creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

석 사 학 위 논 문

가족기업승계에 대한 이해관계자 인식이 승계성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구

2016년

HANSUNG UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
이 동 길

석 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

가족기업승계에 대한 이해관계자 인식이 승계성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구

A practical study of how the interested party's recognition of family business succession influences on its achievement

2016년 월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
이 동 길

석 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

가족기업승계에 대한 이해관계자 인식이 승계성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구

A practical study of how the interested party's recognition of family business succession influences on its achievement

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지 식 서 비 스 & 컨 설 팅 학 과

매 니 지 먼 트 컨 설 팅 전 공

이 동 길

HANSUNG UNIVERSITY

이동길의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

HANSUNG UNIVERSITY

국 문 초 록

가족기업승계에 대한 이해관계자 인식이 승계성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
이 동 길

본 연구는 가족기업 승계의 제한사항을 극복하고 효율적인 승계를 위한 전략적 제언을 위해 정량적 연구논문 중심의 이론적 고찰을 토대로 하여, 이해관계인의 승계인식이 컨설팅 품질과 주관적 승계성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 여러 가설을 제시하고 실증분석 하였다. 이를 위해 독립변수인 지각된 승계인식으로는 절차 인식, 내부 인식, 제도 인식, 사회적 인식으로 하위변수를 구성하였고, 매개변수에는 컨설팅 품질, 종속변수에는 주관적 승계성과로 하였다. 모집단은 가족기업 대상으로 5년 이내 승계가 실시된 기업의 사무조직원을 무작위로 추출하였으며 신뢰성 분석, 타당성분석, (다중, 위계적, 매개) 회귀분석을 SPSS 22.0를 통해 그 관련성을 실증하였다.

지각된 조직원의 승계 인식과 컨설팅 및 주관적 승계성과간의 관계에 대한 실증분석 결과 지각된 조직원의 승계인식은 주관적 승계성과에 중요한 요인이 되고 있으며, 주관적 승계성과를 극대화시키기 위해선 사전 승계계획 수립과 준비로 승계과정의 충분한 시간적 여유가 필요하며, 절세 범위에 국한된 승계 컨설팅에서 탈피하여 생산관리, 재무, 전략, 인사 등 전반적인 조직관리 변동사항에 대한 컨설팅을 통해 조직원의 승계에 대한 인식을 긍정적으로 변화시키고, 승계에 따른 문제점들의 최소화를 위한 전사적인 노력을 경주해야 할 것이다. 이를 통해 그 중요성이 더욱 증가되고 있는 가업승계 기업이 지속성장 가능한 기업으로써 그 경쟁력을 강화시켜 국민경제와 국가경쟁력을 재고함에 크게 기여할 것이다.

주제어 : 가족기업, 가업승계, 컨설팅, 주관적 승계성과, 지각된 승계인식

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 방법 및 범위 ····· 3
제 3 절 연구 논문의 구성 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 ····· 5

제 1 절 가족기업 및 승계에 관한 연구 ····· 5
1. 가족기업의 개념과 현황 ····· 5
2. 가족기업 승계의 정의 ····· 12
3. 가업승계 기업의 특성 ····· 13
4. 가족기업 승계의 현황 ····· 15
5. 가족기업 승계의 필요성 ····· 19
6. 가족기업 승계 지원제도의 현황 및 문제점 ····· 21

제 2 절 가족기업승계 컨설팅에 관한 연구 ····· 24
1. 컨설팅의 정의 ····· 24
2. 가족기업 승계 컨설팅의 필요성 및 성과 ····· 26

제 3 절 가족기업 승계 성과에 관한 연구 ····· 29
1. 가족기업승계의 성과 ····· 29

제 3 장 실증연구의 설계 ····· 33

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정 ····· 33
1. 연구모형 ····· 33
2. 가설의 설정 ····· 34

제 2 절 변수의 조작적 정의 ····· 35
제 3 절 조사 설계 ····· 36
1. 조사대상 및 조사방법 ····· 36
2. 설문구성 및 분석방법 ····· 37

제 4 장 실증연구결과 및 분석 ····· 39

제 1 절 표본의 특성 ····· 39
제 2 절 타당성 및 신뢰도 검토 ····· 41
1. 타당성 분석 ····· 41
2. 변수의 기술통계와 신뢰도 분석 ····· 43

제 3 절 연구모형의 분석 결과 ····· 45
1. 다중 회귀분석 결과 ····· 45
2. 위계적 회귀분석 결과 ····· 47
3. 매개 회귀분석 결과 ····· 49
4. 가설검증 결과 ····· 51

제 5 장 결 론 ····· 55

제 1 절 연구결과의 요약 ····· 55
제 2 절 기존 연구와의 차이점 ····· 57
제 3 절 연구의 한계점과 향후 연구방향 ····· 57
1. 연구의 한계점 ····· 57

2. 향후 연구방향 ····· 58

【참고문헌】 ····· 59

【부 록】 ····· 66

설문지 ····· 66

ABSTRACT ····· 70

HANSUNG UNIVERSITY

【 표 목 차 】

<표 2-1> 가족기업 개념별 구분내용 정리 ····· 5
<표 2-2> 가족기업 정의 접근방법 ····· 8
<표 2-3> 세계 주요 가족기업 현황 ····· 11
<표 2-4> 중소기업 가업승계 동기 ····· 15
<표 2-5> 가업승계 예정기업의 승계계획 ····· 16
<표 2-6> 중소제조업 CEO의 체계적인 경영승계 계획수립 여부 ····· 17
<표 2-7> 세계적인 장수기업 현황 ····· 18
<표 2-8> 조세지원제도 변천내용 ····· 22
<표 2-9> 가업승계에 대한 정책지원 미흡사유 ····· 24
<표 2-10> 가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 현황 ····· 26
<표 2-11> 가족기업 컨설팅 특이점 ····· 27
<표 2-12> 가업승계 성과 ····· 29
<표 2-13> 가업승계기업의 성과(가업승계 후 5년 이상기업 35개 대상) 30
<표 2-14> 가업승계 성과의 영향요인 검증 결과 ····· 31
<표 3-1> 모형에 따른 변수의 조작적 정의 ····· 36
<표 3-2> 조사 설계 요약 ····· 37
<표 3-3> 설문지의 구성 ····· 38
<표 4-1> 표본의 일반적 특성 ····· 39
<표 4-2> 표본의 기업관련 특성 ····· 40
<표 4-3> 요인분석 ····· 42
<표 4-4> 척도의 기술통계 및 신뢰도 ····· 44
<표 4-5> 지각된 가업승계 인식이 컨설팅 품질에 미치는 영향 ····· 45
<표 4-6> 지각된 가업승계 인식이 승계성과에 미치는 영향 ····· 46
<표 4-7> 컨설팅 품질이 승계성과에 미치는 영향 ····· 47
<표 4-8> 위계적 회귀분석 ····· 48
<표 4-9> 컨설팅 품질의 매개효과 검증 ····· 50

<표 4-10> 가설검정 결과요약 ····· 53

HANSUNG UNIVERSITY

【 그 림 목 차 】

<그림 2-1> 기업종사자 현황 ····· 9
<그림 3-1> 연구모형 ····· 33
<그림 4-1> 가설검증 모형 ····· 54

HANSUNG UNIVERSITY

제1장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

UN에서는 전체인구 중 65세 이상의 인구비율이 7%이상이면 고령화 사회, 14%이상인 사회를 고령사회, 20%이상이면 초고령 사회라 정의하는데, 우리나라는 현재 노령인구 7%이상인 고령화 사회에 진입해 있으며, 2021년에는 고령사회, 2026년 초고령 사회 진입을 앞두고 있다[1] 이는 60~70년대 경제 성장의 주력이었던 창업 1세대들이 고령화되어 은퇴를 앞두고 있음을 의미하며, 창업 1세대에서 2세대 혹은 3세대로 이어지는 가업승계 문제가 국내 중소기업의 주요 화두가 됨을 뜻한다. 가업승계를 통해 창업이후 숱한 성공 경험과, 실패와 좌절 이를 극복해 가는 과정에서 기업내 축적된 경영 노하우와 조직 문화, 기술 노하우 등이 지속적으로 계승 발전됨으로써 지속성장 발전과 국가 경쟁력 제고는 물론 세계적인 가족기업으로 경쟁력을 강화하는 계기를 마련해야 할 것이다. 이에 따라 가족기업의 안정적인 지속가능경영을 위해서는 창업 1세대에서 2세대, 3세대 또는 가족구성원 중 일부에게 가업이 승계되는 과정에서 경제 정의 및 국민정서에 반하지 않는 범위 내에서 합리적인 방법으로 기업의 부담을 덜어 주어 기업 활동에 전념할 수 있는 국민적 공감대와 제도적 장치를 만들어 내는 것이 중요하다. 여기서 가족기업이란 가족과 기업이라는 이중적 특성을 가지고 있는 가장 오래된 기업형태이지만 최근에 연구대상으로 주목받기 시작하였고, 우리나라 중소기업의 경우에는 현재 거의 대대분이 가족기업의 형태를 취하고 있으며 국가 경제에 큰 비중을 차지하고 있다[2]. 가족기업 전문가인 남영호(2013)의 주장에 따르면 정책을 입안하려면 실태조사가 우선인데 우리나라의 경우 가족기업에 대한 기초 통계조차 없는 실정이며, 가족기업에 대한 정책지원이나 연구가 등한시되는 이유로 재벌기업에 대한 사회적 이미지가 좋지 않은 점을 꼽았다. 오너 경영자의 독단 경영과 재산 상속 과정의 갈등 등 가족기업의 단점이 부각되면서 반기업 정서가 필요 이상으로 확산돼 관련 연구나 정책 지원을 꺼리는 경향이 강해졌다는 것이다.[3]

---

1) 임춘식 외.(2005). 외국의 고령화 사회 대책 추진체계 및 노인복지 정책분석, 보건복지부, 정책보고서 2005-13, PP.139-140

2) 황우연.(2008). 가족기업의 성공적인 승계요인과 기업성과에 관한 실증연구.pp1

3) 남영호(2013) "독일을 넘어 미래한국으로" 국민일보 기고문

또한 가족기업 승계를 고려하고 있는 창업자들은 현실적으로 가업승계 실시에 따른 정책과 제도상 문제로 애로사항을 많이 느끼고 있다.

중소기업 중앙회에서 조사한 자료(2010.6)에 의하면 기업 경영자의 68.5%가 가업을 승계를 고려하고, 그 이유로는 '기업을 지속적으로 발전시키기 위해서(69.4%)'를 가장 많이 꼽았다고 한다. 하지만 중소기업 사장들은 가업승계에 많은 애로사항을 느끼고 있는 있으며, 또한 가업승계 진행도에 대해서는 68.5%가 '불충분하거나 준비를 못하고 있다'고 응답함으로써 가업승계에 관한 체계적인 계획과 진행 프로세스가 마련되어야 할 것임을 알 수 있다. 가업 승계에 관한 애로사항으로는 '상속・증여세 등 조세부담을 73.4%로 제일 많이 지적하면서, 원활한 가업승계를 위한 정책 과제로는 '조세부담 완화(83.3%)', '가업승계 금융지원 확충(27.0%)'을 들고 있다.

이처럼 가족기업의 승계는 기업의 지속성장과 일자리 창출 등 경제 활성화에 직결되는 중요한 문제이나 부정적 사회인식, 과중한 조세비용과 지원정책의 부재, 승계준비 부족 등으로 많은 기업들이 어려움을 호소하는 등 원활한 가업승계가 곤란한 상황이므로, 가족기업의 승계에 관한 애로사항을 가족기업의 특성에 맞춰 효과적이고 체계적으로 해결하기 위해서는 우리나라 가족기업의 승계실태에 대한 체계적인 연구가 필수적이라 할 수 있다.

문헌고찰 및 선행연구 결과 중소기업의 가업승계에 대한 연구는 [표1-1]과 같이, 대부분 가업승계의 현황과 조세제도와 관련된 정성적 연구와 가업승계 성과 검증 및 요인을 분석한 정량적 연구로 실시되어 왔다.

[표1-1] 가업승계 연구방향

구 분	내 용	연구자
정성적 연구 qualitative research	- 가업승계 현황과 관련 세제 문제점에 관한 연구 - 원활한 가업승계 지원 제도적 환경 개선 - 특히 조세제도 개선 방안 중심의 제안	박종수, 2009 최천규, 2011 홍기용, 2013 김상영, 2014
정량적 연구 quantitative research	- 가업승계의 성과와 관련 요인분석에 관한 연구 - 가업승계기업의 경영성과 검증 - 컨설팅 활성화 방안 등 효율적인 승계방안 제안	황우연, 2008 이현재, 2009 김선화, 남영호 2011 전효숙, 2013 김봉수, 2014

* 송경애(2014) "중소기업의 가업승계성과에 미치는 영향요인 연구" 재구성

본 연구는 세제 및 지원제도 관련 개선방안에 국한되었던 정성적 연구와는 달리 실증분석을 통한 가업승계 성과에 영향을 끼치는 다양한 요인들을 분석한 정량적 연구를 바탕으로 이뤄졌으며, 가족기업을 대상으로 가업승계 방법을 통해 경영권을 인수/인계한 기업의 종사하는 조직원들 중심으로 승계방법과 절차 등에 대한 인식이 기업의 주관적 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석하였으며, 가업승계에 과정에 있어서 승계컨설팅이 투입되었을 경우 이러한 컨설팅요인이 가업승계 대한 조직원의 인식과 주관적 경영성과의 관계를 매개하고 있는지 확인하여 컨설팅이 가업승계가 이루어진 기업의 주관적 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인함으로써 결과적으로 기업의 성공적인 가업승계를 위한 전략적 제언을 제시하는 것을 목적으로 진행하였다.

제2절 연구 방법 및 범위

본 연구에서는 최근 5년 이내 가업승계를 완료한 가족기업을 대상으로 가업승계에 대한 이해관계자–조직원을 중심으로–의 인식이 승계기업의 주관적 경영성과에 어떠한 영향을 끼쳤는지를 분석하고, 이때 컨설팅은 조직원의 인식과 주관적 성과를 어떻게 매개하였는지를 분석 후 그 관련성을 찾아내는 것이다.

이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 방법으로, 첫째 가족기업과 가업승계에 대한 국내외 현황 파악 및 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행하였다.

둘째 선행연구에 있어서는 그동안 발표된 바 있는 가업승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 및 기업성과에 대한 실증 논문들을 정리. 분석 후 연구모형을 확정하였다. 한편 선행연구에서 미진한 부분은 사회적 통념을 바탕으로 가설을 설정하여 가업승계 요인에 대한 조직원 인식을 도출하였다.

셋째 이를 바탕으로 설문지 작성 후, 최근 5년 이내 컨설팅을 통해 가업승계를 실시한 기업의 조직원을 대상으로 설문을 진행하였다.

설문지는 지각된 가업승계에 대한 인식을 절차 인식, 내부 인식, 제도 인식, 사회적 인식으로 나눈 4개 항목과 컨설팅 품질, 주관적 승계성과, 인구 통계적 특성 등의 3가지 항목을 합쳐 통 7개 항목으로 구성하였으며 설문의 신뢰도를 향상시키기 위하여 설문대상은 생산직 조직원은 제한하고 본사에 근무하면서 가업승계 실태를 직접 살펴 볼

환경이 조성된 본사 근무 조직원을 대상으로 제한하였다.
표본단위는 일반적으로 가족기업승계 완료된 후 5년 이내 기업으로 한정하였다. 이는 중소 제조업 재직자의 이직률은 15%에 달하며 중소기업 근로자 평균 근속 연수는 4.9년으로 대기업(10.7년)보다 짧아, 5년이 초과할 경우 변수의 불확실성이 상대적으로 높아질 것으로 판단했기 때문이다. 설문방법으로는 직접 기입 조사하였고 조직원에게 설문취지를 설명함으로써 응답률을 높이기 위해 노력하였다.
넷째 가설검증을 위한 실증적 연구는 조작적 정의를 토대로 작성한 설문지를 도구로 활용하여 가업승계의 주관적 성과와 가업승계컨설팅, 조직원 인식간의 관계를 밝히기 위해 통계분석을 실시하였다. 실증분석은 SPSS 22.0를 사용하여 신뢰도분석, 타당도분석, 다중 회귀분석, 위계적 회귀분석 등을 통해 연구모형을 검증하였다.
마직막으로 통계분석 결과를 바탕으로 가족기업의 원활한 가업승계를 위한 방안을 모색하고 구체적인 방안을 제안하고자 한다.

