

## 韓國財閥의 企業承繼類型이 多角化戰略에 미친 영향

最初 論文 接受日 : 92. 7.  
修正 本 接受日 : —  
論文 掲載 確定日 : 92. 10.

趙 東 成\*  
李 智 煥\*\*

### 초 록

企業承繼가 조직의 지속적 성장에 대한 영향을 미칠 수 있는 필연적 과정임에도 불구하고 아직까지 이 분야에 대한 학문적 연구는 활발하지 못하거나, 그 접근방법이 다소 국한되어 있는 듯하다. 따라서 본 논문에서는 韓國의 '財閥'을 구체적인 고찰대상으로 하여, 소유주혈족들만의 문제가 아닌 전반적인 기업경영의 관점에서 기업승계를 고찰해 보았다.

먼저 理論的 검토를 통해 기업승계에 내재한 家族的·組織的 屬性과 기업승계의 繫留型에 관해 살펴본 후, 單獨型 血族承繼, 分離型 血族承繼, 그리고 專門經營人承繼로 한국재벌의 기업승계유형을 분류하였다.

다음으로 기업승계에 影響要因으로 작용하는 다양한 利害關係를 기초로 실질적인 企業承繼過程을 模型化했다. 이어서 企業承繼模型과 承繼後 經營戰略간의 관계를 실증적으로 분석하고, 承繼類型에 따라 상이한 範疇로 분류되는 각 企業群의 특성에 차이가 나타나는 원인을 각 企業群別로 고찰하였으며, 끝으로 승계가 진행되는 過渡期의 動搖를 최소화하고 승계를 통해 기업의 존속·발전에 새로운 역량을 불어 넣고자 하는 기업들에 대해 본 연구의 결과가 示度하는 바를 제시하였다.

\* 서울대학교 經營大學 教授 (經營政策 및 國際經營學)

\*\* 國際企業戰略研究所 研究員

## I. 序 論

기업이 하나의 組職體로서 壽命을 지속하기 위해서는 그 所有權과 經營權이 한 세대로부터 다음 세대로 移轉되는 過程을 겪어야 한다. 60년대 이후 경제개발과 함께 근대적 모습으로 형성·발전되어온 韓國企業들도 전반적으로 창업 1세대를 마무리하는 단계에 들어섰으며, 이미 적지 않은 기업들이 企業承繼를 완료하거나 장래의 승계과정을 구상하고 있다.

이처럼 승계가 기업으로서는 필연적으로 겪어야 하는 과정임에도 불구하고 아직까지 이 분야에 대한 학문적 연구는 별로 활발하지 못했고, 또한 그 접근방법도 과학적인 체계를 갖추지 못했다. 특히 기업의 역사가 年淺하여 아직까지도 倉業主의 支配力이 절대적인 한국의 경제여건, 그리고 소유권과 경영권의 일치를 당연시하는 사회·문화적 관념으로 인하여 대부분의 연구자들은 승계문제를 倉業主 혹은 先代 所有經營者의 意志에 의하여 좌우되는 것으로 이해해 왔다.

그러나, 기업규모가 작은 全近代의 家族企業의 경우가 아닌 한, 사회적 실체로서 수많은 사람의 협동에 의해 경제활동을 수행하는 現代 企業의 경영이 排他的인 所有主나 그 血族에 의해 좌우되는 것은 바람직하지 못하다. 그러므로 앞으로 경영자는 기업과 利害를 같이 하는 內·外部 關係者들간의 力學關係와 기업승계가 未來의 經營活動에 미칠 影響을 신중히 고려하여 가장 적절하고 효과적인 承繼經路를 밝아야 한다.

따라서 본 연구에서는 몇몇 소유주들만의 문제가 아닌 전반적인 기업경영의 관점에서 기업승계를 고찰하고, 이해관계자들간의 갈등구조를 기초로 기업승계에 관한 過程模型을 제시하는 데 주안점이 두어질 것이다. 또한 承繼類型에 따라 상이한 範疇로 분류되는 각 企業群의 특성에 어떤 차이가 나타나는지 살펴보는 것도 포함될 것이다.

구체적인 분석을 위한 선행작업으로, 이 논문에서는 기업승계가 國家的 背景의 영향을 크게 받는다는 점에서 韓國的 狀況에 1차적 관심을 두고, 특히 다양한 업종에 걸친 企業集團을 보유하여 국민경제에서 절대적인 비중을 차지하고 있는 '財閥'들에 초점을 맞추었다. 그러므로 논의의 출발점은 현재 한국의 일반적인 기업들과 같이 專門經營이 아직 정착되어 있지 않은 상황이 되며, 실제적인 분석을 위해 經濟企劃院 公正去來委員會의 선정기준<sup>1)</sup>에 의해 1990년

1) 총자산이 4천억원을 초과하는 기업집단.

4월 1일 당시 ‘大規模 企業集團’으로 지정되었던 53개 기업집단을 연구 대상으로 삼았다.

각 재벌의 승계완료여부 판정, 승계유형 분류 및 승계영향 분석은 2차자료위 수집과 인터뷰에 의하였고, 승계과정과 經營戰略간의 관계를 총괄적으로 살펴보기 위한 통계분석은 分散分析을 이용하였다.

## II. 企業承繼의 類型

### 2.1 企業承繼의 本質

기업조직의 존속을 위한 필연적인 과정으로서 이루어지는 기업승계는 내면적으로 2가지 측면에서의 本源的 轉換過程을 포함하고 있다.<sup>2)</sup>

첫째는 人的 承繼로, 인간의 자연수명이라는 물리적 한계로 인하여 1세대에서 2세대, 3세대로 경영권이 승계되는 전환과정을 일컫는다. 둘째는 組織的 承繼로, 기업승계가 이루어짐으로써 그 기업의 경영관리 스타일이나 특성이 새로운 국면으로 변모하는 기업조직 차원의 전환과정을 말한다. 기업의 최고 경영자가 교체될 때는 단순한 인물의 교체뿐만 아니라 기업경영에 반영되는 조직리더의 성향 및 능력의 변화를 수반하기 때문에 이러한 조직적 승계가 내재되어 있는 것이다. 이때 최고경영자의 교체시 나타나는 여러가지 조직변화 중 기업승계 차원에서 초점이 되는 과정은 소유경영체제가 전문경영체제로 전환되는 과정이다.

기업승계를 이와 같은 두 가지 차원의 전환과정으로 식별해야 하는 이유는, 기업승계과정에서 이 두 가지 전환과정이 지향하는 利害關係가 일치하지 않기 때문이다.

