「경영사학」 제31집 제4호(통권 80호)
(사)한국경영사학회
2016. 12. 31. pp. 5~24

논문접수일 : 2016년 09월 07일
최종수정일 : 2016년 11월 13일
게재확정일 : 2016년 11월 15일

한진그룹 오너 조양호 일가의 소유지배에 관한 사적 고찰*

김 동 운**

요 약

본 논문은 1990년대 말 이후 한진그룹의 오너인 조양호와 그 일가가 어느 정도로 그리고 어떤 방식으로 그룹을 소유지배해 오고 있는지를 분석한다.

첫째, 대한항공, 한진칼, 한진해운홀딩스, 한진해운, 한진, 정석기업 등 주요 6개 회사는 서로에 대한 최대주주 및 주요 주주로서 그리고 다른 계열회사에 대한 최대 지분 보유자로서 그룹 소유지배구조의 중심에 있었다. 가족구성원 중에서는 조양호, 조수호, 최은영 등 3명이 주요 6개 회사의 최대주주로 참여하였다.

둘째, 1990년대 말 이후 조양호는 소유지배의 실질적인 정점에 있었으며, 그런 한편으로 지배 경로가 여러 갈래였고 회사들 간의 출자가 오랫동안 진행되었다. 2009년 그룹이 지주회사체제로 재편된 이후에도 이전의 지배구조는 지속되었으며, 2014년 후반 들어 최대주주가 차례로 변경되면서 조양호의 1인 지배체제가 구축되었다. 즉 '최대주주 조양호 → 지주회사 한진칼 → 자회사 대한항공·한진·정석기업 → 손자회사 한진해운'의 구조 하에 계열회사의 대부분이 지주회사체제에 편입됨으로써 조양호는 그룹 소유권을 안정적으로 확보하게 되었다.

셋째, 주요 6개 회사의 소유에 참여한 가족구성원은 18명이었다. 2세대와 3세대 12명은 조중훈의 자녀(1녀4남) 일가 구성원들이었으며, 조양호 일가(조양호, 자녀 조현아 조현태 조현민)와 조수호 일가(조수호, 최은영, 자녀 조유경 조유홍)가 4명씩으로 가장 많았다. 18명 중 매년 소유에 참여한 사람은 조양호 일가 4명, 1세대 조중건, 2세대 조남호 등 6명이었다. 조양호와 조수호 일가는 각각 이전의 대한항공과 한진해운에서 약화되었던 소유권을 지주회사 한진칼(2013년 대한항공에서 분리 신설)과 한진해운홀딩스(2009년 한진해운이 전환)에서 회복하고 강화하였으며, 이 과정에서 3세대로의 소유승계가 활발하게 진행되었다.

앞으로 본 논문에서 다루지 못한 한진그룹 소유구조에 관한 새로운 사실관계와 해석이 나와야 할 것으로 생각되며, 나아가 경영구조와 경영성과에 관한 후속 연구도 진행될 수 있을 것으로 기대된다.

〈주제어〉 소유지배, 한진그룹, 한진칼, 오너 일가, 조양호, 최은영

* 유익한 지적을 해 주신 심사위원 세 분께 감사드린다. 이 논문은 2016학년도 동의대학교 교내연구비(201600790001)의 지원을 받아 완성되었다.

** 동의대학교 경제학과 교수, dongwoon@deu.ac.kr, 제1저자.

Ⅰ. 머리말

본 논문은 한진그룹(2016년 현재 사기업집단 순위 11위)의 오너(owner)인 조양호와 그 일가가 어느 정도로 그리고 어떤 방식으로 그룹을 소유지배해 오고 있는지를 분석한다.

한진그룹은 1945년 조중훈이 설립하였으며, 장남인 조양호는 2003년 그룹회장 및 동일인 신분을 계승하였다.[1] 2005년에는 넷째 동생 조정호와 둘째 동생 조남호가 각각 메리츠금융그룹과 한진중공업그룹을 형성하여 독립하였으며, 2015년에는 지배해 오던 한진해운을 조양호에게 넘긴 후 셋째 동생 조수호(부인 최은영) 일가가 유수그룹으로 분리해 나갔다.[2] 이로써 조양호는 2003년 그룹 수장이 된 이후 12년 만에 '1인 지배체제'를 구축하게 되었다.

한진그룹의 소유지배는 특히 2009년 지주회사체제가 도입된 이후 오너 일가에게 점진적으로 집중되었다. 2009년 한진해운이 지주회사 한진해운홀딩스로 전환되면서는 조수호 일가의 지배권이 강화되었으며, 2013년 대한항공의 일부가 지주회사 한진칼로 설립된 이후에는 조양호 일가의 지배권이 강화되었다. 주요 6개 회사들(한진칼,

---

1) 한진그룹은 광복 직후인 1945년 11월 조중훈이 인천에 설립한 한진상사(이후 ㈜한진)가 모태이다. 트럭 1대로 시작한 운송회사였다. 이후 대한항공(1969년 대한항공공사 인수), 한진해운(1977년 설립), 한진중공업(1989년 대한조선공사 인수) 등을 계열회사로 편입하면서 육지, 하늘 및 바다를 아우르는 종합 수송·물류그룹으로 성장하였다 (배석만 2010; 조선일보 2015; 서울신문 산업부 2015, 2007; 최정표 2014; 매일경제 산업부 2011; 이한구 2010; 한진그룹 1995).

2) ① 창업주 조중훈은 1945년(25세) 창업 이후 2002년(82세) 사망할 때까지 57년 동안 그룹 소유·경영 지배의 정점에 있었다. 2002년까지 그룹 동일인이었고, 1999년까지는 그룹회장 그리고 이후 2002년까지는 그룹명예회장 및 주요 계열회사의 대표이사회장이었다. 장남 조양호가 그룹회장·동일인 신분을 계승한 것은 54세가 되던 해인 2003년이었다. 1974년(25세) 대한항공에 발을 들여놓은 이후 29년째 되던 해였다. 조남호(1978년 한일개발 입사), 조수호(2006년 사망; 1985년 한진해운 입사), 조정호(1989년 한진투자증권 입사) 등 3명의 남동생들도 소유와 경영에 함께 참여하였다.

② 2005년 조정호(3월)는 자신이 지배해 오던 동양화재해상보험(1967년 인수, 이후 메이츠화재)과 한진투자증권(1973년 한일증권으로 설립, 이후 메리츠증권)을 비롯한 금융 관련 회사들을 분리해 '메리츠금융그룹'을 형성하였으며, 조남호(10월) 또한 '한진중공업그룹'으로 독립해 나갔다. 조수호는 한진그룹 내에서 한진해운 관련 회사들을 지배하면서 독자성을 유지하였으며, 2006년 11월 조수호가 사망한 이후에는 부인 최은영(1962년 생)이 남편의 뒤를 이어 소유·경영을 지배하였다. 하지만 2015년 5월 최은영은 한진해운을 조양호에게 넘긴 후 '유수그룹'으로 독립하였다.

한진해운홀딩스, 대한항공, 한진, 정석기업, 한진해운) 간의 상호·순환출자가 순차적으로 해소되어, '최대주주 조양호 → 지주회사 한진칼 → 자회사 대한항공·한진·정석기업 → 손자회사 한진해운'으로 이어지는 단선 하향적인 소유지배구조가 정착된 것이다.[3)]

본 논문에서는 조양호가 '1인 소유지배 체제'를 구축하는 과정 및 의의를 분석하며, 이 과정에서 조양호의 직계 가족 및 친인척들이 주요 6개 회사의 소유에 어느 정도로 참여했는지를 자세하게 밝힌다. 한진그룹 소유구조에 대한 연구는 본 논문이 처음이다. '소유지배' 또는 '소유구조'는 기업집단이나 재벌 연구에서 가장 기본적이면서도 필수적인 주제이다. 소유지배의 성격이 경영 지배의 성격을 결정하고 경영성과에도 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 더구나 지주회사체제를 도입한 기업집단들에서는 소유·경영권이 최대주주 1인에게 집중되는 경향이 있는 것으로 알려져 있는데, 한진그룹에서의 경험은 다른 집단 오너 일가의 소유지배구조에 대한 사례연구 및 종합연구에 귀중한 비교 사례로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

한진그룹과 관련해서는 몇 가지 선행연구가 나와 있다. 이한구(1995)는 1990년대 중반까지의 그룹 역사를 서술하였고, 김성수(1995)와 김모란·박정숙(2013)은 창업주인 정석 조중훈의 경영이념 또는 경영철학을 분석하였으며, 김동운(2015)은 2009년 이후 그룹이 지주회사체제를 구축하는 과정을 정리하였다. 이에 비해 본 연구는 그룹 소유구조 및 오너 일가의 소유지배 현황을 집중 조명하였으며, 본 연구를 계기로 주요 집단인 한진그룹에 관한 다양한 측면에서의 후속연구가 진행될 수 있을 것으로 기대된다.