제3절 연구의 구성

본 논문의 구성 및 흐름은 다음과 같다.
먼저 가업승계 기업의 주관적 승계성과에 영향을 미치는 조직원의 인식을 크게 내부인식, 절차적 인식, 사회적 인식, 외부적 인식 등 총 4가지 인식으로 한정하였다.
제1장 서론에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법 및 범위 연구의 구성에 대해서 기술하였다.
제2장 이론적 배경에서는 가족기업의 정의와 현황, 가업승계 개념과 국내외 현황, 가업승계 지원제도, 컨설팅 성과, 승계성과 등에 관한 선행연구를 고찰하였다.
제3장 실증연구의 설계에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 하여 실증분석을 위한 연구모형과 가설을 설정하였으며 구성변수들에 대한 조작적 정의 , 자료의 구성과 분석방법 등을 설명 하였다.
제4장 검증 및 결과분석에서는 가설검증 및 결과의 해석으로 자료의 분석을 통해 가설을 검증하였으며
제5장 결론에서는 연구 결과를 최종 정리하고 연구의 한계점 및 향후 연구 방향에 대하여 정리하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 가족기업 승계의 연구

1. 가족기업의 개념과 현황

1) 가족기업 개념

가족기업에 대한 개념은 30년 이상 연구되어 왔음에도 불구하고 현재까지 학자들 간 통일된 견해는 없는 실정이며, 이를 요약해 보면 표 [2-1]처럼 다양한 견해가 존재한다. 이는 가족기업에 대한 용어가 학자별로 가족 기업(family business), 가족 소유기업(family-owned business), 가족 통제기업(family-controlled business), 가족 회사(family firm, family enterprise) 등과 같이 용어가 혼용되어 사용되며. 서로 다른 가족기업의 정의에 따라 가족 기업을 분류한 연구결과 기업 내에서 가족기업의 비율은 15%에서 81%까지 변화하는 것을 통해 알 수 있다.[4)]

[표 2-1] 가족기업 개념별 구분내용 정리

가족기업 개념별 구분내용	연구자
가족구성원이 창업하고, 창업자 및 그들의 가족구성원이 소유권을 가지며, 기업경영에 대한 감독과 통제를 하고 소유권이 다음세대로 이어짐으로써, 지속적으로 세대 간 기업계승이 이루어질 잠재성을 가진 경영	Churchill & Hatten (1987)
소유권이 라는 단일기준 만으로는 창업과 가족기업을 구별하지 못한다고 역설하고 소유권, 상호의존적인 하위시스템, 세대이전, 기타 복수상황 등 다양한 측면에서 가족기업을 정의	Handler (1994)
기업의 전략적 방향을 설정하는데 가족의 영향력이 크게 작용하다면 이를 가족기업이라 정의하고, 그 개념을 광의, 중간, 협의로 나눔 첫째) 광의개념 : 가족이 소유권을 가지고 있으나. 직접 경영에는 참여하니 않고 전략적 방향만 통제 둘째) 중간개념 : 소유권을 가진 가족이 일정정도 경영에 참여하는 것 셋째) 협의개념 : 가족이 직접 소유 및 경영을 통제하며 복수세대가 경영에 참여하는 것	Shanker & Astrachan 1996

4) 황우연(2008), 가족기업의 성공적인 승계요인과 기업성과에 관한 실증연구

가족기업 개념별 구분 내용	연구자
가족기업이란 한 가족 안에서 지배적인 통제권을 바탕으로 회사의 비전을 수립하고 세대에 걸쳐 지속 가능한 방법으로 그 비전을 실행하는 기업이다	Chua 1996
가족기업과 비가족 기업을 구분하는 기준으로 '가족의 경영참여(family management)'보다는'소유권 (ownership)'이 가족요소의 핵심이라고 주장하고 다음의 4 가지 기준을 설정해 놓고 가족기업을 정의. 첫째) 단일 지배가족이 해당기업 소유권(ownership)을 50% 이상 갖고 있는가 하는 기준. 둘째) 친·인척집단이 해당기업을 가족기업으로 인정 (perception)하는가 하는 기준. 셋째) 기업이 단일 지배가족의 구성원에 의해 경영 (management)되는가 하는 기준. 넷째) 기업을 소유한 단일 지배가족의 구성원들이 2세대나 혹은 그 이상의 세대로 세대간 소유권 승계이전 (intergenerational ownership transition)을 경험한 기업인가 하는 기준.	Weathead Paul. & Marc Cowling 1998
가족기업을 정의하는데 학자들 간 통일된 견해는 없다	Astrachan 2003
2가지 접근법 제시, 첫째) 가족이 소유권을 가지고 경영에 참여하는 구조기반 (structure-base)과 둘째) 가족의 참여의도를 반영한 의도기반(intention-base)으로 구분	Tsang 2002
가족기업을 정의하는데 있어 4가지 필수적인 항목으로 첫째) 가족의 통제를 유지하려는 의도 둘째) 가족의 관여로 인한 시너지 셋째) 가족 내에서 세대를 이어 기업을 계승하기 위해 수립된 비전 넷째) 그 비전의 실행 유무로 정의	Chrisman 2003
소유권이나 경영권 또는 세대 간의 승계 등 기업에 대한 가족의 관여에 따라 크게 2개의 범주로 분류 첫째) 가족이 소유(ownership)와 경영(management)을 행사하는 기업 둘째) 가족이 소유권 및 지배권을 가지고 있지만 경영에는 참여하지 않고 전문경영인에 의해서 운영	Chittoss and Das 2007

가족기업 개념	연구자
가족기업이란 가족이 기업의 정책, 자본, 수익, 주주의 지분, 운영 등을 통제하는 기업	신유근 1984
가족기업을 협의의 개념으로 정의하여 소기업과 동의어로 여기고, 개인소유의 형태를 띤 30인 이하의 종업원을 가지는 중소기업, 그리고 기업의 목적이 소유주의 일상생활에 필요를 충족시키는데 머물고 있는 기업	곽수일 1990
우리나라는 중소기업과 영세자영업자를 포함한 가족기업의 비중이 매우 높으며 대부분의 중소기업은 가족이 소유하고 이를 기반으로 경영하는 가족기업으로 추정되어진다. 또한 우리나라의 경우 대부분의 중소기업은 Astrachan & Shanker(2003)의 정의에 따라 협의의 개념을 대기업은 광의의 개념을 적용 할 때 가족기업으로 추정	남영호 2011

* 전효숙(2013) "가족기업 승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구"
김선화. 남영호(2011) "가족기업의 승계프로세스 관련 이해관계자별 영향요인에 관한 문헌검토"
강정문(2010)"중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구" 재구성

가족기업이 국내에선 최근에도 재벌그룹들의 부자간, 형제간 경영권 다툼과 관련해 사회적으로 비판의 대상이 되고 있으나 서구에선 국가 경쟁력 향상을 위한 중요한 연구대상이 되고 있다. 최근 서구에선 가족경영기업(Family-controlled firms)용어가 확산되면서 설립자 또는 가족이 최대주주(최소한 18% 이상)의 지위와 CEO임명 권한이 있는 회사[5]를 의미하는데, 전 세계 1000대 기업 가운데 3분의 1 가량이 가족기업이며 유럽은 물론 미국에서도 많은 기업들이 가족기업으로 건재하고 있기 때문이다. 가족기업의 장점은 오너의 확고한 주인의식, 가족 전통을 바탕으로 한 강력한 리더십, 지속가능한 성장을 위한 과감한 투자, 신속한 의사결정 등이며, 단점은 가족 내 갈등, 기업가정신 약화, 외부인력 활용 미흡, 경영권 승계 문제 등이 지적되었다[6].

미국 하버드 대학 교수인 데이비드 랜디스(David S. Landes, 1924~)는 『기업왕조들: 글로벌 가족기업들의 행운과 불행(Dynasties: Fortunes and Misfortunes of

5) Business in the Blood: economist, 2014.11.1.; kb금융지주경영연구소 가업승계지원제도 현황과 시사점 (2015.3.9) 재인용
6) 김민구, 「미·유럽 가족기업 연구열풍」, 매일경제, 2005년 6월 6일,

the World's Great Family Businesses)』(2006)에서 "당신이 알고 있고, 우리 모두에게 친숙한 세계적인 기업의 상당수가 가족기업이다. 그런데도 그들을 미워할 것인가"라는 질문을 던지면서 "중소기업들만 가족기업일 것이라고 오해하지 말라"고 했다. 그는 『포천』지 선정 500대 기업 중 3분의 1이 가족이 지배하거나 창업자 가족이 경영에 참여하며, 유럽연합(EU)에서도 가족기업 비중은 60~90퍼센트에 이른다고 지적하면서 가족기업의 실적이 더 우수하므로 "경영인 기업(Managerial Enterprise)을 위한 제도적 여건이 미비한 개발도상국에서는 가족기업을 경제발전 수단으로 적극 장려해야 한다"고 주장했다.

남영호 교수에 의하면 가족기업은 우리나라 경제의 근간이며, 인간이 지구상에 살면서부터 시작된 매우 오래된 기업의 한 형태로써. 우리나라를 포함하여 전 세계적으로 약 60~80%정도는 가족기업으로 추정된다. 이러한 가족기업은 고용창출, GDP기여, 사회문제 해결 등 아주 중요한 역할을 수행하고 있다고 한다.

황우연(2008)에 따르면 우리나라의 경우 대다수의 학자들은 경영학과 가정학을 중심으로 가족기업을 협의의 개념으로 생각하고 연구를 진행하고 있으며, 김지희(1998)는 가족기업에 관한 경영학적 접근은 가족기업을 기업 경영의 단위체로서 파악하고 기업규모에 따른 특성, 기업 경영과정과 생산성 파악에 초점을 두며, 가정학적 연구들은 친족중심의 가족기업이 지닌 기업 경영상의 특징 및 문제점을 파악하고자 했다고 밝히고 있다. 이러한 가족기업은 [표2-2]와 같이 크게 두 가지 접근방법으로 정의되고 있다.

[표2-2] 가족기업 정의 접근방법

구분	내용	연구자
관여구성접근 (component of involvement approach)	- 기업 활동에 가족이 어떤 내용으로 관여하는 가를 조작적으로 구분함으로써 비 가족기업과 구분 - 가족이 기업 활동에 관여하는 것만으로도 가족기업의 충분조건이 됨 - 가족이 형식적/구성적면에서 관여하면 가족기업으로 분류	-Westhead -Astrachan -Chittoss and Das
실질적 영향요체접근 (essence approach)	- 가족의 실질적 영향 요체가 무엇인가를 찾아 가족기업의 개념 정의 - 가족이 단지 관여하는 것만으로는 필요 요건에 불과하고, 가족이 관여함으로써 기업의 어떤 차별성이 나타나야 가족기업으로 분류 - 가족이 관여함으로써 비전이나, 가족적 유대 및 특별한 행위가 나타날 정도로 영향을 미칠때 가족기업으로 분류	-Chrisman -Shanker -Handler -Chua -Tsang

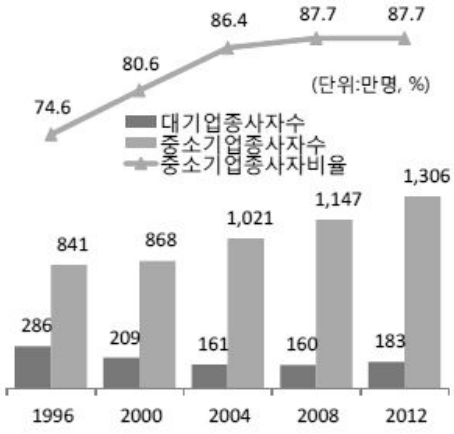
* 전효숙(2013) "가족기업 승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구" 재정리

이상에서 살펴본 바와 같이 선행연구들에서 가족기업에 대한 여러 정의가 있지만, 본 연구에서는 가족들에게 기업통제권과 소유권이 귀속되어 있으면서 다음세대로 소유권이 이전된 기업을 대상으로 연구범위를 설정하였으므로, 가족기업(Family Business)에 대한 정의는 Churchill& Hatten(1987)의 주장에 따라 가족구성원이 창업하고, 창업자 및 그들의 가족구성원이 소유권을 가지며, 기업경영에 대한 감독과 통제를 하고 소유권이 다음세대로 이어짐으로써, 지속적으로 세대 간 기업계승이 이루어질 잠재성을 가진 경영으로 정의하고자 한다.

2) 가족기업 현황

가족기업은 인간이 지구상에서 살면서부터 시작한 기업으로, 월마트, 포드자동차, 도요타자동차, CNN, 뉴욕 타임즈, 맥그로힐 출판사 등이 대표적인 대규모 가족기업이다. 더구나 중견기업 뿐만 아니라 전 세계 중소기업의 대부분은 당연히 가족기업으로 추정된다. 이탈리아의 중소기업은 거의 100%가 가족기업으로 알려져 있다. 가족기업의 업종 역시 농업, 어업, 제조업, 서비스업 등 업종을 불문하고 매우 다양하게 분포되어 있다. 우리나라의 경우도 예외는 아니다. 가족기업은 시장에 재빠르게 적응, 우수한 경영성과와 생산성, 선대의 기술이나 비법의 전수, 장기 지향적, 저렴한 총비용 등이 강점이다. 더구나 가업의 승계는 고용창출능력이 뛰어나므로 가족기업을 육성할 필요는 크다 하겠다[7]. 대부분이 가족기업인 국내 중소기업의 현황은 2012년 통계에 따르면 [그림 2-1] 현황과 같다.

[그림2-1] 기업종사자 현황



* 중소기업현황 2014 (중소기업중앙회)

7) 파이낸셜 뉴스, 2010. 4. 15)

중소기업 현황은 총 335만개, 종사자는 1,306만 명으로 전체 사업체의 99.9%, 고용시장의 87.7%를 차지하며, 종사자 수에 있어서도 1996년에서 2012년까지 465만 명 증가한 반면 대기업 종사자는 103만 명 감소, 고용창출의 중요한 역할을 수행하면서 국가경제의 근간을 이루고 있다.

남영호(2012)의 연구에 따르면 우리나라의 경우 KOSPI 상장기업 중 72.18%가 가족기업이며, KOSDAQ 등록기업 중 64.18%가 가족기업으로 분류할 수 있으며, 우리나라 중소기업의 대부분은 가족기업으로 추정된다. 선진국 모든 기업의 약 2/3는 가족기업으로 추정되는데, 구체적으로 미국의 경우 가족기업은 전체 기업의 92%를 차지하며, 노동력의 59%를, 신규 직업 창출의 78%를, 그리고 GDP의 64%를 제공하고 있다. 독일의 경우 노동력의 75% 담당, 호주기업의 75%, 영국기업의 75%, 스페인 71%, 우리나라 기업의 68%(실제로는 90% 이상으로 추정)가 가족기업으로 보고 있다.

대한상공회의소의 주요국가의 가족기업 현황과 시사점 보고서에 따르면 세계적으로 가족기업의 비중은 미국 54.5%,영국76%,호주 75%,스페인 71%,한국 68.3%로서 소개하고 가족경영은 후진적인 경영형태가 아니라 선진국에서도 지배적인 경영형태임을 알 수 있다. 가족기업의 국가 경제적 기여도를 살펴보면 GDP에서 차지하는 비중의 경우 독일이 66%,미국이 30%로 나타났으며, 가족기업이 고용하는 근로자의 비중은 독일 75%, 미국 30%로 나타났다. 우리나라의 경우 상장·코스닥 기업을 대상으로 분석한 결과 가족기업의 고용비중은 66.5%였다.

경영성과 면에서도 가족기업이 비가족 기업보다 앞서는 것으로 나타났다. 포춘 500대 기업을 대상으로 조사한 결과에서는 매출액 증가율 19.6%, 자산수익률 11.6%로서 비가족기업의 13.8%와 10.9%보다 높았으며, 미국 S&P500대 기업을 대상으로 조사한 결과에서도 매출액 증가율 21.1%,이익증가율 21.1%로서 소유분산기업의 10.8%와 12.6%보다 높게 나타났다. 한국증권학회에서 선진국과 개도국의 기업소유구조에 대한 비교조사 결과를 보면, 가족기업이 모든 선진국과 개발도상국에서 가장 일반적이며 흔한 기업지배구조 형태로 나타났다. 주식소유 분산화가 가장 많이 발달한 미국과 영국에서조차 가족소유 지배기업이 전체 기업의 30%에 달하고 있다. 특히 각국의 상위 20대 기업 중 가족지배 기업의 비율이 멕시코, 아르헨티나의 남미기업과 홍콩, 싱가포르 등 중국계 기업, 스웨덴, 벨기에, 덴마크 등의 유럽 강소국에서 특히 많이 나타났다. 미국, 캐나다 등 영미식 국가에서도 20～30%가 상위 20대 기업 중 가족지배기업으로 나타나 가족기

업이 상당히 중요한 위치에 점하고 있다. 중견기업을 대상으로 가족지배 기업의 비중을 살펴보면 영국 60%, 미국 30%, 호주 50% 등 영미식 국가에서도 가족지배기업이 지배적인 비중을 차지하는 것으로 나타난다. 중간규모의 기업 가운데 가족소유 기업은 극소수 국가를 제외하고 대부분 국가에서 매우 지배적인(dominant)한 비중을 보이고 있다. 특히 그리스, 멕시코는 100%의 가족지배 기업으로 나타났으며, 그 다음으로 홍콩 90%, 뉴질랜드 86%, 아르헨티나, 이태리, 한국이 모두 80%의 비중을 보이고 있다. 이러한 결과는 상장사를 대상으로 한 것이며 비상자사를 포함할 경우 이러한 경향은 더욱 확대될 것으로 전망하고 있다.[8)]

글로벌 강소기업 '히든 챔피언'을 가장 많이 보유한 독일 중소기업의 큰 특징은 가족기업으로 경영 노하우 및 기술력이 자녀 세대로 계승된다는 점인데, 독일 내 가족기업은 300만개로 전체 중소·중견기업의 95%에 해당하며 독일 기업 전체 매출액의 41.5%, 고용의 57%를 차지하고 있다. 가족기업이 가지고 있는 장기적인 안목과 사회적 책임감은 독일 중소기업이 히든 챔피언으로 성장한 주요 요인으로 인식되고 있다. Fortune지 선정 글로벌 500대 기업의 총 매출액 중 가족경영기업의 매출액 비중은 2005년 15% 수준에서 2013년 19%로 증가 하였고, 이러한 가족기업의 매출 성장률은 2008년 이후 연평균 7%로 비 가족기업의 매출성장률 6.2%보다 높은 수준이다.[9)]

[표 2-3] 세계 주요 가족기업 현황

회사명	국가	설립연도	산업	2013년 매출 (억 달러)
월마트	미국	1962	소매업	4,763
폭스바겐	독일	1937	자동차	2,617
글렌코어	스위스	1974	상품	2,327
삼성전자	한국	1969	전자	2,090
필립스	미국	1917	에너지	1,577
엑소르	이탈리아	1927	금융/산업	1,511
포드	미국	1903	자동차	1,469
루크오일	러시아	1991	석유	1,414
맥커슨	미국	1833	제약	1,376
폭스콘	대만	1974	전자	1,099

*Business in the Blood: economist, 2014.11.1. kb금융지주경영연구소 가업승계지원제도 현황과 시사점(2015.3.9) 재인용

8) 강정문(2010)"중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구" 재인용
9) kb금융지주경영연구소 가업승계지원제도 현황과 시사점(2015.3.9)

2. 가족기업 승계 정의

가업승계란 여러 용어로 표현되고 정의되어 지는데, 강정문(2010)의 연구에 따르면 일반적으로 중소기업이 동일성을 유지하면서 상속이나 증여를 통하여 그 기업의 소유권 또는 경영권을 후계자에게 이전하는 것을 의미한다. 이러한 의미로 “사업승계” 혹은 “기업승계”라는 표현을 사용하기도 하나 우리나라 중소기업의 경우 대부분 단일가족의 구성원이 기업지분의 과반수를 소유하고 구성원 중 2인 이상이 경영과 관리활동에 참여하고 있으며, 다음세대의 가족구성원에게 기업이 승계 될 것으로 기대되는 이른바 “가족기업”의 성격을 가지고 있기 때문에, 중소기업의 승계에 있어서는 통상 “가업승계”라는 표현을 많이 사용하고 있다.

가족기업 분야의 연구자들은 승계가 대부분의 가족기업이 직면하는 가장 중요한 문제임에 동의한다. 승계는 기업의 생존에 중심이 되므로 Ward(1987)는 가족기업을 “다음 가족 세대에게 경영과 통제가 이어지게 될 경영체”인 승계의 가능성에 의하여 정의 한다. 여러 이론가들도 또한 창업자 세대에서 다음 세대로의 기업의 지속성은 효율적인 승계계획에 있다고 말한다(Ward,1987). 그러나 이처럼 승계가 중요함에도 불구하고, 연구에 의하면 가족기업의 경우 승계계획을 잘 수립하지 않는다는 것이 밝혀졌다(Lansberg,1988)[10)]

국세청 중소기업 경영자를 위한 가업승계 지원제도 안내에 따르면 ‘가업승계란 일반적으로 기업이 동일성을 유지하면서 기업주가 후계자에게 해당 가업의 주식이나 사업용 재산을 상속이나 증여를 통하여 그 기업의 소유권 또는 경영권을 다음 세대에 무상으로 이전 하는 것‘으로 설명하며, 가업상속, 기업승계, 사업승계, 사업계승이라고도 한다.