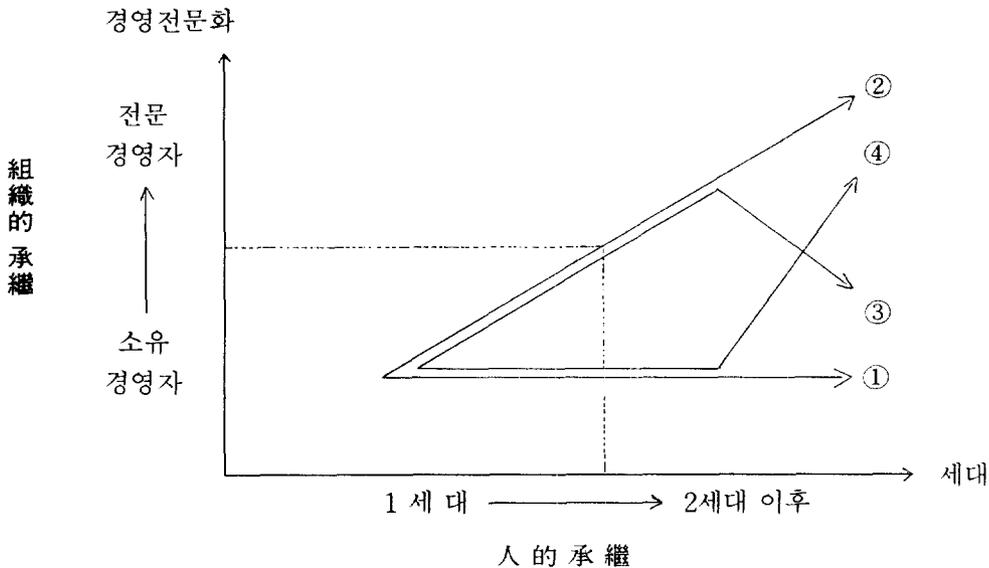
우선, 기업에 대한 소유권을 갖고 있는 창업주혈족들은 일반적으로 막강한 물질적 지배권을 기반으로 기업의 경영에 관하면서 자신들의 利害가 침해되지 않는 방향으로 기업을 존속시킬 수 있는 승계방식을 지지하게 된다. 그러나, 기업의 역사가 축적되고 규모가 증대되면서 기업조직은 창업소유주 및 그 혈족들 이외에 創業功臣이나 企業構成員(從業員), 나아가 少額投資

2) Hershon은 소유·경영이 분리되지 않은 가족기업에서의 승계에 내재한 전환과정을 가족적 승계와 조직적 승계로 구분하였다. Simon A. Hershon, "The Problem of Management Succession in Family Business" (Boston: D. B. A. Dissertation, Harvard Univ., Graduate School of Business Administration, 1975), Ch. IV pp.14-16.

者나 消費者를 비롯한 社會一般大衆들의 이해관계와 연루되게 된다. 이때 이들 다양한 이해관계자들은 자신에게 이득이 될 수 있는 방향으로 기업이 운영되기를 바라며, 따라서 기업소유권자들의 利權으로부터 독립되어 고도의 專門的 經營이 수행될 수 있는 경영체제로의 전환을 요구하게 된다. 다시 말해서, 기업승계는 창업주혈족과 기업에 대한 광범한 이해관계자들이 서로 다른 목적을 추구하는 가운데 진행되는 것이다.

이상과 같은 두 가지 차원의 전환과정을 전제로, 실제 나타나는 기업승계의 유형을 살펴보면 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 1> 企業承繼에 內在한 轉換過程



<그림 1>에서 가로축은 인적 승계, 즉 창업자로부터 2세대 이후로 승계가 이루어지는 과정을 나타낸다. 반면에 세로축은 조직적 승계, 즉 소유혈족의 이해가 아닌 기업조직의 이해를 중시하는 경영전문화를 보여준다.

이 두 가지 축을 가지고 기업승계가 이루어지는 과정을 그림으로 표시한 것이 네 개의 화살표이다. 화살표①은 血族承繼의 經路를, 화살표②는 專門經營人承繼의 經路를 나타내고 있다. 반면에 화살표③은 원칙적으로 혈족승계를 지향하나, 창업주의 2세혈족중에서 적합한 승계자를 쉽게 지명하기 어렵거나 시간적인 준비기간이 필요한 경우 기업의 非血族 重役이나 外部招

聘人士가 당분간 최고경영자 역할을 맡는 過渡期的 專門經營人承繼의 경로이다.

또한 화살표④는 승계에 대해 가장 강력한 영향력을 가진 자(예컨대 창업주 혹은 승계예정자)가 소유권과 경영권의 분리를 지향하지만, 혈족내 제3자의 반대나 기업내 전문경영인 출신 중역간의 갈등과 같은 사유로 인해 당분간 소유주혈족중 有力者가 경영까지도 총괄하는 過渡期的 血族繼承의 경로이다.

## 2.2 企業承繼에 內在한 力學關係

기업승계는 조직의 리더가 바뀌는 데 따르는 충격을 수반한다. 그러므로 承繼時點을 前後한 過渡期(transition period)는 기업승계에 대해 상이한 입장을 취하게 되는 內·外部 利害關係者들간의 葛藤으로 인해 나타나는 시기로서, 정도의 차이는 있을지언정 일반적으로 불안정한 시기라 할 수 있다.

따라서 이러한 과도기를 조성하는 주요 인적 요소인 다양한 이해관계자들을 識別하는 것이 기업승계가 이루어지는 과정을 분석하는 데 기초가 된다. 한국의 재벌에서 일어나는 기업승계를 이해하기 위해서도 이들 기업을 구성하고 있는 인적 요소중에서 승계와 직결되는 이해관계자집단을 파악할 필요가 있다. 이러한 이해관계자집단은 크게 세 그룹으로 나눌 수 있다.

가장 먼저 파악해야 할 이해관계집단은 所有倉業主의 血族集團이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 소유창업자의 승계경로는 血族 2世經營으로 나아가거나(<그림 1>의 ①) 專門經營體制로 나아가는 (<그림 1>의 ②) 두 가지 기본경로를 들 수 있는데, 창업자의 혈족구성원들은 후계자와의 관계, 기업지배력의 유지, 장래 소득 및 유산, 기업경영에의 개입·관여 정도, 가족간 경쟁 등의 문제와 관련하여 승계과정을 주시하고 각기 유리한 방향으로 영향력을 행사하려 한다. 특히 이 혈족집단 가운데 창업자의 직계가족 구성원이 아닌 자로서, 승계고려 시점에는 경영에 참여하지 않고 있지만 상당 정도의 소유권을 확보하고 있는 혈족의 경우, 추가적으로 문제가 제기될 수 있다. 즉, 이들은 기업의 배당정책이나 기업공개에 깊이 관여함은 물론, 경우에 따라서는 자신들의 직계2세가 경영권을 승계받거나 계열기업 사장과 같은 유력한 지위에 오르기를 원하여, 기업경영에 새로운 자극이 되기도 하지만 經營外的인 문제의 근원이 되기도 한다.