논문의 구성은 다음과 같다. 제II장에서는 1990년대 말 이후 주요 6개 계열회사 최대주주의 변화 및 그로 인한 한진그룹 소유지배구조의 전반적인 변화 양상을 소개한다. 제III장에서는 소유에 참여한 조양호 일가의 구성원 수와 참여 연도를 서술하며, 제IV장과 제V장에서는 조양호 일가가 보유하는 지분의 주요 특징과 회사별 현황을 각각 분석한다. 제VI장 맺음말에서는 앞의 논의를 요약하면서 연구의 의의를 정리하며, 연구의 한계를 밝히면서 추후의 연구과제에 대해 논의한다.

3) 사기업집단 순위(자산총액 기준, 4월 현재) 5·6위 수준을 유지해 오던 한진그룹은 2005년의 두 차례 계열 분리 이후 순위가 9·10위 수준으로 낮아졌다. 2016년 현재에는 53개 사기업집단 중에서의 순위가 11위(계열회사 38개, 자산총액 37조 원)이며, 이는 대규모기업집단지정제도가 도입된 1987년(32개 집단 중 6위; 13개, 2.6조 원) 이후 가장 낮은 순위이다.

II. 한진그룹 주요 6개 계열회사의 최대주주

한진그룹의 주요 계열회사는 대한항공, 한진칼(지주회사), 한진해운홀딩스(2009년 이전 한진해운, 이후 지주회사), 한진해운(2009년 신설), 한진, 정석기업 등 6개이다. 이들은 서로에 대한 최대주주 또는 주요 주주로서 그리고 다른 계열회사에 대한 최대 지분 보유자로서 그룹 소유지배구조의 중심에 있었다(〈표 1〉).

대한항공은 2012년까지 매년 가장 많은 10-17개의 계열회사에 지분을 보유하였으며, 특히 1998-2006년에는 지분 보유 회사(10-14개)가 그룹 전체 계열회사(19-24개)의 절반 이상을 차지하였다. 한진해운홀딩스(11-12개), 한진해운(10-14개), 그리고 한진(10-15개) 또한 1998-2015년 사이의 일정 기간 동안 10개 이상의 계열회사에 지분을 보유하였다.

6개 회사 중 한진해운을 제외한 5개 그리고 가족구성원 3명은 6개 회사의 최대주주로 참여하였으며, 이들이 최대주주로 참여한 회사는 각각 1-4개씩이다: ① 대한항공 2개(한진해운홀딩스, 한진해운), ② 한진칼 3개(정석기업, 대한항공, 한진), ③ 한진해운홀딩스 1개(한진해운), ④ 한진 2개(대한항공, 한진칼), ⑤ 정석기업 1개(한진); ⓐ 조양호 4개(정석기업, 대한항공, 한진, 한진칼), ⓑ 조수호 1개(한진해운홀딩스), ⓒ 최은영 1개(한진해운홀딩스).

회사별로 보면, 가족구성원·회사 또는 회사 2-4개(또는 명)가 번갈아 최대주주의 지위를 담당하였다. 회사별 최대주주 수 및 순서는 다음과 같다: ① 대한항공 3개(조양호, 한진, 한진칼), ② 한진칼 2개(한진, 조양호), ③ 한진해운홀딩스 3개(대한항공, 조수호, 대한항공, 최은영), ④ 한진 4개(조양호, 한진중공업, 정석기업, 한진칼), ⑤ 정석기업 2개(조양호, 한진칼); ⑥ 한진해운 2개(한진해운홀딩스, 대한항공).

1990년대 말 이후 조양호는 소유지배의 실질적인 정점에 있었으며, 그런 한편으로 전체적인 소유지배의 경로가 여러 갈래였고 회사들 간에 출자가 이루어지고 있었다. 즉, 조양호는 대한항공과 한진에 대해 직접적으로 지분을 보유하는 한편으로 정석기업을 통해 간접적으로도 소유에 참여하는 구조였으며, 주요 회사들 간의 직접적인 출자 및 간접적인 소유 참여 또한 계속되었다. 2009년 이후 한진그룹은 한진해운홀딩스(2009년)와 한진칼(2013년)을 중심으로 지주회사체제로 재편되었으며, 이전의 지배구조가 지속되다가 2014년 후반에 주요 회사들의 최대주주가 차례로 변경되면서

〈표 1〉 주요 6개 계열회사의 최대주주 및 보유 지분, 1998-2015년 (%)

(가) 지분 보유 계열회사 수 (개)

	지주회사체제 이전											지주회사체제						
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
그룹 전체	21	20	19	21	22	23	24	22	23	27	33	38	38	45	45	47	46	38
대한항공	11	12	10	12	13	14	13	12	11	12	13	15	15	17	16	9	9	9
한진칼																	9	8	9
한진해운홀딩스	2	2	4	4	7	6	5	7	9	11	12	3	3	3	3	3	4	6	
한진해운												13	14	13	13	13	10	8	
한진	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	8	12	10	13	13	15	13	12	
정석기업		8	7	7	3	3	3	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	

(나) 최대주주 및 보유 지분, 1998-2015년 (%)

	대한항공 · 한진칼			한진해운홀딩스 · 한진해운				한진				정석기업	
	조양호	한진	한진칼	조수호	최은영	대한항공	한진해운홀딩스	조양호	한진	정석	한진칼	조양호	한진칼
										중공업	기업		
대한항공				한진해운홀딩스									
1998	10.48	(0.50)						6.85					
1999	10.49			(7.20)		9.98		(5.91)	12,51	(0.92)		23.94	
2000	9.64	(2.54)		(7.36)		12.60		(5.91)	13.43	(0.92)		23.94	
2001	9.63	(2.53)		(7.31)		12.52		(5.91)	13.43	(0.92)		23.94	
2002	9.63	(5.29)		(6.88)		18.81		(5.91)	13.43	(0.92)		23.94	
2003	9.63	(6.98)		6.87		(6.25)		(5.91)	(3.41)	10.94		23.94	
2004	9.63	(8.63)		6.87		(6.25)		(5.91)	(2.57)	11.78		23.94	
2005	9.63	(9.43)		6.87		(6.25)		(5.91)	(2.57)	14.14		25.00	
2006	9.63	(9.43)		4.59		(6.25)		(5.91)	(2.57)	15.30		25.00	
2007	(9.63)	9.90			(1.77)	6.05		(5.91)	(2.57)	16.63		25.00	
2008	(9.63)	9.90			(2.36)	5.53		(6.87)	(2.57)	17.98		25.53	
[지주회사체제]													
2009	(9.63)	9.90			(2.36)	5.53		(6.87)	(2.57)	17.98		25.66	
2010	(9.63)	9.90			(7.13)	16.71		(6.87)	(2.57)	17.98		25.66	
2011	(9.63)	9.90			(7.13)	16.71		(6.87)	(2.57)	17.98		27.21	
2012	(9.63)	9.90			(7.13)	16.71		(6.87)	(2.57)	17.98		27.21	
2013	(6.76)	9.87	(6.88)		(7.13)	16.71		(6.87)	(2.57)	19.41		(27.21)	48.27
2014	(0.01)	(7.95)	31.46		18.11			(6.87)		21.63		(27.21)	48.27
2015	(0.01)		31.46		18.11			(6.87)			21.63	(27.21)	48.27
한진칼				한진해운									
2009							(5.53)	12.20					
2010								37.14					
2011								36.02					
2012								36.02					
2013	(6.76)	9.87						36.20					
2014	15.63						33.23						
2015	17.83						33.23						

주: 1) 12월 또는 이듬해 3월 현재; 괄호 안의 수치는 '주요 주주'로서의 지분.
2) 한진해운홀딩스 1998-2008년 = 한진해운, 2009-2013년 = 한진해운홀딩스, 2014-2015년 = 유수홀딩스; 2009년 이후의 한진해운은 한진해운홀딩스의 신설 자회사.

