

2026년 가족 경영 기업 인사이드

글로벌 가족 경영 기업의 승계와 차세대 육성 전략

2026년 8월
Deloitte Insights





서정욱 파트너

Deloitte Private 리더
한국 딜로이트 그룹

✉ juseo@deloitte.com

가족 경영 기업에게 승계와 차세대 육성은 미룰 수 없는 전략 과제입니다.

가족 경영 기업은 여러 세대에 걸쳐 고용과 혁신을 창출하며 글로벌 경제와 지역사회의 성장을 뒷받침해 왔습니다.

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

이번 보고서는 전 세계 1,587개 가족 경영 기업의 고위 임원 설문과 30여 명의 오너·경영진 인터뷰를 바탕으로 승계의 현실을 진단 하고, 차세대 리더십을 준비하기 위한 과제를 분석했습니다.

그 결과 승계가 현실화되는 속도에 비해 준비는 충분하지 않은 것으로 나타났습니다. 향후 10년 내 오너십 승계를 예상한 기업이 27%, CEO 교체를 예상한 기업이 40%로, 소유권과 경영 리더십의 전환이 함께 본격화될 전망입니다. 그러나 현재 경영 상황이 반영된 실행 가능한 승계 계획을 갖춘 기업은 절반 수준에 머물렀습니다.

외부 전문경영인이 CEO를 맡는 비율은 두 배 가까이 증가할 것으로 예상됩니다. 경영 리더를 선택하는 기준이 혈연에서 역량과 전문성으로 전환되고 있음을 보여주는 결과입니다. 승계 준비에 대한 신뢰도 역시 높지 않았습니다. 승계 준비가 충분하다고 강하게 확신한 비율은 현 오너 일가 48%, 경영진 43%, 차세대 오너 일가 37% 순으로, 모든 집단에서 절반에 못 미쳤습니다.

이제 승계를 가족 경영 기업의 취약점이 아닌 경쟁우위의 원천으로 전환해야 합니다. 먼저 차세대에게 책임과 권한이 명확한 직책을 맡기고 사내 실무 경험과 외부 근무를 연계한 단계적 육성 프로그램을 공식화 해야 합니다. 아울러 외부 이사와 가족위원회 등 독립적인 거버넌스를 마련해 후계자 선정과 권한 이양의 객관성·투명성을 확보해야 합니다.

가족 경영 기업은 승계를 일회성 이벤트가 아닌 전사적 전략 과제로 관리해야 합니다. 승계 계획을 지속적으로 점검하고 실행할 때, 안정적인 세대교체를 넘어 지속가능한 성장과 장기 경쟁력을 확보할 수 있습니다.

끝으로 딜로이트는 매년 가족 경영 기업을 대상으로 글로벌 조사를 실시하고 관련 보고서를 발간할 뿐 아니라, 차세대 리더 육성과 새로운 성장동력 발굴을 지원하는 교육 과정을 운영하고 있습니다. 이번 보고서와 함께 딜로이트 프로그램이 귀사의 승계 전략을 구체화하고 차세대 리더십을 체계적으로 준비하는 데 실질적인 도움이 되기를 바랍니다.

Executive Summary (1/2)

주요 조사 결과: 승계 준비 부족과 외부 전문 경영인의 부상



1 향후 10년, 가족 경영 기업의 오너십 승계와 CEO 교체가 동시에 본격화

- 전 세계 1,587개 가족 경영 기업의 고위 임원을 대상으로 조사한 결과, 향후 10년 내에 오너십 승계는 27%, CEO 교체 40% 계획
- 대다수가 승계 계획이 있다고 응답(가족대표 89%, CEO 82%)했으나, 실행가능한 계획이 있는 기업은 절반 수준(가족대표 50%, CEO 46%)



2 가족 경영 기업 승계를 가로막는 3대 장애 요인

- 후계자의 자질과 경험 부족 (35%), 자질 있는 후계자 선정의 어려움 (33%), 현 경영진의 경영권 이양에 소극적인 태도 (32%)



3 승계 준비도에 대한 의구심

- 가족 경영진이 승계 준비가 되어있다고 생각하는 응답자는 현재 가족 경영진이 48%, 차세대는 37%로 절반에도 미치지 못함



4 외부 전문 경영인 영입 증가 추세

- 외부 CEO 비중은 현재 전 세계 평균 13%이나 승계 이후 26%로 두 배 증가 예상
→ 가족 내 차세대의 준비도와 가족기업 합류 의향에 대한 우려 및 전 세계적으로 심화되는 가족기업 경영의 복잡성이 반영된 결과

주요 실행 과제

- 오너십 승계와 CEO 교체를 구분해 준비하는 '이중 승계' 전략 마련
- 후보자·승계 시점·선정 기준·권한 이양까지 구체화된 실행 가능한 계획 수립 및 정기 점검·갱신
- 후계자 자질·경험 부족 → 현장 및 외부 경험을 육성 과정으로 제도화
- 후계자 선정의 어려움 → 역량·성과 중심의 객관적 선정 기준 명문화, 외부 이사·독립 평가로 공정성 확보
- 현 경영진의 소극적 태도 → 이양 시점·단계 명시한 로드맵 수립
- 차세대에게 실질적 책임과 권한을 조기 부여해 체계적 육성
- 후보자·시점·기준을 명확히 공유해 승계 과정의 투명성 확보
- 외부 이사·독립적 평가 절차로 신뢰도 강화
- 역량 중심의 객관적 CEO 선임 기준과 절차를 사전에 정비
- 소유와 경영을 분리하는 운영 체계 구축(이사회·가족위원회 역할 명확화)
- 외부 경영인 활용과 내부 차세대 육성을 병행

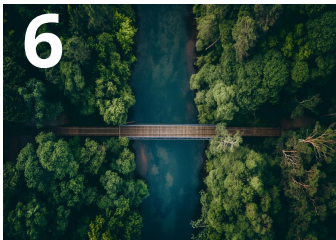
Executive Summary (2/2)

주요 조사 결과 : 차세대의 기술·혁신 역할과 실무 중심 준비



차세대의 역할 - 혁신·기술·사회공헌

- 선임 가족 구성원은 최고경영·관리직(69%), 거버넌스(64%) 관련 직책 수행
- 차세대는 기술(51%), 사회공헌(51%), R&D(49%), 영업/마케팅(50%) 부문에 배치



미래 혁신을 위한 차세대의 관심사 - 기술·AI

- 차세대는 기술 현대화(42%), AI(42%), 신제품/서비스 개발(40%), 해외 시장 확장 (39%)에 중점



차세대의 핵심 도전 과제 - 전사 운영 및 기술·리더십 역량

- 가족 기업에서 근무하는 차세대 가족 구성원이 꼽은 주요 장애물은 조직의 기술 발전 필요성(38%), 리더십 및 경영 역량 개발(37%)



차세대 리더십의 육성 전략 - 실무 배치와 외부 경험

- 차세대 리더십 준비도를 높이기 위해 가족기업 응답자들은 실무 및 현장경험 중심의 육성 방식을 강조
- 44%는 공식 직책을 부여하고, 43%는 현장 교육, 40%는 가족기업 합류 전 외부 근무 경험을 의무화

주요 실행 과제

- 세대 간 역할 분담 (선임세대 → 거버넌스·안정성, 차세대 → 혁신·신성장)
- 차세대의 주요 역할(기술·R&D·마케팅·사회공헌)을 실질적 권한과 성과가 따르는 직책으로 연결
- 차세대가 최고경영·거버넌스 역량도 쌓도록 단계적 경험 경로를 마련

- 차세대의 관심 분야(기술·AI·신제품·해외 확장)를 실제 신규 프로젝트와 연결하고, 차세대가 책임과 권한을 갖고 주도할 수 있도록 배치
- 첨단 기술과 AI 도입 등 혁신 과제를 차세대 주도로 추진해 세대 교체를 사업 혁신의 계기로 활용

- 차세대가 느끼는 도전 과제를 조직·사업 차원(운영·기술 발전)과 개인 차원(리더십·경영 역량)으로 분리 관리
- 운영·기술 발전 등 사업 과제를 차세대에게 실제로 맡겨 역량 검증과 성장의 기회로 전환

- 공식 직책 부여(44%), 현장 교육(43%), 외부 근무 경험(40%)의 개별 조치들을 단계적으로 연계해 차세대 리더십 육성 과정으로 공식화
- 합류 전 타사 근무와 외부 전문 교육 프로그램 참여를 통해 역량을 검증하고, 합류 후 실질적 책임을 부여해 경영 역량과 성과를 단계적으로 강화

Contents

Leader's Message

Executive Summary

1. 가족 경영 기업이 직면한 승계 과제

- 1.1. 소유권과 경영 리더십의 교체 시기
- 1.2. 가족 경영 기업의 승계 준비도

2. 승계 추진 시 주요 장애 요인

- 2.1. 승계 추진 시 주요 장애요인

Case Study 1: Rigby Group-승계 준비 원칙

Case Study 2: Lucky Group-승계 구조 설계

3. 세대 간 승계 준비에 대한 인식 격차

- 3.1. 승계 준비에 대한 신뢰 격차
- 3.2. 외부 인재 영입에 대한 인식 차이

Case study 3: Richard Crookes Constructions
- 외부 거버넌스가 가족간 신뢰 강화

4. 차세대역의 역할과 핵심 과제

- 4.1 차세대역의 역할 비중
- 4.2 차세대역의 집중 영역
- 4.3 차세대역의 핵심 과제

5. 차세대 승계·육성 전략 및 실행 과제

- 5.1. 책임 있는 역할 경험
- 5.2. 외부 근무 경험 공식 의무화
- 5.3. 전략으로서의 승계 - 차세대 준비도 제고

[조사 방법론]

