

석사학위논문

중소기업의 ESG 지속가능경영을 위한
CSF와 KPI 역량 진단 컨설팅 연구

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

ESG융합컨설팅전공

정

용

석사학위논문
지도교수 정병호

중소기업의 ESG 지속가능경영을 위한 CSF와 KPI 역량 진단 컨설팅 연구

A Consulting Study on Diagnosing CSF and KPI
Capabilities for ESG Sustainable Management in SMEs

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

ESG 융합컨설팅전공

정

용

석사학위논문
지도교수 정병호

중소기업의 ESG 지속가능경영을 위한 CSF와 KPI 역량 진단 컨설팅 연구

A Consulting Study on Diagnosing CSF and KPI
Capabilities for ESG Sustainable Management in SMEs

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

ESG 융합컨설팅 전공

정

용

정용의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 주형근 (인)

심사위원 정진택 (인)

심사위원 정병호 (인)

국 문 초 록

중소기업의 ESG 지속가능경영을 위한 CSF와 KPI 역량 진단 컨설팅 연구

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
E S G 융 합 컨 설 팅 전 공
정 용

본 연구의 목적은 중소기업 ESG 경영에서 지속가능성장동력에 대한 격차를 규명하고자 한다. 연구에서는 격차를 지속 가능 균형성과표(SBSC)의 관점에서 어떻게 나타나는지 분석하는 것이다. 중소기업은 ESG 경영의 필요성을 인식하고 있지만, 경영자원, 인적 자원, 정보 접근성 등의 제약으로 인해 ESG 실행 능력과 성과관리가 한정되어있는 것으로 밝혀지고 있다. 여러 제약 요인을 극복하기 위해 SBSC 기반한 핵심 성공 요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)를 도출하고 분석하는 연구가 필요하다. ESG 경영 수준을 준비와 인식, 정책과 전략, 실행과 운영, 성과 측정과 보고, 고도화와 확산으로 분류할 수 있다. SBSC 네(학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무) 관점의 CSF와 KPI가 조세지원과 외부 컨설팅과 연동하여 각 단계에서 어떻게 상호작용하는지 살펴본다. 분석 프레임워크에서는 조세 지원제도의 인식과 활용, 외부 컨설팅의 필요성, 투입 및 지원 요인으로서의 혜택, SBSC 관점에서 본 CSF와 KPI 개선 정도, ESG 미션과 비전에 대해 검토하였다. 실증분석에서는 전국 중소기업 조사 설문자료를 활용했다. 설문조사에는 기업 특성, 조세지원 활용과 인식, ESG 미션과 비전 수준, SBSC 관점에서 본 KPI의 실행, 외부 컨설팅의 필요성과 기대 혜택에 관한 질문이 포함되었다.

분석은 SBSC를 기반으로 한 KPI의 필요성과 실현 가능성의 격차를 반영한 성장동력격차(Gap) 진단, SBSC 기반 CSF 도출 및 IPA 분석, 네트워크 중심성 분석, 조세지원, 외부 컨설팅과 지속 가능 경영 요인의 교차 분석으로 구성된 통합 분석 프레임워크를 사용하여 수행되었다. 본 연구에서는 SBSC 기반으로 한 KPI 전반에 상당한 역량 격차를 나타내는 성장동력 격차를 확인했으며, 내부 프로세스와 학습과 성장에서 큰 격차가 있음을 확인했다. IPA 분석에서는 재무(투자성과, 이익관리), 고객(브랜드 신뢰도, 고객 투명성), 내부 프로세스(환경관리, 공급망 관리, 안전보건), 학습과 성장(데이터 관리, 인재 양성, 혁신추진력)이 우선순위 관리의 핵심 요소로 확인되었다. 네트워크 분석을 통해 공급망 관리, 환경관리, 규범준수, 투자자 관계도, 이익관리, IT 인프라, 리더십 역량이 CSF 구조의 허브 요소로 중요한 역할을 한다는 것이 밝혀졌다. 조세지원을 활용하여 외부 컨설팅의 효율성을 향상시킬 수 있는 역할을 확인할 수 있었으며, SBSC 기반 CSF와 KPI 개선은 ESG 미션과 비전 실현을 향한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 중소기업에서 ESG 경영과 SBSC 기반 성과관리 체제를 연계시킨 통합 분석 모형을 제안함으로써 이론적인 기여를 제공하고자 한다. 성장동력 격차 분석, IPA 분석, 네트워크 분석, 교차 분석 등을 결합하여 진단 시스템을 구축하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 실무적 관점에서는 중소기업 현장 특성을 바탕으로 CSF와 KPI 매트릭스, IPA를 통해 중점 개선영역, 그리고 외부 컨설팅 방향성을 제시하였다. 정책적 관점에서는 조세지원과 컨설팅을 패키지 형태 설계 가능성 방안을 모색하고, ESG 실천력 강화를 위한 체계적인 지원시스템 구축의 필요성을 확인하였다. 본 연구는 중소기업의 ESG 경영이 단순히 법령 준수 요구에 그치지 않고 기업의 비전과 전략을 실현하고 추진하는 실질적인 경영 수단일 수 있음을 실증적으로 보여주었으며, 향후 ESG 기반의 지속 가능한 경영 발전을 향한 기초 데이터가 될 수 있음을 제시하고 있다.

【주요어】 ESG 경영, 지속가능균형성과표, 핵심성공요인, 핵심성과지표,
네트워크 분석

〈목 차〉

I. 서론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 필요성	2
1.3 연구의 목적	3
II. 이론적 배경	5
2.1 중소기업과 ESG 경영 발전과정	5
2.1.1 중소기업 개념	5
2.1.2 ESG 경영의 개념	6
2.1.3 중소기업의 ESG 경영	7
2.1.4 ESG 발전과정의 지속가능성 연계	8
2.1.5 ESG 경영 5단계 성숙 모델	9
2.2 균형성과표(BSC)	12
2.2.1 전통적 균형성과표의 개념과 4가지 관점	12
2.2.2 BSC에서 CSF와 KPI 개념	15
2.3 지속가능균형성과표(SBSC)	17
2.3.1 BSC에서 SBSC로의 발전	17
2.3.2 SBSC 인과관계 구조	18
2.4 중소기업과 대기업의 ESG KPI 선행연구	21
2.4.1 중소기업 ESG KPI 사례	21
2.4.2 대기업 ESG KPI 사례	22
2.5 조세재무성과	25
2.5.1 조세 재무 개념	25
2.5.2 국내 ESG 조세 지원제도	26
2.5.3 국제 ESG 조세 지원제도	28

2.6 ESG 컨설팅과 기업성과	31
2.6.1 컨설팅 개념	31
2.6.2 ESG와 기업성과	33
2.6.3 정부 지원 연계 컨설팅의 효과성	34
Ⅲ. 연구설계 및 연구 방법	37
3.1 연구 수집 및 설계 방법	37
3.2 연구 가설	39
3.2.1 연구 1단계 가설 설정	39
3.2.2 연구 2단계 가설 설정	40
3.2.3 연구 3단계 가설 설정	41
3.2.4 연구 4단계 가설 설정	42
3.2.5 연구 5단계 가설 설정	43
3.3 조작적 정의	44
Ⅳ. 연구 결과	48
4.1 기술통계	48
4.2 타당성과 신뢰성 분석	51
4.3 분석 결과 검증	61
4.3.1 연구 분석1 : 중소기업 SBSC기반 KPI 갭차이 분석	61
4.3.2 연구 분석2 : 중소기업 SBSC기반 CSF의 IPA결과	77
4.3.3 연구 분석3 : 중소기업 SBSC기반 CSF의 상호 네트워크 분석 ..	89
4.3.4 연구 분석4 : 외부 컨설팅의 SBSC CSF 영향 분석	116
4.3.5 연구 분석5 : 조세지원의 SBSC CSF 영향 분석	131

V. 결론	148
5.1 연구 결론	148
5.1.1 연구 결론1 : 중소기업 SBSC기반 KPI 갭차이 분석	148
5.1.2 연구 결론2 : 중소기업 SBSC기반 CSF의 IPA 결과	150
5.1.3 연구 결론3 : 중소기업 SBSC기반 CSF의 상호네트워크 분석 ..	152
5.1.4 연구 결론4 : 외부 컨설팅의 CSF 영향 분석	154
5.1.5 연구 결론5 : 조세지원의 SBSC CSF 영향 분석	156
5.2 연구의 시사점	159
5.2.1 이론적 시사점	159
5.2.2 실무적 시사점	160
참 고 문 헌	164
설 문 지	177
ABSTRACT	190

표 목차

[표 2-1] 대기업 ESG 설계 분석 요약	24
[표 3-1] SBSC 기반 연구 분석절차 요약	38
[표 3-2] 조작적 정의와 측정 도구	46
[표 4-1] 표본의 기업 통계적 특성	50
[표 4-2] 조세 지원제도 요인과 SBSC전략목표 요인분석 및 신뢰도	51
[표 4-3] 학습과 성장 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	53
[표 4-4] 내부 프로세스 타당성 및 신뢰도 분석 결과	55
[표 4-5] 고객 관점 타당성 및 신뢰도 분석 결과	57
[표 4-6] 재무 관점 타당성 및 신뢰도 분석 결과	59
[표 4-7] SBSC 학습과 성장 관점 CSF의 KPI 대응표본 상관관계	61
[표 4-8] SBSC 내부 프로세스 관점 CSF의 KPI 대응표본 상관관계	65
[표 4-9] SBSC 고객 관점 CSF의 KPI 대응표본 상관관계	69
[표 4-10] SBSC 재무 관점 CSF의 KPI 대응표본 상관관계	73
[표 4-11] 중소기업 SBSC CSF의 성장동력격차와 필요성 상관관계	77
[표 4-12] CSF 중심성 분석 결과	91
[표 4-13] 외부 컨설팅을 통한 CSF 또는 KPI 강화영역	116
[표 4-14] 외부 컨설팅 지원 필요분야 우선순위	119
[표 4-15] 외부 컨설팅 서비스 중요 고려요소	123
[표 4-16] 적정한 외부 컨설팅 유형 선호도	126
[표 4-17] 정부의 조세지원(세액공제, 보조금 등) 활용 시기	131
[표 4-18] 조세 지원제도 인지도 및 활용	134
[표 4-19] 조세 정보 활용 어려움	138
[표 4-20] 조세 수집 방법 중요도	141
[표 4-21] 장기적 전략목표	145

그림 목차

[그림 4-1] SBSC 학습과 성장 관점 IPA 분석	81
[그림 4-2] SBSC 내부 프로세스 관점 IPA 분석	83
[그림 4-3] SBSC 고객 관점 IPA 분석	84
[그림 4-4] SBSC 재무 관점 IPA 분석	86
[그림 4-5] 전체 CSF 네트워크 구조분석	92
[그림 4-6] 중심성 기반 핵심 노드 분석	95
[그림 4-7] ESG 관련 요인 중심 부분 네트워크 분석	98
[그림 4-8] 개선 선행영역 부분 네트워크 분석	101
[그림 4-9] 성장 촉진영역 기반 상호 작용 분석	103
[그림 4-10] SBSC-CSF 상위 10개 요인의 영향력 전파 비교	106
[그림 4-11] SBSC 기반 CSF 상호연관성 네트워크	109

I. 서론

1.1 연구의 배경

최근 기업 활동은 기후 위기, 사회적 형평성, 책임 있는 지배구조에 대한 요구가 급격히 강화되면서 재무 정보 중심의 평가체계에서 ESG(환경·사회·지배구조) 기반의 가치 판단 체계로 전환되고 있다. ESG로 인한 경영환경 변화는 UN SDGs의 제도화, 파리협정 등 글로벌 규범의 제도화를 포함하여 주요국의 공시 의무, 기후 리스크관리, 이해관계자 기반 경영 등으로 구조화되고 있으며, ESG는 선택이 아닌 규범적 기준이자 투자, 조달, 공급망 참여의 필수 조건으로 자리 잡고 있다(Arvidsson, S., & Johansson, J., 2021).

ESG는 환경, 사회, 지배구조이고 장기성과 이해관계자 다수성이라는 특성으로 인해 무엇을 측정하고 어떻게 개선할 것인가를 명료화하지 않으면 활동이 형식화로 흐르기 쉽다(이재우 외, 2020). ESG 활동이 효율성, 생산성, 기업 가치 및 조직성과에 긍정적으로 연관될 수 있음을 보여주며, 리더십, 조직문화, 공시 품질 등이 작동함을 보여준다(김지수 외, 2023). 단기에는 비용 부담으로 성과가 희석될 수 있어, 시간 지연을 고려한 장기적 접근이 필수적이라는 점도 반복적으로 강조한다(김태윤 외, 2023). 한국에서도 K-ESG 가이드라인 도입, 금융권 평가 기준 강화, 대기업의 협력사 ESG 상생 체계가 확산되면서 중소기업의 대응 부담이 확대되고 있다. 원청사의 공급망 실사, 공공 조달 ESG 요건, 금융권 ESG 등급 연계금융 등은 중소기업의 계약조건, 보증, 대출 금리, 평판에 직접적 영향을 미치고 있으며, ESG는 기업 생존력 확보를 위한 전략적 역량으로 전환되고 있다(김미정 외, 2024).

중소기업은 자본, 전문인력, 데이터 표준화 역량 부족으로 ESG 도입 초기 단계에서 기술적, 운영적 어려움을 겪고 있으며, 일률적 국제 기준을 그대로 적용하기 어려운 현실적 제약이 존재한다. 중소기업 ESG 경영활동 제약은 ESG 목표, 활동, 성과 간 연계 구조의 불명확성, 데이터 검증 가능성 부족, 비용 부담 등으로 이어지며, ESG가 실질적 경쟁력 향상으로 연결되지 못하는 사례가 반복적으로 보고되고 있다(강은정 외, 2023).

요구 수준은 공시와 실사에서 조달, 금융, 공급망 평가로 확장되며 중소기업 경영환경을 구조적으로 변동되고 있다. ESG는 단순 준수 차원의 이슈가 아니라 자본조달, 공급망 참여, 공공 조달 자격을 좌우하는 본질적 의사결정 기준으로 기능하고 있으며, 대기업과 협력 중소기업 모두에게 일정 수준 이상의 ESG 대응이 요구되는 흐름이 강화되고 있다(정병순 외, 2023). 공급망 실사와 공시 의무화 흐름은 대기업을 넘어 협력 중소기업까지 확대되고 있으며, 중소기업은 자본, 인력, 데이터 관리 역량의 구조적 한계로 인해 표준적 대응에 어려움을 겪고 있어, 일률적인 ESG 기준의 적용에는 신중해야 한다는 분석이 계속 나오고 있다(김창수 외, 2022).

1.2 연구의 필요성

국내 기업들의 지속가능경영보고서 및 제3자 검증 확산은 공시의 양뿐 아니라 질(일관성, 검증 가능성, 재무적 중요성)을 강조하는 방향으로 움직이고 있으나, 중소기업은 데이터 표준화와 내부통제 설계 측면 등 기초 역량에서 상당한 격차를 보이고 있다(박소영 외, 2021).

외부 압력에 비해 실제 현장에서는 ESG 활동과 기업성과 사이의 연결고리가 충분히 명료하게 설계되어 있지 않다는 점이 핵심 문제로 남아 있다. 효율성 향상과 기업 가치 제고와 관련된 실증연구는 축적되고 있지만, 산업, 규모, 시점에 따른 이질성이 커 경영진이 체감하는 실질 효과는 제한적인 경우가 많다(Dağ ı d ı r, B. D. , 2024).

조세지원과 외부 컨설팅은 중소기업의 ESG 경영을 지원하기 위한 정책이나 실무 수단으로 활용하고 있으나 실제로 ESG의 실행 수준 및 내부 역량에 어떠한 영향을 미치고, 재무성과에 어떻게 연결되는지 대해서는 체계적으로 검증된 모델은 아직 부족하다. 중소기업의 경우 인적, 물적 자원의 한계가 있어, ESG 전략을 장기적 관점에서 설계하고 운영함에 어려움을 겪는 경우가 많다. 중소기업은 ESG 도입 초기 단계에서 재무적인 부담, 전문인력 부족, 관련 제도와 정책 정보에 대한 접근 한계점으로 인해 도입 초기 단계부터 시행착오를 겪는 경우가 많다. 공급망 실사의 강화, 금융권의 ESG 기반 대출

심사 기준 강화, 공공 조달의 ESG 요건 반영 등 외부에서 미치는 환경 변화는 중소기업 경영 전반에 직접적인 영향을 미치며, 대응 역량 격차는 기업 간 경쟁력 차이로 이어질 가능성이 크다. 이러한 상황에서 중소기업은 한정된 자원 안에서 무엇을 최우선으로 개선해야 하는지, 어떤 영역에서 역량을 집중해야 하는지 판단할 수 있는 진단 및 평가 기반이 부족하다(Pajdaković Vulić, M., 2025). 중소기업이 ESG 공시, 공급망평가, 재무 검토 등 ESG 기준을 충족시키기 위해서는 기업의 자원과 내부 역량에 맞는 간단한 관리시스템 구축하는 것이 필요하다. ESG 관련 목표 설정과 활동, 성과가 기업 현장에서 어떻게 연결되는지에 대한 이해가 부족하여 중소기업은 무엇을 먼저 개선해야 하는지 판단하기 어렵다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 ESG 실행과정에서 각 요인의 중요성과 달성 가능성의 차이, 역량 격차, 관련 요인 간 상호작용 등 다양한 분석을 통해 ESG 경영 실행 프로세스의 구조를 파악해야 한다. 분석을 통해 조세지원 및 외부 컨설팅이 ESG 경영 실행과 역량을 높이는 과정에서 갖추어야 할 역할과 효과성이 자연스럽게 드러난다. 조세지원 및 컨설팅이 ESG 역량 및 성과 향상에 어떻게 영향을 미치는지 파악하는 것은 중소기업 ESG 경영을 현실적으로 뒷받침하기 위한 중요한 연구과제로서 의미가 있다.

1.3 연구의 목적

본 연구의 목적은 중소기업 ESG 경영에서 지속가능성장동력에 대한 격차를 규명하고자 한다. 연구에서는 격차를 지속 가능 균형성과표(SBSC)의 관점에서 어떻게 나타나는지 분석하는 것이다.

세부적으로 연구의 분석 목적은 다음과 같다.

첫째, ESG 관련 핵심성과지표(KPI)의 상대적 중요성과 단기 실현 가능성을 정량적으로 비교 분석하고자 한다. 분석에서는 중소기업이 SBSC 관점에서 직면한 핵심성장요인(CSF) 지표의 중요성 인식과 실행역량 가능성 간의 차이를 실증적으로 파악하는 것입니다.

둘째, 중소기업 SBSC의 네(학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무) 관점

에서 도출된 ESG 핵심성과지표(KPI)의 중요성과 실현 가능성 간의 격차를 측정하고, 필요성과 성장동력 격차(중요성 인식에서 실행역량 가능성 간의 차이)를 분석하는 IPA 기법을 사용하여 필요성과 성장동력 격차를 사분면으로 분류한다. 이러한 IPA 결과를 바탕으로 핵심성과지표(KPI)를 전략적 핵심성공요인(CSF)으로 재구성하여 중소기업이 한정된 자원 내에서 우선적 관리해야 할 ESG 실행 영역을 도출하고자 한다.

셋째, 네트워크 분석을 통해 핵심성과지표(KPI) 간의 상호연결 구조를 탐색하고, SBSC 관점에서 성장동력 격차가 어떻게 확산되거나 집중되는지 분석하며, 영향력 있는 허브 요인을 파악한다. 이는 ESG 실행과정에서 구조적 핵심요인을 식별하는데 기여한다.

마지막으로, 중소기업의 ESG 실행과정에서 핵심성공요인(CSF)의 중요성 인식과 실행역량 가능성 간의 차이를 완화하는 데 조세지원 및 외부 컨설팅이 실행역량을 높여 격차 완화에 미치는 기여 가능성을 분석할 것이다.

이러한 세부 분석은 ESG 요구사항이 빠르게 고도화되는 환경에서 중소기업은 제한된 자원으로 어떤 ESG 지표를 우선 적으로 활용해야 할지 판단하는 어려움을 겪는 데 도움이 될 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 중소기업과 ESG 경영 발전과정

2.1.1 중소기업 개념

중소기업(SMEs, Small and Medium-sized Enterprises)은 일자리 창출과 혁신, 지역경제의 복원력 강화 등 경제 구조의 핵심 주체로 기능하며 국가에서 경제 생태계의 근간을 이루고 있다. 국가와 제도, 학문적 전통에 따라 정의 기준이 상이하며, 종업원 수, 매출액, 자산총액 등의 정량 기준과 함께 기업의 지배구조 및 소유의 독립성 같은 정성적 기준이 복합적으로 적용된다. 정의 기준의 차이는 국가 간 통계 비교를 어렵게 만들 뿐 아니라 국제적 정책 설계와 학술 연구의 일관성 확보에 제약 요인으로 작용해 왔다. 따라서 중소기업 범주의 표준화와 통계, 정책, 연구 간 정의 일치 작업의 필요성이 지속적으로 강조되고 있다(김미정 외, 2024).

한국은 「중소기업기본법」 제2조와 동법시행령을 근거로 중소기업을 정의하며, 업종별 3개년 평균 매출액 상한과 독립성 요건을 동시에 충족해야 중소기업으로 인정된다. 2024년 개정으로 일부 업종의 매출 상한이 조정되어 정책 대상의 현실 반영 폭을 넓혔고, 주된 업종별 평균 매출액 기준은 제조업 1,500억 원, 건설업·운수업 800억 원, 도소매업 400억 원 등으로 세부화 되어 있다(중소벤처기업부, 2022). 이 정의 체계는 정책금융, 보조금, 조세지원 등 다양한 중소기업 정책 수단의 대상 선정과 사후 평가의 기준선으로 작동하며 사후 평가와 성과 측정의 기초가 된다(김민호 외, 2022).

중소벤처기업부(2024)의 2023년 기준 중소기업 기본통계에 따르면, 국내 중소기업 수는 829만 9천 개로 전체 기업의 99.9%를 차지하며, 종사자는 1,911만8천 명으로 전체 고용의 80.4%에 달한다(중소벤처기업부, 2024). 대기업 대비 자본조달 능력, 전문인력 확보, 데이터 인프라에서 구조적제약을 가지며 경영혁신과 지속가능경영 체계 도입의 장벽으로 작용 한다(이윤환 외, 2023).

2.1.2 ESG 경영의 개념

ESG 경영은 환경(E, Environmental), 사회(S, Social), 지배구조(G, Governance)의 비재무 요소를 체계적으로 측정하고 관리함으로써 기업의 지속가능성을 제고하고 이해관계자 가치를 창출하는 전략적 관리 프레임워크라 정의된다. 전통적인 재무 중심 성과관리가 수익성과 주주 가치 극대화에 초점을 맞추었다면 ESG 경영은 사회적·환경적 가치와 거버넌스 품질을 재무성과와 결합하여 장기적 지속가능성을 추구한다. 새로운 사업 기회를 창출하고 경쟁우위를 확보하는 전략적 의사결정 프레임으로 확장되었다(Gillan et al., 2021). ESG의 개념의 연원은 John Elkington이 트리플 바텀라인(Triple Bottom Line, TBL)관점에서 찾을 수 있다. TBL은 기업의 성과를 경제적 이익(Profit), 사회적 책임(People), 환경적 영향(Planet)의 세 차원에서 평가해야 함을 주장하며, 재무적 성과만으로는 기업의 진정한 가치를 측정할 수 없다는 인식의 전환을 가져왔다(John Elkington, 2004). 2000년대 들어 유엔 글로벌 콤팩트와 책임투자원칙 등 국제 규범이 확립되면서 ESG가 투자 의사결정과 기업 평가의 핵심 기준으로 자리 잡기 시작했다. 이후 글로벌 보고 이니셔티브(GRI), 지속가능회계기준위원회(SASB), 국제지속가능성기준위원회(ISSB) 등이 보고 프레임워크를 개발하며 표준화가 진행되었고, 비재무 정보의 재무적 관련성을 명시하려는 중요성(materiality) 논의와 함께 ESG 공시가 기업 성과에 미치는 영향을 탐색하는 실증연구가 확산되고 있다(Busco et al., 2020).

ESG는 환경, 사회, 지배구조라는 세 개의 핵심으로 구성되며, 각 영역은 전략, 프로세스, 성과지표 차원에서 통합적으로 작동한다(Arvidsson & Johansson, 2021). 환경(E) 영역은 기후변화 대응, 온실가스 감축, 에너지 효율 제고, 자원 순환 관리 등을 포괄하며, 과학 기반 감축 목표 설정과 공급망 전반적으로 환경영향 측정이 중요하게 부각이 되고 있다. 사회(S) 영역은 인권 보호, 안전보건, 공급망 책임, 인적자본 개발 등 조직 내부와 가치사슬 전반에 걸친 사회적 책임을 포함하며, 글로벌 공급망 확대로 인권 실사와 투명성 확보가 중요한 이슈로 부상하고 있다. 지배구조(G) 영역은 이사회 구성의 독립성, 내부통제, 윤리경영, 정보공시 투명성 및 신뢰성 등을 포괄하며, 환경

과 사회 영역의 전략 수립과 실행을 감독하고 책임을 제도화하는 토대로 가능하다. 환경, 사회, 지배구조 세 영역은 서로 독립적 요인이 아니라 상호 연계되어 작동하며, 하나의 특정 영역에서 발생한 리스크나 성과는 다른 영역에 직접 또는 간접적으로 영향을 미친다. ESG 경영은 개별 요소의 관리가 아니라 통합적 시스템 관점에서 상호연관성을 고려해서 접근해야 할 필요성이 있다. ESG 경영을 둘러싼 제도 환경은 급격한 확장 국면에 있다. 유럽연합은 공급망 실사 지침을 통해 가치사슬 전반의 ESG 리스크관리를 의무화하도록 요구하고 있으며, 미국 증권거래위원회는 기후 공시 규칙을 도입하여 기업 정보공개 범위를 확대하도록 하고 있다. 한국에서는 「탄소중립·녹색성장 기본법」 제정과 함께 지속가능경영보고서 공시가 점진적으로 확대되었고, 공공 조달과 정책금융에서 ESG 경영 평가의 비중이 점점 더 높아지고 있다. 중소벤처기업부는 K-ESG 가이드라인을 마련하고 자가 진단 도구와 컨설팅 프로그램을 제공하는 등 중소기업의 ESG 지원 기반 강화를 위해 정책적 지원을 확대하고 있다(박윤수, 2023).

산업별 특성에 따라 ESG 전략의 초점은 차별화된다. 제조업은 환경 이슈의 비중이 높으며 공급망 탄소배출 관리가 핵심 과제이고, 금융업은 지배구조와 리스크관리 체계가 중요하며, 유통과 서비스업은 사회적 책임과 공급망 윤리가 브랜드가치와 직결된다(강철구 외, 2023). 이처럼 ESG 경영은 제도화, 표준화, 차별화가 진행되는 실천적 체계로 진화하고 있으며, 중소기업은 자원 제약 속에서 선택적 집중과 단계적 실행전략이 요구되어 과학적 우선순위 설정이 중요한 연구과제로 부상하고 있다(강철구 외, 2023).

2.1.3. 중소기업의 ESG 경영

중소기업에서 ESG 경영은 선택이 아닌 공급망, 금융시장, 인재 시장과 연계되어 기업의 경영활동에 직접적인 경영 제약과 새로운 기회로 작용하고 있다. OECD와 국내 정책연구는 표준의 복수화, 데이터 품질과 검증 역량 부족, 전담 인력 및 예산 부족을 주요 난제로 지적하며, 간소화된 핵심 지표 세트와 단계별 도입 로드맵, 정부 지원 연계의 필요성을 제시한다(김민호 외, 2022).

공급망 보고 요구와 공시 의무가 결합 되면서, 공시를 통한 정당성 확보와 운영 성과 개선을 동시에 충족해야 하는 부담이 증가하고 있다(김미정 외, 2024).

고경일(2023)의 연구는 중소기업이 전문인력 부족, 정보 접근성 제한, 투자 예산 부족 등이 주요 장애요인으로 인식하고 있음을 실증적으로 제시 하였다(고경일, 2023).

중소기업 관점에서의 ESG 경영은 단순히 외부 표준을 수용하는 수준을 넘어 전략, 내부 프로세스, 데이터 관리, 성과 측정이 유기적으로 연계된 통합적 설계를 요구한다. 산업별 ESG 노출도와 데이터 가용성에 맞춘 단계적 확장 구조의 필요성이 크다. 최근 정책연구는 중소기업에 적합한 간결하고 검증 가능한 KPI 설계 원칙, 메타데이터 기반 지표 정의, 데이터 거버넌스 체계구축, 공급망 연계형 ESG 요구 대응을 핵심 요소로 제시하고 있다(홍성민 외, 2024).

본 연구는 이러한 문제의식을 바탕으로 중소기업 ESG 경영을 SBSC 기반 CSF와 KPI 체계로 구조화하고, 조세지원 및 컨설팅 활용이 재무·비재무 성과로 연결되는 경로를 실증적으로 분석하는 데 목적을 둔다(조경엽 외, 2022).

2.1.4. ESG 발전 과정의 지속가능성 연계

지속가능발전은 ESG의 철학적, 정책적 토대로서 환경, 사회, 경제 간의 통합적 균형을 핵심 원리로 한다. 이러한 원리는 경영 분야에서 트리플 바텀 라인(TBL: Profit - People - Planet) 개념으로 구체화 되며, 기업성과의 범위를 전통적인 재무성과에서 사회적, 환경적 성과를 포함하는 방향으로 확장 시켜왔다(Arvidsson & Johansson, 2021). 그러나 세 가지 성과 차원 사이에 상충가능성이 제기되면서 지배구조를 독립 축으로 포함하는 ESG 프레임워크가 정교화되었고, 형성적 지표 설계 관점에서는 People - Planet - Prosperity - Governance를 통합 지표 구조가 제안되고 있다(Cantele, S., Landi, S., & Vernizzi, S., 2024).

2015년 UN 지속가능발전목표(SDGs)는 기업과 정부가 공유하는 글로벌 목

표 체계를 제시함으로써 ESG 전략과 지표 설계의 기준점을 마련하였다(UN, 2015). EU의 기업 지속가능성보고지침(CSRD) 도입과 글로벌 공시 표준화 논의가 가속화되면서, 공시의 양과 질이 성과와 자본비용, 리스크관리와 연결되는 경로가 견고해지고 있다. 정보의 신뢰성 일관성 비교 가능성에 대한 요구가 강화되고 있으며, ESG 공시는 기업의 전략적 의사결정과 시장 평가를 매개하는 핵심 요소로 기능하고 있다(Arvidsson, S., & Johansson, J., 2021).

정책적 지원제도는 중소기업의 ESG 도입과 실행을 높이는 핵심적 메커니즘으로 작용한다. 세액공제, 보조금, 정책금융 등 재정적이나 금융적 지원 도구는 ESG와 관련된 초기 투자 비용과 불확실성을 완화 시켜주는 역할을 하여 진입장벽을 낮추어 주며, 공공과 민간 컨설팅 지원은 ESG 관련 지식과 사내 영향과 관리 능력 축적을 촉진하는 기반 역할을 한다. 조세와 재정 분야 연구는 녹색 투자와 공시 인프라 개선 등에서 조세지원의 유효성을 입증하였으며, 중소기업 지원제도는 바우처, 매칭 보조금, 직접 컨설팅 등을 통해 ESG 실행을 촉진하는 구조로 확장되고 있다(이윤환 외, 2023).

2.1.5 ESG 경영 5단계 성숙 모델

ESG 성숙 모델은 단기적이거나 일회성 대응을 넘어 지속가능한 조직역량으로 ESG 경영을 내재화 과정을 단계적으로 형성하는 관리 프레임워크로 이해할 수 있다. 역량 성숙도 모델의 논리를 준거로 조직의 현재 ESG 경영 수준을 진단하고 역량 격차를 식별한 뒤, 점진적 개선과 피드백을 통해 학습과 역량이 축적될 수 있도록 하는 메커니즘이다(Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V., 1993). 체크리스트형 규범준수 관리를 넘어 전략 수립, 내부 프로세스, 데이터 관리, 거버넌스를 포괄하는 시스템적 성숙을 지향하며, 성숙도 고도화는 환경과 사회 성과 개선과 함께 비용 절감, 리스크 완화, 운영효율 증대 등 재무적 성과의 동반 개선으로 이어질 수 있다(김지수 외, 2023).

