

재벌총수일가의 경영권세습과
2015년 전문가인식도 분석

위 평 량

목 차

I. 서 론

1. 연구 배경과 목적
2. 분석대상과 분석방법

II. 경영세습과 관련된 쟁점과 시사점

1. 경영세습의 의미와 쟁점
2. 경영세습과 관련된 선행연구와 시사점
3. 창업자와 창업자 후세에 대한 일반적 인식

III. 경영권 승계에 대한 전문가 설문 분석

1. 우리나라 재벌승계에 관한 일반론 분석
2. 조사대상자 개인별 평가 분석

IV. 결론 및 시사점

요 약

- 이 보고서는 먼저 재벌세습과 관련된 여러 논점들과 우리나라에서의 시사점을 살펴본 후 경제개혁연구소와 KBS(시사기획 창)가 공동으로 기획한 재벌 3·4세 경영능력 평가 설문조사(3.10일자 방영)를 정리하고 그 시사점을 도출하고자 작성되었음
 - ※ 설문조사는 50명의 전문가집단(대학교수 18명, 주요 민간 연구소 전문가 12명, 자본시장 펀드매니저 11명, 증권분석가 9명)을 대상으로 이루어졌고, 평가대상자에 대한 동일한 정보와 24개의 질문(일반론, 소유권승계과정, 경영능력 및 도덕성 부문)을 제공하고 자유롭게 응답하도록 하였음.
 - ※ 분석과 평가 대상은 삼성그룹 이재용씨, 현대자동차그룹 정의선씨, 롯데그룹 신동빈씨, 한진그룹 조원태씨, 두산그룹 박정원씨, 신세계그룹 정용진씨, 효성그룹 조원준씨, 현대그룹 정지이씨, OCI의 이우현씨, 금호그룹 박세창씨, 대림그룹 이해욱씨 등 모두 11인으로 한정.
- 재계가 우리나라 재벌체제를 옹호하기 위해 다른 나라에 있는 가족기업들의 성과를 활용하고 있으나 이를 통해 우리나라의 재벌체제를 옹호할 수 없음.
 - ※ 한국의 재벌그룹은 넓은 의미에서 가족기업으로 분류할 수 있지만 그 존재양식과 행동양식에 있어서는 선진 국가의 성공한 가족기업들과는 현격한 차이가 있음.
 - ※ 예컨대 선진국 가족기업은 전문경영인 체제로 전환하여 성공을 거듭하고 있거나, 합리적인 후계양성프로그램을 갖추어 놓음으로써 단순히 창업자 가문의 일원이라는 이유만으로 후계자가 되는 사례를 거의 찾아 볼 수 없음.
- 설문조사 분석 요약
 - 첫째, 현재와 같은 경영권 승계에 대해서 거의 모든 전문가가 부정적인 평가를 내림.
 - ※ i) 자녀에 대한 경영권 승계는 바람직하지 않으며 (바람직하지 않다 56.0% vs. 바람직하다 14.0%), ii) 자녀에 대한 경영권 승계는 기업 가치를 훼손시킬 수 있고 (부정적 58.0% vs. 긍정 6.0%), iii) 경영능

력 부재(36.7%)와 불법·편법적인 부의 상속(30.8%)이 경영권 승계의 가장 큰 문제점이며, iv) 소유권 승계과정 중에 발생한 문제가 향후 경영권 승계의 정당성을 훼손시키고 (90.0%), 총수일가 개인이 저지른 경제사건(횡령, 배임 등)이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 중요(86.0%)하며, v) 총수일가 개인의 도덕성이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 중요하고 (중요 73.5% vs. 그렇지 않다 8.2%), vi) 마지막으로 경영능력(47.3%)과 소유권 승계과정의 적법성(31.2%)이 경영권 승계를 위해 갖추어야 할 가장 중요한 요건인 것으로 나타남.

- 둘째, 학계와 시장의 평가대상자 11인에 대한 평가는 학계평균 32.54점, 시장평균 40.23점으로 나타남으로써 시장이 학계보다 후계자들을 더 긍정적으로 평가하고 있음.
- 셋째, 11인에 대하여 소유권 승계를 위한 부의 이전과정 및 재산축적과정의 정당성을 평가한 결과 평균 2.74점(10점 만점)에 불과.
 - ※ 최고점은 신동빈씨(롯데그룹) 4.44점, 가장 낮은 사람은 이재용씨(삼성그룹)로서 1.60점에 불과. 그리고 박정원씨 3.67점(두산), 정지이씨 3.05점(현대), 이우현씨 2.90점(OCI), 박세창씨 2.86점(금호), 이해욱씨 2.80점(대림), 정용진씨 2.75점(신세계), 정의선씨 2.50점(현대자동차), 조원태씨 1.84점(한진), 조현준씨 1.70점(효성) 순으로 평가됨.
- 넷째, 총수일가 평가대상자 11인에 대한 '경영능력' 평가에는 평균 35.79점 (100점 만점)에 불과하여 세습후계자들에 대하여 매우 비판적.
 - ※ 개인별 평균 순위는 롯데그룹의 신동빈씨, 두산그룹의 박정원씨, 현대차그룹의 정의선씨가 각각 1위,2위,3위. 중위권(4위~7위)은 신세계 정용진씨, 대림의 이해욱씨, OCI의 이우현씨, 그리고 삼성그룹의 이재용씨이며, 하위권(8위~11위)은 금호의 박세창씨, 효성의 조현준씨, 현대의 정지이씨, 한진의 조원태씨 임.
- 다섯째, 우리나라 재벌후계자 선정에서 가장 결정적으로 영향을 주는 요인은 그룹 총수의 판단이라는 사실이 재차 확인됨.
 - ※ '지배주주 또는 회장 등의 판단'이 92.73%로 압도적으로 작용하고, '나이,' '경영능력,' '경영수업연수'는 각각 5.89%, 4.58%, 3.59%로 나

타나 크게 중요하지 않은 것으로 나타남.

- 마지막으로, 전문가들이 세습경영자들에 대해 직관적으로 갖고 있는 느낌에 관한 조사에서는 '검증미흡,' '미래 판단유보,' '성과미흡,' '현상유지,' '능력부족,' '부도덕,' '자질부족,' '비전부재' 등 부정적인 단어들이 주류를 이룸.
- 시사점
 - 첫째, 전문가들은 세습경영자들에 대해 우려의 경고 메시지를 보내고 있고, 이와 관련하여 우리의 기업과 한국경제의 미래를 걱정하고 있음. 따라서 재벌그룹과 총수일가 등 관계자들은 이러한 경고의 메시지를 단순히 '반기업정서' 또는 '반시장논리'로 치부하지 않기를 진정으로 바라며, 스스로가 실정법을 준수하는 등 반기업정서의 원인을 제공하지 않아야 할 것임.
 - 둘째, 경영권세습에 있어 무엇보다 중요한 것은 실정법 내에서 정당한 절차를 거쳐야 한다는 것임. 즉, 상속세 및 증여세법에 따라 진행될 때 재벌에 대한 일반인들의 부정적인 평가는 최소화될 수 있고, 이와 같은 절차적 정당성이 확보될 때 비로소 경영권 승계 이후 실질적으로 리더십을 충분히 발휘할 수 있을 것으로 판단됨.
 - 셋째, 각 그룹은 합리적인 후계자 양성 프로그램을 마련함으로써 재벌 그룹의 지배구조리스크를 최소화 할 수 있을 것임. 이때 후계자 선정은 혈연 중심이 아니라 그룹 또는 회사 내외의 모든 인적자원을 그 대상으로 하여 치열하고 공정한 경쟁에 따라 이루어지도록 해야 함.
 - 마지막으로, 소수 기업집단으로의 경제력 집중양상을 통제할 수 있는 법과 관행을 정착시켜 중소기업을 통한 성장이 가능하도록 만들어야 함. 국민들이 세습경영자들로부터 탁월한 능력을 요구하고 세습체제가 갖고 있는 현실에 대해 크게 우려하는 것은 재벌그룹이 국민경제를 장악하고 있기 때문임. 장기적으로 보다 건강한 국민경제 발전을 위해서는 중소기업들이 우리 경제의 성장파이에서 더 큰 비중을 차지해야 함.

재벌총수일가의 경영권세습과 전문가인식도 분석

위평량, 연구위원, 경제학박사
(wiwe61@erri.or.kr)

I. 서론

1. 연구 배경과 목적

우리 사회에서 재벌그룹이나 그 총수일가와 관련된 이슈가 단 하루도 이야기 거리가 되지 않는 날이 없을 것이다. 반기 및 연도별 경영실적 등 기업고유의 활동과 관련된 사안들을 제외하더라도, 이들의 입법 및 정책로비, 이들의 불법 행위와 관련된 민·형사상 사건들, 나아가 총수일가의 사생활에 관한 소식이 난무하고 있다.

예컨대, 삼성그룹 비자금 특검사건, 이건희 회장과 이맹희 고문 간의 유산상속과 관련된 송사, 현대그룹의 이른바 '왕자의 난'과 현대자동차그룹의 한전부지매입 및 정몽구회장 부자(父子)의 현대글로벌스지분매각실패, 롯데그룹 신격호 회장의 후계구도를 놓고 치러지고 있는 일련의 인사파동사태, SK그룹 최태원 회장과 CJ그룹 이재현회장의 분식회계 및 비자금 관련 수감생활, 금호아시아나 그룹의 박삼구 회장과 동생 박찬구회장간의 경영권분쟁소송, 효성그룹 조석래 회장 아들간의 경영권 분쟁소송, 한진그룹 조양호 회장 장녀(대한항공 전 부사장)에 의한 '땅콩회항' 사건 등은 모두 일반 국민의 보편적인 상식과 법 상식을 넘어서고 있다.¹⁾

이처럼 지나칠 만큼 과도하게 국민들의 관심이 집중되는 이유를 요약하면, 재벌그룹 및 총수일가의 경제적 및 사회적 영향력과 지배력이 그만큼 커졌기 때문인 반면 책임과 의무는 다하지 않고 있기 때문일 것이다. 보다 직접적으로 말하면, 기업의 이익은 사유화되지만 기업의 손실은 사회화되는 현실을 직접 체험한 서글픈 트라우마(trauma) 때문인 것으로도 볼 수 있다. 우리는 1997년 경제위기로 16개의 재벌과 수 만개의 중소기업이 부도로 쓰러지고, 실업자가 양산되었으며, 약 160조원의 공적자금(공극적으로 국민부담)이 투입되는 황망

1) 이러한 사건의 연속은 반기업정서를 좌파단체들이 부추긴다는 재계 및 관변단체(학자)들의 주장이 틀렸다는 점을 재벌그룹과 총수일가들이 스스로 증명해 보이고 있는 것이라 아니할 수 없다.

