# 가족기업의 성공적 승계를 위한 통합 전략 모델 제안

## – 가족, 기업, 오너십의 세 축을 중심으로 -

김선화 박사 | ㈜에프비솔루션 대표

2025년 가족기업학회 발표

# 목차: 발표 구성

1. 연구 배경 및 문제의식
2. 연구 목적 및 연구방법
3. 이론적 배경: 3-Circle 모델
4. 통합 프레임워크 제안
   4.1. 기업 시스템.  4.2 가족 시스템,
   4.3 오너십 시스템,  4.4 교차점(세대교체)
5. 연구결과 및 향후 활용방안
6. 결론 및 제언

# 1. 연구 배경 및 문제의식

- 가업승계는 단순한 **리더십 교체**가 아닌, **기업의 지속성을** 위한 복합적 과제
- **70%** 이상의 가족기업이 1세대 내 소멸 (Ward, 1987)
  - **질문** : 1. 왜 승계의 실패율이 높은가?

    2. 승계의 성공률을 높이기 위해서 무엇을 어떻게 해야 하는가?
  - **문제의식**

    1. 연구는 후계자육성, 세금문제, 가족갈등 등 **단편적, 분절적 접근**이 보편

    2. 가족기업 **3대 시스템(기업, 가족, 오너십)** 간 **충돌과 조율 실패 -> 승계실패**
  - **해결방안 :** 승계를 **'단절'이 아닌 '전환'의 과정**으로 재인식할 필요

# 2. 연구목적 및 연구방법

❖ **연구목적** : 가업승계의 전략을 **통합적 관점**에서 **재구성**

- 분절된 논의를 하나의 프레임워크로 연결
- Tagiuri & Davis의 **3-Circle 모델**을 핵심 **이론 틀**로 활용
  기업(Business)/가족(Family)/오너십(Ownership) 관점의 3대 요소 분석
- **3세 영역**의 **균형 있는 승계 전략** 모색 :
  **지속 가능한 가족기업**으로의 진화 지원

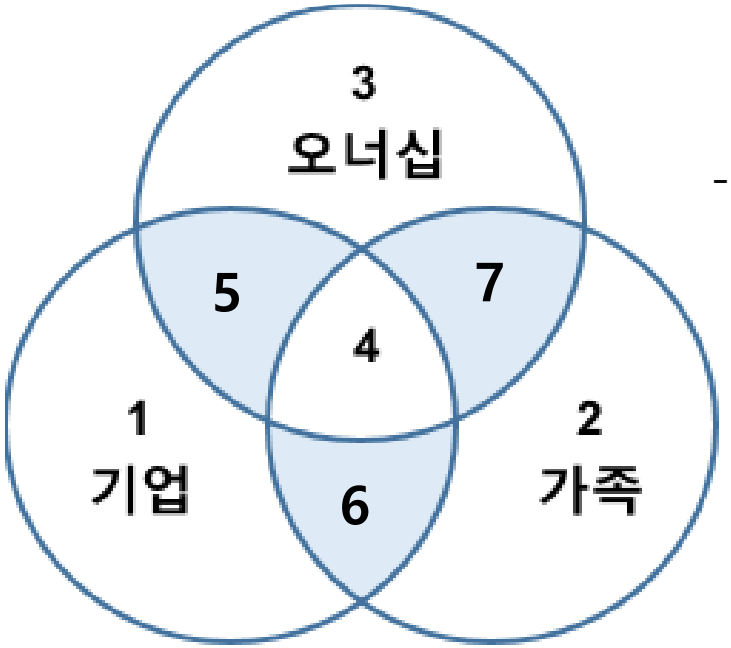
❖ **연구방법** : 기존 문헌에 대한 **질적 통합 분석** 실시 (학제간 선행연구 종합)

- **장수 가족기업** 사례 및 주요 **이론 틀** 종합 검토
- 3-Circle 각 영역별 선행연구 **성공요인** 추출 및 통합 (다차원 요소 식별)
- 도출된 요인을 바탕으로 **통합 진단 프레임워크** 구성
  (향후 승계 준비도 자가진단 도구 설계)

# 3. 이론적 배경: 3-Circle 모델

❖ 가족기업의 **3-Circle 모델** 도식:

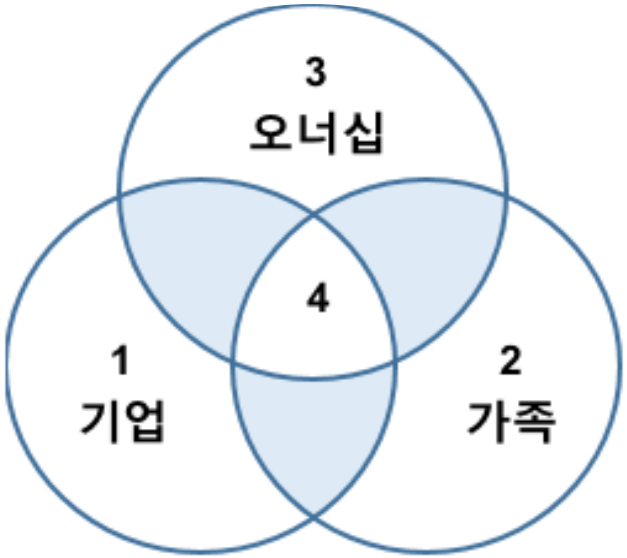
- 가족(Family)·기업(Business)·오너십(Ownership) 세 하위 시스템의 갈등 구조 **시각화(7개의 이해관계자 그룹)로** 영역 간 **충돌** 발생 가능성 **및 갈등 조정 메커니즘** 설계에 기여함 (지배구조)




- **한계점** : 지속 가능한 승계를 위해 **각 시스템에서 어떤 전략적 준비가 필요**한지에 대한 실천적 가이드를 제시하지 않음

# 3. 이론적 배경: 3-Circle 모델

❖ 각 시스템 및 교차점의 전략목표 설정




| 전략영역 | 영역별 전략목표 |
|---|---|
| 1. 기업 | 지속가능한 기업 |
| 2. 가족 | 가족 간 신뢰와 화합 |
| 3. 오너십 | 가족 소유권의 보존 |
| 4. 교차점 | 세대 간 성공적 리더십 이양 |

# 4.1 기업 시스템

**1. 경영철학 계승**

- 가족기업은 본질적으로 **'가치 중심(Value Drien) 조직** (Ward, 2008)
- 가치에 의해 행동하는 구성원의 존재가 장수기업의 필수(Miller외, 2005)
- 일본 200년 기업 및 에노키앙 등의 장수의 비결이라는 연구등

➔ 창업자의 핵심 가치와 이념을 다음 세대에 체계적으로 전수·내재화

**2. 변화관리와 혁신 전략**

- 혁신역량의 부재가 기업의 생존 자체 위협 경고(Zellweger등 2023)
- 장수기업은 시대 변화에 유연하게 적응

➔ 후계자의 기업가정신, 혁신적 조직문화로 세대교체 후에도 **경쟁력 유지**

❖ **전통**과 **변화**의 균형 강조 – **핵심 이념 보존과 발전** 병행 (Collins외, 1994)

# 4.2 가족 시스템

**1. 가족소통 및 화합**

- 승계시 오너십 분산으로 다양한 이해관계 형성(3Circle 모델의 핵심)
- 가족 갈등이 감정적 문제를 넘어 **기업성과와 지속성에 직결**(Kellermanns, 2004)
- 갈등의 효과적 관리 기업, 재무성과 조직 만족도 높음 (Eddleston,1988)

➔ 가족 공동의 꿈에 합의, 정기적 가족회의를 통한 정직한 소통 필요

**2. 가족헌장 및 가족규범**

- **단독경영->형제경영->사촌경영으로 진화**시 소유권 분산, 가족 구성원 다양화로 협력이 쉽지 않은 구조로 전개(Gersick, 1997)
- 암묵적 합의를 가족(가문)의 관점에서 규범이 필요

➔ 가족총회(가족의 동질성, 정보교환), 가족위원회 설립 및 가족헌장 제정

➔ 장수기업 연구, 연구대상 장수기업 모두 가족헌장 보유(Dennis, 2020)

# 4.3 오너십 시스템

**1. 오너십 보존을 위한 지배구조 구축**

- 주주→이사회→경영자로 이어지는 지배구조상 주주의 지위가 가장 중요
- 전문지배구조 → 가족기업의 장기적 안정과 성장 보장(Baron, 2021)

