중소기업의 경영권 승계, 무엇이 문제인가?

건국대학교
사회과학대학 경영학과

교수 : 남 영 호
nyh3850@kku.ac.kr

목 차

- 연구 목적
- 가족기업의 본질
- 경영권 승계의 본질과 문제점
- 후계자 교육
- 정책 제안

연구목적

- 배경
  - 현재 경영권(소유권) 승계의 도래
  - 경영권 승계는 어렵고 오랜 기간이 소요
  - 중소기업의 대부분은 가족기업
- 목적
  - 중소기업 경영권 승계의 문제점 극복
  - 바람직한 경영권 승계의 방안 마련

가족기업(Family Business)의 본질

- **가족기업의 개념**

일반적으로 소유권의 관점(50%기준)에서 파악

"가족이나 친척이 기업의 주요한 의사결정에 영향력을 끼치는 기업"

전형적인 가족기업 : 최소한 2세대가 기업경영에 관여하는 경우(미국 : 기업가 스스로의 판단)

가족기업(Family Business)의 본질

- **가족기업의 역할**

< 경제적 역할 >

- 미국: 전체 기업의 92%, 노동력의 59%, 신규 직업 창출의 78%, GDP의 49% 제공(Shanker & Astrachan, 1996)
- 호주, 영국, 스페인, 독일 비슷

< 사회적 역할 >

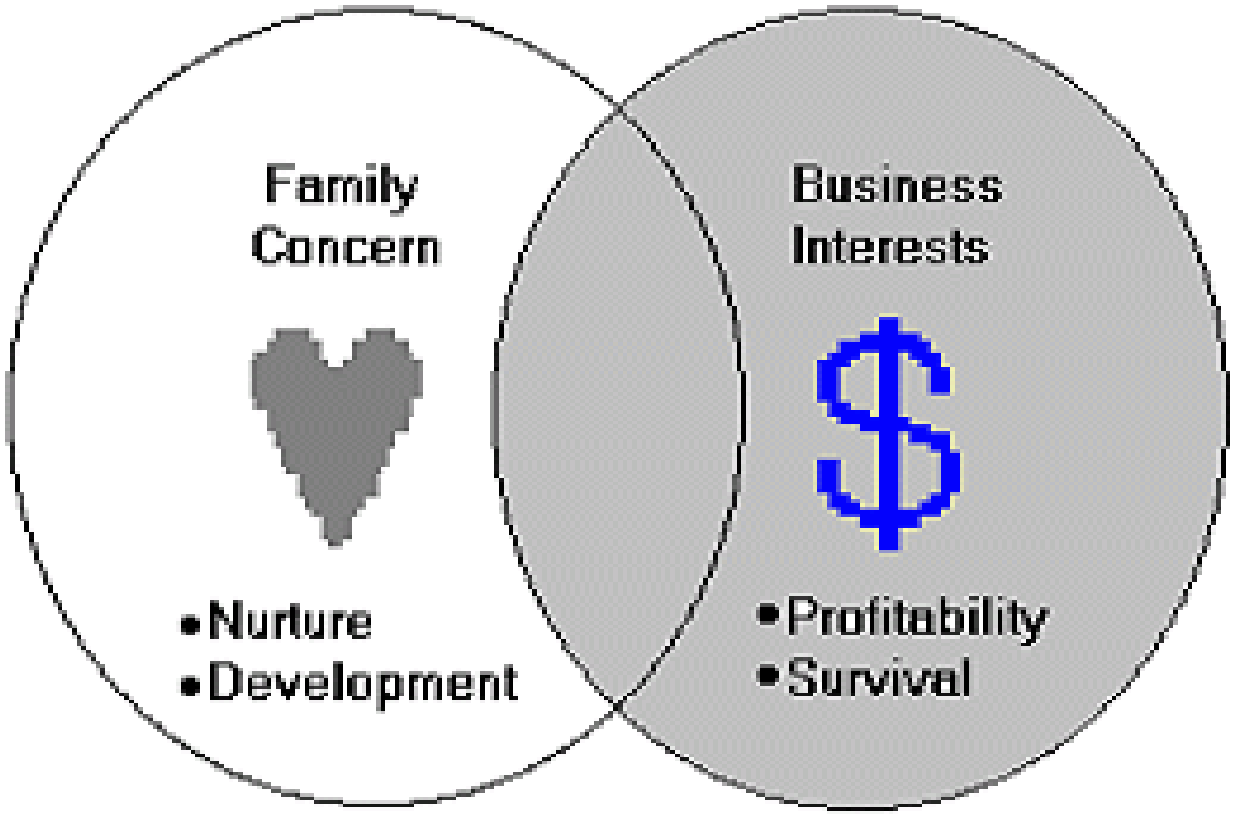
- 미국 경제와 사회를 구축하는 기초는 바로 기업을 창업하고 통제하고 운영하는 **가족**이다.

