



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

사회학 석사 학위논문

기업집단의 계열 분리 및 승계에  
관한 연구

- 1989-2010년 한국의 사례 -

2012년 8월

서울대학교 대학원

사회학과

조 홍 진



사회학 석사 학위논문

기업집단의 계열 분리 및 승계에  
관한 연구

- 1989-2010년 한국의 사례 -

2012년 8월

서울대학교 대학원

사회학과

조 홍 진





## 국문초록

# 기업집단의 계열 분리 및 승계에 관한 연구

- 1989-2010년 한국의 사례 -

서울대학교 대학원  
사회학과  
조 홍 진

본 연구는 지난 1989년부터 최근인 2010년까지 한국 특유의 기업집단인 재벌의 승계 과정과 그 일환으로 발생한 계열 분리를 다룬다. 개별 그룹이 각각 하나의 사적으로 소유된 사회 구조인 한국 재벌의 특징 중 하나는 총수와 그 일가친척이 적은 지분을 보유함에도 불구하고 그룹 전체, 즉 구조 자체를 지배하고 그 지배권의 승계가 일종의 사유재산처럼 이루어진다는 사실이다. 이 과정에서 일부 재벌은 계열 분리의 경로를 선택하는 데, 이는 일반적인 개별 기업이 성과 고취를 위해 인적·물적 분할하는 것과 달리 가족 구성원의 이해관계에 따라 일군의 계열사들이 모그룹으로부터 분리되어 나오는 현상이다. 본 연구는 이 같은 계열 분리가 한국 재벌에 의해서는 승계 방법의 하나로 활용된다는 점에 착안하였다.

구조(기업집단)는 분할(계열 분리)되고, 그 결과 존속(승계)한다. 이는 각 구조가 특정 가족에 의해 소유되기에 가능하다. 하지만 그 결정과 실행이 언제나 자의적으로 가능하지는 않다. 기업집단이라는 구조는 법적으로 주식회사인 각 개별 기업들의 네트워킹을 통해 형성되기 때문에 이를 분할하거나 승계하는 과정은 개별 기업의 분할 혹은 승계와 다르다. 때문에 구

조의 분할이 왜 그리고 어떻게 일어나는지, 왜 구조에 따라 분할 여부가 다른지 등을 네트워크의 차원에서 접근할 여지가 생긴다. 이에 본 연구에서는 각 구조가 어떻게 응집되어 있는지, 각 구조 내에서 주요 인간 행위자들이 어떻게 얼마나 응집되어 있는지, 그 과정에서 각 구조의 네트워크 내에서는 어떤 현상이 발생하는지 등에 초점을 맞추어 구조의 분할과 존속을 분석하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 각 기업집단은 응집성에 따라 계열 분리 경험 여부가 엇갈렸다. 구조의 응집성이 높은 집단들은 계열 분리를 경험하였지만, 낮은 집단들은 자손들에게 공동 혹은 단독으로 승계되었다. 즉, 분할되어도 구조가 존속할 수 있을 정도로 충분히 깊은 구조만이 승계 과정에서 분할된 것이다. 이는 구조의 규모가 단순히 크다고 가능하지 않다. 기업집단 내부의 기업들과 이들의 주요 주주인 총수 일가 성원들이 응집적으로 조직되어 있는 경우에만 수년에 걸쳐 계열 분리가 이루어졌다.

둘째, 이전의 계열 분리로부터 파생되어 생겨난 깊이 얇은 구조들 중 다수가 추가적인 계열 분리를 경험하였다. 이들의 계열 분리에는 두 가지 차원이 동시에 작용하였다. 먼저, 이들은 모기업집단만큼 깊은 구조는 아니었지만, 적어도 세 층으로 구성된 응집적 구조를 유지하고 있어 추가적인 계열 분리를 단행할 수 있었다. 뿐만 아니라, 이전에 계열 분리를 경험하였기 때문에 그것이 가족 내에서 일종의 ‘승계 논리’로 자리 잡아 2차 계열 분리가 수행 가능했다. 이외의 계열 분리 사례 역시 구조의 토양 위에서 분할이 준비되고 있었고, 외부 충격은 분할 시점을 앞당기는 제한적 역할에 그쳤다.

셋째, 공동 승계는 승계 방식이 확정되지 않은 다수의 기업집단들이 머무르는 일종의 ‘안전 지대’다. 계열 분리는 충분히 깊거나 과거의 경험이 있는 기업집단만이 선택할 수 있는 승계 방식이다. 그럴 수 없는 기업집단들은 승계자들에게 구조 전체를 공동으로 물려주는 과도기적인 선택을 내린 뒤에 각 승계자의 성취나 기업집단의 상황 등에 맞추어 최종 승계 방식을 확정한다. 즉, 총수들에게 공동 승계는 기업집단의 미래를 저해하지 않으면서도 다음 세대에게 물려줄 수 있는 안전한 선택지이다.



넷째, 기업집단은 네트워크를 ‘다봉’의 형태로 바꾸어 계열 분리를 점진적으로 진행하거나 이에 준한 형태를 지속한다. 다봉은 곧 구조의 중심이 복수임을 의미하는 데, 수십 개의 계열사들과 여러 명의 총수 일가 성원들로 구성된 구조인 기업집단이 분할 승계되기 위해서는 필연적으로 여러 개의 중심이 형성되어야 한다. 따라서 기업집단은 계열 분리를 단행하기 이전에 충분한 시간을 갖고 조직의 형태를 변화시킨다. 혹은 구조 내에서 명시적으로는 분리되어 있지 않으나 실질적으로는 별도로 존재하여 독립적으로 경영되는 복수의 소계열들을 형성한다. 이 경우 계열 분리는 분할 승계의 최종 승인에 불과하다.

다섯째, 계열 분리와 무관한 승계의 경우에도 다봉이 구조 내에서 형성된다. 기업집단을 승계하기 위해서는 많은 자금이 필요하다. 이를 위해 승계자는 대개 소규모 계열사의 대주주로 출발하여 재산을 불린 뒤 그룹 주요 계열사의 지분을 취득하는 데, 그 과정에서 구조의 핵심 봉우리 외에 승계자와 그가 지분 보유한 계열사들로 구성된 다봉이 형성된다. 이 봉우리는 점차 커져 구조의 핵심 봉우리에 흡수되거나 그 자신이 구조의 핵심 봉우리를 흡수한다. 그 결과, 승계자들이 기존의 총수보다 높은 응집성을 보이게 된다. 이는 곧 승계가 진행되는 양상을 보여준다.

연구 결과를 종합하자면, 구조의 응집성과 다봉의 내용에 따라 구조의 분할 여부의 차이, 분할의 이유와 양상에 대해 답할 수 있다. 특별한 외부 충격이 없을 때 구조의 응집성은 계열 분리의 기반이 된다. 행위자는 구조 내에서 응집되어 있는 방식에 따라 계열 분리의 수임자가 되기도 하고, 그룹을 단독/공동 승계하기도 한다. 그 과정에서 다봉은 계열 분리나 승계를 위해 빈번하게 형성된다. 즉, 사적으로 소유된 사회 구조인 한국의 재벌은 내부 네트워크가 어떻게 형성되어있는지에 따라 승계 과정에서 서로 다른 경로를 걷는다. 이 같은 시사점은 추후 계속해서 탄생할 것으로 예상되는 파생재벌의 형성과 존속을 이해하는 하나의 열쇠를 제공한다.

**주요어:** 재벌, 기업집단, 계열 분리, 승계, 네트워크, 구조적 응집  
**학 번:** 2010-20099



# 차 례

1. 머리말 .....	1
1) 문제 제기 .....	1
2) 연구 배경 .....	4
① 선행 연구 검토 .....	4
(1) 계열 분리에 관한 연구 .....	5
(2) 승계에 관한 연구 .....	7
② 이론적 배경: 기업집단 지배구조 .....	9
3) 자료 .....	13
4) 방법: 구조적 응집Structural Cohesion 분석 .....	16
5) 연구 질문 및 가설 .....	26
6) 연구의 구성 .....	29
2. 구조 응집성에 따른 승계 양상 .....	31
1) ‘깊은 구조’의 분리 .....	35
2) ‘안전 지대’의 존재 .....	38
3. 행위자 응집성에 따른 승계 양상 .....	39
1) ‘계열 분리’의 양상 .....	40
2) ‘승계’의 양상 .....	51
3) 기타 경영 봉우리 .....	56
4. 맺음말 .....	61
1) 결과 및 의의 .....	61
2) 한계 및 향후 과제 .....	64
참고문헌 .....	66
부록 1: 기업집단별 구조 및 행위자 응집성 .....	78
부록 2: 기업집단별 가계도 .....	90
Abstract .....	103
감사의 글 .....	107

## 표 차례

표 1. 연구 대상 및 기간 .....	14
표 2. 구조 응집성과 기업집단 규모 변수들의 상관관계 .....	32
표 3. 세대별 연구 대상 기간 .....	33
부록 표 1. 현대 그룹 1997-2010 .....	77
부록 표 2. 현대자동차 그룹 2000-2010 .....	77
부록 표 3. 현대중공업 그룹 2001-2010 .....	78
부록 표 4. KCC 그룹 1997-2010 .....	78
부록 표 5. 삼성 그룹 1992-2010 .....	78
부록 표 6. CJ 그룹 1995-2010 .....	78
부록 표 7. 신세계 그룹 1997-2010 .....	79
부록 표 8. LG 그룹 1999-2010 .....	79
부록 표 9. GS 그룹 2004-2010 .....	82
부록 표 10. LS 그룹 2003-2010 .....	84
부록 표 11. 한진중공업 그룹 2005-2010 .....	85
부록 표 12. 한진 그룹 1997-2010 .....	85
부록 표 13. 효성 그룹 1997-2010 .....	85
부록 표 14. 한화 그룹 1994-2010 .....	86
부록 표 15. 동부 그룹 1992-2010 .....	86
부록 표 16. 두산 그룹 1997-2010 .....	87
부록 표 17. 롯데 그룹 1996-2010 .....	88
부록 표 18. SK 그룹 1996-2010 .....	88
부록 표 19. 범 현대가 가계도 .....	89
부록 표 20. 범 삼성가 가계도 .....	92
부록 표 21. 범 LG가 가계도 .....	93
부록 표 22. 범 한진가 가계도 .....	97
부록 표 23. 효성가 가계도 .....	98
부록 표 24. 한화가 가계도 .....	99
부록 표 25. 동부가 가계도 .....	99

부록 표 26. 두산가 가계도 .....	100
부록 표 27. 롯데가 가계도 .....	101
부록 표 28. SK가 가계도 .....	101

## 그림 차례

그림 1. 자료의 예 (한진중공업 그룹 2010년) .....	16
그림 2. 구조적 응집 분석의 예 .....	18
그림 3. 응집적 블락의 예 (현대 그룹 1997년) .....	23
그림 4. 응집적 블락 단면도 (현대 그룹 1997년) .....	24
그림 5. 행위자 응집성의 예 (현대 그룹 1997년) .....	25
그림 6. 구조 응집성-승계 및 경영 방식 .....	34



# 1. 머리말

## 1) 문제 제기

재벌이라는 한국 특유의 기업집단은 나라의 역사만큼이나 오래되었다. 해방 후 일제 당시의 적산을 불하받아 시작된 몇몇 기업들이 이후 경제발전 시기에 정부와 긴밀한 관계를 유지하며 몸집을 불렀고, 한국의 주요 산업이 경공업에서 중공업을 거쳐 정보산업으로 바뀌듯이 각 재벌 역시 시대 변화에 조응하는 변화를 거쳐 오늘날까지 존속해온 것이다. 하지만 그 과정에서 정부와의 유착, 지나친 비관련 다각화, IMF 외환위기 당시 구제를 위한 국고 투입 등 여러 가지 이유로 말미암아 개혁의 대상으로 지목되었다. 게다가 2000년대 들어서는 재벌의 세력이 더욱 커져 소위 ‘골목 상권’에까지 진출하게 되었고, 이에 재벌 개혁 담론이 다시금 부상하였다. 최근 진보 진영에서 벌어지고 있는 소위 ‘사회적 대타협론 대 경제 민주화론’ 논쟁 역시 재벌 개혁 문제를 놓고 이뤄지고 있다.

재벌은 다양한 산업에 걸쳐 계열사들이 존재하고, 이 집단 전체가 특정 가족에 의해 통제되는 것이 특징인 기업집단이다. 가족이 기업을 통제하는 현상이야 전 세계적으로 일반적이고 (La Porta et al., 1999) 현실의 많은 기업이 서로 연결되어 있어 집단을 형성하는 것이 사실이지만 (Granovetter, 2005), 유독 재벌이라는 기업집단의 한 형태가 한국에서 문제로 여겨지는 까닭은 주로 총수와 그 일가 구성원들의 지배와 연관되어 있다. 실제로, 한국에서 제기되는 재벌 개혁 담론의 주요 방점은 재벌을 기업집단 전체의 문제로 볼 것이냐, 아니면 총수와 그 일가의 문제로 볼 것이냐 중 후자에 쩌혀 있다. 이미 국가 경제의 큰 부분을 차지하고 있는 대기업들에 선불리 손을 대면 역효과를 낼 수 있고, 총수와 그 일가의 과도한 지배력을 가능케 하는 지배구조의 개선이 필요하다는 것이다.

한국에서 총수 일가의 기업집단 지배의 주요 문제로 지적되는 것은 소수의 개인이 많은 대기업을 지배하여 그 영향력이 사회 전반에까지 미치는 ‘경제력 집중’과 적은 지분으로 기업집단 전체에 대해 거대한 지배력을

행사하는 ‘소유와 지배의 괴리’가 있다. 특히 소유와 지배의 괴리와 관련해서는 재벌을 지배하는 지배소주주와 외부소액주주 간에 발생하는 대리인 문제, 그리고 이로부터 발생하는 기업 이익의 사적 전유(터널링) 등이 심각한 문제로 지적된다. 이에 실제로 이와 관련하여 법학과 경제학 등에서 많은 연구가 진행되었다.

그런데 선행 연구들에서 간과되는 측면이 한 가지 있다. 법적으로 독립적인 주식회사들 간의 상호 지분 보유와 이들에 대한 총수 일가 구성원의 지분 보유를 통해 형성되는 재벌의 지배구조는 그 자체로 하나의 네트워크로서 “사적으로 소유된 사회 구조(Chang, 1999)”라는 점이다. 여기서는 기존 네트워크 이론의 예측과 달리 특정 행위자 혹은 행위자 집합이 자신(들)이 직접적으로 연결된 네트워크를 넘어서 전체 네트워크의 구조를 원하는 대로 조정하는 것이 가능한데, 이런 역량을 보유한 행위자에 의해 이 네트워크는 사적으로 소유된다. 이 특징은 네트워크에 외부 충격이 가해졌을 때 행위자들의 개별 대응뿐만 아니라 네트워크 차원의 구조적 능력 structural capability에 기반을 둔 대응이 이뤄진다는 점으로부터 확인되는 데, 장덕진(1999)의 연구는 한국의 재벌이 이미 1980년대에 그 같은 구조적 능력을 가졌고, 각 기업집단이 이미 총수들에 의해 사적으로 소유된 사회 구조였다는 사실을 보여준다.

이는 재벌을 형성하는 네트워크의 독특한 성격에 기인한다. 실제로, 재벌을 구성하는 네트워크는 신고전주의 경제학에서 상정하는 것처럼 시장으로부터 출현하지도 않았고, 거래비용 경제학에서 예견하듯이 위계로부터 도출된 것도 아니며, 이 둘의 단순한 혼합 형태도 아닌 독특한 성격을 갖고 있다(Powell, 1990). 이 네트워크를 구성하는 개별 기업들 역시 단독자로서 환경과 개별적으로 상호작용하는(Biggart and Hamilton, 1992) 대신 그 네트워크의 소유자에 의해 다른 계열사들과 연결되어 구조적 능력을 형성하는 네트워크를 형성하도록 위치지어진다. 그런데 이처럼 사적으로 소유된 사회 구조는 단일한 하나의 구조가 아니라 한국 사회 내에만도 재벌의 수만큼 수십 개가 존재한다.

여기서 흥미로운 점은 이 각각의 사회 구조가 외부의 환경 변화에 대해



구조 차원에서 대응할 뿐만 아니라, 내부적으로 분리되어 새로운 구조를 낳기도 한다는 사실이다. 이 분리는 기업집단의 경우 “계열 분리”라 불리는 데, 그 까닭은 단순히 기업들이 인적 혹은 물적 분할되는 것이 아니라 나뉜 기업들이 새로운 기업집단(계열)을 형성하기 때문이다. 한국에서는 외환위기 때 해체되어 국유화된 경우를 제외하고는 여전히 대다수의 재벌이 총수와 그 일가에 의해 지배되기 때문에 기업집단의 계열 분리가 대개 자식 세대 내부의 분할로 나타난다. 이 역시 구조가 사적으로 소유되기 가능한 분할이다. 한편, 그 과정에서 왕왕 2000년 현대 그룹의 ‘왕자의 난’이나 2005년 두산 그룹의 ‘형제의 난’ 같은 외부 충격이 벌어지기도 한다.

일반적인 기업의 인적·물적 분할은 성과 고취를 위한 것이다. 그러나 재벌의 계열 분리는 대개 승계 과정에서 가족 구성원의 이해관계에 따라 이뤄진다는 점에서 다르다. 즉, 일반적으로 기업의 제 1 목적이라 여겨지는 ‘이윤 추구’라는 ‘기업의 논리’와 다른 이유로 기업집단 내부의 구조와 조직 방식 등이 변화하는 것이다. 실제로 1990년대 이후 현대 그룹이나 두산 그룹뿐만 아니라 삼성 그룹, 한진 그룹 등 많은 수의 상위 재벌들이 창업자로부터 2세대, 3세대로의 승계 과정을 진행했고, 그 과정에서 계열 분리를 경험하였다. 한편, LG 그룹의 경우에는 2000년대 들어 구씨 가문과 허씨 가문이 오랜 동업 관계를 청산하여 GS 그룹이 분리되고, 구씨의 일부가 LS 그룹으로 분리되는 등 자손 승계와는 또 다른 차원에서 계열 분리가 이뤄졌다. 또 한편, 많은 자손 수에도 불구하고 ‘형제 공동 경영’이라는 가문의 법칙을 따라 계열 분리 없이 승계를 이어가는 두산 그룹과 같은 사례도 있고, 창업자의 갑작스런 죽음으로 기업집단을 승계한 동생의 자손이 후대를 이어가는 SK 그룹의 사례도 있다.

그런데 이 같은 한국 재벌의 승계와 계열 분리의 이유와 양상, 의미 등에 대한 연구는 많지 않다. 1970년대 이래 1990년대까지 지속적으로 가족의 경계가 축소되고 있음(장덕진, 2001a)에도 불구하고 가족 성원에게로의 승계 및 계열 분리는 사라지지 않고 지속되고 있는데, 이를 조망하는 연구가 이뤄지지 않고 있는 것이다. 이는 재벌의 승계 및 계열 분리가 일종의

‘블랙박스’로 남아있음을 의미한다. 개별 기업집단에서 간헐적으로 발생하는 일종의 외부 충격인 ‘형제의 난’이나 ‘왕자의 난’에는 세간의 호기심이 몰리지만, 구조들 전반에 걸쳐 이뤄지는 승계와 계열 분리에 대해서는 별다른 관심이 주어지지 않는다. 각 가문의 상속 문제라 여겨지고, 총수의 결정에 의한 단순한 사건처럼 간주되어 그것이 갖는 의미에 비해 충분한 검토가 이뤄지지 않고 있는 것이다.

이에 재벌의 계열 분리는 하나의 사회학적 연구 대상으로 제기될 수 있다. 사적으로 소유될지언정 기업집단도 하나의 구조다. 그리고 각 구조는 하나의 사회로 간주될 수 있다. 그런데 이 사회가 일부 구성원의 사적 이해관계에 따라 분할되고, 그 사회의 소유권이 승계되는 것이다. 그런데 이 구조의 분할이 왜 혹은 어떻게 일어나는지, 똑같이 가족이 승계함에도 불구하고 왜 구조에 따라 ‘계열 분리’ 여부가 다른지 등의 주제에 대해서 충분한 연구가 이뤄지지 않고 있다.

## 2) 연구 배경

### ① 선행 연구 검토

기업의 전략 및 성과는 크게 외부 환경에 따른 것과 내부 자원 · 능력에 따른 것, 크게 두 가지로 나뉜다(박철순 · 유진탁, 1999). 외부 환경은 대개 산업 구조적 특성(Porter, 1980) · 제도(David and North, 1971; North, 1981, 1990) · 유사 형태 기업군의 밀도 및 분포(Hannan and Freeman, 1977; Hannan and Carroll, 1992) 등으로 구현되며, 이외에도 기업 내부의 자원과 능력 역시 기업의 전략 선택에 영향을 미친다. 기업 분할이나 승계 같은 기업의 전략이 어느 한 쪽 측면에만 대응하는 방식은 아니지만 대개 기업 분할은 전자에 초점이 맞춰져 있는 반면, 승계는 후자의 이유로 이뤄진다. 본 절에서는 크게 기업 분할과 승계에 대한 선행 연구들의 검토를 통해 한국 재벌의 계열 분리 및 승계에 관한 연구의 필요성을 도출한다.

## (1) 계열 분리에 관한 연구

계열 분리란 재벌 같은 기업집단이 계열사 중 일부를 하나의 독립적인 계열로 분리시키는 것을 가리킨다. 즉, 개별 기업이 특정한 목적에 따라 내부의 사업부 등을 독립시키는 기업 분할과 유사한데, 둘의 차이가 있다면 계열 분리가 기업집단의 분리를 가리키는 데 반해, 기업 분할은 하나의 기업의 분할을 의미한다는 점이 다르다. 현재까지의 기업 연구는 주로 후자에 집중되어 있는데, 이는 기업집단의 구성원인 기업들이 자율적인 단위로써 독립적인 법인격을 소유한다고 보는 회사법이 일반적이기 때문이다(Chung, 2000). 이에 본 절에서는 기업 분할에 관한 연구들을 검토하여 연구의 초점이 개별 기업의 단위에서 기업집단의 단위로까지 확장될 필요가 있음을 지적하고자 한다.

기업 분할은 기업이 영위하는 사업의 범위 및 목적과 직접적으로 관련되어 있기에 기업경영 전략의 핵심수단이다(Andrews, 1987). 기업은 분할을 통해 사업 분야의 전문화를 시도할 수 있기에 분할은 독립적이고 목적지향적 경영전략 수단으로써 합병의 대응물이나 구조조정 전략 이상의 의미가 있다(Buchholtz et al., 1999; Brauer, 2006). 기업 분할이 제도로 도입되기 이전에도 영업 양도, 현물 출자, 재산 인수, 사후 설립 등의 방법이 있었으나 이는 절차의 복잡성 및 비용 문제 등으로 인해 활성화되지 않았다(이상욱, 2007:793).

기존의 기업 분할 연구는 대개 1980년대 미국에서 벌어진 사례들을 중심으로 이뤄져 왔다. 본디 기업 분할을 기업의 성과 고취와 주주 가치 증대를 위한 전략적 선택으로 간주하는 관점(Dranikoff et al., 2002; Hoskisson et al., 1994)이 주류를 이뤘으나, 점차 기업 분할을 지배구조에서 발생하는 대리인 문제를 해결하거나 정보의 비대칭성에 의한 기업 가치 하락에 대한 대응 차원에서 바라보는 관점(Bergh, 1995; Krishnaswami and Subramaniam, 1999)이 대두했다. 하지만 기존 실증 연구들은 1980년대 미국이라는 시공간적 제약을 가진 사례들만을 주로 다루고 있어 최근의 경향이나 미국 외의 나라들에서 발생하는 기업 분할

에 대해 유효성이 떨어지는 한계가 있다(Brauer, 2006).

한국에서는 기업 분할 제도<sup>1)</sup>가 늦게 도입되었다. IMF 외환위기 당시 비관련 다각화의 결과 부실화된 재벌들의 생존책으로 제시된 구조조정 계획의 일환으로 제시되었던 것이다. 실제로, 1998년 12월 상법이 개정되면서 기업 구조조정 및 M&A 활성화를 위해 기업 분할 제도가 도입되었다(최찬석, 2003). 이처럼 한국에서는 기업 분할이 도입된 역사가 짧지만 연구는 크게 세 방향에서 이뤄지고 있다. 첫째, 기업 분할의 조세적 측면을 고찰한 연구들(박정우 · 이상석, 2004; 서광석, 2009; 이석영 · 유상열, 2004; 황남석, 2010 등). 둘째, 기업 분할이 회계 정보로 공시되어 발생하는 효과에 관한 연구들(김태혁 · 정대성, 2011; 안진성, 2010; 오현탁 등, 2006; 진태홍, 2012 등). 셋째, 기업 분할의 성과에 관한 연구들(박경진 등, 2005; 이상욱, 2007 등).

하지만 이 같은 기존 연구들은 대개 초점이 개별 기업에 맞춰져 있다. 하지만 한국에서는 기업 분할 제도가 도입된 취지와 국가 경제의 대부분이 대기업인 재벌 계열사들에 의해 좌우되는 현실을 고려할 때 이 같은 연구 경향에는 한계가 있다. 즉, 계열 분리 같은 재벌의 분할에 관한 연구가 필요한 것이다. 그러나 재벌의 분할에 대한 연구는 많지 않다. 그나마 이뤄진 것도 외환위기 이후 대우 등 부실 재벌에 대한 강제적 구조조정 차원에서 이뤄진 분할에 관한 연구(Choe and Pattnaik, 2007; Choe and Roehl, 2007; Joh, 2004 등)가 대부분이다.

외환위기 당시 재벌 분할의 명분은 무분별한 비관련 다각화의 결과 만들어진 계열사들을 독립 기업으로 분리시키거나 전문 업종별 소그룹으로 분화하도록 이끈다는 것이었다(공정거래위원회, 2003). 이는 파생재벌화 혹은 계열 분리를 통해 각 계열사들이 느슨한 형태의 기업 연합을 형성하는 ‘수평적 분화’보다는 기존에 수직적으로 통합되었던 계열사들을 관련 업종에 따라 분리하고 이들을 궁극적으로 협력업체나 독립적인 외주업체로 전환하는 ‘수직적 분화’에 가까웠다(송원근, 2008:184-185). 관련 다각

---

1) 한국의 기업 분할 제도는 인적 분할은 미국의 Spin-off 제도와 비슷한 데 반해, 물적 분할은 독일의 Ausgliederung과 유사하다는 특징이 있다(이상욱, 2007:792).

화를 통한 수직적 분화는 지배구조 개선, 거래 내부화로 인한 거래비용 절감, 전문 경영인에 의한 책임 경영 체제 구축을 통한 기업 경쟁력 강화 등의 장점이 있다(김기원 1999; 2002).

하지만 재벌의 분할은 수직적 분화보다는 수평적 분화의 형태로 이루어졌다. 수직적 분화에 필연적으로 수반되는 전문 경영인 체제는 기존의 오톨 체제보다 무조건적으로 나은 경영 성과를 가져온다는 보장이 없다. 게다가 전문 경영인 체제는 재벌 2, 3세로의 상속에 장애물로 작용할 수 있다. 이런 상황에서 현실적으로 업종전문화 기조에 따른 빅딜 정책이 실패로 돌아갔을 뿐만 아니라, 기업 경영상의 위험 분산을 위한 다각화의 필요성과 신흥시장에서 기업 전문화 전략의 실패 가능성을 지적하며 시장 변화에 적응한 사업구조 재조정이 필요하다는 주장이 제기된 것이다(Khanna and Palepu, 1999). 결국 한국에서는 재벌들이 수직적 분화의 경로를 걷는 대신 계열 분리 등을 통한 파생재벌화의 길을 가며 실제로는 수평적 분화가 많이 이뤄졌다.

재벌의 수평적 분화는 사실상 승계 목적에서 이루어졌다. 외환위기 이후 정부가 구조조정을 강제하고 지주회사제 등을 재도입하며 지배구조 개선을 시도하였지만 큰 틀에서 총수 일가의 지배가 허용되었기에 총수 가족의 성원이 일부 계열사들과 함께 지배권을 유지하며 분리되어 나간 것이다. 게다가 지주회사제는 외형적인 지배시스템만 바꾸었을 뿐, 실질적으로 총수와 그 일가의 소유권과 경영권을 증대시켜주었다(김동운, 2009, 2010, 2011). 하지만 기존 연구들 중에는 승계의 차원에서 재벌의 계열 분리를 분석하는 연구가 결여되어 있다.

## (2) 승계에 관한 연구

기업 분할처럼 승계 역시 기업이 선택하는 하나의 전략이다. 승계는 기업의 존속을 위해 불가피한 선택인데, 사건이기보다는 과정으로 이뤄진다(Churchill and Hatten, 1987; Handler, 1990). 즉, 한 기업이 존속하기 위해서는 필연적으로 승계 과정을 거쳐야하는데, 이는 장기간에 걸친 전략

적 선택이다. 특히, 미국처럼 기업 지배권 시장이 활성화되어 있지 않고, 주식회사인 대기업이 총수 일가의 지배하에 놓여 있는 한국에서는 각 개별 대기업을 넘어서 그룹이라는 기업집단 차원에서 승계가 장기간에 걸쳐 준비되어 이뤄진다.