1단계 준비/인식(Awareness/Inquiry)

규범준수 중심의 대응에서 출발하여 ESG 경영 개념 이해와 기업 활동과 관련된 리스크와 기회를 인식하는 수준으로 확장되는 과정에 해당한다. 경영진과 구성원의 공통된 이해를 위해 내부 교육, 외부 벤치마킹, 기초 수준의 진단을 병행하고, 업종별 규제, 공시 요구와 공급망 요구를 파악한다. 중소기업은 인력과 데이터 인프라의 제약으로 인해 초기 진입장벽이 높아지고 있으며 간소화된 핵심 지표 세트와 자가 진단 도구를 통해 ESG에 대한 인식, 데이터 및 행동의 최소한 순환 고리를 형성하는 전략이 제시 된다(윤소영, 2023).

2단계 정책/전략(Policy/Strategy)

이중중요성 원칙에 따라 기업 가치 창출과 이해관계자 영향이라는 두 관점에서 핵심 이슈를 선정하고, 조직의 미션과 비전에 부합하는 ESG 비전과 목표를 수립한다. ESG 실행을 위해 구체적이고 측정 가능하며 달성 가능한 정량적 목표와 정성적 목표를 설정하여 실행 로드맵을 명확히 하고, 환경 보호, 인권 존중, 윤리경영, 공급망 관리 등에 관한 정책을 공식화한다. 국내에서는 K-ESG 가이드라인과 부처별 진단 도구가 기업의 자율적 목표 설정을 위한 표준 프레임워크로 활용되고 있다(김선아, 2022).

3단계 실행/운영(Implementation/Operation)

구매, 연구개발, 생산, 영업, 재무 등 핵심 의사결정 과정에 ESG 관리 기준을 체계적으로 내재화하고, 이를 지원하기 위한 예산과 전담 인력 및 정보기술 자원의 배분이 요구된다. 조직 내 변화관리 프로그램을 운영하여 ESG 실행역량을 축적하며, 1차 및 2차 협력사를 대상으로 ESG 평가와 개선 활동 및 모니터링 체계를 구축한다. 디지털 전환은 데이터의 추적과 검증 및 시각화를 가능하게 하여 실행 속도와 투명성을 높이고, 부서 간 협업과 프로세스 통합을 강화하는 핵심 기반이 된다(Arvidsson, S., & Johansson, J., 2021).

4단계 측정/보고(Measurement/Reporting)

기준선과 목표 수준, 책임 주체, 보고 주기를 명확히 설정한 핵심성과지표 체계를 수립하고, 데이터의 수집과 저장 및 검증과 집계 과정을 자동화하는 관리시스템을 구축하는 것은 ESG 성과관리의 핵심 과제이다. 글로벌 보고 이니셔티브, 지속가능회계기준위원회 및 국제 지속가능성 기준위원회, 기후변화 재무 정보공개 협의체 등 국제 기준에 부합하는 보고서를 정기적으로 발간할 수 있다. 제3자 검증을 병행함으로써 공시 정보의 신뢰성과 비교 가능성을 제고 할 수 있으며, 데이터의 품질과 거버넌스 수준이 ESG 보고의 신뢰도를 좌우하는 핵심 변수임을 확인하고 있다(이지현, 2024).

5단계 고도화/확산(Optimization/Diffusion)

내부 운영의 효율화된 단계에 그치지 않고 공급망과 고객 및 유통 파트너 등 가치사슬 전반으로 ESG 기준을 확산시키는 것이 가장 큰 목표가 되고, 기업은 산업 내 ESG 이니셔티브에 참여함으로써 표준과 정책을 수립하고 형성 과정에 관여한다. 순환 경제 도입과 저탄소 기술개발 등과 같은 혁신 의제 선도에 주도적인 역할을 하며, 정부 및 비정부기구와 학계와의 협력 네트워크를 구축함으로써 지속가능경영 생태계 구성에 기여한다. 이 단계에 도달한 기업들은 목적 중심의 경영을 실천하며, ESG가 단순한 개별 관리 항목을 넘어 비즈니스 모델의 핵심 요소로 내재화된 상태에 도달할 수 있게 된다(Cantele, S., Landi, S., & Vernizzi, S. 2024).

중소기업은 조세 지원제도와 전문 컨설팅을 전략적으로 활용하고 SBSC 기반 핵심성공요인 및 핵심성과지표 매핑을 결합하여 ESG 도입단계 사이에 필요한 이행 시간을 단축하고 자원투입 대비 효과를 극대화할 수 있다. ESG 도입은 운영 효율성과 생산성, 기업 가치 전반에 긍정적인 영향을 미치며, 산업 특성에 따라 환경과 사회 및 지배구조 영역별로 기여도가 차별적으로 나타나는 경향이 확인되고 있다(박성욱 외, 2022).

이러한 ESG 성숙 모델은 정책적 인센티브, 시장 메커니즘 그리고 공급망 요구가 복합적으로 작용하는 한국적 경영환경에서 중소기업의 실행 가능성과 비교 가능성을 높이는 체계적 절차로 기능할 수 있다.

2.2 균형성과표(BSC : Balanced Scorecard)

2.2.1 전통적 균형성과표의 개념과 4가지 관점

균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)는 1992년 하버드 경영대학원의 Robert S. Kaplan과 David P. Norton이 하버드 비즈니스 리뷰에 발표한 논문을 통해 처음 소개되었다. BSC는 전통적인 재무지표 중심 성과 측정 시스템이 급변하는 경영환경에서 기업의 경쟁력을 제대로 반영하지 못한다는 문제의식에서 출발하였다. 재무지표는 과거 성과를 측정하는 후행지표이기 때문에 미래 가치 창출 능력을 예측하기 어렵고, 무형자산과 조직역량 같은 비재무적 요소를 적절히 평가하지 못한다는 한계가 있었다(Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1992).

Kaplan과 Norton은 이러한 한계를 극복하기 위해 재무와 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 4가지 관점을 통해 유형 및 무형 성과를 통합 관리하는 프레임워크를 제시하였다(Kaplan & Norton, 1992). BSC는 단순한 성과 측정 도구를 넘어 전략을 목표와 지표, 실행과제, 예산, 피드백으로 구성된 순환적 관리체계로 연결하는 전략적 경영시스템으로 발전하였다. 정보화 및 지식기반 경제로의 전환 과정에서 기업 가치의 원천이 유형자산에서 고객 관계, 프로세스 역량, 인적자본과 정보기술 자본 등 무형자산 중심으로 이동하면서, BSC는 비전과 전략을 실행가능 언어로 번역하는 도구로 자리 잡았다(Bukh & Malmi, 2005).

BSC의 핵심 원리는 다음과 같다. 첫째, 조직의 비전과 전략이 모든 측정 지표와 정렬되어야 하며, 측정 용이성보다 전략적 목표 달성과의 연관성이 우선시되어야 한다. 둘째, 4가지 관점 간 균형과 인과관계가 명확해야 한다. 특정 관점에 편중되지 않도록 균형을 유지하고, 각 관점의 지표들이 어떻게 연결되어 최종 성과로 이어지는지 논리적 경로를 설정해야 한다. 셋째, 측정지표는 선행지표와 후행지표의 조합으로 구성되어야 한다. 후행지표인 결과지표는 성과의 최종 산출물을 측정하고, 선행지표인 성과 동인은 미래 성과를 예측하고 개선 방향을 제시한다(손명호 외, 2003).

BSC는 네 관점을 통해 전략적 목표간 가설의 인과 구조를 전략지도로 시

각화한 관리 프레임워크이다. 전략지도의 핵심은 성과 달성 과정에서 조건부 형식의 가설적 인과관계를 설정하는 것이다. 학습과 성장 관점에서 직원의 역량이 향상되면 내부 프로세스의 품질이 개선되고, 이는 바로 고객만족도를 높이며, 궁극적으로 매출 증대와 수익성 개선과 같은 재무적 성과로 연결되는 논리적 연쇄구조를 구축한다. 이러한 인과관계는 학습과 성장 관점에서 시작하여 내부 프로세스, 고객, 재무 관점으로 확장되는 상향식 흐름을 가지며, 각 관점의 설정 목표와 성과지표들이 전략적으로 상호 연계되어 시너지 효과를 창출한다. 다만 인과 고리는 경험적 검증과 학습을 통해 반복적으로 검토와 조정되어야 하며, 전략목표 간 관계를 기계적 인과 전제 접근은 실제 경영환경을 충분히 반영하지 못할 수 있다는 한계에 대한 비판적 논의도 제기되고 있다(Eklund, 2020).

재무 관점은 주주와 이해관계자에게 기업이 어떻게 재무적 성과를 보여야 하는가 하는 기대에 부합하는 성과 창출 여부를 판단하는 기준을 제공해야 한다. 전략과 실행이 궁극적으로 재무적 성과 개선에 반영하는지를 측정하는 관점이다. 주요 측정지표로는 매출액 증가율, 수익성, 투자수익률, 경제 부가가치, 현금흐름 등 재무적 안정성을 반영하는 지표들이 포함된다. 재무 관점은 BSC의 다른 세 관점이 달성하고자 하는 최종 목표를 나타내며, 모든 전략적 활동의 성공 여부를 종합적으로 판단하는 결과지표 역할을 한다. 중소기업의 경우 자원 제약이 크기 때문에 재무 관점의 지표들은 제한된 자원을 효율적으로 배분하고 수익성을 확보하는 데 중요한 기준이 된다(Kaplan & Norton, 1992).

고객 관점은 고객에게 기업이 어떻게 보여야 하는가 라는 질문에 답한다. 이 관점은 기업이 목표로 하는 고객과 시장 부문에서 어떻게 경쟁하고 가치를 창출할 것인지를 규명한다. 주요 측정지표로는 고객 만족도, 고객 유지율, 신규 고객 확보율, 시장점유율, 고객 수익성 등이 포함된다. 고객 관점의 지표들은 기업이 제공하는 제품과 서비스가 시장에서 어떻게 평가받고 있는지를 나타내는 선행지표로 작용하며, 궁극적으로 재무성과로 전환되는 핵심 동인이 된다. 중소기업의 경우 제한된 마케팅 자원으로 고객 충성도를 높이고 입소문을 통한 신규 고객 확보가 중요하기 때문에, 고객 관점의 전략적 관리가 특히

중요하다(지성권, 2017).

내부 프로세스 관점은 고객 만족과 재무 목표 달성을 위해 기업이 내부적으로 뛰어나야 하는 핵심 프로세스를 식별하고 측정한다. 주요 프로세스로는 혁신 프로세스(신제품 개발, 연구개발), 운영 프로세스(생산, 납기, 품질), 고객 관리 프로세스(사후 서비스, 클레임 처리)가 포함되며, 측정지표로는 프로세스 사이클 타임, 불량률, 생산성, 납기 준수율 등이 있다. 내부 프로세스 관점은 기업의 운영 효율성과 품질 경쟁력을 결정하는 핵심 영역이며, 고객가치 창출의 직접적인 원천이 된다. 중소기업의 경우 프로세스 표준화와 디지털화를 통해 운영 효율성을 높이는 것이 경쟁우위 확보의 핵심 과제가 된다(김성권 외, 2023).

학습과 성장 관점은 비전을 달성하기 위해 조직이 어떻게 변화하고 개선할 수 있는가 라는 질문에 답한다. 학습과 성장 관점은 조직의 장기적인 성장과 혁신을 가능하게 하는 무형자산인 인적자본, 정보 자본, 조직 자본에 초점을 맞춘다. 주요 측정지표로는 임직원 만족도, 역량개발 시간, 이직률, 정보시스템 가용성, 조직문화 지수 등이 포함된다. 학습과 성장 관점은 BSC의 다른 3가지 관점을 지원하는 인프라 역할을 하며, 조직의 지속 가능한 경쟁력을 구축하는 토대가 된다. 중소기업의 경우 제한된 인적 원인으로 인해 직원 한 명의 역량이 기업성과에 미치는 영향이 크기 때문에, 체계적인 인재 육성과 조직문화 관리가 매우 중요하다(정기만, 2009).

중소기업의 경우 대기업과는 달리 자원 제약, 전문인력 부족, 프로세스 표준화 미흡 등의 특성을 고려하여 BSC를 간소화하고 실용적으로 적용할 필요가 있다. 국내 중소기업을 대상으로 한 사례연구에 따르면, 각 관점별 3개에서 5개의 핵심지표로 제한하고, 측정이 용이하며 직원들이 이해하기 쉬운 지표를 선정하는 것이 효과적이다(임현욱, 2023). 최고경영자의 강력한 리더십과 전 직원의 참여를 유도하는 변화관리가 중소기업의 BSC 성공적 도입에 핵심으로 작용한다(지성권, 2017).

중소기업의 성과 측정에서는 재무지표의 해석과 선택이 기업의 경영 목표와 산업 특성 및 국가별 규범, 제도 환경에 따라 달라지며, 비재무 지표는 ESG 경영의 확산과 함께 재무성과에 선행적으로 반영하는 관리 요소로 제시

되고 있다. ESG 정보의 의사결정 유용성과 공시의 신뢰성 및 정합성은 자본 비용과 시장 접근성, 공급망 거래 안정성 등 경제적 변수와 밀접하게 연결되어 있어, 재무성과와 비재무 성과 간의 연결구조를 설명할 수 있는 실행 도구의 필요성이 높아지고 있다. ESG 환경 변화는 BSC를 전략과 실행을 연결하는 운영 가능한 성과관리 프레임워크로 전환 및 확장하려는 연구과제의 중요성을 뒷받침한다(Arvidsson & Johansson, 2021).

2.2.2 BSC에서 CSF와 KPI 개념

핵심성공요인(Critical Success Factors, CSF)은 경영자의 정보요구를 소수의 성공 요인에 집중해 설계해야 한다는 고전적 논의에서 출발하여, 산업 특성과 경쟁전략 및 환경 변화와 일시적 이슈 그리고 관리자 직위 등 맥락적 근거를 체계적으로 반영하는 방법론으로 발전하였다. 전략을 전개하는 과정에서 전사와 사업부 및 부서와 개인 계층 간 일관성을 유지하고, 자원의 배분과 우선순위 결정 및 성과관리의 판단 기준을 명확히 하는 기능을 수행한다(Cooper, 2010).

균형성과표 프레임워크에서 CSF는 관점별 전략적 목표를 달성하기 위한 핵심 동인 역할을 한다. 예를 들어 고객 관점에서 고객 만족도 향상이라는 전략적 목표가 있다면, 이를 달성하기 위한 CSF로 신속한 배송 서비스, 우수한 제품 품질, 효과적인 고객 지원을 설정할 수 있다. 이러한 CSF들은 전략적 목표와 구체적인 실행과제를 연결하는 중간 단계로, 조직이 무엇에 집중해야 하는지를 알려주는 역할을 한다(Bullen & Rockart, 1981).

핵심성과지표는 조직이 전략적 목표와 CSF를 효과적으로 달성하고 있는지를 측정하는 정량적 지표이다. KPI는 조직의 성과를 객관적으로 평가하고, 목표 대비 실적을 추적하며, 개선이 필요한 영역을 식별하는 데 사용된다. KPI는 단순한 측정지표와 구분되는데, KPI는 전략적으로 중요한 소수의 핵심 지표인 반면 일반 측정지표는 업무 활동을 추적하는 모든 지표를 포괄하는 더 넓은 개념이다(정규석, 2018).

KPI 설계시 구체성, 측정 가능성, 달성 가능성, 관련성, 시간제한의

SMART 원칙을 적용하는 것이 바람직하며, 필요에 따라 평가와 재검토를 포함한 SMARTER 기준을 활용할 수 있다. 또한 전략적 적합성과 중요성 및 인과성과 측정 가능성 그리고 신뢰성과 적시성 및 비용 대비 효익과 왜곡 회피 등이 모두 고려되어야 하며, 재무 및 비재무 지표 그리고 선행 및 후행 지표의 균형이 필요하다는 점이 강조된다(정규석, 2018).

균형성과표 프레임워크에서 CSF와 KPI는 전략적 목표를 실행가능한 지표로 전환하는 핵심 메커니즘이다. 이들 간의 관계는 계층적 구조를 형성하는데, 전략적 목표는 각 BSC 관점에서 달성하고자 하는 장기적 지향점을 나타내고, CSF는 해당 목표를 달성하기 위해 성공해야 하는 핵심영역을 규명하며, KPI는 CSF의 달성 정도를 측정하는 정량적 지표가 된다(손명호 외, 2003). 균형성과표(BSC)와 핵심성공요인(CSF), 핵심성과지표(KPI)의 통합은 기업의 전략적 목표를 구체적인 실행과제로 전환하고, 조직 전체에 전략을 공유하며, 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 체계적인 관리 프레임워크를 제공한다. 중소기업의 경우 제한된 자원으로 핵심영역에 집중해야 하므로, 핵심성공요인(CSF)을 통해 전략적 우선순위를 명확히 하고 KPI를 통해 진척도를 모니터링하는 것이 전략실행의 성공 확률을 높이는 핵심 요소가 된다(이경은 외, 2022).

중소기업이 BSC와 CSF 및 KPI 체계를 도입할 때는 몇 가지 실용적 고려사항이 있다. 첫째, 지표의 수를 제한하여 관리 부담을 줄여야 한다. 각 BSC 관점별로 2개에서 3개의 CSF와 관점당 3개에서 5개의 KPI로 제한하는 것이 바람직하다. 둘째, 데이터수집이 용이하고 비용 효율적인 KPI를 선정해야 한다. 중소기업은 대기업과 달리 정교한 정보시스템을 갖추지 못한 경우가 많으므로, 기존 시스템에서 쉽게 추출 가능한 지표를 우선적으로 활용하는 것이 현실적이다. 셋째, 최고경영자의 강력한 리더십과 전 직원의 참여가 필수적이다. 중소기업은 조직 규모가 작고 의사결정 구조가 단순하다는 장점을 활용하여, 경영자가 직접 BSC 구축 과정을 주도하고 전 직원이 참여하는 상향식 접근을 병행하는 것이 효과적이다. 최고경영자의 직접적 리더십과 외부 컨설팅의 프로세스 지원 그리고 정부 바우처 등의 정책지원은 구축 속도와 완성도를 크게 향상 시킨다(최성은 외, 2007).

2.3 지속 가능 균형성과표(SBSC: Sustainable Balanced Scorecard)

2.3.1 BSC에서 SBSC로의 발전 : 4관점의 지속가능성 내재화

전통적 균형성과표(BSC)는 재무와 고객 및 내부 프로세스와 학습과 성장 관점을 통해 조직의 비전과 전략을 측정 가능한 목표와 지표로 변환하는 전략적 성과관리시스템이다. BSC는 전략지도를 통해 관점 간 인과관계를 명확히 하고, 선행지표와 후행지표의 균형을 통해 조직의 성과를 종합적으로 평가한다(Kaplan & Norton, 1992; 1996). 그러나 21세기 들어 기후 위기와 사회적 불평등 및 공급망 인권 문제 등 비재무적 이슈가 기업 경영의 핵심 위험 요소로 부각되면서, 전통적 BSC의 한계가 선명하게 드러나기 시작하였다(Arvidsson & Johansson, 2021).

전통적 BSC의 주요 한계는 다음과 같다. 첫째, 재무 관점을 최종 성과로 설정함으로써 경제적 성과에 편향되어 있다는 점이다. 환경과 사회적 가치가 재무성과로 직접 연결되지 않는 경우 BSC 체계 내에서 우선순위가 낮아지거나 배제될 수 있다. 둘째, 이해관계자의 범위가 주로 주주와 고객 및 직원에 국한되어 있어 지역사회와 환경 및 미래세대와 같은 광범위한 이해관계자의 이익을 충분히 고려하지 못한다. 셋째, 전략지도 상에 기후변화 리스크와 탄소배출 및 사회적 불평등과 같은 지속가능성 이슈가 체계적으로 반영되지 않아, ESG 위험과 기회를 전략적으로 관리하기 어렵다(백윤정, 2025).

지속가능 균형성과표(SBSC)는 BSC의 기본 논리를 유지하면서 환경과 사회 목표를 각 관점별 구조에 체계적으로 내재화하는 전략적 성과관리 프레임워크이다(Figge et al., 2002). SBSC는 단순히 지속가능성 지표를 보조적으로 추가하는 것을 넘어, 환경 및 사회적 동인을 조직 전략의 핵심 원인과 결과 사슬에 포함시켜 ESG 요소를 전략 실행의 중심에 배치한다(Morelli et al., 2025). SBSC는 ESG 요소를 기존 네 관점에 통합하거나 제5 관점으로 확장하여, 환경 및 사회 활동이 원가절감과 리스크 저감 및 시장접근 확대와 자본 비용 개선 등 경제적 결과로 이어지는 경로를 명시적으로 설계한다(Cantele et al., 2024).

지속가능균형성과표(SBSC)는 학습과 성장 관점에서 ESG 관련 역량, 조직

문화 및 데이터 거버넌스를 구축하면, 내부 프로세스 관점에서 환경 및 사회 운영 활동이 표준화되고, 고객 관점에서 지속가능한 가치 제안과 신뢰의 강화로 이어지며, 재무 관점에서 장기적인 현금흐름의 안정성과 자본비용이 개선된다는 인과 가설을 계량화한 성과관리 프레임워크이다. 재무 관점에는 탄소비용의 내재화 수준과 에너지 효율 개선에 따른 비용 절감 효과 및 ESG 평가등급 개선과 연계된 자본조달 조건 변화 등이 주요 성과지표로 포함된다. 고객 관점에는 친환경 및 브랜드 신뢰와 지속 가능 인증 제품의 고객 매출 점유율 비중이 대표적인 성과지표가 된다. 내부 프로세스 관점에는 재생에너지 사용률과 공정별 자원 집약도 및 공급망 인권 실사 수준 등이 배치되며, 학습과 성장 관점에는 ESG 교육 이수율과 다양성 지수 및 ESG 데이터 활용역량이 핵심 지표로 설정된다(백윤정, 2025). SBSC는 구현 방식에 따라 통합형과 확장형으로 구분 지을 수 있다. 통합형은 기존 BSC의 네 가지 관점 내부에 ESG 목표와 KPI를 포함하는 방식으로, 기존 BSC 인프라를 활용할 수 있어 도입과 운영이 수월하다. 확장형은 기존 네 관점에 더하여 이해관계자와 지속가능성 관점을 독립적으로 추가하는 방식으로, ESG의 비재무적 목적 자체를 관리한다는 점에서 공공성과 투명성 제고에 유리하다(Figge et al., 2002).

SBSC의 실효성을 높이기 위해서는 글로벌 보고 이니셔티브(GRI)와 국제 지속가능성기준위원회(ISSB) 및 지속가능회계기준위원회(SASB) 등 국제 공시 기준과의 정합성을 확보해야 하는 것이 무엇보다 중요하다. SBSC 목표와 KPI를 공시 주제와 교차 매핑하여 외부 공시 부담을 줄이고, 데이터의 신뢰성과 비교 가능성을 높이며, 데이터 수집과 검증 및 보관과 보고 절차를 포함한 데이터 거버넌스와 내부통제를 설계하는 것이 필요하다(김진수 외, 2024).

중소기업에서는 기존 BSC 인프라를 활용해 핵심 ESG 지표를 관점별로 선별하고 연결하며, 공급망 요구와 정책 인센티브 결합 및 외부 컨설팅 등을 통해 신속하고 효과적인 실행력을 확보해야 한다(윤소영, 2023).

2.3.2 SBSC 인과관계 구조

SBSC의 인과관계 구조는 BSC의 상향식 인과 흐름을 기반으로, ESG 요소를 전략적 동인으로 통합한 것이다. 학습과 성장에서 내부 프로세스와 고객 그리고 재무로 이어지는 인과 사슬에 ESG 목표를 매핑하여, ESG 역량 구축과 환경 및 사회 프로세스개선 그리고 지속 가능 가치 제안과 장기 재무 가치라는 확장된 인과 가설을 검증 가능하게 만든다(안태식 외, 2008). BSC의 네 관점은 기업의 최종 성과인 경영성과와 상호 간에 유의한 인과관계를 가지며, 이러한 인과관계는 전략지도 상에서 시각화되고 각 관점 내의 전략적 목표들을 타원형 노드로 표현하고 인과관계를 화살표로 연결한다(김미정, 2010). SBSC의 인과관계 구조에서 핵심은 선행지표와 후행지표를 수평적으로 연결하는 것이다. 선행지표는 학습과 성장 관점에 배치되어 미래 성과를 예측하며, ESG 교육 이수율과 ESG 데이터 분석 역량 및 다양성과 포용 문화 점수가 대표적이다. 중간지표는 내부 프로세스 관점에서 실제 운영 활동의 변화를 나타내며, 재생에너지 사용률과 탄소집약도 및 공급망 ESG 실사 완료율이 포함된다. 매개 지표는 고객 관점에서 내부 프로세스의 개선이 시장에서 어떻게 인식되는지를 측정하며, 그린 브랜드 신뢰도와 지속 가능 인증 매출 비중이 해당된다. 후행지표는 재무 관점에서 전체 인과 사슬의 최종 결과를 나타내며, 탄소 비용 절감액과 ESG 등급 개선에 따른 자본조달 프리미엄 및 리스크 조정 수익률이 포함된다(안태식 외, 2008). 학습 및 성장 관점의 비재무적 성과가 내부 프로세스 관점을 매개로 고객 관점과 재무 관점의 성과에 영향을 미친다(권오돈 외, 2004). SBSC의 재무 관점은 단기 수익정보보다 장기 가치 창출을 우선시한다. 이는 ESG 투자의 효과가 중장기적으로 현금흐름 안정성과 자본비용 감소 및 리스크 조정 수익률 개선으로 실현되기 때문이다. 재무 관점의 ESG 내재화는 첫째, 탄소세와 배출권 및 자원가격 상승 등 환경 규제 비용을 현금흐름 예측에 반영하고, 둘째, 에너지효율 개선 등 운영 효율화를 통한 직접적 비용 절감 효과를 측정하며, 셋째, ESG 등급 개선이 금융기관의 대출 금리 우대와 투자자 유입으로 연결되어 자본비용을 감소시키는 메커니즘을 통해 작용한다(권오돈 외, 2004).

SBSC 설계의 출발점은 이중중요성 평가로, ESG 이슈가 기업의 재무성과에 미치는 영향과 기업 활동이 환경 및 사회에 미치는 영향을 동시에 식별하는 것이다(김진수 외, 2024). 이를 바탕으로 SBSC 설계는 1단계 중요 이슈 도출, 2단계 BSC 관점별 배분 및 핵심성공요인 도출, 3단계 각 CSF별 SMART 기준을 충족하는 KPI 개발, 4단계 선행지표와 후행지표의 균형 점검, 5단계 전략지도 구축을 통한 인과관계 시각화, 6단계 분기별 모니터링과 피드백 루프 구축의 단계로 진행된다(백운정, 2025).

중소기업의 경우 복잡한 인과관계 구조를 적용하는 대신 핵심 요소를 중심으로 성능 관리 구조를 단순화하는 것이 중요하다. 효과적인 접근방식은 공급망 요구사항과 정부 정책 인센티브를 지속가능균형성과표(SBSC) 목표에 직접 반영하여 외부 인센티브를 활용하고, 외부 컨설팅이나 산업 템플릿을 활용하여 초기 설계 비용을 절감하는 것이 효과적이다. 정책 측면에서는 세제와 보조금 및 가이드라인과 실무 도구를 결합해 도입 비용 절감과 ESG 데이터 품질 향상을 높이는 것이 필요하다(조경엽 외, 2022).

중소기업의 경영성과는 수익성과 성장성 및 안정성과 활동성 등 재무지표와 품질과 혁신 및 고객 만족과 학습 등 비재무 지표로 구분해 측정되며, 산업 특성과 기업 규모 및 데이터 가용성에 따라 지표 선택과 가중치가 달라진다. 학습과 혁신과 같은 선행 역량이 내부 프로세스 및 고객성과를 거쳐 재무성과로 이어지는 경로 관점이 요구된다. SBSC는 이러한 경로 관점을 체계화하여 재무와 고객 및 내부 프로세스와 학습과 성장의 관점 간 인과관계를 시각화하고, ESG 지표를 경제적 성과 변수와 연동하는 관리 언어를 제공한다(박재현 외, 2022).

2.4 중소기업과 대기업의 ESG KPI 선행연구

2.4.1 중소기업 ESG KPI 사례

중소기업의 ESG 경영은 대기업과 달리 자원 제약과 전문인력 부족 및 시스템 미비 등의 구조적 한계에 직면해 있다. 박용완과 김찬중(2023)은 중소기업 맞춤형 ESG 평가지표 개발 연구에서 중소기업은 대기업용 지표를 그대로 적용하기 어려우며, 중위지표 21개(환경 9개, 사회 6개, 지배구조 6개)와 하위지표 40개(환경 16개, 사회 15개, 지배구조 9개)로 구성된 단순화된 지표체계가 필요하다고 제시하였다.

고경일(2023)은 중소기업의 ESG 경영 도입이 단계적으로 이루어져야 함을 강조하며, 초기 단계에서는 법규준수 중심의 필수 KPI(환경 법규 위반 건수, 산업재해율, 이사회 개최 횟수)를 우선 관리하고, 성장 단계에서는 실행 중심 KPI(재생에너지 사용 비율, ESG 교육 시간, 협력사 ESG 실사율)로 확대하며, 성숙 단계에서는 전략적 성과 KPI(친환경 제품 매출 비중, ESG 연계 금융비용 절감액, ESG 혁신 제안 건수)를 추가하는 3단계 확장 전략을 제안하였다(고경일, 2023).

ESG 차원별 KPI 구성을 보면 환경 영역에서는 에너지 사용량 및 온실가스 배출량과 폐기물 재활용률 및 용수 사용량 등 측정 가능한 정량 지표를 중심으로 관리하고 있다. 사회 영역에서는 산업재해율과 임직원 교육 시간 및 여성 관리자 비율과 지역사회 공헌 활동 등 이해관계자 중심의 지표를 활용하며, 지배구조 영역에서는 이사회 운영 현황과 윤리경영 교육 및 내부 신고제도 등 투명성 강화 지표를 적용한다(배창현 외, 2023).

업종별 특성을 반영한 KPI 설계도 중요하다. 제조업의 경우 생산공정에서의 환경영향 저감(유해 물질 사용량, 공정 폐기물 발생량)과 작업장 안전(안전사고 발생 건수, 안전교육 이수율)이 핵심 지표로 활용되며, 물류업에서는 친환경 운송 수단 도입률과 배송 과정의 탄소 배출량이, 서비스업에서는 고객 정보보호 및 윤리경영 실천 지표가 강조된다(중소기업중앙회, 2022).

정부의 K-ESG 가이드 인은 중소기업이 자율적으로 ESG 수준을 진단하

고 개선할 수 있도록 27개 진단 항목과 61개 실천 과제를 제공하며, 이를 기반으로 KPI를 설계할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 ESG 경영 실천 중소기업에 대한 조세지원(친환경 시설투자 세액공제, ESG 채권 발행 이자소득 비과세)과 정책자금 우대금리 및 ESG 컨설팅 바우처 등의 지원제도가 KPI 달성을 촉진하는 외부 동인으로 작용하고 있다(산업통상자원부, 2021).

2.4.2 대기업 ESG KPI 사례

국내 대기업의 ESG 핵심성과지표(KPI)는 글로벌 지속가능성 공시 기준과 연계된 광범위한 포트폴리오 형태로 구성되는 경향을 나타낸다. 2025년 1월 기준 국내 주요 기업 204개 회사가 지속가능경영보고서를 공시하고 있으며, 이는 전년 161개 회사 대비 약 27% 증가한 수치로 대기업의 ESG 경영과 공시가 빠르게 확장되고 있음을 보여준다. 기업집단별로는 현대자동차그룹 11사, 삼성그룹 10사, 롯데그룹 9사, SK그룹 9사, LG그룹 9사가 보고서를 발간하고 있는 것으로 나타났다(ESG 경제, 2025).

