

석사학위논문

지속적 성장을 위한 성공적 가업승계의
요인에 관한 연구

2017년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

임 혁 세

석사학위논문
지도교수 박현우

지속적 성장을 위한 성공적 가업승계의 요인에 관한 연구

A study on the factors of successful business succession for
continuous growth

2017년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

임 혁 세

석사학위논문
지도교수 박현우

지속적 성장을 위한 성공적 기업승계의 요인에 관한 연구

A study on the factors of successful business succession for
continuous growth

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

임 혁 세

임혁세의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2017년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

지속적 성장을 위한 성공적 가업승계의 요인에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

임혁세

본 연구는 중소기업의 가업승계 성과에 영향을 미치는 요인을 살펴보기 위해 선행연구의 조사 결과 도출할 수 있었던 다양한 요인들을 인적요인, 기업 내의 비재무적 요인, 재무적 요인, 외부환경 요인 등으로 분류, 가업승계의 객관적 성과와 주관적 성과에 대한 영향력을 조사하였다.

이 과정에서 실증분석을 위해 서울에 소재하고 있는 가업승계 등을 전문적으로 컨설팅하고 있는 업체의 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 시행하였다.

컨설턴트는 컨설팅을 위한 공통교육을 이수하고 협업을 통해 컨설팅을 진행해온 수년간의 경험 공유가 있었기 때문에 비록 서로 다른 컨설턴트가 각기 다른 경험으로 각각의 기업을 평가하였다 하더라도 그 평가의 합이 각각 개별 기업의 후계자나 직원이 자체 평가를 해서 취합한 평가 결과 보다는 일관성을 보인 것으로 판단된다.

분석결과 및 시사점은 다음과 같이 나타났다.

첫째, 가업승계의 성과 중에서 영업이익, 고용, 유형자산의 증가 등과 같은 객관적 성과와 미션공유, 소통 원활 등의 주관적 성과에 더 많은 영향력을

보이는 것은 인적 요인 중에서 후계자 요인보다는 가족 간의 승계의 합의, 권한 이양, 상호 신뢰 등의 가족 요인이라는 점이다.

둘째, 기업 내의 비재무적 요인 중에서 주관적 성과에 더 많은 영향을 미치는 것은 기업의 내부 제도 요인보다는 기업의 내부 인식 요인이라는 점이다.

셋째, 재무적 요인 중에서 구조위험에 해당되는 부분, 즉 지분확보의 장애 요인(명의신탁 등), 고용구조의 유연성, 소송 등의 법적 위험 등도 승계의 성공 요인에 많은 영향을 끼치고 있다는 것을 알 수 있다.

마지막으로 외부 환경 요인 등도 성공적 가업승계의 의미 있는 요인이 될 수 가설을 수립하였으나, 가업승계 전문 컨설턴트로부터는 그 요인에 대한 의미있는 대답을 충분히 확보하지 못한 것으로 판단된다.

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 연구의 응답자들이 가업승계대상기업의 모집단의 대표성을 보장할 수 없다는 한계가 있다.

둘째, 승계 전문 컨설턴트는 외부환경 컨설팅을 전문적으로 수행하지 않기 때문에 그들로부터 외부환경 요인에 대한 유의미한 답변을 얻어내기가 쉽지 않았다.

셋째, 다양한 변수를 포함시키지 못한 한계가 있다. 본 연구에서 채택한 변수 외 재무적 요인 중에서도 지분의 확보, 상속재산 분배, 세무조사 위험 등등 이외에도 다양한 변수들이 있을 수 있으나, 이러한 변수를 포함시키지 못한 한계가 있다.

넷째, 자료 수집 및 설문조사상의 한계가 있다. 설문조사시에 질적 특성을 갖는 항목들에 대해서 단순히 5점 척도를 이용하여 이를 계량화함으로써 측정상 편의가 존재할 수 있다.

다섯째, 변량의 문제이다. 선행연구를 통해 제시되었던 다양한 변량을 유사한 속성으로 파악되는 것으로 분류하여 하나의 요인으로 제시하고 분석하였는데, 향후 연구에서는 영향 요인에 관한 보다 더 심층적 요인 분석이 필요할 것이다.

위의 한계점을 보완하여 앞으로 다음과 같이 과제를 연구해야 할 것이다.

첫째, 본 연구에서는 설문지를 연구 자료로 설문지를 수집하였으나 그 외의 실제자료를 분석하여 다양한 연구를 진행해야 할 것으로 판단된다.

둘째, 요인들에 대한 추가연구가 필요할 것이다.

예를 들어 성공적인 가업승계를 위해서는 반드시 가업상속공제를 받아야 하는 것이 계속기업이 되기 위해 절대적으로 필요한데, 이때 본 제도의 사전요건과 사후요건을 충족하기 위해 이에 영향을 주는 요인들에 대해 추가 연구가 이루어져야 할 것으로 보인다.

【주요어】 가업승계, 가업상속공제, 가족기업, 경영승계, 중소기업

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경과 목적	1
1.2 연구의 범위 및 방법	2
II. 이론적 배경	5
2.1 가업 승계의 개념	5
2.2 우리나라 가업승계 현황	11
2.3 가업상속공제	16
III. 연구방법	28
3.1 분석의 틀	28
3.2 조사도구	30
IV. 연구결과	33
4.1 조사대상 현황	33
4.2 실증분석	37
V. 결 론	51
5.1 요약 및 함의	51

5.2 연구의 한계	53
참고문헌	55
부 록	57
ABSTRACT	64

표 목 차

〈표 2-1〉 가족 기업의 특성별 장단점	7
〈표 2-2〉 주요 국가의 200년 이상 장수기업 분포	8
〈표 2-3〉 가족 승계와 제3자에 의한 승계비교	10
〈표 2-4〉 가업승계 계획 수립과정	11
〈표 2-5〉 가업 상속공제 결정 현황	15
〈표 2-6〉 가업승계 주식 증여세 결정현황	16
〈표 2-7〉 가업상속재산	18
〈표 2-8〉 사후요건 유지기간별 추징율	23
〈표 2-9〉 연부연납의 신청대상, 신청기한 및 허가통지	25
〈표 2-10〉 연부연납 기간	26
〈표 3-1〉 가업승계 요인의 분류	30
〈표 3-2〉 가업승계 성과의 분류	31
〈표 3-3〉 설문지 구성	32
〈표 4-1〉 컨설턴트 배경 현황	34
〈표 4-2〉 후계자의 개인적 배경 및 업체 현황	35
〈표 4-3〉 업체 현황	36
〈표 4-4〉 KMO 구형성 검정결과	38
〈표 4-5〉 신뢰도 분석결과	42
〈표 4-6〉 상관관계 분석	43
〈표 4-7〉 객관적 성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 검정결과	45
〈표 4-8〉 주관적 성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 검정결과	48
〈표 5-1〉 위계적 회귀분석 결과 상대적 영향력 비교	52

그 립 목 차

〈그림 1-1〉 연구 흐름도	4
〈그림 2-1〉 기업승계 분류	5
〈그림 2-2〉 가업승계시 주된 어려움	12
〈그림 2-3〉 가업승계 원활화를 위한 최우선 정책	12
〈그림 2-4〉 가업상속 후 10년간 업종 유지 의무에 대한 견해	13
〈그림 2-5〉 가업상속 관련 조세비용 조달 방법	15
〈그림 2-6〉 가업상속공제 구조 요약	17
〈그림 3-1〉 연구모형	28

I. 서 론

1.1 연구의 배경과 목적

우리나라의 중소기업의 수는 2012년 12월 말을 기준으로 전체 사업자수의 99.9%를 차지하고 있으며 중소기업 종사자는 우리 나라 고용시장의 87.7%를 차지하고 있다(중소기업청·중소기업 중앙회, 「가업승계 A에서 Z까지」, 2015).

이밖에도 중소기업은 생산, 고용, 부가가치의 창출 측면에서 국민경제에서 차지하는 비중이 점차 확대되고 있으며, 강소기업으로서 세계적인 기술력과 경쟁력을 보유한 기업을 체계적으로 육성하는 것이 4차 산업혁명 시대에 들어선 지금 세계적 경제 대국으로 도약하는데 결정적인 요소로 작용하고 있다.

하지만 중소기업의 지난 수십 년 동안 축적해 온 기술과 경영노하우가 승계 과정의 애로사항으로 그 명맥을 이어가지 못하고 사장되어진다는 것은 국가 경제 발전 측면에서 매우 안타까운 일이라 아니할 수 없다.

특히 가업승계 과정에서 가장 큰 어려움은 최고 50%에 달하는 상속관련 조세부담인데, 대부분의 상속자산이 시장에서 거래가 용이하지 않은 비상장주식임을 감안한다면, 경영권 유지를 통해 지속적으로 사업을 영위하는 것이 가능한지 의문이 되고 있는 상황이다.

따라서 기업가치를 의도적으로 낮추기 위한 편법 및 물납 제도의 악용 등 여러 부작용이 드러남에 따라 과세관청에서는 이에 대한 대응으로 자산의 평가가치가 순자산의 최소 80%가 되게 함으로써 인위적인 가치 조정을 통제하고, 물납을 최대한 규제하는 방식으로 중소기업의 탈법적 승계를 억제하고 있으며, 가업상속공제를 이용하여 제도권 내에서 가업승계를 지원하겠다는 의지로 조금씩 제도를 보완해 가고 있다.

2008년 가업상속공제제도가 도입된 이래, 정부는 가업승계 관련 세제를 개편하여 요건을 대폭 완화하고 가업상속 공제율을 70%에서 100%까지 상향

하여 조정하고, 공제금액한도를 500억원까지 확대하는 등 가업승계를 적극적으로 지원하고 있다. 하지만 사전 및 사후 요건 등이 급변하는 경제 속에서 현실을 충분히 담아내지 못하고 있기 때문에 여전히 가업승계제도 활용이 활성화 되지 못하고 있는 상태이다.

이에 본 연구에서는 성공적인 가업승계에 따르는 경영노하우의 지속, 가치의 전수 및 수익 및 고용의 성과 등에 영향을 미치는 요인들을 검토하고 파악함으로써 성장할 수 있는 기업이 불합리하거나 현실적인 제약 때문에 사장되는 등의 안타까운 일이 발생하지 않도록 하고, 기업의 승계계획이나 정부의 지원정책의 수립시에 실효성 있는 전략을 구축하기 위한 요인들을 도출해 내고자 한다.

1.2 연구범위 및 방법

본 연구는 중소기업의 가업승계의 성과에 미치는 영향 요인을 살펴보기 위한 것으로서 연구대상은 가업승계의 성과를 측정할 수 있어야 한다. 이에 문헌적 연구방법을 통해 가업상속관련 단행본, 연구보고서, 정부 간행물 및 통계, 서적, 관련 논문 등을 검토하여 가업승계 관련 현행 우리나라 가업승계제도의 전반적 내용을 살펴보고 가업상속 현황 및 요인과 간접 이론적 배경을 살펴보고자 한다.

또한 선행연구들에 대한 분석을 통해 가업승계제도와 관련 내용을 체계적으로 정리하고, 본 연구에서 이용하고자 하는 변수에 대해 선행연구결과도 정리하여 그 차이를 비교하고자 한다.

실증연구에서는 설문조사와 함께 설문자료를 분석하는 과정으로 진행하려고 한다. 조사 대상기업은 이미 가업승계를 마무리한 중소기업으로 하며, 해당기업의 가업승계를 컨설팅하였던 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 실시한다. 그리고 설문조사자료를 분석, 연구가설에 대한 검증을 할 것이다.

신뢰성 분석과 탐색적 요인분석을 활용한 타당성 분석을 통해 표본의 각 변수들의 측정항목들이 어느 정도로 일관성 있게 측정되었는지를 살펴본다. 각 변수들에 대한 상관관계 분석을 실시하고 분산팽창계수와 공차를 확인하

여 다중공선성 여부를 검증한다.

연구문제의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시한다. 이는 종속변수에 대한 독립변수의 상대적 영향력의 크기를 파악하는 방법으로서, 어떠한 독립변수가 가장 큰 영향력을 미치며 다음으로 영향을 미치는 독립변수는 무엇인가를 파악함으로써 전략의 우선순위를 수립하는데 참고자료로 활용될 것으로 기대한다.

이후 본 논문의 구성은 다음과 같다.

제2장에서는 가업승계의 개념, 장단점, 필요성 외국사례, 가업상속공제제도, 가업승계의 성과와 요인 등을 살펴보기 위하여 선행연구자료와 관련문헌을 조사하였다.

제3장에서는 가업승계의 성과와 영향을 미치는 요인으로 제시된 선행연구를 분석한 결과를 수집한 후, 본 연구의 주요 변인으로 사용하기 위하여 분류·재구성하였고, 선행연구의 동향과 시사점을 기본으로 분석의 틀과 연구문제를 제시하였다.

제4장에서는 요인별로 구분한 가업승계의 성과와 영향요인 및 변수를 바탕으로 작성한 설문지로 본 연구의 조사대상자에게 설문조사를 실시하여 그 데이터를 실증분석하고 연구문제를 검증하였다.

제5장에서는 검증된 결과를 토대로 함의와 연구의 한계를 제시하였다.

본 연구의 흐름을 정리하면 <그림 1-1>과 같다.



〈그림 1-1〉 연구 흐름도

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 가업승계의 개념

2.1.1 가업승계의 정의

가업승계란 기업이 동일성을 유지하면서 상속이나 증여 또는 매각을 통하여 그 기업의 소유권이나 경영권, 경영노하우 등을 다음 세대에게 이전하는 것으로 정의되어진다(남상순, 2016). 다른 표현으로는 “창업주 등 일가가 지배하고 경영하는 회사의 지분과 경영권을 일가의 후계자에게 이전하여 그 세대 이상에 의해 회사가 유지되는 것”으로 설명한다(송재상·이동국, 2010).

