

석사학위논문

중소기업의 가업승계
의사결정요인에 관한 실증연구
- 컨설턴트 역량 중심으로 -

2018년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 동 민

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업의 가업승계
의사결정요인에 관한 실증연구
- 컨설턴트 역량 중심으로 -

An Empirical Study on Decision
of Family Business Succession in SMEs
- Focused on Consultants Competency -

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 동 민

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업의 가업승계 의사결정요인에 관한 실증연구

－ 컨설턴트 역량 중심으로 －

－

An Empirical Study on Decision
of Family Business Succession in SMEs

－ Focused on Consultants Competency －

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 12월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 동 민

김동민의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2017년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

중소기업의 가업승계 의사결정요인에 관한 실증연구

— 컨설턴트 역량 중심으로 —

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 동 민

많은 중소기업 경영자들은 소유 기업을 자녀 등에게 이전하여 지속경영이 가능하도록 가업승계 방식으로 이전할 의향을 가지고 있다. 그러나 가업승계 의향이 있음에도 불구하고 선정된 후계자들에 대한 가업승계 준비는 불충분하거나 준비를 못하고 있는 것으로 실태조사에서 밝히고 있다. 본 연구는 가업승계 기업이 가업승계 의사결정을 함에 있어서 주요 특성요인과 함께 컨설턴트의 역량이 가업승계 의사결정에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 이를 실증적으로 검증하고자 한다. 연구는 다음과 같은 목적을 갖는다.

첫째, 중소기업의 가업승계에 관한 선행연구를 통해 가업승계 요인에 대해 살펴본다. 둘째, 기업내부 환경특성 가운데 경영자, 종업원, 후계자, 재무 상태를 영향요인으로 선정하고, 가업승계 의사결정에 영향을 미치는 정도를 살펴본다. 셋

째, 기업외부 환경특성 가운데 하나인 조세지원제도로부터 가업승계 의사결정에 영향을 미치는 정도를 살펴본다. 넷째, 성공적인 가업승계를 위해 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량과 가업승계 의사결정과의 인과관계를 살펴서 효과적인 가업승계 컨설팅요인을 제시하고자 한다.

다섯째, 선행요인과 결과요인 간의 영향정도를 분석하여 향후 우리나라 중소기업의 성공적인 가업승계를 위한 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 실증분석을 위해 SPSS 22.0 통계분석 프로그램을 활용하여 빈도분석, 신뢰도 검정, 상관분석, 위계적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가업승계와 관련한 기업 환경특성이 의사결정에 미치는 영향을 살펴보면, 경영자는 통계적으로 유의한 값을 얻을 수 없었으며, 이는 양자 간에 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다. 둘째, 종업원은 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 후계자는 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 넷째, 재무상태는 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

다섯째, 조세지원은 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 여섯째, 조절요인인 컨설턴트의 역량이 의사결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

연구과정에서 알 수 있었던 것은, 첫째, 가업승계를 당사자 스스로 결정해서 실행하기에는 많은 어려운 점들이 있다는 것을 인식할 수 있다. 둘째는 국가에서 가업승계가 원활히 이루어질 수 있도록 세제지원 등을 하고 있으나 사전요건이나 사후관리 측면에서 매우 엄격한 준수사항을 제시하고 있다. 따라서 가업승계 사전·사후단계에서 컨설팅지원이 요구된다고 할 수 있겠다.

주제어 : 가업승계, 중소기업, 의사결정, 기업환경 특성, 컨설턴트역량, 조세지원 제도

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 목적	2
1.3 연구의 범위	3
II. 이론적 배경	4
2.1 중소기업	4
2.1.1 중소기업의 법적 정의	4
2.1.2 중소기업의 중요성과 특성	5
2.2 가업승계	6
2.2.1 가업승계의 정의	6
2.2.2 가업승계 현황	7
2.3 가업승계 의사결정	8
2.3.1 의사결정	8
2.3.2 의사결정요인으로서 기업환경의 특성	9
2.3.3 가업승계 의사결정요인에 관한 선행연구 정리	16
2.4 조절요인으로서 컨설턴트 역량	17
2.4.1 컨설턴트 역량의 정의	17
2.4.2 컨설턴트 역량의 구분	18
2.5 가업승계 관련 선행연구 정리	20

III. 연구설계	21
3.1 연구모형	21
3.2 연구가설	22
3.3 변수의 조작적 정의 및 측정	23
3.3.1 독립변수	23
3.3.2 조절변수	24
3.3.3 종속변수	24
3.4 자료수집 및 분석	24
3.4.1 설문지 구성	24
3.4.2 설문지의 배부 및 회수	26
3.4.3 자료 분석	26
IV. 연구결과	27
4.1 표본의 특성	27
4.2 타당도 분석	29
4.3 신뢰도 분석	33
4.4 상관관계 분석	38
4.5 가설검증	40
V. 결 론	50
5.1 연구결과	50

5.2 시사점	51
5.3 한계점 및 향후 연구방향	51
참 고 문 헌	53
부 록	60
ABSTRACT	67

표 목 차

<표 2-1> 가업승계를 위한 영향요인	16
<표 3-1> 설문지의 구성	25
<표 4-1> 인구통계학적 특성	27
<표 4-2> KMO 및 Bartlett의 검정	30
<표 4-3> 설명된 총 분산	30
<표 4-4> 회전 성분행렬	31
<표 4-5> 공통성	32
<표 4-6> 신뢰도 통계	33
<표 4-7> 항목총계 통계	34
<표 4-8> 신뢰도 통계	34
<표 4-9> 신뢰도 통계	34
<표 4-10> 항목총계 통계	34
<표 4-11> 신뢰도 통계	35
<표 4-12> 항목총계 통계	35
<표 4-13> 신뢰도 통계	36
<표 4-14> 항목총계 통계	36
<표 4-15> 신뢰도 통계	36
<표 4-16> 항목총계 통계	36
<표 4-17> 신뢰도 통계	37
<표 4-18> 항목총계 통계	37
<표 4-19> 신뢰도 분석결과 요약	38
<표 4-20> 상관관계 분석	39
<표 4-21> 모형요약	40
<표 4-22> 회귀모형 분산분석	41
<표 4-23> 다중회귀분석 계수	41
<표 4-24> 가설검정 결과	42
<표 4-25> 모형요약	43

<표 4-26> 조절회귀분석 결과	43
<표 4-27> 모형요약	45
<표 4-28> 조절회귀분석 결과	45
<표 4-29> 모형요약	46
<표 4-30> 조절회귀분석 결과	47
<표 4-31> 조절회귀분석을 통한 조절효과 검증 결과	48

그 립 목 차

<그림 2-1> 경영자의 가업승계 의향	8
<그림 3-1> 연구모형	21

I. 서 론

1.1 연구의 배경

한 국가의 전체 산업 가운데 중소기업이 차지하는 규모는 매우 크다. 또한 산업이 발달된 국가는 중소기업과 대기업이 균형과 조화를 이루며 발전하고 있다. 우리나라의 경우에도 전체산업의 99.9%에 해당되는 3,542,350개 기업이 중소기업이다(통계청, 2014). 이렇게 많은 중소기업들 가운데 대다수의 중소기업 경영자들은 소유 기업을 자녀 등에게 이전하여 지속경영이 가능하도록 가업승계방식의 이전 의향을 가지고 있다. 그러나 가업승계 의향이 있음에도 불구하고 가업승계 준비는 불충분하거나 준비를 못하고 있는 것으로 실태조사에서 밝혀지고 있다(중소기업중앙회, 2013). 우리나라 중소기업의 대부분이 단일가족의 구성원이 해당 기업지분의 과반수를 소유하고 있고 구성원 중 2인 이상이 그 기업의 경영활동과 관리활동에 참여하고 있으며 기업이 가족 구성원 중에서 다음 세대로 승계되는 경우가 많아 통상 가업승계라고 많이 사용하고 있다(김은준, 2017).

가업승계는 일반적으로 기업의 동일성을 유지하면서 경영권과 소유권을 후계자에게 이전하는 것을 의미하지만, 넓은 의미의 가업승계는 경영노하우, 인적자원, 기술력, 기업문화 등 기업의 경쟁력 요소를 유지하고 발전시켜서 지속가능한 기업의 형태로 다음 세대에게 이전하는 것을 의미한다. 이러한 점에서 가업승계는 단순히 기업 경영자의 경영권과 소유권을 후계자에게 이전하는 것 이외에 지속가능한 기업으로 유지·발전시켜 기업의 사회적 역할에 대한 책임을 다하게 하는 것이다(임형인, 2017).

중소기업의 가업승계는 기업의 지속성장과 일자리 창출 등 경제 활성화와 연관성이 큰 문제이나 사회적 인식이 낮고, 과중한 조세비용 부담과 승계준비 부족 등으로 원활한 가업승계가 곤란한 실정이다. 한편 기업의 경영자가 새로 바뀌게 될 때, 대부분의 조직은 큰 변화와 위기에 직면하게 되며, 기업의 승계가 원활하게 이루어지는가에 따라 기업의 영속성과 성장성이 결정되기도 한다(김은준,

2017).

가업승계는 이미 이루어 놓은 기업의 가치를 이어받는다라는 긍정적인 측면도 존재하지만 기업의 지속적인 발전이나 기업의 이미지를 계승하면서도 미래의 경쟁 환경 속에서 차별화된 역량을 발휘하여, 승계 이전보다 더 많은 경영성과를 창출하여 지속가능한 경영을 유지해야하는 부담과 책임을 동시에 가지는 것이다(김봉순, 2016).

본 연구는 중소기업의 원활한 가업승계가 기업의 지속경영에 매우 중요한 부분임에도 불구하고, 가업승계 준비는 불충분하거나 준비를 못하고 있는 현실을 반영하여 가업승계 의사결정에 영향을 주는 요인을 분석하여 제시하고, 자원과 역량이 부족한 중소기업의 원활한 가업승계를 위해서는 컨설팅 지원이 필요한 상황이라는 인식에 따라 가업승계 프로세스 전반에 걸쳐서 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량이 가업승계에 미치는 영향을 분석하여 이에 대한 시사점을 제시함으로써 가업승계가 원활이 이루어지도록 하고자 한다.

1.2 연구의 목적

본 연구는 다음과 같은 목적을 갖는다.

첫째, 중소기업의 가업승계에 관한 선행연구를 통해 가업승계 요인에 대해 살펴본다.

둘째, 기업내부 환경특성 가운데 경영자, 종업원, 후계자, 재무 상태를 영향요인으로 선정하고, 기업외부 환경특성 중 하나인 가업승계 조세지원제도로부터 가업승계 의사결정에 영향을 미치는 정도를 살펴본다.

셋째, 성공적인 가업승계를 위해 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량과 가업승계 의사결정과의 인과관계를 살펴서 효과적인 가업승계 컨설팅요인을 제시하고자 한다.

넷째, 선행요인과 결과요인 간의 영향정도를 분석하여 향후 우리나라 중소기업의 성공적인 가업승계를 위한 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

1.3 연구의 범위

본 연구는 가업승계 의사결정에 영향을 주는 기업환경 특성의 주요 요인들과 조세지원제도, 컨설턴트의 역량에 관한 문헌연구와 실증연구를 통한 분석결과를 바탕으로 가업승계 의사결정요인과 컨설턴트의 역량이 가업승계 의사결정에 미치는 영향의 정도를 검증하고자 한다. 이를 위하여 중소기업의 가업승계와 관련된 학술자료 등을 통해 가업승계 및 의사결정요인과 관련한 이론적 배경, 가업승계 조세지원제도와 컨설턴트의 역량에 관한 연구내용을 살펴본다.

실증연구에서는 설문조사를 통해 획득한 데이터를 분석하는 과정으로 진행하고 자 한다. 설문조사 대상자는 수도권 소재 중소기업 대표로 한다. 실증분석을 위해 SPSS 22.0 통계분석 프로그램을 활용하여 빈도분석, 타당도 및 신뢰도 검정, 상관분석, 회귀분석을 실시한다. 본 논문의 구성은 다음과 같이 총5장으로 구성된다. I장에서는 본 연구의 배경과 목적 그리고 연구 범위, 구성 등을 설명한다. II 장에서는 중소기업의 가업승계, 그리고 의사결정에 관한 이론적 배경과 기업환경 특성에서 의사결정에 영향을 미칠 것으로 인식 되는 내부요인과 외부요인으로 우리나라의 가업승계 조세지원제도를 살펴보고, 컨설턴트의 역량에 관한 이론적 배경 및 선행연구도 실시한다. III장 연구 설계에서는 연구모형을 설정하고 이를 통하여 가설을 설정한다. 이어서 본 연구의 각각의 조작적 변수들을 정의를 설명한다. IV장에서는 연구결과를 정리하고 가설을 검증한다. 수집된 표본에 대해 SPSS 22.0 통계분석 프로그램을 활용하여 통계분석을 실시하고 가설 검증결과를 해석한다. V장에서는 연구결과를 요약하여 결론을 맺고, 시사점을 제시한 후 연구의 한계에 대하여 밝힌다.

II. 이론적 배경

2.1 중소기업

2.1.1 중소기업 법적 정의

2.1.1.1 「중소기업기본법」에 의한 정의

우리나라에서 중소기업의 범위를 구체적으로 정의한 법률은 1966년에 처음 제정된 ‘중소기업기본법’이며, 2015년부터 새로운 기준에 의거 중소기업을 정의하고 있다(중소기업기본법 제2조제1항, 중소기업기본법 시행령 제3조).

영리기업 또는 비영리 사회적기업을 적용대상으로 하며 규모기준과 독립성기준을 모두 충족하여야 한다(중소기업기본법 시행령 제3조).

첫째, 규모기준(외형적 판단기준)으로는 업종별 판단기준과 상한기준을 모두 충족하여야 한다(중소기업기본법). 업종별로 규모기준을 보면 주력 업종의 평균 매출액 기준을 충족하여야 하며 상한기준은 업종에 상관없이 자산총액이 5천억 원 미만이어야 한다(중소기업기본법시행령 제3조). 둘째, 독립성기준(질적 기준)으로는 소유와 경영의 실질적 독립성을 정하고 있고 다음에서 정하는 세 가지 중 어느 것에도 해당하지 아니하여야 한다(중소기업기본법 시행령 제3조).

첫째는 상호출자제한 기업집단¹⁾ 및 채무보증제한 기업집단²⁾에 속하는 회사가 아니어야 한다. 둘째는 자산총액 5천억 원 이상인 법인(외국법인, 비영리법인 포함)이 주식 등의 30% 이상 소유한 기업에 해당되지 않아야 한다(중소기업기본법 시행령 제3조). 셋째는 관계기업(기업 간의 주식 등 출자로 지배·종속 관계에 있는 기업의 집단을 말하며 사회적 기업 및 협동조합은 관계기업제도를 적용하지 않음)에 속하는 기업의 경우 출자비율 만큼의 평균매출액 등을 합산하여 업종별 규모기준에 맞지 아니하는 기업에 해당되지 않아야 한다(중소기업기본법 시행령 제3조).

1) 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 제14조

2) 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 제10조의 2

2.1.1.2 「세법」에 의한 정의

중소기업 조세지원제도의 지원대상은 조세특례제한법에 규정되어 있으며 다음 조건을 모두 충족하여야 중소기업으로 인정하고 있다.

첫째, 동법 시행령 제2조(중소기업의 범위) 제1항에 규정되어 있는 업종만을 조세지원 대상이 되는 중소기업으로 인정하며, 2개 이상의 서로 다른 사업을 영위하는 경우에는 사업별 사업수입금액이 큰 사업을 주된 사업으로 본다. 그리고 다음의 매출액 기준과 소유 및 경영의 실질적인 독립성 기준을 모두 충족하는 경우에 중소기업으로 인정된다. 다만 자산총액이 5천억 원 이상인 경우에는 중소기업으로 보지 아니한다.