한 사태를 겪은 바 있다. 따라서 국민 절대다수는 국내 재벌·대기업이 정상적으로 성장하기를 바라고 있으나 현실은 암울하기만 하다.

앞서 언급한 사례들은 한국 재벌그룹이 고유의 지배구조 리스크(Governance risk)를 지니고 있고, 이러한 지배구조 리스크가 우리경제의 핵심 뇌관으로 남아있음을 보여주고 있다. 즉, 재벌총수의 잘못된 판단과 그로부터 비롯된 결과들은 해당 기업뿐 아니라 우리경제에 결정적인 악영향을 줄 수 있기 때문에 전문가 및 국민 모두가 관심을 가질 수밖에 없는 것이다.

다른 한편으로 한국의 길지 않은 재벌사(史)를 돌아 볼 때 위와 같은 사건들은 현재 진행형이라는 것을 알 수 있으며, 아마도 미래 진행형이라 하여도 가히 틀리지 않을 것으로 판단된다. 왜냐하면 재벌총수일가 등이 거대기업군을 자신들의 사유물로 인식하고 있는 것이 쉽게 고쳐지지 않을 것으로 보이기 때문이다. 30대재벌 총수일가의 그룹 내 직접소유지분율 평균은 불과 4.2%에 그치는 대신 주요기업에 대한 국민연금의 지분율은 총수일가 소유 지분 보다 높고, 많은 수의 소액주주와 국내외 기관주주들은 더 많은 지분을 갖고 있다. 그럼에도 불구하고 총수일가가 계속해서 기업을 자신들의 사유물로 인식하는 한, 그리고 총수일가외의 다른 주주들이 자신들의 주주권 행사 의무를 방임한다면 현재와 같은 사례들은 미래에도 반복될 것이다.²⁾

물론 재벌총수 및 그 일가 모두가 불법과 관련되어 있거나 총수 2~4세 모두가 부적절한 방법으로 부와 경영권을 승계 받았다는 것은 아니다. 그리고 존경할 만한 기업인을 전혀 찾을 수 없는 것은 아니다. 가령, 거대재벌그룹은 아니지만, 유한양행그룹과 그 창업자인 고(故) 유일환박사의 기업가정신 및 경영권 승계, 그리고 부(富)의 사회 환원 등은 여전히 우리사회의 귀감이라 할 수 있다. 이와 같은 바람직한 사례가 더 많이 나타나기를 기대하는 것은 우리 모두의 바람이라는 점을 강조한다.³⁾

이 보고서는 우리나라 재벌그룹에서 이루어지고 있는 경영(권)세습에 대한 일반적인 의미를 정리하고, 재벌총수 3~4세로 이어진 경영세습에 대하여 이 분야 관련 전문가들의 평가를 분석함으로써 한국재벌그룹의 세습에 대한 몇 가지 시사점을 얻고자 하였다. 즉, 재벌의 부와 경영권의 세습과정에 대한 평가,

-
- 2) 법제도의 미비, 사법부의 봐주기, 광범위한 정경유착 등도 한국재벌대기업의 불법적 편법적인 행위를 미래진행형으로 예견하게 하는 중요한 원인이기도 하다.
- 3) 후계자들 가운데 모두가 재산상속 과정에 있어서 탈세와 편법을 자행했다는 것은 아니다. 상속분문에 한정해서는 상속증여세의 절차에 따라 정용진씨와 정유경씨는 각각 약 3900억 원과 2900억 원 규모의 주식(147만여주) 수증으로 인하여, 2007년 3월 증여세명목으로 3400억 원 규모(37만7천주와 28만5천주)를 국세청에 물납하기도 하였다 (연합뉴스, 2015.1.27). 또한 언론 보도 등을 종합하면, 한국투자금융지주 김남구씨는 금융 분야에 전념하여 바닥에서부터 성장한 전문가형 CEO로서 평가되고 있다. 이 외에도 발굴되지 못한 사례는 더 있을 것이다.

세습경영자(hereditary manager) 각 개인에 대한 경영능력평가를 통해 시사점을 도출하고자 하였다.

2. 분석대상과 분석방법

2014년에 지정된 대규모기업집단 63개 중 공기업집단 및 총수 없는 기업집단을 제외한 총 40개의 총수 있는 기업집단에 소속되어 있으면서 임원경력이 5년 이상인 동일인(일반적으로 해당그룹의 총수)의 자제를 대상으로 분석하였다.

이렇게 특정된 재벌그룹과 평가대상자는 다음과 같다. 삼성그룹 이재용씨, 현대자동차그룹 정의선씨, 롯데그룹 신동빈씨, 한진그룹 조원태씨, 두산그룹 박정원씨, 신세계그룹 정용진씨, 효성그룹 조원준씨, 현대그룹 정지이씨, OCI의 이우현씨, 금호그룹 박세창씨, 대림그룹 이해욱씨이다.

평가전문가집단은 대학교수 18명, 주요 민간 연구소 전문가 12명, 펀드매니저 11명, 증권분석가 9명으로 총 50명이다. 전문가그룹을 이와 같이 구성한 것은 분석결과의 객관성 유지와 이념적 편향을 극복하기 위함이다. 그간 재벌그룹과 총수일가 등에 대한 분석은 주로 학술적·규범적 관점에서만 접근한 교수집단이 주도해 왔고, 인식조사에 있어서도 주로 교수집단의 인식이 전체를 대변해 온 측면이 있어 기업현장과 시장에서의 인식을 보다 더 반영하기 위함이다.⁴⁾

아울러 증권분석 및 기업분석가들, 민간연구소의 연구자, 그리고 펀드매니저들은 재벌그룹과 영업상의 이해관계가 있을 수 있으나 자유로운 의견개진을 위해 익명성을 철저히 보장한다는 고지 하에서 진행되었다. 즉, 이념 또는 인사상의 불이익 등을 배제하고 개인의 전문성을 충분히 발휘할 수 있도록 하였다. 따라서 이번 보고서의 전문가 설문 결과는 이전 연구에서는 찾아볼 수 없는 객관성과 합리성을 갖추었다고 할 수 있다.

전문가를 대상으로 한 설문조사는 2015년 1월~2월 사이에 이루어졌으며, 설문 내용은 경제개혁연구소와 KBS 취재팀이 공동으로 마련하였다.⁵⁾ 전문가를 대상으로 하는 취재와 설문조사는 KBS 취재팀이 맡아서 했다. 전문가들에게는 위 11인에 대한 기본적인 정보도 함께 제공함으로써 보다 원활한 평가가 이루어지도록 배려했다.

설문문항의 구조는 크게 일반론, 소유권승계과정, 경영능력, 그리고 도덕성 부

4) 이 같은 시도는 이른바 진영논리를 강화하기 위해 자신들에게 우호적인 인사들을 대상으로 연구를 진행해 온 과거 연구들의 한계를 탈피해 보고자 한 의미 있는 시도로 봐 주기를 기대한다.

5) 시사기획 "창" 취재팀(2015.3.10.재벌과 세습)

문으로 구성하고 총 24개 설문 항목을 질의하였다. 구체적으로 일반론에서는 자녀에 대한 경영권 승계의 장단점과 기업 가치에 대한 영향 등 8개 항목에 대해 설문하였고, 소유권승계과정에서는 그 적정성 여부를 2개항으로 나누어 질문하였다. 경영능력평가 항목에서는 후계자 선정과정의 적절성과 투명성, 경영자의 자질과 전문성 등 모두 13개 항목을 질문하였고, 마지막으로 총수 3~4세 경영진 개인의 도덕성과 관련하여 1개 항목을 질문하였다. 실제 사용한 설문 문항은 <첨부1>과 같다.

이 보고서가 갖는 의미는 다음과 같다. 먼저, 재벌3~4세 주요 경영인에 대하여 그 경영능력을 구체적으로 점수화하여 평가했다는 점이다. 둘째, 이념에 치우치지 않은 전문가 풀(pool)을 사용함으로써 평가의 객관성을 담보하고자 노력했다는 점이다.

한계로 볼 수 있는 것은, 국내 대표적인 그룹이 포함되기는 하였으나 평가대상자가 11인에 불과하다는 점을 들 수 있다. 아울러 재벌그룹 서열(주로 자산기준)이 높을수록 총수 및 총수일가, 그리고 후계자등이 언론노출 빈도가 높을 수 있고, 임원으로 선임된 기간이 오래된 경우가 그렇지 않은 경우보다 노출빈도가 높은 것이 일반적이어서 이런 점들이 평가에 일정부분 영향을 줄 수 있다는 점을 들 수 있다.

Ⅱ. 경영세습과 관련된 쟁점과 시사점

1. 경영세습 의미와 쟁점

경영권 '세습'과 경영권 '승계'는 선대로부터 후대로의 부와 경영권한의 대물림이라는 결과는 동일하지만, 의미는 사뭇 다르다. 경영권 세습은 부정적 의미로 오직 혈연 등에 따른 맹목적 대물림이라는 전근대적이고 후진적인 방식이고 승계는 모종의 합리적인 근거와 절차에 따라 정당성을 확보한 방식이다.

부와 경영권의 대물림을 위해 그간 우리나라 재벌들은 온갖 불법(배임, 횡령, 탈세, 분식회계, 회사기회유용 및 일감몰아주기 등)과 편법적인 방법을 동원해 온 것이 사실이다. 따라서 이 보고서에서는 부정적인 의미인 세습이라는 용어를 사용하고자 한다. 다만, 합법적인 법테두리 내에서 부와 경영권을 승계한 기업인들이 존재한다는 점에서 전문가 설문에서는 승계라는 용어를 사용하였고, 설문 결과를 분석하는 부분에서는 승계라는 용어를 사용한다.

재벌그룹의 경영권 세습 실체는 두 가지로 구분해 볼 수 있을 것이다, 그 첫째는 재벌총수 2~4세가 선대(先代)에 축적된 막대한 재산을 상속받는 것으로 부(富)의 대물림이다. 상속재산을 물려받게 되는 모든 사람은 상속세 및 증여세법에 의하여 합당한 세금을 납부하여야 한다. 그러나 상술한 바와 같이 많은 경우 재벌총수 일가들은 다양한 편법적인 방법을 동원하여 세금을 회피해 왔다. 즉, 절차적 정당성이 확보되지 않았기 때문에 국민적 비판을 받게 되는 것이다.