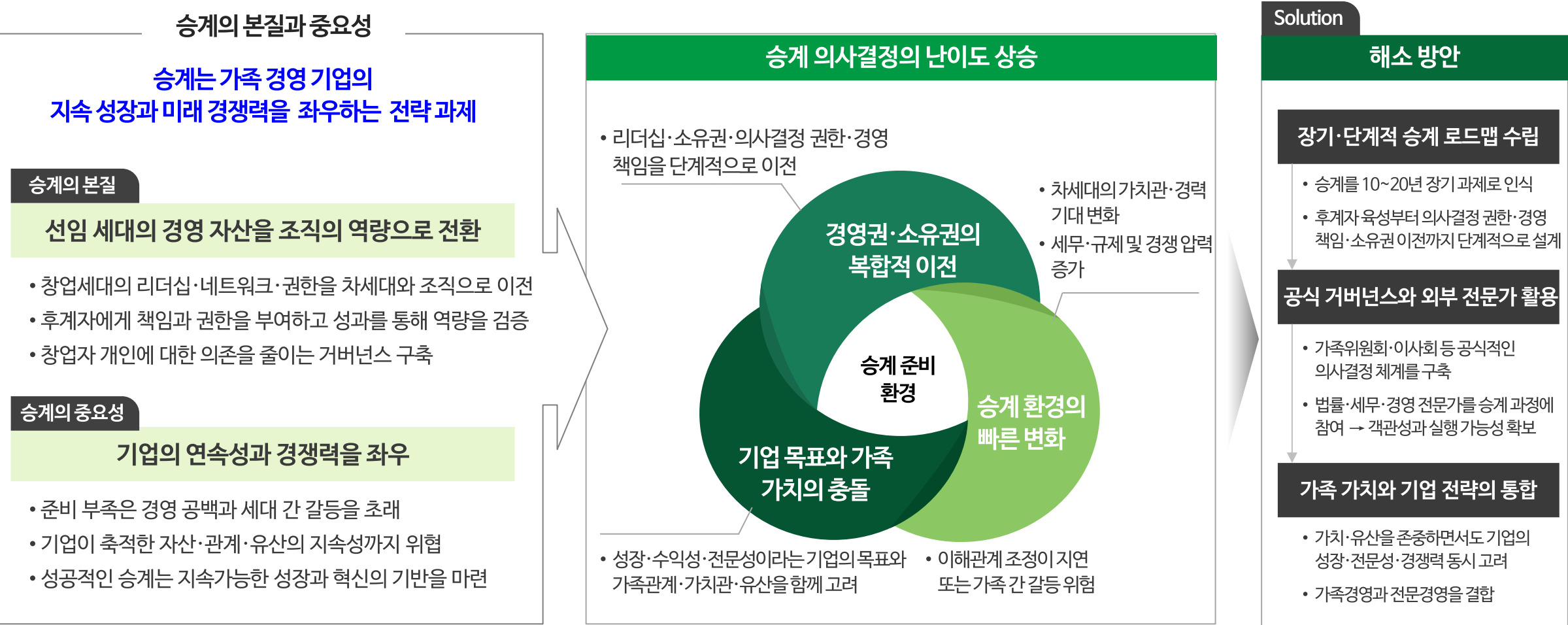




1.가족 경영 기업이 직면한 승계 과제

가족 경영 기업이 직면한 과제

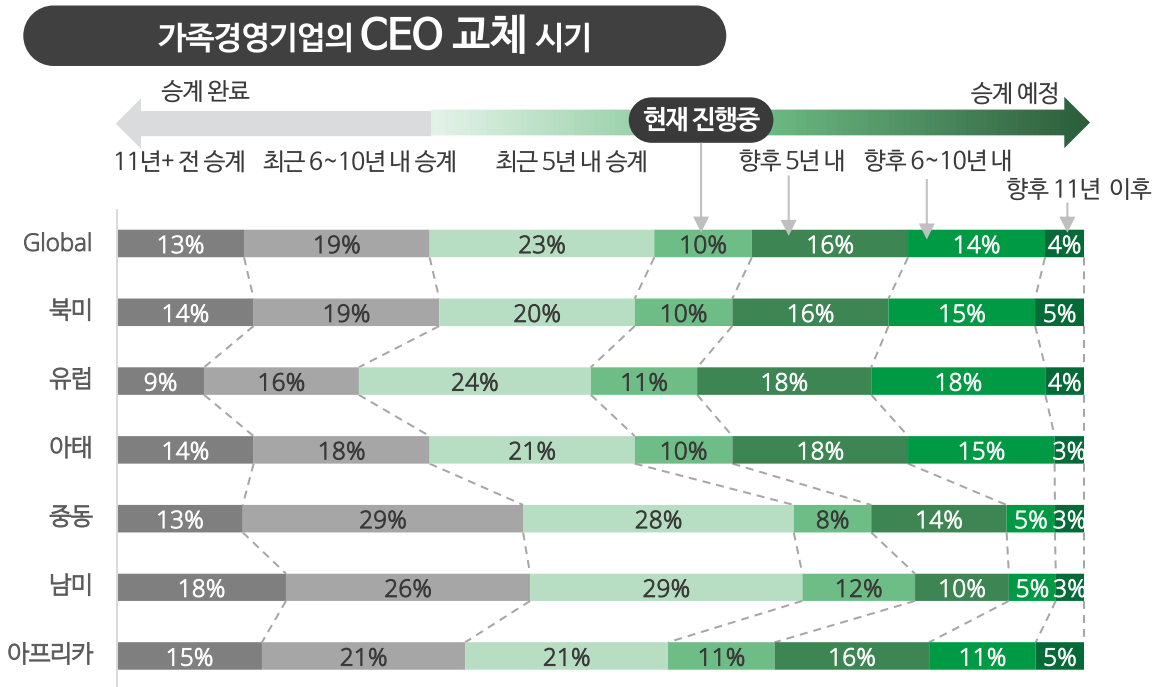
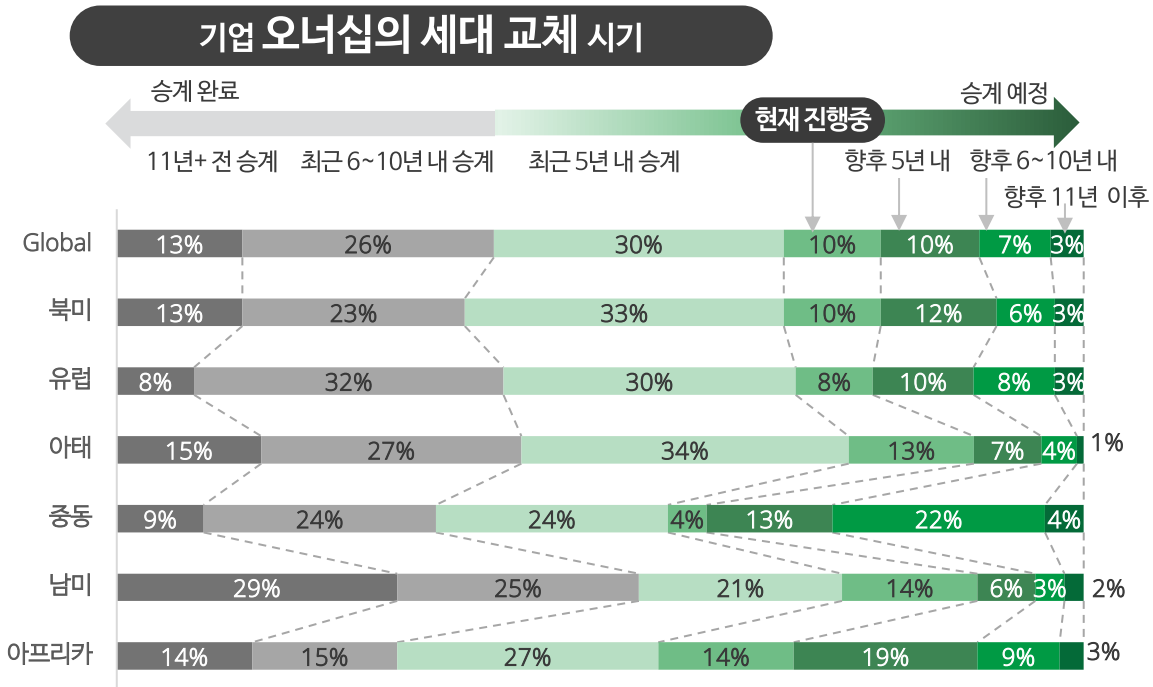
가족 경영 기업의 승계는 소유·경영·가족관계가 얽힌 복잡한 과정으로, 지속 성장과 장기 경쟁력을 좌우하는 전략 과제입니다. 따라서 장기 로드맵과 공식 거버넌스, 전문가 자문을 기반으로 체계적으로 준비해야 합니다.