특히 승계는 가족 기업의 경우 중요한 문제로 나타난다. 가족 기업의 명확한 정의에 대해서는 이견이 있지만, 서로 다른 정의들 가운데 가족 기업이 단일 가족 구성원에 의해 경영·통제되는 기업이라는 점에는 합의가 이뤄지고 있다(Handler, 1989). 이에 가족 기업에서는 다음 세대로의 경영과 통제 상속이 중요한 쟁점이고, 그래서 승계가 주요한 문제로 부상한다(Ward, 1987). 승계 계획이 실패할시 가족 기업은 생존 자체를 위협받게 된다(Aronoff and Ward, 1992). 그 결과, 생존을 위해 이뤄지는 가족 기업의 승계는 비가족 기업과 달리 시장추구적인 과정 대신 비시장적 조건에 기초한 권력 이전과정을 거친다(Churchill and Hatten, 1987).

가족 기업의 승계에 관한 연구는 대개 한 일가가 지배하는 중소기업을 대상으로 이뤄진다. 기업의 규모가 지나치게 큰 경우 창업자가 가업을 일으킨 뒤 가족 성원들이 하나둘씩 기업 운영에 참여하여 기업을 확대재생산하고 승계하기에 부적절하기 때문이다. 미국의 경우 이 역사가 길고 연구가 많아 가족 기업 평론 *Family Business Review*이라는 학술지가 발간될 정도지만, 한국은 역사가 일천하고 연구가 누적되어 있지 않다. 그나마 이뤄지고 있는 연구들은 경영학(김광수, 1992; 문숙재·김지희, 1997; 남영호, 2002, 2009; 최지용 등 2010 등)과 가정학(김순미, 2000; 김혜연·김성희, 2000 등)에서 주로 이뤄지고 있는데, 각각 초점이 기업 경영 단위로서의 가족 기업, 가정 경영 단위로서의 가족 기업이라는 점에서 차이가 있다(정유희, 2001).

한국의 재벌은 단순히 가족 기업이라고 분류될 수는 없다. 가족 외의 구성원이 임직원으로 봉직하고, 일부 경영을 전문경영인에게 위탁하며, 여러 기업들이 결집되어 구성된 기업집단이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 재벌은 가족 기업의 특징 중 여러 가지를 공유한다. 예를 들어, 가족관계가 경영계승을 결정하는 하나의 요소이고, 가족 구성원의 행동이 기업의 대외

적 평판에 영향을 미치며, 기업 내 구성원의 지위가 가족 위치에 영향을 미치고, 가족 구성원이 진로를 결정할 때 기업과의 관계를 고려하여 결정한다. 이는 모두 가족 기업의 특징으로 꼽히는 것들이다(Donnelly, 1964).

재벌의 이 같은 가족 기업적 성격에도 불구하고, 재벌의 승계에 관한 기존 연구들의 초점은 다른 데 맞추어져 있다. 초기에는 승계 과정에서 발생하는 문제점보다는 승계 과정 자체에 초점을 맞추고, 그것이 다각화 등의 전략에 미치는 영향에 대한 연구가 이뤄졌다(조동성 · 이지환, 1993). 하지만 1990년대 중후반 이후 삼성이나 현대자동차 등 주요 그룹들이 승계 과정에서 터널링 등을 통해 기업의 이익을 총수 일가의 사적 이익으로 전유하는 일이 반복되자 이의 문제점을 지적하는 연구들이 잇따랐다(이범석, 2009; 조영곤 · 김주태, 2010 등). 하지만 아직까지 외환위기 이후 활성화된 한국 재벌들의 계열 분리를 통한 승계 과정에 대해서는 많은 연구가 이뤄지지 않고 있다.

## ② 이론적 배경: 기업집단 지배구조

기업집단이란 지속적인 공식적 혹은 비공식적 수단에 의해 법적으로 독립적인 기업들이 결합되어 정체성 및 지휘 체계 등을 공유하고 서로 협력하는 집합체이다(Chang and Hong, 2000; 김은미 외, 2006:11, 이재열, 2000 등). 그 중에서도 한국의 재벌은 가족에 의해 소유-경영이 이뤄지는 기업집단이다. 선진국들에서조차 소유와 경영이 분리된 기업은 1/3 정도에 불과하며 영국 · 미국 · 일본을 제외한 다른 나라들에서는 오히려 국가나 가족이 소유-경영하는 기업이 압도적으로 많다(La Porta et al., 1999).

그런데 이 같은 기업집단에 대한 관심은 개별 기업에 대한 관심에 비해 상대적으로 크지 않았다. 뒤늦게 기업집단이 주목받게 된 계기는 1980년대 일본과 한국의 경제 성장이었다. 이에 대한 세계의 이목은 이내 곧 각국에서 발견되는 조직형태로 쏠렸고, “이들 국가의 기업들에서는 개별 기업의 정체성보다 그들이 어느 기업집단과 연결되어 있느냐가 더 중요하다

는 사실”이 주목받게 되었다(Granovetter, 2005:12). 그럼에도 불구하고 전 세계적으로 회사법에서 기업이 자율적인 단위라는 관념이 일반적이었기 때문에(Chung 2000), 기업집단이 비가시적인 실체로 여겨졌던 것이 사실이다.

지금까지 기업집단에 대해서는 주로 그룹 단위의 재무 상황에 대한 연구가 이루어졌다. 분석은 주로 재벌 기업집단의 특성과 그에 따른 기업 재무활동의 관련성에 대해 이뤄졌는데, 재벌에서는 일반 기업에 비해 지배주주와 외부 소액주주 간의 부의 이전 wealth transfer 같은 ‘터널링’ 현상이 발견되지만, 여러 계열사들로 집단이 구성된 까닭에 상호 지원과 위험 분산이라는 긍정적 측면이 존재한다며 연구 결과가 상반되고 있다(최강득 · 안홍복, 2007:554). 기업 소유구조가 기업가치에 미치는 영향에 대해서도 논의가 엇갈리고 있다. 한편, 기업 지배구조 자체에 대해서는 라 포타 등(1999)에 의해 논의가 촉발되었고 한국에서는 IMF 외환위기 이후 재벌의 문어발식 비관련 다각화에 대한 문제의식이 환기되면서 관심이 고조되었으나(장덕진, 2001b:5), 정부의 재벌 개혁 시도가 별다른 성과를 거두지 못하고 재벌의 사회적 권력화가 가속되면서 아직도 재벌의 지배구조에 대한 논의 역시 설왕설래에 그칠 뿐 하나로 확고히 정립되지 않았다.

그 결과, 기업집단의 지배구조에 대한 연구 역시 개별 기업을 다루는 이론에서부터 출발한다. 그중 ‘주인-대리인 이론’은 오늘날까지도 일종의 시금석 역할을 수행하고 있다. 금융경제학에서 주로 활용하는 이 이론에 따르면 회사의 주인인 주주는 대리인인 전문 경영인을 고용하여 자신의 이익을 도모하는 한편, 대리인의 기회주의가 발생하지 않도록 지속적으로 감시한다. 여기서 기업의 지배구조에는 크게 두 가지 차원이 존재한다. 첫째, 소유구조, 이사회, 경영자에 대한 보상체계 등으로 구성된 내부 지배구조가 있다. 둘째, 기업지배권 시장, 노동시장, 상품시장 등 시장 규율 market discipline에 기반을 둔 외부 지배구조가 있다. 그런데 외부 지배구조는 대개 주인이 대리인의 기회주의를 예방하기에 충분치 않기 때문에 이를 규제하는 장치가 내부 지배구조에 여러 가지 존재한다(장덕진, 2001b).



주인-대리인 이론은 개별 기업을 분석 대상으로 삼는다. 하지만 한국의 기업 지배구조 문제, 특히 그 중에서도 본 연구에서 다루는 재벌의 문제에서는 기업 간 관계가 핵심이다. 게다가 단순한 주인-대리인의 구도는 주주 자본주의와 소유-경영자 자본주의가 혼재된 한국의 기업집단인 재벌의 지배구조의 특징을 제대로 반영하지 못한다. 예를 들어, 기업집단에서는 대리인 문제가 확장되어 크게 4가지 형태의 대리인 문제가 발생할 수 있다(장덕진, 2001b). 먼저, ‘주주-경영자’ 간의 일반적인 주인-대리인 문제가 기업집단에서도 발생한다. 특히 기업집단의 지배구조가 복잡한 출자구조로 짜여 있기에 주주가 경영자를 통제하거나 책임을 묻기가 힘들다. 게다가 한국의 사례에서는 지배대주주와 경영자가 총수 개인으로 같은 경우가 많아 벨과 민즈(Berle and Means, 1932)가 제기한 전통적인 주주-경영자 갈등 대신 소액주주-지배대주주 간의 갈등이 빈발한다. 특히, 주주자본주의론이 상정하는 분산 소유와 대척점에서 발생하는 ‘소액주주-대주주’ 간의 갈등은 양자 간의 현저한 기업(집단) 지배권 차이로 인해 갈등이 심각하고, 쌍방이 모두 만족하는 해결책이 나오기 힘들다. 한편, ‘채권자-경영자’ 간에도 주인-대리인 문제가 발생할 수 있는데, 한국에서는 IMF 외환위기 당시 일부 재벌의 부채-자산 전환debt-equity swap이 보여주었듯이 은행이 거액의 담보 대출 등을 이유로 기업의 투자 결정에 종속되곤 해 문제가 심각하다. 마지막으로 ‘대주주 연합-경영자/채권자/소액주주’ 간에도 주인-대리인 문제가 발생할 수 있는데, 한국에서는 총수 일가가 계열사 임원까지 동원하여 대주주 연합을 형성하여 경영자의 의사결정에 영향을 끼치거나 채권자나 소액주주로부터의 간섭을 저지하기에 또 다른 문제가 되고 있다.

이처럼 기업집단에서 주인-대리인 문제가 존재하는 경우 뱍척 등이 지적했듯이, 소수의 대주주들이 기업 간 상호출자, 이중 주식 발행, 주식 피라미드 등을 통해 다수의 소액주주의 의결권을 무력화할 수 있다(Bebchuk et al., 2000). 실제로, 한국의 기업집단은 상호출자는 금지되어 있지만, 순환출자 등을 통해 계열사 간 복잡한 출자구조를 이루고 있어 주주총회나 외부시장에 의해 각 계열사에 대한 관리 및 감독이 이뤄지지 않

는다. 뿐만 아니라, 외부 시장 기능이 미비하여 적대적 인수합병의 위협 가능성이 상당히 낮기 때문에 기업집단 내부에서 계열사 간 순환출자, 공자본 형성 등을 통해 ‘중복 위계(nested hierarchy)<sup>2)</sup>가 형성되고, 그 결과 이 같은 주식 피라미드로 인해 총수 일가의 지배력이 강력하다(Chang, 1999; 박천웅, 2006). 이중 주식 발행의 경우 이미 주가 차이에 반영되어 있으므로 다른 것들에 비해 큰 문제는 아니다. 종합하자면, 기업집단에서의 주인-대리인 문제는 기존의 문제가 확대·변형되어 나타나는데, 경영자 대신 대주주가 주인이자 대리인으로써 사적인 이익을 추구하는데 반해, 기존에 주인으로서 감시 주체였던 소액주주와 채권자는 무력해진다.

주식회사의 지배구조에서 핵심은 ‘누가 지분을 더 많이 보유하는가’이다. 지분 소유 관계야말로 지배주주가 자신의 현금흐름권(cash-flow right)을 넘어서는 지배권(control right)을 행사할 수 있는 가장 직접적인 기제이기 때문이다. 기업집단에서는 지분 소유 관계의 구조화 방식에 따라 한국 재벌의 사례에서처럼 지배대주주가 아닌 지배소주주로서도 기업집단 전체를 지배하는 위치를 차지할 수 있다. 사실 기업집단에서 지배주주가 주식 피라미드 등의 방법을 통해 현금흐름권을 초과하는 지배권을 행사하는 것은 전 세계적으로 발견되는 방식이다(La Porta et al., 1999). 즉, 기존에 기업 연구에서 ‘누가’ ‘얼마나’ 지분을 보유하는가에 관심이 집중되었다면, 기업집단의 지배구조 연구에서는 이를 넘어서 ‘어떻게’ 지분이 보유되는 가에도 초점이 맞춰져야 하는 것이다. 특히, 한국 재벌의 특성상 개별 기업을 넘어서 기업집단 전체의 지배구조뿐만 아니라 창업자와 그 후손 및 가족들로 구성된 총수 일가의 소유-경영 문제가 함께 다뤄질 필요가 있다.

이에 앞서 설명한 ‘중복 위계’는 재벌의 총수 일가들이 현금흐름권에 비해 지배권을 극대화하는 전략이다. 네트워크 내에서 지배주주가 차지한 위치가 현금흐름권을 초과하는 지배를 가능케 하는 것이다. 따라서 이를 포

---

2) 역할 블록(role-blocks) 간의 관계와 역할 블록 내부의 계열사 간 관계가 모두 위계적으로 조직되어 있는 지분구조. 계열사들 간에 존재하는 작은 위계가 역할 블록들 간에 존재하는 큰 위계 내부에 들어있기 때문에 이를 중복위계라고 부른다(김은미 외, 2006:210).

착하는 네트워크 이론이야말로 기업집단의 지배구조를 분석하는 데 적합하다.

### 3) 자료

본 연구는 기업집단을 대상으로 한다. 그 중에서도 지난 1987년 이래 공정거래위원회(이하 공정위)에서 지정한 기업집단 중 최근인 2010년까지 생존한 총 18개의 기업집단을 대상으로 한다. 본디 1987년 당시에는 해당하는 기업집단이 11개뿐이었으나, 이후 현대 그룹, LG 그룹, 삼성 그룹, 한진 그룹 등이 각기 다른 시점에 계열 분리를 경험하며 연구 대상의 수가 늘어났다. 연구 대상 전체의 대상 기간은 표 1과 같다. 연구 대상 기간은 각 기업집단 별로 계열 분리 혹은 승계 2년 전후씩으로 설정하였다. 계열 분리나 승계라는 사건이자 과정을 준비하고 그 결과가 구현되기까지는 일정 정도의 시간이 필요하기 때문이다. 그 결과, 각 기업집단별 연구 대상 기간이 서로 다르다. 기업집단에 따라 계열 분리 혹은 승계를 경험한 시점이 다르기 때문이다. 일례로, 동부 그룹에서는 1991년부터 본격적으로 승계 과정이 시작되기 때문에 2년 전인 1989년을 연구의 시작 시점으로 설정하였다.

한편, 데이터를 구하는 과정에서 연구 대상별로 기간의 조정이 이뤄졌다. 이는 공식적으로 계열 분리가 이뤄진 시점과 모 계열과 별도의 계열로 공정위에 등록된 시점의 차이가 있는 경우<sup>3)</sup>, 계열 분리 이전 시점의 데이터가 모 계열과 별도로 존재하지 않는 경우<sup>4)</sup>, 애초 설정한 기간보다 이전부터 계열 분리나 승계가 준비되고 있었던 경우<sup>5)</sup>, 계열 분리가 오래전에 이뤄져 데이터를 구할 수 없는 경우<sup>6)</sup>, 초기 시기 분석에 유의미한 데이터를 구할 수 없는 경우<sup>7)</sup> 등이 해당한다. 그리고 전체적으로 파생재별<sup>8)</sup>(최

3) 현대자동차, 현대중공업, CJ, GS, LS 등이 해당한다.

4) 현대자동차, 현대중공업, CJ, GS, LS, 한진중공업 등이 해당한다.

5) 삼성, KCC, 한진, 두산 등이 해당한다.

6) 효성에 해당한다. 그래서 효성의 경우에는 계열 분리 대신 1997년 이후 예고되고 있는 승계에 관한 시기를 연구 대상 기간으로 삼았다.

정표, 2009)이 늘어나는 경향이기에 모든 기업집단에 대해 최근인 2010년 까지의 데이터를 확보했다. 최근까지의 계열 분리 혹은 승계 과정을 분석할 경우 추후 재벌들의 분화를 예측하는 데 도움이 될 것이기 때문이다.

	기업집단	대상 기간	실제 분석 기간
현대	현대	97-10	97-10
	현대자동차	01-03	00-10
	현대중공업	98-04	00-10
	KCC	98-06	97-10
삼성	삼성	94-99	92-10
	CJ	94-09	95-10
	신세계	96-08	96-10
LG	LG	99-06	99-10
	GS	99-07	04-10
	LS	00-05	03-10
한진	한진	03-07	97-10
	한진중공업	03-07	05-10
계열분리	효성	78-82	97-10
	한화	94-00	94-10
	동부	89-09	89-10
	두산	03-09	97-10
X	롯데	93-97	96-10
	SK	96-10	96-10

표 1. 연구 대상 및 기간

각 기업집단에 대해서는 각 연도별 기업집단의 계열사들과 총수 일가의 상호 지분 보유 네트워크 데이터를 구하였다. 네트워크의 실질적 변화를 보여주는 지분을 데이터는 본 연구가 초점을 맞추고 있는 각 재벌의 계열

- 7) 롯데에 해당한다. 1993-1995년의 경우 총수인 신경호의 지분만을 확인할 수 있어 분석에 유의미하지 않았다.
- 8) 하나의 재벌로부터 파생되어 생겨난 재벌을 가리킨다. 예를 들어, 신세계와 CJ는 삼성의 파생재벌이다. 이를 가리키는 다른 말로 위성재벌 등이 있다.

분리 혹은 승계 과정을 가장 잘 보여줄 수 있기 때문이다. 데이터를 구한 과정은 다음과 같다. 먼저, NICE신용평가정보(구 한국신용평가정보)에서 구축한 기업 정보 데이터베이스인 KISVALUE에서 각 기업집단별로 해당하는 기간 동안 기업집단 전체의 상호 지분을 네트워크 데이터를 확보했다. 각 재벌별로 데이터가 제공되는 시작 시점은 달랐지만, 2000년대 이후 최근의 데이터는 모두 확보할 수 있었다. 이 데이터에서 각 계열사 간 상호 지분 보유 데이터와 총수가 각 계열사에 대해 보유한 지분율은 구할 수 있다. 그런데 일가친척의 보유 지분은 ‘개인(특수 관계인)’으로 몽둥그려져 있어 보다 정확한 계열 분리 혹은 승계 양상에 대한 분석이 불가능하다. 이에 경제개혁연구소<sup>9)</sup>에서 발간한 각 기업집단별 승계 분석 보고서<sup>10)</sup>와 공정거래위원회 대규모 기업집단 공개 시스템<sup>11)</sup> 및 금융감독원 전자공시 시스템<sup>12)</sup>으로부터 총수 일가 구성원의 각 계열사별 보유 지분 데이터를 구하였다. 전자는 승계 과정에 핵심적으로 동원된 상장사뿐만 아니라 비상장사에 대한 가족 구성원들의 지분 보유량을 구하는 데 유용하였고, 후자는 전체 상장사에 대해 공식적으로 보고된 특수 관계인들의 지분 내역을 제공하였다. 이 같은 과정을 거쳐 구한 데이터의 예는 그림 1과 같다.

A열이 지분 보유 노드이고, 1행이 피지분 보유 노드이다. 아래 예에서 보자면, 조남호, 조양호, 조원국, 조민희 등이 한진중공업홀딩스의 주식을 각각의 비율만큼 보유하고, 한진중공업홀딩스가 대륜이엔에스, 한국종합기술 등의 주식을 각각의 비율만큼 보유한다.

9) [www.erri.or.kr](http://www.erri.or.kr).

10) 이수정 (2011a, 2011b, 2011c, 2011d), 이은정 (2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2011f), 채이배 (2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2012), 채이배 · 김우찬 (2011) 등.

11) [groupopni.ftc.go.kr](http://groupopni.ftc.go.kr). 1998년부터 현재까지 모든 상장사에 대한 정보를 제공한다.

12) [dart.fss.or.kr](http://dart.fss.or.kr).

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		대륜이엔에스	한진중공업	한진중공업홀딩스	한국종합기술	한일레저	별내에너지	대륜발전
2	대륜이엔에스						50	
3	한진중공업						50	
4	한진중공업홀딩스	100			95.31			
5	한국종합기술							
6	한일레저							
7	별내에너지							
8	대륜발전							
9	조남호		.77	47.14				
10	조양호		0.02	0.01				
11	김성배							
12	조수호							
13	조유경							
14	조유희							
15	조원국			0.62				
16	조민희			0.61				
17								

그림 1. 자료의 예 (한진중공업 그룹 2010년 내부 지분 보유 행렬) (단위: %)

#### 4) 방법: 구조적 응집Structural Cohesion 분석

승계와 그 과정 중에 발생하는 계열 분리는 기업집단이라는 하나의 구조가 시간의 흐름에도 불구하고 지속적으로 생존하거나 분할되는 것을 의미한다. 따라서 이에 대한 분석을 위해서는 구조가 어떤 형태로 조직되어 지속되는지, 혹은 구조가 어떻게 분할되는지를 고찰해야 한다. 이를 위해 네트워크 분석에서 활용할 수 있는 개념이 ‘구조적 응집Structural Cohesion’이다. 구조적 응집 분석은 기업집단 지배구조에서 총수와 그 일가 친척이 어떤 계열사들의 지분을 보유하는지를 밝히는 것에서 더 나아가 어떤 행위자(지분 보유자 및 계열사)들이 지배구조의 핵심부에서 ‘응집적 블록Cohesive Block<sup>13)</sup>’을 형성하는지, 각 행위자들이 얼마나 구조의 핵심부에 위치하는지, 구조가 분할(계열 분리) 혹은 승계를 경험하기 전에

13) 전체 네트워크 내에서 구조적으로 응집적인 집단을 가리킨다. 한 응집적 블록에 속하는 행위자들은 직간접적으로 연결되어 있으며, 복수의 경로를 통해 연결되어 있다. 응집적 블록의 레벨은 1에서부터 출발하여 응집적 블록에 속하지 못하는 행위자들을 제외한 행위자들에게 레벨 2를 부여하고, 다시 이들 중에서 보다 응집적인 블록을 형성한 이들에게 상위 레벨을 부여하는 과정을 반복하여 구한다. 이 과정을 거쳐 최상위 응집적 블록에 속하는 이들은 네트워크의 핵심부에서 다른 행위자들과 응집적으로 ‘블록’을 형성하고 있다.

어떻게 조직되어 있는지 등을 보여주기 때문이다. 이는 구조가 실질적으로 구성된 측면을 고찰하는 데 유용하기 때문에 계열 분리의 양상을 분석하는 데 적합하다.

구조적 응집 분석을 통해 하나의 구조 내에서 형성된 응집적 블록을 밝혀내는 본 연구의 입장은 구조적 응집이 처음에 ‘연대’와 ‘응집’의 실질적 측정과 표현을 위해 도입되었던 맥락과 달아 있다. 구조적 응집은 2000년대 들어 제임스 무디James Moody와 더글라스 화이트Douglas White 등에 의해서 제안된 구조적 응집 예측이론Predictive Structural Cohesion theory에서 처음 고안되었다. 이는 ‘사회적 연대social solidarity’ 혹은 ‘응집’이란 개념이 뒤르켐 이래 ‘집합 의식collective consciousness’ 등 사회학에서 유서가 깊음에도 불구하고 하나의 구체적 인 의미로 통용되는 대신 각 학자에 의해 “특정한 방식으로 구체화되어 서로 다른 분야 간의 소통을 어렵게” 만든다는 점에 대한 문제의식으로부터 출발하였다(Moody and White, 2003:104). 이에 무디와 화이트는 연대 개념을 부분적이거나 정확하게 정의하고 일반화함으로써 이 같은 상황을 타개하고자 ‘구조적 응집’ 개념을 도입하였다.

이 개념은 응집이 고려될 수 있는 관념적ideational 차원과 관계적relational 차원 중 후자에 보다 집중하고 있다. 여기서 응집의 관념적 차원이란 ‘계급 의식class consciousness’, ‘애국심patriotism’ 등 한 집단의 구성원들에게 공통의 무언가로 상상되어 이들을 하나로 묶어주는 것을 가리킨다. 실제로, 연대나 응집에 대한 기존 연구들은 공통적으로 집단의 구성원들이 관념적으로 그들을 “묶어주는held together” 하나의 무엇인가를 상상하고 있다는 데 주목한다(Moody and White, 2003:105-106). 한편, 응집의 관계적 차원이란 특정 집단의 구성원들 간의 관찰 가능한 연결을 연구 대상으로 삼아 실제로 이들이 응집되는 양상을 분석하는 것을 의미한다. 즉, 응집의 관념적 차원이 전통적으로 연구되었으나 ‘의식’의 차원에 머물러 논자들 사이에 하나의 공유되는 개념을 정초하는 데 실패하였음에 착안하여 실질적으로 측정 가능한 응집에 초점을 맞추어 도입된 것이 응집의 관계적 차원이다.

이를 위해 그래프 이론이 동원되었다. 네트워크 분석이 실질적으로 구조와 관계를 측정하고 분석할 수 있는 기반에는 그래프 이론이 있다. 그래프 이론은 많은 사회 구조적 특성을 이론적 언어로 포착할 수 있게 하는 한편, 이들을 양화하여 측정하고 수학적으로 조작할 수 있게 만든다. 뿐만 아니라, 이를 바탕으로 사회 구조를 재현하는 그래프를 보여 입증 가능하게 해준다. 그 결과, 일군의 행위자와 관계들로 구성된 사회 체계의 모형이 사회 연결망으로 구현된다. 그리고 이에 필요한 데이터는 대체로 행렬 형태로 정리되어 컴퓨터를 활용해 분석할 수 있다(Wasserman and Faust, 1994:93-94).

여기서 구조적 응집 분석의 대상이 되는 집단은 2자 관계 분석으로부터 외연을 확장하여 (일찍이 짐멜이 영감을 제공하였듯이) 3자 관계 분석을 중심으로 이루어진다. 3자 관계의 특징은 세 명 중 두 명이 직접적으로 연결되어 있지 않더라도 나머지 한 명의 중개에 의해 연결될 수 있고, 그 결과 집단을 형성한다는 점이다. 이 영감을 확장하여 정초된 구조적 응집은 집단이 연결성을 유지하기 위해서는 어떻게 구조화되어야 하는지에 대한 분석으로부터 도출된다. 이처럼 구조적 응집 개념은 이론적으로 짐멜, 뒤르켐 등으로부터 기인하고, 방법론적으로는 고전 그래프 이론에 근거하고 있다(Moody and White, 2003:104). 한편, 집단의 구조적 응집에 대한 분석은 행위자들이 중복된 nested 사회적 관계 속에서 어떤 자원과 제약에 직면하는지를 보여줌으로써 그라노베타의 배태성 주장(Granovetter 1985:1992)과도 연결된다.

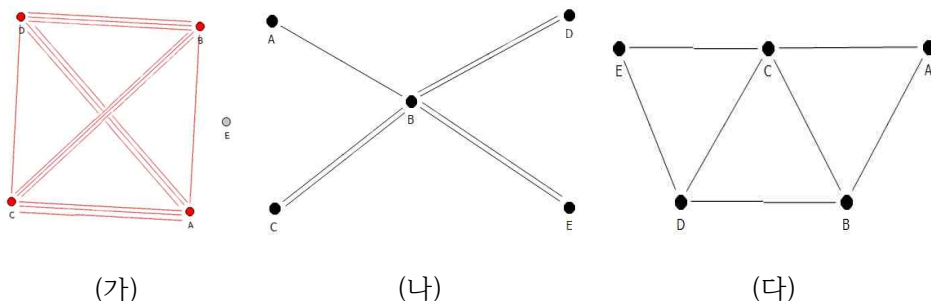


그림 2. 구조적 응집 분석의 예



이전의 연구들은 집단간/내 관계의 양(volume) 혹은 연결의 개수에 주목했지만, 구조적 응집은 연결 가능성(reachability)에 주목한다. 아무리 집단 내부의 관계의 수가 많다 하더라도 모든 행위자가 연결되어 있지 않으면 그 집단 전체는 응집되어 있다고 할 수 없다. 예를 들어, 그림 2에서 (가) · (나) · (다)는 모두 행위자 수가 5로 같다. 그런데 (가)의 연결의 수는 14, (나) · (다)의 연결의 수는 7이다. (가)와 (나) · (다)를 비교해보자면, (가)의 연결의 수가 (나) · (다)의 연결의 수보다 2배 많지만, (가)에서는 누구와도 연결되지 않은 행위자가 하나(E) 존재하는 데 반해, (나) · (다)에서는 모든 행위자가 연결되어 있다. 즉, (가)를 제외한 나머지 집단들이 연결의 수가 적음에도 불구하고 보다 응집되어 있다고 할 수 있다. 한편, 집단 구성원 전체가 중심부의 중개자 한 명과만 연결되어 있을 경우, 중개자의 부재시 집단이 해체될 수 있다. (나)는 B가 빠질시 나머지 모든 행위자가 제각기 고립되는 데 반해, (다)에서는 어느 누가 빠지더라도 집단이 항상 연결되어 있다. 즉, (나)에 비해 (다)의 응집이 안정적으로 유지된다고 할 수 있다. 특히, B와 C, B와 D, B와 E는 각각 2개씩의 연결이 존재하지만 B가 사라지면 집단의 응집성이 해체되는 것을 막을 수는 없다. 반면, (다)에서는 각 행위자가 하나씩의 직접적 관계만을 갖지만, 타인에 의해 중개되는 복수의 관계를 맺기에 어느 누가 빠져도 집단의 응집성이 유지된다. 즉, 응집적 집단은 내부 구성원 간에 가능한 복수의 연결이 존재해야 한다. 이 두 가지 특징을 종합하자면, 한 집단은 모든 구성원 간의 연결쌍(pair)이 복수로 존재할수록 구조적으로 응집적이다. 이는 3자 관계가 2자 관계와 달리 행위자 중 한 명이 사라질 시에도 관계가 유지되어 개인을 초월하는 지위(supra-individual status)를 가진다는 짐멜의 주장과도 닿아 있다(Simmel, [1908] 1950:135; Moody and White, 2003:107에서 재인용).

