

# 기업 역량 및 인적, 제도적 요인이 중소기업 승계 의도에 미치는 영향 : 매출액 규모의 조절효과

배정식 (법무법인 가온 본부장)<sup>1)</sup> 정병규 (성결대학교 경영학과 조교수)<sup>2)</sup>

## 국문 요약

최근 중소기업 경영자의 고령화는 기업승계에 있어 주요한 이슈로 부상하고 있다. 우리나라 산업기반인 중소기업의 원활한 승계는 단순히 상속의 논의를 넘어 고용창출 등 국가경제 활력 제고에 중요한 사안이 되고 있다. 이러한 시점에서 본 연구는 기업승계 의도에 미치는 요인에 대해 실증 분석을 했다. 독립변수로는 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량으로 구성된 기업 역량과 경영자, 후계자, 제3의 이해관계인과 같은 인적 요인 및 제도적 요소인 법제, 세제, 신탁을 설정하였다. 아울러 매출액 규모의 조절효과를 검증하였다. 설문조사는 중소기업을 운영하고 있는 대표자를 대상으로 실시하였고 총 유효한 설문은 315부였다. 실증분석은 설문조사를 기반으로 위계적회귀분석 방법으로 진행하였다. 실증 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 마케팅 역량과 디지털 역량, 경영자 역량과 후계자 역량, 세제와 신탁은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석됐다. 하지만 제3의 이해관계인과 직원 역량 및 법제는 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 유의한 영향을 주는 변인들 중에서 그 영향력의 크기는 세제, 후계자 역량, 경영자 역량, 신탁, 마케팅 역량, 디지털 역량 순으로 나타났다. 둘째, 매출액 규모는 기업승계 의도에 유의한 영향 관계를 보인 변인들 즉 경영자 역량, 후계자 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량, 세제 및 신탁과 기업승계 의도간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 원활한 기업승계를 위한 학술적, 실무적 및 제도적 시사점을 제시하였다.

■ 중심어: 중소기업, 기업승계 의도, 기업 역량, 인적 요인, 제도적 요인, 신탁 제도

## I. 서론

2022년 12월 개정된 세법에 따라 기업의 원활한 승계를 위해 그동안 개선 대상으로 논의됐던 내용들 중 일정 부분이 반영되거나 새로운 제도가 도입되었다. 가업상속공제 대상기업의 매출기준 확대, 공제혜택을 위한 사후관리 기간의 단축 완화, 증여세 과세특례의 혜택 기준 확대, 사후관리 요건 정비 및 상속증여세 납부유예제도 신설로 귀결된다. 금번 세제 개선은 중소기업 경영자의 고령화 등 시장환경 변화에 따른 제도 개선 요구를 수용한 결과이다. 중소기업중앙회에서 진행한 '2021년 중소기업 기업승계 실태조사 보고서'에 의하면, 응답한 기업의 60.7%가 기업승계를 계획하고 있으며, 기업승계를 결정하는 데 가장 큰 부담요인으로 76.3%가 막대한 조

1)제1저자 : 법무법인 가온 패밀리오피스센터 본부장, 경영학박사, jsbae@gaonlaw.com

2)교신저자 : 성결대학교 경영학과 조교수, gljoseph@sungkyul.ac.kr

· 투고일: 2023-08-27 · 수정일: 2023-09-11 · 게재확정일: 2023-09-23

세를 꼽았다.

또한 급속한 고령화는 기업입장에서 보면 다음 세대로의 승계가 중대한 이슈가 되고 있다. 중소기업중앙회의 연도별 중소기업실태조사에서 제조 중소기업 경영자 중 60세 이상의 비율이 2018년에 23.2%에서 2020년에는 30.7%로 급격하게 증가하고 있다. 고령화에 따른 기업승계의 실패는 중소기업의 성장 제한과 폐업으로 이어질 수 있으며, 투자의 위축 등 국민경제적 손실을 초래할 수 있다. 특히 일본의 기업승계에 관해 연구한 이여나(2019)에 따르면, 2000년 초고령사회로 진입한 일본의 경우 2009년부터 2014년까지 5년에 걸쳐 약 80만 개의 기업이 감소하였는데 문제는 폐업 예정인 중소기업의 30%가 동종업계의 다른 기업보다 실적이 좋았다고 한다. 이러한 상황은 전 세계의 200년 이상 된 장수기업 약 7,200여 개 중, 약 3천 개 이상으로 가장 많은 장수 기업을 보유하고 있는 일본에서도 기업승계를 제대로 하는 것이 얼마나 어려운 일인가를 시사한다.

이에 원활한 기업승계를 구현하기 위해 본 연구에서는 중소기업의 승계의도에 영향을 미치는 요인들에 대한 실증적 분석을 하였다. 기업승계와 관련된 기존의 많은 연구는 대부분 세제를 가장 주요한 연구과제로 판단하고 있으나, 기업승계라는 과제를 해결하기 위해 세제 외에도 어떠한 요인들이 기업승계의도에 영향을 미치는지에 관한 심층 연구가 필요해졌다. 이에 본 연구에서는 원활한 승계를 위해 기업 스스로 갖추어야 할 역량과 승계 당사자들의 역량 및 승계와 관련된 다양한 제도적 요인에 기반을 두었다. 또한 중소기업의 매출 규모에 따라 경영자는 기업승계에 있어 어떠한 결정을 할 것인지를 분석하고자 했다. 이러한 배경 하에서 중소기업의 승계의도에 영향을 미치는 요인들 중 기업 내적, 외적 환경 특성을 반영한 연구 모형 도출과 연구의 방향을 잡았다.

첫째, ‘가업승계’라는 용어 대신에 ‘기업승계’를 사용하여 기업의 승계가 부의 대물림이라는 부정적 인식을 넘어 우리 경제의 지속적 성장과 고용 창출의 기회라는 관점에서 연구하였다.

둘째, 급속한 고령화와 급변하고 있는 기업환경 속에서 어떤 요인들이 기업승계 의도에 의미 있는 영향을 주고 있는가를 위해 중소기업 경영자들을 대상으로 분석하였다. 기업 역량, 인적요인 및 제도적 요인이 기업승계 의도에 어떠한 영향을 주고 있는 지, 또한 유의한 변수들 가운데 어떠한 요인들이 기업승계 의도에 더 강한 영향을 주는지도 분석을 통해 그 시사점을 연구하였다. 그리고 매출액 규모로 나눈 기업군 간 이러한 요인들이 기업승계 의도에 미치는 영향에서 어떠한 차이가 있는지도 고찰하였다.

셋째, 기업승계 과정에서 파생되는 분쟁 가능성을 예방하고 다음 세대로의 기업승계 방안으로 영미, 일본 등에서 활발히 이용되고 있는 신탁제도가 기업승계 의도에 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여 그 관계를 최초로 분석하였다.

본 연구는 중소기업 경영자의 기업승계 의도에 영향을 주는 요인에 관하여 실증 분석하는 것을 목표로 했다. 본 연구의 목적 달성을 위하여 문헌 조사 및 중소기업 CEO 315명을 대상으로 한 설문조사와 위계적 회귀분석을 통해 기업 역량, 인적 요인, 제도적 요인이 기업승계 의도에 주는 영향을 분석하고 원활한 기업승계를 위해 개선이 필요한 요인들을 이해하고 학문적, 실무적, 제도적 시사점을 도출하고자 했다.

본 연구는 기업승계의 직접적인 이해관계자 뿐 아니라 우리 사회 전반의 기업승계에 대한 중요성에 대한 인식을 제고시킴으로써 기업승계에 영향을 미치는 요인들에 대한 충분한 사전분석과 대비의 필요성을 제시한 점에서 의미가 있다. 다음 세대로의 원활한 승계를 위해서는 기업과 정책 당국은 기업 역량과 적절한 제도적 지원이 필요할 것이며 우리 사회의 포용력 있는 인식의 전환도 필요할 것이다. 특히 그동안 우리에게 낯선 신탁 제도가 상속과 승계분야에서 새롭게 인식되면서 기업승계를 위해 다양한 플랫폼으로서의 가능성을 제시하고자 했다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 중소기업 및 기업승계

중소기업은 정치적, 경제적, 사회적 여건에 따라 각 나라마다 다르게 정의한다. 우리는 중소기업을 중소기업 기본법 제2조 및 시행령 제3조에서 정해놓은 일정한 요건을 갖춘 기업 또는 조합 등을 영위하는 자로 정의하고 있다. 자산 규모는 5천억 미만으로 매출액은 주된 업종별로 다르나 3년 평균 매출액이 최대 1천5백억 미만의 기업을 말한다. 중소벤처기업부(2022) 통계자료에 의하면 2019년 기준으로 중소기업은 전체 기업의 99.9%, 기업 종사자의 82.7%를 차지하고 있다.

기업승계에 관한 기존 연구는 기업승계를 원활하게 구현할 수 있는 조세제도의 개선에 관한 연구가 대다수를 차지하였다. 그런데 원활한 기업승계를 위해서는 다양한 관점에서의 접근이 필요하며 법제와 신탁제도 및 사회적 공감대 형성도 중요한 요소가 될 것이다. 김대흥(2021)은 일본에 관한 기업승계활성화 연구에서, 일본은 2008년 중소기업 경영승계의 원활화에 관한 법률을 제정하고 사업승계에 대한 지원이 종합적으로 이루어질 수 있도록 세제를 비롯한 법제 및 금융 등 다양한 분야에서의 정책 변화를 분석하였다. 기업승계의도에 관한 연구는 많지 않으나 기업가나 창업자의 사업지속의도, 사업의욕, 사업성취욕에 관한 연구가 이루어졌다(한향원, 하규수, 2020). 류양훈(2022)은 경영자와 후계자 의사소통이 승계 만족도에 미치는 영향의 유효성을 분석하였다. 본 연구에서는 가족 간 승계에 국한된 가업승계라는 용어 대신에 기업승계로 대체하였다. 그 이유는 우선 기업의 동일성을 유지하면서 소유권이나 경영권 등을 상속 또는 증여를 통해 다음세대로 넘겨준다는 의미의 가업승계가 오히려 부의 대물림이라는 부정적 인식 때문에 장애가 되어서는 안된다고 판단했다. 또한 경영승계 또는 사업승계에 초점을 맞춰 2008년 제정된 일본의 경영승계원활화법에 관한 김대흥(2021)의 연구에서와 같이 우리 경제의 지속적 성장과 고용 창출의 기회라는 관점에서 기업자체의 승계를 위한 실증적 분석이 필요하다고 보인다. 급속한 고령화와 기업환경 변화 속에서 중소기업이 원활한 승계를 통해 우리 경제의 든든한 기반으로 자리매김하기 위한 역량 강화와 효율적 제도 지원과 사회적 인식 개선 등 포괄적인 차원의 연구가 이루어져야 할 필요가 있다.