가족 경영 기업의 리더십 교체 시기 - 오너십 승계와 CEO 교체가 동시에 본격화

향후 10년은 가족 경영 기업의 오너십 승계와 CEO 교체가 동시에 본격화 되는 시기입니다. 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? N=1,587

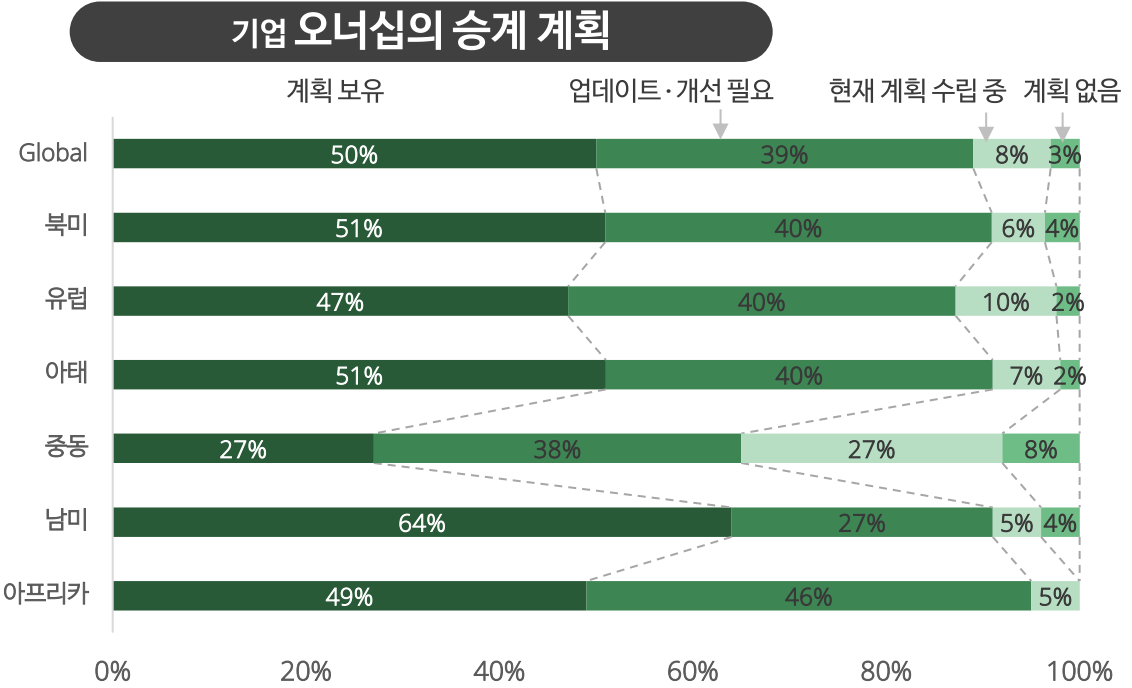


- 글로벌 기준 최근 10년 내 기업 오너십의 세대 교체 비율(56%)이 CEO 교체 비율(42%)보다 높고, 향후 10년 동안은 오너십 교체(27%)보다 CEO 교체 (40%)가 잦을 전망
 - ➡ 기업 오너십 승계가 먼저 진행된 데 이어 기업 CEO 교체가 본격화될 전망 (아태지역의 기업 오너십 승계가 가장 빠르게 완료)
 - ➡ 소유권·거버넌스를 이어받더라도, 기업 경영은 전문 CEO에게 맡기는 이중 승계 구조가 확대될 가능성 높음
- 유럽, 아태, 북미에서 현재 진행 중이거나 향후 10년 내 CEO 교체 비율이 기업 오너십 세대 교체 비율보다 높음(각각 21%p, 19%p, 13%p 높음)
- 유럽, 아태, 북미 순으로 CEO 교체가 빠르게 이뤄질 예정, 아프리카는 오너십과 CEO 승계가 병행되는 반면, 중동은 CEO 교체보다 오너십 승계가 12%p 높아 소유권·가족 거버넌스 정비에 선행됨

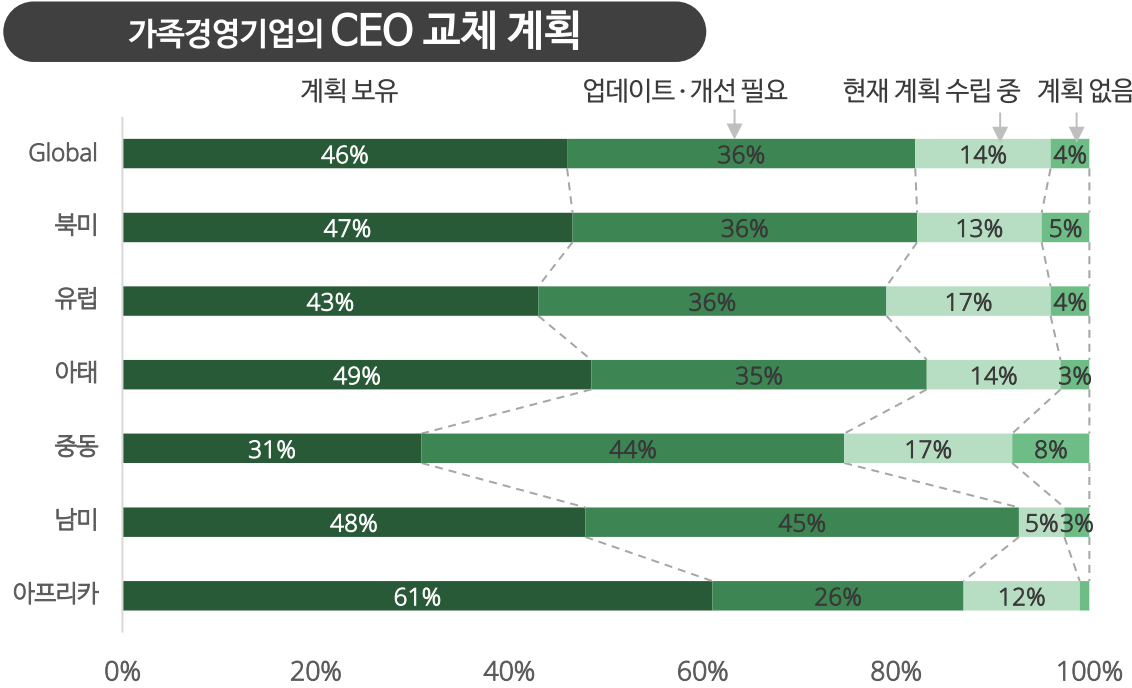
가족 경영 기업의 승계 준비도

대부분의 가족 경영 기업이 승계 계획을 갖추고 있지만, 오너십 승계 계획의 50%, CEO 교체 계획의 54%는 개선이나 갱신이 필요한 상태입니다. 단순히 승계 계획의 보유가 아니라, 변화하는 경영 상황을 지속적으로 반영하여 실행력을 높여야 합니다.

귀하의 가족 경영 기업은 **오너십 승계 계획** 과 **경영 리더십(CEO) 교체** 계획을 보유하고 있습니까? N=1,587



- (글로벌 기준) 오너십 승계 계획은 89%, CEO 승계 계획은 82%가 보유하고 있으나, 현재 상황이 반영되어 갱신된 계획은 각각 50%, 46%의 절반 수준
→ 약 절반은 계획이 낡았거나 아직 수립되지 않아, 높은 계획 보유율을 실제 승계 준비도로 해석하기 어려움
- 최신 계획 보유 비율은 오너십 승계가 CEO 승계보다 4%p 높으나, 현재 계획을 수립 중인 비율은 CEO 승계가 14%로 오너십 승계 8%보다 6%p 높음 → CEO 승계 준비가 다소 지연



- 중동: 최신 계획 보유율이 오너십 승계 27%, CEO 교체 31%로 가장 낮아 승계 계획의 전면적 정비가 시급
- 남미: 오너십 승계 계획 보유율은 64%로 가장 높지만 CEO 계획의 45%는 업데이트가 필요
→ 경영 리더십 승계가 상대적 취약점
- 아태·유럽·북미: 오너십 승계 계획의 40%가 업데이트 대상이고 CEO 계획도 13~17%가 수립 중
→ 두 승계 계획의 동시 정비와 연계가 필요

2. 승계 추진 시 주요 장애 요인



승계 추진 시 장애 요인 - 자질 있는 리더십과 계획의 부재

가족 경영 기업 승계는 준비된 후계자와 실효성 있는 추진 체계 확보가 핵심이며, 북미·유럽은 후보군 확대와 육성·권한 이양, 아태는 차세대 역량 강화, 남미는 승계 기반 정비, 아프리카는 외부 자문·거버넌스 확충이 우선 과제로 나타났습니다.

귀하의 가족 경영 기업이 승계를 계획하는 과정에서 직면한 주요 장애 요인은 무엇입니까? N=1,587

승계 장애요인	글로벌	북미	유럽	아태	중동	남미	아프리카
후계자의 역량 또는 경험 부족	35%	34%	33%	41%	25%	42%	32%
적합한 후계자 선정의 어려움	33%	36%	32%	31%	23%	37%	32%
현 경영진의 권한 이양 의지 부족	32%	33%	31%	33%	25%	31%	36%
명확한 승계 계획 및 전략의 부재	32%	33%	30%	31%	22%	38%	33%
기업의 미래 방향에 대한 불확실성	31%	32%	29%	34%	22%	34%	32%
비가족 전문경영인 영입에 대한 거부감	31%	34%	28%	32%	14%	31%	33%
외부 전문가의 자문 부족	28%	27%	25%	31%	13%	39%	40%
승계 문제 논의에 대한 부담감	27%	26%	28%	29%	15%	32%	27%
가족 구성원 간 갈등	26%	25%	27%	26%	18%	31%	31%

- 승계 장애 요인으로 후계자 역량의 문제(35%), 적합한 후계자 선정(33%), 현 경영진의 문제(32%)가 고르게 분포 → 후계자 육성, 투명한 선정 기준(프로세스), 현 경영진의 심리적 준비(리더십 전환) 등 승계 추진 체계 미흡
 - 계획 부재(32%)와 비가족 전문경영인 영입 거부감(31%)이 뒤를 이어, 기업의 책임과 권한을 실제로 이관하는 추진 체계와 실행이 취약
 - 가족 내부 갈등은 상대적으로 후순위 → 승계를 가족 관계 문제가 아니라 공식적인 승계 프로세스 문제로 처리 필요
- 북미: 후계자 선정이 36%로, 후보군 확대 필요
 - 유럽: 후계자 역량·선정·권한 이양이 31~33% 로 복합적인 개선이 요구
 - 아태: 후계자 역량 부족이 41%로, 차세대 리더 육성이 우선
 - 남미: 후계자 역량 부족 42%, 자문 부족 39%, 계획 부재 38%로 승계 기반 전반이 취약
 - 아프리카: 자문 부족 40%, 권한 이양 부족 36%로 외부 전문성과 거버넌스 강화가 필요
 - 중동: 모든 항목이 13~25% 로 낮아 승계 추진 체계 전반이 취약

Case Study 1 Rigby Group - 승계 준비 원칙

Rigby Group은 3세대 6명에게 의사결정권을 분산하는 대신 가족별 대표체계를 구축하고, 가족기업 참여는 개인의 선택과 역량에 맡기는 승계 경로를 설계했습니다.

