

# 韓國 家族企業에 관한 研究

—A study on the family business of Korea—

朴 起 東\*

<目 次>	
I. 緒 論 1. 問題의 提起 2. 研究 目的 3. 用語의 定義 4. 研究의 內容 및 限界 5. 研究의 方法 및 節次	II. 韓國家族企業 脫皮時期의 實證의 分析 1. 假說의 設定 2. 分析方法 및 標本의 特性 3. 重回歸分析에 의한 韓國家族의 脫皮時期와 適正規模 III. 結 論

## I. 緒 論

### 1. 問題의 提起

우리 나라 經濟는 四次에 걸친 經濟開發 5個年 計劃을 통하여 急速度로 成長해 왔으나 1970年代末부터는 國內外 經濟與件의 變遷으로 經濟成長을 主導해 온 輸出이 크게 鈍化되고 있다.

특히 금년에 들어서서는 수많은 大企業들이 不況의 늪으로 빠져 들고 있으며 中小企業들도 현저하게 위축되고 있는 實情이다. 이와 같은 難局을 벗어나기 위하여서는 企業 스스로가 直面하는 企業環境을 創造力과 決斷力을 發揮하여 問題를 올바르게 認識하고 解決하려는 姿勢를 갖추지 않으면 안 될 것이다.

그러나 우리 나라 企業들이 그동안 長足の 發展을 해온 것은 事實이나 이는 獨自의인 創意力의 發揮나 革新에 의한 것이라기 보다는 政府의 여러 가지 政策의 支援 즉 金融 및 稅制上 혜택이나 經營上의 支援이 컸었기 때문에 아직까지 구태의연한 閉鎖的 非公開의인 企業經營<sup>1)</sup>에서 脫皮하지 못하고 있는 實情이라고 볼 수 있는 것이다.

\* 馬山大學 經營學科 副教授

1) Harry G. Henn, 의 Handbook of the Law of Corporation, 2 ed. New York: McGraw-Hill book Company, Inc., 1970, p. 506. 에 의하면 閉鎖會社는 ①株主의 數가 비교적 적다. ②그 會社의 株式이 證券市場에서 一般의으로 去來되지 않는다. ③株主들이 會社의 運營에 積極的으로 參與하며, 他人의 參與를 排除하고 自己네끼리만 運營하려고 하는 경향이 있다. ④株式의 公募가 없거나 株式의 讓渡는 制限된다. ⑤閉鎖的 會社는 이상과 같은 특징이 있기 때문에 그 實質에 있어서 多分히 組合에 가까운 것이다.

그 理由로서는 우리 나라 企業은 傳統的이며 血緣的 家族主義的인 思考에서 因緣을 좋아 하며 血緣, 地緣, 同窓關係 등에 의하여 經營人을 構成하고 있기 때문이라 할 수 있다. 이 중에서도 血緣關係에 의하여 經營되고 있는 家族企業이 全體企業의 85.41%<sup>2)</sup> 이상을 占하고 있다. 이처럼 높은 比率을 占하는 家族企業은 韓國經濟 및 社會에 있어서 比較的 큰 比重을 차지하고 있다.

그리고 이와 같은 支配的인 比重을 차지하는 家族企業은 現代經營의 合理化, 國民經濟 및 社會生活에 密接한 關係가 있는 企業의 民主化에도 影響을 주고 있다.

지난 1979年 10月 第4次 中小企業國際會議에서 드락카(P. F. Drucker)는 韓國의 中小企業은 家族會社로부터 存續 脫皮할 能力을 갖추어야 하며 그렇지 않으면 家族企業은 成長하기 어렵다고 말하였다<sup>3)</sup>.

그러나 最近 重化學工業에의 進出을 서두르고 있는 財閥企業들일수록 專門經營人의 創意力과 經驗이 要求되고 있는 實情인데도 불구하고 아직까지 創業者들은 經營上의 實權을 後世에 移讓하는 經營世襲制에서 脫皮하지 못하고 있다. 이처럼 우리 나라 企業은 血緣關係인 親族中心의 經營人脈을 形成하여 왔으며 특히 그들 중에서도 人事管理를 科學的으로 하고 있고 또한 專門經營人의 養成에 남다른 努力을 기울여 왔다는 S 그룹조차도 姻戚關係로 人脈을 이루고 있다는 것이 널리 알려진 事實이다.

그러나 이와 같은 血緣關係인 親族 中心의 家族企業들은 社會的으로나 經營上으로 많은 問題를 가지고 있으므로 다시 檢討할 必要가 있다. 家族企業의 社會上의 問題로서는 많은 家族企業들이 經營權繼承에 있어 어떤 形態로든지 많은 陣痛을 겪고 있다.

資本과 經營이 分離되지 않은 企業體에서 經營權移讓과 繼承은 財產權과 直結되어 많은 雜音과 紛糾을 불러 일으키고 있다. 따라서 많은 企業들도 經營權을 둘러싼 陣痛을 이미 겪었거나, 아니면 아직도 갈등이 內燃하고 있어 그 陣痛이 表面化되지 않았을 뿐이다. 그리고 지금은 經營權이 安定되어 있는 會社들 중에서도 한때는 陣痛을 극심하게 겪은 적이 있으며 弟嫂와 媳叔間에 經營權 爭奪 때문에 訴訟問題를 일으킨 會社도 있었으며 叔父와 外三寸 그리고 創業功臣들 間의 不和로 因해, 會社不正을 폭로하여 그 結果로 告發, 拉致, 暴行, 溺死 등 끔찍한 事件으로 社會的 物議를 빚었던 일도 없지 않았다.

經營上의 問題로서는 우리 나라 經營特性인 血緣的 經營思考가 能力 爲主의 經營을 沮害한다. 뿐만 아니라 大部分의 開發途上 國家에서 흔히 볼 수 있는 家族企業은 創業者와 그의 家族이 所有 및 經營을 擔當하고 있다.

2) 筆者가 調査한 <表 V-1>에 나타난 바와 같다.

3) 서울 經濟新聞, 1977. 10. 11日 5面.

그러나 이와 같은 企業의 경우 非家族社員은 家族社員과 같은 待遇를 받지 못하고 있으며 有能한 사람이라도 經營能力上의 理由에서 보다 非家族이라는 理由 하나만으로 經營核心에서 度外視된다. 따라서 家族企業이 盛行할 경우 教育을 받은 有能한 많은 從業員들이 國家發展과 企業繁榮에 그 能力을 發揮할 수 있는 機會를 잃고 말 것이다.<sup>4)</sup>

킨즈버어그(E. Ginzberg)는 人材는 모든 國家發展에 가장 중요한 要因이라고 주장하고 있다.<sup>5)</sup>

그러나 우리 나라처럼 高等教育과 學問의 尊敬에 대해 오랜 傳統을 갖고 있는 나라에서는 最大의 資源이 高等教育을 받은 젊은이들이다. 그런데 이들 젊은이들은 主從關係에서 일하기를 願하지 않는다. 즉 家父長的인 身分的 從屬關係보다도 對等한 立場에서 自己들의 能力을 마음껏 發揮할 수 있는 能力主義를 願한다. 家族企業은 家族 從業員들의 能力이나 實力에 關係없이 單純히 家族이라는 하나의 理由만으로 採用하기 때문에 能力을 死藏시켜 企業의 成長과 發展에 寄與할 수 있는 機會를 주지 않으므로 치열한 競爭에서 持續的인 成長을 가져 오기는 어려울 것이다. 더우기 여기에다가 經營不條理마저 橫行하여 合理的인 經營을 沮害하게 되는 것이다.

우리 나라처럼 高等教育을 받은 젊은이들이 늘어나고 있는 사실을 감안할 때 家族企業은 現代的인 民主的 企業에로의 轉換時期에 놓였다고 말할 수 있다. 그러므로 우리 나라 家族企業의 非能率性和 非合理性을 家族企業 經營者들에게 正確히 認識시키고 企業의 社會的 責任을 自覺케 하여 企業이 앞으로 나아갈 올바른 方向을 提示하는 데 本研究의 重要性이 있다.