다른 한편으로, 부의 대를 이은 세습과정에서 세법에 정한 바에 따라 상속세와 증여세를 납부하는 등 합법적으로 부를 이어 받았다면 문제가 없는 것인가? 일단은 실정법의 테두리 내에서 그 절차를 준수하였으므로 그렇다고 이야기할 수 있을 것이다. 그러나 합법적인 절차를 거쳤거나, 특히 법령의 미흡으로 실정법에 저촉되지 아니하였다 하여도 상속세 재원을 부당하게 마련한 경우와 편법적인 부의 승계, 그리고 부정한 재산의 증식 사례는 이미 충분히 알려진 바이다. 즉, 계열사 일감몰아주기와 회사기회유용 등이 대표적으로,⁶⁾ 관련 법령의 시급한 보완이 필요하다.

또한 우리가 깊게 고민해야 할 부분은 자본주의체제가 내재하고 있는 모순을 어떻게 해소해야 하는가이다. 시스템이 작동될수록 소득과 부가 불균등해지는데, 다시 말하면, 국가의 평균적인 부가 커지더라도 부익부빈익빈 양상이 심화되고 빈부격차가 커지는 현실이다. 이해할 수 없는 것은 봉건시대와 초기자본주의와는 비교도 할 수 없이 발달된 시장경제체제, 법으로부터 평등한 권리를 보장 받고 노동에 종사하고 있으며, 균등한 기회를 부여 받고 있음에도 불구하고 부유한 그룹과 가난한 그룹이 생겨나고 시민들의 경제적 격차(소득과 자산)가 더욱 커가고 있다는 사실이다.⁷⁾

따라서 특별한 조치가 없으면 빈익빈부익부가 심화되어 계급이 발생하고 중국에는 계급투쟁으로 발전할 개연성을 배제하지 못한다는 점 등에서 19세기 이후 20세기에 걸쳐 서구자본주의에서는 인간존엄성에 근거한 근로조건 강화, 복지시스템의 구축과 함께 누진적 소득세제 및 상속세 및 증여세제도 등을 발전시켜왔다고 볼 수 있다.

그런데 우리나라의 경우 조세제도 및 복지제도 등 재분배 기제가 제대로 작동하지 못하고 있다는 평가가 대체적이다. 이러한 상황인식 때문에 재벌총수 일

6) 각 재벌그룹의 부의 증식 사례와 규모는 "재벌승계는 어떻게 이루어지나" 경제개혁리포트 2012-01호부터 2012-18호를 참고. 최근 도입된 일감몰아주기 과세와 이익제공 행위 금지를 회피한 사례와 관련해서는 "일감몰아주기 관련 과세 및 규제의 회피 사례와 관련 제도 개선방안 제안" 경제개혁리포트 2015-03호를 참고.

7) 이러한 현상은 잉여가치론에 의해 대부분 해명되고 있다.

가의 세습 부에 대한 국민의 부정적인 평가는 당연한 것일 수 있다. 특히 북유럽 등 선진 자본주의 국가들일수록 사회적불평등 완화와 빈부격차해소를 위한 조세제도가 엄격하고 복지제도가 잘되어 있다는 사실과 함께, 최근 양극화해소를 위한 주요국가의 정책방향 등은 우리에게 주는 시사점이 매우 크다.⁸⁾

둘째, 경영권 세습은 부의 이전과 함께 그룹계열사 전반에 대해서 막강한 경영권한을 행사할 수 있는 회사지분을⁹⁾ 상속받음으로써 실제적 영향력을 행사하게 된다.¹⁰⁾ 여기서 가장 큰 문제가 되는 것이 바로 경영권을 물려받은 당사자의 경영능력 여부이다. 극단적으로 무능력한 경영자가 당해 기업을 망치는 경우에는 자신 뿐 만 아니라 근로자 및 관계된 기업들에게는 치명적인 영향을 안겨주게 된다. 김우찬·최한수(2012) 의하면, 경영권 승계의 최종 단계는 시장에서 자신이 경영하는 기업의 가치를 높임으로써 최고 경영자로서 명성을 쌓는 것으로 완성된다는 것이다.

이처럼 경영권의 세습은 작게는 개인의 문제이거나 총수일가에 영향을 주는 것으로도 볼 수 있지만, 우리의 경우에는 그룹소유구조 및 지배구조의 특성과 재벌그룹이 차지하는 국민경제적 비중으로 인하여 재벌 3~4세들의 경영능력 여부는 우리 경제시스템에 결정적으로 영향을 줄 수 있기 때문에 세습경영자들의 경영능력을 철저히 검증할 수밖에 없는 것이다.

바람직한 기업가의 경영능력은 1차적으로 기업현장과 해당분야를 충분히 경험한 전문가일 필요가 있고, 동시에 학문적·이론적 배경을 갖춘다면 좋다. 나아가 사회 지도층 인사로서의 도덕성을 갖추고 기업의 사회적 책임을 충분히 인식한 경영자면 더욱더 바람직 할 것이다. 따라서 기업은 내부에 경영승계에 대한 합리적인 프로그램을 갖추어 놓고 총수일가 뿐만 아니라 모든 능력 있는 예비 후계자들이 훈련받고 상호 경쟁하도록 하여야 하는 것이 정석일 것이다. 그런데 우리의 재벌그룹 경영권 승계절차는 그렇지 않다.

최근 이루어진 총수일가 3~4세의 경영참여에 대한 조사들은 이런 사실을 여실히 보여주고 있다.¹¹⁾ 즉, 우리나라 30대그룹 총수직계자손 가운데 승계기업에 입사한 3~4세 임원은 모두 44명이고, 이들 가운데 분석대상 33명은 평균 28세

8) 2015년 1월, 오바마 미국 대통령은 새해국정 연설에서 불평등 극복 및 중산층 살리기를 목표로 하고 최저임금 인상과 소득재분배를 위한 부유층 증세를 강조하였다.

9) 물론 (무)의결권 있는 발행 주식(유가증권)이므로 시장가격이 형성되어 있고 재산이라는 점에서 이 부분도 부(富)의 이전이다.

10) 30대 재벌 총수일가의 평균 소유 지분율은 4.2%이다. 우리나라의 대체적인 양상은 그룹전체에서 핵심계열사의 지분을 소유하면 그 몇 개의 계열사를 제외하고는 다른 계열사의 지분율은 전혀 없음에도 해당 계열사의 경영에 절대적인 영향력을 행사할 수 있도록 되어 있다. 이른바 다단계 출자와 순환(환상형)출자 때문이다. 이로 인해 동일인과 친족의 소유지분은 매우 낮고 계열사 지분율은 매우 높다. 예컨대 삼성그룹의 삼성종합화학 지주회사는 동일인+친족이 1.13%이고 계열사 지분은 95.0%이다. (공정거래위원회, 2014.10. 2014년 공정거래법상 지주회사 현황분석결과)

11) CEO score/일요신문, 2015.1.21.제 1184호

에 입사하여 3.5년 만인 31.5세에 임원직에 오름으로써 일반 대학졸업자 직원이 최소 평균 21년 소요되는 것과는 비교할 수 없을 정도로 빠른 것으로 조사되었다. 한편 33명 모두가 국내외 우수대학에서 수학(修學)을 한 경험이 있는 것으로 나타나 학력 측면에서만 좋은 평가를 받을 수 있었다.

또한 20개 재벌그룹의 동일인(총수) 및 그 가족 107명의 승진연한을 분석한 경우를 살펴보면, 이들이 입사이후 임원이 되기까지의 기간은 평균 6.57년, 사장이 되는 기간은 14.78년, 그리고 그룹회장으로 올라서는 기간은 26.48년인 것으로 분석되기도 하였으며, 총수보다는 이들 다음세대의 승진연한이 총수세대보다는 더 길었고, 직계가족 보다는 친인척들의 승진연한이 일반적으로 더 긴 것으로 분석되었다.¹²⁾

물론 다른 나라에서도 창업자 3세가 직접경영에 개입해 성공한 사례가 없는 게 아니다. 재계 등에 소개하고 있는 대표적 성공 경영자들인 미국 콕스 엔터프라이즈(Cox Enterprises, inc.)의 제임스 케네디(James C. Kennedy), 독일 폴크스바겐(Volkswagen)의 페르디난드 피에히(Ferdinand Piech), 일본 토요타(toyota) 자동차의 토요타 아키오(豊田章男) 사장 등이다. 그런데 이들의 공통점은 현장에서 충분히 지식을 쌓은 해당분야 전문가였다는 사실이다. 우리의 경우처럼 내외부의 충분한 검증 없이 허울뿐인 '경영수업'으로 경영권을 승계 받은 사례는 거의 찾아 볼 수 없다.

또한 잘 알려진 바와 같이 스웨덴의 발렌베리 가문(Wallenberg family) 등에서는 창업자 후손이 간접적인 경영참여를 하는 경우에도 해당 가문 내에 엄격한 검증시스템을 가지고 있는 것으로 알려지고 있으며 단순히 창업자 가족이라는 이유만으로, 또는 회사의 지분율이 많다는 것만으로 경영에 참여하는 것이 아니라 경영능력에 대한 철저한 검증 이후에 참여한다는 것은 이미 알려진 사실이다.

재계에서 가족기업의 성공 사례로 강조하고 있는 월마트(Walmart), BMW 등을 보면, 소유권은 가지고 있으나 경영에는 직접간여하지 않고 있다.¹³⁾ 기껏해야 이사회의 비집행이사, 감독이사회의 이사로 참여하고 있어서 소유와 경영이 분리된 사례라고 볼 수 있다. 월마트는 특히 철저한 최고경영자(CEO)의 승계프로그램을 운영하고 있는데, 충분한 기간을 두고 후보군을 선발하여 다양한 분야의 경험을 통해 경영자로서의 역량을 강화시켜 전문경영인을 양성하고 있다.

12) 김우찬·최한수, 2012, 재벌승계는 어떻게 이루어지나(경영권 승계 종합보고서), 경제개혁리포트 2012-18호, 경제개혁연구소

13) Walmart의 Walton가문이 약 42%의 지분을 소유하지만, 15인의 이사회 멤버 중 비집행이사 2인만 가계의 일원이고, BMW의 Quandt 가문이 약 47% 수준을 보유하고 있으나 감독이사회에 1인만 참여하고 있다.