< 지역사회에 대한 역할 >

- 가족기업의 창업자와 그 후계자는 가족과 지역사회의 유지를 위해 고도의 강한 책임감을 갖고 있음.

∵ 가족은 안전한 사회를 구축하는 주춧돌, 가족기업 역시 튼튼한 경제를 형성하는데 중요

가족과 기업의 관심사

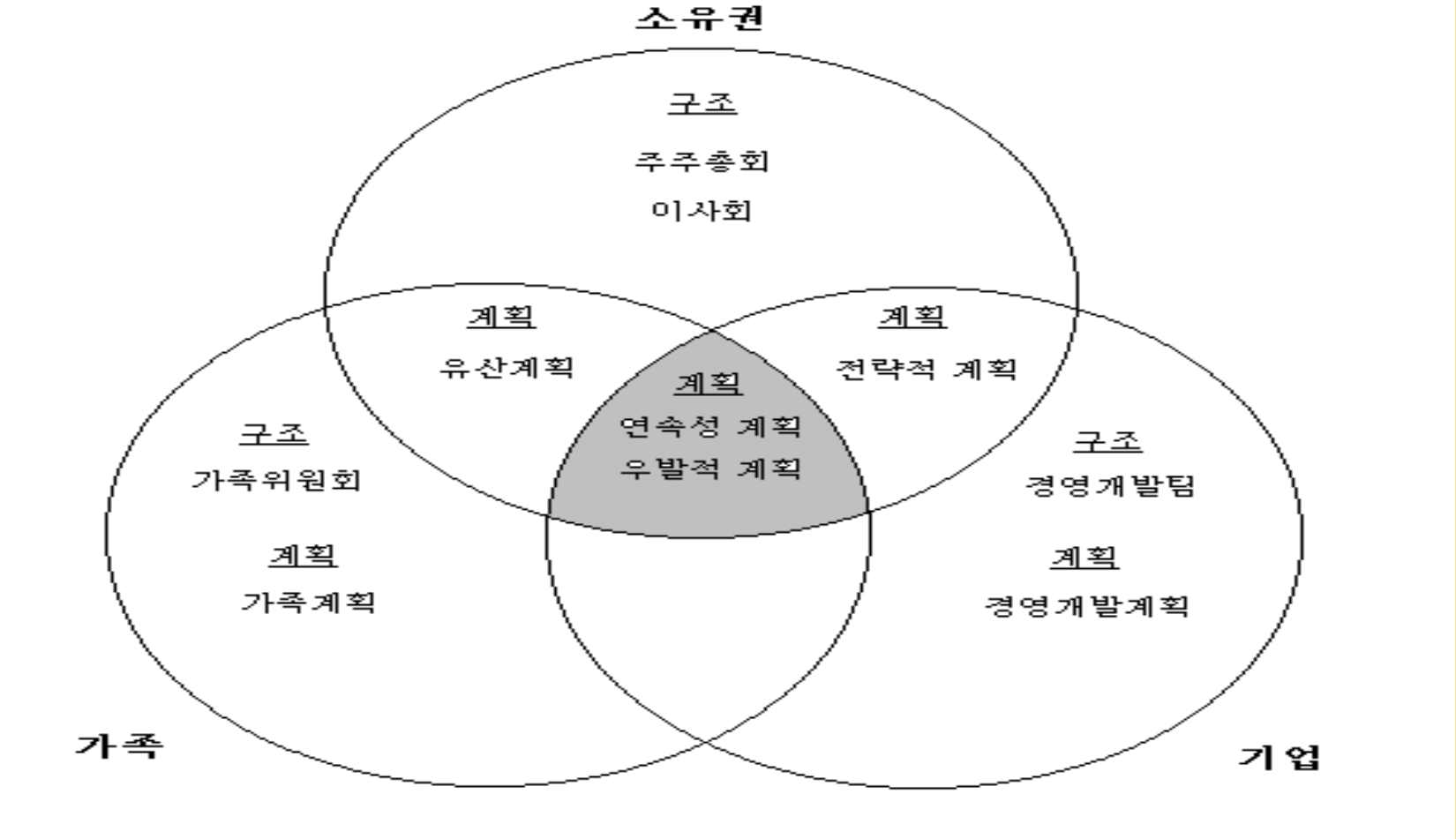

Family
Concern
•Nurture
•Development
Business
Interests
•Profitability
•Survival

가족과 기업 시스템의 상호비교

갈등의 영역	가족 시스템	기업 시스템
목 표	가족 구성원의 발전	이익, 수익, 능률, 성장
관 계	개인적인 관계, 가장 중요시 여김	반개인적 혹은 비개인적, 두 번째로 중요시 여김
규 칙	비공식적 기대	문서화된 공식적인 규칙, 흔히 상벌의 기준으로 사용
평 가	그들이 누구인가에 따라; 노력정도; 절대적인 사랑	성과와 결과에 따라; 종업원은 승진과 해고 가능
승 계	사망이나 이혼	은퇴나 승진 혹은 이탈

자료 : Dyer, 1992

가족기업의 시스템



자료 : Gersick K. E., J.A. Davis, M. M. Hampton & Ivan Lansberg(1997), 『Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business』,Harvard Business SchoolPress, p.226