첫째, 매출액 기준으로는 매출액이 업종별로 「중소기업기본법 시행령」 규정에 의한 규모기준 이내여야 하며 둘째, 소유 및 경영의 실질적인 독립성 기준으로는 상호출자제한 기업집단에 속한 기업과 자산총액이 5천억 원 이상인 기업의 주식 30%를 소유한 기업에 해당되지 않아야 한다(중소기업기본법 시행령 제3조).

지금까지 「중소기업기본법」 및 「세법」에서 규정한 중소기업의 정의에 대해서 살펴보았다. 다음은 중소기업의 중요성과 중소기업의 특성을 살펴보겠다.

2.1.2 중소기업의 중요성과 특성

중소기업의 중요성과 역할은 상당히 오래 전부터 강조되어 왔다. 과거 대량·규격·획일화가 강조되었던 시기에는 제품이나 부품의 표준화와 전문화를 통한 대규모 생산능력의 기업형태가 강조되었으나 현대와 같이 다양성, 차별성을 강조하는 시대에는 다품종 소량생산이 가능하고 급변하는 환경에서 기동력과 융통성을 발휘할 수 있는 중소기업의 형태가 더욱 유리하기 때문이다.

그러나 환경의 요구가 중소기업에게 유리하게 전개된다 할지라도 중소기업이 적응할 수 있는 능력이 없을 때는 환경의 변화 자체가 기업의 발전에 저해요소가 될 수 있다(박상범, 2015). 따라서 중소기업 경영자는 이러한 변화에 적응하기 위하여 기업의 강·약점을 철저히 분석하고, 장기적으로 기업의 운영을 어떻게 할 것인가 하는 문제를 고민해 나가야 할 것이다(박상범, 2015).

중소기업의 특성을 경제적 특성과 경영적 특성으로 구분하여 살펴보면, 경제적 특성으로는 존립분야가 광범위하고, 대기업에의 종속성이 강하며, 경기변동에 영

향을 많이 받는다. 또한 지역발전에 많은 공헌을 하며, 시장변동에 융통성이 강하다. 제품의 융통성이 강하고, 기업의 지속성은 약하다. 경영적 특성으로는 조직이 간소하여 유연성·신속성이 있으나 제품의 경쟁력은 비교적 낮다. 연구개발·기술개발의 어려움이 크며, 고급인력을 확보하기가 매우 어렵다. 원자재를 구매할 때 대량구매에 따른 가격할인을 받지 못한다(박상범, 2015). 마지막으로 최신 정보의 활용능력이 약하다. 이 밖에도 중소기업은 일반적으로 설비가 노후화되고 노동조건이 낙후되어 있는 경우가 많기 때문에 낮은 생산성 문제가 대두될 수 있고 연구개발과 기술개발능력이 부족하기 때문에 신기술개발을 통한 신제품개발이나 시장개척에 한계가 있다(박상범, 2015)

2.2 가업승계

2.2.1 가업승계의 정의

가업승계란 가족기업의 승계를 줄인 말로서 기업의 경영상태가 장차 계속하여 지속되도록 소유권과 경영권을 가족 등 다음 세대 후계자에게 물려주는 일과 관련된 사항을 의미한다. 일반적으로 가업승계란 중소기업이 동일성을 유지하면서 상속 혹은 증여를 통해 기업의 소유권 및 경영권을 다음 세대에게 이전하는 것을 의미하며, 중소기업의 경우 소유권 승계 및 경영권 승계를 모두 포괄하는 개념으로 사용되며 기업승계, 사업승계, 사업계승이라고도 한다(홍성철 외, 2011). 기업승계는 후계자에 따라 자녀승계, 제3자 승계, M&A로 구분되는데, 자녀승계는 소유권자 자신의 자녀에게 기업을 물려주는 것이며, 친족이나, 임원, 직원, 주주, 전문경영인 등에게 기업을 물려주는 것을 3자 승계라 한다(홍성철 외, 2011). 또한 M&A는 기업의 인수나 합병을 통해 매각, 폐업으로 승계하는 것을 의미한다(홍성철 외, 2011). 가업승계는 한 명 이상의 가족구성원이 소유권 및 경영권을 가지고 경영에 참여하여, 기업의 소유권과 경영권이 현 소유권자의 가족 구성원에게 승계될 잠재성이 있는 기업으로서, 가족의 범위는 소유주를 중심으로 한 가족과 그 친족을 포함하고 있다(홍성철 외, 2011).

경영승계는 크게 소유권 승계와 경영권 승계로 구분된다. 소유권 승계는 누가 기업을 승계하고 언제, 어떻게 기업의 소유권을 승계할 것인가에 대해 초점이 맞

취지고, 경영권 승계는 누가 기업을 경영하고 그 결과 무슨 변화가 일어나며 기업경영에 대한 책임을 언제부터 담당하는가에 대해 초점이 맞춰진다(황우연, 2008).

중소기업은 소유권과 경영권이 동시에 승계되는 것이 일반적이므로 승계란 소유권 승계와 경영권 승계라는 두 가지 측면을 포괄하는 개념으로 봐야 한다(조병선, 조병현, 2007).

기업의 승계전략이란 다음 세대에게 기업의 경영상태가 양호하도록 기업의 경영권을 후손에게 물려주는 것과 관계되는 모든 계획과 전략을 의미한다(황우연, 2008). 승계계획은 여러 세대를 통하여 기업의 영속성을 보장할 목적으로 경영에 필요한 모든 것들을 포함하는 평생에 걸친 과정이라고 넓은 의미로 말할 수 있으며, 후계자의 선택 및 훈련, 권한이양에 관한 대처, 이러한 변화를 가족과 조직에게 알리는 일, 가장 어려운 문제인 영광스럽게 은퇴하는 일 등의 일련의 과정이라 할 수 있겠다(조창배, 2008).

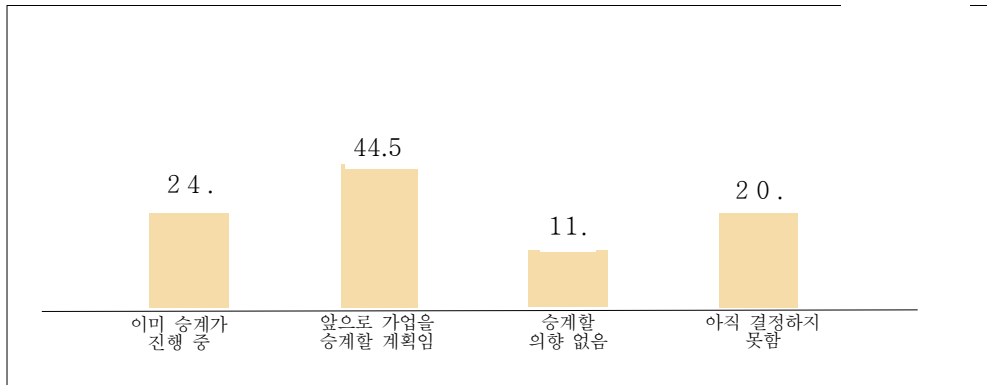
2.2.2 기업승계 현황

중소기업기본법 및 세법에 의하면 기업승계조세지원 대상은 중소기업이며, 2012년 12월 중소기업중앙회가 중소기업의 경영자들을 대상으로 하여 기업승계의 처리계획 여부에 대하여 조사한 결과 전체조사대상의 68.5%에 해당하는 경영자들이 자녀에게 승계할 의향이 있다고 조사되었고, 승계가 진행 중인 경영자가 24.0%, 기업승계의 의사가 전혀 없다고 답한 경영자는 11.4%, 아직 결정하지 못한 경영자도 20.2%나 되었다. 자산총액이 많은 기업이 그러하지 못한 기업보다 상대적으로 승계의향이 높은 것으로 조사되었다(중소기업중앙회, 2010).

기업승계 과정의 문제점으로는 후계자의 역량부족, 법제도의 제약, 기업의 사회적 책임, 세금, 내부직원의 반대, 가족 간의 견해차이, 후계자의 거부 등이 있는 것으로 조사되었다(중소기업중앙회, 2013)

<그림 2-1> 경영자의 가업승계 의향

(단위:%)



출처 : 중소기업중앙회(2010).

2.3 가업승계 의사결정

2.3.1 의사결정

2.3.1.1 의사결정의 정의

의사결정이란 어떤 결정 안에 이르는 사고 및 행동과정으로서 둘 또는 그 이상의 문제해결 대안들 중에서 의사결정자가 자신의 목적을 달성하는데 있어 가장 좋은 대안이라고 생각되는 것을 선택하는 행위를 말한다(Johns, 1996). 의사결정이란 두 가지 이상의 대안으로부터 최종 대안을 선택하는 과정이다(추헌, 1993). 의사결정이란 의사결정자가 문제를 인식하여 이를 체계화하며, 문제해결에 필요한 정보를 수집하고 편집하여 최종 대안을 찾아내는 일련의 과정이다(MacCrimmon & Taylor, 1976). 의사결정은 조직을 운영하는데 중요한 기능으로 조직의 목표를 달성하기 위해 제시된 여러 가지 대안들 중에서 최선의 대안을 결정하는 과정이다(김형남, 2012). 의사결정에는 의사결정과정, 의사결정자, 결정이라는 세 가지 의미를 담고 있다.

2.3.1.2 의사결정의 유형

Dinklage(1968)과 Harren(1979)은 의사결정 유형을 연구한 대표적인 학자이다. Dinklage(1968)는 의사결정 유형을 계획형, 직관형, 순응형, 운명론형, 충동형, 지연형, 고민형, 마비형의 여덟 가지 유형으로 분류하였다(정윤희, 2009. 재인용). Arroba(1978)는 다양한 상황에서의 의사결정사용에 대한 연구에서 의사결정유형을 논리형, 망설이는 형, 생각 없이 결정하는 형, 직관형, 감정형, 순응형의 여섯 가지 유형으로 구분하였다(정윤희, 2009. 재인용).

Driver(1990)는 결정적 유형, 유동적 유형, 위계적 유형, 통합적 유형 등으로 구분하였다. Harren(1979)은 Dinklage가 분류한 의사결정 유형을 재분류하여 합리적 유형, 직관적 유형, 의존적 유형으로 나누었다(정희공, 2011. 재인용).

2.3.2 의사결정요인으로서 기업환경 특성

가업승계 의사결정 요인을 탐색하는 데 있어서 먼저 기업이 처해 있는 환경적 특성을 분석해 봄으로써 근거를 찾을 수 있을 것이다. 기업환경을 외부 환경과 내부환경으로 구분하고 기업과 기업활동에 영향을 미치는 모든 요인과 모든 영역을 포함한 전체를 기업환경이라고 한다(박상범, 2015). 기업의 외부환경이란 기업에게 기회와 위협을 동시에 가져다주는 요인으로서 일반적으로 기업의 입장에서 통제가 불가능한 환경요인을 말하며 요인에는 경제적 환경, 정치·법률적 환경, 시장·경쟁적 환경 기술적 환경, 사회·문화적 환경, 지리적 환경, 윤리적 환경 등이 있다(이봉기, 2003). 기업의 내부환경은 기업내부의 통제 가능한 내부적 환경요인을 말하며 내부환경 요인에는 인사, 재무, 생산, 마케팅 등과 관련된 내용으로서 기업의 인적 자원, 자금조달능력, 설비의 융통성, 가격경쟁력, 유통경로, 주주, 시장점유율, 기술수준, 생산성, 복리후생제도, 노동조합 등이 있다. 이 가운데 주주는 기업의 소유자로서 핵심적인 이해집단의 주체이며, 자금조달의 원천으로서도 중요한 역할을 하며, 실질적인 주인이다.

본 연구에서는 가업승계에 영향을 미치는 기업 내부환경 요인으로서 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태와 기업 외부환경 요인으로서 조세지원제도에 관

하여 살펴본다.

2.3.2.1 기업 내부환경 특성

1) 경영자

경영자에 대한 정의는 구성범위와 조직규모 등 상황에 따라 다양하게 해석되며, 경영자를 흔히 CEO(Chief Executive Officer)라 부르는데, 사전적 의미는 조직에 대해 최고 관리책임을 지며 이사회에 직접 보고하고 회사소유주들에 대해 회계책임을 진다(공경열, 2014). Hambrick(1989)은 “조직에 대하여 포괄적으로 책임지며 조직특성을 파악하여 목표를 설정하고 자원을 배분하는 경영자”라고 하였다. 또한 기업의 최고 의사결정권자로서 대외적으로 기업을 대표하고 대내적으로는 회사업무에 관한 결정과 집행을 담당하는 지위와 권한을 함께 지닌 자이다(공경열, 2014). 경영자는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십에 관련이 있다고 할 수 있다(Khanna, Vrat, Shankar & Sahay, 2004).

기업을 둘러싼 내부 및 외부 환경요소들은 이러한 최고경영자들의 특성에 따라 제한된 관점을 갖게 되고 선택적 인지와 해석을 통해 전략적 인지를 선택을 하게 된다(권기찬, 2009). 경영자 정의에 대한 선행연구를 정리하면 경영자는 조직에 대해 최고 관리책임과 의사결정권자로서 기업을 대표하며, 전략적 인지를 가지고 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 보유한 리더 라고 할 수 있다.

다음은 경영자 특성으로서 각종 연구에서 널리 활용하고 있는 인구통계학적 측면에서 살펴본다. 인구통계학적 특성은 객관성과 측정이 용이하기 때문에 많은 연구에 활용되어 왔다.

(가) 연령

최고경영자의 연령이 낮은 기업은 고령의 최고경영자가 경영하는 회사보다 위험이 따르는 전략과 혁신을 과감히 추진한다는 연구결과를 제시했다(Hambrick & Mason, 1984). 그 이유는 최고경영자가 고령일 경우 시장 변화에 따른 인지능력이 감소하는 반면, 연령이 적은 경영자는 더 혁신적이며 위험을 감수하고 과감히 추진하는 성향이 상대적으로 강하기 때문이라고 하였다(신충상, 2011).

Bantel & Jackson(1989)은 은행관련분야 혁신에 관한 연구에서 최고경영진의 평균연령과 혁신성향에 부정적인 관계 성립을 주장하고 있는데 그 이유는 학습능력이나 추론능력 및 기억력과 같은 인지적 능력이 나이가 들에 따라 저하되고(Burke & Light, 1981), 젊은 층의 최고경영자가 고령의 최고경영자에 비하여 최신의 교육기회가 많아 최근의 기술과 혁신기법의 중요성을 더욱 잘 인식할 것이라 하였다(Lindgaard, 2009).

이와 같이 선행연구를 보면 경영자의 연령은 경영자의 혁신성이나 위험감수 추진력 등 경영활동에 있어서 매우 중요한 요소임을 알 수 있다.

(나) 학력

최고경영자의 학력은 기업경영에서 능력이나 지식을 나타내기보다는 기업에 투자된 초기 인적자본의 성격이 크다고 하였다(Cooper & Gimeno-Gascon, 1994). 교육수준이 하이테크놀로지 창업기업에 그 역할이 중요하게 나타난다고 하였으며(Cooper, 1971), 벤처기업창업자가 일반기업창업자보다 높은 학력소유자라는 연구결과를 발표했다(Norburn & Birley, 1988). 최고경영자의 높은 교육수준은 정보를 효과적으로 처리하여 다양한 기회를 포착하는 능력이 높으며(Schroder, Driver, & Sterufert, 1967), 조직의 경계를 효과적으로 관리하고 복잡한 것을 통합할 수 있는 능력을 보여준다고 하였다(Dollinger, 1984). 앞서 연구자들은 최고경영자의 높은 학력수준이 효과적인 정보처리를 통해 사업기회를 포착하고 조직을 효과적으로 관리하며 복잡한 상황을 통합하는데 기여한다고 주장하고 있다.

