리 22건, 이윤 창출을 통한 경제발전 기여 19건, 자녀 사업참여 16건, 가족유산 가업승계 15건, 3차원 지배 이해 15건, 코칭, 멘토링 피드백 14건, 수익성 증대를 위한 전임직원 노력 14건, 이해관계자와 관계 관리 12건, 가족과 기업 시스템이 갈등의 원천 이해 12건, 가족회의 문제해결 11건, 가업승계 시

발생되는 갈등 최소화 11건, 후계자의 업무이해 10건, 재정계획, 관리 10건, 가업승계에 필요한 지분확보 10건, 은퇴에 관한 재무보상정책 확장 9건, 교육, 훈련 프로그램 수립 9건, 고객관리 9건, 가족구성원 외 이사회 운영 9건, 소유권 이전에 대한 지분확보 8건, 분쟁조정, 원활한 경영승계 지원 8건, 경영자와 후계자의 신뢰관계 8건, 경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 8건, 갈등 조정자 선정, 해결책 지원 8건, 후계자와 목표를 위해 노력 6건, 조세지원제도 이해 6건, 조세계획 준비, 단계별 실천 6건, 은퇴준비, 시행 6건, 은퇴의 목적과 의미 숙지 6건, 은퇴 후 재정계획 6건, 코칭, 멘토링 자문조직 운영 5건, 발생가능 위험 대응방안, 계획 수립 5건, 경영자/후계자 지지적 관계 5건, 은퇴설계 4건, 후계자 경영권 확장 2건, 기업의 재무 건전성 유지 2건, 가족 직무교육 2건 순이었다. 이와 더불어 조창배(2007)가 선행한 평가지표 168개 항목도 고려한 후 가족기업 가업승계 컨설팅 모델의 평가항목 구성요인을 도출하는 연구를 수행하였다.

(2) 구성요인 도출 과정 및 명칭 부여

선행연구를 고찰하고 분석한 결과를 토대로 <표 4-7>과 같이 상위항목의 구성요인을 도출하고 구성요인에 대한 개념을 간략하게 설명하고 명칭을 부여하였다. 선행연구에서 제시한 구성요인들을 가족기업 가업승계 컨설팅의 구성요인으로 수렴해 나가는 과정에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

가족 비전과 가치관, 자녀 사업 참여, 가족 직무교육, 가족회의 문제해결, 가족유산 기업승계는 가족계획의 중요함을 주장한 대표적 연구자인 Aronoff와 Ward(1991, 1992, 1996), Gersick(1997) 등이 주장한 상위항목 주기준의 ‘가족계획’으로 통합하였다.

기업의 영속성 계획, 계획적 승계준비, 소유권 이전에 대한 지분확보, 경영자/후계자의 지지적 관계, 이해관계자와 관계 관리는 Ward(1987, 1991,), Venter et al.(2005), 조병선(2007, 2012) 등이 주장한 상위항목 주기준의 ‘승계전략’으로 통합하였다.

3차원 지배 이해, 지배구조에 적합한 지속적 관리, 가업승계에 필요한 지분 확보, 가족구성원 외 이사회 운영, 코칭, 멘토링 자문조직 운영은 Aronoff와

Ward(1991, 1992), Litz, (1995), Koenig(1999)등이 주장한 상위항목 주기준의 ‘지배구조’로 통합하였다.

재정계획, 관리, 기업의 재무 건전성 유지, 은퇴 후 재정계획, 조세지원제도 이해, 조세계획 준비, 단계별 실천은 Davis와 Tagiuri(1989), Handler(1989)와 Morris et al.(1997), Grubert and Mutti (1991), 조병선, 조봉현(2011), 김봉수(2014) 등이 주장한 상위항목 주기준의 ‘재무·조세전략’으로 통합하였다.

후계자와 목표를 위해 노력, 교육, 훈련 프로그램 수립, 후계자의 업무이해, 경영자와 후계자의 신뢰관계, 코칭, 멘토링 피드백은 Mayer et al., (1995), Chrisman et al.(1998), Venter et al.(2005) 등이 상위항목 주기준의 ‘후계자 육성’으로 통합하였다.

은퇴의 목적과 의미 숙지, 은퇴준비, 시행, 후계자 경영권 확장, 은퇴에 관한 재무보상정책 확장, 은퇴설계는 Danco(1982), Handler (1990), 최성재·장인협(2010), 남영호(2000a) James I. Herbert (1999) 등이 주장한 상위항목 주기준의 ‘은퇴계획’으로 통합하였다.

가족과 기업 시스템이 갈등의 원천 이해, 경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템, 가업승계 시 발생하는 갈등 최소화, 분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원, 갈등 조정자 선정, 해결책 지원은 Thomas와 Kilmann(1974), Filley(1975), Venter et al.(2005), 조병선(2007, 2012) 등이 주장한 상위항목 주기준의 ‘갈등관리’로 통합하였다.

기업의 연속성 시스템 구축, 수익성 증대를 위한 전임직원 노력, 고객관리, 발생가능 위험 대응방안, 계획 수립, 이윤창출을 통한 경제발전 기여는 Barach and Ganitsky(1995), Chua et al., (1999), Miller and Le Berton-Miller(2005), 김봉수(2014) 등이 주장한 상위항목 주기준의 ‘지속가능전략’으로 통합하였다.

〈표 4-7〉 계층 2의 하위항목에 대한 구성요인 명칭

핵심요인 집단		하부기준 명칭 (Sub-criteria)	주기준 명칭
하위항목 구성요인	빈도		

가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.	25	가족 비전과 가치관	가족 계획
기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.	16	자녀 사업 참여	
가족 구성원들은 자신의 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.	2	가족 직무교육	
가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.	11	가족회의 문제해결	
가족유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가족기업으로서 대물림되도록 노력하고 있다.	15	가족유산 기업승계	
세대를 통한 기업의 영속성을 계획하고 있다.	27	기업 영속성 계획	승계 전략
현 경영자는 전략적 계획을 가지고 후계자 승계준비를 하고 있다.	25	계획적 승계준비	
소유권(경영권) 이전에 대한 지분확보를 준비하고 있다.	8	소유권 이전에 대한 지분확보	
기존 경영자와 후계자는 상호간 신뢰 바탕의 지지적 관계를 가지고 있다.	5	경영자/후계자의 지지적 관계	
사업의 이해관계자(사업파트너, 고객, 기타 네트워크 등)와의 관계를 관리하고 있다.	12	이해관계자와 관계 관리	
가족기업의 3차원(가족, 기업, 주주) 지배에 대해 이해하고 있다.	15	3차원 지배 이해	지배 구조
회사 정관(임의규정 등)이 지배구조에 적합하게 제정되고 지속적으로 관리되고 있다.	22	지배구조에 적합한 지속적 관리	
세대를 거쳐 가업승계에 필요한 지분이 확보되고, 경영진 구성이 관리되고 있다.	10	가업승계에 필요한 지분확보	
가족구성원 이외의 일반 주주, 이사가 참여하는 활동적인 주주총회와 이사회가 운영되고 있다.	9	가족구성원 외 이사회 운영	
위기(승계, 분쟁해결) 때 큰 영향력을 발휘할 수 있는 중재자 역할을 하는 코칭, 멘토링 자문조직이 있다.	5	코칭, 멘토링 자문조직 운영	
기업경영에 필요한 재정이 계획되고 관리되고 있다.	10	재정 계획, 관리	재무 · 조세 전략
기업의 재무 건전성(성장성, 안정성, 수익성, 유동성)을 유지하고 있다	2	기업의 재무 건전성 유지	
현 최고경영자의 은퇴 후 재정계획을 가지고 준비하고 있다.	6	은퇴 후 재정계획	
가업승계에 대한 조세지원제도(증여세 과세특례제도, 가업상속공제제도)를 알고 있다.	6	조세지원제도 이해	
가족에 대한 유산계획과 조세(절세)계획을 준비하고 대안을 확인하고 장·단기 단계별 실천에 옮기고 있다	6	조세계획 준비, 단계별 실천	

현 경영자는 후계자와 비전, 가치 및 목표를 성취하고자 함께 노력한다.	6	후계자와 목표를 위해 노력	후계 육성
후계자를 위해 교육, 훈련 프로그램을 수립하여 실행하고 있다.	9	교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)	
후계자는 회사업무 전반에 대한 이해와 리더십을 가지고 있다.	10	후계자의 업무이해	
후계자는 현 경영자와 높은 수준의 신뢰 관계로 서로를 이해하고 존중하고 있다.	8	경영자와 후계자의 신뢰관계	
코칭과 멘토링을 통한 피드백을 받고 있다.	14	코칭, 멘토링 피드백	
은퇴(사업과 개인)의 진정한 목적과 의미를 숙지하고 있다.	6	은퇴의 목적과 의미 숙지	은퇴 계획
은퇴를 위한 준비(은퇴시기에 맞춰 후계자의 선정과 양성)를 수년 전부터 시행(예정)해 오고 있다.	6	은퇴준비, 시행	
경영자는 통제권을 줄이고, 후계자는 경영권을 확장하고 있다(예정이다).	2	후계자 경영권 확장	
기존 경영자의 은퇴에 관한 재무보상정책(financial package)이 개발되어 있다.	9	은퇴에 관한 재무보상정책 확장	
은퇴 설계 즉 은퇴 후의 강점과 능력을 활용하는 목적을 선택하고 계획을 수립하고 있다.	4	은퇴 설계	
가족과 기업 두 시스템 간의 중복이 갈등의 원천임을 알고 있다.	12	가족과 기업 갈등의 원천 이해	갈등 관리
경영자(후계자)와 의사 진행과정에 대한 의견충돌이 있을 때 코칭 자문조정시스템이 있다.	8	경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템	
임직원들은 가업승계 시 발생할 수 있는 부서들 간의 마찰과 갈등을 최소화하려는 프로세스가 있다.	11	가업승계 시 발생하는 갈등 최소화	
가족 내 분쟁 조정을 통해 후계자의 원활한 경영승계를 지원한다.	8	분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원	
갈등의 조정자를 선정하고 그가 제시하는 문제해결책에 적극 지원하고 있다	8	갈등조정자 선정, 해결책 지원	
기업의 영속성을 위해 전략적 시스템이 갖추어져 있다.	23	기업의 영속성 시스템 구축	지속 가능 전략
지속적인 수익성 증대를 위하여 신성장동력으로 전임직원이 열심히 활동하고 있다.	14	수익성 증대를 위한 전임직원 노력	
우리 기업의 사업목표 달성은 고객만족 여부에 달려 있어 고객관리가 되고 있다.	9	고객관리	
우리 기업은 발생 가능한 위험에 대한 대응 방안이나 계획을 수립하고 있다.	5	발생가능 위험 대응 방안, 계획 수립	
우리 회사는 이윤 창출을 통해 국가 경제 발전에 기여하고 있다.	19	이윤창출을 통한 경제발전 기여	

이와 같이 방대한 하위항목 구성요인에 대한 개념 및 정의를 연구자 기준으로 재정리하여 (부록 4)에 수록해 놓았으며 (부록 1, 2, 3)과 같이 구성요인 도출에 대한 근거로 제시하였다.

다) 평가모형 정제 및 타당화

문헌과 선행연구 고찰, 심층면접, 개방형과 폐쇄형을 혼합한 설문조사를 통해 개발된 평가모형 초안에 대한 내용 타당화는 2차례의 델파이 조사 방식을 통해 이루어졌다. 일반적으로 평가모형 개발 절차에서 이 단계에 포커스 그룹 인터뷰나 일회로 이루어지는 전문가 검토 방식을 많이 활용하는데, 본 연구에서는 총 2차에 걸친 델파이 조사를 실시하여 전문가들의 의견을 반복적으로 수렴하는 과정을 거침으로써 평가모형을 수정하고 좀 더 신뢰할만한 평가모형을 구축하고자 하였다.

컨설팅은 계량화를 통해서 현상을 진단 평가하거나 진단한 계수를 일정 기간 지도하면서 변화관리를 모니터링 하여 레벨 업(Level-up)을 하는 과정을 거친다. 또한 이 계량화는 평가 측정항목별 점수를 통하여 전체 점수를 올리는 방법과 계단식, 단계별로 증가함에 따라 유망기업, 우량기업, 장수기업, 명문장수기업으로 평가하는 방법을 사용할 수 있다.

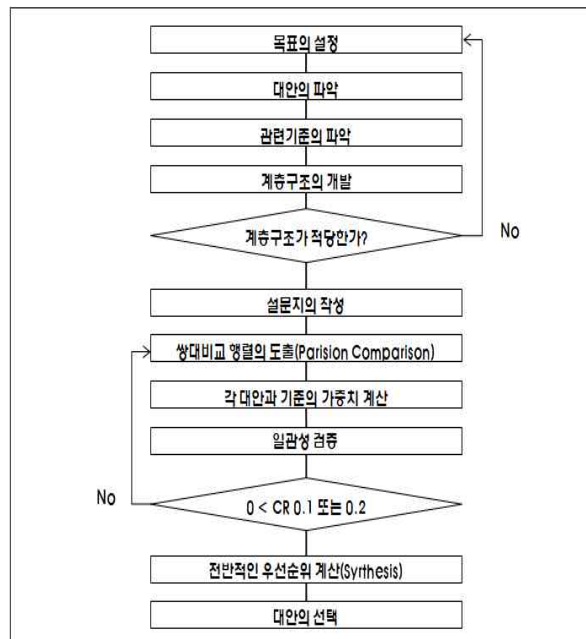
본 연구에서는 기존에 가족기업 컨설팅의 평가 모형이 존재하나 시대적 변화에 따라 가업승계 환경요인 등이 변화함으로써 시대에 맞는 컨설팅 TOOL로 정확한 진단평가가 필요한데 기존의 평가모형을 가지고 현장에서 적용하여 진단한 결과, 첫째, 시대적인 흐름에 따라 가업승계의 사회적환경, 제도적환경, 세무적환경 변화에 따른 측정항목을 변경해야할 당위성이 매우 높다.(Kim, B. S. & You, Y. Y 외 2인, 2018)) 둘째, 168개에 달하는 과도한 측정항목으로 인하여 경영자들이 혼란스러워하고 평가 소요시간 역시 2시간 이상이 소요됨으로써 난관에 봉착하는 경우가 발생하였다. 이 진단평가는 초기 단계에 실시하는 것으로 간단명료하여야 하며 세부적인 평가는 차후 컨설팅을 진행하면서 세부항목에 대한 진단은 개별 컨설턴트 별로 선호하는 평가모델을 사용하는 것도 좋을 것이다. 고로 본 연구자는 핵심 키워드만을 도출하여 40개의 문항으로 정제하여 본 가족기업 가업승계 컨설팅 모델을 구축하였다.

3) 평가지표의 상위항목 가중치의 설계

상기에서 도출된 8개 상위항목의 주 기준들은 가족기업의 특성을 일차적으로 규정하는 계층 1의 구성요인 항목들이다. 각 구성항목은 나름대로 속성들을 지니고 있어서 가족기업의 경영 효율성에 미치는 중요도를 달리하게 될 것이며, 이에 따라서 가족기업의 경영 효율성에 영향을 미치는 정도를 측정 평가하여 상대적으로 가중치를 부여하여 적용할 필요성이 있다.

가족기업의 효율성을 측정하는 것은 정성적인 속성을 지니고 있으므로 의사결정을 함에 있어서 복잡한 문제 상황의 구성요소 간의 상호의존성을 그림으로 조직화하고 논리적인 판단뿐만 아니라 직관, 감정 그리고 경험까지도 함께 고려하여 정량적인 결과로 표현을 해주는 유효한 평가 방법으로 인정되고 있는 계층분석적 의사결정방법(Analytic Hierarchy Process)을 적용하였다(이장우, 2005, pp. 37-39).

AHP 기법을 적용하기 위하여 가족기업 가업승계에 대하여 연구경험이나 교육경험, 컨설팅경험을 보유하고 있는 전문가 24명을 설문조사 대상으로 선정하고 [그림 4-10]과 같은 프로세스를 통하여 각 상위항목별 가중치를 도출하였다.



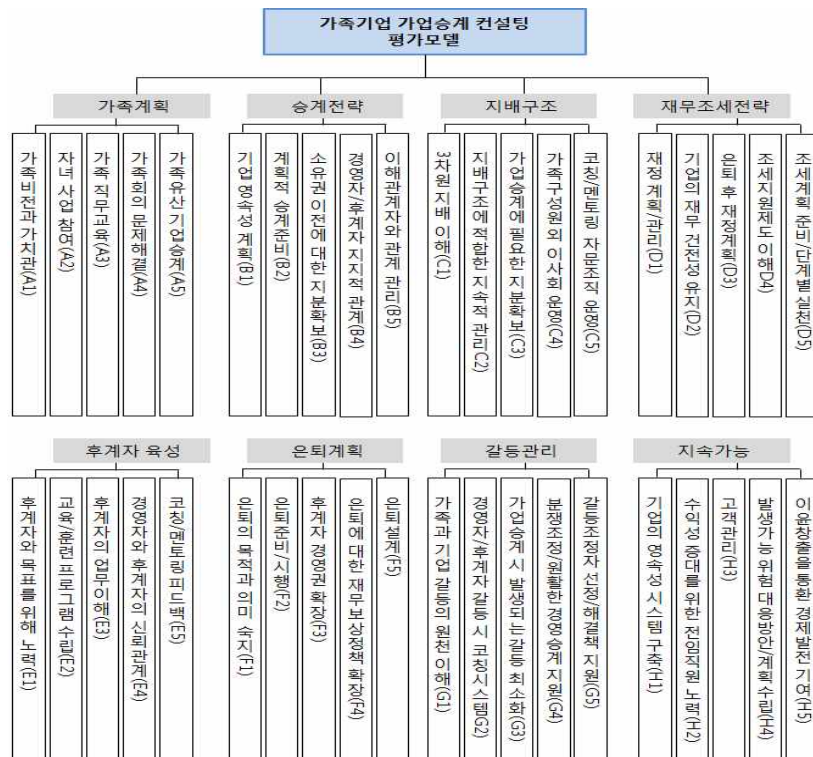
[그림 4-10] AHP 분석 절차

가) 평가지표의 하위항목 가중치 설계

각 평가지표의 상위항목을 설명하는 각 하위항목 구성요소들의 내용은 구체성을 가져야 한다는 측면에서 가족기업의 특이성을 잘 이해하고 있는 전문가들의 의견을 반영할 필요가 있다. 기존의 문헌 및 선행연구 조사자료와 첫째, 가족기업 및 가업승계 관련 논문으로 박사학위를 받은 전문가와 교수. 둘째, 가업승계 컨설팅에 대한 경험이 풍부한 현장 전문컨설턴트 셋째, 세무·회계사, CFP, 넷째, 10년 이상 경력의 창업경영자로 가업승계 완료자, 진행 중인 경영자를 4개 그룹의 전문가 패널로 선정하여 의견을 청취하여 설계하였다. 이에 1차 전문가 집단 10명과 추가로 14명의 전문가 수를 증원하여 제2차 조사를 실시하였다.

4) 가족기업 가업승계 컨설팅 평가모델의 연구모형

제2단계 가족기업 가업승계 컨설팅 평가모델의 연구모형을 [그림 4-11]과 같이 구조화하였다.



[그림 4-11] 제2단계 가족기업 가업승계 컨설팅 평가모형

또한 계층 1은 가업승계의 가족계획, 승계전략, 지배구조, 재무·조세전략, 후계자육성, 은퇴계획, 갈등관리, 지속가능전략의 8개 항목으로 구분하였고, 다음 <표 4-8>과 같이 하위항목의 명칭을 부여 확정하였다.

<표 4-8> 상위항목에 대한 정의와 하부기준 구성요인 명칭

주기준 (Criteria)	상위기준 구성요인 정의	하부기준 구성요인 명칭 (Sub-criteria)
가족계획	가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 창업가 정신으로 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.	가족 비전과 가치관 (A1)
		자녀 사업 참여 (A2)
		가족 직무교육 (A3)
		가족회의의 문제해결 (A4)
		가족유산 기업승계 (A5)
승계전략	다음세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 소유권(경영권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 승계모형을 설정하고 실행하는 모든 계획을 말한다.	기업 연속성 계획 (B1)
		계획적 승계준비 (B2)
		소유권 이전에 대한 지분확보 (B3)
		경영자/후계자의 지지적 관계 (B4)
		이해관계자와 관계 관리 (B5)
지배구조	가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.	3차원 지배 이해 (C1)
		지배구조에 적합한 지속적 관리(C2)
		가업승계에 필요한 지분확보 (C3)
		가족구성원 외 이사회 운영 (C4)
		코칭, 멘토링 자문조직 운영 (C5)
재무·조세 전략	기업경영에 필요한 자금과 승계 자금준비(상속증여세 등) 및 절세전략까지 수립 실행하고 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운용하는 전략이다.	재정 계획, 관리 (D1)
		기업의 재무 건전성 유지 (D2)
		은퇴 후 재정계획 (D3)
		조세지원제도 이해 (D4)
		조세계획 준비, 단계별 실천 (D5)

후계 육성	후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, 코칭과 멘토링으로 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육 훈련시키는 것이다.	후계자와 목표를 위해 노력 (E1)
		교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)
		후계자의 업무이해 (E3)
		경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)
		코칭, 멘토링 피드백 (E5)
은퇴계획	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반사항과 가족경영 자문 수준의 한계설정 및 은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정계획까지 준비하는 것이다.	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)
		은퇴준비, 시행 (F2)
		후계자 경영권 확장 (F3)
		은퇴에 관한 재무보상정책 확장 (F4)
		은퇴 설계 (F5)
갈등관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따 른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다	가족과 기업 갈등의 원천 이해 (G1)
		경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)
		가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)
		분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)
		갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)
지속가능	가족기업의 유지와 지속성장을 위해서 주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 경영 전반의 위험을 최소화하는 리스크관리와 기업의 가치를 제고 시키려는 다양한 경영전략 활동이다.	기업의 영속성 시스템 구축 (H1)
		수익성 증대를 위한 전임직원 노력 (H2)
		고객관리 (H3)
		발생가능 위험 대응방안, 계획 수립 (H4)
		이윤 창출을 통한 경제발전 기여 (H5)

제 5 장 가업승계 컨설팅 도구의 검증

본 장에서는 제1절에서는 자료의 수집과 차수별 설문방식을 설명하였고 제2절에서는 AHP 쌍대비교 설문 결과에 관한 일관성 비율(Consistency Index)과 대용가능지수(Compatibility Index)의 도출을 통하여 데이터의 신뢰성을 검증하여 결과를 기술하였다. 제3절에서는 각 구성요인에 대한 가중치(Weight)를 도출한 후, 가중치 종합화 분석을 통한 우선순위(Priority)를 선정하여 유용성 확인한 후 가업승계 컨설팅 TOOL인 진단평가표를 구축하였다. 제4절에서는 컨설팅 TOOL 적용의 만족도 설문조사 및 분석하여 통계치를 제시하여 타당성을 확보하였으며, 마지막으로 제5절에서는 조사 결과에 대한 논의를 통해 시사점을 도출하였다.

제 1 절 자료수집 및 방법

본 연구는 4차에 걸쳐 가족기업의 가업승계에 관련된 전문가들에게 미니(수정)델파이 조사와 AHP 기법을 활용하여 가족기업의 가업승계 컨설팅 평가지표에 대한 결과를 수집하고 분석하였다. 아래 <표 5-1>은 가족기업의 가업승계 컨설팅 도구(Tool) 설계의 연구단계별 수행기간 및 내용을 정리한 것이다.

<표 5-1> 도구(Tool)의 설계 연구단계별 수행 기간 및 내용

구 분	내 용	기 간
계획수립	■ 가족기업 가업승계 컨설팅에 대한 개념 정립 ■ 선행연구 및 문헌 자료 분석 ■ 이론적 근거 확보 및 연구방법 선택	2018년 12월 ~ 2019년 1월
평가요소도출 및 전문가 선정	■ 연구 문제의 선정 및 평가요소 도출 ■ 전문가 패널들의 선정 및 전문가 패널들에 의한 평가요소에 대한 검토 및 유형화	2009년 1월
자료수집	■ 설문지 설계(개방형, 폐쇄형) ■ 1차 개방형 설문조사 ■ 2차 폐쇄형 설문조사 ■ 3차 폐쇄형 설문조사 ■ 4차 폐쇄형 설문조사	2019년 1월 ~ 2019년 4월

자료 분석	■ 델파이/AHP 최종내용 분석 ■ 분석자료에 대한 의견 수립 (변화항목과 소수의 의견을 중심으로)	2019년 2월 ~ 2019년 4월
검증 및 정리	■ 연구평가 및 작성	2010년 4월 ~ 2019년 6월

1) 자료 수집 대상

본 연구에서는 가업승계 관련 연구 경험이나 컨설팅 경력자와 20년 이상 가족기업 경영자들로 총 50명의 전문가를 대상으로 하였다. 그러나 본 연구를 위한 설문지 애로사항은 일반적인 논문의 경우 불특정 다수를 대상으로 하는 것이 아니어서 어려움이 많았다. 왜냐하면 가족기업의 가업승계 관련전문가와 이해관계자라는 한정된 소수의 대상인 교수, 연구원, 전문직 종사자, 최고경영자 등으로 특히 교수는 강의 등 바쁜 일정으로, 최고경영자는 회사 및 가족관계 등의 노출하고 싶지 않은 문제들과 현업의 바쁜 일정과 최근의 주 52시간 근로 문제와 최저임금 문제뿐만 아니라 최근의 불확실한 경기상황에 따른 불편한 심기의 영향으로 설문을 받는데 매우 애로사항이 많았다.

또한 선정된 패널과의 심층면접은 개인적인 사정 등 시간이 맞지 않아 <표 5-2>와 같이 전문가 10명의 패널과 심층면접을 진행할 수 있었다.

<표 5-2> 내용 타당도를 위한 심층면접 전문가 패널그룹 구성표

그룹	대상자	성별	소속	학력/자격	전문분야	경력	지역
학계	패널 1	남	K 대학교	박사/교수	경영학	21년	서울
	패널 2	남	S 대학교	박사/교수	경영학	26년	서울
업계	패널 3	남	00 생명 패밀리 오피스	석사/CFP	경제학	12년	서울
	패널 4	남	00 생명 FP 센터	박사	세무학	17년	서울
	패널 5	남	00 컨설팅	박사/ 경영지도사	경영학	24년	서울

세무 법률	패널 6	남	00 세무·회계법인	석사/회계사	컨설팅학	18년	서울
	패널 7	남	00 세무사	학사/세무사	세무학	22년	서울
	패널 8	남	00 법무법인	석사/변호사	법학	25년	서울
경영	패널 9	남	00 주식회사	석사	경영학	21년	경기
	패널 10	남	00 주식회사	학사	화공학	27년	경기

본 연구는 4차에 걸쳐 가족기업의 가업승계에 관련된 전문가들에게 델파이 조사와 AHP 기법을 활용하여 가족기업의 가업승계 컨설팅 평가지표에 대한 결과를 수집하고 분석하였다. 아래 <표 5-3>은 가족기업의 가업승계 컨설팅 평가지표의 상위, 하위항목 구성요인을 도출하기 위한 델파이 연구 조사기간 및 AHP 설문조사 내용으로 조사 차수와 조사대상과 인원수, 설문형식을 조사 차수별로 정리한 결과이다.

<표 5-3> 설문조사 대상 및 기간

구분	조사대상	대상인원	조사기간	설문형식
1차 조사	가업승계 관련 전문가	10명	2019.01.21.~02.10	무형식 개방형
2차 조사	가업승계 관련 전문가	24명	2019.02.15.~02.28	폐쇄 및 개방형
3차 조사	가업승계 관련 전문가	50명	2019.03.11.~03.31	폐쇄형
4차 조사	가업승계 관련 경영자 등 이해관계자	153명	2019.04.06~04.22	폐쇄형

한편, 델파이 기법과 AHP 기법을 활용한 설문은 ‘피드백’과 함께 수차례 반복되는 설문임에도 본 연구는 상대적으로 좋은 응답률을 보였다. Cypher(1970)의 연구에 따르면 “잘 조직화 된 델파이 조사의 일반적인 회수율은 57~63% 정도의 참여자가 응답에 참여하는 것이 보통 수준으로 보고된 바 있는데, 3차에 걸친 본 연구의 평균 회수율은 약 70.1%로 상대적으로 높은 수

준의 참여율을 유도한 것으로 조사” 되었다. 이에 관한 구체적인 내용은 다음 <표 5-4>와 같다.

〈표 5-4〉 델파이 조사와 AHP 조사의 응답 현황

구 분	응답 인원				
	1차	2차	3차	4차	계
표집목표인원	10	24	50	220	304
총 응 답	10	21	38	172	241
부실응답	-	3	5	19	27
유효응답	9	18	33	153	213
표집인원/유효 응답비율	90%	72%	66%	69.5%	70.1%

2) 자료 조사 방법

가) 제1차 조사 Brainstorming 토론방식

제1차 미니(수정)델파이 설문조사는 평소 알고 지내는 10명의 가업승계 전문가 지인들에게 가족기업의 가업승계에 대한 선행연구 자료 및 현장에서 가업승계 컨설팅에 적용하는 일반적인 지표들을 토대로 하여 선정된 가족기업의 가업승계 컨설팅 평가요소로서 10가지의 요소들인 가업승계, 승계전략, 지배구조, 재무계획, 조세전략, 은퇴계획, 후계자육성, 갈등관리, 리스크관리, 지속가능전략에 대하여 미니델파이 방법으로 무형식의 개방형 및 폐쇄형 혼합한 질문으로써 각각의 평가요소들에 관련된 평가지표들을 Brainstorming 방식의 토론으로 의견을 기술하는 형태로 2019.01.21.~02.10까지 조사가 진행되었다.

나) 제2차 조사 미니(수정)델파이 조사 방식

제2차 조사는 미니(수정)델파이 조사 방식으로 상위항목의 요소별 가중치를 AHP 쌍대비교 조사를 하였다. <표 5-5>와 같이 가업승계 컨설팅과 관련 있는 전문가들을 의도적 표본도출(Purposive Sampling)기법으로 제1차 조사

에 참여한 10명의 전문가와 추가로 14명의 전문가를 증원하여 총 24명의 전문가 패널을 대상으로 설문조사를 진행하여 21명으로 부터 2019.02.15. ~ 02.28까지 응답을 받았다. 2차 조사는 초기조사 진행에 있어서 추후 지속적으로 조사에 응할 전문가들의 회수율을 높이기 위하여 e-mail 설문지 발송이 외에도 직접 심층면접방식과 전화로 응답에 응해줄 것으로 요청하였으나, 전문가의 개인사정으로 3명의 전문가 패널들에게는 응답을 회수하는 데 실패하였다.

〈표 5-5〉 제2차 전문가 패널 구성 및 분류

구 분	집 단	비 율	전문가 수	전문가 총수
가족기업 가업승계	교수, 연구자	25.0%	6	24
	승계전문가	25.0%	6	
	세무, 회계	25.0%	6	
	경영자	25.0%	6	

다) 제3차 조사 델파이 방식

제3차 델파이 조사는 2차 설문조사 결과를 종합분석하여 폐쇄형 설문지를 구성하여 하위항목에 대해서는 AHP 중요도와 우선순위를 조사하였고, 전체 구성항목에 대해서는 리커트 5점 척도로 상위항목별 각 하위항목에 대한 내용분석 및 빈도분석 실시하여 전문가 의견의 일치성 여부 검토를 위한 Kendall's W를 실시하였다. 총 50명의 전문가 대상으로 이메일과 팩스를 통해서 설문을 실시하였다. 그 결과 총 39명으로 부터 2019.03.11. ~ 03.31까지 응답을 회수하였다.

라) 제4차 조사 유용성 설문조사

제4차 설문조사는 3차 설문조사의 결과를 토대로 하여, 모델의 유용성 검증을 위하여 5점 리커트 척도를 활용하여 요인분석을 실시하여였다. 가족기업의 최고경영자와 후계자, 전문경영인등 가업승계 관련 이해관계자들만 설문

응해 줄 것을 전제로 설문조사를 진행하여 제3차 조사의 전문가 39명을 포함하여 10년 전부터 매주 보내고 있는 월요아침편지의 독자 7,370명과 서울대학교, 카이스트, 경기과학기술대학교 최고경영자과정 CEO들을 대상으로 하여 134명, 합계 173명으로 부터 2019.04.06~04.22까지 응답을 받았다. 설문지의 배포 및 수집은 응답자들로 하여금 각 구성항목에 관한 인식의 정도를 쉽게 배려하였으며, 2019년 1월 21일부터 3월말까지 조사를 완료하기 위하여 적극적인 협조를 요청하였다.

그러나 설문의 1~4차의 전체 일정은 가족기업 가업승계의 한정된 가업승계 전문가와 최고경영자들의 바쁜 현업 일정과 요즘의 경기하락 문제로 인한 경영상의 가중된 어려움으로 인하여 차수별로 지연이 되어 조사기간이 3주 정도 지연되는 어려움을 겪게 되었다. 4차 조사는 최종조사인지라 각각의 응답자에게 e-mail과 전화, 문자뿐만 아니라 CEO 모임에 참석하여 부탁하고, 개별적인 방문에 의한 직접 심층면접방식을 병행하여 응답에 대한 필요성을 강조하여 조사에 참여하도록 권유하였다.

제 2 절 데이터 신뢰성 검증

본 절에서는 제2차 델파이 조사에서 수집된 데이터의 신뢰성과 타당성 검증 방법으로 의 AHP 분석을 통하여 일관성 비율(Consistency Ratio)을 검증하고 가중치를 산출하여 상위항목의 중요도와 우선순위를 분석 하였다.

1) 데이터 신뢰성 검증 방법

가) 일관성 준수 문제

AHP 분석을 적용함에 있어서 일관성(Consistency) 검증은 평가자가 내린 판단의 논리적인 모순을 측정하는 것으로 비교해야 할 세 개의 요소 A, B, C가 있을 때, 만약 평가자가 $A > B$, $B > C$ 라고 하였으면, $A > C$ 라고 판단하여야 하며, 이를 의사결정 이론에서는 전이성(Transitivity)이라고 하는데, 설문과정에서 $C > A$ 라는 모순이 나타날 수 있는데 이러한 전이적 모순을

측정하여 제거하거나 재검토하는 것이 AHP에서의 일관성 개념이다(송근원과 이영, 2013, pp.271-288).

본 연구를 위한 AHP 설문 과정에서 피설문자들이 전문가들로 구성되었음에도 익숙하지 않아 일관성이 나쁘거나, 자신의 응답이 모순되는 것은 아닐까 하여 뒤의 항목을 응답할 때 앞의 항목을 돌아보면서 응답하는 경우도 종종 발생하였으며, 최종적으로 처음 3명의 피설문자에 관한 설문 결과는 일관성 비율이 전부 0.2를 초과하는 것으로 나타났다. 따라서 상대적으로 적은 표본을 대상으로 진행하는 본 연구의 조사 특성을 고려할 때 일관성 확보를 지원할 수 있는 피설문자의 전체 쌍대비교 설문에 대한 피설문자 본인의 견해와 상이하게 결과가 나타났을 경우에는 그에 대한 오류를 해소하기 위하여 특정 설문의 재설시를 통하여 결과 값을 보정하는 절차로 진행하였다.

(1) 일관성 비율

AHP 기법에서는 일관성이 결과의 신뢰성 확보에 결정적인 역할을 하기 때문에 일관성을 검증할 필요가 있으며, 이를 위해 일관성 지수(Consistency Index: CI)를 무작위 지수(Random Index: RI)로 나눈 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)을 계산하여 검정하고 있다(송근원과 이영, 2013, pp.271-288).

$$\text{일관성 비율(CR)} = \text{일관성 지수(CI)} / \text{무작위 지수(RI)}$$

〈표 5-6〉 AHP 무작위 지수

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.4	1.45	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59

여기서 무작위 지수는 1부터 9 사이의 난수를 사용해서 구성한 비교행렬의 일관성 지수들의 평균값으로서 경험적 자료로부터 얻은 행렬차수별 지수를 의미한다(허재준, 2018).

그러나 Saaty(1983)는 “경험적인 법칙에 의하여 일관성 비율이 0.1 이하의

기준을 적용할 경우 합리적인(Reasonable) 평가, AHP 기법에 대한 이해도가 낮은 응답자를 조사 대상으로 하는 경우에는 0.2 이내가 허용할 수 있는 (Tolerable) 평가”라고 하였으며, 일반적으로 그 이상이면 일관성이 부족하여 재조사가 필요한 것으로 판단하고 있다(Saaty, 1990).

또한, $CR \leq 0.1$ 인 집단과 $0.1 < CR < 0.2$ 인 집단으로 구분하여 각 집단에 포함된 요인들의 가중치를 비교하여, 가중치의 차이가 비교적 크지 않고 상관계수를 분석한 결과가 유사하다는 것을 근거로 두 집단의 모든 데이터를 유효하게 간주하여 통계분석에 적용한 연구를 수행한 바 있다(권민영, 2006, pp.265-285).

나) 대용가능지수

피설문자의 응답 결과가 일관성 비율(Consistency Ratio) 판정기준인 0.1 이하를 통과했을지라도 개별 응답자의 입장에 따라 지나치게 편향된(Biased) 값이 발생할 수 있고 이러한 이상치(Outlier)는 다수 전문가가 제시한 전반적인 의견에 영향을 미칠 수 있으므로 이를 보정하거나 계산에서 제외하는 과정을 고려할 수도 있다. 이에 대한 해결방법으로 조성훈 외(1998)와 것은 일관성 비율 판정 기준인 0.1 이하를 통과한 피설문자의 종합적 의견인 기하평균행렬과 개인별 쌍대비교행렬을 비교했을 때 개인별 쌍대비교행렬이 기하평균행렬에 대해 얼마나 대용 가능한가를 의미하는 것으로 그 대용 가능 정도를 대용 가능지수(Compatibility Index)를 이용해 판정한다(조성훈, 1998 ; Saaty, 2005). 그러나 다수 평가자에게는 평가자 각각의 편견, 동기적 견해, 분석 상황 등이 존재하므로 분석 대상을 동일한 관점에서 분석하지 못하고, 언제나 개인적인 편차를 갖는다고 할 수 있다(구일섭, 임익성, 김태성, 1998, pp.241-252). 따라서 AHP 분석에서의 대용 가능성이란 두 행렬 간의 편향 정도를 판단하는 것이며, 만일 대용 가능지수가 1이면 두 행렬의 고유벡터는 완전히 대용 가능하다고 할 수 있다. 일반적으로 대용 가능지수를 이용한 판정은 1.1 이하를 기준으로 하고 있다(Garuti and Salomon, 2012, pp.152-160).

2) 델파이 조사 상위항목 평가요인의 상대적 중요도 검증

가) 제2차 전문가별 상위항목의 일관성 비율 검증

본 연구에서는 전문가 설문방식이 면담조사로 진행되었음을 감안하여 비교적 합리적인 기준인 $CR = < 0.1$ 이하인 유효한 데이터만 적용하고자 하였으며, 18개의 응답 결과에 대한 일관성 비율을 분석한 결과, 요인들에 대한 전문가별 중요도와 일관성 비율과 전체 평균은 <표 5-7>과 같다. 피설문자인 전문가별 일관성 비율(Consistency Ratio:CR)의 최댓값과 최솟값은 상위항목 주기준에서는 $0.02 \sim 0.08 < 0.1$ 로 나타났으며, 피설문자들의 전체 평균에서는 0.0998 로 산출되어 일관성은 양호하게 나타나 유의성을 보이고 있다. 그러나 피설문자인 전문가 개인별 C.I.값은 $0.035 \sim 0.098 < 10\%$ 로 일관성을 가지고 있으나 전체 전문가 평균에서 C.I. 값은 0.1397 로 나타나서 일관성 지수(Consistency Index:CI) > 0.1 보다 크게 나타났지만, 가족기업의 기업승계 컨설팅의 유형, 부문, 범위에 따른 속성이 서로 다른 전문가들을 피설문자 집단으로 구성하였기 때문에 피설문자의 응답결과에서 상대적으로 큰 편익과 편차가 발생할 수밖에 없었기 때문에 각 집단의 서로 다른 속성을 가지고 있는 피설문자 각각의 응답 결과를 전체 평균과 단순비교해서 대응 가능성을 비교한다는 것은 본 연구의 특성상 합당하지 않다고 판단하였다.

<표 5-7> 전문가별 상위항목의 상대적 일관성 비율 검증 결과

집단	구분	가족 계획	승계 전략	지배 구조	재무· 조세	후계 육성	은퇴 계획	갈등 관리	지속 가능	CI	CR
연구자	P1	0.047	0.102	0.087	0.195	0.158	0.102	0.081	0.228	0.035	0.02
연구자	P2	0.046	0.086	0.073	0.238	0.106	0.105	0.083	0.263	0.042	0.03
연구자	P3	0.045	0.077	0.068	0.230	0.183	0.123	0.066	0.209	0.077	0.08
승계컨 설턴트	P4	0.046	0.065	0.078	0.179	0.167	0.155	0.066	0.244	0.073	0.03
승계컨 설턴트	P5	0.047	0.071	0.083	0.219	0.133	0.160	0.061	0.225	0.069	0.06
승계컨 설턴트	P6	0.053	0.138	0.116	0.228	0.092	0.115	0.065	0.193	0.095	0.07
승계컨 설턴트	P7	0.062	0.077	0.074	0.224	0.142	0.147	0.064	0.210	0.092	0.07
세무사	P8	0.053	0.122	0.134	0.234	0.135	0.060	0.070	0.192	0.068	0.05

세무사	P9	0.046	0.100	0.075	0.224	0.168	0.100	0.076	0.211	0.098	0.05
세무사	P10	0.038	0.065	0.060	0.248	0.118	0.098	0.129	0.244	0.098	0.07
회계사	P11	0.095	0.074	0.058	0.203	0.175	0.050	0.146	0.199	0.057	0.04
경영컨설턴트	P12	0.057	0.079	0.074	0.226	0.119	0.131	0.073	0.241	0.073	0.05
경영컨설턴트	P13	0.051	0.090	0.063	0.214	0.169	0.093	0.066	0.255	0.082	0.06
재무컨설턴트	P14	0.052	0.114	0.078	0.227	0.145	0.110	0.061	0.214	0.090	0.06
재무컨설턴트	P15	0.057	0.098	0.100	0.222	0.114	0.161	0.092	0.157	0.060	0.04
경영자	P16	0.036	0.086	0.071	0.227	0.093	0.112	0.103	0.273	0.077	0.05
경영자	P17	0.038	0.065	0.072	0.154	0.081	0.109	0.105	0.376	0.097	0.07
경영자	P18	0.045	0.058	0.068	0.206	0.172	0.145	0.064	0.241	0.094	0.07
AVG		0.049	0.087	0.079	0.215	0.136	0.115	0.081	0.237	0.139	0.10
순 위		8	5	6	2	3	4	7	1	-	-

나) 평가요인 상위항목 주기준의 중요도 검증

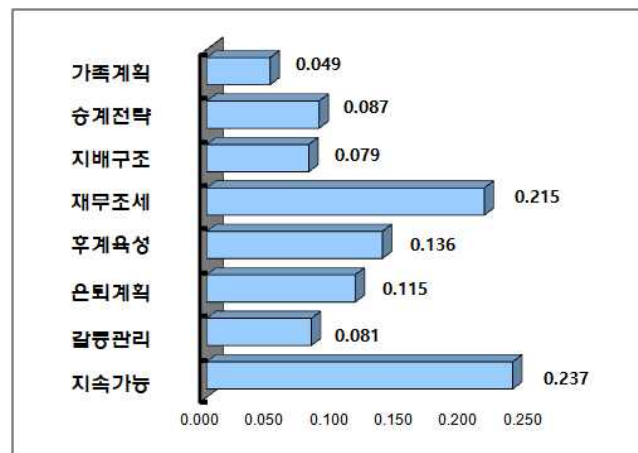
가족기업 가업승계 컨설팅 평가요인 쌍대비교 행렬을 통해 주요 평가요인에 대하여 평가한 결과 <표 5-8>과 같이 우선순위에서 지속가능전략이 1위, 재무·조세전략이 2위, 후계자육성이 3위, 은퇴계획이 4위, 승계전략이 5위, 갈등관리 6위, 지배구조 7위, 가족계획이 8위로 나타났다.