2. 경영세습과 관련된 선행연구와 시사점

기업에 있어서 소유와 경영의 분리문제와 관련된 연구는 Berle & Means(1932) 논문으로부터¹⁴⁾ 시작했다고도 볼 수 있다. 기업의 소유는 기업 규모가 확대되어 가면서 불가피하게 분산되며, 따라서 소유와 경영이 분리되어 가는 속에 기업의 지배권은 전문경영인에게 이전되고 기업의 소유주는 단순한 부의 상징이나 부를 향유하는 위치에 머물게 될 것이라고 하였으며, 소유와 경영분리 및 소유권 집중 등에 따른 대리인문제(agency problem)도 발생함을 언급하였다.

참고로 미국기업의 소유구조에 관한 역사적 흐름을 보면, 1930년대와 1970년대, 1980년대를 구분해 보더라도 지분소유비율이 높은 기업은 감소하고 있고, 10% 또는 5% 미만의 사적소유형태의 비율이 높아가는 추세를 확인할 수 있는데, 이로써 기업이 팽창하게 되면 소유분산이 광범하고 지속적으로 발생한다는 결론에 도달하였으며, 동시에 후진국형인 피라미드형 소유지배 형식이 사라지는 것으로 받아들여지게 되었다.¹⁵⁾

그러나 소유 집중과 기업성과(가치)에 관한 연구결과는 두 가지로 나뉜다. 전통적인 대리인이론에 따르면 소유의 집중은 대리인 문제를 완화시키며, 동시에 기업의 성과에 긍정적인 것으로 보고 있다 (Jensen and Meckling, 1976¹⁶⁾; Anderson and Reeb, 2003¹⁷⁾). 반면, 이와 반대되는 연구결과를 제시하는 학자들도 있는데 대표적으로는 Demsetz (1983),¹⁸⁾ Stulz (1988),¹⁹⁾ Shleifer and Vishny (1997)²⁰⁾ 등이다.

국내 연구의 경우에 있어서도 지배주주의 영향력이 막강한 기업집단에 대한 가족경영은 대리인문제를 방지하는 경영체제로 보기 어렵고, 전문경영인에 의

14) Berle, Adolph, and Gardiner Means(1932), *The Modern Corporation and Private Property*. Harcourt, Brace, & World, New York, NY.

15) 미국기업의 지배형태와 소유형태를 연구한 Herman(1900년, 40대기업), Berle & Means(1930년, 200대기업), Lerner(1963년, 200대기업), 다시 Herman(1974년, 200대기업)의 조사 결과는 이런 사실을 보여주고 있다. 위평량, 2002, 소유구조와 지배구조, 그리고 기업가치관계에 대한 실증분석. 한편, 투자자 보호가 잘 이루어져 있고, 자본시장이 발달해 있으며, 기업경영권 시장이 존재하는 나라에서는 가족의 소유지분이 점차 낮아지지만 그렇지 못한 나라에서는 가족의 소유지분이 계속해서 높다는 연구 결과도 있다. 이에 대해서는 Franks, Julian, Colin Mayer, Paolo Volpin, and Hannes F. Wagner (2012), "The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence," *Review of Financial Studies*, Vol.25, pp. 1675-1712를 참조.

16) Jensen, Michael, and William Meckling(1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics* 3.

17) Anderson, Ronald and David Reeb (2003), "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500," *The Journal of Finance*, Vol.58, pp.1301-1327

18) Demsetz, Harold(1983), *The structure of ownership and the theory of the firm*, *Journal of Law and Economics* 26, 375-390

19) Stulz, Rene(1988), *Managerial control of voting rights: Financing policies and the market for corporate control*, *Journal of Financial Economics* 20, 25-54

20) Shleifer, Andrei, and Robert Vishny(1997), *A survey of corporate governance*, *Journal of Finance* 52, 737-783

한 독립적경영체제가 보다 효율적(강형철, 2013)²¹⁾이라든지, 대주주에 대한 소유집중 보다는 기관투자가 등 이해관계자로의 소유분산이 기업 가치에 더 긍정적인 영향을 준다는 결과(위평량, 2004)²²⁾ 등이 있다. 물론 이와 다른 연구결과 등도²³⁾ 있으므로 이러한 논쟁은 아마도 결론 나지 않을 것이다.

이처럼 서로 다른 결과와 시각이 존재함에도 불구하고 최근까지의 주류적인 인식은 규모가 큰 기업(이른바 글로벌 선도 기업)의 경우 기업규모가 팽창된 결과 소유와 경영의 분리가 더욱 자연스럽게 일반적이며, 주식회사가 다른 형태의 기업보다 자본동원을 통한 대규모 투자 등 시장경제 발전측면에 더 기여했고, 폐쇄적인 비공개기업보다는 공개(상장)기업이 부와 소득의 형평성 차원에서 국민경제에 더 기여하고 있는 것으로 평가되어 왔다.

그러나 세계경제 규모가 팽창하고, 경제여건이 변화함에 따라 전통적인 경제강국인 미국-영국-일본-독일 및 프랑스 등의 경기부침이 반복되고 뒤이어 중국 등이 부상하였다. 특히 여러 차례의 국지적(regional) 혹은 글로벌차원의 경제 위기는 영·미식 시스템 이외에 전 세계적으로 존재하는 후발국 기업들 가운데 글로벌시장에서 경쟁력을 보이고 있는 다양한 기업들도 주목 받게 되었으며, 특히 그 기업들의 소유·지배구조사태가 이목을 끌게 되었고 이들에 대한 다양한 분석이 활성화단계에 들어선 것으로 볼 수 있다. 이러한 흐름은 자연스러운 것이며 따라서 최근에는 그 쟁점이 '소유와 경영분리'에서 '가족기업 vs. 비가족기업'²⁴⁾으로 전환되고 있는 것으로 보인다.

우리의 경우, 2000년대 초반 이후 최근까지 가족기업과 비가족기업에 대한 경영성과분석들이 빈번하게 소개되고 있다. 이러한 배경에는 1997년 경제위기의 원인으로 재벌그룹이 지목된데 대한 재계의 반작용으로 볼 수 있다. 특히, 전경련과²⁵⁾ 대한상공회의소 등²⁶⁾에서는 가족기업의 성과가 우월하다는 자료만을 선별해 언론 등에 제공함으로써 한국 재벌체제의 정당성을 강화하고 이를 옹호하기만 함에 따라 일반국민들의 올바른 인식형성을 저해하고 있다는 판단이다. 즉, 재계는 한국 재벌그룹(가족기업)의 존재양식 및 행동양식이 해외의 가족기업들과는 상당히 다르다는 점을 이해하지 못하고 있거나 아니면 애써 외면하고 있는 것으로 보인다.

21) 강형철, 2014, 기업집단에서 지배주주 가족에 의한 경영과 기업성과, 재무연구, pp.141-176, 27권 제1호

22) 위평량, 2004, 대주주소유와 기업가치관계에 대한 실증분석(1990-2000), 경제학연구, pp.77-107, 제52집 제1호

23) 남영호(2007)는 상장기업을 중심으로 한 분석에서 가족기업이 비가족기업보다 수익성, 생산성, 고용력 부분에서 우월한 것으로 결론내리고 있다. 가족기업과 비가족기업의 성과비교, 대한경영학회지 제20권 제1호, pp.237-264.

24) 가족소유기업, 가족경영, 오너경영, family firm, family controlled firm, family-owned firm, family business, family enterprise 등으로 국내외에서 사용되고 있음.

25) 전국경제인연합회, 2012, 가족기업 장점 9선 및 경영성과.

26) 대한상공회의소, 2006, 주요국의 가족기업 현황과 시사점.

재계의 주장을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 가족기업형태가 세계적으로 더 보편적이고, 후진적인 소유지배구조 형식이 아니며, 둘째, S&P500이나 Fortune500 등 미국 우량기업 중 1/3이상이 가족기업형태를 가지고 있고, 셋째, 매출, 고용, 기업가치 등에서 가족기업들이 더 우월한 성과를 나타내고 있는 만큼 경영권 승계에 있어서 가문구성원을 배제하는 것은 역차별적 요소를 내포하고 있다는 주장이다. 요컨대 재벌그룹체제와 경영권세습은 현실적으로 아무런 문제가 없으며, 더욱 권장되어야 한다는 것이다 (Anderson and Reeb, 2003; Villalonga and Amit, 2006).²⁷⁾

하지만 이러한 주장은 몇 가지 점에서 무리가 있다. 먼저, 글로벌 관점과 우리의 경우에도 가족기업형태가 일반적인 것은 사실이다. 그러나 국가 경제적으로 보다 큰 의미를 갖는 대규모기업에 집중해서 살펴보면 그 양상이 다르다. 전경련이 인용한 논문(Faccio, M & L.H.P. Lang, 2002)만을 살펴보아도 이를 확인할 수 있다.²⁸⁾ 영국-독일-프랑스 등 서유럽 13개국 상장기업 5,232개 전체의 소유구조 현황을 살펴보면 소유분산기업이 평균 36.9%이고, 가족소유기업(의결권지분율 20%보유기준)이 평균 44.3%로 나타나 가족기업이 더 많다고 할 수 있다. 그러나 각국에서 경제력이 큰 대규모기업 20선에 한정하여 살펴볼 경우 소유분산기업(비가족기업)이 평균 45.24%인 반면 가족기업형식은 27.24%에 그치고 있다.