현재 기업·승계 현황



Steve Rigby
공동 CEO(2세대)

- 영국 소재, 매출 50억 달러 규모의 글로벌 기술·투자기업
- 1975년 창업, 현재 2세대 경영, 3세대가 성인이 되어 사회 진출 시작
- 영국 내 매출 기준 완전 소유(100%) 가족기업 상위 10위권

승계 구조

운영 구조	• Steve Rigby와 그의 형이 공동 CEO로 재직 중 • 아버지는 회장직 유지
소유구조	• (목적) 잠재적 혼란 제한 및 일관된 방식의 협업 기회 제공 - 두 가족 지부를 위한 별도 신탁(Trust) 구조 설립 - 소규모 주주 그룹 유지 - 각 지부(Steve 가족, 형제 가족)는 1명의 주주 대표 선출 - 6명 모두 발언권을 갖는 대신, 각 지부가 차세대 의장을 순환제로 임명해 세대를 대표

차세대 리더십 승계 준비 원칙 및 실천 조언

승계 준비 원칙

- 가족기업 밖에서 경험을 쌓도록 권장 (본인 자녀 2명은 외부 근무, 형의 자녀 2명은 사내 주니어 직책)
- 회사 합류 여부는 열어두되, 참여하지 않는 선택도 지원, 단, 장기 소유권은 실질적 참여와 연동
- 부(富)의 관리: 돈에 과도하게 집중하지 않는 가풍 유지, 주요 이정표마다 점진적 재정 지원(주택 등 실용적 필요 위주), 이후 혜택은 본인의 선택·참여 수준에 연동

- **소유(Ownership)와 경영(Management)의 분리를 통한 전문성 확보**
- **차세대에게 선택권을 보장하면서도, 책임 있는 참여를 유도**
- **차세대가 부를 '당연한 권리'가 아닌 '책임'으로 인식하도록 설계**

실천적 조언

- 두 가지 함정 경계: ① 너무 이른 과도한 책임 부여(압도) ② 자율성 부족(자신감 제한·성장 지연)
- 적절한 시점에 권한을 부여하는 균형이 관건
- 차세대의 긍정적 특성 인정: 다양성에 대한 개방성, 일·삶 균형 지향
- 필요하면 외부 전문경영인을 영입하더라도 차세대가 스스로 길을 택할 공간을 줄 것
- 변하지 않는 가치: 근면, 도전에 대한 자신감, 고객을 직접 확보하려는 적극성 → 차세대의 방식에 맞춰 전수

- **부의 즉각적·전면적 이전을 피하고, 단계적·조건부 접근 채택**
- **'물려주기'보다 '경영 의식(Stewardship) 함양'에 초점**
- **'혈연'이 아닌 '역량'으로 평가받는 문화 조성의 중요성 강조**

Case Study 2 Lucky Group - 승계 구조 설계

Lucky Group의 승계 성공 비결은 '문서화된 가치관'과 '이원화된 거버넌스', '실전형 프로세스'를 유기적으로 결합하여 세대를 넘어선 지속 가능한 성장 기반을 구축한 데 있습니다.

현재 기업·승계 현황



Salman Shaban
사업부문 리더(3세대)

- 두바이 소재 금속 재활용 기업
- 1960년대 창업(무역업)
→ 1973년 금속 재활용 모델로 전환
- 현재 북미·극동·중동에 거점을 둔 글로벌 재활용 네트워크
- 3세대 경영 중, 4세대 합류를 앞둔 시점

승계 구조

소유·경영 구조 (분산형)	• 각 운영 법인을 현지 거주 가족 구성원이 독립 소유·경영, 공동 브랜드 아래 운영 자율성 보유 • 지리적으로 분산되나 공통 모델·표준 운영 절차로 정합성 유지 • 주간 가상 가족기업 회의 등 비공식 소통으로 모범 사례 공유
거버넌스 (이중 이사회 구조)	• 지역·세대 분산에 대응해 제3자 감독에 의존: 외부 이사, 감사인, 자문가 활용 • 법인 이사회(corporate board): 사업 경영 담당 • 가족 이사회(family board, 비공식): 교육·멘토링·윤리·가족 회의 담당 • 2세대와 3세대가 함께 활동, 가족화된 장기 근속 직원의 전략적 조언도 활용

승계 준비 원칙

문서화된 가치관	• 경험·가치의 문서화: 창업자(작고한 삼촌)가 가족의 경험과 가치를 기록으로 남김 → 후대가 학습할 수 있는 자산으로 전환 → 세대 전환기마다 반복해 되새김 - 핵심윤리 2가지: ① 무부채 경영 - 레버리지를 피하는 원칙시장, ② 익스포저 완전 헤지- 가격·투자 전략으로 원자재 가격 변동에 대비	• ‘구두 전승’에 맡기지 않고 문서로 고정해, 세대가 바뀌어도 흔들리지 않는 기준 정립
이원화된 거버넌스	• 법인 이사회와 비공식 가족 이사회 운영 → 비즈니스와 패밀리 이슈를 분리하되, 상호 보완 • 객관적 의사결정과 세대간 갈등 완화 도구로 활용	• 사업 판단과 가족관계가 서로 얽혀 흔들리지 않게 완충 기구 설치
실전형 프로세스	• 차세대를 연령 단계별로 사업에 노출시켜 실무로 검증·육성하는 경로 설계 - 중학생 단계(조기 노출): 공장·플랜트·창고·사무실 방문으로 가족기업 DNA 형성 - 20대 단계(운영 학습): 주간 가족기업 회의에 참여해 사업 역학과 내부 운영을 습득 - 정식 합류 경로(학사 학위 이상) 외부 근무 경험을 전제로, 경영 교육 프로그램 이수 후 완전한 책임을 지는 직책들을 순환 근무 (물류·위험관리·인사·영업·조달 등 전 부문 경험)	• 이론이나 상속이 아니라 ‘직접 겪게’ 하는 방식으로, 단계마다 실전 검증을 거쳐 리더로 육성

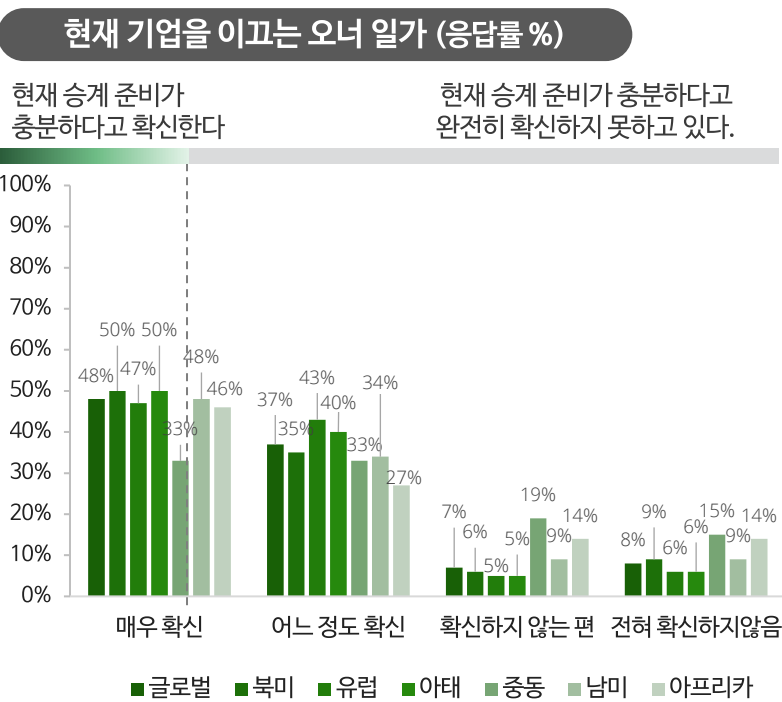
3. 세대간 승계 준비에 대한 인식 격차



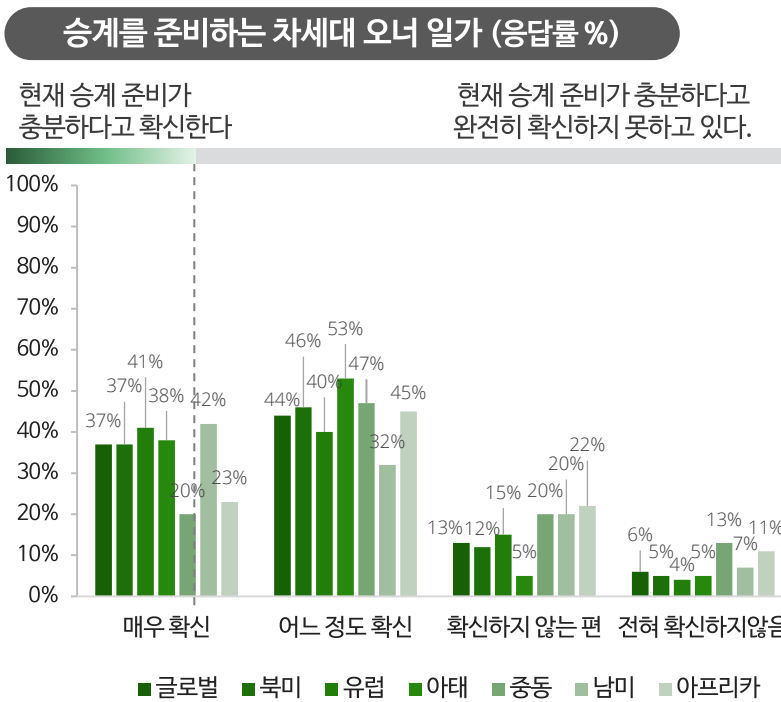
승계 준비에 대한 신뢰 격차

승계 준비에 대한 강한 확신은 현재 기업을 이끄는 오너 일가(48%) → 경영진(43%) → 차세대 오너 일가(37%) 순으로 낮아집니다. 모든 그룹에서 ‘매우 확신’이 절반을 밑돌고 있어, 차세대의 역량과 준비도에 대한 신뢰 확보가 가장 큰 과제로 나타났습니다.