기업승계는 후계자가 누구냐에 따라 자녀승계, 제3자 승계, M&A로 구분된다. 자녀승계는 승계사장이 자신의 자녀에게 회사를 물려주는 것이다. 제3자는 자녀를 제외한 친족이나 임원, 직원, 주주 등에게 회사를 물려주는 것이다. M&A는 기업의 인수나 합병을 통해 매각, 폐업으로 승계하는 것을 말한다. 또한 기업승계의 과정은 크게 경영권승계와 지분승계로 나뉜다. 경영권 승계는 후계자에게 교육과 승진 등을 통해 경영실무 전반을 물려주는 것을 뜻한다. 지분승계는 후계사장이 기업 내에서

10) 강정문(2010)“중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구” 재인용

법적으로도 실권을 행사할 수 있도록 회사 지분의 일정비율 이상을 물려주는 것이다.[11]

중소기업 가업승계 안내서(2009)에 따르면 중소기업 가업승계는 중소기업이 회사의 동일성을 유지하면서 상속이나 증여를 통하여 그 기업의 소유권 또는 경영권을 후계자에게 이전하는 것을 의미한다. 황우연(2008)에 따르면 경영승계는 크게 소유권 승계와 경영권 승계라는 두 가지측면으로 구분된다. 소유권 승계는 누가 기업을 승계하고 언제, 어떻게 기업의 소유권을 승계할 것인가에 대해 초점이 맞춰지고, 경영권 승계는 누가 기업을 경영하고 그 결과 무슨 변화가 일어나며 기업경영에 대한 책임을 언제부터 담당하는 가에 대해 초점이 맞춰진다. 가족기업은 소유권과 경영권이 동시에 승계되는 것이 일반적이다. 이러한 관점에서 우리나라의 중소기업의 경우 대부분 단일 가족의 구성원이 기업 지분 과반수를 소유하고, 구성원 중 2인 이상이 경영과 관리활동에 참여하고 있으며, 다음 세대의 가족 구성원에게 기업이 승계될 것으로 기대되는 이른바 가족기업의 성격을 가지고 있다.

상증법상 제도의 명칭이 '가업상속공제'로 명명되어 국내에서는 '가업승계'가 주된 용어로 사용된다.

가업승계의 경우, 국내에서는 소유권 이전에 따른 상속세와 적합한 후계자 선택의 문제가 큰 반면, 미국과 유럽에서는 가족끼리 어떻게 협력해 기업을 발전시키느냐에 가업승계 목표가 집중된다.[12] 이러한 가업승계는 단순히 재산으로서의 회사를 후계자에게 물려주는 것이 아니라, 경영자의 경영에 대한 이념과 가치관 등 무형적인 자산과 기업의 사회적 책임까지도 함께 다음 세대로 넘겨준다는 의미를 가진다. 따라서 가업승계의 성공을 좌우할 수 있는 가장 중요한 요소는 이해관계인과의 충분한 의사소통이라고 할 수 있다. [13]

3. 가업승계 기업의 특징

중소기업협동조합중앙회의 가업승계기업의 경영특성 및 애로실태조사(2005)에 의하면 가업승계 기업의 특징은 크게 6가지로 나눠 살펴 볼 수 있다. 첫째, 전승가치가 있는

11) kb금융지주경영연구소 가업승계에 대한 이해와 현황(12-78호, 2012.06.12)
12) 한국가족기업연구소 김선화 소장(한국일보. 2012.04.13.)
13) 중소기업청 가업승계안내서

경영비법 보유하고 있다. 가업승계기업의 65%가 창업 이래 회사 고유의 경영비법(제조기술, 판매방법, 고객관리, 경영노하우 등)을 보유하고 있으며, 기업규모별로는 종업원 10인 미만의 소상공인의 경영비법 보유비율(72.2%)이 가장 높았다.

둘째, CEO의 높은 애사심 및 책임감을 들 수 있다. 가업승계기업의 가장 큰 강점은 '경영자의 높은 애사심 및 책임감'(61.3%)인 것으로 조사되었으며, '가족적인 기업분위기로 직원간 협력이 잘된다'(17.5%)는 것과 '경영비법 및 조직의 계승·발전에 유리하다'(16.8%)는 점도 강점으로 나타났다.

셋째, 높은 경영실적으로 '경영자의 높은 애사심 및 책임감' 등과 같은 가업승계기업의 강점이 높은 경영실적으로 귀결되었고, 현 경영자 63.5%가 이전 경영권을 승계한 후 '회사의 규모가 커졌다'('매우 커졌다' 21.2%, '다소 커졌다' 42.3%)고 응답했으며, 규모가 줄어든 곳은 11.7%에 불과했다. 뉴스위크(2004. 4.12)와 톰슨 파이낸셜(금융분석기관)이 공동으로 가족기업과 비가족기업의 실적비교를 위해 1993~2003년 유럽 6개국 증시의 주가상승률을 분석한 결과 가족경영 기업들이 비가족 경영기업들에 비해 주가가 크게 상승했는데 10년간 주가가 가장 큰 폭으로 오른 10개사가 모두 가족기업이었다. 주요국의 상승률을 살펴보면 독일의 경우 가족기업은 206% 상승, 일반기업은 47% 상승하였으며, 프랑스는 가족기업이 203%상승한 것에 비해 일반기업은 76% 상승에 그쳤다. 이처럼 가족기업의 상승률이 높은 것은 CEO의 높은 책임감 등이 주요원인인 것으로 조사되었다.

넷째, 거래기업과의 신뢰구축 및 한우물 경영을 들 수 있다. 가업승계기업이 장기간 기업을 존속할 수 있었던 이유는 '거래기업(소비자)과의 오랜 신뢰구축'(36.7%)을 바탕으로, 한눈팔지 않고 자신의 분야에서 최고가 되기 위한 '한우물 경영'(24.1%)을 실천해 왔기 때문이었는데, LG경제 연구원의 "한국의 장수기업"보고서('05)에 따르면 장수기업의 특징으로 외형보다 내실을 추구하면서 한곳에 집중하는 한우물 경영을 통해 고객 중심의 경영과 끊임없는 혁신과 윤리경영의 실천을 통해 장수기업으로서 경쟁력을 유지할 수 있었다고 보았다.

다섯째, 가업승계에 대한 자긍심이다. 가업승계기업 CEO들은 '대를 이어 가업을 잇는다'는 것에 대하여 '가치 있는 것'(90.5%)으로 느끼며, 강한 자부심(53.3%)을 가지고 있었고, 이는 향후 전체 67.2%가 앞으로도 가업승계방식을 계속 유지하겠다고 응답함으로써 가업승계방식 유지에 대한 높은 의지를 나타내고 있는 것으로 표출되었다.

여섯째, 체계적인 후계자 교육인데, 경영권 승계이전 체계적인 후계자 교육을 받은 경험이 있는 곳이 58.4%를 차지하였으며, 경영권 승계시 체계적인 후계자 교육의 필요성에 대하여 98.5%가 공감함으로써 실질적인 교육의 필요성이 있음을 알 수 있다. 대한상공회의소가 발표한 오래 살아남은 기업들의 적자생존 연구보고서('05)는 "GE, 모토로라, HP, 3M 등의 세계적인 장수기업들은 장기간의 내부경쟁과 훈련을 통해 차기경영자를 양성하는 특징이 있다"고 지적한 것에서 보듯 가업승계시 체계적인 후계자의 교육의 중요성을 알 수 있다. 이상과 같은 장점에 반해 가족기업의 특징 중에서 단점도 발견되는데, 급속한 시대변화에 적응하기 곤란한 점은 약점으로, 가업승계기업들은 '급속한 시대 및 환경변화에 적응 곤란'을 최대의 경영애로(26.3%)로 지적했고, '경영자의 전문성 부족'(20.2%), '경영권 계승시 상속세 등 세법상의 제약'(16.1%) 등을 문제점으로 제시하였다.

4. 가족기업 승계의 현황

우리나라의 대기업의 경우 삼성, 신세계, 두산, 롯데 등 2·3·4세대의 경영권 승계가 이어지고 있으며, 그 과정에서 일부 대기업의 경우 편법증여, 상속, 자녀의 초고속 승진 등을 통한 승계문제로 사회적 문제가 발생하기도 했다. 그러나 적법한 절차에 따라 상속세를 납부하고 가업을 승계하거나 창업자가 전 재산을 사회에 환원하고 전문경영인 체제로의 전환도 증가하는 추세이다.[14)]

중소기업 중앙회(2010) 중소기업 1·2세대 가업승계 실태조사 보고서에 따르면 [표2-4]에서 보는 바와 같이 중소기업의 68.5%가 창업자의 고령, 건강 등의 사유와 기업을 지속 발전시키기 위해 가업을 승계할 의향이 있는 것으로 나타났지만, 상속·증여세 등 조세부담과 후계자 경영역량 부족, 가족 간의 갈등 등 다양한 이유로 승계상의 애로사항이 존재하고 있다.

[표2-4] 중소기업 가업승계 동기 (단위:명,%)

구분	응답 자수	기업을 지속발전 시키기 위해	경영자의 고령, 건강 때문에	후계자에게 역량발휘 기회를 주기위해	가업에 대한 자부심과 사명감 때문에	우수기술 및 경영 노하우 계승을 위해	종업원의 고용 안정을 위해	생계유지 수단으로	무응답 및 기타
경영자	(180)	69.4	29.4	17.8	16.1	11.7	11.1	3.9	1.7
후계자	(161)	79.5	27.3	6.2	34.8	13.0	10.6	5.0	0.6

주) 중소기업 가업승계 동기 결과는 복수응답결과임.

* 중소기업 중앙회. 2013, 중소기업 1·2세대 가업승계 실태조사

14) kb금융지주경영연구소 가업승계에 대한 이해와 현황(12-78호, 2012.06.12)

실례로 1975년 설립된 세계 1위의 손톱깎이 회사 쓰리세븐과 같은 글로벌 경쟁력을 갖춘 우수 중소기업조차도 창업자 김형주 회장의 갑작스러운 사망 후 150억 원의 상속세 부과에 따른 가업상속 포기와 2008년 중외제약으로의 인수합병 된 사례에서 보듯이 과도한 상속·증여세로 인한 가업상속 포기나 전업 또는 인수합병 되는 상황이 발생하기도 한다.

또한 중소기업의 48.3%는 경영후계자를 이미 정해 놓았으나, 경영 후계자를 정해놓고 있는 중소기업의 가업승계 준비정도와 관련해서 68.5%가 불충분하거나 준비를 못하고 있다고 응답하고 있어 중소기업이 가업승계 대책을 적극적으로 수립하지 않고 있는 것으로 조사되었다.

창업자의 기업 처리계획으로는 [표2-5] 기업승계 예정기업의 승계계획에서 보듯이 자녀에게 승계 의견이 62.7% 가장 높게 나타났으며, 친족에게 승계 0.7%, 전문경영인에게 승계 1.3%로 나타났으며, 이는 대부분의 기업은 가족이나 친족에게 가업을 승계함으로써 기업승계가 곧 가족기업승계와 유사한 개념으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

[표2-5] 기업승계 예정기업의 승계계획

(단위:개소,%)

구분		사례수	자녀 승계	미결정	전문 경영인 승계	폐업	친족 승계	기타
전체		150	62.7	33.3	1.3	1.3	0.7	0.7
업력	10년 미만	19	26.3	57.9	5.3	5.3	5.3	0.0
	10~20년 미만	38	60.5	31.6	2.6	2.6	0.0	2.6
	20년 이상	93	71.0	29.0	0.0	0.0	0.0	0.0
경영 조직	법인	121	63.6	31.4	1.7	1.7	0.8	0.8
	개인	29	58.6	41.4	0.0	0.0	0.0	0.0
종사자 규모	50인 미만	106	62.3	34.0	0.9	1.9	0.0	0.9
	50인 이상	44	63.6	31.8	2.3	0.0	2.3	0.0
매출액	100억 미만	92	63.0	32.6	1.1	2.2	0.0	1.1
	100억 이상	58	62.1	34.5	1.7	0.0	1.7	0.0

* 중소기업 중앙회. 2013, 중소기업 1·2세대 가업승계 실태조사

중소기업중앙회(2006) 중소제조업 CEO 경영의욕 및 경영승계 의견조사 결과 [표 2-6]에서처럼 경영승계를 계획하고 있는 중소제조업(200개)가운데 원활한 경영승계를 위한 체계적인 후계자 양성계획을 수립하고 있는지를 조사한 결과, 현재는 아니나 계획이 있다는 응답기업(49.5%)이 절반정도로 가장 많고, 다음으로 현재 실시하고 있는 응답기업이 35.0%, 별다른 계획이 없다는 응답기업이 15.5%으로 나타났다. 대체로 업력이 길고 CEO 연령이 많을수록 체계적인 후계자 양성계획을 수립하고 있는 응답비중이 높게 나타났는데. 앞으로 중소제조업들이 계속 발전·유지를 위해서는 원활한 경영승계가 필수적이나, 이를 위한 체계적인 후계자 양성은 부족한 것으로 보여 향후 중소기업 CEO 후계자양성 전문과정 마련이 절실히 필요한 것으로 보인다.

[표2-6] 중소제조업 CEO의 체계적인 경영승계 계획수립 여부

(단위 : %)

구 분		현재 실시하고 있다	현재 아니나 계획 있다	별다른 계획이 없다
중소제조업		35.0	49.5	15.5
기 업 규모별	소 기 업	30.2	53.7	16.1
	중 기 업	49.0	37.3	13.7
공 업 구조별	경 공 업	47.5	42.4	10.2
	중화학공업	29.8	52.5	17.7
기 업 유형별	일반 기업	37.2	48.0	14.9
	혁신형 기업	28.8	53.8	17.3
기 업 형태별	개인 기업	44.1	39.7	16.2
	법인 기업	30.3	54.5	15.2
기 업 업력별	10년 미만	23.5	52.9	23.5
	10~20년 미만	28.3	55.7	16.0
	20~30년 미만	55.0	35.0	10.0
	30년 이상	50.0	40.0	10.0
C E O 연령별	50세 미만	18.9	56.6	24.5
	50 ~ 59세	28.0	58.0	14.0
	60 ~ 69세	70.0	22.5	7.5
	70세 이상	57.1	28.6	14.3

* 중소기업중앙회(2006) 중소제조업 CEO 경영의욕 및 경영승계 의견조사 결과

우리나라의 승계기업은 독일, 일본 등 선진국에 비해 기업하기 힘든 환경, 장인정신의 부족, 승계기업에 대한 부정적 이미지 등으로 기업승계가 원활히 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 중소기업의 승계가 제대로 이루어지지 않으면 기업의 수명이 짧아지게 되고 이에 따라, 오랜 기간 동안 축적된 경영노하우와 고유 독자기술이 사장될 우려마저도 있다. 우리나라의 경우 고유기술 전수와 고용유지 등 가업승계의 긍정적인 역할보다는 "부의 대물림", "불로소득"등 사회적으로 부정적인 인식이 더욱 크게 작용하면서 가업승계에 대한 사회적 냉대가 일반정서로 고착되어 왔고 이는 기업하고자하는 의욕을 저하하는 문제를 야기하고 있는 셈이다. 기업고유의 경영기법 및 기술, 고용 등의 전수라는 관점에서 가업승계를 "부의 대물림"이 아닌 "책임의 대물림"으로 가업승계를 바라보는 획기적인 인식전환이 필요하다고 한다. 이현재(2009)

대한상공회의소에 따르면 국내 1,000대 기업의 평균 수명은 27.2년에 불과하다. 상당수 국내 기업들이 치열한 경쟁 속에서 오래 버티지 못하고 도태됐다는 것이다. 반면 일본과 독일의 경우 창업한지 200년이 넘는 기업이 각각 3,113개, 1,563개에 이르는 등 선진국 기업들은 우리에 비해 훨씬 긴 수명을 자랑한다. 패밀리비즈니스매거진(Family business magazine)에 따르면 [표2-7]에서와 같이 세계에서 가장 오래된 장수기업은 일본(오사카)의 건축회사 '콩고구미'로 기업연령이 무려 1,427살이나 되며, 500살이 넘는 업체도 전 세계적으로 13개나 되는데, 이들 장수기업의 대부분은 가족들이 경영권을 승계한 가업승계기업으로 확고한 주인의식과 사명감으로 기업을 성장·발전시켜나가고 있다.