<표 5-8> 가업승계 컨설팅요인의 상위항목의 중요도 검증 결과

가업승계	가족계획	승계전략	지배구조	재무조세	후계육성	은퇴계획	갈등관리	지속가능	계	가중치	우선순위
가족계획	1	0.036	0.033	0.049	0.046	0.057	0.070	0.051	0.390	0.049	8
승계전략	0.103	1	0.074	0.055	0.077	0.081	0.129	0.107	0.697	0.087	5
지배구조	0.111	0.066	1	0.065	0.084	0.048	0.100	0.092	0.633	0.079	7
재무조세	0.207	0.276	0.259	1	0.191	0.211	0.166	0.214	1.722	0.215	2

후계 육성	0.151	0.159	0.111	0.146	1	0.156	0.127	0.118	1.092	0.136	3
은퇴 계획	0.099	0.126	0.176	0.092	0.099	1	0.118	0.112	0.917	0.115	4
갈등 관리	0.065	0.057	0.076	0.115	0.089	0.083	1	0.089	0.651	0.081	6
지속 가능	0.215	0.210	0.204	0.280	0.293	0.269	0.212	1	1.899	0.237	1
(C.I.= 0.1397, C.R.= 0.0998)									8.001	1	-

다음 [그림 5-1]은 상위항목 구성비에 대한 가중치 도출 결과이다.

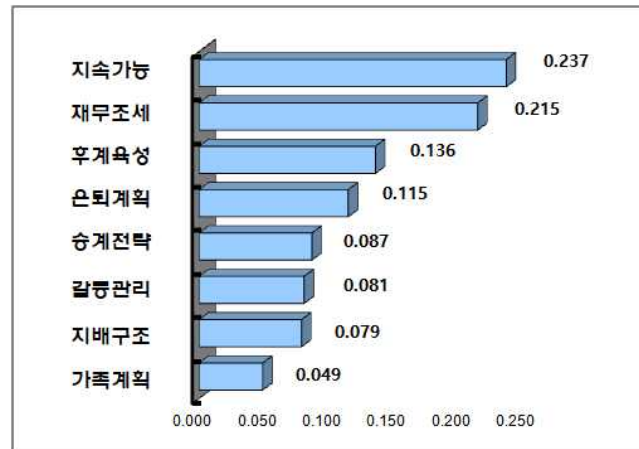


[그림 5-1] 상위항목 가중치(구성비) 도출 결과

가족기업 가업승계 컨설팅 평가요인 상위항목에 대한 분석 결과를 보면 가족계획(0.049), 승계전략(0.087), 지배구조(0.079), 재무·조세전략화(0.215), 후계자육성(0.136), 은퇴계획(0.115), 갈등관리(0.081), 지속가능전략(0.237)로 가중치가 평가되었다.

한편, [그림 5-2]과 같이 상대적 중요도 우선순위를 도출한 결과를 볼 때 가족기업 전문가들은 가족기업의 경영에 있어서 지속가능전략과 재무·조세전략 그리고 후계자육성, 은퇴계획 순으로 중요하게 본 것은 지금까지 선행연구들에서 승계계획과 후계자육성 순으로 중요하다고 본 것과는 매우 큰 차이가

있다고 하겠다. 이것은 아마도 최근의 경영환경이 굴뚝산업 위주의 완만히 변화하는 산업 시대에서 급변하는 4차 산업의 소용돌이 속에서 기업생존과 지속성장이 급선무이고 살아남아야 가업승계도 의미가 있다고 보아 지속가능전략과 승계 시 직면하는 과중한 상속증여세에 따른 조세부담 역시 큰 이슈가 되어 기업생존에 큰 영향을 미치는 것으로 보아야 할 것이다. 이는 지금까지 서구의 선진기업들에 대한 가업승계 연구들을 번역한 자료들을 근간으로 삼은 연구들과는 차별성이 있다고 하겠다.



[그림 5-2] 상위항목 구성비 도출결과 (중요도 우선순위)

또한 앞으로 가족기업의 가업승계 컨설팅을 하는데 있어서도 이러한 점을 유념해야 할 것이다. 지금까지는 승계전략이 최우선과제였으나 시대적 변화와 급변하는 경영환경에 연유에 따라 5년 후, 10년 후 기업의 생존 여부가 불투명한 중소·중견기업에서는 기업의 지속가능전략이 최우선 과제로 부각되었으며 승계 시 피할 수 없는 과중한 상속세 부담에 따라 재무·조세전략이 승계의 핵심 이슈이며 해결해야 할 주요한 포인트임을 시사하고 있다. 그리고 그 뒤를 이어 후계자육성을 백년대계로 상위에 두고 있으며, 다음으로 은퇴계획에 중점을 두어 예전에 비해 100세 시대에 경영자들이 노후의 중요성에 대한 인식변화를 나타내고 있으며 하위의 4가지 승계전략, 갈등관리, 지배구조, 가족계획은 경영자가 자신의 의도대로 상황을 쉽게 컨트롤할 수 있을 것으로 생각하는 경향을 나타내고 있어 선행연구들과 큰 차이를 보여 상위 2가지의 지

속가능전략과 재무·조세전략에 대해서는 사전에 철저히 준비하여 해결해야 할 매우 중요한 핵심 포인트임을 시사하고 있다.

3) 제3차 델파이 조사 평가항목 구성요인 검증

가) 전체 구성요인의 상대적 중요도 검증

전체 평균에서 상위항목별 하위항목 하부기준(Sub-criteria)들의 가중치는 ① 가족계획, 가족유산 기업승계(0.4093), ② 승계전략, 기업 영속성 계획(0.4120), ③ 지배구조, 지분 및 경영진 구성관리(0.4370), ④ 재무·조세전략, 상속증여 대안 확인 단계별 실천(0.4370), ⑤ 후계자 육성, 후계자와 목표를 위해 노력(0.3372), ⑥ 은퇴계획, 은퇴에 관한 재무보상정책 확장(0.4009), ⑦ 갈등관리, 경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템(0.3539), ⑧ 지속가능전략, 기업의 영속성 시스템 구축(0.3478)이 각 상위항목별로 제일 큰 값으로 산출되었으며, 다음 <표 5-9>와 같이 나타나고 있다.

<표 5-9> 전체 요인의 상대적 중요도 및 우선순위 검증 결과

상위항목 주기준(계층 1)			하위항목 하부기준 (계층 2)		
구 분	weight	우선 순위	구 분	weight	우선 순위
가족 계획	0.049	8	가족비전과 가치관 (A1)	0.1634	3
			자녀 사업 참여 (A2)	0.2665	2
			가족 직무교육 (A3)	0.0533	5
			가족회의 문제해결 (A4)	0.1073	4
			가족유산 기업승계 (A5)	0.4093	1
			C.I 0.09006 CI/RI 0.08041		
승계 전략	0.087	5	기업 영속성 계획 (B1)	0.4120	1
			전략적 계획으로 승계준비 (B2)	0.1450	3
			소유권 이전에 대한 지분확보(B3)	0.2692	2
			경영자/후계자 지지적 관계 (B4)	0.1240	4
			이해관계자와 관계 관리 (B5)	0.0498	5
			C.I 0.072407 CI/RI 0.06465		

지배 구조	0.079	7	가족, 기업, 주주 지배구조 이해 (C1)	0.1699	3
			정관 등 규정 관리(C2)	0.2063	2
			지분, 경영진 구성관리(C3)	0.4370	1
			가족구성원 외 주주총회, 이사회 운영 (C4)	0.0979	4
			코칭, 멘토링 자문조직 운영(C5)	0.0890	5
			C.I 0.058296 CI/RI 0.05205		
재무 · 조세 전략	0.215	2	재정 계획, 관리 (D1)	0.2063	2
			기업의 재무 건전성 유지 (D2)	0.1699	3
			은퇴 후 재정계획 (D3)	0.0979	4
			조세지원제도 이해 (D4)	0.0890	5
			상속증여 대안확인 단계별 실천 (D5)	0.4370	1
			C.I 0.058296 CI/RI 0.05205		
후계 육성	0.136	3	후계자와 목표를 위해 노력 (E1)	0.3372	1
			교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)	0.0913	5
			후계자의 업무이해 (E3)	0.1124	4
			경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)	0.2740	2
			코칭, 멘토링 피드백 (E5)	0.1851	3
			C.I 0.049637 CI/RI 0.044319		
은퇴 계획	0115	4	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)	0.1362	4
			은퇴준비, 시행 (F2)	0.2350	2
			후계자 경영권 확장 (F3)	0.1603	3
			은퇴에 관한 재무보상정책 확장(F4)	0.4009	1
			은퇴 설계 (F5)	0.0677	5
			C.I 0.084113 CI/RI 0.075101		
갈등 관리	0.081	6	가족과 기업 갈등의 원천 이해 (G1)	0.3539	1
			경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)	0.0898	5
			가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)	0.0965	4
			분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)	0.1375	2
			갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)	0.1422	3
			C.I 0.04609 CI/RI 0.041152		
지속 가능 전략	0.237	1	기업의 영속성 시스템 구축 (H1)	0.3478	1
			수익성 증대를 위한 전임직원 노력 (H2)	0.2275	2
			고객관리 (H3)	0.1831	3
			발생가능 위험 대응방안, 계획 수립 (H4)	0.1467	4
			이윤 창출을 통한 경제발전 기여(H5)	0.0949	5
			C.I 0.061241 CI/RI 0.05		

(CR=0.11, CI/RI 0.1)

나) 제3차 델파이 조사 세부항목별 중요도 Kendall's W 검증

제3차 델파이 분석은 제1-3차 델파이 조사에서 도출된 가족기업 가업승계 컨설팅 모델의 평가항목에 관한 상위항목별 중요도를 검토하였으며, 상위항목별 각 세부항목에 대하여 내용분석과 빈도 분석 실시 및 전문가 의견의 일치성 검토를 위한 Kendall's W 검증을 실시하였다. 제3차 델파이 조사에서 최종 도출되었던 총 8개의 상위항목 세부항목 40개의 평가지표에 대한 구조 틀과 각각의 구성과 내용의 적절성에 대하여 5점 리커트 척도를 활용하여 폐쇄형 설문을 작성하였고, 평가요인별 중요도를 조사하였다. 그리고 별도로 의견란을 마련하여 자유롭게 패널들의 의견을 기술할 수 있도록 하였다. 평가모형에 관한 연구 중 델파이 조사를 활용한 여러 연구들에서는 패널들의 의견에 대해 신뢰할만한 합의 수준을 5점 Likert 척도 기준으로 평균점수가 3.75 값 이상일 때 혹은 표준편차가 1.00보다 적을 때 그 역량이 중요하고 수용할만한 동의 수준이라고 제안하고 있다(Saranto & Leino-kilpi, 1997 ; Williams & Webb, 1994 ; Yonghak Lee, 2009). 조사는 전문가 집단을 대상으로 수행하였으며, 38명의 전문가 패널들이 조사에 참여하였다.

제3차 델파이 조사를 통해 수집된 8개의 상위항목에 포함된 세부항목의 중요도 Kendall's W 검증을 이용하여 분석하였다.

세부항목의 중요도 검증 결과는 Kendall's W 검증 결과 가족계획, 승계전략, 지배구조, 재무·조세전략, 후계육성, 은퇴설계, 갈등관리, 지속가능전략 항목은 모두 $p < .001$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있어 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 항목에 대한 평가요소에 대하여 전문가 패널들의 답변이 일치하는 것으로 나타났다.

다음 중요도에 대한 세부항목의 분석 결과는 <표 5-10>과 같다.

<표 5-10> 제3차 델파이 조사 세부항목별 중요도 Kendall's W 검증

상위항목					세부항목	평균	표준편차	평균순위	중요도순위
가족계획	평균	표준편차	평균순위	중요도순위	가족비전과 가치관 (A1)	3.81	.741	2.99	3
					자녀 사업 참여 (A2)	3.88	.786	3.08	2
					가족 직무교육 (A3)	3.73	.795	2.81	5
					가족회의 문제해결 (A4)	3.81	.784	2.95	4
	3.83	.705	4.20	7					

					가족유산 기업승계 (A5)	3.94	.780	3.16	1
					N=153, Kendall's W=.041, Chi-square=24.799, df=4, sig=.000				
승계 전략	평균	표준 편차	평균 순위	중요도 순위	기업 연속성 계획 (B1)	3.98	.784	3.18	1
					전략적 계획으로 승계준비 (B2)	3.88	.811	2.98	3
					소유권 이전에 대한 지분확보(B3)	3.97	.764	3.13	2
	3.88	.691	4.52	4	경영자/후계자 지지적 관계 (B4)	3.86	.778	2.93	4
					이해관계자와 관계 관리 (B5)	3.88	.811	2.98	5
					N=153, Kendall's W=.055, Chi-square=33.889, df=4, sig=.000				
지배 구조	평균	표준 편차	평균 순위	중요도 순위	가족, 기업, 주주 지배구조 이해 (C1)	3.82	.711	2.88	3
					정관 등 규정 관리(C2)	3.90	.676	3.09	2
					지분, 경영진 구성관리(C3)	4.08	.684	3.45	1
	3.85	.575	4.03	6	가족구성원 외 주주총회, 이사회 운영 (C4)	3.76	.750	2.82	4
					코칭, 멘토링 자문조직 운영(C5)	3.73	.778	2.75	5
					N=153, Kendall's W=.076, Chi-square=46.624, df=4, sig=.000				
재무·조세 전략	평균	표준 편차	평균 순위	중요도 순위	재정 계획, 관리 (D1)	4.01	.664	3.05	2
					기업의 재무 건전성 유지 (D2)	3.99	.633	3.02	3
					은퇴 후 재정계획 (D3)	3.97	.633	2.95	4
	3.98	.613	4.81	2	조세지원제도 이해 (D4)	3.94	.610	2.89	5
					상속증여 대안확인 단계별 실천 (D5)	4.02	.673	3.08	1
					N=153, Kendall's W=.022, Chi-square=13.306, df=4, sig=.010				
후계 육성	평균	표준 편차	평균 순위	중요도 순위	후계자와 목표를 위해 노력 (E1)	4.00	.835	3.04	1
					교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)	3.93	.951	2.92	5
					후계자의 업무이해 (E3)	3.97	.892	2.97	4
	3.97	.812	4.82	3	경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)	4.00	.851	3.04	2
					코칭, 멘토링 피드백 (E5)	3.99	.873	3.03	3
					N=153, Kendall's W=.076, Chi-square=46.624, df=4, sig=.000				
은퇴 계획	평균	표준 편차	평균 순위	중요도 순위	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)	3.85	1.123	3.00	4
					은퇴준비, 시행 (F2)	3.86	1.072	3.01	2
					후계자 경영권 확장 (F3)	3.92	.917	3.01	3
	3.86	.986	4.57	5	은퇴에 관한 재무보상정책 확장(F4)	3.90	1.071	3.10	1
					은퇴 설계 (F5)	3.81	1.111	2.89	5
					N=153, Kendall's W=.076, Chi-square=46.624, df=4, sig=.000				

갈등관리	평균	표준 편차	평균 순위	중요도 순위	가족과 기업 갈등의 원천 이해 (G1)	3.82	.812	3.26	1
					경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)	3.61	.762	2.79	5
					기업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)	3.67	.778	2.90	4
	3.70	.640	3.86	8	분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)	3.76	.735	3.11	2
					갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)	3.69	.748	2.95	3
					N=153, Kendall's W=.033, Chi-square=20.009, df=6, sig=.000				
지속가능전략	평균	표준 편차	평균 순위	중요도 순위	기업의 영속성 시스템 구축 (H1)	4.14	.629	3.08	1
					수익성 증대를 위한 전임직원 노력 (H2)	4.11	.654	3.03	2
					고객관리 (H3)	4.10	.640	3.00	3
	4.10	.542	5.20	1	발생가능 위험 대응방안, 계획 수립 (H4)	4.09	.653	2.97	4
					이윤 창출을 통한 경제발전 기여(H5)	4.07	.629	2.93	5
					N=153, Kendall's W=.076, Chi-square=46.624, df=4, sig=.000				

분석결과 가족계획은 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .041(p=.000)로 나타났으며, 이 항목에서는 가족유산 기업승계, 자녀 사업 참여, 가족비전과 가치관, 가족회의 문제해결, 가족 직무교육 순으로 중요도가 나타났다.

승계전략의 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .055(p=.000)로 나타났으며, 이 항목에서는 기업 영속성 계획, 소유권 이전에 대한 지분확보, 전략적 계획으로 승계준비, 경영자/후계자 지지적 관계, 이해관계자와 관계 관리 순으로 중요도가 나타났다.

지배구조의 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .076(p=.000)로 나타났으며, 이 항목에서는 지분/경영진 구성관리, 정관 등 규정관리, 가족/기업/주주 지배구조 이해, 가족구성원 외 주주총회/이사회 운영, 코칭/멘토링 자문조직 운영 순으로 중요도가 나타났다.

재무·조세전략의 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .022(p=.000)로 나타났으며, 이 항목에서는 상속증여 대안확인 단계별 실천, 재정계획/관리, 기업의 재무 건전성 유지, 은퇴 후 재정계획, 조세지원제도 이해 순으로 중요도가 나타났다.

후계자육성의 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .076($p=.000$)로 나타났으며, 이 항목에서는 후계자와 목표를 위해 노력, 경영자와 후계자의 신뢰 관계, 코칭/멘토링 피드백, 후계자의 업무이해, 교육/훈련 프로그램 수립 순으로 중요도가 나타났다.

은퇴계획의 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .076($p=.000$)로 나타났으며, 이 항목에서는 은퇴에 관한 재무보상정책 확장, 은퇴준비/시행, 후계자 경영권 확장, 은퇴의 목적과 의미 숙지, 은퇴설계 순으로 중요도가 나타났다.

갈등관리의 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .033($p=.000$)로 나타났으며, 이 항목에서는 가족과 기업 갈등의 원천 이해, 분쟁조정/원활한 경영승계 지원, 갈등조정자 선정/해결책 지원, 가업승계 시 발생하는 갈등 최소화, 경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 순으로 중요도가 나타났다.

지속가능전략의 Kendall's W(Kendall's 일치계수)는 .076($p=.000$)로 나타났으며, 이 항목에서는 기업의 영속성 시스템 구축, 수익성 증대를 위한 전임 직원 노력, 고객관리, 발생가능 위험 대응방안/계획 수립, 이윤창출을 통한 경제발전 기여 순으로 중요도가 나타났다.

이상 같이 분석 결과를 종합해 보면 국내의 가족기업 전문가는 가족기업의 경영에 있어 가장 중요한 우선순위 항목은 영속적인 지속가능전략과 재무·조세전략, 후계자육성, 승계계획 순으로 중요한 것으로 보아 기존의 가족기업의 가업승계 개념은 세대 간 경영 이전을 원만하게 하는 것이 최우선 과제라면 근래의 무한경쟁 시대의 불확실한 경제 여건과 급변하는 4차 산업 시대의 경영환경 속에서는 많은 의식의 변화가 일어나고 있다고 하겠다.

첫째, 현 업종의 영속적인 지속가능성에 확신을 가지지 못하는 중소·중견 기업 경영자들의 불안한 심리가 반영된 변화의 결과임을 시사하고 있다.

둘째, 최근의 경제여건 등이 영속적인 지속경영에 대한 중요성이 단순한 경영 이전보다 더 중요하게 생각하는 의식의 전환이 생겨나고 있는 현상으로 보인다.

앞으로 가족기업 컨설팅 시 기업의 지속가능전략 속에서 승계에 필요한 재무와 조세 부담을 사전에 철저히 준비하는 한편 세대 간 경영 이전을 원만하게 할 승계전략에 중점을 두어야 할 중요 항목임을 시사하고 있다고 하겠다.

제 3 절 컨설팅 Tool의 진단평가표 설계

1) 상위항목과 하위항목의 포인트(point) 설계

가) 항목별 조직화

앞서 설계한 8개의 항목을 상위항목으로 하고 이 상위항목을 설명할 수 있는 하위개념으로 각각 하위항목을 설계한다. 상위항목은 다음과 같은 이론 근거에 의해 조직화한다.

(1) 가족계획

가족계획은 기업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공한다. 그러나 이를 위해서는 가족의 과거를 고찰하여 미래를 계획하여야 한다. 이에는 가족계획에서 가장 중요한 네 가지, 즉 가족의 역사, 미래의 비전, 가족 사명서, 그리고 행동계획 등이 이에 포함된다(Gersick, 1997).

(2) 승계전략

승계계획은 모든 책무의 초석이다. 드러커(Peter Drucker)에 의하면 “최고 경영자를 위대한 영웅으로 칭하고, 이 영웅이 치러야 할 마지막 시험을 승계”라 하였다(남영호, 2000a). 가족기업의 이슈 중 가장 많은 이슈가 승계문제이다. 이는 평생을 바쳐서 땀 흘려 이룩한 기업을 후계자에게 잘 물려주어, 성공적으로 기업이 지속성을 갖고 경영되도록 하는 것이 가장 중요하기 때문이다. Handler & Kram(1988)은 “승계계획의 어려운 요소로 물려주려는 현 최고경영자의 의지와 기업을 물려받을 후계자의 개인의 능력”을 들고 있다. 이외에도 세대 간의 원활한 소통의 부족, 창업자나 후계자 대상자가 승계 자체를 원하지 않거나, 기업의 재무적인 어려움, 다음 차세대의 리더십에 대한 불확실성, 가족구성원 간의 갈등, 다음 차세대의 경영능력 부족 등을 들고 있다.

(3) 지배구조

가족기업의 지배구조는 일반적으로 가족, 기업, 소유권의 3차원으로 구성되어 있으며 이 구조의 이해로부터 시작된다. 소유권 차원에서는 주주총회와

이사회가 가족 차원에서는 가족계획을 위한 가족위원회, 기업 차원에서는 경영개발을 위한 경영개발팀이 이에 속한다(Gersick et al., 1997). 이중 가족위원회와 이사회가 주요한 지배구조이다(Family Enterprise Center, 1998). 이사회는 기업의 최고 의사결정 기관으로 업무집행을 담당하는 상근이사와 경영을 담당하지 않으면서 경영전략에 관한 객관적인 의견제시와 경영진에 대한 감독 기능을 수행하는 비상근 이사로 구분되어 있다(조동성, 2000).

(4) 재무·조세전략

재무계획에는 기업 경영에 필요한 모든 자금과 더불어 최고경영자의 은퇴 후의 은퇴자금 계획, 후손에 대한 조세납부 채원과 유산계획, 그리고 자선기관 등에 대한 기부 등이 포함된다. 재무계획에서 논의되는 주요 사항은 다음과 같다(남영호, 2000a ; James I. Herbert, 1999). 당신은 은퇴 후에 필요한 자금이 준비되어 있는가? 유산계획(소유권 구조, 사회 환원, 자선기관 기부 등)은 끝냈는가? 특히 승계의 가장 큰 재무적 부담인 상속세에 대한 합법적인 절세전략과 납부 채원에 대한 전략은 수립되어 있는가? 이러한 계획에 대하여 전문가와 출구전략을 세워 실행하고 있는가?

(5) 후계자 육성

가족기업 경영의 어려움을 극복하고 나아가서 기업의 영속성과 사회에서 인정과 함께 동시에 존경을 받는 지속가능한 기업을 만들기 위해서는 후계자의 교육이 가장 중요하다. 남영호의 가족기업의 승계전략에서 후계자 개발을 위한 체크리스트를 소개하였는데 후계자가 외부에서 보람 있는 경험을 하였는가? 후계자를 위한 명백한 개인 개발 계획이 준비되어 있는가? 후계자는 기업에서 독자적인 의사결정을 하고 뚜렷한 공헌을 할 기회를 가지고 있는가? 부모 이외의 다른 누군가가 후계자를 가르치고 멘토링 하는가? 등이 논의되어 있다(남영호, 2000a).

(6) 은퇴계획

출생에서 사망까지 인생의 주기가 진행되는 과정에서는 몇 번의 전환점이 있는데 이러한 전환점은 입학과 졸업, 취업, 그리고 결혼, 출산, 자녀의 출가,

은퇴 등 삶의 주요한 전환점에서 직업을 바꾸거나 다른 일을 하기도 한다. 그런데 오너가 후계자에게 기업을 물려준 후에 다시 복귀하는 경우가 종종 있다. 이것은 후계자를 가장 곤욕스럽게 만드는 것 중의 하나로 후계자를 의욕을 상실하게 만든다. 그러므로 이를 방지하기 위한 방편으로 은퇴 후 오너도 새로운 일을 시작하여야 한다. 가족기업의 경우, 보통 50~60대 초반부터 은퇴 이후의 새로운 일을 찾는 노력을 해야 한다. 많은 사람들은 후계자에게 기업을 이양해 주고 나서 교육, 저술활동, 컨설팅, 자선단체 건립, 혹은 신규 사업을 하기도 한다.

(7) 갈등관리

가족기업은 가족과 기업의 아주 특이한 이중기능으로 구성된 기업인데 이것이 기업 갈등의 원천이 된다. 즉 앞서 ‘가족기업 가업승계 컨설팅 프레임’에서 근간이 되는 3차원 시스템의 ① ~ ④번의 가족과 소유권, 가족과 기업, 소유권과 기업 사이에서 주로 발생하는데 가족기업의 갈등은 창업자의 심리 상태, 세대 간의 가치관의 차이, 경쟁에 대한 인식의 차이 등에서 나타난다. 갈등관리의 지배모델은 2차원 모델인데(Rahim & Bonoma, 1979 ; Thomas & Kilmann, 1974) 이차원을 근간으로 하여 4~5개의 갈등관리 해결방안이 제시되고 있으며 가업승계에서는 절대적으로 간과해서는 안 될 문제이다.

(8) 지속가능전략

많은 경영자들은 오히려 장기간 기업을 경영해 오다 보면 관성에 젖어 자칫하면 뚜렷한 목표나 임무, 혹은 구체적인 전략 없이 기업을 경영하기 쉽다, 지속가능전략에서 논의되는 주요 사항은 다음과 같다. 당신의 기업은 뚜렷한 비전과 전략(목표시장, 목표고객, 이익목표 등)을 갖고 있는가, 현재의 지속가능전략은 다음 세대에게도 매력적인가, 당신의 기업은 구성원 간 뚜렷한 역할 분담이 이루어져 있는가, 다음 세대의 리더에게 멘토로서 일할 고참의 비 가족 구성원이 있는가, 당신은 외부자를 포함한 적합한 자격을 가진 이사회를 갖고 있는가(남영호, 2000a ; James I. Herbert, 1999). 즉 4차 산업시대의 급변하는 기술의 발전과 경영환경 속에서 현 경영자의 창업가정신과 후계자의 기업가정신이 융합되어 기업의 지속성장 역량이 세대를 이어 지속

성장할 수 있는가? 가 가장 큰 화두인 것이다.

나) 진단 구성요소의 점수부여

상위항목의 경우에는 평가대상 가족기업의 진단평가점수를 100만점으로 할 때 구성항목별 상대적인 중요도에 따라 가중치를 부여한다. 상위항목의 하위항목은 각 상위항목을 10만점 기준으로 하여 설계하여 하위항목은 5개 항목에 체크 항목이 따른다.

즉, 상위항목은 각 10점, 하위항목은 5개 항목으로 각각 2점 만점으로 ‘적합 2점’, ‘미흡 1점’, ‘부적합’ 0점으로 하위항목 전체 총합산 점수는 10점으로 설계한다. 상위항목별 산출된 점수에 가중치를 곱하여 합산하면 평가대상 기업의 평가점수가 100점 만점으로 환산된 결과가 된다. 이에 평가점수에 따라 가족기업으로서 효율적으로 경영이 되고 있는지 비효율적인지를 레이더 차트와 막대그래프로 쉽게 알 수 있게 되고, 이에 따라서 컨설팅의 필요성 정도를 판단하게 되며, 이와 함께 각 주요 항목별 평가 결과와 구성요소의 정도의 차이들은 어떤 부문에 어떤 종류의 컨설팅이 필요한지에 대한 척도(parameter)를 제시해 주게 된다.

가족기업의 경영 효율성 정도(100점 만점 기준) = $\sum$ (각 8개 항목별 평가 점수 $\times$ 상위구성 항목별 가중치) 이를 다음과 같이 표시하였다.

$$E = \sum_{i=1}^8 (10W_i S_i)$$

E : 100점 만점의 효율성

W_i : 대항목 i 의 가중치($0 < W < 1$)

S_i : 대항목 i 의 평가점수($0 \leq S \leq 1$)

2) 가족기업 가업승계 컨설팅 모델 평가표

가족기업 가업승계 컨설팅 모델의 평가표는 크게 가족계획, 승계전략, 지배구조, 재무·조세전략, 후계자육성, 은퇴계획, 갈등관리, 지속가능전략의 8개 상위항목과 각 상위항목별 5개의 하위항목으로 구성되어 있으며, 기본분야는 가업승계가 현시점에서 시행했을 때를 가정하여 적용 가능 여부에 대해서 결과 부분에 '적합', '미흡', '부적합'으로 <표 5-11>과 같이 (예시)표시를 하였다. 전체 평가표는 (부록 2)와 같다.

<표 5-11> 가족기업 가업승계 컨설팅 진단 평가표(예시)

A)가족계획

가족계획 진단평가표			
가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 창업가정신으로 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	가족 비전과 가치관	가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	자녀 사업 참여	기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	가족 직무교육	가족 구성원들은 자신의 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	가족의 문제해결	가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	가족유산의 가업승계	가족유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가족기업으로 대물림되도록 노력하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.047 —

3) 평가표의 산출과 적용 및 해석

가) 평가표의 산출 방법

진단결과 평가표는 <표 5-12> (예시)와 같이 계량화 되며 총합점수로 나타난다.

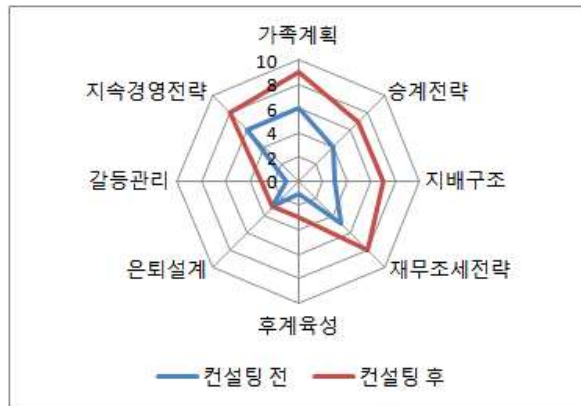
<표 5-12> 진단결과 평가표 (예시)

평가 항목	가족 계획	승계 전략	지배 구조	재무·조세 전략	후계 육성	은퇴 설계	갈등 관리	지속 경영 전략	합계
1	2	2	0	2	2	2	2	0	12
2	2	2	2	1	2	0	0	2	11
3	0	1	2	0	0	0	0	2	5
4	0	0	0	2	2	2	2	1	9
5	2	2	0	2	0	0	0	2	8
합계	6	5	4	7	6	4	4	7	43
가중치	0.047	0.088	0.080	0.220	0.139	0.126	0.073	0.227	-
총계	0.282	0.44	0.32	1.54	0.834	0.504	0.292	1.589	5.801

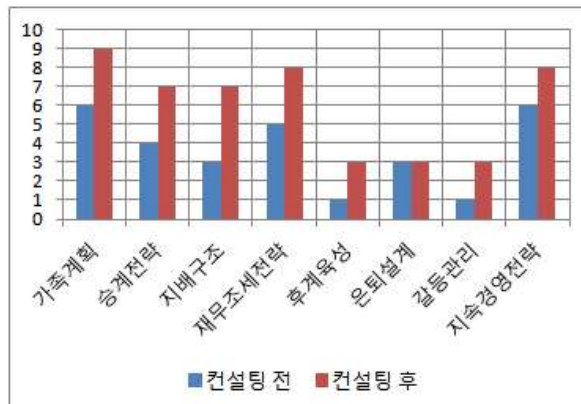
나) 레이더 차트(Rader chart)의 작성 및 활용

레이더 차트는 많은 데이터 계열의 변수의 집계 값을 비교할 때 사용하여 상대의 강점과 약점을 파악할 수 있다. 본 연구에서의 각 가족기업 평가항목은 8개로 이들의 강, 약점을 표시하여 해석하기에는 적합하다고 판단되어 점수의 분포와 컨설팅 전, 후 비교로 각 항목별로 레벨 업(Level-up)시에 변화 관리에 대한 시각화를 위하여 레이더 차트를 채택하기로 한다.

항목별 점수를 부여한 뒤 [그림 5-3]와 같이 레이더 차트화 하고 이와 더불어 [그림 5-4]와 같이 막대그래프로 표시하여 가시화하였다. 아래 예시를 통하여 후계자 육성과 갈등관리 항목이 취약하다는 것을 쉽게 알 수 있어 이를 해석하고 컨설팅 대상 항목과 요소를 도출하여 제시하는 데 활용할 수 있다.



[그림 5-3] 컨설팅 실행 전, 후 변화관리 차이 비교 차트-1(예시)



[그림 5-4] 컨설팅 실행 전, 후 변화관리 차이 비교차트-2(예시)

제 4 절 TOOL 적용의 만족도 설문조사 방법 및 검증

문헌조사 및 전문가 심층면담과 설문 및 연구자의 주관적인 경험을 감안하고 이를 근거로 설계한 가족기업 가업승계 컨설팅 도구(Tool)가 가족기업의 경영상태 평가 시 적용이 가능한가에 관한 실효성 조사가 필요하므로 이에 다음과 같이 이 모델을 설문 조사하여 그 유용성을 살펴보았다.

1) 조사 개요

가) 조사대상

본 연구를 위한 원자료는 수집은 본 저자가 10년 전부터 기업 CEO들에게 단 한주도 거르지 않고 매주 보내는 “새로운 희망의 월요아침편지”의 독자들로 중소기업협회 및 단체의 회원사 CEO와 각 대학의 최고경영자과정 CEO 동문, 한국신용평가(주)(CRETOP)에서 무작위 도출한 중소·중견기업 CEO들과 가업승계, 절세세미나 관련 참석 CEO 등, 총 7,370여명의 중소중견기업의 CEO와 가업승계 이해당사자인 경영자, 후계자, 전문경영인을 대상으로 E-Mail 방식과 직접방문방식으로 설문을 통해 자료를 구하였다.

나) 자료수집 방법 및 조사대상 크기

(1) 자료수집방법

조사대상자를 개인적으로 직접 방문하거나 CEO 강의 시, CEO 골프모임, 월례회 모임에 참석하여 설문 배경을 설명하고 배포하여 직접 회수하거나, e-mail로 설문을 송부한 후 e-mail이나 Fax로 응답지를 회수하였다.

(2) 표본의 크기

(가) 설문지 직접배포 : 150부,

(나) 설문지 E-mail 배포 : 7,470부

(다) 설문지 회수 : 153부

(3) 조사 기간 : 2019년 4월 06일 부터 2019년 4월 22일

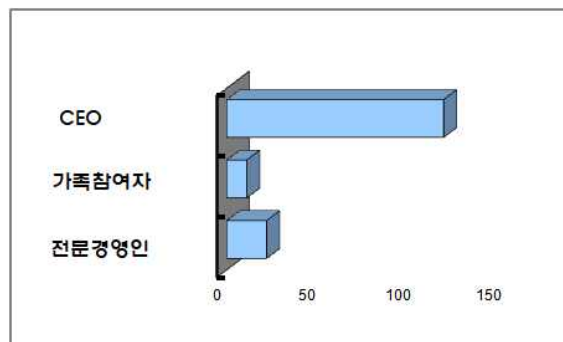
2) 표본 개요

가) 응답자 유형

응답자 표본은 <표 5-13>과 [그림 5-5]와 같이 총 3개로 CEO가 120명으로 가장 많았고 가족참여자는 11명 전문경영인이 22명으로 가족 관련자가 7.2%를 차지하고 있다.

<표 5-13> 응답자 유형

구 분	CEO	가족참여자	전문경영인	계
빈도	120	11	22	153
퍼센트(%)	78.4	7.2	14.4	100.0



[그림 5-5] 응답자 유형

나) 응답자 기업의 업력 연수

업력은 10년 이하가 28.7%이고 11년~20년이 15.7%이며 21~30년 가장 많은 45.1이고 30년 이상도 10.5%로 <표 5-14>와 같이 나타나고 있다.

〈표 5-14〉 응답자 기업의 업력 연수

업력 연수	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
5년 이하	17	11.1	11.1	11.1
6~10년	27	17.6	17.6	28.8
11~20년	24	15.7	15.7	44.4
21~30년	69	45.1	45.1	89.5
30년 이상	16	10.5	10.5	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

다) 가업승계 의향

승계의향은 86.9%로 가업승계에 대한 관심이 높아졌으며 없다는 13.1 %로 〈표 5-15〉과 같이 나타나고 있다.

〈표 5-15〉 가업승계 의향

승계의향	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
있다	133	86.9	86.9	86.9
없다	20	13.1	13.1	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

라) 가업승계 단계

승계단계는 승계완료가 7.89%이고 진행 중이 20.9%이며 고려 중이 49.0%로 가장 많았으며 계획 없음도 19.6%로 적지 않았으며 폐업이나 청산을 고려하는 기업도 2.6%로 〈표 5-16〉과 같이 나타나고 있다.

〈표 5-16〉 가업승계 단계

승계단계	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
승계완료	12	7.8	7.8	7.8
진행중	32	20.9	20.9	28.8
고려중	75	49.0	49.0	77.8
계획없음	30	19.6	19.6	97.4
폐업 청산고려	4	2.6	2.6	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

마) 응답자 기업의 종업원 수

종업원 수는 10인 미만인 35.3%로 가장 많았으며 11~50인 미만 6.5%이고 50~100인 미만 28.1%이며 100~300인 미만이 18.3%이고 300인 이상이 11.8%로 <표 5-17>과 같이 나타나고 있다.

<표 5-17> 응답자 기업의 종업원 수

종업원 수	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
10인 미만	54	35.3	35.3	35.3
11~50인 미만	10	6.5	6.5	41.8
50~100인 미만	43	28.1	28.1	69.9
100~300인 미만	28	18.3	18.3	88.2
300인 이상	18	11.8	11.8	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

바) 응답자 기업의 업종

업종별로는 제조업이 62.7%로 가장 많고 서비스업이 24.2%로 많았으며 IT정보통신업이 3.3%이고 도소매 유통업이 2.6%이며 기타가 7.2%로 <표 5-18>과 같이 나타나고 있다.

<표 5-18> 응답자 기업의 업종

업종	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
제조업	96	62.7	62.7	62.7
IT 정보통신업	5	3.3	3.3	66.0
서비스업	37	24.2	24.2	90.2
도소매유통업	4	2.6	2.6	92.8
기타	11	7.2	7.2	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

사) 응답자 기업의 매출액

매출액은 30억 미만이 33.3%로 가장 많고 30~50억이 9.2%이며 50~120

억 미만 28.8%이고 120억 500억이 22.9%이며 500억 이상도 5.9%로 <표 5-19>와 같이 나타나고 있다.

<표 5-19> 응답자 기업의 매출액

매출액	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
30억 미만	51	33.3	33.3	33.3
30~50억 미만	14	9.2	9.2	42.5
50~120억 미만	44	28.8	28.8	65.4
120~500억 미만	35	22.9	22.9	94.1
500억 이상	9	5.9	5.9	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

아) 응답자의 연령

연령대별로는 40대 미만 5.2%이며 40대가 7.8%이고 50대가 34%이며 60대가 34.6%이고 70대 이상이 18.3%로 <표 5-20>과 같이 나타나고 있다.

<표 5-20> 응답자의 연령

연령	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
40대 미만	8	5.2	5.2	5.2
40대	12	7.8	7.8	13.1
50대	52	34.0	34.0	47.1
60대	53	34.6	34.6	81.7
70대 이상	28	18.3	18.3	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

자) 응답자의 학력

학력은 고졸이 6.5%이고 전문대졸 7.2%, 대졸이 45.1%로 가장 많으며 석사 15%, 박사 26.1%로 석사보다 많은 것은 의외로 나타났으며 이는 박사가 논문의 설문 응답률이 높은 것으로 추정되며 <표 5-21>과 같이 나타나고 있다.

〈표 5-21〉 응답자의 학력

학력	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
고졸	10	6.5	6.5	6.5
전문대졸	11	7.2	7.2	13.7
대졸	69	45.1	45.1	58.8
석사	23	15.0	15.0	73.9
박사	40	26.1	26.1	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

차) 응답자의 경영세대

응답자의 경영세대는 창업자가 89.5%로 가장 많으며 2세대 10.5%로 〈표 5-22〉와 같이 나타나고 있다.