## 2. 研究 目的

데이비스(K. Davis)는 企業成果는 人間의 成果와 物的 要素에 의하여 左右된다고 하였으며, 또한 企業의 成果를 다음과 같이 方程式으로 說明하였다.

企業의 成果(business performance)=人間의 成果(human performance)×物的要素(physical factor)의 公式 중에 人間의 成果는 可變的인 要素인 反面에 物的인 要素는 狀況에 따라 變하지 않으므로 不變的 要素라고 할 수 있으므로 企業의 成果는 人間의 成果에 달려 있다고 할 수 있다.<sup>6)</sup>

4) P. F. Drucker가 1977年 10月, 全經聯會에서 變遷하는 韓國經濟에 있어서 “經營者의 役割”이라는 主題에서 밝혔다. 서울 經濟新聞, 1977年 10月 11日字 5面.

5) Eli Ginzberg, Man & His Work, Calif. Management Review, Vol. 5, No. 2., Winter, 1962. p. 21.

6) Keith Davis, Human Relations in Business, New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1957, p. 474.

家族企業에 있어서 生産性 向上을 위하여서는 物的要素와 人的要素의 合理的인 改善을 통하여 實現될 수 있다는 것은 두말할 나위도 없다. 7)

그러나 企業의 成果 중에서 人間的 成果가 重要하므로 家族企業의 成果도 人間要素의 合理的인 改善에 있다고 할 수 있다. 그러므로 本研究에 있어서는 家族企業에 關係되는 企業 經營에 있어서의 諸問題點을 究明하고 그 解決方案을 모색하는데 있다. 이를 具體적으로 言及하던 다음과 같다.

첫째, 家族企業에 대한 用語의 定義가 아직까지 우리 나라에는 되어 있지 않다. 즉 家族企業에 대한 名稱으로서 族閥企業, 血緣企業, 同族企業 등 여러 가지로 사용하고 있으며 經營學 文獻에도 適當한 用語定義가 없다. 그러므로 本研究은 우리 나라 家族企業에 대한 用語를 定義하고자 한다.

둘째, 中小企業에서는 家族企業의 家族들이 資金源이 되는 등 長點이 많으나 大企業에서는 家族企業은 閉鎖的이므로 短點이 많기 때문에 어느 程度 企業이 成長하면 家族企業에서 脫皮하는 것이 좋은가, 아니면 家族企業의 어떤 點을 改善하면 家族企業이 成長될 수 있는가에 대한 經營原理를 規定한다.

셋째, 家族企業의 脫皮時期를 決定하는 데 있다.

이상과 같은 目的이 達成되면 다음과 같은 成果를 期待할 수 있을 것이다.

첫째, 우리 나라 家族企業의 成長阻害要因을 찾아내어 經營의 合理化를 기할 수 있을 것이다.

둘째, 能力主義經營으로 會社員들의 創意力과 能力을 企業經營으로 誘導할 수 있어 經營의 民主化를 圖謀할 수 있다.

셋째, 우리 나라 家族企業들의 將來의 展望을 豫測할 수 있으며, 또한 企業이 成長함에 따라 脫皮할 時期를 찾을 수 있다.

### 3. 用語의 定義

本 研究에 있어서 使用하는 家族企業이란 用語에 관한 明確性을 期하기 위해서 다음과 같은 用語의 概念과 定義를 吟味한다.

#### 1) 家族의 意義

家族企業이란 家族(family)<sup>9)</sup>들에 의하여 企業이 支配되고, 經營되고, 分配되는 企業이

7) Ibid., p.475.

9) 韓國 行政學會, 韓國行政學報, 第12號, 1978, pp.95~96.에서 보면 韓國에서 家族이라는 概念은 英語로 family로 번역하는데 西洋의 概念과는 몇 가지 면에서 차이점이 있다고 한다. 그 차이는 다음과 같다.

① 우리 나라의 경우 가족은 주로 血緣關係에 重點을 둔 集團을 말한다. 따라서 家族 構成員의

다. 그러므로 家族企業의 概念을 명확히 파악하기 위하여 家族에 대한 用語를 '定義하여야 한다.

家族이라 함은 一般的으로 永續的인 結合에 의한 夫婦와 거기에서 생긴 子女로서 된 生活共同體라고 본다. 그것은 雙親 兩親과 子女, 2代의 成員으로서 된 集團이다. 그런데 兩親과 子女外에 子息의 配偶者 및 그 子女 또는 子息의 配偶者 및 그 子女와 같은 數代의 血族成員을 포함한 家族을 構成하는 경우가 있다. 이와 같은 家族의 概念은 東洋과 西洋은 差異가 있다<sup>9)</sup>.

前者는 歐美諸國에서 行하고 있는 現代的 家族形態이며 後者는 東洋에서 一般的으로 行해져 왔던 大家族形態이다. 그러나 家族은 廣義로 解釋한다면 集團化된 親族의 全範圍를 包含하여 적용할 수 있다. 그것은 家族의 概念을 「집(家)에 局限된 家族보다 더 큰 親族集團으로 擴大한 것이다<sup>10)</sup>.

## 2) 家族企業의 定義

家族企業(family business, family companies, family firm or family administration)은 家族들에 의하여 企業이 支配되고, 經營되고, 分配되는 閉鎖的이고, 非公開的인 企業이라고 할 수 있다. 그러나 家族企業의 用語에 대한 定義는 研究者에 따라 表現方式이 若干 다

範圍가 西洋에 比하여 훨씬 廣範圍하다.

② 우리 나라의 家族構成員의 家族意識은 西洋사람에 比하여 훨씬 强하고 廣範하다. 우리 나라는 門中, 家門, 집안 등의 말로써 表現되는 「家」意識이 훨씬 强하고 範圍도 넓다.

③ 우리 나라는 宗家, 큰집, 작은집 등의 概念이 强하다.

④ 家族構成員들의 獨立的인 態度는 西洋 사람들의 것에 比하여 극히 强하다.

⑤ 序別意識이 强하다.

⑥ 家父長中心制이다.

10) ① E. C. Parsons는 The Family an Ethnographical and Historical Outline, p.21에서 家族이라는 말을 兩親 및 그 子女를 意味하는 동시에 좀 더 넓은 親族集團(Kinship groups)에 연관된 개념이라고 규정하였다.

② N. Goodsell는 A History of the Family as a Social and Educational Institution에서 廣義의 家族이라고 칭하였다.

③ 清水盛光은 自然家族과 社會會族의 規定은 古代氏族을 또한 이에 包含시키도록 했다. (日本社會學會學年報 社會學 第3輯 pp.25~100)

④ M. B. Sussman and L. G. Burchinal, Kin Family Network; Unheralded Structure in Current Conceptualization of Family Functioning, Marriage and Family Living, vol. 24, 1962, pp. 231. The theory stresses the social isolation and social mobility of the nuclear family while findings from empirical studies reveal an existing and functioning extended-kin family system closely integrated within a network of relationships and mutual assistance along bilateral kinship lines and encompassing several generation. 이와같이 家族이란 民法에서 定義하는 意味보다 넓은, 社會學的으로 血緣으로 影響을 주는 集團을 가리킨다.

⑤ 金斗憲著 韓國家族研究, 서울大學 出版部, 1969年 p.1에서 家族을 廣義로 解釋한다면 集團化된 親族의 全範圍를 包含하여 通用할 수 있을 것이다.

⑥ 大韓商工會議所, 韓國經濟研究센터, 70年代 經營戰略

르다<sup>11)</sup>.

