

14차시 기업지배구조를 복잡하게 하다

학습 내용

1. 이케아의 기업지배구조 형성 배경
2. 이케아 관련 재단과 이카노 그룹
3. 발렌베리 가문의 지배구조

1. 이케아의 기업지배구조 형성 배경

제국이라고도 할 수 있는 이케아그룹의 기업지배구조는 상당히 복잡하다. 소유구조와 운영구조가 난마처럼 얽혀 있다. 외부인이 이해하기에 매우 어렵고 전문가라 하더라도 자세한 내부 정보 없이는 제대로 분석을 할 수 없다. 이러한 기업지배구조는 모두 창업자인 잉바르 캄프라드의 주도하에 이루어졌는데, 그가 이렇게 난해한 기업구조를 만든 이유는 크게 보아 세 가지다.

첫째, 개인, 가족, 기업 차원에서 불법적 탈세가 아니라 합법적 절세를 하기 위해서다.
둘째, 이케아 회사가 외부의 적대적인 조직에 의해 장악당하는 것을 막기 위해서다.
셋째, 창업자가 죽더라도 어떤 한 사람에 의해 이케아가 좌지우지 되는 것을 막기 위해서다.

잉바르 캄프라드는 자신이 죽은 후에도 어떤 개인이나 외부의 적대적 조직에 의해 이케아 회사가 장악 당하는 것을 막고 영구적인 조직으로 남기를 원하고 있다. 이케아는 조립할 수 있는 가구를 팔고 있지만, 이케아 자체는 다시 분해할 수 없는 기업이 되어야 한다고 잉바르 캄프라드는 굳게 생각하는 것이다. 따라서 잉바르 캄프라드 사후에 이러한 지배구조가 제대로 작동하는 지를 보는 것도 관전 포인트다.

이케아 그룹 내부를 좀더 자세히 들여다 보자. 이케아 그룹은 크게 보아 스티호팅잉카재단, 인터로고재단 그리고 이카노그룹 등 세 그룹으로 구성되어 있다.

2. 이케아 관련 재단과 이카노 그룹

2-1. 스티흐팅잉카 재단

잉바르 캄프라드는 여러 가지 목적을 위해 1982년 네덜란드 레이덴(Leiden)에 비영리조직인 스티흐팅잉카재단(Stichting INGKA Foundation)을 설립했다. Stichting은 네덜란드어로 재단을 의미하고, 잉카(INGKA)는 잉바르 캄프라드의 스펠링을 딴 것이다.

스웨덴은 1969년부터 1976년까지 사회민주당의 올로프 팔메 총리가 집권하면서 사회민주주의 정도가 계속 강화되고 있었다. 당시 스웨덴에서는 기업에 대한 세금이 매우 높았고 기업이 노동자를 위해 근로자기금에 거액을 출연하는 것을 추진하고 있었기 때문에 잉바르 캄프라드는 스웨덴이 동유럽화 되는 것을 우려했다. 그래서 자신 재산과 회사가 사회화되는 것을 막고 절세를 하기 위해 자신의 거주지를 옮기고 본사의 해외 이전을 심각하게 고려하기 시작했다.

그래서 1970년대 중반에 잉바르 캄프라드는 변호사들을 고용하여 장기적으로 이케아를 위한 최적의 기업 형태가 무엇인지에 대해 고민했다. 정부, 다른 기업, 가족 구성원이 회사에 대한 공격을 이겨내고 이케아를 오랫동안 존속, 성장하기 위한 최적의 기업 형태를 바꿨던 것이다.

잉바르 캄프라드는 다음과 같은 이유 때문에 해외에 재단을 만드는 것이 최적이라고 판단했다.

- . 어느 가족구성원에 의한 회사 탈취 방지
- . 외부의 적대 조직에 의한 공격에 대응
- . 면세 혹은 절세
- . 정부에 의한 이케아 재산의 사회화 방지

잉바르 캄프라드는 많은 고민 끝에 네덜란드에 재단을 만들어 이케아의 재산을 그 재단에 넘기기로 했다. 많은 나라 중에 네덜란드를 선택한 이유는 네덜란드의 재단 관련 법이 다른 나라에 비해 이런 특징을 가지고 있었기 때문이었다.