〈표 5-22〉 경영세대

경영세대	빈도	퍼센트(%)	유효 퍼센트	누적 퍼센트
창업자	137	89.5	89.5	89.5
2세대	16	10.5	10.5	100.0
전체	153	100.0	100.0	-

3) 요인분석

개발된 측정도구로 본 설문조사를 실시하여 기술통계분석에 의한 항목의 정규성 분석과 요인분석에 의한 도구의 타당도와 신뢰도를 검증하였다.

가) 탐색적 요인분석 개념과 적용 기준

탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것으로서(송지준, 2014), 요인에 대한 특별한 가정 없이 요인에 대한 특상을 탐색하는 과정으로 기존의 항목보다 작은 요인으로 차원을 축소시켜 상호관계를 파악하는 것을 말한다(허준,

2016). 탐색적 요인분석은 SPSS Statistics 24.0을 활용하였으며 분석, 차원축소, 요인분석 명령을 차례대로 실행하여 결과 값을 산출하였다. 차원축소란 수많은 변수를 상관관계가 높은 것끼리 묶어주는 것으로서 수많은 측정항목을 특정 요인으로 단순화시키는 것으로서 (송지준, 2014) 임의로 요인 수를 정하여 도출할 수도 있으나 통상 고윳값 (eigen value)이 1 이상인 요인을 도출한다. 요인 적재치(factor loading)는 변수들의 중요도 정도를 나타내며 그 수치가 낮을수록 중요도도 낮다는 것을 의미한다. 송지준(2014)은 일반적으로 요인적재치가 0.4 이하일 때는 해당 변수를 제거하는 것이 바람직하다는 의견을 제시하였다. 공동성(commamality)은 도출된 요인들에 의해서 각 항목들이 설명되는 비율을 의미하므로 공동성이 낮은 설문항목 또한 측정도구에서 제외시키는 것이 바람직하다. 이에 따라 본 연구에서는 고윳값이 1이상인 요인을 도출하고, 공동성과 요인에 대한 요인적재치가 4이상인 설문항목만 수용하기로 정하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석(principle components analysis)와 직교회전방식 (Varimax)을 이용하여 수행하였다. 주성분 분석(principle components analysis)은 변수들을 요인들의 선형결합으로 가정하는 것으로, 표본의 분산을 가장 많이 설명해준다(송지준, 2014). 탐색적 요인분석에서 요인을 회전시키는 이유는 변수의 설명축인 요인들을 회전시킴으로 요인의 해석을 돕고자 하는데 있다. 회전법에는 여러 가지가 있으나 베리맥스(Varimax) 직교회전방법을 널리 사용하고 있으므로 본 연구에서도 이 방법으로 분석을 수행하였다.

한편, 탐색적 요인분석 실시 전에 변수 간의 상관관계가 다른 변수들에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값인 Kasiser-Meyer-olkin(KMO) 축도를 검정하는데 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 설정이 좋지 못하다는 것을 의미한다. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)축도 값은 1에 가까울수록 표본이 요인 분석하기에 적합한 것이며, 일반적으로 .500이상이 상당히 좋은 것이고 .80-.90은 꽤 좋은 편이며 .70-.79는 적당한 편, 60-.69는 평범한 편, .50-.59는 바람직하지 못한 편, 50 미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단한다(송지준, 2014). 본 연구에서의 탐색적 요인분석은 총 4회를 수행하였다.

나) 요인분석 결과

본 측정도구의 KMO측도값은 .865로서 요인분석을 위한 변수들이 매우 잘 선정된 편임을 알 수 있었으며, Bartlett 구형성 검정 결과도 유의확률이 $< .000$ 으로 귀무가설이 기각되어 측정도구가 요인분석에 적합한 것으로 나타났다.

40개 설문항목에 대해 주성분 분석 방법인 배리맥스 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 수행한 결과, 각 항목의 공통성이 모두 .4 이상이었고, 고윳값(Eigen value)이 1.0 이상인 요인도 본 연구의 상위 수준 구성요인의 수와 같은 8개로 도출되었다. 도출된 요인들이 측정하고자 하는 내용을 얼마나 잘 설명해 주는가를 나타내는 회전적재량 제곱 합의 누적값인 '설명된 총분산'도 80.490%로써 통상적인 기준인 60%를 상회하였다.

총 40개 항목 중 8개 항목요인에 각각 공히 5개 항목씩이 묶여서 탐색적 요인분석을 종료하였다.

(1) 도구의 신뢰도 분석 결과

도구의 신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문대상 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정돼있는가를 확인하는 것으로서 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정했을 때 측정값을 동일하게 얻을 수 있는 가능성을 말한다(송지준, 2014). 즉, 신뢰성이란 측정된 결과치의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등이 내포된 개념 측정도구가 측정하고자 하는 현상을 일관성 있게 측정하는 능력 또는 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다(안우환, 2004). 일반적으로 신뢰도 분석 결과는 Cronbach's α 와 같은 척도를 계산한 값을 가지고 판단한다. Cronbach's α 값에 의한 신뢰도 판단 기준에 대해 송지준(2014)이 .6이상이면 신뢰도가 있다고 판단한다고 하였으며 Nunnally(1978)도 탐색적 연구 분야에서의 Cronbach's α 값은 .6이상이면 충분하다는(이화용, 2004에서 재인용) 기준을 제시하였으므로 본 연구에서는 이들의 기준을 수용하여 Cronbach's α 값에 의한 도구의 신뢰도 판단기준을 .6 이상으로 정하기로 하였다.

도구의 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α 값은 ‘가족계획’ .947, ‘승계전략’ .930, ‘지배구조’ .853, ‘재무·조세전략’ .976, ‘후계육성’ .956, ‘은퇴설계’ .961, ‘지속가능전략’ .961로 나타남에 따라 개발된 측정도구는 타당성과 아울러 신뢰성도 확보되었다.

총 40개 항목으로 개발된 가족기업 가업승계 컨설팅 측정도구에 대한 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석 결과를 종합하면 <표 5-23>과 같다.

<표 5-23> 측정도구의 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과

구성 요인 명칭	항 목 번 호	요인분석								공 통 성	신뢰성 분석	
		성분									Alpha if item Deleted	Cronb ach's α
		1	2	3	4	5	6	7	8			
지속 가능 전략	5	.865	.247	-.063	-.005	-.019	.072	.136	.170	.766	.949	.961
	3	.857	.174	.017	-.067	.033	.023	.100	.173	.716	.943	
	2	.856	.230	-.047	-.062	-.053	.003	.233	.170	.706	.954	
	4	.844	.239	-.071	.008	.030	.056	.262	.225	.686	.940	
	1	.813	.230	-.092	-.024	-.054	.055	.203	.230	.864	.943	
재무 · 조세 전략	2	.241	.903	.193	-.035	.018	.095	.152	.167	.928	.968	.976
	1	.238	.882	.184	-.035	.045	.066	.165	.156	.973	.962	
	3	.203	.880	.193	-.024	-.004	.074	.165	.179	.919	.969	
	4	.252	.867	.214	-.063	.030	.128	.105	.167	.921	.969	
	5	.231	.839	.103	-.011	.138	.065	.136	.173	.840	.980	
후계 자 육성	2	-.016	.149	.934	-.034	-.038	.106	.169	.068	.802	.938	.956
	3	-.028	.147	.898	-.055	-.081	.050	.124	.107	.942	.916	
	4	.030	.131	.873	-.031	-.010	.073	.164	.099	.868	.928	
	1	-.002	.147	.866	-.024	.045	.116	.109	.056	.823	.935	
	5	-.155	.128	.800	-.026	.058	.014	.119	.077	.705	.952	
은퇴 계획	4	.007	-.037	-.008	.967	.023	.033	-.033	.011	.916	.946	.961
	1	-.002	-.001	-.020	.951	.029	.018	-.030	-.092	.889	.949	
	3	-.038	-.015	-.033	.947	.024	.047	.002	-.063	.906	.947	
	2	-.003	-.085	-.050	.934	.000	.044	-.041	-.048	.940	.942	
	5	-.094	.003	-.047	.828	-.076	.058	-.093	.121	.728	.971	

승계 전략	5	.037	-.031	.008	-.024	.953	-.008	-.054	.011	.845	.908	.930
	1	.068	.017	.035	-.009	.914	-.014	-.003	-.058	.832	.909	
	2	.071	.019	-.065	-.033	.902	.005	-.082	.031	.731	.926	
	3	-.098	.130	-.049	.012	.836	-.036	.006	.045	.675	.933	
	4	-.096	.028	.061	.048	.802	.095	-.039	.068	.913	.894	
갈등 관리	5	.023	.036	.049	.038	.002	.922	.069	.051	.754	.862	.891
	1	.043	-.004	.052	-.004	.028	.864	.044	-.009	.629	.884	
	3	-.024	.117	.067	.082	.069	.797	.274	.030	.741	.867	
	2	.042	.100	.080	.016	.045	.777	-.072	.013	.619	.884	
	4	.084	.073	.074	.074	-.095	.752	.055	.136	.862	.836	
지배 구조	5	.227	.205	.158	-.063	-.079	.049	.825	.229	.766	.886	.853
	1	.170	.096	.118	-.107	-.111	.113	.818	.090	.716	.887	
	2	.172	.183	.240	.022	-.011	.152	.747	.116	.706	.884	
	3	.320	.130	.274	-.042	-.036	.001	.610	.371	.686	.882	
	4	.331	.217	.276	-.114	.008	.086	.599	.270	.864	.858	
가족 계획	1	.258	.308	.054	-.114	-.017	-.011	.155	.757	.812	.812	.947
	2	.162	.216	-.031	-.013	-.093	-.022	.222	.748	.849	.849	
	3	.290	.227	.195	.064	.070	.140	.328	.639	.815	.815	
	5	.348	.107	.306	.053	.180	.108	.092	.607	.830	.830	
	4	.305	.123	.254	-.040	.157	.252	.145	.599	.836	.836	

다) 만족도 평가항목에 대한 결과

1번 항목 : “가족기업의 평가 시 반영하는 8개 상위항목에 대해 만족하십니까?”라는 항목으로 가족기업 평가 시 반영하는 8개 상위항목에 대한 만족 정도를 알 수 있는 만족 정도에 대한 의사를 유보하는 ‘보통이다’는 의견은 15.7%이고 ‘불만족한 편이다’와 ‘매우 불만족 하다’는 의견은 표시되지 않았다. 반면 만족 47.1%이고 매우 만족이 37.3%(매우 만족 + 만족은 84.4%)로 <표 5-24>와 [그림 5-6]과 같이 나타나 만족의 정도가 매우 높은 것으로 나타났다.

〈표 5-24〉 1번 평가항목 결과

구 분	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
보통	24	15.7	15.7
만족	72	47.1	62.7
매우 만족	57	37.3	100.0
전체	153	100.0	-

* 4번, 5번은 응답자가 없다.

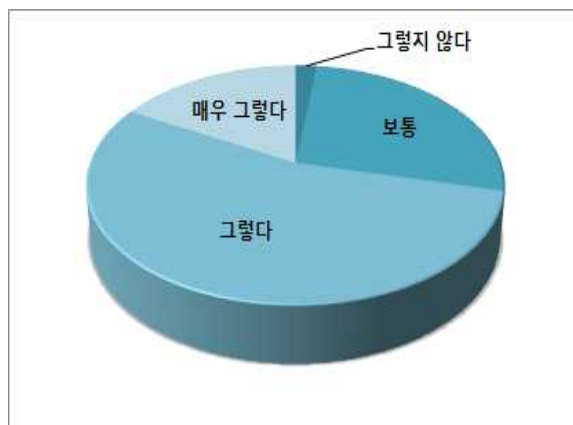


[그림 5-6] 1번 평가항목 결과 점유율

2번 항목 : “각 상위항목에 대한 하위항목의 평가항목들이 의미 있는 내용으로 적절히 반영되어 있다고 생각하십니까?” 상위항목의 하부기준인 하위 항목 평가항목의 의미에 대한 반영 여부에 대해서는 ‘그렇지 않다’는 의견이 3명으로 2.0%이고 의견을 유보하는 ‘보통이다’는 의견이 26.8%로 나타났다. 반면 ‘그렇다’와 ‘그렇지 않다’는 의견을 비교해 보면 응답자의 81.2%가 그렇다(매우 그렇다 + 그렇다)와 2%가 ‘그렇지 않다’로 <표 5-25>와 [그림 5-7]과 같이 나타나 상대적인 반영 정도의 비교에서 ‘그렇다’가 높게 나타났다. 그리고 ‘매우 그렇지 않다’는 응답자가 없었다.

〈표 5-25〉 2번 평가항목 결과

구 분	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
그렇지 않다	3	2.0	2.0
보통	41	26.8	28.8
그렇다	83	54.2	83.0
매우 그렇다	26	17.0	100.0
전체	153	100.0	-

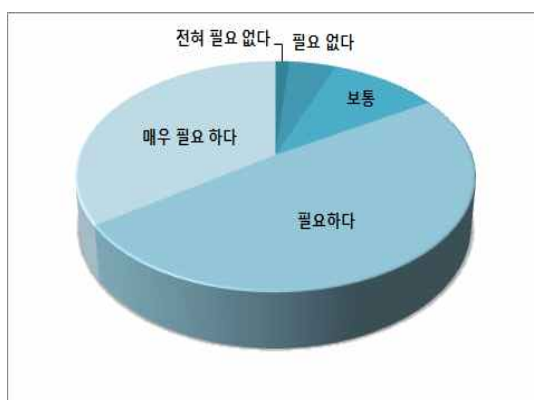


[그림 5-7] 2번 평가항목 결과 점유율

3번 항목 : “이 평가모델이 가족기업의 가업승계를 진단하고 레벨 업 시키는 데 필요하다고 생각하십니까?” 평가모델에 대한 필요성의 의견에는 ‘매우 필요하다’ 34.6%와 ‘필요하다’ 49.0%로 필요성을 인정하는 의견이 83.6%로 매우 높고 의견을 유보하는 ‘보통’은 10.5%이며 ‘필요없다’가 4.6%이며 ‘전혀 필요없다’가 1.3%로 〈표 5-26〉과 [그림 5-8]와 같이 나타나 이 모델이 가족기업의 가업승계 문제를 해결하고 지속가능성을 진단하고 레벨 업 (Level-up) 시키는 데 유용하다고 인식하고 있으며 평소 가족기업 가업승계에 대한 컨설팅의 필요성과 그에 관련한 척도를 매우 원하고 있었던 것으로 추정해 볼 수 있다.

〈표 5-26〉 3번 평가항목 결과

구 분	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
전혀 필요 없다	2	1.3	1.3
필요 없다	7	4.6	5.9
보통	16	10.5	16.3
필요하다	75	49.0	65.4
매우 필요 하다	53	34.6	100.0
전체	153	100.0	-



[그림 5-8] 3번 평가항목 결과 점유율

제 5 절 조사 결과에 대한 논의

1) 조사 결과 특징

응답자의 유형에서는 창업자가 가장 많아 비교적 높은 관심을 표명했으며 표본의 업력에서도 21~30년 이상이 55.6%로 가장 많이 나타남으로 우리나라의 1980~2000년의 산업 성장기에 많은 기업이 창업하고 20년 이상을 존

속하며 살아남은 기업들로 경영자의 연령이 60대 이상이 52.9%로 머지않아 가족기업의 가업승계 시점이 도래되었음을 예시하는 특징적인 현상이 발견되었다. 또한 항목에 대한 최빈수가 3항목이 모두 ‘만족한다’를 나타냄으로 본 설문문의 내용에 대한 긍정적인 응답 결과임을 알 수 있어 본 모델에 대한 평가항목에 대한 유용성은 타당하다고 본다.

2) 개선과제

평가모델에 대한 개선과제에 대해서는 특이사항이 발견되지 않았지만 추후 보다 정확하고 세심한 컨설팅을 위해서는 상위항목에 대한 하부기준인 하위 항목을 추가적으로 확대 보완할 필요가 있다. 그 내용을 보면,

- 기업의 유형과 규모 등에 따른 세분화 된 하부 세부항목의 개발 및 설계
- 가족기업의 승계 시에 구체적인 경우의 수 반영하여 전문경영인의 역할에 대한 항목삽입
- 가족기업의 LIFE SYCLE에 따른 태동, 성장, 쇠퇴기 등의 가족기업의 성장 단계별로 적용할 수 있는 부분의 보완

지금까지의 의견을 종합하면 가족기업의 가업승계 컨설팅의 평가항목에 대한 각 항목별로 만족도가 높게 나타나 연구자의 유용성 조사가 높은 지지를 받고 있다고 할 수 있다. 그리고 필요성에서도 높은 공감대를 형성하고 있는 것으로 보아 이 모델이 앞으로 가족기업을 진단하여 평가하고 가족기업을 효율적인 지속가능전략을 지원할 TOOL로 일정 부분 기여할 수 있다고 판단할 수 있다. 그러나 개선과제에 대한 의견에서 표출되었듯이 가족기업의 다양한 경영환경과 실상이 반영되지 못한 부분은 문제점으로 제기되고 있으나 그 내용상 가족기업의 가업승계 컨설팅을 위한 진단과 평가에 막대한 영향을 줄 수 있는 수준이 아니므로 추후 환경변화를 고려하여 모델을 업그레이드할 경우 고려하여 개선해 볼 필요가 있다.

제 6 장 가족기업 컨설팅 도구(Tool)적용 사례

제 1 절 승계계획과 재무계획 개선사례

1) A사의 회사개요

A사는 1991년 07월 플라스틱 제품과 금형 제조 및 판매업 등을 목적으로 개인사업자로 설립되어 사업 영위 중인 회사로 2012년 10월 법인전환을 하지 않고 별도의 법인을 신규 설립하여 사업 영위 중인 회사로 2018년 말 총자산 8,750백만 원, 자기자본 4,208백만 원 (납입자본금 50백만 원), 조사 기준일 현재 상시종업원 31명 규모의 중소기업임. 현재 제8기 회기년도를 경과하고 있으며 A공단으로 확장 이전하여 사업을 영위하고 있다.

회사 자본금 규모는 5천만 원이고 소유구조는 당초 대표이사 1인 주주 100%로 구성된 회사로 부인과 함께 경영하는 전형적인 가족기업의 형태이다. 특이점은 매출액이 50억 원대이지만 순 이익률이 두 자리 수로 영업이익률을 매우 높은 유망한 아이템을 가지고 생산성이 매우 높은 기업으로 끊임없는 연구개발로 핵심특허도 여러 건을 보유하고 있는 지속성장이 가능한 유망한 기업이다.

2) FBSC TOOL을 활용한 경영진단

회사는 전방산업의 꾸준한 성장으로 최근 3년간 평균 20~30%의 매출성장률을 기록하고 있었으며 공장을 확장 이전하는 공사가 진행되고 있던 중 호사다마라고 했던가! 대표이사의 갑작스러운 질병으로 인하여 쓰러짐으로써 다급해진 대표이사의 부인이 본 연구자를 자택 근처로 찾아와 현상을 접하게 되었다. 경영 공백과 매출이 22.7% 감소하며 거래처의 이탈 현상까지 이어지기 시작하여 위기에 봉착하였다. 이로 인해 공장신축자금과 운영자금의 규모는 지속적으로 늘어날 것으로 예측되었으며, 이의 조달을 원활하게 이루어지도록 고려되어야 할 시점으로 판단되어 전반적인 경영현황에 대한 의사결정

을 위해 FBSC 도구를 사용하여 현황 진단을 실시하였다.

가) 컨설팅 전 진단 결과

진단 결과 평가점수는 비교적 낮은 23점에 가중치 총합 3.687점으로 체크되었다. 이는 대부분의 대표이사가 오랜 기간 개인사업자로서 운영해 오던 관습적인 개인의 독자적인 경영 방법으로 운영해온 결과로 내부관리나 시스템적인 부분이 미흡하여 전체 포인트(point) 면에서는 매우 낮은 것으로 분석이 되었을 뿐만 아니라 A사의 특이점은 가족기업의 가장 중요한 가정불화에 따른 가족갈등으로 인하여 가족의 경영 참여가 결여 되면서 내부관리의 부재에 따른 가족계획, 후계자 부재 등 매우 심각한 상태로 <표 6-1>과 같이 평가되었다.

<표 6-1> A사 컨설팅 전 진단결과 평가표

평가 항목	가족 계획	승계 전략	지배 구조	재무·조세 전략	후계 육성	은퇴 설계	갈등 관리	지속 경영 전략	합계
1	0	0	0	2	0	1	1	1	5
2	0	0	2	2	0	0	0	2	6
3	0	1	1	1	0	0	0	1	4
4	0	0	0	0	2	1	0	1	4
5	0	1	1	0	0	1	0	1	4
합계	0	2	4	5	2	3	1	6	23
가중치	0.047	0.088	0.080	0.220	0.139	0.126	0.073	0.227	1
총계	0	0.176	0.32	1.1	0.278	0.378	0.073	1.362	3.687

이를 [그림 6-1]과 같이 레이더 차트와 [그림 6-2]와 같이 막대그래프로서 그 심각성을 시각적으로 문제점을 부각시켜서 제시하였다.

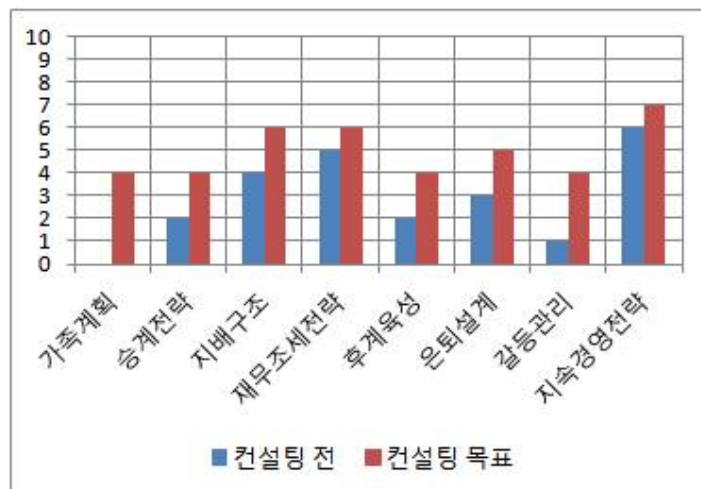
항목별로는 절대 점수를 기준으로 살펴보면 ‘가족계획은’ 아예 ‘0’점으로 매우 심각한 상태였고 이에 연쇄적으로 ‘후계자 육성’ ‘갈등관리’ ‘지배구조’ ‘승계계획’ 항목이 타 항목 대비 매우 낮게 나타나 중점적으로 컨설팅이 이루어져야 할 우선순위를 제시하였다. 반면에 그동안 해당 기업이 강도 높은 체

질 개선이라는 내부 혁신에 전사적인 역량을 집중해온바, 다행스럽게도 ‘지속가능전략’ 및 ‘재무계획’은 타 항목보다 상대적으로 높게 나왔다.

나) A사 컨설팅 전 차트 (목표 대비 차트)



[그림 6-1] A사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-1 (목표 대비)



[그림 6-2] A사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-2 (목표 대비)

다) 컨설팅 수행 문제해결 내용

진단 결과 가족기업의 측면에서 전반적으로 경영개선의 여지가 많은 것으로 파악되어 컨설팅의 필요성이 높게 제기되었다. 상기에 언급한 취약 항목을 위주로 중점적인 컨설팅을 실시하였고, 진단평가점수는 상대적으로 높게 나왔으나 향후 지속가능한 성장을 위한 중요한 동력원으로서 그 중요성이 예상되는 ‘재무·조세계획’에도 역점을 두고 컨설팅을 실시하였다.

컨설팅은 사전진단 결과에 따라 문제점으로 도출된 가족계획, 갈등관리, 후계자육성, 승계전략 등의 관련 항목에서는 가족문제 때문에 경영자와 자녀의 심한 갈등으로 회사경영에 전혀 참여하지 않았던 자녀와 회사 근처에 자녀를 접근하지 못하도록 하였던 경영자와 자녀들을 대상으로 가족과 가족기업에 특이성에 대하여 강의를 통하여 컨설팅하여 기업경영 참여를 유도하여 관리 부분을 담당하게 하였다. 이 과정에서 가족 내부의 관계는 외부전문가인 본 연구자 입장에서 난해한 부분이 매우 많아 애로가 많았다. 그리고 전문경영인을 부사장으로 영입하여 긴급한 경영 공백을 메우고 지분을 자녀에게 증여함으로써 가족의 구성원으로서 자부심과 오너 십을 고취하였다. 재무·조세 부문에서는 자기자본을 확대하는 유상증자를 통하여 자본구조 조정을 하였고 본 연구자가 수년 전에 대표이사 100%인 주식지분을 자녀에게 각각 30%와 10%씩을 액면가 5,000원에 증여한 것에 대한 현재시점 대비 주당 40만 원의 비상장주식의 증여 절세효과와 리스크관리 방안 등을 <표 6-2>와 같이 컨설팅 하였다. 이에 따라 지속적으로 수요가 예상되는 공장신축자금과 운전자금을 충분히 확보하였고, 자본 구조상의 안정성이 제고되었다. 아울러, 체계변경에 따른 역동성이 증진되었다. 뿐만 아니라 승계전략을 구체적으로 가시화할 수 있는 단초를 마련함으로써 경영자와의 갈등에 의한 후계자 부재문제를 해결함으로써 사업위험을 가중시킬 소지를 사전에 차단하여 정비하는 효과를 거두었다.

〈표 6-2〉 A사 문제해결 과제의 컨설팅 수행내용 및 기대효과

문제해결 과제	변화계획 및 수행	기대효과
▪ 갑작스러운 경영 공백 (지속가능전략) ▪ 가족의 경영 미참여 (갈등관리) ▪ 후계자부재 (승계전략)	▪ 전문경영인 영입 ▪ 가족기업과 기업경영에 대한 강의 실시 ▪ 자녀의 사업참여 ▪ 승계전략 수립	▪ 체재 변경에 따른 역동성 부여 ▪ 가족 유산에 대한 자녀의 오너쉽 고취 ▪ 승계전략 가시화
▪ 자금조달방안 (재무·조세전략)	▪ 자본금 구조변경 ▪ 유무상 증자 실시	▪ 필요 운전자금 확보 ▪ 공장 신축자금 해결
▪ 지분조정 (재무·조세전략)	▪ 대표이사 지분증여	▪ 향후 상속증여세 절세

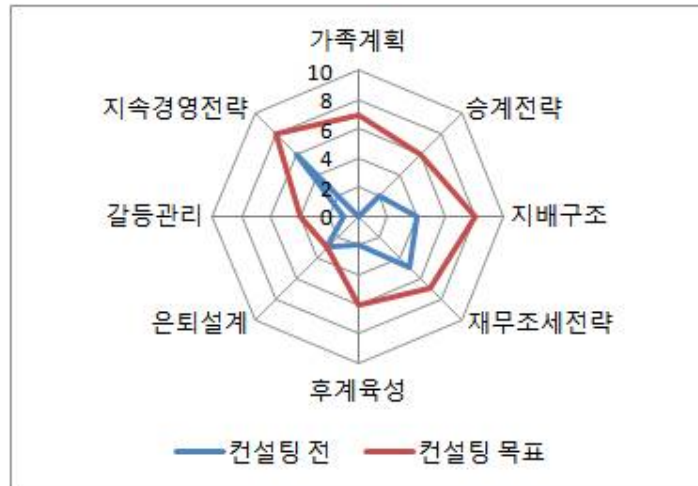
라) 컨설팅 효과 및 향후 과제

컨설팅 실시 후 FBSC TOOL을 적용하여 재진단한 결과 평가점수는 〈표 6-3〉과 같이 컨설팅 전보다 무려 26.19점이 증가한 66.21로 나타났으며, 이의 주원인은 가정불화에 따라 상대적으로 취약한 항목인 ‘가족계획’ 항목이 0점에서 무려 7점으로 상승하면서 다른 항목에 매우 큰 영향을 주었고, 그 영향으로 ‘승계전략’ 항목이 2점에서 6점으로, ‘지배구조’가 4점에서 8점으로, ‘재무계획’ 항목이 5점에서 7점으로, ‘후계자육성’ 항목이 2점에서 6점으로, ‘갈등관리’ 항목이 1점에서 4점으로, ‘지속가능전략’에서는 7점에서 8점으로 상승한 데 기인한 것으로 판단된다.

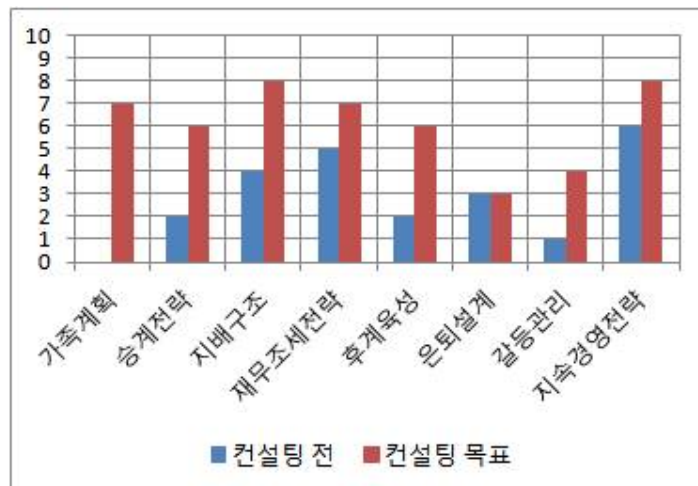
〈표 6-3〉 A사 컨설팅 후 진단결과 평가표

평가 항목	가족 계획	승계 전략	지배 구조	재무·조세 전략	후계 육성	은퇴 설계	갈등 관리	지속 경영 전략	합계
1	1	1	1	2	1	1	1	1	9
2	2	1	2	2	1	0	1	2	11
3	1	1	2	1	1	0	1	2	9
4	1	1	2	1	2	1	0	2	10
5	2	2	1	1	1	1	1	1	10
합계	7	6	8	7	6	3	4	8	49
가중치	0.047	0.088	0.080	0.220	0.139	0.126	0.073	0.227	1
총계	0.329	0.528	0.64	1.54	0.834	0.378	0.292	1.816	6.357

마) A사 컨설팅 실행 전, 후 변화관리 차이비교 차트



[그림 6-3] A사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-1



[그림 6-4] A사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-2

이는 FBSC TOOL이 가족기업을 컨설팅 하는데 매우 유용한 도구임을 반증하고 있음을 예시한다고 볼 수 있다. 그러나 은퇴설계의 개선효과는 미진한 상태로 변화가 없는데 이는 대부분의 경영자들이 시급한 우선순위에서 은퇴

문제는 후순위에 두기 때문인 것으로 이는 100세 시대에 결코 좌시해서는 아니 될 항목이므로 지속적인 컨설팅과 사전준비를 통하여 개선해야 할 과제로 남겨놓고 있다고 할 수 있다.

한편, 동사는 현재 또 다시 사업 확장을 위하여 LINE증설과 제2공장을 설립을 계획하여 추진하고 있어 향후 자녀에게 각각 가족 유산으로 물려주어 지속가능한 명문장수기업으로 재도약을 꿈꾸고 있다.

제 2 절 지배구조와 지속가능전략과 개선사례

1) B사의 회사개요

B사는 기존 반도체 분야의 장비 수입에 따른 제반 문제점을 해결 하고자 각종 PARTS 및 부대설비, 장비의 국산화 개발을 목표로 대표이사 창업자에 의해 시화공단에서 설립(자본금 3억 원)된 후, 수차의 자본금 변경 및 본점 이전을 거쳐 자본금을 15억 원으로 증자하여 사업을 영위하고 있으며 개발된 국산화 반도체 장비, PARTS 및 부대설비를 국내 및 해외에 공급하고 있다. 또한, 앞으로 다가올 에너지 위기에 대응하기 위하여 대체에너지 개발 및 기존 에너지의 사용을 획기적으로 줄인 에너지 절감 장치를 개발하여 공급하는 등 다양한 아이템을 갖고 있다.

회사의 2018년 12월 말 기준 총자산 285억 원, 자기자본 254억 원, 상시종업원 72명 규모의 중소기업으로 주요 관계회사 2개를 가지고 업종 다변화로 미래의 지속가능한 경영을 위하여 준비하며 각종 인증과 특허 등을 다량 보유하고 사업을 영위하고 있다. 특히 2017년도에 125억 원의 매출이 254억 원으로 매출액 증가율이 102%나 급신장하였고 영업이익률 18.26%, 순이익 역시 40억 원대의 많은 신장률과 2018년도 역시 영업이익률이 21.51%이고 현금흐름도 좋아져 CR1 등급으로 매우 우량한 회사이다.

반도체 산업 현황을 고찰해 보면 한국의 경우 지난 20여 년간 메모리반도체 생산에 치중하는 모습을 보였으나 고부가가치인 비메모리 반도체의 시장 전망이 밝기에 차세대 미래 먹거리로 선정하여 앞 다투어 기술개발에 매진하고 있

으며, 특히 S 전자의 경우 파운드리(반도체 위탁생산의 일종) 사업부를 독립 시키며 전장용 OLED, 데이터센터 메모리와 함께 3대 미래 성장 동력으로 꿈을 만큼 파운드리(시스템 반도체 생산)에 대해 기술개발 및 대규모 투자를 진행하고 있음으로 우수한 반도체 장비의 기술개발이 우선적으로 필요하다.

반도체 파운드리 시장은 최근 5년간 지속 성장해왔다. 시장조사업체 IHS 마킷에 따르면 2016년 571억 달러(62조 원) 규모였던 글로벌 파운드리 시장이 2020년이면 819억 달러(90조 원)로 성장한다고 전망했다. 특히 자율 주행 자동차, 사물인터넷(IoT), AI(인공지능), 증강현실(VR) 등 응용분야가 넓어지고 신규 제품군이 다양화되면서 성장세가 더욱더 가파를 것으로 예상된다.

그러나 최근 매서운 중국의 반도체 굴기로 인하여 기술격차가 많이 줄어들어 반도체 공화국인 한국이 위협을 받고 있는 상황에서 정부도 이를 인식하여 최근 '5대 신산업 선도 프로젝트를 발표하며 반도체산업의 경우 후발국과의 기술 격차를 5년 이상 확보하여 유지한다는 목표와 함께 지능형 반도체, 차세대 메모리 반도체, 파워반도체 등 차세대 혁신기술을 확보하는 것에 역점을 두고 있다.

S 전자의 협력업체인 동 회사의 대표이사는 반도체 산업의 특성을 잘 알고 있어 반도체 제조업은 지속적인 설비투자가 필요하여 수입의존도가 높고 국산화율이 낮고 고도의 기술을 요구하는 산업으로 R&D 비용이 많이 들어서 가격이 비싸고 딜리버리 또한 길어서 동사에는 국산화 개발 등 기회 요인도 많으나 고객사의 설계자와 구매자는 품질이 검증된 기존업체 제품을 선호하여 위험요인이 된다는 것도 잘 알고 있다. 그래서 동사 대표이사는 늘 신성장동력 창출과 미래 먹거리를 사전에 확보하기 위하여 부단한 노력을 하고 있던 차에 R&D 기획지원사업을 제안한 본 연구자를 만나게 되었다.

2) FBSC TOOL을 활용한 경영진단

이에 자연스럽게 업체 현황을 접하게 되었는데 대표이사 사장님은 경영 전반을 총괄하고, 동생이 부사장으로서 영업과 개발을 업무를 담당하며 형제경영을 하고 있으며 형제간의 우애가 좋아 화목한 가족경영을 하고 있었다. 또한 사

장의 딸과 부사장의 아들 자녀가 각각 1인씩 입사하여 근무하고 있는 전형적인 가족회사이다. 그러나 회사의 지분이 사장에게 100% 편중되어 있어 동생과 자녀 등 가족들에게 나누어 주려고 해도 액면가 10,000원의 비상장 주식이치가 140,000원으로 14배가 되어 증여세 문제와 배분과 지분율 등을 고민하고 있었다. 또한 회사의 헌법과도 같은 정관도 미흡한 부분이 많아 새로이 정비하기로 하여 가족기업 가업승계 컨설팅 도구인 FBSC TOOL을 활용하여 진단하기로 하였다.

가) B사 컨설팅 전 진단 결과

B사의 진단 결과 평가점수는 의외로 비교적 낮은 29점에 가중치 총합 39.26점으로 체크되었다. 이는 아직 자녀들이 30대 중, 초반으로 어리고 후계자가 선정되지 않은 상태에 기인하는 것으로 파악되었다. 그러나 대표이사가 60대 중반으로 가업승계는 평균 7~8년이 걸리는 것으로 조사되고 있으므로 선제적으로 수립해야 할 시점이다. 다음 <표 6-4>와 같이 평가되었다.

<표 6-4> 컨설팅 전 진단결과 평가표

평가 항목	가족 계획	승계 전략	지배 구조	재무·조세전략	후계 육성	은퇴 설계	갈등 관리	지속가능전략	합계
1	1	1	1	1	0	1	1	0	6
2	2	1	1	2	0	0	0	2	8
3	1	0	0	1	0	0	0	2	4
4	1	0	0	0	1	1	0	1	4
5	1	2	1	1	0	1	0	1	7
합계	6	4	3	5	1	3	1	6	29
가중치	0.047	0.088	0.080	0.220	0.139	0.126	0.073	0.227	1
총계	2.82	3.52	2.4	11	1.39	3.78	0.73	13.62	39.26

이를 [그림 6-5]와 같이 레이더 차트와 [그림 6-6]과 같이 막대그래프로 문제점을 부각시켜서 제시하였다.

항목별로는 절대 점수를 기준으로 살펴보면 지속가능전략이 7점으로 가장 높은 점수를 받았고, ‘가족계획은’ 6점과 재무·조세전략이 5점으로 보통 정도

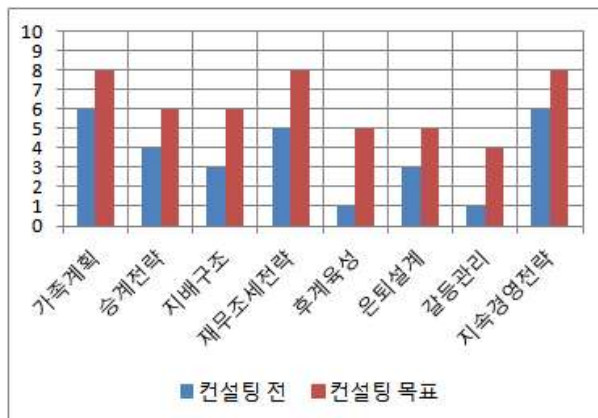
이고 ‘승계계획’ 4점, ‘지배구조’ 3점, 은퇴계획 3점으로 저조한 상태였고 ‘후계자 육성’ ‘갈등관리’가 각1점씩으로 매우 저조하게 나타났다.

가중치를 반영한 점수를 볼 때 갈등관리가 0.73과 후계자육성이 1.39로 저조하나 이는 후계자가 선정되면 개선될 것으로 판단되며 지배구조가 2.4점으로 타 항목 대비 매우 낮게 나타나 중점적으로 컨설팅이 이루어져야 할 우선 순위를 제시하였다. 반면에 본 회사는 대표이사의 신성장동력 창출 노력으로 ‘지속가능전략’ 및 ‘재무·조세전략’은 타 항목보다 상대적으로 높게 나왔다.

나) B사 컨설팅 전 차트 (목표 대비 차트)



[그림 6-5] B사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-1 (목표 대비)



[그림 6-6] B사 컨설팅 전 변화관리 비교 차트-2 (목표 대비)

다) B사 컨설팅 수행 문제해결 내용

진단결과 가족기업의 측면에서 전반적으로 지배구조 부문의 개선 여지가 많은 것으로 파악되어 컨설팅의 필요성이 높게 제기되었다. 상기에 언급한 취약 항목을 위주로 중점적인 컨설팅을 실시하였고, 진단평가점수는 상대적으로 높게 나왔으나 향후 지속가능한 성장을 위한 중요한 동력원으로서 그 중요성이 예상되는 지속가능전략 부문과 경영자들의 가장 실질적이 민감한 관심사인 ‘재무·조세계획’에도 역점을 두고 컨설팅을 실시하였다.

컨설팅은 사전진단 결과에 따라 갈등관리 0.73과 후계자육성이 1.39는 일단 후계자가 미정 상태이므로 미루어 두기로 하고, 지배구조가 2.4점으로 우선 개선 대상으로 선정하였다. 이에 100%로 편중된 지분을 가족들에게 분산하기로 하고 현행 상속증여세법상 증여세가 없는 구간을 확인하여 증여토록 전략을 수립하여 제안하였다. 다음 <표 6-5> 수증자별 증여세 공제 한도표이다.

<표 6-5> 수증자 별 증여세 공제한도

증여자와 관계		증여세 공제한도	합산기간
배우자		6억 원	증여일 기준 10년간 합산
직계비속	성년 자녀	5천만 원	
	미성년 자녀	2천만 원	
직계 존속		5천만 원	
기타 친족 (6촌이내 혈족, 4촌이내 인척)		1천만 원	

이에 대표이사의 배우자와 자녀 2명, 부사장과 부사장의 배우자와 자녀 2명에게 증여세 공제한도 최대범위 내에서 주식을 증여하여 명실상부한 가족 기업으로서 기반을 공고히 하고 지속적으로 상승할 것으로 예상되는 당사의 비상장주식 가치를 고려하면 추후 상속 및 증여세 절세효과도 매우 클 뿐만 아니라 가족들에게 배당할 수 있는 근거를 마련하여 가족들의 자금출처 등 원활한 가업승계의 기반을 구축하였다.

또한 종업원 중에 기여도가 높은 핵심 키맨 7명에게도 회사주식을 스톡옵션

선 방식으로 주어 보상함으로 주인의식을 고취하고 회사에 대한 충성심을 향상시켰다.

그리고 사장과 부사장 개인 명의의 지적재산권인 특허 2건을 회사에 양도하여 소득세를 절세하였을 뿐만 아니라, 그 자금으로 주식을 매입하여 주식분산 목적을 달성하였다. 또한 회사는 지적재산권 매입에 따른 법인세와 소득세 절감과 특허매입자금에 대하여 7년간 감가상각으로 비용처리를 하는 1석 3조의 효과를 거두었다.

그리고 R&D기획지원사업 중 본 연구자가 특허 출원을 하여 특허를 등록하는 쾌거를 거두었으며 이 또한 추후 필요시점에 특허자본화전략을 실행하는 것으로 계획을 수립하였다. 부수적으로 기업부설 연구소에 대한 역량을 향상시키는 효과도 있었다.

또한 최종적으로 다음 세대인 2세들이 회사에 참여하고 있으므로 지배구조를 구조화하기 위하여 대표이사 사장을 회장으로 부사장인 동생을 사장으로 직급을 조정하여 대내외적으로 가족기업으로서 구조화를 완료하였다.