➔ 주주협약서 제정(가족내 주식매매 규정), 전문이사회(자문이사회)

**2. 상속 및 절세전략**

- 상속세 부담으로 유동성 문제로 인한 문제 (매각, 폐업등의 사례)
- 기업의 주식가격을 낮추는 방안 모색(주식가치평가, 비사용 자산 등)
- 유류분 등으로 인한 가족불화 (법정다툼)로 가족과계 단절

➔ 가족승계특례제도 활용, 사전증여 활용, 유동성(상속세 재원 마련)
유언장 작성 → 전문가와 함께 준비

# 4 교차지점(세대교체)

**1. 후계자 육성과 승계 성공요인**

- 승계에서 가장 중요한 요소는 후계자 육성과 준비상태(Morris, 1997)
- 세대간 관계의 질은 승계의 성패 좌우(Zelleger, 2023)
- 후계자의 가족 및 비가족 구성원의 신뢰확보 필요(Tabor, 2020)

➔ 세대가 소통에 투자, 후계자의 리더십과 기업가정신 계승, 장기간과정

**2. 경영자의 자발적 은퇴준비**

- 경영자들의 자발적 은퇴는 승계성공의 중요 요인(Ward, 2011)
- 경영자의 4가지 은퇴분류(군주, 장군, 대사, 거버넌스형( (Jeffry, 1988)
- 경영자의 재정적 안전 준비

➔ 경영자의 은퇴시기 구체화, 은퇴후의 라이프 플래닝, 은퇴후의 역할 전환

# 5 연구결과 및 향후 활용방안

❖ 가족기업의 승계 과정을 단편적 요인 분석에서 벗어나 3circle 모델을 기반으로 **통합적 관점에서 재구성**

**가업승계 8가지 성공요인 통합 프레임워크**

| 전략영역 | 영역별 목표 | 핵심 성공요인 |
|---|---|---|
| 1. 기업 | 지속가능한 기업 | (1) 경영철학과 이념 계승<br>(2) 변화 관리와 혁신 전략 |
| 2. 가족 | 가족 간 신뢰와 화합 | (3) 가족 소통과 화합<br>(4) 가족헌장과 가족 규정 |
| 3. 오너십 | 가족 소유권의 보존 | (5) 기업의 전문지배구조<br>(6) 상속 및 절세 전략 |
| 4. 교차점 | 세대 간 성공적 리더십 이양 | (7) 후계자 육성과 리더십 개발<br>(8) 경영자의 은퇴 전략 |

# 5 연구결과 및 향후 활용방안

❖ **통합 프레임워크**

- 가족.기업.오너십 및 교차 영역(세대교체)의 **8대 성공요인**으로 구성
- 각 요소는 **상호보완적** 관계이며, 이중 **한 요소라도 결핍되면 승계 전체 실패**로 이어질 수 있음

❖ **활용방안**

- **진단 도구 개발:** 8대 성공요인 기반의 **정량적 진단지표** 및 **온라인 평가 시스템**
- **컨설팅/교육 활용: 취약점 진단** 및 **맞춤 전략 수립** 가능
- **정책 지원:** 정부의 **가업승계 지원정책** 및 프로그램 설계에 참고
- **연구 확장:** 다양한 기업 사례에 본 프레임워크를 적용하여 **효과성을 검증**하고, 후속 연구를 통해 모델을 지속 발전

# 6. 결론 및 제언

- 가족기업의 세대교체(승계)는 **단계적 사건**이 아닌 **체계적 변화관리 과정**
  - 가족·기업·소유 **다차원 전략**의 동시 실행이 필요

- 제시된 **통합진단 프레임워크**를 활용하여 **취약 요소를** 사전에 파악하고 보완해야 함 (균형 있는 승계 준비)

- **조기 준비와 적극적 소통**을 통해 승계를 **위기 상황이 아닌 도약 기회**로 전환

- 더 많은 가족기업들이 세대를 넘어 **100년 기업**으로 도약하기 위해, 가족 · 기업 · 오너십 **시스템의 동시 발전**을 추구해야 함 (끝)