美國의 有名한 經營學者인 돈넬리(Robert G. Donnelly)는 2世代(two generations)가 企業에 參與할 뿐만 아니라, 家族과 企業關係가 會社政策(Company Policy), 家族利益(profit of the family) 및 家族目的(objective of the family)에 相互影響을 미칠 때 家族企業(family business) 이라고 定義하였으며, 그는 또한 家族企業이라고 定義하는 데는 아래와 같은 여러 가지 條件이 있는데, 이 중에 企業들이 하나 이상의 條件을 가졌을 때 家族企業이라고 定義한다고 말하였다. 그 條件을 보면 다음과 같다.

① 家族關係(family relationship)가 經營繼承(management succession)을 決定하는 하나의 要素가 된다.

② 現在 혹은 過去 最高經營者(Chief executives)의 아내(wives)나 아들이 理事(directors)가 된다.

③ 會社의 制度的 價値(industrial values)가 公式的 刊行物(formal company publication)에서나 혹은 非公式的 社會傳統에서도 家族의 位置와 一致할 때이다.

④ 家族構成員(family member)의 活動이 公式的으로 經營과 關係가 있든지 없든지간에 企業의 評判(reputation)에 影響을 미치거나 또는 미친다고 생각할 때이다.

⑤ 親戚(relatives)들이 企業에 損失이 發生할 때 單純한 財政的인 面 이상으로 企業의 株式을 가지고 있다는 義務感(feel obligated)을 느낄 때이다.

⑥ 企業에 있어서 構成員의 位置가 家族位置에 影響을 미칠 때이다.

⑦ 家族構成員들은 自己의 進路(his own career)를 決定할 때는 무엇보다도 企業과 關係를 고려하면서 決定한다<sup>12)</sup>.

日本의 稻葉襄 教授는 家族企業이란 個人 내지 家族 혹은 一族에 의하여 經營되는 企業이라고 말하였다.

그리고 奥村宏 教授는 家族企業을 社長 또는 會長이 大株主이고 더구나 會社의 最高經營者로서 經營權을 쥐고 있는 會社를 말하며 이러한 타입의 會社는 大企業 가운데도 상당히 있다<sup>13)</sup>.

11) 家族企業을 Family Business라고 翻譯하는 學者는 美國의 Robert G. Donnelly, Harry Levinson, 등이며, Family Companies라고 翻譯하는 學者는 R. Ingersoll이며, Family Firm이라고 翻譯하는 學者는 R. Hill이다. 日本의 同志社大學의 安岡重明 教授는 Family Business를 家族經營으로 翻譯하는 것이 적당하다고 주장하고 있으며, 神戶大學의 稻葉襄教授는 家族企業이라고 말하며, 奥村宏教授는 同族社會라고 翻譯하고 있으나 筆者는 家族企業이라고 하는 學者가 많으므로 Family Business를 家族企業으로 翻譯한다.

12) Robert G. Donnelly, The Family Business, Harvard Business Review, 1964, July-August, p. 94.

13) 奥村宏, 企業集團時代の 經濟者, 日經新書, 1973, p. 47.

위에서 考察한 바와 같이 여러 學者들의 定義를 綜合한다면 家族企業이란 돈너리가 지극한 家族企業의 7個 條件 중에 親戚登庸(nepotism)을 筆者는 8번째 條件으로 첨가하는 것이 適當하다고 생각한다.

네포티즘(親戚登庸)의 意味를 벤사헬(J. G. Bensahel)은 傳統的 家族制度(family relationship)의 基礎 위에서 얻어지는 偏愛(favoritism)라고 定義하였다<sup>14)</sup>.

大企業이라 할지라도 企業의 重要的 職位는 아들이나 혹은 사위, 조카 등에 의하여 維持될 수 있으며, 몇몇 從業員들은 영향력이 있는 사람과 밀접한 關係를 가짐으로써 自己의 職位를 維持해 나가는 것을 볼 수 있다.

이러한 네포티즘은 企業經營에 있어서 個人의 職位가 會社設立者(the founders of the firm)와 密接한 人間提携(close personal association) 關係에 의하여 좌우되는 것을 뜻한다<sup>15)</sup>. 그것은 네포티즘으로 職場에서 無能함에도 불구하고 높은 職位를 맡는 것은 能力(capacity) 보다 血緣(blood)의 關係를 중요하게 여기게 만들어 有能한 從業員들로 하여금 職場을 떠나게 하거나 士氣를 잃게 하는 위험한 經營이라고 말할 수 있기 때문이다.

#### 4. 研究의 內容 및 限界

本 研究의 內容은 6個章으로 構成되었는데, 第I章에서는 緒論으로 問題의 提起, 研究의 目的, 用語의 定義, 內容 및 限界, 研究方法 및 節次를 說明하고, 第II章에서는 外國家族企業을 考察하며 第III章에서는 韓國家族企業의 歷史的 背景으로서 歷史的 特性, 時代的 區分을 하여 家族企業의 發展過程을 究明하였다. 그리고 第IV章은 現況과 構成形態 및 盛行理由를 究明하고, 第V章에서는 韓國家族企業의 長點과 短點을 究明하고, 第VI章에서는 家族企業의 經營指針과 그 脫皮時期를 究明하기 위하여 重回歸分析(multiple regression analysis)을 적용하였다.

끝으로 第VII章은 結論으로 研究結果를 要約하고 第II章, 第III章, 第IV章 및 第V章의 分析 內容을 綜合하고 몇 가지 提言을 한다. 그리고 附錄에는 質問書와 計算資料를 掲載한다.

그리고 本 研究는 그 遂行過程에서 다음과 같은 制限點을 가지고 있다.

- 1) 本 調査를 함에 있어서 調査對象은 地域을 全國을 골고루 地域別로 그 特性을 考慮하지 못했으며 資料의 수집도 206個 企業體만을 抽出했다.
- 2) 調査期間이 몇 個月이 經過되었기 때문에 狀況이 變했을 수도 있을 것이다.
- 3) 質問紙의 質問에 答하는 對象을 製造業體의 中間階層을 對象으로 했기 때문에 206個

14) Jane G. Bensahel, *Playing Fair in a Family Firm*, International Management, Februry, 1975, p. 37.

15) Ibid.

企業의 全從業員을 對象으로 하지 못했다.

4) 企業成長要素가 많겠으나 本研究에서는 賣出額, 資本金, 賣出利益, 從業員數 등 4個 要素만을 적용하였다.

5) 各企業이 처하여 있는 局面(發展段階)을 分類하는 要素를 찬드러(D. Chandler)가 分類한 것 중에 各 段階마다 2個要素만을 선택하였다<sup>16)</sup>.

6) 血緣度を 測定하는 要素를 11個 要因으로 分析했기 때문에 細密하지 못했다고 생각한다.

## 5. 研究의 方法 및 節次

### 1) 研究의 設計(research design)

本 研究는 家族企業의 實態를 調査하기 위하여 標本調査(sample survey)를 實施하였다. 따라서 本 調査는 現地調査(field survey)를 하였으며 全國에서 企業을 無作爲抽出(random sampling)을 하여 質問書法(questionnaire)을 통하여 標本을 調査하였다.

### 2) 質問書의 構成

本 調査의 質問은 주어진 一定한 質問의 應答者는 該當欄에 체크를 하게 하는 限定式 質問法(closed questionnaire)을 使用하였다.

質問書는 6個로 分類하고 各 要因에 論理的으로 妥當한 27個의 問項을 포함시켰다.

本 質問書에 收錄된 內容은 다음과 같은 領域으로 分類한다<sup>17)</sup>.

- ① 企業의 設立 年度
- ② 企業에 家族 參與狀況에 관한 質問
- ③ 企業形態에 관한 質問(4項目)
- ④ 企業成長에 관한 質問(4項目)
- ⑤ 企業成長 段階에 관한 質問(10項目)
- ⑥ 企業의 血緣도에 관한 質問(11項目)

### 3) 標本 및 調査方法

本 研究 調査期間은 1979年 10月부터 1980年 5月까지며, 筆者는 該當企業體를 直接訪問하여 企業體의 中間管理者를 對象으로 調査하였다.