## 2.2 기업 역량과 기업승계 의도

기업역량(corporate capability)은 기업의 생산 및 마케팅과 사후 고객 서비스 등 고객 수요 충족을 위해 기업의 혁신성과 연구개발 및 구성원의 전문성 등을 통합한 개념이라 할 수 있다(양승광, 송유진, 2018). Barney(1991)는 자원기반관점에서 기업 보유 역량의 중요성을 언급하면서 우수한 자원과 역량을 갖춘 기업은 지속 가능한 경쟁우위를 확보하고 그 결과 우수한 성과를 창출하게 됨을 강조하였다.

기업승계 관점에서 기업 역량의 하위 요소는 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량으로 구성하였다. 전문성을 갖춘 직원, 효과적인 마케팅 및 디지털 인프라를 갖춘 기업은 전반적으로 시장에서 성공하고 원활한 기업승계를 보장할 수 있다. 첫째, 직원 역량이다. 박종철, 최현정(2020)은 직원 역량은 조직성과를 올리기 위해 기업 구성원인 직원에게 필요한 지식, 능력, 특성, 기술 등의 총체적 요인으로 정의하고 있다. 직원들은 각자의 분야에 정통하고 해당 분야의 전문 지식을 보유하게 되면 효율적으로 업무를 수행하여 전반적인 조직 역량에 기여하게 된다. 둘째, 마케팅 역량이다. He et al.(2021)은 마케팅 역량은 고객의 수요를 충족시키기 위해 내외의 자원을 배치, 활용하여 이윤 극대화라는 기업의 목표를 실현할 수 있는 능력으로 보았다. 따라서 기업은 고객의 요구를 이해하고, 가치 제안과 마케팅 전략을 개발하여 실행하는 강력한 마케팅 역량을 기반으로 시장에서 차별화된 브랜드 이미지를 구축할 수 있다. 셋째, 디지털 역량이다. 기업은 비즈니스 성공을 위해 디지털 기술과 플랫폼을 활용하는 능력을 바탕으로 급변하는 디지털 환경에 적응하고, 디지털 기회를 활용하여 경쟁 우위를 확보할 준비가 잘 되어야 한다.

본 연구에서는 기업 역량의 다양한 구성요소 중 기업의 지속가능성 관점에서 그 하위요인들을 선정하였다. 기업 역량에 관한 선행연구를 보면 공통으로 직원 역량, 마케팅 역량이 중요한 요소로 도출되며, 시대 흐름에 부합하는 디지털 역량의 강화는 필수적인 항목으로 판단하였다. 고객과의 대면 현장에서 직접적으로 나타나는

직원 역량, 마케팅 역량 및 급변하고 있는 시장환경에서 지속 가능한 생존을 위한 요인으로 디지털 역량을 선정하여 기업승계 의도와 영향 관계를 분석하였다. 각각의 역량에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 직원 역량이 기업승계의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. 윤덕상, 하규수(2022)는 중소기업의 기업역량이 CEO의 사업중단의도에 미치는 영향에 관하여 연구 결과 직원 역량이 사업중단의도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Marcoux and Koffi(2016)는 캐나다 기업을 대상으로 기업승계의도에 영향을 미치는 요인을 실증 분석한 결과 직원 역량은 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Liu(2018)는 대만 기업을 대상으로 기업승계의도에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 직원 역량은 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다. Kamener(2021)는 가족기업의 승계의도에 미치는 다양한 영향 요인을 분석한 결과 그 중의 하나로 직원 역량이 승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 주었다. Motoc(2021)는 사례분석을 통해 직원 역량은 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인임을 밝혔다.

둘째, 마케팅 역량이 기업승계의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. Letonja(2021)는 슬로베니아 가족기업에 있어 기업승계 의도에 영향을 주는 요인에 대해 실증 분석을 하였다. 실증 분석 결과 기업의 마케팅 역량은 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Plana-Farran and Gallizo(2021)는 스페인 영농법인 후계자를 대상으로 기업승계의도에 미친 영향을 실증 분석 결과 마케팅 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다. Costa and Spindler(2022)는 브라질 가족 기업을 대상으로 기업 승계에 영향을 주는 요인에 대하여 분석한 결과 마케팅 역량은 기업 승계에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 디지털 역량이 기업승계의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. Pöschl and Freiling(2020)은 유럽기업을 대상으로 기업승계의도에 미치는 영향에 대해 실증 분석 결과 디지털 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Letonja et al.(2021)은 슬로베니아 가족기업을 대상으로 승계의도에 영향을 미치는 요인에 대해 실증 분석 결과 디지털 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석됐다. Kamener(2021)는 가족기업의 승계의도에 미치는 다양한 요인을 분석한 결과 4차산업 시대에 디지털 역량이 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. Plana-Farran and Gallizo(2021)는 스페인 영농법인 후계자를 대상으로 실증 분석한 결과, 디지털 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1-1 직원 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 마케팅 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 디지털 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 인적 요인과 기업승계의도

인적 요인은 조직 내에서의 성과 및 상호 작용에 영향을 미칠 수 있는 개인의 심리적, 사회적 및 행동적 측면으로 정의할 수 있다. 본 연구에서 인적 요인의 구성으로 경영자 역량과 후계자 역량 및 제3의 이해관계인을 선정하였다. 인적요인은 다양하게 존재하지만 본 연구에서는 경영자 역량, 후계자 역량, 제3의 이해관계인 3가지로 나누었다. 남상순(2016)의 연구 등을 통해 경영자, 후계자 및 기업의 이해관계인이 기업승계 의도에 미치는 중요한 영향요인이라는 연구 결과도 참고하였다. 현재 기업을 이끌고 있는 경영자의 리더십, 의사 결정 능력 및 커뮤니케이션 기술은 조직의 승계 계획에 상당한 영향을 미칠 수 있다. 후계자는 조직 내에서 리더십 직책을 통해 기업승계를 받게 될 사람으로 기업의 미래 경영에 있어 핵심적 역할을 담당하게 된다. 제3자 이해관계인은 기업승계 계획 프로세스에 관심이 있지만 조직의 일상적인 운영에 직접 관여하지 않는 개인 또는 그룹으로 보았다. 본 연구에서 선정한 인적 요인들이 기업승계의도에 미치는 영향에 대한 선행 연구들은 다음과 같다.

첫째, 경영자 역량이 기업승계 의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. Wu et al.(2020)은 가나의 중소기업 596개의 기업승계 의도에 영향을 주는 요인을 분석한 결과 경영자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석됐다. Zybura et al.(2021)은 독일기업 455개 대상으로 실증 분석한 결과 경영자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Honjo and Kato(2022)는 일본 기업을 실증 분석한 결과 경영자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이선재(2021)는 경영자 역량은 기업의 지속가능성과 기업승계에 관한 정(+)의 영향을 미친다고 보았다.

둘째, 후계자 역량이 기업승계 의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. Zybura et al.(2021)은 독일기업 455개를 분석한 결과 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. Bloemen-Bekx et al.(2021)은 유럽기업들의 기업승계 의도에 영향을 주는 요인들을 실증 분석한 결과 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Kandade et al.(2021)은 인도 기업인을 대상으로 기업승계 의도에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 류양훈(2022)은 기업승계에 관한 실증 분석 결과, 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

셋째, 제3의 이해관계인이 기업승계 의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. Marcoux et al.(2016)은 캐나다 중소기업을 대상으로 기업승계과정에 영향을 미치는 요인을 실증 분석 결과 종업원 역량 및 지지의 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Gimenez and Novo(2020)는 스페인 기업들의 기업승계 의도에 영향을 주는 요인을 도출한 결과 제3의 이해관계인이 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석됐다. Umans et al.(2021)은 벨기에의 가족기업 승계를 분석한 결과 가족 간의 관계가 승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, Zhang et al.(2021)은 중국의 기업승계 경험이 있는 CEO를 대상으로 기업승계의도에 미친 영향 요인을 분석 결과 제3의 이해관계인은 기업승계의도에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2-1 경영자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3 제3의 이해관계인은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 제도적 요인과 기업승계 의도

기업승계를 위한 제도적 요인이란 기업 승계와 밀접한 관련이 있는 법제, 세제 등 각종 지원제도를 말한다. 조병선(2019)은 건실한 명문 장수기업의 육성을 위한 정책을 추진하고 법, 제도적 인프라를 구축해 나갈 필요성을 강조했다. 기업 내에서 한 세대 또는 일련의 리더로부터 다른 세대로 리더십과 경영권을 이전할 때 영향을 미치는 법규나 규범인 제도적 요인은 기업의 승계 계획을 수립하고 실행하는 프로세스에 중대한 영향을 미칠 수 있으며 관련 제도는 매우 다양함을 알 수 있다. 기업승계에 영향을 미치는 제도적 요인은 매우 다양하다. 본 연구에서는 기업승계 의도에 영향을 미칠 제도적 요인으로 기업승계에 직접적으로 영향을 미치면서 영향력 또한 클 것으로 예상되는 법제, 세제, 신탁을 선정하였다. 최세경(2022)은 중소기업 창업 세대의 고령화와 미래 산업기반 유지 및 국가 경쟁력 활력 제고라는 관점에서 제도 개선의 기준을 언급하고 일본, 독일 등의 제도와 비교 분석하였다. 선행 연구들은 다음과 같다.

첫째, 법제가 기업승계 의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. 법제와 기업승계 의도 간에 직접적인 영향을 준다는 선행 연구는 많지 않은 편이지만 승계와 관련이 있는 법제를 연구한 자료 등을 참조하였다. Camilleri(2019), Kudryashov et al.(2021), Schattenberg(2021), Brownell (2022)은 법제는 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것을 실증 분석하였다. Widz and Kammerlander(2023)는 폴란드 기업 222개의 중

소기업 대표를 대상으로 기업승계의도를 분석 결과, 법제는 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이여나(2019)도 일본에서 원활한 기업승계를 가로막는 법제로 유류분제도를 꼽았고 고령화된 한국에서 원활한 기업승계를 위한 개선방안을 제시하였다. 조웅규(2022)는 기업승계를 한 후계자 경영에 대한 지배권의 위태로울 수 있는 유류분 관련 법제의 개선 방안을 제시하였다.