출처: 사업보고서, 감사보고서.

조양호를 정점으로 하는 '1인 소유지배 체제'가 구축되었다.[4)]

III. 조양호 일가의 소유 참여: 참여 구성원 수 및 참여 연도

1998년 이후 2015년까지 한진그룹 주요 6개 회사(대한항공, 한진칼, 한진해운홀딩스(2009년 이전 한진해운, 이후 지주회사), 한진해운(2009년 신설), 한진, 정석기업)의 소유에 참여한 가족구성원은 모두 18명이다 (〈표 2〉).

첫째, 18명을 세대별로 보면, 1세대 6명, 2세대 7명, 3세대 5명이다. 1세대 6명은 그룹 창업주 조중훈, 남동생 조중건, 부인 김정일, 김정일의 친인척 3명(김성배, 김건배, 김종선) 등이며, 조중훈의 다른 6명 형제(남자 2명, 여자 4명) 일가는 소유에 참여하지 않았다.

2·3세대 12명은 조중훈의 1녀4남 자녀 일가 구성원들이다. 자녀 3명(1녀 조현숙, 2남 조남호, 4남 조정호)은 2세대만 그리고 나머지 2명(1남 조양호, 3남 조수호)은 2·3세대가 관련되어 있었다. 조현숙은 남편(이태희)과 함께, 조남호와 조정호는 각각 혼자만, 조양호는 자녀 3명(조현아, 조현태, 조현민)과 함께, 그리고 조수호는 부인 최은영 및 자녀 2명(조유경, 조유홍)과 함께 소유에 참여하였다. 조양호·조수호 일가 구성원이 4명씩으로 가장 많았다.

---

4) (1) ① 2009년 12월 한진해운은 지주회사 한진해운홀딩스로 전환하고 자회사 한진해운이 신설되었다. 한진해운홀딩스 및 계열회사는 2012년까지 12-16개였으며, 이는 그룹 계열회사(38-45개)의 1/3 내외였다. 2012년 12월에는 지주회사체제 편입 회사가 16개(그룹 계열회사 45개의 35.6%)였다. ② 2013년 8월 대한항공의 일부가 분할되어 지주회사 한진칼이 설립되었으며 대한항공은 존속하였다. 지주회사체제 편입 회사는 12월 현재 25개(그룹 계열회사 47개의 53.2%)로 늘어났다. ③ 2014년 후반 주요 회사들의 최대주주가 변경되었으며, 지주회사의 최대주주가 조양호(한진칼)와 최은영(한진해운홀딩스)으로 변경되었다: 한진해운(한진해운홀딩스 → 대한항공), 한진해운홀딩스(대한항공 → 최은영), 대한항공(한진 → 한진칼), 한진칼(한진 → 조양호). 12월 현재 지주회사체제에 편입된 회사는 25개(그룹 계열회사 46개의 54.3%)였다.
(2) ① 2015년 중반 최은영이 지배하는 유수홀딩스 및 계열회사들이 그룹에서 분리하고 한진의 최대주주가 변경되었으며(정석기업 → 한진칼), 조양호를 정점으로 하는 '1인 소유지배'가 구축되었다. 12월 현재 지주회사체제 편입 회사는 30개(38개 그룹 계열회사의 78.9%)였다. ② 30개 회사는 '한진칼 → 자회사 8개(대한항공·한진·정석기업 포함) → 손자회사 19개(대한항공 계열 8개(한진해운 포함), 한진 계열 11개) → 증손회사 2개(한진해운 계열 1개 포함)'였으며, 한진칼의 최대주주는 조양호였다. ③ 체제 편입 계열회사의 비중은 2012년 35.6%(지주회사 한진해운홀딩스; 편입 회사 16개 vs. 그룹 계열회사 45개), 2013년 53.2%(한진해운홀딩스, 한진칼; 25개 vs. 47개), 2014년 54.5%(한진칼, 유수홀딩스; 25개 vs. 46개) 등으로 증가하였으며, 2015년에는 78.9%(한진칼; 30개 vs. 38개)로 2012년의 2배 이상 늘어나 한진칼을 중심으로 조양호는 안정적인 소유권을 확보하게 되었다. 자세한 내용은 김동운(2015) 참조.

〈표 2〉 조양호 일가 구성원의 소유 참여, 1998-2015년: 참여 구성원 수 및 참여 연도

(가) 소유 참여 가족 구성원 수 (명)

· 총 18명 (1세대 6명, 2세대 7명, 3세대 5명)

① 1세대: 2남 조중훈 일가 5명 (5,0,0) 3남 조중건 일가 1명 (1,0,0)

② 2·3세대: [조종훈 일가 12명 (0,7,5)]
1녀 조현숙 일가 2명 (0,2,0) 3남 조수호 일가 4명 (0,2,2)
1남 조양호 일가 4명 (0,1,3) 4남 조정호 일가 1명 (0,1,0)
2남 조남호 일가 1명 (0,1,0)

· 회사별 참여 구성원 수: 대한항공 16명 (4,7,5) 한진칼 13명 (3,5,5)
한진해운홀딩스 13명 (5,6,2) 한진해운 3명 (0,1,2)
한진 14명 (2,7,5) 정석기업 2명 (0,2,0)

(나) 개인별 참여 연도 (년)

	대한항공	한진칼	한진해운홀딩스	한진해운	한진	정석기업
① 1세대						
조중훈	98-01		99		98-01	
김정일	04-10	15			98-04	
김성배	05-13	13	99-04			
김건배			99-04			
김종선			99-04			
조중건	98-13	13-15	99-08			
② 2·3세대						
1녀 조현숙	98-04	15			98-04	
이태희	98-04,13	13-15	99-04		98-04	
1남 조양호	98-15	13-15	99		98-15	99-14
조현아	98-13	13-15			11-15	
조현태	98-13	13-15			11-15	
조현민	98-13	13-15			11-15	
2남 조남호	98-15	13-15	99		98-03	00-04
3남 조수호	98-06		99-06		98-06	
최은영	07-15	13-15	07-15	09,14-15	07-15	
조유경	07-15	13-15	07-15	09,14-15	07-15	
조유홍	07-15	13-15	07-15	09,14-15	07-15	
4남 조정호	98-02		99		98-02	

주: 1) 1세대 조중훈의 부모는 조명희와 태천즙; 조중훈의 8형제 - 1남 조중렬, 2남 조중훈, 1녀 조정옥, 2녀 조정원, 3녀 조도원, 4녀 조경숙, 3남 조중건, 4남 조중식; 1세대 3명(김건배, 김성배, 김종선)은 조중훈 부인(김정일)의 친인척.
2) 한진해운홀딩스: 98-08년 한진해운, 09-13년 한진해운홀딩스, 14-15년 유수홀딩스.
출처: 사업보고서, 감사보고서, 서울신문사 산업부(2007, 2015).

둘째, 1998-2015년 기간 중 소유에 참여한 적이 있는 구성원의 총수를 보면, 대한항공이 16명으로 가장 많았고 그 다음이 한진(14명), 한진칼(13명), 한진해운홀딩스(13명), 한진해운(3명), 정석기업(2명)의 순이었다. 이들 중 앞의 4개 회사에는 1·2·3세대 모두가, 한진해운에는 2·3세대가, 그리고 정석기업에는 2세대만 관여하였다. 세대별로는, 2세대가 6개 회사의 소유에 모두 관여하였고, 3세대는 5개 회사(정석기업 제외)에 그리고 1세대는 4개 회사(정석기업과 한진해운 제외)에 각각 관여하였다.