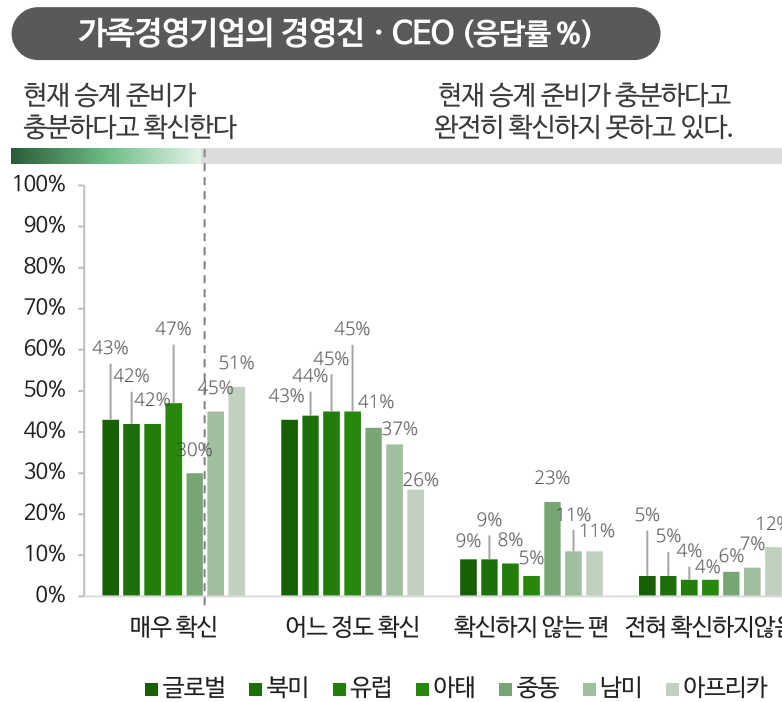
귀하의 가족 경영 기업은 사업 승계 준비가 충분히 되어 있다고 어느 정도 확신하십니까? N=1,587



- 글로벌 오너 일가의 85%, CEO의 86%가 승계 준비를 긍정적으로 평가했으나 ‘매우 확신’은 각각 48%와 43%로 절반 이하
→ 승계 준비 역량이 충분히 검증됐다고 보기 어려움
- ‘매우 확신’은 북미·아태가 50%로 가장 높고, 중동은 33%로 가장 낮아 지역 간 격차가 뚜렷



- ‘매우 확신’이 37%로 가장 낮고 모든 지역에서 현재 오너 일가보다 낮음
→ 후계자 육성뿐 아니라 실무 경험·성공을 통한 역량 입증 필요
- 유럽이 41%로 가장 높지만 모든 지역에서 현재 오너 일가보다 낮으며, 중동은 가장 낮은 20%에 그침 → 중동이 승계준비에 대해 가장 신중한 입장

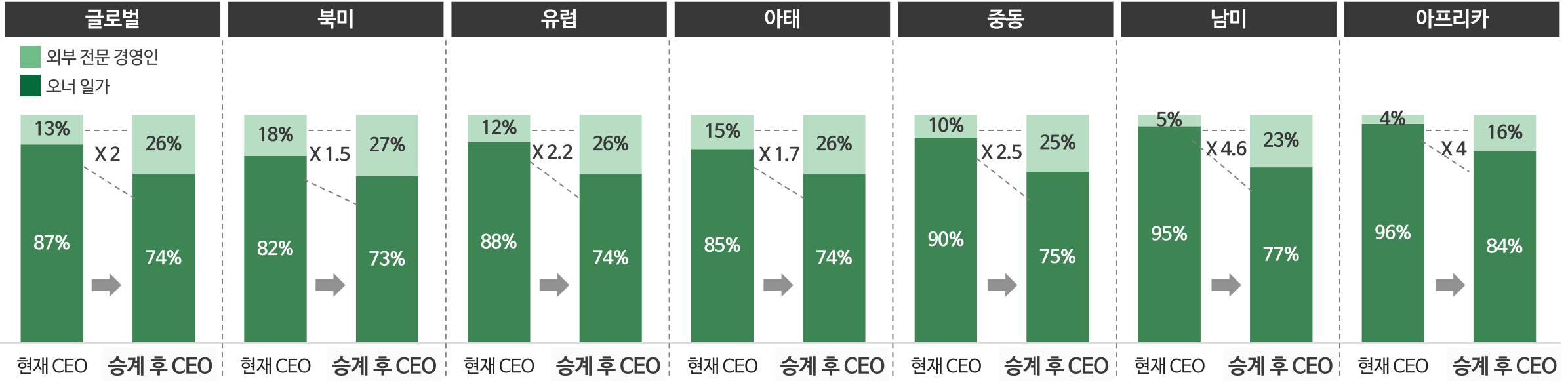


- 경영진 · CEO ‘어느 정도 확신’이 43%로 오너 일가보다 6%p 높고, ‘매우 확신’은 5%p 낮음
→ 승계 준비를 부정적으로 평가하지는 않지만, 실행에 대해서는 신중한 시각
- ‘매우 확신’은 아프리카 51%, 아태 47% 순으로 높고 중동은 30%로 가장 낮음
→ 중동지역의 경영진 역시 승계 준비를 가장 신중하게 평가

외부 인재 영입에 대한 인식 차이

승계 이후에도 오너 일가가 CEO를 맡는 비중이 74%로 여전히 다수지만, 외부 전문경영인 비중은 13%에서 26%로 두 배 확대될 전망입니다. 가족 경영의 약화라기보다 소유권은 가족이, 경영은 외부 전문가에게 맡기는 승계가 확산되고 있음을 시사합니다.

현재 귀사의 CEO는 가족 구성원과 외부 전문경영인 중 누구입니까?, 승계 이후 귀사의 CEO는 가족 구성원과 외부 전문경영인 중 누가 될 가능성이 높습니까? N=1,587



- 모든 지역에서 외부 전문경영인 CEO 비중이 9~18%p 증가할 것으로 예상, 승계 후에도 지역별 오너 일가 CEO 비중은 73~84%로 오너 일가 중심의 경영구조는 여전히 유지
- 외부 CEO 비중의 지역 간 격차는 현재 4~18%에서 승계 후 16~27%로 축소될 전망
- (북미) 현재 외부 CEO 비중이 18%로 가장 높아, 승계 후 증가 폭은 +9%p로 가장 작지만 최종 비중은 27%로 가장 높음
- (아태) 외부 전문경영인 비중이 15%→26%(+11%p)로 증가함, 현재도 글로벌 평균(13%)보다 높아 전문경영인 활용에 상대적으로 개방적
- 외부 CEO 비중은 남미 5%→23%(+18%p), 중동 10%→25%(+15%p)로 크게 상승해, 오너가 중심의 경영구조가 빠르게 개방될 전망

Case Study 3 Richard Crookes Constructions – 외부 거버넌스가 가족간 신뢰 강화

가족 승계의 신뢰는 가족 안에서가 아니라, 역설적으로 외부 거버넌스를 활용해 후계자 역량 검증을 제도화할 때 가족 유대와 사업을 동시에 단단하게 만듭니다.

현재 기업·승계 현황



Jamie Crookes
사업부문 리더(2세대)

- 호주 건설 관리 기업 (매출 15억 달러, 1976년 설립)
- 2세대: 3명 (1명 운영 참여)
- 3세대: 8명 (아들 2명 건설 경력 탐색 중)

승계 과정

1세대 → 2세대	• 1976년 창업(부친의 건설에 대한 열정) • 2세대 1987년 합류, 39년 파트너십 • 창업자(부친)의 유산 - 기본 충실·위험 인지 - 새로운 기회에 대한 개방성 → 성장과 회복 탄력성의 문화적 토대
현재 과제	• 소유와 경영의 분리 관리 - 2세대 3인 모두 주주이나, 일상 경영은 Jamie 1인 → '소유는 다수, 경영은 소수' 구조 - 이 구조에서 소통과 명확성이 핵심 과제로 부상 • 3세대는 8명(아들 2명 포함)으로, 규모가 커진 만큼 조기에 승계 구조를 갖추는 것이 시급한 과제