둘째, 세제가 기업승계 의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. Tsoutsoura(2015)는 그리스 기업들의 기업승계 의도에 미치는 영향을 분석 결과, 세제는 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Vincencová et al.(2015)는 체코 기업을 대상으로 기업승계의도에 미치는 영향 관계를 분석 결과, 세제는 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Brownell(2022)은 미국기업들의 기업승계 의도에 영향을 주는 제도적 요인을 분석 결과 세제는 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김원용(2020)은 기업승계의 특성요인 중 세제가 기업승계 의사결정에 미치는 영향에 대한 실증 분석 결과, 세제는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 Schiefer and Costa(2019)는 기업승계 경험이 적은 중앙유럽 국가 3개를 대상으로 기업승계 의도에 미치는 영향을 분석 결과, 세제는 기업승계 의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 신탁이 기업승계 의도에 미치는 영향 관계를 분석한 것이다. Harrison and Janiga(2019)과 Kaplan et al.(2020) 및 Kaplan and Liberman(2022)의 연구 결과는 신탁제도가 기업 승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 그 활용 가능성을 연구하였다. Giménez and Novo(2020)은 스페인 기업을 대상으로 기업승계 의도에 영향을 미치는 요인을 분석 결과 신탁이 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 권종호(2011)는 원활한 승계를 위해 활용되고 있는 중소기업의 기업승계 방식인 다계급지분구조와 신탁구조를 비교 분석하고 신탁이 다종의 지분구조 대비 많은 장점이 있음을 연구하였다. 김순석(2014), 김상훈(2015), 최준규(2015)는 유연대용신탁의 수익권의 가치를 파악하고 수익자연속신탁에 의한 주식신탁을 통한 기업승계 방안을 연구하였다. 정소민(2019), 서병호(2020), 오영표(2020)는 원활한 기업승계를 위하여 주식의 유연대용신탁을 활용하는 과정에서의 쟁점에 대하여 연구하였다. 오영걸(2023)은 신탁재산의 법적 소유권 주체와 이익을 취득하는 주체가 분리되는 신탁의 가장 큰 특성을 활용하여 기업승계에 있어 신탁의 활용 가능성에 대한 방향성을 제시하였다. 기업승계를 위한 제도적 요인 중 신탁제도는 우리나라는 1961년 제정된 이후 2011년 시대 흐름에 맞는 대대적인 개정이 이루어져 2012년 7월26일부터는 현재의 개정 신탁법이 시행되고 있다. 신탁은 소유자(위탁자) 스스로가 신탁계약의 수익자가 되거나 제3자를 수익자로 지정하여 보유하고 있는 여러 재산에 대하여 다양한 자산관리와 승계 방법을 탄력적으로 설계할 수 장점이 있다. 특히 유연장과는 달리 기업 경영자가 자녀, 손주 세대에 이르는 연속적인 승계플랜을 설계할 수 있으며 조웅규,최수정(2022)은 신탁을 통해 의결지시권과 배당권의 분리설계 등을 통해 유류분 분쟁 가능성도 줄일 가능성을 제시하고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설3-1 법제는 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3-2 세제는 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3-3 신탁은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 2-1> 선행연구 요약

변수		연구자	선행연구
기업 역 량	직원 역량	Kamener(2021) Motoc(2021)	Kamener(2021) : 가족기업의 승계의도에 미치는 다양한 영향 요인을 분석한 결과 직원 역량이 승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 주었다. Motoc(2021) : 사례분석을 통해 직원 역량은 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인임을 밝혔다.

기업 역량	마케팅 역량	Costa and Spindler(2022) Plana-Farran and Gallizo(2021)	Costa and Spindler(2022) : 브라질 가족 기업을 대상으로 마케팅 역량은 기업 승계에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Plana-Farran and Gallizo(2021) : 스페인 영농법인을 대상으로 마케팅역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+) 영향을 미친 것으로 나타났다.
	디지털 역량	Poschl and Freiling(2020) Letonja et al.(2021)	Poschl and Freiling(2020) : 유럽기업을 대상으로 디지털 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Letonja et al.(2021)은 슬로베니아 가족기업을 대상으로 디지털 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석됐다.
인적 요인	경영자역량	Zybura et al.(2021) Honjo and Kato(2022)	Zybura et al.(2021) : 독일기업 455개 대상으로 경영자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Honjo and Kato(2022) : 일본 기업을 실증 분석한 결과 경영자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.
	후계자 역량	Bloemen-Bekx et al.(2021) Kandade et al.(2021)	Bloemen-Bekx et al.(2021) : 유럽기업들 대상으로 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Kandade et al.(2021)은 인도 기업인을 대상으로 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.
	제3의 이해관계인	Marcoux et al.(2016) Umans et al.(2021)	Marcoux et al.(2016) : 캐나다 중소기업을 대상으로 종업원 역량 및 지지는 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Umans et al.(2021)은 벨기에의 가족기업 승계를 분석한 결과 가족 간의 관계가 승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.
제도적 요인	법제	Brownell(2022) Widz and Kammerlander(2023)	Brownell (2022) : 법제는 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것을 실증 분석하였다. Widz and Kammerlander(2023) : 폴란드 222개의 중소기업 대상으로 법제는 기업승계의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.
	세제	Brownell(2022) 김원용(2020)	Brownell(2022) : 미국기업들 대상으로 세제는 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김원용(2020) : 기업승계의 특성요인 중 세제는 기업승계 의사결정에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.
	신탁	Kaplan and Liberman(2022) Giménez and Novo(2020)	Kaplan and Liberman(2022)의 연구 결과는 신탁제도가 기업 승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 그 활용 가능성을 연구하였다. Giménez and Novo(2020)은 스페인 기업을 대상으로 기업승계 의도에 영향을 미치는 요인을 분석 결과 신탁이 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

## 2.5 매출액 규모의 조절효과

총 매출은 특정 기간 동안 회사가 판매한 모든 상품 또는 서비스의 총 가치를 나타내며 회사의 판매 실적 및 재무 건전성을 나타내는 주요 지표이다. 총 매출을 모니터링하고 분석하는 것은 비즈니스 성장, 수익 창출 및 수익성을 평가하는 데 중요하다. 김성문(2014)은 일반적으로 소매점의 매출규모를 나타내는 지표로 점포당 총매출액을, 유통업체, 기업체, 연구단체에서는 단위면적당 매출액을 사용하는 것으로 정리했다. 김한준 외(2022)는 기업의 기업역량-기업성과 모형의 구축연구에서 B2B 중심의 중소기업을 대상으로 기업의 역량은 중소기업의 시장의 입지, 업종 등에 따라 다르게 접근할 필요성이 강조했다.

본 연구에서는 매출액 규모의 조절효과를 연구하기 위해 기업 매출액에 따라 50억 미만 기업과 50억 이상 기업으로 분류를 하였는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 운영 규모에 따라 분류이다. 연매출 50억 원 미만의 소기업은 일반적으로 영세기업 또는 소기업으로, 연매출 50억 원 이상의 중소기업(SME)으로 간주될 수 있다.

둘째, 시장 지위 및 시장 점유율이다. 연매출 50억 원 이상의 기업은 연매출 50억 원 미만의 기업에 비해 시장 지배력과 시장 점유율이 높을 수 있다. 셋째, 재원이다. 연매출 50억 원 이상의 기업은 연매출 50억 원 미만의 기업에 비해 더 많은 재원을 이용할 수 있다. 그들은 성장 이니셔티브, 확장 및 혁신에 대한 투자를 위해 더 많은 자본을 가질 수 있다. 넷째, 거버넌스 및 컴플라이언스이다. 연매출 50억 원 이상의 기업은 연매출 50억 원 미만의 기업에 비해 더 복잡한 거버넌스 및 컴플라이언스 요건에 직면할 수 있다. 다섯째, 경영과 의사결정이다. 연매출 50억 원 미만의 기업과 50억 원 이상의 기업은 경영구조와 의사결정 과정도 다를 수 있다. 연간 매출액이 50억 원 이상인 기업은 전문화된 역할과 책임이 있는 보다 공식화된 관리 구조를 가질 수 있으며 공식적인 의사 결정 프로세스를 따를 수 있다. 이러한 가정 하에 매출액 규모는 기업 역량, 인적 요인, 제도적 요인들이 기업승계 의도에 주는 영향력에 있어서 그 관계를 조절할 것으로 예측되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설4-1 매출액 규모는 직원 역량과 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-2 매출액 규모는 마케팅 역량과 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-3 매출액 규모는 디지털 역량과 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-4 매출액 규모는 경영자 역량과 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-5 매출액 규모는 후계자 역량과 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-6 매출액 규모는 제3의 이해관계인과 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-7 매출액 규모는 법제와 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-8 매출액 규모는 세제와 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4-9 매출액 규모는 신탁과 기업승계 의도 간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구 설계

#### 3.1 연구 모형

본 연구는 중소기업 승계 의도에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석을 목표로 하였다. 이를 위해 기업승계 의도에 영향을 미치는 독립 변수로 기업 역량, 인적 요인, 제도적 요인으로 나누었다. 기업 역량은 하위 요인으로 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량을 구성하였다. 인적 요인은 경영자 역량과 후계자 역량 및 제3의 이해관계인으로 세분화했다. 제도적 요인은 법제, 세제, 신탁으로 구분하였다. 이러한 세분화된 하위요인들이 기업승계 의도에 미치는 영향을 분석하고 이들 사이에 매출액 규모가 조절역할을 하는지를 확인하고자 하였다.

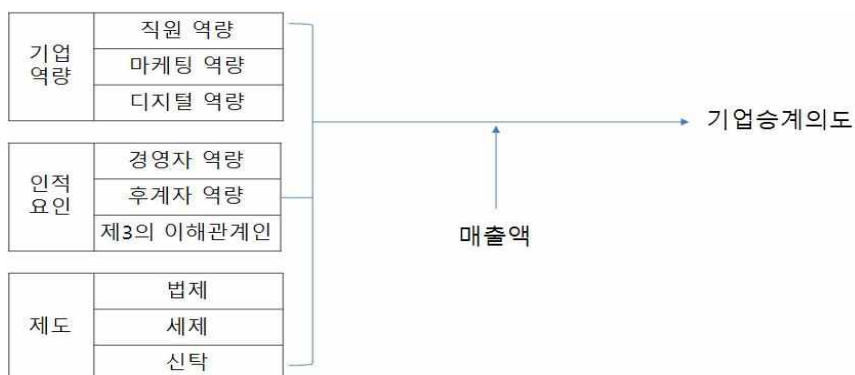


그림1. 연구 모형



### 3.2 조사 설계 및 응답자 특성

본 연구는 연구모형을 기반으로 도출된 가설을 검증하기 위해 실증 분석을 진행하였다. 중소기업 대표자를 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, 후계자가 있는 기업의 오너경영자를 대상으로 하였다. 선정방법은 매출액에 따라 소기업 중소기업 중견기업으로 구분하였다. 연구대상의 특징으로는 기업승계제도에 관심을 가질 만한 영속기간이 10년 전후의 기업으로 산정한 것이다. 설문조사는 2023년 1월 3일부터 2월 15일까지 이루어졌다. 유효한 315부를 분석에 활용하였다. 본 연구에 활용된 변수에 대한 조작적 정의 및 설문 문항, 출처 등은 표 2에서 정리하였다.