그리고 회사의 재배구조에 맞는 정관과 관련 규정들을 개정하고 공증하여 법률적인 타당성과 합법성을 갖추는 효과를 거두었다. 이를 다음 <표 6-6>과 같이 정리하였다.

<표 6-6> B사 문제해결 과제의 컨설팅 수행내용 및 기대효과

문제해결 과제	변화계획 및 수행	기대효과
대표이사 지분(100%) 편중화 (지배구조, 가족 계획)	- 대표이사 주식 지분조정 - 가족분산증여 - 종업원 스톡옵션 (지배구조, 가족계획, 재무·조세전략, 승계전략)	- 가족유산에 대한 가족의 오너 십 고취 - 핵심 키맨의 주인의식과 충성심 고취 - 향후 소유권 및 상속증여세 절세 - 장기적인 승계전략 포석
기업조직개선	지배구조 조직구조화	체제 변경에 따른 역동성 부여
지적재산권 활용 (지속가능경영)	- 신성장동력 창출 기술 개발에 대한 강의 실시 - 특허자산화전략실행 - 기술개발 멘토링 및 특허출원 등록	- 기술개발 의욕 고취 - 법인세와 소득세 절세효과 극대화 - 지속가능한 신성장동력 창출

라) 컨설팅 효과 및 향후 과제

컨설팅 실시 후 FBSC TOOL에 의하여 재진단한 결과 평가점수는 <표 6-7>과 같이 컨설팅 전보다 무려 22.63점이 증가한 61.89로 나타났으며, 이의 주원인은 주식지분의 100% 지분의 분산에 따른 상대적으로 취약한 항목인 ‘지배구조’가 3점에서 7점으로 상승하면서 다른 항목에 매우 영향을 주었고, 그 연쇄적으로 ‘가족계획’이 6점에서 9점으로, ‘승계전략’ 항목이 4점에서 7점으로, ‘재무·조세전략’ 항목이 5점에서 8점으로, ‘후계자육성’ 항목이 1점에서 3점으로, ‘갈등관리’ 항목이 1점에서 3점으로, ‘지속가능전략’에서는 6점에서 8점으로 상승한 데 기인한 것으로 판단된다.

<표 6-7> B사 컨설팅 후 진단결과 평가표

평가 항목	가족 계획	승계 전략	지배 구조	재무·조세 전략	후계 육성	은퇴 설계	갈등 관리	지속 경영 전략	합계
1	2	1	1	2	1	1	2	1	11
2	2	2	2	2	1	0	0	2	11
3	2	1	1	1	0	0	1	2	8
4	1	1	1	1	1	1	0	1	7
5	2	2	2	2	0	1	0	2	11
합계	9	7	7	8	3	3	3	8	48
가중치	0.047	0.088	0.080	0.220	0.139	0.126	0.073	0.227	1
총계	4.23	6.16	5.6	17.6	4.17	3.78	2.19	18.16	61.89

마) B사 컨설팅 실행 전, 후 변화관리 차이비교 차트

B사의 컨설팅 전, 후의 레이더 차트 [그림 6-7]과 막대그래프 [그림 6-8]과 같이 컨설팅 전보다 컨설팅 후가 은퇴설계를 제외하고 전 항목에서 개선되었음을 보여 주고 있다.



[그림 6-7] B사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-1



[그림 6-8] B사 컨설팅 전, 후 변화관리 비교 차트-2

이는 FBSC TOOL이 가족기업을 컨설팅 하는데 매우 유용한 도구임을 반증하고 있음을 예시한다고 볼 수 있다. 그러나 은퇴 설계의 개선 효과는 미진한 상태로 변화가 없는데 이는 B사의 경우 어느 정도 준비가 되어 있기도 하지만 대부분의 경영자들이 시급한 우선순위에서 은퇴문제는 후순위에 두기 때문인 것으로 회사의 자산가치가 높아짐으로서 추후 상속세 등 가업승계 비용을 고려하면 결코 좌시해서는 아니 될 항목이므로 지속적인 컨설팅과 사전

준비를 통하여 개선해야 할 과제로 남겨놓고 있다고 할 수 있다.

한편, 동사는 현재 사업 다각화를 위하여 해외사업 진출을 모색하며 사업 확장을 위하여 LINE 증설을 추진하고 있어 장수기업으로 지속가능전략을 추진하고 있다.

바) FBSC 모델 적용 컨설팅 실시 전, 후 차이 비교

(1) 대응표본 t-test

본 연구자가 FBSC 모델의 컨설팅 도구를 활용하여 가업승계 컨설팅을 실시한 20개 기업을 대상으로, 컨설팅 전과 후의 성과에 차이가 있는지 여부를 검정하기 위한 대응표본 t-test를 실시하였고, t-test는 두 집단 간의 평균을 비교, 분석 방법 하는 독립표본 t-test와 대응표본 t-test가 있다. 독립표본 t-test는 두 집단 간의 평균 차이를 검정할 때 사용하며, 대응표본 t-test는 동일표본에서 측정된 두 변수 값의 평균차이를 검정하기 위하여 사용한다(송지준, 2011). 본 연구에서는 FBSC 모델의 동일한 컨설팅 도구를 적용하였으므로 t-test를 실시한 결과, [표 6-8]과 같이 가족계획($t = -6.443$), 승계전략($t = -6.826$), 지배구조($t = -9.473$), 재무·조세전략($t = -11.139$), 후계육성($t = -7.499$), 은퇴계획($t = -8.223$), 갈등관리($t = -13.516$), 지속가능전략($t = -12.329$)은 모두 유의확률 p값이 .000으로 통계적 유의수준 하에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 결국 FBSC 가족기업 가업승계 모델은 가업승계 컨설팅 시에 컨설팅 도구로서의 적용은 컨설팅 성과에 도움을 주며 실용성이 있다고 할 수 있을 것이다.

〈표 6-8〉 FBSC 컨설팅 전, 후 성과비교표

구 분		평 균	표준편차	t 값	p 값
가족계획	컨설팅 전	2.18	.879	-6.443	.000
	컨설팅 후	3.29	.431		
승계전략	컨설팅 전	3.74	1.240	-6.826	.000
	컨설팅 후	5.89	1.486		
지배구조	컨설팅 전	2.64	1.247	-9.473	.000
	컨설팅 후	4.88	1.295		
재무·조세전략	컨설팅 전	10.23	1.639	-11.139	.000
	컨설팅 후	15.29	2.310		
후계육성	컨설팅 전	4.58	2.303	-7.499	.000
	컨설팅 후	9.03	3.172		
은퇴계획	컨설팅 전	7.11	1.885	-8.223	.000
	컨설팅 후	9.89	1.432		
갈등관리	컨설팅 전	1.71	.638	-13.516	.000
	컨설팅 후	3.54	.638		
지속가능전략	컨설팅 전	11.57	2.19	-12.329	.000
	컨설팅 후	16.11	1.45		

제 7 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

기업에 대한 컨설팅은 여러 분야에서 활발히 연구되고 논의된 연구들은 많으나, 우리나라 중소·중견기업에 대한 가족기업의 가업승계 컨설팅에 대한 연구는 많지 않았으며, 그나마 대부분이 경영컨설팅의 일부분으로서 다루어져 왔으며 가업승계에 대한 전문적이고 구체적인 컨설팅은 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

이러한 현실 속에서 본 연구의 의의를 요약해본다.

첫째, 본 연구에서는 그간 연구되고 논의된 중소·중견 가족기업의 가업승계에 대한 다양한 현황들을 고찰하여 가족기업들의 현안 및 문제점을 진단하고, 평가하여 변화계획의 대안 수립 및 실행을 통하여 문제해결을 가능케 할 가족기업의 가업승계 컨설팅 모델과 TOOL을 적용하여 실증분석 사례를 제시하였다는 점에서 가업승계가 필연적인 많은 중소·중견기업들에 도움이 될 수 있다.

둘째, 가업승계 전문가와 컨설턴트들에게 가족기업의 가업승계 컨설팅 시 내비게이션이 될 수 있는 컨설팅 방법론으로 적합한 ‘FBSC MODEL’(가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스 모델)을 제공하였다.

셋째, 가족기업 최고경영자와 이해관계자들과 가업승계 전문가와 컨설턴트들에게 델파이 기법과, AHP 기법 및 SPSS Statistics 24를 사용하여 도출된 가업승계의 핵심키워드를 구조화하여 가족기업 3차원 시스템과 가업승계 과정 전반에 걸쳐 코칭, 멘토링, 컨설팅을 융합하여 성공적인 가업승계를 위한 안정적인 삼각형의 “가족기업 가업승계 컨설팅 프레임(FBSC FRAME)”을 완성시켜 가족기업 가업승계에 대한 개념을 구조화하여 이해하기 쉽게 정리 개발하여 최초로 개발하여 제시하였다.

넷째, 가족기업 가업승계 컨설팅 분야에서 컨설턴트가 실용적으로 유용하게 사용할 수 있고, 다양한 부문의 전문가들과 함께 협업 컨설팅을 전개할 수 있는 컨설팅 TOOL을 제공하였다.

이를 위하여 먼저 가족기업 가업승계 컨설팅의 구성요인 설계는 먼저 가업승계 컨설팅의 이론적 배경에서 고찰한 선행연구에 의한 구성요인 도출 방법으로 가족기업의 대표적 연구자의 연구키워드 총 242개의 개념 및 정의를 정리한 후 구조적 상관관계를 파악하여 가족기업 가업승계 컨설팅이 지니고 있는 고유한 특성과 현상 및 해결해야 할 과제들을 근간으로 가족기업의 가업승계 컨설팅 평가지표 구성요인을 심층 분석하여 도출하였다.

다음으로 기업의 문제점을 도출하여 대안을 제시함으로써 기업들이 지속성장하여 장수기업으로 영속성을 도모하는 것을 목적으로 하고 있는 가업승계 컨설팅을 이해하는 과정을 가졌다. 그리고 가족기업의 가업승계를 대상으로 한 컨설팅의 현황을 살펴보고 이 과정을 통하여 가족기업을 이해하고 컨설팅 방법론을 적용함으로써 가족기업의 가업승계 문제점들을 개선할 수 있는 ‘가족기업 가업승계 컨설팅 프로세스’와 ‘가족기업 가업승계 컨설팅 도구(FBSC TOOL이라 명명함)’를 개발하였다. 모델 및 TOOL 설계과정에서 과학적이고 합리적인 타당성을 위해 가족기업 가업승계 전문가들과 최고경영자 및 이해관계자들을 대상으로 델파이 기법과 AHP 방법을 적용하여 진단항목들의 가중치를 설정하였으며, 설문조사 후 SPSS Statistics 24를 사용하여 타당도와 신뢰도를 검증한 후 FBSC TOOL을 적용하여 컨설팅 전, 후의 차이를 비교하는 대응표본 t-test 를 통하여 검증하였다. 그리고 2가지 유형의 가업승계 컨설팅 실증사례분석을 제시하였으며 FBSC TOOL이 가족기업의 가업승계 컨설팅을 실행하는 데 유용하게 적용될 수 있는 컨설팅 모델임을 제시하였다.

제 2 절 연구의 시사점

우리나라에서는 2000년대 초반에 이르러서야 경영승계와 가업승계에 대한 연구가 이루어져 왔으며 주로 승계관련 조세문제의 애로사항에 따른 정책적인 제도 개선에 대한 제언과 후계자 역량에 대한 이론적인 논의가 주류를 이루고 있으나 구체적인 가업승계의 실행방법론과 컨설팅 도구에 대한 이정표가 될 만한 논의는 거의 없었다. 그러나 외국의 선행논문은 승계의 문제가 국

가적 경제적 이슈가 되어 있고 국가와 사회적으로도 가업승계를 긍정적으로 인정하며 가업승계 기업 역시 사회적 책임을 다하고 공헌하며 현실적인 조세와 역량의 문제를 넘어 가족이나 조직의 갈등과 승계기업의 기업문화와 가문 관리에 대한 연구로 이루어지고 있어 우리나라와 비교 했을 때 몇 단계 앞서 가고 있다고 할 수 있겠다.

이와 같은 현실에서 본 연구의 의미를 다음과 같이 요약 정리해 볼 수 있다.

첫째, 가족기업 가업승계를 컨설팅 하는 특화된 모델 체계를 수립했다는 점이다. 일반적으로 기업을 대상으로 한 경영컨설팅은 오래전부터 이루어져 왔기 때문에 이와 관련된 정보 및 방법론이나 TOOL이 다양하게 개발 축적되어 활용되고 있다. 그러나 가족기업은 일반기업에 가족이라는 특이한 변수가 더 해쳐서 일반기업을 컨설팅 하는 TOOL을 사용하는 데에는 한계가 있다. 반면에, 가족기업의 가업승계 컨설팅을 대상으로 적용하는 체계화된 구체적인 방법론이 명확히 제시되지 않은 현실을 고려한다면 본 모델은 가족기업의 가업승계를 대상으로 컨설팅을 실행하는 도구라는 관점에서 그 의미가 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히 가족기업의 가업승계 컨설팅을 수행하는 컨설턴트들 입장에서 본다면 손쉽게 컨설팅의 진행할 수 있을 뿐만 아니라 효과적인 문제도 출과 대안 제시로 문제해결을 원활히 하여 긍정적인 결과를 제시할 수 있는 가업승계 컨설팅 도구라는 점에서 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있다.

둘째, 중소·중견기업의 가족기업의 가업승계 전문 코디네이터 육성의 필요성을 제시하였다. 가족기업의 가업승계 문제는 최고경영자를 중심으로 후계자와 형제, 자매 등 가족과 기업구성원, 거래처와 협력업체들과의 변화의 물결은 작지만 간과할 수 없는 다양한 문제점을 초래하고 있어 이에 대한 코칭과 멘토링 및 컨설팅이 시의 적절하게 이루어져서 원활한 가업승계가 이루어지도록 하여야 한다. 그러기 위해서는 승계의 성공률을 높일 수 있는 가업승계의 코디네이터인 전문 컨설턴트 육성이 필요하다.

셋째, 컨설팅학과 경영학 측면에서 새로운 연구단초를 제공하고 있다. 기업의 한 유형 중에 가족기업도 포함되는 관점에서 분명히 컨설팅학과 경영학의 대상이 되고 있으나, 그동안은 가족기업을 대상으로 한 연구는 부족한

점이 없지 않다. 그러나 본 연구는 중소·중견 가족기업을 대상으로 하여 기업 컨설팅 영역에 접목하였다는 점에서 경영학과 컨설팅학의 연구자들에게 가족 기업 가업승계 컨설팅이라는 연구주제를 제공한다는 관점에서 중요한 의미를 갖고 있다.

넷째, 중소·중견 가족기업의 컨설팅 분야에서 자체적으로 다양한 관련 분야의 전문가들과 함께 협업 컨설팅을 전개할 수 있는 컨설팅 TOOL을 제공해 주고 있다.

대기업은 우수한 자체 시스템과 내부자원으로 효과적인 경영승계를 위하여 많은 시간과 자원을 투입하고 있다. 하지만 중소·중견 가족기업의 가업승계 컨설팅은 그 유형이 ‘프로듀싱 컨설팅 스타일’과 같아서 승계과정 전체를 시스템적으로 접근하여 문제를 도출하고 경영자뿐만이 아니라 이해관계자와 합의를 통해 원만히 해결하는 과정을 거쳐야 한다. 이러한 원리에 바탕으로 본 연구에서 개발된 컨설팅 TOOL은 가족기업 가업승계에 대한 전반적인 문제점을 함축하여 도출할 수 있는 기능을 제공하고 있다.

이에 따라 본 컨설팅 TOOL에 의거하여 진단된 결과를 가지고 다양한 전문가(세무사, 회계사, 변호사, 경영지도사, 은퇴설계사, 재무컨설턴트)들이 전문성을 가지고 대안을 제시하게 되고, 이를 부문별로 체계화하는 과정을 통하여 최대한으로 시너지 효과를 발휘함으로써 가업승계 컨설팅의 효과를 극대화할 수 있게 될 것이다.

다섯째, 중소·중견 가족기업의 경영상 중점을 두어야 할 핵심이슈의 우선순위를 제시하고 있다. 가족기업 컨설팅 TOOL을 설정하는 과정상 전문가들의 평가지표 항목에 대한 상대적인 의견을 설문하는 과정에서 가족기업 경영상 중점을 두어야 할 우선순위를 도출할 수 있었다. 이는 단순히 가업승계 컨설팅에 활용될 뿐만 아니라 가족기업을 경영하는 최고경영자들도 고려해야 할 우선순위를 제공한다는 관점에서 중요한 의미를 가지고 있다.

예를 들면 본 연구과정에 참여한 전문가들과 경영자들은 가업승계 시에 평가 항목상 상대적 중요도를 종전의 승계계획을 최우선으로 보았으나, 본 연구에서는 지속가능전략, 재무·조세전략, 후계자 육성, 은퇴설계, 승계전략, 갈등관리, 지배구조, 가족계획의 순으로 중요한 것으로 보았다. 이는 현실적으로

가족기업이 우선적으로 중요하게 다루어져야 할 경영 부분이 기업의 영속성을 가지고 지속가능한 계속기업으로 경영을 할 수 있는 지속적인 성장동력 창출과 현실적인 상속증여세에 대한 엄중한 부담과 후계자와 경영자의 기업가정신과 역량이라는 점이다. 반면에 갈등관리와 지배구조, 가족계획은 현 최고경영자의 역량 속에서 컨트롤할 수 있다는 자신감이 아닌가 추정된다. 지금까지의 가업승계 진행과정에서 경영자가 손쉽게 접할 수 있는 주된 조력자인 세무사, 회계사, 변호사들에게 대부분 의존해 왔던 기존의 가업승계 과정은 세대 간 경영이전 시 상속증여세의 절세와 법적 관점에서 가업승계가 이루어지도록 하는 단편적인 관점에서 승계계획이 최우선이라는 판단과는 매우 큰 차이를 보이는 점은 승계의 중요도 인식 변화의 가장 큰 변화라는 점을 시사하고 있다. 이는 가업승계가 원만하게 이루어졌다 하여도 요즘의 급변하는 경영상황이 승계 후 머지않아 후계자가 경영을 포기하거나 기업 경쟁력 저하로 급격하게 쇠퇴기에 접어들어 종국에는 헐값에 매각되거나 소멸하는 경우도 적지 않기 때문이다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 가족기업을 대상으로 가업승계 컨설팅을 수행할 수 있는 모델이라는 점에서 그 의미와 실용성이 있다고 할 수 있다. 그러나 가업승계 컨설팅 모델, 컨설팅 프레임 디자인, 컨설팅 TOOL의 개발 연구라는 측면에서 여러 가지 제약들로 하여금 다음과 같은 한계점을 갖고 있다.

첫째, 가업승계 연구에 필요한 정보 및 자료에 대한 접근방법의 한계이다. 국내에서 가족기업 가업승계 컨설팅은 특이한 분야이기 때문에 가족기업 가업승계 컨설팅에 대한 유, 무형의 정보나 자료가 부족한 상태이며, 필요한 자료의 접근이 어려웠다.

둘째, 가업승계 전문가 패널들의 풀(Pool)의 한계이다. 국내 가족기업 가업승계에 대한 연구는 물론, 전문가들의 기반이 취약하여 통계 및 설문조사에 참여시킬 전문가 패널들을 연구 분야별, 영역별로 균형 있

게 안배를 할 수 없었다는 문제점을 들 수 있다.

셋째, 평가측정지표 항목을 구축하기 위한 설문참가자들에 대한 한계이다. 가족기업 평가모델의 상위항목 가중치를 산출하기 위한 설문에 참여한 전문가들의 응답 결과치를 보면 본인의 관심 분야에 상대적으로 높은 가중치를 부여함으로 인하여 전체 통계치를 왜곡시킬 가능성이 있었다. 아울러, 유용성 조사에서도 가족기업 CEO, 후계자, 가족이해관계자, 전문경영인으로 구분되는 설문 참가자들이 본인들의 관심 대상이 아닌 부분에 관해서는 설문내용에 대한 생소함과 이해관계가 서로 달라 확신을 가지고 평가의견을 표시할 수 없었거나 추정하여 의견을 표시하였을 가능성이 있다.

넷째, 가업승계 컨설팅에 대한 연구방법론의 한계이다. 가족기업의 가업승계 컨설팅이라는 새로운 영역이므로 그 내용이나 용어들도 연구 참여자들에게 보다 심층면접 과정을 통하여 상세하게 설명할 필요성이 있으나 시간과 거리 등으로 여러 가지 사정으로 인하여 충분히 이해하지 못하였을 가능성이 있다.

다섯째, 가업승계 컨설팅 모델의 적용사례에 관한 한계이다. 본 연구에서는 일부 회사에 적용하여 그 유용성과 실효성을 확인할 수 있었다. 그러나 가업승계 컨설팅 모델의 유용성과 실효성 검증을 보다 충실히 하려면 다양한 여러 가지 유형의 가족기업들에게 적용할 필요가 있으나 시간적인 사정들로 인하여 사례분석에서 모델상 표출되지 않은 문제점들이 내재할 수 있다는 점이다.

이러한 한계점들을 고려하여 향후 연구 방향을 다음과 같이 과제를 제시한다.

첫째, 본 연구는 중소·중견기업의 실제 경영자, 후계자, 전문경영인만을 대상으로 한정된 표본 집단을 선정하였기에 표본 수가 부족하기에 도출한 결과를 일반화하여 적용하기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 결과를 일반화하기 위한 모집단의 수를 늘려, 인구통계학적 변수와 다양한 변수를 사용하여 확대 연구를 하고자 한다.

둘째, 가업승계 컨설팅의 다양한 사례연구이다. 중소·중견 가족기업의 경영은 경영자 특유의 기업가정신과 경영 스타일, 기업의 규모별, 업종별, 재무상태별, 또는 기업의 형태와 LIFE CYCLE에 따라 다

양하게 경영될 뿐만 아니라, 내재하여 있는 경영상 문제점도 다양할 수 있다. 그러므로 다양한 사례연구가 이루어져 가족기업의 경영자와 후계자들에게 선형적인 교육 기회를 제공함으로써 효율적으로 기업경영에 적용하여야 할 것이다.

셋째, 가족기업 컨설팅의 가업승계의 세부적인 TOOL과 그 성과측정에 관한 연구이다. 본 연구모델의 활용과 응용 연구를 통해서 다양한 평가모델 또는 실용성 있는 컨설팅의 세부적인 TOOL들의 개발이 이루어져 효율적으로 가족기업의 경영에 도움이 될 수 있는 방법들이 공급되어야 할 것이다. 그리고 이 모델들이 실제로 가족기업의 성과에 미친 영향에 대한 연구를 통하여 가족기업들이 성장발전을 가속화하는데 미력하나마 기여할 필요가 있다.

기업은 끊임없이 환경의 변화 속에서 진화와 변혁을 겪는다는 점에서 가족기업의 성장단계별 특성을 파악하여 대안을 제시하는 컨설팅 방법론을 모색함으로써 우리나라도 세기를 뛰어넘은 수많은 명문장수기업이 탄생할 수 있도록 다각적인 후속 연구가 시도되어야 할 것이다.

제 4 절 제 언

끝으로 정부도 가업승계에 대한 다양한 지원이 중소·중견기업 가족기업이 지속가능한 명문장수기업으로 성장하게 시키기 위하여 가업승계 지원제도를 현실적으로 보완 개정하여 상속세 부담완화, 사후관리요건의 획기적인 완화로 취약점을 보완하여 글로벌 무한경쟁시대에 경쟁력을 확보하고 지속적이고 안정적인 고용 창출과 국가경제발전의 한축을 지탱하는데 가장 효과적인 지원 정책 수단임을 인지하고 시급히 실행하여야 할 것이다. 또한 중소·중견 가족기업의 가업승계 컨설팅 지원사업을 적극적으로 추진해야 할 시점이므로 산업통상자원부나 중소벤처기업부에 가업승계 지원센터를 설립하여 중소·중견 가족기업의 가업승계 컨설팅을 통한 자생력과 경쟁력을 갖춘 강한 중소·중견 가족기업으로 성장할 수 있도록 지원해야 국가경제발전의 백년대계를 세울 수가 있음을 제안하는바 이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 구일섭, 임익성, 김태성 (1998). 「국내기업에서의 JIT 운용기법 중요성 평가에 관한 연구」, 산업경영시스템학회지, 제21권, 제48호, pp.241-252.
- 국세청 (2018). 「중소·중견기업 경영자를 위한 가업승계 지원제도 안내」.
- 권민영 (2006). 「AHP 기법을 적용한 IT 프로젝트 사전타당성 평가항목의 가중치 산출」, Information Systems Review, 제8권, 제1호, pp.265-85.
- 길형석, 손중기 (1995). 교육과정 교육평가, 서울:동문사.
- 김근섭 (2011). 「우리나라 중소기업 가업상속세제의 개선방안에 관한 연구」, 경원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김봉수 (2014). 「지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅에 관한 실증적 연구」, 한성대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김봉순 (2016). 「가업승계 시 후계자의 자기효능감이 경영성과와 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구: 가족기업을 중심으로」, 서경대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김석웅 (2002). 「가족기업의 연구현황과 과제」, 중소기업연구, 제24권 제1호, pp.187-213.
- 김선화 (2012). 「가족기업의 승계프로세스와 성공적 승계요인」, 서울과학종합대학원 대학교, 박사학위논문.
- _____. 남영호 (2010). 「가족기업의 사회적 자본과 승계프로세스에 관한 탐색적 연구」, 대한경영학회.
- _____. _____. (2013). 「가족기업의 승계유효성에 영향을 미치는 요인: 현 경영자와 후계자를 중심으로」, 산업경제연구, 제26권, 제3호, pp.1337-1359.
- 김성태 (2005). 「중소규모 가족기업의 승계전략에 관한 연구」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김영관 (2016). 「중소벤처기업의 가업승계 발전요인 도출 및 활성화 전략에 관한 실증 연구」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.

- 김영관 (2001). 「스포츠 사이트 접속자의 정보선호도와 접속행동간의 관계」, 한국체육대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 김용기 (2019). 「가족기업 후계자의 기업가정신과 역량이 지속경영에 미치는 영향에 관한 연구: 가업승계 전 기업성과의 매개효과를 중심으로」, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김용호 (2018). 「컨설턴트 역량의 효과성에 관한 연구」, 박사학위논문, 호남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김은아 (2009). 「학업 성취도 평가도구의 내용 타당도 분석: 수학과3 - 가를 중심으로」, 서울교육대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 김은준 (2017). 「가족기업의 갈등유형에 따른 승계과정만족도가 경영성과에 미치는 영향: 갈등관리유형을 조절효과로」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김익성 (2010). 「중소형 사무소 건물의 적정수선주기에 관한 사례 연구」, 중앙대학교 건설대학원, 석사학위 논문.
- 김재성 (2010). 「가족분위기와 승계실행기반의 가족기업승계 성공인식도에 미치는 영향」, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김주영 (2008). 「사회복지시설 평가지표의 구성타당도에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 김지희 (1999). 「가족기업(Family Business) 가정에 관한 연구 이론 및 실태를 중심으로」, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김진수 (2005). 「컨설팅산업 선진화를 위한 발전방안 자료」, (12월), 산업연구원.
- 김태영 (2019). 「컨설턴트 직무스트레스의 긍정적 요인이 컨설팅성과에 미치는 영향」, 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김태운 (2014). 「중소·중견기업의 가업승계 지원을 위한 상속·증여세 제도개선에 관한 연구」, 고려대학교 정책대학원, 박사학위논문.
- 나도성 (2016). 「중소기업 중심 경제구조 컨설팅방법론 모듈에 관한 연구」, 중소기업정책연구, 2016년 가을호, pp.88-90.
- 나성길 외 (2015). 「상속세 및 증여세법 해설, pp.80-81.
- 남영호 (2000a). 가족기업의 승계전략, 명경사.
- _____ (2001). 「가족기업은 무엇을 준비하여야 하는가」, 사회정책연구, 14권.

- _____ (2008). 「가족은 기업에 영향을 끼치는가:F-PEC을 중심으로」, 한국중소기업학회, 30(1).
- _____ (2016). 「국내산업에서 가업승계의 현황」, 한국가금학회 심포지움, 2016(5).
- _____, 문성주 (2007). 「가족기업의 성과에 관한 연구: 코스닥 상장기업을 중심으로」 중소기업학회.
- _____, 박근서 (2006). 가족기업론, 청목출판사.
- 남상순 (2016). 「가업승계 의사결정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구」, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 노승용 (2006). 「델파이 기법 (Delphi Technique): 전문적 통찰로 미래예측하기」, 국토, pp.53-62.
- 대한상공회의소 (2014). 상속·증여세제 국제비교 및 시사점.
- 박기동 (1981). 「한국 가족기업에 관한 연구」, 동아대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박수성 (2007). 기업성공사례⑥ 디스크 음반 시장의 혁명 플레이디스크(PLAYDISC), 지적재산권/20(-), 139-142, 한국지적재산권법제연구원.
- 박연옥 (2015). 「델파이 기법과 AHP기법을 사용한 통합의료정책 우선순위 수립 연구」, 동의생리병리학회지, 제29권, 제1호, pp.66-71.
- 박희서 (2002). 「행정기관에 있어서 지식관리의 활용성 제고요인에 관한 탐색적 연구」, 한국행정학보, 제36권, 제2호, pp.41-61.
- 손승희 (2016). 「델파이-엔트로피 기법을 이용한 정보시스템획득 시나리오 유형별 영향요인의 우선순위에 관한 연구」, 경상논총, 제34권, 제2호, pp. 43-67.
- 손태석 (1998). 「국내기업의 벤치마킹 활성화 방안」, 석사학위논문, 명지대학교 무역경영대학원.
- 송근원. 이영 (2013). 「AHP 의 일관성 향상을 위한 척도 재구성」, 사회과학연구, 제29권, 제2호, pp. 271-288.
- 송덕근 (2017). 「중소규모 가족기업의 경영성과」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 송지준 (2011). SPSS/AMOS 통계분석 방법, 21세기사.
- _____ (2014). 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석 방법」, 21세기사.
- 신동주. 유연우 (2012). 「컨설팅트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성

- 과에 미치는 영향」, 디지털 복합 연구, 10(4), 63-78.
- 신유근 (1984). 한국기업의 특성과 과제, 서울대학교 출판부.
- 안명순 (2017). 「중소기업의 가업승계 결정요인이 기업의 지속가능경영에 미치는 영향: 기업가정신의 조절효과를 중심으로」, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 안성영 (2015). 「중소규모 가족기업의 성장단계에 관한 사례연구: 기업가정신과 사회적 자본을 중심으로」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 안숙찬 (2013). 「가업승계 지원세제의 개선방안」, 대한경영학회, 제26권, 제12호, pp.3189-3210.
- 안우환 (2004). 「가족 내 사회적 자본과 학업성취와의 관계」, 경북대학교 대학원, 박사학위논문.
- 오경희 (2010). 「직장상사의 리더십유형이 켄저사이즈지도자의 직무만족도에 미치는 영향」, 한양대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 오옥희 (2015). 「중소기업 가업승계제도과제에 관한 연구」, 배재대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이대근 (2018). 「전문직 종사자의 성격 특성이 셀프리더십과 자기효능감을 통해 직무만족에 미치는 영향」, 서울벤처대학원대학교, 박사학위논문.
- 이만기 (2007). 「멘토링의 매개효과 및 조절효과에 관한 연구」, 숭실대학교, 박사학위논문.
- 이장우 (2005). 「IT 유망신산업의 우선순위결정에 관한연구」, 한남대학교 대학원, pp.37-39, 박사학위논문.
- 이창효 (2000). 집단 의사결정론, 세종출판사.
- 이현재 (2009). 「승계기업의 경영성과 영향요인 분석을 통한 가업승계 원활화 전략 연구」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이화용 (2004). 「변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교, 박사학위논문.
- 이희만 (2019). 「중소벤처기업의 가업승계 요인이 지속가능 경영활동과 기업 성과에 미치는 영향」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장지우 (2015). 「패키지 소프트웨어 배포 결정을 위한 제품 품질 정량화 방법」, 강원대학교 산업대학원, 박사학위논문.

- 장희복 (2017). 「중소기업의 승계교육전략과 조직갈등이 후계자수에 따른 기업 내부역량 및 경영성과에 미치는 영향」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 전은아 (2001). 「교육 평가체계 구축을 위한 XML기반 문제은행시스템 구현」, 홍익대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 전태영, 이윤주 (2011). 「가족기업의 가업승계에 대한 상속세제의 현황과 개선방안」, 국제회계연구, 제38집, pp.293-330.
- 정미향 (2004). 「포트폴리오 평가를 지원하는 웹 토론 시스템의 구현」, 계명대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 정운계 (2013). 「한국형 히든챔피언 기업의 발전전략에 관한 연구: 경쟁력지수에 의한 SWOT/AHP 기법을 중심으로」, 강남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조근태, 김성준, 김대식, 조영우, 이종인 (2003). 「AHP를 이용한 미래유망기술 투자의 우선순위 설정 - 농촌개발 및 자원분야를 중심으로」, 농촌계획, 제9권, 제3호, 2003.
- 조병선, 조봉현 (2011). 「가족기업 승계 지원정책의 현황과 발전방안」, 중소기업연구
- _____. _____. 김옥경 (2007). 「중소기업의 경영승계 실태와 과제」, 기업은행 경제연구소.
- 조성훈, 김태성, 이영찬 (1998). 「AHP를 이용한 미래유망기술 투자의 우선순위 설정: 농촌개발 및 자원분야를 중심으로」, 농촌계획, 제9권, 제3호, 2003.
- 조영대 (2005). 비즈니스 컨설팅 서비스, 남두도서.
- 조창배 (2008). 「가족기업의 컨설팅 모형 설계 및 그 유용성에 관한 연구」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 중소기업기술정보진흥원 (2011). 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안 연구.
- 중소기업중앙회 가업승계지원센터 (2018). 「가업승계 실태조사 보고서」,
- 중소기업중앙회 (2015). 2015 중소기업 가업승계 핸드북, 중소기업청.
- _____ (2018). 2018 중소기업 가업승계 핸드북, 중소기업청.
- 중소기업중앙회 사단법인한국세무학회 (2013). 「가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구」, pp.87~91.

- 최승필 (2008). 「중소기업의 가업승계 원활화를 위한 법제개선방안: 기업 상속에 대한 과세를 중심으로」, 한국공법학회 공법연구, 제36권, 제4호, pp.259-282.
- 최천규 (2010). 「상속세 및 증여세법상 가업승계제도에 관한 연구」, 서울시립대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한국경영기술지도사회 (2009). 중소기업컨설팅 기본모델.
- 허재준 (2018). 「AHP를 이용한 IT서비스업체 선정요인의 우선순위 분석」, 단국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 홍태호. 김은미. 서보밀 (2008). 「AHP 를 이용한 금융기관의 CRM 시스템 선정」, 정보시스템연구, 제17권, 제2호, pp.137-152.
- 황규승 (2017). 「AHP(Analytic Hierarchy Process)기법의 신뢰성에 관한 연구」, 경영논총, 제32권, pp.83-97.
- 황조익 (2012). 「중소규모 가족기업의 승계 효율성 제고를 위한 후계자 교육훈련과 역량개발에 관한 연구」, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- _____. 남영호 (2013). 「중소규모 가족기업의 후계자 교육훈련과 역량개발에 관한 연구」, 대한경영학회, 제26권, 제5호, pp.1079-1101.
- _____. 남영호. 서균석 (2012). 「중소규모 가족기업의 후계자 교육훈련과 역량개발에 관한 연구 : 가업승계 중심으로」, 대한경영학회 학술대회, pp.295-314.
- Wu Qian (2014). 「가족기업의 컨설팅 도구 설계에 관한 연구」, 건국대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 연합뉴스 (2017.11). 일본 中企 30% 후계자 없어.
- 조선일보 (2018.5). 代 끊기는 독일 강소기업.
- 파이낸셜 뉴스 (2013.8.22). 기업활동 가로막는 손톱 밑 가시 10.
- 한국경제 (2013.2.15). 기업상속세 딜레마.
- 한국경제 (2019.1.02). 가업승계 상속 증여세 부담 낮추자.
- 한국교육학술정보원 <http://www.riss.kr/index.do>.
- Naver 한국경제 “상속세율을 낮추면 기업의 연구개발(R&D) 여력은 물론 일자리 창출 능력도 커질 것” <https://n.news.naver.com/article/015/0004071924>.

2. 국외문헌

- Astrachan, J. H.(1988), "Family Firm and Community Culture," *Family Business Review*, Vol I, pp.15-19.
- Aronoff, C. E. and J. L. Ward(1996), "Family Business Governance : Maximizing family and business potential," *Family Business Leadership Series, No. 8, Marietta, GA : Business Owner Resources*.
- Aronoff, C. E. and Ward, J. L.(2010), Family Meetings : How to Build a Stronger Family and a Stronger Business, *Family Business Leadership Series, No.2 Marietta, GA. Business Owner Resources*.
- Bellet, W., Barbara Sunn, K. Z. Ramona, Heck, Parady, Peter John Powell, and Nancy Bowman Upton(1998), "Family Business as a Field of Study: Task Force of International Family Business Program Association," *The Cornell University Family Research Institute-Bronfenbrenner Life*.
- Beckhard, R. and W. G. Jr. Dyer(1983), "Managing continuity in the Family-owned business," *Organizational Dynamics*, 12(1), pp.5-12.
- Brown, F. H.(1993), "Loss and continuity in the Family Firm," *Family Business Review*, 6(2), pp.111-130.
- Bubolz. M. M.(2001), "Family as Source, User, and Builder of Social Capital", *Journal of Socio Economics*, Vol.30, No.2, pp.129-131.
- Cabrera Suarez, K.(2005). "Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm." *Leadership Quarterly: Vol.16, No.1*, pp.71-96.
- Chirico, F.(2008). "Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies", *International Small Business Journal*, Vol.26, NO.4, pp.433-462.
- Christensen, C. R.(1953), Management Succession in Small and Growing Enterprises, Boston, Division of research. Harvard Business School.