[표2-7] 세계적인 장수기업 현황

순번	회 사 명	설립연도	국 가
1	콩고구미	578	일본
2	호시료칸	718	일본
3	샤토 드 굴랭	1000	프랑스
4	폰데리아 폴티피시아 마리넬리	1000	이탈리아
5	바로네 리카솔리	1141	이탈리아
6	바로비에&토소	1295	이탈리아
7	호텔 필그림 하우스	1304	독일
8	리샤 드 바	1326	프랑스

순번	회 사 명	설립연도	국 가
9	토리니 피렌체	1369	이탈리아
10	안티노리	1385	이탈리아
11	카뮤포	1438	이탈리아
12	바로니에 드 꾸세르귀에	1495	프랑스
13	그라지마 데루타	1500	이탈리아
14	파브리카 다르미 피에트로 베레타	1526	이탈리아
15	빌리암 프림	1530	독일

5. 가족기업 승계의 필요성

글로벌 금융위기 이후 신속한 의사결정 및 순발력으로 위기를 극복하는 가족기업과 가업승계 전략에 대한 관심이 높아졌는데, 이는 기업의 소유권과 경영권뿐만 아니라 경영노하우, 기술 경쟁력 등의 계승을 통해 기업의 동일성을 유지하는 가업승계가 더욱 중요해지고 있기 때문이다. 가족기업의 성공적인 가업승계는 기술 경쟁력 유지 및 향상, 안정적 고용유지, 장기적 투자와 신규 일자리 창출 등의 긍정적 효과 유발 등 국가경제의 근간을 이루는 중요한 역할을 수행하고 있다. 15)

중소기업협동조합중앙회(2005)발표에 따르면 가업승계 기업이 장수할 수 있는 비결이 “거래처 또는 소비자오의 오랜 신뢰구축, 한우물 경영”등의 장점이 있기 때문이라고 보았고, “수백 년 이상 오래된 기업이 많을수록 안정적 고용창출 효과, 세수증대효과 등 국가경제발전에 미치는 긍정적인 영향”이 크게 된다.16)

가족기업 분야의 연구자들은 승계가 대부분의 가족기업이 직면하는 가장 중요한 문제임에 동의한다. 승계는 기업의 생존에 중심이 되므로 Ward(1987)는 가족기업을 “다음 가족 세대에게 경영과 통제가 이어지게 될 경영체”인 승계의 가능성에 의하여 정의 한다. 여러 이론가들도 또한 창업자 세대에서 다음 세대로의 기업의 지속성은 효율적인 승계계획에 있다고 말한다(Ward,1987). 그러나 이처럼 승계가 중요

15) kb금융지주경영연구소 가업승계지원제도 현황과 시사점(2015.3.9)
16) 홍성철.신상철.조봉현, 2011,“중소기업 가업승계 제도적 기반조성에 관한 연구” 중소기업연구원

함에도 불구하고, 연구에 의하면 가족기업의 경우 승계계획을 잘 수립하지 않는다는 것이 밝혀졌다(Lansberg,1988)[17]

남영호(2012)의 연구에 따르면 승계계획은 일시적인 이벤트가 아닌 기나긴 과정(process)으로 대략 15년 이상 소요된다고 보고 있다. 그럼에도 불구하고 각국의 승계에 대한 실질적인 준비는 미미한 정도이다. 먼저 미국의 LNT(2007)의 조사에 의하면 미국 가족기업 대주주의 60%가 55세 이상(65세 이상이 30%)이며, 80년대 이전에 창업한 기업이 70% 정도이나 승계계획이 수립된 기업은 단지 30%에 불과하며, 40%정도만 후계자가 결정되었다고 한다. 영국의 ICFIB(2008/2009)의 조사에 의하면, 체계화되고 성문화된 지배구조 계획을 가진 기업은 단지 12%에 불과하며, 3세대까지 생존하는 기업은 1/8에 불과하다고 한다. 유럽의 한 조사(2002년)에 의하면, 향후 5년 이내 5백만 사 이상(총기업의 30%정도)은 승계문제에 직면할 것으로 예측하고 있다. 이로 인해 기업의 약 1백5십만 사는 승계계획의 결핍으로 사라질 것이며, 그 여파로 약 6백3십만 명이 일자리를 잃을 것으로 추정하고 있다. 호주의 경우, 가족기업 오너의 약 70%는 승계 및 은퇴계획이 중요하다고 믿고 있으나, 이들 중 단지 12%만이 성문화된 계획을 갖고 있다고 한다. 한편 우리나라의 경우 서구의 그것과 큰 차이가 없는 것 같다. 2010년 중소기업중앙회의 조사에 의하면, 현 경영자의 나이가 60세 이상인 기업이 약 70%(70세 이상도 20%를 상회함)이나 가업승계 준비는 대부분 불충분하거나 준비하지 못하고 있다(68.5%)고 한다. 또한 후계자를 이미 정해 놓은 기업은 48.3%에 불과하다고 한다. 각국의 이러한 서베이 결과는 승계계획의 중요성은 이미 인정하고 있으나, 이를 실행에 옮기기는 매우 어렵다는 것을 단적으로 보여주고 있는 좋은 예이다. 또한 승계계획의 준비소홀로 인한 가업승계 실패는 기업의 손해는 물론 국가경제에 큰 손실이 될 것으로 예측되고 있다. 따라서 가업승계의 중요성을 잘 이해하고 이를 실천에 옮기는 것은 해당 기업은 물론 국가에도 매우 중요하다.

하지만 우리나라의 경우 대한상공회의소에서 2006년 8월 발표한 주요국가의 가족기업 현황과 시사점 보고서를 보면 다른 주요국가에서는 가족기업이 사회적으로 인정받고 경영승계가 정책적으로 지원되고 있지만, 우리의 경우에는 사회적인 편견과 정책적인 차별로 인하여 기업가정신과 경영의욕이 위축되어 있음을 알게 된다.

남영호(1012)도 가족기업의 역할은 가족기업의 장점인 강력한 리더십, 신속한 의

17) 강정문(2010)“중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구” 재인용

사결정, 오너의 확고한 주인의식과 장기지향적인 의사결정, 안정감 있는 경영, 종업원들의 강한 애사심, 성장분야에 대한 과감한 투자, 기업에 대한 신뢰감 등에서 나오며, 이는 고용창출, 투자유치, 기업가정신 등과 직결된다고 보고, 이런 중요한 역할을 수행하는 가족기업을 성공적으로 경영하기 위해서는 보통 가족계획, 승계 계획과 소유권, 전략적 계획, 그리고 갈등관리가 선행되어야 한다고 주장하면서 이런 모든 계획은 승계계획 즉 가업승계(가족기업의 승계계획, succession plan for family business)로 귀결된다고 보았다.

승계계획은 가족기업의 존폐뿐만 아니라 국가 경제력까지도 결정하는 아주 중요한 과제로 인식되고 있다. Ward에 의하면, 창업 후 다음 세대에선 기업의 3분의 1만이 살아남고, 제3세대까지의 생존확률은 오직 13%밖에 되지 않는다고 한다. Aronoff & Ward에 의하면, '가족 기업은 오직 세 가지 문제만 가지고 있는데. 첫 번째 문제는 승계요, 두 번째 문제도 승계요, 마지막 세 번째 문제도 승계다'라고 주장하고 있다. 단코(Danco)에 의하면 만약 스스로 승계계획을 세우지 않으면, 당신의 가족과 기업은 변호사의 손에 존폐가 달려있게 된다고 주장하였다.

이와 같이 가족기업의 승계는 가족기업의 지속경영의 성공을 결정짓는 매우 중요한 요소라 할 수 있다.

6. 가족기업 승계의 지원제도의 현황 및 문제점

우리나라의 경우 중소기업 등의 원활한 가업승계를 위해 지속적으로 세제지원을 확대해 왔으며, 가업승계와 관련된 세제지원 내용에는 가업승계를 하면 기업에 대한 소유권과 경영권을 다음 세대로 이전하는 과정에 그 기업 재산의 무상이전에 따른 상속세 및 증여세 과세문제가 발생하므로, 이에 세법에서는 협의의 가업승계와 가업상속으로 구분하여 조세지원하고 있는데, 현재의 경영자가 생전에 자녀 등의 2세에게 기업의 경영권을 승계하도록 할 시, 이에 대해 가업승계에 대한 증여세 과세 특례 제도에 의하여 조세 지원을 하고 있으며, 경영자가 사망하여 상속이 개시된 경우에 상속인 등에게 그 기업의 경영권이 이전되는 경우에 대하여 가업 상속 공제를 통하여 조세지원을 하고 있다.[18)]

18) 대한상공회의소(2009) 한·독·일 중소기업 가업승계 지원 제도와 시사점

즉「가업상속공제」,「 가업의 승계에 대한 증여세과세 특례」,「 창업자금에 대한 증여세과세 특례」,「 중소기업 주식 할증평가 배제」,「 가업상속에 대한 상속세 연부연납」 등의 지원제도를 통해 가업승계를 지원하고 있다.

우리나라에서는 [표2-8]과 같이 2008년부터 가업승계에 대한 지원을 확대하는 방향으로 수차례 제도를 개선해 왔는데. 그 결과 2014년에는 가업상속공제 대상기업을 종전 직전년도 매출액 기준 2,000억 원 이하에서 3,000억 원 미만으로 확대하였으며, 가업상속공제는 최대 500억 원까지 확대하였다. 또한, 올해 국세청에서는 향후 가업승계가 예상되는'잠재적 가업승계 대상자'만을 타깃으로 맞춤형 설명회 개최 등을 실시하여 유망 중소기업 등의 지속적 성장 및 원활한 가업승계가 될 수 있도록 세정지원도 강화해 나갈 계획이라 한다.

[표2-8] 조세지원제도 변천내용

회차	내용	종전	개선
제1차 : 2007년도 (2008. 1. 1시행)	가업상속공제 확대	1억 원	30억 원 (가업상속재산의 20%)
	증여세 과세특례 도입	-	30억 원
제 2차 : 2008년도 (2009. 1. 1시행)	가업상속공제 확대	30억 원 (가업상속재산의 20%)	100억 원 (가업상속재산의 40%)
	피상속인 사업기간 축소	15년	10년
	상속인 자격	대표자	임원
제3차 : 2009년도 (2010. 1. 1시행)	피상속인 대표자 재직기간 완화	80%	60%
	주식 할증평가 배제 연장	'09년 말	'10년 말
제4차 : 2010년도 (2011. 1. 1시행)	최대주주 지분율 요건 완화	상장법인 40% 비상장법인 50%	상장법인 30% 비상장법인 50%
	대상확대	중소기업	중소기업+매출 1,500억 원 이하

	일몰연장(증여세과세특례, 창업자금 증여, 주식평가 할증)	'10년 말	증여세과세특례('13), 창업자금 증여('13), 주식평가 할증('12)
제5차 : 2011년도 (2012. 1. 1시행)	가업상속공제 확대	100억 원 (가업상속재산의 40%)	300억 원 (가업상속재산의 70%)
제6차 : 2012년도 (2013. 1. 1시행)	대상확대	중소기업 +매출 1,500억 원 이하	중소기업 +매출 2,000억 원 이하
	일몰기간 연장	주식할증배제('12년 말)	주식할증배제('14년 말)
제7차 : 2013년도 (2014. 1. 1시행)	가업상속공제 확대	공제율 70%(한도 300억 원)	공제율 100%(한도 500억 원)
	대상확대	중소기업+매출 2,000억 원이하	중소기업+매출 3,000억 원미만
	피상속인 요건 완화 (대표자 재직요건)	가업기간 60% 이상 또는 상속직전 10년 중 8년 이상	가업기간 중 50% 이상 또는 상속직전 5년/10년 이상 또는 가업기간 중 10년 이상
	상속인 요건 완화	세세분류 업종유지 상속개시일 2년 전 계속 가업종사	세분류 업종유지 상속 전 2년 이상 가업 종사 배우자가 요건 충족시 공제적용
	사후관리요건 유지기간 완화	불충족시 전액추징	7년 후 안분 추징(90~70%)
	일몰기간 삭제	가업승계 · 창업자금 증여세 과세특례 일몰('13년 말)	가업승계 · 창업자금 증여세 과세특례 영구화
제8차 : 2014년도 (2015. 1. 1시행)	사전증여 한도확대	30억 한도(5억공제, 5억 초과금액 10% 저율과세)	100억한도(5억 공제, 30억 이하 10%, 30억 초과 20% 저율과세)
	사후유지기간 완화	10년	7년

* 2014 가업승계지원 안내서(국세청)

중소기업 중앙회(2007) 중소기업 가업승계 원활화를 위한 국민의식 조사 결과 [표

2-9]에서 보듯 가업승계에 대한 정책적 지원이 미흡한 사유에 대해서는 전체의 28.6%가 “정책지원에 대한 국민적 공감대 미형성”이라고 답하였으며, 다음으로 “정부 등 관계기관의 지원정책 수립에 소극적”(28.5%), “산업/기업의 역사가 짧아 가업승계에 대한 실상 및 평가 부족”(26.5%) 등으로 조사되었고, 중소기업 CEO는 가업승계에 대한 정책지원이 미흡한 사유로 “정부 등 관계기관의 지원정책 수립에 소극적”(38.3%)을 가장 높게 응답한 반면 일반 국민은 “정책지원에 대한 공감대 미형성”(31.2%)을 우선적으로 꼽고 있다. 이는, 정부 등 정책당국에서는 향후 가업승계 원활화를 위해서는 가업승계에 대한 정확한 실태파악과 대국민 홍보를 통해 사회 공감대를 형성하고 적극적인 지원대책을 강구해야 한다는 것을 잘 보여주고 있다.

[표2-9]가업승계에 대한 정책지원 미흡 사유

(단위 : %)

구 분	정책지원에 대한 국민적 공감대 미형성	정부 등 관계기관의 지원정책 수립에 소극적	산업/기업의 역사가 짧아 가업승계에 대한 실상 및 평가 부족	중소기업인의 적극적인 가업승계 의지가 부족하여 지원효과 미흡	기타	모름/무응답
전 체	28.6	28.5	26.5	15.0	1.4	0.1
CEO	24.3	38.3	28.0	9.0	0.3	-
국 민	31.2	22.6	25.6	18.6	1.8	0.2

* 중소기업중앙회 2007 중소기업 가업승계 원활화를 위한 국민의식 조사

경영후계자 역량 강화를 위한 정책과제로는 “체계적인 승계 매뉴얼 보급 및 컨설팅 지원” 의견이 63.8%로 가장 높음. 다음으로 “경영후계자 육성 프로그램 확대”(33.1%), “기업가정신 및 장인정신 고취”(22.5%), “후계자모임 운영을 통한 애로 및 경영노하우 공유”(20.6%), “1·2세대 간 가치관 공유를 위한 소통 프로그램 마련”(19.4%)의 순으로 조사되었다.

제 2 절 가족기업승계 컨설팅에 관한 연구

1. 컨설팅의 정의

컨설팅은 연구자와 관련 기관마다 다양하게 정의되고 있지만 그 특징은 다음과 같다.

첫째, 컨설팅은 독립된 서비스이다. 이는 컨설턴트가 의뢰기업에 소속되어 있지 않다는 것에 의해 성립되는 것으로, 이들의 역할이 무엇인가를 보여주는 주된 특징의 하나이다.

둘째, 컨설팅은 본질적으로 지원서비스이다. 이는 컨설턴트가 조언자로서 그 조언의 질과 완전함에 대해 책임을 지며 의뢰하는 측은 그 조언 채택에 따른 모든 결과에 대해 책임을 진다는 것을 의미한다.

셋째, 컨설팅은 실현 가능한 경영관리상의 문제에 관해 전문지식 및 기량을 제공하는 서비스이다. 컨설턴트는 여러 가지 경영관리 상황이나 문제에 대해 상당한 지식을 축적하여 문제 해결에 필요한 기량을 획득함으로써 명실공히 제구실을 하게 된다.

넷째, 컨설팅은 어려운 경영관리의 문제에 대해 기지적인 해결책을 제공해 주는 서비스는 아니다. 컨설팅은 이해하기 어려운 사실을 분석해 창조적이고 현실적인 해결책 탐구를 기본으로 하는 복잡한 일로 체계적이고 규율 있는 업무이다[19)]

통계청 한국표준산업분류에 의하면, “경영컨설팅은 다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말한다”라고 정의하였고, 신용보증기금은 “경영컨설팅을 일정한 자격과 전문성을 갖춘 컨설턴트가 고객기업과 계약을 체결하고 상호 협력을 통하여 경영상의 문제들에 대한 진단 및 상담을 행함으로써 적절한 해결방안을 제시하는 지식서비스이다.” 라고 정의하고 있다.

또한 Larry Greiner와 Robert Metzger[20)]는“경영컨설팅이란 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객 조직 이경영상의 문제들을 확인 분석하는 것을 도와주고, 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것이다. 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 어드바이스서비스이다” 라고 정의하고 있다.

이처럼 연구자마다 컨설팅의 정의가 조금씩의 차이는 있지만 통상적으로 컨설팅이란 특정분야 전문가에 의한 자문을 뜻하며, 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위를 의미하고 있다. 기업을 대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하

19) 황우연 (2008) 가족기업의 성공적안 승계요인과 기업성과에 관한 연구.
20) L. E. Greiner and R. O. Metzger(1983), "Consulting to management," Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, p. 7.

기 위한 진단 및 조사를 통해 전략/전술을 정립하고, 기업의 사업 방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어내는 지식서비스업으로 정의할 수 있다. 즉 경영컨설팅은 기업이 당면한 여러 가지 문제들을 해결할 수 있는 적절한 방안을 제시해주는 전문적 서비스를 제공하는 것이다.[21)]

본 연구에서는 컨설팅을 기업승계를 위한 경영 및 승계에 따른 전반적인 문제 해결을 위한 어드바이스 서비스로 정의하고자 한다. 즉, 기업이 가업승계를 수행하면서 발생하거나, 발생할 수 있는 각종 대내외 경영상 문제의 해결 및 예방을 위해 문제 원인을 명확히 진단하고 이의 합리적인 해결책을 강구하게 되는데 이때 경영자 및 내부 조직원들의 보유역량으로 해결이 어려운 문제점들에 관해서 해당 분야별로 외부 전문가 역량을 활용할 필요가 있고, 해당 분야에 대한 전문 지식 및 충분한 경험과 역량을 갖춘 컨설턴트의 해당 문제분석과 대안제시를 통하여 승계 과정에서 제한사항을 극복할 수 있는 경영상의 중대 결정에 조력하는 컨설팅을 가업승계컨설팅이라 한다.

2. 가족기업 승계 컨설팅의 필요성 및 성과

가족기업의 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 김봉수(2014)의 연구에 의하면 [표2-10]에 살펴볼 수 있듯이 연구대상 기업 77개 중 가업승계 전문가 등으로부터 컨설팅이 매우 필요하다가 13개사로 16.9%, 필요하다가 36개사 46.8%로 나타나 전체의 65.3%가 가업승계 컨설팅 니즈가 있는 것으로 나타났다.

[표2-10]가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 현황

구분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
가업승계 전문가등으로부터 컨설팅이 매우 필요하다	13	16.9%	17.3%	17.3%
가업승계 전문가 등으로부터 컨설팅이 필요하다.	36	46.8%	48.0%	65.3%
가업승계 전문가 등으로부터 컨설팅이 보통이다.	18	23.3%	24.0%	89.3%
가업승계 전문가 등으로부터 컨설팅이 필요없다.	6	7.8%	8.0%	97.3%
가업승계 전문가 등으로부터 컨설팅이 전혀 필요없다.	2	2.6%	2.7%	100%
무응답	2	2.6%	-	-
합계	77	100	100	-

21) 최규섭(2015) 기업문화를 매개로 컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

또한 국내에서는 가족기업에 한정해서 컨설팅을 진행한 사례를 찾기 어려우나 중소기업을 대상으로 한 컨설팅은 적극적으로 진행되고 있으며, 외국의 경우 가족기업에 대한 전문적인 컨설팅이 영역이 확대되고 있다. 가족기업의 컨설팅을 연구한 학자들이 가족기업 컨설팅의 특이성을 [표2-11]와 같이 주장하였다.