<표 3-1> 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의	선행연구	
기업 역량	직원 역량	다양한 서비스 혹은 업무를 제공하며 고객의 니즈를 충족시켜 기업 역량을 달성하는 역량 설문예시) 우리 직원들은 업무수행에 필요한 전문성을 갖추고 있는 편이다	Kamener(2021) ; Motoc(2021)
	마케팅 역량	기업의 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 성과를 증대시키고 내외 유효한 자원이 최적의 이윤극대화를 시키는 역량 설문예시) 우리 기업은 시장분석, 가격책정, 판매예측 등 마케팅전략이 잘 수립되어 있는 편이다.	Costa and Spindler(2022) ; Plana-Farran and Gallizo(2021)
	디지털 역량	디지털업무에 능하고 고객간 소통에 능하여 전문기술을 잘 받아들이고 적용하는 역량 설문예시) 우리 기업은 디지털 트랜스포메이션에 적합한 조직구조를 갖추고 있는 편이다.	Poschl and Freiling(2020) ; Zapata and Barroso(2021)
인적 요인	경영자역량	기업경영에 필요한 기술, 경험 등으로 성과 창출을 위해 필요한 기본 역량이며 교육과 훈련을 통해서 발전 가능함 설문예시) 나는 회사의 지속적인 발전을 위한 승계구도 관련 방안을 가지고 있는 편이다.	Zybura et al.(2021) ; Honjo and Kato(2022)
	후계자 역량	후계자가 가업을 승계하겠다는 의지를 기반으로 기업경영의 자신감과 진취적이고 적극적인 의사결정 능력 설문예시) 나의 후계자는 기업가 정신이 있어야 한다고 생각한다 .	Bloemen-Bekk et al(2021) ; Kandade et al.(2021)
	제3의 이해관계인	기업승계와 관련된 거래처, 이사회 및 주주, 근로자 등으로 이들의 영향 관계를 포함 설문예시) 나는 이사회나 주주들과 원활한 소통이 중요하다고 생각한다.	Marcoux et al.(2016) ; Umans et al.(2021)
제도적 요인	법제	피상속인의 의사대로 기업의 원만한 승계를 위한 상속법 체계, 의결권행사제도, 승계지원제도, 유언장 및 유류분제도를 포괄함 설문예시) 우리나라 상속법 체계는 기업승계에 우호적인 편이다.	Brownell(2022); Widz and Kammerlander(2023)
	세제	원활한 중소기업승계를 지원하기 위한 기업상속공제제도와 기업승계 증여세 과세특례 제도 등을 포함하는 세제를 말함 설문예시) 우리나라는 기업승계를 지원하는 조세체계가 잘 마련되어 있는 편이다.	Brownell(2022); Brychta(2022)
	신탁	일활한 기업승계를 위해 신탁을 활용하고 결과 의결. 배당수익권의 분리 효과 가능함 설문예시) 의결권과 배당의 분리가 가능한 신탁제도를 통한 승계플랜을 활용할 의사가 있는 편이다.	Kaplan et al.(2020); Kaplan and Liberman(2022)
매출액 규모	특정 기간 동안 기업이 판매한 모든 상품 또는 서비스의 총 가치를 말하며 기업의 판매 실적 및 재무 건전성을 나타내는 주요 지표임	김성문, 2014 ; 김한준 외, 2022	
기업 승계의도	기업이 법인의 지분 또는 법인이 사업용 재산을 상속 또는 증여 절차를 통해 기업의 경영권을 물려주고자 하는 승계의도를 말함 설문예시) 나는 사업 승계에 대한 구체적인 계획이 있는 편이다.	전승연, 2018 ; 박소연, 2021	

중소기업 CEO를 대상으로 조사를 한 것으로 응답자중 남성이 80.0%로 여성 20.0%보다 많았다. 연령은 50대가 46.0%, 50대 미만이 38.1%였으며, 60대 이상은 15.9%였다. 월 평균 소득은 1000만원에서 2000만원 사이가 45.1%로 가장 큰 비중을 차지했다. 2000만원 이상은 15.2%로 나타났다. 사업기간과 관련해서 현재 운영하고 있는 사업의 기간은 7년에서 10년 미만이 27.6%로 가장 많았고, 3년 미만 13.0%, 3년에서 7년 미만 21.6%였다. 총 사업기간은 20년 이상이 28.7%로 가장 많았으며, 10년 이상 20년 미만이 22.5%로 그 다음으로 많았다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 타당도 및 신뢰도 결과

최종 요인분석 결과 10개의 요인으로 추출되었으며, 전체 설명력은 81.373%로 나타났다.

수집된 요인분석 적합도를 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 표본 적합성과 Bartlett의 구형성 검정 지표를 검토하였다. KMO 검정값은 .6 이상이어야 하며 .8 이상이면 좋다고 할 수 있다. 본 연구에서 KMO는 .929, Bartlett의 구형성 검정 결과  $\chi^2=9263.723$ ,  $df=990$ ,  $p<.001$ 로 유의미한 결과가 나타나 요인 분석을 실시하기에 적합한 모형으로 확인되었다. 결과는 다음의 <Table IV-2>와 같다.

탐색적 요인분석을 통하여 요인 적재값이 .6 미만 또는 동일한 요인으로 잘 묶이지 않은 변수들은 제거하였다. 경영자 역량 5개 항목 중에서 1개 항목(3번)과 후계자 역량 5개 항목 중에서 1개 항목(4번), 제3의 이해관계인 5개 항목 중에서 1개 항목(1번), 마케팅 역량 5개 항목 중에서 1개 항목(5번), 법제 5개 항목 중에서 1개 항목(4번)을 제거하였다.

본 연구의 측정도구들의 신뢰도의 값은 모두 .7 이상인 것으로 분석되었기 때문에 신뢰도는 확보된 것으로 확인할 수 있었다.

<표 4-1> 타당도 및 신뢰도 결과

요인	변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cronbach's $\alpha$
세계	int1	.860	.066	.014	-.024	.022	-.014	-.036	-.063	.080	-.059	.936
	int5	.815	.049	.020	.050	.077	-.129	.076	.005	.180	-.129	
	int4	.796	.052	.002	-.071	.024	-.035	.177	-.103	.024	-.185	
	int2	.773	-.042	.054	-.028	.022	.098	.149	-.050	.129	-.116	
	int3	.738	-.024	.059	.132	-.011	.121	-.096	.014	-.028	-.284	
신탁	intr2	.012	.890	-.023	-.005	.039	-.038	-.017	-.046	-.002	-.027	.975
	intr3	-.050	.883	.105	-.065	.014	-.073	.007	.006	.006	-.008	
	intr5	.137	.870	.031	.057	.009	.055	-.026	-.010	.026	.067	
	intr1	.091	.850	.007	-.011	-.070	-.011	.000	.023	.011	.055	
	intr4	-.016	.844	-.015	.084	.069	.079	.043	.044	-.009	.018	
디지털 역량	ccd2	.025	-.145	.856	.059	-.002	-.052	.169	-.034	.080	.052	.900
	ccd4	.128	.024	.770	.175	.132	-.059	.180	.052	-.038	-.051	
	ccd3	.083	.109	.748	.143	.075	.120	.012	.046	.006	-.040	
	ccd5	.163	.079	.740	.106	.000	.059	.085	.084	-.104	.059	
	ccd1	.071	.031	.711	-.022	.192	.175	.119	.038	.036	.032	
직원 역량	cce1	-.034	.061	.079	.849	.096	.112	-.078	.115	.028	.068	.866
	cce2	.015	-.021	.075	.835	.046	.110	-.037	.172	.070	-.008	
	cce3	.137	-.010	.101	.783	.046	.065	.261	-.026	.072	.042	
	cce4	.103	.015	.191	.679	-.025	.048	.318	-.135	.192	-.029	
	cce5	.224	.037	.214	.603	-.046	.060	.362	-.042	.015	.074	

기업승계의도	si4	-.101	.093	.043	-.051	.863	-.003	.089	-.044	.007	.046	.915
	si3	.022	-.100	-.086	.042	.792	.091	.044	.021	-.034	-.066	
	si5	-.015	.074	.163	.041	.710	.009	.035	.138	-.169	.165	
	si1	.062	.051	.140	.093	.707	.045	-.077	.018	.027	.062	
	si2	.005	-.060	.221	.007	.704	-.199	.147	.019	.128	-.054	
제3의 이해관계인	pc3r2	.102	-.024	.008	.117	-.039	.811	.105	.106	-.099	.090	.961
	pc3r3	-.064	-.109	-.029	.101	.009	.749	.017	.031	.020	.026	
	pc3r5	.001	.176	.283	.119	.149	.674	-.064	-.204	.245	-.091	
	pc3r4	.044	.098	.222	.167	.065	.603	-.217	-.022	.404	.048	
마케팅역량	ccm3	.006	.031	.393	.215	.140	.045	.800	.050	-.019	.085	.798
	ccm2	.027	.008	.299	.285	.096	.131	.796	.137	-.027	.065	
	ccm1	.040	-.029	.442	.171	.197	.027	.713	.170	.068	.030	
	ccm4	.098	-.010	.152	.280	-.023	.342	.670	.066	-.418	-.209	
경영자역량	pcceo4	-.019	-.073	.159	.078	.047	.104	.073	.789	-.016	-.008	.938
	pcceo1	-.042	-.077	.111	.094	-.071	.017	.029	.767	.201	.259	
	pcceo5	-.102	.171	-.069	-.064	.218	.096	.049	.703	.038	-.173	
	pcceo2	-.021	.041	-.012	.268	-.028	.056	.194	.660	.533	.133	
법제	inl1	.161	.100	.138	.121	-.008	.027	-.101	.092	.806	.127	.900
	inl2	.092	.002	.134	.088	-.032	-.048	-.019	-.083	.797	.151	
	inl3	.174	-.036	.006	.104	.081	-.106	-.128	.097	.705	.220	
	inl5	.037	.039	.142	.045	-.189	.004	.100	-.081	.644	.078	
후계자역량	pcsu1	.003	.040	.048	-.179	-.149	.155	.271	.267	.311	.708	.922
	pcsu3	-.174	.106	.058	.050	-.012	.239	-.102	.212	-.146	.659	
	pcsu5	-.168	.127	.070	.035	-.082	.087	.065	.257	.042	.619	
	pcsu2	.000	.030	-.003	.107	.224	.120	.174	-.115	.155	.609	
아이겐 값		9.246	6.663	6.120	4.313	3.465	3.340	3.018	2.936	2.789	1.665	
분산(%)		17.806	15.286	10.275	7.856	7.488	6.456	5.845	3.921	3.756	2.684	
총분산(누적 %)		17.806	33.092	43.367	51.223	58.711	65.167	71.012	74.933	78.689	81.373	

#### 4.2 상관관계 분석

연구변인의 상관관계를 분석한 결과 경영자 역량과 후계자 역량의 상관관계가 .674로 가장 높았으며 유의하게 나타났다. 반면, 직원 역량과 법제의 상관관계가 .106으로 가장 낮게 나타났고 유의하지도 않게 나타났다. 모든 구성요소들 간의 상관관계는 .8 이하로 나타났으며 변수 간의 다중공선성이 발생하지 않았기에 적합한 것으로 판단되었으며 이로써 가설검증에 대한 각 변수들 간의 관련성을 확보하였다.