3세대 승계 준비 원칙

자발적 참여	의무감이 아닌 진정한 관심과 자발성이 있어야 장기적 헌신과 성과로 이어진다는 판단 • 가족 구성원은 압박이나 의무감 때문이 아니라, 건설업에 대한 진정한 관심에서 합류해야 한다는 것을 최우선 원칙 • 실제로 3세대 8명 중 두 아들이 건설 분야 경력을 "탐색하기 시작한" 단계로, 진입을 강요하지 않고 스스로 선택하도록 열어둠
실력기반 승진을 공식화	혈연이 아닌 능력, 독립적 감독으로 뒷받침 • 합류하는 가족이라면 누구나 "승진은 실력에 근거한다"는 점을 알도록 승진 지침을 명확히 정비 • 가족이니까 자리를 준다"는 관행을 배제하되, 그 공정성을 가족 스스로가 아니라 외부의 눈이 보증하게 함 • 그 실력 판단이 가족 내부의 온정으로 흐려지지 않도록, 독립 이사(외부 이사 2명)의 감독을 붙여 객관성을 확보
외부 거버넌스와 투명한 절차	외부 이사 활용으로 오해를 사전에 차단 • 이사회에 외부 이사 2명을 두어 거버넌스와 위험에 대한 외부 시각을 확보, 승계와 장기 지속가능성 논의에 활용 • 사업이 커질수록 복잡성도 커진다는 인식 아래, 투명한 절차 수립·기대치 명확화·형제 및 넓은 가족 간 열린 소통으로 오해를 미리 방지 • 소유는 다수(2세대 3인 모두 주주), 경영은 1인"이라는 구조에서, 이 투명성이 주주 간 신뢰를 유지하는 핵심 장치로 기능



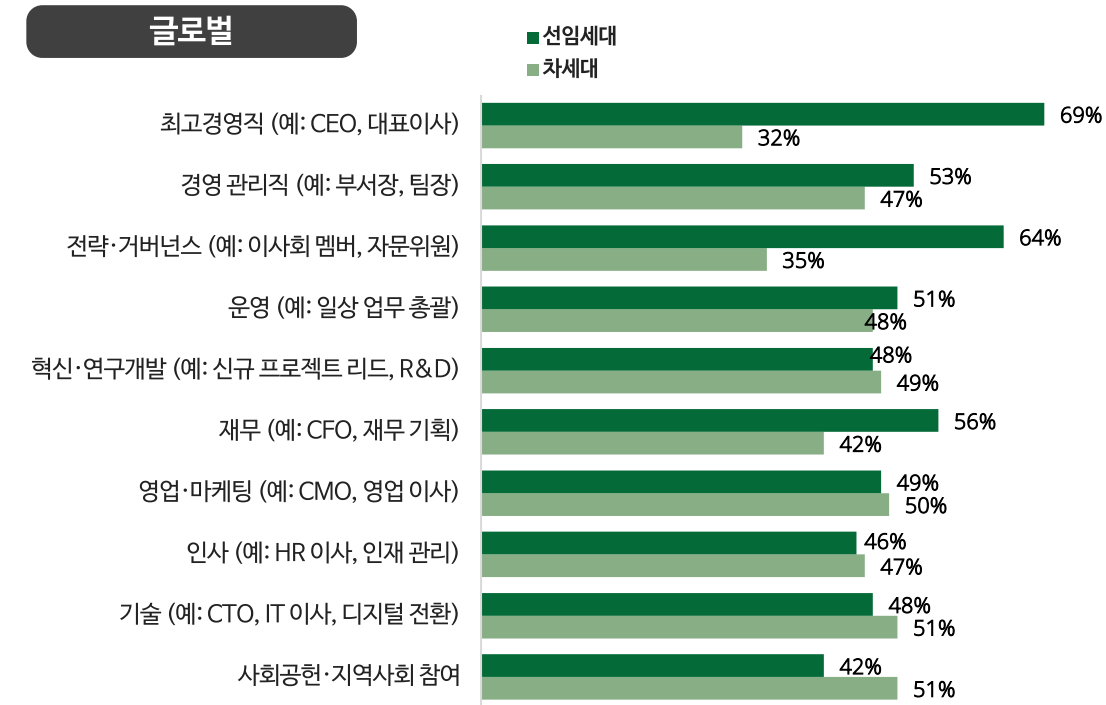
4. 차세대의 역할과 핵심 과제



차세대의 역할 비중

전 세계 가족 경영 기업은 선임세대가 최고경영·전략을 주도하는 반면, 차세대는 기술·혁신·영업·사회공헌 등 미래 성장 영역을 중심으로 역할을 수행하고 있습니다. 중동은 가장 보수적이고 유럽은 가장 진보적이며, 아태는 빠른 세대교체가 진행 중입니다.

귀하의 가족 경영 기업에서 선임 세대와 차세대 구성원은 각각 어떤 역할을 수행하고 있습니까? N=1,587



- 세대 간 역할 분담의 명확한 패턴
- 선임 세대는 최고경영직(69%), 전략·거버넌스(64%), 재무(56%) 부문에서 우세

- 차세대는 기술(51%), 사회공헌(51%), 영업·마케팅(50%), 혁신·R&D(49%) 부문에서 우세
- 전 세계 가족기업에서 선임세대는 '통제와 안정', 차세대는 '혁신과 성장'을 담당

선임세대 역할 비중

■ 낮음 ■ 높음

역할 비중	북미	유럽	아태	중동	남미	아프리카
최고경영직	67%	68%	69%	72%	71%	80%
경영 관리직	61%	43%	50%	46%	63%	71%
전략·거버넌스	64%	63%	65%	58%	67%	63%
운영	52%	46%	50%	35%	62%	63%
혁신·연구개발	53%	40%	50%	37%	53%	63%
재무	57%	52%	56%	49%	61%	56%
영업·마케팅	53%	42%	50%	27%	54%	72%
인사	50%	36%	53%	27%	54%	61%
기술	52%	40%	51%	33%	60%	60%
사회 공헌·지역사회 참여	46%	33%	46%	28%	51%	47%

차세대 역할 비중

	북미	유럽	아태	중동	남미	아프리카
최고경영직	36%	27%	36%	15%	37%	33%
경영 관리직	43%	52%	53%	44%	36%	45%
전략·거버넌스	35%	31%	38%	32%	33%	43%
운영	47%	50%	53%	49%	42%	43%
혁신·연구개발	45%	54%	52%	46%	44%	43%
재무	41%	43%	45%	43%	39%	52%
영업·마케팅	47%	52%	51%	65%	44%	37%
인사	45%	49%	49%	52%	37%	43%
기술	46%	56%	53%	54%	46%	44%
사회 공헌·지역사회 참여	49%	52%	52%	56%	41%	59%

- 차세대의 '검증의 장'은 기술·R&D·마케팅·사회공헌: 이들 분야에서의 성과가 CEO 승계 자격을 결정하는 핵심 지표
- 중동은 가장 보수적: 가부장적 전통으로 차세대의 경영 참여가 극히 제한적(CEO 15%)
- 유럽은 가장 진보적: 선임세대 비중 가장 낮음 → 가장 진보적인 세대 교체 진행 중, 차세대의 경영·혁신·기술 분야 진입 활발
- 아태는 빠른 전환 중: 차세대의 경영·운영·기술·혁신 참여율이 글로벌 평균 상회 → 빠른 세대교체와 전문경영화 진행 중

차세대의 집중 영역

차세대는 전 세계적으로 '첨단 기술 도입·사업 전환·인공지능(AI)'에 집중할 전망이며, 그 변화 의지는 신흥시장 (아프리카·남미)에서 가장 강하고, 선임세대 지배력이 강한 중동에서 가장 약하게 나타나고 있습니다.

차세대는 가족기업의 미래를 위해 어떤 분야에 중점을 둘 것으로 생각하십니까? N=1,587

글로벌	낮음	높음	북미	유럽	아태	중동	남미	아프리카
첨단 기술 도입 ·사업전환 강화	42%		43%	38%	44%	28%	56%	52%
인공지능(AI)도입 강화	42%		43%	41%	39%	27%	47%	65%
신제품·신규 서비스 도입	40%		43%	37%	38%	28%	46%	51%
해외시장 확대	39%		40%	38%	34%	37%	39%	63%
ESG·DEI(다양성·형평성·포용성) 강화	35%		35%	34%	38%	20%	29%	53%
인수합병(M&A) 투자 강화	33%		33%	29%	34%	28%	42%	45%
거버넌스 강화	32%		34%	30%	31%	23%	35%	41%
기업공개(IPO)	24%		25%	20%	27%	18%	29%	35%
사업 일부 매각 / 사모펀드(PE) 유치	24%		31%	17%	29%	9%	27%	12%
기업 매각	19%		21%	16%	22%	5%	24%	15%

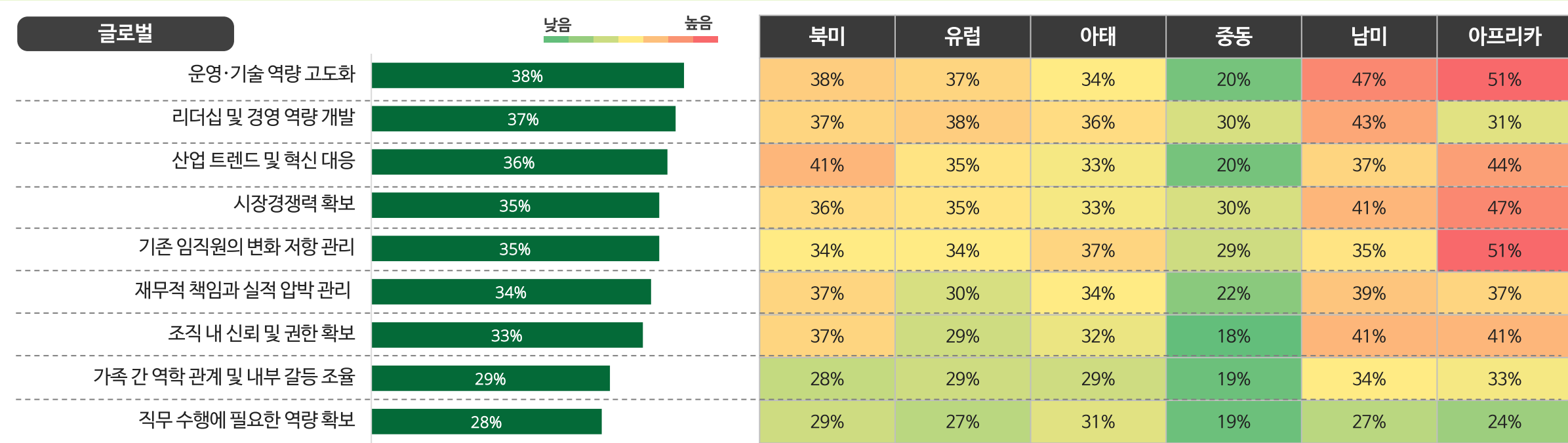
- 차세대는 회사를 팔거나 상장하는 출구 전략 보다 회사를 성장 시키는 방향에 집중
 - 상위권은 기술 현대화(42%)·AI(42%)·신제품(40%)·해외 확대(39%)로, 사업 성장에 집중
 - 하위권은 IPO(24%)·PE 유치(24%)·기업 매각(19%) 등 소유권을 바꾸거나 자본을 회수하는 이벤트
- 해외 시장 확대(39%)와 신제품·서비스 도입(40%)이 동시에 높은 응답률
 - 차세대는 '새로운 시장(해외)'과 '새로운 제품(혁신)'으로 성장을 도모하려는 전략 보유

