



글로벌 가족 경영 기업의 승계와 차세대 육성 전략

Deloitte Global

“

Leader's Message

가족 경영 기업은 성장을 이어가기 위해 '승계'라는 중대 과제를 해결해야 합니다. 승계는 단순히 경영권을 다음 세대로 넘기는 절차가 아니라, 기업의 미래 경쟁력을 결정하는 전략 과제입니다.

글로벌 가족 경영 기업 1,587개를 조사한 결과 향후 10년 간 오너십 승계와 CEO 교체가 본격적으로 이루어질 전망입니다. 하지만 실행 가능한 승계 계획을 갖춘 기업은 절반에 그쳤고, 차세대의 역량과 경험 부족 등으로 외부 전문경영인이 가족 경영 기업 CEO를 맡는 비율은 승계 후 두 배 가까이 증가할 것으로 예상됩니다. 이제 승계를 일회성 행사가 아닌 전사적 전략 과제로 관리해야 하는 시점입니다.

딜로이트는 매년 가족 경영 기업 대상 조사 보고서를 발간할 뿐 아니라, 차세대 리더 육성과 성장동력 발굴을 지원하는 교육과정을 운영하고 있습니다.

이번 보고서와 함께 딜로이트의 프로그램이 귀사의 승계 전략 수립과 차세대 리더십 준비에 도움이 되기를 바랍니다.

”

서정욱 파트너

Deloitte Private 리더 |
한국 딜로이트 그룹

향후 10년, 가족 경영 기업의 오너십과 CEO 동시 교체기

경영 리더십 교체가 소유권 승계보다 폭넓게 진행되는 만큼,
기업은 두 과제를 구분하되 유기적으로 연계하는
'이중 승계' 전략을 수립해야 합니다.

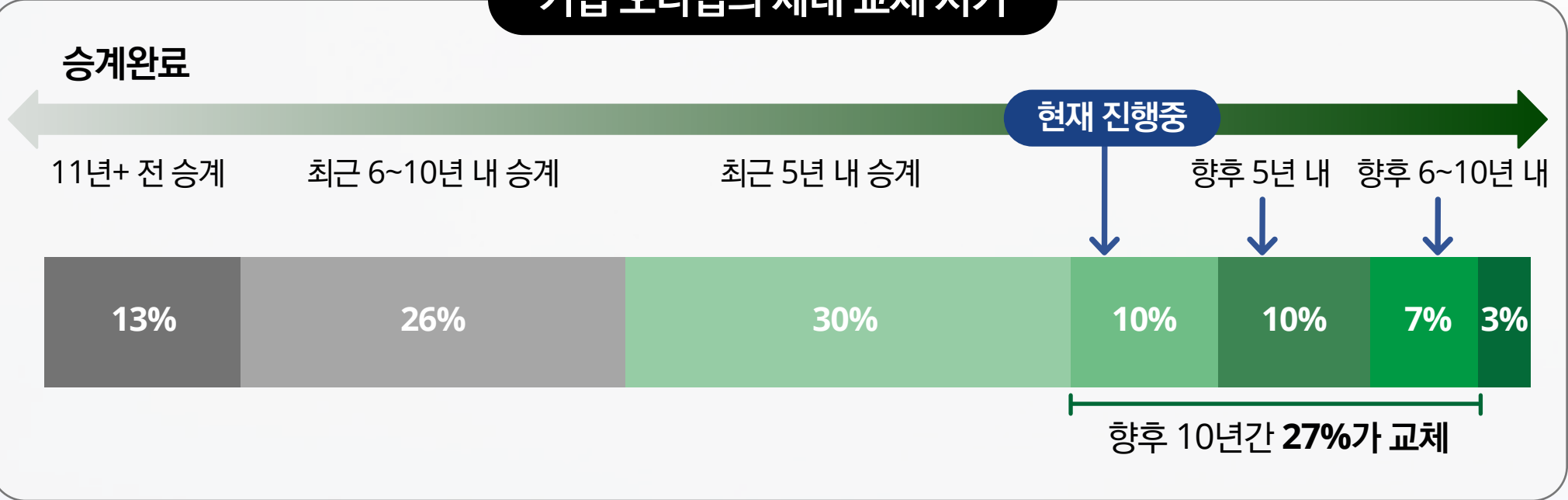


귀사의 오너십 및 CEO에 대한 가장 최근 승계 시점은 언제이며,
향후 승계는 언제 이루어질 예정입니까?