[표 2-11] 가족기업 컨설팅 특이점

내 용	연구자
가족기업에 대한 컨설팅이 다른 종류의 기업이나 기관에 대한 컨설팅 보다 수월치 않다.	Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnso(1985)
비가족 기업 컨설팅과 가족기업의 컨설팅은 차별성이 있다.	Lansberg(1983), Upton, Vnton Seaman & Moore(1993)
컨설팅의 전통적인 모델들이 가족기업이 필요로 하는 것을 충분히 설명하지 못하고 있다.	Swarz(1989)
탁월한 가족기업 전문가들은 가족기업을 컨설팅 하는데 남다른 독특한 스킬을 가지고 있다.	Aronoff & Ward(1994)
가족기업들이 안고 있는 현안에 대한 해법을 특정부분에 치중한 편향적인 측면에서만 접근하고 있다.	김봉수(2014), 황우연(2008)

* 김봉수(2014) "지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅에 관한 실증적 연구" 재구성

중소기업의 성과는 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도에 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 영향을 받고, 컨설팅 만족도는 컨설팅 특성에 영향을 받으며, 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도는 중소기업의 특성과 컨설팅사의 특성에 영향을 받는다. 컨설팅 성공요인에 영향을 줄 것이라고 예측되는 변수들로는 기업형태, 업력, 기업규모, 종업원 수, 경영자의 성별, 자질, 수준, 매출액들의 기업의 제반사항과 환경, 내부, 외부 자원에 관련된 다양한 요인들이 있을 수 있다. 또한, 컨설팅은 컨설턴트의 자질과 개인의 습득 지식, 기술, 방법, 노하우 등에 의해서도 그 성공도가 좌우되며, 윤리적인 의식과 해당 기업의 경영자의 도덕성, 해당 기업 조직의 복잡성, 컨설팅 목표의 수준 등 무수히 많은 요인들이 컨설팅 성공에 영향을 미칠 수 있다[22)]

황우연(2008)의 연구에 의하면 금융기관이 갖는 금융기관이 갖고 있는 신용과 방대한 분야의 정보를 바탕으로 기업 주치의로서의 역할을 수행하기 위해서 상당히 유리한 위치에 있기 때문에 전문 컨설팅 회사보다 적극적인 준비와 고객유치를 위해 발 빠르게 움직이고 있으며 효율적인 경영 컨설팅을 통한 성공적인 승계를 위해 많은 기업들과 상담을 진행 중에 있다. 그러나 기업승계의 절박한 단계에 이른 일부 고객의 필요성에 크게 부합되지 못하고 있는 실정라고 주장하였다. 또한 가업승계에 있어서 세무 컨설팅, 자금 컨설팅, 경영 관련 컨설팅이 승계기업의 재무적 성과에 긍정적인 효과를 가지며, 컨설팅이 승계과정에서 중요한 요인으로 작용하나, 현행 승계컨설팅은 조세부담을 최소화 시키는 것에 주력함으로써 승계성과에 직접적인 효과는 미흡하다고 나타났다. 또한 현행 금융기관 및 컨설팅전문기관의 컨설팅이 가업승계로 인한 조세 부담을 최소화 시키는데 주력을 하고 있기 때문에 기업성과에는 직접적인 효과를 보이지 못하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 현행 조세체계의 변경과 개선을 통한 혁신적인 가업승계가 이루어져야만 금융기관 및 컨설팅전문기관의 컨설팅이 기업성과를 증가시키는데 효과를 발휘 할 수 있을 것으로 판단하였다.

송경애(2014)의 연구에 의하면 컨설팅 요인의 경우 세무컨설팅은 객관적 성과에 유의미한 정(+)의 영향력을 나타냈으나, 승계인식변화와 조직문화에는 유의미한 영향력이 나타내지 않았고, 경영컨설팅은 승계인식변화에는 유의미한 정(+)의 영향력을 나타냈으나, 객관적 성과와 조직문화에는 유의미한 영향력을 나타내지 않았으며, 자금 컨설팅은 객관적 성과와 조직문화에 유의미한 정(+)의 영향력을 나타냈으나, 승계인식변화에는 유의미한 영향력이 나타나지 않았다. 즉 승계인식 변화에는 경영컨설팅이, 조직문화에는 자금컨설팅이, 객관적 성과에는 세무컨설팅과 자금컨설팅이 유의미한 정(+)의 영향력을 나타났다. 따라서 승계에 대한 인식을 변화시키기 위해서는 경영컨설팅을 실시할 필요가 있다.

이러한 선행 연구결과 현재 가업승계컨설팅이 금융기관에 의해 세무 컨설팅, 자금 컨설팅에 한정적으로 실시되고 있는 것에서 벗어나 실직적인 승계성과의 극대화를 위해선 승계관련 전반적인 경영관련 컨설팅이 실행되어야 함을 살펴 볼 수 있었다.

22) 최규섭(2015) 기업문화를 매개로 컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

제 3 절 가족기업 승계 성과에 관한 연구

1. 가족기업 승계 성과

박승영(2003)의 연구에 의하면 기업의 경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성, 수익성 등 다양하게 정의된다. 또한 홍성만(2007)은 재무적 성과는 판매성장률, 수익성 증가, 시장성장률이 중심이 되며, 이외 시장점유율, 품질, 마케팅 유효성 등의 비재무적 성과가 포함되어 기업성과가 측정·평가된다고 한다. 경영성과의 항목들이 연구목적이나 방법 등에 따라서 그 내용이 다양하게 존재하나 선행연구에서 보듯이 기업의 경영성과를 대부분 재무항목과 비재무 항목으로 구분하여 정의 하고 있음을 알 수 있다.

송경애(2014)의 의하면 가업승계의 성과를 정의함에 있어서 상기 연구자들의 성과 구분과 같이 [표3-1]에서 보듯 구분하였다.

[표2-12] 가업승계의 성과

승계 성과	주관적 성과	승계의 효율성, 승계인식의 변화, 조직문화 등
	객관적 성과	수익증대, 고용증대, 투자확대, 가업상속 세금 및 세제개선방안, 매출액 증가율, 당기 순이익의 증가율 등

성공적 승계를 평가함에 있어서 질적 평가와 승계의 효과를 구분해야 하는데, 질적 평가란 승계에 참여한 가족 구성원들이 승계 과정에 대한 개인적인 경험을 평가하는 것으로 갈등, 불신, 경쟁, 분노 및 정신적 중압감 등 이해관계자의 승계과정에 대한 만족 수준을 나타낸다. 승계의 효과는 기업이 성과를 나타내는 것으로 재무적 성과가 주를 이룬다.[23]

또한 성공적인 가업승계 여부 평가 시 승계 과정에 대한 주관적 평가로 서 승계 프로세스에 대한 이해 관계자의 만족도이고, 또 다른 하나는 승계 후 기업이 경영성과에 영향을 미치는 객관적인 결정요소로 승계 후의 기업성과에 대한 평가이다.[24]

23) Handler, W. C.(1990), "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members', Entrepreneurship Theory and Practic

24) Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., and Avila, R. A.(1997), "Correlates of success in

이현재(2009)연구의 기술적 통계 분석결과 승계기업의 성과는 [표2-13]에 나타난 바와 같이 설문대상 승계1년차 기업의 영업이익률 증가율의 평균은7.8% 증가 및 고용 2.1% 증가, 그리고 유형자산이3.1%가 증가한 것으로 나타났으며 승계 5년 이상 기업의 경우에는 연평균 영업이익증가율이 12.4%, 고용이 5.6%, 유형자산 증가율은 4.8%에 달하는 것으로 조사 되었다.

[표2-13] 가업승계기업의 성과 (가업승계 후 5년 이상기업 35개 대상)

성 과	최소값	최대값	평균	표준편차	구 성
영업이익률(%)	△12	32	12.4	22.41	성과기업:26
고용증대(%)	△15	24	5.6	34.66	성과기업:21
유형자산증가율(%)	△7	24	4.8	42.73	성과기업:26

이는 가업승계에 따른 초기의 불안정한 경영상태에서 벗어나 안정되어 갈수록 성과도 증가하는 것으로 볼 수 있다. 그의 연구 결과에서도 가업승계 후 영업 이익증가, 고용증가 및 유형자산증가에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 각 회귀모형은 높은 신뢰수준에서 적합성을 가지며 유의적인 독립변수들을 포함하고 있는 것으로 나타났는데, 이는 성공적인 가업승계는 승계기업의 수익적인 면에서 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표2-14]와 같이 가업승계 성과의 영향요인 검증결과를 보면 첫째, 영업이익률 증가는 승계계획 수립 정도, 가업승계 후 공격적 경영전략 수립여부가 유의적인 영향을 끼친다. 둘째, 고용증가는 기업의 업력, 가업승계 소요기간, 공격적 경영전략 수립이 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 유형자산 증가율은 승계계획 수립여부, 가업승계 중 발생한 애로 정도 및 가업승계 후 공격적인 경영전략 수립여부가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

family business transition",Journal of Business Venturin

[표2-14] 가업승계 성과의 영향요인 검증 결과

성과 유형	영향 요인
수익(영업이익)	체계적인 가업승계 계획 수립 승계 이후 공격적 경영전략 수립
고용(종업원 수)	기업의 업력 가업승계 소요기간 승계 이후 공격적 경영전략 수립
투자(유형자산)	체계적인 가업승계 계획 수립 가업승계 중 발생한 애로 정도 승계 이후 공격적 경영전략 수립

황우연(2008)의 연구에 따르면 효율적인 가업승계를 위한 외부적 요인 및 내부적 요인이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가 실증분석을 실시한 결과 효율적 가업승계를 위한 항목은 기업성과를 증가시키는 요인으로 작용하고 있다는 사실을 발견하지 못하였다. 즉 효율적인 가업승계를 위한 외부적 요건과 내부적 요건은 가업승계 기업의 경영성과에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 현행 효율적인 가업승계를 위한 외부적요건과 내부적 요건이 효율적인 가업승계를 위한 항목들로서 상속세 및 증여세 부담의 완화 가업승계 절차의간소화 후계자교육체계의마련 등은 기업성과에 미치는 영향이 낮은 것은 타당한 결과라고 볼 수 있다 즉 내・외부적요인은 효율적인 가업승계를 위한 중요한 컨설팅 항목임에는 틀림없으며 컨설팅의 대상은 될 수 있으나 기업성과에는 큰 영향이 미치지 않은 것으로 설명된다. 가업승계를 위한 기업내부 준비 전략이 기업성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가 실증분석한 결과를 보면 첫째 기존인력과의 단합 및 융화는 기업성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

강정문(2010)의 중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 결과에 따르면 첫째, 승계계획은 승계성과의 승계효율성과 승계인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다. 승계인식을 높일 수 있다는 것은 체계화된 승계계획이 있어야 승계의 효율성을 높이는 것으로 확인 되었으며 가업승계를 위한 전담부서와 승계를 위한 예산, 조세감수성(상속세 증여세 등)에 대한 계획이야말로 가업승계에 있어서 성공적인 승계로 가는 열쇠인 것으로 판단된다.

둘째, 네트워크는 승계성과의 승계인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다. 이는 가족 기업의 후계자가 적극적인사외 교류 활동과 다양한 외부네트워크 대인관계의 구축을 통하여 승계인식을 바꾸어 놓을 수 있다는 결과로 파악 된다.

셋째, 가족 결속력은 승계성과의 조직문화에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다. 이는 가족의 원활한 상호 의사소통의 시간과 대화시간이 승계성과에 많은 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 기업에서의 조직문화는 기업에서만 만들어지는 것이 아니라 가족 결속력에 의해서도 만들어질 수 있다는 것으로 판단된다. 넷째, 업무역량은 승계성과의 승계 효율성과 조직문화에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다. 이는 회사의 업무전반을 잘 파악하며 후계자의 전공이 회사의 업무와 업종의 관련 정도에 따라 승계 효율성의 차이가 나타나는 것으로 확인되었다. 위의 내용으로 승계효율성은 승계를 위한 준비된 기업과 후계자의 업무역량을 향상시키는 후계자가 성공적인 가업승계를 할 수 있다고 판단된다. 또한 후계자의 전공과 가족기업의 업무와 업종과도 높은 관련성을 두고 있으며 회사의 업무전반을 어느 정도 파악하고 있느냐에 대해서도 승계성과인 조직문화에 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

많은 가족기업 학자들은 세대 간 승계가 성공적으로 이루어지기 위해서는 승계 과정에 있어서 이해관계자의 만족이 무엇보다 중요한 요인이라고 주장하고 있다.[25)]

25) 전효숙(2013).“ 가족기업 승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구” 재인용

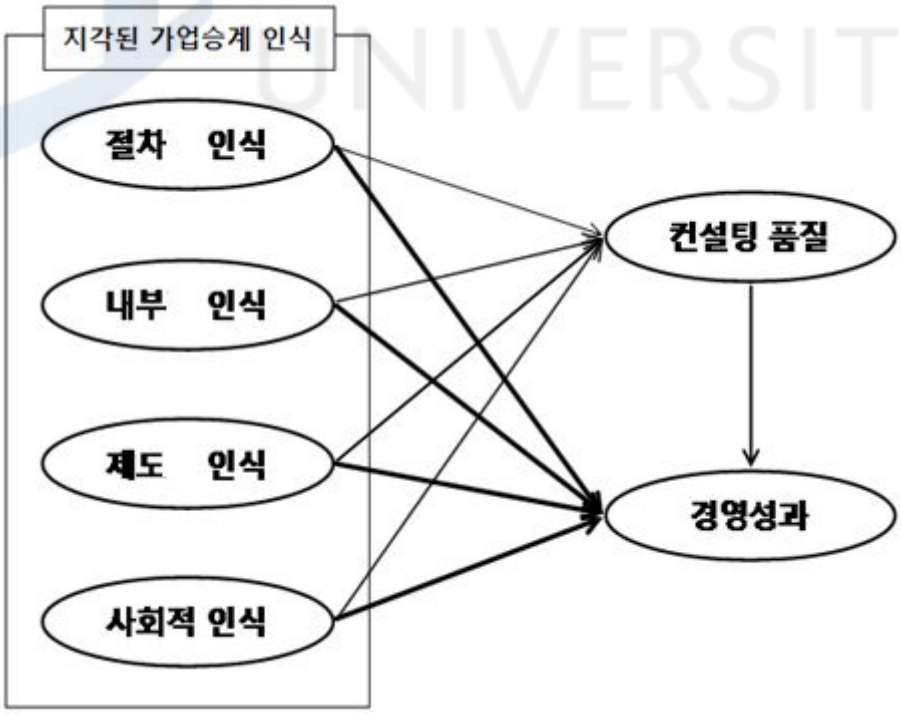
제3장 실증연구의 설계

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구는 가업승계 기업에 대한 지각된 이해관계인(조직원)의 인식이 컨설팅 품질과 승계 성과에 어떠한 영향을 미쳤는가를 조사하기 위한 연구로써 독립변수인 가업승계인식에는 절차 인식(승계계획 공유, 승계시기와 준비기간, 절차상 갈등해결 등), 내부 인식(승계자의 업무역량, 조직원 단합, 경영자 가족 간 결속력 등), 제도 인식(세금 및 조세제도, 경영상황 등), 사회적 인식(고객사 인식, 사회적 인식 등) 으로 하위변수를 구성하였고, 매개변수에는 컨설팅 품질을, 종속변수에는 주관적 승계성과로 하였다. 선행연구의 결과를 기초로 하여 실증분석을 위한 연구모형을 아래와 같이 설정하였다.

<그림3-1> 연구모형



위의 연구모형에서 분석하고 검증하고자하는 바를 요약하면 다음과 같다.

1) 가업승계에 대한 지각된 조직원의 인식이 주관적 승계성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
2) 지각된 조직원 인식이 컨설팅 품질에 어떤 영향을 미치고 이는 주관적 승계성과에 어떠한 영향이 있는지를 알아보았다.

독립변수가 종속변수에 미치는 변수들의 실제적인 유의성 확인을 위해 위계적 회귀분석을 하였으며, 매개변수인 컨설팅 품질이 지각된 가업승계 인식과 승계성과에 대하여 직·간접적인 매개역할을 하는지의 확인을 위해 매개회귀분석을 하였다.

2. 가설의 설정

가설(hypothesis)이란 본 논문을 통해 연구하고자 하는 구체적인 문제를 해결하는 판단의 대상이 되는 사실이며 이러한 사실의 진위여부를 확인해 봄으로써 문제에 대한 해답을 내리게 하는 과정에서 임시로 세운 설정이다. 따라서 가설은 실증적인 확인의 대상이 되므로 매우 구체적이고 현상과 밀접한 관련성이 있는 주장이지만 아직까지 그 진실여부가 확인되지는 않은 사실이라고 할 수 있다. 본 논문 에서는 위에 설정한 연구 모형에 의거 아래와 같이 필요한 가설을 설정하였다.

H1, 지각된 가업승계 인식이 컨설팅 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 절차 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2. 내부 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3. 제도 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-4. 사회적 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2, 지각된 가업승계 인식이 주관적 승계성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 절차 인식이 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2. 내부 인식이 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-3. 제도 인식이 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-4. 사회적 인식이 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3, 컨설팅 품질이 주관적 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4, 컨설팅 품질이 지각된 가업승계 인식과 주관적 승계성과 간에 긍정적인 매개적 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 컨설팅 품질이 지각된 가업승계 인식과 주관적 승계성과 간에 매개영향을 미칠 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

제 2 절 변수의 조작적 정의

조작적정의(operational definition)란 추상적 개념이나 변수를 실증적인 관찰에 의해 측정할 수 있도록 구체화한 정의를 지칭한다.
채서일(1996)은 조작적 정의(operational definition)는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 과정으로 이는 실제 검증에 전제가 되는 관찰 가능성, 즉 측정 가능성과 연결되는 정의이다. 따라서 조작적 정의는 연구의 가능성과 측정상의 오류에 결정적인 역할을 한다는 점에서 그 중요성이 있다고 하였다.
본 연구에서 설정한 독립변수와 종속변수에 포함된 개념들에 대한 변수의 조작적 정의는 다음 [표3-]로 정리한다.

[표3-1] 모형에 따른 변수의 조작적 정의

분류	변수명		조작적 정의	관련 연구	척도
독립변수	승계인식	절차 인식	승계계획 공유, 승계시기와 준비기간, 절차상 갈등해결 등에 관한 인식	황우연(2008) 이현재(2009) 강정문(2010) 김근섭(2011) 김봉수(2014)	등간척도 (리커드5점)
		내부 인식	승계자의 업무역량, 조직원 단합, 경영자 가족 결속력 등에 관한 인식		
		제도 인식	세금 및 조세제도, 경영상황 등에 관한 인식		
		사회적 인식	고객사 인식, 사회 전반적인 인식 등		
매개변수	컨설팅 품질		컨설팅 범위, 컨설팅 절차 컨설팅 효과, 컨설팅 역량		
종속변수	승계성과		기업 활동 향상, 재무 상황 향상 제품이미지 개선, 업무 분위기 개선 업무 프로세스 개선 정도	강정문(2010) 송경애(2014)	등간척도 (리커드5점)
인구통계학적 변수	인구통계학적 변수		성별, 연령, 직급, 기업규모, 업력, 가업승계 기간 등	–	명목척도

제 3 절 조사 설계

1. 조사대상 및 조사방법

설문지는 지각된 가업승계에 대한 인식을 절차 인식, 내부 인식, 제도 인식, 사회적 인식으로 나눈 4개 항목과 컨설팅 품질, 주관적 승계성과, 인구통계학적 특성 등의 3가지 항목을 합쳐 통 7개 항목으로 구성하였으며 설문의 신뢰도를 향상시키기 위하여 설문대상은 생산직 조직원은 제한하고 본사에 근무하면서 가업승계 실태를 직접 살펴 볼 환경이 조성된 본사 근무 조직원을 대상으로 제한하였다.

표본단위는 일반적으로 가업승계한지 5년 이내 기업으로 한정하였다. 이는 중소 제조

업 재직자의 이직률은 15%에 달하며 중소기업 근로자 평균 근속 연수는 4.9년으로 대기업(10.7년)보다 짧아, 5년이 초과할 경우 변수의 불확실성이 상대적으로 높아질 것으로 판단했기 때문이다. 설문방법으로는 직접 기입 조사하였고 조직원에게 설문취지를 설명함으로써 응답률을 높이기 위해 노력하였다.