- 재단 설립과 운영이 그 어느 나라보다 자유로웠다.
- 국가의 간섭 없이 공증만 받으면 재단 설립이 가능했다.
- 재단은 오로지 공공의 이익에 기여해야 할 필요는 없고, 좋은 관습과 법을 어기지 않는 한 모든 목적의 재단을 설립할 수 있다.
- 국가는 재단을 감독하지 않는다
- 재단은 오로지 설립자와 이사회가 운영하며, 단지 법을 어겼을 때에만 검찰이 간섭할 수 있다.
- 재단을 설립한 다음에 다시 해산하는 것이 가능하다.
- 재단이 기업을 운영하고 이윤을 얻는 것은 허용되지만, 그 이윤이 재단 설립자나 재단 이사회에 배당되어서는 안 된다는 제약은 있다.

이렇게 해서 만들어진 스티호팅잉카재단은 사회봉사를 위한 기부를 목적으로 하는 빌앤멜린다게이츠재단과는 설립 취지가 상당히 다르다. 정관에 나타난 스티호팅잉카재단의 목적을 보면, 건축 디자인과 인테리어 디자인 분야에서 혁신을 진흥하고 지원하는 것(promote and support innovation in the field of architectural and interior design)을 목적으로 하고 있다. 하지만 이 목적을 위한 사회 활동은 실질적으로 미미했고, 2000년대 들어와 재단의 중요한 목적에 개발도상국의 아동 지원 활동을 추가했다. 스티호팅잉카재단은 국제연합(UN) 산하의 유엔아동기금(UNCICEF), 유엔난민기구(UNHCR), 유엔개발계획(UNDP), 그리고 세이브더칠드런(Save the Children)에 기부를 하고 있다.

이 재단은 2011년에 6,500만 유로를 기부했는데 매년 1억 유로씩 기부금을 증액하겠다고 발표한 바 있다. 특히 난민을 위한 기부 활동을 많이 하고 있는데 2009년에 6천2백만 달러를 기부한 바 있고, 이케아의 조립식 주택을 난민에게 제공하는 보다 적극적인 사회책임 활동도 하고 있다.

이 재단의 이사회 멤버는 모두 다섯 명인데, 잉바르 캄프라드, 그리고 그의 부인인 마르가레타 캄프라드, 그리고 변호사로 구성되어 있다. 이 재단은 빌앤멜린다게이츠재단에 이어 현재 세계에서 두 번째로 큰 비영리조직이다.

세계에서 가장 큰 재단 (2012년 6월 기준)

순위	재단 이름	국적	본부	기금	설립연도
1위		미국	시애틀	374억	1994년
2위		네델란드	레이덴	360억	1982년
3위		영국	런던	221억	1936년
4위		미국	체비체이스	161억	1953년
5위		미국	뉴욕시	103억	1936년

잉바르 캄프라드가 이사회 의장을 맡고 있는 스티호팅잉카재단은 이케아그룹 산하에 있는 200여 개 계열사 전체의 지주회사로 영리조직인 잉카홀딩(Ingka Holding B.V.)을 보유하고 있다. 스티호팅잉카재단은 다섯 위원 중의 한 명이 죽으면 나머지 네 명의 위원이 꺾석 위원을 임명할 수 있으며 혹시 재단을 매각해야 할 경우에는 스티호팅잉카재단과 같은 취지를 가진 재단에 매각할 수 있도록 했다. 스티호팅잉카재단은 잉카홀딩의 집행위원들을 임명하는 권한을 가지고 있다.

잉카홀딩은 해외 각국에 분포되어 있는 판매 회사들을 비롯하여, 이케아 제품 생산을 담당하는 스웨드우드그룹도 보유하고 있다. 네델란드 레이덴에 있는 이 지주회사는 B.V.라는 표현에서 알 수 있듯이 주식회사가 아니라 유한책임회사다. 잉카홀딩의 이사회 멤버는 잉바르 캄프라드와 큰 아들 페테르 캄프라드를 포함해 일곱 명으로 구성되어 있다.