(다) 관련 산업 근무경력

최고경영자의 관련 산업 근무경력과 혁신성과 간 연구결과를 살펴보면, 최고경영자의 관련 산업 근무경력이 사업상 문제해결에 영향을 미친다고 주장하였다(Hambrick & Mason(1984). 기술창업자인 경우 관련기업 근무경험자가 많았으며 유사한 업종에 종사하는 것으로 나타났다(Cooper & Dunkelberg, 1987). 따라서 최고경영자의 관련 산업 근무경력이 기업경영에서 발생하는 문제해결과 창업에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

(라) 경영자의 근무연한

조옥(2016)은 최고경영자의 조직 근무연한이 높은 경우 현 조직에 집착하고 시야도 좁아져 새로운 변화에 대한 두려움이 증가함으로써 혁신적 사고에서 이탈하는 심리적 특성을¹⁾ 가지고 있다고 밝히고 있다. 반대로 Hayes & Abernathy (1980)은 오래된 근무경력자일수록 업계의 흐름과 동향을 잘 파악하여 관련된 기술혁신에 더욱 애사심을 가지고 현재 조직에 부합되는 기술혁신에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 한다(신충상, 2011. 재인용).

2) 종업원

종업원의 사전적 의미는 기업의 구성원이며, 어떠한 일에 종사하는 사람으로서, 조직에 고용된 사람이라 할 수 있다(신충상, 2011). 또 다른 의미의 종업원은 기업 또는 단체가 목적달성을 위해 상호간에 효과적으로 협력할 수 있도록 구성된 것으로, 각자의 책임과 권한관계를 명확히 하는 것을 말한다(신충상, 2011). 유종해와 한희남(1996)은 조직 내 사회적 관계를 종업원에게 배분하는 차원에서 권위, 지위, 규칙, 절차, 업무상 예측이 가능하도록 설정한 관계를 말한다고 했다. 기업은 경제적 효율성을, 종업원은 사회적 효율성을 추구하게 마련이다. 즉, 경영자와 종업원은 각자 입장에서 목적을 추구하고자할 때는 상대의 희생을 전제로 하거나 희소한 자원을 배분하는 과정에서 대립적인 관계가 성립되는 반면, 하나의 목적추구는 장기적이고 전략적인 관점에서 다른 목적의 제고를 지원한다는 측면에서 보완적 관계가 성립된다(신충상, 2011).

3) 후계자

후계자의 사전적 의미는 어떤 일이나 사람의 뒤를 잇는 사람을 일컫는다(황조익, 2012). 만약 가족기업을 물려받을 의지와 능력을 가진 후계자가 없다면 가족 내 승계는 이루어질 수 없게 된다고 남영호(2005)는 말하고 있다. Venter 등(2005)은 성공적인 승계에 관한 연구에서 후계자와 관련된 요소를 세 요소로 구분하였는데 자발적으로 승계하려는 자세, 충분한 준비, 현경영자와 후계자와의 관

1) 조옥. (2016). “중국기업 경영자 특성과 사회적 책임 및 조직성과 간의 관계 : 조직문화의 조절효과를 중심으로“, 원광대학교 대학원 박사학위논문

계 등이다(황조익, 2012. 재인용). 후계자와 관련된 요소에 영향을 미치는 선행요소로는 사업에서의 보상, 후계자의 능력과 의지에 대한 신임, 개인적인 욕구의 조절로 보고 있다(황조익, 2012). 중소기업에서 창업주가 있는 기업에서 2세 경영자를 후계자로 선택하는 것은 대부분 이사회가 아니라 창업주다. 창업주들은 자신이 일군 기업에 대한 애착으로 인해 소유경영을 포기하기 어려울 것이고, 후계자 선정 같은 회사의 중요한 의사결정은 창업주 단독으로 이루어지는 경향이 많다(이춘우, 박기준, 2011).

2.3.2.2 기업 외부환경 특성

가업승계 의사결정 요인으로서 기업 외부환경 특성 중 하나인 조세지원제도에 관하여 살펴본다. 세계 주요 국가에서도 가업승계를 원활히 지원하기 위하여 조세지원제도를 두고 있다.

가업승계 조세지원제도에는 가업승계에 대한 증여세 과세특례(조세특례제한법 제30조6), 영농자녀가 증여받는 농지 등에 대한 증여세의 감면(조세특례제한법 제71조), 가업상속공제(상속세 및 증여세법 제18조), 영농상속공제(상속세 및 증여세법 제18조), 중소기업 최대주주 등의 주식할증평가 적용특례(조세특례제한법 제101조), 가업상속재산에 대한 연부연납(상속세 및 증여세법 제71조) 등이 있다. 이 가운데 가업승계에 대한 증여세 과세특례 및 가업상속공제가 우리나라 가업승계 조세지원제도의 핵심이라 할 수 있다. 본 절에서는 가업승계에 대한 증여세 과세특례(조세특례제한법 제30조6)와 가업상속공제(상속세 및 증여세법 제18조)를 중심으로 선행연구를 하였다.

1) 가업승계에 대한 증여세 과세특례

가업의 승계에 대한 증여세 과세특례(조세특례제한법제30조의6)에 따라 만18세 이상의 국내 거주자가 증여일이 속하는 직전 사업연도 종료일 현재 중소기업(자산총액 5천억원 미만일 것.¹⁾ 매출액 평균금액 3,000억 원 이하의 중견기업 포함하고 상호출자제한기업집단 내 기업은 제외)인 가업을 10년 이상 계속 영위한 60세 이상의 부모로부터 가업의 승계를 목적으로 해당 가업의 주식 또는 출자지분

1) 조세특례제한법제30조의6

을 증여받고 가업을 승계한 경우에는 「상속세 및 증여세법」 제53조 및 제56조에
에도 불구하고 그 주식 등의 가액 중 가업자산상당액에 대한 증여세 과세가액
(100억원을 한도로 한다)에서 5억 원을 공제하고 세율을 100분의 10(과세표준이
30억 원을 초과하는 경우 그 초과금액에 대해서는 100분의 20)으로 하여 증여세
를 부과한다. 100억 원을 초과하는 금액에 대해서는 일반세율을 적용한다. 증여
자 사망시점에 다시 상속세로 정산하여 과세한다.

증여자는 60세 이상의 부모로서 중소기업의 최대주주 등이어야 하며 특수관계
인의 주식 등을 합산하여 발행주식의 50%(상장법인 30%) 이상을 10년 이상 계
속하여 보유하여야 하고, 증여일 현재 수증자는 18세 이상인 국내 거주자이어야
한다.

2) 증여세과세특례 사후의무 요건

주식 등을 증여받아 가업승계를 한 수증자가 가업을 승계하지 아니하거나 해당
주식 등을 증여 받고 가업을 승계한 수증자가 증여일로부터 7년 이내에 정당한
사유 없이 가업에 종사하지 아니하거나 증여받은 주식 등의 지분이 줄어드는 경
우 등 일정요건을 위반한 경우 이자상당액을 증여세에 가산하여 부과한다.¹⁾ 조세
특례제한법 제30조의6과 제30조의5에서 증여세 과세특례가 적용된 주식 등 증여
재산은 상속일 이전 10년간 상속인에게 증여한 재산가액을 상속세 과세가액에 산
입하지만, 증여세 과세특례가 적용된 주식 등의 가액은 증여자가 사망한 경우
증여받은 날부터 상속개시일 까지 기간과 관계없이 상속세 과세가액에 가산한
다.²⁾

3) 가업상속에 대한 가업상속공제

중소기업 또는 중견기업으로서 직전 사업연도의 매출액이 3,000억을 초과하는
기업 및 상호출자제한 기업집단 내 기업은 제외하며, 피상속인이 10년 이상 계속
하여 경영한 기업의 상속에 해당하는 경우에는 가업상속 재산가액의 100%에
상당하는 금액을 상속세 과세가액에서 공제한다.³⁾ 단, 200억 원을 한도로 하

1) 조세특례제한법 제30조의6과 제30조의5

2) 조세특례제한법 제30조의6과 제30조의5

3) 상속세 및 증여세법 제18조 의 제2항

며 피상속인이 15년 이상 계속 경영한 경우 300억 원, 20년 이상인 경우 500억 원을 한도로 한다(상속세 및 증여세법 제18조 의 제2항).

법 제18조제2항제1호에 따른 가업상속은 피상속인 및 상속인이 일정요건을 모두 갖춘 경우에만 적용한다<개정 2017.2.7.>.

상속세 및 증여세법 시행령 제15조 제3항에 따르면 피상속인이 중소기업 또는 중견기업의 최대주주등인 경우로서 피상속인과 그의 특수관계인의 주식 등을 합하여 해당 기업의 발행주식 총수 등의 50%(상장법인이면 30%) 이상을 10년 이상 계속하여 보유하고 있어야 한다.¹⁾ 또한 가업의 영위 기간 중 50% 이상의 기간 또는 상속개시일까지 10년 이상의 기간 또는 상속개시일로부터 소급하여 10년 중 5년 이상의 기간을 대표자로 재직하여야 한다.

가업을 상속받는 상속인은 다음의 요건을 모두 충족한 상속인(상속인의 배우자가 요건을 모두 갖춘 경우에는 상속인이 그 요건을 갖춘 것으로 본다.)이어야 한다(상속세 및 증여세법 시행령 제15조 제3항).

(가) 상속 개시일 현재 18세 이상인 거주자일 것

(나) 상속개시일 2년 이상 가업에 직접 종사할 것(피상속인이 65세 이전에 사망한 경우에는 예외).

(다) 가업을 상속받은 상속인이 상속세과세표준 신고기한까지 임원으로 취임하고 신고기한부터 2년 이내에 대표이사 등으로 취임할 것.²⁾

(라) 공동상속을 허용하고(2016.02.05. 이후 상속분), 상속인의 배우자가 정해진 요건을 모두 갖춘 경우에는 상속인이 그 요건을 갖춘 것으로 본다.

4) 가업상속공제 사후의무 요건

가업 상속공제를 받은 상속인이 상속개시일부터 (가) 10년 이내에 정당한 사유없이 해당 가업용 자산의 20% (5년 이내 10%)이상을 처분 (나) 해당 상속인이 가업에 종사하지 아니함 (다) 주식 등을 상속받은 상속인의 지분이 감소된 경우 (라) 10년간 각 사업연도 말 기준 정규직 근로자수의 평균이 상속이 개시 직전 사업연도 말 정규직 근로자 수의 100%(중견기업 120%)에 미달하는 경우에는 일정 비율(유지연수 9년 이상 70%, 8년 이상 80%, 7년 이상 90%) 상당 금

1) 상속세 및 증여세법 시행령 제15조 제3항

2) 상속세 및 증여세법 시행령 제15조 제3항

액을 상속개시 당시의 상속세 과세가액에 산입하여 상속세를 부과한다.¹⁾

2.3.3 가업승계 의사결정요인에 관한 선행연구 정리

가업승계 의사결정에 관한 선행연구를 통해 영향을 미치는 요인에 대해 살펴본다. 김선화와 남영호(2011)는 가업승계 관계자를 현경영자, 후계자, 가족 및 비가족 관리자로 구분하고 관련 논문을 연구하여 요인별로 그 비중을 분석하였다. 분석에서 이해관계자들이 고려하고 있는 영향요인으로는 현경영자의 경우 현경영자와 후계자의 관계, 커뮤니케이션 가치공유, 자발적 은퇴, 후계자 육성 및 지식이전을 영향요인으로 나타내고 있으며, 후계자의 경우 후계자의 능력, 후계자의 자발적 승계의도, 효과적인 후계자의 성향을 영향요인으로 나타내고 있다(김봉순, 2016).

황조익 등(2012)의 연구에서는 가업승계의 고려 요소로 현 경영자 관련 요인과 후계자 관련 요인으로 나뉘서 현 경영자 관련 요인으로는 현 경영자와 후계자와의 관계, 커뮤니케이션 및 가치공유, 자발적 은퇴, 후계자 교육훈련 및 지식이전으로 구분하였고, 후계자 관련 요인으로는 후계자의 능력, 후계자의 자발적 승계 의지, 가족 구성원 관련 요인, 비가족 관리자 관련 요인으로 구분하여 연구하였다(안명순, 2017). 성공적인 승계를 위해서는 현 경영자는 우선적으로 후계자와 좋은 관계를 유지하고 기업의 핵심가치와 비전을 공유하여야 한다고 김선화와 남영호(2013)는 밝히고 있다.

<표 2-1> 가업승계를 위한 영향요인

이해관계자	영향요인	취급논문수	백분율(%)
현 경영자	현 경영자와 후계자의 관계	20	36
	커뮤니케이션 가치공유	13	24
	자발적 은퇴	10	18
	후계자 육성 및 지식이전	9	16

1) 상속세 및 증여세법 제18조제5항)

후계자	후계자의 역량	11	20
	후계자의 자발적 승계의도	11	20
	가족 경영에 대한 조기 참여	7	13
	효과적인 후계자의 성향	7	13
	대외 활동 경험	4	7
	합법성과 신뢰의 확보	3	5
가족	가족 화합	12	22
	승계자에 대한 가족 구성원의 신뢰	9	16
	가족 기업의 지속에 대한 헌신	6	11
비 가족 경영자	종업원의 승계자에 대한 신뢰	10	18

출처 : 김선화(2011), 가족기업의 승계프로세스 관련 이해관계자별 영향요인에 관한 문헌 검토
중소기업연구. (김봉순, 2016, 재인용)

신언정(2014)의 경우 가족기업의 가업승계 만족도에 대한 선행변수에 관한 연구에서 Barach, Carson, and Doochin(1988), Chrisman, Chua, and Sharma, (1998)의 선행연구를 들어 성공적인 승계를 위한 영향요인으로 후계자의 능력과 승계의지를 들고 있다(김봉순, 2016). 다른 연구를 보면 가업승계 관련한 사회 환경특성에서 외부환경과 내부환경, 구성원 특성에서 경영자특성과 근로자특성, 상속세제 특성에서 상속요건과 사후관리요건 모두 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다(남상순, 2016).

2.4 조절요인으로서 컨설턴트의 역량

2.4.1 컨설턴트 역량의 정의

컨설턴트는 컨설팅을 수행하는 자를 말하며 경영컨설턴트란 전문적 지식과 통찰력을 가진 전문가로서 기업의 경영상 문제를 진단하고 해결방안을 제시하여 기업의 경영목적 달성에 기여하는 자문서비스를 제공하는 자를 말한다(여우현, 2016). 황서진(2011)은 컨설턴트를 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 임무를 수행하는 전문 직업인이라고

한다(박순봉, 2014 재인용). 컨설턴트는 전문지식과 컨설팅 경험을 바탕으로 고객 기업의 경영상의 문제나 과제를 분석하고, 조언과 해결안을 제시하여 고객기업의 목표달성을 지도하고 도와주는 역할을 수행한다(이윤원 외 2012).

최동락(2012)은 컨설팅지원프로그램에 영향을 미치는 요인분석에서 컨설턴트의 우수성, 지원서비스의 적절성, 지원 절차의 효율성, 제시결과의 적합성을 컨설팅 성공요인으로 제시하면서 컨설턴트의 중요성을 제시하였다.

컨설턴트의 역량은 컨설팅업무를 수행하는 과정에 투영되는 일관된 행동특성으로서 전문성, 가치관, 컨설턴트의 역할 수행에 필요한 특성과 능력으로 파악되며, 컨설팅 업무나 기업성과와 관련이 있다(이윤원 외, 2012).

역량은 높은 성과를 창출하는 사람들에게 일관성 있게 나타나는 행동 특성과 내적 능력(Spencer & Spencer, 1993)이며, 문제해결능력 같이 가시적인 능력뿐만 아니라 신뢰와 같은 개인의 가치관도 포함된다(Mirabile, 1997).

문형준 외(2010)는 컨설턴트의 역량을 컨설턴트의 능력과 태도로 구분하고, 컨설팅 경험, 컨설팅 능력, 이해력, 문제해결 능력, 기술적 지식 및 상호작용 능력은 능력차원의 역량으로, 성실성, 신뢰성, 정직성 및 리더십은 태도 차원의 역량으로 제시하여 연구하였는데, 이들은 컨설팅 프로젝트의 성공을 수진기업의 성과향상으로 정의하고, 컨설턴트가 보유해야 할 개인적 역량과 프로젝트 관리 역량이 함께 중요시되어야 한다는 것을 강조하였다(박순봉, 2014. 재인용).