이러한 의미로 가업승계를 경영승계, 사업승계라고 하며, 중소기업의 경우 대체로 가족구성원이 대부분의 상당부분의 지분을 소유하고 있어 소유권 승계와 경영권 승계라는 두 가지 측면을 포괄하는 개념으로 사용되고 있다(조병선·조봉현, 2008).

반면, 가업승계를 승계대상에 따라 가족간 승계, 전문경영자 승계, M&A로 구분하는 경우(김예나, 2012)도 있으나, 승계란 현재의 경영주의 영향력이 직간접적으로 승계를 받는 후계자에게 미치는 것으로 보면, 몇몇 특수한 경우를 제외하고 일반적인 M&A를 승계의 영역으로 구분하기는 어렵다(김상영, 2014).



〈그림 2-1〉 기업승계 분류

결론적으로 기업승계란 기업의 경영상태가 지속되도록 소유권 및 경영권을 다음 경영자에게 물려주는 것과 관련된 모든 상황을 의미하고, 그 중에서 특히 경영자가 가족으로 정해지는 경우에 있어서 이를 경영승계의 일부분이자 가업승계(조병선, 2008)라고 볼 수 있다.

한편 가업승계는 기업승계보다 더 좁은 의미로 설명하면서, 이런 경우 세법상의 증여와 상속 관련 문제까지 고려해야 함을 강조하기도 한다(배원기, 2008).

“일반적으로 기업이 동일성을 유지하면서 상속이나 증여를 통하여 그 기업의 소유권 또는 경영권을 다음 세대에 무상으로 이전하는 것”이라는 국세청(2013)의 가업승계에 대한 정의에서도 알 수 있듯이 현실적으로 가업승계는 일반적 개념과 법과 제도, 이와 관련 정책적인 측면을 같이 고려해야 한다.

2.1.2 가업승계의 장단점 및 필요성

가업승계의 장단점은 가업승계가 가족기업을 기본 전제로 한다는 점에서 가족기업의 장단점과 비슷하다.

우리나라 중소기업의 경우 거의 대부분이 가족기업의 형태를 취하고 있는데, 이는 선진국의 상황과 비교해 봐도 별반 차이가 없다.

가족기업은 가족과 기업의 두가지 특성을 동시에 포함하고 있으며 이로 인해 비가족기업과는 다른 이중적 특성을 보이고 있다.

가족기업은 기업과 운명을 같이 하며 기업과 가족을 위해 책임진다. 가족의 일 역시 기업의 일과 관련있는 경우가 많다. 하지만 비가족기업은 비교적 단기간에 기업을 위해 일을 하며 대개 경영자는 주주를 위해 업무를 하며 승진과 보수 등을 통해서 개인적 이득을 얻게 된다.

가족기업의 장점으로서는 가치, 비전 공유, 신념, 공동목표, 강한 사명감, 가족 정신, 유연성, 장기근무, 창업가적 문화 등을 꼽을 수 있으며, 단점은 가족간의 분쟁, 가정일과 업무의 경계모호, 역할 혼돈, 객관성 부족, 족벌주의 등으로 볼 수 있다.

〈표 2-1〉 가족기업의 특성별 장·단점

핵심특성	긍정적 측면	부정적 측면
동시다발적 다중 역할	▪가족과 기업에 대한 충성심 고취 ▪빠르고 효과적인 의사결정	▪역할 규범의 혼란과 갈등 ▪가족 경영 소유권의 혼동 ▪기업 목적성의 결여
자아정체성의 공유	▪높은 기업 사명감 ▪보다 객관적인 사업결정	▪감시당하는 느낌 유발 ▪가족과 기업에 대한 불쾌감 유발
가족의 공통 생애역사	▪가족구성원들의 장점 강화, 약점 보완 ▪강한 연대감으로 가족위기 극복	▪가족들 간의 단점의 지적 ▪기업경영초기의 실망감이 서로 간의 신뢰감을 감소시킴
정서적 몰입과 감정의 양면성	▪긍정적 감정의 표현으로 충성심, 신뢰감 강화	▪의사소통의 객관성 부족 ▪가족관계의 갈등 유발
가족기업의 의미와 애착	▪기업에 대한 강한 애착 ▪강한 기업사명감 형성	▪부정적 가족관계 형성 ▪지나친 경쟁관계 형성

출처 : 이정희(2004), “가족기업과 비 가족기업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 비교 연구”, 재인용.

한편 Davis(1983)은 가족기업의 장단점을 다음과 같이 언급하고 있다.

첫째, 단기적인 성과를 중시하는 전문경영자와는 달리 장기적인 성과를 중시하며, 둘째, 작업장에서 유대감이 있기 때문에 개인에 대한 관심과 배려를 충분히 유지할 수 있고, 셋째, 고객에게 품질과 가치를 제공하는 전통을 장기간 유지할 수 있다는 점을 지적한다.

반면 단점으로는 자본에의 접근이 제한적이며, 기업과 가족과의 구분이 쉽지 않고, 환경적응시 합리적이지 않게 대응하는 경향이 강하며, 객관적이지 못한 인사관리와 가족간의 불화 등을 언급하고 있다.

개인들의 경우에도 대기업보다 가족기업을 선호하는 경우가 있는데, 그 이유는 더 많은 기회, 믿음, 통제, 양립가능성, 융통성의 측면에 더 낫다고 생각하기 때문이다. 따라서 최고의 가족기업은 이러한 우위를 기업의 경영에 적용하여 효율성을 극대화시켜 나가야 한다(남영호 & 박근서, 2006).

한편 가업승계의 필요성은 그 긍정적 효과를 해외사례를 통해 살펴볼 수 있다. 독일 경제기술부(BMWi) 자료에 따르면 산업화가 일찍 시작된 유럽과

미국 등의 선진국에서는 수백년 이상의 역사를 보유한 소규모 기업형태의 기업들이 국가 경제의 기틀을 만들어 놓고 있다(조병선 외, 2007). <표 2-2>에서 보는 바와 같이, 업력 200년 이상의 장수기업을 해외에서 찾아보면 41개국에 5,586개 이상의 기업이 있다.

〈표 2-2〉 주요 국가의 200년 이상 장수기업 분포

국명	기업 수	국명	기업 수
일본	3,146	폴란드	51
독일	837	스페인	43
네덜란드	222	우크라이나	35
프랑스	196	덴마크	32
영국	186	노르웨이	32
러시아	149	벨기에	29
오스트리아	142	아일랜드	21
이탈리아	104	호주	5
스위스	73	인도	3
스웨덴	69	뉴질랜드	2
중국	58		
체코	56	합계	5,491

출처 : 운영선(2009)

이 중 일본이 3,146개 기업을 보유, 전체의 56.3%를, 독일은 837개 기업, 네덜란드는 222개 기업, 프랑스가 196개 기업을 보유하고 있다. 반면 우리나라는 100년 이상 된 기업으로 동화약품, 두산, 몽골 간장 3개만 존재하고 있다.

장수기업이 많다는 것은 경쟁력 있는 경영전략, 상품, 노하우가 있기 때문 일 것이며, 이것은 창업주로부터 후대의 경영진까지의 원활한 승계가 있었다는 것은 부인할 수 없다.

이는 사업승계를 통해 “경영 비법을 발전시킬 수 있으며, 창업주의 창업정

신 및 가치관, 비전 공감에 따른 구성원의 응집력 증대와 신속한 의사결정, 위기 극복에의 강한 의지”가 전수될 수 있기 때문이다(Westhead and Cowling, 1998). 이러한 가업승계 기업이 장수할 수 있는 비결은 “거래처 또는 소비자와의 오랜 신뢰 구축, 한우물 경영 등의 장점이 있기 때문이고(중소기업협동조합중앙회, 2005), ”수백년 이상 오래된 기업이 많을수록 안정적 고용창출 효과, 세수증대 효과 등 국가경제발전에 미치는 영향“이 크게 된다(홍성철 외, 2011)

가업승계의 이러한 영향과 효과에 대해 김근섭(2011)은 세가지를 강조하였는데, 국민경제적 측면에서의 효과, 경쟁력 있는 장수기업 탄생의 토대, 원활한 가업승계가 기업 경쟁력의 토대로 설명하였다.

이 효과에 대한 내용을 구체적으로 살펴보면,

첫째, 연구를 통해 가업승계 기업 응답자의 40.3%는 가업승계와 관련한 상속세와 증여세의 부담이 완화될 경우에는 내야 할 세금의 41~ 50%까지 기업에 투자할 의향이 있고, 응답자의 38.3%는 세금에 대한 부담이 완화할 경우 현재 인원의 10% 수준에서 고용창출을 할 의향이 있다고 하면서 가업승계가 국민경제적 측면에서 효과를 가진다고 설명하였다.

둘째, 가업승계를 통해 창업 이래 제조기술과 판매, 고객관리 등에 있어 회사 고유의 경영노하우를 전수할 수 있으며, CEO의 높은 애사심과 책임감이 경영실적으로 연결되면서 경영권 승계 이후 회사의 발전가능성이 높고, 협력업체 및 거래기업들과의 공고한 신뢰를 기반으로 하는 지속경영이 가능하고, 고용안정성이 높아지는 등 경쟁력 있는 장수기업 탄생의 토대가 될 수 있다고 설명하였다.

셋째, 가업승계 과정에서 상속, 경영상의 문제가 발생하는 경우는 오랜 기간을 통해 겪어 온 노하우와 전략이 무너져 기업경쟁력을 잃어버리는 악역향이 발생되기 때문에, 원활한 가업승계가 기업 경쟁력의 토대가 된다고 설명하였다.

대부분의 가족기업은 중소기업의 형태로 운영되기 때문에, 그 중요성은 중소기업의 경영현상과 관련 있다.

〈표 2-3〉 가족 승계와 제3자에 의한 승계비교

승계방법	가족승계	종업원 등 외부승계
장점	•기업 내외의 관계자들로부터 쉽게 받아들여짐 •조기에 후계자 결정되므로 준비기간 확보 가능 •소유와 경영 일치 가능성 높음	•회사 내외에서 폭넓은 인재확보 가능 •장기간 근무한 종업원의 경우 경영의 일체감 확보 용이
단점	•경영능력을 겸비한 후계자가 있다는 보장 없음 •상속인이 복수일 경우 후계자 결정이나 경영권 집중 어려움	•관계자로부터 심정적으로 받아들여지기 어려움 •후계자 후보가 주식취득 등 자금력이 필요 •개인 채무보증 등의 인계

※ 가업승계 원활화 지원계획 참고자료

그러나 가업승계의 장단점 분석에는 친인척에 의한 가업승계와 제3자에 의한 승계를 비교함으로써 보다 실질적인 특성을 도출해낼 수 있다. 〈표2-3〉에서와 같이 제3자에 의한 승계는 회사 내외에서 인재를 폭넓게 영입할 가능성을 보이고, 장기근속한 임직원의 경우 경영의 일체감 확보가 가능하다. 그러나 주주의 대부분이 가족인 기업에서는 받아들이기 어렵고 현실적으로 자본참여 등 자금력이 필요하다는 면에서 사실상 실행되는 데는 한계가 있다.

한편 좁은 의미의 가업승계, 즉 가족승계는 기업내외의 관계자로부터 쉽게 받아들여지고, 조기에 후계자가 결정될 경우 충분한 준비기간을 가질 수 있으며 소유와 경영이 일치함으로써 인해 회사의 의사결정이 신속해진다고 볼 수 있는 반면, 후계자가 경영능력을 확보할 수 있는지에 대한 불확실성 및 복수의 상속의 경우 후계자 결정이나 경영권 집중이 곤란한 문제가 있다.

이를 토대로 중소기업 중앙회의 조사결과(2005)에서는 한국의 승계기업이 장수할 수 있었던 이유를 설명하고 있는데 이는 “거래처 또는 소비자와의 오랜 신뢰 구축”, “한 우물 경영” 등을 하였기 때문이라고 지적하고 있다.

한국 장수기업의 특징은 한 곳에 집중하는 한 우물 경영, 외형보다는 내실 추구, 고객 중심의 경영, 끊임없는 혁신, 그리고 윤리 경영이므로, 기업이 장수하기 위해서는 시대 변화에 따른 끊임없는 신제품 출시와 한 분야에 집중한 한 우물 경영, 조직 내의 장인 정신, 그리고 기술 선진화를 위한 세계 굴지의 기업과의 제휴 관계 유지를 할 필요가 있다.

2.2 우리나라 가업승계 현황

2.2.1 가업승계 계획 수립과정과 애로사항

경영권과 소유권을 성공적으로 이전하는 가업승계를 위해서는 승계계획서를 수립하여 진행하는 것이 큰 도움이 된다. 뿐만 아니라 2세대로의 승계과정에서 서면으로 수립해 놓은 체계적인 승계계획은 3세대 및 4세대로의 승계의 기본계획서로 적용되어 가업승계 예정기업의 목표인 100년 장수기업의 꿈을 실현시켜 줄 것이다(중소기업청·중소기업 중앙회, 「가업승계 A에서 Z까지」, 2015).

이에 따른 승계계획과정을 보면 다음의 <표 2-4>과 같다.