대기업의 ESG 경영의 KPI 설계는 글로벌 보고 이니셔티브(GRI), 지속가능회계기준위원회(SASB) 및 탄소공개프로젝트(CDP), 기후변화 재무정보공개협의체(TCFD) 등 다수의 글로벌 공시 프레임워크를 활용하는 형태를 나타내고 있다. GRI Standards는 경제와 환경 및 사회 전반의 지속가능성 성과를 보고하는 보편적 기준으로 가장 널리 사용되며, SASB는 산업별 중대 이슈에 초점을 맞춘 재무적 영향 중심의 지표를 제공한다(한국거래소, 2021). 금융위원회(2023)는 SASB 지속가능성 공시 기준을 국문으로 번역하고 배포하여 국내 기업의 산업별 ESG KPI 설계를 지원하고 있다(이용규, 2021).

환경 영역의 핵심성과지표(KPI)는 탄소중립 목표와 연계하여 온실가스 배출량(Scope 1, 2, 3)과 에너지 사용량, 재생에너지 사용 비율 그리고 용수 사용량 및 재활용률과 폐기물 발생량 등 자원 효율성과 환경영향을 포괄하는 지표들로 구성된다. 사회 영역에서는 임직원 다양성과 포용성을 반영하는 지표(여성 임원 비율, 장애인 고용률)와 산업 안전보건 지표(재해율, 안전교육 시간) 및 인권 실사 수준과 공급망 ESG 관리체계 그리고 사회공헌 투자 규

모 등이 포함된다. 지배구조 영역에서는 이사회 구성의 독립성 및 다양성과 ESG 위원회의 설치 및 운영 실태 그리고 윤리경영 및 반부패 정책과 주주 권리 보호 장치의 적정성 등이 핵심 성과지표로 관리된다(이승재 외, 2024).

산업 특성에 따라 ESG 핵심성과지표(KPI)의 구성은 상이하게 나타난다. 제조업과 중공업의 경우 생산공정에서 환경영향과 작업장 안전관리가 핵심 영역으로 중요하며, 금융업에서는 ESG 금융상품 개발과 책임투자원칙 적용 및 기후변화로 인한 리스크관리가 핵심이다. 유통 및 물류 산업에서는 친환경 물류체계 구축과 협력사 ESG 실사 및 윤리적 거래 관행의 정착이 중요한 평가 요소로 강조된다. 대기업의 KPI 설계는 중대성 평가를 통해 이해관계자의 관심 수준과 기업 활동에 미치는 영향을 고려한 우선순위 설정으로 시작되며, 선행지표와 후행지표를 균형 있게 구성하여 실행과정과 최종 성과를 동시에 관리하고자 한다. 제3자 검증기관의 독립적 검증을 통해 KPI 데이터의 신뢰성을 확보하고, 재무 정보와 비재무 정보를 결합하여 공시하는 공시 모델을 채택하는 경향이 추세이다. KPI의 설계와 실행에서는 중대성 평가를 기반으로 한 핵심 이슈 도출과 KPI 선정, 선행 및 후행지표의 균형 있는 배치, 글로벌 기준 교차 연계, 데이터 신뢰성 확보, 전략지도와 예산 및 보상 체계 간의 정합성 유지, 계획과 실행 및 점검과 개선의 순환 주기를 조직 내에 내재화하는 것이 필수적이다(이홍일 외, 2024).

[표 2-1] 대기업 ESG 설계 분석 요약

구분	삼성그룹 (10개사)	현대차그룹 (11개사)	SK그룹 (9개사)	LG그룹 (9개사)	롯데그룹 (9개사)
환경(E)					
탄소 중립 목표	2050 Net Zero	2045 탄소중립	2050 Net Zero	2030 RE100 (일부)	2040 탄소중립
재생 에너지	반도체 사업장 100% RE100 추진	글로벌 사업장 재생에너지 전환	자체 태양광 발전	RE100 가입 (LG전자, LG디스플레이)	친환경 에너지 전환
핵심 KPI	Scope 1,2,3 배출량	전동화 차량 판매 비율	Green Portfolio 비중	제품 에너지 효율	친환경 매장 비율
	반도체 환경성과지표	배터리 재활용률	탄소 감축량	폐전자제품 회수율	물류 탄소배출
	용수 재활용률	공급망 탄소 관리	순환자원 사용률	친환경 패키징	식품 폐기물 감축
사회(S)					
다양성	여성 임원 비율 목표 설정	여성 리더십 프로그램	사회적 가치(SV) 측정	DE&I 위원회 운영	여성 관리자 비율 향상
안전 보전	산업재해율	LTIR(손실시간 재해율)	안전사고 건수	재해율 Zero 목표	매장 안전점검
	안전교육 시간	안전문화 지수	안전투자 금액	안전보건 투자	식품안전 관리
핵심 KPI	협력사 안전관리	작업환경 개선	안전 문화 진단	협력사 안전점검	고객 안전사고 Zero
	장애인 고용률	임직원 만족도	사회적기업 육성	상생협력 프로그램	협력사 대금 지급
	인권실사 실시	공급망 인권실사	소셜 임팩트	협력사 ESG 진단	중소상인 지원
	공급망 ESG 평가	지역사회 투자	협력사 동반성장	지역사회 공헌	취약계층 고용
	사회공헌 투자액	협력사 상생협력	디지털 포용	교육 기부	문화복지
지배구조(G)					
ESG 거버 넌스	지속가능경영위 원회 (이사회 내)	ESG위원회 (이사회 내)	ESG위원회 (이사회 내)	ESG위원회 (이사회 내)	ESG위원회 (이사회 내)
이사회 구성	사외이사 과반	사외이사 6명	사외이사 과반	사외이사 과반	사외이사 과반
핵심 KPI	이사회 독립성	이사회 출석률	이사회 전문성	이사회 독립성	이사회 전문성
	이사회 다양성	전문성 보유 비율	ESG 안전 심의	ESG 위험관리	ESG 목표 관리
	ESG 연계 보상	CEO KPI ESG 연동	임원 ESG 평가	준법경영 체계	윤리경영 교육
	내부거래 투명성	컴플라이언스	윤리규범 준수	협력사 공정거래	공정거래 준수
	윤리경영 실천	주주친화정책	정보보안	투명공시	정보공개
공시 프레임 워크	GRI, SASB, TCFD, CDP	GRI, SASB, TCFD, CDP	GRI, SASB, CDP, UN SDGs	GRI, SASB, TCFD, CDP	GRI, SASB, CDP

(출처 : 한국공인회계사회, 금융감독원)

2.5 조세 재무성과

2.5.1 조세 재무 개념

조세 재무관리는 기업이 합법적인 세무 전략을 통해 세후 재무성과를 최적화하는 경영활동으로, 조세계획과 조세 위험관리 및 조세 준수와 조세 성과 측정 등을 포괄한다. 조세 계획은 세법상 허용된 공제 및 감면 제도를 활용하여 세전 현금흐름과 세후 현금흐름 그리고 자본비용을 최적화하는 의사결정 방식이며, 조세회피 리스크관리는 법률 해석의 불확실성과 세무조사 및 소송 가능성과 평판 손실 등을 통제하는 위험관리 활동에 해당한다(이은주, 2023).

조세 성과 측정의 대표적 지표는 유효 법인세율이다. 유효 법인세율은 법인세 비용을 세전이익으로 나누는 회계 기반 ETR과 당기 법인세를 기준으로 계산하는 당기 기반 ETR 및 실제 납부액을 활용한 현금 기반 ETR로 구분되며, 장기적 관점에서 여러 지표를 병행 관리하는 것이 바람직하다(박재필, 2009). 안용주(2018)는 한국 상장기업을 대상으로 유효세율의 결정요인을 분석한 결과, 기업 규모와 수익성 및 부채비율과 R&D 집약도 등이 유효세율에 유의한 영향을 미치며, 세무 계획의 적극성에 따라 조세회피 수준이 결정된다고 보고하였다(안용주 외, 2018).

정부의 조세지원 제도는 조세 재무성과 개선의 핵심 수단이다. 연구개발 세액공제와 국가전략기술투자공제 및 환경보전시설투자공제와 가속상각 그리고 인력개발비 공제 등은 기업의 세후 현금흐름을 증가시키고 내부수익률을 개선하는 효과가 있다. 최석준과 서영웅(2010)은 R&D 세액공제가 중소기업의 혁신 투자에 미치는 영향을 분석한 결과, R&D 세액공제는 중소기업의 연구개발 지출을 유의하게 증가시키며, 자금제약이 큰 기업에서 투자 촉진 효과가 더 크게 나타난다고 보고하였다. 중소기업 대상 실무 가이드는 다양한 공제 및 감면 제도의 요건과 절차 그리고 신고와 사후 관리 유의점을 제시하며, 조세지원이 자금제약이 큰 기업에서 투자 및 고용과 혁신의 완충 역할을 하고 있음을 강조한다(최석준 외, 2010).

조세 및 재무 영역의 성과관리시스템은 단순히 절세 효과를 넘어, 세무

리스크를 고려하여 세후 가치의 최적화 하는 것을 목표로 해야 한다. 성과 측정 지표는 실제 절감뿐만 아니라 유효 법인세율 수준, 세무 리스크 노출 정도, 세무 분쟁의 발생 건수와 금액 규모 그리고 신고의 적시성과 내외부 통제 성숙도, 조세지원 활용 수준과 정보의 투명성 공시 등 다양한 항목을 포함해야 한다. 본 연구는 조세 재무를 통합적인 관점에서 SBSC 전략 인과 구조의 일부로 내재화한다. 학습과 성장 관점에서는 조세 및 회계 데이터 활용 역량과 준법 문화를 기반으로 하여, 내부 프로세스 관점에서는 세액공제 및 감면 요건의 체계적인 파악, 식별과 증빙 그리고 검증 프로세스 표준화를 통해 관리의 일관성과 신뢰성을 향상시키는 것을 목표로 한다. 재무 관점에서는 유효 법인세율과 현금세부담 및 세후 ROIC와 세무 리스크 그리고 비용관리 등 핵심 지표를 활용하며, 조세지원 활용률과 장기 현금 ETR 및 공제 유실률과 세무 분쟁을 등을 핵심 성과 요인에 연결하고 PDCA 사이클을 통한 피드백 설계로 ESG 실행과 조세 재무를 시너지를 확보하는 것이 핵심 과제가 된다 (대한상공회의소, 2024).

2.5.2 국내 ESG 조세 지원제도

국내 ESG 조세 지원제도는 환경 보전시설 투자세액공제에서 출발하여, 2010년대 이후 녹색성장 관련 법제화와 함께 제도적 기반을 갖추었으며, 2021년 기후 위기 대응을 위한 탄소중립 및 녹색성장 기본법 제정 이후로는 탄소 감축과 에너지 전환 그리고 녹색 혁신을 아우르는 포트폴리오로 확장되었다. 조세 지원체계는 중소기업의 현실을 반영한 투자공제 항목을 세분화하고 공제율과 요건을 통해 현금흐름 개선과 ESG 투자 촉진을 동시에 달성하는 목적을 두며, ESG 프로젝트의 내부수익률 개선과 세후 자본비용 절감으로 연결하여 투자 의사 결정의 문턱을 낮추는 방향으로 설계되고 있다(이은주, 2023).

정책 집행의 방향성은 ESG 공정 이행 과정의 경제적 부담을 줄임과 동시에 기업의 역량 내재화와 혁신확산을 촉진하는데 맞춰져 있다. 이러한 과정에서 통합 투자 세액 공제의 기간 연장과 경과규정 명확화 및 신청 절차 간소

화와 같은 운영 원칙이 강조되며, 기업에서 정책의 예측 가능성 및 접근성을 높이고 효과가 있다. 공제 항목별 중복지원의 정합성을 관리하고 사회적 환류의 장기적 확산 그리고 신청기업의 실제 활용 기준에 입각한 효과성 제고가 실제 운영의 주요 원칙이다(대한상공회의소, 2024).

환경 영역에서의 대표 지원 방식으로는 오염방지와 에너지 고효율 설비 및 신재생에너지 투자에 대한 세액공제 제도가 있으며, 대기 및 수질과 폐기물 저감 및 전환 관련 설비투자는 친환경 투자 확산과 중소기업 부담 경감의 핵심 도구로 기능한다. 홍종호와 오형나(2017)는 환경보전시설 투자 세액공제 제도의 효과성을 실증 분석한 결과, 현행 제도가 환경보전시설 투자를 유인하는 정도는 통계적으로 유의미하지 않으며, 중소기업의 수혜 범위가 낮고 제도 자체를 인지하지 못하는 경우가 많아 제도 개선이 필요하다고 제시하였다(홍종호 외, 2017). 국가 전략기술 및 녹색 R&D 세액공제는 민간기업의 혁신 투자를 촉진하는 제도이다. 국가 전략기술로 지정된 분야(반도체, 이차전지, 백신, 디스플레이 등)의 시설투자는 중소기업 25%, 중견기업 15%, 대기업 15%의 세액공제를 받으며, 연구개발 투자는 중소기업 40~50%, 중견기업 및 대기업 30~40%의 공제율이 적용된다(조세특례제한법 제25조의10). 한국조세재정연구원(2024)은 투자세액공제 확대가 역동 경제 기반 마련하는 데에 기여하며, 장기적 예측 가능성과 현금성 유인이 결합될 때 민간 설비투자과 공급망 투자가 촉진되는 효과가 관측된다고 분석하였다(국세법령정보시스템, 2024).

사회 영역은 취약계층 고용과 복지 인프라 및 사회적 경제 기업 등에 대한 감면 및 공제를 중심으로 구성된다. 장애인 고용 세액공제는 중증장애인 1인당 연간 500만원, 경증 장애인 1인당 연간 일정액을 법인세 및 소득세에서 공제하며, 사회적기업과 장애인 표준사업장으로 인정받은 법인은 최초 3년간 소득세 및 법인세의 100%, 이후 2년간 50%를 감면받는다(조세특례제한법 제29조의3, 제85조의6). 김재준과 김이배(2018)는 장애인 고용 촉진을 위한 조세 지원방안 연구에서 사회적기업 활용을 중심으로 현행 조세 지원제도를 분석하고, 장애인 고용 실태 개선을 위한 정책적 방안을 제시하였다. 지배구조 영역은 성실신고 확인 비용 세액공제와 중소기업 특별 세액 감면 및 세무

투명성 및 책임 강화형 컨설팅 비용 지원 등 내부통제 강화에 초점을 둔 제도들이 마련되어 있다. 세무 투명성과 합법적 납세 이력은 금융 및 조달 접근성 그리고 이해관계자 신뢰 확보에 중장기적으로 중요한 지표로 작동한다(김재준 외, 2018). 태정림(2021)은 ESG와 조세제도의 연계 연구에서 ESG 중 환경평가가 좋을 경우 각종 세액 감면 및 공제 혜택을 받을 가능성이 높으며, 환경평가가 우수한 기업의 조세회피가 기업 가치에 긍정적 영향을 미친다고 실증하였다(태정림, 2021).

중소기업 관점에서 조세 지원제도의 실효성을 높이려면, 조세지원과 타 보조 및 융자 제도의 관계를 명확히 하고, 통합 신청 플랫폼과 전자화 표준양식 및 컨설팅을 패키지로 연계한 접근이 요구된다(대한상공회의소, 2024). 성과연동과 데이터 통합을 위해 감축량과 에너지 절감 및 고용과 안전 그리고 지배구조 개선 등 실적과 연동된 KPI 시스템을 설계하고, 세무 및 회계와 ESG 데이터를 장기적으로 통합 관리할 때 관리체계의 품질과 활용도를 효과적으로 높일 수 있다(이은주, 2023). 조세지원을 SBSC 기반 CSF 및 KPI와 접목해 현금흐름 개선에서 시작해 ESG 투자 확대와 운영 및 혁신성과 그리고 세후 성과 개선으로 이어지는 인과 경로를 계량적으로 효과를 기대할 수 있으며, 국내 조세 지원의 법 및 제도 프레임과 현장 활용 메커니즘을 통합 모델에 반영하여 정책 설계의 근거와 기업 실행의 우선순위를 함께 제시하는 것을 목표로 한다(이경은, 2022).

2.5.3 국제 ESG 조세 지원제도

국제적으로 ESG 조세 지원제도는 기업의 지속 가능 경영과 투자 활성화를 위한 정부 정책에서 중요한 핵심 관리영역으로 자리매김하였다. 각 나라는 지속 가능 활동의 범위와 적격 요건을 명확하게 분류체계를 정비하고, 이 기준에 근거해서 세액공제와 감면 및 보조금과 정책금융이 종합적으로 결합한 정책지원제도를 제공한다. 조세 지원제도는 공시 및 검증과 연동되어 자본 시장 신호와 정책 유인의 방향성을 통일하며, 중소기업에 대해서는 간소화된 지침과 디지털 진단 도구 지원 및 기술과 금융 패키지 결합을 통해 규제 준수와

민간투자 활성화를 동시에 유도한다는 특징이 있다(Arvidsson & Johansson, 2021).

유럽연합(EU)은 EU Taxonomy를 통해 환경적으로 지속 가능한 경제활동의 범주와 기술 선별기준을 체계적으로 확립하고, 기업의 지속가능경영 보고 가이드라인과 녹색 채권 표준 등과 연계함으로써 조세지원의 조건과 일관성 있게 운영되고, 공시 기준을 통해 시장 투자자들에게 비교 가능성과 신뢰성을 높인다. 각 회원국 차원에서는 법인세 공제와 세액 감면 및 공적 보증과 저리 대출 등 다양한 지원 수단을 연계함과 동시에, 중소기업을 위해 간소화된 템플릿과 기술 및 금융 지원 패키지를 병행하고 있다(Arvidsson & Johansson, 2021).

미국의 경우에는 인플레이션 감축법(IRA)을 통해 청정에너지와 제조 및 건물효율 등 다양한 산업군에 장기적인 세액공제를 제공하며, 노동 환경 개선 및 국산화 부품과 지역 균형 발전 등 핵심 목표 달성 시 추가 혜택을 부여하는 요건을 운영한다. 비영리 단체 및 지방정부와 중소기업의 세금 부담을 낮추기 위해 세액공제의 직접지급과 제3자에게 양도 할 수 있도록 함으로써 현금 유동성 확보할 수 있는 유인을 확대하였다. 직접지급 제도는 세금 납부 의무가 낮은 기업도 세액공제를 현금으로 직접 수령할 수 있게 하여, 장기적 예측 가능성과 현금성 유인이 결합되면서 공급망 투자가 촉진되고, 청정에너지 가치사슬 전반으로 민간자본의 유입을 가속화 하는 효과가 관측된다. 지속가능균형성과표(SBSC)와의 접목에서는 가산 요건을 핵심성공요인(CSF)으로, 투자세액공제(ITC) 및 생산세액공제(PTC)를 KPI의 재무 귀결 변수와 연동하여 정책 경로별 효과를 계량할 수 있다. OECD 국가들은 탄소세 또는 배출권거래제 등 감축 중심의 조세정책을 활용하고, 세입의 일부를 가계 환급과 사회보험료 경감 및 건물과 설비 개보수 보조 그리고 녹색 R&D 등에 재투자한다. 가격 신호의 안정성과 취약계층 및 영세사업자 보전정책의 투명성 그리고 중소기업을 위한 효율 개선 보조금 등이 동반될 때 사회적 수용성과 탄소 감축 유인이 지속된다는 교훈을 주고 있다. 중소기업 관점에서는 연료 및 전력 집약 공정의 효율화 투자와 공정 전환 그리고 공급망 협력 프로그램과 결합된 탄소 비용관리가 KPI 체계에 직접 반영되는 구조이다(OECD, 2023).

중소기업이 국제 ESG 조세지원을 효과적으로 활용하려면 분류체계와 조세지원 연동과 K-Taxonomy의 산업별 체크리스트와 간소화된 전자화 양식을 보급하고, 디지털 진단 도구 및 신청 플랫폼 활용과 담보화 등 현금환급형 인센티브 구조를 확대하여 판정 및 신청과 사후관리의 비용을 낮춰야 한다. 공시 및 검증과 인센티브를 연동해 ESG 성과 상위 중소기업에 추가 공제를 부여하면 보고 비용에 대한 보상이 명확해지고 자발적 개선이 촉진된다. 본 연구는 이러한 국제 설계 원리를 SBSC 기반 CSF 및 KPI 체계와 접목하여 정책 인센티브와 ESG 투자 및 운영과 환경 및 사회 그리고 지배구조 성과와 세후 재무성과의 인과 경로를 계량적으로 검증하고, 중소기업의 실행 로드맵과 정책 우선순위를 동시에 제시하고자 한다(Cantele, S., 2024).

2.6 ESG 컨설팅과 기업성과

2.6.1 컨설팅의 개념

경영 컨설팅은 조직이 직면한 복잡한 문제를 해결하고 경영성과를 극대화하는 데 필요한 객관적인 자문을 제공함으로써 기업 내부에 실질적인 변화를 유도하는 지식 집약적 전문서비스로 정의된다. 전통적 관점에서 컨설턴트는 자신이 가진 전문지식과 검증된 분석 방법론을 토대로 조직의 의사결정 과정과 실행역량을 강화하는 조력자의 역할에 초점을 둔다. 최근에 컨설팅 본질을 지식과 정체성 및 권력이라는 차원으로 해석하는 관점에서 재해석하고 있다. 컨설턴트는 산업별 전문성과 체계적인 문제정의 및 가설 설정과 분석 그리고 실행관리 역량을 바탕으로 조직 내부에 외부 지식을 전이시키는 중추적 역할을 수행 한다. 이 과정에서 클라이언트는 최종 의사 결정권을 가지고, 컨설턴트는 전문적 영향력과 핵심 아젠다를 설정하는 역할을 수행하게 된다. 전문가와 클라이언트간의 비대칭적 권력관계가 조직 내 효과적 변화관리를 이끌어 내고 실질적인 혁신을 가능하도록 작용한다는 점이다(권순환, 2024).

컨설팅의 경제적 기능은 거시와 중시 및 미시적 수준에서 나타난다. 거시 수준에서는 경영 지식 및 혁신의 전파를 통한 산업 표준화와 모범사례의 확산이, 중시 수준에서는 동종 산업 내 벤치마크와 운영 규범의 정밀화, 미시적 으로는 정보 비대칭 해소와 의사결정 품질 그리고 실질적 실행역량 증진을 지원한다. 컨설팅의 산출물은 단순 보고서를 넘어 조직의 문제 재정의와 학습 프로세스 구축에 미치는 내재적 효과가 더욱 중요한 가치로 평가된다(권순환, 2024).

윤영호와 나도성 및 정진택(2015)은 컨설턴트의 전문역량과 컨설팅 지식 이전의 관계를 실증 분석한 결과, 컨설팅 수행 능력과 지식의 모호성은 학습에 대하여, 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅 전이 단계에서 상대적으로 더 큰 영향력을 발휘하는 것으로 나타났으며, 컨설팅 성공은 지식 이전의 수준과 범위에 크게 좌우된다고 보고하였다. 경영 컨설팅의 핵심 가치는 지식 전이와 역량 내재화에 있다. 탁월한 개입은 조직의 암묵지를 표준 및 프로세스와 평

가체계 등 형식지로 전환하여, 외부 개입 없이도 자율적 개선 사이클을 운영할 수 있도록 설계된다. 이러한 지식 이전 정도가 컨설팅 성공과 기업성과를 좌우하는 핵심 요인으로 보고된다(윤영호 외, 2015).

박춘래와 황서진 및 이충섭(2011)은 경영 컨설팅과 기업의 성과 창출 및 컨설팅 구조적 경로를 분석한 결과, 경영 컨설팅 성과는 경영관리성과와 기술개발성과 모두에 긍정적 영향을 미치며, 컨설팅 활용도는 컨설팅 성과와 기업 성과 사이에서 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 단순한 컨설팅 제공을 넘어 클라이언트 조직이 컨설팅 결과를 얼마나 내재화하고 활용하는가가 최종 성과의 결정적 요인임을 의미한다. 지속가능경영과 ESG 컨설팅은 전략 수립과 리스크관리 및 탄소 회계와 공시 그리고 이해관계자 참여와 ESG 데이터 시스템 도입 등 포괄적인 서비스를 제공하는 급성장하고 있는 분야이다. ESG 컨설팅의 성공은 규제와 시장 수요 및 자본 시장 신호를 경영언어로 해석하고 BSC와 SBSC와 같은 성과관리시스템에 통합하는 설계 능력에 달려 있다. 컨설팅 프로젝트의 라이프사이클은 진단과 분석 및 설계와 의사결정 그리고 도입지원과 성과평가 및 사후 관리 등의 일련의 흐름으로 구성된다. 성과를 좌우하는 중요한 요소는 근본 원인의 식별과 실현가능한 설계 및 변경관리와 역량 전수의 체계적인 실시 그리고 지표와 예산 및 보상의 무결성 등을 들 수 있다. 실제 컨설팅 기법은 전문가 모델과 프로세스 모델로 나눌 수 있다. 전문가 모델은 컨설팅 조직 내 외부 지식을 신속하게 통합하고 시간과 역량제약을 해결하는 강점이 있다. 프로세스 모델은 사내 문제정의 및 솔루션 설계를 지원한다. 실제 프로젝트에서는 이러한 두 가지 접근법이 적용되는 경우가 많으며, 컨설턴트의 역할은 참여와 조언 및 협업과 대리 등 참여도에 따라 조정된다. 중소기업의 경우 연수와 컨설팅을 결합한 접근법은 지속가능성을 높이는데 효과적이다. 코칭과 공동 작업 및 현장 교육을 결합하면 고객 조직의 흡수력과 실행 자율성이 향상되고 프로젝트 종료 후에도 지속 가능한 성과를 얻을 수 있다. 효과적인 컨설팅은 마인드 세트(개념적 활용)와 의사결정 및 프로세스 적용(수단적 활용) 그리고 정당성과 외부로부터의 신뢰(상징적 활용)의 전환을 동시에 디자인한다. ESG 영역에서 컨설팅의 성과는 규범 준수 충족도나 보고서 발간이라는 형식적 결과를 넘어 교육 이수와 데이터

품질 및 온실가스 감축 프로젝트 실행과 공시의 신뢰성 그리고 평판과 자본 비용의 개선 등 KPI 및 재무 귀결로 이어질 때 확인된다. SBSC 관점에서 학습과 내부 프로세스 및 고객과 재무지표로 연결되는 인과 구조를 컨설팅이 효과적으로 창출하고, 조직 내 자율학습과 성과 창출이 내재화되는 구조를 만들어 낼 때 그 효과는 극대화될 수 있다. 컨설팅은 전략과 성과 및 자본의 연결고리를 강화하는 설계와 실행을 통해 ESG 전환의 비용과 효과를 최적화할 수 있다(박춘래 외, 2011)

2.6.2 ESG와 기업성과

ESG 활동과 기업의 재무적 성과 간에는 대체로 긍정적인 연관성이 통계적으로 뒷받침되고 있다. 양오석과 한재훈(2023)은 중소기업 ESG 경영성과 분석을 통해 ESG 경영활동이라는 비재무적 속성이 중소기업의 재무성과와 시장성과에 통계적으로 유의한 긍정적 관계를 미치는지 실증 분석한 결과, ESG 등급이 높은 중소기업이 ROA와 ROE 및 ROS 등 회계 지표에서 우수한 성과를 보이며, 시장가치 지표에서도 긍정적 효과가 관측되었다고 보고하였다(양오석 외, 2023).

홍수희(2023)는 ESG 경영성과와 재무성과의 관련성 연구에서 ESG 경영 각 부문의 성과가 다양한 방법으로 계산되는 기업의 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석한 결과, 지배구조 성과는 ROA와 ROE 및 ROS 모두에서 유의한 정의 관계를 보였으며, 환경과 사회 성과는 특정 재무 지표에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 환경 성과는 효율성 및 위험 비용 감소를 통한 원가 구조 개선과 지배구조는 자본 배분 및 감시 강화를 통한 ROA 및 ROE 개선, 사회는 인적 역량 및 공급망 관리 강화로 인한 생산성 및 품질 지표 향상과 연결된다(홍수희, 2023).

ESG 활동에서는 비재무 성과의 상승이 재무성과로 전이되는 순차 구조 역시 많은 연구에서 보여주고 있다. 김장순과 최돈승 및 김창수(2024)는 다국적기업 현지 자회사가 추진하는 ESG 경영이 비재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지 분석한 결과, ESG 경영은 재무적, 비재무적 성과에 유의한 긍정적

영향을 미치는 것으로 확인되며, 재무적 성과가 ESG 경영과 비재무적 성과 사이에서 유의하게 매개효과를 발휘하는 것으로 나타났다. 친환경 공정혁신 및 공급망 관리 고도화는 생산 결함과 납기 지연 및 에너지비용을 낮추고, 고객 신뢰와 브랜드 프리미엄 및 현금창출력과 수익성 개선으로 이어진다. 혁신 측면에서도 친환경 특허 출원과 신제품 출시 및 R&D 효율성 개선 등의 지표가 동반 상승함이 확인된다. 대기업뿐 아니라 중소기업에서도 ESG 경영활동은 긍정적 효과를 나타내고 있다(김장순 외, 2024). 고경일(2023)은 중소기업 ESG 경영 사례를 통한 대응 현황 진단 및 시사점 연구에서 중소기업의 ESG 활동이 매출 성장과 ROA 및 생산성과 위험관리에서 긍정적 효과를 보이며, 자금조달 접근성 개선과 고용증대 및 대기업 공급망 진입 등에서 ESG 역량 상위 중소기업이 우위를 보인다고 보고하였다(고경일, 2023).

ESG는 재무성과와 긍정적 인과 구조를 지니고 있으며, SBSC의 관리 프레임에서 데이터 품질이 축적되면 내부 프로세스의 효율과 컴플라이언스가 개선되고, 고객 신뢰 및 충성으로 매개되어 재무성과와 자본비용 개선에 도달한다. KPI 수준에서 계량화하고, 조세지원과 외부 컨설팅 개입이 ESG 실행과 데이터 거버넌스 및 역량을 통해 성과로 전이되는 매개 및 조절 효과를 둔다.

2.6.3 정부 지원 연계 컨설팅의 효과성

정부 지원 연계 컨설팅은 정보 비대칭과 시장 실패 및 외부효과 내부화 한계와 자금 및 신용 제약 등 중소기업이 독자적으로 혁신역량을 확보하기 어려운 현실을 전제로 운영된다. 컨설팅 서비스는 사전 품질 판정이 쉽지 않은 경험적인 성격을 띠기 때문에, 민간시장만으로는 수요 부족과 가치 저평가가 지속되는 경향이 있으며, 정부의 개입은 단순 보조를 넘어 역량 내재화에 초점을 두어야 하고, 사후 의존성을 방지하기 위해 클라이언트의 독립성과 실행력 확보가 정책 목표에 포함된다(차상원, 2018).

정부 지원 컨설팅의 설계는 매칭 그랜트와 바우처 및 직접 제공 그리고 이 둘의 혼합형 모델로 다양화되어 있다. 매칭 그랜트는 수혜기업의 자기 부

답을 통해 참여 기업의 자발성을 유도하고 도덕적 해이 방지에 효과가 있다. 바우처 방식은 수요자가 컨설턴트를 선택하는 시장구조로 초기 혁신기업 진입장벽을 낮추고, 직접 제공은 품질 관리가 용이하지만 경직성 리스크가 존재한다. 현장에서는 혼합형 설계와 사후 관리 결합이 성장 지속성과 고용효과에서 우수한 성과를 보여주고 있다(윤동민 외, 2020).

정해일과 최정혜 및 이상열(2017)은 정부 지원 중소기업 컨설팅 사업의 재무적 성과를 분석한 결과, 컨설팅 지원사업이 매출 증가와 총요소생산성 및 ROA와 고용 그리고 경영 관행 개선에 유의한 효과를 준다고 보고하였다(정해일 외, 2017). 자금지원과 컨설팅을 복합적으로 제공한 기업이 단독 수혜나 미수혜 기업보다 매출 및 고용과 성과 측면에서 유의한 우위를 보여준다. 최적 효과를 위해서는 경영진 몰입과 전문성 있는 컨설턴트 및 맞춤형 설계와 사후관리 그리고 3개월에서 6개월 집중 기간이 결정적 요인으로 도출된다(오상영 외, 2009).