이 같은 집단의 응집성이 최대로 구현되는 경우는 클릭(clique<sup>14</sup>)인데,

---

14) 셋 이상의 행위자(node)로 구성된 최대한의 완전한 부분 집합을 가리킨다. 행위자들은 모두 서로에게 직접 연결되어 있으며, 이 부분 집합의 모든 구성원들과 직접 연결된 다른 행위자는 없다(Luce and Perry, 1949; Harary, Norman, and Cartwright, 1965; Wasserman and Faust, 1994:254에서 재

이는 소수의 행위자로 구성된 집단의 네트워크가 아니고서는 현실적으로 찾아보기 힘들다. 이에  $k$ -plex<sup>15)</sup> (Seidman and Foster, 1978) 등이 도입되었지만, 무디와 화이트는 이러한 시도가 성공적이지 못했다고 평가한다. 이에 이들은 구조적 응집성 Structural Cohesiveness을 대안으로 제시하였다. 앞서 언급하였듯이, 한 집단 내에서 모든 성원 간의 연결쌍의 수가 많을수록 그 집단은 구조적으로 응집적이다.

첫째. 한 집단의 구조적 응집성은 집단에서 제거될 시 집단을 둘 이상으로 분할하는 행위자들의 최소 숫자와 같다.

둘째. 한 집단의 구조적 응집성은 집단의 행위자들로 이루어진 각 쌍을 연결하는 독립적인 경로의 최소 숫자와 같다.

이 두 정의는 결국 같은 의미인데, 다만 전자가 행위자에 초점을 맞춘데 반해, 후자는 연결을 중심으로 구조적 응집성을 파악한다는 차이가 있다. 실제로, 앞서 그림 2의 예를 다시 살펴보자면, (가), (나), (다) 각각의 구조적 응집성은 0, 1, 2이다. (가)는 E가 따로 떨어져 있기 때문에 구조 자체가 응집적이지 않아 응집성 자체가 0이고, (나)는 B 하나만 제거하면 집단이 둘 이상으로 분할되고 (나)에 속한 두 행위자를 연결하는 독립적인 경로의 최소 숫자가 1이다. 한편, (다)는 행위자에 초점을 맞추나 연결에 초점을 맞추나 최소 숫자가 2이다.

실제 분석에서 구조적 응집 이론은 네트워크 내의 응집적 블록을 찾는 방식으로 구현된다. 응집적 블록이란 전체 네트워크 내에서 구조적으로 응집적인 집단을 가리킨다. 핵심 네트워크에서 가장 주변부에 위치하여 약하

---

인용).

15) 최소한  $g_s - k$  명 이상의 행위자와 직접 연결된  $g_s$  명의 행위자들로 구성된 최대의 부분 집합을 가리킨다. 즉, 이 부분 집합의 각 행위자는 최대  $k$ 명의 부분 집합 구성원들과 연결되어 있지 않다. 이 개념은 클릭과 그로부터 파생된 개념들이 실제로 존재하기 힘들기 때문에 응집적 부분 집합은 상대적으로 여러 행위자와 직접 연결되어 있는 행위자들로 구성되어야 한다는 취지에서 대안으로써 모색되었다(Wasserman and Faust, 1994:264-265).

게 연결되어 있는 행위자들을 차례대로 지워가며 내부의 다른 행위자들과 연결된 행위자들의 집합을 찾는 작업을 반복하여 네트워크 내의 중복된 응집 구조를 밝혀내는 것이다. 응집적 블록을 찾는 구체적인 알고리즘은 다음과 같다.

(1) 주어진 네트워크의  $k$ -분할 집합<sup>16)</sup>을 찾는다.

(2)  $k$ -분할 집합에 속하는 행위자들을 제거한다. (각 행위자는 서로 다른 분할 집합에 중복적으로 속할 수 있다.) 이를 통해 새로운 컴포넌트를 생성한다. (각 컴포넌트에는 방금 전 제거되었던 행위자들이 다시 포함된다. 단, 분할 집합 제거 과정에서 고립되는 행위자들은 컴포넌트로 간주하지 않는다.)

(3) (2)를 통해 형성된 새로운 컴포넌트의 구성원들은 기존의 응집적 블록 안에 작은 규모의 응집적 블록을 새로 형성한 것으로 간주한다. 즉, 분할 및 형성 이전에 비해 새로운 컴포넌트의 구성원들의 레벨이 하나 올라갔다고 간주한다.

(4) 더 이상 새로운 응집적 블록이 발견되지 않을 때까지 (1)로 돌아가 새로운 컴포넌트 내에서 새로운  $k$ -분할 집합을 찾는 (2)와 (3)의 과정을 반복한다(Moody and White, 2003:123; 장덕진, 2004:50).

본 연구에서는 각 기업집단의 연도별 내부 지분 보유 네트워크에서 다음과 같이 응집적 블록을 찾는다. 먼저, 네트워크 분석 프로그램<sup>17)</sup>에서 각 네트워크를 행렬 형태로 불러온 뒤, 해당 네트워크가 구조화된 방식을 파

---

16) 한 그래프 내에서 특정 행위자들의 집합이 제거될 시 컴포넌트를 둘 이상으로 분할할 때 그 행위자 집합을 분할 집합cutset이라 부른다. 이 때, 그 행위자의 수( $k$ )를 따  $k$ -분할 집합이라 한다.  $k$ 가 그 그래프의 분할 집합의 최소 숫자일 때, 그 컴포넌트를  $k$ -컴포넌트라 하고, 그 그래프는  $k$ -연결성을 갖는다(Moody and White, 2003:108).

17) 본 연구에서는 NetMiner 4 Version 4.0.1.f.111222을 사용하였다.

약한다. 그리고 그 중 핵심 네트워크만을 선택하여 그 안의 응집적 블록을 찾는다.<sup>18)</sup> 분석 결과로부터 연구를 위해 ‘구조의 최고 응집성(이하 구조 응집성)’과 각 ‘행위자별 최고 응집성(이하 행위자 응집성)’을 부여한다. 여기서 구조 응집성이란 해당 핵심 네트워크에서 응집적 블록이 중복된 최고 레벨을 가리키고, 행위자 응집성이란 해당 행위자가 속한 최상위 응집적 블록의 레벨을 의미한다. 구조 응집성과 구조적 응집성은 다르다. 구조적 응집성은 해당 집단이 어떻게 분할될 수 있느냐에 따라 달라진다. 그런데 이는 각 레벨 단위마다 달라진다. 예를 들어, 상위 레벨로 갈수록 행위자의 수가 적어지기 때문에 분할 가능성이 낮아지고 구조적 응집성은 떨어질 수 있다. 반대로 하위 레벨일수록 구조적 응집성이 높을 수 있다. 한편, 구조 응집성은 구조적 응집성을 갖는 각 레벨이 총 몇 개나 중층되어 있는지에 따라 결정된다. 그리고 행위자 응집성은 각 행위자가 속한 블록 중 최상위 블록의 레벨이 무엇인지에 따라 정해진다. 그 결과, 행위자는 응집성이 높은 블록에 속해 있을수록 네트워크의 중심부에 위치한다. 구조 응집성 혹은 행위자 응집성을 해석하는 하나의 기준은 2차 관계에 대한 짐멜의 논의에 근거하여 응집적 블록의 레벨이 2인 경우를 응집성의 고저의 기준으로 삼는 것이다(Moody and White, 2003:109).

---

18) 응집적 블록 분석은 하나의 1모드 네트워크만을 대상으로 가능하다. 이에 각 연도별 기업집단 내부 지분 보유 네트워크에서 핵심 네트워크만을 대상으로 분석하였다. 핵심 네트워크가 아닌 네트워크의 경우 소규모이거나 고립되어 있어 지배구조나 승계, 계열 분리 등과 관련이 없기 때문에 연구 대상에서 제외하였다.

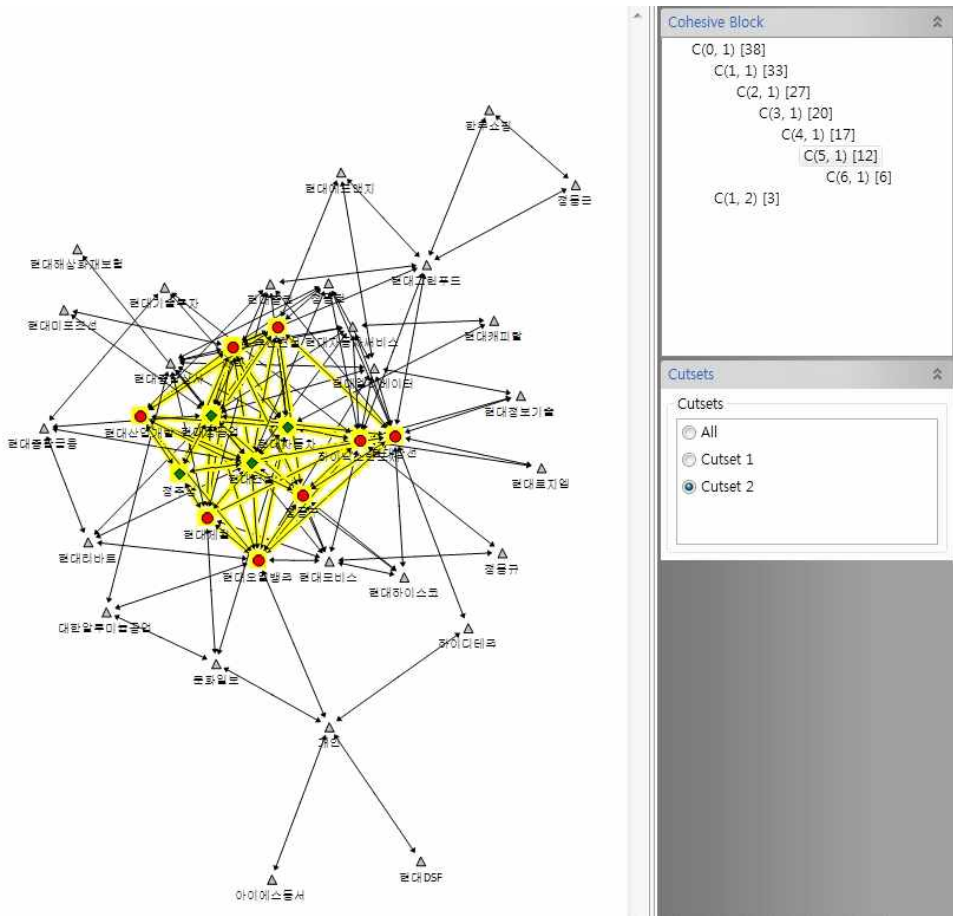


그림 3. 응집적 블록의 예 (현대 그룹 1997년)

그림 3은 레벨 6의 응집적 블록을 보여주고 있다. 이 블록에서는 현대 중공업, 현대자동차, 현대건설, 정주영 등이 6-분할 집합에 속한다. 프로그램 상에서는 이들이 C(5,1)에 속하는 것으로 나오는데, 이 프로그램에서는 레벨이 0에서부터 출발하기에 실질적인 해석은 레벨 6으로 보는 것이 적절하다. 따라서 현대의 1997년 내부 지분 보유 네트워크라는 구조의 응집성은 응집적 블록이 중복된 최고 레벨인 7이다.

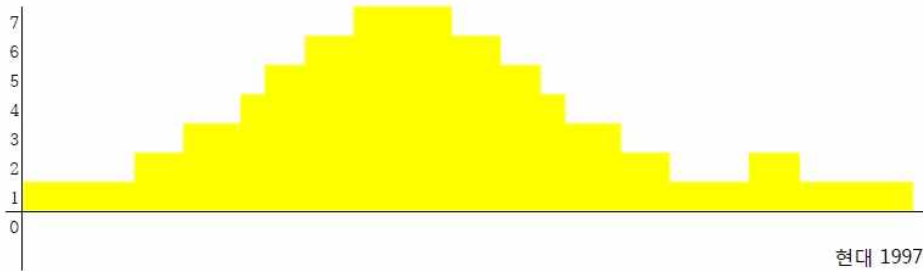


그림 4. 응집적 블록 단면도 (현대 그룹 1997년)

그림 4는 그림 3의 예의 단면을 그래프로 나타낸 것이다. 가로축은 각 응집적 블록에 소속된 행위자의 수, 세로축은 각 응집적 블록의 레벨을 나타낸다. 예를 들어, 앞서 그림 3의 예에서 설명했던 레벨 6의 응집적 블록에는 총 12명(사람 및 계열사 도합)의 행위자가 포함되어 있고, 그보다 상위 레벨이자 최고 레벨인 레벨 7의 응집적 블록은 6명의 행위자가 구성하고 있다. 이처럼 상위 응집적 블록으로 갈수록 규모가 작아지게 되고, 그래서 상위 응집적 블록에 속할수록 다른 행위자들에 비해 구조의 핵심부에 위치하며 같은 레벨의 응집적 블록에 속하는 행위자끼리는 보다 응집적인 것이다.

한편, 그림 4의 우측에 보면 좌측의 최고 레벨 7의 핵심 봉우리 외에 최고 레벨이 2에 불과한 작은 봉우리가 존재한다. 이는 정몽근(현대 그룹 총수 정주영의 3남), 현대그린푸드, 한무쇼핑 등으로 이루어진 봉우리인데, 두 계열사는 현대 그룹의 핵심으로부터 떨어져서 정몽근 개인에게 승계될 예정이었다. 이에 정몽근 개인은 이들의 지분만을 보유하며 핵심 봉우리와 다른 또 하나의 봉우리를 형성한 것이다. 이처럼 각 연도별 기업집단 내부 지분 네트워크에서는 종종 여러 개의 봉우리가 발견되는 데, 이를 다봉 multi-cone이라 일컫고, 구조 전체가 하나의 봉우리만을 형성하고 있는 경우에는 단봉 mono-cone이라 부른다. 다봉은 기업집단 내부에서 계열 분리를 위해 지분 정리가 이루어졌음을 보여주는 하나의 징후이다.

	C(0, 1)	C(1, 1)	C(1, 2)	C(2, 1)	C(3, 1)	C(4, 1)	C(5, 1)	C(6, 1)
대한알루미늄공업	1	1	0	1	0	0	0	0
현대모비스	1	1	0	1	1	1	0	0
현대엘리베이터	1	1	0	1	1	1	0	0
현대미포조선	1	1	0	0	0	0	0	0
현대자동차	1	1	0	1	1	1	1	1
현대중공업	1	1	0	1	1	1	1	1
하이닉스반도체	1	1	0	1	1	1	1	0
케피코	1	0	0	0	0	0	0	0
현대기술투자	1	1	0	1	0	0	0	0
현대산업개발	1	1	0	1	1	1	1	0
현대건설	1	1	0	1	1	1	1	1
현대종합상사	1	1	0	1	1	1	0	0
한무쇼핑	1	0	1	0	0	0	0	0
현대자동차서비스	1	1	0	1	1	1	0	0
현대그린푸드	1	1	1	1	1	0	0	0
현대DSF	1	0	0	0	0	0	0	0
현대상선	1	1	0	1	1	1	1	0
제이레저	1	0	0	0	0	0	0	0
출산방송	1	0	0	0	0	0	0	0
금강오길비	1	0	0	0	0	0	0	0
현대경제연구원	1	0	0	0	0	0	0	0
현대출산종합금융	1	0	0	0	0	0	0	0
현대종합금융	1	1	0	1	0	0	0	0
현대증권	1	1	0	1	1	0	0	0
현대해상화재보험	1	0	0	0	0	0	0	0
현대에프앤지	1	1	0	1	0	0	0	0
정몽구	1	1	0	1	1	1	1	0
개인	1	1	0	0	0	0	0	0
정몽윤	1	0	0	0	0	0	0	0
정몽헌	1	1	0	1	1	1	0	0
정몽근	1	0	1	0	0	0	0	0
정주영	1	1	0	1	1	1	1	1
정세영	1	0	0	0	0	0	0	0
정상영	1	0	0	0	0	0	0	0
정일선	1	0	0	0	0	0	0	0
정문선	1	0	0	0	0	0	0	0
정대선	1	0	0	0	0	0	0	0
정몽규	1	1	0	0	0	0	0	0
정몽준	1	0	0	0	0	0	0	0
정몽혁	1	0	0	0	0	0	0	0

그림 5. 행위자 응집성의 예 (현대 그룹 1997년)

그림 5는 1997년 현대 그룹의 핵심 네트워크에 소속된 각 행위자의 응집성을 보여주고 있다. 앞서 설명하였다시피, 이 구조에서 각 행위자의 최고 응집성은 각기 속한 응집적 블록의 레벨 중 가장 높은 것을 따른다. 주요 행위자의 최고 응집성을 살펴보자면, 당시 계열 분리의 핵심 행위자였던 정주영은 7, 정몽구는 6, 정몽헌은 5, 정몽준은 1을 보인다. 즉, 1997년 당시 현대의 지배구조 네트워크에서는 정주영-정몽구-정몽헌-정몽준 순으로 중심부에 위치하였음을 확인할 수 있다.

## 5) 연구 질문 및 가설

본 연구는 1987년 이래 존속해 온 재벌들이 ‘왜’ 그리고 ‘어떻게’ 계열 분리 혹은 승계를 경험했는지를 분석한다. 각 기업집단의 경영권은 각 계열사가 주식회사임에도 불구하고 이미 복잡한 출자관계나 친인척을 동원한 분산 소유 등을 통해 총수 및 그 일가에게 주어져 있다. 그 결과, 각 그룹의 경영권은 그들의 사유재산처럼 여겨지고 있다. 이에 현재의 총수로부터 자손에게로의 경영권 승계가 일반적인 부모와 자식 간의 자산 상속처럼 간주된다.<sup>19)</sup> 그런데 문제는 재벌과 그 내부의 승계 과정이 그렇게 단순히 일반적인 ‘가족’ 내부의 사건에 대응될 수 없으며, 각 재벌의 가족들 간에도 다양한 차이가 존재한다는 점이다. 예를 들어, 재벌의 계열 분리/승계 과정을 일직선상에 나열한다면, 한 쪽 끝에 각각 ‘왕자의 난’ · ‘형제의 난’을 경험한 현대 그룹과 두산 그룹이 위치하는 반면, 반대쪽 끝에는 평화롭게 수차례에 걸친 계열 분리를 완료한 범 LG 그룹이 놓일 수 있다. 한편, 현대 그룹 · 삼성 그룹 · LG 그룹이 각각 3개 계열로의 분리를 경험한 반면, 선대 회장이 명예직으로 물러나거나 사망하며 실질적인 승계가 이뤄진 KCC 그룹 · 롯데 그룹 · SK 그룹 등은 계열 분리를 경험하지 않

19) 이 자체도 하나의 논란거리일 수 있겠으나, 한국 사회에서는 불법적 지분 승계(대표적으로, 삼성 그룹에서 벌어진 에버랜드의 전환사채 발행), 터널링(예를 들어, 현대자동차 그룹에서 벌어지는 글로벌비즈니스로 일감 몰아주기) 등만이 재벌의 승계와 관련하여 문제시되고 있다. 본 연구에서는 이 같은 논쟁에서 비껴서 계열 분리 및 승계 그 자체에만 집중하고자 한다.



았다.

이로부터 다음과 같은 연구 질문이 도출될 수 있다. “한국의 재벌은 어떤 경우에, 어떤 방식으로 계열 분리 혹은 승계를 경험하는가?” 먼저, 이는 곧 ‘무엇 때문에’ 재벌이 계열 분리나 승계를 경험하는지, 재벌 간에 계열 분리 경험 여부가 차이 나게 되는지를 묻는 것이다. 즉, 본 연구는 “왜 재벌의 계열 분리가 일어나는가?”라는 질문을 던진다. 뿐만 아니라, 재벌의 계열 분리가 어떻게 일어나는지에 대해서도 묻고 있다. 이 같은 질문들에 대해 각 재벌의 가족 구성원이 내부 지분 보유 네트워크에서 구조적으로 응집된 방식에 따라 이뤄지는 계열 분리나 승계 방식의 차이를 통해 답변을 구하여 기업집단이라는 구조의 분화에 대한 함의를 제공하고자 하는 것이다.

본 연구에서는 이상과 같은 연구 질문을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

### **가설 1: 구조 응집성이 높을수록 계열 분리가 이뤄질 것이다.**

각 기업집단의 내부 지분 보유 네트워크는 일종의 구조다. 가족 성원들과 각 그룹의 계열사들이 제각기 행위자로서 지분 보유를 매개로 복잡한 관계를 맺고 있고, 그로부터 각 그룹마다 서로 다른 구조가 형성되는 것이다. 각 구조는 총수를 비롯한 주요 친인척들이 핵심 계열사들을 통해 전체에 영향력을 미칠 수 있게 응집적으로 구성된다. 그러나 그룹마다 내부 구조를 조직하는 방식과 구성이 다르기에 각 구조의 응집성 역시 다르다. 예를 들어, 한 기업집단의 내부 구조가 하나의 지주회사를 중심으로 단봉으로 형성된 경우, 그 구조의 응집성은 높지 않다. 네트워크 전체를 매개하는 그 지주회사가 사라진다면 구조는 새로운 조직 방식을 찾아내야 하기 때문이다. 하지만 똑같이 단봉이더라도 그 안에 특정 개인들을 중심으로 계열사들의 지분 구조가 조직되어 있다면, 그 구조는 앞의 예보다 응집성이 높아진다. 구조 전체를 매개하는 연결 고리가 한층 많아지고, 설령 구조 전체 차원의 응집이 해체된다 하더라도 상위 레벨에서 행위자들 간의

연결이 존재할 수 있기 때문이다. 이 같은 구심점들이 여럿 존재하게 되면 구조는 봉우리를 여러 개 가진 다봉의 형태를 이루기도 한다.

한편, 기업집단의 규모가 구조의 응집성에 영향을 미칠 수도 있다. 자산이나 자본, 계열사 수 등으로 측정되는 기업집단의 규모가 클수록 그 구조가 응집적으로 구성되기 쉽다. 상호 거래가 활발한 계열사끼리 지분 보유를 통해 연결되어 있거나 기업집단을 구성하는 계열사의 수가 많을 경우 그만큼 더 구조가 응집적일 수 있는 가능성이 커지기 때문이다. 물론 기업집단의 규모가 계열 분리 여부에 영향을 미칠 수도 있다. 기업집단이 크면 경영 과정에서 총수의 가족이 경영에 참여할 수 있는 계열사 요직이 많아진다. 그리고 그렇게 주어진 자리가 경영권의 승계로 이어질 수도 있다. 그런데 실제 승계 상황에서 총수의 유일한 후계자에게 그룹 전체의 경영권이 승계될 수도 있지만, 다른 친인척에게 이미 주어졌던 계열사의 경영권을 회수한다는 것은 집안 내 다툼의 소지가 될 뿐만 아니라 해당 계열사의 경영에도 영향을 미칠 수 있기에 쉽게 내려지는 결정은 아니다. 게다가 기업집단의 규모가 큰 경우 기존에 이뤄진 수직적·수평적 다각화의 산물인 관련 계열사들이 존재하기에 이들을 묶어 각 산업의 핵심 기업을 주요 승계자들에게 나누어 물려주기도 용이하다. 이것이 이미 구조 내에 하나의 응집적 블록으로 형성되어 있을 수도 있다. 즉, 두 가지 경우 모두 계열 분리로 이어지기 쉽다. 반면, 기업집단 전체의 규모가 작다면 승계의 몫 자체가 작고, 기업집단 내부에서도 관련 다각화가 이뤄지지 않아 계열 분리에 부적절할 수 있다. 이에 가설 1을 설정하였다.

**가설 2: 계열 분리 이후에도 구조 응집성이 높은 경우 해당 기업집단은 추가적인 계열 분리가 예상된다.**

승계는 일반적으로 2-30년에 한 번씩 발생하는 사건이다. 그러므로 승계 방식이 하나의 사회적 관습처럼 자리 잡기는 힘들다. 그러나 각 기업집단이라는 구조 내에서는 하나의 참고점으로 기능할 수 있다. 그런데 한 기업집단과 그것의 총수 일가가 계열 분리를 경험한다면 이는 추후에도 영

향을 미칠 수 있다. 구조의 과거는 구조 구성원들에게 유사한 상황이 닥칠 경우, 구조의 변화와 관련하여 유사한 결정이 내려질 것이라는 기대를 낳고 같은 선택에 대한 저항감을 약화시키기 때문이다. 심지어 그 기업집단의 구조 응집성이 여전히 높은 경우 추가적인 계열 분리는 필연적인 선택지일 수도 있다. 높은 구조 응집성 자체가 추가 계열 분리에 대한 여력 혹은 이미 내부에 조성된 계열 분리의 가능성을 의미하는 데, 이전의 계열 분리를 통해 총수 1인이 그룹 전체를 이끄는 체제를 포기한 상황에서 단독 혹은 공동 승계라는 이전의 방식은 선택하기 쉽지 않기 때문이다.

### 가설 3: 다봉은 계열 분리를 위해 형성될 것이다.

구조적 응집 분석의 특징 중 하나는 네트워크 내에 존재하는 다봉을 발견할 수 있다는 것이다. 다봉의 존재는 해당 네트워크가 봉우리 개수만큼의 서로 다른 응집적 블록을 가짐을 의미하는 데, 이는 그만큼 복수의 중심이 존재한다고도 볼 수 있다. 즉, 한 기업집단의 내부 지분 네트워크 내에 중심이 여러 개 있을 수 있다. 이는 본 연구의 초점인 기업집단의 계열 분리나 승계 양상을 분석하는 데 활용가능하다. 예를 들어, 계열 분리 같은 승계의 준비는 1년 내에 갑자기 그 과정이 진행·완료되기보다는 대개 일정 시간을 통해 이뤄진다. 그리고 이를 위해 기업집단의 내부 지분 구조를 조정하는 과정에서 계열 분리의 주체 행위자(사람)와 그에게 귀속되는 계열사들이 전체 지배구조의 봉우리 외에 별도로 다른 봉우리를 형성할 수 있다. 즉, 기업집단 내부에서 발견되는 다봉은 계열 분리를 예비하는 것이라고 이론적으로 기대가능하다.

## 6) 연구의 구성

본 연구는 다음과 같이 구성되었다. 앞서 살펴봤듯이 1장에서는 재벌의 계열 분리 및 승계에 대한 문제를 제기하고, 이를 구체화시켰다. 기업의 계열 분리 및 승계에 관한 기존 연구들을 검토한 뒤, 이 문제의 배경이 되

는 기업집단 지배구조 이론을 살펴보았다. 이후 연구의 대상 및 자료를 획득한 방법을 설명하였다. 이를 바탕으로 본 연구에서 사용하는 ‘구조적 응집’이라는 분석 방법을 소개하였다. 이 분석은 각 기업집단 네트워크 내부에서 구조의 상위에 핵심적인 지배 블록이 형성된 양상을 보여줌으로써 각 네트워크에서 승계 혹은 계열 분리가 어떻게 준비되었으며, 이후 어떻게 진행되었는지를 포착하는 데 기여한다. 1장의 말미에서는 이상의 토대를 바탕으로 연구 질문을 밝히고 가설을 설정하였다.

연구의 본론은 크게 두 가지로 구성된다. 먼저, 각 기업집단, 즉 구조에 따라 서로 다르게 나타나는 응집성과 승계 방식에 따라 분류하여 승계 양상을 분석한다. 구조 차원의 응집 분석의 결과, ‘깊은 구조’의 분리라는 현상과 각 기업집단이 본격적인 승계 과정을 진행하기 전에 머무르는 ‘안전지대’의 존재를 확인한다. 다음으로, 각 구조 내에서 행위자들이 어떻게 구조 내에 응집되어 있는지, 즉 어느 정도의 위상으로 계열 분리 및 승계에 참여하고 있는지를 분석한다. 이 때, 각 구조 내에서 발견되는 다봉의 성격을 통해 승계 양상과 구조 내 다봉의 의미를 보다 심층적으로 파악한다.

4장에서는 연구를 정리하며 결과 및 의의, 한계와 향후 과제 등을 밝힌다. 본 연구의 대상이기도 한 파생재벌은 앞으로도 지속적으로 생겨날 것으로 예상된다. 이에 파생재벌과 승계 및 계열 분리의 연관성에 대한 본 연구의 의의와 한계를 정리하고, 향후 과제를 제시한다.

