

석사학위논문

지속가능경영을 위한 기업승계컨설팅에
관한 실증적연구

2014년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 봉 수

석사학위논문
지도교수 나도성

지속가능경영을 위한 기업승계컨설팅에 관한 실증적연구

An Empirical study on ways of Family business succession
consulting for sustainable management

2013년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 봉 수

석사학위논문
지도교수 나도성

지속가능경영을 위한 기업승계컨설팅에 관한 실증적연구

An Empirical study on ways of Family business succession
consulting for sustainable management

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 봉 수

김봉수의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅에 관한 실증적연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
김 봉 수

본 연구는 창업1세대의 고령화에 의한 지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅의 중요성을 제시한다. 그동안 우리경제의 성장을 이끌어온 창업1세대의 고령화로 2세 경영자로 세대교체가 본격적으로 이루어져야 하는 상황에 있어 가업승계애로요인이 중소기업 최고경영자의 지속가능경영 결정요인에 지대한 영향을 미치고 있다.

최근 정부에서는 중소기업의 원활한 가업승계를 위해 지속적인 세제지원을 확대해 오고 있으나 매우 미흡하며 가업승계 애로요인이 지대하여 급변하는 경영 환경에 비현실적이라는 불만이 고조되고 있다. 또한 우리나라의 상속증여세와 가업승계제도는 현업에 쫓기거나 잘 몰라서 사전준비를 하지 못한 중소기업들의 지속성장경영에 큰 문제로 대두되고 있어 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅이 매우 절실하다.

멀지않은 장래에 가업승계는 개별기업의 문제가 아니라 중소기업 전체, 즉 우리나라 경제전반에 큰 영향을 미칠 것이다. 고로 가업승계를 제2의 창업으로 인식하고 중소기업의 지속성장과 일자리 창출 등 국가경제발전을 위한 제도적애로요인에 대한 개선이 시급히 이루어져야 한다.

또한 수많은 정부의 기술개발지원사업 등, 중소기업융합R&D기획멘토링 지원사업과 같이 정부차원의 가업승계 지원센터를 설립하여 중소기업 가업승계멘토링 지원사업을 전개하여 가업승계컨설팅을 지원한다면 기술개발과제 지원효과 못지않은 기업의 지속성장과 경영의 안정성, 고용창출과 같은 실질적이고 가시적인 경제성과가 극대화 될 것이다. 고로 정부차원의 가업승계 컨설팅지원사업이 시급

하다고 본다.

따라서 본 연구에서는 현행 중소기업의 가업승계 지원제도의 애로요인이 지속 가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 미치는 영향을 조명해보고 실효성 있는 정책 개선의 계기를 마련하여 경쟁력 있는 장수기업 탄생에 미력하나마 일조 하고자 한다.

주제어: 가족기업, 가업승계, 컨설팅, 상속증여세, 지속가능경영

목 차

국문초록.....	i
표 목 차.....	v
그림목차.....	vii
I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 범위 및 방법	4
1.3 논문의 구성	6
II. 지속가능경영을 위한 가업승계의 이론적 배경	7
2.1 가업승계의 이론적 배경 및 선행연구	7
2.2 지속가능경영을 위한 가업승계 문제점과 애로요인에 관한 연구	18
2.3 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 관한 연구	38
2.4 가업승계 정책적 현황 및 애로요인	58
III. 연구모형 및 가설의 설정	66
3.1 연구모형	67
3.2 연구가설의 설정	67
3.3 변수의 조작적 정의 및 측정방법	69
3.4 표본의 선정 및 분석방법	71
IV. 가업승계 애로영향 요인 실증분석	74
4.1 신뢰성 검증 결과	74
4.2 독립변수별 요인분석 결과	75
4.3 기술통계 및 상관관계분석	80
4.4 회귀분석 결과	82

4.5 가설 검증결과 및 정부의 정책방향	84
V. 가업승계 애로요인과 가업승계컨설팅에 관한 제언	86
5.1 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인별 제언	86
5.2 지속가능 경영을 위한 가업승계에 관한 제언	87
VI. 결 론	90
6.1 연구결과의 요약	90
6.2 향후 연구	92
참고문헌	95
국외문헌	97
부 록 설문지	102
ABSTRACT	110

표 목 차

[표 1-1] 세제지원제도 관련 주된 불만족 이유	1
[표 2-1] 지속가능경영의 개념	8
[표 2-2] 기업지속 가능성의 원칙	9
[표 2-3] 지속가능경영의 여러 정의	10
[표 2-4] 경영자의 가업처리 계획	13
[표 2-5] 경영자의 가업승계 의향	14
[표 2-6] 가업승계 관련 애로사항	15
[표 2-7] 가업승계 관련 세제 유형	18
[표 2-8] 우리나라의 가업상속공제 제도의 변천	19
[표 2-9] 상속세 · 증여세 세율	20
[표 2-10] 가업상속공제 제도	21
[표 2-11] 사후관리 요건	22
[표 2-12] 사후관리 요건 위반시 제재규정	23
[표 2-13] 피상속인 / 상속인 요건완화	27
[표 2-14] 독일과 한국의 가업상속세제 비교	30
[표 2-15] 가업상속공제	37
[표 2-16] 가업승계주식 증여세 과세특례	37
[표 2-17] 가업승계컨설팅 계획	43
[표 2-18] 농우 바이오 현황	45
[표 2-19] 가업승계의 계획 수립 및 절차	49
[표 2-20] 시점별 사전증여의 장·단점 분석	52
[표 2-21] 기업승계 추진 로드맵	54
[표 2-22] 안정적인 경영권 이양 방안	56
[표 2-23] 기업승계 추진 로드맵	57
[표 2-24] 주요국 가업승계 관련 세제	58
[표 2-25] 가업승계 관련 애로사항	60
[표 2-26] 기업상속 관련 정책 국제비교	63

[표 2-27] 가업승계 쟁점별 해법안	64
[표 3-1] 독립변수 각 항목에 대한 산출기준	70
[표 3-2] 설문 응답자의 가업승계 현황	72
[표 3-3] 설문 응답자의 가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 현황	73
[표 4-1] 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인의 고유 값	75
[표 4-2] 성분 변환행렬	77
[표 4-3] 지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅 영향요인의 고유값	78
[표 4-4] 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인의 컨설팅요인 고유 값.....	79
[표 4-5] 각 변수의 상관관계 분석결과	81
[표 4-6] 모형 요약	83
[표 4-7] 계수a	83
[표 4-8] 분산분석b	84
[표 5-1] 가업승계기업들과 일반기업의 경영성과 비교표	88

그 립 목 차

[그림 1-1] 연구수행 절차	5
[그림 2-1] 가업승계의 구분	7
[그림 2-2] 가업승계 과정의 문제점.....	15
[그림 2-3] 비상장주식 가치평가 Flow	25
[그림 2-4] 가업승계 절차의 전반적인 내용	48
[그림 2-5] 상속증여세 절감 방안	55
[그림 3-1] 연구모형.....	67

I. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

지속가능경영을 위한 기업의 창업은 이윤창출을 목적으로 탄생하고 지속가능경영을 전제로 성장하며 국가경제 발전에 기여하며 장수기업으로 성장되어야 할 필요가 있다. 현재 우리나라의 경제성장을 이끌어온 창업1세대의 고령화로 은퇴기가 도래하면서 2세 경영자로 세대교체가 이루어지기 시작하여 가업승계가 중소기업 경영자의 지속가능경영 마인드에 영향을 미치고 가업승계 애로요인이 가업승계 결정에 지대한 영향을 미치고 있다.

최근 정부에서는 중소기업의 지속성장을 위한 원활한 가업승계를 위해 지속적인 세제지원을 확대해 오고는 있으나 매우 미흡하며 사후관리요건이 엄격하여 급변하는 경영환경에 비현실적이라는 불만이 고조되고 [표 1-1]과 같다.

[표 1-1] 세제지원제도 관련 주된 불만족 이유

(단위:명,%)

구분		응답 자수	가업 상속 공제율 (한도) 지원 규모	가업 승계 증여 특례 한도	사업 기간 관련 공제 범위 차별화	상속 (증여) 전 10년간 계속 하여 가업 영위	엄격한 피 상속인 증여자 (부모) 관련 요건	엄격한 상속인 수증자 (자녀) 관련 요건	10년간 사후 관리 및 위반시 전액 추징	기 타
전체		(106)	46.2	23.6	2.8	8.5	1.9	5.7	35.8	3.8
자 산 총 액	20억 미만	(18)	44.4	5.6	5.6	16.7	-	-	44.4	-
	20억~ 50억	(31)	48.4	12.9	-	12.9	3.2	12.9	41.9	6.5
	50억~ 100억	(21)	47.6	38.1	4.8	-	-	4.8	38.1	-

	100억~ 300억	(21)	38.1	28.6	4.8	4.8	4.8	-	19.0	9.5
	300억 이상	(15)	53.5	40.0	-	6.7	-	6.7	33.3	-
조 직 유 형	법인	(93)	45.2	26.9	2.2	7.5	1.1	6.5	35.5	4.3
	개인	(13)	53.8	-	7.7	15.4	7.7	-	38.5	-

* 세제지원제도 관련 주된 불만족 이유 조사결과는 복수응답결과임.

* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

또한 우리나라의 상속증여세는 현업에 쫓기거나 잘 몰라서 사전준비를 하지 못한 중소기업들의 지속성장에 큰 문제로 대두되고 있어 가업승계는 개별기업의 문제가 아니라 제2의 창업으로 인식하고, 중소기업의 지속성장과 일자리 창출 등 국가경제발전을 위한 조세지원제도의 개선과 정부차원의 가업승계 컨설팅지원이 시급하다고 본다.

근래에는 컨설팅 전문회사 뿐만이 아니라 은행과 보험회사들도 사업승계컨설팅 서비스를 제공하고 있으며 고객유치에 적극적으로 움직이고 있으며 성공적인 승계를 위하여 많은 기업들이 다양한 방법으로 컨설팅을 받고 있다. 그러나 컨설팅 수행 과정에서 경영승계의 중요성 및 필요성을 인식하지 못하거나 현실적인 경영난과 현업에 쫓기어 활발히 진행되지 못하는 실정이며 일부 기업의 급박한 사정에 의하여 꼭 필요한 기업에게 만족할 만한 도움이 되지 못하고 있는 실정이다.

최근 급증하고 있는 가업승계기업의 다수 출현과 가업승계에 관하여 관심있는 연구자들을 위하여 해결방안을 강구하는데 조금이라도 기여하고자 선행적, 실증적 연구를 진행하고자 한다.

현재 우리사회는 기업이 주주의 부를 극대화하고 기업 가치를 극대화하는 단계를 넘어서, 사회적 책임을 공유하고 사회에 공헌하는 모습에 이르기를 바라는 단계에 와 있다. 하지만 대기업과 중소기업으로 양분화된 현실에서 기업의 생존수명이 짧아 그 모습을 제대로 펼쳐보지도 못하고 소멸하는 경우가 많다.

대한민국 기업들 중에서 중소기업이 차지하는 비율은 전체 기업 수 대비 99%에 이르고 고용 비율 또한 전체 기업 수 대비 88%에 이르고 있는 것으로 나타나고 있다. 평균생존수명은 대기업이 29.1년임에 비해 중소기업은 12.3년으로 짧다. 물론 중소기업의 생존수명이 증가되고 있다는 발표가 나타나고 있는 것은 상당히 고무적인 일이다. 일본에 장수기업이 많고 또한 그 전통이 유지되는 것은 그 나라의 역사적, 환경적, 사회적, 경제적 상황과 맞물려있기는 하지만 그 만큼 전통과 기업을 살리고자 하는 국민적 의식이 깔려있음을 간과해서는 안 된다. 이는 전통의 계승과 발전이라는 측면에서 대한민국의 기업들뿐만 아니라 국민들까지도 관심을 가져야 할 부분이다(정병창, 2011).

기업은 지속성장 기업을 전제로 탄생한다. 이는 지속가능성을 갖추고자 함을 의미하며 지속가능경영을 바탕으로 해야 한다. 지속가능성은 후세대가 사용할 경제, 사회, 환경 등의 자원을 낭비하거나 여건을 저하시키지 않고 현세대의 필요를 충족시키면서 조화와 균형을 이루는 것이기 때문에 더욱 기업이 지속가능경영을 통하여 장수기업으로 성장해야 할 필요가 있는 것이다. 가업승계는 단순히 부의 유상·무상 이전을 의미하는 것이 아니라 기업의 전통을 유지하고 발전시키며 후세대에 삶의 터전을 건고히 하는데 있다. 또한 현세대에 일자리 창출과 국가발전을 도모하는 의미를 내포하고 있다. 이제 가업승계와 그에 대한 지원은 우리사회의 의무이자 필수가 되고 있는 것이다. 물론 창업자 등과 후계자의 올바른 판단과 자세가 밑바탕이 되어야 함을 전제로 한다.

지속가능경영을 위한 가업승계가 이루어지기 위한 지원제도는 조세지원을 제외하고는 전무한 것이 현실이다. 본문에서 밝히듯이 조세특례제한법상 조세지원, 교육훈련, 창업자 등과 후계자를 위한 소통의 세미나 수준이 우리의 가업승계에 대한 지원이다. 이제 그 범위를 확대하고 가업승계를 통하여 전통과 기업의 가치를 추구할 필요가 있는 것이다.

가업승계를 의향을 가진하는 기업들에게 가장 두려운 존재는 상속세와 증여세로 대변되는 조세부담이다. 각종 발표 및 보고서에서도 나타나듯이 조세부담은 회사의 존폐에도 직접적으로 영향을 미칠 만큼 그 파급효과가 매우 크다.

현재 정부도 조세제도의 개선을 통하여 지원의 범위를 확대하고 있다. 하지만 가업승계를 계획하고 있는 기업들이 느끼는 부분에까지 이르기에는 아직 미흡한

것도 사실이다.

본 논문에서는 가업승계가 기업의 전통과 경쟁력을 계승하고 국가경제에 기여할 수 있는 ‘지속가능경영을 위한 가업승계’ 애로요인이 가업승계컨설팅에 미치는 영향을 알아보고 지원제도에 대한 현실과 그 문제점을 살펴봄에 개선방안을 제시하는 것을 연구목적으로 하고 있다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 [그림 1-1]에서 보는 바와 같이 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인을 살펴보고 가업승계컨설팅에 영향을 미치는 요인들간의 관계분석을 통해 향후 가업승계를 진행할 기업이나 가업승계 정책을 마련해야 할 정부가 어떠한 영향요인을 감안하여 지속가능경영을 위한 가업승계를 준비하고 정책을 추진해야 하는지 파악해 보고자 한다.

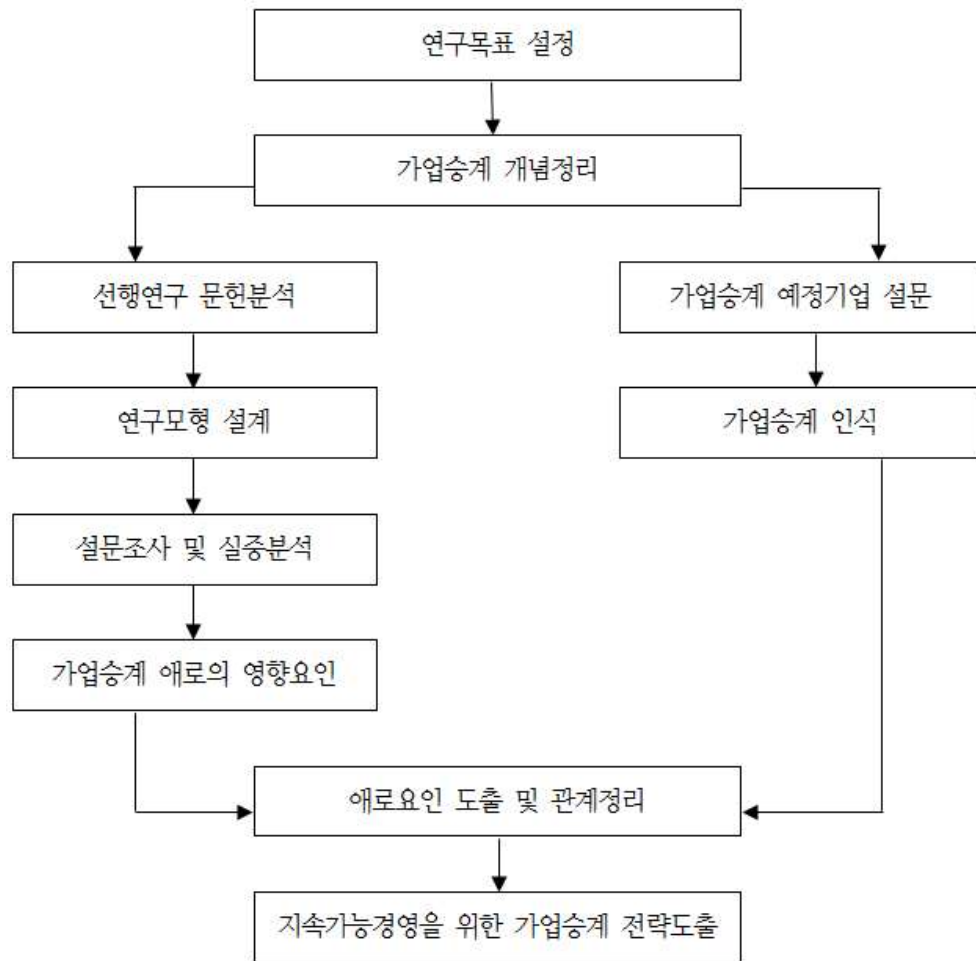
이를 위한 구체적인 방법으로서 첫째 가업승계의 실태조사 및 선행 연구문헌을 활용하고 가업승계 선도국들의 가업승계에 대한 현황과 한국의 현황을 비교해 보고 이들의 가업승계 정책에 대한 조사와 주어진 환경을 바탕으로 한 분석내용을 토대로 시사점을 도출한다.

둘째 가업승계의 문제점과 성과를 기존의 선행연구를 바탕으로 추출하는 한편, 연구가 부족한 부분은 일반적 통념을 바탕으로 가설을 설정하여 최고경영자들의 가업승계의 관심도와 가업승계의 애로요인 및 이에 대한 잠재적 영향요인들을 도출한다.

셋째 도출된 영향요인 및 애로요인을 바탕으로 설문지 작성을 하되, 무작위로 중소기업 CEO 3000여명에게 IT시대에 걸맞게 e-mail을 보내어 회신된 설문을 가업승계 이행기업과 가업승계 예정기업에 대한 조사를 진행한다.

넷째 조사된 설문 데이터를 활용하여 가업승계의 영향요인을 재정리하고 가업승계컨설팅에 영향을 미치는 애로요인의 유의성에 대해 통계적 기법을 활용하여 그 관계를 밝힌다.

[그림 1-1] 연구수행 절차



* 이현재(2008)“승계기업의 경영성과 영향요인 분석을 통한가업승계 원활화전략 연구” 재수정

마지막으로 연구결과를 바탕으로 정책당국의 가업승계 정책수립 및 기업의 가업승계 추진시 고려해야 할 지속가능경영을 위한 가업승계 원활화 전략을 위한 대안을 제시한다. 앞의 각각의 연구들은 다음 그림의 절차에 따른다.

1.3 논문의 구성

본 논문은 지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅에 관한 연구로 총 6장으로 구성되어 있다. 제1장에서는 서론으로서 연구의 배경과 목적, 연구의 범위 및 방법에 대해 서술되어 있다. 그리고 제2장에서는 지속가능한 경영을 위한 가업승계컨설팅의 이론적 배경이 서술되어 있는데 가업승계의 이론적 배경 및 선행연구, 지속가능경영을 위한 가업승계 문제점과 애로요인에 관한 연구, 지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅에 관한 연구, 가업승계 정책적 현황 및 애로요인, 주요 국가별 가업승계 현황 및 정책이 조사되고 분석되었다.

제3장은 연구모형 및 가설을 설정한다.

제4장은 가업승계기업에 대한 설문조사와 이를 바탕으로 지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅에 영향을 미치는 요인들의 관계가 통계적 분석기법을 활용하여 서술되어 있다.

제5장에서는 4장에서 분석한 결과를 바탕으로 향후 기업이 가업승계를 추진할 때와 가업승계 애로요인별 제언과 지속가능경영을 위한 가업승계에 관한 제언을 제시하였다.

마지막으로 제6장에서는 연구결과를 요약하고 향후의 연구방향을 서술하였다.

Ⅱ. 지속가능경영을 위한 가업승계의 이론적 배경

2.1 가업승계의 이론적 배경 및 선행연구

2.1.1 가업승계의 정의

가업승계란 일반적으로 중소기업의 동일성을 유지하면서 그 기업의 소유권과 경영권을 다음 세대후계자에게 무상으로 이전하는 것을 의미. 기업을 지속가능한 기업으로 만드는 것으로 창업 1세대가 사업을 일으켰다면 그 이후 세대는 기존의 사업을 시대의 변화에 적절히 대응하고 유지 개선하여 기업을 지속성장 시키는 것.

중소기업은 우리나라 고용시장의 88.7%를 담당하고 전체 기업의 99.5%를 차지하고 있는 국가경제의 핵심이다. 최근 경영자의 고령화가 빠르게 진행되고 있는 상황에서 가업승계가 원활하게 이루어 지지 못한다면 기업은 쇠퇴할 수밖에 없다. 가업승계는 단순히 재산을 후계자에게 이전하는 부의 대물림이 아니라, 책임의 대물림으로도 수십 년간 착실하게 쌓아온 기술과 경영 노하우를 가장 확실하게 경제적으로 보전 할 수 있는 대책이다.

[그림 2-1] 가업승계의 구분



* 이현재 (2009) “승계기업의 경영성과 영향요인 분석을 통한가업승계 원활화전략연구”

2.1.2 지속가능경영의 개념과 정의

2.1.2.1 지속가능경영의 개념

지속가능성이란 현 세대의 필요를 충족시키기 위하여 다음세대가 사용할 경제, 사회, 환경 등의 자원을 낭비하거나 여건을 저하시키지 않고 서로 조화와 균형을 이루는 것이며, 기업이 추구하는 궁극적인 목표는 생존, 성장, 이익, 성과로 볼 수 있다. 따라서 많은 기업들은 이익을 많이 내고 주가가 오르면 이를 두고 스스로 지속가능하다고 할 것이다.¹⁾ 그리고 지속가능경영의 개념은 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 지속가능경영의 개념

분야	지속가능경영	
사회적 측면	윤리경영	사회적 책임, 투명성, 인권경영
환경적 측면	환경경영	Eco Efficiency, Green Value Chain, 위험관리
경제적 측면	일반경영	수익성, 비전과 리더십, 파트너십

* 정병창(2011)

이처럼 기업은 지속가능성을 염려에 두고 지속가능경영을 통하여 기업이 계속기업으로서 존재하길 기대한다. 기업의 장기적 생존은 주식의 가치를 상승시키고 이는 투자자들에게도 관심의 대상이 되기 때문이다. 기업이 지속가능성을 갖추기 위해서는 [표 2-2]의 원칙을 지켜야 한다.

1) Deanna J. R. and N. G. Thomas, "Sustainability Metrics for the Business Enterprise," Environmental Quality Management, 1999, pp. 11-21.

[표 2-2] 기업지속 가능성의 원칙

부문	개 요
기술	제품, 서비스 생산 및 공급은 재무적, 환경적, 사회적 자원을 장기간 효율적이고 효과적이며 경제적으로 사용하는 창조적인 기술과 조직에 기인한다.
관리	경영책임, 조직역량, 기업문화, 이해관계자와의 관계 등에 있어서 높은 수준의 기업 관리를 바탕으로 한다.
주주	건전한 재무성과, 장기간의 경제적 성장과 생산성 향상, 세계적 경쟁력 제고, 지적 재산의 축적 등 주주들의 요구에도 부응해야 한다.
산업	기업들은 그들의 노력을 증명해야 함은 물론이고 탁월한 성과를 대외적으로 공표해야 하므로 산업계 전반에 지속가능성이 확산되도록 업계를 선도해야 한다.
사회	급변하는 사회에 시기의 적절한 대응을 취함으로써 사회 복지 증진에 이바지 하여야 한다.

*SAM Sustainability Group, Guide to the Dow Jones Sustainability Group Index, (2000)

지속가능경영(corporate sustainability management ; CSM)이란 지속가능발전의 환경, 경제, 사회적 지속가능성을 위해 기업이 노력하는 동시에 이에 따른 리스크를 최소화하고 주주 가치를 포함한 기업 가치를 제고 시키려는 경영활동이라고 정의된다. KBCSD(2004), 김기중(2007), 성석훈(2007)

“지속가능발전을 위해 환경, 경제, 사회의 통합적 책임을 지는 것”이라고 지칭하는 sustainability management라는 개념을 통해 지속가능경영을 포괄적으로 정의하고 있다. Swiss Re(2004)

결국 지속가능경영은 기업의 성장을 통하여 주주 부를 증대시키고 고용 창출을 통하여 경제 · 사회 · 환경 · 문화적으로 국가의 발전에 이바지 할 수 있는 근본잠대가 될 수 있다. 최근 연구들에서 [표 2-3]과 같이 많은 정의가 제시되고 있다.

[표 2-3] 지속가능경영의 여러 정의

연구자	연도	정의
Elkington, J ²⁾ .	1997	기업이 경제적으로 생존 가능하고 환경적으로 건전하며 사회적으로 책임이 있도록 조화로운 노력을 하는 상황 (트리플 바텀)
Reed ³⁾	2001	주주가치를 제고시키는 동시에 외부이해관계자들에 대한 사회 및 환경적 가치를 부가하려는 기업전략
WBCSD ⁴⁾	2002	기업의 사회적 책임을 말하며 기업이 근로자 및 가족, 지역사회와 사회 전반의 삶의 질을 개선시키며 이들과 더불어 지속가능한 경제적 발전을 하기 위한 기업들의 노력
KBCSD ⁵⁾	2004	지속가능 발전의 환경, 경제, 사회 지속가능성을 위해 기업이 노력하는 동시에 이에 따른 리스크를 최소화 하고 주주가치를 포함한 기업 가치를 제고시키려는 경영 활동
환경부 ⁶⁾	2005	환경적, 사회적, 경제적 측면에서 리더십을 갖고 책임성과 투명성을 확보하여 세가지 영역에서 동시에 높은 성과를 이룰 수 있는 통합의 전략과 경영활동
지속가능경영원 ⁷⁾	2006	기업의 지속가능한 성장을 추구하는 경제활동으로서 경제적, 윤리적, 환경적 측면에서 주주, 종업원, 지역사회, 환경 등과 같은 추세를 고려한 경영활동
박현성 ⁸⁾	2010	매출과 이익 등의 재무성과 뿐만 아니라 윤리, 환경, 사회 문제 등 비재무적 성과에 의해서도 함께하는 경영을 통해 기업가치를 지속적으로 향상시키는 경영활동

* 국내 항공산업과 지속가능경영, (한국항공경영학회, 송인경, 2006. 재구성)

2) Elkington, J., Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford : Capstone, 1997.