2.4.2 컨설턴트 역량의 구분

2.4.2.1 공통역량

대부분의 선행연구에서 컨설턴트 역량을 공통역량과 직무역량으로 구분하여 정의하고 있다. 공통역량은 컨설턴트로서 갖추어야 할 기본역량으로서 고객의 요구를 수용하고 프로젝트 목표를 달성하고자 하는 태도와 자세를 말한다(여우현, 2016). 공통역량은 컨설턴트가 갖추어야 할 자세로서 컨설팅 수행 시에 지켜야 할 윤리적인 행동 및 책임감 등을 말하는데, 구체적으로 컨설팅 수행과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하는 자세, 컨설팅수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않는 자세, 전문분야의 업무영역과 범위 준수, 컨설팅 과정에서 발생하는 모든 사항

에 대한 책임, 명기사항 외 부가적인 대가를 요구 않는 자세 등을 말한다(여우현, 2016).

컨설팅 성과에 영향을 미치는 공통역량으로 컨설턴트의 윤리성과 성실성이 요구된다(조영대, 2005). Joshi와 Kuhn(2007)의 연구를 토대로 하여 박소현과 이국희(2009)는 공통역량에 해당하는 항목으로 리더십, 팀워크, 인적네트워크, 성실 및 헌신, 책임의식, 도전 및 발전자세 등을 제시하였다(서창적, 이지은, 김승철, 2011. 재인용). 이지은 외(2010)는 선행연구에서 컨설턴트 역량 군을 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화 하고, 공통역량은 고객지향성, 전문가 품위유지, 자신감, 자기통제력, 직업윤리로 세분화 하였다(여우현, 2016. 재인용).

2.4.2.2 직무역량

선행연구 대부분이 중소기업의 경영컨설팅 성과를 위해 가장 필요한 요인으로 경영컨설턴트 역량 가운데 가장 중요한 역량으로 인식하고 있는 것이 직무역량이다(여우현, 2016). 김광용 외(2008)는 경영컨설턴트 직무역량을 크게 능력, 지식, 자세로 구분 하였다. 경영컨설턴트 능력은 기업의 문제를 진단하고, 문제를 객관적으로 분석, 대안제시, 컨설팅 프로세스 관리, 정보수집, 원활한 커뮤니케이션, 변화에 적응기 위한 미래예측 능력으로 나눌 수 있으며, 경영컨설턴트 지식은 경영일반지식, 조직이론 및 조직일반지식, 진단과 분석과정에 필요한 수학과 통계지식, 수행분야에 대한 전문지식, 다양한 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험과 노하우 등이 해당된다(여우현, 2016).

Rynning(1992)은 컨설턴트 역량으로 문제를 분석하고 해결하는 전략수립 능력, 컨설팅 프로젝트 기획능력, 한정된 자원인 비용과 시간을 관리하는 능력, 새로운 지식과 독창적인 사고의 필요성을 제시하였다(여우현, 2016. 재인용). 컨설팅 성과에 직접적으로 영향을 미치는 직무역량으로 자질, 전문지식, 경험지식을 조영대(2005)는 제시하였다.

박중훈 외(2007)는 경영컨설팅 참여조직의 상호작용에 관한 연구에서 해당분야에 대한 전문지식과 인간관계 능력, 프로젝트 수행 시 조정 및 관리능력, 적극적인 상호작용이 중요한 능력임을 밝혔다(여우현, 2016. 재인용).

서창적, 이지은, 김승철(2011)의 연구에서는 직무역량이 경영 컨설팅 직무수행

에 가장 중요한 것으로 나타났으며, 각각의 역량군 내에서는 커뮤니케이션 능력, 전략적 사고 능력, 분석 및 대안제시 능력, 전문지식(직무역량), 리더십, 팀워크 능력, 추진력(관리역량), 직업윤리, 성취지향성, 자기 통제력(공통역량)이 다른 역량보다 중요도가 높은 것으로 나타났다.¹⁾

2.5 가업승계 관련 선행연구 정리

김은준(2017)은 가족기업의 갈등유형이 승계과정만족도에 미치는 영향을 분석하고 이러한 승계과정 만족도가 재무적, 비재무적 성과인 경영성과에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 안명순(2017)은 경영자의 승계의지가 경제적, 사회적, 환경적 책임활동의 세 가지 요인 중 어느 요인에 영향을 주는지에 대해 연구를 통해 기업의 지속 가능한 발전에 관한 방법을 제시하고 있다. 남상순(2016)은 가업승계 의사결정 연구에서 사회환경 특성, 구성원 특성, 현행 조세법상 상속요건과 사후관리요건, 이해관계인 만족도까지 연구범위를 확대하여 실증연구를 통해 가업승계 의사결정에 영향을 미치는 요인에 관하여 연구하였다.²⁾ 안숙찬(2013)은 의료 및 생활여건의 개선으로 수명이 길어짐에 따라 상속에 의한 가업승계 보다는 기업경영을 조기에 안정시킬 수 있는 사전증여를 활성화하는 방향으로 조세정책 전환을 주장하였다.

박권수와 홍기용(2013)은 가업승계 관련한 이해당사자를 대상으로 기업특성변수인 규모, 업종, 후계자의 요건에 관한 연구 분석을 통하여 가업승계체제를 기업 특성별로 차별 적용하여야 한다고 주장하였다(남상순, 2016. 재인용)

남영호(2008)는 가족기업의 사회적 책임의 중요성과 역할을 강조하는 연구를 하였으며, 김선화, 남영호(2013)는 성공적인 승계를 위해 다양한 성공요인을 제시하고 있다.

1) 서창적, 이지은, 김승철. (2011). 경영 컨설팅 역량모델에 관한 연구: 대기업, 중소기업 컨설팅 역량 비교를 중심으로. 『직업교육연구』 . 30(2): 137-138. 한국직업교육학회

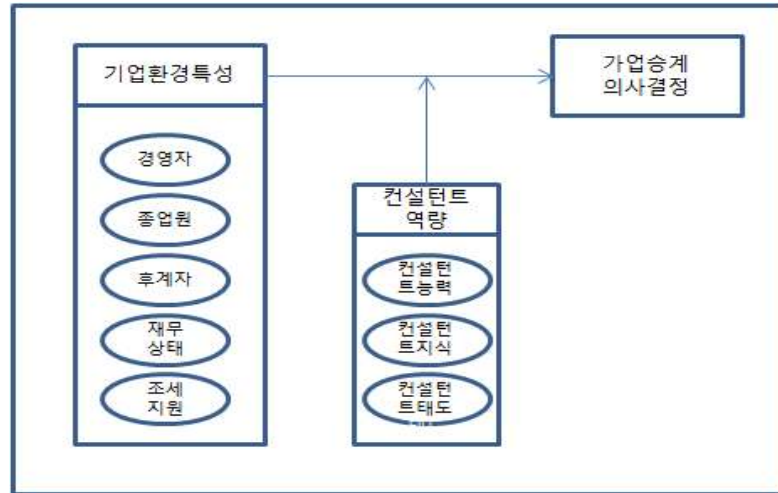
2) 안명순. (2017). “중소기업의 가업승계 결정요인이 기업의 지속가능경영에 미치는 영향 : 기업가정신의 조절효과를 중심으로“ 숭실대학교 대학원 박사학위논문

III. 연 구 설 계

3.1 연구모형

본 연구는 중소기업의 가업승계를 위한 의사결정에 있어서 남상순(2016)의 연구를 토대로 하여 기업 내부환경 특성인 인적요인으로서 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태와 기업 외부환경 특성인 조세지원제도 요인이 의사결정에 미치는 영향과 컨설턴트 역량이 가업승계 의사결정에 어떠한 조절역할을 하는지를 검증하기 위한 것이다. 본 연구에서는 선행연구를 비롯한 관련 문헌 검토를 바탕으로 가업승계와 관련한 기업환경 특성을 독립변수로 하고 가업승계 의사결정을 종속변수로 하였다. 또한 독립변수인 기업환경 특성이 컨설턴트 역량을 조절변수로 하여 가업승계의사결정에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 본 연구가 선행연구와 차이점은 후계자 요인과 재무상태 요인을 추가하였고 조절요인로서 컨설턴트의 역량이 미치는 조절효과를 측정하였다는 데 있다. 구체적인 연구모형을 나타내면 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



3.2 연구가설

본 연구의 연구모형에 대한 선행연구를 참고하여 연구가설을 설정하였다. 기업내부의 통제 가능한 내부적 환경요인에는 기업의 인적자원, 자금조달능력, 주주, 기술수준 등이 있다(박상범, 2015). 남상순(2016)은 가업승계 관련한 사회 환경특성(외부환경, 내부환경)과 구성원의 특성(경영자, 근로자)이 이해관계인 만족도에 영향을 미칠 것이라는 가설설정에 환경특성을 활용하였다. 김선화와 남영호(2013)는 현경영자와 후계자의 우호적 관계, 기업의 핵심가치와 비전공유를 가업승계 성공요인으로 보았다. 김선화(2011)는 가업승계의 고려 요소로 현 경영자 관련 요인과 후계자 관련 요인으로 나뉘서 현 경영자 관련 요인으로는 현 경영자와 후계자와의 관계, 커뮤니케이션 및 가치공유, 자발적 은퇴, 후계자 교육훈련 및 지식이전으로 구분하였고, 후계자 관련 요인으로는 후계자의 능력, 후계자의 자발적 승계의지, 경영에 조기참여, 대외활동 경험 등을 요인으로 연구하였다. 안숙찬(2013)은 가업승계 지원세제의 적정화와 확대를 주장하는 연구를 하였다.

본 연구에서는 선행연구를 참고하여 가업승계와 관련된 기업 내부환경 특성으로서 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태와 기업 외부환경 특성으로서 조세지원, 조

절요인으로서 컨설턴트 역량(능력, 지식, 태도)은 가업승계의사결정에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설 I> 가업승계 관련 기업 내부환경 특성은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 I-1> 가업승계 관련 경영자 요인은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 I-2> 가업승계 관련한 종업원 요인은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 I-3> 가업승계 관련 후계자 요인은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 I-4> 가업승계 관련한 재무상태 요인은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 II> 가업승계 관련한 조세지원제도 요인은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 II-1> 가업승계 관련한 상속세제의 상속요건은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 II-2> 가업승계 관련한 상속세제의 사후의무요건은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 III> 가업승계 관련한 컨설턴트의 역량은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 III-1> 가업승계 관련한 컨설턴트의 능력은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 III-2> 가업승계 관련한 컨설턴트의 지식은 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 III-3> 가업승계 관련한 컨설턴트의 태도는 가업승계 의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

변수의 조작적 정의를 통해 기업 내부환경 특성인 인적요인으로서 경영자, 종업원, 후계자와 기업 재무적 요인으로서 재무상태의 측정과 기업 외부환경 특성인 조세지원제도 요인, 조절요인인 컨설턴트 역량을 측정하기 위하여, 선행연구를 참고하여 속성을 나타내는 측정항목을 선정하였다.

3.3.1 독립변수

김선화(2011), 이명식(2013), 남상순(2016), 김봉순(2016) 등의 선행연구를 참고하여 독립변수들의 속성을 측정항목으로 하였다. 경영자요인을 측정하기 위하여 인구통계학적 특성인 재임기간, 연령 등을 측정항목으로 하였다. 또한 보유지분, 기업지속발전 의지, 후계자에 대한 기회제공 의지, 기업에 대한 자부심과 사명감 등 6가지 속성을 측정항목으로 하였다. 종업원 속성으로는 종업원의 수, 평균 근속연수, 경영자와 의사소통 정도, 후계자와 의사소통 정도 등 4가지 속성을 선정하여 측정항목으로 하였다. 후계자 속성으로는 경영철학 및 기업가 정신, 리더쉽 및 조직관리 능력, 전문지식 및 기술력, 대외교섭 및 협상 능력, 경영자와 의사소통, 후계자의 재무적 능력, 직업윤리와 성실성 등 7가지 속성을 측정항목으로 하였다. 재무상태 속성으로는 자금조달 방법, 현금흐름, 부채비율, 특허 및 영업권의 경쟁력 등 4가지 속성을 측정항목으로 하였다(강현아, 2012). 조세지원제도를 측정하기 위한 속성으로는 조세지원제도(증여세 과세특례, 가업상속공제, 상속세연부연납 등), 증여세 과세특례 및 가업상속공제 사후관리, 할증평가 배제, 연부연납제도의 인지 여부 등 4가지 속성을 측정항목으로 하였다(남상순, 2016).

3.3.2 조절변수

Rynning(1992), 박종훈 외(2007), 김광용(2008), 이지은 외(2010), 전우소(2016) 여우현(2016) 등의 선행연구를 참고하여 컨설턴트 역량을 측정하는 속성으로는 전문지식, 경영지식, 정보 및 솔루션 제시능력, 의사소통능력, 실행방안 제시능력, 비밀유지 등 신뢰성 태도, 직업윤리와 도덕적 책무 등 7가지를 측정항목으로 하였다.

3.3.3 종속변수

먼저 독립변수 및 조절변수에서 선정한 측정항목들이 그대로 종속변수에 영향을 주기 때문에, 기업 환경특성 중 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태와 조세지원제도 중 과세특례요인, 사후의무요인 등과 컨설턴트 역량 중 능력, 지식, 태도 등 9가지 속성을 측정항목으로 하였다.

3.4 자료수집 및 분석

본 연구는 수도권 소재 가업승계에 관심을 갖고 있는 중소기업의 대표를 표본으로 선정하여 설문조사에 의한 자료를 수집하였다.

3.4.1 설문지 구성

설문지는 본 연구에서 이용하고자 하는 연구 변수들인 가업승계 관련 기업환경특성과, 조세지원제도 그리고 컨설턴트 역량과 가업승계 의사결정에 대한 설문 문항을 설정하고 설문 문항에 대해 Likert 5점 척도로 측정하였다.

첫째, 기업환경 특성 중 내부환경 요인에 해당하는 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태에 관한 설문이다.

둘째, 기업환경 특성 중 외부환경 요인에 해당하는 조세지원제도 특성에 관한 설문이다.

셋째, 가업승계 관련한 컨설턴트의 역량에 관한 설문이다.

넷째, 각각의 요인들이 가업승계 의사결정에 미치는 영향에 관한 설문이다.

설문지의 구성은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

변수		항목수	출처
기업내부 환경특성	경영자	6	남상순(2016) 박상범(2015) 김선화(2011) 이석훈(2008)
	종업원	4	신충상(2011)

	후계자	5	김선화(2011) 황조익(2012)
	재무상태	4	강현아(2012)
기업외부 환경특성	조세지원제도	5	박상범(2015) 이명식(2013)
컨설턴트 역량	컨설턴트 능력	3	전우소(2016) 여우현(2016) Appelbaum & Steed(2005) Rynning(1992)
	컨설턴트 지식	2	
	컨설턴트 태도	2	
의사결정		9	남상순(2016)
일반사항		13	
총계		53	

3.4.2 설문지의 배부 및 회수

설문지의 배부와 회수 방법은 연구대상자에게 주로 모바일을 통해서 설문지를 배부하고 모바일을 통해 회송 받거나 예외적으로 팩스 또는 직접 연구대상자에게 전달하고 회수하는 방법을 사용했다. 본 연구에서는 중소기업 대표에게 설문지를 총 250부를 배부하고 그중 172부를 회수하여 156부를 표본으로 선정해서 통계분석에 활용하였다.

3.4.3 자료 분석

본 연구에서는 수집한 자료를 SPSS 22.0 통계분석 프로그램을 이용하여 분석하였다.

먼저 인구사회학적 특성은 빈도분석으로 파악하였고, 두 번째 측정도구의 타당도를 검증하기 위한 요인분석은 직각회전방식인 베리맥스를 이용한 주성분 요인분석을 실시하였으며, 세 번째 측정변수의 신뢰성은 신뢰도분석으로 Cronbach's 알파계수를 산출하였다. 네 번째는 컨설턴트 역량과 가업승계 의사결정의 조절효과는 위계적 회귀분석을 통하여 그 효과를 검증하였다.