## 2. 구조 응집성에 따른 승계 양상

구조의 응집성은 각 기업집단마다 천차만별이다. 구조 응집성이 가장 높은 경우 7에 달하지만, 최저의 경우 1에 불과하다. 구조 응집성이 1인 경우 사실상 그 구조는 응집적이지 않다고 봐야 한다. 2005년 한진 그룹으로부터 분리되어 나온 뒤 2010년까지의 한진중공업 그룹의 구조가 지속적으로 응집성이 1인데, 네트워크를 살펴보면 총수 일가와 계열사들이 지주회사인 (주)한진중공업홀딩스 하나만을 통해 연결되어 있어 이 회사만 없으면 행위자들이 뿔뿔이 흩어지는 상황이기 때문이다. 이처럼 응집적 블록이 형성되지 않거나 형성되더라도 한 층에 불과한 레벨 1-2 수준의 구조는 일종의 ‘얕은 구조’라 부를 수 있다. 레벨이 높아질수록 해당 행위자가 네트워크의 상층부에 위치한다고 봤을 때, 레벨 1-2에 불과한 구조의 높이는 결코 높지 않기 때문이다. 한편, 구조적 응집 분석의 선구자인 무디와 화이트 역시 응집적 블록의 레벨이 2인 경우를 구조적 응집성의 고저의 기준으로 삼은 바 있다(Moody and White, 2003:109). 즉, 구조의 응집성이 2 이하인 경우 그 구조의 응집성은 약하다 평가할 수 있다.

반면, 이와 대비되어 구조 응집성이 6-7에 달하는 구조는 ‘깊은 구조’라 볼 수 있다. 구조의 레벨이 높다는 것은 곧 구조 내에서 응집적 블록이 중층적으로 형성되어 있음을 의미하는 데, 이는 가장 상위의 응집적인 블록을 형성하는 행위자들을 중심으로 다른 행위자들이 겹겹이 결합되어 있는 것이다. 따라서 이 구조의 응집성은 앞의 ‘얕은 구조’의 응집성보다 높다. 뿐만 아니라, 구조의 응집성이 높은 경우 그 여력을 일부 분할하여 계열 분리에 활용할 가능성이 열린다. 구조 전체가 응집적이기 때문에 승계 대상자가 일부 계열사들을 데리고 구조에서 분할되어 나오더라도 구조 자체의 응집성이 완전히 해체되지 않을 수 있는 것이다.

본론에 들어가기에 앞서 기업집단의 규모와 구조 응집성의 관계에 대해 따져볼 필요가 있다. 구조 응집성이 기업집단의 규모의 대리proxy 변수일 수도 있기 때문이다. 기업집단의 규모가 큰 경우에만 계열 분리를 경험하게 된다면 본 연구에서 네트워크의 속성인 구조 응집성을 활용하는 것은

의미가 퇴색한다. 이에 연구 대상 전체에 대해 구조 응집성과 기업집단 규모를 나타내는 변수들<sup>20)</sup>(총자산, 총자본, 부채비율, 자기자본비율, 계열사 수)의 상관관계를 살펴보았다.

상관관계	총자산	총자본	부채비율	자기자본비율	계열사 수
구조 응집성	.67	.62	-.16	.32	.78

표 2. 구조 응집성과 기업집단 규모 변수들의 상관관계

표 2의 결과에 근거해 보자면, 부채비율을 제외한 규모 변수들은 구조 응집성과 모종의 상관관계가 있다. 그 중 기업집단이 유기체라면 피에 해당하는 돈과 관련된 규모 변수들은 어느 정도의 상관관계를 가졌으나, 그 관계가 아주 크지는 않다. 반면, 기업집단이라는 유기체의 부피에 해당하는 계열사 수는 규모 변수들 중 규모 응집성과 가장 높은 상관관계를 가졌다. 이는 계열사 수가 많을수록 구조 응집성이 높을 수 있음을 의미한다. 하지만 .7826이라는 상관계수는 그 관계가 꼭 절대적이지는 않다고도 해석될 수 있다. 이에 결론을 내리자면, 구조 응집성은 기업집단의 규모를 어느 정도 대리할 수는 있으나, 절대적이지는 않다. 이제 본래의 연구 질문으로 돌아가 한국의 재벌이 어떤 경우에 어떤 방식으로 승계를 경험하는가를 구조 응집성에 초점을 맞추어 분석한다.

20) 각 변수의 데이터는 모두 지분율을 구한 곳과 같은 출처인 데이터베이스 KISVALUE로부터 구하였다.

	기업집단	세대	대상 기간
현대	현대	2	97-00
		3	01-10
	현대자동차 (현자)	2	97-00
		3	00-10
	현대중공업(현중)	2	97-00
	KCC	2	97-04
3		05-10	
삼성	삼성	2	92-95
		3	97-10
	CJ	3	95-04
		4	05-10
	신세계	2	96
		3	97-10
LG	LG	3-1	99-03
		3-2	04-05
		3-3	06-10
	GS	2	99-06
		3	99-10
		4	02-10
		LS	1
2	00-10		
한진	한진	1	97-03
		2	97-10
		3-1	09-10
		3-2	07-10
	한진중공업 (한중)	2/3	05-10
계열분리 X	효성	3	97-10
		4	08-09
	한화	2	94-03
		3	04-10
	동부	2	92-10
	두산	3/4	97-10
	롯데	2	98-04
SK	2	96-00	
	3	01-10	

표 3. 세대별 연구 대상 기간

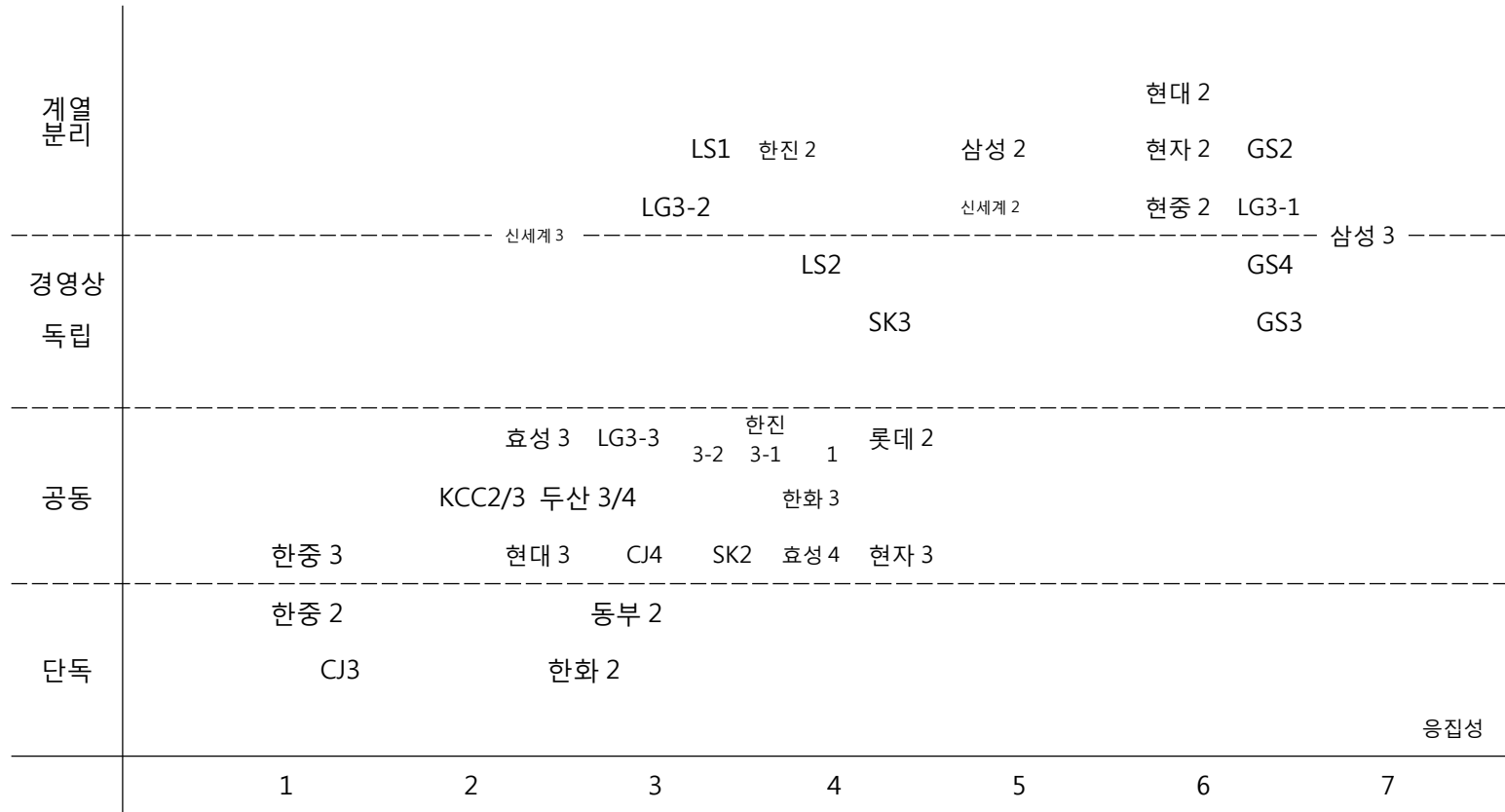


그림 6. 구조 응집성-승계 및 경영 방식



## 1) ‘깊은 구조’의 분리

그림 6은 구조 차원의 응집성과 승계 방식의 관계를 보여준다. 여기서 가로 축은 각 기업집단별 구조의 응집성을 의미하고, 세로 축은 승계 및 경영 방식을 나타내었다. 이 축은 가로 축의 구조 응집성처럼 서수로 구성되지는 않았지만, 아래에서부터 위로 단독 경영-공동 경영-실질적 독립 경영-계열 분리로 구성된다. 이는 하나의 기업집단이 후대에 승계되고 경영이 지속되는 방식이 단독 승계와 계열 분리를 각각 양 극단으로 하는 선상에서 논의될 수 있기 때문이다. 일반적으로 단독 승계에서 계열 분리로 나아가면 적어도 두 명 이상이 승계 및 경영에 핵심 행위자로 참여하게 되고, 이 숫자가 늘어나거나 기업집단의 내부 네트워크가 분리되기 시작하면 점차 경영상으로 독립되며, 이 과정이 더욱 진전되면 계열 분리에 이른다.

그런데 연구 대상을 모두 한 좌표 평면에 나타낼 경우, 대상이 총 239개<sup>21)</sup>여서 이해 가능한 수준에서 나타내기가 힘들다. 이에 분석의 편의를 위해 각 기업집단별로 연구 대상 기간을 세대별로 세분하여 표 3에 나타내었다. 각 세대의 구분은 세대별 핵심 행위자의 승계 및 경영 시점에 맞추어 이뤄졌다. 예를 들어, 기존에 경영권을 맡고 있던 세대는 후대에게 경영권을 넘기기 전 해까지가 연구 대상이고, 새로이 승계하는 세대는 기업집단의 경영에 참여하여 후대로 승계하기 전 해까지가 연구 대상이다. 계열 분리가 발생하는 그리고 그 결과 생겨난 기업집단의 경우에는 해당 시점에 경영에 참여하고 있던 세대 관계자들을 계열 분리 전후에 해당하는 시기에 모두 포괄하였다. 일부 재벌은 승계가 긴 기간에 걸쳐 이뤄지는 중이거나, 후대에게 경영권을 넘긴 뒤에도 선대가 경영에 참여하여 세대별 대상 기간이 겹친다.<sup>22)</sup> 각 세대별 구조의 응집성은 해당 기간 동안 기업

21) 총 18개 기업집단이 연구 대상 기간 동안 평균적으로 13.28년 동안 존속했기에 총 239개의 구조에 대해 연구를 수행하였다.

22) 예를 들어, 정주영은 현대/자동차/중공업 그룹의 2세대에 해당하고, 그의 아들들은 각 그룹의 3세대에 해당한다. 한편, 계열 분리는 응집성의 변화를 가져온다. 이에 LG 그룹의 3세대가 그룹을 경영하는 동안 발생한 두 건의 계열 분

집단별 구조 응집성들의 평균값을 사용하였다.

그림 6에서 발견할 수 있듯이, 구조의 응집성이 높은 경우 계열 분리를 경험하였고, 반대로 구조의 응집성이 낮을 경우 기업집단의 경영권이 자손들에게 공동으로 승계되거나 자손 중 1인에게 단독으로 승계되는 것으로 나타났다. 즉, 가설 1에 부합하는 결과가 나온 것이다. 이는 ‘깊은 구조’가 분리를 경험한 것이라 해석할 수 있다. 실제로, 세대별 구조 응집성이 5-7 사이에 있는 삼성 그룹 2/3세대, 신세계 그룹 2세대, 현대/자동차/중공업 그룹 2세대, LG 그룹 3-1세대, GS 그룹 2세대 등이 계열 분리를 경험하였다. 한편, 구조 응집성이 낮은 한진중공업 그룹이나 CJ 그룹 같은 파생재벌에서는 승계가 단독이나 공동으로 이루어졌다.

공교롭게도 구조 응집성이 높을수록 계열 분리를 경험할 것이라는 가설에 부합하는 결과는 국내 재벌 중 자산이나 계열사 수 등의 규모로 측정했을 때 최상위에 해당하는 범 현대 그룹, 범 삼성 그룹, 범 LG 그룹 계열에만 해당하고 있다. 이들에 비해 상대적으로 중위 재벌로 분류되는 한화 그룹, 효성 그룹, 두산 그룹, 동부 그룹 등은 응집성도 중간 수준에 그치고 계열 분리를 경험하지 않았다. 하지만 이로부터 꼭 계열 분리가 기업집단의 규모의 결과라고 볼 수만은 없다. 앞서 살펴봤듯이 규모가 기업집단 내부의 구조 응집성에 미치는 영향력이 존재하는 것은 사실이나 그것이 꼭 절대적이지만은 않기 때문이다. 즉, 이는 직접적인 결과라기보다는 규모가 큰 기업집단의 내부 네트워크가 응집적으로 조직된 결과라고 보는 것이 보다 적절하다.

한편, 계열 분리의 결과 형성된 기업집단인 LS 그룹 1세대, LG 그룹 3-2세대, 신세계 그룹 3세대, 삼성 그룹 3세대 등도 계열 분리를 경험하였거나 추후 경험할 것으로 예상되고 있다. 반면, 똑같은 파생재벌인 한진중공업 그룹이나 CJ 그룹은 단독으로 승계되거나 공동으로 승계될 것으로 예측되고 있다. 이 두 집단의 차이는 전자가 계열 분리된 이후에도 3 내

---

리를 기준으로 구분하였다. LG 그룹 3-1세대는 LS 그룹이 분리되기 이전, 3-2세대는 GS 그룹이 분리되기 이전, 3-3세대는 그 이후에 해당한다. 한진 그룹의 3세대는 한진 그룹 직계를 3-1세대, 한진해운 계열을 3-2세대로 나누었다.

외의 구조 응집성을 유지하는 데 반해, 후자는 2 미만의 구조 응집성에 그친다는 점이다. 즉, 똑같은 파생재별이지만 전자는 적어도 세 층으로 구성된 응집적 구조를 유지하고 있지만, 후자는 응집적인 구조를 형성하지 못하거나 형성하더라도 그 층이 두 층에 채 미치지 못하는 것이다. 이는 가설 2에 부합한다. 즉, 앞서 가설 설정 과정에서 예상했듯이 구조 응집성의 유지를 통해 추가 계열 분리에 대한 여력이 존재하는 상황에서 앞서 경험했던 계열 분리는 하나의 ‘승계 논리’로 자리 잡은 것이다.

여기서 한진 그룹 2세대에서 발생한 계열 분리는 예외적인 사례인데, 한진 그룹으로부터 계열 분리되어 나간 한진중공업 그룹이 자체의 승계 과정에서 계열 분리의 경로를 선택하지 않고, 남겨진 한진 그룹 역시 공동 승계의 길을 택한다는 점을 봤을 때 최초의 계열 분리가 발생한 구조의 특성의 차이에 연원한 것으로 해석된다. 다시 말하자면, 한진 그룹을 제외하고 가설 2에 부합하는 사례들이 본디 ‘깊은 구조’의 분리로 파생되어 나타난 데 반해, 한진 그룹은 구조 응집성 상 깊지도, 얕지도 않은 구조였기 때문에 그로부터 파생된 기업집단이 계열 분리의 경로를 걷지 않는다는 것이다. 다만 이 때 그런 구조였던 한진 그룹이 왜 계열 분리를 택했느냐는 의문이 남는데, 이는 창업주(조중훈) 사후 2세대 승계자들 간에 벌어진 상속분쟁의 결과였다.<sup>23)</sup>

그룹의 브랜드는 유지하되 실질적으로는 한 그룹 내에서 독립적인 경영을 하는 방식으로 상속이 이루어진 경우에도 가설 2와 닮아있다. LS 그룹 2세대와 GS 그룹 3/4세대가 그 사례인데, 이들 역시 LG 그룹의 계열 분리로부터 파생된 기업집단이며 이후에도 4-6 정도의 낮지 않은 구조 응집성을 유지하고 있다. 이들이 계열 분리를 통해 탄생한 이후에 새로운 계열 분리를 수행한 것은 아니지만, 이들이 내부에서 몇 개씩의 소계열로 나뉘어 독립적으로 경영되고 있으며 LS 그룹이나 GS 그룹 등의 지주회사를

---

23) 2002년 조중훈 사망 후 1남 조양호가 그룹 회장직을 승계하였고, 동생 조남호, 조수호, 조정호가 각각 한진중공업, 한진해운, 메리츠화재 등을 맡아 경영하였다. 그러나 형제 간 상속분쟁 이후 조남호와 조정호는 각자 맡은 회사를 계열 분리 하였으며, 2007년 조수호의 사망 이후 부인 최은영이 한진해운 경영권을 승계하였다. (이수정, 2011a:11) 참고.

통해 그룹이 유지되고 있음은 잘 알려져 있다. 즉, 계열 분리 이후 이들의 존재 방식은 계열 분리에 준한다. 그리고 이 같은 상황이 지속되면 추후에 계열 분리를 경험할 가능성도 열려 있다. 이 때 같은 영역 내 SK 그룹 3세대의 존재는 앞서 한진 그룹 2세대의 예에서처럼 예외적인데, 이는 추후 다봉을 중심으로 한 분석에서 살펴볼 예정이다.

## 2) ‘안전 지대’의 존재

구조가 깊지도, 얇지도 않은 기업집단들 중 상당수는 공동 승계의 길을 선택한다. 실제로, 그림 6에 따르면 연구 대상 중 절반가량이 2-4 내외의 구조 응집성을 보이고, ‘공동 승계 및 경영’ 영역에 위치하고 있다. 그런데 이들 중 상당수에서 아직 승계가 완료되지 않았다. 예를 들어, 현대자동차 그룹 3세대, 한화 그룹 3세대, 효성 그룹 4세대, 두산 그룹 4세대, 현대 그룹 3세대, KCC 그룹 3세대 등 다수 기업집단들의 승계의 향방은 아직 확실하지 않다. 즉, 이 곳은 그룹의 공동 상속이라는 결정의 증거인 동시에 승계 방식이 최종 결정되기 이전까지 결정의 지연을 가능케 하는 ‘안전 지대’의 역할을 수행하는 것이다. 승계는 기업집단의 영속을 가름할 수 있는 중요한 결정이다. 총수들은 그 결정을 완결하기 이전에 경영권이 자손들 중 어느 한 쪽으로 쏠리지 않게 조정하여 일종의 ‘후계 수업’을 하는 한편, 기업의 미래를 준비한 것이다. 구조 응집성이 높지도, 낮지도 않아 어중간한 기업집단들에게 계열 분리는 선불리 고를 수 있는 선택지가 아니다. 이에 안전 지대에 머무르며 각자의 상황에 적합한 승계 방식을 모색하는 것이다. 후손들의 공동 경영으로 유명한 두산 그룹의 4세대, GS 그룹까지 분리되어 나간 뒤의 LG 그룹 3-3세대는 전통대로 공동 승계의 길을 걸을 가능성이 높다. 하지만 다른 구조들은 승계자들의 숫자, 구조 응집성의 심화 등의 변화로 말미암아 안전 지대를 벗어나 단독 승계 혹은 계열 분리, 어떤 쪽의 방향으로도 나아갈 수 있다. 따라서 조금 더 시간이 지나 각 기업집단의 승계 구도가 명확해진다면 공동 승계의 형태를 띠는 기업집단의 수는 줄어들고 승계 방식의 분포가 좀 더 고르게 변화할 것이다.

### 3. 행위자 응집성에 따른 승계 양상

본 장에서는 앞 장에서 ‘구조’ 차원에 관심을 기울였던 것과 달리 구조 내부에서 승계 혹은 계열 분리의 수임자인 ‘행위자’ 차원을 다룬다. 여기서 행위자는 각 기업집단별 총수 일가의 성원 중에서 해당 재벌의 계열사의 지분 소유 여부와 그 지분이 알려진 이들을 가리킨다. 분석 결과의 해석 과정에서는 그 중에서도 직접적으로 승계와 연관되었거나 계열 분리의 결과 새 계열의 지배주주가 된 이들을 ‘핵심 행위자’로 간주하여 핵심 분석 대상으로 삼는다. 분석은 각 핵심 행위자들이 해당 연도의 구조(기업집단)의 응집성 대비 어느 정도의 응집성을 가졌는지, 어떤 봉우리에 속했었는지 등에 근거하여 이뤄진다. 이는 각 구조 내에서 핵심 행위자들이 얼마나 중심에 있었는지, 어떻게 계열 분리 혹은 승계를 경험했는지를 보여주는 장점을 가진다.

행위자 응집성을 구하는 방법은 앞서 설명했듯이 각 행위자가 속한 최상위 응집적 블록의 레벨을 해당 행위자의 응집성으로 간주하는 것이다. 이는 각 행위자가 속한 응집적 블록 중 가장 응집적인 블록의 수치를 행위자에게 부여하여 해당 행위자가 얼마나 구조 내에서 응집적으로 결합되어 있는가를 보여준다. 뿐만 아니라, 이는 그만큼 행위자가 얼마나 구조의 핵심에 위치했는지를 보여준다. 구조의 중심부에 위치한다는 것은 곧 다른 행위자(계열사 및 인간)들과 많은 관계를 맺고 있다는 것이고, 이들과 응집적으로 결합되어 있는 만큼 그룹 전체의 네트워크 내에서 핵심적인 역할을 수행하게 되기 때문이다.

본 연구는 기업집단의 승계 및 계열 분리를 다루고 있는 만큼 계열사보다는 인간 행위자에 초점을 맞춘다. 총수의 직계 자손을 비롯한 가족 성원들이 구조 내에서 차지하고 있는 위상이 어떻게 변화하였는지, 그 위상은 어느 정도였는지 등을 측정함으로써 승계 과정에서의 양상을 추적할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 각 행위자가 어떤 봉우리에 속하였는지를 고려함으로써 보다 세련된 분석이 가능하다. 같은 구조에서 동일한 응집성을 가진 두 행위자가 꼭 같은 운명에 처하는 것은 아니다. 둘의 운명은 각각

어떤 성격의 봉우리에 속하였느냐에 따라 달라지기 때문이다. 예를 들어, 한 행위자가 계열 분리를 위한 봉우리에 속한 반면, 다른 행위자는 기존 그룹 경영에서 핵심적이던 계열사들과 같은 봉우리에 속해 있다면, 전자는 계열 분리를 해 나갈 것이고, 후자는 모그룹 안에 남아 그룹을 승계할 것이라는 예측이 가능하다. 이처럼 다봉을 통한 분석은 단순히 행위자 응집성만으로는 파악할 수 없는 구조 내부의 동학을 다룬다.

다봉의 종류는 크게 ‘계열 분리’ · ‘승계’ · ‘경영’, 세 가지로 나눌 수 있다. 계열 분리와 관련된 봉우리는 실제 계열 분리를 경험한 기업집단들에서 발견되는 데, 모든 경우에 나타나지는 않는다. 승계와 관계된 봉우리는 계열 분리 여부와 무관하게 발견된다. 마지막으로 경영상의 이유로 기업집단의 내부 지분구조가 조직된 결과 형성된 봉우리는 기업집단의 핵심 계열사들로만 구성되기도 하지만, 그렇지 않기도 하다. 사람끼리는 서로 지분을 소유하지 않기 때문에 총수 일가로만 구성된 봉우리는 없다.

## 1) ‘계열 분리’의 양상

LG 그룹은 연구 대상 중 가장 많은 계열 분리를 경험했다. LS 그룹(2003년)과 GS 그룹(2005년)이 분리되어 나간 큰 사건 외에도 아워홈(2000년), LG패션(2008년), LB인베스트먼트(2000년) 등 수 차례의 계열 분리를 경험했던 것이다. 그 결과, 애당초 동업의 결과물로 탄생하여 많은 친인척이 주요 계열사의 지분을 분산 소유하며 얽힌 이해관계자의 수가 많은 것이 특징이었던 LG 그룹의 승계 과정은 더욱 복잡해졌다. 이에 이들 사이에서 진행된 승계 과정을 보기 위해서는 세대 순으로 따져보는 것이 적절하다.

LG 그룹의 창업자(구인회)는 일찍이 사망했지만, 1세대의 4남(구태회), 5남(구평회), 6남(구두회)은 여전히 생존해 있으며 2003년 LS 계열로 분리되어 나가기 전까지 LG 그룹의 지분을 보유했다. 계열 분리 이전 이들의 응집도는 1-2 수준으로 그리 높지 않았으나 2002년 4남과 5남의 응집도가 각각 6과 5로 높아진 바 있다. 하지만 이 당시는 지배구조에 속해있던 일가 친척의 응집도가 모두 높아졌었기 때문에 (당시 평균 3.08) 특기할

바는 아니다.

흥미로운 점은 이 당시 LS 그룹으로 분리되어 나갈 예정이던 이들과 계열사들로 구성된 봉우리가 발견된다는 것이다. LG 그룹의 2002년 지분 네트워크를 상대로 구조적 응집 분석을 수행하면, 레벨 6에서 LS 그룹을 분리해 나간 친인척들과 계열사들로만 구성된 봉우리가 발견된다. 즉, 2003년에 LS 그룹이 LG 그룹으로부터 분리되기 전부터 이미 내부 네트워크에서는 계열 분리가 준비되고 있었던 것이다. 같은 레벨의 다른 봉우리에는 LG 그룹에 남은 2세대 총수 구자경의 직계 자손들이 LG 그룹 계열사들과 함께 봉을 형성하고 있다. 한편, LS 계열 봉우리 내에서 형성된 최상위 레벨인 레벨 7에서도 LS 그룹 1세대인 구태희의 직계 자손들이 각각 보유한 계열사에 따라 LG 계열과 LS 계열이 분리되어 또 다시 이봉 Bi-Cone이 나타난다.

다봉을 통해 확인된 LS 그룹의 계열 분리는 LS 직계 2세대들의 응집성에서도 발견된다. 실제로, 1세대처럼 2세대 역시 계열 분리 직전인 2002년 높은 응집도를 보였다. 한편 이들은 계열 분리 이후에도 LG 계열사의 주식을 일부 소유해 1-3 정도의 응집도를 보이는 데 반해, LS 직계 3세대들은 계열 분리 이후 LG 계열사에 대한 지분을 완전히 정리했다. 3세대 역시 2세대들과 마찬가지로 2002년에 높은 응집도를 보이며 레벨 6과 7의 계열 분리 봉우리를 구성하였다.

LG 그룹에 남은 창업자(구인회) 직계 2세대의 경우 연구 대상 기간에 이미 자식들에게 지분 상당량을 승계한 경우가 많아 대체로 1-3 수준의 그다지 높지 않은 응집도를 보였다. 다만 계열 분리가 완료되고 지주회사 체제로 본격 전환된 이후 LG 그룹의 구조 응집도가 최고 3에 불과하게 되면서, LG 그룹에 남은 각 개인이 2-3 수준의 응집도만으로도 구조 내에서 결코 낮지 않은 위상을 확보하게 되었다.

창업자 직계 3세대 중에서는 2세대 때 회장을 맡았던 구자경의 직계가 지배구조의 중심부에 분포한다. 그 중에서도 구조의 응집도가 높았던 2000년대 초반(2003년)까지는 3세대 구성원간 응집도가 서로 달랐지만, 2004년 이후 구조 응집도가 3 이하로 감소하면서 3세대들의 응집도가

2-3으로 수렴하였다. 나머지 창업자 직계 3세대들은 특정 시점 이후 지배 구조에서 사라지거나 응집도가 1에 그쳤다. 이는 각각 2세대에서 아워홈(2세대 2남 구자학 직계; 2000년), LG패션(3남 구자승 직계; 2008년), LB인베스트먼트(4남 구자두 직계; 2000년) 등으로 계열 분리 되거나, 일양화학(5남 구자일), 엑사이엔씨(6남 구자극) 등을 독립 설립하였기 때문이다.