두번째 이해관계집단은 血族이 아닌 企業構成員, 즉 從業員들로 이루어진다. 종업원은 비록

소유경영자와의 혈연관계는 없지만 企業家族의 一員으로서 기업활동에 있어 중요한 人的資源으로서의 역할을 하게 된다. 이는 크게 창업공신과 일반종업원으로 나눌 수 있다. 창업공신은 창업주와의 地緣, 學緣 등 밀접한 유대관계를 갖고 重役으로서 경영에 직접 참여하거나 간접적으로 조력해온 자들이다. 이들은 창업에 대한 기여도, 창업주와의 관계를 바탕으로 기업내에서의 位相維持에 진력하는데, 창업주의 사망 또는 은퇴 후 자신의 위치가 흔들릴 수 있다는 점에 대해 큰 불안감을 갖고 이를 방지하기 위해 각자의 이해관계를 내세우게 된다. 일반종업원들은 창업주와의 직접적인 관계가 없이 경영에 참여하는 자들로서, 勤續年數에 따라 新·舊세대로 대별된다. 우선 古參從業員은 長期勤續에 대한 보상과 확실한 身分保障을 요구하며, 新入從業員은 年功보다는 能率 및 專門性에 대한 인정이나 成長의 기회를 요구한다. 이러한 양측의 이해관계 차이로 인하여 新·舊世代間에 갈등이 발생하는 것이다.

마지막 세번째의 이해관계집단은 企業組織 外部에서 기업에 대해 영향을 미치는 社會構成要素들이다. 즉, 한국재벌의 막대한 매출과 고용은 국민경제에서 매우 큰 비중을 차지하기 때문에 一般投資者, 債權者, 消費者, 中小企業, 政府 등은 이 거대한 경제적 실체의 소유·경영권이 어떠한 방식으로 승계되는가에 관심을 표명하게 된다. 따라서 이들은 재벌의 승계가 社會正義 차원이나 자신들의 입장에서 볼 때 바람직하지 못한 방향으로 이루어질 것으로 판단될 경우, 해당 재벌에 대해 非好意的인 태도를 형성하고, 자신이 구상하는 방식의 승계를 주장하는 여타 영향력있는 이해관계자들에 동조하거나 정부 및 사회단체의 개입을 요구하게 된다.

### 2.3 企業承繼過程의 模型化

본 절에서는 앞서 살펴본 바와 같은 다양한 이해관계자들이 기업의 승계경로 선택에 어떻게 작용하는가를 중심으로 한국재벌의 企業承繼過程을 模型化해 보고자 한다.

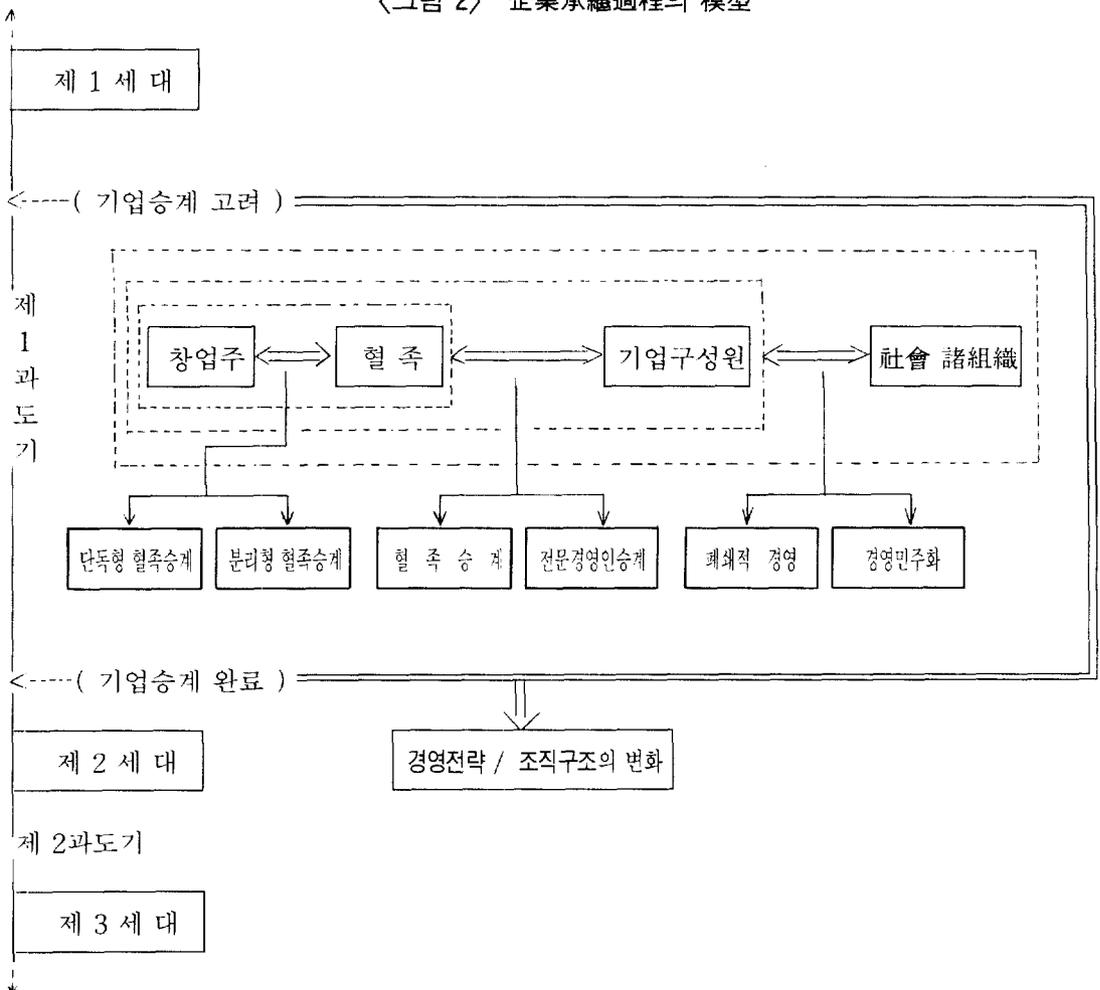
앞서의 논의에 따라, 모형을 구성하는 기본 요소들은 承繼經路에 대해 상충되는 주장을 하게 되는 각 이해관계자들과 이들간의 상호작용(주로 갈등적 측면)이 된다. <그림 2>는 제각기 다른 목적함수를 가진 다양한 이해관계집단이 어떤 위치에서 어떤 영향력을 행사하는가를 보여주고 있다. 여기서 나타나는 갈등구조는 세 가지로 구분 된다.