3) Reed, M. I., "Organization, Trust and Control: A Realist Analysis," Organization Studies, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 201-228.

4) WBCSD, "Sustainable Development Reporting: Striking The Balance," 2002.

5) KBCSD, Korea Business Council for Sustainable Development, 2004

6) 환경부, 지속가능경영 추진 가이드라인 - 환경측면을 중심으로, 2005

7) 지속가능경영원, 호주, 영국, 유럽, 일본의 지속가능보고서 제3차 검증에 관한 연구, 2006

8) 기업의 환경경영이 기업가치에 미치는 영향 분석, (박현성, 중앙대학교 석사학위 논문, 2010)

이처럼 지속가능경영은 다양한 정의만큼이나 기업활동에 직·간접적인 영향을 지속적으로 미치고 있으며 지속가능경영을 위한 가업승계는 다양한 이해관계자⁹⁾의 요구와 국가경제 발전에 도움이 되는 방향으로 이루어져야 한다.

2.1.3 가업승계 기업의 현실

인생의 성공을 위하여 꿈을 가지고 모든 리스크를 감수하며 사업에 올인해 온 창업 최고경영자들의 마지막 소임은 가업을 후계자에게 성공적으로 승계하여 지속가능한 장수기업을 만드는 일이다. 최근에는 한국경제의 풀뿌리 역할을 해 온 중소기업의 가족기업 CEO들의 고령화에 따라 대거 가업승계를 준비하고 있다. 재벌기업도 마찬가지다. 3세 경영이 가속화되면서 가업승계에 고삐를 당기고 있다. 하지만 일부 대기업들의 편법증여 논란으로 가업승계에 대한 시선이 곱지 못한 부정적인 인식을 개선하여야 하는 것 또한 그들의 몫이다.

절세전략이 장수기업의 열쇠는 아니지만 여전히 국내 가족기업은 상속세와 증여세 부담으로 허덕이고 있는 상황이다. 과도한 상속 증여세에 대한 부담은 기업 경영권 위기로 치닫기도 한다. 국내 중소기업에 부과되는 상속·증여세 비율은 최고 50%에 달한다. 세계에서 가장 높은 수치로 상속세를 못 내서 아예 기업을 처분하거나 폐업을 해야 하는 경우도 더러 있다.

따라서 가업승계에 있어서 중요한 것은 언제, 어떻게, 누가 가업을 잇느냐는 점이다. 다시 말해 시점과 절차, 증여받은 사람의 처지에 따라 과세방법과 절세방안이 엄청나게 달라질 수 있기 때문이다.

그러나 절세전략만 가지고 기업을 2~3대까지 유지하는 건 불가능하다. 세대간 가업승계의 실패율은 70%에 달한다고 한다. 상속세가 없는 나라든 상속세가 많은 나라든 실패율이 70%에 이르는 것은 공통적이다.

그래서 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅이 필요하다.

9) 주주, 경영자, 채권자, 투자자, 국가, 기타 이해관계자 등

2.1.4 가업승계기업의 현황

가업승계기업에 대한 개념과 문제점, 절차에 대하여 앞의 제1절에서 알아보았다. 본 절에서는 현재 가업승계기업의 현황에 대한 연구를 진행하고자 하며, 이 내용을 한국에만 국한하지 않고 가업승계 선도국인 독일과 일본의 현황을 함께 연구하여 좀 더 객관적인 자료를 얻고자 한다.

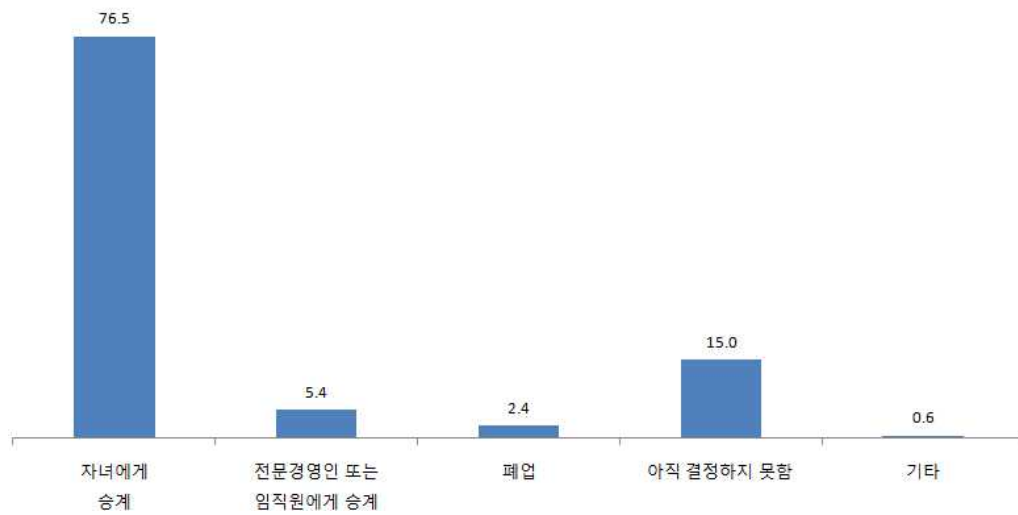
2.1.4.1 우리나라의 가업승계기업 현황

포춘 코리아 2012년 3월호에서 현재 우리나라에 3대까지 가업승계를 이어온 중소기업은 단 4곳뿐이라는 연구결과를 확인할 수 있다. 더불어 2012년 5월 매일경제에서는 기업의 생존은 경영자 승계에 달렸다는 기사를 게재하였다. 이러한 내용을 바탕으로 한국의 가업승계기업 현황이 다른 나라에 비해 매우 저조할 것이라는 예상결과를 얻을 수 있다. 경영자 승계가 성공적으로 이루어지고, 기업이 오랜 기간 유지되는 경우를 찾아보기 힘들며 이는 다양한 문제로 인하여 발생하는 결과이다.

한국의 가업승계 현황을 살펴보면, 1960년대~1970년대에 설립되었던 중소기업들이 경영자의 2세 승계에 대한 관심이 높아지고 있는데, 삼성이나 신세계, 두산 등의 대기업의 경우 현재 3세대, 4세대의 경영권 승계가 이루어지고 있음을 확인할 수 있다.

가업승계의 주요 대상은 중소기업이며, 2012년 12월 중소기업 중앙회가 중소기업의 경영자들을 대상으로 하여 가업승계의 의향 여부에 대하여 조사한 결과 전체조사에 77.8%에 해당하는 경영자들이 [표 2-4] 경영자의 가업처리 계획이 있다고 조사되었고 그 중에서 [표 2-5] 경영자의 가업승계 의향과 같이 이미 승계가 진행 중인 경영자가 26.9%로 큰 비중을 차지하고 있었다. 전체에서 가업승계의 의사가 전혀 없다고 말한 경영자는 3.6%에 불과하였다. 또한 중소기업의 규모가 크고 자산 및 경영 상태가 탄탄할수록 승계의향이 높은 것으로 조사되었으며 (중소기업중앙회, 2010), 현경영자의 연령이 높을수록 승계의향이 높게 나타나는 것으로 조사되었다.

[표 2-4] 경영자의 가업처리 계획

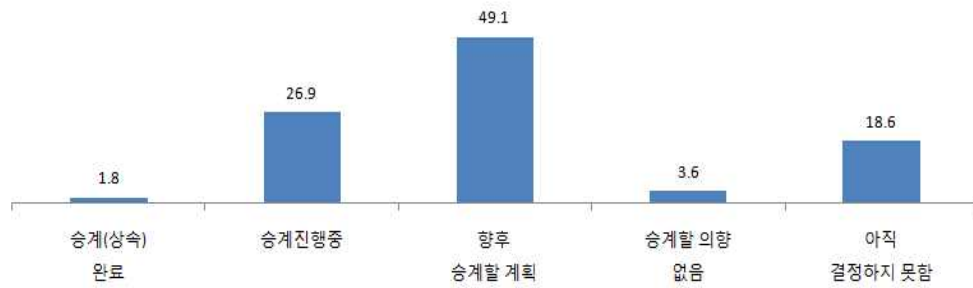


(단위:명, %)

구분		응답자수	자녀에게 승계	전문경영인 또는 임직원에게 승계	폐업	아직 결정하지 못함	기타
전체		(167)	76.5	5.4	2.4	15.0	0.6
자산 총액	20억 미만	(44)	63.6	11.4	4.5	20.5	-
	20억 ~50억	(47)	74.5	4.3	-	19.1	-
	50억 ~100억	(27)	77.8	3.7	3.7	14.8	-
	100억 ~300억	(32)	87.5	3.1	3.1	6.3	-
	300억 이상	(17)	94.1	-	-	5.9	-
조직 유형	법인	(139)	76.3	5.0	2.2	15.8	0.7
	개인	(28)	78.6	7.1	3.6	10.7	-

* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

[표 2-5] 경영자의 가업승계 의향



(단위:명,%)

구분	응답자수	승계 (상속) 완료	승계 진행중	향후 승계할 계획		승계할 의향없음	아직 결정하지 못함
					승계예상 기간(평균)		
전체	(167)	1.8	26.9	49.1	5.9년 이내	3.6	18.6

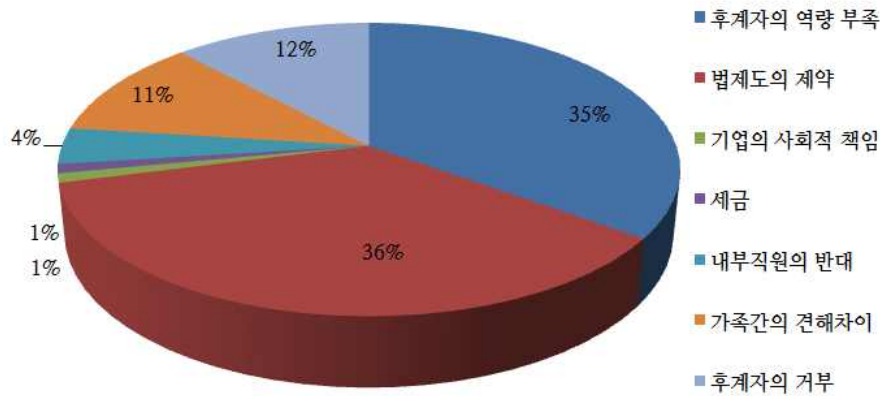
* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

현재 한국의 가업승계 현황은 결과적으로 매우 미비하다고 판단 할 수 있다. [그림 2-2] 가업승계 과정의 문제점과 [표 2-6] 가업승계 관련 애로사항 같이 지속성장을 위한 가업승계의 가장 큰 영향을 미치는 제도적인 문제점으로 인한 상속 증여세의 과다문제가 우선적으로 제시되고 있으며 후계자가 가업을 승계하는 것에 대하여 거부하는 경우도 종종 발생한다. 또한 후계자가 되어야 할 가족 및 친인척 중에서 역량이 뛰어난 인물이 없다는 것도 큰 이유 중 한가지로 나타난다. 이와 같은 다양한 문제점으로 인하여 현재 한국의 가업승계 현황은 다른 나라와 비교하였을 때 매우 낮은 수준을 유지하고 있다.

구체적인 수치를 활용하여 연구를 진행하자면, 2012년12월을 기준으로 한 ‘중소기업실태조사보고(중소기업중앙회)’에 따르면 중소기업 경영자의 평균연

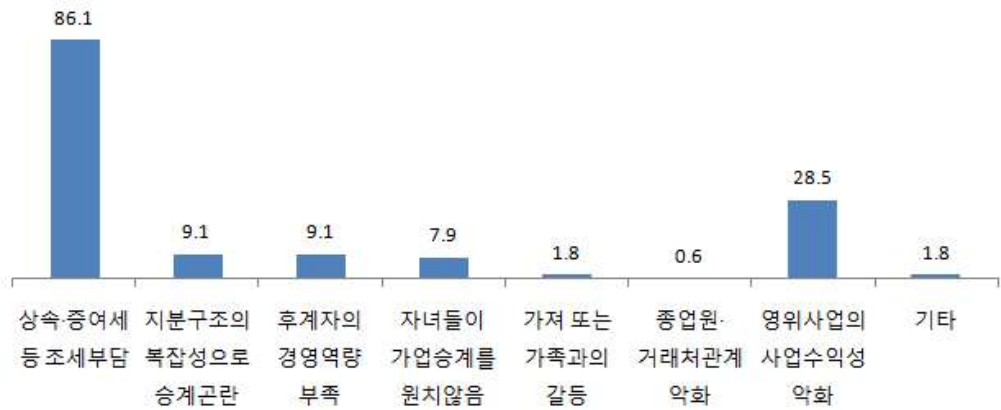
령이 50.6세로 집계되었다. 반면 기업의 평균 연령이 11.6세로 20년 이상 장수기업의 비율이 15.3%인 것에 비하면 대다수의 중소기업이 지속적인 성장 단계에 이르지 못하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

[그림 2-2] 가업승계 과정의 문제점



* 자료 :가업승계실태조사(중소기업 중앙회,2011.12기준)

[표 2-6] 가업승계 관련 애로사항



(단위 :명,%)

구분		응답 자수	상속 증여세 등 조세 부담	지분 구조의 복잡성으로 승계곤란	후계 자의 경영 역량 부족	자녀들이 가업승계 를 원치않음	자녀 또는 가족 과의 갈등	종업원 · 거래처 관계 악화	영위 사업의 수익성 악화	기타
전체		(165)	86.1	9.1	9.1	7.9	1.8	0.6	28.5	1.8
자 산 총 액	200억 미만	(42)	71.4	9.5	7.1	11.9	2.4	-	42.9	2.4
	20억~ 50억	(47)	83.0	6.4	10.6	14.9	2.1	2.1	31.9	4.3
	50억~ 100억	(27)	88.9	14.8	7.4	3.7	-	-	25.9	-
	100억~ 300억	(32)	100.0	3.1	12.5	0.0	-	-	12.5	-
	300억 이상	(17)	100.0	17.6	5.9	0.0	5.9	-	17.6	-

* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

2.1.4.2 독일, 일본의 가업승계 현황

독일은 중소기업 중심의 산업구조의 특징을 지니고 있는 국가이며, 기업 대부분은 가족기업 경영형태를 갖추고 있다. 따라서 중소기업이 사전에 승계 후보자를 준비하지 못하였을 경우에는 갑작스러운 폐업으로 다수의 실업자가 발생하기도 한다. 독일의 승계기업 지원정책의 특징을 보면 첫째, 고용창출 및 국가경쟁력 제고에 국민의 뜻이 결집되어 있으며, 둘째, 독일 전지역이 하나의 통합 시스템으로 연결되어 프로그램간의 상호교류가 이루어지는 개방형 네트워크 모형의 특징을 갖고 있다. 정부, 연구소, 대학, 기업 등 각 주체별로 진행되는 모든 연구 및 업무는 하나의 네트워크상에서 상호 빈번한 교류에 의하여 유익한 정보를 상호공유하면서 성장하며, 새로운 기관 및 단체 등이 계속하여 자유롭게 참여할 수 있도록 개방되어 있다(조병남 등, 2001).

일본의 승계기업 지원정책 수단으로는 기업승계에 대한 세제 개정, 무의결권 주식의 상속세 평가, 기업승계협의회 설립을 통한 기업승계 가이드라인 보급 등이 있다. 일본은 우리나라와 같은 경영권 할증과세가 없으며, 오히려 비상장 중소기업에 대해서는 대기업보다 30% 할인평가를 인정하고 있다. 또한 상속 시 정산과세에서 부모의 연령제한을 철폐하여 생전에 증여할 경우 세를 경감할 수 있는 “상속시 정산과세”에서 경영승계에 한해 부모의 연령제한을 철폐하였다.

이상과 같이 우리나라를 비롯한 독일과 일본의 지원정책을 살펴보았다. 그밖에도 미국, 영국, 스웨덴 등에서는 가족기업이 축적한 거래처와의 오랜 신뢰관계, 기술력, 주인의식과 리더십, 사회적 책임감 등을 높이 평가하고 경영권 승계와 관련하여 다양한 지원정책을 실시하고 있다.

각 국의 경쟁적인 가업승계 지원은 우선 기업의 부담을 줄여 기업의 경쟁력을 제고 하겠다는 의미로 해석된다. 주로 가업승계 지원방향은 크게 4가지로 구분할 수 있는데, 첫째, 가업승계 비용부담을 줄여주기 위한 정책을 펴고 있다. 가업승계에 대한 상속 및 증여세 특례를 많이 활용하고 있다. 한국의 가업상속 공제제도, 일본의 상속시 정산과제, 독일의 가업상속시 상속세 감면제도가 그것이다. 둘째는 가업승계에 대한 정보제공이다. 셋째는 가업승계 후계자에 대한 교육과 훈련 프로그램을 운영하고 있다. 끝.으로. 가업승계가 “부의 대물림”이라는 인식을 개선하고 가업승계의 경제적효과에 대한 공감대 형성을 위해 사회인식 개선사업을 전개하고 있다(이현재, 2009).

이처럼 각 국은 지속가능경영을 위한 가업승계 지원을 통해 기업체가 지속가능성성을 확보함으로써 국가 경제에 기여할 수 있는 틀을 경쟁적으로 만들려 하고 있다.

2.2 지속가능경영을 위한 가업승계 문제점과 애로요인에 관한 연구

2.2.1 가업승계 지원제도

정부에서는 중소기업 등의 원활한 가업승계를 위해 지속적으로 지원을 확대해 왔으며 가업승계 와 관련된 세제지원 내용에는 「가업상속공제」 제도 「가업의 승계에 대한 증여세 과세특례」 제도 「창업자금에 대한 증여세 과세특례」 제도 「중소기업 주식할증평가 배제」, 「가업상속에 대한 상속세 연부연납」의 5가지 제도가 있으며 아래 [표 2-7]와 같다.

[표 2-7] 가업승계 관련 세제 유형

구 분	적용대상	지원내용
가업상속공제	중소기업 (중견기업:매출 2,000억 이하)	70%공제 (최대 300억 한도)
증여세 과세특례	중소기업 (중견기업:매출 2,000억 이하)	5억 공제 (30억한도) 10%특례세율
창업자금 증여세 과세특례	조특법 제30조의 5	증여시 5억 공제후 10% 세율 (30억원한도) 3년이내 창업자금용도 전액사용 2013년12월31일 일몰예정
비상장주식 평가	중소기업 범위 초과 중견기업	지분율 50% 초과: 30% 할증 지분율 50% 미만: 20% 할증
연부연납	중소기업 (중견기업:매출 2,000억 이하)	(납부세액 2천만원 초과시) 상속재산 중 가업재산 비율 50%이상:3년거치 12년 분할 50%미만:3년거치 5년간 분할

* 국세청 가업승계 지원제도 안내(2013)

또한 경제성장과 규모에 따른 가업상속공제제도의 변천은 [표 2-8]과 같이 시류에 따라 가업상속공제대상이 축소되기도 하였으나 최근에는 관심이 고조되어 매년 완화되며 확대적용 되는 방향으로 변천하고 있다.

[표 2-8] 우리나라의 가업상속공제 제도의 변천

상속개시일	공제대상	가업상속공제액	공제한도액
‘07.12.31 이전	5년이상 경영한 중소기업	가업상속재산가액	1억원
‘08.1.1~’12.31.	15년이상 경영한 중소기업	다음 1,2 중 큰 가액 1. 가업상속재산의 20% 2. 2억원(미달시 그가액)	30억원
‘09.1.1.~’10.12.31.	10년이상 경영한 중소기업	다음1,2중 큰 가액 1. 가업상속재산의 40% 2. 2억원(미달시 그가액)	가업영위기간별 ·10년이상:60억원 ·15년이상:80억원 ·20년이상:100억원
‘11.1. 이후	중소기업졸업해도 매출1,500억원까지 공제	상동	상동
‘12.21.1. 이후	상동	다음1,2중 큰가액 1. 가업상속재산의 70% 2. 2억원(미달시 그가액)	가업영위기간별 ·10년이상:100억원 ·15년이상:150억원 ·20년이상:300억원
‘13.1.1. 이후	중소기업졸업해도 매출2,000억원까지 공제	상동	상동

* 국세청 가업승계 지원제도 안내(2013)

2.2.2 가업승계 지원제도의 문제점

그러나 우리나라의 **가업승계 지원제도의** 문제점은 첫째 OECD국가 중 최고의 50%에 달하는 상속, 증여세. 둘째 경제성장과 규모에 맞지 않는 공제규모 및 매 출액 상한기준. 셋째 피상속인 및 상속인 요건. (1인, 18세 이상, 2년 전 부터 가 업종사, 2년 이내 대표 취임). 넷째 엄격한 사후관리요건으로 지속가능경영을 위 한 가업승계가 원활하게 이루어지지 않고 있다.

2.2.2.1 상속·증여세 세율 문제

상증법상 법인 자산과 개인자산을 합산한 총자산을 기준으로 상속·증여세 세율은 아래 [표 2-9]와 같다.

[표 2-9] 상속세 · 증여세 세율 (2000.1.1.이후)

과세표준	상속 · 증여세 세율	누진공제액
1억원 이하	10%	-
1억원 초과 5억원 이하	20%	1,000만원
5억원 초과 10억원 이하	30%	6,000만원
10억원 초과 30억원 이하	40%	1억6천만원
30억원 초과	50%	4억6천만원

* 국세청 가업승계 지원제도 안내(2010년, 2013년)

2.2.2.2 가업승계 적용요건의 문제점

첫째, 가업승계의 적용대상 수증자는 중소기업의 주식을 부모로부터 증여받는 18세 이상의 자녀에 1인에 한하도록 되어있다. 부모가 있는 경우 조부모로부터의 손자녀에게 이전되는 가업승계는 현재 인정되지 않고 있으며 부모 모두 사망하여 조부모로부터 증여받는 손자녀는 해당된다.¹⁰⁾ 그러나 중소기업은 대부분 가족기업의 형태이며 그 경영형태도 소유형태도 다양하다. 즉, 부부가 공동으로 경영하거나 형제자매들이 공동으로 경영하는 경우 또는 부자간에 공동으로 경영하는 형태 등이 있다. 따라서 가업승계를 받을 수 있는 자를 경영자의 자녀 1인으로 제한하는 것은 가업승계의 취지에 비추어 바람직하지 않다.¹¹⁾

둘째, 가업승계의 증여세 과세특례를 받을 수 있는 기업은 중소기업이나 매출액 2000억 원 이하의 기업 중 법인에 한하여 적용할 수 있다. 우리나라의 중소기업의 대다수¹²⁾인 개인기업은 현행법상 증여세 과세특례를 적용 받을 수 없다.¹³⁾ 개인기업의 경우 사업자 개인의 자산과 기업의 사업용 자산을 구분하는 것이 쉽지 않은 문제점이 있지만 법인기업과 과세특례상 차별을 두는 것은 문제가 있다.¹⁴⁾ 아래 [표 2-10]와 같다.

[표 2-10] 가업상속공제 제도 (상증법 제18조2항)

상속세 경감으로 원활한 가업승계 지원	
적용대상	10년이상 피상속인이 경영 중소기업(조특법상), 매출액 2,000억원 이하 중견기업을 18세 이상 상속인 1명이 전부 적법하게 상속
지원내용	가업상속재산가액의 70%를 과세가액에서 공제

* 가업영위기간 10년 이상 : 100억, 15년 이상: 150억, 20년 이상: 300억 한도

* 국세청 가업승계 지원제도 안내(2013)

10) 최천규, “현행 가업승계세제의 합리화 방안에 관한 연구”, 『한국조세연구포럼』, (조세연구 제11-1집) 2011.4. 218면.

11) 심충진, 구자은, “중소기업 가업상속조세지원제도에 관한 연구”, 『한국세무학회』, 2009.9, 29면.

12) 2012년 국세청 국세통계에 의하면 부가가치세를 신고한 법인사업자는 약 562,00개이며 개인 사업자는 약 4,800,000개이다

13) 박종수, 앞의 논문, 69면

14) 최천규, 앞의 논문, 219면.

2.2.2.3 가업승계 사후관리 요건의 문제

우리나라의 가업승계지원제도는 창업 1세대가 고령화함에 따라 경영노하우와 기업을 자녀에게 승계하여 기업을 안정적으로 발전시키고 종업원의 고용안정을 도모하기 위하여 세제상 지원제도를 마련하였다.

그러나 현행 조세특례제한법상 가업승계 사후관리 요건은 첫째, 수증자가 주식 등의 증여일부터 5년 이내에 대표이사로 취임하고 증여일부터 10년까지 대표이사 직을 유지하여야 하며, 둘째, 가업의 주된 업종을 변경하거나 1년 이상 휴업하거나 폐업하지 않아야 하며, 셋째, 주식 등을 증여받은 수증자의 지분이 감소되지 않아야 하며, 요건을 충족하지 않는 경우 증여세와 이자상당 가산액을 추징한다.¹⁵⁾ 아래 [표 2-11]와 같이 가업승계에 대한 증여세 과세특례 사후관리요건과 [표 2-12]같이 위반시 벌칙성 조항은 해당기업의 근로자의 고용유지와 가업의 실질적 경영활동을 지원하기보다는 형식적인 사후관리측면이 강하다.¹⁶⁾ 따라서 형식적인 사후관리 요건에서 실질적인 사후관리 요건으로 전환할 필요가 있다.

[표 2-11] 사후관리 요건

① 가업용 자산 20% 이상 처분한 경우 (상속후 5년 이내는 10%)
② 상속인이 가업에 종사하지 않는 경우 상속인이 대표이사 등이 아닌 경우 가업의 주 업종을 변경하는 경우 해당가업을 1년 이상 휴업하거나 폐업하는 경우
③ 상속인 지분이 감소한 경우 상속인이 상속주식 등을 처분하는 경우 유상증자 시 상속인이 실권하여 지분율이 감소되는 경우 상속인이 최대주주 등에 해당하지 않게 된 경우 (특수관계자가 주식처분 등)
④ 정규직 근로자 1.2배 유지를 못한 경우 중견기업은 상속 후 10년간 고용평균 1.2배 유지(중소기업은 1.0배)

* 위반시 이미 공제받은 가업상속공제액은 부인하고 상속세를 부과

* 국세청 가업승계 지원제도 안내(2013)

15) 조세특례제한법 제27조의 5.

16) 이우택, 김완일, 『신경제시대 우리나라 주식평가 및 과세체계의 개편방안』, 한국세무사회 부설 한국조세연구소 연구보고서, 423면.