가족기업의 문제점

< 가족내부 >	< 가족외부 >
가족 경영자	**종 업 원**
.기업 지배(통제)의 유지문제 .**후계자 선정문제** .가족투자의 지속문제와 개입문제 .동태성 구축 (가족그룹형성)문제 .경쟁 문제	.충성도에 대한 보상 문제 .성장, 성공, 발전의 배분 문제 .전문적인 직업관 문제 .**가족승계의 연결문제** .이해관계자로서의 지분 문제
친 족 관 계 자	**외 부 이 해 관 계 자**
.소득과 **상속** 문제 .가족간 갈등 문제 .기업에의 **관여 정도** 문제	.보수 .시장,제품,공급,기술의 영향 문제 .세금 관계 문제 .이해관계기관과의 관계 .경영실제의 추세

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

가족내부의 문제

갈 등 유 형	내 부 문 제
부자간의 갈등	(부의 갈등) ○ 기업은 자신의 분신이요 확산 ○ 창업자.승계자의 권한유지욕구 (자의 갈등) ○ 자신의 성장에 비례하는 책임요소 ○ 자신의 세력강화 독립요구
형제간의 갈등	○ 승계자 결정 문제 ○ 父의 인정을 받기 위한 경쟁 (형의 입장) ○ 승계권은 先任權 (동생의 입장) ○ 능력주의
친족간의 갈등	○ 소유권 분할 요구 ○ 이권 개입

자료 : Harry Levinson(1971), "Conflicts that Plague Business", Harvard Business Review", March-April.