- Chua, J. H. Chrisman, J. J. and Sharma, P.(2003), "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers", *Family Business Review*, Vol.16, No.2, pp.89–107.
- _____. Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999), "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23.No.4, pp.19–39.
- Churchill, N. C. and K. J. Hatten(1987), "NonMarket–Based Transfer of Wealth and Power : A Research Framework for Family Business," *AJSB*, 12, pp.53–66.
- Coleman, J. S.(1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, Vol.94, pp.95–120.
- Critcher & Gladstone, 1998 Critcher, C., B. Gladstone, "Utilizing the Delphi Technique in Policy Discussion: A Case Study of a Privatized Utility in Britain," *Public Administration*, Vol.76, No.3, pp.431–449
- Danco, L.(1982), "Beyond survival: A guide for the business owner and his family," Cleveland, OH: *University Press*.
- Dalkey, et al.,(1970) Dalkey, Norman C., Bernice B. Brown and Samuel W. Cochran, The Delphi Method, IV: Effect of Percentile Feedback and Feed-in of Relevant Facts," *Rand Corporation*.
- Davis, P.(1983), "Realizing the Potential of the Family Business," Organizational Day, D. V.(2001), "Leadership Development: A Review in Context". *The Leadership Quarterly*, Vol.11, No.4, pp.532–550.
- Family Enterprise Center(1998), "Family Business Academy Course Materials", Unpublished, *Family Enterprise Center of Coles College of Business, Kennesaw State University, Kennesaw, Georgia*.
- Family Firm Institute(2003), "The body of knowledge book", *Available for members of the family firm institute, Boston, Ma*.
- Ferreira, Fernando A. F, Sérgio P. Santos(2016), "Comparing Trade-off

- Adjustments in Credit Risk Analysis of Mortgage Loans Using AHP, Delphi and MACBETH," *International Journal of Strategic Property Management*, Vol.20, No.1, pp.44–63.
- Flake, Gary William(1998), *The Computational Beauty of Nature: Computer Explorations of Fractals, Chaos, Complex Systems and Adaptation*, MIT Press,
- Fukuyama, F.(1995), *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, London Hamish Hamilton.
- Garuti and Salomon, (2012)Garuti, Claudio, and Valerio AP Salomon, "Compatibility Indices between Priority Vectors," *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, Vol. 4, Issue 2, pp.152–160.
- Gersick, K., J. A. Davis, M. M. Hampton and I. Lansberg(1997), "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business," *Harvard Business School Press*, pp.251–252.
- Goldberg, S. D.(1996). "Research Note Effective Successors in Family Owned Business: Significant Elements", *Family Business Review*, Vol.9, No.2, pp.185–197.
- Greiner, L. E. and R. O. Metzger(1983), "Consulting to management," *Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice–Hall*, p.7.
- Habbershon, T. G. and M. L. Williams(1998), "A Resources–based framework for assessing the strategic advantages of family firms," *Family Business Review*, 12(1), March, p.18.
- Handler, W. C. and Kram(1988), "Succession in Family Firms : The Problem of Resistance", *Family Business Review*, 1(4), pp.361–381.
- _____. and Kram, K. E.(1988), "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, Vol.3, No.2, pp.139–151.
- _____.(1989), "Methodological Issues and Consideration in Studying Family Businesses," *Family Business Review*, 2(3), pp.257–276.
- _____.(1990), "Succession in Family Firms : A mutual Role

- Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), pp.37-51.
- _____. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, Vol.7, pp.133-157.
- Hilburt-Davis, J. and W. G. Jr. Dyer(2003), "Consulting to family businesses : A practical guide to contracting, assessment and implementation", *San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer*.
- Ibrahim, A. B. and W. H. Ellis(1994), "Family Bussiness Management: Concept and Practice", *Kendal/Hunt Puliishing Company*, p.124.
- James, H. S.(1999) "Owner as Manager, Extended Horizons and the family Firm," *International Journal of Economics of Business*, Vol. No.6(1), pp.41-55.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2).
- Jaffe, D. T.(1991), "Working With the Ones You Love: Strategies for a Successful Family Business," *Berkeley, CA: Conari Press*.
- Joe M. Goodman(1998), "Defining the New Professional : The Family Business Counselor," *Family Business Review*, vol. xi, no.4, p.349.
- Joshi, Rohit, D.K. Banwet, Ravi Shankar(2011) "A Delphi-AHP-TOPSIS based Benchmarking Framework for Performance Improvement of a Cold Chain," *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, No.8, pp.10170-10182.
- Kellermanns, F. W. and Eddleston, K. A.(2004) "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, No.3, pp.209-228.
- Kim, B. S. and You, Y. Y. (2018). Study of the Impacts of Family Business Succession Environmental Characteristics on Management Performance and Sustainability, Focused on the Moderating Effect of family business succession consultant competency. *International Journal of*

- Pure and Applied Mathematics*, 118(19), pp.737–755.
- _____. and You, Y. Y. (2018). A Study on the Influence of a Family Business Succession's Environmental Characteristics on Sustainability: Centered on the Moderating Effects relating to Family Business Succession Consultant Competency. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(19), pp.799–817.
- _____. and You, Y. Y. (2018). A Study on the Influence of a Family Business Successions Environmental Characteristics on the Pseudo Decisions relating to Succession: Centered on the Moderating Effects relating to Family Business Succession Consultant Competency. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(19), pp.961–978.
- Krueger, N. F. Jr. and Carsrud, A. L.(1993), "Entrepreneurial Intentions : Applying the Theory Planned Behavior". *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.5, No.1, pp.15–30.
- Kubr, M. (1993). How to select and ues consultants: A client's guide. OIT
- Laird Norton Tyee. (2007), Laird Norton Tyee Family Business Survey :*Family to Family 2007, Oregon State University*.
- Lane, S. H.(1989), "An organizational development/team–building approach to consultation with family businesses," *Family Business Review*, 2(1), pp.5–16.
- Lansberg, I. S.(1983), "Conversation with Richard Beckhard," *Organizational Dynamics*, summer, pp.29–38.
- _____.(1998), "The Succession Conspiracy," *Family Business Review*,1(2), pp.119–143.
- Linstone, H. A. and M. Turoff(1975), The Delphi Method: *Techniques and Applications*, " London, Addison Wesley.
- Louis B. Barnes and Simon A. Hershon(1976) "Transferring Power in the Family Business," *Harvard Business Review*, July/August, p.108.
- Manfred, F.R. Kets de Vries(1993), "The Dynamics of Family–Controlled

- Firms: The good and The Bad News," *Organizational Dynamics*, winter. In Aronoff Craig E., Joseph H. Astrachan and John L. Ward, eds., "Family Business Handbook II," *Marietta, GA, Business Owner Resources*, p.314.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D.(1995), "An Integrated Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.709-734.
- Miller(1956), George A., "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information," *Psychological Review*, Vol. 63, No. 2, pp.81-97.
- 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, p.388.
- Novak, M.(1983), "Business, Faith, and the Family," *Loyola Business Forum*, 4(1), pp.6-8.
- Rahim, M. A.(1983), "A measure of styles of handling interpersonal conflict," *Academy of Management Journal*, 26, pp.268-387.
- Rubenson, G. C and Gupta, A. K.(1996), "The Initial Succession : A Contingency Model of Founder Tenure", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.20, No.4, pp.21-35.
- Saaty, Thomas L.(1977), "A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures," *Journal of Mathematical Psychology*, Vol.15 No.3, pp.234-281.
- _____.(1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill International Book Company.
- _____. and Luis G. Vargas(1982), *The Logic of Priorities: Applications in Business, Energy, Health and Transportation*, Kluwer-Nijhoff, Boston.
- _____.(1983), "Priority Setting in Complex Problems," *IEEE*

- Transactions on Engineering Management, Vol. EM-30, No.3, pp.140-155.*
- _____.(1990), "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process," *European Journal of Operational Research, Vol.48, No.1, 1990, pp.9-26.*
- _____.(1995), "Transport Planning with Multiple Criteria: The Analytic Hierarchy Process Applications and Progress Review," *Journal of Advanced Transportation, Vol.29, No.1, 1995, pp.81-126.*
- _____. and Mujgan S. Ozdemir(2003), "Why the Magic Number Seven Plus or Minus Two," *Mathematical and Computer Modelling, Vol.38, No.3-4, 2003, pp.233-244.*
- _____.(2007), "The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: Applications to Decisions Under Risk," *European Journal of Pure and Applied Mathematics, Vol.1, No.1, 2007, pp.122-196.*
- _____.(2008), "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process," *International Journal of Services Sciences, Vol.1, No.1, pp.83-98.*
- Shanker, M. C. and J. H. Astrachan(1996), "Myths and Realities : Family business contribution to the US economy-A Framework for assessing family business statistics," *Family Business Review, 9(2), pp.107-123.*
- Sirmon, D. G. and Hitt, M. A.(2003). "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms". *Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.27. Summer, pp.339-358.*
- Steiner, L. (2001), "Family Firms, Plural Forms of Governance, and The Evolving Role of Trust", *Family Business Review, Vol.14, No.4, pp.353-367.*
- Stogdill, R. M.(1950), "Leadership, Membership and Organization". *Psychological Bulletin, Vol.47, No.1, pp.1-14.*

- Swarz, S.(1989), "The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses," *Family Business Review*, 2(4), pp.329–339.
- Thomas, K. W. and R. H. Kilmann(1974), "Thomas–Kilmann conflict MODE instrument," Tuxedo, NY : Xicom. *Trevinyo–Rodriguez & Tapies, 2006*.
- Upton, N., K. Vnton, S. Seaman and C. Moore(1993), "Research note : Family business consultants—who we are, what we do, and how we do it," *Family Business Review*, 6(3), pp.301–311.
- Vargas, Luis G(1990), "An Overview of the Analytic Hierarchy Process and Its Applications," *European Journal of Operational Research*, Vol.48, No.1, pp.2–8.
- Ward, J. L.(1987), "Keeping the family business healthy," *San Francisco, CA*.
- Westhead, P. I. and Marc Cowling(1998), "Family Firm Research : The Need for a Methodological Rethink," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p.34.
- Wortman, Jr. M. S.(1994), "Theoretical Foundation for Family Owned Business: A Conceptual and Research Based Paradigm", *Family Business Review*, Vol.7, No.1, pp.3–27.
- Williams, M. C., Aronoff and J. L. Ward(1993), "How Families Work Together," *Family Business Leadership Series*, No.4.
- Willians, A. P. and O. S. Woodward(1994), "The Competitive Consultant : A client-oriented Approach for achieving Superior performance," *The Macmillan Press Ltd*.
- Yan, J. and Sorenson R.(2006), "The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business", *Family Business Review*, Vol.19, No.3, pp.235–250.
- Zahedi, Fatemeh(1986), "The Analytic Hierarchy Process A Survey of the Method and Its Applications," *Interfaces*, Vol.16, No.4, pp. 96–10.

부 록

(부록 1) 구성요인 도출을 위한 연구자별 개념 및 정의 선행연구

주 기 준	개념 및 정의	하부기준 구성요인	하부기 준 명칭 (Sub-criteria)
가족 계획	- Ward(1987) 가족기업은 세대 간 사업 이전을 통하여 가족 또는 가문의 가치를 전승해 나갈 수 있기 때문에 가족기업 형태로 승계시키고자 한다. - 가족의 조직적 계획과 전략적 계획을 수행하는 위원회로, 주로 가족의 가치관, 정책, 그리고 미래의 방향을 결정하기도 한다(Jaffe, 1991). - 가족계획은 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공한다. 하지만 이를 위해서는 가족의 과거를 되돌아보고 미래를 계획하여야 한다. 이에선 가족계획에서 가장 중요한 네 가지, 즉 가족의 역사, 미래의 비전, 가족사명서, 그리고 행동계획 등이 이에 포함된다(Gersick, 1997). - (Chua et al., 1999), 신언정(2014) 가족이 관여하고, 두 세대가 지나도 지속가능한 성장이 가능하도록 기업의 비전을 제시하면서 추구해 나가려는 의도로서의 지배 및 경영되는 기업 - Astrachan, Klein과 Smyrnios (2002) 기업과 가족의 고유한 가치관 및 문화를 공유하는 가에 따른 문화(culture)이다. - 같은 가족들이 소유하고 기업의 비전을 설정하고, 추구하며 다음 세대 가족에게 기업경영을 승계하려는 기업(Venter et al., 2005). - 안성영(2015) 비전 공유의 중요성을 주장하고 가족기업은 가족과 같은 분위기에서 가치관과 신념을 함께 공유하며 소통을 통해 고유한 기업문화를 형성하는 것이 중요 - 가족기업의 성장에 적합한 경영관리시스템을 갖추어야 한다고 보았다. 확실하지 않은 성장단계에서 더 정교한 시스템이 필요하며 조직의 구조는 집권적 시스템에서 분권적 시스템으로 발전해 간다	가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.	가족 비전과 가치관 (A1)
	- Aronoff와 Ward(1992). 가족 구성원의 참여, 승계, 리더십의 교체, - 직접적으로 경영에 참여하고 있거나(Shanker & Astrachan, 1996), - 가족이 50% 이상 소유권을 가지고 있거나(Westhead,2003), - 특정 가족이 기업에 대해 전략적 통제권을 가지고 있으며 최소 2세대 이상이 경영에 직접 참여하는 기업(남영호, 2001)	기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.	자녀 사업 참여 (A2)
	- 기업 특유의 암묵적 지식의 잠재성을 포함하는 것으로 암묵적 지식은 직접적인 노출과 경험을 통해 전수될 수 있다 (Sirmon & Hitt, 2003). - (Aronoff와 Ward, 1992)가족 구성원의 기능 개발팀 구축, 공동의 목표개발, 상호 관심사 구축, 가족 조화, 가족 교육	가족 구성원들은 자신의 직무들을 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.	가족 직무교육 (A3)
	- 가족회의의 좋은 점을 첫째, 건강한 가족 구축, 둘째, 튼튼한 기업 구축, 셋째, 미래 소유권의 계획, 넷째, 가족 참여의 계획, 다섯째, 부(富)의 원천적인 관리, 여섯째, 승계 과정의 공개, 일곱째, 가족의 전통과 역사의 보존, 여덟째, 기업의 전문 경영화, 아홉째, 가족과 이사회 사이의 관계 관리, 열 번째, 갈등 인지와의 해결이라고 보았다(Aronoff와 Ward, 1992).	가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.	가족 회의 문제 해결 (A4)
	- Churchill & Hatten 1987, 1997) 가족기업이란 가족 구성원이 창업하여 창업자와 가족 구성원이 소유권을 가지고 기업 경영에 대한 통제와 감독을 하는 조직이며, 창업자로부터 다음 세대로 소유권이 이어짐으로써 계속적으로 세대 간 가업승계가 이뤄질 잠재성을 가진 기업으로 기업의 규모와는 별도로 가족 구성	가족유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가	가족 유산 기업 승 계 (A5)

	원이 기업을 소유하면서 직접 경영활동에 참여한다면 가족기업이라고 할 수 있다고 한다 - Venter et al.(2005)은 가족 구성원들이 기업의 비전을 설정하고 비전의 실행을 추구하며 소유권을 가지고 다음 세대로 기업경영에 대한 승계가 이루어지는 기업으로 정의하고 있다(신언정, 2014). - Habbershon et al.(2003)은 가족이 기업에 관여를 하고 기업과 가족이 상호작용을 함으로써 고유의 자원과 능력에서 특유의 시너지가 나타나는 기업 - 남영호 등(2008)은 승계에 있어 가장 큰 문제는 실패를 두려워하여 승계 자체를 피하려 하는 것이고, 이를 승계음모라 하였다.	족 기업으로 서 대물림 되도록 노력하고 있다.	
승계 전략	- 가족기업이 존속하지 못하는 이유를 승계계획의 성공적 이행여부에 있는 것으로 주장한다(Dyer,1986; Handler, 1989; Lansberg, 1988; Ward,1987) - Litz(1995)는 가족이 기업의 통제권을 창업세대를 지나 세대가전이 되어도 지속적으로 보유하겠다는 의지가 강한 기업으로 정의하고 있다. - Shanker와 Astrachan(1996) 기업의 일상적인 업무에 관여, 주요 의사결정에 영향력 전략적인 통제권 보유 - Ward(1987)는 승계에 대하여 가족기업의 존립을 위해 가장 중요한 요인으로서 다음 세대에게 성공적으로 통제권과 경영권을 넘겨주는 것이라고 정의하였다. - Handler(1989)는 성공적인 승계를 평가하는데 있어서 승계의 효과와 질적인 평가를 구분해야 한다 - Morris et al.(1997)은 기업의 라이프사이클 중에서 가장 중요한 단계가 승계라고 하였다. - Chua et al.,(1999) 세대가 지나도 지속가능한 기업으로 성장하는 지배기업 - 남영호(2000) 전략적 통제권 최소 2세대 이상 기업에 관여 - 드러커(Peter Drucker)에 의하면 "최고경영자를 위대한 영웅으로 칭하고, 이 영웅이 지려야 할 마지막 시험을 승계"라 하였다(남영호, 2000a). - Bjuggren과 Sund(2002) 또한 가족기업은 승계를 통하여 그 가족이 가지고 있는 고유의 지식이 누적되고 이 누적된 지식이 가족기업의 경쟁력을 높게 된다 - Westhead(2003)에 의하면 승계가 효과적으로 이루어지지 못하거나 실패를 하게 되면 그 기업은 폐업할 가능성이 높아지고 그 기업의 축적된 기업가적 지식의 발전도 더 이상 이를 수 없게 된다. - Le Breton-Miller et al.(2004)등도 가족기업의 성공적인 승계는 이해관계자들의 높은 만족도와 승계 이후의 기업성과 및 경쟁력이라고 정의하였다. - Venter et al.(2005) 가족들이 소유 기업의 비전공유 소유권 세대이전 - Bracci와 Vagnoni(2011)의 주장과 같이 기업에 있어서 승계를 창업자가 자신이 운영한 경영세대를 마무리하는 여러 가지 방안 중에 하나로서 단순히 사업의 이전과 같은 의미로 단순하게 생각하는 견해도 있다 - 조병선 등(2012)은 승계란 기업의 동질성을 유지하면서 영속기업으로 존립하고 성장해 나갈 수 있도록 소유권 및 경영권을 다음 세대로 물려주는 것을 말한다고 정의 - 황초익(2012, 2013) 소유 경영주의 2세를 포함한 가족구성원에게 소유권과 경영권을 승계하는 것 광의적 의미에서 승계는 가족기업이 세대를 넘어 지속적으로 존속해 갈 수 있도록 평생을 통해 계획하고 관리하는 과정이라 정의 - 신언정(2014)은 가족기업은 가족과 기업이라는 두 가지 요소의 균형과 조화를 통하여 지속적인 발전과 가치를 추구하는 조직체제로 가족과 기업이라는 두 가지 요소의 통합을 통해 기업의 성장과 존속이 좌우된다고 하였다 - 중견기업연구원(2015) 기업가정신으로 무장한 다수의 기업인은 단순히 자신과 가족의 생존문제 해결만을 목적으로 기업을 경영하는 것이 아니라, 무엇인가 가치 있는 것을 창조하고 보존하며 자신이 세상을 떠난 이후에도 그러한 것들이 지속되기를 바라는 영속성을 추구하는 경향이 강함 장희복 (2017)33p	세대를 통의 업 속 성 하 고 계 획 하 고 있다.	기업의 성 숙 성 의 계 획 (B1)
	- 가업승계는 기나긴 과정이므로 가족기업의 후계자들은 점차 리더십을 준비하는 데 이 과정은 사회화로 본다(Longenecker & Scheon, 1978)	현 영 자 전 략 적	계 획 적 승 계 준

- Danco(1982)따르면, “만약에 승계계획을 세우지 않으면 변호사 손에 당신의 가족과 기업은 존폐가 달리게 된다 고 주장하였고 또한 승계와 관련된 후계자 선정이나 이들의 업무훈련을 무시하는 것은 가족기업을 안락사 시키는 것” - Handler & Kram(1988)은 “승계계획의 어려운 요소로 물려주려는 현 최고경영자의 의지와 기업을 물려받을 후계자의 개인의 능력”을 들고 있다. - Sharma et al.(2000)에 의하면 가족기업에서의 승계계획은 두 가지 이유에서 중요하다. 첫째, 승계계획의 내용으로서 행하는 일련의 활동들이 승계과정에서의 일부가 되고 있기 때문이다. 둘째, 승계계획이 가족기업에 있어 기업의 소유권을 성공적으로 이전하게 해주는 수단이 되기 때문이다. 전략적으로 잘 준비되고 이해관계자들 간의 원만한 협조가 이루어진 승계계획은 효과적이고 성공적인 승계의 기반이 된다. - 박기춘 이춘우(2011)의 연구에서는 창업자들은 후계자 선택에서 역량보다 오히려 경영자의 성실성이 리더십을 발휘할 수 있는 중요한 요소가 된다고 보고 성실성과 같은 기본적인 자질에 대한 신뢰를 우선 갖추고 난 후 경영역량은 교육훈련을 통해서 증가시킬 수 있다는 연구결과를 보이고 있어 기업승계에 대한 승계자의 의지나 자신감이 중요한 요인임 - 승계의지가 강할 경우 책임감이 강하고 기업승계에 대한 관심이 높아 기업승계의 성공이 중요한 영향을 미친다는 점이다(Matthews, Moore, and Fialko, 1999; 신언정, 2014). - Aronoff & Ward(2010)는 “가족기업은 오직 세 가지 문제만 갖고 있는데, 첫 번째 문제는 승계요, 두 번째 문제도 승계요, 세 번째 문제도 승계다. 라고 언급” - 박문찬(2019) 승계방법 중 상속을 인지하고 전략적 방법을 추진하고자 하는가	계획을 가지고 후계자를 승계준비를 하고 있다.	비 (B2)
- Rosenblatt등(1985)은 “창업자의 가족구성원이 관리하는 기업이 가족기업이며 다음 세대로부터 다음 세대로 성공적인 기업승계가 이루어지고 대부분의 소유권과 통제권이 단일 가족(single family)에게 주어진 기업”이라고 정의 - Churchill과 Hatten(1987)은 가족기업과 소유경영기업의 차이점은 기업활동에 가족 구성원이 관여한다는 것과 힘의 이전이 시장을 통하지 않는 것이라고 하였다 - 김지희(1999)는 “단일 가족의 소유 지분율을 51% 이상으로 보고 가족 구성원 중 한사람 이상이 기업의 경영 및 관리 활동에 참여하며, 기업의 소유권과 리더십이 다음 세대의 가족 구성원에게 승계 될것으로 예측되는 기업체” - 차성란(2000)은 “가족 구성원 중 한사람 이상이 기업을 소유하고 경영하며 소유권과 경영권이 다음 세대의 구성원에게 계승될 것으로 예상되고 가족의 기능과 기업의 기능에 대한 연관성이 높은 기업”을 가족기업이라고 하고 있다. - 황우연(2008)은 가족 구성원이 주식을 소유하고 있고 기업 경영에 직접적으로 참여하는 소유권 중심 체제로 가족기업을 정의 - 박상경, 이해경(2012) (1) 가족구성원이 기업에 대한 통제권 50% 이상을 소유하고 있으며, 가족구성원 중 1인 이상 기업경영에 참여하면 가족기업으로 분류 (2) 첫째 기준에 미달하는 경우 가족구성원이 기업에 대한 통제권 50% 이상을 소유하면 가족기업으로 분류 (3) 첫째와 둘째 기준에 미달하는 경우 가족 구성원 중 1인 이상이 기업경영에 참여하면 가족기업으로 분류 (4) 가족 구성원의 소유지분율이 20% 이하이더라도 모기업의 지분을 합하여 50% 이상인 경우 가족기업으로 분류 -한경훈(2007) 한경훈(2007)은 ‘다음 세대의 가족구성원에게 기업의 소유권 및 경영권이 계승될 것으로 보이는 기업’인 경우까지 감안하여, 현재 비 가족기업이나 2세 후계자가 기업 경영에 참여할 때 가족기업화된다고 보았다. - 소유권(ownership)에는 이사회(board of directors)와 주주 총회(shareholder meetings)가 이에 속한다고 볼 수 있다. 가족 차원에서는 가족계획을 위한 가족위원회(family council)와 가족회의(family meeting)가 이에 속한다. 기업 차원에서는 일반적인 기업(비 가족기업)처럼 경영 개발을 위한 경영 개발팀(management development team)이 이에 속한다(Gersick 외, 1997).	소유권(경영권) 이전에 대한 지분준비를 하고 있다.	소유권에 대한 지분확보 (B3)
-Venter et al.(2005)은 승계과정에서 사전적으로 승계의 성공을 인지하고 확신하기 위해서는 현 경영자, 후계자, 가족, 네트워크, 공급자 등의 이해관계자들이 승계과정에 대해 만족하고, 승계과정이 끝난 이후에도 후계자가 가진 재능으로 가족기업의 지속성과 재무안전성을 가능하게 할 수 있다는 것을 확신시켜야 한다고 주장한다. 승계의 성공을 승계과정의 만족도와 지속적 수익성으로 정의하였으며, 후계자의 승계의도와 현 경영자와 후계자의 관계가 승계의 성공에 영향을 준다고 하였다.	기존 경영자와 후계자는 상호간 신뢰 바탕의 지지적 관계를 가지고 있다.	경영자/후계자의 지지적 관계 (B4)

	- 전임자와 후계자 간의 관계의 질과 기업에 대한 가족관여의 수준에 영향을 끼치기 때문이다(Cabrera-Suarez, 2005; Yan & Sorenson, 2006). - 부모가 자식인 차세대 구성원에서 기업을 물려주려는 공유, 개방되고 효율적인 커뮤니케이션, 네트워크 연결이 강한 연대관계, 현 경영자와 후계자의 궁극적인 관계의 지속적인 유지이다(김선화, 2012) - 경영자가 후계자의 역량에 대해 신뢰를 갖는 것이 우선되어야 하며, 이러한 역량은 다른 내·외부 이해관계자들의 신뢰 및 정당성 확보에서도 매우 중요하다(황조익 외, 2012). - 박문찬(2019)경영자(창업자 포함)는 후계자를 신뢰하고 가업승계의지 있는가, 황금낙하산 전략을 이해하고 있는가		
	- 기업은 주주뿐 아니라 많은 이해관계자(소비자, 정부, 근로자 등)에게 기여해야 하고, 경제가치에 더하여 인간 가치 실현에 공헌해야 한다(Buono and Nichols, 1990). - 김선화(2011)는 가족기업의 가업승계를 성공적으로 수행하기 위해 승계프로세스가 요구되며 이에 대한 이해관계자별 영향요인이 존재하고 있음	사업의 이해관계자(사업파트너, 고객, 기타 네트워크 등)와의 관계를 관리하고 있다.	이해관계자와 관계 관리 (B5)
	- 가족기업의 3차원 시스템의 리더는 소유권의 측면에서 이사회 의장(Chairman of the Board), 가족의 측면에서 감성 경영자(Chief Emotional Officer), 그리고 기업의 측면에서 최고 경영자(Chief Executive Officer)이다(Family Enterprise Center, 1998). - Koenig(1999)는 “가족과 기업이 상호 이질적으로 구성된 가족기업은 성공하기 위해서 두 가지 경계를 존중하고 잘 지켜야 한다.”고 주장하였다. “두 가지 경계 중 하나는 가족(family)과 기업(business)의 경계이고, 다른 하나는 소유권(ownership)과 경영권(management)의 경계를 의미한다. - 창업세대를 지나서도 계속 가족이 기업의 통제권을 가지겠다는 의도가 있는 기업(Litz, 1995), - 가족기업의 지배구조는 보통 가족, 기업, 그리고 소유권의 3차원으로 구성되어 있으며 이의 이해로부터 시작된다. 소유권 차원에서는 주주총회와 이사회가 가족차원에서는 가족계획을 위한 가족위원회, 기업차원에서는 경영개발을 위한 경영개발팀이 이에 속한다(Gersick et al., 1997). - Astrachan, Klein과 Smyrniotis(2002) 가족의 관여도에 따른 권력(power), 이는 가족구성원이 가족기업의 소유와 지배권 그리고 경영에 참여하는 비율을 의미한다 - 같은 가족들이 소유하고 기업의 비전을 설정하고, 추구하며 다음 세대 가족에게 기업경영을 승계하려는 기업(Venter et al., 2005)	가족기업의 3차원(가족, 기업, 주주) 지배에 대해 이해하고 있다.	3 차 원 지배 이해 (C1)
지배 구조	- 창업세대를 지나서도 계속 가족이 기업의 통제권을 가지겠다는 의도가 있는 기업(Litz, 1995), - Lansberg, Perrow, Rogolsky(1988) 가족구성원이 소유권에 대한 법적통제권을 가지는 기업 - 실질적인 권력을 행사하고 있거나 (Astrachan et al., 2002 Klein et al., 2005), - 중견기업연구원 (2015) 보쉬 재단은 보유 지분에 대한 이익배당권은 정상적으로 행사하고, 획득한 배당수익을 정관에서 정한 공익목적 달성을 위해 사용 - 박문찬(2019) 상속 후 대응 전략으로 정관 및 기타 제도를 정비하였는가	회사 정관(임의 규정 등)이 지배구조에 적절하게 제정되고 지속적으로 관리되고 있다.	지배구조에 적합한 지속적 관리 (C2)
	남영호, 문성주(2007) 가족기업의 기준은 첫째, 가족구성원의 소유지분율이 50% 이상 여부 - 송덕근(2018) 한 가족이 세대를 이어 지배하거나 창업자나 후계자가 직접 소유하고 경영을 통제하며 경영 전반에 직접 참여하는 기업” - 남영호(2016) 지배(governance)란 가족이 기업에 대한 전략적 통제권을 갖고 있는 경우로, 예를 들면 창업자나 후계자가 직접 해당 기업에 관여하여 기업의 주요한 예산, 인사 등에 관여하는 경우 - 남영호(2016)는 “가족기업을 가족이 대(代)를 이어 지배하는 기업으로 정의”하고 있다. 여기서 “대(代, generation)란 창업 세대(1세대)가 승계하여 2세대, 3세대 등이 리더십을 이천받은 경우 - 박문찬(2019), 경영자는 최대주주인가? 주식 비율은 얼마인가	세대를 거쳐 가업승계에 필요한 지분이 확보되고, 경영진 구성이 관리되고 있다.	가업승계에 필요한 지분 확보 (C3)

	특수관계인 포함 50%(비상장기준) 초과하는가? 후계자의 지분은 얼마인가? 특수관계인 포함 50%(비상장기준) 초과하는가? - Beckhard & Dyer(1983) 하위체계로서 사업 가족설립자 그리고 이사회가 이들을 연결해주는 기업 - Ward(1991)는 "이사회 특히 활동적인 이사회 존재는 기업의 생존과 번영에 가장 필수적인 단일 변수라고 주장 - 창업세대를 지나서도 계속 가족이 기업의 통제권을 가지겠다는 의도가 있는 기업(Litz, 1995) - 이사회는 기업의 최고 의사결정 기관으로 업무집행을 담당하는 상근이사와 경영을 담당하지 않으면서 경영전략에 관한 객관적인 의견제시와 경영진에 대한 감독 기능을 수행하는 비상근 이사로 구분되어 있다(조동성, 2000). - 사외이사제도는 외환위기 이후 도입되었으며, 경영자 감시를 통해 대리인 비용을 줄이기 위한 효과적인 제도 중 하나이다. 사외이사의 역할은 첫째, 최고경영진의 독단적인 의사결정을 감시하며 소액주주와 외부 이해관계자들의 이익을 대변하는 역할을 한다(Miller and Breton-Miller, 2005). - 이사회는 갈등 관계에 놓여 있는 이해 당사자들이 중재되는 곳이며, 동시에 응징력이 필요할 때에 생길도록 해주는 장소이기도 하다(Corbetta & Salvato, 2004). 우태우 (2018)	가족구성원 이외의 일반 주주, 이사가 참여하는 활동적인 주주총회와 이사회가 운영되고 있다.	가족구성원 이사회(C4)
	- 사외이사가 있는 최고 경영자는 충고와 자문, 경영에 대한 책임과 의무를 주요 역할로 제시하였다(Ward & Handy, 1988) - 가족기업 컨설팅만의 차별성과 특수성을 이야기 했다. 이들은 가족기업에 대한 컨설팅이 다른 종류의 기관에 대한 컨설팅보다 수월치 않음을 제기하고(Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnso, 1985) - Brown(1993)은 "긍정적인 피드백 및 재강화, 책임영역 등을 파악하는데 필요한 대부분의 문제와 직접 관련되는 구성원 두서너 명을 함께 만나는 것이 필요하다고 주장 - 가족기업의 일반 이사회는 비 가족기업의 이사회와는 약간 다른 역할을 수행한다. 즉 가족과(이나) 주주를 보호하거나, 가족과 기업의 임무와 문화를 개발 및 보존, 최고 경영자의 임명, 전반적인 기업 경영의 통제 및 장기전략 수립(Nash, 1988; Ward & Handy, 1988), 승계 업무, 재무 자원의 유용성 보장, 기업 경영의 모든 측면의 모니터링, 소유주와 모든 이해 관계자에게 보고 등의 역할을 수행한다고 보고 있다. 때에 따라서는 가족기업의 이사회는 경영진의 역할을 수행하기도 한다(Neubauer & Lank, 1988). - 자문 이사회의 특별한 역할은 가족을 위한 건전한 이사로서의 역할 수행, 전문가가 없는 영역에서 최고 경영자를 컨설팅하거나 도움, 위기 때 큰 영향력을 행사, 외부로부터 필요한 정보를 획득하여 최고 경영자에게 제공하기도 한다(Lane, 1993; Neubauer & Lank, 1998). - Aronoff와 Ward(1996)는 "이사회 기능은 크게 핵심역할 5가지로 나누고 있다. 즉 지배가 효율적으로 잘 되고 있는가에 대한 감시, 기업 정책과 전략에 대한 모니터링, 경영에 대한 충고와 자문, 승계 계획 감시, 마지막으로 가족 구성원에 대한 교육 및 지원" - Adler & Kwon, 2002). 최고경영자나 후계자 및 임원을 대상으로 하는 멘토링 및 코칭(executive coaching)에서는 조직 내부인이 아닌 외부의 전문가를 멘토나 코치로 활용하기도 한다. - 같은 가족들이 소유하고 기업의 비전을 설정하고, 추구하며 다음 세대 가족에게 기업경영을 승계하려는 기업(Venter et al., 2005) - 멘티가 어려움을 거치지 않고 멘토의 경력을 활용하여 발전할 수 있기에 멘토가 없는 것보다 많은 이점이 있다(Lee & Mowday, 1987; Viator & Scadura, 1991; Scadura, 1992; Dansky, 1996; MacGregor, 2000; Joiner et al., 2004). - Kubr(1993)은 기업의 목표달성, 경영과 사업 수행 상 발생하는 문제 해결, 새로운 기회 발견과 활용, 학습기회의 증대 및 변화의 실행 등 컨설팅의 목적을 이루는 것을 컨설팅의 특성	위기(승계, 분쟁 해결) 때 큰 영향력을 발휘할 수 있는역할을 하는코칭, 멘토링, 자문조직이 있다.	코칭 멘토링 조영(C5)
재무조세전략	- 가족기업의 자금조달에는 가족으로부터 내부조달이 선행되고 그 다음 차입을 하는 것의 순서로 행해진다 Poutziouris, 2002)는 현실은 바로 가족기업의 '가족성'의 특성을 보여주는 것이다	기업경영에 필요한 재정이 계획되고 관리	재정 계획, 관리(D1)

- 박문찬(2019) 안정성(부채비율, 이자보상배수, 자기자본비율 등)은 어떠한가 - 수익성(영업이익률, ROE, ROIC 등)은 어떠한가 - 성장성(매출액증가율, 총자산증가율 등)은 어떠한가	되고 있다.	
- Handler(1989)와 Morris et al.(1997)은 가족기업의 성공적인 승계는 승계과정에 대한 만족도와 승계 이후 기업의 경영성으로 분류된다고 하였다. 전자가 승계과정에 대한 주관적 평가라면, 후자는 승계 이후의 기업 성과에 영향을 끼치는 시장 점유율, 매출액 등 객관적인 요인에 관한 평가이다. - Davis와 Tagiuri(1989)는 가족기업의 성과는 가족과 기업의 두 가지 측면에서 보아야하기 때문에 재무적, 비재무적성과가 모두 포함되어야 한다고 주장 - Venter et al.(2005)은 승계과정에서 사전적으로 승계의 성공을 인지하고 확신하기 위해서는 현 경영자, 후계자, 가족, 네트워크, 공급자 등의 이해관계자들이 승계과정에 대해 만족하고, 승계과정이 끝난 이후에도 후계자가 가진 재능으로 가족기업의 지속성과 재무안전성을 가능하게 할 수 있다는 것을 확신시켜야 한다고 주장한다. 승계의 성공을 승계과정의 만족도와 지속적 수익성으로 정의하였으며, 후계자의 승계의도와 현 경영자와 후계자의 관계가 승계의 성공에 영향을 준다고 하였다. - 가족적 유대감에서 오는 특유한 문화와 쉽게 모방할 수 없는 경쟁역량은 가족기업의 경영성과에 핵심이라고 할 수 있다 (Handler(1989)와 Morris et al.(1997), Barney, 1991, 이현재, 2009, 고세훈(2011)) - 기업내부의 거래에서 가족기업의 특성상 거래에 따른 감시비용이나 사전조사비용과 같은 거래비용이 비 가족기업에 비하여 적게 들어 낮은 거래비용구조를 지니게 되어 이 또한 기업의 경쟁역량으로 나타난다는 점이다(Aronoff and Ward, 1995). - 가족기업의 가업승계에 따른 경영성과는 가족기업이 갖고 있는 경쟁력에 초점을 두고 있는 연구이다(Gersick et al., 1997; Morris et al., 1997). - 가족기업이라는 특성상 가족의 발전을 위해 자신을 희생하고, 다른 기업에 비해 긴 기업의 경영기간이나 경영자들의 평균재직기간 등은 지속적인 역량의 축적을 통하여 경쟁역량을 가짐으로서 성과향상을 가져온다는 관점이다(Miller and LeBreton-Miller, 2005). - 가족기업 가업승계의 경영성과에 대한 접근 윤평규(2009), 서대석, 당티용완(2014), 남영호., 문성주(2007), 황우연(2008), 이현재(2009), 남영호(2012), Morris et al.(1997) - 가족기업의 경쟁력 Gersick et al.(1997), Miller and LeBreton-Miller(2005) - 박문찬(2019) 안정성(부채비율, 이자보상배수, 자기자본비율 등)은 어떠한가 - 수익성(영업이익률, ROE, ROIC 등)은 어떠한가 - 성장성(매출액증가율, 총자산증가율 등)은 어떠한가	기업의 재무 건전성, 안정성, 수익성, 유동성을 유지하고 있다	기업의 재무 건전성 유지 (D2)
- Kerzner(1984) 는 기간, 예산, 예상성과, 고객만족과 활용성 측면에서 재무적 성과인 예상성과를 측정하려 하였다 - 은퇴이전의 생활 수준은 은퇴 후의 소비수준을 예측하는 데 있어서 기준이 될 수 있다(Bernheim, 1996). - (남영호, 2000a ; James I. Herbert, 1999). 당신은 은퇴 후에 필요한 자금을 준비하였는가? - 경제적 측면의 노후 대책은 노년기에 들어서기 이전에 미리 계획하고 달성되어야 경제적으로 안정된 노후생활을 보장받을 수 있게 된다(곽인숙 외, 2007) - 은퇴에 있어 경제적 안정은 중요한 생활자원으로 기본적 욕구충족은 물론, 건강유지·여가활동 증진·노인의 지위 유지에 기여함으로써 결국 성공적인 은퇴를 영위하는데 가장 큰 영향력을 미친다(최성재·장인협, 2010) - 장연주(2013)도 소비자의 위험감수성향에 따라 재무관리 태도가 달라지는 결과를 도출했다	현 최고경영자의 은퇴 후 재정 계획을 가지고 준비하고 있다.	은퇴 후 재정 계획 (D3)
- 송병호외(2007) 상속세, 증여세 등의 환경요건 -최승필(2008), 이기태(2009), 오경희(2009), 김완일(2010)은 각국의 비교분석을 통하여 세제지원제도의 문제점과 개선안을 제시	가업승계에 대한 조세 지원제도(증여세 과세 특례 제도,	조세 지원 제도 해 (D4)

	- 이현제(2009) 독일과 일본의 현황을 분석 기업상속 공제제도, 정보제공 등 제도적 지원, - 심충진 구자은(2009)은 기존의 기업상속에 대한 조세지원제도의 문제점에서 기업승계제도가 중소기업의 사업지속가능성을 확대하여 경제활성화를 이끌어 갈 수 있는 제도 - 정평조(2010)의 경우 실무적 관점에서 사례를 들어 중소기업육성차원에서 의 다각도적인 제도적 보완과 지원을 요구하며, 기업영위기간이나 기업상속재산의 직접 사용기간과 영위기간 등에 대한 예시규정을 요구 - 김진·송은주·정희선(2010)은 공제대상 자산 범위를 사업용 자산에 국한해야 한다고 주장 - 권일환(2010)은 기업 상속과세 지원제도를 각국 상속세를 비교 분석하고, 상속 세 과세의 기준을 국제적 정합성을 준거하여 기업상속공제 제도의 개선을 요구 - 박종수(2009)는 중소기업을 규정함에 있어서 조세특례제한법에 의해 규정된 다는 다소 엄격한 기준에 대한 완화를 주장하였다 - 최천규(2010), 류형구(2017)는 기업상속 시 상속인 요건을 완화하여 손자녀도 포함하고 공동상속도 가능하도록 주장하였다. 현행 상속세 과세방식을 유산세 방식에서 유산세 취득방식이나 자본이득세 방식으로 전환할 것을 제안하고, 증여재산가액의 가산 평가액을 상속개시 시점과 증여 시점 중에서 낮은 것을 적용할 - 조병선 조봉현(2011)의 경우 가족기업의 기업승계가 원활하지 못한 것은 정책적 지원이 미흡하고 지원요건이 까다로워 기업 현장과 괴리가 존재 - 심성수(2011), 남상순(2012)는 상속인의 1인 전부 상속요건의 완화(공동상속도 허용 제안)와 까다로운 사후관리 요건(상속 후 10년간 고용 유지요건 등)중 추징비율의 기간별 적용이나 피상속인의 2개 이상 사업장에 관하여 사업장별로 적용할 수 있도록 제도의 요건 완화를 주장 - 박권수 박기용(2013) 기업의 특성(규모 업종 후계자 고용유지 요건 등)을 반영한 차별적인 적용 - 안숙찬(2013)은 기업승계 지원세제 개선방안에서 기업승계 시 주된 애로사항으로 70%가 넘는 경영자 및 상속자가 상속세 증여세 등에 대한 조세부담 - 정미화 최서현(2014)은 상속세와 증여세가 세계 최고의 수준이어서 국부의 해외유출이 이루어지기도 하고 원활한 부의 이전이 이루어지지 않아 경제활력의 걸림돌이 된다는 점을 지적 - 전영승(2014),이성원(2014) 기업지원대상 및 사후관리 요건 등의 현실화 제안 - 박문찬(2019) - 유류분 제도에 관하여 알고 있는가	가업상속공제 제도)를 알고 있다.	
	- Grubert and Mutti(1991)는 세율과 조세회피 현상을 연구하였는데 세율이 낮을수록 조세회피보다는 성실신고 유도가 가능한 것으로 연구 - 문희창(2008) 과중한 상속, 증여세부담과 가업을 잇지 못하고 폐업하거나 매각해버리는 경우가 빈번히 발생하는 문제를 극복하기 위하여 기업승계 시 과중한 조세부담을 덜기 위하여 기업승계에 대한 세제혜택의 필요성을 제기하였다. 본 네트워크가 세대를 넘어 순조로이 전이되도록 하는데 필요하다(Steier,2001) - (남영호, 2000a ; James I. Herbert, 1999) 승계의 가장 큰 재무적 부담인 상속세에 대한 합법적인 절세전략과 납부재원에 대한 전략은 수립되어 있는가? 유산계획(소유권 구조, 자선기관 기부, 사회 환원 등)은 끝났는가? 이러한 계획에 대하여 전문가와 출구전략을 세워 실행하고 있는가? - Desai and Dharmapala(2006)는 조세회피에 관한 연구를 경영자의 조세회피 행위와 투자자 인식의 관점에 기초하여 기업가치 사이의 관련성	가족에 대한 유산계획과 조세(절세)계획을 준비하고 대안을 확인하고 장·단기 단계별 실천에 옮기고 있다	조 세 계 준 단 계 별 실 천 (D5)
후계 육성	- 지식의 전수가 잘되기 위해서는 전수받는 자의 흡수 능력이 있어야 하고 제 공자인 현 경영자와 전수받는 자인 승계자간의 관계가 대단히 중요하다 Szulanski,(1995). - 현 경영자의 관계 및 가치공유, 자발적 은퇴 부모가 자식인 차세대 구성원에서 기업을 물려주려는 공유, 개방되고 효율적인 커뮤니케이션, 네트워크 연결이 강한 연대관계, 현 경영자와 후계자의 궁극적인 관계의 지속적인 유지이다(김선화, 2011, 2012) - 황조익 외(2012) 후계자와 현 경영자의 관계 -유대관계, 가치공유, 신뢰	현 경영자 후계자와 비전, 가치 및 목표를 성취하고자 함께 노력한다.	후 계 자 와 목 표 를 위 해 노력 (E1)