[표 2-12] 사후관리 요건 위반시 제재규정

가업승계 사후관리 제재규정	① 증여 후 가업승계 불이행 시 정상세율로 증여세 과세 ◇ 가업 주식의 증여일 부터 10년 이내에 정당한 사유 없이 정상적으로 가업승계를 이행하지 아니한 경우에는 해당 가업 주식의 가액을 일반 증여재산으로 보아 이자상당액과 함께 기본세율(10%~50%)로 증여세를 다시 부과합니다.
	이자상당액 = 결정한 증여세액 × 추정기간(당초 증여받은 주식 등에 대한 증여세의 과세표준 신고기한의 다음 날부터 추정사유가 발생한 날까지의 기간) × 3/10,000
	② 사후 의무이행 위반으로 증여세가 추정되는 경우 ◇ 가업주식을 증여받은 수증자가 증여세 신고기한까지 가업에 종사하지 아니하거나 증여일로부터 5년 이내에 대표이사에 취임하지 아니한 경우 - 가업 주식 등을 증여받고 가업을 승계한 수증자가 증여일로부터 10년 이내에 정당한 사유 없이 다음에 해당하게 된 경우 - 해당 가업을 휴업하거나 폐업한 경우 - 주식등을 증여받은 수증자의 지분이 감소되는 경우
	③ 정당한 사유로 증여세가 추정되지 않는 경우 - 수증자가 사망한 경우로서 수증자의 상속인이 상속세 과세표준 신고기한까지 당초 수증자의 지위를 승계하여 가업에 종사하는 경우 - 수증자가 증여받은 주식 등을 국가 또는 지방자치단체에 증여하는 경우 - 수증자가 법률에 따른 병역의무의 이행, 질병의 요양, 취학상 형편 등으로 가업에 직접 종사할 수 없는 부득이한 경우. 다만, 증여받은 주식 또는 출자지분을 처분하거나 그 부득이한 사유가 종료된 후 가업에 종사하지 아니하는 경우는 제외

* 국세청 가업승계 지원제도 안내(2013)

2.2.2.4 승계재산의 평가 문제

첫째, 상속재산은 상속개시일을 기준으로 상속재산을 평가한다. 그러나 상속재산에 가산하는 증여재산은 증여일 현재의 시가로 평가하도록 되어 있다. 따라서 가업승계에 의한 증여세, 과세특례를 받은 주식 등이 가업을 승계한 경영인이 사망한 경우 증여당시 평가액을 상속재산에 가산한다. 그러나 사전에 증여한 주식의 평가액이 증여당시보다 상속개시당시의 평가액이 높은 경우에는 가업승계인이 상증세 과세상 혜택을 볼 수 있다.¹⁷⁾ 그러나 증여당시보다 상속개시당시의 평가액보다 낮은 경우에는 가업승계인이 상증세 과세상 불리할 수 있다.¹⁸⁾ 결국 상속개시당시 가업승계주식이 증여당시의 평가액보다 낮을 우려가 있는 경우 가업승계를 주저할 수 있는 문제가 있다.

둘째, 최대주주는 기업의 경영권과 지배권을 행사할 수 있는 특수한 가치이므로 경영권 프리미엄을 가지고 있으므로 최대주주에 대한 할증평가는 정당한 것으로 헌법재판소에서 인정하고 있다.¹⁹⁾ 따라서 가업승계를 하는 경우 최대주주에 대한 할증평가가 문제가 될 수 있다. 현행 할증평가제도는 2014년 12월 31일까지 적용이 유예되어 있지만 최대주주 등의 지분율이 50% 이하일 경우 중소기업은 주식은 10% 할증평가하며 최대주주 등의 지분율이 50%를 초과하면 중소기업의 주식은 15% 할증평가하도록 규정되어 있다.²⁰⁾ 따라서 2014년 12월 31일까지 적용이 유예된 일몰규정이 종료되면 할증평가에 대한 문제가 다시 발생될 수 있다.²¹⁾

특히 우리나라 중소기업의 법인사업자 중 대부분은 비상장법인으로서 자산의 평가는 [그림 2-4]와 같이 상증법 시행령 제52조~59에 의해 비상장주식가치평가 방법에 의하여 평가하기 때문에 업력이 많고 수익이 발생하면 과다하게 평가되어 상속증여세가 부담이 될 수도 있다..

17) 최천규, 앞의 논문, 224면.

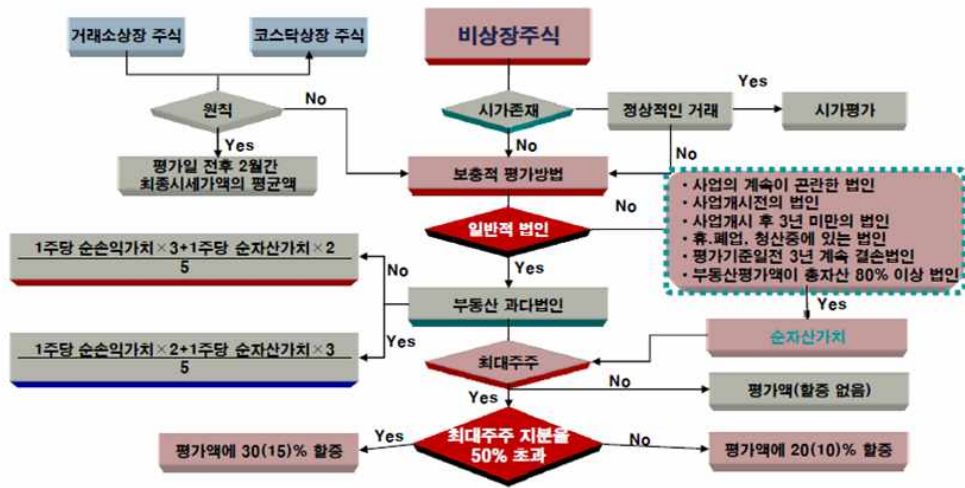
18) 박종수, 앞의 논문, 70면.

19) 헌법재판소 2003.1.30 선고 2002헌바65, 결정 ; 헌법재판소 2009.2.26 선고 2007헌바82, 결정.

20) 이우택, 김완일, 앞의 논문, 610면-612면.

21) 전태영, 이윤주, “가족기업의 가업승계에 대한 상속세제의 현황과 개선방집」 2011.8, 322면.

[그림 2-3] (비상장주식)가치평가 Flow(상증법시행령 54조~59조)



2.2.2.5 상속재산 합산과세 문제

가업승계에 대한 증여세 과세특례적용을 받는 가업승계주식가액 등은 증여자의 사망으로 상속이 개시되는 경우 상속재산에 가산하는 증여재산으로 본다. 따라서 증여세 과세특례를 적용받는 가업승계주식가액은 단순히 증여세 과세이연효과만 존재하는 것이다. 또한, 상속재산에 가산하는 가업승계에 대한 주식가액은 상속개시 전 10년 이내의 증여재산인지 여부에 관계없이 10년의 기간이 경과한 경우에도 상속재산에 가산하고 있다.

2.2.2.6 물납이 배제되는 문제

비상장주식에 대한 물납이 배제되는 문제가 있다. 납세자가 납부할 상속세와 증여세는 금전으로 납부하는 것이 원칙이다. 그러나 세액이 거액이고 취득재산의 환가에 상당한 시간이 필요하고 그 재산의 처분이 어려워 실질적인 재산가치에 따른 대가를 받지 못할 우려가 있는 경우에 국세수입을 해하지 않는 범위 내에서

물납을 할 수 있도록 제도를 두고 있다.²²⁾ 중소기업의 가업승계에 대한 가장 큰 애로는 조세부담이며 가업승계에 따른 상속세와 증여세의 현금부담이다.²³⁾ 상속 받거나 증여받은 재산 중 부동산과 유가증권의 가액이 해당 재산가액의 1/2을 초과하는 경우 부동산과 유가증권에 대하여 물납을 허가할 수 있다고 규정하고 있다. 그러나 납세자의 권익을 보호하기 위하여 현금납부원칙의 예외로 상속의 경우에는 비상장주식에 대한 물납을 인정하고 있으나 증여에 대해서는 비상장주식을 물납대상자산에서 제외하고 있다.²⁴⁾ 따라서 가업승계 대상기업이 비상장법인인 경우 비상장주식은 실질적으로 물납을 신청할 수 없게 되어 있다.

2.2.3 가업승계에 대한 과세특례 개선방안

2.2.3.1 가업승계 적용요건의 개선

첫째 가업승계를 적용받을 수 있는 자의 요건을 가업을 부모로부터 증여받는 자녀 1인에 한정하고 있다. 이는 추정상속인에게 가업승계한 경우에 한하여 인정하겠다는 입법의도이나 현실적 다양성을 고려하지 못한 규정이다. 가족기업인 중소기업은 소유형태나 경영형태가 가족의 구성원 상호간에 다양한 이해관계가 얽혀 있으며 가업의 승계 또한 형제자매나 손자녀로 이루어지는 경우가 발생한다.²⁵⁾ 이러한 경우 기업의 계속적 발전과 근로자의 고용유지를 유지하고 기업의 계속적인 발전을 위해 세제상 지원제도를 두고 있는 가업승계에 대한 조세특례규정은 가업을 승계받는 수증자를 자녀에 한정할 이유는 없는 것이다. 일본은 수증자의 기준을 선대경영자의 친족으로 넓게 규정하고²⁶⁾ 있으므로 우리나라도 일본과 같이 경영자의 친족으로 규정함이 타당하다.

22) 대법원1992.4.10 선고 91누9374, 판결.

23) 중소기업중앙회, 『중소기업가업승계 원활화를 위한 국민의식 조사』, 중소기업중앙회, 2007.11, 3면.

24) 박종수, 앞의 논문, 71면.

25) 최천규, 앞의 논문, 220면.

26) 일본 조세특례조치법 시행령 제40의 8 제10항.

[표 2-13] 피상속인 / 상속인 요건완화

피상속인 요건완화	피상속 인 요건	10년 이상 계속 경영 → 5년 이상 경영
		최대주주 지분을 50%(상장 30%) → 40%(상장 20%)
		미국처럼 실질적으로 사업에 중대하게 참여했는지 여부를 반영 (60%이상 대표이사 재직요건 완화)
	※ 장기적으로는 피상속인이 전문성을 갖춰 운영하는 것인지 여부에 대한 판정요소를 도입	
상속인 요건완화	상속인 요건	2년 전부터 가업종사 → 종사기간 폐지
		자녀 → 친족 허용
	※ 상속인 요건은 주요국과 같이 사전요건을 통해서 보다는 사후요건을 통해 규정하는 것이 필요	

* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

둘째, 중소기업 중 70%~80%의 기업이 개인기업이지만 가업승계의 증여세 과세특례를 받을 수 있는 기업은 법인기업으로 제한하고 있다.²⁷⁾ 영국과 독일은 가업승계에 대한 세제상 지원제도가 법인의 주식에 대한 과세특례를 적용하는 것이 아니라 사업용 자산의 승계에 대해 일정율을 과세가 액에서 공제하는 제도이므로 개인과 법인의 차별 없이 적용되고 있다.²⁸⁾

선조들의 전통을 이어가고 기술의 전수 및 경영노하우를 통한 장수기업은 대체로 소규모 개인기업이다. 그러나 이러한 소규모 개인기업을 법인이 아니라는 이유로 조세특례를 적용받는 가업승계 대상기업에서 제외하는 것은 불합리하다. 따라서 법인기업과 동일하게 가업승계에 대한 증여세 과세특례를 적용할 수 있는 입법적인 개선이 필요하다(안연환, 2013).

27) 최천규, 앞의 논문, 221면.

28) John Tiley and Glen Loutzenhisier, 앞의 책, 885면, 886면.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Wachstumsbeschleunigungsgesetz> (2013.6.5.).

2.2.3.2 가업승계 사후관리 요건 개선

현행 가업승계 사후관리 요건은 대표이사의 취임여부와 대표이사직의 일정 기간 유지 여부 및 당초주식의 감소여부만을 따지는 형식적 승계여부와 주식수 유지 여부만을 기준으로 하고 있다. 그러나 기업이 성장하여 증권시장이나 코스닥 시장에 상장하게 되는 경우 주식지분비율을 상장요건에 맞추어 주식을 분산 조정해야 함으로 당초 승계받은 지분보다 낮아지는 문제가 발생할 수 있다. 따라서 이러한 경우에는 예외로 규정함이 타당하다.

또한, 가업승계의 목적을 단순히 세대 간 기업이전에만 초점을 맞추어 가업승계에 대한 조세혜택이 가업승계인에 한정되어 있다. 그러나 독일의 사업자산에 대한 승계제도를 보면 사후관리 요건을 승계인에 한정하는 것이 아니라 근로자의 고용안정에 대해서도 정하고 있다.²⁹⁾ 즉, 최근의 독일의 경제성장촉진법에서 가업승계인은 사업승계 후 7년 동안 총급여액 기준으로 700% 이상 지급하도록 정하고 있다.³⁰⁾ 따라서 우리나라도 가업승계에 대한 과세특례 사후관리요건에 근로자의 안정적인 고용유지를 위한 규정을 제정할 필요가 있다(안연환, 2013).

2.2.3.3 승계재산의 평가방법 개선

첫째, 가업승계에 따른 증여세 과세특례제도는 증여를 통한 가업의 사전승계를 원활하게 하기 위한 세제상 지원제도이다. 사전에 증여한 주식의 평가액이 증여당시보다 상속개시당시의 평가액이 높은 경우에는 가업승계인이 상증세 과세상 혜택을 볼 수 있으나 증여당시보다 상속개시당시의 평가액보다 낮은 경우에는 가업승계인이 상증세 과세상 불리할 수 있다.³¹⁾

따라서 상속재산에 가산하는 증여재산의 평가는 상속개시당시와 증여당시의 평가액 중 낮은 가액으로 평가하도록 입법적 개선을 해야 한다.³²⁾ 상속개시당시 가

29) 박종수, 앞의 논문, 66면.

30) <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/wachstumsbeschleunigungsgesetz104.html>(2013.6.5.).

31) 박종수, 앞의 논문, 71면.

32) 최천규, 앞의 논문, 226면.

업승계주식이 증여당시의 평가액보다 낮을 우려가 있는 경우 가업승계를 주저할 수 있는 문제를 해결할 수 있다.

둘째 최대주주의 주식에 대하여 할증, 평가하는 것은 최대주주가 기업의 경영권과 지배권을 행사할 수 있는 경영권 프리미엄을 가지고 있으므로 일반주식보다 높게 평가함이 타당할 것이다. 그러나 중소기업의 가업승계에 대하여 증여세 특례제도를 운영하는 현행제도와 조세 정책적 충돌이 우려됨으로 2014년 12월 31일까지 적용을 유예하는 일몰규정을 두고 있다. 생각해보면 중소기업의 가업승계를 지원하기위해 조세특례제도를 두고 있는 현실에 비추어보아 현행 할증 평가제도를 일정 기간 적용을 유예할 것이 아니라 가업승계의 경우 할증평가하지 않는 입법적 개선이 필요하다.³³⁾

2.2.3.4 상속재산 합산과세 개선방안

상속이 개시된 경우 증여받은 가업승계 주식가액은 기간에 상관없이 상속재산에 합산하여 상속세가 과세된다. 현재 영국에서는 기업자산공제라는 제도를 두고 있는데 이 제도는 무상으로 이전하는 자산의 자본적 가치에 일정비율을 적용하여 감면하는 제도로서, 이 제도 도입 당시에는 비상장주식의 지분소유비율에 따라 20% 또는 30%의 감면율을 적용하였으나 1996년 4월 6일 이후 상속분부터 100% 감면하도록 적용하고 있다. 또한, 의결권 주식의 50%를 초과하는 상장회사의 지배주식은 50%, 이전직전까지 이전자가 통제권이 있던 회사에서 기업을 위해 주로 사용하던 토지, 건물, 기계, 설비는 50%의 감면제도를 두고 있다. 일본은 2008년 「중소기업경영승계원활화법³⁴⁾」을 제정하여 중소기업의 경영승계를 세제상으로 지원하는 제도를 마련하였다. 경영승계 수증자가 경제산업대신의 인정을 받는 비상장회사의 주식 등을 선대경영자인 증여자에서 전부 또는 일정 수량 이상을 증여받고 회사를 경영해 나가는 경우는 경영승계 수증자가 납부할 증여세 중 그 비상장주식 등에 해당하는 증여세의 납부를 유예하고 있다. 독일에

33) 전태영, 이윤주, 앞의 논문, 322면.

34) 중소기업경영승계원활화법의 주요내용은 첫째, 가업승계에 대한 세제상 지원제도 확대, 둘째, 상속 유류분에 관한 민법의 특례규정, 셋째 가업승계에 대한 금융지원제도로 요약할 수 있다.

서는 상속세개혁법안에 사업자산에 대한 공제제도를 두고 있는데, 증여 또는 상속에 의하여 사업자산을 승계받는 납세자는 85% 공제제도와 100% 공제제도 중 하나를 선택하여 적용받을 수 있도록 하였다. 이는 사업승계를 원활히 하기 위해 대폭적인 상속세 감면조치를 취하는 한편 사업유지기간(7년 또는 10년)과 고용유지조건(총급여액 650% 또는 1000%)을 엄격히 적용하여 기업의 계속적 운영과 근로자의 고용보장에 정책의 초점을 맞추었다.³⁵⁾ 그러나 2007년도 발생한 세계적인 경제위기에 대응하기위해 독일연방정부는 2009년도 세 번째 경기부양책으로서 경제성장촉진법을 제정하였다. 그 내용으로 사업승계를 원활히 촉진하기 위하여 85% 공제대상은 사업유지기간을 7년에서 5년으로 단축하고 기간의 단축에 따라 총급여액 기준도 650%에서 400%로 완화하였다.³⁶⁾ 또한, 100% 공제대상은 사업유지기간을 10년에서 7년으로 단축하고 기간의 단축에 따라 총 급여액 기준도 1000%에서 700%로 완화하였다.³⁷⁾

[표 2-14] 독일과 한국의 가업상속세제 비교

		한국	독일
적용 대상	기업규모	·중소기업 ·중견기업(매2,000억이하)	제한없음
	최대주주 보유주식	·상장주식:30%이상 ·비상장주식:50%이상	비상장&상장주식:25%이상
	피상속인 사업기간	10년이상	제한없음
	상속인요건	·상속개시 2년전 가업종사 ·신고기한 6개월내 임원취임 ·2년 이내 대표이사 취임 ·상속인1인이 가업 전부 상속	제한없음
공제율		70%	·5년간 가업유지:85% ·7년간 가업유지:100%
공제한도		100~300억 원	한도없음

35) 박종수, 앞의 논문, 57면.

36) <http://de.wikipedia.org/wiki/Wachstumsbeschleunigungsgesetz> (2013.6.5.).

37) 김진, 송은주, 정희선, 앞의 논문, 70면.

사후 관리	기간	10년 내 요건 미비시 전액추징	·요건 미비시 미달한 부분만큼 안분하여 추징
	요건	·가업용 자산80% 이상유지 ·상속지분 유지 ·상속인 가업종사 ·정규직 근로자 1.2배 유지 (중소기업은 1.0배)	·5년간 임금합계:상속시점 400%이상 ·7년간 임금합계:상속시점 700%이상

* 조병선 (2013) 한국형 히든챔피언 육성을 위한 중견기업 가업상속 지원세제

결론적으로 일반적인 증여재산의 상속세 합산대상기간은 10년(5년)이지만 가업 승계에 대한 주식의 증여세 과세특례는 기간의 제한 없이 상속세가 과세되는 불합리성이 존재한다. 따라서 합산대상기간에 대해 일반적인 10년의 기간제한이 필요하다. 또한, 기간경과에 따른 영국식 체감율의 적용이 필요하다. 다만 고액의 가업승계 주식의 증여에 대하여 일정 한도를 정하여 체감율을 적용하도록 규정함으로써 사전증여를 통한 상속세 누진부담의 회피를 방지할 수 있다(안연환, 2013).

2.2.3.5 물납제도 개선방안

증여세를 납부하는 경우 비상장주식에 대해 현행 세법은 물납을 인정하지 않고 있다. 그러나 비상장법인의 가업승계의 경우 승계되는 증여세 과세물건이 비상장 주식이므로 당연히 물납이 허용되어야 한다.³⁸⁾ 또한, 물납을 허용함에 있어서 증여와 상속을 달리 취급해야 할 이유는 없는 것이다. 따라서 가업승계의 경우에도 상속과 같이 물납을 허용함이 타당하다(안연환, 2013).

38) 박종수, 앞의 논문, 71면

2.2.3.6 창업자금에 대한 과세특례 문제

최근 우리나라의 실물경기 침체현상은 일본의 장기불황의 징조와 유사해 지고 있다. 또한, 출산율의 저하와 급속히 진행되는 사회의 고령화는 우리경제의 미래를 암울하게 하고 있다. 장기적인 불황을 탈출하고 모험적이고 역동적인 창업을 통하여 경제를 활성화하고자 하여도 투자재원의 대부분은 중장년층 또는 노령층에서 보유하고 있으므로 역동적인 투자를 기대하기 어려운 것이 현실이다. 일본은 20년 간 장기침체와 경제적인 불황으로 투자가 위축되어 경제적 어려움이 가중되고 자산의 대부분이 장년층과 노년층이 보유하고 있는 실정이다. 이에 자산을 조기에 젊은 세대로 이전시켜 투자를 활성화할 목적으로 증여에 대한 상속시 정산과세제도를 2003년도에 도입하였다. 이는 증여당시 증여세 부담을 최소화하여 증여를 장려하기 위한 세제상 지원제도이다. 우리나라도 일본의 상속시 정산과세와 유사한 창업자금에 대한 증여세 과세특례제도를 두고 있으나 일본과 달리 증여자금은 창업자금에만 사용할 것을 목적으로 하는 조건이 부여된 증여이다. 세대 간 창업자금의 무상이전에 대하여 세제상 지원하는 과세특례제도는 다음과 같은 문제점이 있다(안연환, 2013).

2.2.3.6.1 제한연령과 창업자금규정의 문제

첫째, 창업자금에 대한 증여세 과세특례를 적용받기 위한 수증자의 나이를 일본은 20세 이상으로 규정한 반면 우리나라는 18세(2006년 1월 1일부터 2007년 12월 31일까지는 30세 이상 또는 혼인한 거주자)으로 규정한 것은 합리적으로 보인다. 창업자금의 증여자의 범위를 일본은 65세 이상으로 규정하고 있으나 우리나라는 60세 이상의 부모로 규정하고 있다. 수증자가 증여자의 추정상속인이 될 것을 염두에 두고 규정한 것 같으나 증여자의 조건을 60세 이상의 부모로 한정할 이유는 없어 보인다.

둘째, 증여세 과세특례를 받을 수 있는 창업자금의 한도를 30억 원으로 하고 있다. 이는 수증자의 나이에 관계없이 30억 원이라는 일률적인 한도를 두고 있는

나 창업의 종류에 따라 투자금액이 달라질 수 있으며 수증자의 나이와 능력에 따라 창업자금의 소요될 금액이 달라질 수 있다(안연환, 2013).

2.2.3.6.2 과세특례 적용대상 제외자산 문제

창업자금에는 과세특례를 적용받을 수 있는 대상자산은 양도소득세 과세 대상이 아닌 재산을 대상으로 한다. 즉, 토지·건물·부동산을 취득할 수 있는 권리·일정한 주식·영업권 등을 제외한 재산을 증여한 경우 증여세 과세가액 30억 원을 한도로 한다. 그러나 창업자금을 현금성 자산에 한정할 때 대부분 부동산 자산을 가지고 있는 부모들이 자녀들에게 창업자금으로 부동산을 증여한 경우가 규정의 혜택을 볼 수 없는 문제가 발생한다. 또한, 창업자금을 증여하기 위하여 거래가 침체된 부동산 시장에서 부동산을 처분하여 현금화해야 하는 문제가 발생하며 이 과정에서 부동산 양도소득세 과세문제가 발생하게 된다.³⁹⁾ 결국 부동산의 무상이전을 통해 창업하는 것이 어려움으로 이 제도가 활성화되기는 어려울 것이다.

2.2.3.6.3 창업기간과 창업의 범위 문제

첫째, 창업자금을 증여받은 자는 증여받은 날부터 1년 이내에 창업하여야 하는 문제점이 있다 창업은 업종에 따라 창업 준비기간이 1년보다 장기의 기간이 필요할 수 있으나 증여받은 날로부터 1년으로 한정함으로써 창업기간에 제한을 가하고 있다.

둘째, 창업의 범위를 새로운 사업을 최초로 개시하는 것에 한정함으로써 창업의 범위를 제한적으로 해석하고 있다. 따라서 사업의 인수·합병·기존 사업의 승계 등을 제외함으로써 순수하게 최초로 사업을 개시하는 것에 한정하는 문제점을 가지고 있다.

39) 정지선, 앞의 논문, 116면.

2.2.3.6.4 창업자금에 대한 상속세 과세문제

첫째, 증여세 과세특례적용을 받은 창업자금은 증여자의 상속이 개시되는 경우 상속재산에 가산하는 증여재산으로 본다. 따라서 증여세 과세특례를 적용받는 창업자금은 단순히 증여세 과세이연효과만 존재하는 것이다.

또한, 상속재산에 가산하는 창업자금이 상속개시 전 10년 이내의 증여재산 인지 여부에 관계없이 10년의 기간이 경과한 경우에도 상속재산에 가산하고 있다.

둘째, 증여세 과세특례적용을 받은 창업자금에 대한 증여세액은 상속세 산출세액에서 제외한다. 그러나 공제할 증여세액이 상속세 산출세액보다 많은 경우에는 그 차액에 상당하는 증여세액은 환급하지 않는 문제점이 있다.⁴⁰⁾

2.2.3.7 창업자금에 대한 과세특례 개선방안

2.2.3.7.1 제한연령과 창업자금규정의 개선

첫째, 창업자금에 대한 증여세 과세특례적용 요건 중 증여자의 요건을 60세 이상의 부모에 한정하고 있다. 증여자를 부모로 한정하는 것은 증여자와 수증자의 관계가 미래의 추정상속인 관계임을 예측한 입법이다. 그러나 창업을 장려하기 위해서는 자금여력이 충분한 조부모와 형제자매로부터 창업자금을 증여받는 경우에도 과세특례를 적용하고 차후에 증여자가 사망할 때 상속재산에 가산하는 제도를 기술적으로 입법할 필요가 있다. 또한, 증여자의 연령을 60세로 제한할 특별한 이유는 없다. 증여자가 창업자금을 증여할 능력이 충분하면 족한 것이며 증여자에게 제한적 규정을 두는 것은 창업을 촉진하기 위하여 도입한 세제의 취지에 부합하지 않는다.