<표 4-2> 상관관계 분석 결과

구 분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1   경영자 역량	1									
2   후계자 역량	.674**	1								
3   제3의 이해관계인	.594**	.668**	1							
4   직원 역량	.241**	.133*	.151*	1						
5   마케팅 역량	.498**	.466**	.471**	.562**	1					

6	디지털 역량	.577**	.588**	.554**	.370**	.625**	1				
7	법제	.487**	.462**	.502**	.106	.345**	.341**	1			
8	세제	.461**	.414**	.453**	.169*	.375**	.337**	.660**	1		
9	신탁	.592**	.569**	.526**	.198**	.431**	.504**	.547**	.504**	1	
10	기업승계의도	.607**	.585**	.533**	.239**	.544**	.593**	.475**	.489**	.512**	1
	평균	3.546	3.784	3.934	3.802	3.579	3.171	2.318	2.161	3.228	3.106
	표준편차	1.243	1.241	1.222	.560	.677	.913	1.008	1.060	1.177	1.155

\*\* 상관관계가 .01 수준에서 유의(양측), \*상관관계가 .05 수준에서 유의(양측)

### 4.3 가설검증

본 연구에서는 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량과 경영자 역량, 후계자 역량, 제3의 이해관계인 및 법제, 세제, 신탁이 기업승계 의도에 미치는 영향 관계를 검증하였다. 아울러 매출액 규모의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

#### 4.3.1 기업승계의도에 미치는 영향력 검증

본 연구는 기업승계 의도에 미치는 영향력에 대한 연구가설의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 가장 우선적으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제가 있는지를 진단하였다. 다중공선성 판단은 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 통하여 확인하였다. VIF 기준은 10 미만일 경우 다중공선성이 없는 것으로 판단한다. 분석 데이터의 VIF를 확인해 본 결과 1.265~5.642로 기준치 이하로 나타나서 변수들 간의 다중공선성 문제가 없다는 것을 확인하였다. 위계적회귀분석을 실행하기 위하여 모형 1에 통제변수를 투입하였다. 본 연구의 통제변수는 성별, 연령, 월 소득, 현재 회사 사업기간, 총 회사 운영 기간으로 5개이다. 회귀분석을 위해서 범주형 변수인 성별을 더미 변수화 하였다. 남성을 1로하고 여성을 0으로 하여 1개의 더미 변수를 생성하였다. 모형 2에는 통제변수가 통제된 상태로 독립변수인 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량과 경영자 역량, 후계자 역량, 제3의 이해관계인 및 법제, 세제, 신탁 요인들이 기업승계 의도에 주는 영향을 검증하였다. 총 9개를 투입했다. 분석 결과는 <Table IV-6>과 같다.

모형 1은 통제변수가 기업승계 의도에 미치는 영향력을 살펴본 것이다. 회귀분석 설명력은 변수의 영향력에 의해 설명될 수 있는 종속변수의 총 변동 비율로 정의한다. 모형 1의 설명력은 24.9%이고,  $F=14.539(p < .001)$ 로 나타났다. 통제변수 중 성별이 기업승계 의도에 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 연령은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2는 통제변수가 통제된 상태로 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량과 경영자 역량, 후계자 역량, 제3의 이해관계인 및 법제, 세제, 신탁이 기업승계 의도에 주는 영향을 분석한 결과이다. 모형의 설명력은 65.9%로, 회귀식은 통계적으로 유의한 결과로 나타났다. $(F=47.236, p < .001)$ . 통제변수 중 연령이 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연령이 높을수록 기업승계 의도는 높아지는 것을 알 수 있다.

기업 역량 중 직원 역량은  $B= .047, p > .05$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 분석됐다. 따라서 가설 1-1. 기업 역량 중 직원 역량은 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 기각되었다. 기업 역량 중 마케팅 역량은  $B= .215, p < .05$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2. 기업 역량 중 마케팅 역량은 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 기업 역량 중 디지털 역량은  $B= .140, p < .05$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3. 기업 역량 중 디지털 역량은 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 채택

되었다.

인적 요인 중 경영자 역량은  $B = .175, p < .05$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1. 인적 요인 중 경영자 역량은 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 인적 요인 중 후계자 역량은  $B = .236, p < .01$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2. 인적 요인 중 후계자 역량은 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 인적 요인 중 제3의 이해관계인은  $B = .034, p > .05$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-3. 인적 요인 중 제3의 이해관계인은 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 기각되었다.

제도적 요인 중 법제는  $B = .077, p > .05$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1. 제도적 요인 중 법제는 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 기각되었다. 제도적 요인 중 세제는  $B = .302, p < .001$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2. 제도적 요인 중 세제는 기업승계 의도에 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 제도적 요인 중 신탁은  $B = .137, p < .05$ 로 나타나 기업승계 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-3. 제도적 요인 중 신탁은 기업승계 의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

유의한 영향력을 갖는 변수들의 그 영향력 크기는 다음과 같다. 영향력 크기는 표준화 계수의  $\beta$  값을 통해 알 수 있으며 클수록 영향력이 큰 것이다. 세제( $\beta = .277$ ) > 후계자역량( $\beta = .254$ ) > 경영자역량( $\beta = .189$ ) > 신탁( $\beta = .139$ ) > 마케팅역량( $\beta = .126$ ) > 디지털 역량( $\beta = .111$ ) 순이었다.

<표 4-3> 기업승계의도에 미치는 영향

변수	모형 1				모형 2				
	B	$\beta$	t	p	B	$\beta$	t	p	VIF
(상수)	2.230		8.259	.000	-1.089		-3.094	.002	
성별	-.470	-.156	-2.512	.013	-.174	-.058	-1.518	.131	1.265
연령	.562	.386	5.345	.000	.270	.185	4.154	.000	1.735
월 소득	-.054	-.043	-7.00	.485	.071	.038	1.312	.101	1.504
현재 회사 운영기간	-.029	-.038	-2.71	.786	-.047	-.062	-.750	.454	3.990
총 회사 운영기간	.158	.218	1.563	.119	.053	.074	.863	.389	4.351
직원 역량					.047	.023	.529	.597	1.623
마케팅 역량					.215	.126	2.399	.017	2.414
디지털 역량					.140	.111	2.219	.028	2.183
경영자 역량					.175	.189	2.184	.030	4.511
후계자 역량					.236	.254	2.711	.007	5.642
제3의 이해관계인					.034	.036	.482	.631	4.958
법제					.077	.067	.940	.348	4.473
세제					.302	.277	3.833	.000	4.566
신탁					.137	.139	2.284	.023	3.246
F 값	14.539***				47.236***				
F 변화량					49.351***				
R <sup>2</sup>	.249				.659				
수정된 R <sup>2</sup>	.233				.643				
R <sup>2</sup> 변화량					.410				

### 4.3.2 매출액 규모의 조절효과

본 연구는 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량과 경영자 역량, 후계자 역량, 제3의 이해관계인 및 법제, 세제, 신탁이 기업승계 의도에 주는 영향력에서 매출액 규모의 조절효과 검정을 위하여 위계적 회귀분석을 실행

하였다.

조절변수의 조절효과를 검증하기 위한 통계적 방법으로는 여러 가지가 사용되지만 가장 대표적인 방법이 조절회귀분석(MMR, Moderated Multiple Regression)이다. 이 방법은 조절효과를 예측하는 데 있어 조절변수와 통계적으로 의미 있는 상호작용을 기반으로 검증하는 방법이다. 조절회귀분석의 위계적 회귀분석방법은 기본 모형에 추가되는 변수들 간의 상호작용에 대한 설명력의 상대적 기여도인  $R^2$ 의 증가량을 통해서 검증된다. 그러나 조절회귀분석 절차에서 투입되는 예측변수 간의 상호작용 방식은 다중공선성이라는 문제가 발생할 확률이 높아 회귀모형 추정 과정에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 지적되고 있다. 이러한 문제 해결을 위한 대표적인 방법으로 평균중심화(mean centering) 방법이 있다고 하였다(Aiken and West, 1991).

본 연구에서는 매출액규모 조절변수와의 상호작용항으로 인한 다중공선성의 문제를 평균집중화 방법을 활용함으로써 회귀 추정치의 정확도와 안정성을 확보할 수 있었다. 또한 매출액규모를 연간매출액 50억 원을 기준으로 2개의 집단으로 나누었다. 즉 50억 미만과 50억 이상으로 그룹핑 하였다. 회귀 분석을 위해 더미변수화 했는데 50억 미만을 0, 50억 이상을 1로 했다. 최종 분석한 결과는 <Table IV-7>과 같다. 모형 3은 통제변수와 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량과 경영자 역량, 후계자 역량, 제3의 이해관계인 및 법제, 세제, 신탁, 조절변수인 매출액 규모가 기업승계 의도에 주는 영향력을 분석한 모형이다. 설명력은 66.9%이며, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $F=46.347, p<.001$ ). 모형 4는 통제변수와 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량과 경영자 역량, 후계자 역량, 제3의 이해관계인 및 법제, 세제, 신탁, 조절변수인 매출액 규모 및 독립변수들과 매출액 규모의 상호작용 변수가 기업승계 의도에 주는 영향력을 살펴본 모형이다. 모형의 설명력은 69.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $F=32.400, p<.001$ ).