<표 2-4> 가업승계 계획 수립과정

단 계	내 용
1	은퇴 시기 결정 및 승계 유형 선택
2	현 황 파악
3	후계자 선정 및 교육
4	이해관계자 대책 수립
5	재산분배 계획 수립
6	지속가능한 기업으로 체제 정비
7	은퇴 계획

그러나 현실적으로는 이러한 계획에도 불구하고 가업승계에 따르는 애로사항과 난관이 존재한다. 중소기업 중앙회 「가업승계 실태조사 보고서」에 따르면 가업승계를 막는 1순위 장애요인은 ‘승계 관련 조세부담’(71.7%)이었다. 다음으로는 ‘임원, 종업원과의 갈등’(8.7%), ‘거래처 물량 축소 및 관계악화’(6.5%), ‘영위사업의 수익성 악화’(5.4%)의 순으로 나타났다.

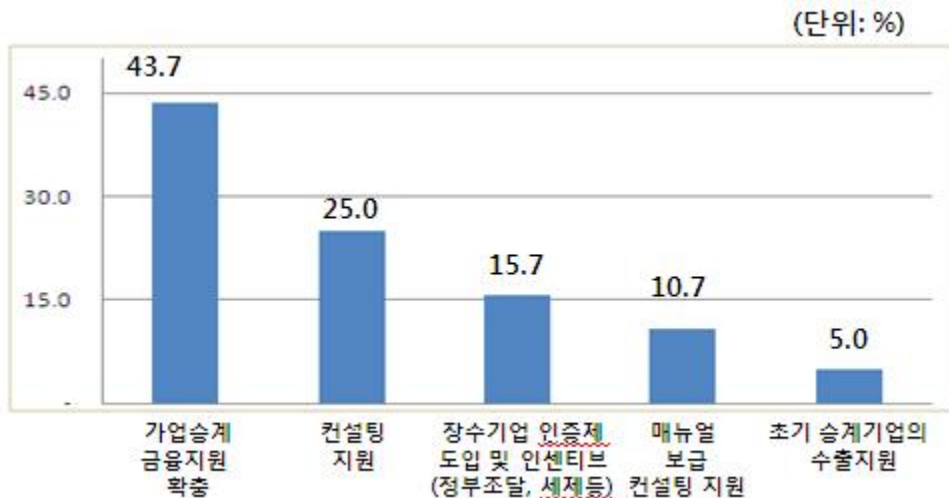
〈그림 2-2〉 가업승계시 주된 어려움



〈중소기업중앙회, “2013 중소기업실태조사보고서”〉

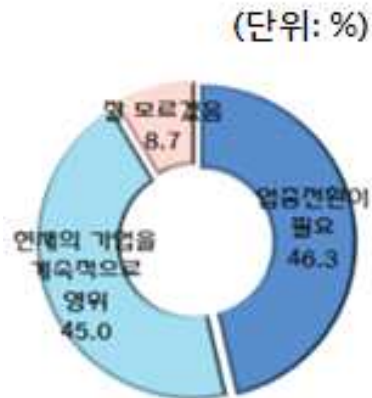
가업승계 원활화를 위해서 상속 증여세제 개편 이외에도 우선적으로 추진해야할 정책과제로는 ‘가업승계금융지원 확충’이 43.7%로 가장 많았고, 다음으로 ‘법률·조세·회계·경영 컨설팅 지원’ 25.0%, ‘장수기업 인증제 도입 및 인센티브 제공’ 15.7% 순으로 나타났다.

〈그림 2-3〉 가업승계 원활화를 위한 최우선 정책



〈중소기업중앙회, “2013 중소기업실태조사보고서”〉

이 밖에도 현행 가업상속공제의 사후의무요건 중 하나인 10년간 주된 업종 유지에 사항에 대한 견해를 알아본 결과 ‘업종전환이 필요(46.3%)’는 의견이 ‘현재의 가업을 계속적으로 영위(45.0%)’해야 한다는 의견보다 조금 많은 것으로 나타났으며, 규모가 상대적으로 작은 기업이 큰 기업에 비해 10년간 업종 유지 의무에 반대하는 비중이 더 높은 것으로 조사되었다.



〈그림 2-4〉 가업상속 후 10년간 업종유지 의무에 대한 견해
 〈중소기업중앙회, “2013 가업승계 실태조사 보고서”〉

2.2.2 조세지원 필요성과 사업승계 현황

국가 경제성장의 주축인 중소·중견기업의 가업승계과정에서 발생하는 세부담을 완화하고, 그로 인한 투자활성화 및 일자리 창출에 기여하기 위하여 국가에서는 가업승계에 대한 세제 지원을 지속적으로 확대해오고 있다(국세청, 가업승계지원제도, 2017).

가업승계시 조세지원이 필요한 이유는 다음과 같다.

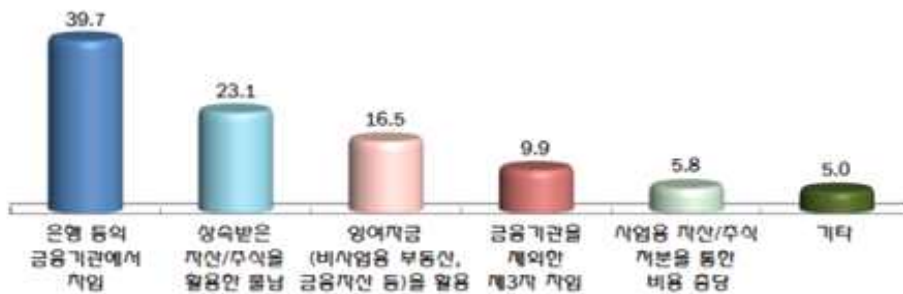
첫째, 축적된 기술과 경영노하우를 살릴 수 있다. 가업승계가 원만하게 이루어지지 못하는 경우에는 기업이 수십년에 걸쳐 축적한 기술과 경영노하우

등 사회, 경제적 자산이 사라질 위험이 있기 때문에 연구개발 단계, 가업의 승계단계에서도 조세지원은 필요하다. 무한경쟁시대에 세계 최고의 기술력만이 치열한 경쟁을 뚫고 생존가능하기 때문에 대부분의 국가에서는 연구·기술 개발에 세제 지원을 확대하고 있다.

둘째, 고용시장 안정 등의 사회 안전망 역할을 할 수 있다. 가업승계가 제대로 이루어지지 못하여 후계자 없이 경영자의 노령화가 진행될수록 기업은 적극적인 경영마인드를 발휘하기 어렵고 이는 다시 중소기업의 소극적인 투자, 연구개발비 지출의 부진, 기업가치의 하락의 악순환이 이어진다. 우수 기술과 노하우를 보유한 중소기업이 이런 저런 이유로 가업승계가 이루어지지 않아 폐업한다면 국가경제 전체 측면에서도 조세 수입감소, 고용 불안정으로 실업자가 증가하게 되어 국민경제적 측면, 사회안전망의 측면에서 심각한 영향을 미친다.

셋째, 가업승계에 대한 세금을 납부할 자금여력이 부족하다. 기업 주식과 사업용 자산을 다음 세대로 상속 내지 증여로 이전할 경우 최고 50%까지의 막대한 세금을 부담하여야 하지만 이와 같은 세율을 감당할 수 있는 충분한 자금여력을 확보하고 있는 기업은 많지 않다. 따라서 가업승계에 조세지원이 이루어지지 않는 경우 가업승계 받은 자산을 처분하여 납부하거나 심한 경우 폐업에 이르게 된다.

한편, 중소기업 중앙회 「가업승계 실태조사 보고서」에 따르면 가업승계를 진행하며 상속세(증여세)를 납부하였던 기업에 대해 조세 비용 조달방법을 알아본 결과 은행 등의 금융기관에서 차입한 경우가 39.7%로 가장 많았고, 다음으로 상속받은 자산·주식을 활용한 물납 23.1%, 금융기관을 제외한 제3자 차입 9.9% 등 차입에 의존 또는 상속받은 자산을 활용한 물납이 대부분을 차지하는 것으로 나타났다. 한편 잉여자금(비사업용 부동산, 금융자산 등)을 활용했다는 답변은 16.5%로 나타났다.



〈그림 2-5〉 가업상속 관련 조세비용 조달 방법
 〈중소기업중앙회, “2013 가업승계실태조사보고서”〉

중소기업 가업승계에 대한 가업 상속공제제도와 증여세 과세특례제도 등이 2008.1.1. 이후 도입되어 시행되고 있으나 그 요건이 너무 엄격하여 이를 적용받은 중소기업의 현황은 아직 많지 않다.

다음의 〈표 2-5〉와 같이 가장 최근에 국세청에서 발표한 5년간의 국세통계 연보를 살펴보면 2010년부터 2014년까지 상속세를 신고 납부한 30,285명 중 가업상속공제를 적용받은 납세자 비율은 각각 296명으로 전체 피상속인의 0.97%로 나타났다. 가업상속공제를 적용받은 금액은 2008년 32억원에서 2010년 364억원으로 급격히 증가하였고 2013년 933억원, 2014년 986억원으로 급격한 증가 추세를 보이고 있다. 이는 가업상속공제 대상기업의 한도가 매출액 3천억원의 중견기업으로까지 범위가 확대되었고 가업상속공제의 요건이 점차 완화되었으며 가업상속공제 한도금액이 500억원 까지 증가한데서 그 원인을 찾을 수 있다.

〈표2-5〉 가업 상속공제 결정 현황

(단위 : 명 , 억 원)					
구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
인원	54	46	58	70	68
공제 금액	386	325	343	933	986

자료: 국세청, “국세통계연보”, “가업상속공제 결정현황” 재구성, 2015.12

또한 최근 5년간의 국세청의 가업승계주식 증여세 과세특례 결정현황을 보면 <표 2-6>과 같다. 2010년 증여세 과세특례를 적용받은 인원이 127명이고 증여가액은 1,941억원에 이르렀고 2012년에는 234명에 3,698억원까지 증가하였으나 2013년부터 점점 감소하여 2014년에는 106명에 1,393억원으로 감소하였다.

<표 2-6> 가업승계 주식 증여세 결정현황

(단위 : 명, 억 원)					
구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
인원	127	234	151	115	106
특례 적용 증여가액	1,941	3,698	2,346	1,869	1,393

자료: 국세청, “국세통계연보”, “가업상속공제 결정현황” 재구성, 2015.12

2.3 가업상속공제

현행 가업승계 조세지원제도로 볼 수 있는 규정은 창업자금에 대한 증여세 과세특례, 가업의 승계에 대한 증여세 과세특례, 영농자녀가 증여받는 토지 등에 대한 증여세의 감면, 가업상속공제, 영농상속공제, 중소기업 최대주주 등의 주식 할증평가 적용특례, 가업상속재산에 대한 연부연납 등이 있다.

이중 본 연구에서는 성공적 가업승계의 요인 분석과 관련이 있는 가업상속공제제도에 대해서 좀 더 자세히 다뤄보고자 한다.

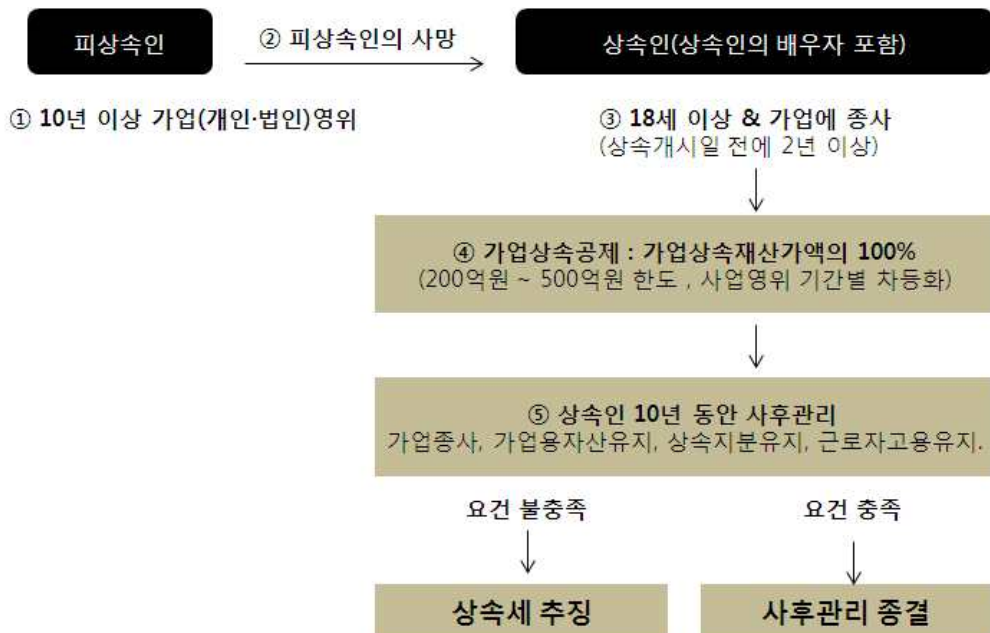
2.3.1 가업상속공제의 개요

“가업상속공제는 피상속인이 10년 이상 계속하여 경영한 중소기업 등을 상속인(상속인의 배우자 포함) 1인이 승계하면, 가업상속재산가액의 100%(최대 500억원)을 상속공제함으로써 중소기업 등의 원활한 가업승계를 지원하

는” 제도이다.다만 사후 관리의 차원에서 10년 동안 승계 받은 가업을 실제 경영했는지 매년 점검해 위반사항을 발견하는 경우 상속세를 추징하고 있다. (기업은 제외)으로서 피상속인이 10년 이상 계속하여 경영한 기업의 상속을 말한다.