둘째, Anderson and Reeb (2003)과 Villalonga and Amit (2006)은 분석대상을 S&P 500 지수나 Fortune 500에 포함된 '성공한' 가족기업만을 분석하고 있어 가족기업이 비가족기업에 비해 그 성과가 좋다는 결과는 일반화하기 어렵다. 실제 분석대상 회사를 2,000개로 확대한 Anderson, Duru, and Reeb (2009)의 연구에 따르면 투명성 (opacity)이 매우 높은 일부 가족기업들을 제외하고는 오히려 가족기업이 비가족기업에 비해 성과가 나쁜 것으로 나타났다.²⁹⁾

셋째, Anderson and Reeb (2003)과 Villalonga and Amit (2006)는 기업집단이 존재하지 않는 미국기업을 대상으로 분석하였기 때문에 이들이 분석한 가족기업 또한 기업집단을 이루고 있지 않다는 점에서 그 연구결과를 기업집단을 이루고 있는 우리나라의 가족기업에 그대로 적용할 수 없다. 기업집단 내 계열사 간 이루어지는 부당내부거래(tunneling)와 이에 따른 기업가치 훼손에 관한 논문은 한 두 편이 아니다.³⁰⁾

27) Villalonga, Belen and Raphael Amit (2006), "How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?" *Journal of Financial Economics*, Vol.80, No.2, pp.385-417

28) Faccio, Mara and Larry H.P. Lang (2002), "The Ultimate Ownership of Western European Corporations," *Journal of Financial Economics* Vol.65, pp. 365-395

29) Anderson, Ronald, Augustine Duru, and David Reeb (2009), "Founders, Heirs, and Corporate Opacity in the United States," *Journal of Financial Economics* Vol.92 No.2, pp.205-222

넷째, 후발국인 우리가 모범으로 삼아 한국체형에 합당한 시스템 등을 구축하고자 함에 있어서 세계의 다양한 기업 소유 지배 구조를 참조할 필요는 있겠다. 그러나 다른 국가의 가족기업 외양만 보기 보다는 그들 기업의 지배구조방식, 기업경영 철학, 합리적인 후계구도 프로그램 등을 벤치마킹해야 한다는 판단이다. 다시 강조하지만, 살펴본 바와 같이 주요 성공기업들의 가족은 경영에 직접 나서기 보다는 전문경영인에게 경영권을 일임하고 있다. 그리고 법을 위반하거나 회피하는 등 편법적인 부의 세습 등은 거의 찾아 볼 수 없다.

다섯째, 학술적으로 가족기업에 대한 정의가 매우 다양하며, 현재까지 제시된 연구들도 사용한 가족기업 기준 또는 범위가 달라 그 성과측정 결과를 단순히 비교할 수 없다. 이 분야의 고전이라 할 수 있는 Berle & Means(1932)는 소유 지분율 20%를 기준으로 그 이상인 경우 소유자지배기업(가족기업), 그 이하인 경우 경영자지배기업으로 분류하였다. 또 Faccio and Lang (2002)의 경우 가족(개인 포함) 또는 비상장기업이 최종적 오너인 경우 해당 기업을 가족기업으로 분류하고 있다. 한편, Andres (2008)은 기업의 창업주나 가문의 구성원이 의결권의 25%이상을 보유하거나 이사회나 감독이사회에 참여하는 경우 가족기업으로 분류하고 있다. Anderson and Reeb (2003)는 창업자 가문이 한 주라도 있고, 이사회에 한 명이라고 참여하면 가족기업으로 분류하고 있다. 가족기업을 정하는 기준의 모호함은 월마트의 경우를 들어 설명하면 더욱 명확해진다. 월마트는 가문의 소유 지분율이 약 42%이지만 창업자 가문은 단 두 명이 15인의 이사회멤버에 비집행이사로 참여할 뿐 전문경영인 체제를 견지하고 있음에 따라 이를 두고 가족기업의 성과라고 할 수 있을지에 대해서는 논란의 여지가 있다.

마지막으로, 한국에도 충분히 소개되고 있고 가족경영의 대가(大家)로 잘 알려진 R. Amit의 경영권세습과 기업성과에 관한 논문은 "가족기업은 창업자가 직접 CEO를 맡고 있거나 또는 이사회 의장을 맡고 있을 때 보다 자손(descendant)들이 CEO가 될 경우에는 기업가치가 파괴된다는 결론을(Belen Villalonga & Raphael Amit, 2004)내리고 있다.³¹⁾ 특히, 2014년 한국에 초청되

30) Johnson, Simon, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer (2000), "Tunneling," *American Economic Review*, Vol.90, pp.22-27; Bae, Kee-Hong, Jun-Koo Kang, and Jin-Mo Kim (2002), "Tunneling or Value Added? Evidence from Mergers by Korean Business Groups," *The Journal of Finance*, Vol.57 No.6, pp.2695-2740; Bertrand, Marianne, Paras Mehta, and Sendhil Mullainathan (2002), "Ferretting Out Tunneling: An Application to Indian Business Groups," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.117, pp.121-148; Baek, Jae-Seung, Jun-Koo Kang, and Inmoo Lee (2006), "Business Groups and Tunneling: Evidence from Private Securities Offerings by Korean Chaebols," *The Journal of Finance*, Vol.61 No.5, pp.2415-2449; Cheung, Yan-Leung, Raghavendra Rau, and Aris Stouraitis (2006), "Tunneling, Propping, and Expropriation: Evidence from Connected Party Transactions in Hong Kong," *Journal of Financial Economics*, Vol.82 No.2, pp.343-386; Ferris, Stephen, Kenneth Kim, and Pattamaporn Kitsabunnarat (2003), "The Costs (and Benefits?) of Diversified Business Groups: The Case of Korean Chaebols," *Journal of Banking and Finance* Vol.27 pp.251-273; Morck, Randall, Daniel Wolfenzon, and Bernard Yeung (2005), "Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth," *Journal of Economic Literature*, Vol.43 pp.657-722

어 강연과 인터뷰를 통해 가족경영의 긍정적인 측면을 옹호한 바 있는 Amit의 발언 내용을 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 즉, "능력에 따라 경영자를 정하는 것이 가장 중요하다. 가문의 정체성이 중요하더라도 경영능력이 검증 안 된 불안한 사람에게 승계를 해야 하는 건 아니다. 정에 이끌려 판단을 그르치는 정실주의는 위험하다."³²⁾고 강조하고 가문 스스로의 철저한 통제 및 검증장치가 필요하다는 것을 강조하고 있다.

3. 창업자와 창업자 후세에 대한 일반적 인식

우리는 여러모로 창업자세대 (창업자와 함께 고생한 2세대)와 그 후손에 대해 달리 인식하고 있다. 특히 3~4세대를 '무임승차한 세대(free riding kids)'로 받아들이고 있어 세습경영자들이 기업경영에 있어서 실정법을 준수하는 한편, 선대의 장점은 발전시키되 과오를 씻고자 각고의 노력을 할 때 비로소 기업인으로서 바람직한 평가를 받을 수 있을 것이라는 점이다.

즉, 개발연대를 거쳐 온 재벌그룹 창업세대는 정경유착과 부정부패에 연루되어 도덕성 측면에서 그 자손들보다 더 심각한 문제들을 갖고 있다고 평가할 수 있다.³³⁾ 그러나 현시점에서 이러한 문제들이 용인되는 가장 중요한 이유는 모두 과거의 일이기 때문일 것이다. 그 밖에 이러한 행위들이 정당화 되는 근거는 첫째, 압축 성장 과정에서 경제발전에 기여했고, 둘째, 강력한 리더십을 발휘하여 기업의 성공시대를 이끌어 왔으며, 셋째, 당시의 후진국형 정치(정부)권력과 기업과의 관계에서 불가피한 상황이라는 것 등이다.

반면 창업자3-4세들은 창업세대가 가지고 있는 통제력과 리더십도 없을 뿐 더러, 경영능력도 검증되지 않은 채 단지 총수 또는 창업자의 가족이라는 이유만으로 초고속승진을 거쳐 임원으로 경영에 참여하고 있다. 게다가 도덕성과 윤리적 측면 등 사회지도층으로서 갖추어야 할 시민적자질도 없는 경우 등이 관측됨에 따라 전문가들은 혈연 이외엔 그들에게 경영권이 세습되어야 한다는 근거를 찾아내지 못하고 있다.

더불어 3~4세 자손들은 과거 창업세대가 겪어온 기업경영 환경보다 훨씬 더 빠르고 유동적이며 복잡다기한 경제사회적 환경에서 고도의 종합적인 판단력이 요구되는 시대에 살고 있다. 그리고 기업경영의 패러다임이 창업자 1인 독

31) How do family ownership, control and management affect firm value?, Journal of Financial Economics, 385-417

32) 매일경제신문, 2014.06.20

33) 19세기 말~20세기 초반까지 미국의 재벌인 카네기가와 록펠러가 등이 철강산업과 석유산업을 확장하면서 많은 사회적 문제를 야기했고, 이들에 대한 국민적인 비난이 대두되자 이들은 창업자 말기부터 산업화 시대에 벌어진 그들의 오점(汚點)을 씻기에 총력을 다 하였고, 이 때문에 오늘날 미국시민들로부터 존경받는 가문이 되었다.

단적 의사결정에서, 시스템에 의한 합리적 의사결정으로 전환되어야 하는 것도 요구되어 지고 있다. 무엇보다 더 중요한 것은 한국의 재벌그룹들이 국민경제에서 차지하는 비중(영향력)이 창업자시대와는 비교도 안될 만큼 확대되어 그들의 판단 하나하나가 우리 경제에 지대한 영향을 줄 수 있다는 사실이다. 세습경영자들의 책무는 그만큼 막중할 수밖에 없다.

결국 대기업의 정상적인 성장과 한국 경제의 안정적 운영이라는 측면에서 전문가들은 기업경영에 대한 지배구조(의사결정구조)의 합리화를 강조하고, 경영자들의 출중한 경영능력을 요구하며, 검증 없는 경영세습의 위험성을 반복해서 경고하고 있는 것이다.

Ⅲ. 경영승계에 대한 전문가 설문 분석

1. 우리나라 재벌승계에 관한 일반론 분석

재벌대기업의 후계구도 또는 승계에 대하여 전문가들의 생각을 조사해 보았다. 일반 국민은 후계자 개인의 특성과 경영행태 및 개별기업에 대한 구체적인 경영성과를 분석하여 평가하기보다는 주로 언론을 통해 드러난 피상적인 정보만을 접하고 있다는 점에서 정확한 평가를 할 수 없다고 판단된다. 반면, 전문가들은 그들의 전공분야이면서 끊임없는 연구를 해오고 있다는 점에서 비교적 정확하고 올바른 평가와 분석을 할 수 있음에 따라 이들의 평가를 통해 우리나라 재벌승계에 관한 쟁점들을 정리해 보고자 한다.

(1) 경영권을 자녀에게 승계하는 것이 바람직하다고 보십니까?

0	1	2	3	4
매우 바람직 하지 않다	바람직 하지 않다	보통이다	바람직 하다	매우 바람직하다
20.0%	36.0%	30.0%	12.0%	2.0%

먼저, 전문가 집단은 경영권이 자녀에게 승계되는 것에 대해 바람직하지 않다는 응답을 56.0% (= 20% + 35%), 바람직하다는 응답을 14.0% (= 12% + 2%) 하였다. 부정적인 인식이 긍정적인 인식보다 4배나 높게 나타나고 있다.

(2) 자녀에 대한 경영권 승계가 기업 가치에 어떤 영향을 준다고 보십니까?