셋째, 개인별로 참여한 회사 수는 5개에서 1개 사이였으며, 3개 회사에 참여한 사람이 9명으로 가장 많았다. 1세대 4명(조중훈, 조중건, 김정일, 김성배), 2세대 3명(조현숙, 조수호, 조정호) 그리고 3세대 3명(조현아, 조현태, 조현민)이다. 그다음으로, 5개 회사에 참여한 사람이 5명(2세대 3명(조양호, 조남호, 최은영), 3세대 2명(조유경, 조유홍)), 1개 회사에 참여한 사람이 2명(1세대, 김건배, 김종선), 4개 회사에 참여한 사람이 1명(1세대, 이태희) 등이다. 6개 회사 모두의 소유에 참여한 사람은 18명 중 아무도 없었다.

넷째, 참여한 연도를 보면, 1998-2015년 사이 매년 소유에 참여한 사람은 18명 중 6명으로, 1세대 1명(조중건), 2세대 2명(조양호, 조남호) 그리고 3세대 3명(조현아, 조원태, 조현민)이다.

특히 이들 6명은 주력회사인 대한항공과 한진칼에 참여하였는데, 조양호와 조남호는 두 회사 모두에(1998-2015년, 2013-15년), 나머지 4명은 각각의 회사에(1998-2013년, 2013-15년)에 참여하였다. 한편, 조양호는 한진과 정석기업에도 전 기간 동안 소유에 참여하였으며, 조남호는 2005년 한진중공업그룹으로 독립하기 전에는 다른 3개 회사의 소유에도 참여하였다. 또, 조중건은 2008년까지 한진해운에도, 그리고 조양호의 자녀 3명은 2011년부터 한진에도 지분을 보유하였다.

18명 중 다른 4명(1세대 2명(김정일, 김성배), 2세대 2명(조현숙, 이태희))도 상대적으로 긴 기간 동안 소유에 참여하였다. 조양호의 어머니 김정일은 2010년까지 한진과 대한항공에 연이어 지분을 가진 후 2015년 들어 한진칼의 소유에 다시 참여하였고, 김정일의 인척인 김성배는 2013년까지 한진해운, 대한항공, 한진칼의 소유에 연이어 참여하였다. 조현숙·이태희 부부의 경우에는, 2004년까지 한진과 대한항공에 지분을 보유하였으며, 뒤늦게 한진칼(2015년; 2013-15년)의 소유에 다시 참여하였다.

한편, 조수호 일가 4명 중 조수호는 2006년 사망할 때까지 3개 회사(대한항공, 한진해운, 한진)에 지분을 보유하였다. 2007년부터는 부인 최은영과 자녀 2명(조유경, 조유홍)이 3개 회사의 소유권을 계승하였으며, 이들은 한진칼(2013-15년)과 신설 한

진해운(2009, 14-15년)에도 지분을 보유하였다. 또 창업주 조중훈은 2002년 사망할 때까지 대한항공과 한진에 지분을 보유하였으며, 김정일의 인척 2명(김건배, 김종선)은 2004년까지 1개 회사(한진해운)만 관여하였다. 마지막으로, 2005년 초 메리츠금융그룹으로 독립한 조정호는 2002년까지만 2개 회사(대한항공, 한진)에 지분을 보유하였다.

IV. 조양호 일가의 보유 지분: 주요 특징

조양호 일가 구성원들은 주요 6개 회사에 대해 매년 1-12명씩 소유에 참여하였다. 한진칼(10-12명)과 대한항공(9-11명; 2014-15년 5명)에 10명 내외의 가장 많은 구성원들이 참여하였으며, 한진(2-8명)과 한진해운홀딩스(2-6명; 1999년 10명)에는 5명 내외, 그리고 한진해운(3명)과 정석기업(1-2명)에는 5명 미만이 참여하였다. 일가 지분의 비중은 변화하는 가운데 회사별로 차이가 있었다(〈표 3〉; 〈표 1〉, 〈표 2〉 참조).

첫째, 대한항공의 경우, 일가 지분은 1998-1999년에는 24% 내외로 최대주주·특수관계인 지분(28%대)의 대부분을 차지하였다. 하지만, 2000-2003년 사이에 18%대, 12%대, 11%대로 점차 줄어들었으며, 반면 최대주주·특수관계인 지분은 31%대로 늘어나 일가 지분의 비중이 절반 이하가 되었다. 이 상태는 이후 2012년까지 계속되었다(일가 지분 11-10%대 vs. 최대주주·특수관계인 지분은 26-25%대). 대한항공의 최대주주는 2006년까지는 조양호였고 2007-2013년에는 한진이었다.

2013년 대한항공의 일부가 분할되어 지주회사 한진칼이 설립되었을 때, 두 회사에 대한 일가 지분은 각각 10%대 그리고 두 회사의 최대주주·특수관계인 지분은 각각 32%대, 25%대였다. 하지만, 2014년 후반 들어, 대한항공의 최대주주가 한진칼(한진 대신)로 그리고 한진칼의 최대주주가 조양호(한진 대신)로 각각 변경되면서, 일가 지분은 대한항공에서는 0.07%로 급감하고 한진칼에서는 23%대로 급증하였다.

2015년에는 한진칼에서의 일가 지분이 26%대로 더욱 늘어나 이전 최고치였던 1998년의 24%대를 경신하였다. 더구나, 최대주주·특수관계인 지분은 2015년(26%대)이 1998년(28%대)보다 적었으며, 따라서 2015년에 일가 지분이 최대주주·특수관계인 지분 중에서 차지하는 비중 역시 역대 최고치였다. 2000년 이후 줄어들었던 가족 소유권이 지주회사체제를 통해 15년 만에 회복되고 더욱 강화된 것이다. 더구나, 주요 4개 회사를 한진칼의 자회사(대한항공, 한진, 정석기업) 또는 손자회사(한진해운)로 편입함으로써 조양호를 정점으로 그룹 전체의 소유권을 장악하게 되었다.

〈표 3〉 조양호 일가 구성원의 소유 참여, 1998-2015년: 회사별 참여 인원 및 보유 지분 (명, %)

(가) 소유 참여 구성원 수 (명)

	지주회사체제 이전											지주회사체제							총인원
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	
대한항공	11	11	11	11	10	9	10	9	9	11	11	11	11	10	10	11	5	5	16
한진칼																	10	10	12	13
한진해운홀딩스		10	6	6	6	6	6	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	13	
한진해운													3					3	3	3
한진	8	8	8	8	7	6	5	2	2	4	4	4	4	7	7	7	7	7	14	
정석기업		1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	

(나) 지분: 일가 구성원 / 최대주주 및 특수관계인

	대한항공	한진칼	한진해운홀딩스	한진해운	한진	정석기업
1998	24.16 / 28.30				21.67 / 21.67	
1999	23.98 / 28.76		10.78 / 33.01		16.26 / 36.36	23.94 / 100
2000	18.37 / 31.42		7.95 / 32.85		16.26 / 36.36	43.59 / 100
2001	18.41 / 31.05		7.90 / 33.55		16.26 / 36.36	44.34 / 100
2002	12.80 / 31.05		7.44 / 38.69		12.48 / 36.35	44.34 / 100
2003	11.12 / 31.05		7.43 / 28.63		11.41 / 34.38	44.34 / 100
2004	11.33 / 25.84		7.36 / 18.10		9.91 / 32.84	44.34 / 100
2005	11.60 / 26.04		6.94 / 17.69		8.14 / 32.41	25.00 / 100
2006	11.60 / 26.04		4.66 / 19.14		8.14 / 31.62	25.00 / 100
2007	11.35 / 26.25		4.19 / 18.28		6.33 / 32.21	25.00 / 100
2008	11.20 / 26.10		5.56 / 18.36		7.05 / 35.22	25.53 / 100
[지주회사체제]						
2009	11.20 / 26.10		5.50 / 30.62	5.50 / 30.53	7.05 / 36.65	25.66 / 100
2010	10.64 / 25.54		16.59 / 57.96	37.59	7.05 / 36.65	25.66 / 100
2011	10.01 / 25.61		16.59 / 57.96	36.34	6.99 / 37.16	27.21 / 100
2012	10.01 / 25.67		16.59 / 57.96	36.35	6.99 / 37.16	27.21 / 100
2013	10.08 / 32.08	10.13 / 25.20	16.59 / 57.95	36.50	6.99 / 37.16	27.21 / 100
2014	0.07 / 43.56	23.28 / 26.34	36.11 / 50.17	0.95 / 45.85	6.99 / 34.59	27.21 / 100
2015	0.07 / 35.60	26.29 / 26.29	26.83 / 50.88	0.31 / 43.26	6.99 / 34.59	27.21 / 100