중소기업이란 상속개시일이 속하는 과세연도의 직전 과세연도말 현재 「조세특례제한법」 제5조 제1항에 따른 중소기업을 말하며, “중소기업의 최대주주 또는 최대출자자인 경우로서 피상속인과 그의 특수관계인의 주식 등을 합하여 해당 기업의 발행주식 총수 등의 100분의 50(상장법인 100분의 30) 이상을 계속하여 보유”하는 경우에 한정한다.

상속인은 1)상속개시일 현재 18세 이상인 경우, 2)상속개시일 2년 전부터 계속하여 직접 가업에 종사한 경우, 3)위 1), 2) 요건을 모두 갖춘 상속인 1명이 해당 가업의 전부를 상속받아 상속세 과세표준 신고기한까지 임원으로 취임하고, 상속세 신고기한으로부터 2년 이내에 대표이사 등으로 취임해야 한다. 상속인의 배우자가 위의 요건을 갖춘 경우도 동일하다.



〈그림 2-6〉 가업상속공제 구조 요약

2.3.2 공제대상 및 내용

‘가업상속 재산’이란 아래의 상속재산에서 유류분 상속재산을 제외한 상속 재산을 말한다.

〈표 2-7〉 가업상속재산

구분	개인	법인
적용대상	상속재산 중 가업에 직접 사용되는 토지·건축물·기계·장치 등 사업용 자산의 가액	상속재산 중 가업에 해당되는 법인의 주식
가업상속재산가액	토지·건축물·기계·장치 등 사업용 자산의 재산 평가액 (해당자산에 담보된 채무액 차감)	가업 법인 주식평가액

※ 사업무관자산

- 1) 비사업용 토지
- 2) 업무무관 부동산 등 타인에게 임대하고 있는 부동산
- 3) 대여금
- 4) 과다보유현금(상속개시일 직전 5개 사업연도 말 평균 현금 및 현금성자산 보유액의 150% 초과액)
- 5) 법인이 영업활동과 직접관련이 없이 보유하고 있는 주식, 채권 및 금융상품

2.3.3 가업상속공제액

가업상속공제는 가업상속재산가액(유류분 상속재산은 제외)의 100%를 공제해 주지만, 피상속인의 가업경영기간에 따라 10년 이상 계속 경영하였으면 200억원, 15년 이상은 300억원, 20년 이상은 500억원을 한도로 한다.

※ 가업상속공제액 = Min (①,②)

① 가업상속재산가액(유류분 상속재산은 제외) × 100%

② 한도 : 경영기간 10년 이상 200억원, 15년 이상 300억원, 20년 이상 500억원

2.3.4 사후요건

2.3.4.1 가업단독승계 및 취임요건

상속인 1인은 당해 가업의 전부를 상속(단, 유류분 반환청구에 따라 “다른 상속인이 부득이하게 상속받는 경우에는 공동상속” 허용)받아야 하며 “상속제 신고기한(사망일이 속하는 달의 말일부터 6개월)까지 임원으로 취임하고 신고 기한부터 2년 이내에 대표이사(대표포함)”로 취임하여 한다. “가업을 상속인 1인이 전부 상속받지 않고 공동상속인이 협의 분할 등의 방법으로 나누어 상속받는다면” 요건을 충족하지 않아 가업상속공제를 받을 수 없다.”

2.3.4.2 가업종사 요건

“가업상속공제를 받은 상속인은 상속개시일로부터 10년 이상 가업에 종사(다만, 정당한 사유가 있는 경우에는 제외)하여야 한다.”

※ 가업에 종사한 것으로 보는 경우

- 10년 이상 상속인이 대표이사(대표포함)로 종사
- 10년 이상 가업의 주된 업종 유지(한국표준산업분류에 따른 세분류 내에서 업종을 변경하는 것은 가능)
- 10년 이내 1년 이상 휴업·폐업·無실적 없음

※ 가업에 종사한 것으로 보는 정당한 사유

- 가업용 자산을 국가 등에 증여하는 경우
- 가업상속받은 상속인이 사망하는 경우
- 상속인이 병역의무의 이행, 질병의 요양, 취학상 형편 등으로 가업에 직접

종사할 수 없는 경우 (다만, 가업상속재산을 처분하거나 부득이한 사유 종료 후 가업에 종사하지 않는 경우는 제외)

2.3.4.3 가업용 자산 유지 요건

가업상속공제를 받은 상속인은 상속개시일로부터 10년 이내에 정당한 사유없이 해당 가업용자산의 20%(상속개시일로부터 5년 이내에는 10%)이상을 처분하지 않아야 한다.

가업용자산 : 가업에 직접 사용되는 토지·건축물·기계장치 등 사업용 자산

$$\text{가업용자산 처분비율} = \frac{\text{처분(임대)한 가업용자산의 상속개시일 현재가액}}{\text{상속개시일 현재 총가업용자산가액}}$$

※ 가업용 자산의 정당한 처분 사유

- 법률에 따라 수용 또는 협의 매수되거나 국가 또는 지방자치단체(국가 등 이라 함)에 양도되거나 시설의 개제, 사업장 이전 등으로 처분자산과 같은 종류의 자산을 대체 취득하여 가업에 계속 사용하는 경우
- 가업용자산을 국가 등에 증여하는 경우
- 가업상속받은 상속인이 사망하는 경우
- 합병·분할, 통합, 개인사업의 법인전환 등 조직변경으로 인하여 자산의 소유권이 이전되는 경우(다만, 조직변경 이전의 업종과 같은 업종을 영위하는 경우로서 이전된 가업용자산을 그 사업에 계속사용하는 경우에 한함)
- 내용연수가 지난 가업용자산을 처분하는 경우

2.3.4.4 지분 유지 요건

“가업상속공제를 받은 상속인은 상속개시일로부터 10년 이상 상속받은 주식지분을 유지(다만, 정당한 사유가 있는 경우는 제외하고 상속인이 상속받은 주식 등을 물납하여 지분이 감소한 경우는 제외하되 상속인은 최대주주에 해당하여야 함)하여야 한다.”

※ 상속인의 지분이 감소한 경우

- 상속인이 상속받은 주식을 처분하는 경우
- 해당 법인이 유상증자할 때 상속인의 실권 등으로 지분율이 감소한 경우
- 상속인의 특수관계인이 주식을 처분하거나 유상증자할 때 실권으로 상속인이 최대주주가 안 되는 경우

※ 상속인의 지분이 감소한 정당한 사유

- 합병·분할 등 조직변경에 따라 주식을 처분하는 경우(다만, 처분 후에도 상속인이 합병법인 또는 분할신설법인 등 조직변경에 따른 법인의 최대주주이어야 함)
- 해당법인의 사업 확장 등에 따라 유상증자할 때 상속인의 특수관계인 외의 자에게 주식을 배정함에 따라 상속인의 지분율이 낮아지는 경우(다만, 상속인이 최대주주이어야 함)
- 상속인이 사망한 경우(다만, 사망한 자의 상속인이 당초 상속인의 지위를 승계하여 가업에 종사하는 경우에 한함)
- 주식을 국가 또는 지방자치단체에 증여하는 경우
- 상장 등의 기업공개 요건을 충족하기 위해 지분이 감소하는 경우

2.3.4.5 근로자 유지 요건

상속이 개시된 사업연도 말부터 매년말 정규직 근로자 수의 평균고용인원이 기준고용인원의 80%이상이어야 하고, 10년간 정규직 근로자수의 전체 평균고용인원이 기준고용인원의 100%(매출액 3,000억원 미만 중견기업은 120%)이상 이어야 함

※ 고용유지 요건 : ① + ②

① 각 사업연도별(매년 판단) 평균 고용인원이 기준고용인원의 80% 이상일 것

② 전체 사후관리기간(10년후 판단)의 평균고용인원이 기준고용인원의 100%(매출액 3,000억원 미만 중견기업의 경우 120%)이상일 것

※ 용어 정의

- 1) “정규직 근로자 : 통계법 제17조에 따라 통계청장이 지정하여 고시하는 경제활동인구조사의 정규직 근로자로서 통계청에 따르면 정규직 근로자란 임금 근로자 중 비정규직(한시적 근로자, 시간제 근로자, 비전형 근로자)이 아닌 근로자라고 해석하고 있음“
- 2) “한시적 근로자” : “근로계약기간을 정한 근로자”(기간제 근로자)또는 “정하지 않았으나 계약의 반복갱신으로 계속 일할 수 있는 근로자와 비자발적 사유로 계속 근무를 기대할 수 없는 근로자”(비기간제 근로자)를 포함
- 3) “시간제 근로자” : “직장(일)에서 근무하도록 정해진 소정의 근로시간이 동일 사업장에서 동일한 종류의 업무를 수행하는 근로자의 소정 근로시간 보다 1시간이라도 짧은 근로자로, 평소 1주에 36시간 미만 일하기로 정해져 있는 경우가 해당됨“
- 4) “비전형 근로자 : 파견근로자, 용역근로자, 특수형태근로종사자, 가정내(재택, 가내)근로자, 일일(단기)근로자“
- 5) 기준고용인원 : 상속개시일이 속하는 사업연도의 직전 2개 사업연도의 평균 고용인원
- 6) 정규직 근로자 수의 평균고용인원 :“(각 사업연도의 매월 말일 현재의 정규직 근로자 수의 합)/(해당 사업연도의 월수)“

2.3.4.6 사후요건 위반과 상속세 과세

상속인이 가업상속공제를 적용받은 후 정당한 사유없이 사후 요건을 위반하면 공제받은 가업상속공제액에 대해선 기존에는 상속세만 부과하였으나, 2017년 개정 세법에서는 상속세와 물론 이자상당액도 부담하는 것으로 변경되었다.

한편 사후관리 기간이 10년으로 비교적 장기간이므로 “유지기간에 대한 고려 없이 상속세 전액을 추징하는 것은 지나치게 엄격한 측면이 있어 가업상속공제 사후관리 기간 내에 각 요건을 위반한 경우에도 7년 이상 유지한 경우 그 유지기간에 따라 단계적으로 기간별 추징율을 차등 적용하여 추징세

액을 경감하고 있다.”

※ 사후요건별 유지기간

유지기간은 상속개시일부터 위반일까지의 기간으로 사후 요건별 유지기간은 다음과 같다.

- 가업용 자산 : 상속개시일부터 가업용자산을 20% 이상 처분한 날까지의 기간
- 가업종사 : 상속개시일부터 가업에 종사하지 않은 날까지의 기간
- 지분유지 : 상속개시일부터 상속지분이 감소한 날까지의 기간
- 고용유지
 - 각 사업연도별 평균고용인원이 기준고용인원의 80% 이상 유지 : 상속이 개시된 사업연도의 말일부터 해당 일까지의 기간
 - 사후관리기간 경과 후 전체 평균고용인원이 100%(120%)유지 : 상속이 개시된 사업연도의 말일부터 각 사업연도의 말일까지 각각 누적하여 계산한 정규직 근로자 수의 전체 평균이 기준고용인원의 100%(120%)이상을 충족한 기간 중 가장 긴 기간

〈표 2-8〉 사후요건 유지기간별 추정률

유지기간	기간별 추정률
7년미만	100%
7년 이상 8년 미만	90%
8년 이상 9년 미만	80%
9년 이상 10년 미만	70%
10년 이상	사후관리 종료

2.3.4.7 가업상속재산의 양도시 양도소득세 이월과세

가업상속공제를 적용받은 상속재산의 세대간 이전에 대한 최소한의 과세 장치로서 2014년 1월 1일 이후 상속분부터는 가업상속공제를 적용받아 상속

세가 과세되지 않은 재산에 대해 추후 양도시 피상속인의 당초 취득가액을 기준으로 양도차익을 계산한다. 즉 피상속인의 보유기간 동안 발생한 자본이득에 대하여 상속인이 양도할 때 양도소득세로 납부하는 이월과세가 적용된다.

※ 가업상속공제가 적용된 양도자산의 취득가액 = ① + ②

① 피상속인의 취득가액 × 가업상속공제 적용률

가업상속공제 적용율 : [가업상속공제금액 ÷ 가업상속재산가액]

② 상속개시일 현재 해당 자산가액 × (1 - 가업상속공제 적용률)

2.3.4.8 가업상속공제 신청

가업상속공제를 적용받으려면 가업상속 사실을 입증할 수 있는 다음의 서류를 첨부하여 상속세 과세표준 신고와 함께 관할 세무서장에게 제출해야 한다.

- 가업상속재산 명세서
- 최대주주에 해당하는 자임을 입증하는 서류
- 기타 상속인이 당해 가업에 직접 종사한 사실을 입증할 수 있는 서류

이 경우 납세지 관할 세무서장은 가업상속공제의 적정 여부와 가업상속공제를 받은 상속인이 상속개시일로부터 10년 또는 5년 이내에 정당한 사유없이 가업용 자산을 처분하는 지 여부 등을 매년 관리하고 위반사항 발생시 상속세를 추징한다.

2.3.4.9 납세부담 완화제도

상속세 및 증여세법에서는 연부연납, 분납, 물납의 납부방법을 두어 일시적인 납세부담을 완화시켜 주고 있다.

1) 연부연납

“상속·증여재산이 대부분 부동산이나 주식 등으로 구성되어 있는 경우 세금납부를 위해 현금화하는 데 상당한 시일이 소요되고, 부득이 사업용 재산 등을 급히 매각하게 된다면 사업유지의 곤란, 저가매각으로 인한 손실 등으로 경영에 큰 부담이 될 수 있다.”

“이와 같이 거액의 세금을 일시에 금전으로 납부하기 어려운 경우 납세자의 세금납부에 따른 자금부담을 덜어주기 위하여 세금을 여러 차례에 걸쳐 분할하여 납부할 수 있도록 세금납부의 기간편의를 제공하는 제도이다.”

