인사이트

제조업 2세는 왜 아버지의 공장을 물려받지 않는가

30년 운영 판단은 지분과 함께 넘어가지 않습니다

방동걸 (주)웨이스 대표이사
2026년 10월 4일

중소기업 대표에게 자녀에게 회사를 물려주지 않는 이유를 물으면 첫째 답은 세금이 아닙니다. 중소기업중앙회가 2024년 업력 10년 이상 중소기업 600곳을 조사했을 때, 자녀에게 승계할 계획이 없거나 아직 정하지 못한 134곳이 꼽은 첫째 이유는 「자녀가 원하지 않기 때문에」(38.8%)였고 세금 문제는 11.2%였습니다. 승계가 어렵다는 이유로는 세금 부담을 가장 많이 꼽지만, 세금은 물려받기로 정한 다음에야 생기는 문제입니다. 그 앞에서 이미 자녀가 고개를 젓고 있습니다.

제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 웨이스가 공장 현장에서 보는 것도 같습니다. 공장을 실제로 움직이는 것은 설비 목록이 아니라 대표 한 사람이 수십 년 동안 내린 판단이고, 그 판단은 대부분 어디에도 적혀 있지 않습니다. 이 글은 회계법인이 운영하는 유튜브 채널 「오늘부터 회계사」의 영상(2026년 9월 게시, 조회 약 7만 3천 회, 출연자는 기업 매각 자문 담당자)과 거기 달린 댓글 83건을 읽고, 제조업 승계가 막히는 이유를 정리한 것입니다.

01

승계를 막는 첫 문턱은 세금이 아니라 자녀의 마음입니다

중소기업중앙회 「2024 중소기업 가업승계 실태조사」에서 자녀 승계 계획이 없거나 정하지 못한 134곳이 고른 이유는 아래와 같습니다(복수 응답).

승계하지 않는 이유	응답 비율	순위
자녀가 원하지 않아서	38.8%	1위
승계를 준비할 연령이 아님	30.6%	2위
무거운 책무를 주기 싫어서	26.9%	3위
업종 전망이 불투명해서	22.4%	4위
세금 문제 해결이 어려워서	11.2%	5위

승계하지 않는 이유	응답 비율	순위
자녀의 역량이 부족해서	5.2%	6위
승계할 자녀가 없어서	3.7%	7위

같은 조사에서 600곳 전체에 승계 과정의 어려움을 물었을 때는 「막대한 세금부담」이 88.7%로 가장 많았습니다. 두 결과는 서로 어긋나지 않습니다. 승계를 겪었거나 앞둔 회사 전체에서 세금은 가장 큰 어려움이지만, 승계 계획이 없는 회사에서 먼저 나오는 답은 자녀의 마음입니다. 자녀의 역량이 부족해서라는 답은 5.2%뿐이었습니다. 능력이 없어서가 아니라 원하지 않아서 물려받지 않는다는 뜻입니다.

영상에 출연한 매각 자문 담당자는 물려받지 않기로 한 2세를 계속 만나지만, 그들이 세금 걱정을 먼저 꺼낸 적은 한 번도 없었다고 말합니다. 세금은 승계를 결정한 뒤의 비용이고, 2세가 망설이는 것은 그보다 앞에 있는 일입니다. 그렇다면 2세가 무엇을 보고 물러나는지 살펴봐야 합니다.

02

물려받는 것은 지분이지만 회사를 움직이는 것은 수천 번의 판단입니다

영상은 제조업을 영업·제조·품질의 곱셈으로 설명합니다. 팔 수 있는가, 만들 수 있는가, 같은 품질로 계속 만들 수 있는가입니다. 덧셈이면 하나가 약해도 다른 것으로 메울 수 있지만, 곱셈이라 하나가 반으로 줄면 결과 전체가 반이 됩니다.

지방 제조업의 영업이익률은 10% 안팎만 나와도 잘하는 편이라고 출연자들은 말합니다. 기술은 이미 수십 년 전에 나온 것이 많고, 비슷하게 만들 수 있는 회사가 늘수록 결국 원가 경쟁이 됩니다. 그런데도 어떤 회사는 이익률을 지키고 어떤 회사는 떨어집니다. 영상이 찾은 차이는 **관리**, 즉 대표가 회사에 붙어 하나하나 살피는 일이었습니다.