첫째는 소유주혈족 내부의 葛藤構造이다. 연혁이 짧은 기업일수록 첨예하게 나타나는 이해관계인 倉業主血族 內部的 葛藤을 극복하기 위한 방법으로는, 창업주가 후계자 1인(주로 장

남)을 명시적으로 지목하여 단독승계하는 방식이 한국 전통사회의 家産承繼方式과 동일하다는 점에서 지배적으로 채택되어 왔다. 단, 이 경우 日本의 가문내 재산승계에서와 같이 후계자 1인에게 100% 전폭적인 승계가 이루어지는 것은 아니며, 總帥로서의 위치는 後繼者가 인수하되 그의 直系兄弟를 비롯한 주요 혈족들에게 부분적인 경영권을 按配하는것이 일반적이다.<sup>3)</sup>

한편 단독형 승계가 심한 저항을 받을 수 있는 상황, 예를 들어 승계이전에 계열사별 소유권이 분배되어 있는 경우, 승계자의 가족을 비롯한 혈족들이 단독승계를 인정하지 않으려는 경우, 창업세대가 1인 이상의 형제로 구성되어 그 직계자손들(사촌)간에 경영권 다툼이 발생하는 경우,<sup>4)</sup> 그리고 適者와 庶子간에 분쟁이 나타나는 경우 등에는 재벌의 分割을 감소하는 分離形 血族承繼의 경로를 따르게 된다.

〈그림 2〉 企業承繼過程의 模型



둘째는 창업주혈족과 기업구성원간의 갈등구조이다. 기업구성원중에서도 특히, 창업공신을 중심으로 한 非血族 倉業主側近들이 야기하는 갈등구조는 승계과정에서 독특한 역할을 담당한다. 경우에 따라 창업주측근 역할을 한 창업공신은 창업주혈족중 경영에 참여하는 자(예컨대 창업주의 직계형제)들과 함께, 대체로 경험이 부족한 2세경영자를 보조하면서 조직내 영향력을 지속적으로 행사하는 것이 일반적이다. 또한 혈족승계를 하지 않고 창업주측근중 1인으로 승계가 이루어지는 경우에는 전문경영인승계가 이루어지게 된다. 일반종업원들의 경우에는 주로 승계자, 특히 창업주의 2세혈족에 대해 저항감을 가지는 경우가 많은데, 이것은 기업 지배권의 世襲에 대한 반감뿐 아니라 최고경영자로서는 너무 젊거나 조직내 근무경험이 짧은 데서 오는 경영상의 否定的 效果에 대한 우려에 기인한다. 따라서 혈족승계를 지향하는 경우에는 이러한 갈등을 극복하기 위해 承繼候補者를 미리 기업내에 근무시킴으로써 경영자가 되기 위한 訓練 및 조직에의 適應 기회를 부여하거나,<sup>5)</sup> 승계후 경영권을 하부조직으로 委讓하게 된다. 이러한 조치로도 불충분한 경우에는 過渡期的으로 專門經營者를 등용하여 기업여건이 호전되거나 혈족승계자의 자질이 함양될 때까지 재벌을 통솔하게 하는 임시적 수단이 도입될 수도 있다. (<그림 1>의 ③). 그러나 기업여건이나 혈족구성원의 자질이 조직구성원의 합리적인 요구를 충족시키기에 미흡한 경우에는, 혈족승계의 대안은 포기되고 專門經營人承繼가 나타나게 된다.

끝으로, 세번째 갈등구조는 企業外部의 社會構成要素들에 의해 야기된다. 기업에 대한 이들의 葛藤은 국민경제에서 막대한 비중을 점하는 재벌의 소유권이 일부 혈족집단에 집중됨으로써 그들의 專橫에 의해 기업이 운영되는 실태에 대한 비판에서 출발한다. 더구나 相續·贈與稅를 회피하기 위한 脫法的 수단이 동원되면서까지 재벌의 소유·경영권이 세습되는 것은 민주사회의 요구와는 거리가 먼 것이다. 이러한 외부의 압력에 대해, 재벌은 혈족승계의 경우에도 企業弘報를 통해 이미지를 쇄신하거나 企業公開를 실시하여 경영의 晝쇄성을 탈피하고 변화를 모색하게 된다.

3) 이때 과도기적인 전문경영인 단계를 거칠 수 있다.

4) 이는 한국사회의 특성상, 승계자가 장남이 아닌 경우에 더욱 심각하게 나타난다.

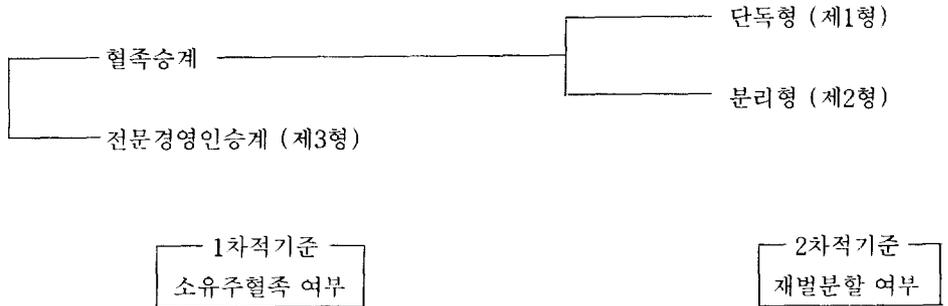
5) 이때 2세의 입사시 직책과 승진속도를 통해 훈련과정을 엄격성을 간접적으로나마 알 수 있다.

2.4 企業承繼의 類型

기업승계에 대한 객관적인 연구를 위해서는, 그 본질과 역학관계에 관한 지금까지의 논의를 기초로 기업승계의 類型을 체계화하고, 이에 따라 승계사례를 분류·분석할 수 있어야 한다.

기업승계를 연구한 학자들마다 승계에 대한 시각이나 연구목적 및 연구대상에 따라 다소 상이한 기준에 의해 승계유형을 분류, 제시하고 있다. 예컨대, 타샤코리(Mariam Tashakori)는 外部經營者의 性格에 의하여 미국기업내에서 일어난 승계과정을 유형화하였고<sup>6)</sup>, 慎侑根 교수는 한국기업의 승계를 분류하였다.<sup>7)</sup>

여기서는 한국기업에서의 가능성을 전제로, 승계로 인해 기업경영에 나타나는 변화와 그 원인을 분석하고자 하는 본 연구의 목적에 따라 가장 대표적이면서 각 유형을 뚜렷한 범주로 구별해 줄 수 있는 기준에 의해 다음과 같이 單純化한 분류방식을 설정하였다. 즉, 기업승계를 1차적으로 血族承繼와 專門經營人承繼로 大別하고, 혈족승계의 경우, 기업집단으로서의 재벌이 승계과정에서 分割 내지 주요 계열사의 分家를 경험하였는지의 여부를 2차적 기준으로 삼아 單獨型과 分離型으로 분류하였다.