그리고 第Ⅲ章, 第Ⅳ章을 위하여 質問書는 應答者가 質問에 대한 反應을 記入하도록 하였다.

16) Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, Tuly-August, 1972, pp. 39~42.

17) Beberash S. Freedman, Economic Data for Fertility Analysis, International Fertility Statistical Institute, World Fertility Survey, August, 1974, No. 11, p. 34.

第Ⅴ章의 家族企業의 脫皮時期를 究明하기 위하여 本 調査書의 各問項은 5枝選多型으로 構成했으며 應答者는 한 質問에 대해 느끼고 있는 該當欄에 (○)標하는 限定式 質問法(closed-questionnaire)을 使用하였다.

家族企業의 脫皮時期를 찾기 위한 調査書의 問題는 例를 들면 다음과 같다.

“당신은 會社의 家族關係가 經營政策에 影響을 어느 程度 미친다고 생각됩니까?”

影響을 미친다.....5點

약간 影響을 미친다 .....4點

잘 모른다.....3點

별로 影響을 안 미친다.....2點

전혀 影響을 안 미친다.....1點

등으로 各各 配點하여 評價하였다.

#### 4) 資料 處理

第Ⅵ章의 家族企業의 脫皮時期를 究明하기 위하여 計量的인 方法이 適用되었다.

從業員들 중에서 自己들의 企業體가 어느 程度의 家族企業인가를 알기 위하여 從業員으로부터 血緣度를 決定하는 變因構造를 밝히기 위해서는 各 問項別로 點數化해서 그 結果를 重回歸分析을 통해서 그 要因을 추출했다.

이 分析은 釜山銀行 電子計算室의 Cyber 172모델 電子計算機에 의해서 處理하여 血緣과 企業成長關係를 究明하였다.

## Ⅱ. 韓國家族企業 脫皮時期의 實證的 分析

### 1. 假說의 設定

家族企業이 우리 나라의 企業成長에 어떤 役割을 하며, 또 어떤 影響을 미치는가를 分析하고자 하는, 本 研究는 다음과 같은 假說을 設定하였다.

첫째, 企業成長과 血緣은 關係가 있을 것이다.

둘째, 中小企業의 경우는 血緣도가 짙은 企業이 成長이 클 것이며, 大企業의 경우는 血緣도가 얇은 企業이 더 큰 成長을 할 것이다.

셋째, 企業이 成長하는 過程에 있어서 어느 時點에 가서는 家族企業을 脫皮해야 할 것이다. 따라서 本 研究는 血緣과 企業成長 要素間의 橫斷的 分析(crosssectional analysis) 및 重

回歸分析을 통하여 家族企業의 脫皮時期 및 適正規模를 찾고자 한다<sup>1)</sup>.

## 2. 分析方法 및 標本의 特性

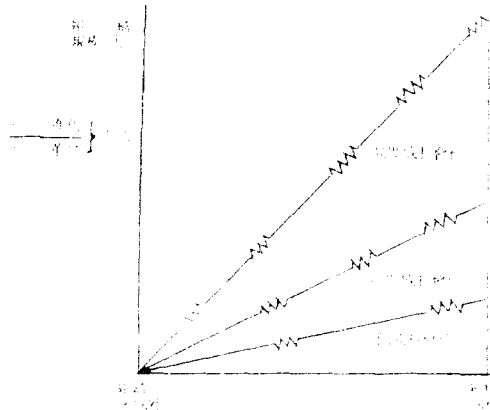
### 1) 分析方法

#### (1) 標本抽出 및 標本設計

標本抽出은 製造業을 中心으로 任意標本抽出(sampling)에 依하여 266個의 業體를 對象企業으로 選定하였으며, 標本設定(sampling design)은 制限確率標本設定(stratified random sample design)에 依하여 設定되었다. 이와 같은 設計의 선택 이유는 母集團의 內容이 均一하지 않고 發展段階別 特性을 示했기 때문이다. 아울러 業種에 따른 企業의 發展段階에서 血緣의 濃度와 發展段階를 달리 때 企業主의 經營方式, 專門經營人의 有無, 組織의 構成, 經營現況, 要領되는 技術의 熟練度, 從業員의 現況, 賣出額, 利益, 資本 등에 따라 다를 것이 豫想되기 때문이다. 따라서 本 調査에서 그 部類, 即 母集團을 分類한 다음 찬드러(A. D. Chandler)의 組織의 成長發展의 5段階에 따라 段階別로 區分하여 標本을 設計하였다. 찬드러(A. D. Chandler)는 組織의 成長은 進化(evolution)와 革命(revolution)이라는 5가지 局面(phase)을 거쳐서 成長한다고 한다<sup>2)</sup>. 그에 따르면 進化라는 用語는 企業의 運營에 있어서 일어나는 重要한 激變(upheaval)없이 긴 時間 동안 成長하는 것을 말한다.

〈圖表 M-1〉

組織發展 모델



(出處 : Harvard Business Review, July-August, 1972. p.39)

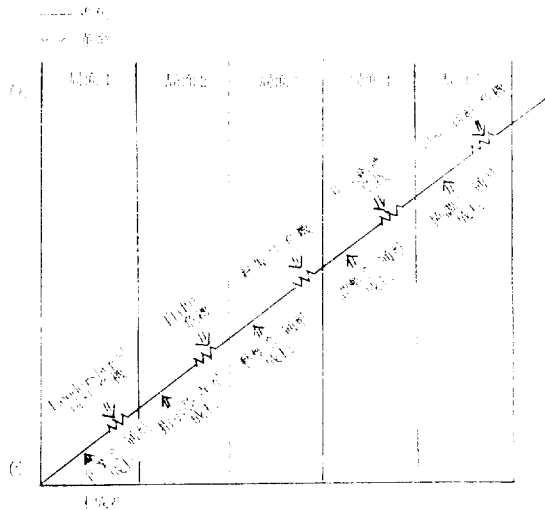
- 1) 이와 같은 社會科學의 計量分析方法是 Frank M. Andrews & James N. Morgan, John A. Sonquist, Laura Klem, Multiple Classification Analysis-A Report on a Computer Program for Multiple Regression Using Categorical Predictors 1973. The University of Michigan, pp.5~9. 이것은 Michigan 大學 社會開發研究所에서 開發한 것이다.
- 2) Alfred D.Chandler, Strategy and Structure, The History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts M.I.T. Press, 1962, p.75.

革命이라는 用語는 組織의 生命에 실제적인 混亂의 時期(periods of substantial turmoil)를 뜻한다고 하였다. 찬드러는 自己 自身이 大企業을 대상으로 <圖表 VI-1>과 같은 組織의 發展 모델을 만들었으며, 모든 組織은 時間이 經過함에 따라 5段階의 進化, 革命을 반드시 통하여 가면서 成長한다고 하였다<sup>3)</sup>. 이와 같이 組織의 規模가 커진다는 것은 時間이 많이 經過하였다고 하여 組織의 規模가 커져서 大企業이 되는 것이 아니고 會社의 歷史가 짧더라도 5段階의 革命만 거치다면 大企業으로 成熟함을 뜻한다고 하겠다.

組織 成長의 局面別 特性을 分類하면 <圖表 VI-2>과 같다.

<圖表 VI-2>

組織成長局面



※ 出處 : Harvard Business Review, July-August, 1972. p. 41.

<圖表 VI-2>에서 나타난 바와 같이 段階의 進化와 革命을 거치던 時間의 長短에 관계없이 成長한다는 것이다.

局面別 特性을 보면 局面 1段階는 製造에 대한 技術이 必要하고, 한 사람이 經營할 수 없는 段階이다.

局面 2段階는 從業員統制에 많은 知識이 必要하고 從業員의 自律이 더욱 必要하다.