IV. 연구결과

4.1 표본의 특성

본 연구 분석에 사용된 표본 수는 총 156개로, 표본의 기본적인 특성을 알아보기 위한 방법으로 인구통계학적 특성별 분포를 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 인구통계학적 특성은 성별, 연령, 업종, 사업체 형태, 근속연수, 매출액, 종업원 수, 업체설립연수 등으로 빈도분석 결과는 다음 <표 4-1> 과 같다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	백분율	누적(%)
성별	남자	126	80.8	80.8
	여자	30	19.2	100.0
연령	20대	1	.6	.6
	30대	3	1.9	2.6
	40대	29	18.6	21.2
	50대	102	65.4	86.5
	60대	21	13.5	100.0
업종	정보통신	6	3.8	3.8

	서비스	82	52.6	56.4
	제조	21	13.5	69.9
	무역·유통	13	8.3	78.2
	기타	34	21.8	100.0
형태	개인사업자	60	38.5	38.5
	법인	96	61.5	100.0
근속연수	5년미만	41	26.3	26.3
	10년미만	26	16.7	42.9
	15년미만	15	9.6	52.6
	20년미만	21	13.5	66.0
	20년이상	53	34.0	100.0

매출액	10억원미만	74	47.4	47.4
	50억원미만	33	21.2	68.6
	100억원미만	14	9.0	77.6
	200억원미만	8	5.1	82.7
	200억원이상	27	17.3	100.0
종업원수	5명미만	63	40.4	40.4
	10명미만	19	12.2	52.6
	50명미만	41	26.3	78.8
	100명미만	10	6.4	85.3
	100명이상	23	14.7	100.0
설립연수	5년미만	39	25.0	25.0
	10년미만	29	18.6	43.6
	15년미만	18	11.5	55.1
	20년미만	26	16.7	71.8
	20년이상	44	28.2	100.0

응답자의 남녀의 수를 보면 남자가 126명(80.8%), 여자가 30명(19.2%)이며, 연령대는 40대가 29명(18.6%), 50대가 102명(65.4%), 60대가 21명(13.5%)으로 나타났다. 이는 가업승계대상에 해당하는 연령층인 50, 60대가 78.9%를 차지하고 있어서 본 연구대상의 표본으로서 적합하다고 할 수 있다. 업종별로는 서비스업이 82개(52.6%), 제조업

이 21개(13.5%)로 나타났으며, 기타, 무역·유통업, 정보통신업 순서로 나타났다. 근속연수는 5년 미만 41명, 10년 미만 26명, 20년 미만 21명, 20년 이상은 53명으로 나타났다. 매출액 규모는 50억 원 미만이 107개(68.6%)로 가장 많았으며 200억 원 미만이 22개(14.%), 200억 원 이상은 27개(17.3%)로 나타났다. 종업원 수는 5명 미만이 63개(40.4%), 50명 미만은 60개(38.5%), 200명 미만은 33명(21.1%)을 보이고 있다. 사업체 형태는 개인업체가 60개(38.5%), 법인업체가 96개(61.5%)를 나타내고 있다. 업체설립 경과연수를 보면 10년 미만이 68개(43.6%)로 가장 많았고, 20년 미만이 44개(28.2%), 20년 이상은 44개(28.2%)를 나타내고 있다.

4.2 타당도 분석

일반적으로 타당도 분석(탐색적 요인분석)은 먼저 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO척도(>0.8 , 최소 >0.5)와 변수들 간의 상관행렬이 단위행렬이 아닌 지를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정($p<0.05$)을 각각 실시한 후, 회전제곱합 적재 값의 %누적값(>0.6)을 확인하여 공통으로 묶인 요인 모두가 전체 측정변수의 분산을 얼마나 설명하는지를 파악하고, 마지막으로 회전된 성분행렬에서 성분(요인)별 요인적재값과 교차요인적재값을 확인하여 집중타당도(>0.5) 및 관별타당도(<0.4)를 저해하는 측정변수를 제거하는 변수정제과정(단일차원성 확보)으로 이루어진다(강성천, 2015).

본 연구에서는 기업환경 특성요인으로서 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원제도를 독립변수로 하고, 가업승계 의사결정을 종속변수로, 컨설턴트의 역량을 조절변수로 하여 우선 각 변수들에 대한 타당도 분석 및 신뢰도 분석을 실시한 후 타당도와 신뢰도가 확보된 상태에서 이들 변수들 간의 상관분석, 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저, 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원제도와 종속변수인 가업승계 의사결정의 모든 설문 문항을 대상으로 Varimax 직각회전방식을 활용하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 독립변수 및 종속변수에 대한 타당도 분석결과 <표4-2>는 Kaiser-Meyer-Olkin 표본적합도와 Bartlett의 구형성 검정결과를 나타낸다. KMO 값

은 0.845로 우수한 수준인 0.8 이상이고, Bartlett의 구형성 검정은 유의수준(p) 0.000($p < 0.05$)으로 KMO와 Bartlett 검정 결과는 탐색적 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 설명된 총분산<표4-3>에서 추출된 전체요인의 설명력인 %누적값은 69.75%(>60%)로 높게 나타나 6개 요인의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다<표4-4 참조>. 한편, 요인 간의 구분을 명확하게 하기 위하여 Varimax 직각회전방법을 사용한 성분행렬 결과, 요인별로 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원, 가업승계의 요인적재 값이 일반적인 기준인 0.5보다 크고, 공통성도 일반적인 기준인 0.5를 모두 초과하고 있어 집중타당도는 모두 확보된다고 볼 수 있다<표4-5 참조>.

<표4-2> KMO 및 Bartlett의 검정

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검정		
	근사 카이제곱	df	유의수준
.845	2584.137	325	0.000

<표4-3> 설명된 총 분산

구성 요소	초기 고유값			추출 제공합 로딩			회전 제공합 로딩		
	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)
1	9.077	34.910	34.910	9.077	34.910	34.910	4.122	15.856	15.856
2	2.853	10.972	45.882	2.853	10.972	45.882	4.059	15.612	31.467
3	2.281	8.774	54.657	2.281	8.774	54.657	3.531	13.579	45.047
4	1.518	5.838	60.494	1.518	5.838	60.494	3.178	12.222	57.269
5	1.379	5.305	65.800	1.379	5.305	65.800	1.659	6.380	63.649
6	1.027	3.948	69.748	1.027	3.948	69.748	1.586	6.100	69.748
7	.828	3.184	72.933						
8	.800	3.075	76.008						
9	.765	2.944	78.952						
10	.681	2.620	81.572						
11	.603	2.321	83.893						

12	.547	2.106	85.998					
13	.472	1.814	87.812					
14	.409	1.572	89.384					
15	.369	1.419	90.803					
16	.350	1.345	92.148					
17	.335	1.287	93.435					
18	.307	1.182	94.617					
19	.273	1.049	95.667					
20	.237	.913	96.580					
21	.221	.850	97.429					
22	.174	.668	98.097					
23	.149	.572	98.669					
24	.138	.532	99.202					
25	.127	.490	99.691					
26	.080	.309	100.000					

추출 방법: 프린시펄 구성요소 분석

<표4-4> 회전 성분행렬^a

구분	구성요소					
	1	2	3	4	5	6
가업승계6	.779					
가업승계5	.749					
가업승계3	.668					
가업승계4	.652					
가업승계7	.621					
가업승계1	.600					
가업승계9	.582					
가업승계2	.575					
후계자2		.860				
후계자3		.811				
후계자4		.751				
후계자1		.740				

후계자5		.697				
후계자7		.605				
조세지원2			.910			
조세지원4			.903			
조세지원3			.902			
조세지원5			.814			
재무상태1				.817		
재무상태2				.731		
재무상태3				.657		
재무상태4				.632		
종업원1					.847	
종업원2					.775	
경영자1						.752
경영자2						.660
고유값	9.077	2.853	2.281	1.518	1.379	1.027
분산의 %	34.910	10.972	8.774	5.838	5.305	3.948
누적률(%)	34.910	45.882	54.657	60.494	65.800	69.748

<표4-5> 공통성

	초기	추출
경영자1	1.000	.676
경영자2	1.000	.591
종업원1	1.000	.800
종업원2	1.000	.764
후계자1	1.000	.733
후계자2	1.000	.771
후계자3	1.000	.782
후계자4	1.000	.793
후계자5	1.000	.652
후계자7	1.000	.512
재무상태1	1.000	.742
재무상태2	1.000	.651

재무상태3	1.000	.578
재무상태4	1.000	.589
조세지원2	1.000	.865
조세지원3	1.000	.866
조세지원4	1.000	.850
조세지원5	1.000	.703
가업승계1	1.000	.608
가업승계2	1.000	.617
가업승계3	1.000	.643
가업승계4	1.000	.713
가업승계5	1.000	.680
가업승계6	1.000	.693
가업승계7	1.000	.674
가업승계9	1.000	.590

추출 방법: 프린시펄 구성요소 분석

4.3 신뢰도 분석

일반적으로 가장 많이 쓰이는 내적일관성법에 의한 척도의 신뢰성 평가방법으로 Cronbach의 알파계수 값을 이용하는 방법이다. 내적일관성법은 신뢰성을 측정하는 방법들 가운데 한 가지로서, 동일한 개념을 지닌 두 개 이상의 항목들을 동시에 측정하여 이들이 동일한 개념을 가지고 있는가를 파악하고 비교하는 방법이다. 표준화 알파계수 값은 분산이 1이 되도록 표준화 시킨 것으로서 몇 개의 측정항목으로 측정되고 측정항목 간 타당성이 인정된 하나의 개념에 대해 알파 값을 계산하고 계산된 값이 0.60 이상이면 측정항목의 신뢰성을 인정하는 방식이다. 개념을 새롭게 개발하는 탐색연구에서는 0.6 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단을 하고, 기초연구 분야나 응용연구 분야에서는 0.80 이상이어야만 충분하다고 판단한다(구동모, 2015). 연구자의 판단에 따라 Cronbach의 알파계수 값의 크기를 저해하는 항목들을 저해하는 항목들을

제거함으로써 계수 값을 크게 할 수 있다. 제거할 항목들은 항목들 간의 상관관계가 낮은 항목들이다.

본 연구에서는 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서, 독립변수로 활용된 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원, 종속변수인 가업승계, 조절변수인 컨설턴트의 능력, 지식, 태도 등 측정변수에 대해 SPSS 22.0 통계프로그램을 활용하여 각각 신뢰도 분석을 실시하였다.

먼저, 경영자(N=2)와 종업원(N=2)에 대한 전체 Cronbach의 알파계수 값이 각각 0.774와 0.754($\alpha > 0.7$)로 나타나 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다(표 4-6, 표 4-7, 표 4-8, 참조).

<표 4-6> 신뢰도 통계

Cronbach의 알파	항목의 N
.774	2

<표 4-7> 항목 총계 통계

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
경영자2	4.53	.405	.640	
경영자3	4.46	.559	.640	

<표 4-8> 신뢰도 통계

Cronbach의 알파	항목의 N
.754	2

후계자(N=6)에 대한 전체 알파계수 값은 0.889($\alpha > 0.8$)로 높은 신뢰도를

보이며, 항목삭제 시 예상되는 알파계수 값이 전체 Cronbach의 알파계수 값을 하회하고 있어 문항제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 나타났다(표 4-9, 표 4-10 참조).

<표4-9> 신뢰도 통계

Cronbach의 알파	항목의 N
.889	6

<표4-10> 항목 총계 통계

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
후계자1	21.63	12.969	.678	.875
후계자2	21.49	13.322	.740	.865
후계자3	21.56	12.583	.790	.856
후계자4	21.67	12.869	.765	.860
후계자5	21.49	13.374	.651	.879
후계자7	21.65	13.752	.622	.883

재무상태(N=4)에 대한 신뢰도는 0.802($\alpha > 0.8$)로 높게 나왔으며 추가적인 문항제거 등은 불필요한 것으로 판단된다(표4-11, 표4-12 참조).

<표4-11> 신뢰도 통계

Cronbach의 알파	항목의 N
.802	4

<표4-12> 항목 총계 통계

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
재무상태1	12.75	4.795	.611	.759
재무상태2	12.81	4.453	.681	.725
재무상태3	13.10	3.778	.627	.757
재무상태4	12.92	4.433	.581	.769

조세지원(N=4)에 대한 신뢰도를 살펴보면 0.924($\alpha > 0.9$)로 매우 높은 신뢰도를 확보한 것으로 판단된다(표4-13. 표4-14 참조).

<표4-13>신뢰도 통계

Cronbach의 알파	항목의 N
.924	4

<표4-14>항목 총계 통계

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
조세지원2	9.13	12.001	.852	.893
조세지원3	9.19	11.782	.865	.889
조세지원4	9.31	11.363	.855	.891
조세지원5	9.04	11.869	.737	.933

종속변수인 가업승계(N=8)에 대한 신뢰도 분석을 살펴보면, 알파계수 값이 .893($\alpha > 0.8$)으로 높은 신뢰도를 확보한 것으로 판단된다(표4-15 참조). 항목삭제 시 Cronbach's α 계수가 전체 알파계수 값을 하회하고 있어 문항제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 나타난다(표4-16 참조).

<표4-15>신뢰도 통계

Cronbach의 알파	항목의 N
.893	8

<표4-16>항목 총계 통계

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
가업승계1	28.24	18.711	.663	.881
가업승계2	28.58	18.607	.592	.888
가업승계3	28.20	18.005	.695	.878
가업승계4	28.32	17.987	.742	.873
가업승계5	28.37	18.287	.675	.880
가업승계6	28.38	18.496	.649	.882
가업승계7	28.51	18.174	.730	.875
가업승계9	28.54	18.508	.633	.884

조절변수인 컨설턴트의 역량(N=6)에 대한 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach의 알파계수 값이 0.880($\alpha > 0.8$)으로 높은 수준의 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다(표4-17, 표4-18 참조).

<표4-17>신뢰도 통계

Cronbach의 알파	항목의 N
.880	6

<표4-18>항목 총계 통계

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파
지식1	22.06	6.835	.635	.869
지식2	22.06	6.803	.761	.849
능력1	22.08	6.600	.807	.840
능력2	22.04	6.940	.723	.855
태도1	22.02	6.909	.669	.863
태도2	22.05	6.836	.576	.881

신뢰도 분석결과를 요약하면 다음 표와 같다(표 4-19 참조).

<표4-19>신뢰도 분석 결과 요약

	하위영역	문항수	Cronbach의 알파
기업환경 특성	경영자	2	.774
	종업원	2	.754
	후계자	6	.889
	재무상태	4	.802
	조세지원	4	.924
가업승계의사결정	가업승계의사결정	8	.893
컨설턴트 역량	지식	2	.746
	능력	2	.808
	태도	2	.674
	전체	6	.880

4.4 상관관계 분석

상관관계란 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 말하는 것으로 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고, 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다.