여기서 제1형은 전술한 갈등구조 중 혈족간 및 기업구성원으로부터 야기되는 갈등이 나타나지 않는 경우이고, 제2형은 혈족간 갈등구조를 수용한 경우이며, 제3형은 기업 구성원으로부터의 갈등을 수용한 경우라 할 수 있다.

6) Mariam Tashakori, "Management Succession : From the Owner Founder to the Professional President" (Boston : D. B. A. Dissertation, Harvard Univ., Graduate School of Business Administration, 1977), pp.3-4.

7) 신유근, 「한국기업의 특성과 과제」(서울대학교 출판부, 1984), pp.27-28.

### Ⅲ. 企業承繼가 多角化에 미친 影響

기업승계는 기업의 구조를 비롯하여 기업이 선택하는 전략, 기업구성원간의 역학관계, 기업 문화·풍토 등 여러 분야에 걸쳐 큰 영향을 미친다. 따라서 승계유형이 이들에 미치는 영향이 어떤 양상으로 나타나는가를 파악하는 것은 기업승계를 결정하는 창업주 입장에서는 물론, 모든 기업구성원에게도 중요한 과제이다. 그러나 지금까지의 연구에서는 한국기업의 연천한 역사, 가족기업적 성격, 승계와 관련된 자료에의 접근제한과 같은 문제로 인하여 승계유형의 선택이 조직구조, 전략, 성과에 미치는 영향을 다루지 못하였다. 따라서 본 연구에서는 이 가운데 다각화전략과의 관련을 중심으로 기업승계의 영향을 파악하기로 한다.<sup>8)</sup>

#### 3.1 假說

일반적으로 '財閥'의 본질을 파악하는 데는 所有構造, 戰略行態, 成長環境과 같은 측면에서 본 속성들을 기준으로 삼고 있다. 이중 전략적 행태 차원에서 본 재벌의 속성에는 일반적으로 多角的 經營, 家族 및 血族中心 經營, 輸出志向性등이 포함된다.<sup>9)</sup> 특히 다각적 경영은 재벌이 방대한 사업영역에 진출하여 거대한 'M-형 조직'으로 성장하는 과정에서 규모확장을 위해 채택하는 기본적 전략행태로 인식되고 있다. 한국재벌의 경우에도 기업목표 달성을 위해 수립·추진하는 전략의 기본방향이 外形成長中心의 擴張主義的 多角化로 대표되고 있으며, 기업 내부의 集權的 통제시스템이 이를 가능하게 하는 기반이 되고 있다.

따라서 본 논문에서는 각 재벌이 선택한 승계경로가 재벌의 대표적 전략행태라고 할 수 있

8) 다각화전략과 기업의 성과간의 관련성은 비교적 활발한 연구가 진행되어 왔는데, 주로 재벌의 외형위주 전략이 개선되어야 한다는 결론을 제시하고 있다. 다각화전략이 기업의 성장전략중에서 가장 적극적이며 공격지향적인 대안임에도 불구하고, 한국의 53대 재벌이 그들의 수의 15배가 넘는 계열사를 거느리게 된 현실에서 수 있는 바와 같이 다각화전략은 한국재벌에 있어 일반적인 것이었다. 그러나 재벌간의 경쟁이 외형상의 우위에 비중이 두어지는 경향은 공정, 시장, 기술 등의 측면에서 기존의 사업영역과 전혀 관련성이 없는 분야로 진출하는 非關聯 多角化를 부추기는 결과를 초래하여, 이로 인한 收益性 下落과 經濟力 集中이 비판받고 있다. 더구나 비관련 다각화가 기업의 수익성 향상에 기여하지 못한 것은 당연한 결과라 하더라도, 重點事業을 통한 專門化 및 關聯型 多角化에 비해 成長性에도 否定的인 영향을 미친다는 연구결과가 도출되기도 하였다. 조동성, 「한국재벌 연구」(매일경제신문사, 1990), pp. 365-369 참조.

9) 조동성, 「한국재벌 연구」(매일경제신문사, 1990), p.11.

는 다각화전략 추진에 어떤 영향을 미쳤는가를 검증해 보기로 한다. 여기서는 연구의 가설을 설정하기 위해 앞에서 승계유형상 세 가지 범주로 분류된 기업승계유형의 각각에 대해 그 특징적인 성격을 규명해 보고자 한다.

### 3.1.1 單獨型 血族承繼

단독형 혈족승계를 한 2世 所有經營者는 창업주 혈족내의 승계 가능한 후보자들중에서 특별히 선택되어 총수로서의 지위를 인수한 자이다. 따라서, 자신에게 단독적으로 이루어진 승계가, 正當性 여부는 둘째치고 效率性 측면에서 성공적인 승계로 평가받기를 원하게 되고, 이에 따라 可視的으로 社勢의 확장 내지 기업집단의 융성을 보여주는 關聯·非關聯 産業으로의 新規 進出에 관심을 갖게 된다.

더구나 소유권과 경영권을 최우선적으로 확보하고 있는 대표적 소유주로의 권한은 거의 제한받지 않는 意思決定 權限과 物的 動員能力을 부여하기 때문에 확장주의적 다각화가 타인에 의해 견제될 여지가 거의 없다. 특히 한국의 경우 기업집단으로서의 재벌간 경쟁이 바로 재벌을 소유하고 있는 家門間 競爭을 의미하고 있어, 이들간의 경쟁심리가 소유경쟁자에 의한 무리한 외형확장을 고무하여 왔다. 또한 대기업위주의 경제정책과 정부와의 癒着關係도 재벌의 獨寡占 維持, 金融惠澤 등 利點을 부여하여 신규사업에 대한 진출장벽을 완화시켜 주었다. 결과적으로 단독형 혈족승계는 재벌의 사업확장을 가속화하여 현재 재벌들이 안고 있는 문제점들인 수익성 악화나 과도한 他人資本依存度를 초래하였으며, 전문경영자 양성에 소홀한 기업체질을 지속시키는 배경이 되어 있다.

### 3.1.2 分離型 血族承繼

한국의 전통적인 재산상속 방식, 즉 불균등하지만 분할상속한다는 관점에서 볼 때, 한국재벌은 분할되어질 계기를 내재하고 있다. 특히 일부 기업의 주식소유와 경영이 2세중 한 사람에게 집중되고, 다른 기업의 소유와 경영은 2세중 다른 사람에게 집중되는 양상을 보이는 것은 바로 분할의 시작이라고 할 수 있다. 그러나 재벌이 현재 진출해 있는 여러 산업에 대해 영향력을 유지·확대시켜 가면서 産業間 關聯性과 人材의 補完性을 원활히 활용한다는 측면에

서는 기업집단의 분할을 초래하는 분리형 승계가 별로 유익하지 못한 승계유형으로 인식되고 있다.