※ 연부연납 신청요건

- 상속세 또는 증여세 납부세액이 2000만원 초과
- 과세표준 신고기한 이나 납부고지서상의 납부기한까지 연부연납 신청서 제출
- 납세 담보 제공

※ 연부연납의 신청 대상, 신청기한 및 허가통지 기한

〈표 2-9〉 연부연납의 신청 대상, 신청기한 및 허가통지 기한

신청대상	신청 기한	허가통지 기한
과세표준 신고시 납부할 세액	신고기한 이내	상속세 : 신고기한부터 6월 증여세 : 신고기한부터 3월
기한 후 신고시 납부할 세액	기한후 신고시 (결정통지 전)	상속세 : 기한 후 신고한 날이 속하는 달의 말일부터 6월 증여세 : 기한 후 신고한 날이 속하는 달의 말일부터 3월

※ 연부연납 기간

“연부연납 기간은 아래 구분에 의한 기간의 범위 내에서 해당 납세의무자가 신청한 기간으로 하되, 각 회분 분할 납부세액은 1천만원을 초과하도록 연부연납 기간을” 정해야 한다.

〈표 2-10〉 연부연납 기간

세 목		연부연납 기간
상속세	가업상속재산	50%미만 보유
		50%이상 보유
	일반상속재산	
증여세		

※ 연부연납 가산금

연부연납의 허가를 받은 자는 각 회분의 분납세액에 연부연납 가산율(연 2.9%)로 계산한 금액을 합산하여 납부해야 한다.

2) 분납

“분납은 납부할 세액이 1천만원을 초과하는 경우 세액의 일부를 납부기한 이 지난 후 2개월 이내에 나누어 내는” 것이다.

3) 물납

“물납은 상속이나 증여받은 재산 중 부동산과 유가증권(비상장주식은 제외 하되 상속재산이 없는 경우에는 포함)의 가액이 상속·증여재산가액의 1/2을 초과하고 납부세액이 2천만원을 초과하는 경우 당해 부동산이나 유가증권으 로 세금을 납부하는” 것이다.

※ 유의사항

“상속인(수증자)입장에서 상속세(증여세)를 현금으로 납부할지, 연부연납이 나 물납을 하는 것이 유리할지는 상황에 따라 다를 수” 있다. “연부연납은 은행예금 이자율, 연부연납 가산율 및 일시납부할 경우의 기회비용 등을 고려하 여 결정하여야 하고, 물납은 물납 대상인 부동산 또는 유가증권의 시가와 상속세(증여세) 결정시의 평가액 등을 비교하여 물납이 유리한지 아니면 처분하

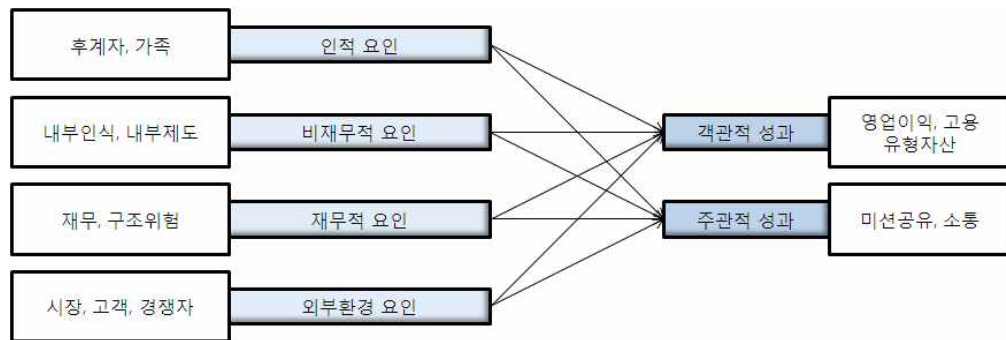
여 현금으로 납부하는 것이 유리한 지를” 결정해야 한다. “또한 보유자산 중 금융자산보다 부동산의 보유 비율이 높은 경우 납세부담을 완화하기” 위해 “피상속인이 생명보험 등에 가입하거나 사전 증여를 통하여 상속인(수증자)의 세금 납부재원을 마련하는 것도” 검토하는 것이 좋다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 분석의 틀

3.1.1 연구모형

본 연구는 중소기업의 가업승계의 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구(정해영, 2015; 전효숙, 2013; 황우연, 2008; 송경애, 2014; 김재성, 2009; 남상순, 2016; 이동길, 2016; 이종춘, 2016) 에서 제시한 변인과 결과를 고려하여 다음의 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

이 연구모형을 통해 중소기업의 가업승계에 대한 객관적 성과(영업이익증대, 고용증대, 유형자산증가)와 주관적 성과(회사가치 유지, 내부소통)에 대한 승계의 영향요인인 인적 요인(후계자, 가족), 비재무적 요인(내부인식, 내부제도), 재무적 요인(재무, 구조위험), 외부환경 요인(자사, 고객, 경쟁자)의 영향력을 파악해 볼 수 있을 것이다.

3.1.2 연구문제

연구모형의 설정을 위해 고찰하였던 선행연구(정해영, 2015; 전효숙, 2013; 황우연, 2008; 송경애, 2014; 김재성, 2009; 남상순, 2016; 이동길, 2016; 이종춘, 2016)에서는 각각 다양한 가업승계의 성과와 영향요인에 대한 변인들을 제시하고 있었다. 본 연구에서는 이러한 변인들을 체계적으로 분류하여 다음과 같은 관계를 검증하고자 연구문제를 설정하였다.

가설1-1. 인적 요인은 가업승계 후 객관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

가설1-2. 인적 요인은 가업승계 후 주관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

가설2-1. 비재무적 요인은 가업승계 후 객관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

가설2-2. 비재무적 요인은 가업승계 후 주관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

가설3-1. 재무적 요인은 가업승계 후 객관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

가설3-2. 재무적 요인은 가업승계 후 주관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

가설4-1. 외부환경 요인은 가업승계 후 객관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

가설4-2. 외부환경 요인은 가업승계 후 주관적 성과에 유의미한 영향을 미치는가?

3.2 조사도구

3.2.1 가업승계 요인

선행연구에서 제시된 가업승계 요인은 후계자, 가족관계에 대한 인적요인(정해영, 2015; 전효숙, 2013; 황우연, 2008; 송경애, 2014; 김재성, 2009)과 내부 인식, 내부 제도 등에 대한 비재무적 요인(전효숙, 2013; 황우연, 2008; 이동길, 2016; 이종춘, 2016), 재무, 구조위험 등에 대한 재무적 요인(정해영, 2015; 황우연, 2008; 송경애, 2014; 남상순, 2016), 자사, 고객, 경쟁자 등에 대한 외부환경요인(이종춘, 2016)으로 다음의 <표 3-1>과 같이 분류하였다.

<표 3-1> 가업승계 요인의 분류

요인	세부요인	문항수	출처
인적 요인	후계자	5	정해영(2015), 전효숙(2013), 황우연(2008) 송경애(2014), 김재성(2009)
	가족	5	
비재무적 요인	내부인식	2	전효숙(2013), 황우연(2008), 이동길(2016) 이종춘(2016)
	내부제도	3	
재무적 요인	자금	4	정해영(2015), 황우연(2008), 송경애(2014), 남상순(2016)
	구조	3	
외부환경 요인	자사	1	이종춘(2016)
	고객	1	
	경쟁자	1	

이상의 가업승계 영향요인을 측정하기 위해서 응답은 리커트 5점 척도로 구성하였고, 1점이 매우 아님, 5점이 매우 그렇다이고 5점으로 갈수록 점수가 높아지는 의미를 가진다.

3.2.2 가업승계 성과

선행연구에서 제시된 가업승계의 성과는 영업이익증대, 고용증대, 유형자산 증대와 같은 승계 후 객관적 성과(정해영, 2015; 이종춘, 2016)와 가치공유, 내부소통과 같은 승계 후 주관적 성과(송경애, 2014; 이동길, 2016)로 다음의 표 <3-2>와 같이 분류하였다.

<표 3-2> 가업승계 성과의 분류

요인	세부요인	문항수	출처
객관적 성과 요인	영업이익	1	정해영(2015), 이종춘(2016)
	고용	1	
	유형자산	1	
주관적 성과 요인	미션 공유	1	송경애(2014), 이동길(2016)
	소통	1	

이상의 가업승계 성과를 측정하기 위해서 응답은 리커트 5점 척도로 구성하였고, 1점이 매우 아님, 5점이 매우 그렇다이고 5점으로 갈수록 점수가 높아지는 의미를 가진다.

3.2.3 설문지 구성

이상의 조사도구를 사용하여 본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 다음의 표 <3-3>과 같이 구성하였다.

구성된 설문지의 전체 문항 수는 40문항이며, 독립변수, 종속변수, 개인적 배경으로 구성되었다.

〈표 3-3〉 설문지 구성

	요인	세부요인	문항내용	문항수	
독립변수	인적 요인	후계자	업무노력정도	5	
			업무피로정도		
			전공연관여부		
			핵심의지		
			외부 네트워크		
		가족	가족 신뢰도	5	
			가족 대화		
			가족 승계협의		
			승계자 의지		
			가치 공유		
	비재무적 요인	내부 인식	직원으로부터 후계자로서 인정	2	
			직원에게 승계 계획 통보		
		내부 제도	승계계획 문서화	3	
			승계 전담부서 유무		
			경영자 개발 계획		
		재무적 요인	자금	승계 자금	4
				현금흐름	
				부채 비율	
				특허 및 영업권	
			구조	지분 정리	3
	고용의 유연성				
	법적 리스크				
	외부환경 요인	자사 요인	제품/서비스 변화	3	
		고객 요인	고객 요구난이도		
		경쟁자 요인	경쟁의 정도		
종속변수	객관적 성과 요인	객관적 요인	영업이익 증가	3	
			고용 증가		
			유형자산 증가		
	주관적 성과 요인	주관적 요인	미션 공유	2	
			소통		
개인적 배경			성별,연령,학력,근무기간,업력,업종,종업원수,매출액,기업가치	10	

IV. 연구결과

4.1 조사대상 현황

본 연구의 조사를 위하여 서울에 소재하고 있는 가업승계 컨설팅업체의 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 시행하였다.

설문조사는 과거 컨설턴트 본인이 수행했던 업체를 대상으로 하였으며, 최초 200부를 배포하였고, 유효하게 수거된 101부를 실증 분석하였다.

본 연구는 컨설턴트가 본인이 수행했던 업체에 대한 평가를 토대로 진행되었기 때문에 두가지의 빈도분석을 실시하였다.

우선 컨설턴트에 대한 빈도분석을 하였고, 두 번째로 업체에 대한 빈도분석을 실시하였다.

최종 101부에 대한 컨설턴트의 개인적 배경 현황을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과는 다음의 <표 4-1>과 같다.

〈표 4-1〉 컨설턴트 배경 현황

분류		빈도(명)	(%)
성 별	남	77	76.2
	여	24	23.8
연 령	30대	14	13.9
	40대	53	52.5
	50대	34	33.7
학 력	대 졸	83	82.2
	석 사 졸	15	14.9
	박 사 졸	3	3.0
총 근무기간	5년 이하	1	1.0
	6~ 10년	1	1.0
	11~15년	25	24.8
	16~20년	30	29.7
	21년 이상	44	43.6
컨설팅업계 종사기간	1~2년	6	5.9
	3~4년	34	33.7
	5~6년	37	36.6
	7~8년	15	14.9
	9년 이상	9	8.9
합 계		101	100

전체 응답자 가운데 성별은 남자가 77(76.2%)명, 여자가 24(23.8%)명이었고, 연령은 30대 14(13.9%)명, 40대 53(52.5%)명, 50대 34(33.7%)명이었다. 학력의 경우 대졸 83(82.2%)명, 석사졸 15(14.9%)명, 박사졸 3(3%)명으로 나타났다으며, 총직장경력은 11~15년이하 25(24.8%)명, 16~20년이하 30(29.7%)명, 21년 이상 44(43.6%)명이었고, 그 중 컨설팅업계 종사기간은 1~2년 6(5.9%)명, 3~4년 34(33.7%)명, 5~6년 37(36.6%)명, 7~8년 15(14.9%)명, 9년 이상은 9(8.9%)명으로 조사되었다.

두 번째로 이들 컨설턴트가 상담했던 업체와 그 후계자에 대한 빈도분석을 실시한 결과는 다음의 〈표 3-5〉과 같다.

〈표 4-2〉 후계자의 개인적 배경 및 업체 현황

분류		빈도(명)	(%)
성별	남	93	92.1
	여	8	7.9
연령	30대 미만	9	8.9
	30대	57	56.4
	40대	35	34.7
학력	전문대졸 이하	2	2.0
	대졸	79	78.2
	석사졸	20	19.8
위치	서울	41	40.6
	경기, 강원	41	40.6
	충남북	11	10.9
	기타	8	7.9
업체존속 기간	15년 이하	8	7.9
	16 ~20년	27	26.7
	21 ~25년	25	24.8
	26년 이상	41	40.6
근무기간	5년 이하	44	43.6
	6 ~10년	46	45.5
	11 ~15년	11	10.9

전체 응답자 가운데 성별은 남자가 93(92.1%)명, 여자가 8(7.9%)명이었고, 연령은 30대 미만이 9(8.9%)명, 30대 57(52.5%)명, 40대 35(34.7%)명이었다. 학력의 경우 전문대졸이하가 2(2.0%)명, 대졸 79(78.2%)명, 석사졸 20(19.8%)명 이었으며, 업체의 위치는 서울 41(40.6%)곳, 경기,강원이 41(40.6%)곳, 충남북이 11(10.9%)곳, 기타 지역이 8(7.9%)곳이다. 업체의 설

립부터 존속기간은 15년 이하가 8(7.9%), 16~20년이 27(26.7%)곳, 21~25년 이 25(24.8%), 26년 이상이 41(40.6%)곳이고, 후계자가 승계업체에서 근무했 던 경력은 5년 이하 44(43.6%)명, 6~10년이하 46(45.5%)명, 11~15년이하 11(10.9%)명으로 조사되었다.