K-ESG 진단 및 바우처와 경영혁신 컨설팅 연계 정책은 중소기업의 ESG 도입 장벽을 낮추는 데 기여하고 있으며, 컨설팅 효과의 극대화를 위해서는 자가 진단과 기반 구축 및 심화와 독립 운영으로 이어지는 단계별 전략과 역량 이전 중심 설계 그리고 우수 컨설턴트를 활용한 동료학습 네트워크가 핵심 요소로 꼽힌다(차상원, 2018). 정책 설계의 핵심은 지표 기반 로직모델의 도입과 성과 도출 경로를 KPI 사슬로 SBSC 관점에서 계량화 하는데 있다. 컨설팅 투입 및 교육이 공정개 선과 데이터 관리 및 소통 구조 개선 등 산출로 이어지고, 이는 에너지 효율과 품질 및 고객 신뢰 그리고 재무성과(매출, 비용, 자본비용)에 직접 효과를 준다(윤동민 외, 2020).

정부 지원 연계 컨설팅 및 K-ESG 진단과 바우처 정책이 중소기업의 ESG 내재화와 경영성과 제고에 크게 기여한다. 컨설팅 및 기술 지원은 단독 자금지원과 교육 및 조세지원에 비해 평균 효과 크기가 더 높으며, 컨설팅과 자금이 결합된 복합 지원은 효과가 가장 크다(고경일, 2023). 정부 지원 연계 컨설팅에서는 이러한 지식 전이 및 역량 내재화 원리가 매칭 그랜트와 바우처 및 복합 지원 설계와 결합 되어, 중소기업의 ESG 내재화와 경영성과 개선 효과를 극대화하는 구조를 형성한다. 이때 경영진 참여와 전문성 있는 컨설턴

트 및 현장 맞춤형 설계와 사후관리 그리고 동료학습 네트워크와 성과연동 인센티브 등이 핵심 설계 요소로 작용한다(고경일, 2023).

중소기업의 ESG 역량 강화와 평균 등급개선 및 확산의 가속화는 K-ESG 기반 진단과 바우처 및 컨설팅 정책이 병행될 때 더욱 두드러진다. 맞춤형 컨설팅과 단계별 전략 및 우수 컨설턴트 활용과 사후 네트워킹 그리고 성과연동 인센티브 강화가 현실적 내재화와 성과 전이의 핵심 경로로 자리 잡고 있다(중소벤처기업부, 2021). 컨설팅 및 기술 지원이 단독 자금지원과 교육 및 조세지원보다 평균 효과 크기가 크고, 컨설팅과 자금이 결합된 복합 지원이 매출 및 고용과 생산성 측면에서 가장 높은 성과를 보인다(정근주 외, 2023).

Ⅲ. 연구설계 및 연구 방법

3.1 연구 수집 및 설계 방법

본 연구는 중소기업의 ESG 지속가능경영 실행 수준을 SBSC 기반으로 진단하고, KPI와 CSF 간의 구조적 관계를 실증적으로 규명하기 위해 단계별 분석 절차를 설계하였다. SBSC는 학습과 성장-내부 프로세스-고객-재무로 이어지는 가치사슬 구조를 통해 조직역량이 ESG 실행성으로 전이되는 원리를 설명하는 전략관리 체계이다. 본 연구는 이러한 SBSC 구조를 활용하여, 중소기업의 ESG 실행현황을 KPI 및 CSF 등 상호연관성 분석을 우선적으로 분석하고 조세지원과 외부 컨설팅 효과를 분석하는 단계로서 체계화하였다.

본 연구의 설문 데이터는 2025년 10월 01일부터 2025년 10월 28일 까지 설문조사를 진행하였고, 수집된 데이터는 390개이다.

설문 문항은 SBSC 학습과 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점, 재무 관점인 네 관점을 기준으로 선행연구를 통해서 도출한 총 93개 KPI 지표로 구성되었으며, 각 문항은 중요도(필요성)와 1년 내 성과 달성 가능성(성과)을 측정하였다.

본 연구는 지속가능균형성과표(SBSC, Sustainability Balanced Scorecard) 기반 ESG 성과체계의 구조적 특징을 실증적으로 규명하기 위해, 다단계 분석 절차를 설계하여 체계적으로 수행했다. 분석은 KPI 수준에서 시작하여 CSF의 도출, IPA 분석, 네트워크 구조 분석으로 확장되는 방식으로 단계별 심화시켰으며, 최종적으로 조세지원과 외부 컨설팅이라는 정책적 변수와 실무적 변수를 결합하여 중소기업 ESG 실행체계의 현실적 함의를 도출하였다. 각 단계의 목적과 의미는 다음과 같다. 본 연구의 전체 분석 절차를 아래표와 같이 정리하였다.

[표 3-1] SBSC 기반 연구 분석 절차 요약

단계	SBSC 분석 설명	분석방법
1단계	KPI 성장동력 격차 분석	대응 표본 분석
	SBSC 4개 관점에서 도출된 93개 KPI의 중요성 - 가능성 차이 분석	
↓		
2단계	CSF 핵심영역 도출 분석	IPA 분석
	KPI를 CSF 그룹으로 재구성 1사분면 : 집중투자 영역 2사분면 : 경쟁우위 영역 3사분면 : 현상 유지영역 4사분면 : 점진적 개선영역	
↓		
3단계	CSF 상호관계 네트워크 분석	네트워크 분석
	(1) 전체 CSF 네트워크 구조분석	
	(2) 중심성 기반 핵심 노드 분석(Subgraph 분석)	
	(3) ESG 관련 요인 중심 부분 네트워크 분석	
	(4) 개선 선행영역(-) 분석	
	(5) 성장 촉진영역(+) 상호작용분석	
↓		
4단계	매출액 기준 외부 컨설팅 필요성 진단 분석	교차분석
↓		
5단계	조세 지원제도 활용 및 지속가능경영 촉진 분석	교차분석

3.2 연구 가설

3.2.1 연구 1단계 가설 설정

연구의 첫 단계에서는 SBSC의 네 관점인 학습과 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점, 재무 관점에서 도출된 93개 KPI를 대상으로 필요성과 1년 이내 성과 달성 가능성 간의 차이를 측정하였다. 이는 각 KPI가 요구하는 중요도 대비 실제 수행 가능성의 수준을 진단하는 절차로서, 성장동력 격차 ($\text{Gap} = \text{필요성} - \text{가능성}$)를 산출하겠다. 성장동력 격차가 클수록 중소기업의 현실적 실행 수준과 ESG 요구 수준 사이에 갭이 존재함을 의미하며, 이 갭은 향후 CSF (핵심 성공 요인)을 도출하는 기초 자료로 활용될 수 있다. 이 단계는 다음의 대응 표본 분석을 통해 수행하고자 한다.

1단계에서 도출된 KPI는 CSF 그룹으로 재구성하여 중소기업이 효과적으로 관리해야 할 핵심 영역을 도출할 것이다. 즉, 중소기업에서 요구되는 ESG 성과를 달성하기 위해 SBSC 기반의 KPI와 CSF간 관계성을 분석하는 목적이 있다. 이를 위해 SBSC 관점에서 도출된 93개의 KPI를 중심으로 필요성과 1년 이내 성과달성 가능성(이하 가능성)의 차이를 진단하고, 이후 이 격차를 기반으로 IPA 분석과 CSF 상호연관성 분석을 수행할 것이다.

SBSC 관점에서 도출된 KPI 93개를 토대로 각 지표별 필요성과 1년 이내에 성과 달성 가능성간 차이가 어느 정도 되는지를 분석할 것이다. 즉, 어떤 KPI에서 성장동력 격차가 연구자가 도출한 93개 지표에서 차이가 있는지를 검증하는데 1차 목적이 있다.

분석가설 1-1 : KPI 지표에 필요성과 1년 이내 성과 달성 가능성 간에 학습과 성장 관점의 모든 지표가 성과 동력 격차가 있을 것이다.

분석가설 1-2 : KPI 지표에 필요성과 1년 이내 성과 달성 가능성 간에 내부 프로세스의 모든 지표가 성과 동력 격차가 있을 것이다.

분석가설 1-3 : KPI 지표에 필요성과 1년 이내 성과 달성 가능성간에
고객 관점의 모든 지표가 성과 동력 격차가 있을
것이다.

분석가설 1-4 : KPI 지표에 필요성과 1년 이내 성과 달성 가능성 간에
재무 관점의 모든 지표가 성과 동력 격차가 있을
것이다.

3.2.2 연구 2단계 가설 설정

분석 1단계에서 도출된 KPI를 CSF로 재구성하여 취약부분 CSF와 경쟁력 CSF를 중소기업이 관리해야 되는 지표를 시각화할 것이다. 시각화는 IPA기법으로 필요성(importance)과 가능성(Performance)을 매트릭스로 배치하여 중소기업관점에 있어서 집중투자 영역, 경쟁우위 영역, 현상 유지영역, 점진적 개선 영역으로 구분하였을 때 어느 지표가 특정 영역에 집중되는지를 분석하고자 한다.

- . 집중투자 영역 : 중요도가 높고 성장동력 격차가 큰 영역
- . 경쟁우위 영역 : 중요도가 높으며 성장동력 격차가 낮아 강점으로 작용하는 영역
- . 현상 유지영역 : 중요도와 성장동력 격차가 모두 낮아 우선순위가 낮은 영역
- . 점진적 개선영역 : 중요도는 낮으나 성장동력 격차가 커서 장기적 개선이 필요한 영역

IPA 분석을 통해 중소기업이 자원을 우선적으로 투입해야 하는 영역을 직관적으로 파악할 수 있으며, 이는 ESG 실행과제의 전략적 우선순위 설정에 활용할 수 있다.

SBSC 학습과 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점, 재무 관점인 네 관점으로 구분하여 중소기업이 관리해야 할 CSF를 도출할 것이다.

분석가설 2-1 : SBSC 학습과 성장 관점 CSF는 현상유지 영역보다 집중투자 영역의 지표가 2/3이상일 것이다.

분석가설 2-2 : SBSC 내부 프로세스 관점 CSF는 현상유지 영역보다 집중투자 영역의 지표가 2/3이상일 것이다.

분석가설 2-3 : SBSC 고객 관점 CSF는 현상유지 영역보다 집중투자 영역의 지표가 2/3이상일 것이다.

분석가설 2-4 : SBSC 재무 관점 CSF는 현상 유지영역보다 집중투자 영역의 지표가 2/3이상일 것이다.

3.2.3 연구 3단계 가설 설정

IPA기법은 필요성을 토대로 관리영역을 설명하는데 집중되어 있다. 하지만, 각 CSF 변수들이 CSF 로서의 필요성에 상관관계가 있는지 그리고, 성장동력 격차와의 상호연관성이 있는지를 살펴볼 필요성이 있겠다.

이에 본 분석에서는 각 CSF 별로 중소기업에서 실질적으로 CSF를 가져야 하는 성장동력 격차와의 상호연관성이 있는지를 분석할 것이다

CSF 간의 상호 관련성을 파악하기 위해 네트워크 분석을 실시하였다. 이 단계는 KPI 분석과 IPA 분석에서는 확인할 수 없는 요인 간 상호작용의 구조적 특성을 정량적으로 시각화하는 절차이다.

분석 내용은 다음과 같다. CSF 전체 네트워크 구조 분석은 모든 CSF 간 상호연관성을 네트워크 형태로 시각화하고 ESG 실행체계의 전체 상호작용 패턴을 확인하였다. 중심성을 기반으로 하는 핵심 노드 분석은 연결 중심성 및 매개 중심성 기반으로 ESG 실행에 영향력이 높은 핵심 CSF를 확인하였다. ESG 관련 요인 중심 부분 네트워크 분석은 ESG 항목인 환경(E)과 사회(S) 및 지배구조(G) 관련 CSF가 어떻게 연결되어 있는지 부분 구조를 분석하였다. 개선 선행영역 분석(음의 Edge 분석)은 실행성과를 저해하거나 상호작용이 약한 CSF 관계를 확인하고 우선 개선영역을 탐색하였다. 성장 촉진영역 분석(양의 Edge 분석)성과 향상 및 ESG 실행력 강화를 촉진하는 긍정적 상호작용 구조를 확인하였다. 네트워크 분석은 중소기업 ESG 실행체계에서 어

면 요인이 중심적인 역할을 수행 하며, 어떤 요인이 개선이나 강화가 필요한지를 구조적으로 이해하는 중요한 단계이다. 이에 본 분석에서는 각 CSF별로 중소기업에서 실질적으로 CSF 가져야 하는 성장동력 격차와의 상호연관성이 있는지를 분석할 것이다.

분석가설 3-1 : SBSC CSF 변수들중 2/3 이상은 필요성과 상관관계가 있을 것이다.

분석가설 3-2 : SBSC CSF 변수들중 2/3 이상은 성장동력 격차와 상관관계가 있을 것이다.

3.2.4 연구 4단계 가설 설정

외부 컨설팅은 중소기업의 ESG 실행역량을 보완하는 대표적인 지식전이 수단으로, ① 역량 내재화, ② 맞춤형 전략 수립, ③ 성과측정체계 확립을 통해 SBSC 전반의 실행성과를 향상시킬 것이다.

매출액 규모 기준으로 외부 컨설팅의 필요성을 분석하였다. 매출액 규모는 기업에서 내부 역량 수준을 직접적으로 반영하므로 외부 컨설팅의 필요성이 규모별로 어떻게 달라지는지 핵심 기준이 된다.

이는 중소기업이 ESG 경영 실천하는 과정에서 어느 단계에서 외부 전문가의 지원이 요구되는지를 규명하는 절차로, ESG 컨설팅의 수요는 기업 규모, 역량, 프로세스 성숙도에 따라 체계적으로 도출할 것이다. 이 단계에서는 교차분석을 활용하여 기업 특성별 차이를 확인할 것이다.

분석가설 4 : 기업의 매출액 규모에 따라 외부 컨설팅 서비스 중요 요소에 차이가 있을 것이다.

3.2.5 연구 5단계 가설 설정

마지막 단계에서는 조세 지원제도 활용도와 지속 가능 경영 수준 간의 관계를 분석하였다. 매출 규모는 조세지원 인지도와 활용 역량의 차이를 발생시키는 직접적 요인이므로 기업 규모별로 활용 격차를 검증하는데 적합할 것으로 판단하였다.

조세지원이 ESG 실행의 경제적 부담을 완화하고 실행 동기를 강화하는 촉진 요인인지 실증적으로 검증하기 위해 분석을 수행한다. 이 분석을 통해 조세지원 인식과 ESG 실행 활동 간의 연계 구조를 확인할 것이다.

조세 지원정책은 중소기업이 ESG를 도입하는 과정에서 발생하는 재무적 부담을 완화하고, ESG 실행력을 높이는 정책적 촉진 요인이다.

분석가설 5 : 기업의 매출액 규모에 따라 조세 지원 활동 역량과 장기적 전략목표의 우선순위가 다르게 나타날 것이다.

3.3 조작적 정의

Kaplan과 Norton(1996)의 균형성과표(BSC)와 Figge et al.(2002)의 지속 가능 균형성과표(SBSC) 이론을 기반으로, 중소기업의 ESG 경영성과를 재무적·비재무적 관점에서 통합적으로 분석하기 위해 각 변수의 조작적 정의를 다음과 같이 설정하였다(Kaplan과 Norton, 1996).

학습과 성장 관점은 ESG 실행의 기반 역량을 나타내며, 조직이 ESG 경영 수행을 위해 필요한 인적 자원, 정보인프라, 혁신문화를 포괄한다. 본 연구는 학습과 성장 관점을 조직역량, 정보관리, 혁신역량의 세 가지 구성요소로 분류하였다. 이는 인적 자원의 전문성 개발, 데이터 기반 의사결정, 지속적 학습과 혁신 활동이 ESG 실천을 가능하게 하는 핵심 요인임을 의미한다. 내부 프로세스 관점은 ESG 전략이 어떻게 수행되는지 보여주며, 환경관리(E), 안전보건(S), 투명경영(G)을 중심으로 한 프로세스 구축과 리스크관리를 포함한다. 이는 기업이 관련 법규준수와 윤리경영, 환경경영시스템을 구축함으로써 조직 운영에 얼마나 내재화하고, 안정적인 경영 체제를 구축하고 있는지를 나타낸다. 고객 관점은 ESG 활동의 대외적 영향을 반영하며, 고객 충성도, 브랜드가치, 파트너십 등이 핵심 요인으로 구성된다. 이는 기업의 ESG 경영이 고객 신뢰와 이해관계자 협력관계 강화로 이어지고 있는지 평가하는 지표가 된다. 재무 관점은 ESG 활동의 경제적 성과를 반영하며, 비용 절감, 자산 효율화, 수익 성장 등으로 세분화될 수 있다. 이는 ESG 도입이 경영 효율성과 수익성 향상으로 이어지는 선순환 구조를 생성하는지 여부를 실증적으로 검증하는 것을 목표로 한다(Kaplan & Norton, 1996; Figge et al., 2002).

중소기업의 ESG 실행 수준 제고에 외생적 요인으로서 조세지원 인식과 외부 컨설팅은 정부 정책적 요인과 민간 전문가 지원 메커니즘을 통해 기업 내부의 ESG 역량을 촉진하는 외부 자원으로 기능한다. 조세지원 인식은 정부가 제공하는 ESG 관련 조세 지원제도에 대한 이해와 활용 역량과 실제 조세 절감 효과, 세무 리스크 통제 능력을 통해 ESG 실행을 촉진하는 동인으로 작용한다.

외부 컨설팅은 ESG 경영을 위한 맞춤형 ESG 전문 컨설팅과 성과관리 체

계를 구축하여 내부 역량으로 전환되는 과정을 의미한다. 이는 외부 전문가의 ESG 역량 전수, 기업 특성에 맞는 맞춤형 전략 구축지원, 성과측정 체계 확립 지원, 컨설팅 통해 지식과 방법론이 조직 내부에 내재화되어 정착되는 수준을 포함한다.

비전 및 전략 달성은 SBSC 통합성과가 기업의 장기적 지속가능성과 경쟁력 강화, 이해관계자 만족으로 귀결되는지를 평가하는 종합적으로 판단하는 지표이다.

이러한 변수 체계는 SBSC의 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무 관점인 네 관점 간의 인과적 연계 구조를 기반으로 하며, 조세지원 인식과 외부 컨설팅을 외생변수로 통합함으로써, 중소기업 ESG 지속가능경영이 실행, 성과 창출, 정책지원 연계 메커니즘으로 연계되는 전체 프로세스를 실증적으로 검증할 수 있도록 설계되었다.

[표 3-2] 조직적 정의와 측정 도구

구분	변수	측정항목	조직적 정의	선행연구
학습 과 성장	조직역량	인재양성	ESG 추진의 기반이 되는 인적자원 역량을 강화하고, 리더십·협업체계·내부통제를 통해 지속가능경영 수행능력을 확보하는 정도	Kaplan & Norton (1996) 권달녕(2024) 권오승(2014) 김경숙(2012) 김락상·오상영(2009) 박민혁(2024) 박소영·정진혁(2021) 박재필(2009) 박춘래·황서진·이충섭(2011) 이경은, 박철우(2022) 이은주(2023) 차상원(2018) 태정림(2021) 홍성민, 이선영(2024) Anis, I., & Avriilia, V. (2024) Dağ ı d ı r, B. D. (2024)
		리더십 역량		
		내부 관리		
	정보관리	데이터관리	ESG 관련 데이터를 체계적으로 수집·관리·분석하여 의사결정 품질을 높이고, 전자적 정보공유 시스템을 구축한 수준	
		IT인프라	ESG 경영 개선을 위한 기술·프로세스 혁신과 지속적 학습, 창의적 개선활동을 수행할 수 있는 조직의 혁신 능력	
	혁신역량	혁신추진력	ESG 경영 개선을 위한 기술·프로세스 혁신과 지속적 학습, 창의적 개선활동을 수행할 수 있는 조직의 혁신 능력	
지식학습문화		ESG 경영 개선을 위한 기술·프로세스 혁신과 지속적 학습, 창의적 개선활동을 수행할 수 있는 조직의 혁신 능력		
내부 프로 세스	환경관리	에너지 절감	환경영향을 최소화하기 위한 에너지 절감, 자원 순환, 환경경영 인증 등 실질적 관리활동 수준	
		자원 효율화		
		환경인증		
	안전보건	근로자안전	근로자의 안전과 건강을 보호하기 위한 제도, 교육, 시스템이 체계적으로 운영되는 정도	
		건강관리		
		안전시스템		
	투명경영	윤리경영	윤리적 의사결정, 법규준수, 공급망 투명성 확보를 통해 기업의 지배구조 건전성을 높이는 수준	
		규범준수		
		공급망관리		
	프로세스 혁신	업무표준화	ESG 관련 업무절차를 표준화·자동화하여 효율성과 품질을 제고하고, 제도적 개선을 추진하는 활동	
		자동화		
		프로세스 중복개선		
리스크 관리	규범준수	ESG 리스크(법규·윤리·공급망 등)를 예방·통제하고 지속적으로 모니터링하는 관리체계의 성숙도		
	윤리경영			
	공급망관리			
고객	고객 충성도	고객만족관리	ESG 활동을 통해 고객 만족과 신뢰를 높이고 장기적 관계를 유지하는 정도	
		재구매율		
	브랜드 가치	인지도	ESG 경영활동이 브랜드 인지도, 기업 이미지, 신뢰 향상에 기여하는 정도	
		충성도		
		신뢰도		
	파트너십	협력지역사회	ESG 활동을 통해 고객·협력사·투자자와의 상호 신뢰와 협력관계를 강화하는 정도	
		고객투명성		
		투자자 관계		

구분	변수	측정항목	조작적 정의	선행연구
재무	비용절감	비용관리	ESG 실행으로 인한 에너지 절감, 폐기물 감소, 운영효율화 등 비용절감 효과의 정도	Kaplan & Norton (1996) 권달녕(2024) 권오승(2014) 김경숙(2012) 김 락 상·오 상 영 (2009) 박민혁(2024) 박 소 영·정 진 혁 (2021) 박재필(2009) 박춘래·황서진·이충섭(2011) 이 경 은, 박 철 우 (2022) 이은주(2023) 차상원(2018) 태정림(2021) 홍 성 민, 이 선 영 (2024) Anis, I., & Avriilia, V. (2024) Dağ ı d ı r, B. D. (2024)
		운영효율		
	자산 효율화	자산 활용	ESG 투자를 통해 자산회전율, 투자수익률 등 자본 효율성이 향상된 정도	
		투자성과		
	수익성장	매출성장	ESG 활동이 신규 시장 창출, 매출 확대, 기업가치 제고에 기여하는 정도	
		이익관리		
시장점유율				
외생 요인	조세 지원 인식	세제활용	조세지원제도의 이해·활용·리스크 통제능력을 통해 ESG 실행을 촉진하는 인식 수준	
		절감효과		
		세무리스크		
	컨설팅	역량내재화	ESG 경영을 위한 맞춤형 컨설팅과 성과체계를 구축하여 내부역량으로 전환하는 정도	
		전략구축		
		성과측정 및 체계관리		
비전/ 전략	지속가능 경영성과	환경지속성	SBSC 각 관점의 성과를 통합하여 기업의 장기전략, 사회적 책임, 이해관계자 가치 달성에 기여하는 정도	
		사회책임,윤리경영		
		혁신경쟁력		
		내재화및조직문화		
		이해관계 소통		

IV. 연구결과

4.1 기술통계

본 연구 기업 표본의 통계적 특성 분석을 통해, 표본에 포함된 기업들의 규모, 산업군, 소속 부서, ESG 도입 시기, ESG 관련 조직 구성, 경력 분포 등의 특성을 확인하였다.

기업 유형별로는 중소기업이 359개(92.1%)로 대다수를 차지하였으며, 스타트업과 벤처기업은 각각 9개(2.3%), 22개(5.6%)로 나타났다. 조직 규모별(임직원 수)로는 5인 미만인 63개(16.2%), 20인 미만 131개(33.6%), 100인 미만은 135개(34.6%), 300인 미만 61개(15.6%)로 중소기업 특성이 뚜렷하게 드러났다. 산업군 분포는 제조업이 112개(28.7%)로 가장 많았고, 서비스업 152개(39.0%), 정보통신업 36개(9.2%), 전문 과학 및 기술서비스업 29개(7.4%)가 뒤를 이었다. 이외 금융 및 보험업(23개, 5.9%), 공익 및 전문서비스(32개, 8.2%), 농림 축산어업(6개, 1.5%) 등 다양한 산업부문에서 표본이 골고루 포함되었다. 연매출액 수준은 30억 원 이하 기업이 220개(56.5%)로 다수를 구성하였다. 구체적으로는 10억 원 이하가 95개(24.4%), 30억 원 이하가 125개(32.1%)를 차지했다. 50억 원 이하 109개(27.9%), 120억 원 이하 43개(11.0%), 400억 원 이하 14개(3.6%), 400억 원 이상은 4개(1.0%)로 나타났다. 소속 부서별로는 영업·마케팅·홍보 부서가 113개(29.0%)로 가장 많았으며, 전략기획·사업기획 부서 42개(10.8%), 재무·회계·법무·준법 부서 40개(10.3%), 인사·총무·교육·노무 부서 62개(15.9%), 생산·품질·안전·환경관리 부서 46개(11.8%), IT·정보시스템 부서 42개(10.8%) 등이 주요 업무 부서로 나타났다. ESG 도입 시기는 2023년이 가장 많아 130개(33.3%)였으며, 2022년과 2024년이 각각 94개(24.1%)를 차지했고, 2021년 이전은 29개(7.4%), 2025년 이후 도입은 43개(11.0%)였다. ESG 전담 조직 현황에서는 전담 조직을 두지 않은 기업이 273개(70.0%)로 대다수였고, TF 형태로 운영 중인 기업이 43개(11.0%), 부서와 TF 모두 운영 중인 기업은 19개(4.9%)였다. 대표이사 직접 수행의 경우 55개(14.1%)였다. ESG 담당 경력 분포에서는 1년 미

만이 170명(43.6%)으로 가장 많았으며, 1년 이상 3년 이내 경력이 151명(38.7%), 3년 이상 5년 이내가 66명(16.9%), 5년 이상이 3명(0.8%)으로 나타났다. 직책 분포에서는 과장급이 132명(33.8%)으로 가장 많았으며, 차장급 56명(14.4%), 대리급 71명(18.2%), 주임급 40명(10.3%), 사원급 42명(10.8%)으로 나타났다. 또한 부장급은 34명(8.7%), 이사급 7명(1.8%), 상무급 2명(0.5%), 전무급 1명(0.3%), 대표이사·사장 등 최고경영진은 5명(1.3%)으로 확인되었다.

종합하면 표본기업은 중소형 규모의 제조 및 서비스업 중심으로, 연매출액은 주로 30억 원 이하가 다수를 차지한다. ESG 전담 조직 부재가 대부분이며, ESG 도입은 최근 집중되어 있다. 종사자 경력은 짧은 편이고, 직책은 과장급 이상이 주를 이루고 있어 중소기업 ESG 경영 활성화 및 조직 체계구축에 중요한 시사점을 제공한다.

[표 4-1] 표본의 기업 통계적 특성

구분		빈도	비율 (%)	구분		빈도	비율 (%)	
기업 유형	스타트업	9	2.3	산업군	제조업	112	28.7	
	벤처기업	22	5.6		정보통신업	36	9.2	
	중소기업	359	92.1		전문 과학 및 기술서비스업	29	7.4	
임직 원수	5인 미만	63	16.2		서비스업	152	39.0	
	20인 미만	131	33.6		금융 및 보험업	23	5.9	
	100인 미만	135	34.6		교육, 건설링, 사회복지 등 공익 및 전문서비스	32	8.2	
	300인 미만	61	15.6		농림축산어업	6	1.5	
연매 출액	10억 이하	95	24.4		소속부서	ESG/지속가능경영 전담 부서(또는 담당자)	1	0.3
	30억 이하	125	32.1			전략기획/사업기획 부서	42	10.8
	50억 이하	109	27.9			재무/회계/법무/준법 부서	40	10.3
	120억 이하	43	11.0			인사/총무/교육/노무 부서	62	15.9
	400억 이하	14	3.6			물류/구매/지원 부서	16	4.1
	400억 이상	4	1.0	영업/마케팅/홍보/대외협력 부서		113	29.0	
ESG 도입 시기	2021년 이전	29	7.4	생산/품질/안전/환경관리 부서		46	11.8	
	2022년	94	24.1	연구개발(R&D)/기술 부서		28	7.2	
	2023년	130	33.3	IT/정보시스템 부서		42	10.8	
	2024년	94	24.1	대표이사, 사장 등		5	1.3	
	2025년	43	11.0	전무급		1	0.3	
ESG 전담 조직	부서와 TF 모두 운영	19	4.9	상무급		2	0.5	
	부서는 없으나 TF 형태 팀 운영 중	43	11.0	이사급	7	1.8		
	전담조직이나 TF 모두 없음	273	70.0	부장급	34	8.7		
	대표이사 직접 수행	55	14.1	차장급	56	14.4		
경력	1년 미만	170	43.6	과장급	132	33.8		
	1년 이상 ~ 3년 이내	151	38.7	대리급	71	18.2		
	3년 이상 ~ 5년 이내	66	16.9	주임급	40	10.3		
	5년 이상	3	0.8	사원급	42	10.8		

4.2 타당성과 신뢰성 분석

본 연구에서는 조세지원 인식, 학습·성장, 내부 프로세스, 고객 관점, 재무 성과 등 SBSC 기반 ESG 실행체계의 주요 변수들에 대해 신뢰도 검증과 탐색적 요인분석을 수행하였다. 분석 결과, 모든 변수 군에서 KMO 값과 Bartlett 구형성 검정이 유의하게 나타나 요인분석의 통계적 적합성이 확인되었다. 또한 각 항목의 요인적재량과 공통성은 안정적 수준을 보였으며, Cronbach's α 역시 사회과학 연구 기준을 충족하였다.

[표 4-2] 조세지원 제도 요인과 SBSC 전략목표에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수명	구분		요인값	공통성	신뢰성 분석
	CSF	KPI			
조세 유인	경로수집	TX_PU1(경로수집)	0.749	0.603	0.658
	경로신뢰	TX_PU2(경로신뢰)	0.775	0.613	
	비용완화	TX_PU3(비용완화)	0.729	0.534	
조세 리스크 완화	환경대응	TX_PU4(환경규제대응)	0.629	0.495	0.642
	연구개발	TX_PU5(친환경과연구개발)	0.846	0.745	
	ESG성과	TX_PU7(ESG 성과 향상)	0.756	0.655	
전략목표	혁신경쟁력	SBSC_D1(투자상용화)	0.712	0.595	0.894
	내재화및조직문화	SBSC_D2(참여기반)	0.808	0.677	
	환경지속성	SBSC_D3(친환경개발)	0.843	0.711	
	사회적책임	SBSC_D4(건강관리)	0.872	0.763	
	윤리경영	SBSC_D5(공정투명)	0.848	0.719	
	이해관계소통	SBSC_D6(소통강화)	0.743	0.553	

KMO=0.816, Bartlett's $\chi^2=1909.633$ (p=0.000)

조세 지원제도 인식 요인과 SBSC 기반 전략목표 변수에 대한 적합성을 검토하였다. 이를 위해 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하여 측정항목들의 구조적 타당성을 확보하고, 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 을 산출하였다.

요인분석의 적합성 판단을 위해 KMO 값 확인 결과, KMO=0.816으로 나타나 요인분석을 적용하기에 매우 적합한 수준임을 확인하였다. Bartlett의 구

형성 검정 결과는 $\chi^2 = 1909.633$ ($p < 0.001$)로 나타났으며, 이는 변수 간 상관관계가 통계적으로 유의하여 요인분석을 수행할 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 설문 항목들이 하나의 공통요인 구조를 형성할 수 있는 타당한 데이터 구조를 지니고 있음을 보여준다.

조세지원 인식 요인에 해당하는 항목(TX_PU1~TX_PU5)은 모두 0.629~0.846의 요인값을 보여 요인 간 설명력이 양호한 수준으로 나타났다. 공통성 역시 0.495~0.745 범위로 확인되어 각 문항이 전체 요인 구조 내에서 적절한 기여도를 확보하고 있음을 보여준다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α 는 0.642~0.658 수준으로 나타났으며, 이는 사회과학 연구에서 조세정책 활용 관련 인식과 같이 개념적 확장이 존재하는 구성 요인의 특성을 고려할 때 수용가능한 수준으로 볼 수 있다.