조절회귀 분석방법에 의한 조절효과 검정은 다음의 두 가지 기준을 만족해야 한다. 첫째, 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입할 경우 상호작용항은 유의 하여야 한다. 둘째, 상호작용항을 투입하기 전의 회귀모형과 투입 후의 회귀모형을 비교할 경우 설명력이 유의미하게 증가할 수 있어야 한다. 본 연구에서는 두 가지 조건을 충족하는지 여부를 가지고 조절효과를 판단하였다. 이를 위해 첫째 설명력의 증가 여부에 대하여 검정을 하였다. 검정한 결과는 <Table IV-7>에 정리하였다.

모형 3에 상호작용항(독립변수 \* 조절변수)을 추가 투입하였던 모형 4의 설명력  $R^2$ 는 .695로 나타나 모형 3보다 2.6%로 증가하였다. 따라서 두 번째 조건인 설명력에서 유의미한 증가가 있어야 한다는 조건은 충족되었다. 다음으로 각 상호작용항이 유의한지 분석한 결과는 다음과 같다. 마케팅 역량의 상호작용항( $B=.105, p<.05$ ), 디지털 역량의 상호작용항( $B=.116, p<.05$ ), 경영자 역량의 상호작용항( $B=-.143, p<.05$ ), 후계자 역량의 상호작용항( $B=.153, p<.05$ ), 세제의 상호작용항( $B=-.221, p<.05$ ), 신탁의 상호작용항( $B=-.139, p<.05$ )가 유의하게 나타났다. 기업승계 의도간 조절역할을 하는 것으로 나타나 다음의 가설이 채택되었다. 가설 4-2. 매출액 규모는 마케팅 역량과 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이다. 가설4-3. 매출액 규모는 디지털 역량과 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이다. 가설4-4. 매출액 규모는 경영자 역량과 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이다. 가설4-5. 매출액 규모는 후계자 역량과 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이다. 가설 4-8. 매출액 규모는 세제와 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이다. 가설4-9. 매출액 규모는 신탁과 기업승계 의도간의 관계를 조절할 것이라는 채택되었다.

한편, 직원 역량의 상호작용항( $B=.058, p>.05$ ), 제3의 이해관계인의 상호작용항( $B=.016, p>.05$ ), 법제의 상호작용항( $B=.104, p>.05$ )은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 기업승계 의도 간 조절효과가 나타나지 않았기 때문에 기각되었다. 따라서 가설4-1. 매출액 규모는 직원 역량과 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이다. 가설4-6. 매출액 규모는 제3의 이해관계인과 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이다. 가설4-7. 매출액 규모는 법제와 기업승계 의도 간의 관계를 조절할 것이라는 기각되었다.

연간 매출액 규모에 따라 영향 관계의 차이가 나는 것 중에서 경영자 역량, 세제, 신탁의 경우 기업승계 의도에 미치는 영향이 50억 미만의 기업이 50억 이상 기업보다 더 강한 것으로 나타났다. 반면, 마케팅 역량, 디

지털 역량, 후계자 역량은 50억 이상 기업이 50억 미만 기업보다 더 강한 것으로 분석되었다.

<표 4-4> 매출액 규모의 조절효과

변수	모형 3				모형 4				
	B	β	t	p	B	β	t	p	VIF
(상수)	-.810		-2.263	.025	-.450		-1.098	.273	
성별	-.194	-.064	-1.714	.088	-.247	-.082	-2.245	.026	1.307
연령	.249	.171	3.887	.000	.192	.132	2.973	.003	1.925
월 소득	.157	.126	3.085	.002	.143	.115	2.862	.005	1.581
현재 회사 운영기간	-.059	-.078	-.961	.338	-.089	-.118	-1.482	.140	4.252
총 회사 운영기간	.045	.062	.741	.460	.097	.133	1.601	.111	4.789
경영자 역량	.186	.200	2.356	.019	.149	.161	1.709	.089	5.635
후계자 역량	.232	.249	2.713	.007	.229	.246	2.450	.015	4.892
제3의 이해관계인	-.027	-.029	-.386	.700	-.041	-.044	-.501	.617	3.491
직원 역량	-.055	-.027	-.630	.529	-.059	-.028	-.654	.514	1.853
마케팅 역량	.191	.112	2.154	.032	.204	.120	2.331	.021	2.580
디지털 역량	.109	.086	1.722	.087	.079	.063	1.254	.211	2.443
법제	-.059	-.051	-.729	.467	-.091	-.080	-1.103	.271	5.099
세제	.293	.269	3.776	.000	.354	.325	4.531	.000	5.027
신탁	.112	.114	1.884	.061	.088	.090	1.524	.129	3.398
매출액규모(M)	.286	.119	2.989	.003	.374	.156	2.456	.015	3.922
직원 역량 * M					.058	.050	.925	.356	2.164
마케팅 역량 * M					.105	.098	2.073	.039	2.820
디지털 역량 * M					.116	.108	2.078	.025	2.266
경영자 역량 * M					-.143	-.129	-2.361	.018	4.338
후계자 역량 * M					.153	.101	2.183	.038	5.120
제3의 이해관계인 * M					.016	.010	.133	.895	5.966
법제 * M					.104	.093	1.264	.208	5.385
세제 * M					-.221	-.187	-2.517	.013	5.333
신탁 * M					-.139	-.102	-2.023	.044	2.481
F 값	46.347***				32.400***				
F 변화량	8.931**				2.885**				
R <sup>2</sup>	.669				.695				
수정된 R <sup>2</sup>	.6752				.671				
R <sup>2</sup> 변화량	.010				.026				

#### 4.4 논의

첫째, 본 연구 결과 마케팅 역량, 디지털 역량, 경영자 역량, 후계자 역량, 세제와 신탁은 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기업역량 중 마케팅 역량과 디지털 능력을 잘 갖춘 기업일수록 고객 욕구를 충족하고 급변하는 시장 환경에서 자사의 브랜드 가치 제고와 수익극대화라는 목표를 달성할 가능성이 높아질 수 있어 경영자는 기업을 승계할 의도가 높아진다는 것을 추론할 수 있다.

인적 요인 중 경영자 역량이 기업승계 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미친 것은 당연한 귀결로 생각된다. 경영자는 기업승계 여부를 최종적으로 결정하며 기업을 승계할 후임자를 결정하고 구체적인 승계플랜을 수립하여 기업의 지속적인 발전을 책임지는 중요한 요인으로 해석된다. 후계자 역시 현재 경영자의 뒤를 이어 기업의 존속과 번영을 위해 기업가정신과 예측능력과 가족 등 관계인들과의 소통능력을 갖추기 위한 체계적인 교육 등

을 개발해야 할 당위성을 확인할 수 있다.

제도적 요인 중 세제는 기업의 승계를 결정하는 중요한 요인이며 기업승계를 결정하게 하는데 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업승계와 관련된 국내 선행 연구들이 상당부분 세제에 집중되어 있는만큼 기업승계 문제에 있어 세제가 중요하지만 그만큼 해결하기 어렵다는 것을 의미하는 것으로 해석된다. 한편, 제도적 요인 중 신탁이 기업승계 의도에 유의한 영향을 미친 것으로 검증된 결과는 경영자들이 신탁제도를 통해 법적으로 재산이 보호되고 자녀 및 손자세대로 이어지는 장기승계설계가 가능한 특성을 이해하기 시작했고 향후 승계제도로서의 활용 가능성을 확인할 수 있었다. 승계과정에서 1인 후계자로 집중됨에 따라 발생할 수 있는 분쟁 가능성을 배당권과 의결권이 분리될 수 있는 신탁으로 해결된다면 기업승계 의사결정이 더 수월해질 수 있음을 추론할 수 있다. 이러한 신탁의 특성을 활용하여 다양하고 심층적인 기업승계구조설계와 기업승계 활성화를 위한 추가 연구가 필요하다고 판단된다. 기업승계과정에서 후계자의 이혼 또는 사망 등으로 인해 부딪치게 되는 문제에 대한 솔루션으로 신탁을 함께 고려할 수 있을 것으로 추정된다.

둘째, 직원 역량, 제3의 이해관계인, 법제는 기업승계 의도 간에는 유의한 정(+)의 영향 관계가 검증되지 않았다. 직원 역량이 우수할수록 경영자의 기업승계 의도는 높아질 것이라는 가설과는 배치되는 결과인데, 설문에 응답한 경영자들은 직원 역량과 인적 요인 중 제3의 이해관계인의 하위 요소인 거래처와의 관계, 이사회나 주주들과의 소통문제는 기업승계 의도에 영향을 미치는 직접적인 요인이 아니라고 판단한 것으로 추론된다. 한편 승계 관련 법제에 관하여는 다양한 개선의 요구는 지속되고 있으나, 본 연구에 참여한 경영자들은 순수한 민법상의 법제보다는 세제 또는 신탁이 더 유의미한 요소로 판단하는 것으로 해석된다. 현행 우리나라의 기업승계 지원 제도에 대한 논의는 주로 상속증여세법 또는 조세특례법 상의 세제연구에 집중되어 있다. 일본과 같이 유류분사전포기 및 금융지원 등 다양한 영역의 내용을 포함하는 법제 및 제도 개선에 대한 연구는 지속적으로 필요하다.

셋째, 기업승계의도에 유의한 영향관계를 주는 변수들의 영향력 크기를 보면 세제, 후계자 역량, 경영자 역량, 신탁, 마케팅 역량, 디지털 역량 순으로 나타났다. 기업승계에 있어 세제 부담은 OECD 국가 중 가장 높은 수준으로, 승계과정에서 발생하는 세제 문제가 가장 결정적인 요소라는 선행 연구의 결과들을 확인해주고 있다. 또한 후계자 역량 역시 기업승계 계획수립에 있어 중요한 요인으로 경영자가 판단하고 있음을 보여준다. 제도적 요인 중 신탁이 유의한 영향력을 미친다는 것은 경영자들은 좀 더 완성도 높은 승계플랜을 위해서는 다양한 제도와 구조가 필요하다는 인식의 변화를 보여준다. 이는 향후에는 기업승계를 추진하는데 있어 신탁제도가 세제 및 연관제도와의 결합을 통해 의미 있게 활용될 가능성을 보여주고 있다. 2012년 개정 신탁법 시행 이후 2023년 현재까지 비록 짧은 기간이지만 신탁제도는 재산보호기능을 통한 기업승계과정에서의 리스크를 단절할 수 있고 기존 유연장 제도와 달리 여러 세대에 연속적인 승계플랜을 구성할 수 있는 장점을 고려하고 있음을 추론할 수 있다. 또한 기업승계과정에서 상속인 당사자들간의 협의보다는 객관적인 수탁자에 의한 집행으로 투명성 확보에 대한 수요도 있음을 보여주고 있다. 특히 신탁의 전환기능을 통해 주식의 신탁을 통한 의결권과 배당권의 분리가능성이 기업승계에 의미 있게 활용될 수 있는 가능성도 보여주고 있다. 초고령사회 진입을 앞둔 시점에서 상속재산에 대한 갈등을 사전에 대비하고 원활한 기업승계 플랜 설계를 위하여 활용 가능성과 제도 개선에 대한 후속 연구가 많아지길 기대해본다.