잉카홀딩은 이케아의 대부분 매장의 운영을 관장하는데, 가구 디자인, 제조, 구매, 공급 등을 총괄한다. 이케아 매장 중에 직접 운영하는 매장은 잉카홀딩이 관장하고 있고, 프랜차이즈 매장은 인터로고재단 산하에 있는 인터이케아홀딩이 관장하고 있다.

잉카홀딩 산하에는 이케아 가구 생산을 총괄하는 스웨드우드(Swedwood) 기업이 있다. 스웨드우드는 목재를 가공하던 스웨덴 기업을 이케아가 1991년에 인수한 것으로 이케아가 대량 생산 방식으로 그리고 급변하는 수요에 맞추어 재빨리 공급을 하는 저스트인타임(Just-in-time) 방식으로 가구를 생산하는데 크게 기여했다.

잉카홀딩의 이사회 멤버는 모두 일곱 명인데, 잉바르 캄프라드(현재 최고 고문), 그의 부인 마르가레타 캄프라드, 그의 장남 페테르 캄프라드, 그의 처남 한스 예란 스테네르트로, 그리고 캄프라드 친족은 아니지만 스웨덴 기업의 최고경영자 출신 사람들이 이사회 멤버다.

2-2. 인터로고 재단

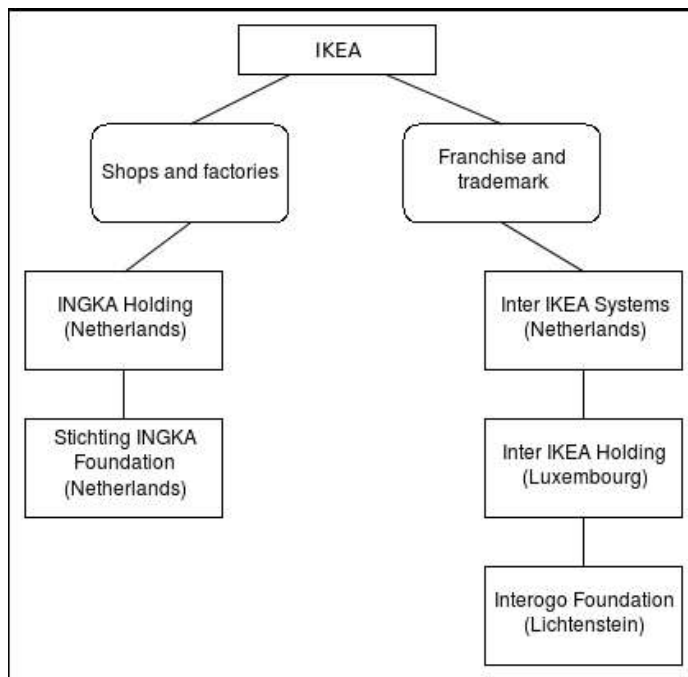
스티호팅잉카재단과는 별도로 잉바르 캄프라드와 그의 가족은 인터로고재단(Interogo Foundation)을 유럽의 소국 리히텐슈타인에 보유하고 있다. 이 재단은 산하에 지주기업으로 인터이케아홀딩(Inter IKEA Holding S.A.) 조직을 룩셈부르크에 두고 있다. 그리고 인터이케아홀딩 산하에는 다시 네 개의 디비전(division)이 있는데, 프랜차이즈 디비전, 소매센터 디비전, 재산 디비전, 재정 디비전이 바로 그것이다. 이 네 디비전의 위치는 각각 네덜란드, 덴마크, 스웨덴에 있다. 이 네 개 디비전을 실질적으로 통제하는 곳은 벨기에에 있는 인터이케아홀딩서비스다.