주: 1) 12월 또는 이듬해 3월 현재.
2) 일가 구성원이 최대주주인 경우 두 수치 모두에 포함됨: 대한항공 (조양호, 1998-2006년), 한진칼 (조양호 2014-15년), 한진해운홀딩스 (조수호, 2003-06년; 최은영, 2014-15년), 한진 (조양호, 1999년), 정석기업 (조양호, 1999-12년).
3) 한진해운홀딩스: 98-08년 한진해운, 09-13년 한진해운홀딩스, 14-15년 유수홀딩스.
4) 정석기업: 주주 명단에 '기타' 가 있으며, 여기에 다른 가족구성원들이 포함되어 있는 것으로 보임.
출처: 사업보고서, 감사보고서.

둘째, 한진해운의 경우, 1999년과 2002년 사이 일가 지분은 10%대에서 7%대로 줄어들었고 최대주주·특수관계인 지분은 33%대에서 38%대로 늘어났다. 2003년 최대주주가 대한항공에서 조수호로 바뀌었을 때는 두 지분이 각각 7%대, 28%대가 되면서 일가 지분이 최대주주·특수관계인 지분 중에서 차지하는 비중이 다소 회복되었고, 이 비중은 2004년(7%대 vs. 18%대)에 좀 더 회복되었다. 하지만, 2006년 조수호가 사망한 후 2007년 최대주주가 다시 대한항공으로 변경되었을 때는 일가 지분(4%대)이 역대 최저치를 기록하였으며, 최대주주·특수관계인 지분(18%대) 중에서 차지하는 비중(1/5 남짓) 또한 2002년(1/5 이하; 7%대 vs. 38%대)에 이어 두 번째로 낮았다.

2009년 한진해운은 지주회사 한진해운홀딩스로 전환하고 신설된 한진해운은 지주회사의 자회사로 편입되었는데, 지주회사에 대한 일가(조수호 부인 최은영 및 두 자녀) 지분은 2010년에 16%대로 크게 증가하였다. 이는 이전 최고치인 1999년의 10%대를 12년 만에 경신한 것이며, 최저치인 2007년의 4%대에 비하면 4배가량 증가한 수치이다. 반면 최대주주·특수관계인 지분(57%대) 또한 크게 늘어나면서 일가 지분의 비중은 개선되지 않았다.

2014년 8월에는 한진해운홀딩스의 최대주주가 대한항공에서 최은영으로 변경되었으며, 12월 현재 일가 지분은 이전의 16%대에서 36%대로 2배 이상 증가하였고 최대주주·특수관계인 지분은 57%대에서 50%대로 줄어들었다. 일가 지분은 최고치를 다시 한 번 경신하였고, 최대주주·특수관계인 지분 중에서 차지하는 비중 또한 처음으로 절반 이상이 되어 역대 최고치를 기록하였다. 하지만, 2014년 6월 한진해운이 대한항공 자회사로 편입되면서 한진해운홀딩스의 계열회사는 크게 축소되었으며, 한진해운홀딩스는 2014년 11월 유수홀딩스로 명칭을 변경한 뒤 2015년 5월 한진그룹에서 계열 분리하였다.

셋째, 한진의 경우, 1998년에는 조양호가 최대주주인 가운데 일가 지분이 21%대였고 다른 특수관계인 지분은 없었다. 하지만 1999년부터 최대주주가 계열회사(한진중공업, 정석기업, 한진칼)로 바뀌었으며 일가 지분은 감소 추세를 보였다. 1999-2003년 16-11%대, 2004-2010년 7-6%대, 그리고 2011년 이후에는 6%대 후반이었다. 최대주주·특수관계인 지분은 1999년 이후 31-37%대에서 증가와 감소가 반복되었으며, 이 중에서 일가 지분이 차지하는 비중은 2007년 이후 1/5 내외이다.

한편, 주요 6개 회사 중 유일한 비상장회사인 정석기업은 최대주주·특수관계인 지분이 100%였으며, 일가 지분은 2000-2004년에는 43-44%대, 2005-2015년에는 25-27%대였다. 최대주주는 2012년까지는 조양호, 그 이후에는 한진칼이었다.

V. 조양호 일가의 보유 지분: 회사별 현황

1. 대한항공과 한진칼

대한항공(1998-2015년)과 한진칼(2013-15년)에는 매년 조양호 일가 구성원 10명 내외와 특수관계인 5개 내외가 참여하여 30% 내외의 지분을 보유하였다(〈표 4〉, 〈표 5〉).

대한항공의 최대주주·특수관계인 지분은, 2000-2003년 31%대였다가 2004-2012년에는 25-26%대였으며, 2013-2014년에 32%대와 43%대로 연이어 증가한 후 2015년 현재에는 35%대이다. 2013년 신설된 지주회사 한진칼에서는 2015년까지 25%대, 26%대, 29%대로 조금씩 증가하였다.[5)]

소유에 참여한 조양호 일가 구성원은, 대한항공에서는 1998-2013년 9-11명 그리고 2014-2015년 5명(총인원 16명)이었으며, 한진칼에서는 2013-2015년 사이에 10-12명(총인원 13명)이었다.

첫째, 이들 중 주축은 조양호와 자녀 3명(1녀 조현아, 1남 조원태, 2녀 조현민)이었다. 조양호는 1998-2006년에는 대한항공에서, 2014-2015년에는 한진칼에서 최대주주였다. 대한항공에서의 보유 지분은 1998-1999년 10%대였다가 2000-2012년에는 9%대가 유지되었으며, 2014년 대한항공이 한진칼의 자회사로 편입되면서는 한진칼에서 최대주주로서 15%대를 보유하였고 2015년에는 사상 최고치인 17%대를 보유하였다. 이는 오랫동안 보유해 오던 9%대에 비하면 2배가량 늘어난 수치이다.

둘째, 조양호의 자녀 중 조원태는 2007년까지는 다른 2명보다 조금 더 많은 지분

5) ① 자기주식은 2003년까지 있었으며, 2000-03년에는 5-6%대였다. ② 비영리법인 지분은 2001년까지는 1% 미만이었다가 2002년부터는 5% 내외였다. 매년 1-4개씩 5개 법인이 참여했는데, 2012년까지는 인하학원·정석학원이, 2013년부터는 합병된 정석인하학원이 대부분의 지분을 보유하였다. 다른 2개는 일우재단·정석물류학술재단이다. 뒤의 3개 법인은 2013년 이후 대한항공(4-5%대)와 한진칼(2-5%대)에 함께 지분을 보유하였다. ③ 계열회사의 경우, 대한항공에서 매년 1-4개씩 6개가 지분을 보유하였다. 2개(정석기업, 동양화재)는 2004년까지, 2개(유니컨버스, 싸이버스카이)는 2011년 이후에 약간의 지분을 가졌다. 1개(한진)는 2개 연도를 제외하고는 줄곧 참여하면서 2007-12년에는 최대주주로서 10% 가량의 지분을 보유하였으며, 1개(한진칼)는 지분이 2013년 6%대에서 최대주주가 된 2014-15년에는 31%대로 뛰었다. 지주회사 한진칼에서는, 2013년 3개(최대주주 한진; 유니컨버스, 싸이버스카이), 2014년 1개(유니컨버스)가 지분을 보유하다가, 2015년 들어 계열회사 지분이 없어졌다.