이익률이 높은 회사 대표에게 「왜 이익률이 높으냐」고 물으면 대개 한 가지를 꼽지 못한다고 합니다. 이익률은 어떤 원인 하나가 만든 값이 아니라, 단가를 받을지 말지, 설비를 언제 바꿀지, 품질 사고에 어떻게 대응할지 같은 판단이 수백, 수천 번 쌓인 결과이기 때문입니다. 자녀는 지분을 물려받을 수 있습니다. 하지만 그 결과를 만든 판단력은 지분 서류에 들어 있지 않습니다.

03

공장의 생산 방식에 따라 2세가 떠안는 위험이 다릅니다

영상은 제조업을 양산형과 주문 생산형으로 나눠 설명합니다. 둘 다 물려받는 쪽에게 녹록하지 않지만, 어려운 이유가 다릅니다.

생산 방식	이익을 깎는 것	2세가 맞는 문제
양산형(부품 반복 생산)	원청 단가 인하·중국산 경쟁	관리만으로 이익률을 지키기 어렵다
주문 생산형(플랜트·선박 블록)	사양 변수·납기 지연 페널티	프로젝트마다 판단이 달라진다

양산형은 원청이 협력사의 마진을 대략 알고 있어서, 이익률이 오르면 단가를 내리라는 요구가 옵니다. 주문 생산형은 반대로 판단에 따라 마진이 크게 달라집니다. 영상의 예로, 산성 물질을 다루는 설비라면 재질을 티타늄으로 바꿔야 하고, 그 판단을 놓치면 고객이 납품을 폐기할 수 있습니다. 납기를 넘기면 받을 돈에서 페널티가 빠지는데, 상한이 없는 계약도 있어서 프로젝트 하나로 회사가 휘청일 수 있습니다.

04

30년 경험과 관계, 권위는 문서로 넘어가지 않습니다

영상은 이 부분을 「다운로드가 어려운 30년」이라고 부릅니다. 창업주의 머릿속에 있는 것을 꺼내 보면 이런 것들입니다.

- **거래처와 은행의 관계** — 수십 년 동안 함께 술자리를 하며 쌓은 거래처 대표, 은행 지점장과의 관계
- **단가 협상의 기억** — 10년 전 고객사에 단가 인상을 요구해 관철했던 과정
- **품질 사고의 대처** — 15년 전 사고에서 무엇을 배웠고 그 뒤 무엇을 바꿨는지
- **설비를 고른 이유** — 왜 그 업체의 설비를 샀고, 그 뒤 어떻게 유지보수해 왔는지



창업주가 물려줄 수 있는 지분과 달리 30년 동안 쌓인 관계·판단·권위는 서류로 넘어가지 않습니다

이런 내용을 문서로 정리해 둔 창업주는 많지 않습니다. 출연자 한 명은 「안 하는 게 아니라 할 수가 없다」고 말합니다. 상황이 생길 때마다 그때그때 꺼내 쓰는 지식이라, 2세가 「아버지가 아시는 것을 한 번에 다 주세요」라고 할 수 없습니다.

권위도 넘어가지 않습니다. 창업 때부터 함께한 공장장, 부사장 같은 공신들이 2세의 말을 따르는지는 지분과 별개입니다. 영상에는 신사업을 하려고 임원들을 설득하다 지쳐 접은 2세, 신입사원으로 들어갔다가 갑자기 상무가 되자 어제까지 반말하던 부장들이 존댓말을 해 오히려 불편해졌다는 2세의 이야기가 나옵니다. 인정을 받은 사례는 힘든 해외 현장에 자원해 1년 동안 프로젝트를 끝내고 돌아온 경우였습니다.

05

아버지가 함께 결정하면 2세의 판단은 쌓이지 않습니다

출연자는 이를 게임에 비유합니다. 아버지는 30년 동안 단계를 넘으며 레벨 90이 됐고, 2세는 레벨 5로 같은 어려운 판에 들어갑니다. 공장은 커질수록 문제가 줄지 않고 바뀝니다. 처음에는 파는 것이, 그다음에는 규모 있게 만드는 것이, 그다음에는 같은 품질을 유지하는 체계가 문제가 됩니다.

여기에 아버지가 옆에서 코치만 하지 않고 같이 결정합니다. 영상의 사례에서 2세는 수주가 들어온 프로젝트가 남지 않는다고 보고 하지 말자고 했지만, 아버지는 「공장 놀면 뭐 하냐」며 수주했습니다. 둘은 일주일 동안 말을 하지 않았습니다. 2세에게 결정할 몫이 주어지지 않으면 2세의 판단은 결과로 검증될 기회가 없고, 판단력은 쌓이지 않습니다. 직장 상사와의 갈등은 퇴근하면 끝나지만, 이 갈등은 집까지 따라옵니다.