이와 같은 조사 설계의 내용을 요약하면 아래의 [표3-2]와 같다.

[표3-2] 조사 설계 요약

구 분	내 용
조사대상	가족기업 승계를 실시한지 5년 이내 기업의 생산직 조직원은 제한한 본사 근무 조직원을 대상으로 무작위 추출법을 활용한 조사대상자 선정 실시
조사방법	통계처리의 용이성을 위해 리커트5점 등간척도로 구조화된 설문지를 활용하여 현장 직접방문조사 및 이메일 조사를 혼용한 가기기입식 설문조사
조사표본	배포된 설문지 250부 중 210부 회수, 불성실 응답 및 결측값 제외 190부 선정 (N=190, 회수율 76.0%)
조사기간	2015년 10월 1일 ~ 2015년 10월 30일

2. 설문구성 및 분석방법

본 연구의 실증적 분석을 위한 설문지는 다음과 같이 구성하였다. 설문지의 조사문항은 기존의 문헌연구와 일반화된 설문지로 구성하였다..

설문지는 응답자가 질문에 직접 답하도록 하는 자기보고식으로 이루어졌으며 크게 독립변수로써 지각된 가업승계 인식을 4가지 부문으로 나누어 진행하였다. ①절차 인식 5문항 ②내부 인식 5문항 ③제도 인식 5문항 ④ 사회적 인식 5문항으로 구성하였다. 매개변수로써 컨설팅 품질 6개 문항을 종속변수로써 주관적 승계성과 5개 문항으로 그 외 인구통계학적 변수는 총 11문항으로 전체적으로 총 42문항으로 구성하였다.

[표 3-3] 설문지의 구성

측정변수	세부측정변수	문항수	설문번호	척도
가업승계요인에 대한 인식	절차 인식	5 문항	1~5번	등간척도 (리커드5점)
	내부 인식	5 문항	1~5번	
	제도 인식	5 문항	1~5번	
	사회적 인식	5문항	1~5번	
컨설팅 품질	-	6문항	1~6번	
주관적 승계성과	-	5문항	1~5번	등간척도 (리커드5점)
인구통계학적변수	-	11문항	1~11번	명목척도

수집된 설문지의 자료 분석은 SPSS 22.0 프로그램을 사용하여 다음과 같이 신뢰성분석과 타당성분석 상관관계분석을 실시하였으며 가설검증을 위해 회귀분석을 실시하였다.

첫째, 표본의 인구통계학적 분석을 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

둘째, 각 변수의 신뢰도를 파악하기 위해 크론바흐 알파 (Cronbach's alpha) 계수를 사용하여 내적일관성 분석방법을 실시하였다. 일반적으로 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)값이 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

셋째, 각 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 방법(principle component method)에 의한 요인분석을 사용하였다. 또한 데이터수의 적정성은 KMO지수를 이용 하였고, 단위행렬 검증은 Bartlett 구형성 검정을 실시하였다.

넷째 지각된 가업승계 인식의 하위 변수들이 컨설팅 품질에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시하기 위해 종속변수의 자기상관과 독립변수 간의 다중공선성을 검토하였다

제4장 실증연구결과 및 분석

제 1 절 표본의 특성

본 연구에 사용된 표본의 일반적인 특성과 기업관련 특성에 대해 각각 빈도 분석을 하였다. 먼저 일반적인 특성에 대한 빈도분석 결과를 살펴보면, 성별 분포는 남성이 90.5%, 여성이 9.5%로 나타났으며, 연령에 대해 살펴보면 20대가 2.1%, 30대가 38.9%, 40대가 52.6%, 50대 이상이 6.3%로 나타났다. 소속에 대해 살펴보면 인사가 18.9%, 연구가7.4%, 일반사무가45.3%, 관리자가14.7%, 영업이 13.7%으로 나타났고, 직급에 대해 살펴보면 사원, 주임이 40%, 대리, 과장이 45.3%, 팀장, 차장, 부장이 13.7%, 임원급이 1.1%로 나타났다.

표본의 일반적인 특성을 정리하면 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 표본의 일반적 특성

(N=190)

변수	특성	빈도	퍼센트(%)
성별	남성	172	90.5
	여성	18	9.5
연령	20대	4	2.1
	30대	74	38.9
	40대	100	52.6
	50대 이상	12	6.3
소속	인사	36	18.9
	연구	14	7.4
	일반사무	86	45.3
	관리자	28	14.7
	영업	26	13.7
직급	사원,주임	76	40
	대리,과장	86	45.3
	팀장,차장,부장	26	13.7
	임원급	2	1.1
합계		190	100

기업관련 특성에 대한 빈도분석 결과를 살펴보면, 기업규모(연매출)는 500억 미만이 10.5%, 500억-1000억 미만이 7.4%, 5000억 이상이 82.1%로 나타났고, 기업규모(종사자수)에 대해 살펴보면 20인-100인 미만이 17.9%, 100-200인 미만이 82.1%으로 나타났다. 기업 업력에 대해 살펴보면 10-30년 미만이 17.9%, 30년 이상이 82.1%으로 나타났고, 승계이후 경영전략은 보수적 전환이 4.2%, 공격적 전환이 31.6%, 승계전과 동일이 64.2%으로 나타났다.

가업승계 문제에 대해 살펴보면 임직원 이탈이 9.5%, 고객 이미지 손상이 4.2%으로 나타났고, 승계 소요시간에 대해 살펴보면 1년 미만이 6.3%, 3-5년 미만이 1.1%, 5년 이상이 92.6%으로 나타났다. 승계계획 수립여부에 대해 살펴보면 승계인 교육, 현장경험 숙지가 84.2%, 전사적 승계 전략 수립이 5.3%, 구체적 계획 없이 진행이 2.1%으로 나타났다.

표본의 일반적인 특성을 정리하면 [표 4-2]과 같다.

[표 4-2] 표본의 기업관련 특성

(N=190)

변수	특성	빈도	퍼센트(%)
기업규모(연매출)	500억 미만	20	10.5
	500억-1000억 미만	14	7.4
	5000억 이상	156	82.1
기업규모(종사자수)	20인-100인 미만	34	17.9
	100-200인 미만	156	82.1
기업 업력	10-30년 미만	34	17.9
	30년 이상	156	82.1
승계이후 경영전략	보수적 전환	8	4.2
	공격적 전환	60	31.6
	승계전과 동일	122	64.2
가업승계 문제	임직원이탈	18	9.5
	고객 이미지 손상	8	4.2
	무응답	164	86.3
승계 소요시간	1년 미만	12	6.3

	3-5년 미만	2	1.1
	5년 이상	176	92.6
승계계획 수립여부	승계인 교육, 현장 경험 숙지	160	84.2
	전사적 승계 전략 수립	10	5.3
	구체적 계획 없이 진행	4	2.1
	무응답	16	8.4
합계		190	100

제 2 절 타당성 및 신뢰도 분석

연구 가설을 검정하기에 앞서 분석에 이용될 변수들의 타당성과 신뢰성에 대한 검토가 선행되어야 한다. 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 측정하는가를 나타내는 정도이며, 신뢰성이란 어떠한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 보이는 정도를 의미한다. 이에 본 절에서는 연구의 가설 검정에 이용될 각 변수의 타당성과 신뢰성을 검정하기로 한다.

1. 타당성 분석

본 연구에서 사용할 변수의 타당성 검정을 위해 독립변수인 지각된 가업승계 인식(절차 인식, 내부 인식, 제도 인식, 사회적 인식)과 매개변수인 컨설팅 품질 그리고 종속변수인 주관적 승계성과에 대하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 방법(principle component method)에 의한 요인분석을 사용하였다. 요인 적재치는 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유 값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값을 말하는 것으로 특정요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 말한다. 일반적으로 사회과학에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigan value)이 1.0이상, 요인적재치가 0.4이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.5이상이면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준

에 따라 고유 값 1.0이상, 요인 적재치 0.5이상을 기준으로 하였다.

요인분석 결과는 [표4-3]과 같다. 요인분석을 실시하기 위하여 데이터수의 적정성과 단위행렬 여부를 검정하였다. 데이터수의 적정성은 KMO지수를 이용한 결과 0.807로 데이터수가 적정한 것으로 나타났다. 단위행렬 검증은 Bartlett 구형성 검정을 실시하여 단위행렬이 아닌 것으로 나타났다. 따라서 이 데이터는 요인분석을 실시하기에 적절하다. 선행연구를 바탕으로 6개의 요인이 추출되었다. 추출된 요인에 대해서는 “절차 인식”, “내부 인식”, “제도 인식”, “사회적 인식”, “컨설팅 품질”, “승계성과”로 명명하였다. 제거된 항목이 있어 절차 인식 3개 문항, 내부 인식 4개 문항, 제도 인식 5개 문항, 사회적 인식 3개 문항 , 컨설팅 품질 6개 문항, 승계성과 5개 문항 모두 채택하였다. 6개의 요인이 전체 문항의 73.604%를 설명하며, 요인 적재 값은 0.479~0.966 사이에 분포하였다.

[표 4-3] 요인 분석

변수			절차 인식	내부 인식	제도 인식	사회적 인식	컨설팅 품질	주관적 승계성과
요인		측정 문항						
지각된 가업승계 인식	절차 인식	절차.2	.894					
		절차.5	.890					
		절차.1	.479					
	내부 인식	내부.3		.918				
		내부.2		.887				
		내부.4		.884				
		내부.1		852				
	제도 인식	제도.2			.966			
		제도.4			.964			
		제도.3			.926			
		제도.1			.902			
		제도.5			.883			
	사회적 인식	사회.5				.863		
		사회.4				.861		
		사회.3				.802		
컨설팅		컨설팅.3					.930	

품질	컨설팅.4					.895	
	컨설팅.1					.870	
	컨설팅.5					.751	
	컨설팅.2					.695	
	컨설팅.6					.648	
승계 성과	성과.3						.766
	성과.5						.680
	성과.2						.664
	성과.4						.646
	성과.1						.547
Eigen Value		4.489	4.098	3.439	2.575	2.483	2.053
분산설명(%)		17.265	15.760	13.228	9.905	9.548	7.897
분산누적(%)		17.265	33.025	46.253	56.159	65.707	73.604

KMO=.807 Bartlett's χ^2=4350.556 (p<.001)

2. 변수의 기술통계와 신뢰도 분석

척도의 신뢰도 분석은 측정항목 간의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha 값을 사용하였다. 내적 일관성은 한 구성개념을 다항목으로 측정했을 때, 항목들이 일관성 혹은 동질성을 갖는가에 관한 것이다. 내적 일관성은 항목들 간의 상관관계로 평가되는데, 항목들 간의 상관관계가 높을수록 내적 일관성이 높다. 일반적으로 신뢰성이 있다고 하는 알파계수의 정확한 범위는 제시되고 있지 않지만, 대부분의 연구에서 받아들여지는 범위는 보통 0.8에서 0.9까지를 추천하고 있고, 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨지며. 일반적으로 사회과학에서는 Cronbach's Alpha값이 0.6이상일 때 신뢰도가 높다고 볼 수가 있다.

척도의 신뢰도를 알아보기 위하여 문항내적 일치도를 측정하는 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 분석 결과, 절차 인식의 Cronbach's alpha는 .783으로 나타났으며, 내부 인식 .929, 제도 인식 .967, 사회적 인식 .871, 컨설팅 품질 .895, 주관적 승계성과 .754로 높게 나타나, 척도는 신뢰할 수 있는 것으로 나타났다.

척도의 정규성을 검정하기 위하여 첨도와 왜도를 이용하였다. 첨도와 왜도의 절대

값이 3이하면 정규성을 가정 할 수 있다. 첨도와 왜도가 모두 절대값 3 이하로 나타나 정규성을 만족하였다.

[표 4-4]척도의 기술통계 및 신뢰도

척도			N	평균	표준편차	첨도	왜도	Cronbach's Alpha
요인		측정 문항						
지각된 가업승계 인식	절차 인식	절차.1	190	4.41	.553	-.187	-.916	.783
		절차.2	190	4.29	.624	-.438	.046	
		절차.5	190	4.32	.587	-.202	-.614	
	내부 인식	내부.1	190	4.43	.692	.499	-.992	.929
		내부.2	190	4.47	.623	-.404	-.762	
		내부.3	190	4.51	.598	-.371	-.772	
		내부.4	190	4.44	.654	.174	-.855	
	제도 인식	제도.1	190	4.49	.598	-.450	-.711	.967
		제도.2	190	4.54	.560	-.560	-.695	
		제도.3	190	4.51	.589	-.435	-.728	
		제도.4	190	4.53	.568	-.590	-.673	
		제도.5	190	4.47	.614	-.456	-.709	
	사회적 인식	사회.3	190	4.13	.681	-.839	-.170	.871
		사회.4	190	4.22	.683	-.852	-.302	
		사회.5	190	4.15	.715	-.689	-.321	
컨설팅 품질		컨설팅.1	190	4.16	.767	-.349	-1.002	.895
		컨설팅.2	190	4.19	.687	-.264	-.873	
		컨설팅.3	190	4.22	.751	-.388	-1.138	
		컨설팅.4	190	4.16	.739	-.260	-1.130	
		컨설팅.5	190	4.25	.688	-.365	-.864	
		컨설팅.6	190	4.05	.733	-.082	-1.123	
주관적 승계성과		성과.1	190	4.20	.652	-.227	-.700	.754
		성과.2	190	4.06	.684	-.374	.160	
		성과.3	190	4.06	.739	-.101	-1.155	
		성과.4	190	4.25	.674	-.561	.148	
		성과.5	190	4.22	.585	-.079	-.384	

제 3 절 가설검정

1. 다중회귀분석

본 연구에서는 2개 이상의 독립변수 중에서 종속변수에 유의한 영향을 주는 변수가 있는지를 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는지에 대한 검정은 p-value를 통하여 확인 하였다.
지각된 가업승계 인식(절차 인식, 내부 인식, 제도 인식, 사회적 인식)이 컨설팅 품질에 미치는 영향과, 지각된 가업승계 인식(절차 인식, 내부 인식, 제도 인식, 사회적 인식)이 주관적 승계성과에 미치는 영향, 그리고 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 미치는 영향 관계 분석의 결과는 다음과 같다.

[표 4-5] 지각된 가업승계 인식이 컨설팅 품질에 미치는 영향

	B	*SE*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
상수	.367	.239		1.536	.126	
절차인식	.201	.039	.209	5.140	.000	2.914
내부인식	.169	.038	.175	4.493	.003	2.671
제도인식	.114	.029	.127	3.962	.020	1.810
사회적인식	.123	.030	.160	4.078	.000	2.724
R^2 =.819, *F*=240.144, (*P<.001*)						

Durbin-Watson's d=1.987(du=1.816)

지각된 가업승계 인식의 하위 변수들이 컨설팅 품질에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시하기 위해 종속변수의 자기상관과 독립변수 간의 다중공선성을 검토하였다. 종속변수의 자기상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였으며, Durbin-Watson 지수가 1.987(du=1.816<d)로 나타나 자기상관이 없이 독립적이다. 독립변수 간 다중공선성은 VIF(분산팽창요인)지수를 이용하였고, 독립변수 간 VIF 지수는 1.810~2.914로 10미만이므로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.
다중회귀분석을 실시한 결과, 지각된 가업승계 인식이 컨설팅 품질에 미치는 영향은,

절차 인식(p<.001), 내부 인식(p<.01), 제도 인식(p<.05), 사회적 인식(p<.001)으로 지각된 가업승계 인식의 각 변수 요인들 모두 컨설팅 품질에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

컨설팅 품질에 가장 높은 영향을 주는 변수는 절차인식(β=.209)로 절차인식이 높을수록 컨설팅 품질이 높아지는 것으로 나타났다. 내부 인식 (β=.175), 사회적 인식(β=.160), 제도 인식(β=.127)순으로 컨설팅 품질에 영향을 주며, 각 변수들이 높아질수록 컨설팅 품질이 높아지는 것으로 나타났다. 각 변수들이 컨설팅 품질을 설명하는 설명력은 81.9%이다.

[표 4-6] 지각된 가업승계 인식이 주관적 승계성과에 미치는 영향

	B	*SE*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
상수	4.357	.365		11.927	.000	
절차인식	.243	.009	.309	4.707	.000	1.037
내부인식	.217	.063	.312	4.609	.034	3.206
제도인식	.168	.038	.217	4.368	.000	1.335
사회적인식	.126	.062	.252	2.028	.043	3.064
R^2 =.726, *F*=55.822, (*P<.001*)						

Durbin-Watson's d=1.981(du=1.816)

지각된 가업승계 인식의 하위 변수들이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시하기 위해 종속변수의 자기상관과 독립변수 간의 다중공선성을 검토하였다. 종속변수의 자기상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였고, Durbin-Watson 지수가 1.981(du=1.816<d)로 나타나 자기상관이 독립적이다. 독립변수 간 다중공선성은 VIF(분산팽창요인)지수를 이용하였고, 독립변수 간 VIF 지수는 1.037~3.206으로 10미만이므로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 지각된 가업승계 인식이 경영성과에 미치는 영향은, 절차 인식(p<.001), 내부 인식(p<.05), 제도 인식(p<.001), 사회적 인식(p<.05)으로 지각된 가업승계 인식의 각 변수 요인들 모두 주관적 승계성과에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

컨설팅 품질에 가장 높은 영향을 주는 변수는 내부 인식(β=.312)으로 내부 인식이 높을수록 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타났다. 절차 인식(β=.309), 사회적 인식(β=.252), 제도 인식(β=.217) 순으로 주관적 승계성과에 영향을 주며, 각 변수들이 높아질수록 컨설팅 품질이 높아지는 것으로 나타났다. 각 변수들이 주관적 승계성과를 설명하는 설명력은 72.6%이다.

[표 4-7] 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 미치는 영향

	B	*SE*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
상수	3.473	.242		14.333	.000	
컨설팅	.297	.063	.362	4.709	.005	3.206
R^2 =.718, *F*=54.422, (*P<.001*)						

Durbin-Watson's d=1.909(du=1.816)

컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시하기 위해 종속변수의 자기상관과 독립변수 간의 다중공선성을 검토하였다. 종속변수의 자기상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였으며, Durbin-Watson 지수가 1.909 (du=1.816<d)로 나타나 자기상관이 없이 독립적이다. 독립변수 간 다중공선성은 VIF(분산팽창요인)지수를 이용하였고, 독립변수 간 VIF 지수는 3.206으로 10미만이므로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 미치는 영향은 (p<.05)으로 주관적 승계성과에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 컨설팅 품질이(β=.362) 높을수록 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타났다.
컨설팅 품질이 주관적 승계성과를 설명하는 설명력은 71.8%이다.