- 소유권을 외부에 개방(IPO·PE 유치·기업 매각)에 대한 태도는 지역별 극명한 차이
 - 북미·남미는 상대적으로 열려 있고, 중동·아프리카(일부 매각 12%)매우 보수적 → 가족 소유권 유지 가치가 강한 지역
- 거버넌스 강화(32%)와 M&A 투자 강화(33%)는 글로벌 기준으로 각각 7위와 6위이나, 신흥 시장에서는 40%를 상회
 - 신흥 국가 일 수록 제도적 기반(거버넌스)과 외부 성장 동력(M&A)을 동시에 추구하는 경향

차세대의 핵심 과제

차세대의 핵심 과제는 기본적인 직무역량 부족보다 운영·기술의 고도화와 리더십 개발에 있습니다. 지역별로는 북미가 혁신 대응을, 유럽이 리더십 개발을, 아태가 실적 압박 관리를, 남미·아프리카가 운영역량 강화를 시급한 과제로 꼽았습니다.

차세대가 자신의 가족 경영 기업에서 근무하며 직면하는 주요 도전 과제는 무엇입니까? N=1,587



- 차세대는 ①기술 고도화, ②리더십 개발, ③경쟁력 유지를 핵심 과제로 선정
→ 기술·리더십·경쟁력'을 하나의 패키지로 묶은 통합 육성 프로그램을 설계 필요
- 차세대는 '가족 내 갈등(29%)'보다 '기술·경쟁·재무(35~38%)'를 더 큰 과제로 인식
→ 내부 관계 보다 시장·기술·성과라는 '외부 환경'에 더 큰 압박
- 차세대는 직무 역량 부족(28%)보다 리더십·경영 역량 개발(37%)을 우선
→ 차세대는 자기 부족을 메우기보다는, '개발 기회가 필요하다'고 생각

- (북미·유럽) 북미는 기술·재무 과제는 글로벌 평균 수준이나, 북미는 신뢰·권한 확보(37%)와 변화 저항 관리(37%)가, 유럽은 리더십 개발(38%)이 상위 → 생존형 과제보다 리더십·변화 관리 등 소프트 스킬이 상대적으로 부각
- (아태) 아태는 대부분 과제에서 글로벌 평균을 약간 밑돌지만, 재무적 책임·성과 압박 관리(37%, 글로벌 35%)와 직무 수행 역량 부족(31%, 글로벌 28%)이 평균을 상회
- (중동) 과제 인식 자체가 미흡거의 전 과제에서 최저치 기록(운영·기술 20%, 산업 트렌드 20%, 신뢰·권한 확보 18%).
→ 과제 인식이 낮은 것 보다는, 선임세대 지배가 강해 차세대가 실권을 쥐지 못한 구조의 반영.



5. 차세대 승계·육성 전략 및 실행 과제

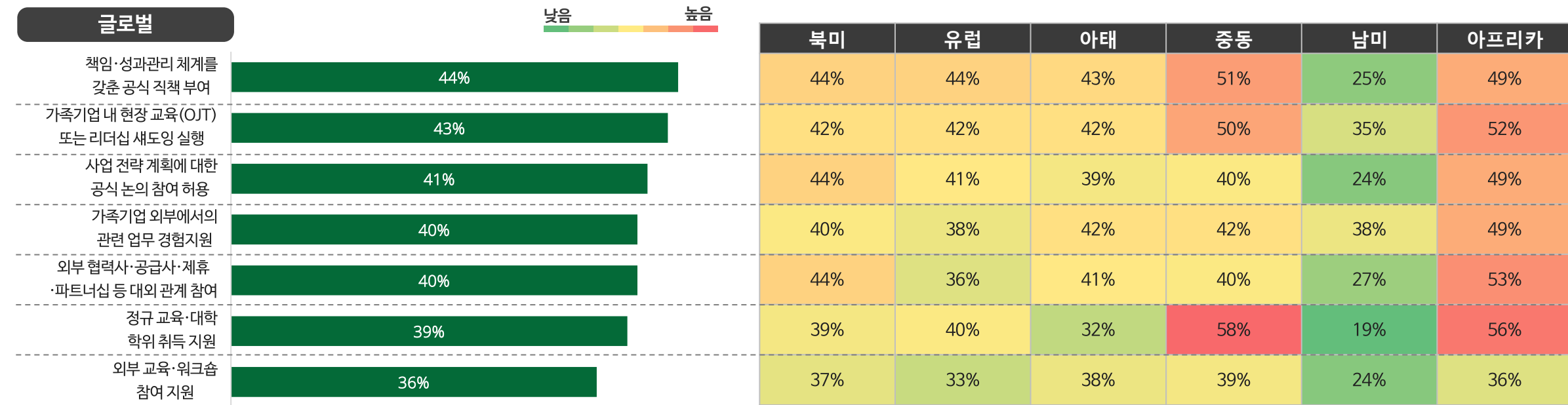
"우리는 가족 구성원이 회사에 합류하기 전에 최소 2년의 관련 외부 근무 경험을 쌓도록 요구하는 규칙을 수립했습니다. 일단 회사의 일원이 되면, HR 팀은 반기마다 그들과 소통하여 진척 상황, 관심사, 개발 영역을 검토합니다."

— Gage Kent, 3세대 가족 주주이자 CEO, KENT WORLDWIDE, 설립 1927년, 미국

책임 있는 역할 경험

글로벌 가족 경영 기업들은 성과 책임이 따르는 공식 직책 부여와 현장 경험을 중심으로 차세대를 육성하고 있습니다. 다만 개별 조치의 시행률이 40%대 초반에 머물러, 이를 단계별 육성 체계로 연결하는 것이 과제로 남아 있습니다.