이 같은 경향은 4세대에서도 발견된다. 구자경(2세대 총수이자 1남)의 장손녀이자 구본무(3세대 총수이자 1남)의 1녀인 구연경을 필두로 총수 직계가 대체로 연구 기간 전반에 걸쳐 지배구조에서 자리 잡고 있는 것이다. 구연경 외에 총수 직계 4세대는 2003년까지 행위자 응집도가 1-2에 그쳐 낮은 응집도를 보였다. 즉, 이 때까지는 아직 부모 세대인 3세대가 그룹 지배구조의 핵심에 있던 것이다. 하지만 2004년 이후 구조 응집도가 3 이하로 감소한 뒤에는 4세대들의 응집도 역시 대개는 2-3을 보이면서 이들이 지배구조 내에서 점차 3세대에 버금가게 되는 과정을 겪는데, 이는 곧 승계를 보여준다. 한편, 2세대 시점에서 LG 그룹으로부터 분리되어 나간 아워홈이나 LG패션 계열 등의 4세대들의 응집도는 LG 그룹의 총수 직계 4세대에 비해 낮았다. 아워홈 계열 4세대는 계열 분리된 이후 (2002년까지) 지배구조에 존재하나 응집도가 2-3에 그쳐 큰 의미가 없다.<sup>24)</sup> LG패션 계열은 2007년 계열 분리되었음에도 불구하고 4세대 1남(구현모)이 여전히 LG 그룹 지배구조에서 지분을 보유하고 있으나 그 이전 시기 같은 LG패션 계열 4세대들의 응집도가 1-2에 그쳐 LG 그룹의 승계에는 큰 영향이 없다. 한편, 이외의 4세대 자손들 중에서는 창업자 직계를 제외하고는 아직 지배구조에 진입하지 않았고, 적어도 이미 각 3세대가 LG(1세대 2남 구철회; 1999년), 한국 SMT(1세대 3남 구정회), LS(1세대 4-6남; 2003년) 등으로 계열 분리되거나 독립 설립되었기에 앞으로도 없을 것으로 예상된다.

이상과 같은 결과를 바탕으로 추론하건대, LG 그룹은 2세대와 3세대의 승계 방식과 같은 경로를 걸을 것으로 보인다. 즉, 총수가 장남에게 그룹의 핵심 경영권을 승계하되, 일가친척의 분산 소유를 유지하는 것인데, 그

---

24) 동기간 LG 그룹의 응집도의 평균값은 7이었다.



과정에서 추가적인 계열 분리는 이뤄지지 않을 것으로 예상된다. 이미 2세대 총수의 직계를 제외하고는 전부 LG 그룹으로부터 분리하여 나갔기 때문이다. 이런 상황에서 현재 그룹의 총수인 구본무의 직계를 중심으로 그룹이 상속될 것으로 예측된다. 특히, 3세대 총수 구본무가 1남이 어린 나이에 사망한 상태에서 조카를 새로운 1남으로 입양한 것은 이 같은 예측의 근거로 삼을 수 있다.

한편, LG 그룹 설립 과정에서 동업에 참여했던 허씨는 1999년부터 GS 그룹이 실질적으로 분리되어 나간 2003년까지 LG 그룹의 지배구조에 존재한다. 특히, 허씨 일가는 2002년과 2003년에 본격적으로 지배구조에 모습을 보이는 데, 이는 계열 분리를 위한 지분 정리 과정에서 지분 보유가 표면화된 것으로 보인다. 허씨 중 허동수, 허명수, 허승조, 허진수, 허창수<sup>25)</sup>를 제외하고는 5년간 최고 응집도가 3을 넘지 못한다. 그 중에서도 2세대 총수이자 3남이었던 허준구의 1남인 허창수는 동기간 구조 응집도와 비교해 봤을 때에도 높은 응집도를 보여 이미 당시에 기업집단 지배구조에서 핵심에 위치해있었음을 알 수 있다. 이외에 4세대 중 일부 역시 5년간 지배구조에서 위치를 차지하고 있었고, 이들의 응집도는 대체로 비슷하다. 그러나 응집도로 볼 때 확실히 3세대에 비해 4세대 성원들의 위상이 낮다. 5년간 LG 그룹의 지배구조에 등장했던 허씨들을 보면 대체로, 3세대와 4세대가 직계인 경우가 많다. 특히 4세대는 모두 아버지가 3세대에서 5년간 응집도를 보인 인물들이었다. 이는 곧 허씨가 GS 그룹을 계열 분리해서 나가기 전에 이미 모 그룹의 경영에 참여하는 핵심 일가 성원이 결정되어 있었다는 사실을 보여준다. 한편, 3, 4세대 모두 남성이 많은데, 4세대에서는 허윤영(허창수 1녀)을 제외하고 모두 아들이었다.

사실 공교롭게도 앞서 소개했던 LS 계열 봉우리 외에 LG 그룹 내부에서 발견되는 다봉은 모두 2004년 이후 계열 분리되어 나간 GS 그룹을 경영하는 허씨 일가에 의해 지배되었다. GS 그룹 2세대 5남인 허완구와 그의 자녀들은 1999년 이래 LG 그룹 내부에서 (주)승산을 중심으로 하나의

---

25) 이들 중 허승조를 제외하고는 모두 3세대에 속한다. 허승조는 2세대이나 8남이어서 3세대들과 동년배이다.

계열을 형성하고 있는데, 이 붕은 2001년과 2003년에도 발견된다. 하지만 승산 계열은 GS 그룹이 LG 그룹으로부터 분리 설립된 뒤에는 따로 계열을 구성하지 않고 있다. 반면, GS그룹 2세대 1남인 허정구와 그의 자녀들이 형성한 삼양 계열과 GS 그룹 2세대 4남인 허신구와 그 자녀들이 구성한 코스모 계열은 GS 그룹이 분리 설립된 뒤에도 그 내부에서 소계열로 존재하고 있다. 삼양 계열 붕우리는 2001년 이래 2003년까지 지속적으로 LG 그룹에서 발견되는 데, 2006년에는 GS 그룹 내부에서 그 존재를 드러내 보인다. 한편, 2002년 LG 그룹 내부 지분구조의 레벨 3에서는 삼양 계열 붕우리가 2개 발견되는 데, 이는 3세대가 (주)위너셋의 지분을 보유하는 데 반해, 4세대는 (주)삼양인터내셔널을 지배한 결과 서로 다른 붕을 형성하기 때문에 발생하는 현상이다. 코스모 계열은 2002년에 LG 그룹 내부에서 등장하는 데, 이후 2006년에 이르기까지 LG 그룹과 GS 그룹에 걸쳐 지속적으로 소계열로 존재하며 다른 계열에 비해 존재감이 두드러진다. 이처럼 2003년 이전까지의 LG 그룹 내부 구조에서는 LS 계열 외에 구씨가 구성한 계열 분리 붕우리는 별달리 발견되지 않고, 허씨들 내부에서 실질적인 소계열로 나뉘어 구성된 다붕이 여러 차례 발견된다.

2005년 LG 그룹으로부터 분리된 후 GS 그룹의 승계 과정 역시 LG 그룹의 사례에서처럼 세대 순으로 구분하는 것이 분석에 용이하다. 먼저, 허씨 일가 2세대의 응집도는 대체로 낮다. 특히, LG에 속해있던 시절 중간 정도의 응집도를 보였던 8남(허승조)의 응집도는 1로 급감소한다. 5남(허완구)은 2000년대 중반까지 구조 응집도가 6인 가운데 4의 응집도를 보였지만, 2007년 이후 구조 응집도는 높아지는 반면 5남의 응집도는 3으로 감소한다. 이는 앞서 승산 계열의 사례와 함께 고려해보자면, 허완구 직계 내부에서 승계가 진행되었음을 추론할 수 있다. 한편, 다른 2세대들(4남 허신구와 6남 허승효)의 응집도도 2-3에 그쳤다. 이에 4남의 코스모 계열에서도 직계 내 승계가 진행 중임을 알 수 있다.

실제 LG 그룹과의 계열 분리를 경험했던 GS 그룹 3세대의 응집도에 대해서는 크게 3가지 경향을 발견할 수 있다. 첫째, 계열 분리 직후 높은 응집도를 보이던 이들의 응집도가 지속적으로 하락한다. 둘째, 계열 분리 직

후에는 낮은 응집도를 보이던 이들의 응집도가 2006년부터 2008년까지 급상승했다가 이후 다시 낮아진다. 셋째, 지속적으로 낮은 응집도를 보이는 이들이 있다. 세 가지 경향을 모두 종합해 봤을 때, 구조의 응집도는 비슷하게 6-7 수준을 유지하는 반면, 3세대들의 평균적인 응집도는 2006년에 최고(3.48)를 기록한 뒤 꾸준히 떨어진다.

한편, 4세대의 응집도에서는 4가지 경향이 발견된다. 첫째, 계열 분리 초기에는 낮은 응집도를 보이지만 점차 높아지는 경향. 둘째, 지속적으로 낮은 경향. 셋째, 지속적으로 높은 경향. 넷째, 첫째와 같이 낮게 출발하지만 2006-2008년에 3세대처럼 최고조를 찍고 다시 약간 낮아지는 경향. 4세대 전반의 응집도의 경향은 3세대 전반의 경향과 비슷하지만 2010년에는 반전한다는 점에서 차이가 있고, 3세대의 것과 비교해 전반적으로 높으며, 그 격차가 2005년부터 2008년까지 지속적으로 커지고, 이후 유지된다. 즉, 3세대로부터 4세대로의 승계가 진행 중인 것이다. 한편, LG 그룹의 경우와 유사하게 3세대의 응집도 변화가 직계 4세대의 응집도 변화와 함께 움직이며, 그러한 응집도 변화는 아들 중심으로 이뤄진다. 뿐만 아니라, 한 직계 내에 2남 이상 존재시 아들들의 응집도는 같고, 남성 사촌끼리도 같다. 즉, GS 그룹은 2000년대 후반 들어 LG 그룹과 유사한 형태의 공동 승계를 진행하는 동시에 계열 별로 분할하는 승계 역시 지속 중인 것이다.

이는 곧 앞서 발견하였듯이 2세대에 따라 나뉜 승산, 코스모, 삼양 등 3개의 계열이 GS라는 하나의 그룹 내에서 공존함을 의미하는데, 그 결과 GS 그룹은 모 기업집단인 LG와 달리 추후 경영상 독립의 과정을 경험할 것으로 예측된다. 2000년대 들어 각 1-2세대에 따라 소가족 별로 계열 분리를 경험한 LG 그룹과 달리 GS 그룹은 아직 그 같은 추가적인 계열 분리를 경험하지 않았는데 그룹 내에서 형성된 소계열은 지속적으로 유지되고 있기 때문이다. 이에 각 소가족별로 핵심 계열사와 그 위성 계열사들을 보유하며 그룹의 틀은 유지하되 각 소가족별로 독립 경영을 하고, 그룹의 중추 계열사의 주식은 분산 보유하는 승계 방식이 예상된다. 한편, 이 같은 경향이 가속화될 경우 4세대로 승계되는 과정에서 계열 분리가 발생할

수 있다.

한편, LS 그룹은 2003년 LG 그룹으로부터 계열 분리하여 설립되었는데, GS 그룹과의 차이는 동업의 해소가 아닌 같은 가문 내 분가의 성격이었다는 것이다. LG 창업자의 동생인 LS 1세대들은 계열 분리 이후 2009년 5의 행위자 응집도를 보인 5남(구평회) 외에는 1-2 수준의 낮은 응집도를 보였다. 동기간 구조 응집도는 계열 분리 이후 약간 높아졌으나 4-5 수준을 유지했다.

2세대들의 경우 직계 1세대에 따라 약간의 응집도 차이는 있으나 그 차이가 크지 않았다. 같은 직계 1세대를 가진 2세대들은 응집도가 거의 유사했다. 특이한 점은 기업 대표이사여도 다른 형제들과 다르지 않은 응집도를 보이며 보다 균등 승계에 가까웠다는 것이다. 6남(구두회) 직계 2세대들은 계열 분리 이후 구조 응집성과 궤를 같이 했고, 절반 이상의 2세대들이 2009년에 구조 응집도와 같은 5를 기록했다.

3세대들은 소수를 제외하고는 계열 분리 이후부터 현재까지 응집도 1-2 수준을 유지하고 있다. 소수는 5남(구평회) 직계 3세대들인데, 이들은 2005년 이후 기업집단 전체의 구조 응집성과 궤를 같이 하고 있다. 이처럼 아직도 다수의 2세대들이 경영 일선에 있기 때문에 LS 그룹은 LG 그룹이나 GS 그룹과 달리 현재 다음 세대로의 승계 과정을 명확히 예측하기 힘들다. 다만 GS 그룹과 현재 경영 방식이 유사하다는 점을 근거로 볼 때, 경영상 독립의 형태로 승계가 이뤄질 가능성이 있다. 한편, 이 같은 독립 경영이 소가족 단위로 굳어질 경우 LG가 2000년대에 경험한 것과 같은 연속적인 소계열 분리가 벌어질 수도 있다.

이 같은 예측의 근거는 LG 그룹으로부터 계열 분리된 뒤 LS 그룹 내부에서 발견되는 소계열 붕우리들이다. LS 그룹의 내부 네트워크에서는 2003년에 1세대인 구평회와 구태회-구두회 중심으로 두 계열이 형성된 이래 이붕이 유지되며 특정 계열사 대신 사람 중심으로 소계열이 형성되었다. 각 소계열이 최상위 혹은 차상위 레벨에서 발견되기에 그만큼 그룹의 내부 지분 구조가 이원화된 것이라 볼 수 있다. 한편, 2006년 들어 구평회계 3세대가 구태회-구두회계 붕우리에서 발견되는 데, 이는 그룹의 내

부 지분 구조가 일부 변화하였음을 보여준다. 실제로 행위자 응집성을 따져 봐도 3세대 중 구평회계만이 경영 일선에 나서고 있고, 구태회-구두회계에서는 2세대가 높은 응집성을 보이고 있다. 하지만 그룹 전체 차원에서 봤을 때 큰 틀의 이봉 체제는 여태껏 유지되고 있다.

LG 그룹의 사례에서처럼 명시적으로 계열 분리가 이뤄지지 않더라도 내부에서 주요 인물이나 계열사에 따라 소계열이 형성되는 경우는 다른 기업집단에서도 발견된다. 예를 들어, 한진 그룹에서는 한진중공업 그룹이 계열 분리되어 나간 2005년부터 지배구조의 최상위에서 2세대 3남인 조수호-한진해운 계열과 2세대 1남이자 그룹 총수인 조양호-한진 계열이 서로 다른 봉으로 나타난다. 이미 이 시점에 2세대 사이에 지분 정리가 이루어진 것이다. 이 같은 이봉 체제는 2008년까지 계속 이어진다. 2007년에 한진해운의 회장이던 조수호가 사망한 이후에도 부인 최은영과 자식들에게 지분이 상속되며 이봉 체제가 지속되는 것이다. 2009년에 조양호 자녀들의 승계 봉이 그룹 내부에서 최상위 레벨로 부상하지만, 한진해운 계열의 봉은 한진해운홀딩스와 한진해운 등을 중심으로 역시 최상위에서 따로 유지된다. 즉, 2009년에는 삼봉Tri-Cone 체제가 처음으로 등장한다. 2010년에 조양호의 자녀들이 핵심 봉에 진입한 가운데에도 상위 구조에서 한진해운 계열 봉우리는 따로 발견된다. 즉, 한진 그룹 본가의 승계가 진행되는 가운데 한진해운 계열도 별도로 지속되는 것이다.

다만 한진 그룹의 내부 네트워크에서 실제 계열 분리된 한진중공업 계열의 봉우리는 따로 발견되지 않는다. 이는 한진중공업 그룹의 총수이자 한진 그룹 2세대 2남인 조남호를 비롯한 관련 친인척들과 계열사의 수가 적기 때문에 지분 연결망이 구조적으로 응집되지 않기 때문이다. 실제로 한진중공업 그룹은 계열 분리된 이후인 2005년부터 2010년까지도 구조 응집성뿐만 아니라 개인들의 응집성도 모두 1에 그쳤다. 이는 앞서 3장 1절에서 가설 2를 검증하며 확인했던 바와 닮아 있는데, 애초 깊이 않은 구조에서 외부적 요인에 의해 계열 분리가 벌어진 경우 이는 미리 네트워크 상에서 충분한 잉태 과정을 거치지 않은 것이다.

계열 분리를 경험한 다른 기업집단인 삼성 그룹이나 현대 그룹에서는

계열 분리 봉우리가 명백히 드러나지는 않는다. 연구 대상 기간 동안 삼성 그룹에서는 크게 두 차례의 계열 분리가 이뤄졌고, 추가적으로 3세대로의 승계가 진행 중이다. 두 차례의 계열 분리는 1991년 신세계 그룹, 1993년 CJ 그룹의 분리를 의미한다. 하지만 삼성 그룹의 지분 네트워크에서 CJ 그룹 계열사나 이재현(삼성 그룹 2세대 1남인 이맹희의 1남) 등은 아예 등장하지 않고, 삼성 창업자의 5녀이자 신세계의 창업자인 이명희 만이 등장한다. 이명희는 신세계 그룹의 실질적 분리 시점인 1995년까지 지배구조 내에 위치하긴 하나 응집도가 1에 그쳐 창업자의 3남이자 2세대 총수인 이건희(동기간 응집도 4-5)에 비해 위상이 낮고, 변방에 위치해 따로 계열 분리를 위한 봉우리를 형성하지는 않았다.

한편, 현대 그룹에서는 연구 대상 기간 중 2000년을 전후하여 승계를 포함한 두 번의 계열 분리가 벌어졌다. 2000년 이른바 ‘왕자의 난’ 직후 2000년에 현대자동차 그룹, 2001년에 현대중공업 그룹이 계열 분리된 것이다. 현대 그룹 내부에서 계열 분리가 준비 중이던 1997년 당시 행위자 응집도를 살펴보면 창업자(정주영)-2남(정몽구)-5남(정몽헌) 순으로 기업집단 지배의 핵심에 근접했었다. 하지만 이론적 기대와 달리, 2남과 5남이 각각 현대 그룹의 지배구조 내부에서 제각기 계열 분리 봉우리를 형성하지는 않았다. 다만 핵심 경영 봉우리에서 둘을 중심으로 한 그룹 승계가 드러난다. 예를 들어, 이 둘은 각자 보유하는 회사가 겹치기보다는 다른 경우가 많았고, 계열사들의 분야도 구분되어 LG 그룹과 한진 그룹의 예에 처처럼 일종의 소계열을 형성하였다. 특히, 둘을 중심으로 한 그룹의 분리는 1999년 들어 비교적 명확해진다. 핵심 행위자들의 응집도는 1998년도에 잠시 2남-창업자-5남 순으로 역전되었으나, 다음 해인 1999년, 2남은 현대자동차 계열과 무관한 계열사들의 지분을 정리하며 응집도가 전년의 7에서 2로 급속히 하락한다. 이는 왕자의 난이 2000년에 벌어지기 이전부터 2남의 계열 분리가 예비되고 있었다는 사실을 시사한다. 한편, 현대 그룹은 1999년 들어 전반적인 응집도의 하락을 경험하는 데, 이는 구조조정으로 인한 계열사 수 감소(45->32)에 기인한다. 이후 2000년에 현대자동차 그룹, 2001년에 현대중공업 그룹이 계열 분리되면서 현대의 구조 응집

도 자체가 평균 6.7에서 2.3으로 크게 떨어진다. 그 가운데, 2000년에 창업자의 응집도는 1로 떨어지고, 5남이 그보다 높은 2의 응집도를 보이며 승계가 이뤄졌음이 드러난다.

특이한 점은 6남(정몽준)이 지속적으로 기업집단의 핵심으로부터 떨어져 있었다는 사실이다. 그런데 6남이 2001년에 현대중공업 계열을 맡아 독립해나갔다는 사실을 고려한다면, 현대의 계열 분리는 ‘왕자의 난’이라는 외부적 요인도 있었지만 2남과 5남의 사례에서처럼 장기간에 걸친 준비 끝에 이뤄진 경우와 6남의 경우처럼 사전 준비 없이 총수의 결정에 따른 상속의 경우가 동시에 존재한다는 사실을 알 수 있다.

계열 분리를 경험하지 않은 기업집단에서도 다봉이 발견되는 데, SK 그룹의 사례에서처럼 그 다봉이 복수의 계열에 의해 구성되어 장기간 지속된다면 아직까지는 계열 분리가 이뤄지지 않았을지라도 이후에 발생할 가능성이 있다고 판단가능하다. 실제로, SK 그룹에서는 창업주 최종건의 직계자손들과 전임 총수 최종현(최종건의 동생)의 직계자손들이 그룹 내부 지분구조에서 ‘따로 또 같이’의 행보를 보이고 있다. 실제로, 각 계열을 이끄는 이들의 응집도만 살펴봐도 그룹 내부에 두 개의 축이 존재한다는 사실을 확인할 수 있다. 예를 들어, 창업자계를 이끄는 창업자의 2남(최신원)은 2003년 이후로 구조와 같은 응집도를 보인다. 한편, 창업자의 3남(최창원) 역시 2002년 이전까지 2남과 행보를 함께 하였다. 창업자의 1남(최운원)은 2005년까지는 다른 직계 형제들과 같은 수준의 응집도를 보였으나 그 해 사망하였다. 한편, 1세대 총수의 직계 2세대 1남인 현재 총수(최태원)는 1996년 이후 현재까지 거의 구조 응집도와 같은 궤적의 응집도 변화를 보였다. 그의 응집도는 2003년 소버린이 경영권을 위협했을 당시에 도 구조의 응집도와 같았다. 다만 2006-2009년 동안에는 상대적으로 구조에 비해 낮은 응집도를 보였는데, 이전까지 상대적으로 낮은 응집도를 보여 왔던 그의 동생(최재원)이 2008년 이후 구조와 같은 응집도를 보이고 있다.

두 계열의 존재는 다봉을 분석하면 보다 확실해진다. 먼저, 1997년에는 두 계열이 그룹 네트워크의 최상위 레벨에서 서로 다른 봉우리를 형성하

였다. 이후 1998년부터는 두 계열이 모두 하나의 핵심 경영 봉우리 안에서 발견되지만, (주)SK 외에는 각 계열이 보유하는 회사가 모두 다르다.<sup>26)</sup> 2000년 들어 최고 레벨에서 이봉이 발견 되는데, 첫 번째 봉은 총수계만이 지분 보유한 회사들과 현직 총수(최태원)로 구성되고, 핵심 경영 봉인 두 번째 봉에는 사람은 현직 총수밖에 없으나 창업자계가 보유한 계열사 일부가 이 봉에 포함되어 있다. 이처럼 핵심 경영 봉 내부에서 창업자계와 총수계가 갈린 현상이 2001년부터 2003년까지 지속된다. 2004년부터 2008년까지는 창업자계와 총수계의 지분 보유가 많이 겹치는 봉우리들이 발견되지만, 2004년과 2006년의 최고 레벨의 핵심 봉에서는 여전히 창업주계와 달리 총수계만이 지분 보유하는 (주)SK텔레콤, (주)에스케이씨앤씨 등의 회사들로 구성된 봉우리가 존재한다. 한편, 2008년 들어서는 총수가 지분을 보유한 회사가 (주)에스케이씨앤씨와 (주)SK로 국한 되는데 반해, 창업주계 2남(최신원)은 여러 회사의 지분을 소량씩 보유하여 응집도가 구조 응집도와 같은 5에 달한다. 나아가 2010년에는 최고 레벨의 이봉에서 총수가 이끄는 봉우리와 창업자계가 이끄는 봉우리가 별도로 발견된다. 즉, 이상의 경향으로 미루어 보건대, SK 그룹은 이후 창업자 직계 2세대와 총수 직계 2세대 간의 독립 경영 혹은 계열 분리의 수순을 밟을 것으로 예상된다.

이상의 사례들은 앞서 설정했던 가설 3이 성립함을 보여준다. 하지만 계열 분리가 꼭 다봉을 통해 예고되는 것만은 아니라는 사실 역시 알려준다. 그리고 계열 분리를 위해 형성된 다봉이라고 해서 시간의 흐름의 영향을 받지 않는 것은 아니다. 매 해 각 그룹마다 내부 지분 네트워크가 다소 바뀌면서 다봉이 사라졌다 다시 생기기도 하는 것이다. 한편, 다봉이 꼭 명시적인 계열 분리로 이어지는 것도 아니다. GS 그룹이나 SK 그룹의 사례는 다봉이 계열의 분리로 이어지지 않고 그룹 내 소계열 수준에 머무르며 독립적인 경영을 지속하는 방식으로 활용될 수도 있다는 것을 보여준다. 한편, 실질적인 계열 분리 여부와 상관없이 기업집단에 따라 승계를

---

26) 창업주계가 (주)워커힐, (주)SK케미칼 등을 보유하는 데 반해, 총수계는 (주)SK텔레콤, (주)에스케이씨앤씨 등을 보유한다.



위해 다봉을 형성하는 경우가 있었다. 다음 절에서는 이에 해당하는 사례들을 검토한다.

## 2) ‘승계’의 양상

실제로, 다봉은 승계 과정에서 형성되기도 한다. 기업집단의 승계는 대개 총수가 자손에게 지주회사 같은 핵심 계열사의 지분을 넘겨주며 이뤄진다. 그 과정에서 합법적으로 납부해야 할 증여·상속세액이 상당하기 때문에 (주)에버랜드를 활용한 삼성 그룹의 사례와 같은 일이 벌어지기도 한다. 한편, 승계자들은 핵심 계열사의 지분을 상속할 재산이 부족한 경우가 많은데, 이럴 때는 핵심 계열사로부터 승계자들이 대주주로 있는 소규모 계열사로의 일감 몰아주기 같은 터널링이나 비상장 계열사의 상장으로 인한 차익 실현 등을 통해 재산을 불러 핵심 계열사의 지분을 확보한다. 구조적 응집 분석을 통해 발견할 수 있는 다봉은 그 중에서도 승계자들이 어떤 회사의 지분을 확보하여 기업집단의 내부 지배구조에 진입하고, 이후 다른 어떤 계열사들의 지분을 확보해가며 구조의 핵심에 합류하는지를 보여준다. 이는 승계의 시간성을 보여주는 한편, 승계자들의 그룹 내 위상을 나타낸다.

한진 그룹은 승계자들이 일종의 하나의 ‘승계 봉우리’를 이룬 뒤 승계가 계속 진행되는 과정이 다봉을 통해 드러난 대표적인 사례다. 2003년 한진 그룹의 내부 지분 네트워크에서는 총수인 2세대 1남 조양호의 자녀 3남매(조현아, 조원태, 조현민)가 본격적으로 그룹의 지배구조에 진입하여 그룹의 핵심 계열사인 (주)대한항공, 비상장계열사인 (주)싸이버스카이 등과 함께 구성한 봉우리가 발견된다. 이 봉우리는 그룹의 핵심 지배구조 봉우리와는 별도로 존재하는 데, 이는 2008년까지 점차 확장되는 양상으로 매년 발견된다. 그 사이 2003년까지 지배구조의 핵심에 위치하던 창업자(조중훈)는 2004년부터 비중이 감소하더니 2007년 이후 주변부로 밀려났다. 창업자 형제들이나 처가 쪽 친척들은 부분적으로 지배구조에 등장하나 응집도가 대개 1이고 일시적으로 2에 그쳤다. 2세대 총수는 창업자처럼 주변

화된 것은 아니지만 2010년 들어 구조보다 한 단계 낮은 응집성을 보인다. 3세대로의 승계는 계속 진행되어 2009년에는 승계 봉우리가 기존의 경영 및 계열 분리 봉우리들과 함께 같은 레벨에서 관측된다. 승계자들이 (주)정석기업이라는 한진그룹의 또 다른 핵심 계열사의 지분까지 보유하게 되면서 승계 봉우리의 위상이 올라갔고, 그 결과 승계 봉우리가 지배구조의 최상위에서 삼봉의 한 축을 차지하게 된 것이다. 승계는 최근까지 더 진전되어 2010년에는 기존에 승계 봉우리였던 것이 핵심 봉우리가 되었고, 이에 총수 조양호가 결합되어 있는 형태로 나타난다. 이 봉우리 내부에서 세 자녀와 핵심 계열사들로만 구성된 상위 레벨 봉우리가 발견된다는 사실은 최초로 아버지 조양호에 비해 자녀 세대의 응집성이 높아진 상황을 보여준다. 즉, 승계가 이제 상당 부분 진전되어 승계자들이 총수인 아버지보다도 그룹 경영 일선에 나선 것이다.

한화 그룹 역시 유사한 경우다. 현재 한화 그룹의 회장인 2세대 1남(김승연)은 대상 기간 전체 동안 기업집단 지배구조의 중심에 위치한다. 그의 세 아들들(김동관, 김동원, 김동선)은 2005년 이래 2009년까지 핵심 계열사인 (주)한화와 소규모 계열사인 (주)한화에스앤씨 등과 함께 승계 봉우리를 형성하였다. 이들이 처음 한화 그룹 내부의 지분구조에 등장한 것은 2004년이었으나 2005년 각각 (주)한화와 아버지로부터 (주)한화에스앤씨의 지분을 매입함으로써 행위자 응집성이 2가 되었고 이 때부터 승계 봉우리를 구성한 것이다. 2008년에는 다봉이 존재하지는 않았다. 하지만 이는 당해 한화 그룹의 내부 지분구조가 조직된 양상으로 말미암아 승계 봉우리가 따로 형성되지 않았을 뿐이지, 세 아들들과 (주)한화, (주)한화에스앤씨가 연결된 지분 구조는 그대로 유지되었다. 즉, 한진 그룹의 사례에서처럼 승계가 상당 부분 진행되어 자식 세대에게 주요 계열사의 경영권이 넘어가지는 않았으나 승계 봉우리가 지속적으로 유지되고 있는 것이다.