을 가졌으며, 2008년부터는 3명 모두 동일한 지분을 보유하였다. 지분은 크지 않은 가운데서도 증가하는 추세를 보였다. 1998-2007년 0.03(조원태)-0.02%(조현아 · 조현민), 2008-2010년 0.09% 그리고 2011-2012년 0.1%였으며, 2013년 들어 1.08%로 늘어난 뒤 2014년 한진칼에서 2.50%로 더욱 늘어났다. 이는 초기의 0.02%에 비하면 125배 늘어난 수치이다.

〈표 4〉 대한항공과 한진칼의 최대주주 및 특수관계인 지분, 1998-2015년 (%)

(가) 대한항공

	최대주주			친족				기타 특수관계인				총합
	조양호	한진	한진칼	조중훈	조양호	기타	합	자기주식	계열회사	비영리법인	합	
1998	10.48			9.97		3.71	13.68	0.64	3.07	0.41	4.12	28.30
1999	10.49			9.97		3.52	13.49	0.64	3.73	0.41	4.78	28.76
2000	9.64			6.56		2.17	8.73	5.64	7.03	0.41	13.08	31.42
2001	9.63			6.63		2.15	8.78	5.21	7.00	0.41	12.62	31.05
2002	9.63					3.17	3.17	6.22	7.00	4.98	18.20	31.05
2003	9.63					1.49	1.49	6.22	8.69	4.99	19.90	31.05
2004	9.63					1.70	1.70		9.50	5.00	14.50	25.84
2005	9.63					1.97	1.97		9.43	5.00	14.43	26.04
2006	9.63					1.97	1.97		9.43	5.00	14.43	26.04
2007		9.90			9.63	1.72	11.35			5.00	5.00	26.25
2008		9.90			9.63	1.57	11.20			5.00	5.00	26.10
[지주회사체제]												
2009		9.90			9.63	1.57	11.20			5.00	5.00	26.10
2010		9.90			9.63	1.01	10.64			5.00	5.00	25.54
2011		9.90			9.63	0.38	10.01		0.15	5.55	5.70	25.61
2012		9.90			9.63	0.38	10.01		0.15	5.55	5.70	25.67
2013		9.87			6.76	3.32	10.08		7.08	5.00	12.08	32.08
2014			31.46		0.01	0.06	0.07		7.99	4.03	12.02	43.56
2015			31.46		0.01	0.06	0.07		0.04	4.03	4.07	35.60

(나) 한진칼

2013		9.87			6.76	3.37	10.13		0.20	5.00	5.20	25.20
2014	15.63					7.65	7.65		0.35	2.71	3.06	26.34
2015	17.83					8.46	8.46			3.53	3.53	29.82

주: 12월 또는 이듬해 3월 현재.
출처: 사업보고서.

〈표 5〉 대한항공과 한진칼에서의 조양호 일가 지분, 1998-2015년 (%)

(가) 대한항공

	1세대				2세대 [3세대]							
	김정일	조중건	조현숙	이태희	*조양호	[조현아	조원태	조현민]	조수호	최은영	[조유경	조유홍]
1998		0.00	0.26	0.33	10.48	0.02	0.03	0.02	1.30			
1999		0.00	0.21	0.33	10.49	0.02	0.03	0.02	1.30			
2000		0.00	0.04	0.04	9.64	0.02	0.03	0.02	1.30			
2001		0.01	0.04	0.02	9.63	0.02	0.03	0.02	1.30			
2002		0.01	0.04	0.02	9.63	0.02	0.03	0.02	1.30			
2003		0.01	0.04	0.02	9.63	0.02	0.03	0.02	1.30			
2004	0.22	0.00	0.04	0.02	9.63	0.02	0.03	0.02	1.30			
2005	0.55	0.00			9.63	0.02	0.03	0.02	1.30			
2006	0.55	0.00			9.63	0.02	0.03	0.02	1.30			
2007	0.55	0.00			9.63	0.02	0.03	0.02		0.45	0.30	0.30
2008	0.55	0.00			9.63	0.09	0.09	0.09		0.28	0.21	0.21
[지주회사체제]												
2009	0.55	0.00			9.63	0.09	0.09	0.09		0.28	0.21	0.21
2010	0.55	0.00			9.63	0.09	0.09	0.09		0.07	0.03	0.04
2011		0.00			9.63	0.10	0.10	0.10		0.01	0.01	0.01
2012		0.00			9.63	0.10	0.10	0.10		0.01	0.01	0.01
2013		0.00		0.05	6.76	1.08	1.08	1.08		0.01	0.01	0.01
2014					0.01					0.01	0.00	0.00
2015					0.01					0.01	0.00	0.00

(나) 한진칼

2013		0.00	0.05	0.05	6.76	1.08	1.08	1.08	0.01	0.01	0.01
2014		0.00		0.11	15.63	2.50	2.50	2.50	0.01	0.00	0.00
2015	0.12	0.00		0.79	17.83	2.49	2.49	2.48	0.01	0.00	0.00

주: 1) 12월 또는 이듬해 3월 현재.
2) 최대주주(*): 대한항공(조양호 98-06년, 한진 07-13년, 한진칼 14-15년), 한진칼(한진 13년, 조양호 14-15년).
3) 대한항공 4명 지분 더 있음: 1세대 – 조중훈(98-01년, 9.97-6.56%), 김성배(05-13년, 0.00%); 2세대 – 조남호 (98-15년, 1.73-0.05%), 조정호(98-02년, 0.02-0.00%).
4) 한진칼 1명 지분 더 있음: 2세대 – 조남호(13-15년, 0.05-0.03%).
출처: 사업보고서.

셋째, 세 자녀의 지분은, 조양호의 지분에 비해, 2012년까지는 미미했지만(2003년 0.07% vs. 9.63%; 2012년 0.30% vs. 9.63%) 2013년 이후 크게 늘어나 2014년에는 거의 절반 수준이 되었다(7.50% vs. 15.63%). 2013년 지주회사 한진칼이 신설되고 2014년 조양호가 최대주주가 되면서, 더디게 진행되어 오던 3세대로의 소유승계가 활기를 띤 것으로 볼 수 있다. 하지만 2015년에는 세 자녀 지분은 조금 줄어들고 조양호 지분은 조금 더 늘어났다.

넷째, 조양호 일가 4명을 제외한 다른 가족구성원들은 대부분 참여 빈도가 낮았고 보유 지분도 미미하였다. ① 1세대 중 조중건은 대한항공과 한진칼에

서 연이어 지분을 보유하면서 후견인을 역할을 해 오고 있으며, 김정일은 2004-2010년 대한항공에 그리고 2015년 한진칼에 참여하였다. ② 2세대 중에서는, 조현숙·이태희 부부가 2004년까지 대한항공의 지분을 보유하였으며, 이태희는 2013년부터 한진칼에서 보유 지분을 늘려오고 있다. 또 조남호는 1998년 이후 지분을 보유해 오고 있는데, 이는 2005년 한진중공업그룹으로 독립한 이후에도 계속되었으며 2013-2015년에는 대한항공과 한진칼 모두에 지분을 가졌다. ③ 2세대인 조수호는 2006년 사망할 때가지 1%이상의 상당히 큰 지분을 보유하였으며, 2007년 이후에는 부인 최은영과 두 자녀(조유경, 조유홍)가 지분을 상속한 가운데 그 크기는 점점 줄어들었다.

2. 한진해운홀딩스와 한진해운

한진해운홀딩스(2009년 이전 한진해운, 이후 지주회사)의 최대주주·특수관계인 지분은 2002년까지는 32-38%대, 2004-2008년에는 17-19%대였다. 하지만 2009년 지주회사로의 전환 이후 크게 늘어나 2009년 30%대 그리고 2010-2013년 57%대였으며, 유수홀딩스로 명칭을 변경한 2014-2015년에는 50%대였다. 한편 신설된 한진해운에서는, 2009년 30%대, 2010-2013년 35-37%대, 그리고 2014-2015년에는 43-45%대였다 (〈표 6〉).