둘째, 수증자의 나이에 관계없이 창업자금에 30억 원이라는 일률적인 한도를 두고 있으나 창업의 종류에 따라 투자금액이 달라질 수 있으며 수증자의 나이와 능력에 따라 창업자금의 소요될 금액이 달라질 수 있다. 따라서 창업자금에 대해

40) 정지선, 앞의 논문, 117면

수증자의 연령별 차등한도를 규정함이 필요하며 창업자금의 범위도 대폭 인상할 필요가 있다.⁴¹⁾

2.2.3.7.2 적용대상 자산 확대

창업자금에는 과세특례를 적용받을 수 있는 대상자산은 양도소득세 과세대상이 아닌 재산을 대상으로 한다. 따라서 창업자금을 증여하기 위하여 부동산을 소유한 부모는 부동산을 처분하여 현금화하는 문제와 양도소득세 부담해야 하는 문제에 봉착하게 된다. 따라서 원활한 창업자금을 지원하기 위해서는 부동산에 대한 증여의 경우에도 창업자금의 증여로 인정하여야 한다. 수증자가 증여받은 부동산을 담보대출, 부동산의 매각 등을 통하여 창업자금을 마련할 수 있는 길을 열어주는 것이 바람직하다.

2.2.3.7.3 창업기간과 범위 개선

첫째, 창업은 업종에 따라 준비기간이 1년보다 장기의 기간이 필요할 수 있으므로 증여받은 날로부터 1년 내로 창업하는 것을 원칙으로 하되 특별한 사정이 있는 경우 1년에 한하여 연장할 수 있는 제도적 장치가 필요하다.

둘째 창업의 범위를 새로운 사업을 최초로, 개시하는 것에 한정함으로써 창업의 범위를 제한적으로 규정하고 있다. 그러나 사업의 인수·기존 사업의 승계 등을 인정하여 창업의 활성화에 기여할 수 있어야 한다. 최근 일본은 중소기업이 경영자의 고령화와 경영후계자 확보의 어려움으로 폐업이 늘어나고 있다. 기업 후계자의 부재로 중소기업이 폐업하면 근로자의 직업안정에 심각한 문제가 발생하며 장기간 개발한 기업의 노하우와 기술이 사장되는 막대한 국가적 손실이 발생한다. 따라서 일본의 폐업하는 중소기업을 교훈삼아 우리나라는 가업승계가 어려운 중소기업들이 폐업하지 않고 창업을 원하는 제3자에게 원활히 이양될 수 있

41) 안연환 168p

도록 기회를 부여할 필요가 있다. 따라서 기존 사업의 인수 및 사업의 승계 등을 창업의 범위에 포함하는 것이 바람직하다.⁴²⁾

2.2.3.7.4 창업자금에 대한 상속세 과세개선

첫째, 상속이 개시된 경우 증여받은 창업자금은 기간에 상관없이 상속재산에 합산하여 상속세가 과세된다. 따라서 일반적인 증여재산 합산대상기간 10년(5년)의 제한 없이 상속세가 과세됨으로 인한 불합리성이 존재한다. 현재 창업자금에 대한 사후관리기간(창업자금을 해당 사업용도 외의용도에 사용, 창업 후 10년 이내에 해당하는 사업을 폐업)도 최대 10년으로 규정하고 있다. 따라서 창업자금에 대한 증여세 합산대상기간에 대해 일반적인 10년의 기간제한이 필요하며 기간경과에 따른 영국식 체감율의 적용이 필요하다. 다만, 고액의 창업자금증여에 대해서는 일정 한도에 한하여 체감율을 적용함으로써 사전증여를 통한 상속세 누진부담의 회피를 방지할 수 있다.

둘째, 상속세 세액을 계산할 때 공제할 증여세액이 상속세 산출세액보다 많은 경우에는 그 차액에 상당하는 증여세액은 환급하지 않는다.⁴³⁾ 그러나 일본의 경우 기납부한 증여세가 상속세 산출세액보다 많은 경우에는 이를 환급하도록 규정하고 있다.⁴⁴⁾ 이는 사전증여를 상속세 회피수단으로 보는 시각에서 입법한 것으로 국고주의적인 입법이다. 따라서 기납부한 증여세액이 상속세액을 초과하는 경우 당연히 환급함이 타당하다.⁴⁵⁾

42) 안연환 169p

43) 조세특례제한법 제27조의 5.

44) 일본 상속세법 제27조 제3항, 동법 시행령 제9조.

45) 安島和夫, 앞의 책, 63면.

[표 2-15] 가 업 상 속 공 제

구분		현행	도입(안)
① 공제대상		·중소기업 ·중견기업(매출2,000억원이하)	·중소기업 ·중견기업(매출1조원이하)
② 공제율 공제한도		70% 100~300억원	100% 한도없음
③ 피상속인 가업영위기간 최대주주 지분을 ④ 상속인 요건		10년 이상 계속 경영 상장 30% / 비상장 50% 2년전부터 가업종사 1인상속	5년 이상 경영 상장 20% / 비상장 40% 가업종사기간 폐지 공동상속가능
⑤ 사후 관리	고용 유지	정규직 1.2배 유지 (중소기업 1.0배)	(독일식) ·5년 급여총액 유지:85%공제 ·7년 급여총액 유지: 100% 공제
	추징 요건	미 이행시 전액추징	미달한 부분만큼 안분 추징
⑥ 할증평가		최대30%할증	할증평가 폐지

* 조병선 (2013) 한국형 히든챔피언 육성을 위한 중견기업 가업상속 지원세제

[표 2-16] 가업승계주식 증여세 과세특례

구분	현행	도입 (안)
① 공제대상	· 중소기업 · 중견기업(매출2,000억원이하)	·중소기업 ·중견기업(매출1조원이하)
② 공제한도	30억원	대폭확대(상속공제 수준)
③ 공제금액	5억원 공제후 특례세율	증여가액의 70%
④ 시행시기	‘13년말 일몰	제도 상설화

* 조병선 (2013) 한국형 히든챔피언 육성을 위한 중견기업 가업상속 지원세제

2.3 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 관한 연구

본 절에서는 컨설팅의 정의 및 유형과 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅 현황을 정리하며 컨설팅의 필요성을 제기하고, 가업승계 컨설팅을 실시한 실제 사례를 정리하여 지속가능경영을 위한 가업승계의 사전준비 및 승계전략의 중요성을 제기한다.

2.3.1 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅의 연구

2.3.1.1 컨설팅의 정의 및 유형

컨설팅을 특정한 전문적인 서비스로 간주하고, 이러한 전문직업적인 서비스가 지녀야 할 몇 가지 특성들을 강조하고 있다.⁴⁶⁾ 이러한 견해를 지지하고 있는 Larry Greiner와 Robert Metzger⁴⁷⁾는 “경영컨설팅이란 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인하고 분석하는 것을 도와주고, 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것이다. 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 어드바이스 서비스다” 라고 정의하고 이와 같은 전문직업적인 특성을 강조한 정의들은 경영컨설팅과 동의어로 인식되어지고 보편화되고 있지만 실제로는 회계, 건축, 금융, 설계, 엔지니어링, 법률 등 많은 영역에서 사용되고 있다(Williams & Woodward, 1994).

조창배(2008)에 의하면 경영컨설팅은 경영상의 경험들을 일반화하고 구조화시키는 과정이 비교적 발전하였을 때 나타날 수 있었기 때문에, 다양한 조직들과 상황에 적용될 수 있는 방법들과 원칙들이 발견되고 기업인들이 자신들의 사업을

46) 조창배 (2008.1), 가족기업의 컨설팅 모형 설계 및 그 유용성에 관한 연구, p.33.

47) L. E. Greiner and R. O. Metzger(1983), “Consulting to management,” Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, p.7.

운영하고 통제하기 위해 더 나은 방법들을 찾아야만 한다는 압력을 받거나 동기가 부여되었을 때만 가능하다고 주장하고 있다.

컨설팅은 이밖에 미국컨설팅협회, 영국컨설팅협회, 국제노동기구사무국 등에 의해 다양하게 정의되고 있지만 그 특징을 정리하면 다음과 같다.⁴⁸⁾

첫째, 컨설팅은 독립된 서비스이다. 이는 컨설턴트가 의뢰기업에 소속되어있지 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 규율있는 업무이다.⁴⁹⁾

2.3.2 가족기업 컨설팅 연구현황

가족기업으로 용어를 한정해서 컨설팅을 진행한 사례는 근래까지 없었으나 주로 중소기업으로 한정하여 컨설턴트협회, 중소기업청, 각 금융기관과 보증기관을 통하여 점차 활발하게 컨설팅이 진행되고 있다. 우리나라의 가족기업은 족벌기업, 세습기업, 영세 소기업, 가내기업 등의 개념으로 인식되어 그동안 해당 기업 자체에서 혁신 기법을 응용하고 지원받는 형태로 컨설팅의 명맥을 유지해 왔다고 볼 수 있다.

48) 조태현 (2000), 중소기업 경영컨설팅의 현황과 발전방향, 기은조사월보, 제38권 4호,

49) 황우연 (2008) 가족기업의 성공적인 승계요인과 기업성장에 관한 연구. p37

외국에서는 가족기업에 대한 관심과 연구가 오랜 기업의 역사만큼이나 늘어나고 있으며 전문적인 가족기업 컨설팅의 영역이 확대되고 있다. 가족기업의 컨설팅을 연구한 학자들이 가족기업 컨설팅의 특이성을 말한다.

Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnso(1985) 등은 가족기업에 대한 컨설팅이 다른 종류의 기업이나 기관에 대한 컨설팅 보다 수월치 않음을 제기하고, Lansberg(1983), Upton, Vnton Seaman & Moore(1993) 등은 비가족기업 컨설팅과 가족기업의 컨설팅이 차별성이 있음을 강조하였으며, Swarz(1989)는 컨설팅의 전통적인 모델들이 가족기업이 필요로 하는 것을 충분히 설명하고 있지 않고 있다고 지적하였으며, Aronoff & Ward(1994) 등은 탁월한 가족기업 전문가들은 가족기업을 컨설팅 하는데 남다른 독특한 스킬을 가지고 있다고 주장한다.

황우연 (2008)은 기업승계 컨설팅은 외국에서는 가족기업에 대한 관심과 연구가 오랜 기업의 역사만큼이나 늘어나고 있으며 Jaffe(2006)⁵⁰⁾는 가족기업 컨설팅의 세계라는 논문에서 조직적인 컨설턴트들은 조직이 어떻게 변형할 수 있으며, 사람들이 어떻게 그 조직의 변형에 이바지 할 수 있을 지에 대해 관심을 갖는다. 가족과 관련된 일은 금기시되고 중요하지 않다고 여겨지는 경우가 많다. 그러나 전 세계의 크고 작은 기업의 대다수가 가족 구성원에 의해 소유되어 있고 영되어지고 있다는 사실을 간과할 것인가 라며 가족과 기업이 만나는 경제부분에 있어 컨설턴트는 어떻게 일 할 것인가? 라는 질문으로 그의 경험을 통해 가족기업의 컨설팅을 소개하고 있다.

Goodman(1998)⁵¹⁾은 여러 해를 통한 발전으로 가족기업 컨설턴트는 가족기업의 필요를 충족시켜 주는 다양하고 전문성 있는 조언자로 성장하며, 이렇게 특별하게 수련된 컨설턴트들은 소유권, 승계문제, 기업의 발전문제에 이르기까지 복잡하고 다양한 문제들을 대처할 수 있는 능력을 키우면서 전문적으로 그 활동 범위를 넓히고 있다. 그들이 수년에 걸쳐 이룩한 가족기업 고객들과의 성공적인 컨설

50) T. Jaffe Dennis(2006), The World of Family Business Consulting, Consulting to Management, Volume 17, p.21

51) Joe M. Goodman(1998), Defining the New Professional : The Family Business Counselor, Family Business Review, Vol xi, p.349.

팅의 경험들은 희귀하고 값진 자료이다. 이 새로운 전문가들은 가족기업 집단에 도움을 주기위해 준비되어 있으며 마침내 가족기업 컨설턴트의 전문적인 시대가 온 것이라 역설하고 있다.

연구자들은 가족기업 컨설팅에 있어 다양한 방식으로 논의해 왔는데 Bork et al.(1996)은 가족기업의 컨설팅을 전문가 어드바이스와 과정컨설턴트의 2가지로 구분한다.

가족기업 컨설팅의 분야에는 많은 전문가들이 활동한다. 일반 경영상담자, 재정 계획상담자, 변호사, 세무사, 경영지도사, 은행과 자산관리사, 기술적전문가, 심리학자들의 상담을 받기도 한다. 그러나 너무 다양하고 겪어보지 못한 개념들과 경험이 필요한 많은 어려움에 직면하게 된다.

가족기업 컨설팅에 있어 컨설턴트가 누구와 상대해야 하는가에 대한 중요성도 논의의 대상이다. Lane(1989)은 가족기업 내외부의 핵심경영자와 1대 1의 인터뷰를 제안하여 인터뷰를 통한 필요정보 수집과 문제해결에 필요한 해결책을 찾는다.

Baker & Wiseman(1998)은 창업자로부터 기업과 개개인의 전체적인 윤곽을 찾는다고 하며, 능동적이고 그들 자신의 사업에 대해 흥미를 가지고 있는 가족구성원 역시 그 과정에서 중요시 될 수 있다고 하였다.

Brown(1993)은 긍정적인 피드백 및 재강화, 책임영역 등을 파악하는데 필요한 대부분의 문제와 직접 관련되는 구성원 2-3명을 함께 만나는 것이 필요하다고 주장한다.

가업승계 컨설팅을 위한 집단을 어떻게 구성하는지에 대해서도 연구했다. Habbershon(1998)은 교육과 가족모임 과정에서 가능한 많은 사람을 투입하기를 제안하고, Cox는 관계되는 모든 가족구성원들이 희망이 있다는 것을 느끼도록 모두를 같은 시간과 같은 장소에 모을 것을 제안했다.

컨설턴트가 누구를 대상으로 선택해야 하는지에 관한 다양한 통찰과 방법이 있다. 개인을 대상으로 하든지 집단을 대상으로 하든지 컨설턴트들은 가족 기업 중

누구에게 컨설팅을 할 것인가에 대한 개인적인 경험과 선호를 갖고 있다.

컨설턴트는 가족 기업과 일할 때 다양한 중재 방법들을 사용한다. 기업과 가족 간의 의사소통, 소유권과 경영권, 상실과 슬픔뿐만 아니라 어떻게 정보를 수집하고 제공하는가, 변화과정을 어떻게 촉진시키는가에 초점을 맞춘다.

컨설턴트들이 하는 많은 중재들은 의사소통의 중요성에 그 초점을 맞추고 있다. Hilburt, Davis & Dyer(2003)는 의뢰한 기업 고객의 소리에 귀를 기울이고 그들이 말하는 것을 항상 체크하며 의사소통 창구를 항상 열어 두는 것이 필요하다고 주장한다. Cox 역시 고객들이 그들의 관점과 입장을 표현하게 할 것을 제안한다. 학자들은 또한 컨설턴트들이 자신 스스로를 정직하고 진실하게 들어내야 한다고 말한다. Aronoff & Ward(1994)는 컨설턴트는 고객과의 관계에 있어서 위태로움을 초래할 위험이 있을지라도 그들이 아는대로 사실만을 말해야 한다고 주장한다.

이상의 가족 기업컨설팅에 관한 연구현황을 분석하면 중요한 특징 중의 하나는 가족기업들이 안고 있는 현안에 대한 해법을 특정 부분에 치중한 편향적인 측면에만 접근하고 있다는 점을 발견 할 수 있다. 즉, 현재 가족기업들에게 외향적으로 표출된 문제에 대한 대안만을 모색하는 일시적인 대증요법에 국한된다는 점이다. 이로 인해 가족기업 전체 경영이 효율적으로 이루어질 수 있는 체계적이고 구조적인 해결책을 제시하는데는 미흡한 상태라고 볼 수 있다. 이의 개선을 위하여 업무 일선에서 체득한 풍부한 경험과 스스로의 자기개발을 통한 다양한 이론적 학습을 바탕으로 각자의 역량을 최대로 성장시키는 노력을 다하는 컨설턴트들의 자질과 능력 향상도 중요한 부분이라고 주장한다(황우연, 2008).

중소기업이 전체 사업자 수의 99%를, 고용은 88%를 차지하여 국민경제에서 차지하는 비중이 매우 높음을 이미 기술하였다. 특히 대기업은 연평균 15만 명의 일자리가 감소하지만 중소기업은 연평균 28만개의 새로운 일자리를 만들어내는 것으로 조사되었다. 그러나 중소기업은 매년 100만개 정도가 창업하고 80만개 정

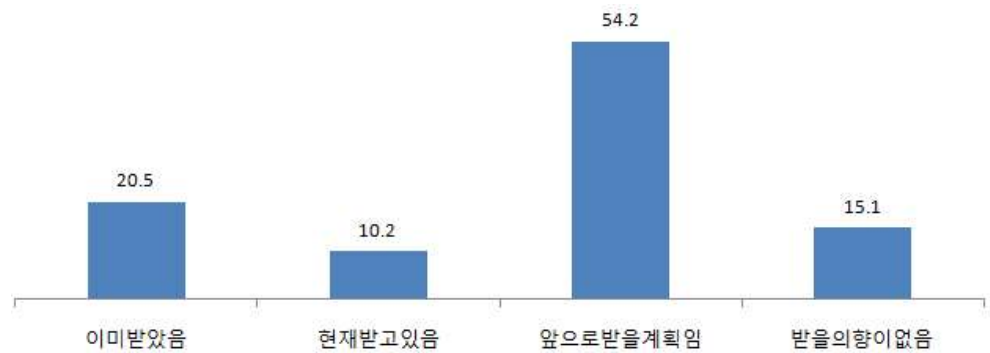
도가 폐업을 반복하는 다사다난(多事多難)형태의 구조를 갖고 있으며 창업 10년 후 평균 생존율도 13%로 매우 낮은 편이다. 이러한 중소기업의 취약점을 보완하고 글로벌 무한경쟁시대에 경쟁력을 확보하기 위한 가장 효과적인 중소기업 지원 정책 수단이 컨설팅 서비스 활성화라 할 수 있다.

정부도 중소기업청의 컨설팅 지원사업과 소상공인 지원센터 등을 통한 중소기업의 자생력과 경쟁력을 갖춘 강한 중소기업으로 성장 할 수 있도록 경영컨설팅 등 지원사업을 펼치고 있으나 전문적인 가업승계지원센터를 설립하여 지원하여야 한다.

2.3.3 가업승계 컨설팅의 필요성 제기

가업승계컨설팅 니즈는 [표 2-17]과 같이 지속가능경영을 위한 가업승계를 위해 84.9%가 컨설팅의 필요성을 인식하고 있다.

[표 2-17] 가업승계컨설팅 계획



(단위:명,%)

구분	응답자수	이미 받았음	현재 받고있음	앞으로 받을 계획임	받을 의향이 없음

전체		(166)	20.5	10.2	54.2	15.1
자산 총액	20억미만	(44)	4.5	11.4	61.4	22.7
	20억 ~50억	(46)	8.7	13.0	65.2	13.0
	50억 ~100억	(27)	33.3	3.7	48.1	14.8
	100억 ~300억	(32)	34.3	6.3	50.0	9.4
	300억이상	(17)	47.1	17.6	23.5	11.8

* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

황우연(2008)은 그 사례로 30대 후반의 P대표는 불과 몇 년 전에는 촉망받는 2세대 경영자였다. 미국 유학을 마치고 부친이 경영하는 회사에 들어간 그는 한 해 매출 500억 원짜리 회사를 세계적 기업으로 키우기 위한 전략 수립에 골몰했으나, 2004년 부친이 병으로 갑자기 숨지면서 모든 일이 헝클어졌다. 회사의 비상장 주식을 포함해 총 200여억 원의 재산을 상속받게 됐지만 100억 원이 넘는 상속세를 납부해야 할 상황에 놓였으며, 당시 재산은 은행 예금 3,000여만 원이 전부였다. P대표는 고민 끝에 40억 원의 세금은 주식으로 물납하고 나머지는 부동산 담보대출로 메웠다. 더 큰 문제는 그때부터 발생했는데, 창업주인 부친의 갑작스러운 사망에 거래처들이 동요하기 시작했고 종업원들의 태도도 예전 같지 않았으며 급기야 주문이 끊기고 가동률이 떨어지면서 공장시설 확장도 중단됐다. 월 4,000여만 원에 달하는 담보대출 이자도 목을 죄어와 이자를 갚기 위해 남아 있는 주식을 담보로 사채까지 썼지만 결국 2006년 공장 문을 닫아야 했다.

최근의 대표적인 사례로 국내 1위 종자기술 업체인 농우바이오가 인수·합병(M&A) 시장에 매물로 나왔다. 회사 오너였던 고희선 명예회장(전 새누리당 국회의원)이 지난 8월 지병으로 별세하면서 지분을 상속받게 된 아들 고준호씨(31)가 1000억원이 넘는 상속세를 내기 위해 지분을 내놓은 것으로 알려졌다

2013년12월1일 투자은행(IB) 업계에 따르면 농우바이오 대주주인 고준호씨는 최근 삼정회계법인을 매각 자문사로 정하고 경영권을 포함한 지분 매각을 추진 중이다. 유족측은 가격만 맞을 경우 53%에 이르는 보유 지분을 전량 매각할 의

사도 내비친 것으로 알려져다.

유족들의 이번 경영권 매각 결정은 대규모 상속세를 마련하기 위해 불가피하게 선택한 것으로 보인다. 고 명예회장이 지난 8월 별세하면서 아들인 고준호씨는 주식 649만주 (45.4%)를 물려받게 됐다. 현재 고씨는 이와 별도로 지분 7.42%를 보유 중이다. 상속세 과세 기준가는 주당 2만5200원으로 확정됐는데, 이를 기준으로 50%의 상속세율을 고려하면 고씨가 납부해야 할 상속세는 1000억원대에 육박할 것으로 알려졌다.

지난달 29일 종가 기준 이회사 시가총액은 3353억원인데 이를 기준으로 한 유족 측 지분가치는 1000억원을 조금 웃도는 수준이다. 고명예회장 별세 후 동생인 고희영씨와 고희봉씨는 보유 중이던 지분 0.34%를 장내 매각했다.

[표 2-18] 농우 바이오 현황

설립일	1990년 6월
사업영역	종자·상토 개발생산 판매
대표이사	정용동
자본금	72억원
매출·영업이익	778억원·187억원(2012년기준)
매출구성	종자(89.1%) 상토(10.5%)등
주요주주	고(故) 고희선 명예회장 45.4% 고준호 팀장(아들) 7.42% 김용희 부회장 0.01%

* 고희영(동생), 고희봉(동생) 각각 0.17% 전량 장내매각

금융투자업계 관계자는 “약 53%에 이른 유족 측 지분을 전량 매각할 경우 경영권 프리미엄을 붙일 수 있어 시가 대비 할증된 가격에 팔 수 있다” 며 “지분을 쪼개 파느니 경영권을 포함한 지분을 시장에 내놓는게 상속세 납부 재원 마련에 효과적이라고 판단한 것 같다”고 분석했다.

또 고준호씨가 아버지에 이어 정계진출을 추진 중인 점도 이번 경영권 매각 추진의 한 배경으로 풀이된다. 실제 고씨는 선친의 유고로 치러지게 된 지난 경기

화성갑 보궐선거에 출마 선언을 하기도 했으나, 새누리당의 서청원의원 손을 들어 주는 바람에 고배를 마셨다.

시장에선 현재 시가로 1000억원 수준인 고씨 측 지분이 전량 매각될 경우 약 30%의 경영권 프리미엄을 더해 1300억원을 확보할 수 있을 것으로 보고 있다. 이 경우 상속세 납부 재원은 무난히 마련할 수 있게 된다. 물론, 고씨 측에서 상징적인 차원에서 소수 지분은 남겨둔 채 경영권을 포함한 지분을 넘길 가능성도 배제할 순 없다.

농우 바이오 관계자는 이에 대해 “충분히 좋은 가격을 제시한다면 경영권을 포함한 지분을 내놓을 수도 있다”면서도 “5년간 분납해야 하는 세금 중 내년에 낼 세금은 이미 확보한 상태이기 때문에 대주주가 당장 팔 계획은 없다”고 말했다. 이 관계자는 이어 “농우바이오 대주주는 경영권 프리미엄등을 고려해 가격이 맞지 않으면 지분을 처분하지 않을 것”이라고 덧붙였다.

시장에선 농우바이오 인수 후보자로 몬산토, 골드만PE, 삼성그룹, 한화케미칼 등이 거론되고 있다. 이 중 미국 종자회사 업체인 몬산토가 유력하다는 얘기가 많다. 몬산토는 1998년 외환위기 때 국내 종자분야 1위였던 흥농종묘와 3위인 중앙종묘를 인수해 설립된 세미니스코리아를 인수하는 등 국내 종자시장 내 확대를 꾸준히 모색해 왔다. 농우바이오는 지난해 매출 778억원, 당기순이익 183억원을 달성했다.⁵²⁾

지난날 많은 중소기업 대표들에게 이런 사례는 남의 일이 아니며 기업 승계 문제가 중소기업에 발등의 불로 닥쳐오고 있다. 한국 사회의 고령화 추세와 비슷하게 나이 많은 중소기업 경영자가 갈수록 늘고 있지만 대부분 가업승계를 준비하지 못한 상태이며, 여기에 최근 상속과 증여에 관한 법과 집행이 대폭 강화되면서 가업 승계가 더욱 어려워지고 있다.

상속·증여세제의 집행은 갈수록 엄격해지고 있는 바, 우선 상속·증여세의 30억 원 초과에 대한 최고 세율이 1994년 40%에서 1996년 45%, 2000년 50%로 높아졌다. 또 최대주주의 주식이나 출자지분을 상속·증여받을 때 즉 경영권을 물려받을 때 적용되는 경영권 프리미엄 할증 평가제도도 원활한 경영 승계를 어렵게 하고 있다. 이때는 일반 상속·증여세보다 중소기업은 최고 15%의 세금

52) * 매일경제신문(2013.12.2) 용환진기자

을 할증해 내야 한다. 특히 2000년 이후 공장부지등 부동산 가격이 크게 올랐는데도 상속·증여세 누진세율의 기준 금액은 변하지 않아 세금 부담이 커지고 있어, 공장을 팔 수 없는 상황에서 상속에만 늘어난 셈이다.⁵³⁾

경기도 안산 시화공단에서 제조업체를 운영 중인 C대표는 “상속·증여세율이 계속 오른 데다 최근 상속·증여 등에 대한 국세청 관리가 엄격해지고 있어, 회사를 물려줄 때 세금 부담이 크다 보니 회사를 물려받는 2, 3세 등이 현금 부족으로 상속세를 주식이나 부동산으로 내는 경우가 늘어나고 있다. 국세청에 따르면 2001년 865억 원이었던 상속·증여세의 물납 규모가 2002년 1,952억 원, 2004년 3,071억 원으로 급증했으며, 특히 상속·증여세 물납재산 중 90%가 주식으로서 경영권에 큰 영향을 미치는 회사 주식을 팔아 세금을 낸다는 뜻이다. 세금은 당연히 내야 하지만 기업 승계를 준비하지 않은 채 상속할 경우 애써 키워온 기업이 없어질 수 있다는 것이 문제다. 전문경영인에게 기업을 맡길 경우에도 마찬가지로 상속으로 인해 최대주주 지분이 흔들리면 전문경영인이 설 자리가 없게 된다. 고령화를 눈앞에 둔 중소기업 경영자들이 회사를 계속 지키려면 미리 기업승계전략을 수립해야하는 이유이다.