한편, 앞의 두 경우에서처럼 승계 봉우리가 형성된 뒤 지속적으로 유지되지 않는지만, 승계가 시작되었음이 다봉의 등장으로 인해 알려졌다가 이후 시간이 지난 뒤 승계자들이 그룹 지배구조의 핵심부를 차지하며 승계가 드러나는 사례도 있다. 예를 들어, 2004년 현대자동차 그룹의 내부 네

트윅크에서는 총수인 정몽구의 자녀들(정의선, 정명이, 정윤이, 정성이)이 모두 지배구조에 진입하였다. 현대자동차 그룹의 승계 구도는 3세대 자녀 중 2녀인 정명이가 2000년 현대자동차 그룹이 현대 그룹으로부터 분리되던 시점부터, 독남인 정의선이 2002년부터 각각 지배구조에 진입하긴 했으나 불확실했다. 그런데 2004년 들어 네 자녀가 모두 지배구조에 진입하여 (주)현대자동차의 지분을 공통적으로 보유하며 다봉을 형성하였고, 이는 승계가 시작되었음을 알린 것이다. 이 같은 상황은 2009년에도 반복되는 데, 이 때에는 2004년과 비교해 봤을 때 승계자 중 유일한 남성인 정의선의 응집도와 그에 따른 위상이 다른 여성 자녀들에 비해 두드러진다. 2004년에는 승계자들의 응집성이나 지분을 보유한 회사들이 서로 엇비슷했으나 2009년에는 (주)기아자동차와 (주)현대자동차 등 기업집단 내 핵심 계열사의 지분을 승계자 중 정의선만이 보유하고 있어 그를 중심으로 그룹의 경영권이 승계되고 있음을 확인할 수 있는 것이다.

삼성 그룹에서는 비슷하지만 조금 다른 현상이 발견된다. 총수 이건희는 초기인 1992년부터 지배구조의 핵심에 위치하다 3세대로의 승계가 시작된 1997년 전후로 응집도가 급속히 떨어진다. 하지만 이내 곧 1999년 이후 다시 중심부에 위치하는 것으로 미루어 보건대, 2년간의 응집도 감소는 승계 과정 시작 단계에서 벌어진 지분 조정으로 인한 일시적 현상이다. 실제로, 총수의 4자녀(이재용, 이부진, 이서현, 이윤형)가 1997년에 모두 삼성 그룹의 지배구조에 처음으로 진입하는 데, 그 중 1남인 이재용만이 핵심 경영 봉우리와 별도로 (주)삼성전자, (주)삼성에버랜드, (주)서울통신기술 등으로 구성된 승계 봉우리를 형성한다. 다른 자녀들은 승계 봉우리에 속하지 못하고, 네트워크의 변방에 머무른다. 그런데 1999년이 되자 4자녀가 (주)삼성자산운용과 (주)삼성에스디에스 등 주요 계열사를 보유함으로써 하나의 승계 봉우리를 형성하게 된다. 이 때까지만 하더라도 승계 봉우리와 핵심 경영 봉우리가 따로 존재했지만, 2001년 들어서는 4자녀가 모두 핵심 봉우리에 속한다. 그 중에서도 이재용은 응집도가 가장 높고, 여러 주요 회사들의 지분을 보유하여 그룹 내부 네트워크의 핵심에 근접하다. 이 해의 핵심 경영 봉우리는 이후에도 지속된다. 한편, 장녀(이부진)와

차녀(이서현)는 연구 대상 기간 내내 같은 정도로 중심부 내 위상의 변화를 겪었는데, 이로부터 여성 자녀에게 동일한 승계 원칙이 적용되고 있음을 확인할 수 있다. 3녀(이윤형)는 다른 자녀들에 비해 본래도 비중이 작았는데, 2005년에 사망하여 승계 구도에서 빠졌다. 이처럼 삼성 그룹 역시 상속자들이 별도의 승계 봉우리를 형성하였다가 핵심 경영 봉우리로 진입하는 한진 그룹이나 한화 그룹의 패턴을 따르지만, 상속자 간에 위계적 차이가 존재한다는 점에서는 현대자동차 그룹과 묶을 수 있다.

2005년 CJ 그룹에서는 2004년 현대자동차 그룹에서와 비슷한 상황이 벌어진다. 본디 CJ 그룹은 1995년 삼성 그룹으로부터 실질적으로 계열 분리 되었다. 이후 2004년까지 창업자(이재현)만이 지배구조에 특수관계인으로 등록되어 있었다. 한편, 2003년까지는 계열사 수가 적어서 구조 응집도가 1에 불과했고, 당연히 창업자의 응집도 역시 1에 그쳤다. 이후에도 창업자의 응집도는 2009년을 제외하고 항상 구조 응집도와 같았는데, 이는 그만큼 창업자가 지배구조의 핵심에 위치했음을 보여준다. CJ 그룹의 승계는 2005년 이후 본격적으로 시작되었는데, 그 해 그룹의 유일한 다봉이 형성되었다. 다만 여기서 앞서 한진 그룹이나 한화 그룹의 사례에서 처럼 총수는 핵심 봉우리에 속해 있고, 상속자는 따로 존재하는 승계 봉우리에 포함된다. 시작은 4세대 1녀(이경후)로부터 비롯되었지만, 2010년 시점에서는 1녀와 1남(이선호)의 응집도가 같아지는 등 4세대가 성장하면서 점차 분할 승계의 양상을 띠고 있다. 이에 다른 기업집단들의 사례를 고려해 볼 때 상속자 남매가 (주)CJ를 비롯한 주요 계열사들의 지분을 보유하여 핵심 경영 봉우리에 진입하며 승계가 진행될 것이라 예측 가능하다.

승계 봉우리가 따로 형성되지는 않지만 핵심 경영 봉우리 내부에서의 승계 진행이 눈에 띄는 경우도 있다. 일례로, 2000년 롯데 그룹에서는 핵심 계열사 봉우리와 핵심 경영 봉우리가 각각 발견되는 데, 전자는 계열사들로만 구성된 반면, 후자에는 총수 신격호와 3자녀(신영자, 신동주, 신동빈)가 다른 계열사들과 함께 속해 있다. 여기서의 특징은 다른 기업집단들과 달리 롯데에서는 승계 봉우리의 단계를 거치지 않고 상속자들이 바로 핵심 경영 봉우리에서 발견된다는 점이다. 이는 오래 전부터 승계가 진행

되어왔으나 자료의 한계로 1998년 이전의 승계 양상에 대해서는 파악할 수 없다는 사실에 기인한다. 이후 롯데 그룹에서는 승계가 지속적으로 진행되고, 2010년에는 다시금 다봉이 발견된다. 그 중 하나에는 핵심 계열사 및 총수와 3자녀가 모두 속해 있는데, 여기서 승계자들의 응집도는 총수의 것보다 상당히 높다. 실제로, 롯데의 총수와 승계자 간의 응집성 위계는 2008년 이래 역전되어 2010년에는 그 차이가 가장 크다. 이로부터 승계가 이미 상당히 진행된 상태임을 알 수 있다. 실제로, 이전까지 구조와 같은 수준이던 창업자의 응집도는 2006년 이래 감소했다. 반면, 2세대 3자녀는 1998년 이래 구조와 거의 같은 응집성을 보인다. 이외에 다른 가족 성원들은 응집도가 대개 2를 넘지 않고, 최대 3에 그쳐 그룹의 상속과 무관하다고 판단가능하다. 한편, 다른 봉우리는 총수의 1녀인 신영자와 그 딸이 형성하고 있는데, 이는 상속자들 중 가장 응집도가 높은 신영자가 자신의 직계를 중심으로 하나의 소계열을 형성했다고 볼 수 있다. 즉, 이미 총수로부터 승계자들로의 상속이 어느 정도 완료되었고, 다시금 다음 세대의 승계가 준비되기 시작한 것이다.

효성 그룹의 승계 과정 역시 롯데 그룹의 과정과 비슷하다. 연구 대상 기간 동안 효성 그룹의 지분 네트워크에서는 딱히 다봉이 존재하지 않다가 2010년에야 처음으로 등장한다. 이는 효성 그룹의 상황과 연결되어 있다. 본래 효성 그룹은 구조 응집도가 1-2에 그치는 얇은 구조였다가 2004년 이후 점차 깊어지는 기업집단 지배구조를 가지고 있고, 회장인 2세대 1남(조석래)은 지배구조에서 크게 두드러지지 않는다. 그러나 2004년 이후 구조가 깊어지면서 비로소 중심부에서 존재를 드러내 보인다. 그의 직계인 3세대들은 연구 대상 기간 전체 동안 구조와 응집성이 같다. 다만 앞서 설명하였듯이, 구조 자체가 2004년 이후 점차 깊어지기에 그 존재감이 2000년대 중반 이후 본격화한다. 이들로의 승계 진행 정도가 명확해진 것이 2010년의 다봉인데, 여기서 핵심 경영 봉우리에 속한 세 아들(조현준, 조현문, 조현상)의 응집성(4)이 현직 총수의 것보다 높다. 당해의 효성의 구조 응집성이 4임을 고려해보면 이미 롯데처럼 승계가 사실상 확정되었다고 볼 수 있다. 실제로, 총수가 세 계열사의 지분만을 보유하는 데 반

해, 세 아들들은 각각 10곳이 넘는 여러 계열사들의 지분을 보유하고 있다. 한편, 효성 그룹은 일찍이 1980년을 전후한 2세대 승계 과정에서 1-3남 사이에 계열 분리가 이뤄졌었다. 이상과 같은 그룹 내부 사정이나 과거의 경험을 고려해봤을 때, 한진 그룹으로부터 한진중공업 그룹이 분리된 사례처럼 3세대 간에 상속분쟁이 벌어지지 않는 한 효성 그룹은 공동 승계될 것으로 예상된다. 계열 분리를 단행하기에는 구조가 충분히 깊지 못하기 때문이다.

2절에서 분석한 내용은 1절에서 언급했듯이 다봉이 꼭 계열 분리만을 위한 것은 아니라는 사실을 보여준다. 즉, 승계 과정에서 다봉은 계열 분리를 위해 따로 형성되기도 하지만, 승계 대상자들이 바로 그룹의 핵심 계열사 지분을 보유하기 힘들기에 주변부에서 소규모 계열사들의 상장 차익 실현 등을 통해 재산을 불려 그룹 지배구조의 중심부로 진입하는 과정에서도 만들어지는 것이다. 뿐만 아니라, 승계 목적에서 핵심 경영 봉우리 외부에 형성된 봉우리는 시간이 흐름에 따라 점차 핵심 봉우리로 결합되기도 하지만, 급속도로 해체되고 승계자들만 핵심 봉우리에서 자리를 잡기도 한다. 물론 두 경우 다 승계자들이 성공적으로 선대 총수의 지위를 대체하였음을 의미한다. 이상의 분석 결과는 가설 3이 정정되어야 함을 시사한다.

### 3) 기타 경영 봉우리

기업집단들의 내부 지분 네트워크에서는 대개 다봉보다는 단봉이 발견된다. 그리고 그 단봉은 해당 기업집단이 총수와 그 일가를 포함하여 어떤 위계에 따라 조직되었는가를 보여준다. 특정 기업집단의 내부 네트워크에서 종종 발견되는 다봉은 앞서 분석한 바 있는 ‘계열 분리’나 ‘승계’의 목적인 경우가 많은 데, 더러 ‘경영’과 관련되기도 한다. 경영과 관련된 다봉은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 그룹의 핵심 계열사들과 총수 및 주요 관련 친인척들로 구성되어 그룹 경영의 핵심 구조를 보여주는 ‘핵심 경영 봉우리.’ 둘째, 인간 행위자 없이 그룹의 주요 계열사들로만 구

성된 ‘핵심 계열사 봉우리.’ 셋째, 그룹 전체의 지배구조와는 무관한 계열사들로 구성되어 있는 봉우리. 이 중 첫 번째는 사실 단봉과 본질적으로 같기 때문에, 이뿐만 아니라 두 번째와 세 번째 경우도 분석되어야 경영과 관련된 다봉의 분석으로써 유의미하다.

첫 번째는 특별히 예를 찾을 필요 없이 경영과 관련된 다봉 중 가장 일반적인 형태다. 다봉 중에는 이봉인 경우가 많기 때문에 앞서 분석한 계열 분리나 승계와 관련된 봉우리와 함께 존재하는 봉우리는 대개 핵심 경영 봉우리이기 때문이다. 실제로, 다봉이 발견되는 모든 연구 대상 기업집단들로부터 핵심 경영 봉우리가 발견된다. 다만 그 중 독특한 사례로 LG 그룹과 두산 그룹의 경우가 있다. 두 기업집단 모두 다른 기업집단과 비교해 봤을 때, 다수의 친인척들이 기업집단 내부의 계열사들을 공동으로 분산 소유한다는 특징이 있다. 앞서 LG 그룹의 지분 보유 네트워크에서 발견되는 다봉 중 계열 분리와 관련된 것들을 제외하면 모두 그룹의 경영과 관련된 핵심 봉우리들이다. 이 안에서 총수의 친인척들이 특정 계열사들을 분산 소유하는 데, LG 그룹 내에서는 (주)LG에 대해 가장 많은 이들이 지분을 보유하고, 그 외에 지분 보유가 집중되는 회사는 연도마다 조금씩 바뀐다. 이는 1999년 이래 꾸준히 발견되는 현상이다. 2000년대 들어 GS 그룹과 LS 그룹이 계열 분리 되어 나가며 LG 그룹 내부 핵심 봉우리의 계열사와 친인척의 수가 현저히 줄지만, (주)LG에 대한 지분 보유 집중은 지속된다. 한편, 2001년 내부 네트워크의 레벨 8에서 발견되는 이봉은 그룹 총수인 구분무가 그룹 지배구조의 핵심에 있다는 상식적인 사실을 재입증하는 한편, 단봉의 형태로 구성된 핵심 지배구조 내에서도 최상단에서는 이분될 수 있다는 사실을 보여준다.

LG 그룹으로부터 분리되어 나간 GS 그룹에서도 상황은 비슷하다. GS 그룹에는 여러 소계열이 내부에 존재하는 가운데 핵심 경영 봉우리가 존재한다. 그리고 핵심 봉우리는 역시 LG 그룹에서처럼 (주)GS에 대한 다수의 친인척의 지분 보유 중심으로 형성된다. (주)GS건설은 2004년 계열 분리 당시에는 (주)GS에 이어 친인척 지분 보유의 중심에 있었으나 이후 전임 총수인 허준구의 직계만 보유하는 회사가 되었다. 한편, 2006년 최상

위인 레벨 6에서 나타나는 이봉은 LG 그룹에서 2001년에 발견되었던 것처럼 핵심 지배구조의 최상단에서 총수(허창수)가 보유한 핵심 계열사들이 둘로 나뉘어 구성된다.

‘형제 경영’이 특징인 두산 그룹에서도 LG 및 GS 그룹에서와 같은 분산 소유가 발견되는 데, 기업집단 구조 전체의 응집성이 최고 4에 그칠 만큼 깊지 않은 구조이다. 게다가 경영 일선에서 구조의 중심에 위치한 3세대 들(1남 박용곤; 5남 박용만)의 응집성도 최고 3에 불과하다. 3남(박용성)과 4남(박용현)은 각각 기업집단 전체 회장에 취임하기 1년 전인 2004년, 2008년 이후로 본격적으로 지배구조에 진입했다. 2남(박용오)은 회장 재임 중에도 지배구조 언저리에 위치했다. 즉, 어느 누구 하나 단독으로 지배구조의 최상위에 오르지 않고 같은 수준을 유지하며 기업집단을 경영하는 형태인 것이다.

이 같은 특징은 4세대에서도 그대로 발견된다. 3세대 1남, 3남, 4남의 직계 4세대들은 연구 대상 기간 동안 모두 똑같은 응집도를 보이며 선대에서와 같은 균등 승계의 양태를 띠고 있다. 나머지는 3세대 1녀의 자녀들이거나 ‘형제의 난’으로 가문에서 배제된 2남의 자녀들이다. 5남의 자녀들은 계속 지배구조 언저리에 있다가 2005년에 지배구조 진입 후 다른 4세대들과 응집도가 똑같이 변한다. 즉, 3세대 남성의 직계 자손에게는 모두 그룹 공동 승계의 가능성이 열려있는 것이다. 한편, 5세대는 3세대 1남, 3남, 4남의 손자들인데, 모두 2007년에 지배구조에 진입하여 이후 똑같이 응집도가 변하고 있다.

이 같은 두산 그룹의 특징은 2005년과 2006년에 발견된 이봉에서도 드러난다. 두 해 모두 핵심 경영 봉우리에서는 3세대와 4세대, 총 13명이 핵심 계열사들을 분산 보유하고 있다. 어느 한 쪽의 우세도 없이 분산된 지배구조를 유지하는 것이다. 이를 바탕으로 보건대, 두산 그룹은 이후에도 형제 공동 경영의 가풍을 유지할 것으로 보인다. 한편, 이 같은 핵심 경영 봉우리 외에도 핵심 계열사 봉우리가 발견되는데, 이 봉우리는 내부에 인간 행위자 없이 두산 그룹의 주요 계열사들 간의 지분 보유를 통해 구성되어 있다.



이처럼 경영과 관련된 다봉 중 두 번째 경우인 ‘핵심 계열사 봉우리’는 핵심 경영 봉우리와 함께 존재하는 경우가 많다. 실제로, 핵심 계열사 봉우리는 다른 기업집단들에서도 발견된다. 예를 들어, 동부 그룹에서는 2010년에 최초로 이봉이 발견되는 데, 핵심 경영 봉우리와 핵심 계열사 봉우리, 두 가지로 구성되어 있다. 이는 동부 그룹의 특징과도 연관되어 있다. 동부 그룹은 일찍이 1992년부터 창업자(김준기)가 2세대 1남(김남호)으로의 단독 승계를 준비해 왔다. 실제로, 1999년 이후 2000년과 2005년을 제외한 전 기간에 걸쳐 승계자는 창업자 및 구조 응집도와 같은 응집도를 보였다. 그에 반해, 2세대 1녀(김주원)나 다른 친인척들은 2 이상의 응집도를 보이지 않았다. 이처럼 동부 그룹에서는 단독 승계가 확정적이었기 때문에 승계나 계열 분리와 관련된 다봉이 형성되지 않았었고, 2010년에 이르러서야 계열사들로만 구성된 봉우리가 핵심 봉우리 외에 별도로 발견된 것이다.

한편, 핵심 경영 봉우리와 핵심 계열사 봉우리가 같은 레벨에서 따로 존재하는 이봉 체제는 1997년의 한화 그룹과 롯데 그룹의 내부 지분 구조에서도 각각 발견된다. 뿐만 아니라, 구조 응집성이 4 이상인 단봉들 중에서도 핵심 계열사들로만 최상위 레벨의 봉우리가 이루어진 사례가 발견된다.<sup>27)</sup> 따라서 경영상의 이유로 주요 계열사들끼리만 봉우리를 형성하는 경우도 상당히 일반적이다.

마지막으로, 그룹 전체의 지배구조와는 무관하게 네트워크의 변방에서 셋에서 다섯 정도의 계열사들로 구성된 소규모 봉우리가 존재하기도 한다. 이 봉우리들은 네트워크의 변방에 위치하기 때문에 대개 레벨도 2-3에 그치는 것이 특징이다. SK 그룹의 사례가 대표적인 데, 실제로 SK 그룹의 내부 지분 네트워크에서 에너지 산업(1998-2006년)과 통신 산업(2007-2008년)에 각각 관련된 계열사들로 이루어진 봉우리가 발견된다. 이외에도 2001-2003년 삼성 그룹, 2010년 효성 그룹 등에서도 세 번째 종류의 봉우리가 나타난다. 이 종류의 봉우리들은 그룹 전체 내에서 큰 의

---

27) 현대 그룹(1999년), 삼성 그룹(1996-1998, 2000-2006, 2008-2010년), 한화 그룹(2003-2004, 2006-2010년) 등.

미를 갖지 않기 때문에 관련 계열사들끼리 봉우리를 형성하고, 한번 형성된 봉우리는 장기간 동안 크게 변하지 않는다.

이상 3절의 사례들을 검토해 보자면, 흥미로운 사실을 하나 발견할 수 있다. 승계나 계열 분리를 위한 별도의 봉우리가 존재하는 경우에는 인간 행위자가 발견되지만, 경영 상의 목적을 위해 계열사들로만 봉우리가 구성된 경우 인간 행위자를 발견할 수 없었다는 점이다. 즉, 다시 말해, 다봉 중 인간 행위자가 소속된 다봉들은 모두 계열 분리나 승계와 관련된 것이었지, 단순히 경영을 위해 형성된 경우는 없었다. 이 같은 결과는 가설 3이 “인간 행위자가 포함된 다봉은 승계나 계열 분리 등의 목적을 위해 형성될 것이다”라는 형태로 바뀌어야 할 필요성을 제기한다.

## 4. 맺음말

### 1) 결과 및 의의

본 연구는 1989년부터 2010년까지 한국의 주요 기업집단들의 내부 지분 네트워크 데이터를 바탕으로 승계 및 계열 분리 과정을 추적하여 각 구조(기업집단)의 분할이 왜 혹은 어떻게 일어나는지, 왜 구조에 따라 계열 분리 여부가 다른지 등의 질문에 답하고자 하였다. 이를 위해 ‘구조적 응집’이라는 네트워크 이론의 개념을 활용하여 각 구조별로 응집되어 있는 정도, 각 구조 내에서 주요 인간 행위자들이 네트워크에 응집되어 있는 정도 등을 측정하였고, 그 과정에서 등장하는 다봉을 통해 구조의 분할에 대한 연구를 수행하였다. 그 결과, 구조는 응집성에 따라 계열 분리 경험 여부가 다르며, 1차적 분리 이후 구조의 응집성이 이후의 승계 방식에도 영향을 미침을 밝혀내었다. 한편, 그 과정에서 다봉은 계열 분리와 승계 모두에서 발견된다는 사실을 발견하여 다봉의 존재와 구성 방식 등에 대한 고찰이 응집성에 대한 분석과 함께 이루어져야 함을 보였다. 보다 구체적인 내용은 다음과 같다.

기업집단들은 구조의 응집성이 높은 경우 계열 분리를 경험하였지만, 낮은 경우에는 기업집단이 자손들에게 공동 혹은 단독으로 승계되는 것으로 나타났다. 즉, 분할 될 여력이 있는 ‘깊은 구조’는 계열 분리를 경험했지만, 그렇지 않은 구조들에서는 계열 분리의 발생 여부가 엇갈린 것이다. 이는 규모가 큰 기업집단에서 자연스럽게 발생하는 분리로 여겨질 수 있으나 단순히 규모가 크다고 해서 계열 분리가 뒤따르는 것은 아니고, 각 기업집단 별로 내부 네트워크가 응집적으로 조직되어 있을 경우에만 몇 년에 걸쳐 계열 분리를 준비하는 것이 가능하며 실제로 후손들에게 분리되어 승계됨을 사례들을 통해 확인하였다.

한편, 깊이 않은 구조들에서도 계열 분리가 발견되었다. 이들 중 대다수는 선행 계열 분리로부터 파생되어 생겨난 구조들이었는데, 이들은 적어도 세 층으로 구성된 응집적 구조를 유지하고 있어 추가 계열 분리에 대한

여력이 존재하였고, 앞서 계열 분리를 경험하였기 때문에 그것이 일종의 ‘승계 논리’로 자리 잡아 2차적인 계열 분리가 발생하였다. 한진 그룹의 예외적 사례는 선행하는 계열 분리도 없었고, 구조 응집성도 높지 않은 상황에서 선대 총수의 사망 후 발생한 자손들의 상속 분쟁이라는 일종의 외부 충격의 결과물로 이해할 수 있다. 현대 그룹에서 발생한 ‘왕자의 난’ 역시 같은 이유로 발생한 외부 충격이기는 했으나 현대 그룹에서는 이미 1990년대 중반부터 계열 분리가 준비되고 있었고, 그 자체로 ‘깊은 구조’였기 때문에 계열 분리가 발생하였다. 실제 계열 분리가 이뤄지지 않는 것은 아니나 한 그룹 내에서 소계열별로 독립적인 경영을 유지하는 경우에도 구조의 응집성이 결코 낮지 않아 추후 계열 분리가 발생할 가능성이 충분히 남아 있다.

연구 대상의 절반가량에서는 공동 승계가 발견되었다. 이들의 공통점은 구조가 깊지도, 얕지도 않다는 점인데 이는 이들 중 일부는 공동 상속의 길을 가고 있지만, 동시에 나머지 일부는 승계 방식을 최종적으로 결정하기 이전에 그 시점을 지연하며 그룹의 미래를 모색하고 있음을 보여준다. 즉, 공동 승계는 일종의 ‘안전 지대’ 역할을 한다. 이들에게 계열 분리는 쉽지도, 당연하지도 않은 선택지이기에 안전 지대에 머무르며 최적의 승계 방식을 모색하는 것이다. 추후 얼마간 시간이 지나면 각 기업집단의 승계 구도가 보다 명확해져 공동 승계에 머무르는 기업집단의 수는 줄어들고, 분화할 것으로 예측된다.

앞서 구조 차원의 분석이 ‘왜’ 계열 분리를 경험하는가의 측면을 다뤘다면, 행위자 차원의 분석은 ‘어떻게’ 계열 분리를 경험하는가를 보여준다. 예를 들어, 다봉의 존재를 통해 명시적인 계열 분리의 예비 과정을 확인할 수 있을 뿐만 아니라, 그룹의 틀은 유지하되 내부에서 소계열로 나뉘어 경영을 지속하는 경우도 발견할 수 있다. 또한, SK 그룹의 사례에서처럼 명시적인 계열 분리 선언이 이뤄지지 않은 상태에서 장기에 걸쳐 소계열이 존재해 와 추후의 계열 분리를 예측할 수도 있다.

뿐만 아니라, 다봉을 활용한 분석의 장점 중 하나는 승계자들이 기업집단의 지배구조에 진입한 뒤 어떤 과정을 거쳐 선대 총수로부터 기업집단

을 승계하는지 시간의 흐름에 따라 살필 수 있다는 것이다. 각 기업집단의 모든 승계가 다봉을 통해 나타나지는 않는다. 하지만 대개 최초에는 기업집단의 핵심 봉우리 외에 별도의 봉우리를 형성하며 구조에 진입하기 때문에 이 때 등장한 이들이 훗날 어떻게 재등장하는지, 혹은 어떻게 움직이는지 추적하여 승계를 포착할 수 있다.

그리고 이상과 같은 다봉의 사례 외에도 계열사들로만 구성된 봉우리가 발견되기도 한다. 이들은 기업집단의 운영을 위해 형성된 봉우리인데, 그 중에서도 핵심 계열사들로만 구성된 봉우리가 발견되는 기업집단들은 승계와 관련된 움직임이나 봉우리가 별도로 포착되지 않는다는 공통점을 갖는다. 한편, 기업집단 전체에서 큰 의미를 갖지 않는 계열사들로만 구성된 봉우리가 존재하기도 하는데, 이들은 대개 산업상 관련된 계열사들인 경우가 많고, 이들의 봉우리는 같은 형태로 장기간에 걸쳐 지속된다.

이처럼 구조 차원의 응집성과 행위자 차원의 응집성, 그리고 각 연도별로 구조에서 발견되는 다봉의 성격에 대한 분석이 종합되면 애초 연구의 질문이었던 구조의 분할이 왜 혹은 어떻게 일어나는지, 왜 구조에 따라 계열 분리 여부가 다른지에 대해 응답할 수 있다. 별다른 외부 충격이 없을 때 구조의 응집성은 계열 분리의 기반이 되고, 행위자의 응집성은 그 기반 위에서 움직이는 행위자들을 보여준다. 그 과정에서 다봉은 계열 분리나 승계를 위해 빈번하게 형성된다. 즉, 구조적 응집 분석은 사적으로 소유된 사회 구조가 어떻게 실제로 승계와 계열 분리라는 과정을 경험하는지 접근하는 하나의 열쇠이다.

뿐만 아니라, 본 연구는 기업의 계열 분리와 구조의 분화를 연결시켰다는 점에서 의의가 있다. 앞서 밝혔다시피 한국 재벌의 주요 특징 중 하나는 그것이 사적으로 소유된 사회 구조라는 점이다. 그런데 이 구조는 가족의 이해관계에 따라 분할되고 있기에 앞으로도 그 기제가 바뀌지 않는 한 파생재벌이 계속해서 탄생할 것으로 예측된다. 이에 본 연구는 그 같은 구조의 분화를 포착하고 예측할 수 있는 하나의 길을 개척했다는 점에서 실질적 의의를 갖는다.