그럼에도 불구하고 승계시 분할이 이루어지는 것은 株式所有構造의 類型, 血族間 利權競爭, 家産承繼에 대한 所有主의 哲學과 같은 요인들로 인해 외형과 통합성의 희생을 감수할 때 가능하다. 따라서 이 경우 2세 경영자는 소유혈족내에서 절대적인 후계자로 推戴받지 못한 점과 계열사 이탈에 따른 기업집단의 結束力 弱화에 의해 다소 위축되어, 승계후 확장을 피하기보다는 對內外 이미지 改善, 分離部門과의 關係 整備에 중점을 두게 된다.

분리형 혈족승계가 조직을 再整備하는 계기를 마련하기는 하지만 이는 어디까지나 재벌로서의 통합성이 손상을 입은 데 대한 反作用으로 간주하는 것이 옳으며, 따라서 재정비 효과가 기업집단의 분리여파를 상쇄하고 오히려 장기적 발전에 기여할 수 있도록 신중한 전략을 추구하는 것이 중요하다.

### 3.1.3 專門經營人承繼

다음으로 전문경영인승계의 경우, 소유주들로부터의 牽制가 의사결정 권한과 물적 조달능력을 제한하여 최고경영자의 의지만에 의해서는 다각화가 어렵다. 특히 전문경영체제가 정착되기 위해서는 의식변화나 제도성숙에 적지 않은 시간이 필요할 것으로 보이는 한국의 기업현황을 감안할 때, 경영성과를 株主들로부터 끊임없이 평가받는 입장에 있는 전문경영자는 기업의 이익을 높게 산출하여 주주의 配當所得을 증대시켜 주는 것이 최우선의 과제이기 때문에, 외형위주의 성장보다는 기존사업에서의 賣出增大 및 原價節減을 통한 收益性 追求에 주력한다고 봄이 타당할 것이다.

한편 재벌의 통합성 유지의 측면에서 볼 때, 소유주혈족이 아닌 전문경영자들이 효과적인 역할을 수행할 수 있다. 이들은 소유주혈족내 특정인에게로 기업승계가 이루어지는 경우, 재벌의 통합성을 유지시키면서 승계자를 보조하는 역할을 수행하는 것이다. 특히 지금까지는 외부인사가 과도기에 영입되어 限時的으로 경영을 맡거나 2세경영자를 보조하는 사례가 많았으나, 기업의 역사가 축적됨에 따라 앞으로는 내부 승진경로를 거친 소위 '토박이' 경영자들이 그 역할을 맡게 되고, 나아가 2차 승계부터는 이들중 1인에게로의 전문경영인승계가 보다 적극적으로 고려될 것으로 보인다.

그러나 전문경영인 승계는, 창업주와 같은 企業家精神을 전문경영자에게 기대하기 어렵고, 신속한 의사결정을 비롯한 조직의 柔軟性 및 瞬發力이 다소 뒤떨어지는 것이 일반적이다.

이상의 내용은 <표 1>과 같이 정리할 수 있으며, 이에 근거하여 본 연구에서 설정한 가설은 다음과 같다: 기업이 선택한 승계유형에 따라 승계후 다각화성향에 유의적인 차이가 나며, 그 정도에 있어서는 단독형 혈족승계가 이루어진 기업에서 다각화가 가장 활발히 일어나고, 전문경영인 승계가 이루어진 기업의 다각화성향이 가장 낮다.

<표 1> 承繼類型과 多角化戰略의 連繫

승계유형	승계자의 우선 관심사	촉진 요인	다각화전략의 특성
단독형 혈족승계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 승계의 정당성을 인정 받으려는 욕구 실현</li> <li>· 승계후 사세확장을 통한 외형과시</li> <li>· 다른 재벌과의 가문간 경쟁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 광범한 기존 진출 사업 분야</li> <li>· 절대적인 의사결정 권한과 물적 동원능력</li> <li>· 정부의 대기업위주 경제정책</li> </ul>	확장주의적 다각화 - 관련형 및 비관련형
분리형 혈족승계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통합성상실을 극복하기 위한 이미지 개선</li> <li>· 새로운 활력을 위한 신규 사업 추진</li> <li>· 분리부문과의 관계 정비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 산업연관에 의한 이점의 상실</li> <li>· 구성원 사기 및 조직분위기 위축</li> </ul>	소극적인 다각화 - 본업형 내지 관련형
전문경영인 승계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수익성제고를 통한 기업 이익의 증대</li> <li>· 주주들로부터의 기대에 부응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 주주들의 끊임없는 견제</li> <li>· 의사결정 권한과 물적 동원능력의 한계</li> </ul>	전문화전략에 중점 - 수직계열화를 위한 다각화

### 3.2 分析資料 및 方法

實證을 위해 선택된 대상재벌은 1989년도 賣出額 기준 50위 안에 포함되는 재벌들 가운데 1987년 말까지 기업승계가 이루어진 17개 재벌에 대한전선과 유한양행을 포함시킨 총 19개 재벌이다.

여기서 승계시점을 1987년 말까지로 국한한 것은, 87년 이후에 승계가 이루어진 재벌들의

경우 승계이후의 다각화 성향 변화가 총매출액에 반영될 만한 기간이 절대적으로 부족하여 분석의 의미가 없기 때문이다. 또한 대한전선과 유한양행은 지금까지는 한국에서 가장 보편적으로 행해진 승계방식인 단독형 혈족승계에 의하지 않은 사례들로서, 규모면에서도 50위 수준의 재벌에 비해 크게 뒤떨어지지 않는다는 점에서 추가적으로 포함되었다. 한편 동부, 동국제강, 삼양사는 기업지배권의 세대간 이전이 이루어진 바가 있으나, 2세들이 創業初期부터 실제로 경영에 참여하여 기업성장에 기여한 재벌들로, 현재의 최고경영자들이 창업자적 성격을 상당 정도 갖고 있기 때문에, 승계가 이루어진 사례로 다루지 않았다.

구체적인 실증은, 企業承繼類型을 獨立變數로, 多角化指數를 從屬變數로 한 一元分散分析(One-Way ANOVA)에 의하였다.

우선 본 연구의 실증에 포함된 19개 재벌을 본 연구의 기업승계유형 분류기준에 따라 세 그룹으로 분류하였는데, 이에 따라 각 그룹에 포함된 재벌은 다음과 같다. \*로 표시된 것은 50대 재벌에 포함되지 않으나 실증분석에 포함시킨 재벌들이며, 50대 재벌에는 포함되나 실질적인 승계가 88년 이후에 이루어져 실증에서는 제외된 재벌들은 참고적으로 ()안에 나타내었다.