본 연구에서는 설정한 가설을 검정하기 위해 독립변수로서 가업승계 요인인 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원과 종속변수인 가업승계, 조절변수인 컨설턴트 역량(지식, 능력, 태도) 대하여 각각 상관관계 분석을 실시한 바, 분석결과는 <표 4-20>와 같다. 분석결과를 보면, 경영자는 종업원과 0.108, 후계자와 0.221**, 재무상태와

<표 4-20> 상관관계 분석

		경영자	종업원	후계자	재무 상태	조세 지원	가업 승계	컨설 턴트
경영자	Pearson 상관계수	1	.108	.221**	.397**	.057	.282**	.257**
	유의수준 (양쪽)		.180	.006	.000	.476	.000	.001
	N	156	156	156	156	156	156	156
종업원	Pearson 상관계수	.108	1	.282**	.469**	.199*	.442**	.259**
	유의수준 (양쪽)	.180		.000	.000	.013	.000	.001
	N	156	156	156	156	156	156	156
후계자	Pearson 상관계수	.221**	.282**	1	.420**	.253**	.575**	.467**
	유의수준 (양쪽)	.006	.000		.000	.001	.000	.000
	N	156	156	156	156	156	156	156
재무 상태	Pearson 상관계수	.397**	.469**	.420**	1	.253**	.592**	.393**
	유의수준 (양쪽)	.000	.000	.000		.001	.000	.000
	N	156	156	156	156	156	156	156
조세 지원	Pearson 상관계수	.057	.199*	.253**	.253**	1	.387**	.259**
	유의수준 (양쪽)	.476	.013	.001	.001		.000	.001
	N	156	156	156	156	156	156	156
가업 승계	Pearson 상관계수	.282**	.442**	.575**	.592**	.387**	1	.571**
	유의수준 (양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	156	156	156	156	156	156	156
컨설 턴트	Pearson 상관계수	.257**	.259**	.467**	.393**	.259**	.571**	1
	유의수준 (양쪽)	.001	.001	.000	.000	.001	.000	
	N	156	156	156	156	156	156	156

** . 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

* . 상관이 0.05 수준에서 유의합니다(양쪽).

0.397**, 조세지원과 0.057, 가업승계와 0.282**, 컨설턴트와 0.257**의 상관계수 값을 보이고 있다. 종업원은 후계자와 0.282**, 재무상태와 0.469**, 조세지원과 0.199*, 가업승계와 0.442**, 컨설턴트와 0.259**의 상관계수 값을 보이고 있다. 후계

자는 재무상태와 0.420**, 조세지원과 0.253**, 가업승계와 0.575**, 컨설턴트와 0.467**의 상관계수 값을 보이고 있다. 재무상태는 조세지원과 0.253**, 가업승계와 0.592**, 컨설턴트와 0.393**의 상관계수 값을 보이고 있다. 가업승계는 컨설턴트와 0.571**의 상관계수 값을 보이고 있다.

4.5 가설의 검증

가업승계 요인과 의사결정 간의 조세지원, 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태가 가업승계 의사에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 0.732의 높은 상관관계를 보이고 있다. 가업승계 요인과 의사결정 간의 조세지원, 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태가 가업승계 의사결정에 대한 회귀선의 정도(精度) 즉 설명력은 결정계수로 나타내며, 결정계수 $R^2 = 0.521(52.1\%, 0 \leq R^2 \leq 1)$ 이다. Durbin-Watson값(잔차의 독립성 검정)은 1.768로 잔차의 자기상관은 없다고 결론을 내릴 수 있으며, 따라서 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다(표4-21 참조).

<표 4-21> 모형요약^b

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.732 ^a	.536	.521	.42042	1.768

a. 예측변수: (상수), 조세지원, 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태

b. 종속 변수: 가업승계

회귀선의 적합성을 보면 F 값은 34.683(>3.02, 유의수준 $\alpha=0.01$, F 분포표)으로 조세지원, 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태의 다섯 가지 변수를 독립변수로 하고 가업승계를 종속변수로 하는 회귀식이 충분한 통계적 의미를 가진 회귀분석 모형이라는 점을 말해준다<표 4-22 참조>.

<표 4-22> 회귀모형 분산분석^a

모형	제곱합 (SS)	자유도 (DF)	평균제곱 (MS)	F (MSR) ² / (MSE) ²	유의 수준
회귀분석	30.652	5	6.130	34.683	.000 ^b
1 잔차	26.513	150	.177		
총계	57.165	155			

a. 종속 변수: 가업승계

b. 예측변수: (상수), 조세지원, 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태

가업승계 요인과 의사결정 간의 회귀분석 계수는 <표 4-23> 과 같다. 회귀계수의 통계적 유의성 검증표로서 독립변수와 상수항의 통계적 유의성에 관한 검증을 할 수 있음과 함께 회귀방정식을 만들 수 있는 자료가 된다. 독립변수 간의 상관관계 존재를 의미하는 다중공선성의 존재를 알아보기 위해 공차한계 값(Tolerance)을 보면, 다중공선성이 낮을수록 공차한계 값은 높게 나오며 최대값은 1이다. 분산확대지수(VIF)는 공차한계 값(허용오차)의 역수로서 10보다 작으면 다중공선성의 문제는 없는 것으로 보인다. 회귀방정식에 독립변수가 많이 투입될수록 t 값이나 F 값이 적어져서 회귀방정식의 정밀도는 낮아지는 것으로 알려져 있다.

<표4-23> 다중회귀분석 계수^a

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
1	(상수)	.704	.302		2.331	.021		
	경영자	.057	.059	.059	.960	.338	.827	1.209
	종업원	.104	.042	.160	2.503	.013	.759	1.317
	후계자	.290	.053	.343	5.473	.000	.789	1.268
	재무상태	.272	.065	.302	4.185	.000	.593	1.686
	조세지원	.101	.032	.189	3.220	.002	.902	1.109

a. 종속 변수: 가업승계

4.5.1 기업환경 특성(경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원)이 가업승계 의사결정에 미치는 영향

경영자의 회귀계수(B)는 0.057이며 유의수준은 0.338로 기준값인 0.05보다 크기 때문에 통계적으로 유의하지 않는다. 따라서 연구가설은 기각된다. 종업원의 회귀계수는 0.104이며 표준화 계수(β)는 0.160, 유의수준은 0.013(<0.05)으로 통계적 의미에서 유의하기 때문에 β 계수가 0이 아니라는 연구가설은 기각되지 않는다. 후계자의 회귀계수는 0.290이며 표준화 계수(β)는 0.343, 유의수준은 0.000(<0.001)으로 통계적 의미에서 유의하기 때문에 연구가설은 기각되지 않는다. 재무상태의 회귀계수는 0.272이며 표준화 계수(β)는 0.302, 유의수준은 0.000(<0.001)으로 통계적 의미에서 유의하기 때문에 연구가설은 기각되지 않는다. 조세지원의 회귀계수는 0.101이며 표준화 계수(β)는 0.189, 유의수준은 0.000(<0.001)으로 통계적 의미에서 유의하기 때문에 연구가설은 기각되지 않는다.<표 4-24 참조>

<표4-24>가설검정 결과

가설	내용	p값	검증결과
H1	기업환경 특성 중 경영자요인은 가업승계의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.	.338	기각
H2	기업환경 특성 중 종업원요인은 가업승계의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.	.013	채택
H3	기업환경 특성 중 후계자요인은 가업승계의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.	.000	채택
H4	기업환경 특성 중 재무상태요인은 가업승계의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.	.000	채택
H5	기업환경 특성 중 조세지원요인은 가업승계의사결정에 유의한 영향을 미칠 것이다.	.002	채택

4.5.2 컨설턴트 역량이 가업승계 의사결정에 미치는 영향(조절효과)

기업환경 특성의 각각의 하부요인(경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원)과 의사결정 간의 인과관계에서 컨설턴트 역량(능력, 지식, 태도)의 조절효과를 검증하기 위하여 단계적 회귀모형(제1모형, 제2모형)을 세운다. 모형2에서는 기업환경 특성의 각각의 하부요인과 컨설턴트 역량의 각각의 하부요인과의 상호작용 항을 만들어 준다. 경영자와 능력, 경영자와 지식, 경영자와 태도와 같이 각각의 독립변수와 각각의 조절변수의 상호작용 항을 만들어 준다.

1) 컨설턴트 역량 중 지식의 상호작용 항을 변수로 한 조절회귀분석

<표4-25> 모형 요약의 모형2(기업환경 특성의 각각의 하부요인과 컨설턴트 역량 중 능력의 상호작용 항을 변수로 한 모형)를 보면 R제곱의 변화량은 0.045, F 변화량은 3.429이며, F 변화량의 유의확률은 0.000으로 나타나 유의수준 0.001에서 매우 유의함을 보여주고 있다. 여기서 상호작용 항의 영향력이 정(+) 부(-)의 방향에 관계없이 컨설턴트 역량 중 능력은 인과관계에서 조절효과가 있을 것으로 예상된다.

<표4-25> 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
1	.758 ^a	.574	.557	.40419	.038	13.291	1	149	.000	1.856
2	.787 ^b	.619	.590	.38866	.045	3.429	5	144	.006	

a. 예측변수: (상수), Z조세지원, Z경영자, Z종업원, Z후계자, Z재무상태, Z능력

b. 예측변수: (상수), Z조세지원, Z경영자, Z종업원, Z후계자, Z재무상태, Z능력
경영자_능력, 조세지원_능력, 종업원_능력, 후계자_능력, 재무상태_능력

c. 종속 변수: 가업승계

조절효과의 최종 판단을 하기 위해 상호작용 항의 유의성과 영향력의 방향이 타당한지를 검증한다(표4-26 참조).

<표4-26> 조절회귀분석 결과^a

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	VIF
		B	표준 오차	베타			
1	(상수)	4.056	.032		125.339	.000	1.247
	Z경영자	.013	.036	.021	.348	.728	
	Z종업원	.094	.037	.154	2.517	.013	1.318
	Z후계자	.161	.039	.265	4.154	.000	1.426
	Z재무상태	.176	.042	.289	4.162	.000	1.691
	Z조세지원	.103	.034	.170	3.007	.003	1.118
	Z능력	.136	.037	.223	3.646	.000	1.311
2	(상수)	4.041	.036		111.472	.000	

Z경영자	-.001	.037	-.002	-.032	.974	1.390
Z종업원	.105	.037	.174	2.822	.005	1.434
Z후계자	.168	.040	.277	4.210	.000	1.642
Z재무상태	.207	.042	.342	4.928	.000	1.818
Z조세지원	.091	.036	.150	2.519	.013	1.337
Z능력	.128	.037	.210	3.459	.001	1.400
경영자_능력	-.030	.037	-.046	-.800	.425	1.269
종업원_능력	-.085	.038	-.150	-2.224	.028	1.724
후계자_능력	.104	.042	.168	2.514	.013	1.698
재무상태_능력	-.052	.041	-.089	-1.267	.207	1.876
조세지원_능력	.048	.036	.077	1.336	.184	1.253

a. 종속변수:가업승계

분석결과를 보면 상호작용 항인 경영자_능력은 t 값 -0.800, 유의확률 0.425로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 경영자_능력은 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다. 종업원_능력은 t 값 -2.224, 유의확률 0.028(<0.05)로 통계적으로 유의하다. 따라서 종업원_능력은 조절효과가 있으며 연구가설은 기각되지 않는다. 후계자_능력은 t 값 2.514 유의확률 0.013(<0.05)로 통계적으로 유의하다. 따라서 후계자_능력은 조절효과가 있으며 연구가설은 기각되지 않는다. 재무상태_능력은 t 값 -1.267, 유의확률 0.207(>0.05)로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 재무상태_능력은 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다. 조세지원_능력은 t 값 1.336, 유의확률 0.184(>0.05)로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 재무상태_능력은 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다.

2) 컨설턴트 역량 중 지식의 상호작용 항을 변수로 한 조절회귀분석

<표4-27> 모형 요약의 모형2(기업환경 특성의 각각의 하부요인과 컨설턴트 역량 중 지식의 상호작용 항을 변수로 한 모형)를 보면 R제곱의 변화량은 0.047, F 변화량은 3.420이며, F 변화량의 유의확률은 0.006으로 나타나 유의수준 0.05에서 유의함을 보여주고 있다. 여기서 상호작용 항의 영향력이 방향에 관계없이 컨설턴트 역량 중 지식은 인과관계에서 조절효과가 있을 것으로 예상된다.

<표4-27> 모형 요약^c

모형	R	R 제곱	조정 된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbi n-W atson
					R 제곱 변화량	F 변화 량	df1	df2	유의수 준 F 변화량	
1	.746 ^a	.556	.538	.41266	.020	6.695	1	149	.011	1.849
2	.777 ^b	.603	.573	.39686	.047	3.420	5	144	.006	

a. 예측변수: (상수), Z조세지원, Z경영자, Z종업원, Z후계자, Z재무상태, Z지식

b. 예측변수: (상수), Z조세지원, Z경영자, Z종업원, Z후계자, Z재무상태, Z지식
경영자_지식, 종업원_지식, 조세지원_지식, 후계자_지식, 재무상태_지식

c. 종속 변수: 가업승계

Durbin-Watson값(잔차의 독립성 검정)은 1.849로 잔차의 자기상관은 없
고 결론을 내릴 수 있으며, 따라서 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다.

<표4-28> 조절회귀분석 결과^a

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준
		B	표준 오차	베타		
1	(상수)	4.056	.033		122.765	.000
	Z경영자	.027	.037	.045	.743	.458
	Z종업원	.096	.038	.158	2.520	.013
	Z후계자	.180	.039	.297	4.643	.000
	Z재무상태	.160	.044	.263	3.637	.000
	Z조세지원	.100	.035	.165	2.845	.005
	Z지식	.101	.039	.166	2.588	.011
2	(상수)	4.018	.038		107.018	.000
	Z경영자	-.005	.038	-.008	-.131	.896
	Z종업원	.098	.038	.161	2.558	.012
	Z후계자	.193	.040	.317	4.824	.000
	Z재무상태	.205	.045	.337	4.541	.000
	Z조세지원	.073	.037	.121	1.961	.052
	Z지식	.108	.039	.178	2.766	.006
	경영자_지식	-.069	.036	-.109	-1.916	.057
	종업원_지식	-.081	.041	-.150	-1.977	.050

후계자_지식	.075	.042	.117	1.791	.075
재무상태_지식	.052	.038	.110	1.375	.171
조세지원_지식	.075	.037	.123	2.028	.044

a. 종속 변수: 기업승계

경영자_지식은 t 값 -1.916, 유의확률 0.057(<0.1)로 통계적으로 유의하다. 따라서 경영자_지식은 조절효과가 있으며 연구가설은 기각되지 않는다. 종업원_지식은 t 값 -1.977, 유의확률 0.050(<0.1)로 통계적으로 유의하다. 따라서 종업원_지식은 조절효과가 있으며 연구가설은 기각되지 않는다. 후계자_지식은 t 값 1.791, 유의확률 0.075(<0.1)로 통계적으로 유의하다. 따라서 후계자_지식은 조절효과가 있으며 연구가설은 기각되지 않는다. 재무상태_지식은 t 값 1.375, 유의확률 0.171(>0.1)로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 재무상태_지식은 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다.

조세지원_지식은 t 값 2.028, 유의확률 0.044(<0.05)로 통계적으로 유의하다. 따라서 조세지원_지식은 조절효과가 있으며 연구가설은 기각되지 않는다<표4-28 참조>.

3) 컨설턴트 역량 중 태도의 상호작용 항을 변수로 한 조절회귀분석

<표4-29> 모형 요약의 모형2(기업환경 특성의 각각의 하부요인과 컨설턴트 역량 중 태도의 상호작용 항을 변수로 한 모형)를 보면 R제곱의 변화량은 0.018, F 변화량은 1.318이며, F 변화량의 유의확률은 0.260으로 나타나 유의수준 0.05에서 유의하지 않음을 보여주고 있다. 여기서 상호작용 항의 영향력이 컨설턴트 역량 중 태도는 인과관계에서 조절효과가 없을 것으로 예상된다.

<표4-29> 모형요약^c

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
1	.767 ^a	.589	.572	.39731	.052	18.957	1	149	.000	
2	.779 ^b	.607	.577	.39521	.018	1.318	5	144	.260	1.888

a. 예측변수: (상수), Z조세지원, Z경영자, Z종업원, Z후계자, Z재무상태, Z태도

b. 예측변수: (상수), Z조세지원, Z경영자, Z종업원, Z후계자, Z재무상태, Z태도, 조세지원_태도

종업원_태도, 후계자_태도, 경영자_태도, 재무상태_태도

c. 종속 변수: 기업승계

경영자_태도는 t 값 $-.911$, 유의확률 $.364$ 로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 경영자_태도는 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다. 종업원_태도는 t 값 -1.764 , 유의확률 $0.080(<0.1)$ 으로 통계적으로 유의하다. 따라서 종업원_태도는 조절효과가 있으며 연구가설은 기각되지 않는다. 후계자_태도는 t 값 -0.960 유의확률 $0.339(>0.1)$ 로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 후계자_태도는 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다. 재무상태_태도는 t 값 0.961 , 유의확률 $0.338(>0.1)$ 로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 재무상태_태도는 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다. 조세지원_태도는 t 값 0.968 , 유의확률 $0.335(>0.1)$ 로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 재무상태_태도는 조절효과가 없으며 연구가설은 기각된다<표4-30 참조>.