## 2) 한계 및 향후 과제

이상의 성과에도 불구하고 본 연구에는 몇 가지 한계가 존재한다. 첫째, ‘가족의 논리’를 통해 기업집단의 승계 및 계열 분리를 밝히지 못하였다. 가족은 재벌을 구성하고, 재벌의 의사 결정을 좌우하는 중요한 변수이다. 그래서 이것이 어떻게 구성되었는지, 구체적으로 누가 어떤 행위를 통해 기업집단의 의사 결정에 어떻게 영향을 미쳤는지, 그 가족이 다른 재벌의 가족이나 한국의 일반적인 가족과 어떻게 다르며 그것이 어떤 결과를 낳았는지 등에 대한 연구가 필요하다. 또한, 가족의 논리가 어떻게 기업의 논리를 압도하여 기업이 성과가 아닌 승계를 위해 분할의 길을 택하였는지를 설명할 수도 있다. 하지만 본 연구는 그와 같은 측면을 다루지 못하고 기업집단 내부의 지분 네트워크에서 발견되는 구조적 응집을 통해 구조의 분리와 승계를 밝히는 데 집중하였다. 하지만 가족의 논리는 추후에도 파생재벌의 생성이 지속될 것으로 예상되는 현실에서 이를 예측하는데 매우 중요하기에 본 연구의 한계로 남는다.

둘째, 본 연구에서는 한국의 사례만이 다뤄졌다. 분명 재벌은 한국만의 특유한 기업집단 형태이지만, 서두에서도 밝혔듯이 기업집단은 전 세계적으로 상당히 일반적인 형태이다. 이에 계열 분리나 승계는 다른 기업집단들에게도 중요한 문제이다. 따라서 외국의 사례와 재벌의 사례가 비교되었다면 좋았겠지만, 본 연구의 시야는 한국에 국한되어 있다. 국외 기업집단의 사례 연구가 함께 이루어졌다면 한국 재벌의 특유점이 한층 드러날 수 있었을 것이다.

셋째, 구조적 응집의 측면에서만 구조의 분리와 승계를 보는 데 한계가 있다. 구조적 응집 분석에서는 연결의 유무, 복수 경로의 존재 등에 초점을 맞출 뿐, 연결의 강도나 방향이 고려되지 않는다. 그 결과, 본 연구에서는 서로 다른 계열 분리와 승계가 사실상 등가의 것으로 간주되었다. 하지만 갈라지는 계열의 개수나 계열 분리가 이루어지기 전 구조가 응집되어 있던 강도, 승계자들의 위상 차이 등이 중요하다는 사실을 부인할 수는 없다. 마침 네트워크 이론에서는 중심성Centrality이나 구조적 등위성

Structural Equivalence 등 이 같은 측면을 포착하기에 좋은 개념적 도구들이 있으나 본 연구에서는 활용되지 않았다.

이상의 한계들로부터 본 연구의 향후 과제가 도출된다. 먼저, 각 구조의 응집성 분석과 함께 내부 행위자들의 중심성이나 구조적 등위성 등을 측정하고, 각 구조의 '가족의 논리'를 바탕으로 그 결과를 해석할 필요가 있다. 이는 기존에 알려진 것과는 또 다른 새로운 가족의 논리를 발견해낼 수도 있다. 또한, 기업집단의 승계 및 계열 분리에 관한 국제 비교를 시도해봄직 하다. 한 때 동아시아 국가들의 경제 발전을 바탕으로 동아시아 기업들에 대한 전 세계가 주목했었는데, 동아시아 국가별 기업집단의 계열 분리 및 승계에 관한 비교 연구는 동아시아 기업들에 대한 새로운 연구 주제를 개척할 수 있다. 동아시아 기업집단들의 승계에서 가족이나 기타 문화적 요인이 중요한지, 혹은 그 외의 이유가 있는지 등을 탐구할 수 있기 때문이다. 이 같은 국제 비교는 전 세계적으로도 확장될 수 있다.

## 참고문헌

- 공정거래위원회. 2003. “시장개혁 3개년 로드맵.” 공정거래위원회.
- 김광수. 1992. “중소기업 후계자 계승에 관한 연구 - 가족기업을 중심으로.” 홍익대학교 국제경영대학원 석사학위논문.
- 김기원. 1999. “재벌 체제의 해체와 책임전문경영의 확립.” 김균 · 김대환 편. 한국재벌개혁론. 나남.
- . 2002. 재벌개혁은 끝났는가. 한울아카데미.
- 김동운. 2009. “STX그룹과 지주회사체제.” 경영사학 24(4):35-77.
- . 2010. “한국재벌과 지주회사체제 - SK그룹의 사례.” 경영사학 25(2):43-100.
- . 2011. “LG그룹 지주회사체제와 개인화된 지배구조의 강화, 2001~2010년.” 경영사학 26(3):101-132.
- 김순미. 2000. “가족기업의 가계재정상태와 기업재정상태 분석.” 대한가정학회지 38(7):13-26.
- 김은미 · 장덕진 · 그라노베타(Granovetter, M.). 2005. 경제위기의 사회학: 개발국가의 전환과 기업집단 연결망. 서울대학교 출판부.
- 김태혁 · 정대성. 2011. “주식분할의 정보효과.” 한국금융공학회 2011년 학술발표회 발표. 1-16.



- 김혜연 · 김성희. 2000. “가족기업의 가족체계: 소규모 가족기업에 있어서 가족구성원의 참여유형.” 대한가정학회지 38(7):1-12.
- 남영호. 2002. “가족기업의 경영특성에 관한 연구 - 귀금속 · 보석산업을 중심으로.” 중소기업연구 24(4):201-224.
- . 2009. “가족기업의 연구동향과 과제.” 중소기업연구 31(3):39-54.
- 문숙재 · 김지희. 1997. “가족기업(Family Business) 경영에 관한 이론적 논의.” 대한가정학회지 35(6):317-334.
- 박경진 · 신현한 · 장진호. 2005. “기업분할과 경영성과.” 전략경영연구 8(2):81-104.
- 박정우 · 이상석. 2004. “회사분할세제에 관한 연구.” 세무학연구 21(4):239-283.
- 박천웅. 2006. “네트워크 위계도로 바라본 한국 재벌의 조직 특성 연구: 1997-2003년 상호지분소유 데이터를 중심으로.” 서울대학교 사회학과 석사학위논문.
- 박철순 · 유진탁. 1999. “전략결정요인으로서의 최고경영자: Upper echelons 이론 및 자유재량이론의 통합모형.” 전략경영연구 2(1):1-22.
- 서광석. 2009. “회사의 분할회계와 과세체계.” 기업경영연구 31:227-247.
- 송원근. 2008. 재벌개혁의 현실과 대안 찾기. 후마니타스.
- 안진성. 2010. “기업분할과 계열분리의 공시효과에 관한 실증연구.” 국민

대학교 경영학과 석사학위논문.

오현탁 · 이헌상 · 전세환 · 김종만. 2006. “기업분할이 기업가치에 미치는 영향에 관한 실증적 연구.” 산업경제연구 19(3):1027-1049.

이범석. 2009. “우리나라 재벌의 경영권 승계과정상의 위법행위에 관한 연구: 물량몰아주기와 주식의 편법증여를 중심으로.” 고려대학교 법학대학원 석사학위논문.

이상욱. 2007. “기업분할 결정요인은 무엇인가? - 한국의 기업분할을 중심으로.” 경영학연구 36(3):791-821.

이석영 · 유상열. 2004. “회사분할을 이용한 지주회사 설립과 계열분리.” 관리회계연구 4(1):23-53.

이수정. 2011a. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (09호) - LG그룹.” 경제개혁리포트 2011-16호. 경제개혁연구소.

----- 2011b. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (10호) - GS그룹.” 경제개혁리포트 2011-18호. 경제개혁연구소.

----- 2011c. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (12호) - LS그룹.” 경제개혁리포트 2011-20호. 경제개혁연구소.

----- 2011d. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (15호) - 한진그룹.” 경제개혁리포트 2011-23호. 경제개혁연구소.

이은정. 2011a. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (01호) - 삼성그룹.” 경제개혁리포트 2011-07호. 경제개혁연구소.

----- 2011*b*. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (02호) - CJ그룹.” 경제개혁리포트 2011-08호. 경제개혁연구소.

----- 2011*c*. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (03호) - 신세계그룹.” 경제개혁리포트 2011-09호. 경제개혁연구소.

----- 2011*d*. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (08호) - SK그룹.” 경제개혁리포트 2011-08호. 경제개혁연구소.

----- 2011*e*. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (11호) - 한화그룹.” 경제개혁리포트 2011-19호. 경제개혁연구소.

----- 2011*f*. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (16호) - 효성그룹.” 경제개혁리포트 2011-24호. 경제개혁연구소.

이재열. 2000. “기업의 구조와 변화 - 재벌조직을 중심으로.” 한국사회 3:31-62.

장덕진. 2001*a*. “가족 경영의 제도적 논리 - 한국 재벌의 규범적 동형화.” 경제와사회 51:161-188.

----- 2001*b*. “기업집단 지배구조.” 한국사회학회 심포지움 논문집:43-70.

----- 2004. “연결망과 사회이론.” 사회와이론 4:11-61.

정유희. 2001. “소규모 가족기업의 승계에 관한 연구: 소규모 자영업체와 제조업체를 중심으로.” 이화여자대학교 가정관리학과 석사학위논문.

조동성 · 이지환. 1993. “한국재벌의 기업승계유형이 다각화전략에 미친 영향.” 경영학연구 22(2):121-140.

조영곤 · 김주태. 2010. “재벌의 경영권 승계 과정에서의 대리인 문제 연구.” 대한경영학회지 23(6):3451-3477.

진태홍. 2012. “기업분할 방법과 공시효과.” 재무관리연구 29(1):57-80.

채이배. 2011a. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (05호) - 현대중공업그룹.” 경제개혁리포트 2011-11호. 경제개혁연구소.

----- 2011b. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (06호) - 현대그룹.” 경제개혁리포트 2011-12호. 경제개혁연구소.

----- 2011c. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (07호) - KCC그룹.” 경제개혁리포트 2011-14호. 경제개혁연구소.

----- 2011d. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (13호) - 롯데그룹.” 경제개혁리포트 2011-21호. 경제개혁연구소.

----- 2011e. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (17호) - 두산그룹.” 경제개혁리포트 2011-25호. 경제개혁연구소.

----- 2012. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (19호) - 동부그룹.” 경제개혁리포트 2012-02호. 경제개혁연구소.

채이배 · 김우찬. 2011. “재벌승계는 어떻게 이루어지나 (04호) - 현대자동차그룹.” 경제개혁리포트 2011-10호. 경제개혁연구소.

최강득 · 안홍복. 2007. “외환위기 이후 재벌기업집단의 지배소유권 구조, 회계정책 및 기업가치 관련성 연구: 내생endogenous 효과를 고려한 분석.” 산업경제연구 20(2):551-577.

최정표. 2009. “한국재벌 흥망사.” 경제발전연구 15(2):233-261.

----- . 2011. “재벌의 분할승계와 경제력집중의 변화.” 경영사학 26(2):181-199.

최지용 · 서대석 · 박재환. 2010. “가족기업이 이익의 질에 미치는 영향 - 가족구성원이 경영에 참여하는 기업을 중심으로.” 산업경제연구 23(6):3145-3171.

최찬석. 2003. “기업 분할의 성과에 대한 연구.” 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.

황남석. 2010. “주식회사 분할의 과세에 관한 연구.” 서울시립대학교 세무전문대학원 박사학위논문.

Andrews, K. R. 1987. *Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Aronoff C. E. and J. L. Ward. 1992. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness* Marietta, GA: Business Owner Resources. [남영호 옮김. 2000. 가족기업의 승계전략. 명경사.]

Bebchuk, L. A., R. Kraakman, and G. Triantis. 2000. *Stock pyramids, Cross-ownership, and Dual Class Equity: The*

*Mechanisms and Agency Costs of Separating Control from Cash-flow Rights.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Bergh, D. 1995. "Size and Relatedness of Units Sold: An Agency Theory and Resource-based Perspective." *Strategic Management Journal* 16(3):221-239.

Berle, A. and G. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property.* New York, NY: Macmillan.

Biggart, N. W. and G. G. Hamilton. 1992. "On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks: The Western Bias of Neoclassical Economics." Pp.471-90 in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action.* edited by N. Nohria and R. G. Eccles. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bonacich, P. 1979. "A Single Measure for Point and Interval Predictions of Coalition Theories." *Behavioral Science* 24(2):85-93.

Brauer, M. 2006. "What have We Acquired and What Should We Acquire in Divestiture Research? A Review and Research Agenda." *Journal of Management* 32(6):751-785.

Buchholtz, A. K., Lubatkin, M., and H. M. O'Neill. 1999. "Seller Responsiveness to the Need to Divest." *Journal of Management* 25(5):633-652.

Burt, R. 1980. "Models of Network Structure." *Annual Review of Sociology* 6:79-141.

Chang, D. 1999. "Privately Owned Social Structures: Institutionalization-network Contingency in the Korean Chaebol." PhD Dissertation. Department of Sociology, The University of Chicago. Chicago, IL.

Chang, S. and J. Hong. 2000. "Economic Performance of Group-affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions." *Academy of Management Journal* 43(3):429-448.

Choe, S. and C. Pattnaik. 2007. "The Transformation of Korean Business Groups after the Asian Crisis 1." *Journal of Contemporary Asia* 37(2):232-255.

Choe, S. and T. W. Roehl. 2007. "What to Shed and What to Keep: Corporate Transformation in Korean Business Groups." *Long Range Planning* 40(4-5):465-487.

Chung, Chi-nien. 2000. "Markets, Culture, and Institutions: The Formation and Transformation of Business Groups in Taiwan, 1960s~1990s." PhD Dissertation. Department of Sociology, Stanford University. Palo Alto, CA.

Churchill, N. C. and K. J. Hatten. 1987. "Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses." *American Journal of Small Business* 11(3):51-63.

David, L. E. and D. C. North. 1971. *Institutional Change and*

*American Economic Growth*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Donnelly, R. G. 1964. "The Family Business." *Harvard Business Review* 42(4):93-105.

Dranikoff, L., Koller, T., and A. Schneider. 2002. "Divestiture: Strategy's Missing Link." *Harvard Business Review* 80(5):74-83.

Freeman, L. 1979. "Centrality in Social Networks Conceptual Clarification." *Social Networks* 1(3):215-239.

Granovetter, M. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91:481-510.

\_\_\_\_\_. 1992. "Problems of Explanation in Economic Sociology." Pp. 25-56 in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. edited by N. Nohria and R. G. Eccles. Boston, MA: Harvard Business School Press.

\_\_\_\_\_. 2005. "Business Groups and Social Organization." in *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd ed. edited by N. J. Smelser and R. Swedberg. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Handler, W. C. 1989. "Methodological Issues and Consideration in Studying Family Businesses." *Family Business Review* 2(3):257-276.

\_\_\_\_\_. 1990. "Succession in Family Firm: A Mutual Role



Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members.” *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15(1):37-51.

Hannan, M. T. and G. R. Carroll. 1992. *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimation*. New York, NY: Oxford University Press.

Hannan, M. T. and J. H. Freeman. 1977. “The Population Ecology of Organizations.” *American Journal of Sociology* 82(5):929-964.

Hoskisson, R., R. A. Johnson, and D. Moesel. 1994. “Corporate Divestiture Intensity in Restructuring Firms: Effects of Governance, Strategy and Performance.” *Academy of Management Journal* 37:1207-1251.

Hubbell, C. 1965. “An Input-output Approach to Clique Identification.” *Sociometry* 28(4): 377-399.

Joh, S. W. 2004. “The Korean Economic Crisis and Corporate Governance System.” Pp. 129-158 in *Governance, Regulation, and Privatization in the Asia-Pacific Region* edited by Ito T. and A. O. Krueger. Chicago, IL.: The University of Chicago Press.

Katz, L. 1953. “A New Status Index derived from Sociometric Analysis.” *Psychometrika* 18(1):39-43.

Khanna, T. and K. Palepu. 1999. “The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets.” *Harvard Business Review* 77(4):125-134.

Krishnaswami, S. and V. Subramaniam. 1999. "Information Asymmetry, Valuation, and the Corporate Spin-off Decision." *Journal of Financial Economics* 53:73-112.

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer. 1999. "Corporate Ownership Around the World." *Journal of Finance* 54(2):471-517.

Mizruchi, M. and D. Bunting. 1981. "Influence in Corporate Networks: An Examination of Four Measures." *Administrative Science Quarterly* 26(3):475-489.

Mizruchi, M., P. Mariolis, M. Schwartz, and B. Mintz. 1986. "Techniques for Disaggregating Centrality Scores in Social Networks." *Sociological Methodology* 16:26-48.

Moody, J. and D. R. White. 2003. "Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups." *American Sociological Review* 68(1):103-127.

North, D. C. 1981. *Structure and Change in Economic History*. New York, NY: Norton.

\_\_\_\_\_. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.

Powell, W. W. 1990. "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization." *Research in Organizational Behavior* 12:295-336.

Seidman, S. B. and B. L. Foster. 1978. "A Graph-theoretic Generalization of the Clique Concept." *Journal of Mathematical Sociology* 6(1):139-154.

Ward, J. L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wasserman, S. and K. Faust. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications* New York, NY: Cambridge University Press.

## 부록 1: 기업집단별 구조 및 행위자 응집성

현대	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	7	8	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
정주영	7	6	3	1	1									
정몽구	6	7	2											
정몽헌	5	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
정몽준	1	1	1	1										
정몽근	2	1												
정세영	1	1												
정상영	1	1												
정일선	1	1	1		1	1								
정문선	1	1	1		1	1								
정대선	1	1	1		1	1								
정몽규	2	2												
정몽혁	1	1												
정희영				1										
정몽원			1											
정지혜			1											
김문희					2	2	2	2	2	1	2	1	2	3
정은희					1	1								
정유희					1	1								
정지이								1	1				1	1
정영이													1	1
정영선													1	2

부록 표 1. 현대 그룹 1997-2010

현대자동차	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5
정몽구	1	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5
정명이	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3
정의선		1	2	2	3	4	4	4	4	4	4
정문선			1	1	1	1	1	1	1	1	1
정일선				1	1	1	1	1	1	1	1
정윤이				1	3	3	3	3	3	2	3
정성이					2	3	3	3	3	2	3
정대선					1	1	1	1	1	1	1
정숙영					1	1	1	1			

부록 표 2. 현대자동차 그룹 2000-2010

현대중공업	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
정주영	2									
정몽준	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2
정몽혁									1	1

부록 표 3. 현대중공업 그룹 2001-2010

KCC	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
정상영	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
정몽진	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
정몽익	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
정몽열	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
정은희							1	1	1	1	1	1	1	1
정유희							1	1	1	1	1	1	1	1
정명선									1	1	1	1	1	1
정제선									1	1	1	1	1	1
정도선									1	1	1	1	1	1
정재림											1	1	1	1

부록 표 4. KCC 그룹 1997-2010

삼성	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	5	5	5	4	4	5	5	6	7	6	7	7	7	8	8	6	6	8	8
이건희	5	5	5	4	3	2	3	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5
이명희	1	1	1	1															
이재용						2	1	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
이부진						1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
이서현						1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
이윤형						1	1	2	1	2	2	1	2	2					
홍석현															1	1			
이재현																1			

부록 표 5. 삼성 그룹 1992-2010

CJ	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	5	4	3	3
이재현	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	5	4	2	3
이미경											1	1	1	1	1	2

신세계	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
이명희	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
정용진	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
정유경	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2

부록 표 7. 신세계 그룹 1997-2010

LG	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	6	6	8	7	5	3	3	3	3	3	2	2
구경모						1	1	2				
구경미			1			1	1	2	1	1	1	1
구광모	2	2	2	5	2	2	2	3	3	2	2	2
구근희		2	1	7	1	2	2	2	1			
구두회		1	1	2						1	1	
구동범	1	1	1	1								
구동진	1	1	1	1								
구동휘		2	2	5								
구미란					1							
구명진	1	1	1									
구미정	2	4	3	6	3	2	3	3	2	2	2	2
구미현	1	1	1									
구민정		1	1		1	1	1	2				
구본걸	3	2	3	5	1	1	1	2	1	1	1	1
구본규	1	2	2	6								
구본근	1	2	1	3	1							
구본길	2	4	4	6	3	1	2	3	2	2	2	2
구본능	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2
구본무	4	6	8	6	4	3	3	3	3	3	2	2
구본미	2		1									
구본상	2	1	1									
구본석		1	1									
구본성	4	2	4							1		
구본순	2	2	3	6	2	1	1	2				
구본식	3	4	3	5	2	2	3	3	3	2	2	2
구본엽	1											
구본영						2	1	2	1	1	1	1
구본완	1	2	3	3	2	1	1	1		1		
구본욱	2	1										
구본우					1							
구본웅	1	2	2	7								
구본준	5	5	6	6	3	2	3	3	3	3	2	2

구분	학	2	1	5								
구분	현	2	2	1	3	1				1		
구분	호	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1
구분	희	1	1	1	1							
구분	숙	2	2	4	5	2	1	1	1	1		
구분	선			1								
구분	성		2	2	3	1	1	1	2			
구분	소		2	2	5							
구분	소		1	1	1							
구분	수		1	1		1	1	1	2			
구분	숙	1	1	3	3	1	1	2	3	2	2	
구분	연	3	4	4	6	2	1	2	3	2	2	2
구분	연				1	1		1	2	1	1	1
구분	연		2	2	6	2	1	2	3	2	2	2
구분	연	1	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2
구분	연	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2
구분	연		1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
구분	응	1	1	2	3	1	1	2	3	2	2	2
구분	원		2	1	3							
구분	원			1								
구분	위				3							
구분	원		2	2	6							
구분	은	1	2	1	3		1	2	3	2	2	2
구분	은		1	1	1							
구분	은		1	1	1							
구분	은	1	2	1	3	1	1	1	2			
구분	은		1	1	7		1	1	2			
구분	은	1	2	2	3	1						
구분	은		2	2	3							
구분	자	1	1	1	3	1	1	2	3	2	2	2
구분	자		2	2	3			1	2		1	
구분	자	3	4	4	3	2	3	3	2	1		
구분	자		2	2	3							
구분	자	3	5	6	6	5	3	2	1	1	1	
구분	자	1	2	3	6	5	1	1			1	
구분	자	1	2	3	2		1	1	2			
구분	자	1	4	3	3	1	1	2	3		1	1
구분	자	2	2	2	5	2	1	2	3	2	2	2
구분	자		2	2	3		1	1	2		1	1
구분	자	1										
구분	자	2	4	4	6	1	1	1	2		1	1
구분	자					1	1	1	3	2	2	2

구자학	1	2	3		1	1	1					
구자헌	1											
구자혜	1	1	1	3	1	1	2	3	2	2	2	
구자훈	1	2	3	3	2	1	1	3		1	1	
구자훈	5	1	1	2	1							
구지은	1	1	2									
구재모		1	2									
구재희		1	1	3								
구정은		2	2	3								
구지인						1	1	2	1	1	1	1
구지희		1	3	6								
구진아		2	2	3								
구지정			1									
구진희		2	2	3								
구태회		2	2	6								
구평희		2	2	5						1	1	
구현정	1		1									
구현모		1	2	5	2	1	2	3	2	2	2	2
구형모	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2
구형우	1	1	2		2	1	1					
구혜란	1											
구혜선	1		1									
구혜원		1	1	1		1	1	2				
구혜정	1	2	3	7	3	2	2	2	1	1	1	1
구훤미	2	1	1	5	2	1	2	3	2	2	2	2
구희나		1	1	1								
김서영		1										
김선정	1	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2
김선혜	1	1	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2
허경수				2	2							
허광수	1	1	3	3	3							
허남각	2	1	3	3	3							
허동수	3	2	3	3	4							
허두홍				2	2							
허명수	3	4	4	2	3							
허서정				1	1							
허서홍	1	1	2	3	3							
허석홍				1	2							
허선홍				1								
허세홍	3	2	3	3	3							
허수연				1								
허승조	1	2	4	3	3							



허신구			1	2
허연수			2	2
허연숙			2	2
허연호			2	2
허영수			1	1
허완구	2	2	2	3
허용수	2	1	2	3
허원홍			1	1
허유정	1		1	2
허윤수			1	
허윤영	1	1	1	2
허윤홍	2	1	1	2
허인영	2		2	3
허임수			1	1
허자홍	1	1	2	2
허정수	2		2	3
허정윤	1		1	
허정현			1	2
허정홍				1
허주홍			1	2
허준구		1	1	
허준수			1	1
허준홍	1	1	2	3
허지안			1	1
허지영			1	1
허진수	2	4	4	2
허지영		1		
허진홍			1	1
허창수	3	5	6	6
허철홍			2	2
허치홍			1	2
허태수	2	2	3	2
허태홍			1	2

부록 표 8. LG 그룹 1999-2010

GS	04	05	06	07	08	09	10
구조	6	6	6	7	7	6	7
허경수	2	2	4	4	3	4	4
허광수	6	6	5	5	5	4	4
허남각	5	5	4	3	3	3	3
허동수	6	6	4	3	3	3	3

허민경	1	1	4	3	3	3	3
허서정	1	1	1	1	1	1	1
허서홍	6	6	6	7	7	6	7
허석홍	2	2	4	2	3	2	3
허선홍	1	1	4	5	4	4	6
허성윤			4	3	3	3	3
허세홍	6	6	6	7	7	6	7
허수연	1	1	1	1	1	1	1
허승조	1	1	1	1	1	1	1
허승표		1					
허승효	2	2	2	3	2	2	2
허신구	2	2	2	2	2	3	3
허연수	2	2	4	3	3	4	4
허연숙	2	2	4	3	3	4	4
허연호	2	2	4	3	3	4	4
허영수	1	1	2	2	2	2	1
허완구	4	4	4	3	3	3	3
허용수	3	3	4	5	3	3	3
허원홍	1	1	4	5	4	4	4
허유정	1	2	4	3	3	3	2
허윤수	1	1	1	1	1	1	1
허윤영	2	2	5	3	3	3	3
허윤홍	2	2	5	2	2	2	2
허인영	4	4	4	5	3	3	3
허임수	1	1	1	1	1	1	1
허자홍	6	6	6	7	7	6	7
허정수	3	3	4	3	3	3	3
허정윤	1	1	1	1	1	1	1
허정현	2	2	5	5	5	4	4
허정홍	1	1	3	2	2	2	3
허주홍	2	2	5	5	5	4	4
허준구			1				
허준수	1	1	1	1	1	1	1
허준홍	6	6	6	7	7	6	7
허지안	2	2	5	5	5	4	4
허지영	1	2	2	2	2	2	2
허진수	2	2	4	3	3	3	3
허진홍	1	1	5	3	3	3	3
허창수	2	2	6	5	5	4	4
허철홍	2	2	5	5	5	4	4
허치홍	2	2	5	5	5	4	4
허태수	2	2	2	2	3	2	2

LS	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	3	2	4	4	4	3	5	4
구근희	3	2	1	2	2	2	2	2
구동휘	1	1	3	3	3	3	5	4
구두희	2	1	1	1	1	1	1	1
구본권				1	1	1	1	1
구본규	2	1	1	1	1	1	1	1
구본웅	2	1	2	2	2	2	4	2
구본혁	2	1	2	2	2	2	4	2
구소연	1	1	1	2	2	2	2	2
구소희	1	1	3	3	3	3	5	4
구원경		1	1	1	1	1	1	1
구원희	1	1	1	1	1	1	1	1
구윤희	2	1	1	1	1	1	1	1
구은성	1	1	1	1	1	1	1	1
구은아	1	1	1	1	1	1	1	1
구은정	3	2	1	2	2	2	2	2
구은희	2	1	1	2	2	2	2	2
구자균	3	2	2	3	3	3	5	3
구자명	3	2	3	3	3	3	5	3
구자열	3	2	2	3	3	3	5	3
구자엽	3	2	3	3	3	3	5	3
구자용	3	2	2	3	3	3	5	3
구자은	3	2	4	4	4	3	5	4
구자철	3	2	2	2	2	2	4	3
구자홍	3	2	3	3	3	3	5	3
구재희	3	2	4	4	4	3	5	4
구지희	2	1	1	2	2	2	2	2
구진희	2	1	1	2	2	2	2	2
구태희	2	1	1	2	2	2	2	2
구평희	3	2	2	2	2	2	5	2
구혜원	2	1	1	1	1	1	1	2
구혜정	3	2	1	2	2	2	2	2
구희나	1	1	3	3	3	3	5	4
구희연	1	1	1	1	1	1	1	2
이대현				1	1	1	1	1
이미영	1	1	1	1	1	1	1	1
이상현				1	1	1	1	1
이재우	1	1	1	1	1	1	1	1
이지현	1	1	1	1	1	1	1	1

부록 표 10. LS 그룹 2003-2010

한진중공업	05	06	07	08	09	10
구조	1	1	1	1	1	1
조남호	1	1	1	1	1	1
조양호	1	1	1	1	1	1
조수호	1	1	1	1	1	
김성배	1	1	1	1	1	
조원국	1	1	1	1	1	1
조민희	1	1	1	1	1	1
조유경			1	1	1	
조유홍			1	1	1	

부록 표 11. 한진중공업 그룹 2005-2010

한진	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	5	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4
조중훈	4	4	2	3	4	2	4	2	2	2	1	1	1	1
조양호	5	5	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
조현숙	5	5	3	3	4	3	4	3	2	2	1	1	1	1
조현아	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	4
조원태	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	4
조현민	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	4
조남호	5	5	2	3	4	3	5	3	2	2	2	1	1	1
조수호	5	5	2	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3
조정호	4	4	1	2	2	1	1			1	1	1	1	1
조중열	1	1	1											
조중건	1	1	1	1	1	1	2		2	2	1	1		
김성배					1	1	1	1	1	1	1			
김건배					1	1	1	1						
조유경												3	3	3
조유홍												3	3	3

부록 표 12. 한진 그룹 1997-2010

효성	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	1	1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	4
조석래	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
조현준	1	1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	4
조현문	1	1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	4
조현상	1	1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	4	4	4
조양래	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
조명숙	1	1	1											
조인영												1	1	

한화	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5
김승연	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
김호연					2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
강우식					1	1											
강태영					1	1	1	1	1	1	1	1					
김동관										1	1	2	2	2	2	2	2
김동원											1	2	2	2	2	2	2
김동선											1	2	2	2	2	2	2

부록 표 14. 한화 그룹 1994-2010

동부	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	5
김준기	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	5
김남호	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	5
김주원							1	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3
김택기							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
김상준							1												
김무기							1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
김명자							1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
김명희							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
김범							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
김병휘							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
구연성							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
김유기									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
김덕수									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
김남선									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
김정림									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
윤홍식									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
임준석									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
김병직									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
김병은									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

부록 표 15. 동부 그룹 1992-2010

두산	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박용오	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
박용근	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
박용성	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2
박용현	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2
박용언	1	1	1	1	1									
박용만	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박정원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박지원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박혜원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박경원	1	1	2	1	1	1	1							
박중원	3	2	2	3	2	2	2	2	1					
박진원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박석원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박태원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박형원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
박인원	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
김형민	2	2	2	2	2	2	1							
김희정	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1		
박서원	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
박재원	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
박성원			1	1	1	1	1	1						
박용욱	1	1												
박상민											1	2	2	2
박상수											1	2	2	2
서주원											1	2	2	2
서장원											1	2	2	2
박상우											1	2	2	2
박상진											1	2	2	2
박상효											1	2	2	2
박상인											1	2	2	2
박상현											1	2	2	2
박상은											1	2	2	2
박윤서											1	2	2	2
박상아											1	2	2	2
박상정											1	2	2	2

부록 표 16. 두산 그룹 1997-2010

롯데	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	4	5	4	3	4	3	5	5	6	5	6	6	5	6	8
신격호	4	5	4	3	4	3	5	5	6	5	5	5	4	3	4
신동빈			4	3	4	2	5	4	5	5	5	6	5	6	7
신동주			4	3	4	2	5	4	5	5	5	6	5	6	7
신영자			4	3	4	3	5	5	5	5	5	6	5	6	8
신준호			2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
장재영										1	1	1	1	1	1
장혜선										1	1	1	1	1	2
장선윤										1	1	1	1	1	3
장정안										1	1	1	1	1	2
신선호										1	1	1	1	1	1
신경애										1	1	1	1	1	1
신정희										1	1	1	1	1	1
신유미													1	2	2

부록 표 17. 롯데 그룹 1996-2010

SK	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
구조	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
최종현	2	2	1												
최태원	2	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	2	2	4
최기원	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
최윤원	3	3	2	2	2	1	1	1							
최신원	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4
최창원	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2
최정원	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
최혜원	2	2	1												
최지원	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
최예정	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
최재원	1	2	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	5	4	4
최은진						1	1	1							
최현진						1	1	1							
최영근						2	2	2	1	1	1	1	1	1	1

부록 표 18. SK 그룹 1996-2010

## 부록 2: 기업집단별 가계도<sup>28)</sup>

1세대	2세대	3세대	4세대	그룹/계열	
1남 정주영 (창업자)	1남 정몽필	1녀 정은희			
		2녀 정유희	1남 김진석 2남 김진하		
	2남 정몽구 (계열 분리 승계자)	1녀 정성이	1녀 선아영 1남 선동욱	1녀 정유미 2녀 정유진 1남 정준 1남 신우진 2남 신우택 3남 신우현 1녀 정진희 1남 정창철	현대자동차
		2녀 정명이			
		3녀 정윤이			
		1남 정의선			
	3남 정몽근	1남 정지선	1남 정창덕		현대백화점
		2남 정교선			
	1녀 정경희	1남 정재운 1녀 정윤미 2녀 정윤선			
	4남 정몽우	1남 정일선	1남 정창현 1녀 정진주 2남 정창민		
		2남 정문선	1남 정진원		
		3남 정대선	1남 정창건		
	5남	1녀 정지이			현대

28) 이수정 (2011a, 2011b, 2011c, 2011d), 이은정 (2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2011f), 채이배 (2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2012), 채이배 · 김우찬 (2011) 참고.