제1그룹 [單獨型 血族承繼]: 삼성, 럭키금성, 선정, 쌍용, 한국화약, 두산, 코오롱, 동아, 삼미, 한일, 금호, 미원. (강원산업), (동양), 한신공영, (대농)

제2그룹 [分離型 血族承繼]: 효성, 해태, 진로, 대한전선\*

제3그룹 [專門經營人 承繼]: 기아, 유한양행\*

다음으로 19개 재벌별로 각 재벌소속 系列社들을 韓國標準產業分類의 細分類(3단위)에 의해 재분류한 후, 1989년 및 승계 직전년도 매출액<sup>10)</sup>에 근거하여 양 시점의 多角化指數를 계산하였다. 다각화지수를 산출하는 방법으로는 여러 가지 공식이 있으나, 본 연구에서는 吉元英樹 등이 제안한 공식에 따라 계산하였다. 이 공식은 다음과 같다.<sup>11)</sup>

$$D^{12)} = 1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i^2}$$

여기서,  $P_i$  : 총매출액에서  $i$ 산업의 매출액이 차지하는 비중

10) 각 재벌의 계열사별 매출액은 「회사연감」(매일경제신문사刊) 및 「한국기업총람」(한국생산성본부刊) 각년호의 자료를 이용하였다.

11) 吉元英樹 外, 「日本企業の多角化戰略」(東京: 日本經濟新聞社, 1977), p.57.

12) 이하의 분석에서는 편의상 이 값에 100을 곱한 수치를 사용하였다.

3.3 分析 結果

이상과 같은 가설과 변수의 설정을 기초로 SPSS-X를 사용하여 얻은 분산분석의 결과는 다음과 같다.

먼저 각 재벌의 1989년도 말 시점에서의 다각화지수에 의한 분산분석의 결과인 <표 2>에 의하면, 有意度(F-Probability)가 0.0073으로 나타나 유의수준을 1%로 할 경우에도 세 그룹간의 平均에 차이가 있다는 가설을 기각할 수 없다. 또한 다각화지수의 값은 단독형 혈족승계를 한 재벌들의 경우에 평균적으로 가장 높고, 전문경영인승계의 경우에 가장 낮음을 알 수 있다.<sup>13)</sup>

한편 승계이전 상황의 영향은 승계시점과의 비교를 통해 판별할 수 있다. 다각화지수가 기본적으로 일정 시점의 매출액에 의해 계산되는 스톡(stock) 개념이므로 일정기간 동안의 다각화전략의 변화를 수치로 나타내주는 플로우(flow) 개념의 척도가 본 연구에 더 적합하나, 후자의 경우에 요구되는 계산방법을 마련하기가 쉽지 않기 때문에 승계이전 다각화상황과의 비교를 통해 기간내 변화를 살펴보는 방법을 택하였다.

이러한 점을 감안하여 각 재벌의 승계 이전의 다각화도를 나타내는 承繼 直前年度의 다각화지수를 대상으로 분산분석을 실시한 결과가 <표 3>이다.

<표 2> 요약된 分散分析 結果 (1989年度)

ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE					
Variable D-INDEX(at 1989) By Variable GROUP					
	SOURCE	D.F.	F-PROB.	GROUP	MEAN
BETWEEN	GROUPS	2	.0073	Grp 1	48.2562
WITHIN	GROUPS	16		Grp 2	38.0325
	TOTAL	18		Grp 3	20.6050
				TOTAL	43.1932

<표 3> 요약된 分散分析 結果(承繼直前年度)

ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE					
Variable D-INDEX(at Y*-1) By Variabe GROUP					
	SOURCE	D.F.	F-PROB.	GROUP	MEAN
BETWEEN	GROUPS	2	.0523	Grp 1	31.9215
WITHIN	GROUPS	16		Grp 2	22.6575
	TOTAL	18		Grp 3	2.4950
				TOTAL	26.8737

\*각 재벌의 승계년도

이에 의하면, 유의도는 0.0523이 되어 5%의 유의수준하에서도 세 그룹간에 평균적인 차이가 있다는 결론을 내릴 수 없게 된다. 따라서 앞서 살펴본 1989년도의 결과와 마찬가지로 단독형 혈족승계, 분리형 혈족승계, 전문경영인승계의 순으로 평균값이 나타나나, 승계시점 직전의 다각화지수상으로는 큰 차이가 발견되지 않던 각 그룹간 多角化指數가 승계이후의 경영활동을 거치면서 상당정도 상이한 승계유형별 성향을 반영하게 되었음을 간접적으로 알 수 있다.

#### IV. 結 論

지금까지 경영전략과의 관련성을 중심으로 기업승계에 대해 고찰해 보았다. 이 연구결과를 통해 알 수 있는 바와 같이 기업승계는 다양한 利害關係者들간의 力學關係에 의해서 그 방향이 결정되며, 承繼後 經營戰略의 變化를 일으키는 요인으로 작용한다고 할 수 있다.

기업승계와 관련하여 무엇보다도 중요한 것은, 재벌의 경영형태가 승계과정에서 비롯된 企業經營外的인 문제들에 의해서 크게 좌우되어 내실있는 성과와 건전한 발전을 제약해서는 안 된다는 점이다.

특히 한국재벌의 기업승계 양상은, 소유주에 집중되어 있는 기업소유권을 그 2세혈족에게 승계하는 과정에서 상속·중여세를 회피하기 위한 탈법적 행위에 대한 의혹마저 수반함으로써 재벌에 대한 비판의 핵심이 되고 있는 바, 다원화된 현대사회에서의 존속을 위해서는 前近代的인 사고방식을 버리고 기업승계과정을 공개적으로 진행하여 經營民主化의 실현에 앞장서는 것이 장기적인 존속과 성장의 필요조건이라 할 수 있다.

결론적으로 최고경영자 內·外部 利害關係와 承繼後 變化를 고려하여 기업승계방식의 다양한 대안을 모색하고 기업의 장래나 구성원들의 입장에서 가장 적절한 승계경로를 선택하여 효

13) 승계유형 이외의 변수, 특히 시대적 경제·경영 여건 또한 다각화에 영향을 미친다. 한국경제의 경우, 고도성장기였던 70년대와 안정·조정기였던 80년대는 기업의 다각화정도에 있어서 차이가 날 수 있는 것이다. 본 논문에서도 이를 고려하기 위하여, 연구대상 재벌들을 80년 이전에 승계가 이루어진 재벌(9개)과 81년 이후에 승계가 이루어진 재벌(10개)로 나누어 다각화지수에 의한 T-檢證(T-test)을 실시해본 결과, 5%의 유의수준하에서도 양 그룹간에 평균적인 차이가 있다는 가설이 기각되었다. 따라서 본 연구에서 포함된 재벌들의 경우, 시대적 상황이 다각화성향에 미친 영향은 중요하지 않다고 할 수 있다.

과적으로 이를 진행할 때, 승계를 위한 過渡期의 動搖를 최소화하고 기업의 존속·발전에 새로운 역량을 불어 넣을 수 있을 것이다.