局面 3段階는 全體統制를 위한 集中的 管理가 必要하고, 強力한 統制가 必要하다.

局面 4段階는 業務의 節次가 너무 번거러워 簡素化해야 하고, 그리고 라인과 스태프의 協力이 必要하다.

局面 5段階는 從業員의 팀웍과 從業員이 제일 必要하다.

3) Larry E. Greiner, Evolution and Revolution in Organization, Harvard Business Review, July-August, 1972. p. 37.

本論文에서는 企業의 成長關係를 알기 위하여 찬드러의 組織成長段階의 理論을 받아들인 理由는, 企業의 狀況變化로 家族이 參與하는 度가 달라지므로 調査하는 時點에 調査對象 企業體의 組織發展 程度를 알 수 있다. 즉 組織의 發展은 企業의 血緣度와의 關係를 알 수 있기 때문이다. 그러므로 標本設計는 同質的인 層을 전제로 하여 標本調査의 程度를 높이는 데는 불가피한 設計로 채택되었다.

### (2) 抽出變動의 誤差와 偏倚性

標本調査結果의 統計量과 母數와의 關係差異, 即 相異한 母集團에서 抽出된 標本을 母數와 統計量間的 差異인 有意性(significance)을 판단하고 標本誤差(sampling error)에 의하여 發生하는 偏倚性(bias)<sup>4)</sup>을 分析하였다. 即 이면 實施調査에서 發生하는 偏倚性을 原因別로 分析하였다.

非代表性調査상의 바이아스(unrepresentative)와 先人觀의 바이아스(prejudice toward survey sponsors), 質問設計의 偏倚性(questionnaire design), 應答者의 態度變化로 인한 偏倚性(charaging disposition of respondents), 그리고 統計的 方法의 偏倚性 등과 같이 나타났다. 따라서 標本調査에서의 제한 問題點들을 分析, 偏倚가 發生하지 않도록 하였다<sup>5)</sup>.

## 3. 重回歸分析에 의한 韓國家族企業의 脫皮時期와 適正規模

### 1) 모델 빌딩(model building)

本 分析의 모델에서는 家族이 企業에 參與하는 程度를 血緣度로 보고 血緣을 從屬變數로 企業의 成長的 特性을 나타내는 諸變數들을 獨立變數로 하여 어떤 特性을 가진 變數가 血緣에 影響을 미치는가를 回歸分析法에 의하여 分析키로 했다. 그리고 本 研究에 使用된 分析方法是 cross table을 利用한 橫斷分析(crosssectional analysis)인 敘述的 分析(descriptive analysis)과 이의 검증 分析을 위하여 重回歸分析을 同時에 使用하였다. 本 分析에 使用된 資料는 對象企業의 設立年度, 企業形態, 3年間(1976~1978)의 賣出額, 資本金, 賣出總利益, 從業員數, 그리고 經營發展段階, 血緣關係의 8個 要素이다. 이러한 8個 要素에 대해서는 單純相關關係를 求하여 相互關係性을 比較, 分析하였으며 血緣과 企業의 成長要素(賣出額, 資本金, 賣出總利益, 從業員數) 間에는 重回歸分析을 그리고 血緣度와 經營發展段階와의 關係는 單純回歸分析을 실시하였다. 여기에서,

4) 여기서 偏倚性(bias)이란 標本平均의 期待값( $\theta$ )과 母集團의 平均값( $\theta$ )과의 差異를 말한다. 이것을 式으로 나타내면  $bias = E(\bar{\theta}) - \theta$ 이다.

5) 이와 같이 偏倚들은 推定統計學이 가질 수 있는 一般의 現象이라 할 수 있으며 本論文에서는 標本이 母集團을 代表함을 뜻하는 不偏性(Unbiasedness), 一致性(Consistency), 效率性(efficiency), 統定性(Sufficiency)을 최대한 고려하였다.

- Y : 血緣度
- X<sub>1</sub> : 賣出額
- X<sub>2</sub> : 資本金
- X<sub>3</sub> : 賣出總利益
- X<sub>4</sub> : 從業員數라고 한다.

이상에서 Y를 從屬變數로 X<sub>1</sub>~X<sub>4</sub>까지를 獨立變數로 사용하였다. 그리고 Y의 血緣度を 測定하기 위하여 다음과 같은 要素를 各各 5個의 階級으로 區分하였다.

- (1) 血緣度
  - (ㄱ) 2世代 經管參與 現況
  - (ㄴ) 家族關係가 經營政策에 미치는 影響
  - (ㄷ) 家族關係가 經營政策의 決定要素 有無
  - (ㄹ) 家族從業員이 느끼는 會社名譽
  - (ㅁ) 家族構成員들의 活動이 公式的이든 非公式的이든 企業名譽에 미치는 影響
  - (ㅂ) 會社의 株式의 時勢가 하락되어도 家族構成員들은 株式을 販賣하지 않을 것인가?
  - (ㅅ) 昇進하는 데 家族構成員들의 影響을 받는다.
  - (ㅇ) 會社 入社時에 친척이면 특전이 있다.
  - (ㅈ) 全體 任員中 家族들이 차지하는 比率
  - (ㅊ) 資本과 經營의 分離 정도
  - (ㅋ) 能力 위주의 昇進인지 혹은 친척 關係에 影響을 받는가 등이다.

이상과 같은 測定要素를 各各 5個의 階級으로 區分하였다.

(Y에 대한 個別點數)!	(階級)
(受諾하지 않음) 0點	0
(그렇게 느끼다) 5點	5
(약간 느끼다) 4點	4
(잘 모르겠다) 3點	3
(별로 못느끼다) 2點	2
(전혀 못느끼다) 1點	1

이상과 같은 血緣度を 調査, 分析하여 回歸方程式을 求하고 아울러 各 段階別의 相關關係를 求한 다음 이러한 段階別의 推移를 比較分析하여 家族企業의 脫皮時期를 求하고자 한다.

## 2. 相關分析 및 回歸分析

前記한 企業의 8개 要素(設立年度, 企業形態, 賣出額, 資本金, 賣出總利益, 從業員, 發展段階, 血緣度) 間의 單純相關係數(simple correlation coefficient)<sup>6)</sup>를 “乘積法” 即  $R = \frac{\sum(X^i - X^i)(y - y')}{\sqrt{\sum(X - X^i)\sum(y - y')}} \quad y = \frac{\sum y}{N}, \quad X^i = \frac{\sum X^i}{N}$ 에 의하여 구하면 <表 W-29>와 같다.

&lt;表 W-31&gt;

相 關 係 數 表

	Part 1	Part 2	Part 3	Part 4	Part 5	Part 6	Part 7	Part 8
Part 1 (設立年度)	1.00							
Part 2 (企業形態)	.15	1.00						
Part 3 (賣出額)	.15	.37	1.00					
Part 4 (資本金)	.17	.37	.74	1.00				
Part 5 (賣出總利益)	.20	.32	.82	.74	1.00			
Part 6 (從業員數)	.08	.23	.41	.36	.37	1.00		
Part 7 (經營發展段階)	.26	.65	.62	.60	.61	.52	1.00	
Part 8 (血緣度)	.13	.58	.47	.53	.46	.26	.67	1.00
(平均)	22.44	1.82	30478.63	3279.73	5299.48	2748.63	3.01	32.74
(標準偏差)	12.80	.39	41179.89	3939.15	7881.13	5568.31	1.41	10.20

위 <表 W-31>은 標本 206개 對象企業體의 8개 要素에 대한 單純相關關係를 나타낸 것이다. 먼저 標本 206개 企業의 平均을 보면 PART 1(設立年度)은 22.4 즉 企業設立의 歷史가 平均 22.44年이며, PART 2(企業形態)는 平均이 1.82이다. 이는 標本의 대부분이 株式會社임을 나타낸다<sup>7)</sup>.