업체에 대한 현황을 좀 더 자세히 살펴보면,

〈표 4-3〉 업체 현황

분류		빈도(명)	(%)
업종	제조업	48	47.5
	건설업	12	11.9
	도,소매업	8	7.9
	유통,물류업	11	10.9
	IT	4	4.0
	농업,광업	1	1.0
	서비스	9	8.9
	기타	8	7.9
종업원수	20명이하	36	35.6
	21 ~50명	32	31.7
	51~100명	15	14.9
	101명이상	18	17.8
매출액	50억이하	23	22.8
	50 ~ 100억	27	26.7
	100 ~ 150억	20	19.8
	150억 이상	31	30.7
기업가치	50억이하	25	24.8
	50 ~100억	38	37.6
	100 ~ 150억	12	11.9
	150억 이상	26	25.7

업종은 제조업이 48(47.5%)곳, 건설업이 12(11.9%)곳, 도·소매업이 8(7.9%)곳, 유통·물류업이 11(10.9%)곳, IT가 4(4%)곳 농업·광업이 1(1%)곳, 서비스 9(8.9%)곳, 기타 8(7.9%)곳이고, 종업원수는 20명 이하 36(35.6%)곳, 21~50명이 32(31.7%)곳, 51~100명이 15(14.9%)곳, 101명 이상이 18(17.8%)곳이고, 연매출액은 50억원이하 23(22.8%)곳, 50억원~100억원 27(26.7%)곳, 100억원~150억원 20(19.8%)곳, 150억원 이상 31(30.7%)곳이며, 기업가치는 50억원이하 25(24.8%)곳, 50억원~100억원 38(37.6%)곳, 100억원~150억원 12(11.9%)곳, 150억원 이상 26(25.7%)곳으로 조사되었다.

4.2 실증분석

4.2.1 타당성 분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저 타당도 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(Principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(Standardized variance)을 가리킨다.

일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(Eigen value)은 1.0이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50 이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다.

본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0이상, 요인적재치가 0.50 이상을 기준으로 하였으며, 요인적재치가 0.50이하를 나타내는 설문문항은 최종분석에서 제외하였다. 또한 추출된 요인들에 의해서 각 변수들이 얼마나 설명되는지를 나타내는 Communality(공통성)은 모두 0.3이상을 기준으로 요인 분석을 실시하였다. 따라서 추출된 공통성이 0.3이하인 설문문항은 최종분석에서 제거되었다.

본 연구에서 포함된 총 30개 설문문항에 대한 총 101개 케이스를 대상으로 한 탐색적 요인분석의 적절성을 확인하기 위해 먼저 KMO(Keiser-Meyer-Olkin)의 측도와 Bartlett의 검정을 사용한 구형성 검정을 실시하였다. 본 연구의 구형성 검정의 결과는 다음 <표4-4>와 같다. 여기서 KMO검정은 변수간의 편상관 정도를 조사하는 것으로 요인분석에 사용된 변수의 수와 case의 수가 적절한지를 나타내는 표본 적합도를 나타낸다. 본 연구의 가설검정에 사용된 30개의 설문문항과 101개 케이스로 구성된 모든 추출된 요인들은 Bartlett의 유의확률(p값)은 0.000으로 0.05이하이므로 변수와 case의 수가 요인분석을 하기에 적절하므로 탐색적 요인분석을 실시하는데 무리가 없다고 판단된다.

<표 4-4> 요인분석 결과 및 KMO 구형성 검정결과

■ 인적 요인						
개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
인적 요인	후계자	업무노력	.775	.678	3.795	37.950
		네트워크	.730	.551		
		전공관련	.722	.558		
		업무파악	.714	.516		
		혁신의지	.639	.560		
	가족	상호신뢰	.873	.825	2.877	28.773
		대화시간	.863	.786		
		가치공유	.837	.790		
		승계합의	.837	.809		
		승계노력	.772	.600		
KMO 및 Bartlett의 검정						
KMO 표본적합도						.834
Bartlett의 단위행렬 검정				카이제곱	609.380	
				자유도	45	
				유의확률	.000	

■ 비재무적 요인

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
비재무적 요인	내부인식	직원편견	.942	.888	1.590	31.797
		직원소통	.785	.807		
	내부제도	계획문서	.894	.838	2.462	49.241
		전담부서	.879	.805		
		임원개발	.835	.714		
	KMO 및 Bartlett의 검정					
	KMO 표본적합도					.732
	Bartlett의 단위행렬 검정				카이제곱	232.697
					자유도	10
					유의확률	.000

■ 재무적 요인

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
재무적 요인	자금적	현금흐름	.849	.733	2.764	39.492
		부채비율	.839	.706		
		승계자금	.822	.676		
		무형자산	.704	.497		
	구조적	구조조정	.742	.552	1.371	19.579
		법적소송	.663	.444		
		명의신탁	.605	.527		
	KMO 및 Bartlett의 검정					
	KMO 표본적합도					.744
	Bartlett의 단위행렬 검정				카이제곱	180.210
					자유도	21
					유의확률	.000

▣ 외부환경 요인

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
외부환경 요인	외부환경 요인	자사요인	.805	.649	1.824	60.799
		경쟁요인	.780	.608		
		고객요인	.753	.567		
	KMO 및 Bartlett의 검정					
	요인	KMO 표본적합도				
				카이제곱	45.912	
Bartlett의 단위행렬 검정				자유도	3	
				유의확률	.000	

▣ 객관적 성과 요인

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
객관적 성과		유형 자산	.939	.882	2.563	85.432
		영업이익	.928	.862		
		고용	.905	.819		
	객관적	KMO 및 Bartlett의 검정				
성과요인	KMO 표본적합도					.748
				카이제곱	211.578	
		Bartlett의 단위행렬 검정		자유도	3	
				유의 확률	.000	

▣ 주관적 성과 요인

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
주관적 성과요인	주관적 성과	소통	.947	.896	1.793	89.644
		미션공유	.947	.896		
	KMO 및 Bartlett의 검정					
	KMO 표본적합도					.500
	Bartlett의 단위행렬 검정				카이제곱	97.577
				자유도	1	
				유의 확률	.000	

4.2.2 조사도구의 신뢰성 검토

본 연구에서 사용된 변수들의 구성개념들을 측정하기 위해 여러 가지의 측정항목을 사용하였는데, 자료의 분석에 앞서 측정항목 선정과 항목에 대한 정교화 과정이 필요하다. 측정항목 선정과 정교화 과정은 신뢰성 분석으로 처리하였다.

신뢰도 측정방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성 분석방법(Cronbach's alpha) 등이 있다. 본 연구에서는 내적일관성 분석방법을 이용하였다. 내적일관성은 동일한 개념을 특정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 Cronbach's alpha 계수를 이용한다. 이때 일반적으로 사회과학 분야에서는 Cronbach's alpha 계수값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다.

본 연구의 실증분석을 위해서 사용된 측정도구는 가업승계 영향요인으로 서 인적요인(10문항)의 후계자(5문항), 가족(5문항), 비재무적 요인(5문항)의 내부인식(2문항), 내부제도(3문항), 재무적 요인(7문항)의 자금(4문항), 구조(3문항), 외부환경요인(3문항)의 자사, 고객, 경쟁 각각 1문항, 객관적 성과요인(3문항)의 영업이익, 고용, 유형자산 각각 1문항, 주관적 성과요인(2문항)의 미션공유, 소통 각각 1문항이다.

이 요인들에 대한 신뢰도분석 결과는 다음의 <표 4-5>과 같다.

〈표 4-5〉 신뢰도 분석결과

항목		요인분석		신뢰도	
요인	변수명	요인 적재량	공통성	Alpha if item Deleted	Cronbach α
후계자	업무노력	.775	.675	.729	.502
	네트워크	.730	.551	.775	
	경험관련	.722	.555	.762	
	업무과완	.714	.516	.755	
	혁신의지	.639	.560	.765	
가족	상호신뢰	.573	.325	.555	.917
	대화시간	.583	.758	.592	
	가치공유	.537	.790	.596	
	승계합의	.537	.509	.590	
	승계노력	.772	.600	.925	
내부인식	직권관련	.942	.555	.607	.746
	직권소통	.755	.507	.607	
내부제도	계획문서	.594	.535	.771	.566
	정답부서	.579	.505	.758	
	임원개발	.535	.714	.564	
자금력	현금흐름	.549	.733	.569	.671
	부채비율	.539	.706	.552	
	승계자금	.522	.676	.603	
	무형자산	.704	.497	.624	
	구조조정	.742	.552	.707	
구조력	법적소송	.683	.444	.705	.676
	명의신탁	.605	.527	.625	
	자사요인	.505	.649	.555	
	경쟁요인	.750	.605	.554	
외부환경 요인	고전요인	.753	.567	.623	.914
	유형자산	.939	.552	.551	
	영업이익	.925	.562	.569	
관관력 성과	교육	.905	.519	.906	.553
	소통	.947	.596		
주관력 성과	미션공유	.947	.596		

신뢰도 분석결과 모두 Cronbach's alpha값이 0.6 이상으로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 보여주었으며, 전반적으로 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지는 것으로 보인다. 몇몇 항목(승계노력, 구조조정, 법적소송) 등에서는 신뢰를 제거하는 경우 오히려 신뢰수준이 상승하는 것으로 보이나, 그 차이가 미미하여 항목수를 제거하지 않고 그대로 두는 것이 낫다는 판단하에 실증분석을 진행하였다.

4.2.3 주요변인간 상관관계

실증분석에 사용될 변수들의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과 다음의 <표 4-6>와 같은 결과가 나타났다.

<표 4-6> 상관관계분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
후계자	1								
가족	.529**	1							
내부인식	.413**	.616**	1						
내부제도	.504**	.531**	.450**	1					
자금	.426**	.330**	.087	.409**	1				
구조	-.052	.363**	.146	.120	.192	1			
외부환경	-.013	.163	.086	.032	.262**	.062	1		
주관적성과	.468**	.724**	.650**	.463**	.356**	.395**	.134	1	
객관적성과	.435**	.684**	.546**	.518**	.431**	.381**	.133	.813**	1
평균	3.40	3.28	2.82	2.69	3.49	3.24	2.69	2.88	2.77
표준편차	.597	.793	.767	.816	.781	.778	.611	.864	.812

**, 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

분석결과, 후계자 요인은 가족, 내부인식, 내부제도, 자금, 주관적 성과, 객관적 성과와 최소 $r = .413$ 이상의 정(+)의 상관관계를 가졌고, 가족 요인은 내부인식, 내부제도, 자금, 구조, 주관적 성과, 객관적 성과와 최소 $r = .330$ 이

상의 정(+)의 상관관계를 가졌고, 내부인식은 내부제도, 주관적성과, 객관적 성과와 최소 $r = .450$ 이상의 정(+)의 상관관계를 가졌으며, 내부제도는 자금, 주관적 성과, 객관적 성과와 최소 $r = .409$ 이상의 정(+)의 상관관계를 가졌다.

그리고 자금은 외부환경, 주관적 성과, 객관적 성과와 최소 $r = .262$ 이상의 정(+)의 상관관계를 가졌고, 구조는 주관적 성과, 객관적 성과와 최소 $r = .381$ 이상의 정(+)의 상관관계를 가졌으며, 주관적 성과는 객관적 성과와 $r = .813$ 의 높은 상관관계를 보였다.

4.2.4 상대적 영향력의 크기 파악을 위한 위계적 회귀분석

연구문제의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 종속변수에 대한 독립변수의 상대적 영향력의 크기를 파악할 때 사용하는 분석방법으로서, 여러 개의 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는데 어떠한 독립변수가 가장 큰 영향력을 미치며 그 다음 영향을 미치는 독립변수는 무엇인가를 파악한다는 것은 매우 가치있는 일이다.

회귀분석에 사용하는 변수들은 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하여 변수정화과정을 거친 후 변수계산을 하여 새로이 생성된 변수들을 이용하였다. 그 변수들을 소개하면 다음과 같다.

가업승계 성과의 원인이 되는 영향요인으로 인적 요인의 후계자와 가족, 비재무적 요인의 내부인식과 내부제도, 재무적 요인의 자금과 구조, 외부환경 요인의 9가지를 독립변수로 투입하였고, 가업승계의 성과인 객관적 성과와 주관적 성과인 미션공유와 소통 등을 각각 종속변수로 투입하였다.

객관적 성과를 종속변수로 한 위계적 회귀분석의 결과는 다음의 <표 4-7>와 같이 나왔다.