경영권 승계의 본질과 문제점

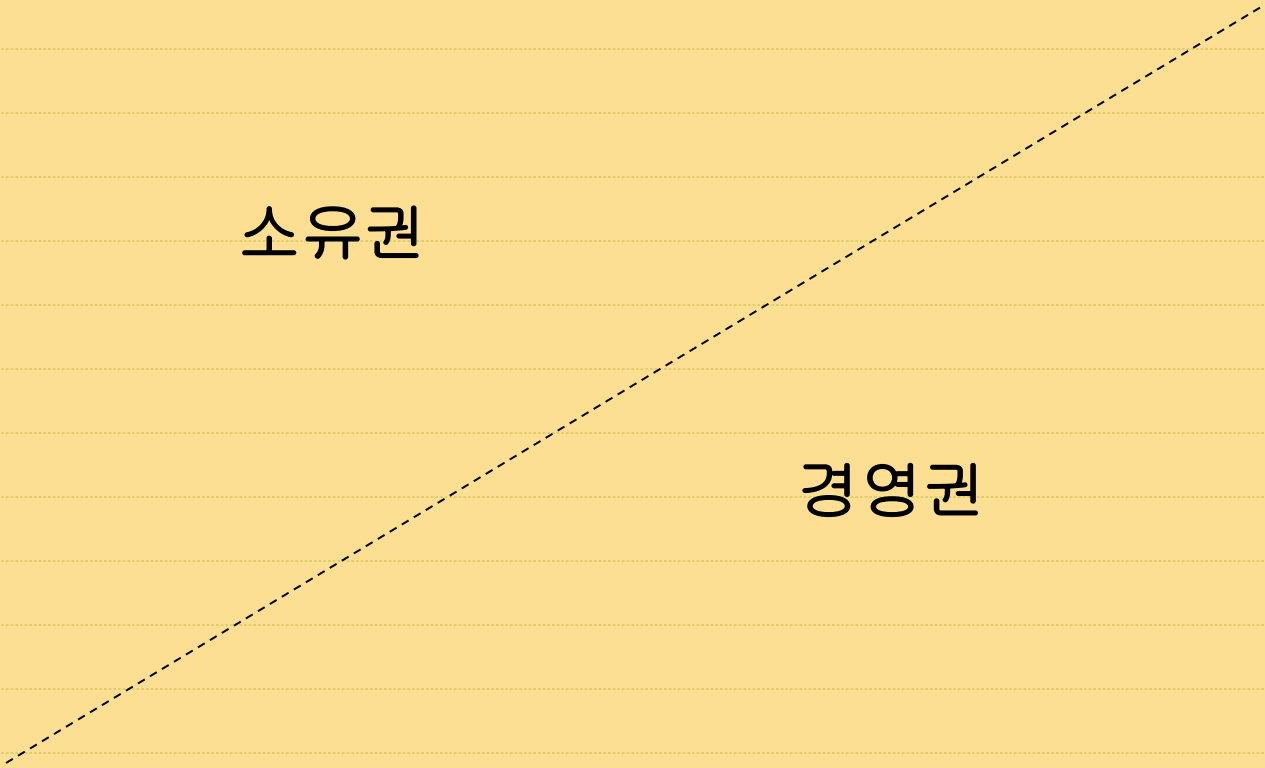
- **경영권 승계의 개념**

- 경영권 승계: 다음 세대에게 기업의 경영상태가 양호하도록 기업의 경영권을 **후손**에게 물려주는 것과 관계되는 모든 계획과 전략

(가정: 후손이란 가족구성원 중 어느 누구로 한정)

- 소유권의 승계(ownership succession)
- 경영권의 승계(management succession)
- 경영권과 소유권에 대한 두 과정이 협조가 잘 되지 않거나 두 과정이 함께 강조되지 않는다면, 승계전략은 실패

소유권과 경영권의 경계



자료 **:** Koenig Neil N.(1999), 「You can't fire me, I'm your father」, Hillsboro Press, 16-19

승계전략

- **승계전략**

; 하루아침에 이루어지는 이벤트가 아닌 기나긴 하나의 과정

- **논의될 내용**

① 승계계획은 수립되어 있는가?

② 오너는 진정으로 현재의 지위를 그만두고 물러날 의지가 있는가?

③ 물러난 후 오너가 할 수 있는 의미있는 활동은 무엇인가?

④ 후계자를 위한 교육 프로그램은 있는가?

⑤ 후계자를 결정하는 요소는 무엇인가?

⑥ 가족구성원간의 관계는 어떠한가?

승계전략의 중요성

- 승계전략은 가족기업의 존폐를 결정하는 아주 중요한 과제

Ward: 세대를 뛰어 넘어 오랫동안 지속될 확률 매우 희박
2세대 동안 지속: 전체 기업의 ⅔에도 못미침.
3세대 동안 지속: 불과 13%

Aronoff & Ward: 가족 기업이 갖고 있는 문제, 오직 세 가지
첫 번째 문제는 승계,
두 번째 문제도 승계,
마지막 세 번째 문제도 승계

승계전략의 중요성

Lansberg : 모든 사람들은 승계 문제를 피하려고만 하는데 이 자체가 가장 큰 문제이며 이는 승계음모다.