그리고 PART 3(賣出額)은 30,478.63(單位: 백만원), PART 4(資本金)는 3,279.73(單位: 백만원), PART 5(賣出總利益)는 5,299.48(單位: 백만원), PART 6(從業員數)은 2748.63(單位: 名), PART 7(經營發展段階)은 3.01(單位: 段階)<sup>8)</sup>, PART 8(血緣度)은 32.74(單位: 血緣點數)<sup>9)</sup>를 각각 나타내고 있다.

다음으로 <表 W-31>에서 나타난 標準偏差(standard deviation)는 206個 對象企業의 各

6) 相關係數(correlation coefficient:  $r$ )의 값은  $-1 \leq r \leq 1$ 의 變域을 갖는다. 즉  $r = \pm 1$ 일 때 完全相關(perfect correlation),  $r = 0$ 일 때 無相關(non-correlation)이 되며 일반적으로  $0.3 < r \leq 1$ 일 때 順相關이 있고,  $-0.3 \leq r < 0.3$ 일 때 無相關,  $-1 \leq r < -0.3$ 일 때, 逆相關이 있다고 하며 相關關係의 解析을 할 때 資料의 性質에 따라 다소 比重을 달리할 수가 있다고 한다. 5

7) 앞질러 標本의 行性에서도 說明한 바와 같이 對象企業 206개의 構成을 보면 個人會社가 38개, 株式會社 168개로 되어 있다. 이는 資料處理의 편의상 個人會社는 1, 株式會社는 2라는 加重置(weight)를 부여하여 平均을 구한 수치임.

8) 標本의 對象企業을 찬드러의 經營發展段階 區分에 따라 5段階로 分類하여 資料處理의 편의상 1段階의 企業은 1, 2段階의 企業은 2등으로 Weight를 부여하여 平均을 구한 수치임.

9) 血緣關係의 計量化 方法에 따라 對象企業의 血緣度의 平均値를 구한 것임.

要素(設立年度, 企業形態, 賣出額, 資本金, 賣出總利益, 從業員數, 經營發展段階, 血緣度)에 대한 標準偏差이다. 여기서 PART 3~PART 6 즉 賣出額, 資本金, 賣出總利益, 從業員數의 偏差값이 各各 41, 179.89, 3, 939.15, 7, 881.13, 5, 568.31로 큰 값을 갖는 것은 이들 要素들은 모두 貨幣金額(단위: 천만원)을 나타내는 것으로 對象企業의 分布가 中小企業에서부터 大企業에 이르기까지 分散되어 있기 때문이다. 이에 반해 PART 1(設立年度), PART 2(企業形態), PART 7(經營發展段階), PART 8(緣度)의 標準偏差가 各各 12.80, 0.39, 1.41, 10.20으로 적게 나타난 것은 標本의 分散度 보다는 이들 要素들의 絕對값이 적기 때문이다. 그리고 各 要素(PART 1~PART 8 個要素)間의 單純相關關係를 보면 PART 1(設立年度)을 除外하고는 대체로 順相關 내지 상당한 相關關係가 있음을 보여주고 있다. 다시 말하면 設立年度는 다른 7個要素(PART 2~PART 8)와 별로 相關이 없음을 意味하며, 設立年度(PART 1)를 除外한 要素들은 相互相關이 크다고 하겠다. 이를 要素(PART)別로 說明하면,

PART 1(設立年度)의 경우 相關係數를 보면 最高 0.26(經營發展段階와의 相關係數)이며 最低 0.08(從業員數와의 相關係數)이다. 따라서 設立年度는 다른 7個 要素(PART 2~PART 8)와 거의 關係가 없음을 보여주고 있다.

PART 2(企業形態)의 경우 設立年度, 從業員數와의 相關係數 0.15, 0.23을 제외하고는 0.32에서 0.65 사이의 範圍를 보이고 있다. 이와 같은 關係는 相關關係가 다소 길다고 하겠다.

PART 3(賣出額)의 경우 設立年度에 대한 경우를 除外하고는 대체로 높은 相關關係를 유지하고 있음을 볼 수 있다. 즉 企業形態와의 相關係數 0.35, 資本金과의 係數 0.74, 賣出總利益과의 係數 0.82, 從業員數와의 係數 0.41, 經營發展段階와의 係數 0.62, 血緣度와의 係數 0.47로 상당한 相關關係가 있음을 보여주고 있다. 특히 PART 3(賣出額)과 PART 4(賣出總利益)와의 相關係數는 0.82이며, 이는 깊은 相關關係가 있다고 하겠다.

PART 4(資本金)의 경우 設立年度와의 相關係數 0.17을 除外하고는 各各 0.37, 0.74, 0.74, 0.36, 0.60, 0.53으로 有關한 相關關係가 있음을 알 수 있다. 특히 賣出額(PART 3), 賣出總利益(PART 5)와의 係數는 0.74로 매우 높은 相關關係가 있다고 하겠다.

PART 5(賣出總利益)의 경우 역시 設立年度와의 係數 0.20을 除外하고는 各各 0.32, 0.82, 0.74, 0.37, 0.61, 0.46으로 대체로 相關關係가 어느 정도 있음을 알 수 있다. 또한 賣出總利益의 경우 設立年度를 除外하고는 企業形態가 그 다음으로 相關關係가 적다고 하겠다.

PART 6(從業員數)의 경우 他要素와의 相關係數가 各各 0.08, 0.23, 0.41, 0.36, 0.37, 0.52, 0.26으로 나타났다. 특히 設立年度와의 關係는 係數가 0.08로 거의 無關한 關係를

보여 주며, 企業形態(相關係數 0.23), 血緣度(0.26)와도 적은 相關係를 가진다. 그러나 經營發展段階와는 0.52로 가장 높은 相關係를 나타내고 있다.

PART 7(經營發展段階)의 경우 他要素(經營發展段階를 除外한 要素)에 비하여 대체로 相關係가 높으며, 各 要素에 대한 相關係數의 값은 0.26, 0.65, 0.62, 0.60, 0.61, 0.52, 0.67로 나타난다. 즉 設立年度를 除外하고는 높은 相關係가 있음을 볼 수 있다.

PART 8(血緣度)의 경우 各 要素와의 相關係數는 0.13, 0.58, 0.47, 0.53, 0.64, 0.26, 0.67로 나타났다. 여기서 血緣度는 設立年度(相關係數 0.13), 從業員數(相關係數 0.26)를 除外하고는 有關한 相關係가 있는 것으로 알 수 있다.

以上에서와 같이 企業의 諸要素(PART 1~PART 8)間的 相關係를 分析한 結果, 設立年度를 除外하고는 相互 有關한 關係를 가지고 있음을 알 수 있다.

다음으로 血緣度(Y)와 企業成長要素( $X_1 \sim X_4$ )間的 重相關係를 導出하고자 한다. 血緣度(Y)를 從屬變數로, 企業成長要素 즉 賣出額( $X_1$ ), 資本金( $X_2$ ), 賣出總利益( $X_3$ ), 從業員數( $X_4$ )를 獨立變數로 하여 方程式化 하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 Y &= a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + ex_4 + \varepsilon \\
 \sum Y &= n \cdot a + b \cdot \sum x_1 + c \cdot \sum x_2 + d \cdot \sum x_3 + e \cdot \sum x_4 \\
 \sum x_1 Y &= a \cdot \sum x_1 + b \cdot \sum x_1^2 + c \cdot \sum x_1 x_2 + d \cdot \sum x_1 x_3 + e \cdot \sum x_1 x_4 \\
 \sum x_2 Y &= a \cdot \sum x_2 + b \cdot \sum x_1 x_2 + c \cdot \sum x_2^2 + d \cdot \sum x_2 x_3 + e \cdot \sum x_2 x_4 \\
 \sum x_3 Y &= a \cdot \sum x_3 + b \cdot \sum x_1 x_3 + c \cdot \sum x_2 x_3 + d \cdot \sum x_3^2 + e \cdot \sum x_3 x_4 \\
 \sum x_4 Y &= a \cdot \sum x_4 + b \cdot \sum x_1 x_4 + c \cdot \sum x_2 x_4 + d \cdot \sum x_3 x_4 + e \cdot \sum x_4^2
 \end{aligned}$$