0	1	2	3	4
매우 부정	부정적	보통	긍정적	매우 긍정
12.0%	46.0%	36.0%	6.0%	0.0%

아울러 총수자녀가 경영권을 승계 받은 경우에 그 영향으로 기업의 가치는 어떠한 것인가에 관한 매우 중요한 설문(질문2)에 대해 부정적인 영향을 준다는 전문가들이 58.0%에 이른 반면, 긍정적 영향을 미친다는 전문가들은 6.0%에 불과하다. 이러한 결과는 일부 학계에서 벌어지는 학술적 논쟁과는 상당한 괴리가 있는 것이다. 약 9.7배나 많은 전문가들이 총수자녀 승계는 기업 가치에 부정적인 영향을 준다고 응답을 함에 따라 우리의 현실에서는 자녀에 의한 승계가 기업 가치에 부정적인 영향을 주는 것으로 받아들여도 무리는 없다 하겠다.³⁴⁾

(3) 자녀에 대한 경영권 승계가 갖는 문제점은 무엇인가?(중복답변 가능)

1	2	3	4	5
경쟁 없는 승계	경영능력 미 검증	불투명성	불법·편법적인 부의 상속	기타
19.17%	36.67%	13.33%	30.83%	서술형

다음, 자녀에 대한 경영권 승계가 갖는 문제점이 구체적으로 무엇인가에 대한 질문(3)에 대하여 경영능력이 검증되지 않았다는 답변이 36.67%, 불법편법상속이 30.83%, 경쟁 없는 승계가 19.17%, 그리고 승계 과정의 불투명성이 13.33% 순으로 지적되었다. 그 밖에 서술형 응답에서 '대중의 가치관 형성에 부정적인 영향'을 주고, '가문승계경영이 장기화될 우려'가 있다는 점들이 지적되었다. 즉, 전문가들은 경영권승계에 대하여 다양한 문제점들을 지적하고 있지만 특별히 경영능력이 검증되지 못했다는 점 그리고 부의 불법적인 상속을 가장 우려하고 있는 것으로 풀이할 수 있다.

(4) 자녀에 대한 경영권 승계가 갖는 장점은 무엇입니까?(중복답변 가능)

1	2	3	4	5
과당경쟁 해소	충분한 경영수업	예측 가능성	경영권 안정	기타
3.77%	9.43%	39.62%	47.17%	서술형

경영권의 자녀승계에 대한 장점도 있을 수 있음에 따라 그 장점이 무엇인지에 대한 설문(4)도 실시하였다. 경영권의 안정에 기여한다는 응답이 47.17%, 해당 기업의 예측가능성에 도움을 준다는 응답이 39.62%로 나타났다. 한편, 충분한 경영수업과 과당경쟁 해소는 높지 않은 응답률을 보였다. 그 밖에 서술형 응답에서 '회사에 대한 높은 책임감,' '경영 및 사업의 지속성,' '강한 주인의식에 따른 낮은 대리인비용,' '강한 동기부여,' '사주의 경영 몰입유인증가,' '사유재산

34) '총수자녀의 경영권승계와 기업가치 간의 관계'에 대한 선행 연구논문(본보고서 저자의 연구 포함)에는 비교적 객관적인 입장을 견지하는 연구들도 있으나 양극단의 결과를 도출하고 주장을 펴는 연구들도 있다. 이런 방식의 연구는 일반인들로 하여금 이 같은 쟁점에 대한 논의가 평행선을 달리고 있다는 인식을 심어주는 경향이 있다.

승계,' '임기에 구매받지 않은 장기적 안목의 의사결정,' 그리고 '기업가치의 상승' 등이 언급되었다.

(5) 소유권 승계과정 중에 발생한 문제가 향후 경영권 승계의 정당성에 어느 정도 부정적인 영향을 미친다고 생각하십니까?

0	1	2	3	4
매우 영향이 크다	영향이 크다	보통이다	영향이 없다	전혀 영향이 없다
58.0%	32.0%	6.0%	4.0%	0.0%

(6) 재벌 총수일가 개인이 저지른 경제사건 (횡령, 배임 등)이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 얼마만큼 중요하다고 보십니까?

1	2	3	4	5
전혀 중요하지 않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우 중요하다
2.0%	6.0%	6.0%	42.0%	44.0%

질문(5)와 (6)로부터 추정할 수 있는 것은 소유권 승계과정에서의 문제점이나 개인적인 불법행위가 승계여부나 그 정당성에 부정적인 영향을 주어 결국 승계 이후 충분한 리더십을 발휘하는데도 걸림돌로 작용할 수 있고, 재벌총수 및 그 일가에 대한 일반국민의 부정적인 인식을 더욱 확대시킬 수 있다는 것이다.

다음 (7)항과 (8)항을 통해 경영권 승계에 있어서 총수일가의 도덕성이 경영권 승계 여부를 결정하는데 얼마나 중요한지에 대한 질의와, 경영권 승계를 위해 갖추어야 할 세 가지 요건 (소유권 승계과정의 적법성, 경영능력, 승계자의 도덕성)의 우선순위를 묻는 설문을 실시하였다.

(7) 총수일가 개인의 도덕성(횡령·배임 등 경제사건 제외한 기타 범죄경력 등)이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 얼마만큼 중요하다고 보십니까?

1	2	3	4	5
전혀 중요하지 않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우 중요하다
2.0%	6.1%	18.4%	42.9%	30.6%

(8) 경영권 승계를 위해 갖추어야 할 요건 중 다음 항목의 비중은 어느 정도나 된다고 생각하십니까?

1	2	3
소유권 승계과정의 적법성	경영능력	승계자의 도덕성
31.27%	47.27%	21.47%

먼저, 그룹의 경영권 승계에 있어서 개인의 도덕성 (횡령, 배임 등 경제사건을 제외한 기타 범죄경력 등)이 중요하다고 답한 비율이 73.5%로 중요하지 않다는 응답비율 8.2%보다 무려 8.9배나 더 높게 나타났다. 그리고 승계를 위해 갖추어야 할 요건에 있어서는 경영능력이 47.27%로 가장 중시되고, 소유권 승계 과정에서의 적법성 확보가 31.27%로 나타났고, 개인의 도덕성은 21.47%인 것으로 나타났다.

결론적으로, 경영권승계에 관한 일반론을 종합해 보면 i) 자녀에 대한 경영권 승계는 바람직하지 않으며, ii) 자녀에 대한 경영권 승계는 기업 가치를 훼손시킬 수 있고, iii) 경영능력 부재와 불법·편법적인 부의 상속이 가장 중요한 경영권승계 문제이며, iv) 소유권 승계과정 중에 발생한 문제가 향후 경영권 승계의 정당성을 훼손시킬 수 있고, 총수일가 개인이 저지른 경제사건 (횡령, 배임 등)이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 중요하며, v) 총수일가 개인의 도덕성이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 중요하고, vi) 마지막으로 경영능력과 소유권 승계과정의 적법성이 경영권 승계를 위해 갖추어야 할 가장 중요한 요건인 것으로 나타났다.

2. 조사대상자 개인별 평가분석

이하에서는 조사대상자 11인에 대한 개인별 평가를 정리하였다. 먼저, 소유권 승계과정에 관해 설문하였다.(설문2). 설문 결과 전문가 50인이 각인에 대하여 평가한 점수를 10점 만점으로 환산하였을 경우 평균 2.74점에 불과한 것으로 확인되었다. 최고점을 받은 롯데그룹 신동빈씨의 경우 4.44점이고 가장 낮은 점수를 받은 사람은 삼성그룹의 이재용씨로서 1.60점에 불과하였다. 다른 조사대상자의 점수를 살펴보면 두산의 박정원씨가 3.67점, 현대의 정지이씨 3.05점, OCI의 이우현씨 2.90점, 금호의 박세창씨 2.86점, 대림의 이해욱씨 2.80점 신세계의 정용진씨 2.75점, 현대차의 정의선씨 2.50점, 한진의 조원태씨 1.84점, 효성의 조현준씨 1.70점 순서로 평가되었다.

(설문2)조사대상자의 소유권승계를 위한 재산축적과 부의 이전 과정이 적절했다고 보십니까?”

1	2	3	4	5
매우 부적절하다	부적절하다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
0점	1점	2점	3점	4점

다음, 조사대상자 개인별 경영능력을 평가하기 위해 13개 문항에 대한 설문을

실시하였다 (3-(1) ~ 3-(13)). 이중 4개 항목 (3-(1), (2), (3), (4), (5))이 경영권 승계과정에 대한 것이고, 9개 항목 (3-(6), (7), (8), (9), (10), (11), (12), (13))은 경영권 승계 이후에 대한 것이다. 또, 두 항목 (3-(3), (11))은 순위와 관련 없는 항목인 관계로 종합점수 (100점 만점) 합산에는 사용되지 않았다. 이 두 항목은 '경영능력평가' 항목과 별도로 후술하였다.

(문항3.1~13) 경영능력에 대한 평가

		이재용	정선선	신동빈	조원태	박정원	정용진	조현준	정지이	이우현	박세창	이해욱	
문항	설문요지 \ 총점(100)	3575	4164	4597	1865	4341	4132	3005	2774	3578	3435	3899	
	전문가집단별	학계	3185	3850	4257	1567	4058	3773	2598	2508	3224	3061	3711
		시장	4127	4597	5067	2297	4717	4634	3560	3136	4040	3952	4127
3-(1) 258	입사 시점과 승진 속도의 적절성	3.00	2.82	3.77	1.16	3.94	2.27	1.73	1.82	2.18	2.36	3.27	
3-(2) 252	임원 승진시 경영능력에 대한 검증여부	2.18	3.27	3.36	1.14	3.48	2.36	1.77	1.73	2.64	2.50	3.27	
3-(4) 242	후계자 선정 과정에서의 적절한 경쟁여부	1.91	1.73	3.68	1.48	3.55	2.00	2.86	2.00	2.64	2.55	2.27	
3-(5) 256	경영권 승계 과정의 투명성 여부	2.55	2.68	2.73	1.72	3.50	2.68	2.09	2.18	2.74	2.73	2.59	
3-(6) 427	독자적 경영판단 및 주요결정 주도 여부	4.59	5.00	5.57	2.50	4.73	5.82	3.95	2.86	4.18	3.32	4.45	
3-(7) 423	해당기업(그룹)에 대한 조직 장악력 수준	4.59	4.96	5.52	2.27	4.55	5.32	3.82	2.91	4.36	3.66	4.59	
3-(8) 346	충분한 경영수업 여부, 자질 전문성 여부	3.15	4.23	4.87	1.53	4.18	4.05	2.68	2.59	3.59	3.43	3.71	
3-(9) 330	고용·복지, 노조 등에 대한 합리적 시각여부	3.41	3.82	3.32	1.52	3.68	3.27	2.95	3.27	3.73	3.55	3.76	
3-(10) 324	의사결정·전략비전 등 내부·외부와 소통여부	3.45	4.00	3.41	1.62	3.95	3.82	2.59	2.59	3.34	3.25	3.57	
3-(12) 368	매출과 영업이익 등에 대한 경영 기여도	3.55	4.55	4.86	2.04	4.04	4.91	2.77	2.97	3.34	3.64	3.87	
3-(13) 353	경영권 승계한 이후 회사 발전가능성 평가	3.36	4.59	4.88	1.67	3.82	4.82	2.82	2.82	3.05	3.36	3.63	
종합	경영 능력 평가 순위	7	3	1	11	2	4	9	10	6	8	5	

위의 표는(문항 3.1~3.13) 설문항목별 평점과 순위, 그리고 이를 종합한 경영능력분야의 순위를 나타내고 있다. 표의 가장 좌측 문항 아래의 점수는 해당항목의 평균점수(각 항목의 만점은 9.09 = 100/11)이고, 각 문항 마다 피평가자의

점수를 비교하여 상위 5위까지를 표기하였다. 마지막 행에서는 11개 항목에 대한 종합 순위를 보여주고 있다.