마지막으로, 매출액 규모의 조절효과와 관련된 논의점은 다음과 같다. 마케팅 역량, 디지털 역량, 경영자 역량, 후계자 역량, 세제 및 신탁의 기업승계 의도 간에 매출액 규모는 정(+)의 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 직원 역량, 제3의 이해관계인, 법제와 기업승계 의도 간에 매출액 규모는 유의한 영향을 미치지 않아 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다. 또한 매출액 규모에 따라 50억 미만과 50억 이상의 2개의 집단으로 나누어 살펴본 결과 기업승계 의도에 미치는 독립 변수들의 영향력 관계에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 경영자 역량, 세제, 신탁의 경우 기업승계 의도에 미치는 영향이 50억 미만에서 더 크게 나타나고 후계자 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량은 50억 이상 기업에서 더 강한 것으로 분석되었다. 이는 매출액 규모가 작은 기업일수록 현재의



경영자 역량이 더 부각되며 기업경영에 직접적이고 더 크게 영향력을 미치는 세제에 더 민감할 것으로 해석된다. 신탁은 기업승계분야 보다는 아직까지는 개인상속, 가정의 자산관리 해결방안으로 인식되고 있어 규모가 더 작은 기업에서 영향력이 높은 것으로 추정된다. 반면 기업의 규모가 커질수록 현재의 기업 안정성을 기반으로 급변하는 미래에 대응할 수 있는 후계자 역량이 중요하고, 기업의 성과와 중장기적인 혁신과 변화에 대응할 수 있는 마케팅 능력과 디지털 역량이 더 높게 고려되는 요소로 해석된다.

## V. 결론

중소기업 창업주의 고령화 심화는 기업승계에 있어 주요한 이슈로 부상하고 있다. 우리나라 산업기반인 중소기업의 원활한 승계는 단순한 상속의 문제를 넘어 고용창출 등 국가경제 활력을 위해 매우 중요한 사안이기 때문이다. 이러한 시점에서 본 연구는 직원 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량과 경영자, 후계인, 제3의 이해관계인 및 법제, 세제, 신탁 등이 기업승계 의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석 하였다. 아울러 매출액 규모의 조절효과를 검증하였다. 중소기업을 운영하고 있는 대표자를 대상으로 설문조사를 진행하였고 총 유효한 설문은 315부였다. 이를 기반으로 위계적회귀분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 직원 역량, 제3의 이해관계인, 법제는 기업승계 의도에 미치는 영향이 적은 반면, 마케팅 역량, 디지털 역량 등 기업이 생존을 위해 필수적으로 갖추어야 할 기업자체의 역량과 기업의 현재와 미래를 책임질 경영자 및 후계자 역량은 기업승계 의도에 높은 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 또한 원활한 승계를 위해 필요한 제도적 요소로 세제가 미치는 강력한 영향력을 확인할 수 있었고 새롭게 부상하고 있는 신탁제도가 승계의사 결정에 있어 의미 있는 요인으로 나타났다. 유의한 영향을 주고 있는 변수들 중에서 영향력은 세제, 후계자 역량, 경영자 역량, 신탁, 마케팅 역량, 디지털 역량 순으로 나타났다.

둘째, 기업승계와 관련된 요인들의 기업승계 의도와 관계에서 연간 매출액 규모에 따라 50억 미만과 50억 이상의 2개의 집단으로 나누어 살펴본 결과 기업승계 의도에 미치는 독립 변수들의 영향력 관계에서 차이가 있다는 점이다. 경영자 역량, 세제, 신탁의 경우 기업승계 의도에 미치는 영향이 50억 미만에서 더 크게 나타나고 후계자 역량, 마케팅 역량, 디지털 역량은 50억 이상 기업에서 더 강한 것으로 분석되었다.

본 연구는 성공적인 승계 계획을 촉진하기 위해 기업 내부의 기술과 역량을 개발하고 강화하는 것이 중요하며 강력한 역량을 보유한 경영자와 승계 받을 후계자의 역량의 필요성을 제시하였다. 또한 기업승계의도에 대한 세제 및 신탁의 상당한 긍정적 영향을 강조하고 있다. 이러한 결과는 승계의도 결정을 형성하는 다양한 영향 요인과 기업승계를 위해 필요한 기업 상황별 통합적인 진단과 솔루션 도출 가능성을 제시함으로써 향후 추가 요인과 맥락을 탐색할 수 있는 연구의 길을 열어주고 있다.

### 5.1 시사점

본 연구에서 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업승계에 영향을 줄 수 있는 요인들로 기업역량, 인적요인 및 제도적인 요인을 결합하여 실증 분석하였다는 점이다. 중소기업을 대상으로 하는 국내 기존 선행연구들은 주로 기업의 성과와 관련된 연구가 대부분이었다. 인적 요인 중 경영자 역량과 후계자 역량에 관한 연구는 기업의 경영성과 향상을 통한 지속가능성에 미치는 영향에 관한 논의가 대부분이었다. 기존 연구들이 기업성과 또는 세제에 대한 질적 연구 위주로 이루어진 점을 감안할 때 본 연구의 차별성이 존재한다. 둘째, 최근 상속·자산관리 및 승계분야에서 새로이 관심을 받고 있는 신탁이라는 변수를 새로운 연구 변수로 설정하고 실증 분석한 결과 의미 있는 영향 요소로 확인된 점이다. 셋째, 기업승계에 영향을 주고 있는 변수들 중에서 영향력의 크기를 실증 분석하여 밝힌 점이 기존 연구와 차별성이 있다.

실무적 시사점으로는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 세제가 기업승계의도에 미치는 가장 중요한 요소로 확인된 만큼, 기업 승계를 지원할 수 있는 세제분야의 꾸준한 개선이 필요하며 승계 플랜 수립을 위한 전문가들과의 통합적인 협업과 해외 제도에 대한 지속적인 연구는 기업승계를 위한 실무에 도움을 줄 수 있을 것이다. 둘째, 기업승계에 영향을 주는 인적 요인으로 기업승계를 받고자 하는 후계자 역량이 중요한 것으로 분석되었다. 이는 원활한 기업승계를 위해서는 후계자 역량을 지속적으로 강화하기 위한 교육프로그램 수립과 실행이 중요함을 보여주고 있다. 셋째, 기업승계 의도에 신탁제도가 영향을 미치는 의미 있는 요인으로 확인된 만큼, 기업승계를 계획하고 있는 경영자 및 후계자는 신탁제도에 대한 새로운 관심을 가질 필요가 있다. 이해당사자들의 정확한 인식을 위한 제도홍보를 통해 기존보다 고도화된 승계플랜을 수립할 수 있을 것으로 기대된다.

정책적 시사점으로는 다음과 같다.

첫째, 기업승계에 있어 세제는 가장 중요한 요소로 분석되었고, 22년 개정된 세제 이후에도 지속적인 개선과 유산취득세 등 상속세제 등의 검토가 필요해 보인다. 둘째, 기업승계에 있어 신탁이 유의한 영향을 미치는 것으로 분석된 만큼 이를 뒷받침할 수 있는 신탁세제 개편과 명확한 해석이 필요하다. 셋째, 원활한 기업승계를 위해서 주식신탁을 활용할 경우에도 기업승계 세제의 적용에 문제가 없도록 제도적 개선이 필요하다. 주식신탁을 통해 수탁자에게 명목이 이전될 경우에는 기업상속공제요건 중 피상속인의 주식 보유기간에서 제외되지 않는다는 명확한 유권해석 또는 법 개정이 필요하다. 또한 타익구조의 신탁과 증여시기 및 목적신탁 등 다양한 영역에서의 세제상 해석과 개선이 필요하다.

## 5.2 연구 한계 및 향후 연구

본 연구는 정리된 결론과 의미 있는 시사점들이 있음에도 불구하고 다음과 같은 한계점으로 향후 연구에서는 이를 개선한 연구들이 진행되길 기대해 본다.

첫째, 본 연구는 경영자만을 대상으로 승계 의도를 측정하였다. 그런데 설문에 참여한 경영자가 창업자인지 승계 받은 경영자인지 승계 경험 유무를 구분하기 어려운 한계가 있었다. 동일한 집단만을 연구대상으로 삼는 것보다는 승계 경험 유무를 구분하여 각 집단별 기업승계 의도에 미치는 변수 및 변수별 영향력의 크기를 실증 분석해 봄으로써 좀 더 효율적인 기업승계를 계획을 수립하는 데 기반을 제시할 수 있을 것이다. 둘째, 2022년 기업승계와 관련된 세제 개선이 이루어졌다. 중소기업 경영자의 고령화가 심화됨에 따라 생전에 자녀에게 기업을 계획적으로 승계할 수 있도록 기업승계 주식 특례규정의 정비 및 상속·증여세 납부유예제도 등이 신설되었다. 본 연구에서 기업승계의도에 가장 큰 영향을 주었던 세제라는 변수의 변화가 향후 기업승계 의도에 어떠한 영향을 미치는 지에 관한 추가적인 연구는 의미 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 신탁이라는 새로운 제도가 기업승계의도에 유의한 영향을 준다는 분석 결과가 도출된 바, 의결권과 배당권의 분리를 통한 승계가 가능할 것으로 논의되는 주식신탁에 관한 심도 있는 연구를 통해 원활한 기업승계설계의 가능성을 제시하길 기대해본다.

## REFERENCE

- 권종호(2011). 중소기업의 원활한 사업승계를 위한 방안-2011년 개정상법 및 개정 신탁법을 중심으로-. *비교사법*, 18(4), 1343-1378.
- 김대흥(2021). 일본 경영승계원활화 기업승계세제 연구-특례조치의 분석과 시사점을 중심으로. *비교법연구*, 21(3), 31-68.
- 김성문, 안지상, 심교언(2014). 백화점 매출액의 영향요인에 관한 연구 -입지요인과 비입지요인의 영향력 비교를 중심으로-. *한국도시계획학회지*, 15(1), 51-66.