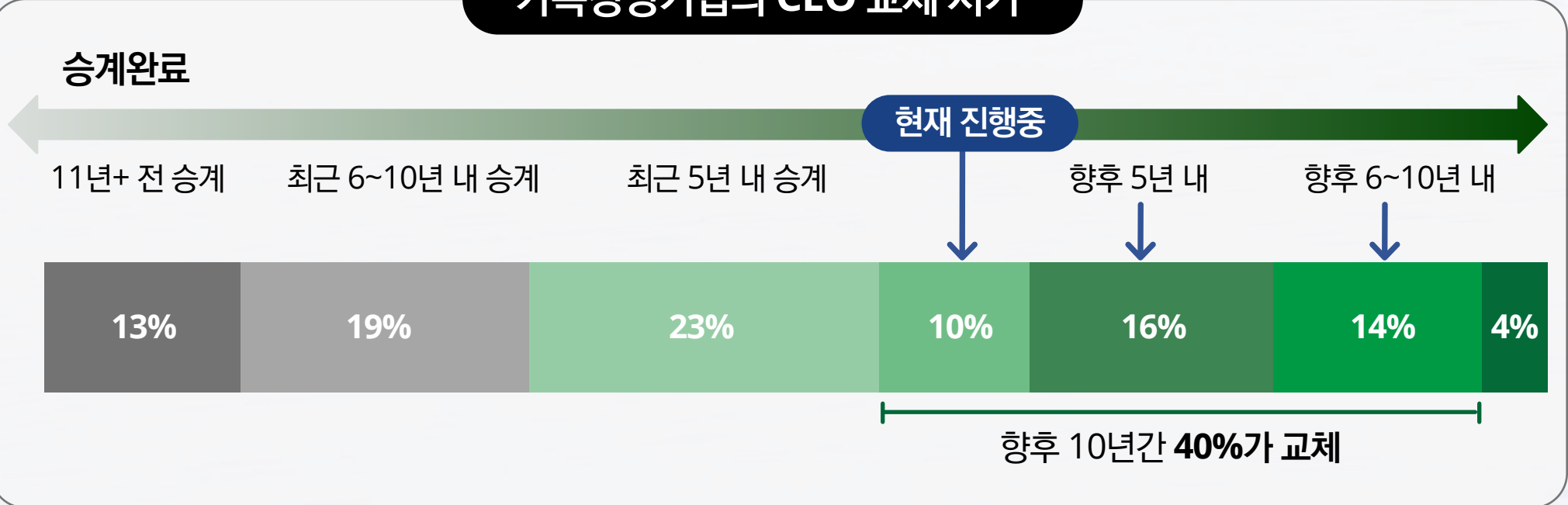
글로벌

N=1,587

기업 오너십의 세대 교체 시기



가족경영기업의 CEO 교체 시기



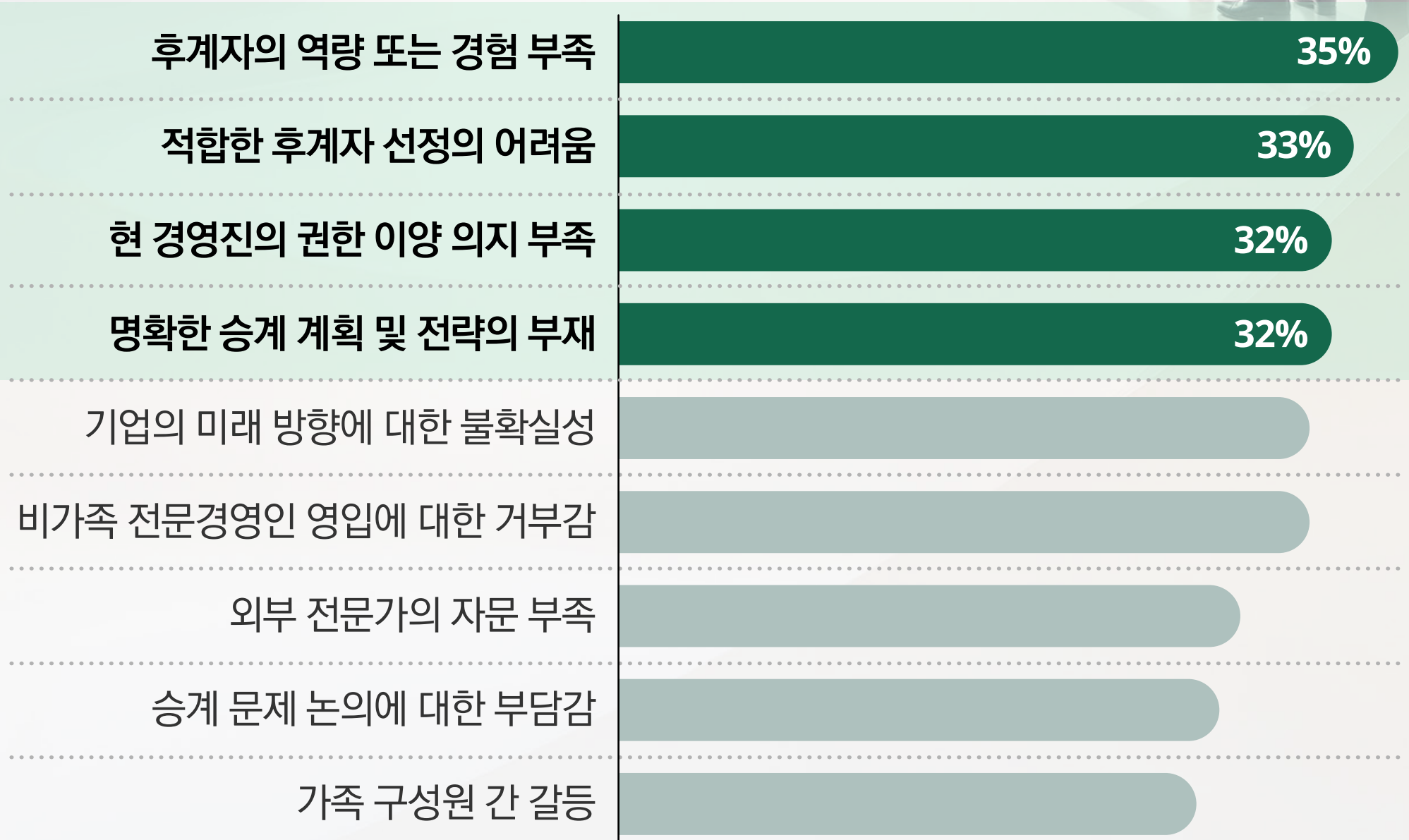
전세계 조사결과는 리포트 전문에서 확인하세요!

가족 경영 기업의 승계를 가로 막는 요인

 글로벌



귀하의 가족 경영 기업이 승계를 계획하는 과정에서
직면한 주요 장애 요인은 무엇입니까?



극복 방안



후계자 자질·경험 부족
현장 경험·리더십 새도잉·
외부 근무 제도화



후계자 선정의 어려움
역량·성과 중심의
객관적 선정 기준 명문화



현 경영진의 소극적 태도
이양 시점·단계를 명시한
로드맵을 수립

승계 준비에 대한 신뢰 격차

승계 준비도에 대한 확신은 외부인일수록 낮게 나타나며, 소유권은 가족이 유지하되 경영은 외부 전문가에게 맡기는 승계 방식이 확산되고 있습니다.



귀하의 가족 경영 기업은 사업 승계 준비가 충분히 되어 있다고 어느 정도 확신하십니까?