2 위계적 회귀분석

본 연구에서는 독립변수인 지각된 가업승계의 하위변수와 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 영향을 미치는 각 변수들의 실제적인 유의성 정도를 알고자 위계적 회귀분석을 하였다.

위계적 회귀분석에서 가장 중요한 것은 각 위계이다. 본 연구와 같이 2개의 위계가 있는 경우 첫 번째 위계는 지각된 가업승계의 하위변수 이며, 두 번째 위계에 속한 변수는 매개변수인 컨설팅 품질이다. 따라서 위계가 추가되면서 결정계수(R^2)가 얼마나 통계적으로 유의하게 증가하였는지가 중요하다. 증가된 결정계수(R^2)는 유의확률 F 변화량을 통하여 통계적 유의성을 검정하였다.

[표4-8] 위계적 회귀분석

	Model 1		Model 2	
	B	*β*	*B*	*β*
상수	1.476		1.024	
절차인식	.229	.237**	.196	.203**
내부인식	.090	.111	.107	.131*
제도인식	.051	.059	.068	.078
사회적인식	.253	.230***	.244	.317***
컨설팅 품질			.117	.145*
$R^2(\triangle R^2)$	.288		.307(.019***)	
F	18.713***		16.338***	

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

지각된 가업승계 인식이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 1단계 위계에는 지각된 가업승계 인식의 하위변수를 , 2단계 위계에는 매개변수인 컨설팅 품질을 투입하는 위계적 회귀분석을 하였다.

지각된 가업승계 인식의 하위변수만 투입된 1단계 위계에서는 절차 인식(p<.01)과 사회적 인식(p<.001)이 주관적 승계성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차 인식(β=.230)이 높을수록 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타났다. 지각된 가업승계 인식이 주관적 승계성과를 설명하는 설명력은 28.8%p로 나타났다.

매개변수가 포함된 두 번째 위계를 투입한 모형2에서 설명력은 1.9%p(p<.001)유의하게 증가한 것으로 나타나, 컨설팅 품질은 주관적 승계성과에 유의한 영향을 주었다.

컨설팅 품질이 투입된 모형2에서 사회적 인식(β=.317)이 통계적 유의수준 하에서 주관적 승계성과에 가장 높은 영향을 미치는 것으로 나났으며, 다음으로 절차 인식(β=.203), 내부 인식(β=.131)순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결국 가업승계를 진행하는 기업에서는 컨설팅 품질을 높이는 것보다 사회적 인식과 절차 인식과 같은 지각된 가업승계 인식 시스템을 혁신하여 주관적 승계성과를 높일 수 있는 방법을 모색해야 할 것이다. 이는 본 연구의 분석을 통하여 확인된 실증적인 기여도가 있다고 할 것이다.

3. 매개회귀분석

본 연구에서 독립변수인 지각된 가업승계 인식이 종속변수인 주관적 승계성과에 미치는 영향을 컨설팅 품질이 매개하는지에 대하여 분석하였다. 주관적 승계성과의 매개효과(mediator effect)를 검정하기 위하여 Baron & Knenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석 검정 기법 방법을 이용하였다. 첫 번째 단계에서는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치는지를 검정하고, 두 번째 단계에서는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지를 검정한다. 마지막으로 세 번째 단계에서는 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의한 영향을 미치는지 검정한다. 또한, 매개효과는 독립변수의 역할에 따라 완전 매개효과(full mediation or complete mediation)와 부분 매개효과(partial mediation)로 구분할 수 있다.

완전 매개의 조건으로는 매개효과를 검정하는 3단계에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 주지만, 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 주지 않아야 한다. 또 2단계에서의 독립변수의 비표준화 계수보다 3단계에서의 독립변수의 비표준화 계수가 작을 때 매개변수는 완전 매개하는 것이다.

Baron & Knenny의 기법을 이용해 컨설팅 품질의 매개효과를 검정한 결과는 다음과 같다.

[표4-9] 컨설팅 품질의 매개효과 검정

단계		*B*	R^2	*F*
Step 1	가업승계 인식 → 컨설팅 품질	.524*	.338	165.987***
Step 2	가업승계 인식 → 주관적 승계성과	.502***	.290	131.931***
Step 3	가업승계 인식 → 주관적 승계성과	.312***	.302	79.913***
	컨설팅 품질 → 주관적 승계성과	.264***		

***p<.001

컨설팅 품질의 매개효과를 검정한 결과, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 분석하는 Step 1에서 지각된 가업승계 인식은(p.<05) 컨설팅 품질에 유의한 영향을 주었으며, 지각된 가업승계 인식이 높을수록(B=.524) 컨설팅 품질이 높아졌다. 지각된 가업승계 인식이 컨설팅 품질을 설명하는 설명력은 33.8%이다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 Step 2에서 지각된 가업승계 인식(p.<001)이 주관적 승계성과에 유의한 영향을 주었으며, 지각된 가업승계 인식이 높을수록(B=.502) 주관적 승계성과가 높아졌다. 지각된 가업승계 인식이 주관적 승계성과를 설명하는 설명력은 29.0%이다.

매개효과를 검정하는 Step 3에서 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. Step 3에서 컨설팅 품질은(P<.001) 주관적 승계성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 지각된 가업승계 인식 또한 주관적 승계성과에 유의한 영향을 주어, 매개효과 중에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 지각된 가업승계 인식이 높을수록(B=.312) 주관적 승계성과가 높아지며, 컨설팅 품질이 높을수록(B=.264) 주관적 승계성과가 높아지며, 주관적 승계성과를 설명하는 설명력은 30.2%이다.

이상의 검정 결과, 매개변수인 컨설팅 품질(.264***)이 종속변수인 주관적 승계성과에 유의한 영향을 미쳤으며, 독립변수인 지각된 가업승계 인식(.312***)이 종속변수인 주관적 승계성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 매개변수인 컨설팅 품질은 부분매개의 효과가 있는 것으로 나타났다. 매개효과에 대한 통계적인 유의성 검정은 AMOS의 부트스트래핑(bootstrapping)방법과 Sobel 검정을 이용하는 분석방법이 있으나 본 연구에서는 SPSS의 매개효과 검정 결과를 활용하며 AMOS의 검정방법은 생략하고자 한다.

4. 가설검정 결과

본 연구의 가설검정을 위해 SPSS 22.0을 이용하여 변수들 간의 인과관계 검증을 하였다. 독립변수인 지각된 가업승계 인식의 하위변수인 절차 인식, 내부 인식, 제도 인식, 사회적 인식이 컨설팅 품질과 종속변수인 주관적 승계성과에 미치는 영향을 다중회귀분석으로 각각의 인과관계에 대한 통계적 유의성을 확인 하였다.

독립변수가 종속변수에 미치는 변수들의 실제적인 유의성 확인을 위해 위계적 회귀분석을 하였으며, 매개변수인 컨설팅 품질이 지각된 가업승계 인식과 주관적 승계성과에 대하여 직·간접적인 매개역할을 하는지의 확인을 위해 매개회귀분석을 하였다.

가설검정 결과는 다음과 같다.

H1, 지각된 가업승계 인식이 컨설팅 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 절차 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1의 절차 인식이 컨설팅 품질에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p<.001$). 절차 인식이 높을수록($B=.201$) 컨설팅 품질이 높아지는 것으로 나타나, 가설1-1은 지지 되었다.

가설 1-2. 내부 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2의 내부 인식이 컨설팅 품질에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p<.01$). 내부 인식이 높을수록($B=.169$) 컨설팅 품질이 높아지는 것으로 나타나, 가설1-2는 지지 되었다.

가설 1-3. 제도 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3의 제도 인식이 컨설팅 품질에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p<.05$). 제도 인식이 높을수록($B=.114$) 컨설팅 품질이 높아지는 것으로 나타나, 가설1-3는 지지 되었다.

가설 1-4. 사회적 인식이 컨설팅 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4의 사회적 인식이 컨설팅 품질에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.001). 사회적 인식이 높을수록(B=.123) 컨설팅 품질이 높아지는 것으로 나타나, 가설1-4는 지지 되었다.

H2, 지각된 가업승계 인식이 주관적 승계성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 절차 인식이 주관적 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설2-1의 절차 인식이 주관적 승계성과에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.001). 절차 인식이 높을수록(B=.243) 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타나, 가설2-1은 지지 되었다.

가설 2-2. 내부 인식이 주관적 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설2-2의 내부 인식이 주관적 승계성과에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.05). 내부 인식이 높을수록(B=.217) 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타나, 가설2-1은 지지 되었다.

가설 2-3. 제도 인식이 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설2-3의 제도 인식이 주관적 승계성과에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.001). 제도 인식이 높을수록(B=.168) 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타나, 가설2-3은 지지 되었다.

가설 2-4. 사회적 인식이 주관적 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설2-4의 사회적 인식이 주관적 승계성과에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.05). 사회적 인식이 높을수록(B=.126) 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타나, 가설2-4는 지지 되었다.

H3, 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3의 컨설팅 품질이 주관적 승계성과에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.01). 컨설팅 품질이 높을수록(B=.297) 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타나, 가설 3은 지지 되었다.

H4, 컨설팅 품질이 지각된 가업승계 인식과 주관적 승계성과 간에 긍정적인 매개적 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 컨설팅 품질이 지각된 가업승계 인식과 주관적 승계성과 간에 매개영향을 미칠 것이다.

가설 4의 컨설팅 품질이 지각된 가업승계 인식과 주관적 승계성과 간에 매개영향 대한 매개회귀분석 결과 컨설팅 품질은(P<.001) 주관적 승계성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 지각된 가업승계 인식 또한 주관적 승계성과에 유의한 영향을 주어, 매개효과 중에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 지각된 가업승계 인식이 높을수록(B=.312) 주관적 승계성과가 높아지며, 컨설팅 품질이 높을수록(B=.264) 주관적 승계성과가 높아지는 것으로 나타나, 가설 4는 지지 되었다.

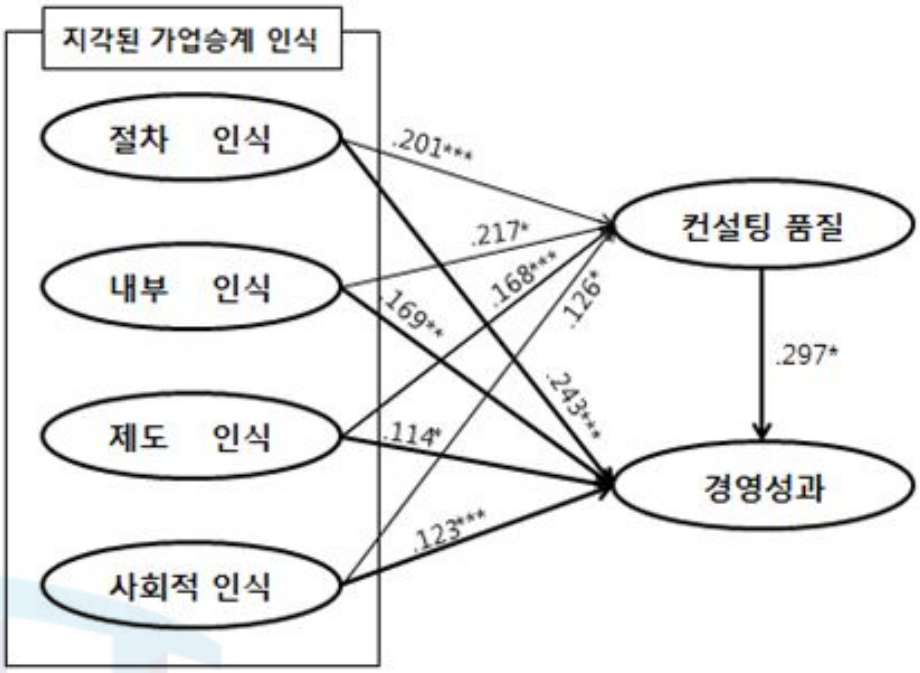
본 연구의 가설에 대한 실증분석 결과를 요약하면 [표4-10]과 같다. 그림으로 나타내면 <그림3-1>과 같다.

[표 4-10] 가설검정 결과 요약

가설No		연구가설 경로	관계	채택여부
H1	1-1	절차 인식 → 컨설팅 품질	+	채택
	1-2	내부 인식 → 컨설팅 품질	+	채택
	1-3	제도 인식 → 컨설팅 품질	+	채택
	1-4	사회적 인식 → 컨설팅 품질	+	채택
H2	2-1	절차 인식 → 주관적 승계성과	+	채택
	2-2	내부 인식 → 주관적 승계성과	+	채택
	2-3	제도 인식 → 주관적 승계성과	+	채택
	2-4	사회적 인식 → 주관적 승계성과	+	채택
H3	3	컨설팅 품질 → 주관적 승계성과	+	채택
H4	4	지각된 가업승계 인식 → 컨설팅 품질 → 주관적 승계경영성과	부문매개	채택

연구의 가설에 대한 실증분석 결과를 그림으로 나타내면 <그림4-1>과 같다.

[그림4-1]가설검정 모형



HANSUNG UNIVERSITY

제5장 결론

제 1절 연구 요약

우리나라는 고령화의 급속한 진행으로, 전체 기업수의 99.9%, 종업원 수의 87.7%를 차지하는 중소기업은 그 경제 성장률이 둔화되는 가운데 창업세대에서 2세대 혹은 3세대로의 승계가 주요한 문제도 대두되고 있다. 우리나라 중소기업의 대다수가 가족기업 범주에 속하며, 이러한 가족기업의 지속경영과 성장 발전은 고용증대를 가져와 중산층의 소득을 증대로 이어져 국가의 경제발전의 크게 기여한다.

이처럼 가족기업의 역할과 중요성이 크지만 실제로 체계화되고 준비된 가족기업 승계를 통해서 가족기업의 장점이 세대를 거쳐 계승 발전되기엔 많은 제한사항이 상존하고 있다. 그러한 제한사항으로는 가업승계를 바라보는 부정적인 인식뿐만 아니라, 외부환경, 산업의 매력도, 최고경영자의 리더십, 내부 조직역량 등 직·간접적으로 영향을 미치는 정량적 정성적 요소가 많겠지만, 근본적으로 가족기업승계가 지속경영을 위한 필요한 핵심요인이라는 논리를 전제로 그 효율성을 높이기 위한 연구를 실시하였다.

본 연구는 이러한 가족기업 승계의 제한사항을 극복하고 효과적인 승계 방안을 제시하기 위해 이론적 고찰을 토대로 하여, 지각된 이해관계인-조직원 중심으로-의 승계인식이 컨설팅 품질과 가족기업 승계성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 여러 가지 가설을 제시하고 실증분석 하였다.

이를 위해 독립변수인 지각된 승계인식으로는 절차인식(승계계획 공유, 승계시기와 준비기간, 절차상 갈등해결 등), 내부인식(승계자의 업무역량, 조직원 단합, 경영자 가족간 결속력 등), 제도인식(세금 및 조세제도, 경영상황 등), 사회적 인식(고객사 인식, 사회적 인식 등) 으로 하위변수를 구성하였고, 매개변수에는 컨설팅 품질을, 종속변수에는 주관적 승계성과로 하였다. 독립변수인 지각된 승계인식과 종속변수인 주관적 승계성과의 요인들을 각각 항목에 대한 요인분석 결과의 회귀분석 값을 독립변수로 하여 모형을 구축하고 실증 자료를 사용하여 검정하였다.

본 연구에서 도출된 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지각된 가업승계 인식이 컨설팅 품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다. 절차 인식(B=.201) > 내부 인식(B=.169) > 사회적 인식(B=.123) > 제도 인식

(B=.114) 순으로 컨설팅 품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 절차적 인식을 제고하기 위한 체계화된 승계계획을 수립하고 이를 공유하는 것이 가장 효율적으로 컨설팅 품질을 높이는 것으로 확인되었다.

둘째, 지각된 가업승계 인식이 주관적 승계성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다. 절차 인식(B=.243) > 내부 인식 (B=.217)> 제도 인식 (B=.168)> 사회적 인식 (B=.126) 순으로 승계 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

절차 인식을 제고하기 위해서는 체계화된 승계계획을 수립 후 이를 전 조직원이 공유하는 것이 필요한 것으로 파악된다. 또한 절차 인식 다음으로 승계 성과에 유의한 영향을 끼치는 내부 인식을 제고하기 위해서는 경영자 가족 간의 충분한 대화를 통한 원활한 상호 의사소통과, 후계자가 업무역량을 강화시키고 회사의 업무전반에 대한 이해를 높일수록 주관적 승계성과가 높게 나타나며, 조직원의 승계에 대한 불안감을 해소시키기 위한 승계 전담부서 신설 등 승계 과정에서 나타날 수 있는 문제점을 최소화시키고 원활한 승계진행을 위한 전사적인 노력을 기울이는 것이 효율적으로 승계 성과를 높이는 것으로 확인되었다.

셋째, 컨설팅 품질이 승계성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다.

넷째, 컨설팅 품질이 지각된 가족기업 승계 인식과 주관적 승계 성과간의 유의한 부분매개영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 현재 금융권이나 컨설팅 전문기관에서 실시되고 있는 컨설팅이 승계기업의 상속세 및 증여세의 조세분담 감소 등에 중점을 둠으로써 경영성과에 유의한 영향을 미치지 못한다는 기존의 연구결과에서 살펴볼 수 있듯이 조세제도에 국한된 컨설팅에서 시각을 전환하여 생산관리, 재무, 전략, 인사 등 가업승계로 인한 조직관리 변동사항에 대한 체계적이고 전략적인 컨설팅을 통해 이해관계인의 부정적인 인식을 불식시키고 가족기업 승계의 문제점을 완화 해소시키는 것이 승계 성과를 향상시키는 데 중요한 요인으로 작용함을 확인할 수 있었다.

이상의 지각된 조직원의 인식과 컨설팅 및 승계 성과간의 관계에 대한 실증분석 결과를 정리하면 지각된 조직원의 승계인식은 승계성과에 중요한 요인이 되고 있으며, 승계성과를 극대화시키기 위해선 사전 승계계획 수립과 준비로 승계과정의 충분한 시간적 여유가 필요하며, 절세 범위에 국한된 승계 컨설팅에서 탈피하여 생산관리, 재무, 전략, 인사 등 전반적인 조직관리 변동사항에 대한 컨설팅을 통해 조직원의 승계에 대한 인

식을 긍정적으로 변화시키고, 승계 과정시 발생할 수 있는 문제점의 최소화를 위해 전사적인 노력을 경주해야 할 것이다.
이를 통해 향후 그 중요성이 더욱 증가 될 가업승계 기업이 지속성장 가능한 기업으로서 그 경쟁력을 강화시켜 국민경제와 국가 경쟁력 제고에 크기 기여할 것이다.

제2절. 기존 연구와의 차별성

이처럼 아쉬운 부분이 있음에도 불구하고, 기존의 가족기업 승계연구가 규모가 작은 중소기업을 대상으로 주로 실시되어 설문에 대한 일률적인 답변이 많았던 것을 극복하고자 비교적 규모가 큰 중견기업을 대상에 포함시켰고, 실질적으로 5년 이내 승계가 이뤄진 가족기업을 대상으로 승계에 대한 조직원의 인식과 컨설팅 품질, 주관적 승계 성과와의 관련성을 실증연구를 통해 분석했다는 점에서 나름의 의의를 갖고자한다.