이 사례는 한쪽만 옳다고 보기 어렵습니다. 댓글에는 공장은 단기 이익보다 일감을 꾸준히 받아 설비를 가동하는 것이 중요하다는 반론도 있었습니다. 문제는 누구 판단이 맞았느냐가 아니라, 판단의 근거가 아버지 머릿속에만 있어서 2세가 그 이유를 알 수 없었다는 데 있습니다.

06

승계한 2세들의 댓글에는 같은 순서가 보입니다

댓글 83건 가운데 공감을 가장 많이 받은 것은 2세 당사자의 경험담이었습니다. 물려받지 않으려는 쪽의 이유는 영상과 거의 같았습니다. 한 자동차 부품 회사 2세는 접대와 굽신거림, 모든 결정에 관여하는 아버지, 높지 않은 이익률, 직원들의 시선, 이미 정해진 듯한 인생, 늘어나는 규제를 꼽았습니다.

승계해서 회사를 운영하고 있는 2세들의 댓글에는 비슷한 순서가 보였습니다.

- **현장에서 먼저 일했습니다** — 대리 직함으로 현장 일을 2~3년 익혔다는 댓글, 먼지를 뒤집어쓰며 일하는 모습을 보여야 오래 일한 직원들의 신뢰를 얻었다는 댓글이 있었습니다.

- **작은 일부터 맡아 넓혔습니다** — 10년 동안 아버지와 함께 일하며 맡는 일을 차근차근 넓혀 왔다는 2세는, 한 번에 다 물려받는다는 생각은 부담이 크다고 적었습니다.
- **내부 체계를 정비해 인정받았습니다** — 창업주 세대가 약할 수밖에 없는 회사 내부 정비로 인정받았다는 댓글이 공감을 많이 받았습니다. 규모가 커져 현장보다 관리가 중요해졌다는 설명도 붙어 있었습니다.

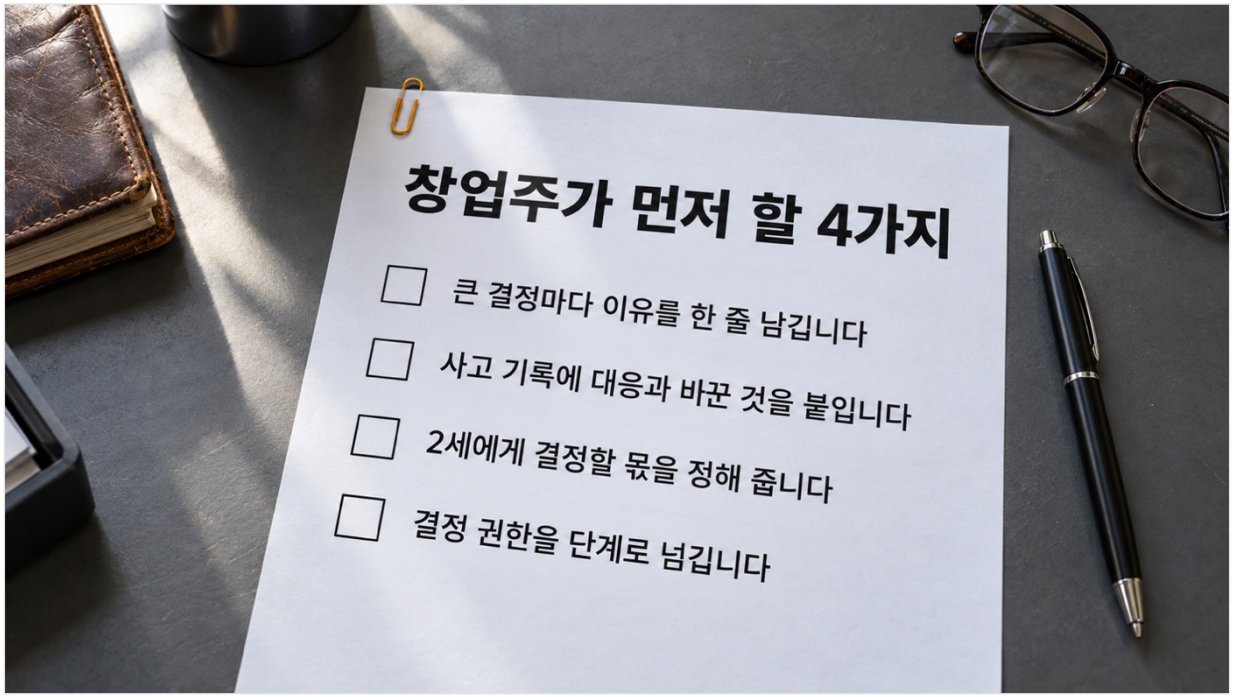
반대로 영상의 결론인 「매각도 선택지로 고려하라」에는 「누가 사줘야 팔죠 … 남이 사갈 정도의 좋은 기업이면 아들도 물려 받습니다」라는 반론이 공감을 많이 받았습니다. 앞의 조사에서도 자녀에게 승계하지 않을 경우의 계획으로 「매각」을 고른 곳이 48.6%로 가장 많았으니, 매각은 이미 많은 대표가 생각하는 선택지입니다. 문제는 사 줄 곳이 있느냐입니다. 승계든 매각이든, 회사가 대표 한 사람의 머릿속으로 움직이는 한 넘겨받을 사람을 찾기 어렵다는 점은 같습니다.