현재 기업을 이끄는
오너 일가

48%



승계를 준비하는
차세대 오너 일가

43%



가족경영기업의
경영진 · CEO

37%

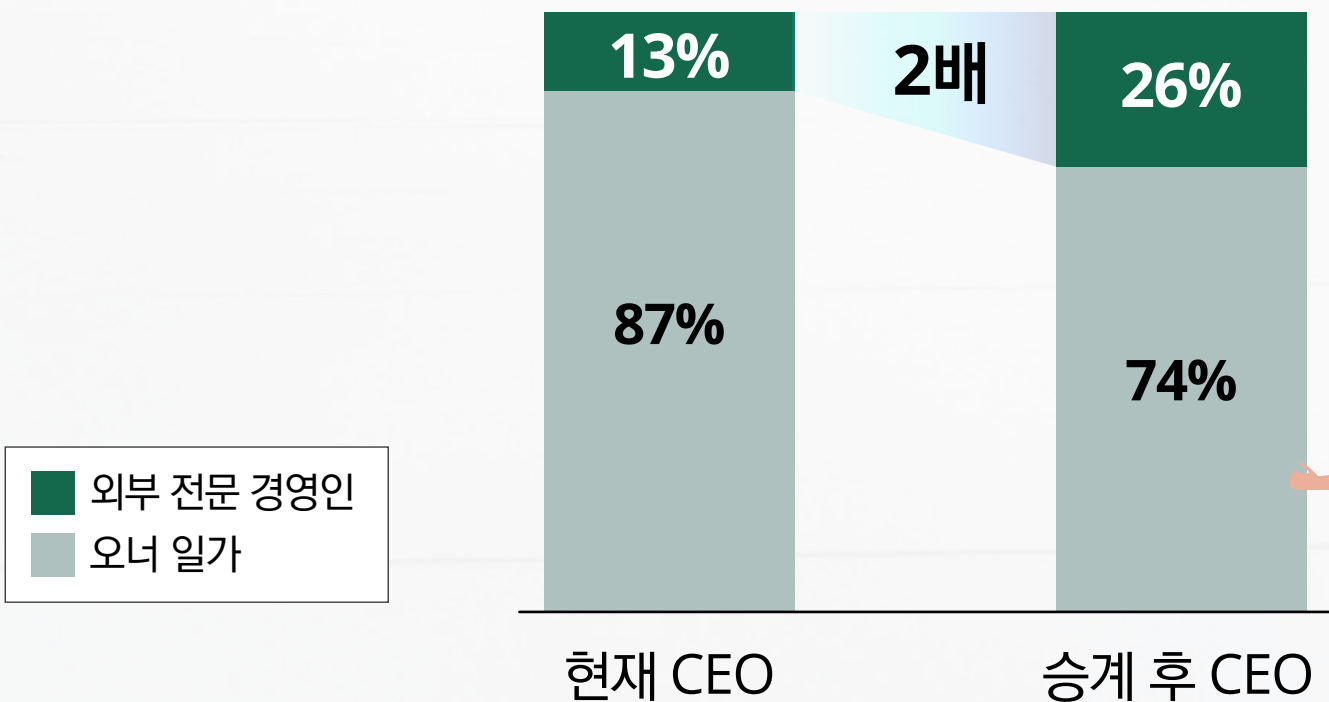
-5%p

-6%p

현재 귀사의 CEO는 가족 구성원과 외부 전문경영인 중 누구입니까?
승계 이후 귀사의 CEO는 가족 구성원과 외부 전문경영인 중 누가 될 가능성이 높습니까?

가족기업의 복잡성(글로벌화, 규제, 기술 변화)이 높아질수록 전문성에 대한 수요 高

외부 CEO 비중은 현재 전 세계 평균 13%이나 승계 이후 26%로 두 배 증가



차세대의 역할과 핵심 과제



귀사의 선임 세대와 차세대 구성원은
각각 어떤 역할을 수행하고 있습니까?

	선임세대	차세대
최고경영직 (예: CEO, 대표이사)	69%	32%
전략·거버넌스 (예: 이사회 멤버, 자문위원)	64%	35%
재무 (예: CFO, 재무 기획)	56%	42%
경영 관리직 (예: 부서장, 팀장)	53%	47%
운영 (예: 일상 업무 총괄)	51%	48%
영업·마케팅 (예: CMO, 영업 이사)	49%	50%
기술 (예: CTO, IT 이사, 디지털 전환)	48%	51%
혁신·연구개발 (예: 신규 프로젝트 리드, R&D)	48%	49%
인사 (예: HR 이사, 인재 관리)	46%	47%
사회공헌·지역사회 참여	42%	51%

가족 경영 기업은 선임세대가 최고경영직·전략을 주도하는 반면,
차세대는 기술·혁신·영업·사회공헌 등 미래 성장 영역을 중심으로 역할을 확대



차세대가 자신의 가족 경영 기업에서 근무하며 직면하는
주요 도전 과제는 무엇입니까?