- Danco(1982)는 후계자 교육을 무시하는 것은 가족기업을 안락사 시키는 것이라고 주장 - Aronoff and Ward(1991)는 가업승계의 궁극적인 활동은 후계자의 육성에 있다 - Chrisman et al(1998)은 후계자의 교육훈련에 재무, 영업, 마케팅, 전략계획 수립, 의사결정능력, 관계기술 등 다양한 내용이 포함되어야 하며, 체계적인 교육 훈련을 받을 때 성공확률이 높아진다고 하고 있다. - 후계자를 위한 명백한 개인 개발 계획이 준비되어 있는가? (남영호, 2000a). - Venter, Boshoff and Maas(2005)는 능력과 의지를 갖춘 후계자의 육성이 승계기업의 신뢰와 독립성을 제시할 수 있으며, 이를 위한 체계적인 교육훈련이 후계자에게 경영 이념과 철학, 노하우 등을 그들의 사업에서 사용할 수 있는 능력을 줄 수 있다 - 송병호 외(2007)는 후계자 양성계획에 의한 국내 교육, 외국 유학 등은 국제적인 감각이나 전문 매체를 통한 정보 수집이나 분석능력이 향상되어 기업의 효율성과 비용절감 등 기업의 성과제고에 유의한 영향 - 지식(knowledge)은 가족구성원이 조직 내·외부의 교육과 경험을 통하여 개발되고, 획득된 지식 또는 암묵지(tacit knowledge)와 스킬로 정의한다(Chirico, 2008). - Manfred(1993) 가족 구성원에 대한 조기 교육 남영호와 박근서, 2008). - Moores와 Barrett(2003)는 먼저 외부기업에서 기업에 대한 일반적인 기초업무 교육과 관리 능력 함양을 위해 최소 3~5년간 교육받아야 한다고 하였다 - 남영호(2005)에 의하면 공식 외부교육으로 대학과 해외유학 등 학교기관을 통한 교육과 외부 기관의 최고경영자 과정 등을 통해 일 하면서 계속적인 사회적 네트워크를 구축하고, 간접경험을 하기 위한 공식적 프로그램에 참여한다고 하였다. - (조병선 등, 2007) 경영승계 교육의 내용들로 성취동기, 사회적 동기, 네트워크 역량, 대인관계 역량, 리더십 함양, 전문성과 창의성, 판단력, 전략개발, 영향력을 중요하게 보았다 - 이현재(2009) 후계자 교육훈련, 사회인식 개선사업 주장 - 박기준와 이준우(2011)는 무엇보다도 창업주가 후계자에게 가르치고자 하는 것을 적극적으로 강조하고, 철학 등 기본정신과 태도와 같은 삶의 기본적인 자세를 전달해야 한다고 주장하였다 - 후계자의 능력은 교육훈련에 의해 개발되며, 이는 외부에서 배우기와 내부에서 배우기 그리고 리더십 개발을 통하여 향상된다(황조익, 2012). - 자기관리기술, 의사결정 능력 및 판단 능력, 타인관리 기술, 실천적인 경영기술, 가치관과 전통, 리더십 개발 장희복 (2017)	후계자를 위해 교육, 훈련 프로그램을 수립하고 실행하고 있다.	교육, 훈련 프로그램 수 (E2)
- 현재의 최고경영자는 이사회, 소유권과 경영권 등을 모두 통제하고 있으므로, 현재 오너의 의도가 리더십에 대한 완급조절 및 승계 장애(Christensen, 1953) - 가족기업의 낮은 직급에서 기업현장의 다양한 일을 경험하는 것도 업무관련 전문지식뿐만 아니라 회사 내의 관계를 발전시키고 가족기업이 가지고 있는 문화와 비즈니스의 다양한 관계, 기업의 우선순위를 이해하는 데 도움이 된다 (Barach et al.(1988). - 의사결정 능력, 자발성, 미래지향성, 위험감수성 등의 기업가 정신, 시간과 노력 등 회사에 대한 헌신, 기존의 종업원과의 관계유지 기술 등 기업의 리더십과 관련된다(Barach and Ganitsky, 1995). - 후계자의 승계의지는 매우 주관적인 부분으로 후계자의 승계의지가 가업승계의 중요한 선행요인이라고 할 수 있다(Barach and Gantisky, 1995 Sharma, Chrisman, Pablo, and Chua, 2001, 조병선 외(2007). - 후계자는 기업에서 독자적인 의사결정을 하고 뚜렷한 공헌을 할 기회를 가지고 있는가? (남영호, 2000a). - 관여는 후계자가 기업에 입사하는 환경과 관계되며, 즉, 입사 동기가 자율적인지 아닌지에 달려있다. 또한 효율적인 후계자는 기업에 대한 좀 더 긍정적인 태도를 가져야 한다(Goldberg, 1996). - (Day, 2001). 리더십 이전이 성공적으로 이루어지기 위해서는 일을 수행함으로써 나타나는 경험 즉 교육과 훈련의 중요성을 강조하였다. 지식과 스킬은 경험의 기능으로서 개발되며 경험의 이런 유형은 특히 직무할당, 멘토링, 적당한 훈련, 관련문제 직접 참여 - 리더십이 이전에 있어서 현재의 최고경영자인 오너의 리더십 이전에 대한 의	후계자는 회사 업무 전반에 대해 리더십을 가지고 있다.	후계자 업무 이해 (E3)

	지가 가장 중요하다고 보고 있다(남영호와 박근서, 2008) - 정유희(2011) 공식적인 리더십 개발 프로그램의 시작 - 리더십 개발은 보통 후계자가 결정되고 난 후 체계적이고 공식적인 리더십 개발이 이루어져서 하는데, 이에는 현재 오너의 영향력이 매우 중요하다(남영호와 박근서, 2008). - 황조익 외(2012) 후계자 능력, 업무 이해, 리더십, 전문기술, 네트워크와 대인관계, - 남영호(2013) 후계자에 대한 리더십 이전 - 후계자의 개발, 사회적 자본, 지식의 이전 - 김우진 (2015) 자신이 맡은 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 스스로의 자신감		
	- 후계자의 개발이 있다. 리더십 이전이 성공하기 위해서는 가족구성원 중 믿을 만한 후계자가 절대적으로 필요한데, 이는 능력과 의지를 갖춘 후계자를 의미한다(Mayer et al., 1995). - 승계자의 준비 정도와 현 경영자와의 관계가 차세대의 성과에 지대한 영향을 미친다(Morris,etal,1997). - 상호존경을 바탕으로 한 지원적인 관계가 형성되는 것이 지식, 사회적 자본, 네트워크가 세대를 넘어 순조로이 전이되도록 하는데 필요하다(Steier,2001) - 전임자와 후계자 간 관계의 질과 기업에 대한 가족관여의 수준에 영향을 끼치기 때문이다(Cabrera-Suarez, 2005;Yan & Sorenson, 2006). - 김선화 남영호(2013) 현 경영자의 요인 - 후계자와 좋은 신뢰관계, 핵심가치와 비전 공유 - 후계자의 의지는 현 경영자와의 신뢰관계를 형성하게 되어 이 둘 간의 관계가 가업승계 과정의 승패가 결정되는 중요한 요인이 된다는 점이다(정해영, 2014 Brockhaus, 2004). - 안성영(2015)가족기업의 가업승계는 현 경영자와 후계자의 자발적인 승계의지가 아주 중요하다고 밝히고 있다. 양자 간 승계표명 및 승계의지가 매우 중요하며, 무엇보다 서로 긴밀한 신뢰관계 형성이 가업승계의 성공가능성을 높여준다 - 경영자(창업자 포함)는 후계자를 신뢰하고 가업승계의지 있는가	후계자 능력, 현 경영자와 높은 수준의 신뢰관계로 이해하고 존중하고 있다.	경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)
	- 부모 이외의 다른 누군가가 후계자를 가르치고 멘토링 하는가? 등이 논의되어 있다(남영호, 2000a). - 멘토링이 종업원의 경력개발, 사회화, 학습, 해외 파견자 적응, 승계계획 등에 있어 유용한 관계의 유형이라는 데에는 의견의 일치를 보이고 있다(Dockery & Sahl, 1998; Laabs, 1998; Noe, Greenberger, & Wang, 2002). - 김선화와 남영호(2010) 후계자가 관리자의 역할을 수행하며 경영에 참여하고, 현 경영자는 6가지 역할(Supervisor, Teaching, Protector, Introducer, Mobilizer, Collaborator)을 수행 - 후계자는 새로운 경영자가 되고 전 경영자는 옵서버(Observer)나 멘토(Mentor)로서 조언자 역할을 수행, 교육훈련의 도구 -기업내부 경영수업, 멘토링, 해외유학 등 - Venter et al.(2005) 황조익(2012)	코칭과 멘토링을 통한 피드백을 받고 있다.	코칭, 멘토링, 피드백 (E5)
은퇴 계획	-노인 개인의 입장에서 생물학적 쇠퇴에 직면하여 자신의 에너지를 유지하기 위하여 사회적 역할과 책임에서 물러나는 것이 불가피하며 사회적 분위기에서도 기존의 노인의 자리를 젊은이들로 교체하고 노인을 은퇴시키는 것이 사회유지에 기능적이라고 보았다(Minkler & Estes, 1984) - 역할이론에서 직업 역할이 자아 정체감의 강력한 원천이 되기 때문에 은퇴로 인한 직업역할의 상실은 은퇴자의 삶에서 주된 혼란으로 간주되며, 불안과 불안 또는 우울증을 일으킨다고 설명한다 (김지경·송현주, 2010).	은퇴(사업과 개인)의 진정한 목적과 의미를 숙지하고 있다.	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)
	김선화(2011) 현 경영자의 관계 및 가치공유, 자발적 은퇴 등 후계자의 역량 및 자발적 승계의도, 대외활동 경험 등 가족의 화합과 신뢰 및 기업의 지속에 대한 헌신 - 김선화,남영호(2011) 현 경영자의 요인 - 후계자와 좋은 신뢰관계, 핵심가치와	은퇴를 위한 준비(은퇴시기에 맞춰 후계자의 선정과 양성)	은퇴 준비, 시행 (F2)

	비전 공유 후계자 요인 자발적 승계의지	를 수년 전부터 시행(예정)하고 있다.	
	- Handler(1990), 김선화와 남영호(2010)경영자는 통제권을 점진적으로 줄이는 단계로 승계프로세스에서 가장 중요한 단계로 현 경영자가 이해관계자의 안정(comfort)과 후계자의 능력에 대한 확신이 있어야 함	경영자는 통제권을 줄이고, 후계자는 경영권을 확장하고 있다(예정이다).	후계자 경영권 확장 (F3)
	- Horneff et al.(2006)은 은퇴자산 모두를 종신연금을 구입하는 전략, 주식과 채권에 6:4로 배분하는 포트폴리오 전략, 그리고 포트폴리오에 연금을 일부 포함시키는 전략 - 은퇴자를 위한 재무설계는 축적된 노후자금의 사용에 초점을 맞추고 은퇴기간이 끝나기 전에 노후자금이 고갈되지 않도록 하는 것이 중요하다. 은퇴자산 포트폴리오가 은퇴기간까지 지속되지 않을 확률(지속가능성 또는 성공가능성)에 따라 제시(김민정, 2009). - 은퇴자산 인출전략은 '은퇴자산의 부족이나 고갈가능성'을 감소시키는데 초점을 두고 진행되었으며, 다양한 자산배분전략과 인출전략 하에서 은퇴자산의 부족 가능성이 어떻게 변화하는 지를 고찰하는 방식으로 연구가 이루어졌다(최유진·여윤경, 2016).	기존 경영자의 은퇴에 관한 재무보상정책(financial package)이 개발되어 있다.	은퇴에 관한 재 무보상 정책 (F4)
	- 현 경영자는 기업에서 은퇴하여 조연자로서 역할을 하고, 후계자는 기업의 리더로서 의사결정 및 책임자 역할 - 배재덕(2013) 휴식으로 전환(Transition to Old Age)바뀐 일상생활이 한가로운 휴식시간으로 전환된다고 노후를 기대 분리이론 새로운 출발(New Beginning)인생에 있어 새로운 단계의 시작, 오랜 목표를 추구하기 위한 기간이며 새로운 사업에의 투자시기 활동이론 삶의 연속(Continuation) 노후생활은 퇴직 전이나 별반 다르지 않고 똑같이 지속된다고 강조, 지속이론 강요된 좌절(Imposed Disruption) 강요된 은퇴의 결과 자신의 일부를 잃었으며,은퇴는 가혹한 손실로 간주 분리이론	은퇴 설계 즉 은퇴 후의 강점과 능력을 활용하는 목적을 선택하고 계획을 수립하고 있다.	은퇴 설 계 (F5)
갈등 관리	- Thomas와 Kilmann(1974)이 주장한 5가지의 갈등 스타일, 즉 경쟁, 협력, 타협, 양보, 그리고 회피 등을 근간으로 한 가족기업의 갈등 관리 - 가족기업이 토탈 시스템(Total system)으로 개념화 될 경우 하나의 독립체로서 사업, 가족, 창업자를 포함한 하부 시스템으로 구성될 수 있을 것이다. 이러한 각각의 하부 시스템은 독특한(잠재적인 갈등이 발생할 수 있는)정체성과 그들 간의 상호작용을 고려해야만 한다(Beckhard & Dyer, 1983). - Lansberg(1988)에 따르면 승계라는 것은 가족적인 욕구와 비즈니스적인 욕구가 동시에 고려되어 장래에 있어 기업의 사업과 가족 구성원들의 화합이 잘 이루어질 수 있도록 사전에 필요한 것을 준비를 해두는 것이다. - Corbetta와 Salvato(2014)는 이를 크게 두 가지로 분류하고 있다. “첫째는, 이 사회의 핵심역할에 대한 관점(대리인, 모니터링, 책임 등)이다. 즉 대리인 이론과 진사이론에 따라 다르게 여기고 있다. 먼저 대리인 이론(agency theory)은 소유와 경영의 분리로 나타난 이해 관계자와의 갈등 - Harvey와 Evans(1995) 가족기업의 승계에 관해 예상되는 문제는 승계를 둘러싼 가족 간의 갈등 및 기업의 운영과 연관된 사업문제이다. - 가족시스템은 가족 기능(Family Function)을 수행하기 위해서 정서적 유대를 지향하지만, 기업 시스템은 기업 기능(Business Function)의 1차 목표인 이윤을 추구하기 때문에 두 시스템 사이에 공유되는 부분에서는 갈등이 발생할 수 있다(김영선, 육선화, 2005). - 승계 이해관계자들과의 관계 및 갈등은 승계의 성공과 실패를 결정짓는 가장 중요한 요인	가족과 기업 두 시스템 간의 중보이 갈등의 원천임을 알고 있다.	가족과 기업 시 스템 이 갈등의 원천 이 해 (G1)
	- Handler(1989), Sharma et al.(2000)과 Lansberg(1999) 및 Dick et al.(2002) 등의 연구자들에 의하면 승계계획에 있어 승계 작업이 계획된 절차 및 과정에 의해 이행되도록 하기 위해선 충분한 시간적 여유를 두고 미리 계획을 설정하고 준비하여야 한다. - Dick et al.(2002)에 의하면 승계계획은 그 자체로서 갈등을 유발 시킬 수 있는 여러 가지 복합적인 요소를 내포한 장기적 과정이므로 사전에 치밀한 관리가 요구된다. - Venter et al.(2005)의 연구에 의하면 가족갈등은 특수한 가족요인으로서 가족 관계성을 가족기업에서 보유한 자원으로 인식하고, 일상적인 활동을 통하여 발	경영자/후계자와 의사 진행 과정에 대한 의견충돌이 있을 때 코칭 자문 조정 시스템이 있다.	경영자/ 후계자 시스템 조정 시스템 (G2)

	생하는 사업문제는 특수한 사업요인으로서는 가족기업에 존재하는 지적자본을 후계자가 이해 또는 수용하지 못함으로써 발생한다. 이러한 장애요소의 발생을 미연에 방지하기 위해서는 후계자의 승계이지 및 현 경영자와 자 간의 상호 관계가 중요한 역할을 한다고 하였다. - 안성영(2015) 창업단계에서는 갈등예방시스템의 작동이 필요한데 현 경영자는 가족기업의 모든 의사결정을 지배하고 가족구성원들의 이해관계를 조정하는 역할을 해야 한다		
	- Robbins(1974)는 갈등이 없는 조직은 정체되고 발전할 수 없다면서 조직의 발전을 위해 필요한 부분에서 갈등은 조장되어야 한다는 긍정적인 입장 - Filley(1975) 모호한 책임영역, 이해의 상충, 의사소통의 부재, 상호의존성, 불균형적 권위, 의견의 불일치, 행동 규제, 해결되지 않은 선행 갈등 - Harvey와 Evans(1995) 가족 간의 갈등은 승계 완료 시점 이후에도 계속적으로 발생할 수 있으며 사업문제 역시 경영환경이 어떻게 변화되는가에 따라 새롭게 나타나기도 한다. 그러므로 성공적인 승계를 위해서는 승계에 따라 발생하는 가족관계의 갈등요인을 사전적으로 최소화하고 승계과정을 통해 일어날 수 있는 수익성을 포함한 경영성과에 대한 문제를 예방 또는 최소화하여야 한다. - 조병선 등 (2012) 가족 간의 역할관계에 따라서는 후계자 선정이나 경영권 집중 과정에서 가족 구성원간의 갈등이나 분쟁 등과 같은 어려움이 발생할 수 있다. - 신연정(2014)에 따르면 가족기업이 승계에 대한 준비 부족으로 인하여 승계 과정에 있어 미숙한 점이나 시행착오가 발생하면 신뢰성이나 정당성에 손상이 간다. 그러므로 성공적인 승계를 실행하기 위해서는 후계자에 대한 합리적인 선정기준, 승계 이행시기, 승계 이후 현 경영자에 대한 역할규정, 승계와 관련된 의사소통, 후계자에 대한 훈련 및 육성 등 승계를 위한 철저한 계획 및 준비가 중요하다 - 김은준(2017) 가족기업의 주요 이해관계자인 현 경영자와 후계자를 중심으로 가족기업의 핵심사항인 승계에 있어서 업무갈등 과정갈등 관계갈등의 갈등유형이 승계과정 만족도에 영향을 주는지와 승계과정 만족도가 재무적 비재무적 경영성과에 영향을 주는지를 연구	임직원들은 기업 승계 시 발생할 수 있는 갈등을 최소화 하려는 프로세스가 있다.	기업 승계 발생되는 갈등을 최소화 (G3)
	- 조병선 등(2012)은 경영 리더십의 승계에 있어서 주로 요구되는 것은 경영자로서의 자질 및 능력이다. 두 번째로 경제적 가치와 소유권 승계에 있어서는 소유자의 권한 범위와 함께 가족 구성원에 대한 재산 분배를 둘러싼 대립의 발생 가능성을 염두에 두고 승계계획을 수립하고 이를 실행에 옮겨 갈 필요가 있다. 그리고 세 번째로 가족 구성원으로서의 자격과 리더십 승계에서는 가족회의 참여를 둘러싼 대립과 함께 후계자 후보는 가족의 일원이라는 입장과 독립적인 자신과의 입장 차이에서 생겨나는 갈등으로 인한 문제에 직면하게 될 가능성이 존재한다. 이는 가족기업의 경영과 관련하여 논의되고 있는 대리인 문제라고 할 수 있는데, 승계비용의 최소화를 도모한다는 관점에서도 가족기업을 누구에게 승계할 것인가 하는 것은 매우 중요한 문제에 해당 한다	가족 내 분쟁을 조정할 수 있는 내부 조정위원회를 구성한다.	분쟁 조정을 통한 승계원 (G4)
	-(Rahim, 1983 ; Thomas & Kilmann, 1974), 갈등관리의 지배모델은 2차원 모델인데 이를 기반으로 하여 4~5개의 갈등관리 해결방안이 제시 - 가족기업의 기능상의 중복 부분에서 발생하는 특성 및 문제를 파악하는 것은 가족기업에서 발생하는 갈등을 해결하고, 복지 수준을 향상시킬 수 있는 해결책과 지침을 제공해 준다(Pratt, 1986). - 인간이 자기의 욕구와 환경 간의 균형 있고 조화로운 관계를 유지하면서 욕구조절이나 갈등을 합리적으로 해결해 나가는 행동과정(최재숙, 2001), - 남영호 등(2008)의 연구에서는 협력이야말로 가족과 기업 성과 모두에 중요하며 긍정적인 영향을 끼친다고 주장하였으며, 상호 협력이야말로 가족기업의 갈등관리에 가장 효율적인 방안이라고 한다	갈등의 조정자를 선정하고 그가 제시하는 문제해결책에 적극적으로 지원하고 있다	갈등 조정자 선정, 해결책 지원 (G5)
	- 가족기업의 지속가능경영을 실천하기 위해서는 사회적 책임을 실천하는 것이 중요하며, 사회적으로 책임 있는 행동을 하게 되면 시간이 지남에 따라 종업원과 고객 그리고 공급자를 비롯한 여러 이해관계자로 부터 그에 상응하는 보상을 받게 됨으로써 지속가능경영을 위한 선순환구조를 가지게 된다(Galaskiweicz, 1985) - Handler(1989)는 기업 연속성의 중요성을 주장하면서, 기업의 범위, 가족기업 구성원, 가족기업의 일, 가족기업 활동에 계속적 연구 필요성을 주장 - 조창배(2007)는 가족기업의 건강한 지속성을 위하여 가족기업 컨설팅모형 설계와 유용성을 도출	기업의 영속성을 위한 전략적 시스템을 구축하고 있다.	기업의 영속성 시스템 구축 (H1)
지속가능전략			

- 가족이 관여하고, 두 세대가 지나도 지속가능한 성장이 가능하도록 기업의 비전을 제시하면서 추구해 나가려는 의도로서의 지배 및 경영되는 기업(Chua et al., 1999), - Gallo(2004)는 가족기업이 가져야 할 사회적 책임으로 내부의 책임과 외부의 책임으로 나누고, 내부의 사회적 책임에 제품과 서비스의 제공을 첫 번째 책임으로 두고, 경제적 부가가치의 창출을 두 번째 책임으로 두며, 구성원 개인의 발전을 세 번째 책임으로 두고 있으며, 궁극적으로 기업 자체의 지속성을 네 번째 책임으로 두고 있다. Gallo(2004)가 주장하고 있는 내부의 책임과 외부의 책임 모두가 가족기업이 기업승계를 통하여 실천할 수 있는 지속가능성의 내용 - 작은 개별 가족 구성원들이 모인 집단으로, 개인보다 더 높은 집단을 의미한다. 개인보다 더 높은 집단의 시스템(higher-order system)인 가족은 더 낮은 하위 시스템(lower-level subsystems/예: 가족 구성원)을 변화시키거나 상호 조정의 기회를 주어 가족의 개별 구성원들이 유지 가능한 변화를 가져올 수 있도록 도와준다(Poza, 2007). - 삼각관계, 자기 분화, 가족 구조, 출생 순서, 그리고 감정의 단절 등을 설명하면서 사회와 가족 구성원 사이의 관계까지 범위를 확장시키며 각각의 특성을 주장했다 (Whiteside 등, 1993). - 환경보호는 기업에 있어 경제적 성과와 생태적 효과를 최적화하도록 경영활동을 결합하는 것이며(North, 1992), - 기업의 환경에 대한 전략적 입장을 마련하고, 이를 경영시스템에 대응하는 활동이라고도 하였다(Gray, 1993). - Swiss Re(2004)에서 Sustainability Management는 지속가능한 발전을 위한 환경, 경제, 사회의 통합적 책임을 지는 것으로 정의 - Miller and Le Berton-Miller(2005)의 성공적인 가족기업의 선행변수에서도 찾을 수 있다. 이들이 주장한 "선행변수는 '4C'로 지속성(continuity), 공동체(communitiy), 관계(connection), 지휘통제(command)라고 하며, 이중 으뜸을 지속성"에 두고 있다. - (이장우, 마윤주, 정수철, 2010)."지속성의 기본적인 가정은 핵심역량의 지속적인 유지와 개발을 위하여 선대 가족경영자가 후대 가족경영자에게 기업승계라는 형태를 통하여 가족의 가치관, 비전, 목표 등을 전달하고 공유하는 것 - 지속가능경영은 많은 이해관계자를 포함하는 경영전략이며 기업가치를 높이는 혁신이라고 나도성, 임옥빈, 강용수(2011) - 김익성(2014) 분야로 시장을 좁게 정의하여 전문화하며, 독자적 기술에 기반하여 대기업에 대항력을 갖추고 발전 지속적 혁신과 기술개발>원천기술 개선>기술선두유지(연구소/연구부서 존재, R&D 산학연 협력) - 안성영(2015) 가족기업이 지속적으로 성장하기 위해서 새로운 기술의 개발을 통한 지속적인 혁신이 중요하며 현 경영자의 혁신의지는 기업의 생존과 성장의 기반이 된다, 지속성장을 위해 진취성이 중요하며 가족기업은 도전정신의 활성화로써 성장과 발전이 가능, 기업승계의 성공을 위해서는 네트워크를 통해 기업에 대한 충성도를 개선시키며 조직과 업무에 대한 헌신이 몰입, 참여 등을 증대시키는 것이 중요 - 박문찬 (2019) 기업만의 경영노하우, 기술력이 있는가 연구소가 있는가? 기술개발(비용)은 꾸준히 추진하고 있는가		
- Harvey와 Evans(1995)와 Goldberg(1996)등은 이해관계자들의 승계과정에 관한 만족도와 더불어 성공적인 승계의 정의로 지속적인 성장 및 수익성 향상을 통해 가족사업을 견고하게 하는 후계자의 능력을 언급하였다 - Goldberg(1996)과 Morris et al.(1997)은 승계 후 기업 성과로 판단할 수 있다고 하였다. 승계의 성공 여부에 대한 평가는 승계 이후 기업의 이익과 매출액, 시장 점유율, 지역사회와의 관계, 기존 거래자와의 관계, 기존 종업원과의 관계 등과 같이 기업의 성과가 기준이라고 했다. -Gallo(2004) 경제적 부가가치의 창출 - 가족 구성원 간의 자애, 애정, 사랑, 책임감, 희생정신에 의해 비 가족기업보다 이익을 잘 조정한다. 이러한 가족기업 구성원 사이의 강력하고 효과적인 결속은 가족기업이 직면하고 있는 외부 자본 시장 또는 사회적 제약 조건에 보다 잘 적응할 수 있다(Campell et al, 2007). - Dyer등(2006)은 "가족기업이 비 가족기업에 비해 사회적 책임을 더 잘 수행하	지속적인 수 의성 증대 성위하여 동력 신 전임으로 임직원이 열심히 활동 하고 있다.	수 증위임노 (H2) 성 대 의 직 전 원 력

	는 이유로 첫째, 자기 이익. 둘째, 정체성, 이미지, 평판, identification - 김익성(2014) 임직원 고용·복지> 고객 최고 서비스유발>선순환 관리 - 안성영(2015) 가족을 포함한 다양한 이해관계자 집단과의 신뢰가 중요하며 고객과 종업원간의 신용과 신뢰, 가족 간의 신뢰를 바탕으로 원만한 가업승계도 이루어질 수가 있다 - 핵심인재의 육성 및 보상프로그램은 있는가		
	- Bearden & Teel(1983), Oliver & Swan(1989), Drew(1991), Fornell(1992), Anderson & Sullivan(1993), Bolton & Boulding et al.,(1993) 은 고객만족이 증가할수록 기존 고객의 충성도가 향상됨을 검증 - Wiley(1991) 은 고객만족을 측정하는 요소들이 기업의 재무적인 지표에 부(-)의 영향을 미친다고 분석 - 안성영 (2013)가족을 포함한 다양한 이해관계자 집단과의 신뢰가 중요하며 고객과 종업원 간의 신용과 신뢰, 가족 간의 신뢰를 바탕으로 원만한 가업승계도 이루어질 수가 있다 - 박문찬 (2019) 고객이 인정하는가 고객 관계, 거래처 관계, 금융기관 관계는 원만한가 - Anderson(1994) 와 Fornell(1992) 는 고객만족도가 증가하면 마케팅 비용이 감소하며 기업 평판이 향상되어 기업 재무성과가 개선됨을 입증	우리 기업의 사업목표 달성과 고객 만족 여부에 달려 있어 고객 관리가 되고 있다.	고객 관리 (H3)
	- Westhead and Cowling은 가족기업이 가지는 가업승계의 속성적인 측면에서 가족기업의 가업승계가 경영 비법의 계승과 발전 및 창업 정신의 승계, 창업자의 가치 및 비전을 통한 구성원의 응집성, 신속한 의사결정 및 환경 대응, 위기 극복에 대한 의지, 일자리 창출 등을 들고 있으며 이는 고객과 오랜 신뢰 구축을 통한 기업 성과와 국가 경쟁력의 재고를 가져올 수 있다고 주장 했다 (Westhead and Cowling, 1998). - 안성영 (2013) 성장하기 위해서 새로운 시장개척이 필요하며 이때 예상된 위험을 극복하는 것이 중요하고 가족기업은 장기적인 특성으로 인해 위험감수성을 가지게 된다	우리 기업은 발생 가능한 위험에 대한 대응 방안이 수립하고 있다.	발생 위험 대응 방안, 계획 수립 (H4)
	- 기업의 이윤추구를 초월하여 사회에 공공성, 선을 베풀 수 있도록 활동해야 한다고 보는 것이다(McWilliams and Siegel, 2001). - McGuire(1963)도 기업은 경제적 책무, 법적 의무와 함께 사회적 역할을 수행해야 한다 - Bellut and William 외 5인(1998)은 기업의 역할 측면에서 가업상속의 중요성을 강조하였다. 가족기업으로서 기업 의미를 정의하고, 경제 및 사회적 측면에서 가족승계의 중요성을 주장하였다. - Shanker and Astrachan(1996)은 미국 가족기업을 위주로 연구하면서 가족기업의 국가 경제에 미치는 효과, GDP 기여도, 고용관계 및 고용 창출 역할을 조사하였으며, 상속세가 기업 자본에 미치는 영향 및 가업승계 발전의 필요성을 주장 - (남영호, 2000a ; James I. Herbert, 1999). 당선의 기업은 뚜렷한 비전과 전략 (목표시장, 목표고객, 이익목표 등)을 갖고 있는가? - 가족기업이 지속가능경영을 수행함으로써 피고용자의 고용을 보전하고 지역의 사회복지에도 기여함으로써 가족기업은 지역사회에 대한 역할을 한다 (김창영, 남영호, 서균석, 2008) - 홍성연(2010)은 중소 가족기업의 성장사례 연구에서 독일의 Siegwark 잉크의 사례를 들며, 가족기업의 과제이며 성과에 지속가능성을 두고 있다. - Fitzgerald, Haynes, Schrank and Danes(2010)은 지속가능한 가족기업의 개념을 도입하여 지역사회의 회복력을 위한 역할에서 가족기업은 지역사회와의 상호작용을 통하여 이를 수행할 수 있다고 주장하고 있다. 더 나아가 가족기업과 지역사회 간의 긍정적 공생은 가족기업과 지역사회 모두를 위한 생산적 관계임을 제시하고 있다. - 중소기업연구 (제33권3호, 2011.9, 59쪽) 우리나라의 경우에도 대부분의 성공한 가족기업 리더들은 자신이 일구어 온 기업이 지속적으로 존립하면서 가문의 유산을 창조해 나가고 동시에 국민경제 및 사회 발전에도 기여할 수 있기를 희망	우리 회사는 이윤창출을 통해 국가 경제 발전에 기여하고 있다.	이윤창출을 통한 경제 발전 기여 (H5)

(부록 2) 하위항목 구성요인 도출을 위한 연구자별 키워드 선행연구

연구자	구성요소
Christensen (1953)	①오너의 의도-리더십 완급조절 ②승계 장애
McGuire(1963)	①기업은 경제적 책무 ②법적 의무 ③사회적 역할을 수행
Thomas와 Kilmann(1974)	①경쟁, 협력, 타협, 양보, 회피-갈등관리 ②자산배분전략
Robbins(1974)	①갈등이 없는 조직은 정체 ②필요한 부분 갈등 조장-긍정적 입장
Thomas & Kilmann(1974)	①갈등관리의 지배모델-2차원 모델-해결방안
Filley(1975)	①모호한 책임영역, 이해의 상충, 의사소통의 부재, 의견의 불일치, 행동 규제, 해결되지 않은 선행갈등
Longenecker & Scheon(1978)	①리더 십 준비과정 사회화
Danco(1982)	①승계계획 없으면 가족과 기업이 변호사에게 존폐 ②후계자 미선정, 훈련태만시 가족기업 안락사
Beckhard & Dyer(1983)	①사업 가족설립자 ②이사회가 이들을 연결해주는 기업
Beckhard & Dyer(1983)	①가족기업의 토탈시스템 ②잠재적인 갈등 발생
Minkler & Estes(1984)	①사회적 역할과 책임 퇴진 ②사회유지 기능적
Johnso (1985)	①가족기업 컨설팅 차별성 특수성
Rosenblatt등(1985)	①창업자의 가족구성원이 관리 ②소유권과 통제권 ③단일 가족으로 세대이전
Galaskiweicz(1985)	①지속가능경영-이해관계자로 부터 보상-선순환
Pratt(1986)	①가족기업의 기능상의 중복부분 갈등
Churchill & Hatten (1987, 1997)	①가족 창업 ②소유권 ③통제와 감독 ④세대간 가업승 ⑤직접 경영 ⑥가족 구성원이 관여 ⑦힘 이전 시장 패스
Handler & Kram(1988)	①경영자 승계의지 ②후계자 능력
Lansberg,Perrow, Rogolsky (1988)	①가족구성원이 소유권 법적통제권
Nas, Ward & Handy(1988)	①비 가족기업의 이사회와 다른 역할 ②가족과 주주보 호 ③가족과 기업의 임무 ④최고 경영자의 임명 ⑤경영의 통제 및 장기전략 수립 ⑥문화개발 및 보존
Neubauer & Lank(1988)	①승계 업무 ②재무자원의 유용성 보장 ③경영 모니터링 ④소유주와 이해관계자보고 ⑤이사회는 경영진의 역할 수행
Lansberg(1988)	①가족적인 욕구 비지니스적 욕구-화합 사전 갈등관리
Davis & Tagiuri(1989)	①가족기업성과-재무적, 비재무적성과
Handler(1989, 1990)	①승계효과 평가 ②승계만족도-주관적 평가 ③경영성과- 객관적 평가 ④통제권을 점진적 축소 ⑤후계자 능력 확산 ⑥가업 연속성
Handler(1989) & Morris et al.,(1997), 이현재(2009)	①가족적 유대감-특유한 문화 ②모방불가 경쟁역량 ③가족기업의 경영성과 핵심
Handler(1989), Dick et al.,(2002)	①승계 사전계획-절차, 과정준수-이행-사전 갈등예방
Aronoff & Ward	①가족기능개발 ②목표개발 ③가족교육 ④소유권

(1991, 1992)	⑤리더십 교체 ⑥재정관리 ⑨갈등관리 ⑩전문경영
Grubert & Mutti(1991)	①조세회피현상
Jaffe (1991)	①가족계획 ②가족위원회 ③가치관 및 정책
Ward(1987, 1991)	①세대사업이전 ②가치전승 ③승계 ④통제권과 경영권 이양 ⑤이사회의 존재 기업의 생존과 번영
Aronoff & Ward (1992, 1996)	①가족참여 ②리더 십 교체 ③지배감시 ④정책과 전략 모니터링 ⑤경영충고, 자문 ⑥승계계획 감사 ⑦교육 및 지원 ⑧오직 승계
Anderson(1994), Fornell(1992)	①고객만족도 증가-마케팅 비용감소-기업 평판향상-기업 재무성과 개선
Brown(1993)	①가족기업 컨설팅 시 긍정적 피드백 및 재 강화, 책임 영역 파악 ②문제 당사자 구성원 2~3 명 함께 미팅
Kubr(1993)	①문제 해결 ②새로운 기회 발견과 활용 ③학습기회의 증대 ④변화의 실행 등 컨설팅의 목적달성
Whiteside 등(1993)	①사회와 가족구성원 사이의 관계 범위확장 각각의 특성
North(1992), Gray(1993)	①환경보호는 기업 경제적 성과와 생태적 효과 최적화 경영활동 결합
Swan(1989) & Boulding et al.,(1993)	①고객만족-고객 충성도
Barach and Ganitsky,(1995)	①기업가 정신 ②시간과 노력 등 회사에 대한 헌신 ③기존의 종업원 관계유지 ④기술 등 기업의 리더십
Litz(1995)	①통제권 지속보유의지
Mayer et al(1995)	①후계자의 개발 ②교육과 훈련 ③멘토링
Harvey, Evans(1995), Goldberg(1996)	①이해관계 승계과정 만족도 ②지속적인 성장 및 수익성 향상-후계자의 능력
Bernheim(1996)	①은퇴 전 생활수준-은퇴 후 소비수준의 기준
Goldberg(1996)	①관여 ②승계평가-승계 후 기업의 이익, 매출액, 시장 점유율, 지역사회와의 관계, 기존 거래자와의 관계, 기존 종업원과의 관계 기업의 성과 기준
Shanker와 Astrachan(1996)	①업무관여 ②의사결정 영향력 ③통제권 보유
Gallo(2004)	①경제적 부가가치의 창출
Shanker & Astrachan (1996)	①국가경제에 미치는 효과, GDP 기여도 ②고용관계 및 고용 창출 역할
Gersick 외, (1997)	①소유권, 이사회, 주주 총회 ②가족계획을 위한 가족위원회와 가족회의 ③기업차원 경영개발팀
Gersick(1997)	①가족통찰력 ②가족역사 ③미래비전 ④가족사명서 ⑤행동계획 ⑥승계경영성과-경쟁력
Morris et al.(1997)	①기업 라이프 사이클 중요단계가 승계 ②승계만족도-주관적 평가 ③경영성과 -객관적 평가 ④평가-승계 후 기업의 성과 기준1
Morris, et al.,(1997)	①경영자와의 관계 ②신뢰관계
Chrisman et al.,(1998)	①후계자의 교육훈련 ②재무, 영업, 마케팅, 전략계획수립 ③의사결정능력 ④관계기술
Family Enterprise Center	①가족기업의 3차원 시스템 ②리더는 소유권 측면에서

(1998)	이사회 의장 ③가족의 측면에서 감성 경영자 ④기업의 측면에서 최고 경영자
Lane(1993), Neubauer & Lank (1998)	①자문 이사회 가족을 위한 역할 수행 ②경영자 컨설팅, 도움 ③위기 영향력 ④외부정보 획득-최고경영자에 제공
Westhead and Cowling(1998)	①경영 비법의 계승과 발전 및 창업 정신의 승계 ②창업자의 가치 및 비전 ③신속한 의사결정 환경 대응 ④위기 극복에 대한 의지 ⑤일자리 창출
Bellut & William 외 5인(1998)	①경제 및 사회적 측면 기업상속의 중요성
Chua et al.,(1999)	①세대승계 후 지속가능한 성장기업
Chua et al.,(1999) 신언정(2014)	①가족관여 ②지속성장 ③기업비전 ④지배경영 ⑤두 세대이상
Koenig(1999)	①가족과 기업 상호 이질적 구성 ②가족과 기업의 경계 ③소유권 경영권 경계
Moore & Fialko(1999), 신언정(2014)	①승계관심이 성공영향 ②승계자의 의지와 책임감
김지희(1999)	①단일 가족소유 지분율 51%이상 ②경영관리 참여 ③소유권과 리더십 가족구성원으로 세대이전
James I. Herbert(1999)	①비전과 전략-목표시장, 목표고객, 이익목표 등
Sharma et al.(2000)	①승계계획이 승계기반 ②이해관계자 협조
남영호 (2000, 2005, 2001, 2008, 2016)	①가족관여 ②전략적 통제권 ③상호 협력 갈등관리 ④승계음모 ⑤통제권 2세대 이상 ⑥외부교육-해외유학 ⑦최고경영자 과정 ⑧사회적 네트워크
남영호, (2000a), James I. Herbert(1999)	①유산계획 출구전략 ②출구전략 ③개인 개발계획 ④은퇴전 생활 수준-은퇴후 소비수준의 기준
조동성(2000)	①업무집행 상근이사 ②객관적 의견제시와 경영진 감독 기능 비상근 이사구성
차성란(2000)	①가족구성원이 소유 경영 ②소유권과 경영권 세대이전 예상 ③가족과 기업 기능 연관성
Day(2001), 정유희(2011)	①리더십 이전 ②교육과 훈련 ③멘토링
최재숙 (2001)	①욕구조절-갈등 합리적 해결
McWilliams& Siegel (2001)	①이윤추구 초월 ②사회에 공공성 ③선을 배품 활동
Adler & Kwo (2002)	①최고경영자나 후계자 및 임원멘토링 및 코칭 ②외부 전문가를 멘토, 코치
Astrachan et al.,(2002) Klein et al.,(2005) 안성영(2015)	①세대사업이전 ②가치전승 ③승계 ④가족문화 ⑤관여도 따른 권력 ⑥소유 지배권 ⑦경영참여 비율
Bjuggren & Sund(2002)	①고유지식 승계 ②경쟁력 향상
Laabs(1998)	①멘토링 승계계획-유용성
Dick et al.(2002)	①승계계획 자체로서 갈등 유발-사전예방관리
Habbershon et al.(2003)	①가족관여 ②기업과 가족 상호작용 ③시너지 발생
Westhead (2003)	①50%이상 지분 ②소유권
Westhead((2003)	①승계실패 폐업 ②기업가적 지식 상실

Le Breton -Miller et al.,(2004)	①이해관계자 만족도 ②기업성과 및 경쟁력
Lee & Mowday(1987), Joiner 등(2004)	①멘티가 멘토 경력활용-멘토 이점
Gallo(2004)	①기업 자체의 지속성 ②경제적 부가가치의 창출
Swiss Re(2004)	①지속가능경영은 환경, 경제, 사회 통합적 책임
Miller & Breton-Miller(2005)	①의사결정 감시 ②소액주주 이해관계자 대변 역할 ③가족의 발전-자신을 희생 ④역량축적-경쟁역량 ⑤가족기업의 선행변수-'4C'
Venter et al.(2005)	①비전설정 및 실행 ②소유권 ③세대승계 ④이해관계자 승계과정 만족 ⑤후계자 재능-지속성과 확신 ⑥승계 의 성공-과정만족도와 지속적 수익성 ⑦후계자 승계 의도 현 경영자 관계가 승계의 성공
Venter, Boshoff & Maas (2005)	①능력 의지의 후계자 교육훈련 ②경영 이념과 철학, 노하우 ③후계자는 새로운 경영자 ④전 경영자는 옵 서버 (Observer), 멘토(Mentor), 조언자 역할 수행,
김영선, 옥선화, 2005)	①가족시스템과 기업시스템의 공유부분 갈등 발생
Venter et al.,(2005)	①갈등예방 ②현 경영자와 후계자 상호관계
Yan & Sorenson(2006)	①전, 후임자 관계의 질 ②기업 가족관계
Desai & Dharmapala (2006)	①조세회피 행위와 투자 ②투자자 인식의 관점-기업가 치 관련성
Horneff et al.,(2006)	①은퇴자산 모두 종신연금전략 ②포트폴리오에 연금 ③주식과 채권포트폴리오 전략
Dyer 등(2006)	①자기 이익, 정체성, 이미지, 평판-사회적 책임 이행
곽인숙 외 (2007)	①노후대책-사전계획 및 달성-노후보장
송병호외(2007)	①상속세, 증여세 등의 환경요건
조병선(2007, 2012)	①세대이전 ②동질성 유지 ③영속기업 ④가족 구성원 간 갈등, 분쟁 ⑤재산분배 ⑥갈등 ⑦가족회의 대립
한경훈(2007)	①소유권 및 경영권 계승 ②현재 비 가족기업이나 2세 후 계자가 기업경영에 참여할 때 가족기업화
조창배(2007)	①건강한 지속성 ②가족기업 컨설팅모형 설계
Campell et al.,(2007)	①가족 구성원 간의 자애, 애정, 사랑, 책임감, 희생정신 - 이익조정 우월
Chirico(2008)	①지식 내·외부의 교육과 경험 ②지식 또는 암묵지 (tacit knowledge)와 스킬
Manfred(1993), 남영호와 박근서(2008)	①조기 교육
황우연(2008)	①가족구성원 주식소유 ②경영참여 ③소유권 중심
김창영, 남영호, 서균석 (2008)	①지속가능경영 수행-피고용자의 고용보전 ②지역의 사 회복지기여-지역사회에 대한 역할
김민정(2009)	①은퇴 재무설계 ②노후자금 고갈 ③은퇴 포트폴리오
김선화, 남영호(2010)	①후계자가 관리자의 역할을 수행하며 경영에 참여 ②현 경영자는 6가지 역할
김지경, 송현주(2010)	①은퇴 직업역할 상실 ②은퇴자 삶 혼란
최성재, 장인협(2010)	①은퇴 경제적 안정-성공적 은퇴