인터이케아홀딩은 그 산하에 네덜란드에 위치한 인터 이케아 시스템스(Inter Ikea Systems)를 보유하고 있는데, 네덜란드 본국이 아니라 조세피난처로 유명한 네덜란드령 안틸레스 제도 에 있다. 인터이케아시스템스는 이케아 매장들이 독점적으로 사용할 수 있는 이케아의 콘셉트, 상표권, 제품 디자인 등 지적재산권과 프랜차이즈 허가권을 보유하고 있다. 그래서 이케아의 모든 매장들은 발생한 매출의 3%를 프랜차이즈비로 이 회사에 지급해야 한다. 또 이케아 매장에서 판매되는 음식에서 발생하는 수입은 모두 캄프라드 가족으로 귀속된다. 이처럼 인터이케아홀딩 회사는 수입이 많기 때문에 축적된 자금을 가지고 인터이케아 금융 회사를 룩셈부르크에서 운영하고 있다. 이케아 그룹의 은행이기도 한 이 회사는 스웨덴 최대 건설회사인 스칸스카(Skanska)의 지분을 1998년에 매입하기도 했다.



(출처 : www.inter.ikea.com)

하여튼 이처럼 이케아는 아주 창의적인 방법으로 합법적으로 세금을 줄이고 있는데 야라스 교수에 의하면 이케아는 세금부담을 40%에서 15%로 줄이는데 성공했다. 이런 기막힌 절세에 대해 잉바르 캄프라드는 전혀 죄책감이 없는데, 기업으로서 모두 비용을 줄이기 위한 방법이기 때문이라고 말한다. 이케아는 공개기업이 아니기 때문에 자신들의 수익과 세금을 공개할 법적인 의무는 사실 없다.



http://en.wikipedia.org/wiki/Stichting_Ingka_Foundation

* 팁 : 조세피난처 (tax haven)

조세피난처(tax haven)는 기업·개인에게 실제로 발생한 소득에 세금을 아예 부과하지 않거나 아주 낮은 세율을 적용하는 국가나 지역을 말한다.

카리브해의 버뮤다·케이먼군도, 버진 아일랜드, 안틸레스 제도, 유럽의 스위스·오스트리아·룩셈부르크·벨기에·리히텐슈타인·안도라·모나코·벨기에· 영국해협에 있는 건지섬·저지섬(영국령), 아시아의 홍콩·싱가폴이 조세피난처로 유명하다.

조세피난처는 조세우대 유형에 따라 조세천국, 조세피난처, 조세휴양지 등 다양하게 분류되며 현대판 보물섬, 세금의 오아시스로 불리기도 한다.

세금우대뿐만 아니라 금융거래 때 익명이 보장되기 때문에 부유층의 재산은닉과 탈세, 돈세탁에 이용되기도 한다. 상당수 다국적기업들은 세금을 피하거나 자금을 결집·조작하기 위해 이들 조세피난처에 자회사를 설립한다. 하지만 조세피난처에 계좌를 가졌다는 사실만으로 역외탈세를 했다고 단정할 수는 없다.

경제협력개발기구(OECD)에 의하면 조세피난처에 몰린 돈이 11조 달러로 추산하고 있으며, 영국의 조세정의네트워크에 의하면 21조 달러로 추산하고 있다. 또 어떤 추산치에 의하면 전 세계 자본의 3분의 1 이상이 조세 피난처를 경유하고 있다고 한다.

* * *

2-3. 이카노그룹

이카노(IKANO)그룹(www.ikanogroup.com)은 이케아 자체와 직접 관련되어 있는 회사가 아니라 잉바르 캄프라드의 가족재산을 관리하는 캄프라드 가족기업으로 산하에 여러 기업들을 거느리고 있다. 1988년에 룩셈부르크에 설립된 이 회사는 2013년 현재 직원이 3,520명에 이르고 있다. 이사진은 모두 10명인데 잉바르 캄프라드는 시니어 어드바이저이고 장남인 페테르 캄프라드가 회장직을 맡고 있고 다른 두 아들(요나스, 마티아스)도 이사직을 맡고 있다.