SBSC 전략목표(SBSC_D1~SBSC_D6)는 모든 항목이 0.712~0.872 범위의 높은 요인값을 보였으며, 공통성 또한 0.533~0.763 수준으로 나타나 분석대상 변수들이 SBSC 전략구조를 안정적으로 반영하고 있음을 의미한다. SBSC 전략목표의 신뢰도 계수는 Cronbach's $\alpha = 0.894$ 로 매우 높은 일관성을 보였다. 이는 전략목표 측정항목이 하나의 단일 구성개념을 견고하게 형성하고 있음을 보여주는 결과이며, 향후 분석에서 해당 요인을 대표변수로 사용하는 데 충분한 신뢰성을 제공한다.

조세지원 관련 인식 요인과 SBSC에 근거한 전략목표 요인은 탐색적 요인 분석 기준을 충족하고, 신뢰성과 통계적으로 안정적인 수준을 확보하였다. 이는 본 연구에서 구축한 조세지원 인식 구조가 중소기업의 ESG 전략목표와 연계성을 어떻게 갖는지를 분석하기 위한 기초적인 신뢰성과 타당성을 확보한 것으로 해석할 수 있다. 본 연구에서는 표 4-2의 분석 결과를 토대로 IPA 분석 및 CSF 네트워크 분석에서 해당 요인들을 통합적으로 활용하였으며, 이는 중소기업 ESG 경영과 조세지원 연계 모델의 적합성을 실증적으로 검증하는 데 방법론적 기반을 제공한다.

[표 4-3] 학습과 성장 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수명	구분		요인값	공통성	신뢰성분석
	CSF	KPI			
조직역량	인재 양성	교육임직원이수	0.819	0.675	0.714
		교육만족도	0.733	0.549	
		교육프로그램참여	0.832	0.704	
	리더십 역량	협업훈련	0.741	0.567	0.703
		전략교육	0.787	0.651	
		부서협업	0.828	0.701	
	내부 관리	프로세스 멘토링	0.807	0.678	0.718
		프로세스 표준화	0.759	0.607	
		프로세스 운영	0.815	0.671	
정보관리	데이터 관리	관리교육	0.740	0.554	0.713
		관리정확성	0.817	0.668	
		관리보안	0.827	0.697	
	IT 인프라	정보보호교육	0.799	0.675	0.789
		정보보호안정성	0.838	0.717	
		시스템	0.856	0.748	
혁신역량	혁신추진력	과제실행	0.792	0.647	0.718
		활동참여	0.779	0.630	
		요인개선	0.810	0.664	
	지식학습문화	학습참여	0.799	0.648	0.704
		사례학습	0.772	0.608	
		학습공유	0.798	0.653	

KMO = 0.658, Bartlett's χ^2 = 1896.289 (p < 0.001)

SBSC의 영역인 학습과 성장의 관점은 조직 내부 역량을 강화하고 중장기적 지속가능경영을 실천하기 위한 기반이 된다. 학습과 성장 관점에서 CSF (핵심 성공 요인)을 조직역량, 정보관리, 혁신역량의 세 범주로 구분하여 요인 분석을 실시하였다. 분석의 목적은 각 측정변수가 대응하는 CSF를 적절하게 반영하고 있는지 검증함과 동시에 측정 도구의 내적 일관성을 확인하는 것이다.

요인분석의 타당성을 확인하기 위해 KMO 지수를 검토한 결과, KMO = 0.658로 나타났다. 이것은 학습과 성장 영역의 항목 수와 구성을 고려할 때 요인분석 적용이 가능한 수준임을 의미한다. 또한 Bartlett의 구형성 검정 결

과는 $\chi^2 = 1896.289$ ($p < 0.001$)로, 모든 변수 간 상관관계가 유의하여 요인분석의 전제조건을 충족한다. 이러한 결과는 학습과 성장 CSF의 구조적 특성을 반영하며 CSF는 단일 요인 구조로 해석되지 않고 여러 세부 구성 요인 별로 분산되는 구조적 특성이 있음을 반영한다. 조직역량과 관련된 항목의 요인 값이 0.733~0.832로 모두 0.70 이상을 나타내었고, 공통성 또한 0.549~0.704 범위에서 비교적 안정적인 값을 나타낸다. 인재 양성, 리더십 역량, 내부 관리 등은 지속가능경영 체계구축의 핵심 기반이다. 측정항목의 높은 설명력과 적합도는 연구모형의 구조적 타당성을 뒷받침한다. 조직역량의 신뢰도(Cronbach's α)는 0.703~0.718의 범위 수준으로 나타나 사회과학 연구에서 요구되는 일관성을 확보하였다.

정보관리 요인은 요인 값 0.740 ~ 0.856, 공통성은 0.554 ~ 0.748의 범위를 나타내고 있어 전체적으로 높은 설명력을 나타내고 있다. 이는 ESG나 지속가능경영에 있어서 데이터 관리의 중요성이 높아짐을 반영하며, 정보보호 교육, IT 인프라의 안정성, 데이터의 정확성 등과 같은 항목들이 단일의 개념으로서 확실히 안정적으로 묶여 있음이 확인되었다. 정보관리 영역의 신뢰도는 0.713~0.789 범위 수준으로, 본 연구에서 정의한 정보관리 시스템이 하나의 구성개념으로서 충분히 신뢰할 수 있음을 확인하였다.

혁신역량 요인은 지속가능경영의 중장기적 성과를 촉진하는 동력으로 간주되며, 요인 값은 0.772~0.810 범위, 공통성은 0.608~0.664 범위로 안정적으로 나타났다. 혁신과제 실행, 자발적 참여, 혁신 저항 개선, 지식학습문화 등은 지속가능경영에서 조직의 학습 민첩성을 결정하는 핵심 항목들이다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α 는 0.704~0.718 범위로 나타나 혁신역량 측정도구의 내적 일관성이 확보되었음을 확인하였다.

[표 4-4] 내부 프로세스 타당성 및 신뢰도 분석결과

변수명	구분		요인값	공통성	신뢰성분석
	CSF	KPI			
프로세스 혁신	업무표준화	수립 절차	0.826	0.687	0.705
		모니터링	0.712	0.596	
		업무개선	0.761	0.650	
	프로세스 자동화	자동화	0.766	0.653	0.722
		장애 복구	0.738	0.618	
		시스템 운영	0.806	0.665	
	프로세스 중복개선	개선프로젝트	0.800	0.680	0.703
		중복업무	0.739	0.581	
		개선 피드백	0.796	0.657	
리스크 관리	규범준수	내부통제	0.759	0.602	0.711
		리스크 대응	0.795	0.672	
		법규관리	0.759	0.648	
	윤리경영	경영방침	0.785	0.668	0.705
		경영교육	0.740	0.580	
		보상징계	0.806	0.677	
	공급망관리	공급망평가	0.801	0.701	0.716
		협력사 참여	0.804	0.652	
		공급망성과	0.774	0.611	
실천 활동	환경관리	환경목표	0.811	0.675	0.752
		환경모니터링	0.844	0.719	
		에너지효율개선	0.795	0.658	
	안전보건	안전사고	0.772	0.626	0.707
		보건교육	0.756	0.597	
		사고재발	0.844	0.729	
	투명경영	정보공개	0.834	0.709	0.712
		내부고발신고	0.782	0.627	
		내부감사	0.762	0.613	

KMO=0.696, Bartlett's $\chi^2=2480.422$ ($p=0.000$)

SBSC의 핵심 구성요소인 내부 프로세스 관점의 타당성과 신뢰성을 검증하고자 하였다. 내부 프로세스는 지속가능경영 실행 단계에서 조직 운영에 가장 직접적인 영향을 미치는 요소이며 프로세스 혁신, 리스크관리, 실천 활동(ESG 실행)에 대한 기업 내부 역량을 의미한다. 내부 프로세스 영역의 항목을 대상으로 탐색적 요인분석(EFA)을 하여 구성 요인의 통계적 타당성을 검

토하였다. 요인분석의 적합성을 판단하는 KMO 값은 0.696으로 나타났으며, 이는 내부 프로세스 항목이 상대적으로 다양하고 이질적 구성요소를 포함에도 불구하고 요인분석을 적용할 수 있는 ‘보통 수준’의 적합도를 가지고 있음을 의미한다. Bartlett 검정 결과는 $\chi^2 = 2480.422$ ($p < 0.001$)로 유의하였으며, 항목 간 상관행렬이 단위행렬이 아닌지 확인하고 요인분석을 수행하기에 충분한 조건을 충족하였다.

프로세스 혁신 요인과 관련된 항목의 요인 값은 0.712~0.826 범위이고, 공통성은 0.581~0.687 범위 수준으로 나타났다. 이는 업무 표준화, 프로세스 자동화, 중복업무 개선 등 프로세스 혁신 요소들이 공통적으로 하나의 구조개념을 형성하고 있음을 의미한다. 프로세스 혁신 요인의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 0.703~0.722의 범위로, 모두 0.70 이상의 값을 나타내어 내적 일관성이 수용가능한 신뢰도를 보여주었다. 자동화 관련 변수의 높은 요인 값은 기업의 ESG 경영 기반에서 추진되는 디지털 전환이 내부 프로세스 효율과 운영개선의 중요 수단으로 기능하고 있음을 나타낸다.

리스크관리 요인은 구성항목 사이에서 높은 구조적 응집도를 나타냈다. 요인 값은 0.740~0.806 범위, 공통성은 0.580~0.701 범위로 나타났으며, 내부 통제, 규범준수, 공정관리 등의 리스크관리 항목들이 하나의 요인으로 일관되게 통합되어 나타났다. 리스크관리 요인의 Cronbach's α 는 0.705~0.716 범위로 안정적인 신뢰도를 나타내며, 리스크관리 시스템이 ESG 경영의 필수 요소로 기능한다는 점을 반영한다. 규범준수 및 법규준수 항목 간의 높은 공통성은 최근 ESG 관련 규제 강화가 기업 내부 업무 시스템에 직접적인 영향을 미친다는 것을 보여준다.

실천 활동 요인은 환경관리, 안전보건, 투명경영 등 ESG 실천 항목으로 구성되어 있으며, 요인 값은 0.756~0.844 범위이고, 공통성은 0.597~0.729 범위 수준으로 내부 프로세스 하위 요인 중 매우 안정적 구조를 나타냈다. 신뢰도에 대해서도 Cronbach's α 가 0.707~0.752 범위로 나타나, ESG 활동과 관련된 실행역량은 단일 구성개념으로 충분히 설명될 수 있음이 확인되었다. 이런 결과는 중소기업이 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G) 항목을 개별적으로 인식하는 것이 아니라, 실천 활동으로 알려진 통합된 내부 실무역량으로 인식하

고 있음을 보여준다.

[표 4-5] 고객 관점 타당성 및 신뢰도 분석 결과

변수명	구분		요인값	공통성	신뢰성분석
	CSF	KPI			
고객충성도	고객만족관리	조사 실시	0.800	0.655	0.723
		개선 건수	0.821	0.682	
		반영지수	0.750	0.602	
	재구매율	마케팅실행	0.774	0.631	0.710
		촉진 수준	0.797	0.665	
		소통 건수	0.780	0.634	
브랜드 가치	브랜드인지도	인지도 조사	0.811	0.670	0.715
		홍보활동	0.789	0.655	
		인증획득	0.779	0.617	
	브랜드충성도	영향 분석	0.774	0.632	0.708
		고객추천	0.801	0.648	
		전략실행	0.785	0.652	
	브랜드신뢰도	평가개선	0.751	0.591	0.713
		개선 활동	0.825	0.712	
		피드백	0.785	0.630	
파트너십	협력지역사회	가이드라인	0.804	0.650	0.710
		교육 운영	0.789	0.642	
		사회공헌	0.782	0.645	
	고객투명성	정보공개	0.795	0.646	0.702
		자료제공	0.783	0.628	
		대응 속도	0.784	0.667	
	투자자관계	정보공유	0.822	0.696	0.713
		문의 응대	0.778	0.619	
		IR 활동	0.774	0.620	

KMO=0.665, Bartlett's $\chi^2=2050.181$ ($p<0.001$)

고객 관점은 SBSC의 핵심축 중 하나로, 기업의 ESG 기반 경쟁력을 시장 및 이해관계자 관점에서 평가하는 중요한 요소이다. 고객 충성도, 브랜드가치, 파트너십은 중소기업이 ESG 경영을 통해 실질적인 시장성과를 확보하는 데 필수적인 요인으로 간주 된다. 본 연구는 이러한 고객 관점 핵심성공요인

(CSF)이 실제 측정자료에서 구조적으로 타당한지 검증하기 위해 탐색적 요인 분석(EFA)을 실시하였다. 먼저 요인분석의 적용 가능성을 평가하기 위해 KMO 지수를 확인한 결과 $KMO = 0.665$ 라는 결과가 나왔다. 이는 고객 관점 항목이 적절한 상관관계에 있고 요인분석을 적용하는 데 적합함을 의미한다. 또한 Bartlett 검정 결과는 유의한 $\chi^2 = 2050.181$ ($p < 0.001$)로 나타나 요인분석의 전제조건을 충족함을 확인하였다.

고객 충성도 요인의 경우, 요인 값은 0.750~0.821 범위, 공통성 값은 0.602~0.682 범위로 나타나 고객 만족, 피드백 기반 개선, 재구매율 등 핵심 마케팅 성과 변수에서 안정적인 구조가 있음을 보여준다. Cronbach's α 계수는 0.710~0.723 범위로 나타나 신뢰도가 충분히 확보되었다. 이는 중소기업이 ESG 실행을 통해 고객 경험과 고객 유지관리 능력을 목표로 하는 경향을 반영한다고 해석할 수 있다.

브랜드가치 요인 또한 매우 안정적인 요인 구조를 보였다. 요인 값은 0.751~0.811 범위, 공통성은 0.591~0.670 범위로 나타났으며, 브랜드 인지도, 신뢰도, 충성도와 같은 핵심 이미지 요소가 단일 구성개념으로 결합되어 있음을 의미한다. 브랜드 인지도와 수상·인증 획득 항목은 높은 요인 값이 나타나 ESG를 통한 기업의 외부 이미지 강화가 중요한 마케팅 자산임을 시사하고 있다. 해당 요인의 신뢰도 계수는 0.708~0.715 범위이며, 브랜드 관련 항목 간의 높은 내적 일관성을 보여준다.

파트너십 요인은 협력사의 지속가능경영, 지역사회 연계 활동, 투자자와의 관계, 고객 투명성 등 다양한 이해관계자의 관계를 반영하는 활동으로 구성된다. 요인 값은 0.774~0.822의 범위로 나타나며, 공통성은 0.619~0.696 범위에 있으며 전체적으로는 높은 설명력을 보여준다. 신뢰도 계수 Cronbach's α 도 0.702~0.713의 범위에 있으며 신뢰도가 충분히 확보되었음을 확인하였다. 이러한 결과는 고객 관점이 단순한 소비자 중심 관점을 넘어 공급망 파트너, 투자자, 지역사회 등과 같은 이해관계자 관계를 포함한 고객가치의 확장 구조임을 보여준다.

세 가지 구성 요인인 고객 충성도, 브랜드가치, 파트너십이 모두 높은 요인 적합성 및 신뢰도를 나타냈으며, 이는 본 연구의 SBSC 기반 ESG 실행모형에

서 고객 요인이 신뢰성 있는 측정변수임을 실증적으로 확인시켜주는 결과이다. 고객 관점은 ESG 경영이 실제 시장성과와 외부 평가로 연결되는 중요한 경로를 형성한다는 점에서, 이후 제시되는 IPA 분석 및 네트워크 분석 결과와 연계하여 해석하는 데 있어서 핵심적 의미를 갖게 된다.

[표 4-6] 재무 관점 타당성 및 신뢰도 분석 결과

변수명	구분		요인값	공통성	신뢰성분석
	CSF	KPI			
비용절감	비용관리	절감 인식	0.780	0.640	0.676
		계획수립	0.805	0.656	
		성과관리	0.717	0.607	
	운영효율	비용개선	0.793	0.640	0.708
		목표 달성	0.740	0.581	
		절감 관리	0.813	0.700	
자산 효율화	자산활용	개선을	0.808	0.670	0.709
		자산감소	0.785	0.630	
		모니터링	0.776	0.608	
	투자성과	목표 달성	0.843	0.735	0.705
		개선실행	0.741	0.629	
		우선순위	0.736	0.593	
수익 성장	매출성장	매출 목표	0.773	0.633	0.702
		성장분석	0.740	0.583	
		제품개발	0.803	0.670	
	이익관리	이익율	0.786	0.631	0.717
		이익분석	0.795	0.649	
		이익 연계	0.810	0.667	
	시장점유율	목표 수립	0.844	0.727	0.703
		차별화	0.772	0.606	
		신규시장	0.750	0.578	

KMO=0.676, Bartlett's $\chi^2=1767.675$ ($p<.001$)

SBSC의 최종 성과 단계인 재무 관점은 ESG 경영활동이 기업의 비용구조 개선, 자산 활용 효율성 향상, 수익성 향상으로 연결되는지를 평가하는데 중요한 축이다. 재무 관점에 해당하는 세부 핵심성공요인(CSF)을 비용 절감, 자산 효율화, 수익 성장의 구조적 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석

(EFA)을 수행하였다. 또한 측정항목의 내적 일관성을 평가하기 위해 Cronbach's α 값을 산출하였다. KMO 값은 0.676이며, 재무 성과지표는 실제 기업성과와 관련된 다양한 특성을 포함하고 있음에도 불구하고 요인분석에 적합한 수준임을 의미한다. Bartlett 검정 결과 유의한 χ^2 은 1767.675 ($p < 0.001$)로 나타나, 변수들 사이에 상관 구조가 존재하며 요인분석의 전제 조건을 충족하였다.

비용 절감 요인의 항목들은 요인 값이 0.717~0.813 범위, 공통성이 0.581~0.700의 범위에 있으며, 재무적 효율성을 확보하기 위한 활동들이 하나의 구조적 개념으로 안정적으로 묶여 있음을 보여준다. 신뢰도 계수 (Cronbach's α)는 0.676~0.708 범위이며, 비용 절감 항목들 간의 내적 일관성이 허용 범위 내에 있음을 의미한다. 부서별 원가절감 계획과 운영비용 개선 실행률에 관한 항목은 높은 요인 값을 보였으며, 비용관리 활동이 ESG 도입 초기 단계에서 중요한 영향력을 미치고 있음을 시사하고 있다. 자산 효율화 요인은 자산 활용과 투자성과 등 기업 운영자산의 효율성을 평가하는 항목으로 구성되었다. 자산 활용 관련 요인 값은 0.776~0.808 범위에 있으며 공통성은 0.608~0.670 범위에 있으며, 투자성과 관련 항목의 요인값은 0.736~0.843, 공통성은 0.593~0.735 범위로 확인되었다. 자산 효율화 요인의 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α 는 0.705~0.709 범위가 되어 높은 내적 일관성을 확보하였다. ESG 활동과 연관된 자산 효율화 활동의 높은 설명력은 자산관리 역량이 중소기업 ESG 경영성과에 직접적 기여하고 있음을 의미한다. 수익 성장요인은 매출 성장, 이익관리, 시장점유율 확대와 같은 재무성과 지표를 중심으로 구성되었다. 해당 요인의 요인 값은 0.772~0.844의 범위에 있고, 공통성은 0.578~0.727 범위이며 매우 안정된 요인 구조가 확인되었다. 수익 성장요인의 Cronbach's α 는 0.703~0.717의 범위로 충분한 신뢰도를 확보하였으며, ESG에 기반한 신시장 개척과 고객 충성도의 향상이 실제 매출 확대와 수익성 향상으로 이어지고 있음을 반영하는 결과라고 할 수 있다. 매출 분석 및 개선 활동, 시장점유율 관련 항목의 요인 값이 높게 나타난 것은 ESG 경영이 단순한 비재무적 활동에 그치지 않고 재무성과 창출로 전이되는 구조를 실증적으로 뒷받침하고 있다.

4.3 분석 결과 검증

중소기업에서 ESG에 기초한 SBSC 실행체계를 실증적으로 검증하고 전략적 우선순위와 업무 운영체제의 단계적인 분석 결과를 제시한다. 우선 각 KPI항목에 대해 필요성(A)과 달성 가능성(B)간의 차이를 비교함으로써 SBSC 관점으로부터 성장동력격차를 산출한다. 이를 바탕으로 중소기업이 직면한 전략적 취약성과 개선의 긴급성을 확인한다. 다음으로 이 분석을 통해 핵심성공요인(CSF)를 IPA기법을 이용하여 중요도와 실행 수준의 관점으로 재구축하고 제한된 자원을 효과적으로 배분하기 위한 전략적 우선순위를 도출한다.

4.3.1. 연구 분석 결과 1

: 중소기업 SBSC기반 KPI CAP(성장동력격차) 차이 분석

[표 4-7] BSC 학습과 성장 관점 CSF의 KPI 대응표본 분석

NO	변수명	역량달성 구분	평균과 표준편차	대응표본 검증과 효과 크기						
				평균차 (GAP)	표준편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정	
1	인재 양성 (교육 이수)	필요	MD	3.93	0.773	1.327	11.609	0.001	1.327	1.329
			SD	0.885						
		가능	MD	3.16						
			SD	0.984						
2	인재 양성 (교육 만족)	필요	MD	4.06	0.753	1.191	12.599	0.001	1.191	1.192
			SD	0.833						
		가능	MD	3.30						
			SD	0.858						
3	인재 양성 (교육 참여)	필요	MD	3.79	0.877	1.321	13.222	0.001	1.321	1.322
			SD	0.914						
		가능	MD	2.92						
			SD	0.946						
4	리더십 역량 (협업 훈련)	필요	MD	4.08	0.678	1.270	10.630	0.001	1.270	1.271
			SD	0.865						
		가능	MD	3.41						
			SD	0.861						
5	리더십역량 (전략교육)	필요	MD	3.99	0.678	1.217	11.091	0.001	1.217	1.218
			SD	0.856						
		가능	MD	3.31						
			SD	0.898						

NO	변수명	역량달성 구분		평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기					
					평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedge s 수정
6	리더십역량 (부서 협업)	필요	MD	3.99	0.703	1.323	10.586	0.001	1.323	1.324
			SD	0.860						
		가능	MD	3.28						
			SD	0.947						
7	내부 관리 (멘토링)	필요	MD	3.79	0.766	1.278	11.934	0.001	1.278	1.280
			SD	0.868						
		가능	MD	3.02						
			SD	0.944						
8	내부 관리 (표준화)	필요	MD	3.82	0.793	1.213	13.029	0.001	1.213	1.215
			SD	0.863						
		가능	MD	3.03						
			SD	0.870						
9	내부관리 (프로세스운영)	필요	MD	3.71	0.844	1.235	13.610	0.001	1.235	1.237
			SD	0.859						
		가능	MD	2.86						
			SD	0.908						
10	데이터 관리 (관리교육)	필요	MD	3.91	0.819	1.252	13.026	0.001	1.252	1.253
			SD	0.839						
		가능	MD	3.09						
			SD	0.917						
11	데이터 관리 (정확성)	필요	MD	4.14	1.083	1.264	17.079	0.001	1.264	1.265
			SD	0.799						
		가능	MD	3.06						
			SD	0.954						
12	데이터 관리 (관리보안)	필요	MD	4.11	0.889	1.220	14.525	0.001	1.220	1.221
			SD	0.829						
		가능	MD	3.22						
			SD	0.929						
13	IT 인프라 (정보보호 교육)	필요	MD	3.86	0.741	1.245	11.847	0.001	1.245	1.247
			SD	0.841						
		가능	MD	3.12						
			SD	0.945						
14	IT 인프라 (안정성)	필요	MD	3.99	0.594	1.333	8.885	0.001	1.333	1.334
			SD	0.873						
		가능	MD	3.40						
			SD	0.878						
15	IT 인프라 (시스템)	필요	MD	3.87	0.670	1.249	10.689	0.001	1.249	1.250
			SD	0.853						
		가능	MD	3.20						
			SD	0.953						

NO	변수명	역량달성 구분		평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기					
					평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedge s 수정
15	IT 인프라 (시스템)	필요	MD	3.87	0.670	1.249	10.689	0.001	1.249	1.250
			SD	0.853						
		가능	MD	3.20						
			SD	0.953						
16	혁신추진력 (과제실행)	필요	MD	4.05	1.050	1.272	16.450	0.001	1.272	1.273
			SD	0.802						
		가능	MD	3.00						
			SD	0.972						
17	혁신추진력 (활동 참여)	필요	MD	3.95	0.834	1.308	12.705	0.001	1.308	1.309
			SD	0.895						
		가능	MD	3.12						
			SD	0.973						
18	혁신추진력 (요인개선)	필요	MD	4.05	1.071	1.255	16.992	0.001	1.255	1.257
			SD	0.802						
		가능	MD	2.98						
			SD	0.915						
19	지식 학습문화 (문화참여)	필요	MD	3.86	1.020	1.304	15.582	0.001	1.304	1.306
			SD	0.842						
		가능	MD	2.84						
			SD	0.943						
20	지식 학습문화 (사례학습)	필요	MD	3.90	0.791	1.297	12.155	0.001	1.297	1.298
			SD	0.894						
		가능	MD	3.11						
			SD	0.899						
21	지식 학습문화 (학습공유)	필요	MD	3.78	0.783	1.269	12.303	0.001	1.269	1.270
			SD	0.904						
		가능	MD	3.00						
			SD	0.931						

SBSC의 학습과 성장 관점에 포함되는 주요 CSF(인재 양성, 리더십 역량, 내부 관리, 데이터 관리, IT 인프라, 혁신추진력, 지식학습문화)에 대해 필요성과 가능성 간 차이를 대응 표본 t-검정을 통해 분석하였다. 학습·성장 관점은 SBSC 인과 구조에서 내부 프로세스개선과 고객·재무성으로 이어지는 기반 영역이므로, 해당 CSF의 역량 격차(필요성-가능성)를 파악하는 것은 중소기업 ESG 실행력의 기초 수준을 진단하는 데 핵심적 의미가 있다. 전체적으로 모든 항목에서 필요성 평균이 가능성 평균보다 높게 나타났으며, 모든 변수의 t-값은 $p < 0.001$ 수준에서 유의하여 학습과 성장 전 영역에서 통계적으로 의미 있는 역량 격차가 존재함이 확인되었다. 이는 ESG 경영의 기초역량을 구성하는 인적 자원 관리, 정보관리, 디지털 인프라, 혁신문화 등에서 현재 기업의 실천 수준이 전략적 중요도에 비해 상당히 미흡하다는 것을 의미한다.

첫째, 인재 양성 세부 항목(3개)은 모두 t-값 11.6~13.2 수준으로 매우 높은 차이를 보였으며, Cohen's d 역시 1.19~1.33으로 매우 큰 효과를 나타냈다. 이는 ESG 경영에서의 인재 육성 및 역량개발의 필요성이 매우 높게 인식되고 있지만, 실현 가능성은 이에 미치지 못하는 대표적 핵심 격차 영역임을 의미한다. 둘째, 리더십 역량에 대해서 모든 항목에서 유의한 차이를 보였고, $d=1.21\sim 1.32$ 로 큰 효과 크기를 나타내 리더십의 ESG 실행역량 강화가 시급한 개선 과제임을 뒷받침한다. 리더십(협업훈련)항목은 상관관계수가 약하였는데, 리더십 영역의 중요성 인식과 실제 실행역량 간 큰 괴리가 있음을 반영한다. 셋째, 내부 관리(내부 프로세스 운영 능력)는 모든 항목에서 t-값 11.9~13.6으로 높은 차이를 보였으며, 효과 크기는 $d=1.21\sim 1.28$ 로 매우 크게 나타났다. 이는 ESG 기반 업무 표준화·관리체계 정착이 중요하나, 중소기업의 현실적 실행 능력은 여전히 부족함을 보여준다. 넷째, 데이터 관리 항목은 t-값 13.0~17.0으로 전체 CSF 중 가장 높은 차이를 보였고, Cohen's $d=1.22\sim 1.26$ 으로 매우 큰 효과 크기를 나타냈다. 이는 ESG 공시·정량 지표에 대한 수요가 높아짐에 따라 데이터 정확성, 보안, 관리시스템의 중요도가 급격히 높아지고 있지만, 내부 역량이 뒷받침되지 못하고 있음을 보여준다. 다섯째, IT 인프라 역시 모든 항목에서 통계적으로 유의한 차이를 보였으며, IT 인프라 항목은 $t=8.885$ 로 다른 요인에 비해 상대적으로 낮지만, 여전히 높은 유의성을 보였다. 효과 크기 $d=1.24\sim 1.33$ 의 범위는 ESG 디지털 기반 역량 격차가 크다는 점을 보여준다. 여섯째, 혁신추진력 항목들은 $t=12.7\sim 16.9$ 수준, 효과 크기 $d=1.25\sim 1.27$ 로 나타나 ESG 문화의 조닝내 확산과 혁신 활동 실행력의 부족이 구조적으로 존재함을 나타낸다. 마지막으로, 지식학습문화 요인은 t 값 12.1~15.5 수준, 효과 크기 d 약 1.30으로, ESG 학습, 교육, 경험 공유 활동이 충분히 이루어지지 못하고 있음을 보여준다.

모든 항목의 Cohen's 효과 크기 ($d > 1.0$)를 보여 전 항목에서 매우 큰 수준의 역량 격차가 존재함이 확인되었으며, 이는 학습과 성장 관점 전반이 ESG 실행의 병목 지점임을 나타낸다. 필요성과 실행 가능성 간의 상관관계는 대부분 $-0.08\sim +0.04$ 수준으로 매우 낮게 나타났는데, 이는 ESG 관련 항목에 필요성과 가능성이 서로 독립적으로 움직이며, 인식과 실천 간 일관성이

낮다는 점을 의미한다. 즉, 중요하게는 여기지만 실제 실행 역량투자가 충분히 이루어지지 못하는 구조적 한계가 존재함을 의미한다.