Danco : 만약 스스로 승계전략을 세우지 않으면, 당신 가족과 기업의 존폐는 변호사에게 맡겨지게 된다.

영어 : “rags to riches to rags”

우리말 : “재산은 3대를 넘기기가 어렵다”

승계전략의 현황

- **현황: 미국**

  향후 5년 이내에 리더가 바뀔 것: 39.4%

  향후 10년 이내: 과반수 이상(55.7%) 은퇴

  현 CEO의 13.4%: 결코 은퇴하지 않을 것.

  (자료: Mass Mutual Financial Group, Raymond Institute, 2003)

- **현황: 유럽**

  향후 5년 이내 승계문제에 직면: 5백만 사 이상(총기업의 30%정도), 기업의 약 1백5십만 사는 승계계획의 결핍으로 사라질 것, 그 여파로 약 6백3십만 명이 일자리를 잃을 것.

  (자료: http://courses.bus.ualberta.ca/ orga488-reay/, Family firms in France)

승계전략의 현황

- **현황: 호주**

  오너의 약 70%는 승계 및 은퇴계획이 중요하다고 믿음.

  이들 중 단지 12%만이 성문화된 서류를 갖고 있음.

  (자료: Smymios etc, 1997)

- **현황: 우리나라**

  대부분 60년대 이후에 창업.

  조만간 창업세대에서 2세대(혹은 3세대)로 리더가 바뀔 때

승계전략의 과정

- **승계**: 릴레이 경주의 바통교환
  수 많은 연습과 훈련, 공유된 목표,
  팀워크, 그리고 예술적인 수완 등
  치밀한 준비가 필요

- **창업자**: 작곡가, **후계자**: 연주가, 편곡자

승계전략의 과정

① **기초 마련하기**: 승계가 이루어지기 전

창업자(오너): 전략적인 계획, 개인적인 재정계획 및 유산계획

가족: 가족임무서

**가족임무서: 기업에 대한 가족의 역할과 기업을 위한 가족의 비전(자료: 남영호, 2000)

② **팀 단위로 접근**

팀의 구성: 가족구성원, 사외이사, 전문 자문역, 경영진, 원로 종업원 등

③ 언제 시작하는가

승계전략: 평생의 과정(약 5년 ~ 15년 정도)

예) 66세 이상: 선호하는 승계시기

(자료: 기업은행사보, 느낌이 좋은 사람들, 2005. 9월호, pp.26-27)