07

승계든 매각이든 먼저 할 일은 판단을 꺼내 적는 것입니다

영상과 댓글을 함께 읽으면 승계가 막히는 이유는 두 가지로 모입니다. 넘겨받는 사람이 회사를 움직이는 판단의 근거를 볼 수 없고, 결정 권한은 단계 없이 한 번에 넘어가거나 아예 넘어가지 않는다는 것입니다. 자녀가 물려받든, 다른 회사가 사든, 그 판단이 꺼내져 있어야 넘겨받을 수 있습니다. 같은 조사에서 응답 기업의 81.2%는 승계를 제대로 준비하려면 6년 이상이 걸린다고 답했습니다. 그 시간 동안 창업주가 할 수 있는 일은 이렇습니다.

- **큰 결정마다 이유를 한 줄 남깁니다** — 단가 인하를 받아들였는지, 수주를 했는지 거절했는지와 그 이유를 결정할 때 함께 적습니다. 나중에 정리하려 하면 이유는 기억나지 않습니다. 한 줄에 무엇을 적을지는 아래 「함께 읽어보세요」의 둘째 글에 정리해 두었습니다.
- **사고 기록에 대응과 바꾼 것을 붙입니다** — 품질 사고와 설비 고장이 났을 때 무엇을 했고 그 뒤 무엇을 바꿨는지를 적어 두면, 그 기록이 공장의 대응 매뉴얼이 됩니다.
- **2세에게 결정할 몫을 정해 줍니다** — 특정 금액 이하의 수주, 특정 설비의 보전 일정처럼 범위를 정해 2세가 결정하고 결과를 지게 합니다. 판단력은 결과로 검증될 때 쌓입니다.
- **결정 권한을 단계로 넘깁니다** — 처음에는 보고만 받고, 다음에는 제안하게 하고, 그다음에는 승인을 받아 실행하게 하고, 마지막에 맡깁니다. 언제 다음 단계로 갈지도 미리 정해 둡니다.



창업주의 판단을 꺼내 적고 권한을 단계로 넘기면 넘겨받는 사람이 회사를 볼 수 있습니다

이 순서는 공장에 AI를 들일 때도 똑같이 적용됩니다. AI도 근거가 적혀 있지 않은 판단은 배울 수 없고, 한 번에 권한을 다 받으면 틀렸을 때 되돌리기 어렵습니다. 웨이스가 이 문제를 VEXPLOR로 어떻게 풀려 하는지는 아래 「함께 읽어보세요」의 첫 글에 적었습니다.



이 글을 한 장으로 요약하면 이렇습니다 — 제조업 2세가 공장을 물려받지 않는 이유와 창업주가 먼저 할 일

공장을 넘겨받을 사람이 자녀든 다른 회사든 AI든, 30년 동안 쌓인 판단이 꺼내져 있을 때에만 그 회사를 계속 운영할 수 있습니다.

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 회사다.

08

함께 읽어보세요

- 제조업 승계가 막히는 문제를 웨이스는 VEXPLOR로 어떻게 풀려 하는가 — 판단 근거를 묶고 권한을 단계로 넘기는 방법
- 10년 뒤 로봇을 누구나 살 수 있게 되면, 중소 제조기업은 무엇으로 앞서는가 — 숙련공의 판단을 지금 기록하는 법
- 공장이 내리는 판단 9개 중 AI에게 맡길 수 있는 것은 몇 개입니까

원문 blog.vexplor.com/post/why-heirs-refuse-the-factory
발행 2026년 10월 4일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 · 사업자등록번호 439-87-02852
주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동) 1702-1708호 (영천동, 실리콘앨리동탄)
연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me
홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc

원문 홈페이지 링크드인