<표4-30> 조절회귀분석 결과^a

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준
		B	표준 오차	베타		
1	(상수)	4.056	.032		127.508	.000
	Z경영자	.029	.035	.048	.823	.412
	Z종업원	.079	.037	.130	2.145	.034
	Z후계자	.167	.037	.275	4.489	.000
	Z재무상태	.166	.042	.273	3.981	.000
	Z조세지원	.100	.034	.165	2.968	.003
	Z태도	.155	.036	.255	4.354	.000
2	(상수)	4.072	.036		111.790	.000
	Z경영자	.022	.036	.036	.610	.543
	Z종업원	.092	.039	.152	2.369	.019
	Z후계자	.168	.037	.277	4.511	.000
	Z재무상태	.164	.044	.270	3.764	.000
	Z조세지원	.109	.035	.179	3.079	.002
	Z태도	.131	.040	.215	3.243	.001
	경영자_태도	-.033	.036	-.053	-.911	.364
	종업원_태도	-.069	.039	-.113	-1.764	.080
	후계자_태도	-.038	.040	-.062	-.960	.339
	재무상태_태도	.045	.047	.071	.961	.338

	조세지원_태도	.037	.038	.055	.968	.335
--	---------	------	------	------	------	------

a. 종속 변수: 가업승계

4) 조절회귀분석 결과

<표4-31> 조절회귀분석을 통한 조절효과 검증 결과

가설	내 용	t값	p값	검증 결과
H1	컨설턴트의 역량 중 능력은 기업환경 특성과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.			
H 1-1	컨설턴트의 역량 중 능력은 경영자와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-.800	.425	기각
H 1-2	컨설턴트의 역량 중 능력은 종업원과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-2.224	.028**	채택
H 1-3	컨설턴트의 역량 중 능력은 후계자와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	2.514	.013**	채택
H 1-4	컨설턴트의 역량 중 능력은 재무상태와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-1.267	.207	기각
H 1-5	컨설턴트의 역량 중 능력은 조세지원과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	1.336	.184	기각
H2	컨설턴트의 역량 중 지식은 기업환경 특성과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.			
H 2-1	컨설턴트의 역량 중 지식은 경영자와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-.800	.425	기각
H 2-2	컨설턴트의 역량 중 지식은 종업원과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-2.224	.028**	채택
H 2-3	컨설턴트의 역량 중 지식은 후계자와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	2.514	.013**	채택
H 2-4	컨설턴트의 역량 중 지식은 재무상태와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-1.267	.207	기각
H 2-5	컨설턴트의 역량 중 지식은 조세지원과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	1.336	.184	기각
H3	컨설턴트의 역량 중 태도는 기업환경 특성과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.			
H 3-1	컨설턴트의 역량 중 태도는 경영자와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-.911	.364	기각
H 3-2	컨설턴트의 역량 중 태도는 종업원과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-1.764	.080*	채택
H 3-3	컨설턴트의 역량 중 태도는 후계자와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	-.960	.339	기각
H 3-4	컨설턴트의 역량 중 태도는 재무상태와 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	0.961	.338	기각
H 3-5	컨설턴트의 역량 중 태도는 조세지원과 의사결정 간에 조절적 영향을 미칠 것이다.	0.968	.335	기각

* 유의수준 0.1에서 유의합니다.

**** 유의수준 0.05에서 유의합니다.**

기업환경 특성의 각각의 하부요인(경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원)과 의사결정 간의 인과관계에서 컨설턴트 역량(능력, 지식, 태도)의 조절회귀분석을 통한 조절효과 검증결과는 <표4-31>과 같다.

V. 결 론

5.1 연구결과

본 연구는 가업승계 의사결정에 영향을 미치는 요인으로서 기업 환경특성과, 조절 요인으로서 컨설턴트의 역량에 관하여 문헌연구와 실증연구를 통해 가업승계 의사결정에 미치는 요인들에 관한 이론적 배경 및 선행연구 등을 바탕으로 수도권 소재 중소기업 대표들을 대상으로 설문지를 총 250부를 배부하고 그중 172부를 회수하여 156부를 표본으로 선정해서 SPSS 22.0 통계분석 프로그램을 이용하여 실증분석을 하였다.

본 연구에서는 기업환경 특성요인으로서 경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원 제도를 독립변수로 하고, 가업승계 의사결정을 종속변수로, 컨설턴트의 역량을 조절변수로 하여 우선 각 변수들에 대한 타당도 분석 및 신뢰도 분석을 실시한 다음 상관분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가업승계와 관련한 기업 환경특성이 의사결정에 미치는 영향을 살펴보면, 경영자는 통계적으로 유의한 값을 얻을 수 없었으며, 이는 양자 간에 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다. 둘째, 종업원은 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 후계자는 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 넷째, 재무상태는 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

다섯째, 조세지원은 통계적으로 유의한 값이 나타났으며 양자 간에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 여섯째, 조절요인인 컨설턴트의 역량이 의사결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째, 기업환경 특성의 각각의 하부요인(경영자, 종업원, 후계자, 재무상태, 조세지원)과 의사결정 간의 인과관계에서 컨설턴트 역량(능력, 지식, 태도)의 조절회귀분석을 통한 조절효과 검증결과 컨설턴트의 역량 중 능력은 종업원, 후계자와 의사결정 간의 인과관계에서 유의한 조절작용이 있는 것으로 나타났다, 컨설턴트의 지식은 능력과 동일하게 종업원, 후계자와 의사결정 간의 인과관계에서 유의한 조절작용이 있는 것으로 나타났다, 컨설턴트의 태도는 유일하게 종업원과 의사결정 간의 인과관계에서 유의한 조절작용이 있는 것으로 나타났다.

연구결과를 보면 모든 변수들 간에 상관계수나 회귀계수들의 값이 충분히 크게 나타나왔고 단지 통계적으로 유의한 정도로 나타난 것은 연구모형과 가설의 설정, 설문지 작성에 있어서 대상자의 요구를 충분히 파악해서 반영하지 못한 점과 회귀식에 변수가 많이 투입될수록 t 값이나 F 값이 적어져서 회귀식의 정도(精度)가 낮아진 것도 원인일 수도 있겠다.

5.2 시사점

우리나라 전체 산업 가운데 중소기업이 차지하는 규모는 매우 크며, 또한 이렇게 많은 중소기업들 가운데 대다수의 중소기업 경영자들은 소유 기업을 자녀 등에게 이전하여 지속경영이 가능하도록 가업승계방식의 이전 의향을 가지고 있다. 그러나 가업승계 의향이 있음에도 불구하고 가업승계 준비는 불충분하거나 준비를 못하고 있는 것으로 실태조사에서 밝히고 있는 현실이다. 가업승계를 통해 기업의 동일성을 유지하면서 경영권과 소유권을 후계자에게 이전하는 것도 중요하다고 할 수 있지만 정부의 세제지원 등의 배경에는 경영노하우, 인적자원, 기술력, 기업문화 등 기업의 경쟁력 요소를 유지하고 발전시켜서 지속가능한 기업의 형태로 다음 세대에게 이전하여 기업의 사회적 역할에 대한 책임을 다하게 하는 측면이 강하다고 할 수 있다. 연구결과에서 보듯이 첫째는 당사자들이 스스로 결정해서 실행하기까지 많은 어려운 점들이 있다는 것을 인식할 수 있으며, 둘째는 이에 따라 중소기업들이 보다 더 쉽게 가업승계를 결심하고 실행할 수 있도록 시작단계부터 각각 적절한 컨설팅 지원이 필요함을 알 수 있다. 셋째는 정부에서도 가업승계가 원활히 이루어질 수 있도록 세제지원 등을 하고 있으나 사전요건이나 사후관리 측면에서 매우 엄격한 준수사항을 제시하고 있기에 이 점에서도 컨설팅지원이 필요하다 하겠다. 마지막으로 가업승계는 긴 시간에 걸쳐서 이루어지는 과정을 거치기 때문에 체계적인 관리가 반드시 필요하다고 할 수 있다.

5.3 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 앞에서 제시한 연구결과 및 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본 연구는 제한적인 표본을 선정하여 연구를 진행하였기에 연구결과 또한 대표성을 갖기에 부족한 점이 있다. 이를 보완하기 위해서는 표본의 다양성에 대한 사전 연구가 필요하다 하겠다.

둘째, 연구모형과 가설의 설정, 설문지 작성에 있어서 선행연구에 의존하다보면 당사자의 요구를 충분히 파악해서 반영하지 못할 수도 있겠다. 이를 보완하기 위해서는 연구모형과 가설의 설정, 설문지 작성에 있어서 충분한 연구가 필요하다고 하겠다.

셋째, 원활한 가업승계가 사회문화 또는 기업문화 측면에서 정착되도록 사회적 또는 기업 문화적 측면에서 연구가 이루어지지 않았다. 앞으로 이런 관점에서 추가 연구가 필요하다고 하겠다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강성천. (2015). “컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원. 석사학위논문.
- 강현아. (2012). “사회적 기업의 재무적 특성에 관한 연구”. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 공경열. (2014). “경영자특성과 기술경영활동이 혁신성과와 경영성과에 미치는 영향: 한국의 조선기자재기업을 중심으로” 부산대학교 대학원 박사학위논문
- 구동모. (2015). 『연구방법론』. 서울: 학현사. 155.
- 권기찬. (2009). “최고경영자의 특성, 리더십, 기업이미지 및 고용브랜드가치 간 관계 연구 : 한국, 미국, 중국, 독일의 최고경영자를 중심으로”. 경원대학교 일반대학원, 박사학위논문
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희. (2008). 『비즈니스 컨설팅 서비스의 이해와 활용』. 서울: 도서출판 청람
- 김봉순. (2016). “가업승계시 후계자의 자기효능감이 경영성과와 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구: 가족기업을 중심으로”. 서경대학교 대학원 박사학위논문.
- 김선화, 남영호(2011), “가족기업의 사회적 자본과 승계프로세스에 관한 탐색적 연구”. 「대한경영학회지」, 24(2), 743-767.
- 김은준. (2017). “가족기업의 갈등유형에 따른 승계과정만족도가 경영성과에 미치는 영향: 갈등관리유형을 조절효과로”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 김태운. (2014). “중소·중견기업의 가업승계 지원을 위한 상속·증여세 제도개선에 관한 연구”, 고려대학교 정책대학원 석사학위논문.
- 김형남. (2012). “공공기관의 기관장 리더십 유형 및 의사결정 유형과 조직성과간의 상관관계에 관한 연구”. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 남상순. (2016). “가업승계 의사결정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”. 가천대학교 대학원 박사학위논문.

- 남영호. (2005). 가족기업의 승계계획에 관한 연구. 『산업경제연구』, 18(1)
- 문형준, 김태형, 임춘성. (2010) “컨설팅 역량평가모델 개발 및 적용”.
 Entrue Journal of Information Technology, 9(2), 93-106.
- 박광채. (2011). “리더십 유형이 직무만족과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 고려대학교 정책대학원, 박사학위논문.
- 박권수, 홍기용. (2013). 기업특성을 반영한 가업승계세제의 차별적 적용. 수록처: 『국제회계연구』 52, 233-264. 서울: 한국국제회계학회.
- 박기준, 이춘우(2011). 중소·중견 가족기업의 2세 경영승계교육훈련에 관한 6개사 관찰 연구. 『중소기업연구원』, 339(2), 203-213.
- 박상범. (2015). 『중소기업론』 : 49-62.
- 박소현, 이국희(2009). IT 컨설턴트의 컨설팅역량 : 컨설턴트와 고객의 인식 차이를 중심으로. 수록처: 『Information System Review』, 11(1), 107-132
- 박순봉. (2014). “컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무만족, 직무몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원. 석사학위논문.
- 박종훈, 강소라, 전현선. (2007). 경영전략 컨설팅 참여조직들 간의 상호작용에 관한 해석학적 사례연구. 『경영연구』, 22(4), 335-376.
- 신언정. (2014). “가족기업의 인지된 성공적 승계에 관한 연구: 지적자본의 조절효과”. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 신충상. (2011). “중소제조기업의 최고경영자와 종업원 특성이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 반월시화국가산업단지 입주기업을 중심으로”. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 성의경. (2016). “컨설턴트와 고객간의 유대관계, 배려신뢰 및 역량신뢰가 컨설팅 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구 : 컨설턴트 능력의 조절효과를 중심으로”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 안명순. (2017). “중소기업의 가업승계 결정요인이 기업의 지속가능경영에 미치는 영향 : 기업가정신의 조절효과를 중심으로”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 안숙찬. (2014). 가업승계 지원세제의 개선방안. 『대한경영학회지』, 26(12) 3189-3210.

- 여우현. (2016). “경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향”. 호서대학교 대학원 박사학위논문.
- 유종해, 한희남. (1996). 조직구조의 세가지 차원과 이에 따른 조직특성의 차이, 『연세행정논총』 21(1), 21-42.
- 이명식. (2013). “가업상속과세가 조세회피에 미치는 영향에 관한 연구”. 한남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이봉기. (2003). “마케팅 환경 요인과 마케팅 전략 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: IT벤처기업을 중심으로“. 중부대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤원, 김상수, 이충섭. (2011). 경영컨설팅완성도와 경영컨설팅성과의 관계에 대한 기업특성의 매개효과 분석. 『대한회계학회지』, 16(4), 273-293.
- 임형인. (2017). “세법상 중소기업 가업승계 지원제도의 개선방안에 관한 연구” 경희대학교 법학대학원 석사학위논문.
- 이지은, 서창적, 김승철. (2011). 경영컨설팅 역량모델에 관한 연구 : 대기업·중소기업 컨설팅 역량비교를 중심으로. 『직업교육연구』, 137-138.
- 전우소. (2017). “컨설턴트선정기준이 컨설턴트역량지각, 컨설팅 완성도 및 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정윤희. (2009). “진로의사결정 프로그램이 전문계 고등학생의 진로결정 장애 및 진로준비행동에 미치는 효과”. 영남대학교 대학원 석사학위논문.
- 정희공. (2011). “최고경영자의 의사결정 유형과 계속교육이 기업성과에 미치는 영향 : 중소기업 CEO를 중심으로”. 연세대학교 경제대학원 석사학위논문.
- 조병선, 조봉현. (2007). 중소기업 경영승계 원활화를 위한 정책과제. 『중소기업연구』, 29(4), 237-264.
- 조영대. (2005). 『비즈니스컨설팅』. 서울: 남두도서.
- 조 욱. (2016). “중국기업 경영자 특성과 사회적 책임 및 조직성과 간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로“. 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- 조창배. (2008.). "가족기업의 컨설팅 모형설계 및 그 유용성에 관한 연구". 건국대학교 대학원 박사학위논문.