한진해운은 조수호(조양호의 둘째 동생)의 몫이었다. 조수호는 1999-2001년 7%대, 2002-2005년 6%대, 2006년에는 4%대 등 가장 많은 지분을 가졌으며, 2003-2006년에는 최대주주였다. 다른 가족 구성원들 중에서는, 2004년까지 5명(1세대 4명(조중건, 김건배, 김성배, 김종선), 2세대 1명(이태희))이 지분을 가졌으며, 조중건은 2008년까지 지분을 유지하였다.

2007년 이후에는 사망한 조수호 대신 부인 최은영과 자녀 2명(조유경, 조유홍)이 지분을 보유하였는데, 2009년부터는 이들 3명만 한진해운홀딩스와 한진해운에 지분을 보유하였다. 최은영의 지분은, 2007년 1%대에서 한진해운홀딩스가 생긴 이듬해인 2010년에는 7%대로 늘어났고, 2014년부터는 최대주주로서 18%대를 보유하였다. 동일 지분을 보유한 두 자녀의 지분 또한 같은 기간 1%대, 4%대, 9%대 등으로 늘어났다. 두 자녀의 지분은 2014년을 제외하고는 최은영 지분보다 조금 더 많았는데, 조양호 일가와는 달리, 3세대로의 소유승계가 처음부터 적극적으로 진행되고 있는 것으로 볼 수 있다.[6)]

6) ① 자기주식은 2009년 이후 한진해운홀딩스와 한진해운에 있었는데, 전자에서는 4%대였고 후자에서는 2014-15년에 9%대로 늘어났다. ② 비영리법인은 재단법인 양현이며, 한진해운홀딩스

〈표 6〉 한진해운홀딩스와 한진해운의 최대주주 및 특수관계인 지분, 1999-2015년 (%)

(가) 한진해운홀딩스

	최대주주			친족				기타 특수관계인				총합
	대한항공	조수호	최은영	조수호	최은영	기타	합	자기주식	계열회사	비영리법인	합	
한진해운												
1999	9.98			7.20		3.58	10.78		12.23		12.23	33.01
2000	12.60			7.36		0.59	7.95		12.28		12.28	32.85
2001	12.52			7.31		0.59	7.90		13.13		13.13	33.55
2002	18.81			6.88		0.56	7.44	7.12	5.32		12.44	38.69
2003		6.87				0.56	0.56	10.46	10.74		21.20	28.63
2004		6.87				0.49	0.49		10.74		10.74	18.10
2005		6.87				0.07	0.07		10.74		10.75	17.69
2006		4.59				0.07	0.07		11.06	3.43	14.49	19.14
2007	6.05				1.77	2.42	4.19		3.92	4.12	8.04	18.28
2008	5.53				2.36	3.20	5.56		3.55	3.71	7.26	18.36
한진해운홀딩스												
2009	5.53				2.36	3.14	5.50	12.33	3.55	3.71	19.59	30.62
2010	16.71				7.13	9.46	16.59	4.02	10.74	9.90	24.66	57.96
2011	16.71				7.13	9.46	16.59	4.02	10.74	9.90	24.66	57.96
2012	16.71				7.13	9.46	16.59	4.02	10.74	9.90	24.66	57.96
2013	16.71				7.13	9.46	16.59	4.02	10.74	9.90	24.66	57.95
2014			18.11			18.00	18.00	4.16		9.90	14.06	50.17
2015			18.11			18.72	18.72	4.16		9.90	14.06	50.88

(나) 한진해운

2009		(12.20)		2.36	3.14	5.50	0.03	9.08	3.71	12.82	30.53
2010		(37.14)					0.03		0.42	0.45	37.59
2011		(36.02)					0.02		0.29	0.32	36.34
2012		(36.02)					0.02		0.29	0.33	36.35
2013		(36.20)					0.00		0.30	0.30	36.50
2014	33.23			0.25	0.70	0.95	9.73		1.94	11.67	45.85
2015	33.23			0.15	0.16	0.31	9.73			9.73	43.26

주: 1) 12월 현재; 한진해운의 최대주주 2009-12년 = 한진해운홀딩스.
2) 한진해운 - 2009년 12월 지주회사 한진해운홀딩스로 전환. 자회사 한진해운 신설; 한진해운홀딩스 – 2014년 11월 유수홀딩스로 명칭 변경; 유수홀딩스 - 2015년 5월 한진그룹에서 계열 분리.
3) 친족 중 기타: 한진해운홀딩스 – 조유경과 조유홍이 각각 동일 지분 보유 (1.18%(2007년), 1.57%(2008-09년), 4.73%(2010-13년), 9.00%(2014년), 9.36%(2015년); 한진해운 – 조유경과 조유홍이 각각 동일 지분 보유 (1.57%(2009년), 0.35%(2014년), 0.08%(2015년).
4) 기타 특수관계인 중 임원 지분 있음: 한진해운홀딩스 - 0.01%(2005년), 0.00%(2008-12년); 한진해운 - 0.00%(2009-10, 2013-14년), 0.01%(2011년), 0.02%(2012년).
출처: 사업보고서.

에서는 10% 가량의 지분을, 한진해운에서는 2014년까지 약간의 지분을 보유하였다. ③ 임원 지분은 두 회사에서 각각 2006-12년, 2009-14년에 1-3명씩이 보유하였다. ④ 계열회사의 경우, 한진해운홀딩스에서는 2013년까지 3개(대한항공, 한국공항, 한진)가 지분을 보유하였다. 대한항공이 최대주주(1999-2002, 2007-13년) 또는 주요 주주(2003-06년)로서 6-18%대의 가장 큰 지분을 가졌으며, 한국공항의 지분은 3-4%대이다가 2010-13년에는 10%대로 늘어났다. 한진해운에서는, 2009-13년에는 한진해운홀딩스가 최대주주로서 36-37%대의 지분을, 2014-15년에는 대한항공이 최대주주로서 33%대의 지분을 각각 보유하였다.

3. 한진과 정석기업

한진의 최대주주·특수관계인 지분은 1999년 이후 35% 내외 수준이었다. 가족구성원은 매년 5명 내외, 총 14명이 소유에 참여하였으며, 이들 중 조양호가 유일하게 1998년 이후 가장 큰 6% 내외의 지분을 보유하였다. 1세대 2명(조중훈, 김정일)과 2세대 4명(조현숙, 이태희, 조남호, 조정호)은 2004년까지, 그리고 2세대 1명(최은영)과 3세대 5명(조현아, 조현태, 조현민, 조유경, 조유홍)은 2007년 이후에 지분을 조금씩 보유하였다.[7)]

정석기업의 경우, 비상장기업으로서 최대주주·특수관계인 지분이 100%였다. 소유에 참여한 가족구성원은 2명(조양호, 조남호)이며, 조양호는 1999년 이후 23-27%대의 지분을 가졌고, 2012년까지는 최대주주였다. 한편, 주주 명단에는 자세한 설명 없이 '기타' 항목 아래 55-10%대의 큰 지분이 배정되어 있는데, 다수의 가족구성원들이 여기에 관련되어 있는 것으로 추측된다.[8)]

VI. 맺음말

본 논문에서는 한진그룹 오너인 조양호와 그 일가가 어떤 방식으로 그룹을 소유해 왔는지 그리고 그 과정에서 조양호가 어떻게 1인 지배체제를 구축하게 되었는지를 분석하였다. 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 대한항공, 한진칼, 한진해운홀딩스, 한진해운, 한진, 정석기업 등 6개 회사는 서로에 대한 최대주주 및 주요 주주로서 그리고 다른 계열회사에 대한 최대 지분 보유자로서 그룹 소유지배구조의 중심에 있었다. 조양호, 조수호, 최은영 등 가족구성원 3명 또한 6개 회사의 최대주주로 참여하였다.