	정몽헌//현정은 (승계자)	2녀 정영이 1남 정영선		
	6남 정몽준 (계열 분리 승계자)	1남 정기선 1녀 정남이 2녀 정선이 2남 정예선		현대중공업
	7남 정몽윤	1녀 정정이 1남 정경선		현대해상 화재보험
	8남 정몽일	1남 정현선 1녀 정문이		현대기업금융
2남 정순영	1녀 정문숙	1남 김태호		성우
	1남 정몽선	1녀 정재은 2녀 정지은 1남 정형선 3녀 정예린		
	2남 정몽석	1녀 정정은 2녀 정주은		
	3남 정몽훈	1남 정광선 1녀 정임은 2녀 정유은 2남 정윤선		
	4남 정몽용	1남 정인선 2남 정호선		
	2녀 정정숙	1녀 이재인		
1녀 정희영	1남 김운수	1녀 김지연 1남 김용석 2남 김용태 3남 김용준		
	2남 김근수	1남 김용민 1녀 김나연		

		2녀 김보연 3녀 김주연		
3남 정세영	1녀 정숙영	1녀 노희진 1남 노인영		현대산업개발
	1남 정몽규	1남 정준선 2남 정원선 3남 정운선		
	2녀 정유경	1녀 김지수 2녀 김연수		
4남 정신영	1녀 정일경			
	1남 정몽혁	1녀 정현이 1남 정두선 2남 정우선		
5남 정상영 (창업자)	1남 정몽진 (승계자)	1녀 정재림 1남 정명선		KCC
	2남 정몽익	1녀 정선우 2녀 정수운 1남 정제선		
	3남 정몽열	1남 정도선 1녀 정다인		

부록 표 19. 범 현대가 가계도

1세대	2세대	3세대	4세대	그룹/계열
이병철 (창업자)	1녀 이인희	1남 조동혁 2남 조동만 3남 조동길 1녀 조옥형 2녀 조자형		한솔
	1남 이맹희	1녀 이미경		CJ
		1남 이재현 (계열 분리 승계자)	1녀 이경후 1남 이선호	
		2남 이재환		
	2남 이창희	1남 이재관 2남 이재찬 3남 이재원 1녀 이혜진		새한
	2녀 이숙희	1남 구분성 1녀 구미현 2녀 구명진 3녀 구지은		아워홈
	3녀 이순희			
	4녀 이덕희			
	3남 이건희 (승계자)	1남 이재용 1녀 이부진 2녀 이서현 3녀 이윤형		삼성
	5녀 이명희 (계열 분리 승계자)	1남 정용진 1녀 정유경		신세계
4남 이태휘				

1세대	2세대	3세대	4세대	그룹/계열
1남 구인회 (창업자)	1녀 구양세			
	1남 구자경 (승계자)	1남 구분무 (승계자)	1남 구광모 1녀 구연경 2녀 구연수	LG
		1녀 구훤미	1녀 김선훈혜 2녀 김선정 1남 김주영	
		2남 구분능	1남 구광모 1녀 구연서	
		3남 구분준	1남 구형모 1녀 구연제	
		2녀 구미정	1녀 최현수 2녀 최윤수 1남 최정규	
		4남 구분식	1녀 구연승 2녀 구연진 1남 구웅모	
		2남 구자학	1남 구분성	
	1녀 구미현			
	2녀 구명진			
	3녀 구지은			
	3남 구자승	1남 구분걸	1남 구현모 2남 구성모 1녀 구민정	LG패션
		2남 구분순	1녀 구수연	
		1녀 구은영		
		3남 구분진		
	4남 구자두	1녀 구혜란		LB 인베스트먼트
		2녀 구혜선		

			1남 구상모	
		2남 구본완		
	5남 구자일	1남 구본길 1녀 구은미		일양화학
	2녀 구자혜			
	3녀 구자영			
	4녀 구순자			
	6남 구자극	1남 구본현 2남 구본우 1녀 구미란		엑사이엔씨
2남 구철희	1남 구자원			LIG
	1녀 구위숙			
	2남 구자훈			
	3남 구자준			
	2녀 구선희			
3남 구정희	1남 구자현			한국SMT
	2남 구분호			
	3남 구자섭			
	4남 구자민			
4남 구태회 (계열 분리 승계자)	1녀 구근희	1녀 이미영 2녀 이지현 1남 이재우		LS/구태회 -구두회
	1남 구자홍 (승계자)	1녀 구진희 1남 구본웅		
	2녀 구혜정	1남 이대현 2남 이상현		
	2남 구자엽	1녀 구은희 1남 구본규		
	3남 구자명	1남 구본혁 1녀 구윤희		
	4남 구자철	1녀 구원희 2녀 구본권		

5남 구평회 (계열 분리 승계자)	1남 구자열	1녀 구은아 1남 구동휘 2남 구은성		LS/구평회
	2남 구자용	1녀 구희나 2녀 구희연		
	3남 구자균	1녀 구소연 2녀 구소희		
	1녀 구혜원	1남 주신희 1녀 주은진 2녀 주은혜		
6남 구두회 (계열 분리 승계자)	1녀 구은정	1녀 김지선		LS/구태회 -구두회
	2녀 구지희			
	1남 구자은			
	1녀 구재희			
허만정 (창업자)	1남 허정구	1남 허남각	1녀 허정윤 1남 허준홍	GS/삼양
		1녀 허영자	1남 김성식 2남 김찬식 3남 김은식	
		2남 허동수	1남 허세홍 2남 허자홍 1녀 허지영	
		3남 허광수	1녀 허유정 1남 허서홍	
		2녀 허영숙		
	2남 허학구	1남 허전수	1남 허제홍 2남 허제현	GS
		1녀 허명자		
		2녀 허혜자		
		3남 허숙원		
	3남 허준구	1남 허창수 (계열 분리)	1녀 허윤영 1남 허윤홍	

		승계자)		
		2남 허정수	1남 허철홍 2남 허두홍	
		3남 허진수	1남 허치홍 2남 허진홍	
		4남 허명수	1남 허주홍 2남 허태홍	
		5남 허태수	1녀 허정현	
	4남 허신구	1남 허경수	1남 허선홍 1녀 허수연	GS/코스모
		2남 허연호		
		1녀 허연숙	1남 박상호 2남 박상민	
		3남 허연수	1남 허언홍 1녀 허성운	
	5남 허완구	1남 허용수	1남 허석홍 2남 허정홍	GS/승산
		1녀 허인영		
	6남 허승효	1남 허영수		GS
		1녀 허임수		
		2남 허지홍 3남 허윤수		
	7남 허승표	1녀 허서정 1남 허준수		
	8남 허승조	1녀 허지안		
		2녀 허민경		

부록 표 21. 범 LG가 가계도

1세대	2세대	3세대	그룹/계열
1남 조중열	1녀 조인숙		
	1남 조지호	1녀 조선영 2녀 조선희 1남 조원상	
	2남 조건호	1남 조원배 2남 조원기	
2남 조중훈 (창업자)	1녀 조현숙	1녀 이주영 2녀 이해영 1남 이재훈	
	1남 조양호 (승계자)	1녀 조현아 1남 조원태 2녀 조현민	한진
	2남 조남호 (계열 분리 승계자)	1남 조원국 1녀 조민희	한진중공업
	3남 조수호	1녀 조유경 2녀 조유홍	한진/한진해운
	4남 조정호	1녀 조효재 1남 조원기 2녀 조효리	메리츠금융
1녀 조정옥	1남 전영완		
	2남 전영교		
	3남 전영준	1녀 전연숙 2녀 전원경	
	4남 전영신		
2녀 조정원			
3녀 조도원	1남 박동훈	1녀 박은정	
	2남 박동화		
	3남 박동현		
4녀 조경숙			



	1녀 조윤정 2녀 조주은 3녀 조주연		
4남 조중식	1남 조현호 2남 조명호 3남 조성호 4남 조장호		

부록 표 22. 범 한진가 가계도

1세대	2세대	3세대
조흥제 (창업자)	1녀 조명숙	1녀 허수창 2녀 허혜창 3녀 허미창 4녀 허효창 5녀 허순창 6녀 허미경
	2녀 조명률	1남 권인섭 2남 권한섭 1녀 권정호 2녀 권정혜
	1남 조석래 (승계자)	1남 조현준 2남 조현문 3남 조현상
	2남 조양래	1녀 조희경 2녀 조희원 1남 조현식 2남 조현범
	3남 조욱래	1남 조현강 1녀 조윤경 2남 조현우

부록 표 23. 효성가 가계도

1세대	2세대	3세대
김종희 (창업자)	1녀 김영혜	1남 이재환 2남 이석환 3남 이용환 4남 이지환
	1남 김승연 (승계자)	1남 김동관 2남 김동원 3남 김동선
	2남 김호연	1남 김동완 1녀 김정화 2남 김동만

부록 표 24. 한화가 가계도

1세대	2세대	3세대
김준기 (창업자)	1녀 김주원	1남 김지후 2남 김정후
	1남 김남호 (승계자)	

부록 표 25. 동부가 가계도

1세대	2세대	3세대	4세대	5세대
박승진 (창업자)	박두병 (승계자)	1남 박용곤 (승계자)	1남 박정원	1남 박상민 2남 박상수
			1녀 박혜원	1남 서주원 2남 서장원
			2남 박지원	1남 박상우 2남 박상진
		1녀 박용연	1남 김형일	1남 김준규 2남 김연규 3남 김정규
			1녀 김희정	1녀 최민경 1남 최형승
			2남 김형민	1남 김현규 1녀 김지연
		2남 박용오 (승계자)	1남 박경원	1남 박상호 2남 박상모
			2남 박중원	1남 박상운 1녀 박상이
		3남 박용성 (승계자)	1남 박진원	1남 박상효 2남 박상인
			2남 박석원	1남 박상현 1녀 박상은
		4남 박용현 (승계자)	1남 박태원	1녀 박윤서
			2남 박형원	1녀 박상아
			3남 박인원	1남 박상정
		5남 박용만 (승계자)	1남 박서원	1남 박상후
			2남 박재원	
		6남 박용욱	1녀 박효원	
			2녀 박예원	
			1남 박승원	

부록 표 26. 두산가 가계도

1세대	2세대	3세대
신격호 (창업자)	1녀 신영자	1남 장재영 1녀 장혜선 2녀 장선윤 3녀 장정안
	1남 신동주	1남 신정훈
	2남 신동빈	1남 신유열 1녀 신규미 2녀 신승은
	2녀 신유미	

부록 표 27. 롯데가 가계도

1세대	2세대	3세대
3남 최종건 (창업자)	1남 최윤원	1녀 최서희 2녀 최은진 3녀 최현진 1남 최영근
	2남 최신원	1녀 최유진 2녀 최영진 1남 최성환
	1녀 최정원	
	2녀 최혜원	
	3녀 최지원	
	4녀 최예정	
	3남 최창원	1녀 최경진 1남 최민근
4남 최종현 (승계자)	1남 최태원 (승계자)	1녀 최윤정 2녀 최민정 1남 최인근
	2남 최재원	1남 최성근 1녀 최원정 2남 최동근

# Abstract

## Research on Affiliation Divestiture and Succession of Business Group

- In case of Korea, 1989-2010 -

Jo, Hong-Jin

Department of Sociology

The Graduate School

Seoul National University

This research deals with succession processes and affiliation divestitures of Korean business groups, *chaebol*, in 1989-2010. One of the characteristics of *chaebol*, a privately owned social structure, is that its head and his/her family members rule the structure, the whole group itself, despite their little shares. Moreover, succession of the ruling right is regarded as if a private property. Some *chaebols* select the route of affiliation divestiture in this process. This is not a typical spin-off of a general individual firm, but a separation of several affiliates from mother business group based on the interest of family members. This study focuses on the point that the affiliate divestiture is

utilized as a way of succession by *chaebols*.

Structure(business group) is divided(affiliate divestiture) and it results survival(succession). It is possible because each structure of *chaebol* is owned by a specific family. This decision and execution, however, are not always arbitrarily possible. Processes of separation and succession of the structure, business group, are different from spin-off and inheritance of an individual enterprise because the structure is composed of a network of such individual legal corporations. This point provides a chance to find out why and how divestiture of a structure happens, and why different structures experience distinct divestitures. This research, thus, analyzes the separation and survival of the structure based on three points: how each structure is cohered; how major human agents are positioned within each structure; and what happens in the structure's network during the process.

The result is as follows. First, aspect of affiliate divestiture is different among *chaebols* based on each structure's cohesiveness. Groups having high cohesiveness experience the affiliate divestiture, whereas the low cohesiveness business groups are succeeded to inheritors in common or in sole. This fact implies that the separated structures are deep enough to survive after the divestiture. Scale is not the main factor of this survival. The divestiture happens only in the structures where affiliates and head family members organize a cohesive network.

Next, many of not-deep structures, derived from previous affiliate divestiture, experience additional separation by themselves. Two dimensions take effect in this divestiture at the same time. The structures can execute further separations because they keep the cohesive structure of at least three levels

while they are not as deep as their mother business groups. Furthermore, their past separation experience becomes 'a logic of succession' among family members so that second divestiture is feasible. Other separation cases are also based on the structure, and role of external shock is restricted to put divestiture time forward only.

Third, common succession is a 'safety zone' of many business groups which have not fix the way of succession yet. Affiliate succession is an inheritance only possible for structures which are deep enough or have previous experience. Other business groups which cannot make the same decision bequeath their structures as a whole to their offsprings in common. This is only a transitional choice. Final decision for succession is made after a while based on each descendant's achievements and status of the business group. The common succession is a safe choice for the group heads to turn over their business groups to their inheritors without any hindrance.

Fourth, business groups change their networks into the form of 'multi-cone' to proceed gradual affiliate divestiture. Multi-cone implies that the structures have plural cores. A business group, composed of several affiliates and family members, necessarily needs a number of cores to be succeeded separately. As a result, business groups change their form of organization gradually before executing affiliate divestiture. In other words, plural mini-affiliates are formed within one structure. Mini-affiliates are not separated explicitly, but run and exist independently in real. In this case, the affiliate divestiture is only a final approval of separate succession.

Last, multi-cone forms within structure in case of not-affiliate

divestiture succession also. Succeeding a business group needs much money. So inheritor starts as a major shareholder of small affiliates to increase his/her fortune. Then, s/he buys share of major affiliates to get a high position within the business group. During this process, a multi-cone, next to the structure's main cone, is formulated by the inheritor and his affiliates. By growing, this cone absorbs the main cone or is absorbed to the main cone. Consequently, inheritors get higher cohesiveness than original head of the group. This reveals the phases of succession.

In summary, cohesiveness of structure and content of multi-cone represent reason and aspect of structure's affiliate divestiture. If there is no external shock, cohesiveness of structure becomes a base for the separation. An agent not only leads the divestiture by adherence to the structure, s/he succeeds the business group in sole or in common. Multi-cone is frequently developed in such processes for separation or succession. Korean *chaebols*, privately owned structures, get on different ways in succession due to how inner network of each structure is organized. This point provides a key to understand formulation and survival of derivative *chaebol*, which will continuously come into the world.

**keywords** : *Chaebol*, Business Group, Affiliation Divestiture, Succession, Network, Structural Cohesion

***Student Number*** : 2010-20099



## 감사의 글

이제 삶의 2회초가 끝났다. 아직 내게는 많은 이닝이 남아있지만, 이쯤에서 지난 시간들을 함께한 사람들에게 감사를 표하고 남은 경기에 임하는 다짐을 담은 출사표를 보여드리는 것도 과히 나쁘지 않겠다 싶어 모두의 만류에도 불구하고 이 글을 쓴다.

더 나은 세상을 만들고 싶어 공부를 업으로 삼았지만, 아직도 사회는 너무나도 불가해하다. 어쩌면 평생 파헤칠 수 없는 구조일지도 모르겠다. 그럼에도 불구하고 이 같은 감사와 출사의 마음을 동시에 표하는 까닭은 여전히 자아들이 충돌하기 때문이다. 자신이 먼저 세상을 저버릴지언정 세상으로부터 저버림을 당하지는 않겠다며 여백사를 벤 조조를 흠모했던 소년은 어느덧 질 줄 알면서도 싸워야 할 때가 있다는 제갈량의 단심도 함께 품는 청년이 되었다. 여전히 죽는 영웅과 살아남는 악당 사이에서 진동하지만, 이제는 내면을 보이는 대신 행위로 스스로를 꾸밀 줄 안다. 이처럼 낭만주의와 먹고사니즘의 묘한 조화 끝에 첫 텍스트를 출산했다. 나의 사람들에게 대한 모든 고마움을 일일이 다 언급하지 못하는 점이 미안하다.

석사 학위 논문인 만큼 먼저 대학원 동료들에게 감사를 표한다. 사회학과 대학원은 내게 처음으로 사회의 기쁨을 알려 주었다. 항상 말도 안 되는 투정 다 받아주며 모범적인 삶의 본을 보여주는 대욱, 때론 철 없지만 그래도 누나 같은 김미, 처음으로 '완성형 사회학'을 보여주었고, 이후에도 여전히 등대 같은 박기웅 형, 항상 밀도 끝도 없이 추켜세워 자존감을 잃지 않고 공부할 수 있게 이끌어 준 추. 함께 출발하여 끝까지 이르도록 곁에 있어주어서 고맙습니다.

타향에서 고군분투하느라 힘들 텐데도 내색 않는 강미 누나(!), 항상 객관성을 잃지 않아 늘 든든한 곱, 묵묵히 자신의 길을 걸으며 공부하는 진범이 형, 항상 사회학의 역할과 한계에 대해 의문을 제기하여 자극이 되는 원희 누나, 한국에서 제 앞가림도 바쁠 텐데 항상 긍정적이고 관대한 설분, 이 연구의 시작을 함께하였지만 유종의 미를 함께 거두지 못해 아쉬운 병일, 언제나 나의 사회학의 지평을 넓혀주는 준우 형, 타박만 하는 내게 화 한번 내지 않은 진선, 세상에 좀 더 자신감을 갖게 해 준 선웅이 형, 박학하면서도 호색해 날 즐겁게 해주었던 민호, 언제나 꼼꼼하게 일을 도

와주었던 행정 전문가 유선 누나, 화 한 번 내지 않고 늘 편들어줬던 우리, 한창 방황할 때 처음 만나 좋은 친구가 되어 준 연미. 무엇보다도 뒤늦게 만났지만 늘 형처럼 놀아주며 자칫 공부에 질식할 수 있었던 대학원에서 야구로 숨 돌리게 해준 잘생긴 유기웅 폐하. 그리고 쑥쑥 잘 크고 있는 태석. 당신들에게도 참 고맙습니다.

항상 사회학의 현신처럼 학문에 대한 열정을 잃지 않는 정환이 형, 늘 성실해 공부에 대한 자세를 되돌아보게 하는 영대 형, 좌충우돌하는 후배를 항상 물심양면으로 챙겨준 종석이 형, 까칠함으로 오히려 사람을 당기는 명수 선배, 어설픈 후배의 논문에 따뜻한 조언과 관심을 아끼지 않았던 찬종 선배, 한창 번민하던 지난 가을 생각과 행동의 일치를 몸소 보여주며 다시 한 번 학자의 삶을 환기시켜 준 재성 선배, 짧은 인연이었음에도 불구하고 지속적으로 관심을 보여주는 원광 선배, 언제나 조언을 아끼지 않은 인관 선배, 논문 쓸 때 지지와 격려를 아끼지 않아준 상희 선배, 그리고 대학원 생활을 두루두루 도와주어 결국 졸업에 이르게 해준 우경, 상직, 서화, 소라 조교님들. 사회학과 대학원의 특징이라 할 수 있는 선배들 덕분에 2년 반의 노력이 결과물로 나왔습니다.

회색분자인 나를 단 한 번도 감히 비난하지 않은 꿈반 친구들에게도 고맙다. 귀여움을 타고났으면서도 형 같은 정민, 박학하면서도 끼가 많아 놀라운 학준, 짜증내면서도 늘 좋은 술친구인 일환, 느끼하고 신랄하며 페스려운 친구를 품어주는 큰 그릇의 소유자, 문형, 항상 곁에서 말벗이 되어준 공부 오타쿠 창준, 한량으로 이끌어 준 쿠와쿠와, 언제나 까칠하여 생각을 자극하는 라간지, 늘 웃으며 격려해주는 종훈.

항상 '변했어'라면서도 늘 살가운 유징, 재기발랄함을 잃지 않는 L T P O 님, 묵묵하면서도 지나치지 않는 진혁, 동생 같고 누나 같은 지아, 늘 밝으면서도 어수룩해 한결 같은 지현. 그리고 명칭하게도 먼저 떠났지만 그곳에서 우직하게 말 대신 글로 승부하고 있을 워닐. 서울대저널은 척박했을 학부 생활의 오아시스 같은 추억이다.

세상에서 만난 친구들에게도 고맙다. 그들 덕분에 우물에서 조금은 벗어날 수 있었다. 평양냉면을 비롯한 미식으로 기운을 북돋워 준 S O S 님, 결코 사라지지 않는 호기심과 타고난 우아함으로 좋은 친구가 되어 준 doz, 항상 세상이 넓다는 것을 일깨워주는 정운.

오랜 친구들은 언제 만나도 늘 반가워 큰 힘이 되어준다. 먼 길 떠나기 직전까지 늘 '존재의 이유'를 자백할 것을 강요하는 성격 괴팍한 친구랑 놀아주는 게 벌써 8년째인 건우. 늘 군말 없이 내 편이 되어주어 진심으로 고맙다. 항상 폐만 끼치는 친구에게 타고난 순수함과 성실함으로 감동을 주는 경용. 고등학교 때 이래 늘 고마웠지만 지난 1년간은 특히 석사 논문을 쓰는 같은 처지라는 생각에 더욱 각별했다. 자주 보지는 못하지만 언제 봐도 제 갈 길 잘 가고 있어 늘 대견한 대한, 그리고 오랜만에 만나도 예전의 모습을 잃지 않아 멋진 진표. 마지막으로 지난 13년 동안 세상으로부터의 고립감을 지워 준 가장 오랜 친구, 자연.

선생님들께도 감사드린다. 공부는 짧으면서 패기만 넘쳐 종종 터무니없는 말과 글을 내보이는 제자를 늘 따뜻하게 지켜보고 격려해주신 김홍중 선생님. 진심으로 고맙습니다. 제 어설피에도 불구하고 포기하지 않고 끝까지 조언을 통해 논문으로 이끌어 주신 한신갑 선생님께도 감사드립니다. 그리고 연구가 막다른 골목에 다다를 때마다 넓은 시야를 통해 뒤에서 밀어주신 지도교수 장덕진 선생님, 감사합니다. 선생님 덕분에 끝까지 걸어서 결승점에 이를 수 있었습니다.

자존심과 자신감만 있던 소년의 생각의 지평을 넓혀주신 지광현 선생님, 고맙습니다. 선생님의 말씀은 항상 마음의 '등에'로 남아 오늘에 이르렀습니다. 다르면서도 다채로운 삶이 가능하다는 것을 몸소 보여주신 강문근 선생님, 감사합니다. 덕분에 조금은 재미있는 사람으로 계속 성장하고 있습니다. 그리고 치기만으로 가득하던 소년의 형처럼 계시다가 먼저 가신 김정찬 선생님, 가신지 벌써 6년인 데 여전히 플로우를 타고 계신지 모르겠습니다.

가족들의 지지와 성원이 없었다면 아마 지금쯤 어딘가에서 림펜으로 찌그러져 있을지도 모르겠다. 만날 재미없는 장난만 치고 다른 오빠들과 달라 피곤한 나를 잘 견뎌준 동생, 친구 아들들과 다른 삶을 살기에 속으로 많은 걱정을 했을 텐데 묵묵히 지켜봐 준 아빠, 공들여 키운 아들이 별다른 계획 없이 원하는 대로 사는 데도 늘 노심초사하며 뒷바라지하는 엄마. 앞으로도 잘 부탁드립니다.

긴 감사의 끝을 출사의 의지로 매조지하고자 한다. 한 때는 생의 의지도, 삶의 목적도 없었지만 이제는 사회에 대한 숭배를 통해 그나마 조금은

존재의 이유를 찾았다. 여전히 향우가 지은 해하가를 읊조리지만, 그래도 매일 조금씩 꾸준히 앞으로 나아가고 있다. 앞으로 어디서 어떻게 무슨 공부를 할지는 아직 모르겠지만, 청운의 꿈을 잃지 않을 것임을 약속드린다. 승패는 병가지상사에 불과하고, 3할만 쳐도 훌륭한 타자다. 아마도 나는 나의 사람들에게 부끄럽지 않은 친구가 될 것이다.

끝으로 무엇보다도 가장 먼 곳에서, 가장 아프게 채찍질하여 끝까지 포기하지 않고 지금에 이를 수 있게 해 준 마음의 주인에게 마음 속 가장 깊은 곳으로부터의 감사를 담아 졸고를 바친다. 그 분의 깊은 애정이 없었더라면 오늘 이 감사의 출사표는 결코 쓰이지 못했을 것이다.

2012년 7월, 관악에서  
조 홍 진