먼저 표에서 알 수 있듯이 11개 문항을 100점만으로 하였을 경우 후계자들의 경영능력 평점은 평균 35.79점에 불과한 것으로 나타나 전문가들은 경영후계자들에 대하여 매우 비판적인 입장을 견지하고 있는 것으로 확인된다. 후술하겠지만 시장의 평가와 학계의 평가 간에 다소 간의 격차(7.69점)가 있으나 이를 감안하더라도 승계자에 대한 평가가 매우 부정적임에는 틀림없다. 승계자들에 대한 전문가들의 경영능력 평가가 낙제점 수준을 면치 못하고 있기 때문이다.

이 종합점수로 조사대상자의 경영능력 순위를 확인해 보면, 롯데그룹의 신동빈씨, 두산그룹의 박정원씨, 현대차그룹의 정의선씨가 각각 1위,2위,3위에 랭크되었고, 중위권(4위~7위)은 신세계 정용진씨, 대림의 이해욱씨, OCI의 이우현씨, 그리고 삼성그룹의 이재용씨로 조사되었다. 하위권(8위~11위)는 금호의 박세창씨, 효성의 조현준씨, 현대의 정지이씨, 한진의 조원태씨가 자리하고 있다.

다음 승계과정에 관한 설문 (3-(1), (2), (4), (5)) 결과를 살펴보면 부정적인 평가가 많은데 '승진기간,' '경영능력 검증,' '후계자 선정과정에서의 경쟁,' '승계과정의 투명성'에서 평균적으로 2.42점~2.58점으로 매우 낮은 점수가 부여되었다. 이러한 양상은 승계과정에 대한 다양한 문제점들이 언론을 통해 충분히 보도된 바 있고, 누가 봐도 문제시 할 수 설문내용들이기 때문일 것이다.

반면, 임원재직중의 독자적인 경영판단 및 조직 장악력에 대한 문항 (3-(6), (7))은 4.23점~4.27점으로 평가되어 상대적으로 높게 나타나 의외의 결과라고 볼 수 있다. 즉, 본 평가대상 경영인들은 여전히 그들의 선대(先代)들이 현직(회장)에서 그룹의 경영에 절대적인 영향력을 발휘하고 있는 가운데 여전히 경영수업을 받고 있는 것으로 보기 때문이다.

다음으로는 '충분한 경영수업과 그룹을 이끌어갈 자질과 전문성(3.46점),' '비전과 전략에 대한 내·외부 소통(3.24점),' '고용·복지 및 노조 등에 대한 시각'(3.30점) 부문에서의 평가는 상대적으로 낮았다. 이러한 결과는 그들이 시대적으로 아버지세대의 경영 패러다임을 뛰어넘을 것을 요구받고 있다는 점을 고려할 때 안타까운 일이 아닐 수 없다. 특히 이는 사람과 인적자본의 중요성이 날로 커가는 추세와도 동떨어져 있다. 선대의 약속을 답습하거나 오히려 후퇴시킬 개연성마저 있어 우려하지 않을 수 없다. 마지막으로 향후 회사발전 가능성 평가와 경영실적에 대한 기여도 등 (3-(12), (13))에서는 3.53점~3.68점을 부여 받

았다.

경영능력 종합점수를 설문대상자 그룹별로 살펴보면 학계(교수+연구소 연구자)와 시장(펀드매니저+애널리스트) 간에 다소간의 시각차가 있는 것이 발견되었다. 즉, 학계에서는 평균적으로 32.54점을 부여했고, 시장측은 40.23점을 부여하였다. 이 같은 결과는 시장이 학계보다 승계자에 대한 평가가 더 긍정적일 것이라는 막연한 추정을 '사실'로 확인시켜주는 의미가 있다.

다음으로는 각인의 '경영능력 종합순위 평가'에서 사용되지 않은 설문 3-(3)과 설문 3-(11)을 살펴보았다. 먼저, 설문 3-(3)은 승계자들의 승진(시점 및 직위)에 어떤 요소가 가장 큰 영향을 주는지에 대한 것이다. 즉, 각 전문가들로 하여금 후계경영자 각인에 대하여 임원 등으로 승진할 때 가장 중요하게 감안된 요소를 복수로 선택하도록 하였는데 각 요인별 비중의 평균을 계산한 결과는 다음과 같다.

3-(3) 조사대상자의 임원승진 시점 및 직위 등이 결정되는 요인은 무엇이라고 보십니까?(다중선택 가능)

1	2	3	4
나이	경영수업연수	경영능력	지배주주(또는 회장 등)의 판단
5.89%	3.59%	4.58%	92.73%

설문 결과 '지배주주 또는 회장의 판단'이 무려 92.73%의 비중을 차지해 압도적으로 중요한 요인인 것으로 나타났다. 반면 '나이,' '경영능력,' '경영수업연수'는 각각 5.89%, 4.58%, 3.59%로 나타나 크게 중요하지 않은 것으로 나타났다. '지배주주 또는 회장 등의 판단'의 비중이 가장 높은 승계자는 이재용씨(97.96%)인 것으로 나타났고, 그 뒤를 정용진씨(95.92%), 조현준씨와 이우현씨(동일하게 95.83%)가 잇는 것으로 조사되었다.

이로써 한국재벌그룹 후계자들은 경영능력을 최우선으로 평가받거나 객관적이고 합리적인 후계육성 프로그램에 의해 선정되는 것이 아니라, 시중에 널리 알려진 바와 같이 오로지 재벌그룹 총수의 판단에 의해 이루어지고 있다는 새삼스러울 것도 없는 사실이 다시금 확인되고 있다.

다음으로, 설문 3-(11)에서는 각 후계자들에 대해 전문가들이 직관적으로 떠오르는 느낌을 단어로 기술할 것과 함께 후계자 각인에 대하여 장점과 단점을 서술하도록 하였다. 여기서는 지면관계상 11인 모두에 대한 전문가의 직관적 평가와 장단점을 모두 기술할 수 없어, 조사대상자 전체를 대상으로 가장 빈번

하게 제시된 단어를 살펴보고자 한다.³⁵⁾

3-(11)

조사대상자에 대해 떠오르는 느낌이나 구체적인 장단점을 적어 주십시오

전체 11인에 대하여 전문가들이 서술한 내용 가운데 가장 빈번하게 나타나고 있는 단어들을 살펴보면 다음과 같다. '검증미흡,' '미래 판단유보,' '성과미흡,' '현상유지,' '능력부족,' '부도덕,' '자질부족,' '비전부재' 등 부정적인 단어들이 대부분을 차지하고 있다. 물론 각 인에 대해서는 긍정적인 평가와 장점이 없는 것도 아니지만, 전체적으로 부정적인 평가가 압도하고 있다. 이렇게 부정적인 단어 또는 표현들이 많은 배경에는 후계자들이 선대의 그늘 아래에 있으면서 본격적으로 지도력을 발휘할 수 없기 때문이기도 할 것이다.

한편, 본 설문 조사결과 부정적인 의미에서 매우 직설적인 답변들도 있었음을 밝혀둔다. 이러한 평가는 기업의 리더십 측면에서 커다란 장애로 작용할 수 있다는 것을 유념할 필요가 있다.

Ⅲ. 결론 및 시사점

이상으로 국내 재벌총수의 후계승계에 관한 일반론과 함께 재벌총수 3~4세에 대한 승계과정에서의 문제점 및 현시점에서 후계자들이 보여주고 있는 리더십 및 경영기여도, 그리고 향후비전 등을 이 분야 50인의 전문가들로 하여금 자유롭게 평가하도록 하고 그 결과를 요약·제시하였다.

첫째, 재계 등에서 강조하고 있는 가족기업 옹호는 현재 우리나라의 재벌체제를 정당화하기 위한 노력에 불과하다. 한국의 재벌그룹은 가족기업으로 분류할 수 있지만 그 존재양식과 행동양식에 있어서는 재계에서 강조하고 있는 선진 국가의 성공한 가족기업들과는 현격한 차이가 있다. 예컨대 창업자 가문의 기업에 대한 소유 지분율은 우리의 경우와 비교하면 매우 높을뿐더러 전문경영인 체제로 성공을 거듭하고 있고, 단순히 창업자 가문의 일원이라는 이유만으로, 후계자가 되는 사례는 거의 찾아 볼 수 없으며 합리적이고도 엄격한 후계 양성프로그램에 의해 기업의 최고경영자를 선발하고 있다.

둘째, 경영권 승계에 대한 국내 전문가들의 의견을 종합하면 다음과 같다. i) 자녀에 대한 경영권 승계는 바람직하지 않으며 (바람직하지 않다 56.0% vs. 바

35) 이 부분은 KBS시사기획 '창'을 참조하시기 바람.