〈표 4-7〉 객관적 성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 검정 결과

모형	독립변수	표준 오차	베타	t값	유의도	공차한계	통계량
1	(상수)	.352		.510	.611		R ² = .690 , 수정된 R ² = .476 F = 44.457 p = .000
	후계자	.117	.102	1.178	.242	.720	
	가족	.088	.631	7.314	.000	.720	
2	(상수)	.345		.245	.807		R ² = .720 , 수정된 R ² = .518 F = 25.772 p = .000
	후계자	.120	.027	.305	.761	.647	
	가족	.103	.476	4.729	.000	.496	
	내부인식	.097	.161	1.755	.083	.596	
	내부제도	.089	.179	2.010	.047	.634	
3	(상수)	.412		-1.979	.051		R ² = .763 , 수정된 R ² = .583 F = 21.895 p = .000 Durbin-Watson = 1.762
	후계자	.124	.023	.248	.805	.534	
	가족	.107	.334	3.194	.002	.407	
	내부인식	.094	.235	2.631	.010	.558	
	내부제도	.086	.117	1.352	.180	.592	
	자금	.083	.209	2.612	.010	.691	
	구조	.080	.173	2.249	.027	.753	
4	(상수)	.472		-1.644	.104		R ² = .764 , 수정된 R ² = .583 F = 18.578 p = .000 Durbin-Watson = 1.762
	후계자	.127	.019	.204	.839	.510	
	가족	.109	.337	3.165	.002	.396	
	내부인식	.095	.236	2.624	.010	.554	
	내부제도	.087	.115	1.316	.191	.584	
	자금	.088	.214	2.524	.013	.623	
	구조	.081	.171	2.209	.030	.745	
	외부환경	.096	-.013	-.179	.858	.864	

위의 표를 보면 위계적 회귀분석 결과 나타나는 t값과 유의확률을 제시하고 있다.

모형1을 보면, 인적 요인은 객관적 성과의 변량을 69.0% 설명하고 있으며, F값은 44.457, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족 요인과 객관적 성과 간의 영향관계를 파악한 결과, t값은 7.314로 ± 1.96 보다 크고, p값은 .000로 0.05보다 크기 때문에 가족요인은 객관적 성과

에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 후계자 요인과 객관적 성과 간의 영향관계를 파악한 결과, t 값은 1.178로 ± 1.96 보다 작고, p 값은 .242로 0.05보다 크기 때문에 통계적 유의주준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형2는 모형1에서 비재무적 요인의 하위요인인 내부인식, 내부제도를 추가로 회귀시킨 것으로, 모형1에 비해 3% 더 설명하고 있다. F 값은 25.772, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족($t = 4.729$, $p = .000$), 내부제도($t = 2.010$, $p = .047$)은 객관적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 후계자($t = .305$, $p = .761$)와 내부인식($t = 1.755$, $p = .083$)은 통계적 유의주준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형3은 모형2에서 재무적 요인의 하위요인인 자금, 구조 요인을 추가로 회귀시킨 것으로, 모형2에 비해 4.3% 더 설명하고 있다. F 값은 21.895, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족($t = 3.194$, $p = .002$), 내부인식($t = 2.631$, $p = .010$), 자금($t = 2.612$, $p = .010$), 구조($t = 2.249$, $p = .027$)은 객관적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 후계자($t = .248$, $p = .805$)와 내부제도($t = 1.352$, $p = .180$)은 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형4는 모형3에서 외부환경요인을 추가로 회귀시킨 것으로, 모형3에 비해 0.1% 더 설명하고 있다. F 값은 18.578, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족($t = 3.165$, $p = .002$), 내부인식($t = 2.624$, $p = .010$), 자금($t = 2.524$, $p = .013$), 구조($t = 2.209$, $p = .030$)은 객관적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 후계자($t = .204$, $p = .839$)와 내부제도($t = 1.316$, $p = .191$), 외부환

경($t=-.179$, $p=.858$)은 통계적 유의주준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다만 모형4의 경우 상수의 유의도가 $.104(p<0.05)$ 으로 나타났으므로, 회귀선이 모형에 적합하지 않다고 판단되며, 모형3의 유의도는 $.051(p<0.05)$ 이지만, 그 차이가 미미하므로 결론적으로 본 연구에서는 모형 3의 결과를 채택하기로 한다.

따라서 모형3에 따라 객관적 성과를 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 가족($\beta=.334$)이 객관적 성과에 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 다음은 내부인식($\beta=.235$)이, 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이다. 세 번째로는 자금($\beta=.209$), 네 번째로는 구조($\beta=.173$)의 순으로 나타났다. Durbin-Watson은 1.762로 기준값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

〈표 4-8〉 주관적 성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 검정 결과

모형	독립변수	표준 오차	β	t값	유의도	공차한계	통계량
1	(상수)	.353		-.176	.861		$R^2 = .534$, 수정된 $R^2 = .525$ $F = 56.159$ $p = .000$
	후계자	.117	.118	1.455	.149	.720	
	가족	.088	.661	8.137	.000	.720	
2	(상수)	.336		-.748	.456		$R^2 = .596$, 수정된 $R^2 = .579$ $F = 35.429$ $p = .000$
	후계자	.117	.070	.866	.389	.647	
	가족	.100	.476	5.172	.000	.496	
	내부인식	.095	.312	3.709	.000	.596	
	내부제도	.086	.035	0.429	.669	.634	
3	(상수)	.402		-2.913	.004		$R^2 = .649$, 수정된 $R^2 = .626$ $F = 28.955$ $p = .000$ Durbin-Watson = 1.933
	후계자	.121	.096	1.145	.255	.534	
	가족	.104	.333	3.470	.001	.407	
	내부인식	.092	.367	4.487	.000	.558	
	내부제도	.084	-.007	-0.090	.929	.592	
	자금	.081	.138	1.877	.064	.691	
	구조	.078	.200	2.835	.006	.753	
4	(상수)	.460		-2.553	.012		$R^2 = .649$, 수정된 $R^2 = .622$ $F = 24.554$ $p = .000$ Durbin-Watson = 1.934
	후계자	.124	.096	1.117	.267	.510	
	가족	.106	.332	3.404	.001	.396	
	내부인식	.093	.367	4.448	.000	.554	
	내부제도	.085	-.007	-0.087	.931	.584	
	자금	.086	.138	1.768	.080	.623	
	구조	.079	.200	2.808	.006	.745	
	외부환경	.093	.001	.017	.987	.864	

위의 표를 보면 위계적 회귀분석 결과 나타나는 t값과 유의확률을 제시하고 있다.

모형1을 보면, 인적 요인은 주관적 성과의 변량을 53.4% 설명하고 있으며, F값은 56.159, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족 요인과 주관적 성과 간의 영향관계를 파악한 결과, t값은 8.137로 ± 1.96 보다 크고, p값은 .000로 0.05보다 크기 때문에 가족요인은 주관적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 후계자 요인과 주관적 성과 간의 영향관계를 파악한 결과, t값은 1.455로 ± 1.96 보다 작고, p값은 .149로 0.05보다 크기 때문에 통계적 유의주준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형2는 모형1에서 비재무적 요인의 하위요인인 내부인식, 내부제도를 추가로 회귀시킨 것으로, 모형1에 비해 6.2% 더 설명하고 있다. F값은 35.429, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족($t = 5.172$, $p = .000$), 내부인식($t = 3.709$, $p = .000$)은 주관적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 후계자($t = .866$, $p = .389$)와 내부제도($t = 0.429$, $p = .669$)은 통계적 유의주준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형3은 모형2에서 재무적 요인의 하위요인인 자금, 구조 요인을 추가로 회귀시킨 것으로, 모형2에 비해 5.3% 더 설명하고 있다. F값은 28.995, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족($t = 3.470$, $p = .001$), 내부인식($t = 4.487$, $p = .000$), 구조($t = 2.835$, $p = .006$)은 주관적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 후계자($t = 1.145$, $p = .255$)와 내부제도($t = -0.090$, $p = .929$), 자금($t = 1.877$, $p = .064$)은

통계적 유의주준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형4는 모형3에서 외부환경요인을 추가로 회귀시킨 것으로, 설명력은 64.9%로 모형3과 동일하다. F값은 24.554, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났다으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다.

가족($t=3.404$, $p=.001$), 내부인식($t=4.448$, $p=.000$), 구조($t=2.808$, $p=.006$)은 주관적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 후계자($t=1.117$, $p=.267$)와 내부제도($t=-0.087$, $p=.931$), 자금($t=1.768$, $p=.080$) 외 부환경($t=0.017$, $p=.987$)은 통계적 유의주준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모형4에 따라 주관적 성과를 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 내부인식($\beta=.367$)이 주관적 성과에 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 다음은 가족($\beta=.332$)이, 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이다. 세 번째로는 구조($\beta=.200$)의 순으로 나타났다. Durbin-Watson은 1.934로 기준값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다

V. 결 론

5.1 요약 및 함의

중소기업의 가업승계에 대한 긍정·부정의 견해가 공존하는 가운데, 성공적 가업승계로 인한 경제발전 및 국가 경쟁력 제고 효과에 대한 다양한 선행연구 결과를 바탕으로 하여 가업승계의 과정과 성과에 관한 인식과 연구의 필요성을 제기하였다. 특히 선행연구를 통해 알 수 있었던 바는 양적연구를 통해 가업승계의 성과를 예측하고 효과적인 가업승계 요인을 제시한 연구들에서는 가업승계의 영향요인으로 다양한 요인들을 제시하고 있으며, 승계성과에 대해서도 객관적인 성과와 주관적인 성과를 구분하여 검증하고 있었다. 그러므로 선행연구에서 사용·검증되었던 변인들로 분류별로 재구성하여 승계의 객관적 성과와 주관적 성과에 미치는 영향을 종합적인 차원에서 분석·고찰해 볼 필요가 있었다.

이에 본 연구는 중소기업의 가업승계 성과에 미치는 영향 요인을 살펴 보기 위한 것으로 연구대상은 가업승계의 성과를 측정할 수 있어야 한다. 그러므로 연구대상은 이미 가업승계를 완료한 중소기업으로 하며, 해당기업의 가업승계를 컨설팅하고 지켜봤던 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 시행하여 가업승계의 성과와 영향요인 간의 관계를 살펴보았다.

설문조사를 위한 측정도구는 선행연구를 통해 수집하였으며, 가업승계 영향요인으로서 인적 요인인 후계자와 가족, 비재무적 요인인 기업 내부 인식과 내부 제도, 재무적 요인인 자금과 구조, 그리고 자사, 고객, 경쟁자를 하나로 묶어 외부환경요인으로 하여 독립변수로 설정하였고, 종속변수로는 객관적 성과(영업이익, 고용, 유형자산 증가)를, 주관적 성과(미션 공유, 소통의 원활)을 제시하였다.

연구문제의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 종속변수에 대한 독립변수의 상대적 영향력의 크기를 파악할 때 사용하는 분석방법으로서, 여러 개의 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는데 어떤

한 독립변수가 가장 큰 영향력을 미치며 그 다음 영향을 미치는 독립변수는 무엇인가를 파악해 보고자 함이다.

가업승계의 영향요인과 가업승계 성과 간의 영향 관계를 파악하기 위하여 실시한 위계적 회귀분석 결과는 다음의 <표 5-1>과 같이 요약될 수 있었다.

<표 5-1> 위계적 회귀분석 결과 상대적 영향력 비교

		객관적 성과(β)	주관적 성과(β)
인적 요인	후계자	N/A	N/A
	가족	1(.334)	2(.332)
비재무적 요인	내부인식	2(.235)	1(.367)
	내부제도	N/A	N/A
재무적 요인	자금	3(.209)	N/A
	구조	4(.173)	3(.200)
외부환경 요인	자사, 고객, 경쟁자	N/A	N/A

객관적 성과에 가장 큰 영향력을 보이는 변수는 가족($\beta=.334$), 내부인식($\beta=.235$), ($\beta=.209$), 구조($\beta=.173$)의 순으로 나타났다.

주관적 성과에 가장 큰 영향력을 보이는 변수는 내부인식($\beta=.367$), 가족($\beta=.332$), 구조($\beta=.200$)의 순으로 나타났다.

나머지 변수들의 경우 t값은 ± 1.96 보다 작거나, p값이 0.05보다 크게 나타남으로써 때문에 위계적 회귀분석의 통계적 유의수준 하에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

분석결과가 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 인적인 요인이 물질적 요인보다 더 큰 영향력을 보인다는 점이다.

즉 후계자 주위의 가족, 직원들의 영향력이 가장 크다는 점이다. 가족 간의 승계에 대한 합의, 권한 이양, 상호 신뢰 등의 가족 요인과 회사 내부의 직원들이 승계에 대한 인식 등이 공통적으로 가장 큰 영향력을 보였다.

둘째, 재무적 요인 중에서 구조위험에 해당되는 부분, 즉 지분확보의 장애

요인(명의신탁 등), 고용구조의 유연성, 소송 등의 법적 위험 등도 객관적, 주관적 성과 양쪽 모두의 성공 요인에 많은 영향을 끼치고 있다는 것을 알 수 있다.

셋째, 인적 요인 중 후계자 개인요인, 비재무적 요인 중 기업 내부의 승계 관련 제도, 외부환경 요인등도 가업승계의 성공적 가업승계의 의미 있는 요인이 될 수 가설을 수립하였으나, 위계적 회귀분석의 통계적 유의수준 하에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

5.2 연구의 한계

본 연구는 중소기업의 가업승계 성과에 영향을 미치는 영향요인을 살펴보기 위하여 선행연구조사 결과 도출할 수 있었던 다양한 요인들을 인적요인, 기업 내의 비재무적 요인, 재무적 요인, 외부환경 요인 등으로 분류하여 가업승계의 객관적 성과와 주관적 성과에 대한 영향력을 조사하였다.

이 과정에서 실증분석을 위해 서울에 소재하고 있는 컨설팅 업체의 컨설턴트를 대상위한 설문조사를 시행하였다.