그러나 많은 중소기업경영자가 기업승계를 먼 훗날의 일로 생각하거나 실제 어떻게 해야 할지 잘 모르고 있는 상황이다. 중소기업 중앙회 김용구 전회장도 스스로 자신이 아직 후계를 생각해 본 적이 없으며, 1960년대에 창업해 한강의 기적을 일궈낸 창업 1, 2세대 경영자 상당수가 이제 은퇴 할 때가 됐지만 대부분 기업승계를 어떻게 할 지 생각하지도 않고 있다고 말했다.

이상의 사례에서 나타나듯이 정부기관, 국내 금융기관은 물론 일본 등 외국 금융기관에서도 제2차 세계대전 이후 급격히 늘어난 산업자본의 상징인 중소기업들의 창업 1세대 이후 기업승계에 대한 경영지도가 활발하게 전개되고 있다. 그러나 아직 초기단계로 학계의 연구도 취약한 편이며 각종 금융기관 등 컨설팅업체도 전문성이 부족한편이다 따라서 고객과의 접점에서 가장 큰 영향력과 정보를 갖고 있는 금융기관에서 이러한 취약한 전문성을 보완하고 중소기업의 경영환경에 적합한 컨설팅 방법론과 기법 개발을 위한 연구개발 및 컨설턴트의 질적 향상

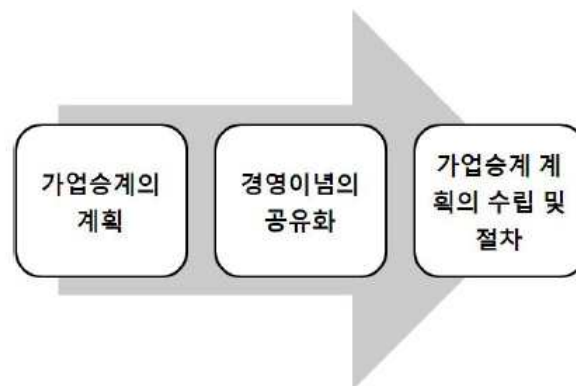
53) * 매일경제신문(2013.12.2) 용환진기자

을 위한 꾸준한 실무와 교육훈련으로 조직적이고 체계적인 사업수행이 타당하다고 판단되며 중소기업청 주관 2007년 12월 대한민국 컨설팅 혁신대전에서 '컨설팅이 중소기업의 핵심 성장 동력'이라는 주제를 통해서도 알 수 있듯이 컨설팅 산업의 관심과 다양한 저변확대가 요구되므로 정부차원의 가업승계컨설팅 지원의 필요성을 제기한다.⁵⁴⁾

2.3.4 가업승계의 절차

가업승계는 다음과 같은 절차를 거치도록 되어 있다. 일반적으로 총 7단계의 절차를 통하여 가업승계가 이루어지도록 구성되어 있는데, 전체적인 프레임은 [그림 2-4]와 같이 가업승계의 계획을 수립하고 프로젝트 절차를 진행하는 전체적인 과정을 나타낸 것이다

[그림 2-4] 가업승계 절차의 전반적인 내용



* 김근섭 (2011), “중소기업 가업승계에 대한 조세지원제도 연구”에서 인용.

이것을 바탕으로 마지막 단계에서 총 7단계 과정을 거쳐 가업승계가 완료되도록 한다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

54) 정종선(2013) 우리나라중소기업의 가업승계에관련문제점개선에 관한연구 p9-14

[표 2-19] 가업승계의 계획 수립 및 절차

단 계	내 용
1단계	자사의 환경분석 및 이해관계자의 현황분석
2단계	향후 환경변화의 예측과 대응책 및 과제의 검토
3단계	가업승계의 시기, 방법을 포함한 사업 방향성의 검토
4단계	구체적인 중장기 목표의 설정
5단계	지속가능경영을 위한 과제의 정리
6단계	지속가능경영을 위한 가업승계 전략수립
7단계	가업승계 프로젝트의 실행 및 프로젝트 관리

* 배원기(2008), “가업승계의 기술”에서 인용(재수정).

* 정종선(2013), “중소기업의 가업승계에 관련 문제점 개선에 관한 연구”에서 재인용(재수정).

[표 2-19]에서 대략적으로 제시한 내용에 대하여 구체적으로 하나씩 살펴 보자면(배원기, 2008), 우선 1단계의 자사 현황분석은 기업의 경영기반 및 자원의 상황, 자산의 평가와 상속세 등의 추정을 기본적으로 포함하고 있으며 그 외에도 가업승계 계획수립 단계에서 현재의 자산과 경영상황, 과거의 경영 실적 등을 조사하고 분석하여 앞으로 이해관계자의 현황분석을 통한 후계구도와 후계경영자가 개선해야 할 점을 바탕으로 경영방향을 정하는 기준이 된다. 더불어 현재의 사업상황의 지속성장 가능성, 제품의 경쟁력과 신제품 개발능력, 이익확보 체계확립 등을 재검토해야 하며 기업의 강점과 약점을 파악하고 강점을 향상시키기 위한 방안과 약점을 개선하기 위한 방안에 대하여 고민하는 단계이다.

2단계는 가업승계 이후의 상황을 사전적으로 고려해야 하는 단계라고 할 수 있다. 가업승계 이후에도 지속적인 기업의 성장 및 발전을 위하여 새로운 방향을 정확히 파악하고 예측하는 과정이다. 이를 통하여 기업의 장래 방향성을 고려하고, 시대와 기업의 성격에 맞는 대응책을 검토하는 것이 중요 과제라 할 수 있다.

3단계는 기업의 현황을 분석하고 환경변화를 예측 및 검토해야 한다.

이 연구가 선행되어야 후에 발생하는 문제에 대하여 기업의 대응방침이 확

정되기 쉽기 때문이며, 또한 중장기적인 경영 목표를 수립하는 기틀본이 되기 때문이다. 따라서 현재의 사업을 유지할 것인지, 사업의 방향이나 폭 등에 변화를 줄 것인지 등 기업의 사업영역 설정을 하며 조직의 체제나 기업 규모, 형태, 설비 투자 등도 고려하는 과정이다. 이는 중장기적인 방향 설정과 관련하여 가업승계의 시기나 방법 등을 세우며 기업의 방향을 전하는 중요한 과정이라 할 수 있다.

4단계는 기업의 방향이 설정되었기 때문에 이를 바탕으로 하는 구체적인 목표 설정이 필요하다. 따라서 매출과 이익, 시장점유율 등 자세한 수치로 목표를 설정하고 기업의 성격을 확고히 하며, 이 때 새로운 사업이나 시장에 대한 선행 투자 관련 목표를 함께 설정하면 시너지 효과를 얻을 수 있을 것으로 예상된다.

5단계는 지속가능경영을 위한 성공적인 가업승계를 위한 과제의 정리인데, 이는 후계자를 중심으로 한 새로운 경영체제를 이행하기 위하여 구체적 과제를 정리하는 것이라고 할 수 있다. 그 중 특히 후계자를 포함한 경영체제의 교육 및 경영권 집중을 위한 방안 및 세무대책 등을 주의하여야 한다.

6단계는 구체적인 수치로 목표를 설정하였고, 중장기적으로 경영계획에 설립하였으므로 가업승계의 시기와 대책, 해결방안 등을 담아 가업승계 계획을 작성하는 것이 필요하다.⁵⁵⁾

마지막 7단계로는 가업승계 프로젝트로 지속가능경영을 위한 원활한 가업승계 컨설팅 프로젝트 실행계획에 따른 프로젝트의 실행과 경영, 정책 등 여건변화에 신속히 대처하는 등 프로젝트 관리가 철저해야 할 것이다.

이와 같은 과정을 중심으로 가업승계기업의 절차에 대한 논의를 하였다. 모든 기업에 동일하게 적용되는 내용은 아니지만 대부분의 기업의 가업승계 절차에 있어 공식과 같이 사용되는 것이라고 할 수 있다. 이러한 내용을 바탕으로 가업승계기업의 사례에 대하여 연구하고자 한다.⁵⁶⁾

55) 정지성 (2009)

56) 정지성 (2009)

2.3.5 기업승계 컨설팅 사례연구

다음은 컨설팅 전문기관에서 최근에 기업승계 컨설팅을 실시하고 제출한 최종 보고서를 참고하여 컨설팅 사례를 연구하고자 한다.

황우연(2008)의 선행연구의 사례1은 2006년 10월에 실시한 H기업의 전문경영인을 통한 안정적인 경영권 이양 방안 사례이다.

본 컨설팅 프로젝트의 추진 목적은 회사에 적합한 승계전략 수립을 통해 안정적인 소유권 이전 및 절세 효과를 극대화하고, 전문 경영인 도입을 통한 안정적인 경영권 이양 방안을 마련함으로써 기업의 존속과 안정적 성장을 도모하고자 함이며, 추진 범위는 연도별 주식가치를 평가하고 상속세액을 산출하는 세무진단과 절세효과 극대화를 위한 손손익 가치 및 순자산가치 감소 방안, 증여세 재원 마련 방안으로 소유권 이전 대책 수립 및 전문경영인 도입을 통한 안정적인 경영권 승계 방안 수립 등 3개 항목의 범위를 설정하였다.

H기업의 기업승계컨설팅 추진 일정은 다음과 같다. 컨설팅 수행 기간은 2006년 10월 30일부터 11월 10일 까지이며, 종합진단을 통해 승계방향을 설정하여 승계전략을 수립하는 일정으로 세무진단을 통하여 연도별 주식가치를 평가하고 상속세액을 산출한 후 이슈 도출 및 설계방향성 도출을 통한 소유권 이전비용 절감방안을 수립하며, 경영진단을 통하여 안정적인 경영권 이양 및 제2의 도약을 위한 전문경영인 체제 도입 및 후계자에게 경영권 이양방안을 수립하여 최종 경영지도 보고서를 제출한다.

세무진단에서 당사의 주식가치는 2006년 8월 기준 14,600원이나 2007년부터 경영권 할증 프리미엄이 중소기업은 15%가 가산되어 2008년 1월 기준으로 18,400원까지 상승 예상되는 바, 이에 따른 순 자산가치 및 순 손익가치 절감을 통한 주식가치 하락이 필요할 것으로 판단되며 대표이사 지분이 99.2%로 매우 높아 지분 이전은 어려워 사전준비 없이 상속 될 경우 일시에 거액의 상속세로 2006년 8월 기준 약 21억8,000만 원에서 2008년 1월 기준 약 28억5,000만 원으

로 약 31%의 상속세 부담이 증가하여 자금압박이 발생한다.

그동안 퇴직금 중간정산이 없었는바 중간정산을 통해 순손익 가치 절감여부와 부도어음에 대한 대손처리, 매출채권 중 악성미수이자 채권에 대한 대손상각, 배당 미실시로 매년 자산가치가 높아지므로 매년 일정금액의 배당을 통한 자산가치 감소로 순자산가치 및 순손익가치 하락을 이루고 부동산 매각과 담보대출을 통한 증여세 재원 확보를 통해 상속·증여세를 절감 할 수 있는 방안을 마련했다.

2007년도부터 최대주주 할증평가가 적용되어 2006년 말까지 사전 증여를 검토 하여 [표 2-20]에 정리하였다.

[표 2-20] 시점별 사전증여의 장·단점 분석

	2006년 말 사전증여	2007년 이후 사전증여
장점	· 지분이전이 상속을 통하여 이루어지는 경우 5%의 높은 세율이 적용되나, 사전증여를 하는 경우 10-30%의 낮은 세율로 적용되므로 세금부담이 감소 · 2007년부터 최대주주 지분에 대한 15%의 할증평가가 적용되므로 면제가 간인 2006년 말까지 증여하는것이 유리함. · 2007년이후 배당하면 수증자가 배당금을 수취할 수 있어 증여세 재원마련이 가능하며, 최대주주의 배당 소득세 감소효과가 있음.	· 퇴직금 중간정산, 임원 퇴직금지급, 대손금 정리 등을 통하여 회사의 순손익 및 순자산가치를 감소시킨 후 승계하여 세금부담을 줄일 수 있음 · 승계자를 정하여 증여하는 경우 증여세 재원 확보가 용이함 · 증여 이외에 주식양도, 사업부 분할 등 다른 대안이 발생할 수도 있음
단점	· 2세 경영자가 확정되지 않은 상태 이므로 수증자를 정하기 어려움.	· 2007년이후 세법개정이 안되면 최대주주 15%의 할증평가가 적용되어 추가 세금부담 발생.

	· 증여세는 수증자가 부담하는 세금이므로 수증자가 자금출처가 확실하지 않은 경우 추가 증여세 부담. · 현재 평가금액대로 증여세가 산출	· 사전증여전 배당하는 경우 4천만원 초과금액 종합과세 적용으로 대주주 배당소득세 부담가중. · 주식가치하락이 없는 경우 많은 세금부담으로 승계 작업 중단가능
--	--	---

직원들의 퇴직금 중간정산과 대표이사의 퇴직금 누진을 적용을 통하여 대표이사의 현금 확보 및 주식가치 하락을 통한 증여세 절감을 도모하고, 대손처리가 안된 부도어음 1억1,000만원과 외상 매출금 잔액 중 실제 회수불능 금액을 대손상각처리 하며, 매년 일정금액의 배당을 통해 내부 유보 이익을 감소시켜 순손익 가치 및 순자산가치가 낮아지는 효과를 얻을 수 있으며, 현 지분을 99.2%가 그대로 배당될 경우 배당소득세 부담이 많아지므로 일부 지분을 사전 증여한 후 배당 실시로 배당소득세 부담완화 및 대표이사 부동산 증여로는 이를 담보로 수증자가 대출을 받아 증여세 재원으로 활용하며, 절세 효과의 극대화를 위해 승계를 3단계로 나누어 단계적으로 실시하고, 회사의 현 상황을 감안하여 2013년 까지 전문경영인을 선발하여 회사를 성장시킨 후 안정적인 경영권 승계를 권유하였다.

이상의 과정을 통하여 기업승계 추진 로드맵을 [표 2-21]과 같이 작성하였다. 구분 1에서 7까지의 기대효과는 순손익 및 순자산가치 하락을 통한 사전주식 증여시 증여세 절감과 배당금 확대를 통해 후계자의 증여세 재원마련이 가능한 점이다. 구분 8의 기대효과는 전문경영인 도입을 통한 관리의 효율성 강화, 새로운 성장동력 발굴, 후계자로의 안정적인 경영권 이양이 가능한 점이다.

[표 2-21] 기업승계 추진 로드맵

구분	'06		'07				'08				'09	'09~13	'14
	M11	M12	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4		
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
8-1													
8-2													
8-3													
8-4													
8-5													
8-6													
8-7													

1 : 사전주식증여(10%) 2: 회수불능 채권정리 3: 등기임원 퇴직금 중간정산

4 : 배당금 지급 5: 일반직원 퇴직금 중간정산 6: 증여세 재원확보

7 : 사전주식증여 8: 전문경영인 도입

8-1 : 전문경영인으로서의 경영권 이양을 조직원에게 천명

8-2 : 전문경영인 선발위원회 구성

8-3 : 외부후보 및 내부후보 검증

8-4 : 전문경영인 선발

8-5 : 현 대표이사와 전문경영인의 MOU 작성

8-6 : 후계자 복귀 후 경영자 수업

8-7 : 후계자에게 안정적인 경영권 이양

황우연(2008) 사례2는 2007년 2월부터 3월에 걸쳐 실시한 Y기업의 안정적인 경영권 승계 방안 사례이다.

회사에 적합한 승계전략 수립을 통해 안정적인 소유권 이전 및 절세 효과를 극대화함으로써 기업의 존속과 안정적 성장을 도모하는 것을 목적으로 하며, 연도별 주식가치 평가와 상속세액을 산출하는 세무진단과 절세효과 극대화를 위한 순손익가치 및 순자산가치 감안방안과, 증여세 재원 마련 방안을 통한 소유권 이전 대책 및 후계자 경영체제 도입을 통한 안정적인 경영권 승계방안으로 컨설팅의 범위를 정한다.

컨설팅 기간은 2007년 2월 22일부터 3월 8일까지로 먼저 당사의 주식가치는 이익잉여금 및 부동산 공시지가의 상승, 세법상 할증평가특례 등으로 인해 2006년 12월 기준 121,500원에서 2010년 1월 기준 166,700원까지 상승 할 것으로 추정되며, 상속이 개시되면 대표이사 소유지분에 대한 상속세 추정금액이 2010년 1월까지 약 60억 원에서 84억 원으로 약 40%인 24억 원이 증가할 것으로 추정되어 조세부담 감소여부와 관련한 분석이 필요했다.

Y기업은 주식사전증여와 주식가치 축소 및 증여세 재원 확보를 통한 상속·증여세를 절감할 수 있으며, 아래의 [그림 2-5]로 정리한다.

[그림 2-5] 상속증여세 절감 방안



* 황우연(2008)

승계 타당성 검토, 승계 대상자 선정, 승계를 위한 준비의 3가지 관점으로 아래의 [표 2-22]에 의거 안정적인 경영권 이양방안을 분석하여 체계적으로 수립하였다.

[표 2-22] 안정적인 경영권 이양 방안

승계 타당성 검토		승계 대상자 선정		승계를 위한 준비
· 영위 사업은 성장 발전 할 수 있는 비즈니스인가 · 비즈니스 수행에 따른 수익은 충분한가	⇒	· 승계가능 모델 검토 · · 기업을 승계 받을 대상자는 누구인가	⇒	· 후계자의 역량 강화방안 · 성공적인 조직승계를 위한 리더십 프로그램 · 승계를 위한 체계적인 인프라 확보 정도 · 승계에 대한 내부직원 수용도에 대한 대책

기업승계는 단시일 내에 완성될 수 없으며 경영권 승계 추진시 조직 내·외부의 각종 갈등문제가 발생할 소지가 있으므로, 승계과정에서 발생하는 제반 문제를 해결하고 회사의 안정적 성장을 도모하는 중추적 조정역할 수행을 위해 기획조정실을 신설한다. 이상의 과정에 따른 기업승계 추진 로드맵을 [표 2-23]에 표시하였다.

이에 따른 기대효과에는 각 사업연도별 소득금액 최소화하여 주식가치를 거래에 적정한 수준까지 감소시킴으로 조세부담을 최소화하고, 주식의 사전 증여를 통한 지분율에 의해 배당을 실시하여 상대적 배당 소득세를 감소시키고 수증자에 대한 자금출처를 확보하며, 후계자 확정 및 공식화를 통한 가족 및 구성원 혼동을 최소화하여 승계전략의 수행, 관리 효율성 강화 및 신성장 동력 발굴을 할 수 있다는 이점이 있다.

[표 2-23] 기업승계 추진 로드맵

세부과제 및 주요사항	'07년				'08년				'09년			
	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4
2006년 결산 및 세무조정												
대표이사 퇴직금 추계액 변경												
퇴직을 위한 준비연금 가입												
주식의 사전증여												
배당금 지급												
안정적인 경영권 이양												
1. 후계자 합의 및 공식화												
2. 기획조정실 신설												
3. 개인역량 개발 프로그램												
4. 리더십 개발프로그램												

* (황우연, 2008)

2.3.6 지속가능경영을 위한 기업승계 컨설팅의 소결

기업은 지속성장 기업을 전제로 탄생한다. 이는 지속가능성을 갖추고자 함을 의미하며 지속가능경영을 바탕으로 해야 한다. 기업승계 의향을 가진하는 기업들에게 가장 두려운 존재는 제도적 애로요인에 의한 상속세와 증여세로 대변되는 조세부담이다. 각종 발표 및 보고서에서도 나타나듯이 조세부담은 회사의 존폐에도 직접적으로 영향을 미칠 만큼 그 파급효과가 매우 크다.

또한 우리나라의 상속증여세는 현업에 쫓기거나 잘 몰라서 사전준비를 하지 못한 기업들이나, 몇 훗날의 일로 생각하고 미루고 사전준비를 하지 않은 기업들이나, 갑작스러운 CEO의 유고에 따른 준비되지 못한 기업승계는 앞의 사례들과 같이 기업의 지속성장에 큰 문제로 대두되고 있다. 최고경영자는 지속가능경영을 위한 기업승계컨설팅을 받아 원활한 기업승계로 마지막 소임을 다하고 후계자는 선대가 애써 일군 기업을 지속성장 시켜 일자리 창출 등 국가경제발전에 기여할 수 있도록 정부차원의 기업승계 컨설팅지원사업이 시급하다고 본다.

2.4 기업승계 정책적 현황 및 애로요인

본 절에서는 기업승계를 위한 정책적인 제도의 현황을 2012년 세제개편 확정안을 중심으로 살펴보고, 관련정책의 국제비교와 국내 정책적 제도의 문제점 및 해법안을 제시하며, 주요 국가별 중소기업 상속세 과세와 지원제도를 정리한다.

[표 2-24] 주요국 기업승계 관련 세제

구 분	한 국	독 일	미 국	영 국	일 본
기업규모	중소기업 중견기업 (매출액 2천억원이하)	제한없음	제한없음	제한없음	비상장 중소기업
피상속인 요건	사업영위기간 지분을 대표이사 재직요건	없음	소유기간 지분을 사업참여여부 거주지요건	소유기간	지분을 사업참여여부
상속인요건	가업종사 임원취임 연령요건	사업승계속성 급여총액유지	사후관리서 명요건	없음	사업참여 소유요건
사후관리 요건	사업유지 가업종사 지분유지 근로자수유지	사업유지 고용유지	가업종사 지분유지 거주자 사업장소	없음	사업참여 고용유지 지분유지
공제내용	70%공제 최대300억 원	5년간 급여총액 400%유지: 85%공제 7년간700%유 지:100%공제	가족사업지분 상속시 675,000\$ 한도공제	사업자산공제 비상장 100% 상장 50%공제	80%공제 과세유예

할증평가	최대 30% 할증	회사운영에 영향미치지 않는 지분 10%할인	없음	없음	30~50% 할인
------	--------------	----------------------------------	----	----	--------------

* 국조세연구원, '주요국의 가업상속제도 및 정책적 시사점'

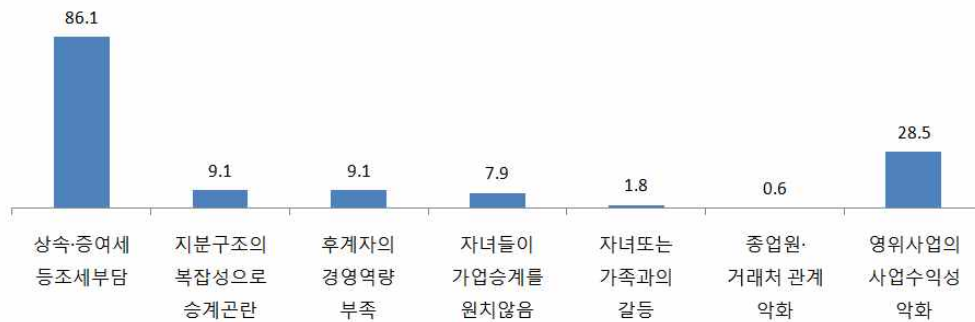
* 2010년, 2013 국세청 가업승계 지원제도 안내

이러한 지원제도가 생김으로써 기업활동에 전념해 온 중소기업인들 이 능력 있는 후계자에게 기업을 온전히 물려주고, 장수기업으로 자리 잡을 수 있는 기본적 토대를 마련해 준다. 또한 가업승계의 중요성에 대한 정부의 공감대 형성과 이를 바탕으로 한 세제지원은 가업상속에 대한 정부의 정책지원 의지를 분명히 하며 기업의 사회적 책임을 강조함으로서 가업상속이 책임의 대물림으로 정착되도록 하는 것을 목적으로 한다. 현재 가업승계 지원을 위한 법적 근거 마련 및 예산 확보 등은 정상적으로 추진 중이나 가업승계 지원세제 안에 대한 보완은 지속적으로 추진할 것으로 보인다.

2.4.1 가업승계 정책의 제도적 애로요인

가업승계에서 가장 큰 애로요인으로 부각되는 것이 세금과 관련된 주된 애로요인들이다. [표 2-25]와 같이 상속·증여세 등 조세 부담이라는 의견이 86.1%로 가장 높게 조사 되었다. 다음으로는 영위 사업의 수익성 악화이다.

[표 2-25] 가업승계 관련 애로사항



(단위:명,%)

구분		응답자 수	상속·증여세 등 조세 부담	지분 구조의 복잡성으로 승계 곤란	후계자의 경영 역량 부족	자녀들이 가업승계를 원치 않음	자녀또는 가족과의 갈등	종업원·거래처 관계 악화	영위 사업의 사업 수익성 악화	기타
전체		(165)	86.1	9.1	9.1	7.9	1.8	0.6	28.5	1.8
자산 총액	20억 미만	(42)	71.4	9.5	7.1	11.9	2.4	-	42.9	2.4
	20억 ~50억	(47)	83.0	6.4	10.6	14.9	2.1	2.1	31.9	4.3
	50억 ~100억	(27)	88.9	14.8	7.4	3.7	-	-	25.9	-
	100억 ~300억	(32)	100.0	3.1	12.5	0.0	-	-	12.5	-
	300억 이상	(17)	100.0	17.6	5.9	0.0	5.9	-	17.6	-

* 가업승계 관련 주된 애로사항 조사결과는 복수응답결과임.

* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

따라서 현실적인 애로요인으로 부각되는 내용과 세제지원상의 애로요인을 분류해서 논의하고자 한다. 우선 가업승계에 대한 현실적인 문제점을 먼저 보자면, 가업승계대상 기업은 우선적으로 가업승계자가 명확하게 정리되어야 한다. 가업승계를 위한 경영수업이 단시간에 이루어지는 것이 아니며 사전에 장기간 준비 시간이 필요한 것이 현실이며 그 만큼 시기를 정확히 맞추는 것에 대한 어려움이 발생할 수밖에 없을 것으로 보인다. 일반적으로 최고경영자들이 현재시점에서 기업의 전체적인 상황을 고려해 볼 때, 지속가능경영 가능성이 있거나 최소한 현상유지 이상은 이루어진다는 가정 하에서 지속가능경영을 위한 가업승계를 고려하게 되는 것이다. 가업승계로 인하여 현재 상황보다 퇴보한다거나 추후 몇 년을 버텨내기 어렵다고 판단한다면 가족 및 친인척에게 가업을 승계해 줄 최고경영자는 없다고 판단할 수 있다.

우리나라는 해방 이후 50여년의 시간이 흐른 지금 20년 이상의 장수기업들이 다수 생겨났음을 확인할 수 있다. 이에 따라 가업승계가 제도적 지원과 세제지원을 통하여 세상에 정당하게 등장한 현실에서 가업승계 의도가 있는 실제 최고경영자나 담당자들이 실제 가업승계에 대하여 준비하고 있는 부분이 전혀 없는 경우가 많은데, 이는 준비되지 않은 가업승계는 오히려 후계경영자에게 세금 및 부채만 안겨주는 큰 문제점으로 발전할 수 있다.

세제지원상의 문제점을 살펴보면, 우선 가업승계당시 조세특례제한법상 가업승계에 따른 증여특례를 적용받을 수 있고, 이후 상속이 이루어지는 경우 가업상속공제를 받을 수 있다는 제도적 장점을 가지고 있다. 이러한 장점에도 불구하고 가업승계에 따른 증여세 특례는 우리나라 중소기업의 현실을 반영하였을 때 과도한 세금부담이 생긴다는 애로요인을 가지고 있다. 가업승계에 따른 세제 지원시 발생하는 문제점을 살펴보면 첫째로 가업승계시 과세특례의 혜택 제한이 발생한다는 것, 둘째로 중소기업의 현실을 고려해 볼 때 가업승계에 따른 세제지원이 오히려 과도한 세금부담으로 작용할 수도 있다는 애로요인이 발생한다.

이와 같은 문제점으로 인하여 중소기업이 가업승계가 지속적으로 발전해야 함에도 불구하고 가업승계를 기피하는 현상이 발생하는 것을 종종 보게 된다.

따라서 본 연구에서는 이러한 애로요인을 알아보고, 올바른 개선방안에 대한 연구를 진행하고자 한다.

선진 외국의 경우 가족기업이 축적한 거래처와의 오랜 신뢰관계, 기술력, 주인 의식과 리더십, 사회적 책임감 등을 높이 평가해 기업을 상속할 때 다양한 정책 지원을 하고 있으나 우리나라는 오히려 중과세하고 있다. 우리나라의 경우 경제 개발 연대를 거치면서 축적된 거대한 부의 정당성과 투명성이 부족하다는 시각에서, 그 축적수단이 부동산 투기나 정경유착의 산물이라고 보는 사회적 인식이 확산되어 왔기 때문이다. 이러한 국민정서를 바탕으로 세계적 추세에 역행하면서 상속·증여세를 폐지 또는 완화하는 대신에, 반대로 법에 열거된 과세대상이 아니더라도 명백하게 경제적 이득이 발생하면 세금을 부과하는 완전포괄주의 도입으로 오히려 규제가 강화되었다. 명분은 재벌의 편법증여와 상속을 막고 부의 세습적 집중을 억제하여 경제적 기회균등을 도모함에 있으나, 시장경제 체제를 경제의 기본질서로 삼고 있는 선진국들을 중심으로 대폭 완화하거나 폐지하는 국가들이 늘고 있음을 앞서 살펴본 바와 같으며 [표 2-26] 기업상속 관련 정책 국제 비교에서도 잘 나타나고 있다(황우연, 2008).

조세법이 모호하고 그 해석이 자의적이어서 예측이 어렵고 경제활동이 위축될 수밖에 없으며, 특히 가업승계 대상이 되는 중소기업에 불리할 수밖에 없는 완전 포괄주의 대신 열거주의로 전환과, 자본이득세로 전환을 통한 상속증여세의 개선 및 폐지를 적극 추진해야 할 것이다.

일본에서는 2008년도 상속분부터 적용하는 중소기업 상속세 개편에서, 상속받은 후 5년 이상 사업을 지속하고 고용을 80% 이상 유지하는 조건으로 특수 관계인이 50%이상 지분을 갖고 있는 비상장 중소기업에게 대주주가 상속하는 주식감면액을 80%로 확대하는 등 중소기업 가업승계시 여러 혜택을 확대하고 있으나, 우리나라는 비상장주식 상속 증여시에 물납제도를 사실상 폐지하는 등 규제를 오히려 강화하고 있는 실정이다.

2008년 이후 상속 증여분 부터 적용되는 개정상속증여세법 73조 1항에 의하면 비상장주식의 물납에 따른 국고손실을 보완하기 위해 비상장주식을 증여세 물납 대상에서 제외하였으며, 예외조항으로 비상장주식을 상속받은 경우 다른 상속재

산이 없는 등 불가피한 사정이 있는 경우에만 물납을 허용하고 있다. [표 2-26]은 기업상속 관련 정책 국제비교로서, 지배주식을 상속할 때 영국은 산업용재산이라는 이유로 전액공제하고 단, 상장사는 50% 공제하며, 독일과 프랑스는 각각 40%와 50%를 공제해 주고 있지만 우리나라의 경우 지배주식이라는 이유로 오히려 10%에서 30%를 할증과세 하고 있다(황우연, 2008).

[표 2-26] 기업상속 관련 정책 국제비교

상속세 폐지	상속세 감면제도 운영	한국
· 뉴질랜드(1992년) · 이태리(2004년) · 포르투갈(2004년) · 스웨덴(2005년) · 홍콩(2006년) · 싱가포르(2-3년내 폐지예정)	· 영국:전액공제 (비상장기업) -상장기업 50% 공제 · 독일:40% 공제 · 프랑스:50% 공제 · 일본:50% 할인평가과세 -대기업은 30% 할인	· 상속세율 50% · 지배주식 할증평가과세 - 대기업 20-30% - 중소기업 10-15%

* 매일경제신문(2007.8.25)

중소기업 경영자가 평생 일군 기업을 가업승계시점에서 과중한 세금으로 사업을 접어야하는 안타까운 현실이며, 과중한 상속·증여세가 편법과 탈법을 부추기며 또 한 비상장사에 불공평한 주식가치평가제도도 큰 부담으로 제기된다.

대한상공회의소는 중소기업 기준을 졸업한 기업들이 혜택소멸과 대기업 기준의 적용으로 경영의 어려움을 최소화하고 중견기업 또는 대기업으로 성장할 수 있도록 별도의 지원프로그램 운영과 함께 중소기업간 합병에 대해 세금감면 등의 혜택을 부여해 줄 것을 주장하였다.⁵⁷⁾ 종업원 수 요건을 비롯한 일부 조건 등도 중소기업들이 감내하기 어려울 것으로 탄력적인 운용방안이 요망된다. 가업승계 쟁점별 해결방안의 구체적인 내용은 아래의 [표 2-27]와 같다.

57) 대한상공회의소(2008.1), 한국경제의 미래를 위한 실천과제

[표 2-27] 가업승계 쟁점별 해법안

구 분	남 영 호	유 관 희	이 장 우	김 문 점
총평	현실감 부족한 정책	혜택 실효성 의문	기업 인식부족	극히 미약
승계핵심현안	후계자 교육 세법 개정	상속 증여세 완화	사회적 인식 변화 필요	상속 증여세 완화
세제개선방향	장기-증여세 폐지 단기-독일식감면세	독일식10년 감면제 기업 청산시에 일괄 부과	독일식 10년 감면제	독일식 10년 감면제 (투명성 담보 조건)
주식평가방법	일본식 50% 할인 평가	장부가액 평가 도입	일본식 50% 평가	일본식 50% 할인 평가

* 매일경제신문 (2007.8.25), 중소 가업승계 세제혜택의 허와 실.

2.4.2 국가별 중소기업 상속세 과세 및 지원제도

해외 주요국들이 가업승계 지원을 위해 상속세율을 완화하거나 가업승계 지원 제도를 꾸준히 확대해 온 것에 비하여, 우리나라는 이제 겨우 가업승계지원이 필요하다는 인식이 형성되고 있는 상태임을 알 수 있다.

중소기업중앙회가 2007년 일반 국민 500명을 대상으로 중소기업 가업승계 원활화를 위한 국민인식조사 결과 중소기업 가업승계를 어떻게 보느냐는 질문에 조사대상자의 52.2%가 긍정적이라고 응답했으며, 부정적이라고 응답한 비율은 15.6%이며 32.2%는 보통이라고 응답했다. 가업승계 중소기업에 대한 상속·증여세 감면에 대해서도 55.0%가 찬성하여 반대한다는 응답비율 18.8%보다 훨씬 높았다. 단, 우수 가업승계 기업에 상속·증여세를 전면 폐지하는 것에 대해서는 반대의견이 41.6%로 찬성의견 33.6%보다 많았다. 무차별적이고 과도한 조세 완화는 사회 정서상 부정적인 이미지로 받아들여질 수 있지만 가업승계를 결국 제2의 창업이라는 관점에서 본다면 정책적 제도의 개선을 통한 지원은 당연한 것으로서, 가업승계 인증기업과 일반기업 등으로 이원화 하여 지원해주는 방법 등 다

양하고 실질적인 혜택이 따르는 정책의 개발 및 도입이 필요하다.

일본은 2008년도 상속분부터 중소기업들의 경영권 승계에 걸림돌이 되고 있는 상속세부담을 대폭 경감해 주고 있다. 가족 등 특수 관계인이 50% 이상의 지분을 갖고 있는 비상장 중소기업의 경우에는 대주주가 주식을 자녀 등에게 상속할 때 과세부와 대상이 되는 기준금액인 과세표준액을 80%까지 감면해준다. 2007년도까지는 공장 등 부동산 상속때만 80%를 경감해 주고 주식을 상속할 때는 과세표준을 10%만 경감해 주었다. 일본의 상속세율은 상속액 과세표준 1,000만엔 이하인 경우 최저 10%에서 5억엔 이상인 경우 최고 50%로 우리나라와 비슷하다. 다만 이 같은 상속세 감면을 받기 위해서는 자녀 등이 가업을 승계한 후 최소한 5년 이상 사업을 지속하고 80%이상의 고용을 유지해야 한다. 또 그와 같은 사업계획을 정부에 제출하여 승인을 받아야 한다. 이 같은 중소기업 가업승계 상속지원책은 우리나라보다 과감한 것으로 보인다.

우리나라도 2008년 세제개편에서 중소기업의 가업상속시 상속재산의 20% 및 최대 30억 원까지 세액공제해 주고 있으나 그 요건이 너무 까다로워 완화를 요구하는 주장이 많이 제기되고 있다. 일본이 중소기업의 가업승계시 상속세 부담을 크게 경감하는 것은 상속세 때문에 사업을 자녀 등에게 승계하는 것을 포기하고 정리해 버리는 사례가 늘고 있기 때문이다. 일본에서는 연간 폐업하는 29만개 기업 중 약 7만개의 기업이 상속세 부담 때문에 회사문을 닫는 것으로 일본정부는 파악하고 있다. 일본뿐만 아니라 영국과 프랑스도 중소기업의 주식 상속때 100%와 75%의 과세표준을 감면하여 사업승계를 지원하고 있다. 독일은 중소기업 상속세 납부를 10년간 유예해 주고 기업을 성공적으로 유지하면 매년 상속세를 감면한다. 고용유지를 조건으로 매년 10%씩 상속세를 감면하는 방식이며, 영국은 증여세율을 상속세율보다 낮게 적용하는 정책으로 상속이 이뤄질 때까지 기다리는 것이 아니라 생전에 증여를 통한경제 활성화를 도모하는 정책이다.

우리나라는 상속세를 폐지 또는 완화하는 세계적인 추세와는 반대로 법에 열거된 과세대상이 아니더라도 명백하게 경제적 이득이 발생하면 세금을 부과하는 완전포괄주의 도입으로 오히려 강화되었다고 할 수 있다. 그러나 국내외적으로 확산되고 있는 상속·증여세 폐지 또는 완화추세는 계속될 것이며 세계적인 흐름으로 점차 정책에 반영될 수 있을 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정

본장에서는 가업승계 애로요인과 가업승계 기업의 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 관한 연구모형을 설계하고 연구가설을 설정 한 후 중소기업 을 대상으로 표본을 선정하여 실증분석을 위한 설문조사를 실시한다.

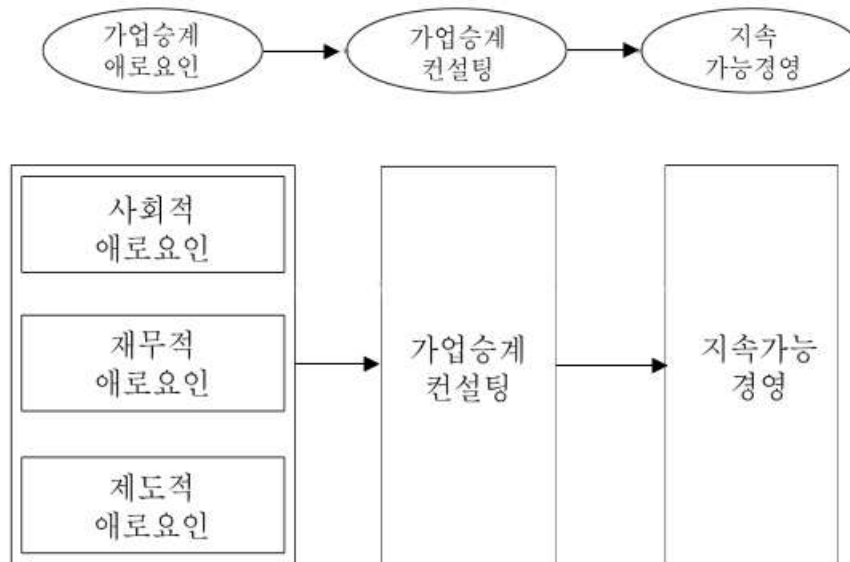
제1절은 본 연구의 목적달성을 위하여 14개의 애로요인을 3개의 항목으로 분류하여 3개의 연구가설을 설정한다. 제2절은 종속변수와 독립변수의 각 항목에 대한 정의 및 측정기준을 설정하고 세부항목을 분류한다. 제3절은 3가지의 독립변수별 연구모형과 통합모형을 설계하며 제4절은 실증적 연구를 위한 설문조사를 통하여 응답한 결과를 분석한다.

본 연구에서는 지속가능경영을 위한 가업승계에 영향을 미칠 수 있는 애로요인을 가업승계의 사회적 애로요인, 제도적 애로요인, 재무적 애로요인 으로 구분하였다. 즉 이러한 3가지 주요애로요인은 최고경영자의 가업승계 결정 의도에 영향을 미침으로써 지속가능경영에 위한 가업승계 컨설팅에 영향을 미칠 것 이라고 가정을 하였다. 이러한 요인에 대한 분류사유는 다음과 같다. 첫째 가업승계에 직면한 기업은 효율적인 방법으로 가업승계를 완료하기 위하여 전문적인 지식과 실무경험을 겸비한 컨설팅기관을 이용할 것으로 보았다. 또한 현재 가업승계와 관련된 금융기관, 정부기관 등의 컨설팅이 진행되고 있기 때문에 가업승계에 관련된 기업은 컨설팅의 수혜가능성이 높을 것으로 보았다. 둘째 가업승계와 관련된 기업 내부적·외부적요인은 가업승계에 결정적인 영향을 미칠 것으로 보았다. 예를 들어 가업승계와 관련된 사회적 애로요인, 제도적 애로요인, 재무적 애로요인은 기업의 가업승계 뿐만 아니라 지속가능경영에도 큰 영향을 미칠 것이다.

본 연구 논문에서는 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인이 가업승계 컨설팅에 미치는 영향을 알아보고 가업승계 지원제도에 대한 현실과 그 문제점을 살펴보며 개선방안을 제시하는 것을 연구목적으로 하고 있다. 앞장에서 논의한 문헌연구 및 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 연구 모형을 설정 하였다.

3.1 연구모형

[그림3-1] 연구모형



3.2 연구가설의 설정

이론적 고찰에서 알아본 지속가능경영을 위한 가업승계의 제반 애로요인들이 가업승계 컨설팅에 어떠한 영향을 미치는지 검증하기 위하여 연구모형을 개발하였고 연구모형을 검증하기 위하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1 : 사회적 애로요인은 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 전문경영인과의 마찰 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 비가족 직원들의 배타의식 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 조세제도의 복잡성으로 승계곤란 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 경영에 참여한 가족간의 마찰 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5 : 종업원 거래처와 관계악화 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6 : 후계자 또는 가족과의 갈등 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7 : 자녀들이 가업승계를 원치 않는 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2 : 재무적 애로요인은 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 현금 등 납부에 필요한 기타자산의 부족 정도에 따라 가업승계 컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 지분의 적정가치 평가 곤란 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 보유지분으로 납부시 경영권 유지곤란 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 3 : 제도적 애로요인은 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 영위사업의 사업수익성 악화정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 가업승계 특례제도의 사후관리규정에 따라 가업승계컨설팅에 정

(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3 : 상속증여세 등 조세부담 정도에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4 : 기업의 지속가능경영 여부에 대한 문제점에 따라 가업승계컨설팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정방법

3.3.1. 독립변수 : 가업승계 애로요인

[표 3-1]에서와 같이 가업승계 영향 애로요인인 제도적, 재무적, 사회적 애로요인 등의 측정방법은 5점 척도로 측정하였고, 업력 및 가업승계 소요기간은 연수로 측정하고, 나머지 변수인 가업승계 컨설팅요인 정도는 그 정도에 따라 5점 척도로 측정한다.

본 연구의 설문은 5점 척도로 매우 아니다는 1점, 아니다 2점, 보통 3점, 그렇다 4점, 매우 그렇다 5점으로 되어 있기 때문에 정규분포를 가정하고 있는 회귀분석에서는 사용할 수 없다. 따라서 지속가능경영을 위한 가업승계를 위한 제도적 애로요인 재무적 애로요인 사회적 애로요인 3가지 애로요인 항목에 대한 세부 설문 항목을 각각 요인 분석한 후 요인점수의 회귀분석 계수 값을 회귀분석에 사용한다⁵⁸⁾. 또한 요인분석의 회전방법은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스 회전방법을 통하여 각 항목을 반복계산 하였다.

본 연구의 요인분석을 통한 독립변수의 세부적인 항목은 아래의 [표3-1] 독립변수 각 항목에 대한 산출기준과 같다.

58) 설문 응답의 자료를 회귀분석에 사용할 경우 정규성의 문제가 의심된다. 따라서 본 연구는 요인분석의 요인점수(회기분석 계수 값)를 회기분석에 사용함으로써 정규성의 문제를 해소 하였다. -이군희(2004), 사회과학 연구방법론, 법문사, 요인회전 p.584.

[표 3-1] 독립변수 각 항목에 대한 산출기준

독립변수	설문내용	비고
일반적 특성	기업형태, 중소기업여부, 업력, 경영세대, 자산규모 CEO유형, 은퇴희망 연령	
제도적 요인	영위사업의 사업수익성 악화 가업승계 특례제도의 사후관리규정 상속증여세 등 조세부담 기업의 지속가능경영 여부에 대한 문제점	5점 척도
사회적 요인	전문경영인과의 마찰 비가족 직원들의 배타의식 지분구조의 복잡성으로 승계곤란 경영에 참여한 가족간의 마찰 종업원 거래처와 관계악화 후계자 또는 가족과의 갈등 자녀들이 가업승계를 원치 않음.	5점 척도
재무적 요인	현금 등 납부에 필요한 기타자산의 부족 지분의 적정가치 평가 곤란 보유지분으로 납부 시 경영권 유지곤란	5점 척도

3.3.2 종속변수 : 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅 변수

가업승계 컨설팅 변수는 경영컨설팅과 세무컨설팅 재무컨설팅을 매우 필요 없다는 1점, 필요없다 2점, 보통 3점, 필요하다 4점, 매우 필요하다 5점으로 측정한다.

3.4 표본의 선정 및 분석방법

지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계 컨설팅에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 분석을 위해 가업승계 경험이 있거나 가업승계 예정인 기업을 대상으로 다음과 같이 설문조사를 실시하였다.

3.4.1 표본의 선정

설문의 대상은 가업승계가 이루어진 기업으로 중소기업융합중앙회 회원사와 서울대학교 최고산업전략과정 최고경영자를 대상으로 실시하였다. 가업승계를 과정을 겪거나 예정중인 최고경영자들이 인식하고 있는 애로요인과 이들이 생각하는 바람직하고 지속가능경영을 위한 가업승계를 위해 필요한 지원분야에 대한 의견도 함께 수렴함으로써 정부의 정책방향을 위한 아이디어를 얻고자 하였다.

그리고 기업의 가업승계에 대한 정보는 중소기업 중앙회나 은행, 보험사의 고객사 정보 중 가업승계기업에 대한 정보는 일부 존재하나 이에 대한 개인신용정보보호법의 강화로 접근성이 제한되어 있어 필요한 자료를 얻는데 한계가 있었다.

3.4.2 조사 방법

중소기업융합중앙회 회원사와 서울대학교 최고산업전략과정 최고경영자 동문기

업 등 보유하고 있는 e-Mail을 활용하여 무작위로 3000여명에게 설문을 보냈고 이중 77개의 응답이 왔다. 응답률이 이처럼 낮은 이유는 일일이 전화나 Fax를 보내어 설문 요청을 하지 않았을 뿐만이 아니라 IT시대에 걸맞게 E-Mail로 설문요청을 해 온 중소기업의 가업승계 문제에 최고경영자들이 얼마나 많은 관심을 가지고 있으며 설문까지 응하는 가업승계에 대한 사회적인 관심도가 궁금하였기 때문이다.

설문은 가업승계 전문가의 자문을 받았고 선행연구자들의 설문을 참조하여 확정한 설문지로서 응답자의 CEO유형 등 기업의 일반사항은 별도로 15개의 질문으로 구성되어 있다.

설문시기는 2013년 11월 4주에 걸쳐 진행하였다. 응답한 가업승계 기업 77개 중 유효응답은 74개였다.

본 논문의 설문에서 가업승계의 의향 여부에 대하여 조사한 결과 전체조사에 96.0%(2012년 12월 조사 77.8%)에 해당하는 경영자들이 가업승계를 완료, 진행중, 계획이 있다고 조사되었다. 그리고 전체에서 가업승계의 의사가 전혀 없다고 말한 경영자는 3.9%에 불과하였다. 전년도 보다 가업승계에 대한 경영자들의 관심과 인식이 긍정적으로 변화하고 가업승계 의향이 급증하고 있음을 알 수 있다.

[표 3-2] 설문 응답자의 가업승계 현황

구분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
진행중 또는 예정중	66	85.7	89.2	89.2
승계가 이루어짐	5	6.5	6.8	96.0
예정없음	3	3.9	4.0	100.0
기타	3	3.9	-	-
합계	77	100	100.0	-

(단위 : 개 기업, %)

3.4.3 설문 응답자의 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 현황

본 연구의 설문 응답자의 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 현황을 보면, 가업승계 전문가 등으로 부터 컨설팅이 매우 필요하다가 13개사로 16.9%, 필요하다가 36개사로 46.8%로 전체의 65.3%로 가업승계 컨설팅 니즈가 많은 것으로 나타났으며, 필요없다, 매우 필요없다가 8개사로 10.4%에 불과하였다.

구체적인 내용은 아래의 [표 3-3] 설문 응답자의 가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 현황과 같다.

[표 3-3] 설문 응답자의 가업승계 컨설팅의 필요성에 관한 현황

구 분	빈 도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
가업승계 전문가 등으로 부터 컨설팅이 매우 필요하다	13	16.9	17.3	17.3
가업승계 전문가 등으로 부터 컨설팅이 필요하다	36	46.8	48.0	65.3
가업승계 전문가 등으로 부터 컨설팅이 보통이다	18	23.3	24.0	89.3
가업승계 전문가 등으로 부터 컨설팅이 필요없다	6	7.8	8.0	97.3
가업승계 전문가 등으로 부터 컨설팅이 전혀 필요없다	2	2.6	2.7	100
무 응답	2	2.6	-	-
합계	77	100	100	-

IV. 가업승계 애로영향 요인 실증분석

본 장에서는 측정척도의 신뢰성과 타당성을 검증하고 3가지의 독립변수별 애로요인분석 결과를 설명된 충분산과 성분행렬 분석결과로 분류 검증하며, 기술통계 및 상관관계분석, 회귀기분석, 검증을 위한 추가분석을 통하여 실증분석을 실시한다.

제1절은 독립변수와 종속변수에 대한 신뢰성을 분석하며, 제2절은 각 독립변수별 주성분 분석에 의해 추출된 고유값과 애로요인분석의 결과를 분류검증하며, 제3절은 본 연구에서 사용되는 각 변수의 기술통계 값을 분석하고 각 변수 간 독립변수가 가업승계 컨설팅에 미치는 상관관계를 분석한다. 제4절은 독립변수별 모형이 가업승계 컨설팅에 미치는 영향을 회기분석하며, 마지막 제5절은 가설검증 결과와 정부의 정책방향을 제시한다.

4.1 신뢰성 검증 결과

가업승계와 관련된 14가지 독립변수에 대한 신뢰성을 분석한 결과는 Cronbach의 알파 값이 0.915로서 상당히 높은 신뢰수준을 보이고 있으며, 3가지 종속변수에 대한 신뢰성을 분석한 결과도 Cronbach의 알파 값이 0.905으로서 높은 수준의 신뢰수준을 보이고 있는 것으로 나타났다.

Cronbach의 알파 값은 0.7이상이면 신뢰성이 있다고 판단하는 것이 일반적이다⁵⁹⁾.

59) Nunnally(1978)가 제시한 0.7이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있다

- 이근희(2004), 사회과학 연구방법론, 법문사, 신뢰성검토 p.106.

따라서, 가업승계에 관련된 독립변수 및 종속변수의 신뢰성 검증결과는 Cronbach의 알파 값이 상당히 높은 신뢰수준을 보이고 있는 바 신뢰성 검증 결과는 양호하다고 할 수 있다.

4.2 독립변수별 요인분석 결과

4.2.1 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인 분석 결과

4.2.1.1 설명된 총분산

지속가능경영을 위한 가업승계를 위한 가업승계 애로요인의 9가지 문항에 대한 설명력이 100%로 보았을 경우 이러한 9가지 항목을 3가지 요인으로 요인 분석한 후의 설명력은 72.67%가 된다. 통상 회전 제곱합의 적재값은 60% 이상인 경우 적합하다고 보기 때문에 본 연구의 설명된 총분산을 적정하다고 볼 수 있다.