[표 4-8] SBSC 내부 프로세스 관점 CSF의 KPI 대응 표본 분석

NO	변수명	역량달성 구분	평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기						
				평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정	
1	업무 표준화 (수립 절차)	필요	MD	4.06	0.814	1.258	12.891	0.001	1.258	1.259
			SD	0.828						
		가능	MD	3.25						
			SD	0.902						
2	업무 표준화 (모니터링)	필요	MD	3.98	0.798	1.212	13.125	0.001	1.212	1.213
			SD	0.835						
		가능	MD	3.18						
			SD	0.952						
3	업무 표준화 (업무개선)	필요	MD	3.97	1.045	1.300	16.022	0.001	1.300	1.301
			SD	0.825						
		가능	MD	2.92						
			SD	0.987						
4	프로세스 자동화 (자동화)	필요	MD	4.02	1.098	1.244	17.585	0.001	1.244	1.246
			SD	0.859						
		가능	MD	2.92						
			SD	0.938						
5	프로세스 자동화 (장애 복구)	필요	MD	3.90	0.763	1.304	11.659	0.001	1.304	1.306
			SD	0.862						
		가능	MD	3.14						
			SD	0.946						
6	프로세스 자동화 (시스템 운영)	필요	MD	4.02	0.924	1.220	15.094	0.001	1.220	1.221
			SD	0.854						
		가능	MD	3.10						
			SD	0.884						
7	프로세스 중복개선 (개선프로젝트)	필요	MD	3.97	0.884	1.203	14.649	0.001	1.203	1.204
			SD	0.881						
		가능	MD	3.09						
			SD	0.931						
8	프로세스 중복개선 (중복업무)	필요	MD	4.01	1.043	1.181	17.594	0.001	1.181	1.182
			SD	0.836						
		가능	MD	2.96						
			SD	0.898						
9	프로세스 중복개선 (개선 피드백)	필요	MD	3.86	0.882	1.294	13.571	0.001	1.294	1.296
			SD	0.880						
		가능	MD	2.97						
			SD	0.929						

NO	변수명	역량달성 구분		평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기					
					평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정
10	규범준수 (내부통제)	필요	MD	4.14	0.829	1.233	13.388	0.001	1.233	1.234
			SD	0.807						
		가능	MD	3.31						
			SD	0.920						
11	규범준수 (리스크대 응)	필요	MD	4.19	0.970	1.222	15.808	0.001	1.222	1.223
			SD	0.868						
		가능	MD	3.22						
			SD	0.884						
12	규범준수 (법규관리)	필요	MD	4.19	0.952	1.239	15.309	0.001	1.239	1.240
			SD	0.789						
		가능	MD	3.23						
			SD	0.968						
13	윤리경영 (경영방침)	필요	MD	3.99	0.798	1.251	12.716	0.001	1.251	1.252
			SD	0.807						
		가능	MD	3.20						
			SD	0.967						
14	윤리경영 (경영교육)	필요	MD	4.04	0.844	1.211	13.889	0.001	1.211	1.212
			SD	0.778						
		가능	MD	3.19						
			SD	0.971						
15	윤리경영 (보상 징계)	필요	MD	4.05	1.038	1.278	16.184	0.001	1.278	1.279
			SD	0.832						
		가능	MD	3.02						
			SD	0.945						
16	공급망 관리 (평가)	필요	MD	4.11	1.179	1.243	18.889	0.001	1.243	1.245
			SD	0.816						
		가능	MD	2.93						
			SD	0.949						
17	공급망 관리 (협력사 참여)	필요	MD	4.05	1.176	1.235	18.983	0.001	1.235	1.236
			SD	0.807						
		가능	MD	2.88						
			SD	0.970						
18	공급망 관리 (성과)	필요	MD	4.10	1.239	1.285	19.211	0.001	1.285	1.287
			SD	0.850						
		가능	MD	2.86						
			SD	0.949						
19	환경관리 (환경목표)	필요	MD	4.16	1.174	1.248	18.737	0.001	1.248	1.249
			SD	0.809						
		가능	MD	2.98						
			SD	0.924						

NO	변수명	역량달성 구분	평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기						
				평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정	
20	환경관리 (환경모니터링)	필요	MD	4.10	1.035	1.320	15.632	0.001	1.320	1.321
			SD	0.862						
		가능	MD	3.06						
			SD	0.922						
21	환경관리 (에너지 효율)	필요	MD	4.18	1.088	1.257	17.246	0.001	1.257	1.258
			SD	0.785						
		가능	MD	3.09						
			SD	0.975						
22	안전보건 (안전)	필요	MD	4.16	1.209	1.201	20.051	0.001	1.201	1.203
			SD	0.812						
		가능	MD	2.95						
			SD	0.906						
23	안전보건 (안전 시스템)	필요	MD	3.99	0.728	1.268	11.440	0.001	1.268	1.269
			SD	0.845						
		가능	MD	3.26						
			SD	0.917						
24	안전보건 (근로자 안전)	필요	MD	4.14	1.295	1.190	21.683	0.001	1.190	1.191
			SD	0.818						
		가능	MD	2.84						
			SD	0.845						
25	투명경영 (공급망 관리)	필요	MD	4.11	1.141	1.196	19.015	0.001	1.196	1.197
			SD	0.787						
		가능	MD	2.97						
			SD	0.945						
26	투명경영 (윤리경영)	필요	MD	4.00	1.015	1.239	16.324	0.001	1.239	1.240
			SD	0.836						
		가능	MD	2.98						
			SD	0.875						
27	투명경영 (규범준수)	필요	MD	4.05	0.879	1.219	14.372	0.001	1.219	1.220
			SD	0.841						
		가능	MD	3.17						
			SD	0.949						

SBSC의 내부 프로세스 관점(CSF)에 해당하는 9개 구성 요인(업무 표준화, 프로세스 자동화, 프로세스 중복개선, 규범준수, 윤리경영, 공급망 관리, 환경 관리, 안전보건, 투명경영)에 대해 필요성과 가능성 간 차이를 대응 표본 t-검정을 통해 분석하였다. 내부 프로세스 영역은 ESG 경영 도입단계에서 조직 운영의 체계화, 효율화, 통제구조 강화 등 실제 수행 성과를 결정하는 중요한

요소이다. 이들의 내부 프로세스 간의 GAP(필요성-가능성)을 구조적으로 이해하는 것은 중소기업의 ESG 도입 능력 수준을 판단하는 데 필수적이다.

모든 변수에서 필요성 점수가 가능성 점수를 유의하게 상회하였고, 모든 항목의 t-값은 $p < 0.001$ 로 통계적으로 매우 유의한 차이가 확인되었다. 이는 내부 프로세스의 전략적 중요성과 인식되는 수준을 비교할 때 실제 실행 역량이 낮아 역량 격차가 존재함을 나타낸다. Cohen's d 값은 대부분 1.20~1.30 범위에 들어가 있어 효과가 매우 큰 것으로 나타났다. 이는 내부 프로세스 영역의 역량 부족이 단순한 차이가 아니라 오히려 대규모 격차로 분류될 수 있음을 의미한다.

자세히 살펴보면 업무 표준화 항목은 $t=12.89\sim16.02$, $d=1.21\sim1.30$ 으로 큰 격차를 보이고 ESG 기반 절차의 표준화와 문서화 역량이 기업 내부에 충분히 확립되지 않다는 것을 나타낸다. 프로세스 자동화에 대해서도 $t=11.65\sim17.58$, $d=1.22\sim1.30$ 으로 디지털 기반 업무 자동화 역량이 부족하다는 것을 명확히 보여준다. 이는 중소기업의 ESG 실행 능력이 디지털 인프라와 자동화 역량의 확보에 크게 의존한다는 것을 나타낸다.

규범준수 및 윤리경영에 관한 항목의 모든 t-값도 13.38~16.18, $d=1.22\sim1.27$ 로 나타나 매우 높은 차이를 나타내며, 기업의 준법, 윤리, 내부 통제의 중요성이 인정 되었지만 충분히 실천되지 못하고 있음을 보여준다. ESG 경영체계에서 거버넌스(G) 항목이 중소기업에서 구조적으로 취약하다는 것을 통계적으로 확인되는 결과이다.

공급망 관리, 환경관리 및 안전보건은 t-값 15.63~21.68로 모든 항목 중 가장 높은 수준의 차이를 보였으며, 이는 ESG 규제 강화됨으로 인해 공급망 실사, 환경 규제 준수, 안전보건 관리의 중요성이 높아짐에도 불구하고 기업의 실행 능력이 부족하다는 것을 나타낸다. 안전보건(근로자 안전) 항목은 $t=21.68$ 로 전체 항목 중 가장 큰 차이를 보이고 있으며, 안전보건 관리시스템이 중소기업 ESG 경영의 주요 취약점임을 보여준다.

투명경영 항목에서도 $t=14.37\sim19.02$, $d=1.19\sim1.23$ 으로 모두 큰 차이를 나타냈으며, 기업이 ESG 공시, 내부 투명성, 정보공개 등 거버넌스 활동의 중요성을 인식하고 있지만 실제 실행 수준은 불충분한 것으로 나타났다.

[표 4-9] SBSC 고객 관점 CSF의 KPI 대응 표본 분석

NO	변수명	역량달성 구분	평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기						
				평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정	
1	고객만족관리 (조사 실시)	필요	MD	3.98	0.753	1.206	12.445	0.001	1.206	1.207
			SD	0.818						
		가능	MD	3.22						
			SD	0.933						
2	고객만족관리 (개선 건수)	필요	MD	4.07	0.846	1.265	13.331	0.001	1.265	1.266
			SD	0.831						
		가능	MD	3.22						
			SD	0.951						
3	고객만족관리 (반영지수)	필요	MD	3.96	0.952	1.269	14.945	0.001	1.269	1.271
			SD	0.868						
		가능	MD	3.01						
			SD	0.888						
4	재구매율 (마케팅실행)	필요	MD	4.07	0.849	1.296	13.052	0.001	1.296	1.297
			SD	0.850						
		가능	MD	3.22						
			SD	0.942						
5	재구매율 (촉진 수준)	필요	MD	3.86	0.887	1.283	13.769	0.001	1.283	1.284
			SD	0.880						
		가능	MD	2.98						
			SD	0.930						
6	재구매율 (소통 건수)	필요	MD	3.90	1.008	1.278	15.706	0.001	1.278	1.279
			SD	0.868						
		가능	MD	2.90						
			SD	0.938						
7	브랜드인지도 (인지도 조사)	필요	MD	3.87	0.713	1.278	11.110	0.001	1.278	1.280
			SD	0.879						
		가능	MD	3.15						
			SD	0.915						
8	브랜드인지도 (홍보활동)	필요	MD	3.99	0.919	1.312	13.965	0.001	1.312	1.313
			SD	0.845						
		가능	MD	3.07						
			SD	1.006						
9	브랜드인지도 (인증획득)	필요	MD	3.83	0.904	1.254	14.372	0.001	1.254	1.255
			SD	0.843						
		가능	MD	2.93						
			SD	0.957						

NO	변수명	역량달성 구분		평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기					
					평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정
10	브랜드충성도 (영향 분석)	필요	MD	3.93	1.048	1.265	16.499	0.001	1.265	1.267
			SD	0.849						
		가능	MD	2.88						
			SD	0.949						
11	브랜드충성도 (고객추천)	필요	MD	4.03	0.869	1.292	13.400	0.001	1.292	1.293
			SD	0.877						
		가능	MD	3.16						
			SD	0.960						
12	브랜드충성도 (전략실행)	필요	MD	3.93	0.957	1.291	14.770	0.001	1.291	1.292
			SD	0.888						
		가능	MD	2.98						
			SD	0.919						
13	브랜드신뢰도 (평가개선)	필요	MD	4.15	1.013	1.190	16.952	0.001	1.190	1.191
			SD	0.837						
		가능	MD	3.14						
			SD	0.921						
14	브랜드신뢰도 (개선 활동)	필요	MD	4.04	0.997	1.347	14.750	0.001	1.347	1.349
			SD	0.850						
		가능	MD	3.04						
			SD	0.997						
15	브랜드신뢰도 (피드백)	필요	MD	4.06	1.040	1.312	15.802	0.001	1.312	1.313
			SD	0.869						
		가능	MD	3.02						
			SD	0.940						
16	협력 지역사회 (가이드 라인)	필요	MD	4.05	0.995	1.249	15.869	0.001	1.249	1.250
			SD	0.843						
		가능	MD	3.05						
			SD	0.949						
17	협력 지역사회 (교육 운영)	필요	MD	3.87	0.877	1.215	14.370	0.001	1.215	1.217
			SD	0.863						
		가능	MD	2.99						
			SD	0.889						
18	협력 지역사회 (사회공헌)	필요	MD	3.84	0.874	1.297	13.432	0.001	1.297	1.298
			SD	0.871						
		가능	MD	2.96						
			SD	0.922						
19	고개투명성 (정보공개)	필요	MD	4.09	1.038	1.301	15.892	0.001	1.301	1.302
			SD	0.801						
		가능	MD	3.05						
			SD	0.949						

NO	변수명	역량달성 구분	평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기						
				평균차 (GAP)	표준 편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정	
20	고개투명성 (자료제공)	필요	MD	4.03	0.955	1.236	15.387	0.001	1.236	1.237
			SD	0.845						
		가능	MD	3.08						
			SD	0.874						
21	고개투명성 (대응 속도)	필요	MD	4.01	0.798	1.299	12.251	0.001	1.299	1.300
			SD	0.883						
		가능	MD	3.21						
			SD	0.968						
22	투자자 관계도 (정보공유)	필요	MD	3.78	0.927	1.351	13.670	0.001	1.351	1.352
			SD	0.909						
		가능	MD	2.86						
			SD	0.965						
23	투자자관계 (문의 응대)	필요	MD	3.72	0.725	1.256	11.505	0.001	1.256	1.258
			SD	0.943						
		가능	MD	2.99						
			SD	0.879						
24	투자자관계 (IR 활동)	필요	MD	3.74	0.816	1.344	12.097	0.001	1.344	1.346
			SD	0.924						
		가능	MD	2.92						
			SD	0.974						

SBSC 고객 관점은 ESG 경영활동이 외부 이해관계자(고객·시장·지역사회·투자자)에게 전달되는 성과를 평가하는 중요한 관점으로, 기업 가치 및 브랜드 신뢰 형성에 직접적인 영향을 미친다. 본 절에서는 고객 관점의 세부 CSF(고객 만족 관리, 재구매율, 브랜드 인지도, 브랜드 충성도, 브랜드 신뢰도, 협력 지역사회, 고객 투명성, 투자자 관계도)에 대해 필요성과 가능성 간 차이를 대응 표본 t-검정을 통해 분석하였다.

전체적으로 모든 변수에서 필요성 평균이 가능성 평균보다 유의하게 높게 나타났으며, 모든 항목의 t-값이 $p < 0.001$ 로 나타나 고객 관점 전반에서 구조적인 성장동력격차(GAP)가 존재함이 확인되었다. 또한 Cohen's d 값은 대

부분 1.20 이상으로 매우 큰 효과 크기를 보였고, 이는 고객 관점 아젠다가 기업에게는 매우 중요하게 인식됨에도 불구하고 실제 실행 수준은 이에 미달함을 의미한다. 첫째, 고객 만족 관리는 $t=12.44\sim 14.94$, $d=1.21\sim 1.27$ 로 매우 큰 성장동력격차를 보였으며, 이는 제품·서비스 품질 관리, 고객 피드백 반영, CS 기능 등이 ESG 실행의 초기 단계에서 충분히 제도화되지 못하고 있음을 보여준다. 둘째, 재구매율 항목도 $t=13.05\sim 15.70$, $d=1.28$ 수준으로 지속적 고객 유지 역량이 부족하다는 점을 드러냈다. 이는 고객 충성 기반 비즈니스 모델의 미성숙을 의미한다. 셋째, 브랜드 인지도, 브랜드 충성도, 브랜드 신뢰도는 ESG 활동의 외부 커뮤니케이션과 시장 이미지 형성에 중요한 요소들로, 각 항목의 t 값은 11~16 수준, 적용된 효과 크기 $d=1.25\sim 1.31$ 로 매우 큰 격차가 확인되었다. 이는 ESG 활동이 실제 브랜드가치 상승으로 이어지기 위해서는 투명한 정보공개, ESG 스토리텔링 강화, 브랜드 커뮤니케이션 전략 강화가 필요함을 의미한다. 넷째, 협력지역사회 항목 역시 $t=13.43\sim 15.86$, $d>1.24$ 로 강한 GAP이 나타났으며, 이는 ESG의 사회(S) 분야에서 지역사회 참여 활동이 중요하다고 인식 되지만 실행 수준은 상대적으로 낮음을 시사한다. 다섯째, 고객 투명성은 고객에게 정보·절차·결과를 공개하는 투명성 관련 CSF로, $t=12.25\sim 15.89$, $d=1.25\sim 1.30$ 의 매우 높은 격차가 확인되었다. 이는 ESG 공시, 데이터 투명성, 고객정보 관리 등이 실천 차원에서 미흡함을 의미한다. 마지막으로 투자자 관계도(IR) 항목 역시 $t=11.50\sim 13.67$, $d=1.25\sim 1.35$ 로 큰 격차를 보여 중소기업이 ESG 기반 투자자 소통(IR)이 중요하다고 인식하고 있으나 준비와 역량은 그에 미치지 못하고 있음을 의미한다.

[표 4-10] SBSC 재무 관점 CSF의 KPI 대응 표본 분석

NO	변수명	역량달성 구분	평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기						
				평균차 (GAP)	표준편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정	
1	비용관리 (절감인식)	필요	MD	4.08	1.043	1.266	16.418	0.001	1.266	1.267
			SD	0.871						
		가능	MD	3.04						
			SD	0.953						
2	비용관리 (계획수립)	필요	MD	4.00	0.967	1.268	15.201	0.001	1.268	1.269
			SD	0.854						
		가능	MD	3.04						
			SD	0.955						
3	비용관리 (성과관리)	필요	MD	3.98	0.902	1.147	15.662	0.001	1.147	1.148
			SD	0.796						
		가능	MD	3.08						
			SD	0.855						
4	운영효율 (비용개선)	필요	MD	3.94	1.015	1.245	16.244	0.001	1.245	1.246
			SD	0.828						
		가능	MD	2.93						
			SD	0.931						
5	운영효율 (목표 달성)	필요	MD	4.02	1.174	1.264	18.498	0.001	1.264	1.266
			SD	0.807						
		가능	MD	2.85						
			SD	0.950						
6	운영효율 (절감 관리)	필요	MD	3.89	0.824	1.370	11.976	0.001	1.370	1.372
			SD	0.905						
		가능	MD	3.07						
			SD	0.984						
7	자산활용 (개선율)	필요	MD	3.95	0.904	1.246	14.466	0.001	1.246	1.247
			SD	0.856						
		가능	MD	3.05						
			SD	0.935						
8	자산활용 (자산감소)	필요	MD	3.92	1.033	1.236	16.654	0.001	1.236	1.237
			SD	0.856						
		가능	MD	2.88						
			SD	0.919						
9	자산활용 (모니터링)	필요	MD	3.94	0.831	1.289	12.852	0.001	1.289	1.290
			SD	0.875						
		가능	MD	3.11						
			SD	0.929						

NO	변수명	역량달성 구분		평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기					
					평균차 (GAP)	표준편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정
10	투자성과 (목표달성)	필요	MD	4.08	1.108	1.291	17.101	0.001	1.291	1.293
			SD	0.831						
		가능	MD	2.97						
			SD	0.957						
11	투자성과 (개선실행)	필요	MD	4.06	1.179	1.221	19.238	0.001	1.221	1.222
			SD	0.778						
		가능	MD	2.88						
			SD	0.951						
12	투자성과 (우선순위)	필요	MD	4.00	1.149	1.251	18.287	0.001	1.251	1.253
			SD	0.835						
		가능	MD	2.85						
			SD	0.935						
13	매출성장 (매출목표)	필요	MD	4.05	0.997	1.266	15.695	0.001	1.266	1.268
			SD	0.824						
		가능	MD	3.05						
			SD	0.937						
14	매출성장 (성장분석)	필요	MD	4.03	0.972	1.280	15.136	0.001	1.280	1.281
			SD	0.845						
		가능	MD	3.06						
			SD	0.905						
15	매출성장 (제품개발)	필요	MD	3.96	1.015	1.208	16.743	0.001	1.208	1.209
			SD	0.897						
		가능	MD	2.95						
			SD	0.907						
16	이익관리 (이익율)	필요	MD	4.15	1.234	1.242	19.795	0.001	1.242	1.244
			SD	0.803						
		가능	MD	2.91						
			SD	0.921						
17	이익관리 (이익분석)	필요	MD	4.09	1.063	1.263	16.773	0.001	1.263	1.264
			SD	0.853						
		가능	MD	3.03						
			SD	0.918						
18	이익관리 (이익연계)	필요	MD	4.09	1.212	1.196	20.188	0.001	1.196	1.197
			SD	0.803						
		가능	MD	2.87						
			SD	0.904						
19	시장 점유율 (목표수립)	필요	MD	4.06	1.015	1.181	17.133	0.001	1.181	1.182
			SD	0.789						
		가능	MD	3.04						
			SD	0.928						

NO	변수명	역량달성 구분	평균과 표준편차	대응표본 검정과 효과 크기						
				평균차 (GAP)	표준편차	t	유의 확률	Cohen's d	Hedges 수정	
20	시장 점유율 (차별화)	필요	MD	3.97	1.018	1.205	16.829	0.001	1.205	1.206
			SD	0.816						
		가능	MD	2.96						
			SD	0.935						
21	시장 점유율 (신규시장)	필요	MD	3.91	1.060	1.202	17.572	0.001	1.202	1.204
			SD	0.871						
		가능	MD	2.85						
			SD	0.944						

중소기업의 ESG 기반 SBSC 재무 관점에서 제시된 핵심성과지표(KPI)에 대해 필요성과 가능성 간의 차이를 검증하기 위해 대응 표본 t-검정으로 분석하였다. 재무 관점은 비용관리, 운영효율, 자산효율, 투자성과, 매출 성장, 이익관리, 시장점유율 등 실제 중소기업의 재무적 성과와 직결되는 핵심성공요인(CSF)을 포함하고 있으며, 이 영역에서의 인식과 실행 간 격차는 ESG 실행의 병목현상을 파악하는 데 중요한 단서가 된다.

모든 재무 KPI 항목에서 필요성 점수의 평균값은 실현 가능성 점수의 평균값을 유의하게 상회하였고, 각 문항의 t값은 11.147에서 20.188의 범위로 확인되었으며, 모든 항목에서 $p < 0.001$ 수준의 유의성을 확보하였다. 이는 중소기업 실무자들이 재무성과 관련 KPI 중요성을 매우 높게 인식하고 있음에도 불구하고, 실제 실행 수준이나 달성 가능성은 이에 크게 미치지 못하고 있음을 보여준다. 비용관리, 운영효율, 투자성과, 이익관리 영역에서의 Cohen's d는 1.1~1.3 수준으로 매우 큰 효과 크기를 나타낸다. 이는 재무 관점 KPI의 필요성과 실현 가능성 간의 구조적 격차가 있으며 ESG 기반 경영시스템이 현장 실행 단계에서 충분히 내재화되지 못하고 있음을 의미한다.

항목별로는 이익관리 영역 중 이익 연계 항목($d=1.196$), 운영효율 영역의 목표 달성 항목($d=1.264$), 투자성과 영역의 개선실행 항목($d=1.221$) 등 주요 재무성과 지표에서 큰 격차가 나타났다. 중소기업이 ESG 경영을 도입하는 과정에서 자금 운용, 수익 구조 개선, 투자 성과관리 등 재무 관련 실행역량이 가장 취약한 영역이라는 점을 보여준다. 필요성과 실현 가능성 간 상관 분석은 재무 KPI 상관계수가 매우 낮게 나타났다. ESG 전략이 재무 영역에서 계

획 단계에서 실행 단계로 이행되는 과정에 구조적인 한계가 있음을 보여준다.

SBSC 네 관점의 KPI에 대한 필요성과 1년 이내 성과 달성 가능성 간 차이를 대응 표본 t-검정을 통해 분석한 결과, 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무의 모든 관점에서 필요성 평균값이 가능성 평균값보다 유의하게 높게 나타났다. 모든 변수에서 t값이 $p < 0.001$ 수준으로 유의성이 확인되었으며, Cohen's d 또한 대부분 1.0 이상으로 매우 큰 효과 크기를 보여 전 관점영역에서 실행역량과 인식 간에 성장동력 격차가 존재함이 실증적으로 확인되었다.

학습과 성장 관점에서는 인재 양성, 리더십 역량, 내부 관리, 데이터 관리, IT 인프라, 혁신추진력, 지식학습문화 등 핵심성공요인(CSF) 전 항목에서 큰 격차가 나타났다. 데이터 관리 및 혁신추진력 항목의 격차가 가장 크게 나타나 ESG 운영의 기반 역량이 충분히 내재화되지 않은 상태임이 확인되었다.

내부 프로세스 관점에서 업무 표준화, 프로세스 자동화, 규범준수, 공급망 관리, 환경관리, 안전보건 등 ESG 운영체계의 핵심 요인에서 필요성과 실현 가능성 사이에 유의한 격차가 나타났다. 공급망 관리, 환경관리, 안전보건 항목은 높은 t값을 보여, ESG 규제 대응에 필수적인 내부 관리 역량이 아직 부족함을 보여준다.

고객 관점에서 고객 만족 관리, 재구매율, 브랜드 인지도·충성도·신뢰도, 협력지역사회, 고객 투명성, 투자자 관계 등 모든 항목에서 필요성과 가능성 간 유의한 차이가 확인되었다. 이는 ESG 활동이 시장, 고객성으로 연결되는 과정에서 기업의 실행역량이 부족하며, 외부 지향적 ESG 활동이 충분히 제도화되지 않았음을 보여준다.

재무 관점에서 비용관리, 운영효율, 자산 활용, 투자성과, 매출 성장, 이익관리, 시장점유율 등 모든 항목에서 큰 격차가 확인되었다. 이는 ESG 전략이 재무성으로 연결하기 위한 과정에서 실천 기반이 부족하며, 재무 관점의 ESG KPI가 체계적 성과관리 되지 못하고 있음을 보여준다.

이상의 분석 결과로 SBSC 네 관점 모두에서 중요도 인식과 실행 가능성 간의 구조적 격차가 있음을 일관되게 확인되었으며, 이에 따라 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4는 모두 채택된다.

4.3.2 연구분석결과 2 : 중소기업 SBSC 기반 CSF의 IPA 결과

[표 4-11] 중소기업 SBSC CSF의 GAP(성장동력격차)와 필요성 간 상관관계 분석

변수관계	Pearson 상관	유의확률 (양측)	95% 신뢰구간(양측) ^a	
			하한	상한
CSF 성장동력격차(GAP)와 내부 CSF 역량 필요성 관계	0.590	0.000	0.512	0.658

해석				
GAP 계산공식	GAP(성장동력격차)		필요성	
GAP = CSF 필요성 - 1년 이내 단기달성가능성	- (음) 관계	중소기업 조기달성가능 높음(회사가 추진하면 조기달성 가능함)	- (음) 관계	중요도를 낮게 인식하고 있는 단계
	+ (양) 관계	중소기업 조기달성가능성 어려움 (회사가 추진역량이 낮아 달성 가능성 어려움)	+ (양) 관계	중요도를 높게 인식하고 있는 단계

NO	SBSC	CSF	KPI 변수	gap		필요성	
				Pearson 상관	유의확률 (양측)	Pearson 상관	유의확률 (양측)
1	학습과 성장	조직 역량	인재양성	-0.211	0.000	-0.121	0.033
2			리더십역량	-0.384	0.000	0.057	0.319
3			내부관리	-0.211	0.000	-0.422	0.000
4		정보 관리	데이터관리	-0.016	0.775	0.121	0.033
5			IT인프라	-0.411	0.000	-0.158	0.005
6		혁신 역량	혁신추진력	0.066	0.248	0.050	0.378
7			지식학습문화	-0.115	0.043	-0.272	0.000
8	내부 프로세스	프로세스 혁신	업무표준화	-0.083	0.143	0.026	0.648
9			프로세스자동화	-0.019	0.741	-0.019	0.735
10			프로세스중복개선	-0.007	0.896	-0.089	0.119
11		리스크 관리	규범준수	-0.036	0.522	0.348	0.000
12			윤리경영	-0.072	0.207	0.071	0.211
13			공급망관리	0.387	0.000	0.186	0.001
14		실천 활동	환경관리	0.238	0.000	0.296	0.000
15			안전보건	0.205	0.000	0.202	0.000
16			투명경영	0.106	0.062	0.121	0.033

NO	SBSC	CSF	KPI 변수	gap		필요성	
				Pearson 상관	유의확률 (양측)	Pearson 상관	유의확률 (양측)
17	고객	고객 충성도	고객만족관리	-0.136	0.016	0.019	0.733
18			재구매율	-0.040	0.480	-0.089	0.119
19		브랜드 가치	브랜드인지도	-0.144	0.011	-0.181	0.001
20			브랜드충성도	0.025	0.656	-0.050	0.380
21			브랜드신뢰도	0.114	0.045	0.176	0.002
22		파트너십	협력지역사회	-0.039	0.493	-0.142	0.012
23			고객투명성	-0.016	0.775	0.104	0.068
24			투자자관계도	-0.178	0.002	-0.467	0.000
25		재무	비용절감	비용관리	0.044	0.437	0.058
26	운영효율			0.095	0.095	-0.076	0.183
27	자산 효율화		자산활용	-0.028	0.628	-0.107	0.061
28			투자성과	0.307	0.000	0.107	0.060
29	수익 성장		매출성장	0.081	0.155	0.047	0.410
30			이익관리	0.344	0.000	0.223	0.000
31			시장점유율	0.135	0.017	-0.021	0.713

학습과 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점, 재무 관점에서 도출된 모든 핵심성공요인(CSF)을 대상으로 성장동력격차(GAP : 필요성 - 가능성) 값과 필요성 인식 간의 상관관계를 분석하였다. 성장동력격차(GAP) 값은 조직이 얼마나 중요하지만 달성하기 어려운 영역인지 판단하는 핵심 지표이며, 필요성 점수는 기업이 해당 CSF를 전략적으로 얼마나 중요하게 인식하는지를 나타낸다. 따라서 성장동력격차(GAP)와 필요성 간의 상관관계를 확인하는 것은 중소기업이 실제 경영환경에서 어떤 영역에서 역량 부족을 경험하고 있으며, 어떤 분야를 우선으로 강화해야 하는지를 파악하는데 중요한 의미가 있다.

전반적인 성장동력격차(GAP)와 필요성의 상관 분석은 상관계수 $r = 0.590$ ($p < 0.001$)로 나타나 두 변수 간에 중간 수준 이상의 강한 양(+)의 상관관

계가 있음을 확인하였다. 이는 필요성이 높은 것으로 인식될수록 해당 영역의 성장동력 격차(GAP)도 크게 나타나는 경향을 의미한다. 즉 중소기업이 전략적으로 중요하다고 생각하는 영역일수록 실제 성과 수준과의 차이가 상대적으로 더 크게 발생하고 있음을 나타낸다.

학습과 성장 관점에서 인재 양성($r=-0.211$), 리더십 역량($r=-0.384$), IT 인프라($r=-0.411$) 등의 주요 영역에서 성장동력격차와 필요성 사이에 음의 상관관계를 보였다. 이는 학습과 성장 영역의 성장동력격차(GAP)의 값이 클수록 필요성 인식은 낮게 나타나는 구조로, 중소기업이 해당 영역에 대한 전략적 중요도를 충분히 인식하지 못한 상태에서 역량 부족이 누적되고 있음을 의미한다. 리더십 역량과 IT 인프라는 높은음의 상관관계를 보여 인적 자원역량과 디지털 역량의 중요성에 대한 인식 개선이 요구되는 것으로 해석된다.

내부 프로세스의 관점에서 환경관리($r=0.238$), 안전보건($r=0.205$), 공급망 관리($r=0.387$) 등에서 유의한 양의 상관관계로 나타났다. 이는 내부 관리영역에서 중요도가 높아짐에 따라 실제 수행 능력이 상대적으로 약해지는 전형적인 고 중요도와 저 수행 능력의 패턴을 보여준다. 공급망 관리($r=0.387$)는 기업 외부 환경 변화에 직결되는 항목이며, ESG 규제와 공급망 실사 강화의 흐름 중 중소기업의 대응력 부족을 보여주는 중요한 결과이다.

고객 관점에서 고객 만족 관리($r=-0.136$), 브랜드 인지도($r=-0.144$), 협력지역사회($r=-0.039$)는 일반적으로 낮은 상관 또는 음의 상관을 보였다. 이는 고객 영역은 중요하다고 인식 하지만 현재는 긴급하게 개선해야 할 영역으로 인식되지는 않는다는 것을 의미한다. 반면에 브랜드 신뢰도($r=0.114$)는 약한 양의 상관관계를 나타내며 일부 기업은 신뢰 기반 ESG 커뮤니케이션의 필요성을 인식하고 있음을 보여주고 있다.

재무 관점에서 투자성과($r=0.307$), 이익관리($r=0.344$), 시장점유율($r=0.135$)에서 양의 상관관계가 관찰되었다. 이는 재무성과의 중요성이 높아질수록 실행역량 격차가 크게 발생하는 것을 의미하며, ESG 기반 경영활동을 재무성과로 연결하는 과정에서 여전히 큰 개선의 여지가 남아 있음을 보여준다. 투자자 관계도($r=-0.178$)는 음의 상관관계를 보였으며 ESG 기반 외부로부터의 신뢰 확보 능력이 부족한 것으로 나타났다. 이러한 데이터 결과를 기반으로

IPA 분석을 수행하였다.

본 연구에서는 SBSC의 네 관점(학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무)에 기초하여 각 핵심성공요인(CSF)의 중요성과 실행 가능성 간 차이를 분석하였다. 중소기업의 ESG 실행을 평가하기 위해 각 CSF의 필요성과 실현 가능성 간의 차이값($GAP = \text{필요성} - \text{가능성}$)을 성장동력격차(Growth Driver Gap)로 재해석하여, 기업의 ESG 실천 능력의 강화 또는 향상이 필요한 영역을 구조적으로 파악할 수 있도록 하였다. 성장동력 격차가 클수록 그 해당 영역에서의 전략적 필요성에 비해 실제 실행역량이 부족하다는 것을 보여준다. 이는 기업의 중장기적 ESG 경영성과를 제약하는 병목 요인으로 될 가능성이 매우 높고 우선적 개선이 필요하다.