컨설턴트는 컨설팅을 위한 공통교육을 이수하고 협업을 통해 컨설팅을 진행해온 수년간의 경험을 보유하고 있기 때문에 서로 다른 컨설턴트가 각기 다른 기업을 평가한다 하더라도 그 평가의 합이 각각 개별 기업의 후계자나 직원이 자체 평가를 해서 취합한 평가 결과 보다는 일관성을 보인 것으로 판단된다.

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 연구의 응답자들이 가업승계대상기업의 모집단의 대표성을 확보할 수 없다는 한계가 있다.

둘째, 승계 전문 컨설턴트는 외부환경 컨설팅을 전문적으로 수행하지 않기 때문에 그들로부터 외부환경 요인에 대한 유의미한 답변을 얻어내기가 쉽지 않았다.

셋째, 다양한 변수를 포함시키지 못한 한계가 있다. 본 연구에서 채택한 변수 외 재무적 요인 중에서도 지분의 확보, 상속재산 분배, 세무조사 위험

등등 이외에도 다양한 변수들이 있을 수 있으나, 이러한 변수를 포함시키지 못한 한계가 있다.

넷째, 자료 수집 및 설문조사상의 한계가 있다. 설문조사시에 질적 특성을 갖는 항목들에 대해서 단순히 5점 척도를 이용하여 이를 계량화함으로써 측정상 편의가 존재할 수 있다.

다섯째, 변량의 문제이다. 선행연구를 통해 제시되었던 다양한 변량을 유사한 속성으로 파악되는 것으로 분류하여 하나의 요인으로 제시하고 분석하였는데, 향후 연구에서는 영향 요인에 관한 보다 더 심층적 요인 분석이 필요할 것이다.

위의 한계점을 보완하여 앞으로 다음과 같이 과제를 연구해야 할 것이다.

첫째, 본 연구에서는 설문지를 연구 자료로 설문지를 수집하였으나 그 외의 실제자료를 분석하여 다양한 연구를 진행해야 할 것으로 판단된다.

둘째, 요인들에 대한 추가연구가 필요할 것이다.

예를 들어 성공적인 가업승계를 위해서는 반드시 가업상속공제를 받아야 하는 것이 계속기업이 되기 위해 절대적으로 필요한데, 이때 본 제도의 사전 요건과 사후요건을 충족하기 위해 이에 영향을 주는 요인들에 대해 추가 연구가 이루어져야 할 것으로 보인다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 국세청. (2015). 『중소·중견기업 경영자를 위한 가업승계 지원제도 안내』 ..
- 국세청. (2017). 『가업승계 지원제도 안내』 .
- 김근섭. (2011). 『우리나라 중소기업 가업상속세제의 개선방안에 관한 연구』 . 경원대학교.
- 김상영. (2014). 『중소기업 경영주의 기업 출구전략에 관한 연구』 , 상명대학교 경영대학원.
- 김예나. (2012). 『가업승계에 관한 세제 지원 및 유형별 세무계획에 대한 연구』 , 석사학위논문, 서울시립대학교 세무전문대학원,
- 김재성. (2010). 『가족분위기와 승계실행기반이 가족기업 승계성공인식도에 미치는 영향』 , 영남대학교 대학원.
- 남상순. (2016). 『가업승계 의사결정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』 , 가천대학교 대학원.
- 남영호, 박근서. (2006). 『가족기업론』 , 청목출판배원기 (2008), 『가업승계의 기술』 , 매일경제신문사.
- 송경애. (2014). 『중소기업의 가업승계성과에 미치는 영향요인 연구』 , 고려대학교 정책대학원.
- 송재상, 이동국 (2010). 『(가업을 지켜 가문을 살리는) 가업승계의 비밀』 절세전략 연구원.
- 윤영선. (2009). 국회, 서민·중소기업 발전포럼, 『중소기업 가업승계 활성화를 위한 정책토론회』 중 『중소기업 가업승계를 위한 정책 제언』 .
- 이동길. (2016). 『가족기업승계에 대한 이해관계자 인식이 승계성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구』 , 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원.
- 이정희 (2004), 『가족기업과 비가족기업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관

- 한 비교 연구』, 경북대학교.
- 이종춘. (2016), 『중소규모 가족기업 승계의 선행요인과 결과요인에 관한 연구』, 2016, 수원대학교.
- 전효숙. (2013), 『가족기업 승계에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』, 경희대학교.
- 정해영. (2016). 『가업승계 영향요인을 통한 가업승계지수 개발과 기업성과와의 관계』, 부산외국어대학교 대학원.
- 조병선. (2008). 『우리나라 중소기업 관련 법제의 현황과 과제』, 아주법학, VOL.2(2).
- 조병선,조봉현. (2008). 『중소기업의 경영승계 원활화를 위한 정책과제』, 기업은행.
- 조병선,조봉현,김옥경. (2007). 『중소기업의 경영승계 원활화를 위한 정책과제』, 기업은행.
- 중소기업중앙회. (2013). 『가업승계 실태조사 보고서』.
- 중소기업청,중소기업중앙회.(2014). 『중소기업현황』.
- 중소기업청,중소기업중앙회. (2015). 『가업승계A에서 Z까지』.
- 홍성철,신상철,조봉현. (2011). 『중소기업 가업승계 제도적 기반조성에 관한 연구』, 중소기업연구원.
- 황우연. (2008). 『가족기업의 성공적인 승계요인과 기업성과에 관한 실증연구』, 건국대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외문헌

- Davis, Peter.(1983). “Realizing the Potential of the Family Business.” Organizational Dynamics, 12(1).
- Ward John L. (1987). “Keeping The Business Healthy” San Francisco: CA., Jossey- Bass.
- Westhead, P. and Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, pp.31~56.

[부 록 1]

설 문 지

안녕하십니까?

본 설문지는 중소기업의 가업승계에 대한 학술 연구를 위해 제작된 것으로서 가업승계의 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위한 목적으로 구성되었습니다.

본 연구를 통해 우리나라의 국가경쟁력의 핵심 근간인 중소기업의 가업승계와 관련된 특성과 장점을 파악하여 효과적인 가업승계방안을 찾아보고자 합니다.

바쁘신 중에 잠시만 시간을 내어주셔서 설문에 답해주시면 감사하겠습니다, 본 설문지에 응답하는 모든 사항은 무기명으로 처리, 학술적 목적 이외에는 사용되지 않을 것입니다.

아무쪼록 도움을 주셔서 감사합니다..

2017 년 5 월

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

매니지먼트 컨설팅학과

지도교수 : 박 현 우

연구자 : 임 혁 세

[인구통계학 정보]

다음은 설문자 개인의 개인적 배경과 관련한 사항입니다. 해당되는 곳에 체크해 주시면 감사하겠습니다.

항 목					
1.귀하의 성별은 어떻게 되십니까?	①남	②여			
2.귀하의 나이는 어떻게 되십니까?	① 3 0 대 미만	②30대	③40대	④50대	⑤60대 이상
3.귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?	① 전 문 대 졸업이하	②대졸	③석사졸	④박사졸	
4.귀하의 총직장 (컨설팅업 포함) 근무기간은 어떻게 되십니까?	①5년이하	②6~10년	③11~15 년	④16~20 년	⑤21년이상
5.귀하의 컨설팅업계 근무기간은?	①1~2년	②3~4년	③5~6년	④7~8년	⑤9년이상

[컨설팅 업체 기본 정보]

※ 승계가 이미 이루어졌다면 '승계 당시 시점' 즉 '과거 시점'에서
 답해주시기 바랍니다.

과거 가업승계 컨설팅을 진행했던 업체를 표본으로 답해주시면
 감사하겠습니다.

항 목				
1. 컨설팅했던 회사 위치는?	①서울	②경기,강원	③충남북	④기타
2. 후계자의 성별은?	①남	②여		
3. 후계자의 연령대는?	①30대미만	②30대	③40대	④ 50 대 이상
4. 후계자의 학력은?	①전문대졸이하	②대졸	③석사졸	④ 박 사 졸
5. 후계자의 근무기간은?	①5년이하	②6 ~10년	③11 ~ 15년	④ 16 년 이상
6. 업체의 개업 후 존속기간은?	①15년 이하	②16 ~20년	③21~ 25년	④ 26 년 이상
7. 업종은?	①제조업	②건설업	③도,소매업	④유통, 물류업
	⑤ IT	⑥농업, 광업 등	⑦서비스	⑧기타
8. 종업원수는?	①20명이하	②21~50명	③51~100명	④101명 이상
9. 최근 연간 매출액은?	①50억이하	②50 ~100억	③100억 ~150 억	④150억 이상
10. 기업가치는?	①50억이하	②50 ~100억	③100억 ~150 억	④150억 이상

I.중소기업의 경영을 승계할 후계자 및 그 가족 요인에 관한 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 후계자는 업무관련 지식을 얻기 위해 항상 노력한다.					
2. 후계자는 본인 회사의 업무 전반을 잘 파악하고 있다.					
3. 후계자의 전공은 승계회사 업무/업종과 관련이 높다.					
4. 후계자는 혁신하려는 의지가 강하다.					
5. 후계자는 다양한 외부 네트워크를 가지고 있다.					
6. 후계자의 가족은 상호 신뢰도가 높다.					
7. 후계자의 가족은 대화시간을 자주 갖는다.					
8. 후계자의 가족은 승계에 관한 합의가 잘 이루어져 있다.					
9. 기존 경영자는 후계자에게 실질적인 경영권한을 부여하기 위해 적극적인 노력을 하고 있다.					
10. 가족 구성원들이 비슷한 가치를 공유하고 있다.					

Ⅱ. 중소기업의 내부 인식 및 시스템에 관한 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사 구성원들은 후계자에 대해 편견이 없는 편이다.					
2. 주요 종업원들에게 후계자 결정에 관한 명확한 의사소통이 이루어진다.					
3. 경영 승계 계획을 문서로 작성, 비 치하고 있다.					
4. 가업승계를 위한 전담 부서가 별도 로 있다.					
5. 기업은 주요 경영자 개발 계획을 가 지고 있다.					

Ⅲ. 중소기업의 가시적, 재무적 준비에 관한 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 가업승계에 필요한 충분한 자금이 마련되어 있다.					
2. 현금흐름이 양호하다.					
3. 부채비율이 낮은 편이다.					
4. 특허 및 영업권의 경쟁력이 있다.					
5. 명의신탁 주식 등의 해결이 간단하다.					
6. 직원들의 고용에 유연성이 있다.					
7. 법정 소송 중이거나 그럴 위험성이 있다.					

IV. 업체가 속한 산업의 환경에 관한 질문입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우그 렇다
1. 제품/서비스의 진부화/노후화가 빠르다.					
2. 고객의 요구(Needs)를 예측하기 힘들다.					
3. 해당 산업에서 경쟁의 정도는 심하다.					

V. 가업 승계 후 나타난 객관적 성과에 대한 내용입니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 영업이익이 증가하였다.					
2. 고용이 증가하였다.					
3. 유형자산이 증가하였다.					
4. 회사의 미션과 가치가 유지 발전되었다.					
5. 신속하고 효율적인 의사소통이 가능하였다.					

ABSTRACT

A study on the factors of successful business succession for
continuous growth

Im, Hyuk-se

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Han sung University

The purpose of this study is to examine the factors that influence the succession performance of SMEs in terms of human factors, non-financial factors, financial factors, external environment factors, And the influence of succession on objective performance and subjective performance.

In this process, we conducted a questionnaire survey for consultants who are professionally consulting on the succession of the family business in Seoul for empirical analysis.

Although consultants have shared years of experience in consulting through common training for consulting and collaborative consulting, even though different consultants have evaluated each company with different experiences, It is judged that the employees are more consistent than the self-evaluation results.

The analysis results and implications are as follows.

First, among the achievements of the succession of the family business, the objective effect such as the increase of the operating profit, the employment and the tangible assets, and the influence of the mission performance and the communication success are more influential than the successor factor among the human factors, Transfer, and mutual trust.

Second, among the non – financial factors in the corporation, it is the internal recognition factor of the company rather than the internal institutional factor that affects the subjective performance more.

Third, it can be seen that among the financial factors, there are many factors affecting the success factors of succession such as the structural risk, that is, the obstacles to securing equity (name trusts), flexibility of employment structure, legal risks such as lawsuits .

Finally, external environmental factors have also been hypothesized to be a significant factor in successful succession of business, but it is considered that the consultant has not got enough meaningful answers.

The limitations of this study are as follows.

First, there is a limit to the fact that respondents in the study can not guarantee the representativeness of the population of the enterprises to be succeeded.

Second, the successor consultant did not perform outside environmental consulting professionally, so it was not easy to get a meaningful answer from external environmental factors.

Third, there are limitations in not including various variables. In addition to the financial factors other than variables adopted in this study, there are various variables besides securing equity, distribution of inheritance, risk of tax investigation, etc. However, there are limitations in not including these variables.

Fourth, there are limitations in data collection and survey. For the items with qualitative characteristics at the time of questionnaire, there

may be convenience of measurement by simply quantifying them using the 5 point scale.

Fifth, it is a matter of variance. The results of this study are as follows. First, it is necessary to analyze the effect of the variables in the future research.

In order to overcome the above limitations, we should study the following issues.

First, in this study, the questionnaires were collected from the questionnaires as research data, but it is considered that various studies should be conducted by analyzing the actual data.

Second, further studies on the factors will be needed.

For example, in order to succeed a successful business, it is imperative that a business inheritance deduction be absolutely necessary to become a continuing business, in which case additional research should be done on the factors that influence the pre- and post- Seems to do.

【keywords】 Succession of family business, deduction of family inheritance, family business, succession of business, small business