람직하다 14.0%), ii) 자녀에 대한 경영권 승계는 기업 가치를 훼손시킬 수 있고 (부정적 58.0% vs. 긍정 6.0%), iii) 경영능력 부재(36.7%)와 불법·편법적인 부의 상속(30.8%)이 경영권 승계의 가장 큰 문제점이며, iv) 소유권 승계과정 중에 발생한 문제가 향후 경영권 승계의 정당성을 훼손시키고 (90.0%), 총수일가 개인이 저지른 경제사건 (횡령, 배임 등)이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 중요(86.0%)하며, v) 총수일가 개인의 도덕성이 그룹의 경영권 승계 여부를 결정하는데 중요하고 (중요 73.5% vs. 그렇지 않다 8.2%), vi) 마지막으로 경영능력(47.3%)과 소유권 승계과정의 적법성(31.2%)이 경영권 승계를 위해 갖추어야 할 가장 중요한 요건인 것으로 정리되었다.

셋째, 전문가집단을 학계(교수+연구자)와 시장(펀드매니저+애널리스트)으로 구분하여 이들의 승계자 11인에 대한 평가를 종합한 결과 학계평균 32.54점, 시장평균 40.23점으로 나타남으로써 경영자들에 대한 평가는 시장이 학계보다 더 긍정적인 것으로 나타났다.

승계자 11인에 대하여 소유권 승계를 위해 부의 이전과정 및 재산축적 과정이 정당했는지를 평가해 본 결과 평균 2.74점(10점 만점)에 불과하였다. 최고점은 신동빈씨(롯데그룹) 4.44점이고 가장 낮은 사람은 이재용씨(삼성그룹)로서 1.60점에 불과하였다. 그리고 박정원씨 3.67점(두산), 정지이씨 3.05점(현대), 이우현씨 2.90점(OCI), 박세창씨 2.86점(금호), 이해욱씨 2.80점(대림), 정용진씨 2.75점(신세계), 정의선씨 2.50점(현대자동차), 조원태씨 1.84점(한진), 조현준씨 1.70점(효성) 순으로 평가되었다.

넷째, 총수일가 승계자 11인에 대한 '경영능력' 평가에 대한 결과는 다음과 같다. 먼저, 전문가들의 경영능력 평균 점수는 35.79점 (100점 만점)에 불과하여 후계자들에 대하여 매우 비판적이라는 사실이 확인되었다. 다음으로 각 경영자들에 대한 평가 점수 순위는 롯데그룹의 신동빈씨, 두산그룹의 박정원씨, 현대차그룹의 정의선씨가 각각 1위, 2위, 3위에 랭크되었다. 중위권(4위~7위)은 신세계 정용진씨, 대림의 이해욱씨, OCI의 이우현씨, 그리고 삼성그룹의 이재용씨로 조사되었다. 하위권(8위~11위)은 금호의 박세창씨, 효성의 조현준씨, 현대의 정지이씨, 한진의 조원태씨가 자리하고 있다.

다섯째, 세습경영자들이 임원 등으로 승진함에 있어서 가장 큰 결정요인은 '지배주주 또는 회장 등의 판단'이 92.73%인 것으로 나타났으며 '나이,' '경영능력,' '경영수업연수'는 각각 5.89%, 4.58%, 3.59%로 나타나 크게 중요하지 않은 것으로 나타나 우리나라 재벌그룹 후계자 결정은 오로지 총수 개인의 판단에 의해 이루어지고 있는 것으로 분석되었다.

마지막으로, 전문가들이 세습경영자들에 대해 직관적으로 갖고 있는 느낌에 관한 조사에서는 '검증미흡,' '미래 판단유보,' '성과미흡,' '현상유지,' '능력부족,' '부도덕,' '자질부족,' '비전부재' 등 부정적인 단어들 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타난다. 이는 후계자들이 향후 리더십을 발휘하고 기업을 경영함에 있어서 커다란 장애로 작용할 가능성이 있음을 보여주고 있다.

시사점은 다음과 같다.

첫째, 전문가들은 세습경영자들에 대해 우려의 경고 메시지를 보내고 있고, 이와 관련하여 우리의 기업과 한국경제의 미래를 걱정하고 있다. 따라서 재벌그룹과 총수일가 등 관계자들은 이러한 경고의 메시지를 단순히 '반기업정서' 또는 '반시장논리'로 치부하지 않기를 진정으로 바라며, 스스로가 실정법을 준수하는 등 반기업정서의 원인을 제공하지 않아야 할 것이다.

둘째, 경영권세습에 있어 무엇보다 중요한 것은 실정법 내에서 정당한 절차를 거쳐야 한다는 것이다. 즉, 상속세 및 증여세법에 따라 진행될 때 재벌에 대한 일반인들의 부정적인 평가는 최소화될 수 있고, 이와 같은 절차적 정당성이 확보될 때 비로소 경영권 승계 이후 실질적으로 리더십을 충분히 발휘할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 각 그룹은 합리적인 후계자 양성 프로그램을 마련함으로써 재벌그룹의 지배구조리스크를 최소화 할 수 있을 것이다. 이때 후계자 선정은 혈연 중심이 아니라 그룹 또는 회사 내외의 모든 인적자원을 그 대상으로 하여 치열하고 공정한 경쟁에 따라 이루어지도록 해야 한다.

마지막으로, 소수 기업집단으로의 경제력 집중양상을 통제할 수 있는 법과 관행을 정착시켜 중소기업을 통한 성장이 가능하도록 만들어야 한다. 국민들이 세습경영자들로부터 탁월한 능력을 요구하고 세습체제가 갖고 있는 현실에 대해 크게 우려하는 것은 재벌그룹이 국민경제를 장악하고 있기 때문이다. 따라서 장기적으로 보다 건강한 국민경제 발전을 위해서는 중소기업들이 우리 경제의 성장파이에서 더 큰 비중을 차지해야 한다.

① 소유권 승계과정의 적법성 ()% ② 경영능력 ()% ③ 도덕성 ()%

- 삼성그룹 - 이재용
- 현대차그룹 - 정의선
- 롯데그룹 - 신동빈
- 한진그룹 - 조원태
- 두산그룹 - 박정원
- 신세계그룹 - 정용진
- 효성그룹 - 조현준
- 현대그룹 - 정지이
- 오씨아이(OCI)그룹 - 이우현
- 금호아시아나그룹 - 박세창
- 대림그룹 - 이해욱

☞ 각 대상자에 대한 객관적인 정보 제공 내용 및 양식

출 생	생략
학 력	생략
입사 → 임원 (기간)	생략
현 직위	생략
가족 관계	생략
병 역	생략
도덕성 논란	생략
보유 주요계열사 주식(2014.12 말)	생략

☞ 기타 경영성과 등은 전문가집단이 자체 수집 및 평가

2. 소유권 승계 과정

(1) 조사대상자의 소유권승계를 위한 재산축적과 부의 이전 과정이 적절했다고 보십니까?

0	1	2	3	4
매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절

(2) 조사대상자의 소유권승계 과정에서 나타난 가장 중요한 문제점은 무엇입니까?
 (중복답변 가능)

- ① 회사기회 유용 ② 일감 몰아주기 ③ 세금의 회피
 ④ 부당한 주식거래 (CB, BW, 주식 등의 헐값매각 등) ⑤ 문제 없다

3. 경영능력 평가

(1) 조사대상자의 입사 시점과 승진 속도는 적절하다고 보십니까?

0	1	2	3	4
매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절

(2) 조사대상자가 임원 승진시 경영능력에 대한 적절한 검증이 이뤄졌다고 보십니까?

0	1	2	3	4
전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다

(3) 조사대상자의 임원승진 시점 및 직위등이 결정되는 요인은 무엇이라고 보십니까?

- ① 나이 ② 경영수업 연수 ③ 경영 능력 ④ 지배주주(또는 회장 등)의 판단

(4) 조사대상자가 경영 후계자가 되는 과정에서 적절한 경쟁이 있었다고 보십니까?

0	1	2	3	4
전혀 없다	없다	보통	있다	많이 있다

(5) 조사대상자에 대한 경영권 승계 과정이 투명하게 진행되고 있다고 보십니까?

0	1	2	3	4
전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다

(6) 조사대상자가 임원으로 재직 중인 회사에서 독자적인 경영판단을 내리고, 사업과 관련된 주요 결정을 주도하고 있다고 보십니까?

0	1	2	3	4
전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다

(7) 조사대상자의 해당 기업(그룹)에 대한 조직 장악력은 어느 수준입니까?

0 매우 부정적	1 부정적	2 보통	3 긍정적	4 매우 긍정적
-------------	----------	---------	----------	-------------

(8) 조사대상자가 충분한 경영 수업을 통해 기업 또는 그룹을 이끌어갈 자질과 전문성, 능력을 갖췄다고 보십니까?

0 매우 부족	1 부족	2 보통	3 충분	4 매우 충분
------------	---------	---------	---------	------------

(8-1) 답변하신 이유를 길이에 구애 받지 말고 구체적으로 설명해 주십시오.

()

(9) 노동자들의 고용과 복지, 노조문제는 종종 사회적 갈등으로 확산되기도 합니다. 조사대상자가 이에 대한 합리적 시각과 리더십을 가졌다고 보십니까?

0 매우 부적절	1 부적절	2 보통	3 적절	4 매우 적절
-------------	----------	---------	---------	------------

(10) 조사대상자가 회사의 의사결정·전략·비전 등에 대해 내부·외부와 충분히 소통한다고 보십니까?

0 매우 부족	1 부족	2 보통	3 충분	4 매우 충분
------------	---------	---------	---------	------------

(11) 조사대상자에 대해 떠오르는 느낌이나 구체적인 장단점을 적어 주십시오

()

(12) 기업의 매출과 영업이익 등의 추이를 볼 때 조사대상자의 경영 기여도를 어떻게 평가하십니까?

0 매우 부정적	1 부정적	2 보통	3 긍정적	4 매우 긍정적
-------------	----------	---------	----------	-------------

(13) 조사대상자가 경영권을 승계한 이후 회사가 이전보다 발전할 것으로 보십니까?

0 전혀 아니다	1 아니다	2 현상 유지	3 성장	4 매우 성장
-------------	----------	------------	---------	------------

(13-1) 그렇게 답변하신 이유를 구체적으로 설명해 주십시오.

()

4. 도덕성



(1) 기존에 드러난 조사대상자의 도덕성 논란(예 : 경제범죄, 병역, 원정출산, 자녀 학교 부정입학 등)들을 볼 때 그룹의 경영권을 승계하는데 문제가 있다고 생각하십니까?

0 매우 문제가 있다	1 문제가 있다	2 보통	3 문제되지 않는다	4 전혀 문제되지 않는다
-------------------	-------------	---------	------------------	---------------------