IPA 분석은 성장동력 격차(Gap)를 기반으로 CSF의 상대적 위치를 기준으로 네 가지 전략적 사분면으로 도출하여 차별화된 경영전략을 도출하는 분석 기법이다.

제 1사분면(집중투입영역)은 CSF의 필요성이 높고 가장 큰 성장동력 격차가 나타나는 영역으로, 인적, 조직적, 재정적 자원을 우선적으로 투입해야 하는 전략적 병목구간으로 해석된다. 이 영역은 조세지원 연계 컨설팅, 맞춤형 역량 강화 프로그램, 정부 정책지원 등과 같은 외부 지원이 가장 효과적으로 활용할 수 있는 영역이다. 제 2사분면(경쟁우위영역)은 기업의 현재 강점이 집중된 영역으로, 필요성과 가능성이 높은 영역이다. 이 영역은 우수사례 공유, 내부 표준화, 모니터링 시스템 등 안정적인 운영을 지속하는 전략이 중요하다. 제 3사분면(현상유지영역)은 투자 우선순위가 상대적으로 낮고, 필요성과 가능성이 모두 낮은 영역이다. 이 영역의 CSF는 기업의 핵심 전략목표와 전략적 중요성이 낮은 영역으로 판단된다. 제 4사분면(점진적 개선영역)은 필요성은 낮으나 실현 가능성은 높은 영역으로 현재는 전략적 중요도가 낮지만 기업이 환경 변화나 규제 요건 또는 ESG 기준의 향상으로 인해 향후 기회요인으로 전환될 수 있는 잠재 영역으로 보인다. 본 연구에서 사용하는 성장동력 격차(GAP) 중심의 IPA 분석 프레임워크는 만족도와 중요도의 비교 방식과 달리 기업이 필요한 역량 수준 대비 현재 실행 수준의 차이를 직접 가시화할 수 있다는 점에서 SBSC 기반 ESG 실행체계의 구조적 진단에 적합하

다. 성장동력 격차(GAP)를 명확하게 분류함으로써, 기업의 CSF를 역량 부족, 강점, 잠재 역량, 과잉투자라는 네 가지 상태로 분류하여 전략적 접근을 할 수 있다. 정책 입안자와 컨설팅 회사에 정책 설계와 컨설팅 지원체계를 마련하는 데 실질적인 기준을 제공한다.

본 연구는 SBSC 네 관점에서 CSF에 대해 성장동력 격차(GAP)를 기반으로 IPA 분석을 수행함으로써, 중소기업 ESG 실행체계에서 병목 요인과 경쟁우위 요인을 동시에 확인하는 것을 목표로 한다. 이러한 분석을 통해 얻은 결과는 각 CSF가 기업의 성장동력 형성에 미치는 상대적인 영향력을 재구조화하여, 향후 조세지원 연계 컨설팅 전략 수립, ESG 역량 강화 프로그램 설계, 중소기업 정책지원의 방향성 책정 등에 실천적인 공헌을 할 수 있을 것이다.

[그림 4-1] SBSC 학습과 성장 관점 IPA 분석



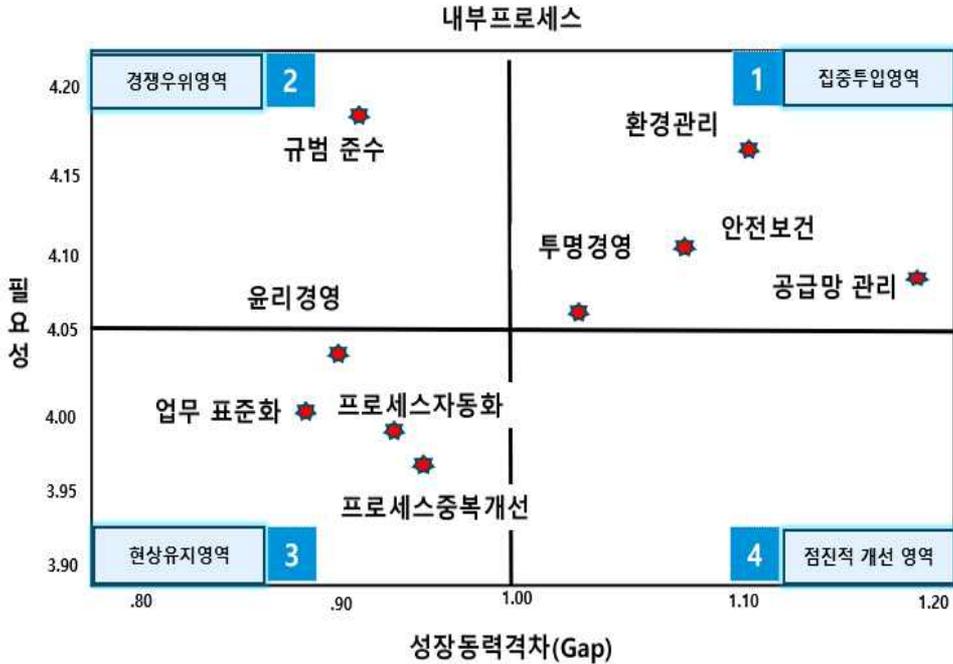
학습과 성장의 관점은 SBSC 인과 구조의 출발점이며, 인적 역량·조직 역량·기술 역량·지식관리체계 등 기업의 내부 역량 기반을 형성하는 전제 영역이다. 이러한 관점에서의 성과는 내부 프로세스의 효율성으로 이어지고, 고객 성과 및 재무성과에 순차적으로 영향을 미친다. 학습과 성장 영역에서의

GAP(필요성-가능성 차이)은 SBSC 전체가치사슬의 병목 지점을 파악하기 위한 중요한 핵심 지표로 해석된다.

분석 결과에 따르면 데이터 관리와 혁신추진력, 인재 양성은 모두 필요성이 높고 성장동력 격차(GAP)도 비교적 크며, 제 1사분면(집중투입영역)에 위치하고 있다. 이러한 요소는 ESG 기반 디지털전환, 기술 혁신, 지속적 역량 개발에 직결되는 핵심 기반 요소이지만, 현재 실행 가능성은 전략적 요구사항을 충족시키지 못한다. 데이터 관리가 가장 큰 성장동력 격차(GAP)를 보인 것은 중소기업이 ESG 경영 프로세스에서 데이터 기반의 의사결정과 정보관리 시스템을 제대로 확보하지 못함을 보여준다. 혁신추진력도 필요성은 높지만, 실행역량이 미흡하여, ESG 과제의 수행에 있어서 신기술의 도입, 프로세스개선, 혁신 프로젝트 추진 등에 대한 구조적인 지원의 필요성을 시사하고 있다. 인재 양성의 경우도 전략적 중요성이 매우 높고 정부의 조세지원 프로그램과 역량 강화 컨설팅을 통한 인적 역량개발을 우선적으로 추진해야 할 필요성이 도출되었다.

한편, 리더십 역량과 IT 인프라는 필요성은 높지만, 성장동력 격차(GAP)가 비교적 작고, 제 2사분면(경쟁우위영역)에 분류된다. 이는 두 요인이 조직 내에서 일정 수준의 실행역량을 가지고 있음을 시사하고, 경영진은 현재의 강점을 유지, 강화해 나가야 할 함을 나타낸다. 리더십 역량의 결과는 경영진이 ESG에 대한 노력에 대해 일정한 인식과 헌신을 보여준다고 할 수 있다. IT 인프라의 결과는 기본적인 디지털 인프라가 정비되어 있지만 구체적인 성과는 데이터 관리와 같은 상위 수준의 역량과 연결될 때 성과 창출이 가능하다는 점을 시사하고 있다. 내부 관리와 지식학습문화는 잠재적 가치에 비해 필요성이 낮고 성장동력 격차(GAP)도 크지 않기 때문에 제 3사분면(현상유지영역), 제 4사분면(잠재적 개선영역)으로 나타났다. 이는 이러한 요인들이 현재 기업의 전략적 우선순위에서는 비교적 낮게 인식되고 있으나, 내부 운영 안정성과 조직문화 성숙도 관점에서 중장기적인 ESG 실천의 기반에 기여할 수 있는 잠재성이 있음을 의미한다. 현시점에서는 자원투입의 우선순위가 높지 않으나, 인재 양성과 데이터 관리 등 1사분면 요인의 개선이 이루어질 경우 이 영역의 중요성과 연계성이 상승할 가능성이 존재한다.

[그림 4-2] BSC 내부 프로세스 관점 IPA 분석



내부 프로세스 관점은 규범준수, 윤리경영, 업무 표준화, 프로세스 자동화, 프로세스 중복개선, 환경관리, 안전보건, 공급망 관리 등 총 8개 CSF에 중점을 두고 IPA 분석을 실시했다.

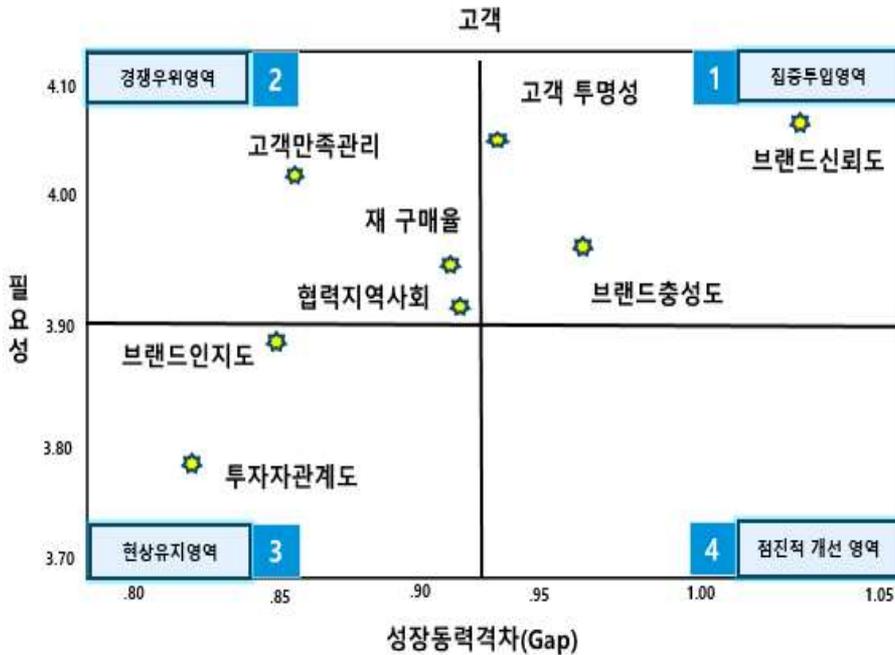
분석 결과, 환경관리, 안전보건, 공급망 관리는 필요성이 매우 높고 성장동력 격차(GAP)가 커서 제 1사분면(집중투입영역)에 속하는 것으로 나타났다. 이는 중소기업의 ESG 경영에 있어 환경(E)과 안전보건(S) 이슈에 대한 대응 역량이 전략적으로 중요하지만, 실제 실행 수준은 상대적으로 낮아 즉각적인 역량 강화가 필요함을 나타낸다. 안전보건과 환경관리는 ESG 규제 준수, 리스크 감소, 근로환경 개선에 필수적이다. 현재 실행은 제한적이어서 전략적 실행을 저해하고 있다. 공급망 관리 또한 ESG 확산의 핵심 요인이며, 이미 많은 글로벌 기업들이 공급망 실사(CSDD) 및 협력업체 ESG 기준을 강화하고 있다. 따라서 중소기업의 공급망 대응 체계 개선이 시급하다.

규범준수, 윤리경영, 투명경영은 필요성은 높지만 성장동력 격차(GAP)가 상대적으로 낮아 제 2사분면(경쟁우위영역)에 위치하고 있다. 이는 조직 내에

기본적인 준법 경영체계와 윤리적인 의사결정 구조가 정비되어 있으며 ESG 경영을 위한 최소한의 지배구조(G) 기반이 확보되고 있음을 보여준다. 높은 규범준수 수준은 ESG 공시 및 보고 제도의 확대 및 법규 강화에 대비하기 위한 긍정적 신호이며, 윤리경영과 투명경영의 유지 또한 기업 신뢰도 제고, 이해관계자 투명성 강화, 내부통제 시스템구축에 기여하는 강점이라고 할 수 있다.

한편 업무 표준화, 프로세스 자동화, 프로세스 중복개선은 필요성과 실현 가능성이 모두 낮아 제 3사분면(현상유지영역)에 해당하였다. 이러한 영역은 즉시 전략적 우선순위로 인식되지 않지만, 장기적으로는 운영 효율성 향상과 ESG 기반 안정적인 업무체계 구축하기 위한 기반 영역으로 잠재적인 중요성을 지니고 있다. 프로세스 자동화와 중복개선은 디지털 전환 및 업무 효율화에 직결되기 때문에, 현재는 낮은 우선순위에 머물러 있으나 향후 조직역량의 향상에 따라 투자와 개선의 필요성이 높아진다고 판단된다.

[그림 4-3] SBSC 고객 관점 IPA 분석



고객 관점은 SBSC 인과 구조에서 고객 만족 관리, 고객 투명성, 브랜드 인지도, 브랜드 충성도, 브랜드 신뢰도, 협력지역사회, 재구매율, 투자자 관계도 등 주요 CSF에 대한 IPA 분석을 실시했다.

IPA 분석 결과에 따르면 브랜드 신뢰도, 고객 투명성, 브랜드 충성도는 모두 필요성과 성장동력 격차(GAP)가 모두 높아 제 1사분면(집중투입영역)에 위치한 것으로 나타났다. 이는 고객 신뢰 구축과 브랜드 충성도 향상 같은 고객 관련 ESG 지표가 전략적으로 중요하다고 인식되지만, 실제 실행 수준이 충분히 따라잡지 못함을 보여줍니다. 브랜드 신뢰도의 성장동력 격차(GAP)가 가장 컸다는 결과는 중소기업의 ESG 경영에서 신뢰 기반 시장 관계 구축에 중요한 병목현상이 존재한다는 것을 보여준다. ESG 정보공개 및 커뮤니케이션에 중점을 둔 최근의 규제환경을 감안 할 때 고객 투명성도 크게 개선되어야 한다. 이것은 소비자와 투자자와의 관계에서 중요한 신뢰 요인이 될 수 있다. 브랜드 충성도의 낮은 실행 가능성은 고객 유지 전략이 개선의 여지가 있음을 보여준다.

반면 고객 만족 관리, 재구매율, 협력지역사회는 상대적으로 필요성이 높지만 GAP이 작고 제 2사분면(경쟁우위영역)에 위치 하고 있다. 고객 만족 관리와 재구매율은 기업이 이미 일정한 역량을 가지고 있는 영역으로 자리매김 되어 기존 고객으로부터의 일정 수준의 충성도를 시사하고 있다. 이러한 강점은 ESG에 기반한 제품·서비스의 가치가 고객 체험과 연관되어 있음을 나타내며, 이를 유지·보완하는 전략적 경영이 요구되고 있다. 협력지역사회가 같은 사분면에 위치한다는 것은 ESG의 사회(S) 영역과 고객 관계가 간접적으로 연결되어 있음을 의미하며, 지역사회 공헌 활동이 고객 신뢰와 브랜드 가치 강화에 공헌하는 것을 시사하고 있다.

브랜드 인지도와 투자자 관계도는 필요성과 GAP이 모두 낮음으로 평가되어 제 3사분면(현상유지영역)에 분류되었다. 이는 이러한 항목이 현재의 고객 성과에 미치는 영향이 상대적으로 낮다는 것을 인식하고 있으며, 기업에 직접적인 우선순위가 아님을 보여준다. 브랜드 인지도는 이미 일정 수준에 도달했으며 단기적인 추가 전략 투자의 긴급성이 낮다고 생각된다. 투자자 관계도에 대해서도 고객성과와의 직접적인 관련성이 약하며, 현재는 ESG 전략의 중심

축으로 간주 되지 않는다는 것을 의미한다. 그러나 ESG 공시가 강화되고 금융기관이 ESG 연계 평가를 도입하게 되면 투자자 관계 활동의 중요성이 높아질 수 있다.

고객 관점 IPA는 전반적으로 신뢰 기반 고객성과가 중소기업 ESG 경영에 가장 시급하게 개선되어야 하는 영역임을 분명히 보여준다.

브랜드 신뢰도와 고객 투명성은 ESG 활동의 성과가 고객에게 충분히 전달되지 않음을 반영한다. 이는 고객성과가 재무성과로 이어지는 SBSC의 인과구조에서 큰 병목현상이 될 가능성이 높다. 반면 고객만족관리와 재구매율은 비교적 안정적으로 관리되고 있으며, 기업이 이미 보유한 강점을 기반으로 ESG 고객전략을 더욱 정교화할 수 있는 영역이다.

중소기업은 고객 관리 등 기존의 강점을 지속적으로 유지 강화하면서 브랜드 신뢰와 투명성 향상 고객 중심의 ESG 전략을 재구성함으로써 사회적 가치 창출과 고객성과의 연계를 강화할 필요가 있다. 이는 ESG를 기반으로 한 SBSC 성과관리시스템 전체의 효과성을 높이는 데 기여할 것으로 판단된다.

[그림 4-4] SBSC 재무 관점 IPA 분석



ESG 기반 SBSC 구조에서 최종 성과가 집중되는 것은 재무 관점이다. 기업의 수익성, 효율성 및 투자성과와 같은 핵심 지표가 조직의 지속 가능 역량을 종합적으로 반영한다. 본 연구의 IPA 분석 결과에서는 재무 CSF들은 네 개의 전략구역으로 분류하고, 각 사분면에서의 위치 지정은 다음과 같은 시사점을 주고 있다.

우선 이익관리와 투자성과는 제 1사분면(집중투입영역)에 위치했다. 두 가지 요인은 필요성에 대한 인식이 높고 성장동력 격차(GAP)가 크게 나타나, 중소기업의 ESG 재무관리 시스템이 가장 취약한 영역임을 보여준다. ESG 기반으로 한 비용구조 분석, 수익성 관리, 전략적 투자실행 등 획기적인 개선이 필요하며, 조세 지원제도, 외부 컨설팅, CFO 재무전략 강화에도 직접적으로 요구되는 영역이다.

한편 비용관리, 자산 활용, 운영효율은 제 3사분면(현상유지영역)에 자리매김했다. 이는 필요성과 실현 가능성이 모두 낮다는 평가를 받았으며 아직 내부 전략으로 부상하고 있지 않다는 것을 의미한다. 그러나 ESG 규제 강화, 에너지 비용 증가, 공급망관리 기준 강화 등의 상황을 감안 하면 이 영역은 기업의 중장기적인 재무 건전성 확보에 직결될 가능성이 높다. 따라서 현재의 유지에 머무르면서 중장기적인 로드맵을 통해 단계적으로 개선해 나가는 전략을 책정해 나갈 필요가 있다.

IPA의 재무 관점에서의 분석은 ① 이익관리와 투자성과의 긴급한 역량 보완, ② 내부 효율성 요소의 중장기적인 개선, ③ 시장 우위성 강화를 위한 전략 조정의 필요성이라는 세 가지 방향성을 시사하고 있다. 재무성과와 ESG 실행 사이에는 강한 연관성이 있기때문에 SBSC 간의 전략적 연계와 외부 지원(조세지원 및 컨설팅)의 필요성을 강조하는 실증적 근거로 활용될 수 있다.

학습과 성장 관점에서는 데이터 관리, 혁신추진력, 인재 양성이 1사분면(집중투입)에 위치하여 전략적 중요도는 높지만 실행 역량이 크게 부족한 영역으로 나타났다. 리더십 역량과 IT 인프라는 2사분면(경쟁우위)에 분포하여 일정 수준의 안정적 역량이 확보된 것으로 확인되었다. 내부 관리는 3사분면(현상유지)에, 지식학습문화는 4사분면(점진적 개선영역)에 배치되었다. 전체적으로 1사분면의 CSF 수가 현상 유지, 점진 개선영역보다 우세하여 가설 2-1은 지

지 된다. 내부 프로세스 관점에서는 환경관리, 안전보건, 공급망 관리, 투명경영이 1사분면, 규범준수, 윤리경영이 2사분면, 업무 표준화, 프로세스 자동화, 중복개선이 3사분면, 일부 항목이 4사분면에 분포하였다. 1사분면의 핵심 위험요인 비중이 가장 높지만 2/3 이상 집중이라는 정량 기준에는 미달하여 가설 2-2는 부분 지지로 해석된다. 고객 관점에서는 브랜드 신뢰도, 고객 투명성, 브랜드 충성도가 1사분면에 위치하여 고객성과의 핵심 요소가 전략적 병목구간에 있음을 보여주었다. 고객 만족 관리·재구매율·협력지역사회는 2사분면, 브랜드 인지도·투자자 관계도는 3사분면으로 나타났다. 1사분면 CSF 수가 현상유지 영역보다 많아 가설 2-3은 부분 채택된다. 재무 관점에서는 이익관리, 투자성과만 제 1사분면에 위치하고 비용관리, 운영효율, 자산 활용, 시장 점유율은 모두 3사분면에 배치되었다. 집중 투입영역보다 현상 유지영역이 더 넓게 분포하여 가설 2-4는 기각 한다.

4.3.3 연구 분석 결과 3

: 중소기업 SBSC 기반 CSF의 상호연관성 네트워크 분석

지속가능균형성과표(SBSC)의 네 관점(학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무)에서 파생된 핵심 성공 요인(CSF) 간의 상호연관성 구조를 파악하기 위해 네트워크 분석을 하였다. 기존의 IPA 분석은 개별 요인의 상대적 우선순위를 도출하는 데 중점을 두고 있지만, 네트워크 분석은 ESG 구현시스템의 구조적 패턴 즉 각 CSF가 어떻게 서로 관련되어 영향을 미치는지를 밝히는 분석 기법이다. 중소기업의 ESG 역량은 단일 요인이 아니라 여러 CSF가 생성하는 구조적 상호 작용에 의해 강화되거나 약화 되는 경향이 있으며, 네트워크 분석은 이러한 복잡한 관계를 시각적으로 밝히는 데 효과적이다.

네트워크 분석은 주로 노드(Node)와 엣지(Edge)로 구성된다. 노드는 CSF 항목을 나타내고 엣지는 두 CSF 사이의 연결 강도를 나타낸다. 본 연구에서는 상관계수에 따라 다양한 네트워크를 단계적으로 시각화하였다. 상관계수가 0.01 이상인 전체 네트워크를 기준선 분석으로 사용하여 모든 CSF 간의 잠재적 연결구조를 확인했다. 상관계수의 임계값을 점진적으로 증가시켜(예: 0.10 이상, 0.13 이상, 0.15 이상) 강한 연결만 포함하는 네트워크를 만들고 핵심 영향 경로와 중심 노드를 확인했다. 이 접근 방식은 중소기업의 ESG 프레임워크에서 중요한 역할을 하는 요인을 파악 하는데 도움이 된다.

네트워크 분석 목적은 첫째, 중심성 높은 핵심성공요인을 확인하는 것, 둘째, 네 개의 SBSC의 관점들 사이에서 CSF요인의 상호작용 구조를 이해하는 것, 셋째, SBSC의 이론적 인과 경로가 실제 데이터 구조에 얼마나 반영되고 일치하는지 확인하고, 넷째, ESG 구현시스템에서의 병목현상과 촉진 요인을 동시에 확인하는 것에 중점을 둡니다.

네트워크 구조에서 중심성이 높은 노드는 여러 요인과 연결되어 있으며, 전체 시스템의 안정성과 성능 형성에 중재 역할을 한다. 분석 결과 규범준수, 리더십 역량, 공급망 관리 등의 요인은 상대적으로 높은 연결성을 보였고, 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무 등 4 관점에 가치사슬 전체에 걸쳐 교차적 영향을 미칠 가능성이 높은 것으로 확인되었다.

네트워크 분석은 CSF가 특정 관점 내에서만 관련되는지, 관점을 넘어 상호 연관된 구조를 형성하는지를 시각적으로 보여준다. ESG 경영이 개별 영역의 부분적인 개선이 아니라 상호 연계된 역량 시스템을 성숙시키는 과정임을 보여준다. 학습과 성장 관점의 데이터 관리 및 리더십 역량이 내부 프로세스 관점에서의 규범준수 및 환경경영과 강력하게 연결 되어 있는 경우, 학습 및 성장 단계의 개선은 전체 실행시스템의 성숙도 향상에 직결되는 중요한 경로로 해석할 수 있다. SBSC에서 추구하는 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무라는 전통적인 인과 구조를 뒷받침하고 있으며 실제 기업 데이터에서도 어느 정도 반영되어 있다.

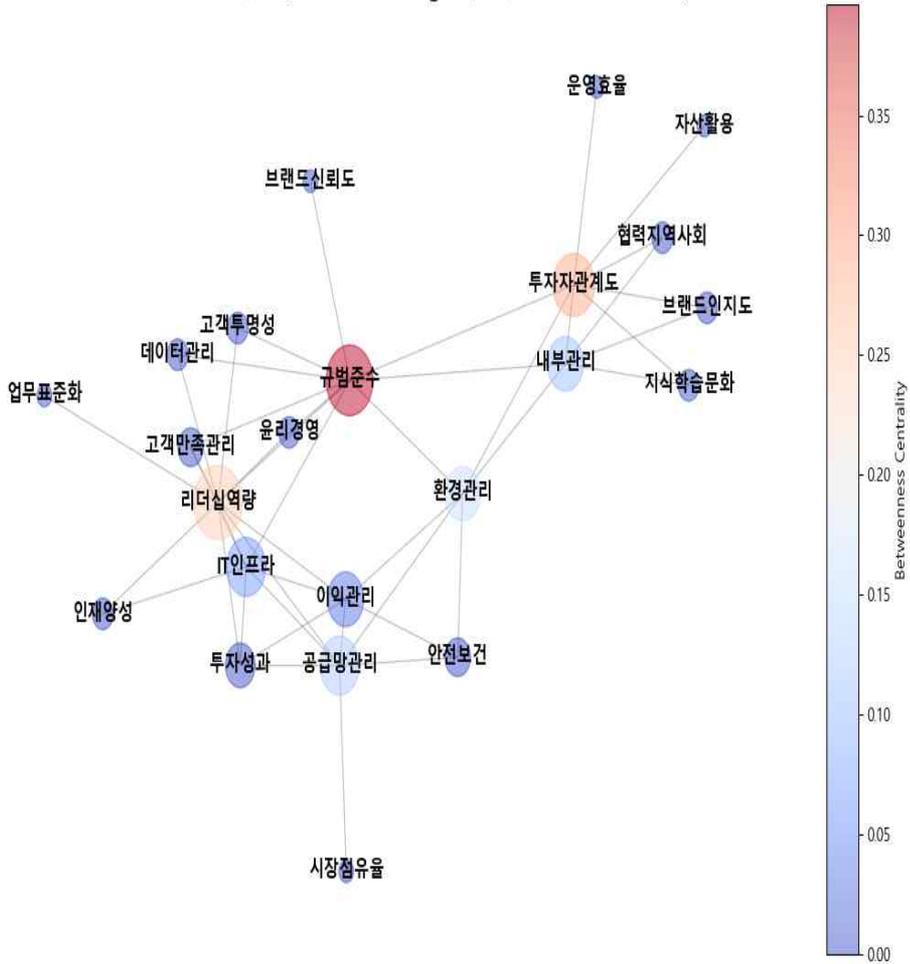
네트워크 분석은 SBSC의 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무 관점 등 네 관점에서 얻은 IPA 분석 결과를 통합하고 어떤 요인을 우선적으로 개선해야 할지 뿐만 아니라 어떤 요인을 동시에 관리해야 하는지에 대한 전략적 통찰력을 제공한다. GAP 분석과 IPA 분석은 개별 요인의 우선 순위화하는 것에 유용하지만, 네트워크 분석은 ESG 기반 SBSC 실행시스템을 구조적으로 이해하고 중소기업의 현실적인 구현전략을 도출하기 위한 효과적인 보완 분석 도구로 작용한다.

[표 4-12] CSF 중심성 분석 결과

SBSC	CSF		Degree	Betweenness	Closeness	Eigenvector
	대분류	소분류				
학습과 성장	조직역량	리더십역량	0.5000	0.2496	0.5789	0.4243
내부 프로세스	리스크관리	규범준수	0.4545	0.3962	0.6286	0.3664
고객	파트너십	투자자관계도	0.3636	0.2879	0.5500	0.1874
내부 프로세스	리스크관리	공급망관리	0.3182	0.1233	0.5116	0.3175
학습과 성장	정보관리	IT인프라	0.3182	0.0656	0.5238	0.3510
내부 프로세스	지속가능경영	환경관리	0.2727	0.1589	0.5500	0.2659
학습과 성장	조직역량	내부관리	0.2727	0.1104	0.5238	0.1776
재무	수익성장	이익관리	0.2727	0.0324	0.5000	0.3092
재무	자산효율화	투자성과	0.1818	0.0000	0.4151	0.2461
내부 프로세스	지속가능경영	안전보건	0.1364	0.0000	0.4151	0.1567
고객	고객충성도	고객만족관리	0.1364	0.0000	0.4583	0.2004
학습과 성장	혁신역량	지식학습문화	0.0909	0.0000	0.3667	0.0641
내부 프로세스	리스크관리	윤리경영	0.0909	0.0000	0.4490	0.1388
학습과 성장	정보관리	데이터관리	0.0909	0.0000	0.4490	0.1388
학습과 성장	조직역량	인재양성	0.0909	0.0000	0.3793	0.1361
고객	파트너십	협력지역사회	0.0909	0.0000	0.3667	0.0641
고객	파트너십	고객투명성	0.0909	0.0000	0.4490	0.1388
고객	브랜드가치	브랜드인지도	0.0909	0.0000	0.3667	0.0641
내부 프로세스	프로세스혁신	업무표준화	0.0455	0.0000	0.3729	0.0745
고객	브랜드가치	브랜드신뢰도	0.0455	0.0000	0.3929	0.0643
재무	수익성장	시장점유율	0.0455	0.0000	0.3438	0.0557
재무	비용절감	운영효율	0.0455	0.0000	0.3607	0.0329
재무	자산효율화	자산활용	0.0455	0.0000	0.3607	0.0329

[그림 4-5] 전체 CSF 네트워크 구조분석

CSF 네트워크 시각화 (노드크기=Degree, 색상=Betweenness)



본 연구에서는 지속가능균형성과표(SBSC) 네 관점에서 도출된 핵심성공요인(CSF) 간의 구조적 관계를 파악하기 위해 네트워크 분석을 수행하였다. IPA 기반 성장동력 격차 분석은 개별 요인의 중요성과 실행 가능성 차이에 따른 우선순위에 중점을 두고 있지만, ESG 성과는 여러 요인의 상호작용을 통해 형성되므로 요인 간의 상호연결 구조를 종합적으로 분석할 필요가 있다

고 판단하였다. 분석 과정에서 각 CSF를 노드로 설정하고 상관계수를 기반으로 연결 강도를 계산하고 임계값을 점진적으로 조정하여 전체 네트워크에서 주요 영향 경로와 구조적 특성을 확인하였다.

리더십 역량은 연결(Degree) 중심성 0.5000, 매개(Betweenness) 중심성 0.2496, 근접(Closeness) 중심성 0.5789, 고유벡터(Eigenvector) 중심성 0.4243 및 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지한다. 이는 리더십 역량이 여러 CSF에 직접 연결될 뿐만 아니라 다른 영향 요인과의 연결에서도 높은 중요성을 가지며 네트워크 전체 흐름을 조정하는 중요한 축임을 보여준다. 학습과 성장 관점을 기반으로 내부 관리체계, 규범준수, IT 인프라, 인재 관리 등 다양한 CSF 영역과 연결되어 ESG 기반 경영시스템의 방향성과 실행력을 결정하는 출발점으로 해석된다.