김완일(2010), 최천규(2010), 김봉수(2014)	①세제지원제도의 문제점과 개선안 제시 ②상속인 요건 완화 ③사후관리 요건 ④조세부담 ⑤세제혜택
이장우, 마윤주, 정수철 (2010)	①지속성 핵심역량의 지속적인 유지와 개발 ②세대승계 ③가족의 가치관, 비전, 목표 전달
Vagnoni& Bracci(2011)	①승계를 경영세대 마무리하는 단순 견해
김선화, (2011, 2012)	①차세대 공유, ②연대관계 유지 ③승계프로세스 요구 ④이해관계자 영향요인 존재 ⑤자발적 은퇴 ⑥후계자 역량 및 자발적 승계의도 ⑦기업의 지속에 대한 헌신
박기춘, 이춘우(2011)	①성실성이 리더 십 중요요소 ②교육훈련 ③승계자의 의지와 자신감
조병선, 조봉현(2011)	①정책적 지원이 미흡 ②사후관리 요건
나도성, 임옥빈, 강용수(2011)	①기업가치 혁신 ②이해관계자 포함 경영전략
황조익(2012, 2013)	①세대이전 ②평생계획 관리과정 ③영속기업 ④가치 공유 ⑤후계자역량 신뢰 ⑥내·외부 이해관계자 신뢰 및 정당성
장연주(2013)	①위험감수성향에 따라 재무관리 태도변화
배재덕(2013)	①휴식전환-기대 분리이론 ②새로운 출발-활동이론 삶 의 연속-지속이론 ④강요된 좌절, 강요은퇴, 가혹한 손실 간주-분리이론
조병선 외(2007), 정해영(2014)	①후계자의 승계의지 선행요인 ②신뢰관계
김봉수(2014)	①세제지원제도의 문제점과 개선안 제시 ②후계자 육성 ③절세전략 ④지속가능한 경영 ⑤가업승계지원센터 지원
신언정 (2014)	①가족관여 ②지속성장 ③기업비전 ④지배경영 ⑤두 세대이상 ⑥가족과 기업요소 통합
김봉수, 김익성(2014)	①지속적 혁신과 기술개발 ②이해관계자 경영전략 ③기술선두유지(연구소/연구부서 존재, R&D
안성영(2015)	①가치전승 ②가족문화 ③관여도 권력 ④지속성장-도전 정신, 헌신, 몰입, 참여 ⑤이해관계자 집단과의 신뢰 ⑥위험극복 ⑪시장개척
중견기업연구원(2015)	①기업가정신 ②지속성장 ③가치 창조 보존 ④정관 공익 목적 달성을 위해 사용
안성영(2015)	①창업단계부터 갈등예방시스템의 작동 ②현 경영자의사결정 지배 및 이해관계자 조정
최유진, 여윤경(2016)	①은퇴자산 인출전략 ②자산배분전략
장희복(2017)	①자기관리기술 ②의사결정 능력 및 판단 ③가치관과 전통, 리더십 개발
김은준(2017)	①업무갈등 과정갈등 관계갈등
송덕근(2018)	①세대 이어 지배 ②창업자나 후계자가 직접 소유, 경영, 통제 ③경영 전반 직접참여
박문찬(2019)	①상속 전략추진 ②경영자의 후계자 신뢰 ③가업승계의지 ④정관 및 기타 제도정비 ⑤최대주주 ⑥지분율 ⑦경영노하우, 연구소

(부록 3) 가족기업 가업승계 컨설팅 하위항목 구성요인 도출을 위한 분석표

연구자	구성요소	비지각영역																			
		자조도	가족관계	가족조직	가족정책	가족경제	가족문화	가족제도	가족기능	가족역할	가족정체	가족자원	가족문제	가족변화	가족발전	가족연구	가족이론	가족실용	가족정책	가족제도	가족기능
Christensen (1953)	①오너의 의도-리더십 완급조절 ②승계 장애			●																	
McGuire (1963)	①기업은 경제적 책 무 ②법적 의무 ③ 사회적 역할을 수행																				
Thomas & Kilmann (1974)	①경쟁, 협력, 타협, 양보, 회피-갈등관 리 ②자산배분전략																				
Robbins (1974)	①갈등이 없는 조직 은 경제 ②필요한 부분적 갈등-금 정적 입장																				
Thomas & Kilman (1974)	①갈등관리의 지배 모델-2차원 모델-해 결방안																				
Filley (1975)	①모호한 책임영역, 이해의 상충, 의사소 통의 부재, 의견의 불일치, 행동 규제, 해결되지 않은 선택 갈등																				
Longenecker & Scheon (1978)	①리더십 준비과정 사회화																				
Danco (1982)	①승계계획 없으면 가족과 기업이 변호 사에게 존폐 ②후계 자 미선정, 혼란태만 시 가족기업 안락사																				
Beckhard & Dyer (1983)	①사업 가족설립자 ②이사회가 이들을 연결해주는 기업			●																	
Beckhard & Dyer (1983)	①가족기업의 토달 시스템 ②잠재적인 갈등 발생																				
Minkler & Estes (1984)	①사회적 역할과 책 임 퇴진 ②사회유지 기능적																				
Johnso (1985)	①가족기업 컨설팅 차별성 특수성																				
Rosenblatt 등 (1985)	①창업자의 가족구 성원이 관리 ②소유 권과 통제권 ③단일 가족으로 세대이전	●				●		●		●											
Galaskiewicz (1985)	①지속가능경영-이 해관계자로 부터 보 상-선순환																			●	
Pratt (1986)	①가족기업의 기능상 의 중복 부분 갈등																				
Churchill & Hatten (1987, 1997)	①가족 창업 ②소유 권 ③통제와 감시 ④세대 간 기업승계 ⑤직접 경영 ⑥가족 구성원이 관여 ⑦현 이전 시장 패스	●				●	●			●	●										
Handler & Kram (1988)	①경영자 승계의지 ②후계자 능력					●															
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	①가족구성원이 소 유권 법적통제권							●													
Nas, Ward & Handy (1988)	①비 가족기업의 이 사회와 다른 역할 ②가족과 주주보호 ③가족과 기업의 임 무 ④최고 경영자의 임명 ⑤경영의 통제 및 장기전략 수립 ⑥문화개별 및 보					●	●	●				●									
Neubauer & Lank (1988)	①승계 업무 ②재무 지침의 유용성 보 ③경영 모니터링 ④ 소유주와 이해관계 자보고 ⑤이사회의 경영진의 역할 수행							●		●			●	●			●				

[illegible]

[illegible]

[illegible]

(부록 4) 하위항목 구성요인 도출을 위한 선행연구

주기준 (Criteria)	선행연구 근거	하부기준 구성요인	하부기준 (Sub-criteria)
가족 계획	Ward(1987), Jaffe(1991), Gersick(1997), Chua et al.(1999), 신언정(2014), 안성영(2015), Astrachan, Klein & Smyrnios(2002), Venter et al.(2005)	가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.	가족비전과 가치관 (A1)
	Aronoff & Ward(1992), 남영호(2001), Shanker & Astrachan(1996), Westhead(2003)	기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.	자녀 사업 참여 (A2)
	Sirmon & Hitt(2003), Aronoff & Ward(1992)	가족 구성원들은 자신의 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.	가족 직무교육 (A3)
	Aronoff & Ward(1992).	가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.	가족회의의 문제해결 (A4)
	Churchill & Hatten(1987, 1997) Venter et al.(2005), 신언정(2014), Habbershon et al.(2003), 남영호 등(2008)	가족유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가족기업으로서 대물림되도록 노력하고 있다.	가족유산 기업 승계 (A5)
승계 전략	Dyer(1986), Handler(1989), Lansberg(1988), Ward(1987), Litz(1995), 남영호(2000a), Shanker & Astrachan(1996), Morris et al.(1997), 신언정(2014), Chua et al.(1999), 조병선 등(2012), 드러커(Peter Drucker), Bjuggren & Sund(2002), Westhead(2003), 황조익(2012, 2013) Le Breton-Miller et al.(2004) Venter et al.(2005), 장희복(2017), Bracci와 Vagnoni(2011), 중견기업연구원(2015)	세대를 통한 기업의 연속성을 계획하고 있다.	기업의 연속성 계획 (B1)
	Longenecker & Scheon(1978), Danco(1982), 신언정(2014), Handler & Kram(1988), Sharma et al.(2000), 박기춘, 이춘우(2011), Matthews, Moore, & Fialko(1999), Aronoff & Ward(2010), 박문찬(2019)	현 경영자는 전략적 계획을 가지고 후계자 승계준비를 하고 있다.	계획적 승계 준비 (B2)
	Rosenblatt 등(1985), 김지희(1999) Churchill & Hatten(1987), 차성란(2000), 황우연(2008), 박상경, 이해경(2012) 한경훈(2007), Gersick 외(1997)	소유권(경영권) 이전에 대한 지분확보를 준비하고 있다.	소유권 이전에 대한 지분확보 (B3)
	Venter et al.(2005), 김선화(2012), Cabrera-Suarez, (2005), Yan & Sorenson, 2006). 황조익 외(2012, 박문찬(2019)	기존 경영자와 후계자는 상호간 신뢰바탕의 지지적 관계를 가지고 있다.	경영자/후계자의 지지적 관계 (B4)
	Buono and Nichols(1990), 김선화(2011)	사업의 이해관계자(사업파트너, 고객, 기타 네트워크 등)와의 관계를 관리하고 있다.	이해관계자와 관계 관리 (B5)

지배 구조	Family Enterprise Center(1998), Koenig (1999), Litz(1995), Gersick et al.,(1997), Astrachan, Klein & Smyrnios(2002), Venter et al.,(2005)	가족기업의 3차원(가족, 기업, 주주)지배에 대해 이해하고 있다.	3차원 지배 이해 (C1)
	Litz(1995), 박문찬(2019), Lansberg, Perrow, Rogolsky(1988), Astrachan et al.,(2002) Klein et al.,(2005), 중견기업연구원 (2015)	회사 정관(임의규정 등)이 지배구조에 적합하게 제정되고 지속적으로 관리되고 있다.	지배 구조에 적합한 지속적인 관리 (C2)
	남영호, 문성주(2007), 송덕근(2018), 남영호(2016), 박문찬(2019)	세대를 거쳐 기업승계에 필요한 지분이 확보되고, 경영진 구성이 관리되고 있다.	기업승계에 필요한 지분 확보 (C3)
	Beckhard & Dyer(1983), Ward(1991), Litz(1995), 조동성(2000), 우태우(2018) Miller & Breton-Miller(2005), Corbetta & Salvato(2004).	가족구성원 이외의 일반 주주, 이사가 참여하는 활동적인 주주총회와 이사회가 운영되고 있다.	가족구성원 외 이사회 운영 (C4)
	Ward & Handy(1988), Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnso(1985), Brown(1993) Nash(1988), Lane(1993), Neubauer & Lank(1988, 1998), Aronoff & Ward(1996) Adler & Kwon, 2002), Venter et al.,(2005), Kubr(1993), Lee & Mowday(1987), Viator & Scadura(1991) Scadura(1992), Dansky(1996), Mac Gregor(2000), Joiner et al.,(2004)	위기(승계, 분쟁해결) 때 큰 영향력을 발휘할 수 있는 중재자 역할을 하는 코칭, 멘토링 자문조직이 있다.	코칭, 멘토링 자문조직 운영 (C5)
재무 조세 전략	Poutziouris(2002), 박문찬(2019)	기업경영에 필요한 재정이 계획되고 관리되고 있다.	재정 계획, 관리 (D1)
	Handler(1989), Morris et al.,(1997), Davis & Tagiuri(1989), Venter et al.(2005), 고세훈(2011), Barney(1991), 이현재(2009), Aronoff & Ward(1995), Gersick et al., (1997), 박문찬(2019), Morris et al.,(1997), Miller & LeBreton-Miller(2005), 윤평규(2009), 서대석,(2014), 남영호, 문성주(2007), 황우연(2008), 이현재(2009), 남영호(2012)	기업의 재무 건전성(성장성, 안정성, 수익성, 유동성)을 유지하고 있다	기업의 재무 건전성 유지 (D2)
	Kerzner(1984), Bernheim(1996), 남영호(2000a), 장연주(2013), James I. Herbert(1999), 곽인숙 외(2007), 최성재, 장인협(2010)	현 최고경영자의 은퇴 후 재정계획을 가지고 준비하고 있다.	은퇴 후 재정 계획 (D3)
	송병호외(2007), 최승필(2008), 이기태(2009), 오경희(2009), 김완일(2010), 이현재(2009), 심충진, 구자은(2009), 정평조(2010) 김진, 송은주, 정희선(2010), 권일환(2010), 박종수(2009), 최천규(2010), 류형구(2017) 조병선, 조봉현(2011), 심성수(2011), 남상순(2012), 박권수, 박기용(2013), 안숙찬(2013), 정미화, 최서현(2014), 전영승(2014) 이성원(2014), 박문찬(2019)	기업승계에 대한 조세지원제도(중여세 과세특례제도, 기업상속공제제도)를 알고 있다.	조세지원제도 이해 (D4)
	Grubert & Mutti(1991), 문희창(2008), Steier(2001), 남영호(2000a), James I. Herbert(1999), Desai & Dharmapala(2006)	가족에 대한 유산계획과 조세(절세)계획을 준비하고 대안을 확인하고 장·단기 단계별 실천에 옮기고 있다	조세계획 준비, 단계별 실천 (D5)

후계육성	Szulanski(1995), 황조익 외(2012), 김선화(2011, 2012)	현 경영자는 후계자와 비전, 가치 및 목표를 성취하고자 함께 노력한다.	후계자와 목표를 위해 노력 (E1)
	Danco(1982), 남영호(2000a), Aronoff & Ward(1991), Chrisman et al(1998), 장희복(2017), Venter, Boshoff & Maas(2005), 송병호 외(2007), Chirico(2008), Manfred(1993), 남영호(2005), 남영호, 박근서(2008), Moores & Barrett(2003), 조병선 등(2007), 이현재(2009), 박기준, 이춘우(2011), 황조익(2012)	후계자를 위해 교육, 훈련 프로그램을 수립하여 실행하고 있다.	교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)
	Christensen(1953), 김우진 (2015), Barach et al.(1988), Barach & Ganitsky(1995) Barach & Gantisky(1995), Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, (2001), 조병선 외(2007), 남영호(2000a), Goldberg(1996), Day(2001), 남영호, 박근서(2008), 정유희(2011), 남영호, 박근서(2008), 황조익 외(2012), 남영호(2013),	후계자는 회사업무 전반에 대한 이해와 리더십을 가지고 있다.	후계자의 업무 이해 (E3)
	Mayer et al.,(1995), Steier(2001), Morris, et al.,(1997), 안성영(2015), Cabrera-Suarez(2005), Yan & Sorenson(2006), 김선화, 남영호(2013), 정해영(2014), Brockhaus(2004)	후계자는 현 경영자와 높은 수준의 신뢰 관계로 서로를 이해하고 존중하고 있다.	경영자와 후계자의 신뢰 관계 (E4)
	남영호(2000a), Laabs(1998), Dockery & Sahl(1998), Noe, Greenberger, & Wang (2002), 김선화, 남영호(2010), Venter et al.(2005), 황조익(2012)	코칭과 멘토링을 통한 피드백을 받고 있다.	코칭, 멘토링 피드백 (E5)
은퇴계획	Minkler & Estes(1984), 김지경, 송현주 (2010).	은퇴(사업과 개인)의 진정한 목적과 의미를 숙지하고 있다.	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)
	김선화(2011), 김선화, 남영호(2011)	은퇴를 위한 준비(은퇴시기에 맞춰 후계자의 선정과 양성)를 수년 전부터 시행(예정)해 오고 있다.	은 퇴 준 비 , 시행 (F2)
	Handler(1990), 김선화, 남영호(2010)	경영자는 통제권을 줄이고, 후계자는 경영권을 확장하고 있다(예정이다).	후계자 경영권확장 (F3)
	Horneff et al.(2006), 김민정(2009), 최유진, 여윤경(2016)	기존 경영자의 은퇴에 관한 재무보상정책(financial package)이 개발되어 있다.	은퇴에 관한 재무보상정책 확장 (F4)
	배재덕(2013)	은퇴 설계 즉 은퇴 후의 강점과 능력을 활용하는 목적을 선택하고 계획을 수립하고 있다.	은퇴 설계 (F5)

갈등 관리	Thomas & Kilmann(1974), Beckhard & Dyer(1983), Lansberg(1988), Harvey & Evans(1995), 김영선, 옥선화(2005)	가족과 기업 두 시스템 간의 중복이 갈등의 원천임을 알고 있다.	가족과 기업 시스템이 갈등의 원천 이해 (G1)
	Handler(1989), Sharma et al.,(2000), Lansberg(1999), Dick et al.,(2002), Dick et al.(2002), 안성영(2015), Venter et al.,(2005)	경영자/후계자)와 의사 진행과정에 대한 의견충돌이 있을 때 코칭 자문조정시스템이 있다.	경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)
	Robbins(1974), Filley(1975), Harvey & Evans(1995), 조병선 등 (2012), 신언정 (2014), 김은준(2017)	임직원들은 가업승계 시 발생할 수 있는 부서들 간의 마찰과 갈등을 최소화하려는 프로세스가 있다.	가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)
	조병선 등(2012)	가족 내 분쟁 조정을 통해 후계자의 원활한 경영승계를 지원한다.	분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)
	Rahim(1983), Pratt(1986), Thomas & Kilmann(1974), 최재숙(2001), 남영호 등 (2008)	갈등의 조정자를 선정하고 그가 제시하는 문제해결책에 적극 지원하고 있다	갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)
지속 가능 전략	Galaskiewicz(1985), Handler(1989), 조창배 (2007), Chua et al.,(1999), Gallo(2004), Poza(2007), Whiteside 등(1993), North (1992), Gray(1993), Swiss Re(2004), Miller & Le Berton-Miller(2005), 이장우, 마윤주, 정수철(2010), 나도성, 임옥빈, 강용수 (2011), 김익성(2014), 안성영(2015), 박문찬 (2019)	기업의 연속성을 위해 전략적 시스템이 갖추어져 있다.	기업의 연속성 시스템 구축 (H1)
	Harvey & Evans(1995), Goldberg(1996), Gallo(2004), Morris et al.,(1997), 안성영 (2015), Campell et al.,(2007), Dyer 등 (2006), 김익성(2014)	지속적인 수익성 증대를 위하여 신성장동력으로 전 임직원이 열심히 활동하고 있다.	수익성 증대를 위한 전 임직원 노력 (H2)
	Bearden & Teel(1983), Oliver & Swan(1989), 박문찬 (2019), Drew(1991), Fornell(1992), Anderson & Sullivan(1993) Bolton & Boulding et al.,(1993), Wiley (1991), 안성영 (2013), Anderson(1994), Fornell(1992)	우리 기업의 사업목표 달성은 고객만족 여부에 달려 있어 고객관리가 되고 있다.	고객 관리 (H3)
	Westhead & Cowling(1998), 안성영 (2013)	우리 기업은 발생 가능한 위험에 대한 대응 방안이나 계획을 수립하고 있다.	발생가능 위험 대응방안 계획 수립 (H4)
	McWilliams & Siegel(2001), McGuire (1963), 남영호(2000a), Bellut and William 외 5인(1998), Shanker & Astrachan(1996) James I. Herbert(1999), 김창영, 남영호, 서균석(2008), Fitzgerald, Haynes, Schrank & Danes(2010), 홍성연(2010), 중소기업연구(제 33권3호, 2011.9, 59쪽)	우리 회사는 이윤창출을 통해 국가 경제 발전에 기여하고 있다.	이윤창출을 통한 경제발전 기여(H5)

(부록 5)

“가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구”를 위한

제1차 델파이 조사

안녕하십니까? 귀하를 전문가 패널로 모시게 되심을 영광으로 생각하며, 귀하의 무궁한 발전과 건승을 기원합니다. 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점 깊이 감사드립니다.

저는 중소벤처기업부 계약학과인 한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅학과 박사과정 김봉수입니다.

본 설문의 주제는 “가족기업의 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구”입니다. 본 설문은 가족기업의 가업승계의 중요성을 더욱 부각시키고 가족기업의 지속가능한 성장발전을 지원하여 장수기업으로 성장할 수 있도록 도움을 줄 컨설팅 모델을 개발하고자 하는 데 그 목적이 있습니다. 그동안 경험적, 탐색적 선행연구를 고찰하고 1차로 연구자와 교류가 활발한 전문가 패널 몇 분과 브레인스토밍 방식을 통해 가족기업에서 가장 중요시 되는 항목 10개를 상호연관성을 고려하여 도출하였습니다. 이에 가족기업을 평가함에 있어서 각 항목간의 중요도를 측정하고자 합니다.

본 연구에서 활용하는 연구방법은 Delphi 기법으로, 연구자가 처음부터 구조화된 설문지를 활용하는 “미니(수정) 델파이(Modified Delphi Technique) 방법을 활용하였습니다.

설문 조사는 1-4차에 걸쳐 실시될 것이며, 전문가 패널 조사는 3회로 진행될 예정이며, 폐쇄형 설문지로 1, 2차 설문지에서 도출된 지표와 선행사례들의 지표를 바탕으로 중요도가 높은 평가항목지표를 도출하고, 3, 4차는 폐쇄형 설문지로 중요하다고 도출된 항목으로 가족기업의 가업승계 컨설팅을 수행하면서 가족기업의 현황을 평가하고 레벨 업 시키는데 활용되는 각 항목의 적용에 대한 유용성을 알아보기 위해 가업승계 이해관계자들에게 실시되는 조사입니다. 정확하고 객관적인 지표도출을 위해 전문가 여러분의 고견을 부탁드립니다.

응답하신 설문 내용은 본 연구의 자료로만 사용되며 개인정보는 통계법 제33조에 의하여 비밀이 보장되며 다른 어떤 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

본 설문지에 대한 응답은 학술연구에 더없이 귀중한 자료가 될 것이며, 소중한 시간 내어 성심껏 설문지 작성에 협조해 주신 점에 대하여 귀사와 귀하께 진심으로 감사드립니다.

한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅학과

지도교수 : 나 도 성

연구자 : 김 봉 수

□ 설문지 회신방법 : 아래 방법 중 택 1

① 오프라인 설문조사 참여

→ 첨부된 한글 설문지 작성 후

이메일(ty4211@hanmail.net) 또는

팩스(1515-010-5222-9214) 회신 부탁드립니다.

귀하를 전문가 패널로 모시게 되심을 감사드립니다.

중소기업 가족기업의 가업승계 컨설팅 하는 데 있어서 각 평가 요인항목을 구축하기 위하여 델파이 기법으로 Brainstorming방식의 자유로운 의견을 개진해 주시면 최대한 반영하여 최종 평가요인항목을 결정하고자 합니다. 이를 숙지하셔서 토론에 응해주시기 바랍니다.

〈가족기업 평가 요인의 중요도 결정요인〉



■ 다음의 본 설문에 사용될 상위항목 변수들의 정의인 각 진단항목에 대하여 개선할 부분이 있다면 어떠한 부분이 개선되거나 추가되어야 할 내용(항목 추가, 삭제, 변경, 정의 수정 등)이 있는지 기재하여 주시기 바랍니다.

〈본 설문에 사용될 상위항목 변수들의 정의〉

요인 및 변수	조작적 정의
가족계획	가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.
승계전략	다음 세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 경영권(소유권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 승계모형을 설정하고 실행하는 모든 계획을 말한다.
지배구조	가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약 관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.
재무전략	기업 경영에 필요한 자금과 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속 가능한 경영자금을 운용하는 전략이다.
조세전략	승계자금(상속증여세) 준비 및 절세전략까지 수립 실행하는 조세관한 전략이다.
후계자 육성	후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, 코칭과 멘토링으로 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육 훈련시키는 것이다.
은퇴계획	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반사항과 가족경영 자문수준의 한계설정 및 은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정계획까지 준비하는 것이다.
갈등관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다
지속가능전략	가족기업의 유지와 지속성장을 위해서 주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회 전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 위험을 최소화하고 기업의 가치를 제고시키려는 다양한 경영활동이다.
리스크 관리	가족과 기업의 장기적인 목적(Purpose)과 전략적인 목표(Goal)를 저해할 수 있는 여러가지 경영 위험들을 전사적인 시각에서 통합적으로 인식하고 이에 효과적으로 대응하는 일련의 시스템과 프로세스이다.

(부록 6)

“가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구”를 위한
제2차 델파이 조사

귀하를 전문가 패널로 모시게 되심을 감사드립니다.

중소기업 “가족기업의 가업승계 컨설팅 모델개발 및 유용성 분석”을 하는 데 있어서 각 평가 요인 간에 상대적인 가중치를 결정하고자 합니다. 다음은 이어지는 설문에서 각 항목 간의 중요도를 평가하는데 참고하실 내용입니다. 이를 숙지하셔서 설문에 응해주시기 바랍니다.

〈가족기업 가업승계 컨설팅 평가 요인의 중요도 결정요인〉



■ 다음의 본 설문에 사용될 상위항목 변수들의 정의인 각 진단항목에 대하여 개선할 부분이 있다면 어떠한 부분이 개선되거나 추가되어야 할 내용(항목 추가, 삭제, 변경, 정의 수정 등)이 있는지 기재하여 주시기 바랍니다.

〈본 설문에 사용될 상위항목 주기준의 정의〉

상위항목 주기준	조작적 정의
가족계획	미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 미래를 계획하는 것이다. ⇒가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 창업가정신으로 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.
승계전략	다음 세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 경영권(소유권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 모든 계획을 말한다 ⇒다음 세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 경영권(소유권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 승계모형을 설정하고 실행하는 모든 계획을 말한다.
지배구조	가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약 관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.
재무전략 조세전략	기업 경영에 필요한 자금과 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운용하는 전략이다. ⇒기업 경영에 필요한 자금과 승계자금(상속증여세 등)준비 및 절세전략까지 수립 실행하고 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운용하는 전략이다. 승계자금(상속증여세) 준비 및 절세전략까지 수립 실행하는 조세에 관한 전략이다.
후계자육성	후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, 코칭과 멘토링으로 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육 훈련시키는 것이다.
은퇴계획	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반 사항과 가족경영자문수준의 한계설정 및 은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정계획까지 준비하는 것이다.
갈등관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다
지속가능전략 리스크관리	가족기업의 유지와 지속성장을 위해서 주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 경영 전반의 위험을 최소화하 고 는 리스크관리와 기업의 가치를 제고 시키려는 다양한 경영 전략 활동이다. 가족과 기업의 장기적인 목적(Purpose)과 전략적인 목표(Goal)를 저해할 수 있는 여러가지 경영 위험들을 전사적인 시각에서 통합적으로 인식하고 이에 효과적으로 대응하는 일련의 시스템과 프로세스이다.

1. 평가 방법

- ① 1에서 9까지 수치는 분석을 위한 것이므로 무시하셔도 좋습니다.
- ② 기준요인 란의 항목 요인 1과 비교요인 란의 항목 요인 2, 요인 3, 을 각각 비교합니다.
- ③ 기준요인 란의 항목 요인 2와 비교요인 란의 항목 요인 3을 비교합니다.

2. [응답]에 대한 설명 (√ 표시에 대한 내용)

- ① 첫 번째 행 : 기준요인 란의 (요인1)이 비교요인 란의 (요인2)보다 약간 중요(3)하다고 판단 시
- ② 두 번째 행 : 비교요인 란의 (요인 3)이 기준요인 란의 (요인1)보다 매우 중요(5)하다고 판단 시
- ③ 세 번째 행 : 기준요인 란의 (요인 2)와 비교요인 란의 (요인3)의 확실히 중요(7)하다고 판단 시

〈유의 사항〉

1. 평가의 일관성을 유지해주시기 바랍니다.
위 예에서 1이 2보다 약간 중요하고, 3이 1보다 매우 중요하다고 하였으면, 당연히 2는 3보다 더 중요하지는 않을 것입니다. 이처럼 마음 속에 생각하고 있는 비교 요소 간 서열이 뒤바뀌지 않도록 할 때 일관성이 유지됩니다.
2. 그러나 일관성은 100% 완벽하게 유지할 필요는 없습니다.
위 예에서 1이 2보다 약간 중요하고, 3이 1보다 좀 더 중요하다고 생각하여, 꼭 3은 2보다 매우 중요하다고 표기해야 할 필요는 없습니다. 다만 그 부근에 약간 중요 혹은 절대적 중요 구간 사이에 표시하시면 일관성은 높게 유지됩니다. 위 예에서는 확실히 중요로 표기하였습니다.

본 설문에 앞서 설문 방법에 대한 예시입니다. 꼭 참고하시고 설문 방법에 착오 없으시기 바랍니다.

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등			B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
요인 1							√												요인2
													√						요인3
요인 2																√			요인3

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
요인 1							√											요인2
													√					요인3
요인 2															√			요인3

이제부터 직접 응답하셔야 할 설문 내용입니다. 앞에서 제시된 가족기업 컨설팅 평가모형 결정요인에 사용된 요인들의 정의를 참고하시고 설문에 응답 해 주십시오.

⇒ 본 AHP설문조사는 각 계층의 구성요소간의 쌍대비교를 통해서 상대적 중요도 조사입니다.

⇒ 본 AHP설문조사는 상호비교 시 논리적인 일관성이 요구되므로 신중한 답변이 요구됩니다.

예를 들어 A, B, C의 구성요소가 있을 때 A>B, B>C이면 A>C라는 응답이 나와야 하는데 C>A고 응답하면 논리적인 모순이 발생합니다.

다음의 ‘기준요인 항목 A’와 ‘기준요인 항목 B’를 서로 비교하였을 때 어떤 항목이 더 중요한지를 판단하시고 제시된 항목 내에 앞의 예시와 같은 방법으로 √로 응답해 주십시오.

1. 가족계획 항목과 다른 7가지 항목의 상대적 중요도

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
가족 계획																		승계전략
																		지배구조
																		재무전략
																		후계자 육성
																		은퇴계획
																		갈등관리
																		지속가능 전략

2. 승계전략 항목과 다른 6가지 항목의 상대적 중요도

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
승계 전략																		지배구조
																		재무전략
																		후계자 육성
																		은퇴계획
																		갈등관리
																		지속가능 전략

3. 지배구조 항목과 다른 5가지 항목의 상대적 중요도

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
지배 구조																		재무 전략
																		후계자 육성
																		은퇴 계획
																		갈등 관리
																		지속가 능전략

4. 재무전략 항목과 다른 4가지 항목의 상대적 중요도

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
재무 전략																		후계자 육성
																		은퇴계획
																		갈등관리
																		지속가능 전략

5. 후계자육성 항목과 다른 3가지 항목의 상대적 중요도

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
후계 자 육성																		은퇴계획
																		갈등관리
																		지속가능 전략

6. 은퇴계획 항목과 다른 2가지 항목의 상대적 중요도

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
은퇴 계획																		갈등관리
																		지속가능 전략

7. 갈등관리 항목과 지속가능전략 항목의 상대적 중요도

기준 요인 항목 A	A가 절대 적 중요		A가 확실 히 중요		A가 매우 중요		A가 약간 중요		대등		B가 약간 중요		B가 매우 중요		B가 확실 히 중요		B가 절대 적 중요	비교 요인 항목 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
갈등 관리																		지속가능 전략

기타 설문에 대한 일반사항

귀하의 경력에 대한 일반사항을 기재해 주시길 바랍니다. 다음 사항은
응답의 신뢰성을 확보하는 목적 외에 다른 목적으로는 사용하지 않겠습니다.

■전문가 정보

성명	선택	업무분야	
성별		나이	
학력		보유자격	
직장		경력 연수	년
핸드폰	선택	이메일	
소속	☐ 교수 ☐ 가족기업연구자/전문가 ☐ 세무·회계사 ☐ 변호사 ☐ FP ☐ 재무컨설턴트 ☐ 경영컨설턴트 ☐ CEO ☐ 기타()		
주요경력	- - - -		

201 년 월 일

수고하셨습니다. 대단히 감사합니다.

“가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구”를 위한

귀하를 전문가 패널로 모시게 되심을 감사드립니다.

중소기업 “가족기업의 가업승계 컨설팅 모델개발 및 유용성 분석”을 하는데 있어서 각 평가 요인 간에 상대적인 가중치를 결정하고자 합니다. 다음은 이어지는 설문에서 각 항목들 간의 중요도를 평가하는데 참고하실 내용입니다. 이를 숙지하셔서 설문에 응해주시기 바랍니다.

귀하의 경력에 대한 일반사항을 기입해 주시길 바랍니다. 다음 사항은
응답의 신뢰성을 확보하는 목적 외에 다른 목적으로는 사용하지 않겠습니다.

성명	선택	업무분야	
성별		나이	
학력		보유자격	
직장		경력년수	년
핸드폰	선택	이메일	
소속	☐ 교수 ☐ 가족기업연구자/전문가 ☐ 세무·회계사 ☐ 변호사 ☐ FP ☐ 재무컨설턴트 ☐ 경영컨설턴트 ☐ CEO ☐ 기타()		
주요경력	- - -		

- 237 -

가. 상위항목의 주기준(Criteria)에 대한 정의

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
가족계획	가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 창업가정신으로 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.	가족 비전과 가치관 (A1)
		자녀 사업 참여 (A2)
		가족 직무교육 (A3)
		가족회의의 문제해결 (A4)
		가족유산 기업승계 (A5)
승계전략	다음세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 소유권(경영권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 승계모형을 설정하고 실행하는 모든 계획을 말한다.	기업 연속성 계획 (B1)
		계획적 승계준비 (B2)
		소유권 이전에 대한 지분확보 (B3)
		경영자/후계자의 지지적 관계 (B4)
		이해관계자와 관계 관리 (B5)
지배구조	가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.	3차원 지배 이해 (C1)
		지배구조에 적합한 지속적 관리 (C2)
		가업승계에 필요한 지분확보 (C3)
		가족구성원 외 이사회 운영 (C4)
		코칭, 멘토링 자문조직 운영 (C5)
재무·조세 전략	기업경영에 필요한 자금과 승계 자금준비(상속증여세 등) 및 절세전략까지 수립 실행하고 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운용하는 전략이다.	재정 계획, 관리 (D1)
		기업의 재무 건전성 유지 (D2)
		은퇴 후 재정계획 (D3)
		조세지원제도 이해 (D4)
		조세계획 준비, 단계별 실천 (D5)
후계자 육성	후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, 코칭과 멘토링으로 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육 훈련시키는 것이다.	후계자와 목표를 위해 노력 (E1)
		교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)
		후계자의 업무이해 (E3)
		경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)
		코칭, 멘토링 피드백 (E5)
은퇴계획	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반사항과 가족경영 자문수준의 한계 설정 및 은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정계획까지 준비하는 것이다.	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)
		은퇴준비, 시행 (F2)
		후계자 경영권 확장 (F3)
		은퇴에 관한 재무보상정책 확장 (F4)
		은퇴 설계 (F5)
갈등관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다	가족과 기업 갈등의 원천 이해 (G1)
		경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템(G2)
		가업승계 시 발생하는 갈등 최소화(G3)
		분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)
		갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)
지속가능 전략	가족기업의 유지와 지속성장을 위해서 주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 경영 전반의 위험을 최소화하는 리스크관리와 기업의 가치를 제고 시키려는 다양한 경영전략 활동이다.	기업의 연속성 시스템 구축 (H1)
		수익성 증대를 위한 전임직원 노력(H2)
		고객관리 (H3)
		발생가능 위험 대응방안, 계획수립(H4)
		이윤 창출을 통한 경제발전 기여 (H5)

나. 하부기준(Sub-criteria)에 대한 정의

주기준 (Criteria)	하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
			매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
가족계획	가족 비전과 가치관 (A1)	가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.	1	2	3	4	5
	자녀 사업 참여 (A2)	기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.	1	2	3	4	5
	가족 직무교육 (A3)	가족 구성원들은 자신의 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.	1	2	3	4	5
	가족회의의 문제해결 (A4)	가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
	가족 유산 기업승계 (A5)	가족 유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가족기업으로서 물림되도록 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
승계전략	기업 영속성 계획 (B1)	세대를 통한 기업의 영속성을 계획하고 있다.	1	2	3	4	5
	계획적 승계준비 (B2)	현 경영자는 전략적 계획을 가지고 후계자 승계준비를 하고 있다.	1	2	3	4	5
	소유권 이전에 대한 지분확보(B3)	소유권(경영권) 이전에 대한 지분 확보를 준비하고 있다.	1	2	3	4	5
	경영자/후계자의 지지적 관계 (B4)	기존 경영자와 후계자는 상호간 신뢰를 바탕으로 지지적 관계를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
	이해관계자와 관계 관리 (B5)	사업의 이해관계자(사업파트너, 고객, 기타 네트워크 등)와의 관계를 관리하고 있다.	1	2	3	4	5
지배구조	3차원 지배 이해 (C1)	가족기업의 3차원(가족, 기업, 주주)지배에 대해 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
	지배구조에 적합한 지속적인 관리 (C2)	회사 정관(임의규정 등)이 지배구조에 적합하게 제정 되고 지속적으로 관리되고 있다.	1	2	3	4	5
	가업승계에 필요한 지분 확보 (C3)	세대를 거쳐 가업승계에 필요한 지분이 확보되고, 경영진 구성이 관리되고 있다.	1	2	3	4	5
	가족구성원 외 이사회 운영 (C4)	가족구성원 이외의 일반주주, 이사가 참여하는 활동적인 주주총회와 이사회가 운영되고 있다.	1	2	3	4	5
	코칭, 멘토링 자문조직 운영 (C5)	위기(승계, 분쟁해결) 때 큰 영향력을 발휘할 수 있는 중재자 역할을 하는 코칭, 멘토링 자문조직이 있다.	1	2	3	4	5
재무·조세 전략	재정 계획, 관리 (D1)	기업경영에 필요한 재정이 계획되고 관리되고 있다.	1	2	3	4	5
	기업의 재무 건전성 유지 (D2)	기업의 재무 건전성(성장성, 안정성, 수익성, 유동성)을 유지하고 있다	1	2	3	4	5
	은퇴 후 재정계획 (D3)	현 최고경영자의 은퇴 후 재정계획을 가지고 준비하고 있다.	1	2	3	4	5
	조세지원제도 이해 (D4)	가업승계에 대한 조세지원제도(중여세 과세 특례제도, 기업상속공제제도)를 알고 있다.	1	2	3	4	5

	조세계획 준비, 단계별 실천 (D5)	가족에 대한 유산계획과 조세(절세) 계획을 준비하고 대안을 확인하고 장·단기 단계별 실천에 옮기고 있다	1	2	3	4	5
후계자 육성	후계자와 목표를 위해 노력 (E1)	현 경영자는 후계자와 비전, 가치 및 목표를 성취하고자 함께 노력한다.	1	2	3	4	5
	교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)	후계자를 위해 교육, 훈련 프로그램을 수립하여 실행하고 있다.	1	2	3	4	5
	후계자의 업무이해 (E3)	후계자는 회사업무 전반에 대한 이해와 리더십을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
	경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)	후계자는 현 경영자와 높은 수준의 신뢰 관계로 서로를 이해하고 존중하고 있다.	1	2	3	4	5
	코칭, 멘토링 피드백 (E5)	코칭과 멘토링을 통한 피드백을 받고 있다.	1	2	3	4	5
은퇴계획	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)	은퇴(사업과 개인)의 진정한 목적과 의미를 숙지하고 있다.	1	2	3	4	5
	은퇴준비, 시행 (F2)	은퇴를 위한 준비(은퇴시기에 맞춰 후계자의 선정과 양성)를 수년 전부터 시행(예정)해 오고 있다.	1	2	3	4	5
	후계자 경영권 확장 (F3)	경영자는 통제권을 줄이고, 후계자는 경영권을 확장하고 있다(예정이다).	1	2	3	4	5
	은퇴에 관한 재무보상정책 확장 (F4)	기존 경영자의 은퇴에 관한 재무보상정책(financial package)이 개발되어 있다.	1	2	3	4	5
	은퇴 설계 (F5)	은퇴 설계 즉 은퇴 후의 강점과 능력을 활용하는 목적을 선택하고 계획을 수립하고 있다.	1	2	3	4	5
갈등관리	가족과 기업 갈등의 원천이해(G1)	가족과 기업 두 시스템 간의 중복이 갈등의 원천임을 알고 있다.	1	2	3	4	5
	경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)	경영자/후계자)와 의사 진행과정에 대한 의견충돌이 있을 때 코칭자문조정시스템이 있다.	1	2	3	4	5
	가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)	임직원들은 가업승계 시 발생할 수 있는 부서들 간의 마찰과 갈등을 최소화하려는 프로세스가 있다.	1	2	3	4	5
	분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)	가족 내 분쟁 조정을 통해 후계자의 원활한 경영승계를 지원한다.	1	2	3	4	5
	갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)	갈등의 조정자를 선정하고 그가 제시하는 문제해결책에 적극 지원하고 있다	1	2	3	4	5
지속가능 전략	기업의 연속성 시스템 구축(H1)	기업의 연속성을 위해 전략적 시스템이 갖추어져 있다.	1	2	3	4	5
	수익성 증대를 위한 전임직원 노력 (H2)	지속적인 수익성 증대를 위하여 신성장동력으로 전임직원이 열심히 활동하고 있다.	1	2	3	4	5
	고객관리 (H3)	우리 기업의 사업목표 달성은 고객만족 여부에 달려 있어 고객관리가 되고 있다.	1	2	3	4	5
	발생가능 위험 대응방안, 계획수립 (H4)	우리 기업은 발생 가능한 위험에 대한 대응 방안이나 계획을 수립하고 있다.	1	2	3	4	5
	이윤창출을 통한 경제발전 기여 (H5)	우리 회사는 이윤 창출을 통해 국가 경제 발전에 기여하고 있다.	1	2	3	4	5

(부록 7-2)

“가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구”를 위한 제3차 AHP 설문 조사

주기준(Criteria)에 영향을 미치는 하부기준 간 상대적 중요도

A) 가족계획



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
가족 비전과 가치관 (A1)	가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.
자녀 사업 참여 (A2)	기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.
가족 직무교육 (A3)	가족 구성원들은 자신의 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.
가족회의의 문제해결 (A4)	가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.
가족 유산 기업승계 (A5)	가족 유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가족기업으로서 대물림되도록 노력하고 있다.