- 김순석(2016). 신탁을 활용한 중소기업의 경영권승계 방안에 관한 연구. *법학논총*, 36(4), 371-406.
- 김원용(2020). *가업승계의 특성요인이 만족도 및 의사결정에 미치는 영향*. 동의대학교 대학원, 박사학위논문.
- 남궁주현, 김상훈(2022). 가업승계를 위한 주식신탁의 법적 쟁점에 관한 소고 -회사법과 자본시장법 측면에서의 검토를 중심으로-. *성균관법학*, 34(4), 129-153.
- 남상순(2016). *가업승계 의사결정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구*. 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 류양훈(2022). *경영자의 후계자에 대한 신뢰도와 의사소통이 승계성과에 미치는 영향 연구*. 호서대학교 기술경영전문대학원, 박사학위논문.
- 박종철, 최현정(2020). 호텔직원의 핵심 직무특성, 직무재창조, 직무열의 및 조직변화몰입의 인과적 관계 연구. *호텔경영학연구*, 29(6), 171-185.
- 양승광, 송유진(2018). 기업의 사회적 책임(CSR)과 기업역량(CA)이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구-제품태도의 매개효과와 기업명성의 조절효과를 중심으로-. *경영과 정보연구*, 37(2), 1-21.
- 오영결(2023). *신탁법(2판)*. 서울 : 홍문사.
- 오영표(2020). 유언대용신탁의 활용과 실무상 쟁점. *신탁연구*, 2(2), 58-92.
- 윤덕상(2022). 중소기업의 사업환경 인식, 기업 역량, 경영자 역량이 사업중단의도에 미치는 영향-사업자신감의 매개효과-. *벤처창업연구*, 17(3), 103-117.
- 이선재(2021). *최고경영자 및 최고경영진 역량이 기술혁신 역량 및 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구*. 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이여나(2019). *가업승계의 원활화를 위한 유류분제도의 개선방안*. 고려대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정소민(2019). 신탁을 통한 재산승계의 이론과 실무. *法學研究*, 60, 77-104.
- 조병선(2019). 중소·중견기업의 가업승계 지원 정책 및 법제도 연구 -한국과 독일의 가족기업 소유권 승계를 중심으로-. *중견기업연구*, 6(1), 49-80.
- 조응규, 최수정(2022). 신탁을 활용한 기업승계 방안-주식 기능을 분리하는 수익권 설계를 통한 유류분 문제 극복-. *한국신탁학회*, 95-136.
- 최세경(2022). 중소기업 가업승계의 주요 쟁점과 2022년 세제개편안의 시사점. *중소기업포커스*, 12, 1-27
- 최준규(2015). 유류분과 신탁. *사법*, 1(34), 235-273.
- 한향원, 하규수(2020). 창업자의 창업준비와 창업실패 부담감이 창업성과에 미치는 영향연구-사회적지지 조절효과를 중심으로-. *한국산업정보학회논문지*, 25(6), 171-192.
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F. & Sharma, P.(2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 231-245.
- Brownell, S.(2022). Estate and tax planning for independent business owners?. *Estate Planning*, 49(3), 8-14.
- Camilleri, E.(2019). *Practice vs Theory: Evaluating the Impact of the Family Business Act on Family Business Succession*. University of Malta, Doctoral Dissertation.
- Giménez, E. L. & Novo, J. A.(2020). A theory of succession in family firms. *Journal of Family and Economic Issues*, 41, 96-120.
- Harrison, L. S. & Janiga, J. M.(2019). Third-party self-settled creditor protection trusts. *Journal of Passthrough Entities*, 20(3), 21-55.
- He, P., Pei, Y., Lin, C. & Ye, D.(2021). Ambidextrous marketing capabilities, exploratory and exploitative market-based innovation, and innovation performance: An empirical study on China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13(3), 1146-1160.

- Honjo, Y. & Kato, M.(2022). Are founder-CEOs resilient to crises? The impact of founder-CEO succession on new firm survival. *International Small Business Journal*, 40(2), 205-235.
- Kamener, D.(2021). Planning the next generation for family business: affecting factors on successions at Padang city. *International Journal of Applied Management Science*, 13(4), 339-358.
- Kaplan, L. E. & Liberman, M.(2020). Israel: trusts and succession. *Trusts & Trustees*, 26(6), 550-555.
- Kudryashov, V. V., Lepeshkina, V. S. & Sazonova, I. V.(2021). Legal regulation of the family members' entrepreneurial activity and inheritance relations: law enforcement problems. *SHS Web of Conferences*, 108, DOI:10.1051/shsconf/202110801011.
- Letonja, M., Skok, M. M. & Vrdoljak, I.(2021). Innovativeness of family businesses in Slovenia: Do heirs follow the founders?. *Business Systems Research Journal*, 12(2), 284-304.
- Liu, J. Y.(2018). An integrative conceptual framework for sustainable successions in family businesses: The case of Taiwan. *Sustainability*, 10, doi:10.3390/su10103656.
- Marcoux, G., Guihur, I. & Koffi, V.(2016). Employees' contribution to the succession process of family small and medium-sized businesses -Conceptual model and research agenda-. *Management Review: An International Journal*, 11(1), 70-124.
- Motoc, A.(2021). Dimensions of successful succession. The case of Turago Star. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(4), 476-488.
- Plana-Farran, M. & Gallizo, J. L.(2021). The survival of family farms: Socioemotional Wealth(SEW) and factors affecting intention to continue the business. *Agriculture*, 11, 266-279.
- Poesch, A. & Freiling, J.(2020). The way toward a new entrepreneurial balance in business succession processes -The case of management buy-ins-. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 157-180.
- Schattenberg, P.(2021). What is potential impact of inheritance legislation on family farms. *Corn and Soybean Digest*, <https://www.proquest.com/trade-journals/what-is-potential-impact>.
- Schiefer, J., Berwimmer, M., Freder, R. & Costa, Y.(2019). Obstacles and challenges of business succession in central Europe. *Journal of International Business Research and Marketing*, 4(5), 24-29.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W.(1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Tsoutsoura, M.(2015). The effect of succession taxes on family firm investment: Evidence from a natural experiment. *The Journal of Finance*, 70, 649-688.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. & Voordeckers, W.(2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process -The moderating role of high-quality relationships-, *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>.
- Vincencová, E., Hodinková, M. & Horák, R.(2015). The tax effects of the family business succession. *Procedia Economics and Finance*, 34, 303-310.
- Widz, M. & Kammerlander, N.(2023). Entrepreneurial exit intentions in emerging economies: A neo-institutional perspective. *Small Business Economics*, 60, 615-638.
- Wu, M., Coleman, M. & Rahaman, A. R. A.(2020). Successor selection in family business using theory of planned behaviour and cognitive dimension of social capital theory. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6), 905-926.
- Zhang, Y., Ayoko, O. B. & Liang, Q.(2021). The joint influence of CEO succession types and CEO-Tq MT faultline on firm's strategic change. *Journal of Business Research*, 126, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.055>.

Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J. & Oywode, M.(2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources, *Journal of Family Business Strategy*, 12(2). 170-184.

# Examining the Impact of Corporate Capability, Human and Institutional Factors on SME Succession Intentions : The Moderating Effect of Business Scale

Bae, Jung-sik<sup>1)</sup>

Chung, Byoung-gyu<sup>2)</sup>

## Abstract

Recently, the aging of SME managers has emerged as a major issue in business succession. The smooth succession of small and medium-sized enterprises (SMEs), which are the industrial base of Korea, is becoming an important issue for enhancing the vitality of the national economy, such as job creation, beyond mere discussion of inheritance. At this point, this study conducted an empirical analysis on the factors affecting corporate succession intention. As independent variables, corporate Capability consisting of employee competency, marketing competency, and digital competency, human factors such as managers, successors, and third-party stakeholders, and institutional factors such as legislation, taxation, and trust were set. In addition, the effect of adjusting the sales scale was verified. To this end, a survey was conducted targeting representatives who are currently running small and medium-sized enterprises (SMEs). The total number of valid questionnaires was 315. Based on this, an empirical analysis was conducted using the hierarchical regression method. The results of the empirical analysis are as follows. First, marketing competency and digital competency, managerial competency and successor competency, taxation and trust had a significant positive (+) effect on corporate succession intention. However, a significant influence relationship between the third stakeholder, employee competency, and corporate succession intention was not tested. Among the factors that have a significant impact, the size of the influence was in the order of taxation, successor competency, executive competency, trust, marketing competency, and digital competency. Second, the size of sales was found to moderate the relationship between the variables that had a significant effect on corporate succession intention, that is, management competency, successor competency, marketing competency, digital competency, taxation and trust, and corporate succession intention. Based on these research results, academic, practical, and institutional implications for smooth business succession are presented.

**Keyword:** SMEs, Corporate succession intention, Corporate capabilities, Human factors, Institutional factors, Trust

---

1)First Author, Director of Law Firm Gaon Family Office, . jungsik.b@gmail.com

2)Corresponding Author, Assistant Professor of Sungkyul University, gljoseph@sungkyul.ac.kr

## 제1 저자 소개

- 배정식(Bae, Jung-sik)
- 법무법인 가온 패밀리오피스센터 본부장, 경영학박사.
- 서울사랑의열매 모금분과실행위원, 중앙노인보호기관 노인학대판정위원, 한국후견협회 부회장  
저서 : <신탁상속, 2018>, <신탁의 시대가 온다, 2021>  
<관심분야> : 기업승계, 상속전략, Cross-Border 상속, 자산운용, 후견, 계획기부, 시니어 자산관리, 웰엔딩

## 교신 저자 소개

- 정병규(Chung Byoung-gyu)
- 성결대학교 경영학과 조교수, 경영학 박사, 경영지도사, 창업보육 전문매니저, 경영 빅데이터 분석사, 빅데이터 전문가 1급, SNS 마케팅전문가 1급, 진로 적성 상담사 1급, 진로 직업 상담사 1급, 창업상권 분석지도사 1급 등
- NIPA, IITP, NIA, 중소기업기술정보진흥원, 창업진흥원 등 4차 산업 및 창업 관련 평가위원  
저서 : <메타버스를 타다, 2021>, <한방에 통과하는 논문 쓰기, 2021>, <2023 이기적 NCS 직업 기초능력 평가 입문서, 2022>, <평생교육, 평생현역, 2023> 등  
<관심분야> : ICT전략 및 마케팅, AR/VR 및 Metaverse, AI 및 Bigdata, 4차산업 비즈니스 모델, 창업 전략 등