- 중소기업중앙회. (2016). “2016년 중소기업 현황”. 서울: 중소기업중앙회
- 중소기업중앙회. (2013). “가업승계현황”. 서울: 중소기업중앙회
- 최동락. (2012). “정부의 소상공인 지원프로그램이 소상공인 경영성과에 미치는 영향 연구: 부산지역을 중심으로”. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 최천규. (2010). “상속세 및 증여세법상 가업승계제도에 관한 연구”, 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 추 현. (1993). 『조직행동론』 668. 서울: 법문사
- 홍성철, 신상철, 조봉현. (2011). “중소기업 가업승계 제도적 기반조성에 관한 연구”. 서울: 중소기업연구원
- 황서진. (2011). “건설턴트역량이 경영건설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 동아대학교 대학원 석사학위논문.
- 황우연. (2008). “가족기업의 성공적인 승계요인과 기업성과에 관한 실증 연구” 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 황조익. (2012). “중소규모 가족기업의 승계효율성 제고를 위한 후계자 교육훈련 과 역량개발에 관한 연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외문헌

- Arroba, T. (1978). Decision-making styles as a function of occupational group, decision content, and perceived importance. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 219-226.
- Bantel, K. and S. Jackson.(1989), "Top management and Innovations In banking: does the composition of the top team make a difference", *Strategic Management Journal* 10, pp. 107-124.
- Barach, J. A., J. Carson, and B. A. Doochin(1988), "Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business", *Journal of Small Business Management*, Vol.26, No.2, pp.49-56.
- Burke, D. M. and L. L. Light.(1981), "Memory and aging: the role of retrieval process", *Psychological Bulletin* 90, pp.513-546.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, and P. Sharma(1998), "Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study," *Family Business Review*, Vol.11, No.1, pp.19-34.
- Cooper, A. C. and W. C. Dunkelberg. (1987), "Old Questions New Answers and Methodological Issues", *American Journal of Small Business* 11(3), pp.11-23.
- Cooper, A. C and F. J. G. Gimeno- Gascon. (1994), "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance", *Journal of Business Venture* 9, pp.371-395.
- Cooper, A. C. (1971), "IEEE Transaction on Engineering Management: Spin-offs, and Technical Entrepreneurship", pp.10-13.
- Dinklage, L. B. (1968). Decision strategies of adolescents. Unpublished doctoral dissertation. Havard University.
- Dollinger, M. J.(1984), "Environmental boundary spanning and information processing effects on Organizational performance", *Academy of Management Journal*, 27(2), pp.351-368.

- Driver, M.J., Brousseau, K.E., & Hunsaker, P.L. (1990). *The dynamic decision-maker*. New York: Harper
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers" *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, pp.193–206.
- Hambrick, O.C. (1989), "Putting Top Managers Back in the Strategy Picture", *Strategic Management Journal Summer Special Issue*, pp.5–15.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119–133.
- Hayes, R. H. and W. J. Abernathy (1980), "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review* 58(4), pp.78–86.
- Johns (1996) *Organizational Behavior; understanding and managing life at work* 4th ed N. Y; Collins College Publishers, pp. 329
- Joshi, K. D. & Kuhn, K. M. (2007). What it takes to succeed in information technology consulting, *Information Technology & people*, 20(4) 400–424.
- Khanna, V.K., P. Vrat., Shankar, R. & Sahay, B.S. (2004), "Managing the Transition Phases in the TQM Journey: System Dynamics Approach", Vol.21, No.5, pp. 518–544.
- Lindgaard, S. (2009). "Why top executives do not get innovation", Article in the internet at <http://stefanlindegaard.com/2009/03/17/Organization>
- Science 15(2), pp.183–212.
- MacCrimmon, K. R. & Taylor, R. M. (1976). *Decision Making and Problem Solving*. Handbook of Industrial Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Mirabile R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, August, pp.73–77,
- Norburn, D. and S. Birley. (1988), "The top management team and corporate performance", *Strategic Management Journal* 9, pp.225–237.
- Rynning, M. (1992), "Successful consulting with small and medium-sized vs

- large clients: meeting the needs of the client?”, *International Business Journal*, 11(1)
- Schroder, H. M., M. J. Driver and S. Steufert.(1967), “Human information processing”, Holt, Rinehart & Winston.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior Performance*. CA: John Wiley & Sons.
- Tanya Bantel, K. and Susan E. Jackson. (1989). Top management and Innovations In banking: does the composition of the top team make a difference, *Strategic Management Journal* 10, pp.107–124.
- Venter,E., C. Boshoff. and G. Maas. (2005), The influence of successor –related factors on the succession process in small and Medium–sized family business, *Family Business Review*,Vol.18, No.4, pp.283–303

중소기업의 가업승계
의사결정요인에 관한 실증연구 설문지

안녕하십니까?

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

저는 한성대학교에서 컨설팅학 석사학위 논문을 준비하고 있는 김동민입니다. 바쁘신 가운데 소중한 시간을 내셔서 연구를 위한 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 중소기업의 가업승계에서 기업환경특성과 컨설턴트의 역량이 가업승계 의사결정에 미치는 영향에 대한 실증연구의 일환으로 실시하는 것입니다.

본 설문조사 자료는 통계법 33조 및 34조에 의하여 학술연구 목적 이외의 다른 목적으로 일체 사용하지 않을 뿐만 아니라, 비밀은 철저히 보장됩니다.

각 질문에 대한 정답은 없으며, 그동안 실무적으로 경험하셨거나 인식하고 있는 대로 답변해 주시면 됩니다.

우리나라 경제의 근간인 중소기업들의 가업승계가 효과적이고 성공적으로 이루어짐으로써 기업과 경제가 지속적인 발전을 할 수 있는 기초연구자료로 활용될 수 있도록 성실한 답변을 부탁드립니다.

설문에 도움을 주신 귀하께 깊은 감사를 드리며, 늘 행운이 함께 하길 기원합니다.

2017년 10

지도교수 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

주 형 근 교수

연구자 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

석사과정 김 동 민

e - mail: dmk3004@naver.com

I. 기업환경 특성

가업승계 의사결정에 영향을 미치는 기업환경 특성에 관한 질문입니다.
가장 가깝다고 생각되는 칸에 표시(0, ✓)하여 주시기 바랍니다.

구 분	번 호	질문사항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
경 영 자	1	경영자 재임기간이 오래될수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	2	경영자의 연령이 높을수록 가업승계를 고려할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	3	경영자의 보유지분율이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 기대 된다.	①	②	③	④	⑤
	4	경영자의 기업지속발전 의지가 높을수록 가업승계를 고려할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	5	후계자에게 역량발휘 기회를 주기 위한 의지가 높을수록 가업승계를 고려할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	6	경영자는 가업에 대한 자부심과 사명감이 높을수록 가업승계를 고려할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
종 업 원	1	종업원 수가 많을수록 고용승계에 유리한 가업승계를 고려할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	2	종업원 평균 근속년수가 오래될수록 가업승계를 고려할 것으로 기대 된다.	①	②	③	④	⑤
	3	종업원과 경영자의 의사소통은 구성원의 수용도 및 참여도를 높일 것이다.	①	②	③	④	⑤
	4	종업원과 후계자의 의사소통은 구성원의 수용도 및 참여도를 높일 것이다.	①	②	③	④	⑤
후 계	1	후계자가 경영철학 및 기업가정신이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤

자	2	후계자가 리더십 및 조직관리 능력이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	3	후계자가 기업 경영에 관한 전문지식 및 기술이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	4	후계자가 대외교섭 및 협상능력이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	5	후계자와 경영자 사이에 의사소통이 잘 이루어질수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤

후계자	6	후계자의 재무능력(금융, 조세 등)이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	7	후계자의 직업윤리와 성실성이 높을수록 가업승계가 원활할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤

I. 기업환경 특성

가업승계 의사결정에 영향을 미치는 기업환경 특성에 관한 질문입니다. 본인의 생각과 가장 가깝다고 생각되는 칸에 표시(O, ✓)하여 주시기 바랍니다.

구분	번호	질문사항	매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
재무상태	1	가업승계 관련 필요한 자금조달 방법이 준비가 되어 있을수록 유리하다.	①	②	③	④	⑤
	2	가업승계 관련 기업의 현금흐름이 양호할수록 유리하다.	①	②	③	④	⑤
	3	가업승계 관련 기업의 부채비율이 낮을수록 유리하다.	①	②	③	④	⑤
	4	가업승계 관련 보유하고 있는 특허 및 영업권의 경쟁력이 있을수록 유리하다.	①	②	③	④	⑤

II. 가업승계 조세지원제도

가업승계 의사결정에 영향을 미치는 조세지원제도 특성에 관한 질문입니다. 본인의 생각과 가장 가깝다고 생각되는 칸에 표시(O, ✓)하여 주시기 바랍니다.

구분	번호	질문사항	매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
----	----	------	-----------	-----	----------	---------	-----------

분	호		다				
조 세 지 원 제 도	1	가업승계에 따른 조세지원제도(증여세 과세특례, 가업상속공제, 상속세연부연납 등)를 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2	가업승계 관련 증여세과세특례에 대한 사후관리 요건은 매우 엄격하다.	①	②	③	④	⑤
	3	가업승계 관련 가업상속공제에 대한 사후관리 요건은 매우 엄격하다.	①	②	③	④	⑤
	4	원활한 가업승계를 위해 중소기업 최대주주 주식에 대한 할증평가 배제에 대해 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	5	가업승계 관련 상속세 과중한 납부 부담을 줄이기 위해 연부연납제도가 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 컨설턴트의 역량							
가업승계 의사결정에 영향을 미치는 컨설턴트 역량 특성에 관한 질문입니다. 가장 가깝다고 생각되는 칸에 표시(0, √)하여 주시기 바랍니다.							
번호	질문사항		매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
컨 설 턴 트 능 력 지 식 태 도	1	컨설턴트는 가업승계 관련 전문지식이 높을수록 의사결정에 도움이 될 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	2	컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 경영에 관한 지식이 높을수록 의사결정에 도움이 될 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	3	컨설턴트는 가업승계 컨설팅에 필요한 각종 정보 및 솔루션을 제시하는 능력을 갖추어야 한다.	①	②	③	④	⑤
	4	컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 필요한 의사소통능력이 높을수록 의사결정에 도움이 될 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	5	컨설턴트는 가업승계에 관한 구체적인 실행방안을 제시함으로써 의사결정에 도움이 될 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	6	컨설턴트의 기업 비밀유지 등 신뢰성있는 태도는 의사결정에 도움이 될 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	7	컨설턴트는 컨설턴트로서 갖추어야 하는 직업윤리와 도덕적 책무를 준수함으로써 의사결정에 도움이 될 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤

IV. 가업승계 의사결정							
가업승계 의사결정에 관한 질문입니다. 가장 가깝다고 생각되는 칸에 표시(O, √)하여 주시기 바랍니다.							
번호		질문사항	매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
가 업 승 계	1	기업환경 특성 중 경영자 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	2	기업환경 특성 중 종업원 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	3	기업환경 특성 중 후계자 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	4	기업환경 특성 중 재무상황 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤

IV. 가업승계 의사결정							
가업승계 의사결정에 관한 질문입니다. 가장 가깝다고 생각되는 칸에 표시(O, √)하여 주시기 바랍니다.							
번호		질문사항	매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
가 업 승 계	5	조세지원제도 특성 중 과세특례 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	6	조세지원제도 특성 중 사후의무 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	7	컨설턴트 역량특성 중 컨설턴트의 능력 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	8	컨설턴트 역량특성 중 컨설턴트의 지식 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤
	9	컨설턴트 역량특성 중 컨설턴트의 태도 요인이 긍정적이면 가업승계 결정이 가능할 것으로 기대된다.	①	②	③	④	⑤

V. 귀하와 귀사에 대한 일반사항에 관한 질문입니다.
해당되는 항에 표시(O, √)하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 어디에 해당합니까?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 어디에 해당합니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 ⑥ 70대 이상

3. 귀사의 업종은 어디에 해당합니까?

- ① 정보통신업 ② 서비스업 ③ 제조업 ④ 무역, 유통업 ⑤ 기타()

4. 귀사의 조직형태는 어디에 해당합니까?

- ① 개인기업 ② 법인기업

5. 귀하의 근속연수는 어디에 해당합니까?

- ① 5년 미만 ② 10년 미만 ③ 15년 미만 ④ 20년 미만 ⑤ 20년 이상

6. 귀사의 연간 매출액은 얼마입니까?

- ① 10억원 미만 ② 50억원 미만 ③ 100억원 미만 ④ 200억원 미만
⑤ 200억원 이상

7. 귀사의 종업원 수는 몇 명입니까?

- ① 5명 미만 ② 10명 미만 ③ 50명 미만 ④ 100명 미만 ⑤ 200명 미만

8. 귀사의 설립 경과연수는 어떻게 됩니까?

- ① 5년 미만 ② 10년 미만 ③ 15년 미만 ④ 20년 미만 ⑤ 20년 이상

9. 현재의 경영자는 어디에 속합니까?

- ① 1세대 ② 2세대 ③ 3세대 ④ 4세대 ⑤ 전문경영자

10. 향후에 가업승계를 하실 의향은 가지고 있습니까?

① 있다 ② 없다

11. 경영자가 가업승계를 하지 못하는 이유는 무엇입니까? (복수응답 가능)

- ① 사업전망이 불투명하고 경영여건이 어려워서
- ② 본인이 고생해온 일들을 반복시키지 않으려고
- ③ 자녀들이 승계받기를 꺼려해서
- ④ 가업을 승계할 능력 있는 후계자가 없어서
- ⑤ 경영과 소유가 분리된 기업이어서
- ⑥ 아직 승계시기가 도래하지 않아서

12. 가업승계와 관련한 애로사항은 무엇입니까? (복수응답 가능)

- ① 조세지원 사후의무요건 엄격 ② 영위사업의 수익성 악화
- ③ 후계자의 경영역량 부족 ④ 가족들이 승계를 원치 않음
- ⑤ 지분구조의 복잡성 ⑥ 경영자, 후계자, 가족들과 갈등
- ⑦ 종업원과 거래처와 관계악화

13. 가업승계 관련 조언은 누구로부터 주로 받습니까?(복수응답 가능)

- ① 혼자고민 ② 가족, 친인척 ③임직원 ④거래은행, 보험회사
- ⑤ 컨설팅 기관 ⑥ 동업계 경영자 ⑦ 변호사, 세무사, 회계사

성심 성의껏 질문에 답변해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

An Empirical Study on Decision of Family Business Succession in SMEs

– Focused on Consultants Competency –

Kim, Dong Min

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School of Knowledge Service
Consulting)

Hansung University

Many SME CEOs are willing to transfer owned businesses to their children and relocate them to the succession management system to enable sustainable management. However, in spite of the intention to succeed to the family business, preparations for succession to the selected successors are insufficient or not ready. This study will empirically test the hypothesis that successive firms will have a positive effect on the succession decision of the family, as well as the main characteristics of the successor firms. The research has the following objectives.

First, we examine the succession factor of the family business by the precedent study about the succession of the family business of the SMEs. Second, we examine the influence of CEO, employee, successor, and financial status on the internal succession factors of the firm. Third, it examines the degree of influence of the tax

support system, which is one of the characteristics of external environment, on the succession decision making. Fourth, I would like to propose effective consulting success factors by examining the causal relationship between consultant's ability to perform successive business succession and succession decision making. Fifth, we analyze the degree of influence between the leading factor and the result factor and suggest the practical implications for successive business succession of Korean small and medium enterprises in the future.

For empirical analysis, frequency analysis, reliability test, correlation analysis and hierarchical regression analysis were performed using SPSS 22.0 statistical analysis program. The results of this study are summarized as follows.

First, the effects of business environment characteristics on the succession of business are examined, CEOs were not able to obtain statistically significant values, which can be seen as having no effect between the two. Second, employees have statistically significant values, which can be seen to have an effect on both.

Third, the successor showed a statistically significant value, and it can be seen that it influences between the two. Fourth, the financial status is statistically significant and can be seen to have an effect on both.

Fifth, tax support is statistically significant and can be seen to have an effect on both. Sixth, the competency of the consultant, which is the controlling factor, has a significant effect on the decision making.

What we have learned in the course of the research is that, first, we can recognize that there are many difficulties in determining and implementing the ownership of the family business. The second is to provide tax support for the succession of the family business in the country, but it requires very strict compliance in terms of pre-requisites and follow-up management. Therefore, it can be said that consulting support is required in the pre - and post - stages of succession of the family business.

Key words: SME, Succession of Business, Decision Making, Corporate

Environmental Characteristics, Consultant Capacity, Tax Support System