본 연구는 지금까지 승계가 이루어진 한국재벌들의 경우를 중심으로 하여 이루어진 것으로, 아직까지도 經營外的인 要素의 영향력이 상당히 큰 한국재벌의 승계과정을 감안할 때, 본 연구결과만을 근거로 기업승계와 경영전략간의 상관관계가 비약되어서는 안될 것이다. 특히 통계분석의 경우, 해당 사례가 부족하다는 취약점을 감수하지 않을 수 없으며, 多角化度를 측정하는 多角化指數가 일정 기간동안의 변화를 직접적으로 보여주지 못하는 것도 연구의 深度를 제약하였다.

기업승계에 관해서는, 그 결과에 못지 않게 승계고려시기로부터의 과정이 중요성을 갖고 있는 바, 이에 대한 과학적인 연구를 위해서는 각 사례를 정확히 알고 그 이면에 내재한 영향요인들을 엄밀히 판별할 수 있어야 한다. 그러나 아무리 커다란 규모의 재벌이라도 기업승계만은 주로 최고경영층 내부에서 폐쇄적으로 진행시켜온 한국기업들의 경우, 승계에 대한 객관적인 연구자료의 확보를 크게 제한해왔다. 따라서 앞으로의 연구는 각 재벌의 승계사례에 대한 정확한 정보와 통찰력을 기초로 이루어져야하며, 이를 위해서 실무에 종사하는 경영자들의 意識轉換이 함께 요구된다.

요컨대 기업승계에 대한 연구에 있어서는 기본적으로 기업승계자체의 본질과 진행과정에 대한 세밀한 연구가 더욱 활발히 이루어짐은 물론, 이를 기초로 經營戰略뿐 아니라 組織構造, 成果配分, 技術開發, 構成員들의 態度 등과의 連繫性이 다각적인 방법으로 분석되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

1. 경영능률연구소, 「한국 50대 기업그룹 재무분석자료집」, 1987, 1988, 1990 각년호.
2. 경제기획원, 「한국표준산업분류」, 조세통람사, 1984.
3. 매일경제신문사, 「회사연감」, 각년호.
4. 변형윤 “재벌의 윤리와 경제발전,” 「신동아」, 제136호, 1975.
5. 송희영, “한국재벌의 세습체계,” 「월간조선」, 1990.2.
6. 신유근, 「한국기업의 특성과 과제」, 서울대학교 출판부, 1984.
7. 임웅기, 「기업소유구조와 자본시장발전」, 한국신용평가(주), 1988.
8. 정구현, 「한국기업의 성장전략과 경영구조」, 대한상공회의소, 1987.
9. 조동성, 「한국재벌 연구」, 매일경제신문사, 1990.
10. 조선일보 경제부 編, 「재벌의 후계자들」, 1985.
11. 주종환, 「재벌경제론」, 정음문화사, 1895.
12. 하포리 타미오(服部民夫), “韓國과 日本의 大企業그룹 比較,” 이학중·정구현·정계훈外 共著, 「한국기업의 구조와 전략」, 全訂版, 법문사, 1989.
13. 한국생산성본부, 「한국기업총람」, 각년호.
14. 한국신용평가(주), 「재벌분석 보고서」, 1988, 1990 각년호.
15. 吉元英樹 外, 「日本企業の多角化戰略」, 東京: 日本經濟新聞社, 1977.
16. Amsden, A.H., “Private Enterprise: The Issue of Business-Government Control,” *The Colombia Journal of World Bussiness*, Spring 1988.
17. Berle, A.A. & G.C.Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Rev. ed., N.Y. : Harcourt Brace & World, Inc., 1968.
18. Cambreleng, R.W., “The Case of Nettlesome Nepot,” *Harvard Bussiness Review*, March-April 1969.
19. Chang, S.J. & U.H.Choi, “Structure and Performance of Korean Business Groups,” *The Journal of Industrial Economics*, December 1988.
20. Cho, Dong-Sung & Jae-Yong Song, “Korea’s Big Business Group : Stategy, Structure and Performance,” A Paper Presented at the AIB Annual Conference in Singapore, October 20, 1989.

21. Christensen, H. & C. Montgomery, "Corporate Economic performance : Diversification Strategy Versus Market Structure," *Strategic Management Journal*, Vol.2. 1981.
22. Donnelley, R.B., "The Family Business," *Harvard Business Review*, July - Aug. 1964.
23. Ewing, D.W., "Is Nepotism So Bad?," *Harvard Business Review*, Jan. - Feb. 1965.
24. Greiner, L.E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, July - August 1972.
25. Herman, E.S., *Corporate Control, Corporate Power*, London : Cambridge Univ. Press, 1981.
26. Hershon, S.A., "The Problem of Management Succession in Family Business," Boston : D.B.A. Dissertation, Harvard Univ., Graduate School of Business Administration, 1975.
27. Leibenstein, H., "Entrepreneurship and Development," *American Economic Review*, May, 1968.
28. Levinson, H., "Conflicts that Plague Family Business," *Harvard Business Review*, March - April 1971.
29. Lippitt, G.L. & W.H. Schmidt, "Crisis in Developing Organization," *Harvard Business Review*, Nov. - Dec. 1967.
30. Luthans, F., R.M. Hodgetts & K.R. Thompson, *Social Issues in Business*, N.Y. : The McMillan Publishing Co., 1980.
31. Mitroff, I.I., "Crisis Management : Cutting through the Confusion," *Sloan Management Review*. Vol.29 No.2, Winter 1988.
32. Nyman, S. & A. Silberston, "The Ownership and Control of Industry," *Oxford Economic Papers*, Vol.30 No.1, 1978.
33. Okochi, A. & S. Yasuoka, Eds., *Family Business in the Era of Industrial Growth : Its Ownership and management*, Univ. of Tokyo Press, 1984.

34. Rumelt, P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston : Harvard Univ. Press, 1974.
35. Schwartz, E.L., "Will Your Business Die With You?" *Harvard Business Review*, Sep. - Oct, 1954.
36. Suzuki, Y., "The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950-1970," *Strategic Management Journal*, Vol.1, 1980.
37. Hattori, T. "The Relationship between Zaibatsu and Family Structure : The Korean Case," Okochi, A. & S. Yasuoka, Eds., *Family Business in the Era of Industrial Growth : Its Ownership and Management*, Univ. of Tokyo Press, 1984.
38. Tashakori, M., "Management Succession : Form the Owner Founder to the Professional President," Boston : D.B.A. Dissertation, Harvard Univ., Graduate School of Business Administration, 1977.
39. Williamson, O.E., "The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature*, Dec. 1981.
40. Yoo, S.J. & S.M. Lee, "Management Style and Practice of Korean Chaebols," *California Management Review*, No.4, Summer 1987.