귀사는 차세대가 승계 준비를 할 수 있도록 어떤 조치를 취하고 있습니까? N=1,587

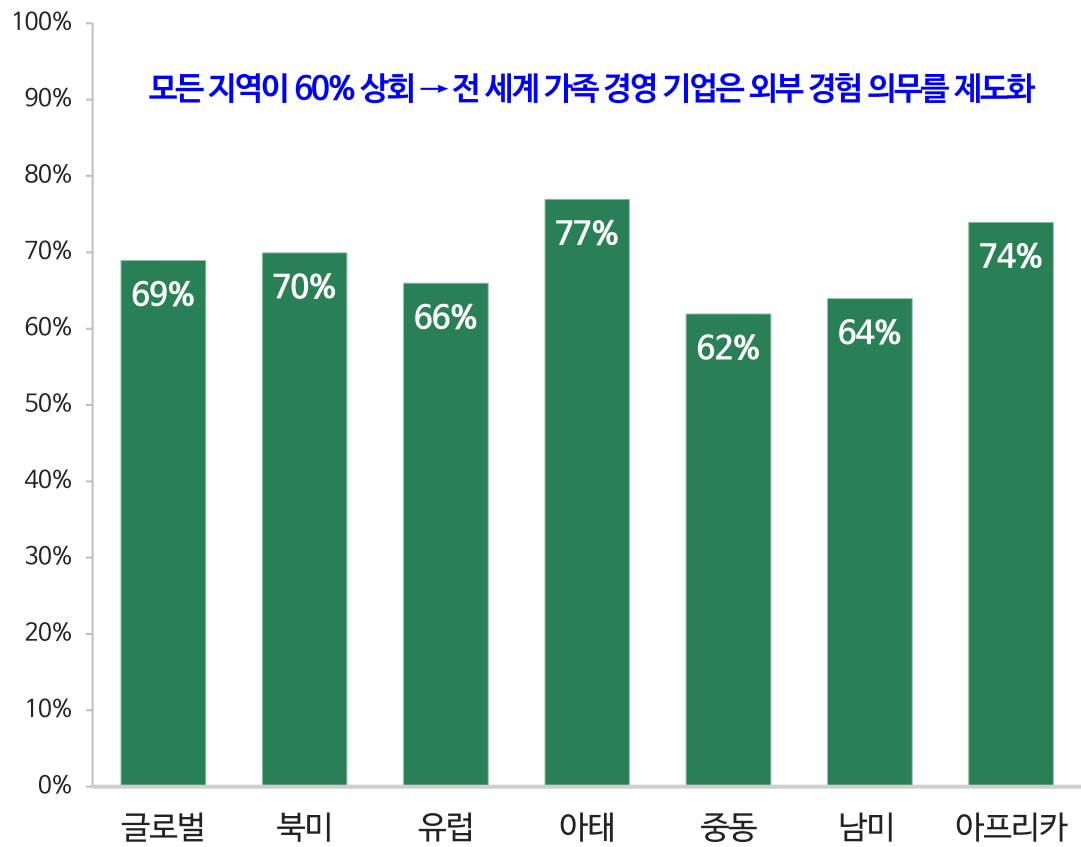


- 가족 경영 기업들은 ①책임·직책 부여 (44%), ② OJT·현장 경험(43%), ③ 사업 전략 참여(41%) ④ 외부 경험(40%) 순으로 차세대를 단계적으로 육성
→ 차세대를 교육 대상이 아니라 실제성과와 의사결정을 책임지는 구성원으로 육성하려는 경향
 - 가장 높은 공식 직책 부여도 44%에 그쳐 글로벌 기준 과반에 미치지 못함
→ 승계 준비는 아직 보편적인 제도로 정착되지 못한 수준, 외부 경험부터 공식 직책 부여 까지 연결된 승계 경로를 제도화할 필요
- 북미는 공식 직책·전략 논의·대외 관계 참여가 모두 44%로, 권한·전략·대외 경험을 함께 부여
 - 유럽은 공식 직책(44%), OJT(42%), 전략 논의(41%), 정규교육(40%)을 결합한 내부 육성 중심 구조
 - 아태는 공식 직책(43%)뿐 아니라 외부 업무 경험(42%)과 대외 관계 참여(41%)가 높아 내부 승진과 외부 검증 병행
 - 중동·아프리카는 높은 교육 투자와 내부 육성에 더 집중 → 교육부터 현장·네트워크 경험까지 폭넓게 지원
 - 남미는 외부 업무 경험 지원은 38%로 비교적 높지만, 정규교육(19%), 전략 논의 참여(24%), 공식 직책 부여(25%)는 낮음 → 가족기업 내 권한과 성과책임으로 연결하는 경로가 부족할 가능성

외부 근무 경험 공식 의무화

글로벌 가족 경영 기업의 69%가 차세대의 외부 경력을 공식적으로 요구하며 혈연보다 검증된 역량을 승계의 진입 기준으로 삼고 있습니다. 다만 그 요구에 상응하는 지원은 아직 준비가 필요한 영역입니다.

귀사는 차세대가 가족기업에 합류하기 전에 외부 근무 경험을 쌓도록 요구하는 공식 정책을 두고 있습니까? %: 그렇다 응답 비율 N=1,587



외부 근무 경험이 가족 경영 기업 합류의 사실상 표준

차세대 합류의
표준 요건

- 글로벌 가족 경영 기업의 69%가 외부 근무 경험을 공식적으로 요구
- ➔ 차세대의 합류 기준이 혈연 중심에서 외부 성과와 전문성을 통한 역량 검증 중심으로 전환

아태·아프리카는
외부 검증을 특히 중시

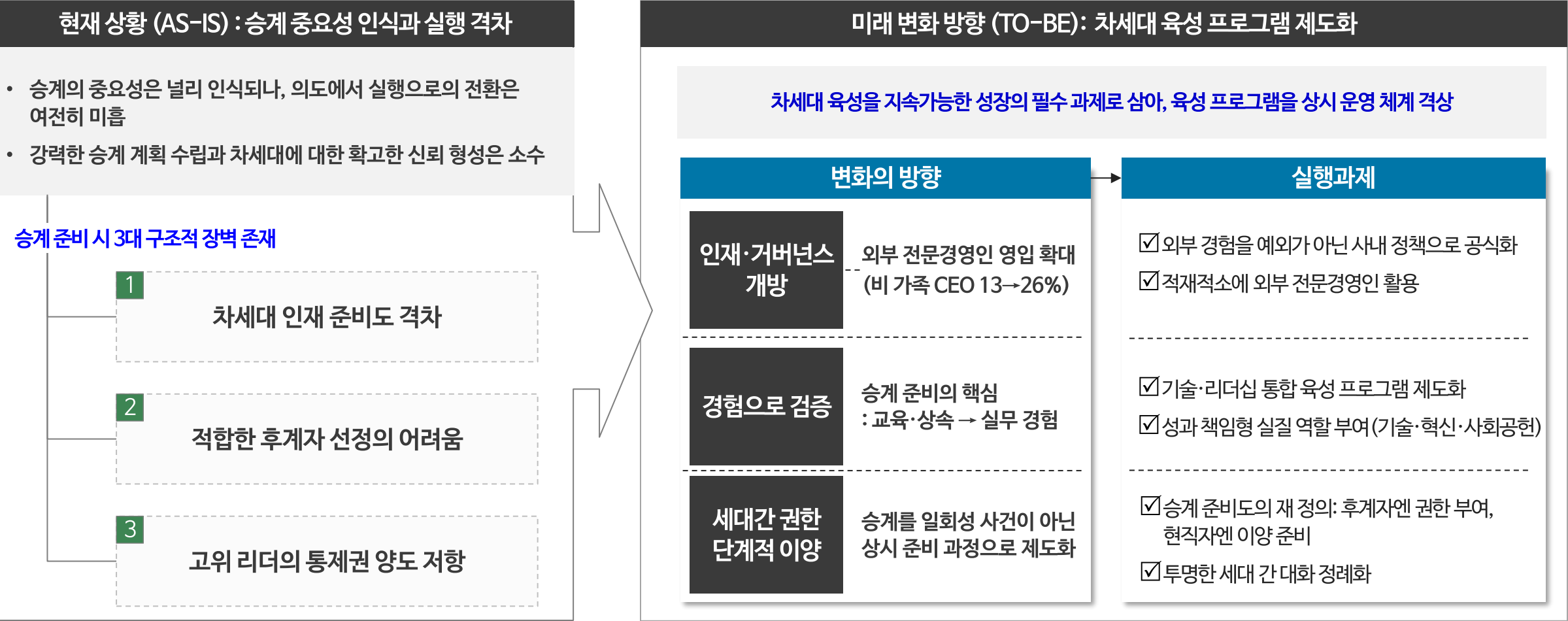
- 아태(77%)와 아프리카(74%)는 외부 경험 의무 정책이 가장 높음
- ➔ 외부 경력이 차세대의 전문성뿐 아니라 조직 내 신뢰와 리더십의 정당성을 확보하는 핵심 장치로 활용

요구와 지원의
연결 필요

- 외부 경력을 요구하는 비율(69%)에 비해 관련 경험을 지원하는 비율(글로벌 기준-40%)은 낮음
- ➔ 최소 근무기간·성과평가·복귀 절차·합류 직책을 명확히 해 외부 경험을 실제 승계 경로로 연결하는 제도가 필요

전략으로서의 승계 - 차세대 준비도 제고

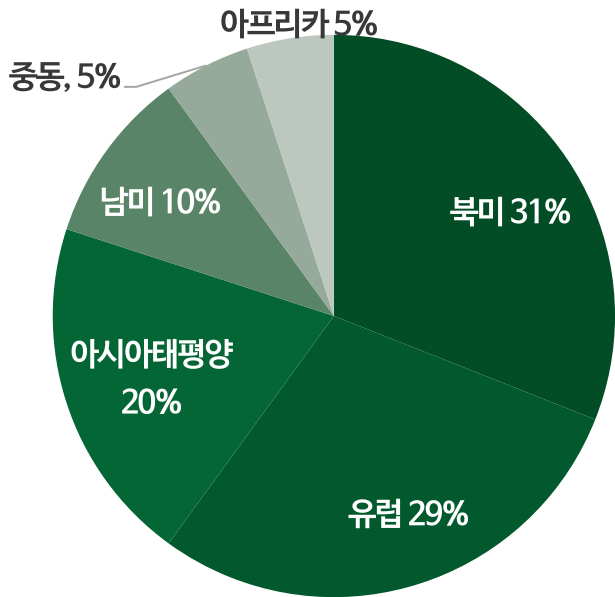
차세대 준비도를 전략 과제로 격상하고 거버넌스에 내재화 할 때, 승계는 가족 경영 기업의 취약성이 아니라 지속 가능한 경쟁우위위의 원천이 될 것입니다.



조사 방법론

- 전 세계 가족기업 고위 임원 1,587명을 대상으로 설문을 실시했으며, 이 중 30명과는 별도의 심층 인터뷰를 진행해 정성적 시각을 보완
- 조사대상 기업은 모두 연매출 1억 달러(약 1,364억 원) 이상이며, 가족이 지분의 51% 이상을 보유한 기업으로 한정 - 일정 규모 이상의 실질적 가족 지배 기업만 포함
- 본사 소재지는 북미가 31%로 가장 많고, 유럽 29%, 아시아·태평양 20%, 남미 10%, 중동 5%, 아프리카 5% 순으로, 성숙시장(북미·유럽)이 표본의 60%를 차지
- 조사대상 기업의 평균 매출은 28억 달러(약 3조 8,195억 원), 합산 매출은 4조 4,000억 달러(약 6,002조 원, 2024년 기준)로, 표본이 글로벌 경제에서 갖는 비중이 상당함을 시사

본사 소재지



지역별 매출 규모(2024년 기준)

	평균 매출	합산 매출
글로벌	28억 달러(약 3조 8,195억 원)	4조 4천억 달러(약 6,002조 원)
아시아태평양	34억 달러(약 4조 6,379억 원)	1조 1천억 달러(약 1,501조 원)
북미	26억 달러(약 3조 5,467억 원)	1조 3천억 달러(약 1,773조 원)
유럽	25억 달러(약 3조 4,103억 원)	1조 2천억 달러(약 1,637조 원)
남미	26억 달러(약 3조 5,467억 원)	4,040억 달러(약 55조 1,097억 원)
아프리카	47억 달러(약 6조 4,113억 원)	3,540억 달러(약 48조 3,091억 원)
중동	18억 달러(약 2조 4,554억 원)	1,420억 달러(약 19조 3,702억 원)



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.