以上을 가우스 사이델(G. Sheidel)의 標準化 消去法으로서  $a, b, c, d, e$ 를 求하면 血緣과 企業成長과의 相關係는 다음과 같이 알 수 있다

(1) 單純相關係(simple regression) 보기  $\left\{ \begin{array}{l} \text{發展段階: } Y \\ \text{血緣度: } X \end{array} \right.$

$$Y = -.0044746 + (0.020702) \cdot X$$

(2) 多重相關係數(multiple regression and correlation)

$$\begin{aligned}
 Y &= 27.9030703 + (0.0000321) \cdot X_1 + (0.0009929) \cdot X_2 \\
 &\quad + (0.0000646) \cdot X_3 + (0.0000938) \cdot X_4
 \end{aligned}$$

1) 決定係數(determine coefficient) = .26

2) 相關係數(multiple correlation coefficient) = .51

$$\text{보기} \left\{ \begin{array}{l} \text{賣出額: } X_1 \\ \text{資本金: } X_2 \\ \text{賣出總利益: } X_3 \\ \text{從業員數: } X_4 \\ \text{血緣度: } Y \end{array} \right.$$

3)  $\beta$  係數(標準化回歸係數),  $K = \text{回歸係數} \times \frac{X \text{의 標準偏差}^{10})}{Y \text{의 標準偏差}}$

$$K = 27.9030903 + 0.1295955X_1 + 0.3834492X_2 + 0.0499138X_3 + 0.522307X_4$$

여기에서 多重相關係數 0.51에 從業員數인  $X_4$ 가 제일 크게 영향을 미쳤고 다음은 資本金인  $X_2$ 가 그 다음으로 영향을 미쳤다는 것을 알 수 있다. 그리고 그 다음으로  $X_1$ ,  $X_3$ 의 順으로 영향을 미쳤다.

1式은 血緣度( $X$ )와 經營發展段階( $Y$ )間的 單純相關係를 나타내는 單純回歸方程式이며, 2式은 企業成長要素( $X_1 \sim X_4$ )와 血緣度( $Y$ )間的 相關係를 나타내는 重回歸方程式이다. 그리고 標本全體의 決定係數는 0.26, 重相關係數 0.51임을 나타내고 있는, 즉 이는 血緣과 企業成長要素間에 상당한 相關係가 있음을 보여주고 있다. 또한 1, 2式을 通하여 알 수 있는 것은 企業成長要素( $X_1 \sim X_4$ )를 1式에 代入하면 血緣度를 알 수 있으며, 이 血緣度를 1式  $X$ 에 代入하면 그 企業의 經營發展段階를 求할 수 있다. 그리고 이를 各段階別로 血緣과 企業成長要素( $X_1 \sim X_4$ )間的 回歸方程式과 重相關係數(multiple correlation coefficient)를 求해 보면 다음 公式과 같다.

첫째, 1段階에 있는 企業體의 血緣度와 成長關係를 보면 다음과 같다.

GROUP(STEP 1)

MULTIPLE REGRESSION AND CORRELATION.

$$Y = 19.1766611 + (-.0122437)X_1 + (.0071608)X_2 + (0.427960)X_3 + (.223121)X_4$$

1) DETERMINE COEFFICIENT. 09

2) MULTIPLE CORRELATION COEFFICIENT. 30

1段階에 머물고 있는 企業들의 血緣과 成長간의 相關係數가 0.30이므로 成長에 血緣이 영향을 미친다고 말할 수 있으며 1段階 企業의  $\beta$ 係數를 求하면 다음과 같다.

$$\beta = 19.1766611 + 493.5654X_1 + 2.7654377X_2 + 33.066748X_3 + 12.180458X_4$$

以上과 같은  $\beta$ 係數에서 나타난 바와 같이 1段階 相關係數에 영향을 제일 많이 미친 것이  $X_1$ 인 賣出額이고, 제일 적게 영향을 미친 것은  $X_2$ 인 資本金이다.

둘째, 2段階에 머물고 있는 企業體의 血緣度와 成長의 關係를 보면 다음과 같다.

GROUP(STEP 2)

MULTIPLE REGRESSION AND CORRELATION.

$$Y = 27.3052689 + (.0000175)X_1 + (.0008483)X_2 + (.0014486)X_3 + (-.0023880)X_4$$

1) DETERMINE COEFFICIENT. 18

2) MULTIPLE CORRELATION COEFFICIENT .42

10) John Neter & William Wasserman, Applied Linear Statistical Model, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. 1974, p.268.

2段階에 머물고 있는 企業의 成長에 血緣이 미치는 영향을 알 수 있다. 이와 같은 이유는 1段階에서는 調査對象企業 중에 家族이 參加하기에는 企業規模가 너무 작기 때문에 家族이 參加하지 않았으나 2段階에서는 企業規模가 1段階보다 크기 때문에 血緣이 企業成長에 영향을 많이 주었다고 생각한다. 2段階 企業의 相關關係係數에 많이 미친 要素를 알기 위하여  $\beta$ 係數를 구하여 보면 다음과 같다.

$$\beta \text{係數} = 27.3052689 + 0.0706826 X_1 + 0.0002703 X_2 + 1.1192749 X_3 - 1.3036396 X_4$$

以上  $\beta$ 係數에서 나타난 바와 같이  $X_3$ 인 賣出總利益이 제일 영향을 크게 미쳤으며 가장 적게 영향을 미친 것은  $X_4$ 인 従業員數이다.

네째, 3段階에 머물고 있는 企業體의 血緣度와 企業成長과의 關係를 보면 다음과 같다.

GROUP(STEP 3)

MULTIPLE REGRESSION AND CORRELATION.

$$Y = 37.2122122 + (-.0000068) * X_1 + (.0003513) * X_2 + (-.0003599) * X_3 \\ + (-.0013668) * X_4$$

1) DETERMINE COEFFICIENT 1.4

2) MULTIPLE CORRELATION COEFFICIENT -.37

第3段階에 머물고 있는 企業의 成長에 血緣이 미치는 영향을 보면, 相關係數 -.37로서 2段階에 비하면 血緣이 企業成長에 미치는 영향은 아주 적다. 以上の 3段階에 영향을 미치는 要素를 알기 위하여  $\beta$ 係數를 보면 다음과 같다.

$$\beta \text{係數} = 37.2122122 - 0.0274532 X_1 + 0.1356689 X_2 - 0.2780802 X_3 - 1.3036396 X_4$$

以上の  $\beta$ 係數에서 나타난 바와 같이  $X_2$ 인 資本金이 제일 크게 영향을 미치고 있으며 제일 적게 영향을 미친 要素는  $X_3$ 인 賣出總利益이다.

네째, 4段階에 머물고 있는 企業體의 血緣度와 企業成長의 關係를 보면 다음과 같다.

GROUP(STEP 4)

MULTIPLE REGRESSION AND CORRELATION.

$$Y = 41.3394460 + (-.0000157) * X_1 + (.0003854) * X_2 + (.0002511) * X_3 \\ + (-.0024598) * X_4$$

1) DETERMINE COEFFICIENT .24

2) MULTIPLE CORRELATION COEFFICIENT -.49

4段階에 머물고 있는 企業의 成長에 血緣이 미치는 영향을 보면, 相關係數 -.49로서 3段階 企業에 비하여 血緣이 企業成長에 미치는 영향은 아주 적음을 알 수가 있다. 4段階 企業에 있어서 相關關係에 영향을 준 要素를 알기 위하여  $\beta$ 係數를 보면 다음과 같다.

$$\beta \text{數係} = 41.3394460 - 0.0633847 X_1 + 0.1492242 X_2 + 0.1940148$$

$$X_3 - 1.342836 X_4$$

4段階의 相關係數에 영향을 준 要素들을 보면 제일 크게 영향을 미친 것이  $X_3$ 인 賣出總利益이며 제일 적게 영향을 미친 要素는  $X_1$ 인 賣出額이다.