제3절 연구의 한계점과 향후 연구방향

1. 연구의 한계점

본 연구 의의는 실제 가업승계가 5년 이내에 완료한 기업을 대상으로 이해관계인중 조직원의 지각된 인식이 컨설팅 품질과 주관적 승계 성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구함으로써 가족기업의 성공적인 승계를 위한 기초자료를 제시 발전시켰다는데 있다.

그러나 실증연구를 수행함에 있어 아래와 같은 한계점을 인정하고 향후 연구방향으로 삼고자 한다.

첫째, 본 연구는 가족이나 친인척이 대를 이어 경영권 승계를 완료한 가족기업이어야 한다는 까다로운 조건 때문에 대상 업체의 현황 파악이 힘들었고, 부(富)의 대물림, 경영권 승계를 둘러싼 가족 간 불화 등 가업승계기업에 대한 사회 전반적인 부정적 이미지로 인하여 경영자들이 설문 회피하는 등 그 은밀성으로 인해, 모집단 3개 기업만을 대상으로 응답지 190개를 토대로 실증연구 했다는 점에서 조사대상의 편협성과 객관성

확보에 한계가 있을 수 있다. 통계학적으로 신뢰성과 타당성 확보에는 문제가 없는 수치지만 각 기업의 환경에 따른 결과차이가 크게 나타날 수도 있으므로 타당성과 객관성을 확보하기 위해서는 보다 많은 기업을 대상으로 설문 응답수를 다수 확보하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

둘째, 주요변수로 독립변수인 지각된 가업승계 인식과 매개변수인 가업승계 컨설팅으로 정하였는바 변수의 단순화가 주관적 승계 성과를 실증하기 위한 여러 요소를 대표하기에는 한계가 있을 수 있다.

물론 선행연구를 통해 일부 객관성을 담보하긴 했지만 사전에 각 변수에 대한 광범위한 검증이 선행되어야 변수에 대한 대표성을 확보할 수 있겠다.

2. 향후 연구방향

향후에는 가족기업 승계가 일시적인 이벤트가 아니라 새로운 제2의 창업이란 관점에서 보다 성공적이고 효과적인 승계관리를 실시해야 할 필요가 있다. 이를 위해 가업승계 이후 5년, 10년의 시점에서 추적 사례연구를 통한 시계열 분석을 실시하고, 승계성과에 대한 외부환경 요소를 좀더 체계적으로 분석해야 하며, 보다 많은 가업승계 완료기업을 대상으로 연구함으로써 객관적이고 타당성을 높이는 체계적이고 과학적인 방법을 통해 학문적 완성도를 높여야 하겠다.

1. 국내문헌

KB금융지주경영연구소 (2012), 『가업승계에 대한 이해와 현황 12-78호』

강정문 (2010), 『중소가족기업의 효율적인 경영승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』, 건국대학교 대학원 석사학위 논문

곽수일 (1990), 『가족기업형 소기업의 육성방향』, 재경춘추, 통권 제70호.

국세청 (2014), 중소·중견기업 경영자를 위한 가업승계 지원제도 안내

김민구 (2005), 『미·유럽 가족기업 연구열풍』 매일경제

김선화 (2012), 한국일보 기고문. (2012.04.13.)

김선화. 남영호 (2011), 『가족기업의 승계프로세스 관련 이해관계자별 영향요인에 관한 문헌검토』

김형돈 (2010), 『최근 기업상속세제 개선내용과 운용상황평가』, 기획재정부

남영호 (2007), 『가족기업과 비가족 기업의 성과비교 : 거래소 상장기업을 중심으로』

_____(2010), 『가족기업의 승계계획과 가족회의의 관련성에 관한 연구』, 대한경영학회지 제23권 제 3호

_____(2011), 『원활한 가업승계를 위한 과제와 제언』, 파이낸셜 뉴스 기고문

_____(2013), 『독일을 넘어 미래한국으로』, 국민일보 기고문

_____(2005), 『가족기업의 승계계획에 관한 연구』, 산업경제연구

남영호, 서균석, 황조익 (2012), 『중소규모 가족기업의 후계자 교육훈련과 역량개발에 관한 연구』, 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, Vol.2012, No.11

대한상공회의소 (2005), 『오래 살아남은 기업들의 적자생존 연구보고서』

_____(2009), 『한·독·일 중소기업 가업승계 지원 제도와 시사점』

박종수 (2009), 『상증세법상 가업승계지원세제의 개선방안 -영국과 독일 세제의 시사점을 중심으로-』 세무학 연구, Vol.26 No.3

서정주 (2015). 『가업승계지원제도 현황과 시사점』, KB금융지주경영연구소

송경애 (2014), 『중소기업의 가업승계성과에 미치는 영향요인 연구』 고려대학교 정책대학원, 석사학위 논문

신용보증기금 (2007), 『KODIT경영컨설팅 가이드북』, 신용보증기금

신유근 (1984), 『한국기업의 특성과 과제』, 서울대학교출판부

양시영 (2013), 『중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』, 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 석사학위 논문

이은정 외 (2013), 『중기 가업승계의 재발견』, 아시아경제

이현재(2009), 『승계기업의 경영성과 영향요인 분석을 통한 가업승계 원활화 전략 연구』, 건국대학교 대학원 박사학위 논문

임춘식 외 (2005), 『외국의 고령화사회 대책 추진체계 및 노인복지 정책분석』, 보건복지부, 정책보고서 2005-13

전효숙 (2013), 『가족기업 승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 석사학위 논문

조민호, 설증웅 (2006), 『컨설팅입문』, 새로운제안

중소기업중앙회 (2006), 『중소제조업 CEO 경영의욕 및 경영승계 의견조사 결과』, 중소기업중앙회 조사통계팀

_____ (2007), 『중소기업 가업승계 원활화를 위한 국민의식 조사』

_____ (2010), 『중소기업 1·2세대 가업승계 실태조사 보고서』

_____ (2012), 『중소기업 가업승계 안내서(A~Z까지)』, 중소기업청 / 중소기업중앙회

_____ (2013), 『중소기업 가업승계 실태조사』

_____ (2014), 『가업승계핸드북』

중소기업협동조합중앙회 (2005), 『가업승계기업의 경영특성 및 애로실태조사』

중소기업청 (2014), 명문 장수기업 확인제도 세부 확인 기준 및 운영계획

채서일 (2003), 『사화과학조사방법론』, 학현사.

최천규 (2011), 『상속세 및 증여세법상 가업승계 제도에 관한 연구』, 서울시립대학교

대학원 박사학위 논문

_____(2011), 『현행 가업승계세제의 합리화 방안에 관한 연구』, 조세연구, Vol.11

통계청(2009), 『한국표준산업분류』, 통계청

홍성철. 신상철. 조봉현 (2011), 『중소기업 가업승계 제도적 기반조성에 관한 연구』. 중소기업연구원

황우연 (2008), 『가족기업의 성공적인 승계요인과 기업성과에 관한 실증연구』, 건국대학교 대학원 박사학위 논문

황조익 (2012), 『중소규모 가족기업의 승계효율성 제고를 위한 후계자 교육훈련과 역량 개발에 관한 연구』, 건국대학교 대학원 박사학위 논문

HANSUNG UNIVERSITY

2. 국외문헌

Aronoff, C. E., Astrachan, J. H. & Ward, J. L. (1996), "Family Business Sourcebook Ⅱ". Business Owner Resources, Marietta, G.A.

Aronoff, Craig E & Ward, John L. (1998), "Why continue your family's business?", Nation's Business. Vol. 86.

Astachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003), "Family business' contribution to U.S economy : A closer look". Family Business Review

Astrachan, J. H, Klein, Sabine B. & Kosmas X. Smyrnios. (2005), "The F-PEC Scale of Family Influence : Construction, Validation, and Further Implication for Theory", Entrepreneurship Theory and Practice.

Astrachen, J. H., and Shanker, M. C.(2003), "Family business' contribution to the U.S. economy: A closer Look", Family Business Riview

Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (1998), "Important attributes of successors in family businesses" : An exploratory study : Family Business Review

Chruchill, N. C. & Hatten, K. J. (1987), "Non-market-based transfers of wealth and power : A rearch framework for family business" American Journal of Small Business, vol.11.

Danco, L. (1982), Beyond survival : "A Guide for the business owner and his family", Cleveland, OH : University Press. Dyck Bruno, Michael Mauws, Frederick A. Starke & Gary A.

David S. Landes (2006), "Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses"

Dyer Jr, W.G. & M., Sanchez. (1998), "Current state of family business theory and practice as reflected in family business review 1988-1997". Family Business Review, vol.11.

Handler, Wendy C. (1990), "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. Entrepreneurship" : Theory & Practice, Fall 1990.

Handler, W. C.(1994), "Succession in family business : A review of the Research", Family Business Review

Hilburt-Davis J. & Dyer W.G. (2003), "Consulting to family businesses: A practical guide to contracting, assessment and implementation", San Francisco, CA : Tossey-Bass / pfeiffer.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A.,and Avila, R. A.(1997), "Correlates of success in family business transition",Journal of Business Venturing

Nam Young-Ho & James I. Herbert. (1999), "Characteristics & Key Success Factors in Family Business : The Case of Korean Immigrant Businesses in Metro-Atlanta", Family Business Review

Shanker, M. Carey. & Joseph H. Astrachan. (1996), "Myths and Realities: Family Businesses Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics", Family Business Review.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H..(1996),"A review and annotated bibliography of family business studies", Kluwer Academic Publishers, Boston.

Sheeham, R. (1967), "Proprietors in the World of Big Business", Fortune, June.

Ward John L. (1987), "Keeping the family business healthy",San Francisco : CA., Jossey-Bass.

Weathead Paul. & Marc Cowling. (1998), "Family Firm Research : The need for a methodological rethink", Entrepreneurship theory and practice, Fall.

HANSUNG UNIVERSITY

설 문 지

【가업승계 인식과 컨설팅, 승계성과의 관계에 관한 설문조사】

귀한 시간을 내시어 설문에 참여해 주신 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 전합니다.

이 설문은 가업승계를 통해 경영권을 인수·인계한 기업을 대상으로 해당 기업의 조직 구성원들이 가업승계를 둘러싼 다양한 요인들에 대하여 어떠한 인식을 가지고 있는지를 확인하고, 원활한 승계 절차를 위해 투입된 컨설팅과 경영성과의 관계를 분석함으로써 향후 가업승계를 준비 중인 기업에 있어서 더욱 성공적인 가업승계의 모습을 제언하기 위한 목적으로 제작되었습니다.

작성해 주신 모든 내용은 무기명으로 처리되며, 학술적 목적의 (통계법 제33조에 의해) 통계분석 외 다른 목적으로 사용되지 않으며, 기초 통계분석의 결과는 공식적인 요청을 통해 공개 가능함을 알려드립니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전과 행복을 기원합니다.

감사합니다.

2015. 10.

연 구 자 : 이 동 길

지도교수 : 유 연 우

Tel :

E-mail :

1. 다음은 귀사의 사례에 비추어 보았을 때 전반적으로 가업승계에 대해 가지고 있는 귀하의 인식을 확인하고자 하는 설문 문항입니다. 귀하께서 느낀 바에 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

1-1 절차 인식

	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	가업승계의 과정과 절차에 대해 조직구성원들과 충분한 합의가 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
2.	가업승계 과정에 조직구성원들의 갈등이 있었다.	①	②	③	④	⑤
3.	가업승계 절차가 전반적으로 원활하고 합리적으로 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
4.	가업승계의 과정과 절차, 관련 정보가 투명하게 공개되어 조직구성원들에게 공유되었다.	①	②	③	④	⑤
5.	가업승계가 필요한 시기에 맞추어 적정한 기간 동안 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤

1-2 내부인식

	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	가업승계자는 충분한 경영능력, 업무역량과 회사에 대한 이해를 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.	가업승계 과정에 있어서 조직구성원들의 의견 불일치, 불안 등 심리적 갈등이 있었다.	①	②	③	④	⑤
3.	가업승계를 위한 전담부서를 신설하는 등 원활한 승계를 위한 전사적인 노력이 투입되었다.	①	②	③	④	⑤
4.	가업승계에 대한 경영자 가족 간의 갈등이 있었다.	①	②	③	④	⑤
5.	가업승계자는 회사 임원 및 직원들과 좋은 관계를 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤

HANSUNG UNIVERSITY

1-3 제도적 인식

	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	가업승계는 기업에 다소 과도한 업무부담과 조세부담을 부과하였다.	①	②	③	④	⑤
2.	가업승계로 인한 경영상황(사업수익성 등) 악화가 있었다.	①	②	③	④	⑤
3.	가업승계의 절차와 방법이 회사 내규와 법률을 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
4.	가업승계의 과정에서 가업승계자에 대하여 예외적인 특례가 주어졌다.	①	②	③	④	⑤
5.	회사 구조 등에 비추어 가업승계가 회사의 경영권을 원활하고 효과적으로 인수·인계하는 가장 적합한 방법이다.	①	②	③	④	⑤

1-4 사회적 인식

	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	가업승계 과정으로 인해 고객에 대한 회사 이미지가 긍정적으로 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
2.	가업승계 기업에 대해 사회의 비판적 인식이 강해서 전반적으로 회사에 대한 불이익이 있을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3.	전문 경영인을 통한 경영권 인수·인계가 회사의 비전과 발전에 더 적합하다.	①	②	③	④	⑤
4.	기업을 잘 이해하고 있는 가족경영인에 대한 경영권의 인수·인계가 회사의 비전과 발전에 더 적합하다.	①	②	③	④	⑤
5.	가업승계 과정은 공정하고 합리적인 절차와 사회적 합의를 통해 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤

HANSUNG UNIVERSITY

2. 다음은 원활한 가업승계를 위해 귀사에 투입된 전문 컨설팅 내용에 관한 다양한 요인을 확인하고자 하는 설문 문항입니다. 실제 투입된 컨설팅의 내용과 범위에 입각하여 귀하께서 느낀 바에 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

컨설팅 품질

	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	가업승계 기업에 대한 전문성과 충분한 경험을 바탕으로 한 컨설팅이 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
2.	생산관리, 재무, 전략, 인사 등 가업승계로 인한 조직관리 변동사항 전반에 대한 충분한 범위의 컨설팅이 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
3.	전문 컨설팅을 통해 계획적이고, 전략적인 준비 과정을 통해 합리적인 절차를 통해 가업승계가 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
4.	충분한 역량을 갖추고 있는 적절한 인원의 컨설턴트가 투입 되었다.	①	②	③	④	⑤
5.	전문 컨설팅을 통해 가업승계에 대한 조직 내외부의 반대와 부정적인 시각을 긍정적으로 변화시킬 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
6	컨설팅으로 인해 기업 내부에서 발생할 수 있는 가업승계의 다양한 문제점이 완화·해소되었다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 가업승계 이후 귀하가 가지고 있는 회사의 성과 변화와 비전에 대한 설문 문항입니다. 귀하께서 느낀 바에 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

승계성과 (주관적 성과)

	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	가업승계는 회사의 발전과 비전 달성, 전략적 경영 등 전반적인 기업 활동에 긍정적인 영향을 미치고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.	가업승계 이후 회사의 매출, 영업이익, 자본금, 부채현황 등 재무상황이 좋아지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3.	가업승계 이후 회사와 제품(서비스)에 대한 이미지가 긍정적으로 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
4.	가업승계 이후 회사의 조직문화, 업무분위기가 긍정적으로 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
5.	가업승계 이후 회사 내부의 의사전달 체계, 업무처리 절차 등 업무 프로세스가 긍정적으로 개선되었다.	①	②	③	④	⑤

4. 마지막으로 귀하의 다양한 인구통계학적 특성을 묻는 문항입니다. 해당하는 항목에 V 표시해 주시기 바랍니다.

인구통계학적 특성

1	성별	① 남성		② 여성	
2	연령	① 20대	② 30대	③ 40대	④ 50대 이상
3	소속	① 생산	② 인사	③ 연구	④ 일반사무	⑤ 관리자	⑥ 영업
4	직급	① 사원, 주임	② 대리, 과장	③ 팀장, 차장, 부장	④ 임원급
5	기업규모 (연매출)	① 500억 미만	② 500억~ 1000억 미만	③ 1000억~ 5000억 미만	④ 5000억 이상
6	기업규모 (종사자수)	① 20인 미만	② 20인~ 100인 미만	③ 100인~ 200인 미만	④ 200인 이상
7	기업 업력	① 5년 미만	② 5년~10년 미만	③ 10년~30년 미만	④ 30년 이상
8	승계이후 경영전략	① 보수적 전환	② 공격적 전환	③ 승계전과 동일	
9	가업승계 문제	① 임직원이탈	② 경영상황 악화	③ 경영진 신뢰 악화	④ 고객 이미지 손상
10	승계 소요시간	① 1년 미만	② 1년~3년 미만	③ 3년~5년 미만	④ 5년 이상
11	승계계획 수립여부	① 승계인 교육, 현장경험 숙지	② 전사적 승계 전략 수립	③ 전문가/ 전문기관 참여	④ 구체적 계획 없이 진행

[설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사합니다.]

ABSTRACT

A practical study of how the interested party's recognition of family business succession influences on its achievement

Lee, Dong Kil
Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service Consulting
Hansung University

This study practically conducted a research and formulated hypotheses of how the interested party's recognition can influence family business succession, consulting in quality, and succession achievement in order to make strategic proposals for an effective business succession overcoming the limitations of family business succession on the basis of considering theoretical paper reviews. For this, it is agreed that succession recognition is assumed as an independent variable, secondly procedure recognition, internal recognition, system recognition, and public recognition are as inferior variables, thirdly consulting recognition as a mediation variable, and finally subjective succession result as a subordinate variable. A population is extracted from the organization members of family business firms which are sure to succeed in five years, and by running SPSS reliability analysis, validity analysis, (multiple, hierarchical, mediation) regression analysis are used to prove its relevance. There are two elements becoming significant for the achievement of succession. One is the positive analysis result about the relationship among the recognition of the organization's members, consulting and achievement of succession. And the other is the recognition of organization's members for the succession. To maximize the

succession result, there should be sufficient time for the process of succession secured by the advance establishment and preparation of the succession plan. Also, the favorable changes from the conventional recognition of the members about the succession are necessary. They can be achieved by the succession consulting which breaks from the convention limited in the range of reducing tax payments and includes overall changed matters of organization administration(ex: production management, finance, strategy, human resource, etc.). As a whole it owes great effort to minimize all the possible problems after succession. Then, stable family business which completed succession can have competitive power, and will make a contribution to national economy and national power.

key words : family business, business succession, consulting, achievement of succession, recognition of family business succession

HANSUNG UNIVERSITY