둘째, 2009년 지주회사체제가 도입된 이후 지배구조에 변화가 일어났으며, 2014년 후반 최대주주가 차례로 변경되면서 조양호의 1인 지배 체제가 구축되었다. 즉 '최대주주 조양호 → 지주회사 한진칼 → 자회사 대한항공·한진·정석기업 → 손자회사

7) ① 지분 보유 계열회사는 매년 2-5개씩 7개(정석기업, 한진중공업, 한국공항, 한진관광, 동양화재, 싸이버스카이, 한진칼)이며, 앞의 4개는 1999년 이후 2012-14년까지 지분을 보유하였다. 정석기업(2003-14년)과 한진중공업(1999-2003년)은 최대주주로서 10-21%대를 가졌으며, 한진중공업은 2005년 계열 분리된 이후에도 지분을 보유하였다. ② 비영리법인은 2013년까지는 인하학원, 그 이후에는 정석인하학원이었다.

8) ① 지분 보유 계열회사는 4개(한진관광 1999-2012년; 대한항공 2005-12년; 한진칼 2013-15년; 한진정보통신 2012-13년)이며, 앞의 2개는 19-26%대를, 최대주주 한진칼은 50%가량을 보유하였다. ② 비영리법인은 2012년 이후 정석물류학술재단이다.

한진해운'의 구조 하에 계열회사의 대부분이 지주회사체제에 편입됨으로써 조양호는 그룹 소유권을 안정적으로 확보하게 되었다.

셋째, 주요 6개 회사의 소유에 참여한 가족 구성원은 18명이었다. 2·3세대 12명은 조중훈의 자녀(1녀4남) 일가 구성원들이었으며, 조양호 일가(조양호, 자녀 3명)와 조수호 일가(조수호, 최은영, 자녀 2명)가 4명씩으로 가장 많았다. 18명 중 매년 소유에 참여한 사람은 조양호 일가 4명, 1세대 조중건, 2세대 조남호 등 6명이었다. 조양호와 조수호 일가는 각각 이전의 대한항공·한진해운에서 약화되었던 소유권을 지주회사 한진칼(2013년 신설)·한진해운홀딩스(2009년 전환)에서 회복하고 강화하였다. 이 과정에서, 한진칼에서는 조양호 일가의 3세대로의 소유승계가 활발해졌고, 한진해운홀딩스에서는 조수호·최은영 일가의 3세대로의 소유승계가 처음부터 적극적으로 진행되었다.

지주회사체제를 도입한 이후 조양호 일가가 안정적인 지분을 확보하게 된 점은 중요하다. 지주회사제도의 도입 취지인 '투명하고 민주적인 지배구조의 확립'에 부분적으로만 부합할 뿐 아니라 역행하는 측면이 강하기 때문이다.

계열회사들 간의 순환적·중층적 출자구조가 지주회사를 중심으로 단선·하향적으로 '투명하게' 재편된 것은 분명하다. 또 오너가, 적은 지분을 가지고 순환출자를 통해 비합법적으로 지배하는 대신, 큰 지분을 가지고 합법적으로 지배하고 그에 따른 법적 책임을 지게 된 점도 긍정적이다. 하지만, 소유권의 강화를 통해, 오너가 소유권과 경영권 모두를 이전보다 더 큰 정도로, 더 영속적으로 장악하게 된 점은 '민주적 지배구조'와는 거리가 있음에 틀림없다.

이러한 양면성은 지주회사제도의 딜레마이기도 하며, 따라서 지주회사체제를 도입한 다른 집단에서는 이 양면성이 어느 정도로 어떤 방식으로 나타나고 있는지에 대한 연구가 절실한 상황이다. 다른 집단들의 연구에 한진그룹의 경험은 귀중한 비교사례로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

한편 본 논문에서 다루지 못한 한진그룹 소유구조에 관한 새로운 사실관계와 해석이 나와야 할 것으로 생각되며, 나아가 경영구조와 경영성과에 관한 후속연구 또한 진행되어야 할 것으로 보인다. 경영구조와 관련해서는 오너 일가의 경영지배 및 전문경영인과의 역학 관계가 핵심 주제이다. 또 경영성과와 관련해서는, 지주회사체제 이전에 비해 이후에 경영성과에 어떤 변화가 일어났는지를 검토하는 한편으로, 이에 비추어 지주회사체제 하에서 구축된 조양호의 1인 지배체제를 평가하는 작업이 진행될 수 있을 것으로 기대된다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

김동운 (2015). 한진그룹 지주회사체제의 성립과정과 의의, 2009-2015년. 질서경제저널, 18(4), 19-38.

김모란 · 박정숙 (2013). 대한항공 정석 조중훈 회장의 기업 활동과 경영철학. 경영사학, 28(3), 199-226.

김성수 (1995). 정석의 생애와 경영이념에 관한 연구. 경영사학, 10(2), 5-47.

매일경제 산업부 (2011). 재계 3세 대해부: 매일경제신문사.

배석만 (2010). 박정희정권기 조선공업 육성정책과 일본 – 1960년대 대한조선공사의 222만불 조선 기자재 도입문제를 중심으로. 경영사학, 25(3), 249-281.

서울신문 산업부 (2015). 재계 파워그룹 58, 1권: 나남.

서울신문 산업부 (2007). 재벌家 脈, 하권: 무한.

이한구 (1995). 한진그룹 형성과정 연구. 경영사학, 10(2), 49-82.

이한구 (2010). 한국 재벌사: 대명출판사.

조선일보 (2015.11.3.). 트럭 한 대와 신용으로 일군 육 · 해 · 공 40조 기업.

최정표 (2014). 한국 재벌사 연구: 해남.

한진그룹 (1995). 한진50년사: 한진그룹.

금융감독원 전자공시시스템 자료 (http://dart.fss.or.kr): 대한항공, 사업보고서 (1998-2015), 주요사항보고서 (2013.3/5), 증권신고서 (2013.5/6); 한진, 사업보고서 (1998-2015); 한진칼, 사업보고서 (2013-15), 주요 사항보고서 (2015.4/5), 증권신고서 (2015.4/5), 증권발행실적보고서 (2015.7); 한진해운, 사업보고서 (1998-2008); 한진해운홀딩스, 사업보고서 (2009-13); 유수홀딩스, 사업보고서 (2014-15); 한진해운, 주요 사항보고서(2009.9, 2014.3/4), 증권신고서(2009.10, 2014.3/4); 한진해운, 사업보고서 (2009-15); 정석기업, 감사보고서 (1999-2015), 회사 분할합병 결정(2015.4).

공정거래위원회 자료 (www.ftc.go.kr): 대규모기업집단 소속회사 수 현황 (1987-1999), 대규모기업집단 자산총액 현황 (1987-1999), 상호출자제한기업집단 지정 (1999-2016), 대기업집단 주식소유 현황 (2012-16).

Ownership of the Yang-Ho Cho Family in Hanjin Group: A History

Dong-Woon Kim*

Abstract

This paper analyzes how Yang-Ho Cho, the owner of Hanjin Group, and his family have governed, in terms of ownership, the Group since the late 1990s.

Six companies – Korean Air, Hanjin Kal (holding company), Hanjin Shipping Holdings (holding company), Hanjin Shipping, Hanjin Transportation, Jungseok Enterprise – were at the center of ownership in Hanjin Group. They were largest or major shareholders in each other and, also, had most frequently shares in the other member companies. In the second half of 2014, Yang-Ho Cho and Eun-Young Choi became the largest shareholder in, respectively, Hanjin Kal and Hanjin Shipping Holdings. Furthermore, the remaining four companies were reorganized as either son(Korean Air, Hanjin Transportation, Jungseok Enterprise) or grandson(Hanjin Shipping) companies of Hanjin Kal.

A total of 18 persons of the owner family were involved in the ownership. Among them, four were Yang-Ho Cho and his three daughters/sons and four were Soo-Ho Cho, Eun-Young Choi and their two daughters. These two families have strengthened their ownership in, respectively, Korean Air/Hanjin Kal and Hanjin Shipping Holdings since 2009, but, in 2015, Eun-Young Choi became independent as the owner of Eusu Group whereas the ownership of Hanjin Group came to be firmly in the hands of Yang-Ho Cho alone.

〈Key Words〉 Ownership, Hanjin Group, Hanjin Kal, the Owner Family, Yang-Ho Cho, Eun-Young Choi

* Professor, Department of Economics, Dong-Eui University.