	글로벌
운영·기술 역량 고도화	38%
리더십 및 경영 역량 개발	37%
산업 트렌드 및 혁신 대응	36%
기존 임직원의 변화 저항 관리	35%
시장 경쟁력 확보	35%
재무적 책임과 성과 압박	34%
조직 내 신뢰 및 권한 확보	33%
가족 간 역할 관계 및 내부 갈등 조율	29%
직무 수행에 필요한 역량 확보	28%



차세대는 기업의
기술·운영 혁신과
자신의 리더십 역량 강화를
과제로 선정

차세대 승계·육성 전략 및 실행 과제

가족 경영 기업들은 성과 책임이 따르는
공식 직책 부여와 현장 경험을 중심으로
차세대를 육성하고 있습니다.



귀사는 차세대가 승계 준비를 할 수 있도록
어떤 조치를 취하고 있습니까?

책임·성과관리 체계를 갖춘
공식 직책 부여

44%

가족기업 내 현장 교육(OJT) 또는
리더십 새도잉 실행

43%

사업 전략 계획에 대한
공식 논의 참여 허용

41%

가족기업 외부에서의
관련 업무 경험지원

40%

외부 협력사·공급사·제휴·
파트너십 등 대외 관계 참여

40%

정규 교육·대학 학위 취득 지원

39%

외부 교육·워크숍 참여 지원

36%

전략으로서의 승계 차세대 준비도 제고

차세대 준비도를 전략 과제로 내재화하면,
승계는 취약성이 아닌 지속 가능한 경쟁우위가 될 것입니다.

현재 상황

승계 중요성 인식과 실행 격차

- ☑ 승계의 중요성은 널리 인식되나, 의도에서 실행으로의 전환은 여전히 미흡
- ☑ 강력한 승계 계획 수립과 차세대에 대한 확고한 신뢰 형성은 소수

승계 준비 시
3대 구조적
장벽 존재



차세대 인재
준비도 격차



적합한 후계자
선정의 어려움



고위 리더의
통제권 양도 저항

미래 변화 방향

차세대 육성 프로그램 제도화

차세대 육성을 핵심 성장 과제로 격상하고, 상시 육성 체계 구축

변화의 방향		실행과제
인재·거버넌스 개방	외부 전문경영인 영입 확대 (비 가족 CEO 13→26%)	☑ 외부 경험을 사내 정책으로 공식화 ☑ 적재적소에 외부 전문경영인 활용
경험으로 검증	승계 준비의 핵심: 교육·상속 → 실무 경험	☑ 기술·리더십 통합 육성 프로그램 제도화 ☑ 성과 책임형 실질 역할 부여
세대간 권한 단계적 이양	승계를 일회성 사건이 아닌 상시 준비 과정으로 제도화	☑ 후계자엔 권한 부여, 현직자엔 이양 준비 ☑ 세대 간 상호 이해를 위한 정기 소통 강화



제1기 차세대 글로벌 CEO 과정 모집

NEXTGEN

Global CEO Program

모집개요

- 교육기간** 2026년 9월 3일(목) ~ 12월 10일(목) 총 14주차
- 교육시간** 매주 목요일 16:00~20:00(※ 저녁식사 및 네트워킹 18:00~20:00)
1교시 16:00~17:00 | 2교시 17:00~18:00
- 교육장소** 한국무역협회 중회의실(서울 삼성동 트레이드타워 51F)
- 모집인원** 40명 내외
- 모집대상** 젊은 경영인, 기업의 2세, 차세대 경영 후보자, 임원 및 핵심 인재

지원방법

- 제출서류** 지원서, 재직증명서 또는 사업자등록증 사본
- 접수기간** 1차 2026년 7월 31일(금)까지 | 2차 2026년 8월 31일(월)까지
- 지원방법**
 - 이메일 접수(glmp@kita.net / 지원양식은 kita.net 모집 공지에서 다운)
 - 구글폼을 통한 지원
- 등록금** 800만원(해외연수비, 원우회비 별도)
* 한국무역협회 회원사 특전: 선착순 10개사 등록금 10% 할인(최종 등록기준)
- 참여자 특전** 해외진출 지원(바이어 발굴, 수출상담 등), 원우 1인당 기업진단 컨설팅 1회 제공 및 원우 전용 딜로이트 컨설팅 Hot-line 운영 예정

문의

한국무역협회 무역아카데미

glmp@kita.net | 02-6000-5578

한국 딜로이트 그룹

younghocho@deloitte.com | 02-6676-3270



한국무역협회
KITA

Deloitte.



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 ‘**딜로이트 인사이트**’를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.