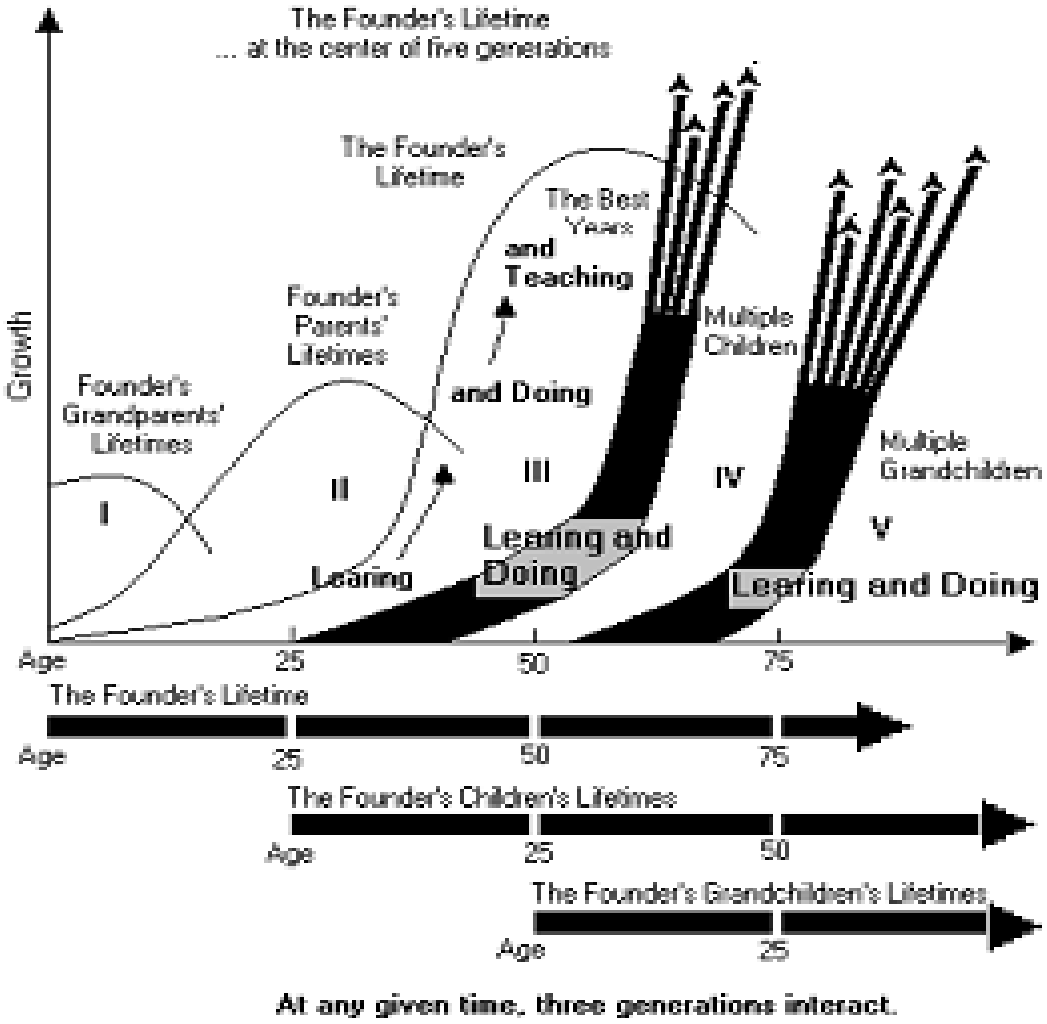
시작: 51세 ~ 61세(자식 나이: 약 25세에서 35세 정도)

천편일률적은 아님, 오너의 건강,
가족관계 등과 관계

후계자 결정: 약 5년 정도 후계자 교육 • 훈련,

여러 가지 시험, 최종적으로 권력 이전

승계전략의 과정



At any given time, three generations interact.

승계전략의 고려요소

1. 오너의 의도

- 승계계획의 완급 조절에 절대적인 영향력
- 승계의 가장 큰 장애요인: 정신적 심리적 이유
- **계획행동이론(Theory of Planned Behavior)**

  현 기업을 자식이나 다른 가족구성원 등에게 물려주려는(태도)

  승계에 대한 의지가(의도) 행동으로 나타날 때 승계는 이루어진다는 것이다.(행동) (Krueger 와 Carsrud,1993)
- 승계는 현 기업의 리더의 통제 하에 놓여 있다.

승계전략의 고려요소

2. 후계자 개발

- 능력있고 신망받고 믿을만한 후계자가 절대적으로 필요
- 잠재적인 후계자의 능력에 대한 현재의 CEO의 신뢰는 승계전략에 큰 영향
- 승계전략의 핵심적인 요소

  물려주려는 현 CEO의 의도와 이를 물려받으려는 능력 있는 후계자의 성향

승계전략의 고려요소

3. 가족구성원간의 관계 : 가족구성원의 인정

- 가족구성원 간의 건전한 관계가 가족기업의 승패를 결정

- 각자의 능력과 선호도에 맞게 가족구성원간의 조화 → 그들의 재능을 최대한 지속적으로 발휘

- 가족구성원간의 양의 시너지효과 → 가족기업 계속 존재 → 영속성

승계전략의 고려요소

4. 후계자 선택방법

① 조기선발
② 오랜 기간 경쟁
③ 촉매제로서 사외이사
④ 가족 실무팀
⑤ 비 가족 최고 경영위원회
⑥ 전문 조언가
⑦ 자동적으로 이루어진 선발
⑧ 가족, 이사회, 경영진 사이의 의견일치: 이상적
⑨ 승계 특별팀
⑩ 적임자가 없을 경우: 전문경영자