[표 4-1] 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인의 고유 값

성분행렬			
	성분		
	사회적 애로요인1	제도적 애로요인2	재무적 애로요인3
비가족직원들의배타의식	.915	-.250	-.080
경영에참여한가족간의마찰	.898	-.227	-.222
전문경영인과의마찰	.895	-.330	-.059
지분구조의복잡성으로승계곤란	.886	-.190	.024
후계자또는가족과의갈등	.823	-.326	-.264
종업원거래처와관계악화	.778	-.235	.453
자녀들이가업승계를원치않음	.687	-.334	.372

보유지분으로납부시경영권유지곤란	.654	.507	-.433
상속증여세등조세부담	.248	.822	.074
가업승계특례제도의 사후관리규정비현실적이다	.189	.681	.333
현금등납부에필요한기타자산의부족	.420	.653	-.141
기업의지속가능경영여부에대한문제점	.181	.639	.226
지분의적정가치평가곤란	.499	.637	-.446
영위사업의사업수익성악화	.571	.358	.624
요인추출방법주성분분석			
a. 추출된성분			

1. 현금등 납부에 필요한 기타 자산의 부족
2. 지분의 적정가치 평가 곤란
3. 보유지분으로 납부시 경영권 유지곤란
4. 기업의 지속가능경영 여부에 대한 문제점
5. 가업승계특례제도의 사후관리규정 비현실적이다
6. 상속 · 증여세 등 조세부담
7. 후계자 또는 가족과의 갈등
8. 비 가족 직원들의 배타의식
9. 경영에 참여한 가족간의 마찰
10. 지분구조의 복잡성으로 승계곤란
11. 자녀들이 가업승계를 원치 않음
12. 종업원, 거래처와 관계 악화
13. 영위 사업의 사업수익성 악화
14. 전문경영인과의 마찰

4.2.1.2 성분행렬 분석 결과

지속가능경영을 위한 가업승계를 위한 애로요인분석 결과는 아래의 [표 4-2] 지속가능경영을 위한 가업승계를 위한 애로요인분석 결과와 같다. 요인 추출 방법으로는 주성분 분석을 사용 하였고, 회전 방법은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스를 5회 반복 계산하였다.

분석결과를 살펴보면 사회적 애로요인, 제도적 애로요인, 재무적 애로요인의 3가지 애로요인으로 분류가 되는데 구체적으로 전문경영인과의 마찰, 비 가족 직원들의 배타의식, 지분구조의 복잡성으로 승계곤란, 경영에 참여한 가족간의 마찰, 종업원, 거래처와 관계 악화, 후계자 또는 가족과의 갈등, 자녀들이 가업 승계를 원치 않음이 사회적 애로요인으로 분류되었고, 현금 등 납부에 필요한 기타 자산의 부족, 지분의 적정가치 평가 곤란, 보유지분으로 납부시 경영권 유지곤란이 재무적 애로요인으로 분류되었으며, 가업승계를 위한영위 사업의 사업수익성 악화, 가업승계특례제도의 사후관리규정, 상속증여세 등 조세부담, 기업의 지속가능경영 여부에 대한 문제점이 제도적 애로요인으로 분류되었다.

[표 4-2] 성분 변환행렬

성분	경영컨설팅	세무컨설팅	재무컨설팅
사회적 애로요인	.905	.358	.230
제도적 애로요인	-.409	.584	.702
재무적 애로요인	.117	-.729	.675

* 요인추출 방법 : 주성분 분석.

* 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

4.2.2 지속가능경영을 위한 기업승계 컨설팅 영향요인 분석결과

4.2.2.1 설명된 총 분산

지속가능경영을 위한 기업승계 컨설팅의 9가지 문항에 대한 설명력이 100%로 보았을 경우 이러한 9가지항목을 3가지 요인으로 요인분석한 후의 설명력은 83.48%가 된다. 통상회전 제곱합의 적재 값은 60% 이상인 경우 적합하고 보기 때문에 본연구의 설명된 총 분산을 적정하다고 볼 수 있다.

구체적인 내용은 아래의 [표4-3] 지속가능경영을 위한 기업승계를 위한 컨설팅의 고유값과 같다.

[표 4-3] 지속가능 경영을 위한 기업승계컨설팅 영향요인의 고유값

설명된총분산									
성분	초기고유값			추출제곱합적재값			회전제곱합적재값		
	합계	% 분산	% 누적	합계	% 분산	% 누적	합계	% 분산	% 누적
1	5.371	59.679	59.679	5.371	59.679	59.679	3.116	34.620	34.620
2	1.104	12.270	71.949	1.104	12.270	71.949	2.276	25.290	59.910
3	1.038	11.536	83.485	1.038	11.536	83.485	2.122	23.575	83.485
4	.438	4.872	88.357						
5	.414	4.595	92.951						
6	.242	2.694	95.645						
7	.192	2.132	97.778						
8	.140	1.559	99.336						
9	.060	.664	100.000						

* 추출방법주성분분석

4.2.2.2 성분행렬분석결과

지속가능경영을 위한 가업승계를 위해 필요한 컨설팅 영향요인 분석결과는 지속 가능경영을 위한 가업승계 컨설팅의 영향요인 분석결과와 같다. 요인추출 방법으로는 주성분 분석을 사용하였고 회전방법은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스를 5회 반복 계산 하였다.

분석결과를 살펴보면 제도적 부분은 경영컨설팅, 세금부분은 세무컨설팅, 자금 부분은 재무컨설팅의 3가지 요인으로 분류가 되는데 구체적으로 가업승계시 금융 지원 확충, 법률·조세·회계·경영 컨설팅 지원, 가업승계 절차의 간소화, 상속세 및 증여세 부담완화 항목은 제도적 부문으로 경영컨설팅 요인으로 분류되었고, 상속, 증여세 재원확보를 위한 현금확보, 세금납부 부담완화를 위한 세무부문은 세무컨설팅 요인으로 분류되었으며 가업승계를 위한 배당금의 지급, 명의신탁 해지 등 지분구조 주식의 증여, 퇴직금 중간정산 및 은퇴자금 마련은 자금부문으로 재무컨설팅 요인으로 분류 되었다. 자세한 내용은 아래의 [표4-4] 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계 컨설팅에 미치는 영향은 분석 결과와 같다.

[표 4-4] 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인의 컨설팅요인 고유 값

성 분	성 분		
	경영컨설팅	세무컨설팅	재무컨설팅
가업승계시 금융지원 확충	.915	.167	.161
법률, 조세, 회계, 경영 컨설팅 지원	.869	.101	.292
가업승계 절차의 간소화	.764	.430	.213
상속세 및 증여세 부담완화	.719	.448	.234
상속,증여세 재원확보를 위한 현금확보	.144	.908	.187
세금 부담완화를 위한 세무컨설팅	.368	.843	.190
배당금의 지급	.311	.053	.873
명의신탁해지등 지분구조 주식의 증여	.115	.266	.839
퇴직금 중간정산 및 은퇴자금마련	.396	.492	.611

요인추출방법:주성분분석.

회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

a.5반복계산에서요인회전이수렴되었습니다.

4.3 기술통계 및 상관관계분석

4.3.1 기술통계분석

본 연구에서 가업승계 애로요인 독립변수가 가업승계 컨설팅요인 종속변수에 미치는 영향은 $r=71.3\%$ 수정된 $R=85.5\%$ $P<0.000$ 으로 매우 유의하게 나타났다. 재무적 애로요인은 세무컨설팅에 β . 35.0%, $t=2.647$, $p<0.023$ 이며 제도적 애로요인은 경영컨설팅, 재무컨설팅, 세무컨설팅 β . 68.2%로 $t=5.497$ $P<0.000$ 으로 매우 유의하게 나타났다.

연구모형에 따라 가업승계컨설팅에 영향을 미치는 애로요인을 분석한 결과 회기모형은 높은 신뢰수준에서 적합성을 가지며 유의적인 독립변수를 포함하고 있다.

4.3.2 상관관계분석

제도적 부분은 경영컨설팅, 세금부분은 세무컨설팅, 자금부분은 재무컨설팅의 3가지 요인으로 분류가 되는데 구체적으로 가업승계시 금융지원 확충, 법률·조세·회계·경영 컨설팅 지원, 가업승계 절차의 간소화, 상속세 및 증여세 부담완화는 제도적 부분으로 경영컨설팅 요인으로 분류되었고, 상속, 증여세 재원 확보를 위한 현금 확보, 세금납부 부담완화를 위한 세무컨설팅은 세무컨설팅 요인으로 분류되었으며 가업승계를 위한 배당금의 지급, 명의신탁 해지등 지분구조 주식의 증여, 퇴직금 중간정산 및 은퇴자금 마련은 재무컨설팅 요인으로 분류되었다.

본 연구에서 사용되는 각 변수간 상관관계 분석결과는 다음[표 4-5]와 같다.

사회적 애로요인 변수는 제도적부분의 경영컨설팅과 세무컨설팅, 재무컨설팅과 유의적인 상관관계를 가지지는 못하지만 모든 컨설팅 종속변수에 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

재무적 애로요인 변수는 제도적부분의 경영컨설팅과 재무컨설팅은 매우 유의적

인 양(+의 상관관계, 세무컨설팅도 역시 유의적인 양(+의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

제도적 애로요인은 제도적 부분의 경영컨설팅, 세무컨설팅, 재무컨설팅 전부분에 매우 유의적인 양(+의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

[표 4-5] 각 변수의 상관관계 분석결과

		상관계수					
변 수		사회적 애로 요인	재무적 애로 요인	제도적 애로 요인	경영 컨설팅	세무 컨설팅	재무 컨설팅
사회적 애로 요인	Pearson 상관계수	1	.340	.122	.059	.152	.206
	유의확률 (양쪽)		.112	.608	.812	.522	.357
재무적 애로 요인	Pearson 상관계수	.340	1	.475	.541**	.321*	.514**
	유의확률 (양쪽)	.112		.003	.000	.030	.000
제도적 애로 요인	Pearson 상관계수	.122	.475	1	.804**	.641**	.676**
	유의확률 (양쪽)	.608	.003		.000	.000	.000
경영 컨설팅 요인	Pearson 상관계수	.059	.541**	.804**	1	.584	.585
	유의확률 (양쪽)	.812	.000	.000		.000	.000
세무 컨설팅 요인	Pearson 상관계수	.152	.321*	.641**	.584**	1	.547
	유의확률 (양쪽)	.522	.030	.000	.000		.000
재무 컨설팅 요인	Pearson 상관계수	.206	.514**	.676**	.585**	.547**	1
	유의확률 (양쪽)	.357	.000	.000	.000	.000	

** .상관계수는0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

* . 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

4.4 회귀분석 결과

4.4.1 독립변수별 회귀분석 결과

4.4.1.1 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인 회귀분석 결과

[표 4-6]는 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅의 회귀분석 결과를 나타내고 있다. 사회적 애로요인, 재무적 애로요인, 제도적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 미치는 영향을 나타내고 있다.

분석결과를 살펴보면, 제도적 애로요인과 재무적 애로요인을 제외한 사회적 애로요인은 대한 유의수준을 의미하는 F값이 유의적이지 못하다.

모든 독립변수는 유의적인 양(+)의 값을 가지지 못하고 있다. 따라서 본 연구의 연구가설 1은 기각이 된다. 즉, 승계기업에 대한 사회적 애로요인은 컨설팅에 영향을 증가시키는 요인으로 작용을 하지 못하고 있다.

4.4.1.2 영향요인 분석

연구모형에 따라 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 각 회귀모형은 높은 신뢰수준에서 적합성을 가지며 유의적인 독립변수들을 포함하고 있다. 각 종속변수별 분석결과를 구체적으로 기술하면 다음 [표 4-6] 과 같이 모형요약 표에서는 제도적 애로요인 독립변수가 투입된 결과 R제곱은 .886로서 88.6% 정도나 컨설팅 종속변수를 설명하고 있다. 자유도를 반영한 수정된 R제곱은 .855으로 85.5%로 설명력이 큰 것으로 나타났다.

[표 4-6] 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.941	.886	.855	2.91869

* 가업승계의 제도적 애로요인

가업승계의 제도적 애로요인을 분석한 결과는 [표 4-7]와 같다.
분석결과에서 알 수 있듯이 추정된 회귀모형의 유의확률이 0.000으로서 모형이 적합한 것으로 나타났다.

[표 4-7] 계수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.032	3.638	.	.284	.782
1 사회적 애로요인	.054	.116	.052	.469	.648
재무적 애로요인	.787	.297	.350	2.647	.023
제도적 애로요인	1.538	.280	.682	5.497	.000

* a 종속변수 : 가업승계권설청

계수 표를 통해 다음과 같은 회귀식을 표현할 수 있다.

$$Y = 1.032 + 0.054X_{\text{사회적 애로요인}} + 0.787X_{\text{재무적 애로요인}} + 1.538X_{\text{제도적 애로요인}}$$

〈각 독립변수의 유의성 검증〉

- ① 사회적 애로요인은 다른 두 변수가 회귀식에 포함되어 있는 경우 유의하지 못하다.

- ② 재무적 애로요인은 다른 두 변수가 회귀식에 포함되어 있는 경우 유의하다.
- ③ 제도적 애로요인은 다른 두 변수가 회귀식에 포함되어 있는 경우 매우 유의하다.

마지막으로 위의 방법을 통해 도출한 회귀 모형의 적합성을 판별하기 위해 잔차의 등분산성과 정규성을 확인한다. 이를 위해 산점도 그래프가 어떠한 모양을 가지는지와 잔차의 유의확률을 검토한다. 검토결과, 그래프가 어떠한 규칙이나 추세, 경향 등이 고르게 분포되어 있고, 유의확률이 0.05이상이면 등분산성과 정규성을 만족하는 것이므로 분석을 종료한다. 이상과 같은 분석을 실시함에 있어 통계처리 패키지인 SPSSVer12.0을 사용하였다.

[표 4-8] 분산분석b

모형	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀 모형	728.294	3	242.765	28.498	.000
1 잔차	93.706	11	8.519	.	.
합계	822.000	14	.	.	.

4.5 가설 검증결과 및 정부의 정책방향

영향요인 분석결과를 종합해 볼 때, 14개의 가설 중에서 7개의 가설은 채택, 7개의 가설은 기각되었다. 제도적 애로요인에는 영위사업의 사업수익성 악화정도 및 가업승계 특례제도의 사후관리규정의 정도와 상속증여세 등 조세부담 정도, 기업의 지속가능경영 여부에 대한 정도에 따라 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설

팅의 수진니즈에 영향을 미치는 것으로 나타나 4개의 가설은 채택 되었다. 하지만, 당초 예상과는 달리 전문경영인과의 마찰 정도, 비가족 직원들의 배타의식 정도, 지분구조의 복잡성으로 승계곤란 정도, 경영에 참여한 가족간의 마찰 정도, 종업원 거래처와 관계악화 정도, 후계자 또는 가족과의 갈등 정도, 자녀들이 가업 승계를 원치 않는 정도의 사회적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에는 유의한 (+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되었다.

따라서 이러한 검증결과를 바탕으로 제도적 애로요인을 해소하여 지속가능경영을 위한 가업승계의 성과를 제고하기 위한 정부의 유효한 가업승계 정책은 기업이 체계적인 가업승계 계획을 수립하고 지속가능경영을 유도할 수 있는 생태계를 조성하고, 그리고 가업승계의 소요비용 등 가업승계 중 발생하는 기업의 애로요인을 사전에 해소하여 가업승계에 대한 애로사항이 없이 사업에만 전념 할 수 있는 차원에서 접근되어야 함을 알 수 있다.

V. 가업승계 애로요인과 가업승계컨설팅에 관한 제언

본 장에서는 제4장 실증분석 및 검증의 결과를 가지고 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인별 3항목 분석결과와 가업승계기업의 가업승계컨설팅에 관하여 제언한다.

5.1 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인별 제언

5.1.1 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계 컨설팅에 미치는 영향에 관한 분석결과

지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계컨설팅에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 분석을 위하여 회귀분석을 실시한 사회적 애로요인 항목은 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계컨설팅에 유의한 양(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

사회적 애로요인은 가업승계 이해당사자인 기업 자신과 최고경영자와 가족과 후계자, 전문경영인 그리고 종업원과 거래처와의 인과관계에 의한 애로요인으로서 제3자인 컨설턴트의 자문으로는 근본적으로 그 해결이 어려운 것으로 나타났다. 즉 모든 이해관계자들을 만족시키는 사회적 책임을 다하는 지속가능경영으로 접근하여야 근본적인 대책이 될 것이다.

5.1.2 지속가능경영을 위한 원활한 가업승계를 위한 항목의 분석 결과

지속가능경영을 위한 가업승계를 위한 애로요인이 가업승계에 어떠한 영향을 미치는가 실증분석을 실시한 결과, 지속가능경영을 위한 가업승계를 위한 제도적,

재무적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계컨설팅에 유의적인(+) 요인으로 작용하고 있다는 사실을 발견하였다. 즉, 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인중 제도적 애로요인은 가업승계기업의 가업승계컨설팅에 지대한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 영위사업의 사업수익성 악화정도 및 현행 효율적인 가업승계를 위한 정부의 가업승계 특례제도의 사후관리규정의 정도와 상속증여세 등 조세부담 정도, 기업의 지속가능경영 여부 등 가업승계 기업의 지속가능경영을 위한 가업승계컨설팅니즈에 지대한 영향을 미치는 것은 타당한 결과라고 볼 수 있다. 즉, 가업승계의 제도적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅 요인항목이 틀림없으며 지속가능경영을 위한 가업승계 추진기업 최고경영자의 컨설팅니즈에 지대한 영향을 미치는 것으로 설명된다.

5.2 지속가능 경영을 위한 가업승계에 관한 제언

이헌재(2008)는 승계기업은 임직원의 높은 주인의식과 신속한 의사결정 그리고 가족적인 분위기가 장점이다. 이는 승계기업들이 “경영자의 높은 애사심 및 책임감”, “가족적인 기업분위기로 직원간 협력”, “경영비법 및 조직의 계승·발전에 유리”등의 장점을 갖고 기업 전통의 제조비법, 경영방식, 인재양성 방식 등으로 자신들의 경쟁력을 키워 가고 있기 때문이다. 중소기업의 승계가 제대로 이루어지지 않으면, 기업의 존속기간이 짧아지고 이에 따라 오랜 기간 축적된 경영노하우와 고유 독자기술이 사장될 우려가 발생하는데, 우리나라의 중소기업들은 대부분 가족 중심의 기업경영 형태로서 승계 후보자가 준비되지 않았거나, 승계 준비가 되지 않아 갑작스러운 폐업으로 이어질 때 실업자 발생이라는 사회적 부작용이 초래할 수도 있다.

가업승계기업의 초기 경영성과가 미승계기업에 비하여 상대적으로 저조한 이유는 다음과 같다.

첫째, 가업승계기업은 가업미승계기업에 비하여 상속세 및 증여세의 부담을 줄

이기 위하여 주주 배당금 지급, 퇴직금의 중간정산, 대손상각실시 및 충당금 설정 등과 같은 조세부담의 절감을 위한 전략을 수행한다. 따라서 기업의 현금이 일시에 유출된다.

둘째, 가업승계를 위한 조세부담으로 인하여 기업의 현금이 유출된다. 결국 가업승계기업은 현행 조세법의 한계로 인하여 기업의 많은 현금이 유출되기 때문에 기업성과가 낮아지는 요인으로 작용한다.

현행 조세체계의 과다한 과세로 인하여 기업의 가업승계는 경쟁력 감소로 이어지게 됨으로써 기업의 성장을 압박하고 경제발전을 저해하는 요소로 작용을 하고 있는 것으로 보인다. 따라서 현행 조세체계의 변경과 적극적인 개선을 통한 가업 승계기업의 경쟁력 확보가 조속히 실현되어야 할 것이다.

그러나 지속가능경영을 위한 가업승계기업들과 일반기업의 경영성과를 살펴보면 가업승계기업이 가업승계 직후 초기에는 일시적으로 경영성과가 저조하나 최근 5년치('07~11') 경영성과를 비교한 결과, 성장성과 수익성 측면에서 가업승계 기업들이 일반기업에 비해 성과가 좋게 나타남.

[표 5-1] 가업승계기업들과 일반기업의 경영성과 비교표

구분	가업승계기업(A)	일반기업(B)	(A-B, %p)
자산 성장률	13.66%	12.78%	0.88
매출액 성장률	12.43%	9.27%	3.16
매출액 순이익률	5.66%	5.38%	0.28
부채비율	133.53%	110.09%	23.44

* 중소기업중앙회 가업승계기업의 성과분석 및 선진제도 도입연구(2013)

자산성장률을 보면 가업승계기업이 13.66%로 일반기업 12.78%에 비해 0.88%p 높게 나타났으며, 매출액성장률은 가업승계기업이 12.43%로 일반기업 9.27%에 비해 3.16%p 높게 나타났음

매출액 순이익률도 가업승계기업이 5.66%로 일반기업 5.38%에 비해 0.28%p 높게 나타났음

이는 가업승계기업이 경영 승계 후 수익성과 성장성 측면에서 일반기업에 비해 월등한 것으로 분석됨.

지속가능경영을 위한 가업승계와 관련한 기업인들의 주된 애로사항은 부의 대물림이라는 일반적인 부정적 시각뿐만 아니라 우리나라는 가업승계의 단점만 부각되는 사회 풍토와 정책적 차별, 최근 경쟁이 격화되고 수익성이 악화되는 기업환경으로 인하여 기업을 승계하는 의욕이 떨어지고 있고 이런 점이 기업부문 전체의 활력 저하로 이어지고 있다(남영호, 2005).

또한 상속세 및 증여세 등의 과중한 조세체계, 승계와 관련한 원활한 진행을 담당할 전문 인력의 부족 및 컨설팅기관의 비전문성, 너무 복잡하고 까다로운 가업승계 제도 등으로 조사된 바 독일, 일본, 미국 등 선진국들과 같이 고용승계와 고용안정, 생산설비와 경영비법의 효율적인 활용 및 지속적인 기업경쟁력강화 차원에서 국가의 획기적인 정책적 전환 및 지원이 요구된다.

수많은 정부의 기술개발지원사업, 융합R&D기획멘토링지원사업과 같이 정부 차원의 가업승계지원센터를 설립하여 중소기업가업승계멘토링지원사업을 전개하여 가업승계컨설팅을 지원한다면 기술개발과제지원사업 효과 못지않은 고용창출과 경영안정성과 같은 실질적이고 가시적인 경제성과가 극대화 될 것이다.

창업 최고경영자들의 고령화에 급증하는 가업승계 대상기업의 증가에 따라 대한민국 중소기업의 가업승계가 원활하게 이루어져 지속가능경영을 통한 성공적인 가업승계로 많은 장수기업의 탄생을 기대하며 본 연구가 그 밑거름이 되기를 희망한다.

Ⅵ. 결 론

6.1 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업의 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계 컨설팅에 어떠한 영향을 미치는가를 실증 분석하였다. 본 연구는 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인이 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 어떠한 영향을 미치는가 분석하는 것을 목적으로 한다.

지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인 분석을 통하여 제도적 애로요인, 재무적 애로요인, 사회적 애로요인 3부분으로 구성분이 분석되었다.

첫째 지속가능경영을 위한 가업승계의 제도적 애로요인이 중요한 요인으로 경영컨설팅과 재무컨설팅, 세무컨설팅 전부분에 걸쳐 모두 유의적인 양(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째 재무적 애로요인은 경영컨설팅과 재무컨설팅에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째 지속가능경영을 위한 가업승계의 사회적 애로요인은 경영컨설팅과 재무컨설팅, 세무컨설팅 전 부분에 양(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

본 연구에서는 경영컨설팅, 재무적 컨설팅, 세무적 컨설팅을 종속변수로 하고 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인 항목으로 제도적 애로요인, 재무적 애로요인, 사회적 애로요인 각각 항목에 대한 요인분석 결과의 회귀분석 값을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

실증분석결과는 다음과 같다. 첫째, 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인 중에 사회적 애로요인 항목은 지속가능경영을 위한 가업승계 애로요인이 가업승계 컨설팅에 미치는 영향에 유의수준을 의미하는 F값이 유의적이지 못하다. 사회적 애로요인의 독립변수는 유의적인 양(+)의 값을 가지지 못하고 있다. 따라서, 본 연구의 연구가설 1은 기각이 된다. 즉, 가업승계기업에 대한 사회적 애로요인은

가업승계 컨설팅에 유의한 영향을 미치지 못하고 있기 때문이다. 즉 사회적 애로요인은 가업승계 이해당사자인 기업 자신과 최고경영자와 가족과 후계자, 전문경영인 그리고 종업원과 거래처와의 인과관계에 의한 애로요인으로서 제3자인 컨설턴트의 자문으로는 근본적으로 그 해결이 어려운 것으로 나타났다.

둘째, 지속가능경영을 위한 가업승계의 제도적, 재무적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 중요한 요인으로 작용하고 있다는 사실을 발견하였다. 즉 제도적, 재무적 애로요인의 독립변수는 각각 유의적인 양(+)의 값을 가지고 있다. 따라서, 본 연구의 연구가설 2와 3은 채택되었다. 특히 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인중 제도적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 지대한 영향을 미치는 매우 중요한 애로요인으로 나타났다.

이상의 가업승계 애로요인별 실증분석을 정리하면 영위사업의 사업수익성 악화 정도 및 현행 효율적인 가업승계를 위한 정부의 가업승계 특례제도의 사후관리규정의 정도와 상속증여세 등 조세부담 정도, 기업의 지속가능경영 여부 등은 가업승계 기업의 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 지대한 영향을 미치는 것은 타당한 결과라고 볼 수 있다. 즉, 가업승계의 제도적 애로요인과 재무적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅의 매우 중요한 애로요인이 틀림없으며 지속가능경영을 위한 가업승계 추진기업 최고경영자의 컨설팅 수진니즈에도 지대한 영향을 미치는 것으로 설명된다.

이러한 분석결과를 바탕으로 조세정책을 추진하는 정부기관과 가업승계를 예정하거나 추진 중인 기업은 물론 지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅서비스를 제공하는 금융기관 등 컨설팅 업체들도 제도의 개선과 서비스 제공을 위한 중요한 자료로 활용해야 할 것이다.

현행 조세체계의 과다한 과세로 인하여 기업의 가업승계는 경쟁력 감소로 이어지게 됨으로써 기업의 성장을 압박하고 경제발전을 저해하는 요소로 작용을 하고 있는 것으로도 보인다. 따라서 현행 조세체계의 변경과 적극적인 개선을 통한 가업 승계기업의 경쟁력 확보가 조속히 실현되어야 할 것이다.