사업 부문	사업 규모	사업 부문	사업 지역	관련기업체
금융	48억 유로	매장카드, 로열티마트, 신용카드, 리스, 개인대출	유럽 10개국	Ikno Bank
부동산	17억 유로	소매센터, 사무실, 주택	스웨덴	
보험	1억 유로	생명보험과 손재보험, 해상보험	30개국	
소매	4억 유로	이케아 매장, 쇼펍센터	싱가폴, 말레이시아, 타일랜드	Ikano Pte.Ltd

금융, 부동산, 보험, 소매 부문으로 구성되어 있는데 이중에 금융 부문이 차지하는 비중이 가장 크다. 주로 유럽과 미국, 아시아(타일랜드, 싱가포르, 말레이시아) 지역에서 사업을 하고 있다. 금융 사업은 48억 유로, 부동산의 시장가치는 17억 유로, 자산의 시장가치는 49억 유로, 보험은 1억 유로, 아시아의 소매 매출은 4억 유로에 이르고 있다.

금융부문은 소매업자들을 대상으로 매출을 늘리는 방법으로 매장 카드, 로열티 카드를 발급, 관리를 해주고 있고 소비자들을 대상으로 신용카드, 리스와 개인대출 사업을 하고 있다.

이카노그룹 산하의 이카노 은행(Ikano bank)은 소비자들을 대상으로 한 인터넷은행으로 대출과 저축 같은 금융서비스를 제공한다. 1995년에 엘름홀트에 설립된 이 은행은 스웨덴의 룬드, 순드비베리(Sundbyberg), 그리고 노르웨이 오슬로, 덴마크의 글로스트루프(Glostrup)에 지점을 두고 있으며, 이 나라 외에 독일, 러시아, 영국, 핀란드 등 10개국에서 금융사업을 전개하고 있다. 이카노 은행의 주요 고객으로는 이케아를 비롯하여, 폴크스바겐, 아우디, 스타디움(Stadium), 린덱스(Lindex), 프리티드스레서도 있다.

스웨덴 엘름홀트에 있는 이카노 은행 본사



이카노그룹은 많은 부동산을 보유하고 있는데 캄프라드의 세 아들이 보유하고 있는 부동산도 관리한다. 부동산은 크게 보아, 소매센터, 사무실, 주택으로 구성되어 있다. 스웨덴의 대형 쇼핑센터들과 말뫼와 룬드에 위치한 산업기술단지에서는 하이테크 소형기업들에게 사업용 부지를 제공하고 있다. 그리고 잉바르 캄프라드가 스톡홀름과 외레순드에 보유하고 있는 사무용 건물과 호화주택도 보유, 관리하고 있다.

이카노그룹은 기업들을 대상으로 보험 사업을 하고 있는데 생명보험과 손재보험, 해상보험이 있다.

소매사업 부문에서는 이카노그룹 산하에 Ikano Pte. Ltd가 있다. 인터이케아시스템스의 프랜차이즈 가맹점으로 동남아시아에 이케아 매장 4군데(싱가폴에 2곳, 말레이시아 쿠알라룸푸르에 1곳, 타일랜드 방콕에 1곳)를 소유, 운영하고 있다. 또 쿠알라룸푸르와 방콕에는 이케아 매장 근처에 쇼핑센터로 소유, 운영하고 있다. 직원은 1,683명이다.

이카노그룹은 1992년부터 홈퍼시닝 기업인 해비타트(Habitat)를 보유하고 있었으나 사업 부진으로 2009년에 매각하였다. 해비타트는 1964년에 테렌스 콘란(Terence Conran)이 런던에 첫 매장을 오픈한 이후 상당한 인기를 누렸다. 2009년 이카노그룹이 해비타트 매각 당시 해비타트 매장은 71개였는데 영국에 35개, 프랑스에 26개, 스페인과 독일에 각각 5개가 있었다. 해비타트 브랜드와 런던의 매장 3개는 홈리테일그룹(Home Retail Group)에 매각했고 나머지 매장은 모두 구조조전전문기업인 힐코(Hilco)에 매각하여 현재 모두 청산되었다.

이처럼 이케아는 잉카재단 산하의 잉카홀딩, 그리고 인터로고재단 산하의 인터이케아시스템스(Inter Ikea Systems)에 의해 다각도로 통제되고 있어 이케아는 잉바르 캄프라드가 1986년에 이케아그룹 회장에서 물러난 후 지금까지도 그의 통제를 철저히 받고 있다. 그리고 잉바르 캄프라드 가족은 별도로 이카노그룹을 만들어 금융사업을 전개하여 이케아에 금융서비스를 제공하고 있다.