(자료: 크레이그 아라노프, 존 워드 지음(남영호 역), 2000, 「가족기업의 승계전략」, 명경사)

창업자와 후계자의 리더십 이전

1. 창업자와 후계자의 리더십 이전

- 창업자와 후계자의 리더십 이전(바통 주고받기)→ 많은 연습이 필요
- 단계적 전환
  후계자에게도 새로운 책임이 하나씩 단계적으로 전환
- 최고 자리 맡기
  후계자와 창업자 모두를 위한 분명한 직무 설명서
  쌍방 동의가 금상첨화
- 우아하게 넘겨주기
  오너: 권력 이양을 위한 데드라인을 정함
  “난 어느 정도 은퇴했어” : 왕 짜증(후계자)

창업자와 후계자의 리더십 이전

- 승계 이후 창업자의 역할

새로운 역할을 찾아야 함.

예) 하부 기업 관리, 문화적인 측면의 옴버즈맨 역할,
기업의 역사나 자서전을 저술,
기업의 외부 PR ,
종업원 교육이나 고리 대금업자와의 관계,
정치나 공공사업,
새로운 사업이나 재단 창립

창업자와 후계자의 리더십 이전

- **후계자 결정의 내/외부 알림**

- 창업주: 은퇴를 공개적으로 공식화.
  기업의 임무, 전략, 가치관의 발표
  공동 선언문 준비

- 후계자의 역할
  공인으로서 후계자다운 언행과 행동,
  기업과 가족에게 후계자임을 조심스럽게 알림.

- 조직 차원에서의 승계
  과거의 임원, 신임 팀, 이사회, 기타 가족구성원 등
  직무와 책임의 소재 명확

후계자 교육

- **후계자 교육 · 훈련 프로그램**

경영권 승계와 관련된 체계적인 후계자 교육이 필요: 98.5%

(자료: 중소기업협동조합중앙회, 2005)

1. 후계자의 준비사항

승계의 기본 개념, 다른 젊은이들의 경험과 어드바이스, 후계자가 심사숙고하고 토론해야 하는 이유

- 후계자를 위한 부모의 역할

① 어렸을 때부터 승계를 위한 기초 작업,
② 사업의 좋은 점과 나쁜 점을 모두 자식에게 알려주어야 함.
③ 기업 승계는 **의무**가 아니라 경력의 기회임. 즉 **선택**
④ 남자(장남), 여자 동등한 기회 제공: 34% 이상 차기 CEO로 여성(자료: 미국 가족기업 서베이, 2002)

후계자 교육

<표> 부모와 자식의 관점 차이

부 모	자 식
보수적	개혁적
위험회피/ 안정추구	위험선호
통제권의 상실을 두려워함	통제받기를 원함
안전한 방법으로 업무처리	성장/변화지향, 일상적인 업무처리를 꺼림
과거에 중점	미래에 중점

자료 : Family Enterprise Center(1998), 「Family Business Academy Course Materials」, Unpublished, Family Enterprise Center of Coles College of Business, Kennesaw State University, Kennesaw, Georgia.

후계자 교육

- 후계자가 준비할 사항

① 가족기업에 대한 관심과 열정
② 기업의 규칙준수(참여에 관한 규칙)
③ 자신의 경력개발은 현재 부모님이 경영하는
이 가족기업을 통해 가능
④ 얻으려고 하지말고 가능한 최대한 공헌

** 중소기업 CEO 323명을 대상으로 '현 사업을 2세에게 물려줄 생각이 있는가': 75.2%가 '물려줄 생각이 없다.'
(자료: 중소기업중앙회, 2004)

후계자 교육 · 훈련 프로그램

· 멘토 제도
· 주니어 미팅 (젊은 사장단모임과 같은 수평 그룹이나 다른 회사의 방문)
· 산업(실무) 교육
· 팀 구축 (태스크 포스, 외근팀, 연합출장)
· 순환 / 교환 훈련
· 사업에 참여 (이사회 회의, 전략기획 회의, 회사친목 모임과 행사 등)
· 정보흐름 분석
· 회사 밖의 동료 모임
· 재무제표 분석

자료: 크레이그 아라노프, 존 워드 지음(남영호 역)(2000), 「가족기업의 승계전략」, 명경사, p.41

후계자의 리더십 개발

1. 후계자의 경력개발: 계속해서 개인개발과 학습을 해야 함.