요인 (A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같다		약간 중요		중요		매우 중요	절대 중요	요인 (B)	
가족비전	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	사업 참여
가족비전	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직무교육
가족비전	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	가족회의
가족비전	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	가업승계
사업 참여	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직무교육
사업 참여	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	가족회의
사업 참여	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	가업승계
직무교육	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	가족회의
직무교육	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	가업승계
가족회의	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	가업승계

B) 승계전략



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
기업 연속성 계획 (B1)	세대를 통한 기업의 연속성을 계획하고 있다.
계획적 승계준비 (B2)	현 경영자는 전략적 계획을 가지고 후계자 승계준비를 하고 있다.
소유권 이전에 대한 지분확보 (B3)	소유권(경영권) 이전에 대한 지분확보를 준비하고 있다.
경영자/후계자의 지지적 관계 (B4)	기존 경영자와 후계자는 상호간 신뢰바탕의 지지적 관계를 가지고 있다.
이해관계자와 관계 관리 (B5)	사업의 이해관계자(사업파트너, 고객, 기타 네트워크 등)와의 관계를 관리하고 있다.

요인 (A)	절대 중요	매우 중요	중요	약간 중요	같다	약간 중요	중요	매우 중요	절대 중요	요인 (B)
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	승계준비
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	지분확보
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	경영자 후계자 관계
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이해관계자 관리
승계준비	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	지분확보
승계준비	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	경영자 후계자 관계
승계준비	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이해관계자 관리
지분확보	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	경영자 후계자 관계
지분확보	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이해관계자 관리
경영자 후계자 관계	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이해관계자 관리

3) 지배구조



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
3차원 지배 이해 (C1)	가족기업의 3차원(가족, 기업, 주주) 지배에 대해 이해하고 있다.
지배구조에 적합한 지속적 관리 (C2)	회사 정관(임의규정 등)이 지배구조에 적합하게 제정되고 지속적으로 관리되고 있다.
가업승계에 필요한 지분확보 (C3)	세대를 거쳐 가업승계에 필요한 지분이 확보되고, 경영진 구성이 관리되고 있다.
가족구성원 외 이사회 운영 (C4)	가족구성원 이외의 일반 주주, 이사가 참여하는 활동적인 주주총회와 이사회가 운영되고 있다.
코칭, 멘토링 자문조직 운영 (C5)	위기(승계, 분쟁해결) 때 큰 영향력을 발휘할 수 있는 중재자 역할을 하는 코칭, 멘토링 자문조직이 있다.

요인 (A)	절대 중요	매우 중요	중요	약간 중요	같다	약간 중요	중요	매우 중요	절대 중요	요인 (B)
3차원 지배	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	지속적 관리
3차원 지배	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	가업승계 관리
3차원 지배	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	주주총회 운영
3차원 지배	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	코칭, 멘토링
지속적 관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	가업승계 관리
지속적 관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	주주총회 운영
지속적 관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	코칭, 멘토링
경영진 구성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	주주총회 운영
경영진 구성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	코칭, 멘토링
주주총회 운영	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	코칭, 멘토링

4) 재무·조세전략



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
재정 계획, 관리 (D1)	기업경영에 필요한 재정이 계획되고 관리되고 있다.
기업의 재무 건전성 유지 (D2)	기업의 재무 건전성(성장성, 안정성, 수익성, 유동성)을 유지하고 있다
은퇴 후 재정계획 (D3)	현 최고경영자의 은퇴 후 재정계획을 가지고 준비하고 있다.
조세지원제도 이해 (D4)	가업승계에 대한 조세지원제도(증여세 과세특례제도, 기업상속공제제도)를 알고 있다.
조세계획 준비, 단계별 실천 (D5)	가족에 대한 유산계획과 조세(절세)계획을 준비하고 대안을 확인하고 장·단기 단계별 실천에 옮기고 있다

요인 (A)	절대 중요	매우 중요	중요	약간 중요	같다	약간 중요	중요	매우 중요	절대 중요	요인 (B)
재정관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	재무유지
재정관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	재정계획
재정관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	조세지원 제도
재정관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	유산, 조세 계획
재무유지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	재정계획
재무유지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	조세지원 제도
재무유지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	유산, 조세 계획
재정계획	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	조세지원 제도
재정계획	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	유산, 조세 계획
조세지원 제도	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	유산, 조세 계획

5) 후계자육성



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
후계자와 목표를 위해 노력 (E1)	현 경영자는 후계자와 비전, 가치 및 목표를 성취하고자 함께 노력한다.
교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)	후계자를 위해 교육, 훈련 프로그램을 수립하여 실행하고 있다.
후계자의 업무이해 (E3)	후계자는 회사업무 전반에 대한 이해와 리더십을 가지고 있다.
경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)	후계자는 현 경영자와 높은 수준의 신뢰 관계로 서로를 이해하고 존중하고 있다.
코칭, 멘토링 피드백 (E5)	코칭과 멘토링을 통한 피드백을 받고 있다.

요인 (A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같다		약간 중요		중요		매우 중요		절대 중요	요인 (B)
상호노력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	교육, 훈련
상호노력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	업무이해
상호노력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신뢰관계
상호노력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	코칭, 멘토링
교육, 훈련	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	업무이해
교육, 훈련	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신뢰관계
교육, 훈련	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	코칭, 멘토링
업무이해	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신뢰관계
업무이해	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	코칭, 멘토링
신뢰관계	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	코칭, 멘토링

6) 은퇴계획



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)	은퇴(사업과 개인)의 진정한 목적과 의미를 숙지하고 있다.
은퇴준비, 시행 (F2)	은퇴를 위한 준비(은퇴시기에 맞춰 후계자의 선정과 양성)를 수년 전부터 시행(예정)해 오고 있다.
후계자 경영권 확장(F3)	경영자는 통제권을 줄이고, 후계자는 경영권을 확장하고 있다(예정이다).
은퇴에 관한 재무보상정책 확장 (F4)	기존 경영자의 은퇴에 관한 재무보상정책(financial package)이 개발되어 있다.
은퇴 설계 (F5)	은퇴 설계 즉 은퇴 후의 강점과 능력을 활용하는 목적을 선택하고 계획을 수립하고 있다.

요인 (A)	절 대 중 요		매 우 중 요		중 요		약 간 중 요		같 다		약 간 중 요		중 요		매 우 중 요	절 대 중 요	요인 (B)	
목적, 의미	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	은퇴준비
목적, 의미	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	후계자 경영권 확장
목적, 의미	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	재무보상 정책
목적, 의미	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	은퇴설계
은퇴준비	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	후계자 경영권 확장
은퇴준비	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	재무보상 정책
은퇴준비	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	은퇴설계
후계자 경영권 확장	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	재무보상 정책
후계자 경영권 확장	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	은퇴설계
재무보상 정책	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	은퇴설계

7) 갈등관리



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
가족과 기업 갈등의 원천 이해 (G1)	가족과 기업 두 시스템 간의 중복이 갈등의 원천임을 알고 있다.
경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)	경영자/후계자)와 의사 진행 과정에 대한 의견충돌이 있을 때 코칭 자문 조정시스템이 있다.
가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)	임직원들은 가업승계 시 발생할 수 있는 부서 간의 마찰과 갈등을 최소화 하려는 프로세스가 있다.
분쟁 조정, 원활한 경영 승계 지원 (G4)	가족 내 분쟁 조정을 통해 후계자의 원활한 경영승계를 지원한다.
갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)	갈등의 조정자를 선정하고 그가 제시하는 문제해결책에 적극 지원하고 있다

요인 (A)	절대 중요	매우 중요	중요	약간 중요	갈 다	약간 중요	중요	매우 중요	절대 중요	요인 (B)
갈등원천	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	자문조정
갈등원천	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	갈등 최소화
갈등원천	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	분쟁 조정
갈등원천	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	문제해결책
자문조정	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	갈등 최소화
자문조정	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	분쟁 조정
자문조정	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	문제해결책
갈등 최소화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	분쟁 조정
갈등 최소화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	문제해결책
분쟁 조정	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	문제해결책

8) 지속가능전략



하부기준 (Sub-criteria)	세부내역
기업의 연속성 시스템 구축 (H1)	기업의 연속성을 위해 전략적 시스템이 갖추어져 있다.
수익성 증대를 위한 전임직원 노력 (H2)	지속적인 수익성 증대를 위하여 신성장동력으로 전임직원이 열심히 활동하고 있다.
고객관리 (H3)	우리 기업의 사업목표 달성은 고객 만족 여부에 달려 있어 고객관리가 되고 있다.
발생가능 위험 대응 방안, 계획 수립 (H4)	우리 기업은 발생 가능한 위험에 대한 대응 방안이나 계획을 수립하고 있다.
이윤창출을 통한 경제 발전 기여 (H5)	우리 회사는 이윤 창출을 통해 국가 경제 발전에 기여하고 있다.

요인 (A)	절대 중요	매우 중요	중요	약간 중요	같다	약간 중요	중요	매우 중요	절대 중요	요인 (B)
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	수익성 증대
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	고객관리
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	위험대응
기업 연속성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이윤창출
수익성 증대	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	고객관리
수익성 증대	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	위험대응
수익성 증대	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이윤창출
고객관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	위험대응
고객관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이윤창출
위험대응	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	이윤창출

(부록 8)

“가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구”를 위한 설문조사

안녕하십니까?

저는 중소벤처기업부 계약학과인 한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅학과 박사과정 김봉수입니다.

본 설문지의 주제는 “중소·중견 가족기업의 가업승계 컨설팅 모델의 유용성 분석”에 관한 연구입니다. 본 설문은 가족기업의 가업승계의 중요성을 더욱 부각시키고 가족기업의 지속가능한 성장발전을 지원하여 장수기업으로 성장할 수 있도록 도움을 줄 컨설팅 모델을 개발하고자 하는 데 그 목적이 있습니다.

가족기업의 가업승계 컨설팅을 수행하면서 가족기업의 현황을 평가하고 레벨 업 시키는데 활용되는 각 항목의 적용에 대한 유용성을 알아보기 위해 가업승계 이해관계자들에게 실시되는 조사입니다. 정확하고 객관적인 지표도출을 위해 전문가 여러분의 고견을 부탁드립니다.

응답하신 설문 내용은 본 연구의 자료로만 사용되며 개인정보는 통계법 제33조에 의하여 비밀이 보장되며 다른 어떤 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

본 설문지에 대한 응답은 학술연구에 더없이 귀중한 자료가 될 것이며, 소중한 시간 내어 성심껏 설문지 작성에 협조해 주신 점에 대하여 귀사와 귀하께 진심으로 감사드립니다.

한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅학과

지도교수 : 나 도 성

연구자 : 김 봉 수

(010-5222-9214)

□ 설문지 회신방법 : 아래 방법 중 택 1

① 오프라인 설문조사 참여

→ 첨부된 한글 설문지 작성 후

이메일(ty4211@hanmail.net) 또는 팩스(1515-010-5222-9214) 회신 부탁드립니다.

“가족기업 가업승계 컨설팅 모델 개발에 관한 실증연구” 설문

1) 가족계획

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 가족계획에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
가족계획	가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 창업가정신으로 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.	가족 비전과 가치관 (A1)
		자녀 사업 참여 (A2)
		가족 직무교육 (A3)
		가족회의 문제해결 (A4)
		가족유산 기업승계 (A5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
가족비전과 가치관 (A1)	가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.	1	2	3	4	5
자녀 사업 참여 (A2)	기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.	1	2	3	4	5
가족 직무교육 (A3)	가족 구성원들은 자신의 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.	1	2	3	4	5
가족회의 문제해결 (A4)	가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
가족유산 기업승계 (A5)	가족유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가족기업으로서 대물림되도록 노력하고 있다.	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.

(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

2) 승계전략

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 승계전략에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
승계전략	다음 세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 소유권(경영권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 승계모형을 설정하고 실행하는 모든 계획을 말한다.	기업 영속성 계획 (B1)
		계획적 승계준비 (B2)
		소유권 이전에 대한 지분확보(B3)
		경영자/후계자의 지지적 관계(B4)
		이해관계자와 관계 관리 (B5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
기업 영속성 계획 (B1)	세대를 통한 기업의 영속성을 계획하고 있다.	1	2	3	4	5
계획적 승계준비 (B2)	현 경영자는 전략적 계획을 가지고 후계자 승계준비를 하고 있다.	1	2	3	4	5
소유권 이전에 대한 지분확보 (B3)	소유권(경영권) 이전에 대한 지분확보를 준비하고 있다.	1	2	3	4	5
경영자/후계자의 지지적 관계 (B4)	기존 경영자와 후계자는 상호간 신뢰바탕의 지지적 관계를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
이해관계자와 관계 관리 (B5)	사업의 이해관계자(사업파트너, 고객, 기타 네트워크 등)와의 관계를 관리하고 있다.	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.
(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

3) 지배구조

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 지배구조에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
지배구조	가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.	3차원 지배 이해 (C1)
		지배구조에 적합한 지속적 관리(C2)
		가업승계에 필요한 지분확보 (C3)
		가족구성원 외 이사회 운영 (C4)
		코칭, 멘토링 자문조직 운영 (C5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
3차원 지배 이해 (C1)	가족기업의 3차원(가족, 기업, 주주) 지배에 대해 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
지배구조에 적합한 지속적 관리 (C2)	회사 정관(임의규정 등)이 지배구조에 적합하게 제정되고 지속적으로 관리되고 있다.	1	2	3	4	5
가업승계에 필요한 지분확보 (C3)	세대를 거쳐 가업승계에 필요한 지분이 확보되고, 경영진 구성이 관리되고 있다.	1	2	3	4	5
가족구성원 외 이사회 운영 (C4)	가족구성원 이외의 일반 주주, 이사가 참여하는 활동적인 주주총회와 이사회가 운영되고 있다.	1	2	3	4	5
코칭, 멘토링 자문조직 운영(C5)	위기(승계, 분쟁해결) 때 큰 영향력을 발휘할 수 있는 중재자 역할을 하는 코칭, 멘토링 자문조직이 있다.	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.

(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

4) 재무·조세전략

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 재무·조세 전략에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단 결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
재무·조세 전략	기업경영에 필요한 자금과 승계 자금 준비(상속증여세 등) 및 절세전략까지 수립 실행하고 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운용하는 전략이다.	재정 계획, 관리 (D1)
		기업의 재무 건전성 유지 (D2)
		은퇴 후 재정계획 (D3)
		조세지원제도 이해 (D4)
		조세계획 준비, 단계별 실천 (D5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
재정 계획, 관리 (D1)	기업경영에 필요한 재정이 계획되고 관리되고 있다.	1	2	3	4	5
기업의 재무 건전성 유지 (D2)	기업의 재무 건전성(성장성, 안정성, 수익성, 유동성)을 유지하고 있다	1	2	3	4	5
은퇴 후 재정계획 (D3)	현 최고경영자의 은퇴 후 재정계획을 가지고 준비하고 있다.	1	2	3	4	5
조세지원제도 이해 (D4)	가업승계에 대한 조세지원제도(증여세 과세특례제도, 가업상속공제제도)를 알고 있다.	1	2	3	4	5
조세계획 준비, 단계별 실천 (D5)	가족에 대한 유산계획과 조세(절세)계획을 준비하고 대안을 확인하고 장·단기 단계별 실천에 옮기고 있다	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.

(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

5) 후계자육성

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 후계자 육성에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
후계자 육성	후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, 코칭과 멘토링으로 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육 훈련시키는 것이다.	후계자와 목표를 위해 노력 (E1)
		교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)
		후계자의 업무이해 (E3)
		경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)
		코칭, 멘토링 피드백 (E5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
후계자와 목표를 위해 노력 (E1)	현 경영자는 후계자와 비전, 가치 및 목표를 성취하고자 함께 노력한다.	1	2	3	4	5
교육, 훈련 프로그램 수립 (E2)	후계자를 위해 교육, 훈련 프로그램을 수립하여 실행하고 있다.	1	2	3	4	5
후계자의 업무이해 (E3)	후계자는 회사업무 전반에 대한 이해와 리더십을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
경영자와 후계자의 신뢰관계 (E4)	후계자는 현 경영자와 높은 수준의 신뢰 관계로 서로를 이해하고 존중하고 있다.	1	2	3	4	5
코칭, 멘토링 피드백 (E5)	코칭과 멘토링을 통한 피드백을 받고 있다.	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.

(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

6) 은퇴계획

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 은퇴계획에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
은퇴계획	조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반사항과 가족경영 자문수준의 한계설정 및 은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정계획까지 준비하는 것이다.	은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)
		은퇴준비, 시행 (F2)
		후계자 경영권 확장 (F3)
		은퇴에 관한 재무보상정책 확장(F4)
		은퇴 설계 (F5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
은퇴의 목적과 의미 숙지 (F1)	은퇴(사업과 개인)의 진정한 목적과 의미를 숙지하고 있다.	1	2	3	4	5
은퇴준비, 시행 (F2)	은퇴를 위한 준비(은퇴시기에 맞춰 후계자의 선정과 양성)를 수년 전부터 시행(예정)해 오고 있다.	1	2	3	4	5
후계자 경영권 확장 (F3)	경영자는 통제권을 줄이고, 후계자는 경영권을 확장하고 있다(예정이다).	1	2	3	4	5
은퇴에 관한 재무보상정책 (F4)	기존 경영자의 은퇴에 관한 재무보상정책(financial package)이 개발되어 있다.	1	2	3	4	5
은퇴 설계 (F5)	은퇴 설계 즉 은퇴 후의 강점과 능력을 활용하는 목적을 선택하고 계획을 수립하고 있다.	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.

(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

7) 갈등관리

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 갈등관리에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
갈등관리	기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다	가족과 기업 갈등의 원천 이해 (G1)
		경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)
		가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)
		분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)
		갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
가족과 기업 갈등의 원천 이해 (G1)	가족과 기업 두 시스템 간의 중복이 갈등의 원천임을 알고 있다.	1	2	3	4	5
경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템 (G2)	경영자/후계자)와 의사 진행과정에 대한 의견충돌이 있을 때 코칭 자문조정시스템이 있다.	1	2	3	4	5
가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 (G3)	임직원들은 가업승계 시 발생할 수 있는 부서들 간의 마찰과 갈등을 최소화하려는 프로세스가 있다.	1	2	3	4	5
분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원 (G4)	가족 내 분쟁 조정을 통해 후계자의 원활한 경영승계를 지원한다.	1	2	3	4	5
갈등조정자 선정, 해결책 지원 (G5)	갈등의 조정자를 선정하고 그가 제시하는 문제 해결책에 적극 지원하고 있다	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.

(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

8) 지속가능전략

◎ 가족기업 가업승계 컨설팅 선정요인의 주기준(Criteria)들 중, 지속가능에 영향을 미치는 하부기준에 대한 설문입니다. 부합성 판단결과에 따라 ‘○’ 표시를 하시면 됩니다.

주기준 (Criteria)	정의	하부기준 (Sub-criteria)
지속가능 전략	가족기업의 유지와 지속성장을 위해서 주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 경영 전반의 위험을 최소화하는 리스크관리와 기업의 가치를 제고 시키려는 다양한 경영전략 활동이다.	기업의 영속성 시스템 구축 (H1)
		수익성 증대를 위한 전임직원 노력 (H2)
		고객관리 (H3)
		발생가능 위험 대응방안, 계획 수립 (H4)
		이윤창출을 통한 경제발전 기여 (H5)

하부기준 (Sub-criteria)	세부내역	측정치				
		매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
기업의 영속성 시스템 구축 (H1)	기업의 영속성을 위해 전략적 시스템이 갖추어져 있다.	1	2	3	4	5
수익성 증대를 위한 전임직원 노력 (H2)	지속적인 수익성 증대를 위하여 신성장동력으로 전임직원이 열심히 활동하고 있다.	1	2	3	4	5
고객관리 (H3)	우리 기업의 사업목표 달성은 고객만족 여부에 달려 있어 고객관리가 되고 있다.	1	2	3	4	5
발생가능 위험 대응방안, 계획 수립 (H4)	우리 기업은 발생 가능한 위험에 대한 대응 방안이나 계획을 수립하고 있다.	1	2	3	4	5
이윤창출을 통한 경제발전 기여 (H5)	우리 회사는 이윤 창출을 통해 국가 경제 발전에 기여하고 있다.	1	2	3	4	5

◎ 요인에 대한 추가적인 의견이 있으면 작성하여 주시기 바랍니다.

(누락된 요인 추가, 요인 정의 수정 등)

(부록 9)

가족기업 가업승계 컨설팅 진단 평가표

A)가족계획

가족계획 진단평가표			
가업과 가족의 경영관리로 미래에 대한 가족의 통찰력을 제공하는 것으로 가족의 과거를 되돌아보고 이를 거울삼아 창업가정신으로 비전과 가훈을 정립하고 미래를 계획하는 것이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	가족비전과 가치관	가족의 비전과 가치관이 명확히 수립되어 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	자녀 사업 참여	기업주는 그의 자녀들이 가족회사 사업에 참여하도록 독려하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	가족 직무교육	가족 구성원들은 자신의 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 교육을 충분히 받고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	가족의 문제해결	가족 구성원은 기업의 경영에 관심을 갖고 가족회의(대화)를 통하여 문제를 해결하려고 노력하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	가족 유산의 가업승계	가족 유산으로 이익이 크게 나지 않아도 가족기업으로 대물림되도록 노력하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.047 _____

B) 승계전략

승계전략 진단평가표			
다음세대에게 기업의 경영 상태가 양호하도록 기업의 소유권(경영권)을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 승계모형을 설정하고 실행하는 모든 계획을 말한다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	기업 연속성 계획	세대를 통한 기업의 연속성을 계획하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	계획적 승계준비	현 경영자는 전략적 계획을 가지고 후계자 승계 준비를 하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	소유권 이전에 대한 지분확보	소유권(경영권) 이전에 대한 지분확보를 준비하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	경영자/후계자의 지지적 관계	기존 경영자와 후계자는 상호간 신뢰바탕의 지지적 관계를 가지고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	이해관계자와 관계 관리	사업의 이해관계자(사업파트너, 고객, 기타 네트워크 등)와의 관계를 관리하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.088 ———

C) 지배구조

지배구조 진단평가표			
가족, 기업, 소유권과 경영권에 따른 명시적, 묵시적, 계약관계를 규정하고 관리하는 메커니즘이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	3차원 지배구조 이해	가족기업의 3차원(가족, 기업, 주주) 지배에 대해 이해하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	지배구조에 적합한 지속적 관리	회사 정관(임의규정 등)이 지배구조에 적합하게 제정 되고 지속적으로 관리되고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	가업승계에 필요한 지분, 경영진구성	세대를 거쳐 가업승계에 필요한 지분이 확보 되고, 경영진 구성이 관리되고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	가족구성원 외 이사회 운영	가족구성원 이외의 일반 주주, 이사가 참여하는 활동적인 주주총회와 이사회가 운영되고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	코칭, 멘토링 자문조직 운영	위기(승계, 분쟁해결) 때 큰 영향력을 발휘할 수 있는 중재자 역할을 하는 코칭, 멘토링 자문조직 이 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.080 _____

D) 재무·조세전략

재무·조세전략 진단평가표			
기업경영에 필요한 자금과 승계 자금준비(상속증여세 등) 및 절세전략까지 수립 실행하고 더불어 은퇴, 기부, 후손에게 물려주는 지속가능한 경영자금을 운용하는 전략이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	재정 계획, 관리	기업경영에 필요한 재정이 계획되고 관리되고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	기업의 재무 건전성 유지	기업의 재무 건전성(성장성, 안정성, 수익성, 유동성)을 유지하고 있다	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	은퇴 후 재정계획	현 최고경영자의 은퇴 후 재정계획을 가지고 준비하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	가업승계 조세 지원제도 이해	가업승계에 대한 조세지원제도(증여세 과세특례제도, 가업상속공제제도)를 알고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	조세계획 준비, 단계별 실천	가족에 대한 유산계획과 조세(절세)계획을 준비하고 대안을 확인하고 장·단기 단계별 실천에 옮기고 있다	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.220 _____

E) 후계자육성

후계자육성 진단평가표			
후계자에게 소유권 책임역할 등을 명쾌하게 해주고, 코칭과 멘토링으로 기업을 경영할 탁월한 능력을 교육 훈련시키는 것이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	후계자와 목표를 위해 노력	현 경영자는 후계자와 비전, 가치 및 목표를 성취하고자 함께 노력한다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	교육, 훈련 프로그램 수립	후계자를 위해 교육, 훈련 프로그램을 수립하여 실행하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	후계자의 업무 이해	후계자는 회사업무 전반에 대한 이해와 리더십을 가지고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	경영자와 후계자의 신뢰관계	후계자는 현 경영자와 높은 수준의 신뢰 관계로 서로를 이해하고 존중하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	코칭, 멘토링 피드백	코칭과 멘토링을 통한 피드백을 받고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.139 _____

F) 은퇴계획

은퇴계획 진단평가표			
조기에 후계자에게 경영권을 이양하는 모든 제반 사항과 가족경영 자문 수준의 한계설정 및 은퇴자의 행복한 노후를 위한 재정계획까지 준비하는 것이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	은퇴의 목적과 의미 숙지	은퇴(사업과 개인)의 진정한 목적과 의미를 숙지하고 있다.	적합 ☐ 미흡 ☐ 부적합 ☐
2	은퇴준비, 시행	은퇴를 위한 준비(은퇴시기에 맞춰 후계자의 선정과 양성)를 수년 전부터 시행(예정)해 오고 있다.	적합 ☐ 미흡 ☐ 부적합 ☐
3	후계자 경영권 확장	경영자는 통제권을 줄이고, 후계자는 경영권을 확장하고 있다(예정이다).	적합 ☐ 미흡 ☐ 부적합 ☐
4	은퇴에 관한 재무보상정책 확장	기존 경영자의 은퇴에 관한 재무보상정책(financial package)이 개발되어 있다.	적합 ☐ 미흡 ☐ 부적합 ☐
5	은퇴 설계	은퇴 설계 즉 은퇴 후의 강점과 능력을 활용하는 목적을 선택하고 계획을 수립하고 있다.	적합 ☐ 미흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.126 _____

G) 갈등관리

갈등관리 진단평가표			
기업의 발전 단계에서 가족의 역할에 따른 본능과 현실과의 차이에서 발생하는 스트레스를 해결하는 절차이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	가족과 기업 갈등의 원천 이해	가족과 기업 두 시스템 간의 중복이 갈등의 원천임을 알고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	경영자/후계자 갈등 시 코칭 시스템	경영자/후계자)와 의사 진행 과정에 대한 의견 충돌이 있을 때 코칭 자문 조정시스템이 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	가업승계 시 발생하는 갈등 최소화 프로세스	임직원들은 가업승계 시 발생될 수 있는 부서 간의 마찰과 갈등을 최소화하려는 프로세스가 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	분쟁 조정, 원활한 경영승계 지원	가족 내 분쟁 조정을 통해 후계자의 원활한 경영 승계를 지원한다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	갈등조정자 선정, 해결책 지원	갈등의 조정자를 선정하고 그가 제시하는 문제해결책에 적극적으로 지원하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.073 _____

H) 지속가능전략

지속가능전략 진단평가표			
가족기업의 유지와 지속성장을 위해서 주주가치를 제고시키는 동시에 구성원 및 지역사회를 포함한 사회 전반의 삶의 질을 개선시키며 상호 지속가능성을 위한 기업의 노력과 이에 따른 경영 전반의 위험을 최소화하는 리스크관리와 기업의 가치를 제고시키려는 다양한 경영전략이다.			
구분	평가항목	평가기준	결 과
1	기업의 영속성 시스템 구축	기업의 영속성을 위해 전략적 시스템이 갖추어져 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
2	수익성 증대를 위한 전임직원 노력	지속적인 수익성 증대를 위하여 신성장 전략으로 전임직원이 열심히 활동하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
3	고객관리	우리 기업의 사업목표 달성은 고객만족 여부에 달려 있어 고객관리가 되고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
4	발생가능 위험 대응방안, 계획 수립	우리 기업은 발생 가능한 위험에 대한 대응 방안이나 계획을 수립하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
5	이윤 창출을 통한 경제발전 기여	우리 회사는 이윤 창출을 통해 국가 경제 발전에 기여하고 있다.	적 합 ☐ 미 흡 ☐ 부적합 ☐
취득점수		합 계 : 가중치 : 총 합 :	10/□ 0.227 _____

ABSTRACT

An empirical study on the development of a consulting model
for family business succession

Kim, Bong-Soo

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

According to recent media reports, cases of failed family business succession have often been witnessed among promising small and midsize businesses to our regret. Aside from the cases of abandoning management right due to excessive inheritance tax, many small businesses are even being put up for sale in the midst of a waiver of right for family business succession. All in the face of the fact that many of those businesses were founded and expanded with the founder's life-long enthusiasm and dedication.

However, if a company operated with the founder's life-long dedication is to develop into a long-lasting prestigious one as a family business, it is time to prepare 'the navigation system' over the whole management with a preemptive strategy of family business succession for persistent growth.

But, given that the consulting on family business succession when combined with the addition of a family variable and a big issue of inheritance tax, is rather difficult compared with general management consulting, existing general consulting methods are not expected to find out a key problem and solve it. This research, with my own experience of managing a family business for 28 years, based on existing empirical studies and literatures, complemented by consulting experience, seminars and lectures for C.E.O. on family business succession, first will attempt to find components of assessment items of the consulting on family business succession, from the structuralization of which a new consulting model on family business succession will be derived in order to efficiently find out problems faced by family businesses and to interpret them and propose an alternative, and then will investigate the practicality of the model to provide a consulting tool for family business succession which will be utilized for addressing the problems associated with such family business succession and helping the company grow to be a long-lasting one. As a result, the newly found consulting tool will help provide research experience by being utilized for coaching and mentoring for the management of family businesses through the whole process of family business succession, at the same time being applied in practice to diagnose and evaluate companies. In addition, this research was designed to support family businesses in order for them to grow and develop into long-lasting global companies by providing information for efficient collaboration among those family businesses.

To obtain scientific and rational validity in designing a consulting model and tools for family business succession, this research first extracted peculiar characteristics, phenomenon, and challenges involved in the consulting on family business succession on the basis of the frame of family business succession after first summarizing the notions and

definitions of 242 research key words derived from existing literatures and previous studies, and second grasping the structural correlation among those notions and definitions. Second, I selected a sample of 50 experts composed of researchers and professors who got a Ph.D. degree on family business and its succession, professionals and tax accountants with extensive hands-on experience on family business succession, CPA, CFP, and lawyers by using Purposive Sampling. Also, I attempted to verify the validity of my 'FBSC TOOL' (Family Business Succession Consulting Tool) by conducting an empirical inquiry on the CEOs of family businesses and 150 companies as interested parties. To do this, I used a revised Delphi-analytic approach and AHP (Analytic Hierarchy Process) for the analysis of its validity and significance and after examining the results of this analysis via Excel 2007 and SPSS Statistics 24, I applied FBSC TOOL to 2 types of consulting for family business succession and then tested this empirical case analysis by comparing the differences between before and after the consulting.

First, this study would help many CEOs of companies by examining various current situations with regard to family business succession and then diagnosing or evaluating pending issues and problems, and presenting a case of empirical analysis by applying a consulting model and tool, which, I think, will ultimately solve the problems through the establishment of an alternative and its implementation.

Second, this research developed 'FBSC Model' suitable for family business succession and provided it to experts and consultants as a navigation tool they could rely on for consulting on the matter.

Third, this research structured key words to family business succession and thus incorporated family business 3 dimensional system and techniques for coaching, mentoring, and consulting through the

whole process of family business succession in order to produce a stable triangular “family business succession consulting frame” for successful business succession, which was possible by structuring notions of family business succession and organizing them intelligibly for the first time.

Fourth, this research provided a convenient tool for consulting for consultants dealing with family business succession to use in practice and to utilize for collaborated consulting with professionals in various fields.

In our country, as to family business succession, research has been mainly centered on succession of management in family businesses, which tried to suggest a policy recommendation on institutional improvement regarding the tax-related difficulties, and conducted theoretical discussions only on successors’ abilities. But, there were few breakthrough researches which specifically addressed implementation methods of family business succession and discussed the consulting tool. In contrast, this research reviewed the existing studies and investigated general management consulting models, thereby suggesting the following implications.

First, by establishing a consulting model for family business succession, ‘FBSC Model,’ and by providing coaching, mentoring, and consulting as a change management and maintenance, this research distinguished itself from other existing consulting models by enabling long-term mutually beneficial contracts between companies and family business consultants.

Second, “the frame of the family business succession consulting” structured important key words of family business succession, and organized them to provide a milestone for figuring out the notions and key factors of family business succession for the first time not only for professionals in family business succession, follow-up researchers, and consultants but also for CEOs of companies, all of which are full of

suggestions.

Although there exist some consulting assessment models, those models are not equipped with exact diagnostic assessment with timely consulting tools, and were found on-site to be too confusing and too time-consuming for CEOs with too many assessment items in spite of the fact that diagnostic assessment usually given at the early stage should be simple and clear. And detailed assessment can be done while giving subsequent consulting with each consultant's preferred assessment model. Thus, I picked important key words and refined them into 40 questions to establish a simple consulting tool for family business succession, which might differentiate this research from other existing research.

Fourth, this research leaves a new clue to future research in consulting and business administration. As of now, all the researches on family businesses have been lacking somewhat. However, this research is significant for researchers in business administration and consulting because it provides a research topic by incorporating family business into the theme of business consulting.

Fifth, any consulting on family business succession should access the whole succession processes systematically and identify the problems and thus go through the solving stage smoothly since the consulting is somewhat like 'producing consulting style.' Based on this principle, the consulting tool for family business succession developed by this research provides a way to imply and deduce overall problems associated with family business succession.

Sixth, it is important to bear in mind newly altered trend when consulting on family business succession. Thus far, research on family business succession has primarily centered on succession strategies, but the periodical change triggered by the fourth industrial revolution and the increasing uncertainty of rapidly changing business environment

highlighted a strategy for the sustainable business as the top priority for companies whose survival is not guaranteed 5 or 10 years later, and excessive financial burden incurred by inheritance tax rendered finance and tax strategy the key issue and main hurdle for business succession to be addressed. Next, to raise a capable successor as a farsighted policy is also highly regarded while CEOs showed a change of perception over the importance of a preparation for their old age as people live until 100 years old with retirement plans assuming more importance. Lastly, as sub-items, succession strategy, conflict management, corporate governance, and family planning are believed to be easily controlled by CEOs, and thus top two priorities, a strategy for sustainable business and finance and tax strategy are critical key points to be thoroughly prepared in advance, which suggests a turning point for future research on family business succession by revealing some differences from previous studies.

The shortcomings of this research are as follows. First, the access to information and data required for family business succession was limited. Second, survey participants were not quite a reliable data source for establishing assessment index items. Judging from the results of the responses of the participating professionals, items of their interest were given relatively high weights whereas those items out of their interest were not evaluated with certainty, just guessed or responded by proxy in case of CEO partly because they were not well aware of the issues or because they had other interests. Third, there were some methodological limitations in consulting on family business succession. Fourth, the limitation of case study can be pointed out as to the consulting model for family business succession. This research could confirm its validity and practicality by applying the model to some firms. However, due to the small number of cases caused by time constraints, there might be some problems hidden behind the model.

Considering all those limitations, I suggest future direction of research as follows.

First, there should be a variety of case studies on family business succession. Family businesses with their own inherent managerial issues are managed in a variety of ways due to CEO's unique entrepreneurship, company size, type of business, financial position, company type, and the company's life cycle. Thus, a multitude of case studies will provide a prior educational opportunity for CEOs and their successors of family businesses and thus contribute to efficient business administration.

Second, as to the consulting on family business succession, specific tools and the test of their performance should be investigated. Through the application of this research's model and further research, various assessment models or specific tools for useful consulting should be developed in order to provide ways conducive to the management of family businesses. And, subsequent research on those models' effect on family businesses' performance needs to be conducted to expedite the growth and development of family businesses.

In that a company undergoes uninterrupted evolution and transformation in the midst of changing business environments, we need to find out a consulting tool which apprehends each company's particular features of its growth phase and suggests an effective alternative. And various subsequent research on the consulting tool should be conducted in order to give birth to many prestigious companies lasting over a few centuries in Korea.

Key terms: family business, family business succession, consulting, FBSC model, a strategy for sustainable business.

감사의 글

박사학위 논문 감사의 글을 쓰기 위해 컴퓨터 앞에 앉고 보니 감회가 새롭다. 정년퇴임을 하는 나이에 3년을 올인 하여 평생 한(恨) 이었던 학업에 대한 갈증을 풀고 나니 그간의 세월이 마치 한편의 인생역전 드라마와 같이 되살아난다.

환갑의 나이에 석사학위를 받고, 이제 이루었다고 생각했었으나 무언가 못 다한 아쉬움이 늘 응어리 되어 내재되어 있었다. 그래, 최고가 되자! “하면 된다, 될 때까지 하자”는 나의 인생 모토대로 나의 새로운 도전은 박사학위 취득이 목표가 되었다. 가족과 주위의 만류를 뿌리치고 늦깎이 만학도의 길을 택한 것은 중학교를 중퇴할 수밖에 없었던 나에게는 학업에 대한 恨 맞힌 간절한 갈망 때문이리라... 고입 검정고시, 대입 검정고시를 거쳐 대학교를 졸업하고, 대학원을 졸업하고, 드디어 박사학위를 취득하였다.

주경야독의 과정마다 나에게는 남다른 의미와 가슴 뭉클함에 목이 메곤 했었다. 지금 이 순간 또한 그러함이 정상적인 학업과정을 거친 분들은 그 간절함이 가늠 되지도, 느껴지지도 않을 것이다.

군 전역을 하고 (주)금성사, 지금의 LG전자 중앙연구소 선임연구원을 끝으로 중소기업을 창업 경영하였고, 현재는 삼성생명보험주식회사에서 중소기업지원담당 고문으로서 가업승계 컨설팅을 하는 한편, 중소기업융합경영연구원 원장으로서 중소벤처기업부 융합전문가와 기술평가사로 활동하면서 기술융·복합 관련 지속가능한 경영을 위한 CEO 강의와 R&D 지원사업 등, 기업경영의 코디네이터로서 기업을 지도하면서 오너 경영자의 가업승계에 대한 애로를 접하고 직접 체험했었던 본인으로서는 늘 학문적인 이론체계에 부족함을 느껴서 본 “가족기업 가업승계 컨설팅 모델에 관한 실증연구”를 시작하게 되었다.

본 가업승계 컨설팅 논문을 완성할 수 있도록 석·박사 학위논문 모두 지도 교수로서 보살펴 주신 존경하는 나도성 교수님(전 중소기업청 차장)과 논문의 기본 방향과 전체 프레임을 지도해 주신 전주상 심사위원장님과, 특별히 논문의 질적 향상에 지대한 공헌을 하신 유연우 대학원장님과 외부 심사위원으로 석·박사 학위논문을 모두 심사해 주신 특별한 인연의 한국중견기업연합회 중견기업연구원 조병선 원장님과 세세한 부분까지 애정을 보여주신 정윤계 교수

님께 진심으로 감사드립니다.

또한 패널로 활동해 주신 가업승계 관련 논문 저자이신 선배 박사님들과 국세청 출신으로 삼성생명 패밀리오피스 수석자문위원님 등 전문가 여러분께 두손 모아 감사의 인사를 드리며, 설문에 도움을 주시고 응해 주신 모든 분께 진심으로 감사드립니다.

그리고 본 대학원 제20대 박사총원우회 회장직을 충실히 마칠 수 있도록 배려와 격려를 아끼지 않으신 이상한 총장님과 이용만 대학원장님, 특수대학원 원장님들과 교수님들, 김동근 교학팀장님과 팀원님들, 연구원님들, 총원우회 모든 원우님과 임원분들께도 감사드립니다.

또한 함께 수학한 선후배님과 동기원우님들, 학술논문 스터디 그룹으로 함께 했던 ‘한봉투’ 멤버들, 특히 박범석, 이봉철 박사님께 감사드립니다.

그리고 삼성생명 임직원과 본인이 원장으로 있는 "창업에서 가업승계까지 CEO PARTNERS"인 중소기업융합경영연구원 홍미진 실장과 박사과정 동안 도와주신 김상순 사장님과 양락운 회장님께도 감사의 말씀을 드립니다.

무엇보다도 평생을 뒷바라지해 주며 뒤늦은 학업 욕심에, 나이 들어 왜 고생을 사서 하느냐며 강력히 반대했던 아내와 가족들, 그러나 나의 한 맺힌 굳은 의지 속에서 불타는 갈망과 열정을 확인한 후에는 열렬한 지지를 아끼지 않았던 사랑하는 아내와, 그런 모습을 바라보며 아빠를 격려해 주며 자랑스러워 하는 젊은 시절의 나를 꼭 빼어 닮은 큰딸! 시집 잘간 둘째 딸과 믿음직스러운 스타트업 CEO인 사위와 귀여움 등이 손녀 단아, 어느새 어른이 되어 ROTC 전역 후 직장인이 된 든든한 아들, 또한 늘 부모님 대신이신 형님과 형수님께도 고마운 마음을 전 합니다. 나는 오늘 초등학교 입학 후 58년이 소요된 기나긴 대장정의 학습을 마무리 하면서 나 자신에게도 평생학습대상을 수여하는 바입니다. 수고 했노라고! 그리고 내 나이 16세에 함께 영면하신 사랑하는 부모님의 영전에 막내아들의 작은 성취를 바칩니다.

끝으로 한동안 학업을 핑계로 소홀했던 나의 지속가능한 인생의 이해관계자들께도 감사드리며 그들과 나의 업(業)에 대한 책임과 역할을 이제는 프로다운으로 실행을 다 하고자 새로운 시작을 다짐해 봅니다.

- 2019년 6월 논문작성을 마무리 하면서 -

김 봉 수 Dream