이케아와 잉바르 캄프라드의 여러 조직은 네델란드, 덴마크, 룩셈부르크, 리히텐슈타인, 벨기에, 스웨덴 등 여러 국가에 분산되어 있다. 그리고 잉바르 캄프라드 본인은 스위스에 거주하고 있다. 세계에 흩어져 있는 조세피난처를 효과적으로 활용하여 절세 혹은 면세를 하고 외부조직으로부터 적대적 공격을 막고 앞으로 오랜 기간 영구적인 조직을 만들기 위한 방법으로 이러한 기업구조가 만들어졌다. 이러한 기업구조 시스템은 앞으로 여러 모로 많은 연구가 필요한 부분이다.

3. 발렌베리 가문의 지배구조

1-1. 발렌베리 가문의 파워

전 세계에서 막강한 파워를 발휘한 가문들이 있다. 이탈리아의 메디치 가문, 영국의 로스차일드 가문, 독일의 지멘스 가문, 프랑스의 미쉐린 가문, 미국의 록펠러 가문이 바로 그런 가문이다. 명문 가문이라는 말이 나올 정도라면 한두 세대 사람만 잘 한다고 되는 것은 아니다. 오랜 기간 여러 세대에 걸쳐 정치, 경제, 사회적으로 영향력을 많이 발휘해야 한다. 잠깐이라면 모르지만 오랫동안 파워를 발휘한다는 것은 결코 쉽지 않다. 현재 발렌베리 가문은 스웨덴 전체 GDP와 시가총액에서 30%를 차지할 정도로 압도적이다.

발렌베리 가문의 지주회사는 인베스터(Investor AB)로 상장기업이다. 2013년 현재 이 지주회사가 보유하고 있는 기업들을 보면, 스웨덴 2위 은행인 SEB은행을 위시하여 광산건설장비회사인 아틀라스콥코, 중전기 산업장비회사인 ABB, 유럽에서 최대이자 세계 2위 가전 기업인 일렉트로룩스, 세계적 제약회사 아스트라제네카, 세계 최대 통신장비업체인 에릭슨 등 세계적 기업들을 거느리고 있다.

<발렌베리 가문의 주요 계열사>

기업	지분	투표 지분	매입 연도
ABB	7.9%	7.9%	1925년
Atlas Copco	16.8%	22.3%	1916년
AstraZeneca	4.1%	4.1%	1924년
Electrolux	15.5%	29.9%	1956년
Ericsson	5.3%	21.4%	1950년
Husqvarna	16.8%	30.3%	2006년
Saab	30.5%	39.5%	1937년
SEB	20.8%	20.9%	1916년
Sobi	39.9%	40.5%	2009년
Wartsila	8.8%	8.8%	2012년
NASDAQ OMX	11.8%	11.8%	2011년

발렌베리 산하 기업들을 업종별로 보면, 통신장비(에릭슨), 중전기 산업장비(ABB), 광산건설장비(아틀라스콥코), 방위(사브), 기계(Husqvarna), 의료장비(Molnlycke Health Care), 금융(SEB, NASDAQ OMS, Lindorff, Investor Growth Capital), 항공(SAS), IT(일렉트로룩스), 통신서비스(3 Scandinavia), 의료(아스트라제네카, SOBI, 감브로, Aleris) 등 다양한 업종에 퍼져 있다.