또한 상속세 및 증여세 등의 과중한 조세체계, 승계와 관련한 원활한 진행을 담당할 전문 인력의 부족 및 컨설팅기관의 비전문성, 너무 복잡하고 까다로운 가업승계 제도 등으로 조사된 바 독일, 일본, 미국 등 선진국들과 같이 고용승계와 고용안정, 생산설비와 경영비법의 효율적인 활용 및 지속적인 기업경쟁력강화 차원에서 국가의 획기적인 정책적 전환 및 지원이 요구되며, 수많은 정부의 기술개발지원사업, 융합R&D 기획 멘토링 지원사업과 같이 정부차원의 가업승계 지원 센터를 설립하여 중소기업 가업승계 멘토링 지원사업을 전개하여 가업승계컨설팅을 지원한다면 기술개발과 제지원사업 효과 못지않은 고용창출과 경영안정성과 같은 실질적이고 가시적인 경제성과가 극대화 될 것이다. 창업 최고경영자들의 고령화에 가업승계 대상기업의 급증에 따라 대한민국 중소기업의 가업승계가 원활하게 이루어져 지속가능경영을 위한 성공적인 가업승계로 많은 장수기업의 탄생을 기대하며 본 연구가 그 밑거름이 되기를 희망한다.

6.2 향후 연구

가업승계와 관련된 국내의 선행연구는 표본 수집의 한계로 인하여 실증분석이 미미하였다. 그러나 본 연구는 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인이 가업승계 컨설팅에 어떠한 영향을 미치는가 실증분석을 실시한 결과, 지속가능경영을 위한 가업승계를 위한 제도적, 재무적 애로요인은 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인이 가업승계 컨설팅에 미치는 영향이 매우 유의하게 작용하고 있다는 사실을 발견하였다. 즉, 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인이 가업승계 기업의 가업승계 컨설팅에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 실증분석을 실시하였는데 의의를 둘 수 있다.

지속가능을 위한 가업승계는 장수기업을 향한 불가피한 절차라는 전제아래 지속가능경영을 위한 가업승계를 위해서 어떻게 이에 접근해야 하는지와 정부가 지속가능경영을 위한 가업승계를 위해 어떠한 사항을 지원해야 하는지와 가업승계 기업이 가업승계 애로요인으로 인하여 가업승계컨설팅에 어떠한 영향을 미치는가

가 본 연구의 초점이었다.

먼저 기업은 성공적인 가업승계를 위해 사전에 치밀한 계획을 수립해야 하며 이를 위해 다양한 정보원과의 접근이 필요하다. 아울러 가업승계가 승계 전에만 관련되는 것이 아니라 승계 이후 경영전략과도 관계가 되는 만큼 가업승계를 중장기적 관점에서 바라보아야 한다. CEO의 급작스러운 사망으로 서둘러 가업승계를 추진하는 예를 자주 목격할 수 있지만 이러한 기업은 가업승계 이후 어려움에 직면하기 마련이다. 따라서 후계자에 대한 충분한 훈련과 조직에 적응을 위한 충분한 시간 확보가 필요하다. 아울러 가업승계가 부의 대물림이 아닌 책임의 대물림으로 인식하여 승계자의 사회적 책임에 대해서도 강조할 필요가 있다.

정부는 가업승계의 긍정적 효과에 대한 관심을 갖고 기업의 지속가능을 위한 가업승계가 원활하게 추진될 수 있는 제도적 환경을 조성하여야 한다.

이를 위해 먼저 가업승계에 대한 정보제공을 강화하고 가업승계 멘토링 지원사업 등 간접 지원사업을 전개해야 하며, 특히 가업승계에 따르는 기업의 비용부담을 줄이기 위해 획기적인 세제개편 뿐만 아니라 금융지원 등 다양한 정책적 지원을 강구하여야 한다. 이를 위해 중소기업단체 등 현장의 목소리가 반영될 수 있는 채널 확보도 시급하다 하겠다. 아울러 가업승계를 위한 교육훈련 프로그램의 개발·보급 등을 통해 기업의 가업승계가 성공적으로 이루어질 수 있도록 유도하는 한편 가업승계가 “부의 대물림”이라는 잠재되어 있는 사회적 인식을 가업승계의 경제적 역할에 사회적 책임과 의무 이행함에 대한 홍보 등을 통해 개선해나감으로써 가업승계 기업인들이 존경받는 사회 분위기 조성에 적극 나서야 할 것이다.

가업승계라는 경제적 사건이 독립적인 사건이 아닌 기업전체의 복합적 사건이라는 면에서의 통제변수의 한계, 정보 제약으로 인한 일반기업과 가업승계기업과의 횡단면적 비교 미흡 등이 본 연구의 한계였다. 그럼에도 불구하고 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로사항이 가업승계컨설팅에 미치는 영향에 관한 실증적 분석을 통해 가업승계의 긍정적 객관적 효과에 대한 증거를 부분적으로나마 제시하였다고 판단된다.

우리나라에서도 가업승계에 대한 사회적 관심이 급증 있는 만큼 가업승계 분야의 연구 영역은 앞으로 무궁무진할 것으로 보인다. 따라서 향후에는 거시적 관점과 미시적 관점에서도 가업승계의 개념을 정리할 필요가 있을 것이다. 아울러 금번 지속가능경영을 위한 가업승계의 애로요인이 가업승계컨설팅에 관한 실증적 연구에 대하여 계량적 데이터를 토대로 한 보다 정치한 연구도 병행되어야 할 것이며 표본을 좀 더 확장하고 승계완료기업을 대상으로 심도 있는 연구로 연구결과 일반화를 이루어야 할 것이다. 즉 이러한 연구의 한계점은 향후 연구과제로 남겨둔다.

참고문헌

- 강석훈, 중소기업중앙회 (2012) 중소기업 가업승계 안내서(A~Z까지)
- 중소기업청/중소기업중앙회
- 국세청 (2013) 중소·중견기업 경영자를 위한 가업승계 지원제도 안내
- 국세청 자산과세국 상속증여세과
- 기획재정부 (2010) 최근+가업상속세제+개선내용과+운용상황평가(기재부+김형돈)
- 기획재정부
- 김예나 (2011) 가업승계에 관한 세제지원 및 유형별 세무계획에 관한 연구
- 서울시립대 석사학위 논문
- 남영호 (2011) 원활한 가업승계를 위한 과제와 제언
- 건국대학교 경영학과 교수, 한국가족기업경영연구소
- 노희구 (2012) 성공적인 가업승계를 위한 상속세 및 증여세법 개선방안에 한 연구
- 건국대학교 석사학위 논문
- 신상철 (2011) 기업의 지속성장을 위한 과세제도 개선방안에 관한 연구
- 중소기업연구원
- 안연환 (2013) 증여활성화를 위한 상속세제개편 방안
- 고려대학교 박사학위 논문
- 우승일 (2013) 개인기업의 가업승계에 대한 연구
- 연세대학교 석사학위 논문
- 이명식 (2013) 가업상속과세가 조세회피에 미치는 영향에 관한 연구
- 한남대학교 박사학위 논문
- 이현재 (2009) 승계기업의 경영성과 영향요인분석을 통한 가업승계 원활화
전략연구
- 건국대학교 박사학위 논문
- 정경태 (2009) 경주 최부자의 가업유지 활동에 관한 사례연구
- 동명대학교 석사학위 논문
- 정병창 (2011) 지속가능경영을 위한 가업승계제도의 개선방안에 관한 연구
- 호서대학교 석사학위 논문

- 정종선 (2013) 중소기업의 가업승계에 관련 문제점 개선에 관한 연구
 - 인천대학교 석사학위 논문
- 정지성 (2009) 상속시 정산과세제도의 합리적인 정착방안에 관한 연구
 - 서울시립대 법학연구소
- 조병선 · 조봉현
 (2011) 가족기업 승계지원정책의 현황과 발전방안 중소기업연구
 33권 3호 특별섹션 논문
- (2013) 한국형 히든챔피언 육성을 위한 중견기업 가업상속 지원 세제
 - 한국형 히든챔피언 육성을 위한 중견기업 가업상속 지원세제
- 중기청 (2012) 천년을 꿈꾸는 사람들 가업승계 우수사례집
 - 중소기업청
- 중소기업중앙회 (2012) 중소기업 실태조사 결과
 - 중소기업중앙회
- _____ (2013) 중소기업 경영지표
 - 중소기업중앙회
- 최서현 (2012) 중소기업 가업승계 원활화를 위한 조세지원제도 연구
 - 서울시립대학교 박사학위 논문
- 최천규 (2011) 상속세 및 증여세법상 가업승계 제도에 관한 연구
 - 한국조세연구포럼
- 하태관 (2013) 생존분석을 이용한 중소기업의 장수요인 도출과 육성전략에
 관한 실증연구
 - 건국대학교 박사학위 논문
- 황우연 (2008) 가족기업의 성공적인 승계요인과 기업성과에 관한 실증연구
 - 건국대학교 박사학위 논문

국외문헌

- Ambrose, David M. (1983), "Transfer of the Family-Owned Business", Journal of Small Business Management. Vol. 21.
- Aronoff, Craig E., & Ward, John L. (1998), "Why continue your family's business?", Nation's Business. Vol. 86.
- _____, Astrachan, J.H. & Ward, J.L. (1996), 「Family Business Sourcebook II」. Business Owner Resources, Marietta, G.A.
- 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. Smyrniotis. (2005), "The F-PEC Scale of Family Influence : Construction, Validation, and Further Implication for Theory", Entrepreneurship Theory and Practice.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W.G. (1983), "Managing continuity in the family owned business, organizational dynamics".
- Bork, D., D.T. Jaffe, S.H. Lane, L. Dashew. & Q. Heisler (1996), "Working with family businesses", San Francisco, CA : Josey-Bass.
- Brown, F.H., (1993), "Loss and continuity in the family firm", Family Business Review, 6(2).
- Brokaw, Leslie (1992), "Why family businesses are best?", Inc., Mar 1992, Vol. 14, pp.72-79.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (1998), "Important attributes of successors in family businesses" : An exploratory study : Family Business Review, 11.
- Chruchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987), "Non-market-based transfers of wealth and power : A research framework for family business" American Journal of Small Business, vol.11.

- Daily, C.M., & Dollinger, M. (1992), "An empirical examination of ownership structure in family and professional managed firms". *Family Business Review*, vol.5.
- 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. Mischke. (2002), *Passing the baton : "The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession"*. *Journal of Business Venturing*, vol.17.
- 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.
- Dyer Jr, W.G., Handler & Wendy. (1994), "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections Entrepreneurship". : *Theory & Practice*, Vol. 19, Issue 1.
- Duncan, Joseph W., Handler, Douglas P. (1994), "The misunderstood role of small business". *Business Economics*.
- Family Firm Institute. (2001), *Yellow page: "A resource guide for family business advisors. educators. researchers and consultants"*. boston, M.A : Family Firm Institute.
- Gallo, M.A. (1994), "Global Perspectives on Family Business", Chicago : Loyola University, Family Business Center.
- Greiner, L. E., & R. O. Metzger. (1983), "Consulting to management", Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, p,7.
- Gersick K.E., J.A. Davis, M.M Hampton & Ivan Lansberg. (1997), "Generation to Generation : Life cycle of the Family Business" Harvard Business School Press.
- Goodman, J.M. (1998), *Defining the new Professional : The Family Business Counselor*, *Family Business Review*, vol xi, p.349.

- Handler, Wendy C. (1990), "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. Entrepreneurship" : Theory & Practice, Fall 1990.
- Habbershon, T.G., & M.L. Williams. (1998), "A Resources-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", Family Business Review, 12(1), March, p.18.
- Harvey, M., & R. G. Evans. (1994), "Family business and multiple levels of conflict". Family Business Review, vol.7 issue.4.
- 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.
- Ibrahim, A.B., & Ellis, W.H. (1994), "Family business management: concept and practice", dubuque, IO : Kendall/Hunt Publishing.
- Jaffe, D.T. (2006), "The World of Family Business Consulting", Consulting to Management, vol 17, p.21.
- Kanter, R. (1977), "Work and Family in the United States : A Critical Review and Agenda for Reserch and Social Policy", NY:Sage.
- Lane, S.H. (1993), "Family Business at the Crossroads, Proceedings of the 1992 Family Firm Institute Conference", Boston, MA, p.95.
- Lank, A. (1994), "The state of family business in various countries around the world", Family Business Network Newsletter.
- Lansberg, Ivan S. (1988), "The succession conspiracy", Family Business Review. vol.2.
- Miller, Danny, Isabelle Le Breton- Miller. (2005), "Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family business", Harvard Business School.
- Mariam Tashakori. (1977), "Management Succession : From the Owner Founder to the Professional President", Harvard Univ., Graduate School of Business Administration, pp.3-4.

- Morris, M. H., R. O. Williams, J.A.Allen, R. A. Avila. (1997), "Correlates of succession in family business transitions", Journal of Business Venturin, vol.12, issue.5.
- 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, 12(4).
- Robbins B., & D. Wallance. (1995), "The Family Business : how to successfully manage a family business", Melbourne.
- Sharma, P., J.J.Chrisman, A.L., Pablo, J.H.Chua. (2001), "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms : A conceptual model", Entrepreneurship theory and practice.
- 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.
- Sheeham, R. (1967), "Proprietors in the World of Big Business", Fortune, June.
- Sorenson, Ritch L. (1999), "Conflict management strategies used in successful family businesses", Family Business Review.
- Staley, E., & R.Morse. (1995), "Morden Small Industry for Developing Countries. New York" : Mc Graw-Hill, pp.2-4.
- Swarz, S. (1989), "The challengers of multidisciplinary consulting to family-owned businesses", Family Business Review,2(4), p.329.
- Tilly, L., & Scott, J. (1978), "Women, Work and Family : Changing Role of Men and Women", New York :Holt, Rinehart and Winston.
- Upton, N., K.Vnton, S.Seaman. & C.Moore. (1993), "Reserch note: Family business consultants- who we are, what we do, and how we do it", Family Business Review, 6(3), p.301.

- 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.
- Wendy C, Handler. (1990), "Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment Between and Next-Generation Family Business", Baylor Univ.

[부 록] 설문지

귀사의 무궁한 발전을 기원 드립니다.

저는 서울대학교 공과대학교 최고 산업전략과정(AIP) 31기 중소기업융합경영연구원 원장 / 융합교류전문가 "새로운 희망의 월요아침편지"의 늘 소중한 인연이 되고픈 새로운 희망 **김봉수**입니다.

우리나라 기업의 99%와 고용의 88%를 차지하며 우리경제의 성장을 이끌어온 창업1세대의 고령화로 은퇴와 2세경영자로의 세대교체가 시급하나 비현실적인 가업승계제도가 중소기업 경영자의 지속가능경영 마인드에 지대한 영향을 미치고 있습니다.

최근 정부에서는 중소기업의 원활한 가업승계를 위해 지속적인 세제지원을 확대해 오고는 있으나 매우 높은 상속세, 증여세로 인하여 매우 미흡하며 사후관리요건이 엄격하여 급변하는 경영환경에 비현실적이라는 불만이 고조되고 있는 현실입니다.

따라서 본 연구는 "지속가능경영을 위한 가업승계 컨설팅에 관한 연구"로 가업승계컨설팅이 지속가능경영에 미치는 영향을 살펴보고 , **실효성 있는 정책개선의 계기를 마련하여 경쟁력 있게 지속성장하는 장수기업 탄생에 일조** 하고자 합니다.

귀하의 소중한 의견은 모두 **무기명으로** 처리되며 본 연구의 **순수한 학문적 목적 이외의 용도로는 사용되지 않을** 것입니다. 본 설문은 중소기업의 가업승계 중요성을 더욱 부각시키고 **실효성 있는 조세제도개선과 정책제안**을 위해 **활용할 예정**이오니 성실히 응답하여 주시기 바랍니다. 귀중한 시간을 내시어 끝까지 응답하여 주신 귀하께 진심으로 감사드립니다.

연 구 자 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원 지식서비스 & 컨설팅학과
김봉수

지도교수 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원 주임교수 나도성

문의사항 : 010-5222-9214 (김봉수)

회 신 : 이메일 : ty4211@hanmail.net (FAX) 1515-010-5222-9214

◆ 설문에 협조해 주시기를 간곡히 부탁드립니다. ◆

◆ 업체현황

업 체 명		설립연도	
대 표 자	(성명) (성별) ①남 ②여 (연령) _____년생		
전화번호		팩스번호	
경영조직	① 법인 ② 개인	업 종	
종업원수	명	매 출 액	2012년도 _____ 억원
가업승계	① 완료 ② 진행중 ③예정 ④ 계획 없음		

1. 대표이사(CEO) 일반현황

CEO 유형	① 창업자 ② 창업2세 등 ③ 전문경영인 ④ 기업인수합병				
희망은퇴 시점, 연령	년도 (만 세)				
항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 은퇴준비를 충분히 했다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
2) 상속세,증여세 준비를 충분히 했다	①	②	③	④	⑤

3) 귀하는 현재 다음 중 어떤 위치에 계십니까?

- ① 창업 최고경영자 ② 기업을 승계 받은 최고경영자
③ 승계를 마친 최고경영자 ④ 승계를 준비해야 하는 최고경영자
⑤ 기타 ()

4) 창업경영자의 적절한 은퇴 시기는 다음 중 무엇을 고려하여 결정하여야 한다고 생각하십니까?

- ① 기업환경과 해당기업의 향후 전망 ② 창업경영자 개인의 건강상태와 능력
③ 예상 후계자의 자질과 준비상태 ④ 창업경영자의 취향과 의중
⑤ 기타()

5) 귀하는 언제쯤 경영 일선에서 은퇴를 희망하고 있습니까?()

- ① 60세 미만 ② 60~64세 ③ 65~69세 ④ 70~74세 ⑤ 75세이상

6) 귀하의 자산규모(개인자산+회사자산)는 어느 정도입니까?

- ① 10억원 미만 ② 10억원 이상 ~ 30억원 미만
③ 30억원 이상 ~ 50억원 미만 ④ 50억원 이상 ~ 100억원 미만
⑤ 100억원 이상

2. 가업승계 일반현황

1) 귀하는 회사를 자녀(2세)에게 승계할 의향이 있습니까?

- ① 승계결정 ② 승계예정 ③ 승계예정이나 아직 미결정 ④ 미승계 예정

2) 2세에게 승계(계획)이 있다면 (1번 문항 ①,② 응답자) 그 동기는 무엇입니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 본인의 고령·건강 때문에	①	②	③	④	⑤
(2) 기업의 지속가능경영을 위하여	①	②	③	④	⑤
(3) 본인이 일군회사에 대한 애착과 사명감	①	②	③	④	⑤

(4) 우수기술 및 경영노하우의 지속적인 발전 가능성 유지	①	②	③	④	⑤
(5) 후계자에게 기업가로서의 역량 발휘 기회를 주기 위해	①	②	③	④	⑤
(6) 종업원의 고용안정 등 종업원에 대한 배려	①	②	③	④	⑤
(7) 생계유지 수단으로	①	②	③	④	⑤
(8) 상속,증여세 부담 때문에 달리 방법이 없어서 가업상속특례제도 지원활용	①	②	③	④	⑤

3. 가업승계 애로요인

1) 현행법 하에서 가업승계에 따른 상속증여세를 부담하는 경우 상속 이후 기업 경영에 미치는 영향은 어느 정도라고 예상합니까?()

- ① 폐업이나 도산 초래 ② 사업 축소 ③ 사업용 자산이나 주식 매각
④ 일시적인 경영난 발생 ⑤ 영향 없음

2) 가업승계의 사회적 애로요인 1

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 전문경영인과의 마찰	①	②	③	④	⑤
(2) 비 가족직원들의 배타의식	①	②	③	④	⑤
(3) 지분구조의 복잡성으로 승계곤란	①	②	③	④	⑤
(4) 경영에 참여한 가족간의 마찰	①	②	③	④	⑤
(5) 종업원, 거래처와 관계 악화	①	②	③	④	⑤
(6) 후계자 또는 가족과의 갈등	①	②	③	④	⑤
(7) 자녀들이 가업승계를 원치 않음	①	②	③	④	⑤

3) 가업승계의 재무적 애로요인 2

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 현금등 납부에 필요한 기타 자산의 부족	①	②	③	④	⑤
(2) 지분의 적정가치 평가 곤란	①	②	③	④	⑤
(3) 보유지분으로 납부시 경영권 유지곤란	①	②	③	④	⑤

4) 가업승계의 제도적 애로요인 3

애 로 사 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
(1) 영위 사업의 사업수익성 악화	①	②	③	④	⑤
(2) 가업승계특례제도의 사후관리규정	①	②	③	④	⑤
(3) 상속증여세 등 조세부담	①	②	③	④	⑤
(4) 기업의 지속가능경영 여부에 대한 문제점	①	②	③	④	⑤

4. 가업승계 컨설팅

1) 귀하는 가업승계와 관련, 전문가 등으로 부터 컨설팅이 필요하다고 보십니까?()

① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 아주 그렇다

2) 귀하는 소속된 중소기업경제단체에서 지식서비스융합차원의 가업승계지원센터를 만들어 회원사에 컨설팅 지원사업을 한다면 이용하시겠습니까?

① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 아주 그렇다

3) 가업승계 관련 컨설팅이 필요하다면 비용을 지불할 용의가 있습니까?

① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 아주 그렇다

4) 다음중 가업승계의 제도적 컨설팅요인 1

항 목	전혀 필요 없다	필요 없다	보통 이다	필요 하다	매우 필요 하다
(1) 가업승계시 금융지원 확충	①	②	③	④	⑤
(2) 법률·조세·회계·경영 컨설팅 지원	①	②	③	④	⑤
(3) 가업승계 절차의 간소화	①	②	③	④	⑤
(4) 상속세 및 증여세 부담완화	①	②	③	④	⑤

5) 다음중 가업승계의 세무적 컨설팅요인 2

항 목	전혀 필요 없다	필요 없다	보통 이다	필요 하다	매우 필요 하다
(1) 상속, 증여세 재원확보를 위한 현금확보	①	②	③	④	⑤
(2) 세금 부담완화를 위한 세무컨설팅	①	②	③	④	⑤

6) 성공적인 가업승계의 재무적 컨설팅요인 3

(1) 배당금의 지급	①	②	③	④	⑤
(2) 명의신탁 해지등 지분구조 주식의 증여	①	②	③	④	⑤
(3) 퇴직금 중간정산 및 은퇴자금 마련	①	②	③	④	⑤

7) 가업승계 후 경영성과에 따라 지속가능경영에 미치는 영향은 어느 정도라고 예상 합니까?

① 매우 적다 ② 영향이 적다 ③ 보통이다 ④ 영향이 크다 ⑤ 매우 영향이 크다

5. 정책과제 및 건의사항

1) 가업승계 원활화를 위해 정부 및 기관 등에서 우선적으로 추진해야 할 정책과제는 무엇이라고 생각하십니까? () ()

- ① 상속증여세 부담 완화
- ② 가업승계 금융지원 확충
- ③ 법률·조세·회계·경영 컨설팅 지원
- ④ 후계자 육성프로그램 마련
- ⑤ 1·2세대 간 가치관 공유를 위한 소통프로그램 마련
- ⑥ 가업승계 CEO 및 후계자 모임 운영
- ⑦ 사회 부정적 인식 개선
- ⑧ 판로지원, 마케팅전략 컨설팅
- ⑨ 가업승계시 부족자금 지원
- ⑩ 기타()

2) 상속·증여세 부담 완화를 지적하셨다면(1번 문항 ①응답자) 이의 해결을 위해 가장 효율적인 방안은 무엇이라고 생각하십니까? () () ()

- ① 상속증여세율 인하
- ② 가업승계공제 대상요건 및 사후관리 요건 완화
- ③ 가업상속공제 확대
- ④ 증여세 과세특례 확대
- ⑤ 일정기간 고용 유지 등 국가경제 공헌시 상속세 감면하는 제도 도입
- ⑥ 주식평가방법 개선
- ⑦ 기타()

3) 귀하는 상속세를 기업내 설비투자 또는 R&D 투자 등 기업경쟁력 강화를 위한 자금으로써 사용하는 것을 전제로 상속세를 감면하는 것에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 부정적
- ② 긍정적

- ① 감면만 받고 투자하지 않겠다
- ② 감면받은 금액의 절반(50%)
- ③ 감면받은 금액 전액
- ④ 감면받은 금액의 2배
- ⑤ 감면받은 금액의 3배 이상

중요한 순서대로 3가지를 골라 주시기 바랍니다 (, ,)

- ① 법적제도 지원
- ② 세제혜택 지원
- ③ 국내외 우수 승계기업간 교류지원
- ④ 국가차원의 대국민 홍보
- ⑤ 승계기업 우수제품 상설 전시장 운영
- ⑥ 국내 우수 승계기업 발굴 및 표창
- ⑦ 기타()

① 전혀 필요없다 ② 필요없다 ③ 보통이다 ④ 필요하다 ⑤ 매우 필요하다

- 109 -

ABSTRACT

An Empirical study on ways of Family business succession
consulting for sustainable management

Bong Soo, Kim
Major in Management
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service Consulting
Hansung University

This study addresses the importance of family business succession consulting for sustainable business management as the first generation of the business inauguration ages. Now that there is an increasing need to make the generational shift as the first generation of business inaugurations that has taken the lead of the economy, the inheritance of the family business is of great influence on the deciding factors of sustainable business management of the chief executive officer of small and medium business entities.

Recently, the government has expended its sustainable tax breaks for inheritance of the family business among small and medium companies although the effect has been insignificant and found to be unrealistic in the rapidly changing management environments because of the difficulties in

succession of the family business. Besides, the issue of the domestic unified transfer tax and family business succession system is viewed as an obstacle to the sustainable growth of small and medium businesses that are pressed for the current business activities and thus have no time to prepare in advance. Accordingly, there is an urgent need for family business succession consulting for sustainable business management.

In the near future, succession of the family business will no longer be a matter of individual companies but of the general economy of Korea including the small and medium companies. Thus, it is necessary to recognize succession of the family business as another type of inauguration of business and solve institutional difficulties for the development of national economy for sustainable growth and job creation of small and medium companies.

In addition to that, the government is to provide institutional supports such as technical development support, small and medium business convergence R&D and plan mentoring, and so forth to maximize the substantial and material economic achievements such as sustainable growth of business, stable business management, and job creation as well as technical development. In view of the positive effects of such governmental provisions above, the government-led consulting for family business succession is in urgent need.

Hence, this study addresses the effect of difficulties in the current family business succession support system for small and medium companies on family business succession consulting for sustainable business management with the aim to contribute to creation of competitive and long-lived businesses based on the effective and improved policies.

keyword : family company, Family business succession, consulting, inheritance and gift tax, sustainable management