<표> 후계자 경력개발 타임 테이블

	유년기	청년기	참여기	후계자	리더	회장
후계자의 역할	집에서 성장	가족기업 밖에서 학습	기업 내에서 멘토로부터 학습(전문경영자)	후계자로서 지명 받음. 시니어나 이사회로 부터 학습	CEO나 시니어 경영 팀의 구성원이 됨	이사회의 리더와 CEO를 지원함
나이	0 ~ 18	18 ~ 28	25 ~ 35	30 ~ 40	35 ~ 65	55 ~ 70
목표	기업에 대한 긍정적인 태도, 기본교육, 기술개발, 긍정적 직업 습관	고등교육: 자신감과 조직기술개발, 경력개발 시작	기능전문가, 계획, 코치,의사결정, 문제해결기술	전반적관리, 이익센터 책임	실무개발: 개인적 성장, 자기의식, 계속교육	인생계획: 다른 관심사나 기회 개발

주) 나이는 특별한 상황을 설명한 것이므로 다소 중복이 됨. 제시된 나이는 모델의 개발을 위해 의도적으로 제안한 것으로 꼭 추천하고 싶지는 않음.

자료: Randel S. Carlock & John L. Ward(2001), 『Strategic Planning for the Family Business』, Palgrave, p.110 & John L. Ward(1987), 『Keeping the family business healthy』, Jossey-Bass Inc., p.190

후계자의 리더십 개발

2. 후계자의 리더십개발: 후계자 선발 후

- 후계자: 30 ~ 35세 정도
- 현 최고경영자: 50대 중반 이후
- 후계자의 경력경로 계획, 후계자의 고과기준 성문화
- 후계자들의 모임에 참석, 경험 공유
- 가족 이외의 멘토로부터 배움.

후계자의 리더십 개발

3. 리더로서 함께 일하기

1) 함께 일하기

- 효율적인 커뮤니케이션 개발, 상호 협력 증진, 함께 손을 맞잡고 일을 하여 응집력을 키워 가족의 단합과 힘을 보여

2) 과거의 교훈

- 시니어로부터 핵심적인 정보 얻거나 배움.
- 여기에서 주로 다루어야 할 사항은 다음과 같다.

.과거 중에서 지켜야 할 가장 중요한 것은 무엇인가?
.앞 세대의 가장 큰 공헌은 무엇인가?
.당신 기업의 성공에 가장 핵심적인 가치관은 무엇인가?
.현재의 기업을 만든 핵심역량은 무엇인가?
.가족기업의 유산을 강화시킨 가족의 규칙은 무엇인가?

후계자의 리더십 개발

3) 미래를 위한 비전

① 기업의 미래에 대한 명확한 비전이 있는가?

② 당신은 지금의 기업과 미래의 기업 사이의 큰 차이가 있다고 보는가?

③ 만약 현재 기업을 당신이 경영한다면, 바꾸어야 할 것은 무엇인가?

④ 만약 당신이 기업에 참여하기로 결정했다면, 기업을 매각할 것인가 아니면 무엇을 할 것인가?

⑤ 시니어들에게 추천할 것은 무엇인가?

⑥ 당신은 다음 세대들에게 바라는 것이 있는가?

정책 제안

1. 중소기업

치밀한 승계계획, 정도경영

(승계계획을 고려한 적이 없다: 60%, 구체적 계획이 없다: 18%

2. 정부

상속세·증여세 개정

가족기업의 실체 인정, 필요하면 지원

3. 학계

승계전략(가족기업)에 대한 연구와 관심

4. 가정 : 화목과 협력 구축의 터전

가정의 화목은 기업의 발전을 불러온다.

(Strong families create strong businesses.)

“家和萬事成”

“FAMILY means "father and mother, I love you."

감사합니다.