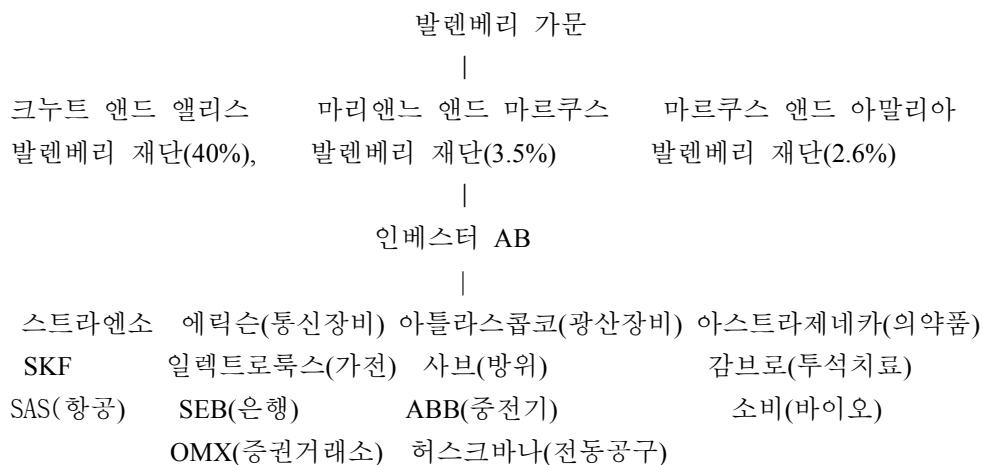
발렌베리 가문이 예전에 보유했던 회사로는 운수장비회사 스카니아(Scania), 자동차회사 사브자동차(Saab Automobile), IT서비스회사인 WM-데이터가 있는데 현재는 지분을 매각했다.

사람들은 발렌베리 가문을 스웨덴의 자존심, 경제대통령이라 부르기도 한다. 더구나 발렌베리 가문은 이렇게 압도적으로 많은 기업을 보유하고 있지만 철저하게 사회적 책임 활동도 잘 하고 있어 스웨덴 국민들로부터 존경을 받고 있다.

- 발렌베리 가문의 지배구조

발렌베리 가문은 계열사를 어떻게 통제하고 있을까? 세계명문 재벌들처럼 발렌베리 가문은 가족 주식을 개인적으로 관리하지 않고 아닌 전문 신탁회사에 위탁한다. 실제 발렌베리가의 주식은 SEB에서 분리된 투자회사 인베스터(www.investorab.com)가 보유한다. 크누트 앤드 엘리스 발렌베리 재단, 마리앤느 앤드 마르쿠스 발렌베리 재단, 마르쿠스 앤드 아말리아 발렌베리 재단 등이 인베스터 의결권의 52.9%를 나눠 갖고 있다. 세 재단 중에 크누트 앤드 엘리스 발렌베리 재단의 기분이 40%가 가장 많다.

각 기업은 발생한 이익을 지분을 보유하고 있는 인베스터에 배당하며 이 돈은 최종적으로 4개 공익재단으로 귀속돼 교육 연구개발 등 공익 목적으로 쓰인다. 발렌베리가 사람들은 계열 기업, 재단에 재직하면서 급여를 받을 뿐이다.



3-2. 발렌베리 가문이 커지게 된 과정

발렌베리 가문은 18세기 초반의 페르 한손(Per Hannson)에서 시작되었다고 하지만, 해군장교 출신인 앙드레 오스카 발렌베리(Andre Oscar Wallenberg; 1816~1886)가 실질적인 원조다. 그는 상선 선원으로 세계를 돌아다니다가 영국과 미국에서 은행업 공부를 한 뒤 스웨덴에 돌아와 1856년에 스톡홀름 엔스킬다 은행을 세워 가문 세력 확장의 기반을 만든다. 그는 채권 발행이나 해외차입을 성공시켜 큰 돈을 벌었고, 산업체에 대한 대출을 크게 늘려 지배권을 확장했다. 그래서 그는 북유럽의 메디치, 스웨덴 제2의 군주라는 칭호를 얻기도 했다. 하지만 1878년에 발생한 금융공황으로 은행에 유동성이 부족하여 한 때 큰 위기에 빠지기도 했지만 정부의 긴급융자를 받고 간신히 살아나기도 했다. 스톡홀름 엔스킬다 은행은 1971년에 스칸디나비스카 은행과 합병하여 지금의 스칸디나비스카 엔스킬다 은행(Skandinaviska Enskilda Banken)이 되었다.