다섯째 : 5段階에 머물고 있는 企業의 血緣度와 企業成長의 關係를 보면 다음과 같다.

GROUP(STEP 5)

MULTIPLE REGRESSION AND CORRELATION.

$$Y = 36.6845827 + (.0000038) * X_1 + (.0005801) * X_2 \\ + (.0000167) * X_3 + (-.0000987) * X_4$$

1) DETERMINE COEFFICIENT .19

2) MULTIPLE CORRELATION COEFFICIENT -.43

5段階에 머물고 있는 企業의 成長에 血緣이 미치는 影響을 보면 相關係數가 -.43으로서 4段階 企業들과 거의 같이 마이너스 相關을 나타내고 있다. 5段階 企業들의 相關係數에 영향을 준 要素들을 알기 위하여  $\beta$ 係數를 내어 보면 다음과 같다.

$$\beta \text{係數} = 36.6845827 + 0.0153415 X_1 + 0.02240295 X_2 + 0.0129034 X_3 - 0.0533902 X_4$$

以上과 같이 相關係數에 영향을 제일 많이 미친 要素는  $X_2$ 인 資本金이며 제일 적게 영향을 준 要素는  $X_4$ 인 從業員數이다.

### Ⅲ. 要約 및 結論

우리 나라는 全體 製造業體 중에서 家族企業이 占하고 있는 比率이 85.44%로서 이들은 經營上으로나 社會的인 많은 問題를 惹起시키고 있다.

經營上의 問題로서는 經營을 함에 있어서 非家族構成員들의 反撥에 대한 意思疎通과 社勢擴張, 環境適應, 그리고 經營權의 繼承問題로 企業은 倒産하는 경우가 많다. 그리고 社會的인 問題로서는 家族構成員間의 不和로 會社不正暴露, 拉致, 暴行, 溺死 등과 같은 끔찍한 問題들을 惹起시킴으로써 家族企業의 研究는 더욱 重要視되고 있다. 그러므로 韓國의 風土에서 「家族企業의 概念이 무엇인가?」「우리 나라 企業들은 家族들을 經營에 參與시키지 않으면 안 되는 理由는 무엇인가?」「企業의 規模가 적은 中小企業에서는 家族企業이 企業成長에 좋은 영향을 주고 大企業에서는 企業의 成長에 좋은 영향을 주지 못하므로 企業이 大規模化되는 過程에서 어떤 規模 때 家族企業에서 脫皮하는 것이 좋은가?」「그리고 韓國家族企業의 改善策은 어떤 것인가?」등은 올바른 家族企業 經營을 위해서 究明되지 않으면 안 되는 것이다.

이러한 諸問題를 分析·檢討하기 위하여 分析道具로서 文獻과 質問書를 作成하고, 家族

企業과 企業成長 間의 關係를 찾기 위하여 11個 問項을 設定하였다. 標本對象은 無作爲 抽出에 의하여 206個 製造業體를 選定하고, 本 研究의 重要한 部分의 統計는 釜山銀行의 電子計算室의 Cyber 172 model에 依하여 處理되었으려, 앞에 자세하게 分析한 研究의 結論은 다음과 같다.

1) 家族企業의 概念은, 적어도 2世代가 企業에 같이 있고, 그리고 家族과 企業關係가 會社政策과 家族利益 및 目的에 相互 影響을 미칠 때 家族企業이라고 한다.

2) 企業經營에 家族이 參與하는 理由로서는,

① 歷史的 理由를 들 수 있다. 우리 나라는 옛날부터 農耕民族으로서 高麗時代의 族徵制度와 親族間의 罪律 등의 理由를 들 수 있다.

② 文化的·宗教的 理由를 들 수 있다. 우리 나라는 儒敎思想의 影響을 많이 받았기 때문이다.

③ 心理的 理由를 들 수 있다. 우리 나라 企業家들의 財閥 形成은 自己 當代의 희망 誇러 기록했기 때문에 남에게는 결코 經營權을 繼承해 줄 수 없으며, 또 經營者 2世들의 學閥이 화려하므로 自己 家族들도 經營者로서도 손색이 없다고 생각하기 때문이다.

3) 家族企業의 脫皮時期를 보면

① 企業規模가 작은 1段階 企業에 있어서는 企業血緣度와 企業成長과의 相關關係가 0.30으로 크다.

② 1段階보다 規模가 조금 더 큰 2段階 企業의 企業血緣度와 企業成長과의 相關關係를 보면 1段階보다 相關關係가 큰 0.42이다.

③ 2段階보다 規模가 좀 더 큰 3段階에 屬하는 企業의 血緣度와 企業成長과의 關係를 보면  $-0.37$ 로서 血緣이 企業成長에 影響을 주지 못한다고 할 수 있다.

④ 3段階보다 規模가 좀 더 큰 4段階 企業의 血緣度와 企業成長과의 相關關係를 보면  $-0.49$ 로서 關係가 없음을 알 수 있다.

⑤ 規模가 가장 큰 5段階에 屬하는 企業의 血緣度와 企業成長과의 相關關係를 보면  $-0.43$ 으로서 역시 4段階보다 關係가 크다고 하겠으나 이것은 經營者들이 家族企業으로부터 脫皮하여야 한다는 經營觀 때문이라고 할 수 있다.

以上에서와 같이 血緣과 企業成長要素에 對하여 各 段階別 相關係數의 推移를 살펴보면 1段階는 0.30, 2段階는 0.42, 3段階는  $-0.37$ , 4段階는  $-0.49$ , 5段階는  $-0.43$ 으로 나타났다. 이는 1段階, 2段階에서는 企業의 成長度에 比例해서 血緣이 적당히 기여하고 있음을 보여 주고, 반면 3段階와 4段階, 5段階에서는 血緣이 企業成長에 기여하고 있지 못함을 알 수 있다. 이를 다시 說明하면 3段階와 4段階, 5段階에서는 中小企業에서 大企業으로 成長하는 過渡期에서 企業規模는 大形化되었으나, 이에 따른 血緣의 脫皮가 다소 未洽함을 알

수 있다. 따라서 本 研究者는 우리나라의 企業은 찬드리(A. D. Chandler)의 企業發展段階에 따르면, 2段階에서부터 家族企業에서의 脫皮를 어느 程度 시도하면서, 3段階에서는 脫皮되어야 함을 알 수 있다.

4) 家族企業으로부터 脫皮規模을 보면, 本 研究資料의 對象企業을 基準으로 하여 볼 때 家族企業에서 脫皮해야 할 企業의 適正規模는 2段階와 3段階의 中間規模라고 할 수 있으나, 本 研究者는 2段階에서 脫皮를 서서히 試圖해야 한다고 思料된다. 그 理由로서는 3段階로부터 血緣과 成長關係를 보면 마이너스 相關關係가 나타나므로, 이와 같은 마이너스 相關關係가 나타나지 된 것은 2段階로부터 영향을 받았기 때문이다. 그러므로 最高經營者는 家族企業에서 脫皮를 2段階부터 意識하면서 서서히 家族企業의 脫皮를 試圖하는 것이 좋을 것이다. 따라서, 2段階의 要素別 規模는 2段階企業 206個 業體를 平均하니까 賣出額이 20,135,123,000원이며, 資本金 2,046,100,000원이고, 賣出利益은 2,343,075,000원이다. 그리고 從業員數는 428名이었다.

以上の 分析에서 나타난 바와 같이 最高經營者들은 規模가 커지면 家族企業으로부터 脫皮하는 것이 企業成長에 도움이 된다는 것을 알아야 할 것이다.