1934년 들어 스웨덴 정부가 은행이 기업체 주식을 보유하지 못하게 강제하자, 마르쿠스 발렌베리 시니어는 스톡홀름 엔스킬다 은행의 투자 사업 형태로 인베스터(Investor AB)를 설립

하여 모기업 인베스터 산하에 많은 기업들을 거느리는 지배구조체제를 구축한다. 1960년대에 발렌베리 가문은 70개 주식회사의 지분을 상당 부분 보유하고 있었고, 이 기업이 고용한 노동자는 18만 명이나 되어 전체 사기업에 고용된 노동자의 1/5이나 차지하였다. 그동안 다섯 세대를 거쳐 현재는 1956년생으로 동갑내기인 마르쿠스와 야콥이 각각 SEB 회장과 인베스터 회장을 맡으며 투톱 체제를 유지하고 있다.

인베스터의 계열사는 수시로 변한다. 과거 한 때 스웨덴 최대 상업방송 TV4와 스톡홀름 2대 일간지인 스벤스카 다그프라데트를 소유한 적도 있다. 발렌베리 가문이 설립한 스톡홀름 경제대학은 ‘발렌베리대학’이라고 불리기도 한다.

스웨덴의 사회민주당 정부의 비호 아래 발렌베리 가문이 위상이 비정상적으로 커지자 독점을 우려하는 목소리도 커졌다. 하지만 발렌베리는 그들 특유의 지배 체제와 피나는 생존 노력으로 존경받는 그룹이 되었다.

3-3. 발렌베리 가문이 존경 받는 이유

그러면 왜 발렌베리 가문은 그토록 오랫동안 존경을 받고 있을까?

우선, 발렌베리는 가문의 2세들에게 경영권을 자동승계하지 않는다. 가문 사람들이 기업 경영을 하지만 ‘혼자 힘으로 대학을 나오고 부모 도움 없이 해외 유학과 해군 장교 복무를 마친 자식 중에 경쟁을 통해 경영자를 결정한다. 그룹 총수의 자녀라는 이유만으로 검증 절차 없이 부와 경영권을 세습하는 국내 재벌과는 다른 모습이다.

둘째, 발렌베리는 높은 수준의 소득누진세와 노조의 경영 참여를 적극 수용하고 있다. 스웨덴경영자연합이 한때 기업이익금의 85%를 법인세로 내자고 결의했을 때, 다른 재벌은 스위스로 탈출을 시도했지만 발렌베리는 노벨재단보다 더 큰 규모의 공익재단을 세워 사회공헌에 적극 나섰다. 계열 기업의 이익은 배당 형태로 지주회사를 통해 공익재단에 넣어 장학사업 등에 사용하는 것도 특징이다.

셋째, 스웨덴에는 경영권 방어를 위해 주식종류별로 의결권 수에 차등을 두는 차등의결권이 있어 발렌베리는 주식 수는 적다 하더라도 자회사를 실질적으로 통제하고 있다. 우리나라는 순환출자로 자회사들이 서로 엮어 있는 순환출자 구조로 되어 있어 오너가 소수의 지분으로 그룹 경영을 하고 있는데, 이와는 대조적이다.

넷째, 발렌베리 가문은 박애주의로 유명하다. 제2차 세계대전 당시 헝가리 부다페스트에서 외교관으로 활동하던 라울 발렌베리는 유대인에게 여권도 발급해주고 잘자리를 제공해 주어 수만 명의 유대인의 생명을 구해주었다.

다섯째, 발렌베리 가문은 대중에게 자신들을 노출시키지 않고 돈을 과시하지 않는 것으로 유명하다. 가문의 모토는 라틴어로 ‘Esse non Vederi’인데 ‘존재하지만 드러나지 않는다(to be, not to be seen)’이다.

이케아는 창업주와 회사를 해외로 옮겨 스웨덴 국민으로부터는 외면을 받았지만 글로벌 기업을 성장했다. 반면에 발렌베리그룹은 사회민주주의 정부와 합의를 통해 스웨덴에 계속 머무르면서 스웨덴 경제에 막강한 영향을 발휘하고 있다.