규범준수는 Degree 중심성 0.4545, Betweenness 중심성 0.3962, Closeness 중심성 0.6286, Eigenvector 중심성 0.3664로 나타나 다양한 요인을 연결하는 중요한 핵심 매개체 역할을 하고 있음이 나타났다. 규범준수는 내부통제, 리스크관리, 공급망 운영, 투자자 관계, 고객 신뢰와도 연관되어 ESG 경영의 안정성과 투명성을 지원하는 구조적 기반을 형성한다. 네트워크 구조는 규범준수가 단순한 규칙 준수를 넘어 조직의 책임성과 신뢰성을 보장하는 중요한 요인임을 보여준다.

IT 인프라(Degree 중심성 0.3182, Betweenness 중심성 0.5238, Closeness 중심성 0.3510)와 공급망 관리(Degree 중심성 0.3182, Betweenness 중심성 0.5116), 투자자 관계(Degree 중심성 0.3636, Eigenvector 중심성 0.3152) 등의 중심성 지수는 중간 이상의 수치를 보였으며, 네트워크 내에서 중요한 중개 경로를 제공하는 요인으로 확인되었다. IT 인프라는 조직 전체에 정보 인프라를 제공하여 4 관점 SBSC를 모두 연결하고, 공급망 관리는 내부 프로세스의 안정성과 고객성과를 간접적으로 연결하는 구조적 역할을 한다. 투자자 관계는 ESG 전략에 대한 외부 신뢰를 확립하고 재무성과로 이어지는 경로에서 중요한 위치를 차지한다. 이러한 요인들은 절대적인 중심축은 아니지만, 변화가 발생 할 경우 그 영향이 네트워크 전체에 확산 가능성이 높다는 특성이 있다.

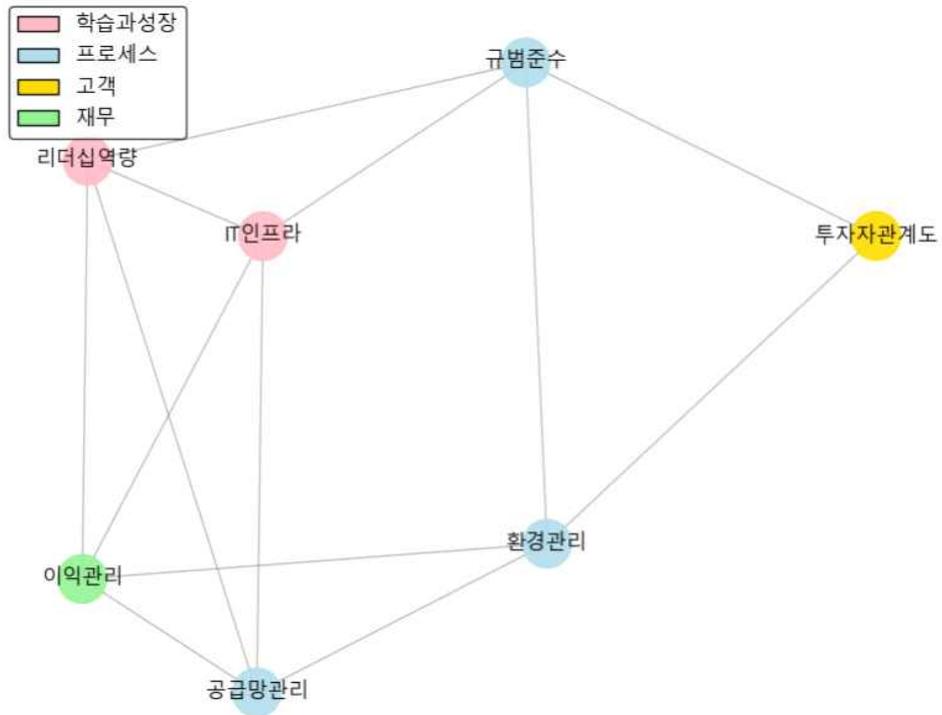
고객 인식, 고객 투명성, 파트너십 등 고객 중심의 요소는 네트워크 주변부에 위치하였으며, 이는 이러한 요인들이 장기적인 신뢰 구축이나 대외적인 평판 구축에 연결되는 귀결적인 성질을 갖고 있기 때문에 ESG 실현 시스템의 운영 기반으로 직접 기능하는 것은 아니다. 시장점유율, 자산 활용, 운영효율 등 재무지표도 중심성과 접근성에서 비교적 낮은 값을 나타내며, 이는 재무성과가 SBSC 가치사슬의 최종적 귀결에 해당하는 전통적 구조와 일치한다.

SBSC의 각 관점을 검증하면 학습과 성장 영역에서 리더십 역량이 절대 중심축을 형성하고 변화 확산의 기점으로 작용하였다. 정보관리와 인재 역량은 상대적으로 높은 접근성을 통해 변화의 파급 경로를 확보하였다. 내부 프로세스 영역에서는 규범준수, 공급망 관리, 환경관리, 내부 관리 등이 네트워크의 핵심을 형성하고 ESG 구현시스템의 실제 운영을 위한 구조적 기반을 형성하였다. 고객 영역에서는 파트너십이 매개적인 역할을 했고, 재무 영역에서는 자산 효율성과 수익성이 일정한 파급효과를 보였지만 구조적 전환이 아니라 성과지표 역할을 담당하고 있었다.

네트워크 분석은 성장동력 격차 분석과 결합하여 더욱 정교한 전략 해석을 가능하게 한다. 성장동력 격차 분석은 개선해야 할 요인을 식별하는 반면 네트워크 분석은 이러한 요인의 개선 효과가 시스템 전체에 어떻게 전파되는지 보여준다. 즉 성장동력 격차는 개선의 방향성과 긴급성을 알려 주는 반면, 네트워크 분석은 개선 효과가 실현되는 구조적인 경로를 제공함으로써 SBSC 기반 ESG 성과관리시스템을 다양한 방향에서 이해할 수 있게 한다.

중소기업의 ESG 실행시스템은 리더십 역량, 규범준수, IT 인프라, 내부 관리 등 업무 기반을 중심으로 구축되고 있음이 나타났다. 이 요인들이 다양한 CSF와 연결되어 ESG 성과 창출의 기반을 형성한다. 이는 지속 가능한 경영 시스템 구축을 위해 개별기능의 부분적인 개선이 아니라 조직의 전략, 경영, 업무 시스템을 강화하는 통합적인 접근이 필요함을 보여준다. 중간 연결역할을 수행하는 요인들은 정부의 정책지원과 외부 컨설팅을 통해 빠르게 영향력을 확대할 수 있으며 ESG 역량 강화 전략을 수립하는데 중요한 고려 사항이 된다. 네트워크 분석 결과는 SBSC 기반 ESG 경영시스템을 구조적으로 이해하고 실행전략을 수립하기 위한 실증적인 분석 기반을 제공한다.

[그림 4-6] 중심성 기반 핵심 노드 분석



SBSC 기반 핵심 성공 요인의 중심성을 종합적으로 평가하기 위해, Degree, Betweenness, Closeness, Eigenvector의 각 지표를 통합한 종합점수 (TotalScore)를 산출하였으며, 이를 기준으로 상위 노드만 추출하고 핵심 서브그래프(Subgraph)를 구성하였다. 이 분석은 지속 가능 경영시스템을 구성하는 전체 네트워크에서 상대적으로 영향력 있는 요인들 간의 구조적 관계를 더욱 명확하게 파악하기 위한 것이다. 핵심 노드 Subgraph는 중요도가 높은 요인 간의 직접적인 연결을 시각적으로 보여주고, 중소기업이 우선으로 관리해야 할 전략적 요인들이 서로 어떻게 상호작용하는지 이해하는데 유용한 정보를 제공한다.

핵심 Subgraph에는 리더십 역량, 규범준수, IT 인프라, 환경관리, 공급망 관리, 이익관리, 투자자 관계도 등이 포함된다. 이러한 요인은 CSF 네트워크 전반에 걸쳐 다양한 형태의 중심성을 유지하고 있으며, SBSC의 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무 등의 관점에서 비교적 균형 잡힌 분포를 보여준다.

이 구조는 ESG 기반 지속가능경영 시스템이 특정 관점에 편향되지 않고, 다양한 관점에서 전략적 요인의 상호연결을 통해 작동하고 있음을 보여준다.

핵심 Subgraph에서 가장 주목할 만한 특징은 리더십 역량이 다양한 경로를 통해 다른 핵심 요인들과 직접 또는 간접적으로 연결되어 있다는 점이다. 리더십 역량은 조직의 의사결정, 전략 수립, 내부 조정 및 성과관리에 매우 중요한 역할을 하며, IT 인프라, 공급망 관리, 규범준수와 같은 운영 요인들과 밀접하게 관련되어 있다. 이러한 상호관계는 리더십이 단순한 경영 능력을 넘어 조직 전반적인 지속가능경영 수행 능력과 업무 시스템의 일관성을 높이는 핵심 요인으로 기능 할 수 있음을 의미한다.

규범준수는 내부 프로세스의 관점에서 중심적인 위치를 차지하며, 핵심 Subgraph 에서 중요한 연결고리 역할을 한다. 규범준수는 투자자 관계, 환경 관리, 공급망 관리와 직접적으로 연결되어 있으며, 규범준수와 투명성은 조직 운영 전반에 걸쳐 다른 전략적 요인들의 성과를 뒷받침하는 근본적인 토대임을 의미한다. 공급망 관리와 환경관리 간의 연관성은 ESG 요구 수준이 점차 증가하는 환경에서 중소기업이 관리해야 하는 리스크요인과 운영 안정성 요인이 어떻게 상호 작용하는지에 대한 중요한 통찰력을 제공한다.

IT 인프라는 학습과 성장 영역에 속하면서도 Subgraph에서 중요한 요인으로 부상하며 다양한 관점과 관련이 있다. 이는 디지털 기반의 업무 환경이 전체 조직 운영의 효율성과 정보 접근성 향상에 기여하고 규범준수, 공급망 관리, 이익관리 등 다양한 요소의 실행력을 강화하기 위한 구조적인 기반으로 작용한다는 것을 보여준다. IT 인프라가 재무나 고객 요인보다 우선하는 핵심 Subgraph에 포함되어 있다는 사실은 ESG 전환 단계에서 중장기 조직 지속가능성의 중요한 추진력으로 기술 기반 투자가 중요한 역할을 한다는 것을 보여준다.

환경관리는 내부 프로세스 관점에서 지속가능성을 기반으로 하는 요인으로서 핵심 Subgraph 에서 중요한 연결을 형성하였다. 환경관리는 규범준수와 IT 인프라 모두와 동시에 연결되어 있으며, 환경관리가 단순히 기업 외부 규제 준수 요구사항을 충족하는 것에 그치지 않는다는 것을 나타낸다. 또한 조직의 내부 프로세스와 기술 인프라를 조화시켜 사업의 안정성과 사회적 신뢰

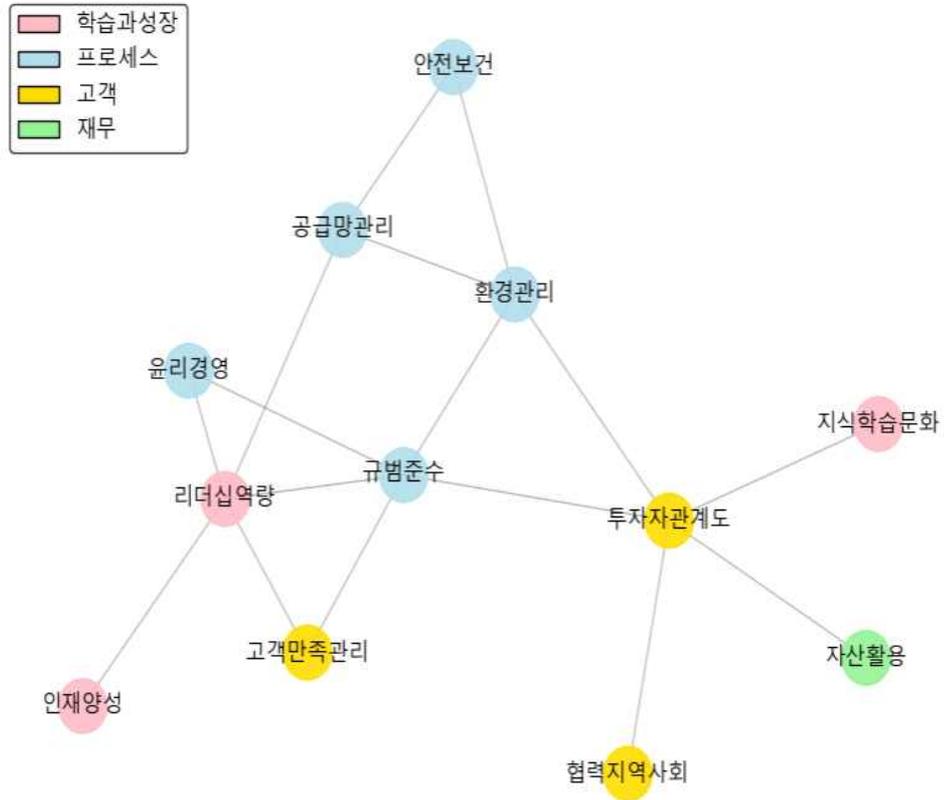
를 확보하는 역할도 담당하고 있다. 환경관리가 재무성과 요인인 이익관리와도 연관되어 있다는 것은 환경 관리가 비용 요인이 아니라 지속가능경영의 관점에서 재무성과에 직결되는 전략적 요인임을 뒷받침한다.

재무 관점에서 볼 때 이익관리와 투자자 관계는 핵심 Subgraph 에 포함된 요인으로 확인되었다. 이익관리는 공급망 관리 및 환경관리와의 관련을 통해 사내 업무 효율성 및 지속가능성 관련 활동이 재무성과로 이어지는 경로를 보여준다. ESG 추진과정에서 내부 관리 능력의 축적이 비용구조와 수익성 개선을 통해 재무성과에 반영되는 구조적 흐름을 보여준다. 투자자 관계는 규범 준수와 직접 연결되어 있으며 외부 이해관계자의 신뢰 확보가 조직의 재무 안정성과 밀접하게 관련되어 있음을 형성하고 있다. 이는 ESG 경영시스템의 투명성과 준법성이 중소기업의 자금조달 환경과 투자평가 프로세스에 큰 영향을 미친다는 것을 보여준다.

핵심 노드 Subgraph 는 SBSC 시스템의 중심축을 형성하는 요인의 상호연결 구조를 시각적으로 제시하고 각 요인이 독립적으로 작동하는 대신 복잡한 상호작용을 통해 전체 시스템을 형성한다는 것을 명확하게 보여준다. 리더십과 규범준수가 네트워크의 중심축을 형성하고 IT 인프라, 환경관리, 공급망 관리의 업무 기반 요인이 중심축과 다른 영역을 연결하는 매개 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 이익관리와 투자자 관계는 업무 기반 요인과 재무성과를 연결하는 역할을 하고 있으며 ESG 경영시스템이 개별기능의 집합체가 아니라 통합된 구조로서 기능하고 있는 것으로 나타났다.

이 분석 결과는 중소기업의 지속가능경영을 실현할 때 우선해야 할 전략적 요인과 이들 요인이 어떻게 상호 연관되고 조직성과에 기여하는 방법이 어떻게 되는지 결정하는 기초가 된다. 외부 컨설팅과 정부의 조세지원이 가장 효과적이라고 생각되는 영역을 결정하기 위한 중요한 기준 수립하는 데에 도움을 제공한다.

[그림 4-7] ESG 관련 요인 중심 부분 네트워크 분석



SBSC 시스템에서 도출된 핵심 성공 요인 중에서 ESG 성과와 직접 관련되는 것만을 선택하여 부분 네트워크를 구성하였다. 부분 네트워크는 전체 네트워크 대비 특정 기준을 충족하는 노드만을 추출하여 구조적 관계를 시각화하는 분석 기법이다. 이 방법은 SBSC 전체 구조에서 환경, 사회, 지배구조 요인의 하위 도메인의 역할과 상호작용을 분석하는데 이상적이다. ESG와 연결되는 핵심 요인만 추출하면 중소기업의 실제 ESG 경영 과정에서 어떤 요인이 중심축을 형성하고 어떤 요인이 보조 역할을 하며, 어떤 요인이 구조적 매개 기능을 수행하는지 더 명확하게 이해할 수 있다.

부분 네트워크에는 환경관리, 안전보건, 공급망 관리, 윤리경영, 규범준수, 인재 양성, 리더십 역량, 투자자 관계도, 지식학습문화, 고객 만족 관리, 협력

지역사회, 자산 활용 등 ESG의 환경, 사회, 지배구조 특성을 반영하는 요인이 포함되어 있다. 이 구조는 SBSC 네가지 관점이 ESG의 E(환경), S(사회), G(지배구조)에 분산적으로 대응하고 있음을 보여주며 ESG 기반 경영이 특정 관점에 초점을 맞추는 것이 아니라 조직 내 다양한 기능적 요인을 통해 실천되고 있음을 보여준다.

환경관리와 안전보건은 환경과 사회의 두 영역을 포함하는 기본 요인으로 부분 네트워크의 중심적인 위치를 차지한다. 환경관리는 공급망 관리, 안전보건, 규범준수와 관련이 있으며 기업의 환경 책임이 사내 운영시스템의 안정성, 리스크관리, 공급망 지속가능성과 밀접하게 관련되어 있음을 보여준다. 안전보건은 환경관리 및 공급망 관리와의 관계에 있어서 중요한 축을 형성하고 있으며, 중소기업에서의 ESG 실천은 노동 환경 개선과 안전 기반 확립에 크게 의존하고 있음을 보여준다. 이는 ESG 실행 체제의 성숙 초기 단계에서 환경과 안전 기반이 사업의 안정성에 직결되는 중요한 출발점임을 확인시켜준다.

지배구조(G) 영역에서 규범준수와 윤리경영이 중요한 핵심축으로 작용한다는 것을 발견했다. 규범준수는 ESG 네트워크 전반에 걸쳐 핵심적인 연결고리 역할을 하며, 공급망 관리 및 환경관리와 같은 운영 수준의 요인과 투자자 관계에 직접적으로 연결되어 있다. 이는 규범준수와 투명성이 ESG 지배구조의 핵심 요인임을 보여주며, 지배구조의 성과가 환경(E) 및 사회(S) 영역의 실행 수준과 밀접하게 관련되어 있음을 의미한다. 지배구조는 독립적인 영역이 아니라 전반적인 ESG 실행을 지원하는 구조적 기반 위에서 작용한다는 의미이다. 윤리경영은 리더십 역량과 인재 양성과의 연관성을 통해 나타나며, 가치 기반에 따른 의사결정과 조직문화의 형성이 ESG 실행에 필수적인 전제조건임을 나타낸다.

ESG 네트워크 내에서 리더십 역량 또한 핵심 요인으로 확인되었다. 리더십은 윤리경영, 인재 양성, 고객 만족 관리와 상호 연관되어 있으며, ESG 전략을 조직의 의사결정 및 인적 자원 개발 시스템에 내재화하는 데 중요한 매개 역할을 한다. 이는 ESG 경영이 단순한 외부 공시 및 규제 준수에 그치지 않고 조직의 가치, 경영철학, 장기적인 방향성을 규정하는 리더십 역량과 밀

접하게 연관되어 있음을 보여준다.

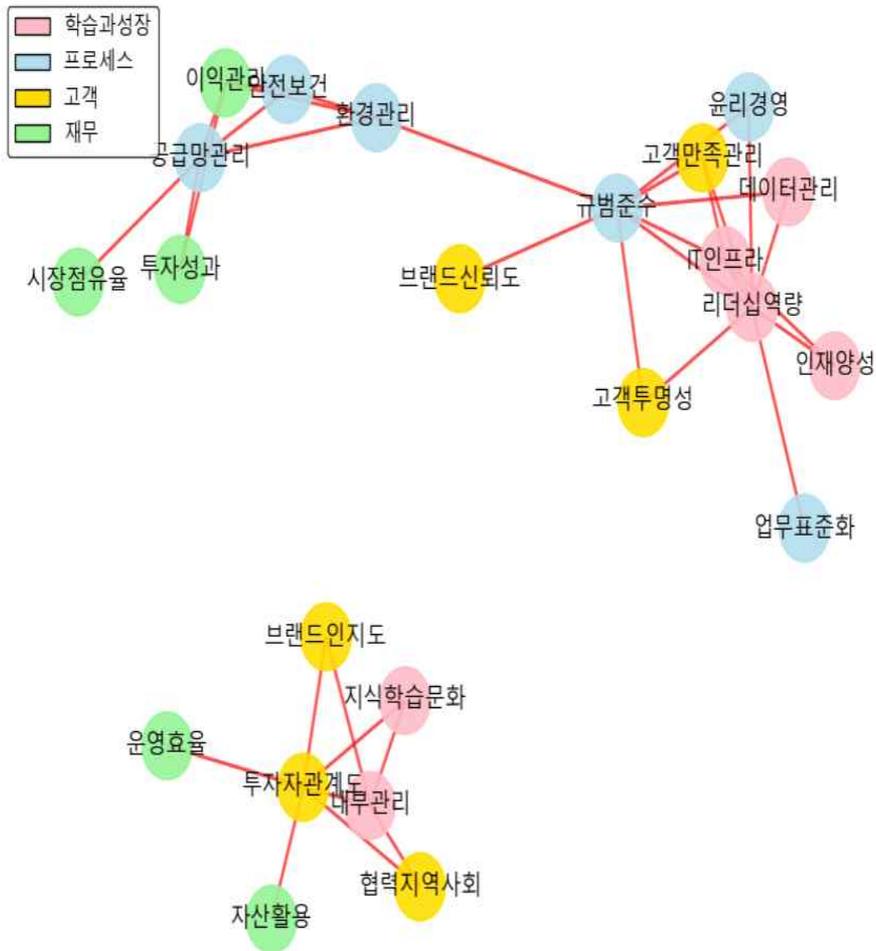
인재 양성, 고객 만족 관리, 협력지역사회는 부분 네트워크에서 비교적 주변적인 존재이지만 핵심 요인과 직접 연결되어 ESG 가치 실현의 기반을 형성하고 있다. 리더십과 윤리경영에 연계된 인재 양성은 사내 구성원들의 ESG 인식과 실천 능력을 강화한다. 투자자 관계도와 고객 만족 관리는 고객 만족 관리는 고객과 투자자를 중심으로 이해관계자 관리 체제를 형성한다. 자산 활용과 투자자 관계도와 연결되는 협력지역사회는 사회적 책임 활동과 재무성과의 관련성을 보여준다.

재무 영역의 자산 활용은 ESG 관련 부분 네트워크와는 비교적 독립적이지만, 투자자 관계도와와의 연관성은 ESG 활동이 재무적 효율성과 완전히 분리되지 않았음을 보여준다. ESG는 비용 중심의 활동이라는 일반적인 오해와는 달리, 그 구조는 재무성과와 장기적인 가치 창출에도 연결되어 있다.

ESG 관련 부분 네트워크는 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)의 각 요인이 독립적으로 기능하는 것이 아니라 조직 운영시스템, 리더십, 조직문화, 이해관계자 관리 기능과 상호 관련되어 복잡한 구조를 형성하고 있음을 보여준다. 규범준수와 윤리경영은 네트워크의 중심에 위치하며 환경관리와 안전보건은 보완적인 역할을 보여준다. 사회적 책임 관련 요인은 네트워크의 핵심과 주변을 연결하는 매개 역할을 하며 균형 잡힌 ESG 경영을 지원하는 구조를 형성한다. ESG가 개별 항목을 열거하는 경영시스템이 아니라 전체 조직의 전략과 업무에 통합되어야 하는 포괄적인 경영시스템임을 뒷받침하고 있음을 보여준다.

ESG 관련 부분 네트워크 분석은 중소기업이 ESG 전략을 수립하고 실행하는 과정에서 개선해야 할 영역의 우선순위를 정하고 필요한 영역을 파악하기 위한 중요한 기반을 제공한다. 또한 외부 컨설팅 및 정부 조세지원이 특정 주요 요인에 중점을 둔 경우 ESG 기능이 어떻게 확장되고 변화되는지 예측하는데 유용한 분석 프레임워크로도 사용된다.

[그림 4-8] 개선 선행영역 부분 네트워크 분석



CSF 간의 상호작용 구조를 정밀하게 분석하기 위해 전체 네트워크에서 부(음)의 상관관계를 나타내는 연결만을 추출하여 부분 네트워크를 구축했다. 부(음)의 상관관계는 특정 핵심성공요인(CSF)을 강화하면 다른 CSF의 실행 수준을 상대적으로 억제 시킬 수 있음을 의미한다. 부(음)의 상관관계 중심의 네트워크는 성과 부진의 요인을 규명할 뿐만 아니라 전략적 갈등, 실행과정의 병목현상, 제한된 자원의 효율적 배분을 위한 우선순위를 선별 하는데 유용하다.

부(음)의 상관관계로 구성된 부분 네트워크는 크게 두 개의 군집으로 형성

되었다. 상위 군집에서는 규범준수가 내부 프로세스, 고객, 학습과 성장과 관련된 CSF를 연결하는 구조를 형성하였다. 규범준수는 환경관리, 안전보건, 공급망 관리와 같은 ESG 운영 요인들과 부(음)의 상관 관계를 보여주었다. 규범준수를 위한 문서화, 검사 및 절차 강화는 공급망 관리의 유연성을 제한하여 환경 및 보건 안전 분야의 기술 실행역량 약화로 이어질 수 있다. 이러한 모순은 자원이 제한적인 중소기업 환경에서 더욱 두드러지게 나타날 수 있다.

규범준수는 윤리경영, 고객 만족 관리, 고객 투명경영, 데이터 관리, 인재 양성, 리더십 역량과 부(음)의 상관관계를 보여준다. 이는 규범과 통제 중심의 관리 강화가 사내 능력 개발과 고객 중심 경영 사이에 긴장 관계를 창출할 수 있음을 반영한다. 예를 들어, 내부통제 및 윤리관리 시스템 강화 과정에서 현장 직원의 작업량이 증가하면 고객 대응 속도와 서비스 품질이 일시적으로 저하 될 수 있다. 이러한 구조는 ESG 도입의 초기 단계에서 자주 발생하며 규범준수와 조직 능력 강화를 동시에 실현하기 위해서는 획일적인 프로세스 접근이 아니라 리스크에 기초한 우선순위와 업무 재설계가 필요하다는 것을 나타낸다.

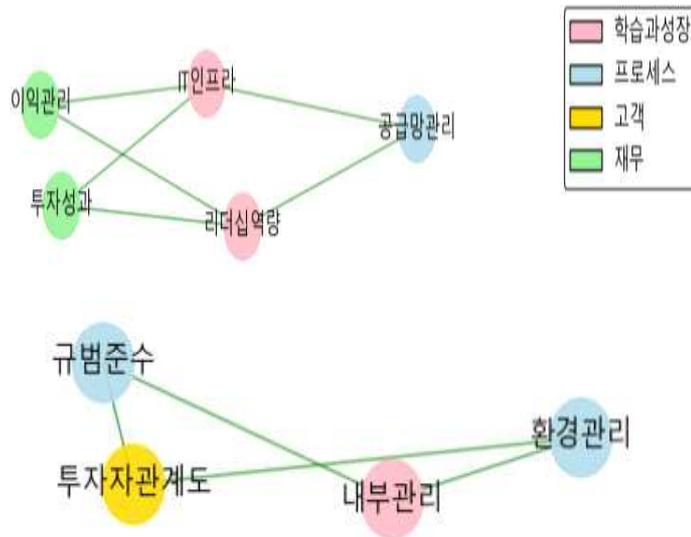
하단 군집에서는 투자자 관계가 중요한 요인으로 부상하여 시장점유율, 업무 효율성, 자산 활용 등 주요 재무성과 지표와 부정적인 상관관계를 보였다. 이는 IR 활동, ESG 정보공개, 투자자로부터의 신뢰 구축과 같은 장기적인 대외 책임 활동이 단기적인 재무성과와 상반되는 경우가 많다는 현실적인 구조를 나타낸다. 중소기업은 인력, 시간, 비용 등의 제약으로 체계적인 IR 활동과 재무 효율 향상을 양립시키는 어려움을 겪을 가능성이 있다. 이러한 결과는 기존 단기 실적 중심의 경영시스템과 ESG 활동 간의 긴장 관계 부각과 IR 활동을 비용이 아닌 전략적 투자로 재정의할 필요성을 강조한다.

투자자 관계는 협력지역사회, 브랜드 인지도, 브랜드 신뢰 등 고객 및 사회 관점 요인과의 음의 상관관계를 보인다. 이는 투자자와 같은 특정 이해관계자들에 대한 대응에 자원을 집중시키면 지역사회 공헌 활동과 브랜드 자산 관리가 상대적으로 약화 될 가능성을 보여준다. 중소기업이 ESG 이행의 초기 단계에서 외부로부터의 신뢰 확보를 위해 IR 활동을 우선하고, 사내 업무나 사회 가치 창조 활동의 우선순위가 낮아지는 경향은 실무상의 제약에 기인하

고 있다고 해석할 수 있다.

음의 네트워크 분석은 중소기업의 ESG 실행시스템에서 어떤 요인을 우선적으로 개선해야 하는지, 그리고 어떤 트레이드오프를 조정해야 하는지를 구조적으로 밝혀준다. 규범준수를 중심으로 하향식 조직 구조는 ESG 실행에서 인적 및 문화적 기반을 약화시킬 가능성을 보여주며, 투자자와의 상호작용을 중심으로 한 상향식 조직 구조는 IR과 정보공개 활동과 재무성과 사이의 전략적 균형의 필요성을 제시한다. 따라서 본 연구에서 확인된 개선 선행영역 네트워크는 중소기업의 ESG 경영의 우선순위 설정이나, 외부 컨설팅 및 정책 지원을 위한 개입 포인트를 파악하기 위한 귀중한 기준이 된다.

[그림 4-9] 성장 촉진 영역 기반 상호작용분석(Edge Subgraph)



CSF 간의 상호작용 구조를 보다 포괄적으로 이해하기 위해, 양의 상관관계를 나타내는 연결만을 선별하여 성장 촉진 영역 네트워크를 구축하고, 이 네트워크를 통해 SBSC 시스템 내 ESG 실행을 강화하는 핵심 운영 경로를 확인하였다. 전체 네트워크에서 양의 상관관계만을 기반으로 구축된 부분 네트

워크는 조직 내 상호 촉진 구조를 명확하게 나타낸다. 핵심성공요인(CSF)의 개선이 다른 요인들의 성과 향상으로 이어지는 연쇄적인 효과를 보여준다.

양의 상관 관계를 기반으로 하는 네트워크는 크게 두 개의 군집으로 구성된다. 학습과 성장의 관점에서 리더십 역량을 중심으로 한 첫 번째 군집은 IT 인프라, 공급망 관리, 이익관리, 투자성과와 강하게 상호 연결된 구조를 형성한다. 리더십 역량은 IT 인프라와 직접 연결되어 있으며 조직의 전략적 의사 결정과 기술 기반 운영 역량 간의 상호 촉진 관계가 있음을 보여준다. IT 인프라는 공급망 관리와 연동되어 디지털 기반 운영시스템을 강화하는 것이 공급망의 안정성과 효율성을 높이는 구조적 경로 역할을 하게 된다는 것을 의미한다.

이 군집 내에서 이익관리와 투자성과가 연동되어 있다는 사실은 학습과 성장 및 내부 프로세스를 기반으로 한 역량이 결국 재무성과를 향상시킬 수 있다는 SBSC의 전통적인 가치사슬을 실증적으로 뒷받침한다. IT 인프라에서 공급망 관리 및 이익관리로 이어지는 긍정적인 경로는 디지털 기반 프로세스와 업무 능력이 수익성과 투자성과를 높이는 구조적 선순환을 보여준다. 이는 중소기업이 ESG 경영을 추진하면서 기술 투자와 업무 기반 투자가 재무성과에 신속하게 반영됨을 나타낸다.

두 번째 군집은 규범준수, 투자자 관계도, 환경관리, 내부 관리로 구성된다. 규범준수는 ESG의 지배구조(G)의 핵심 요인이며, 투자자 관계와 강한 양의 상관관계는 투명성과 책임에 기반한 경영시스템이 투자자의 신뢰로 이어지는 선순환을 생성한다는 것을 보여준다. 이는 지배구조(G)의 질적 개선이 외부 이해관계자와의 신뢰 관계를 구축하고 정보공개의 신뢰성을 높이기 위한 중요한 경로가 될 수 있음을 나타낸다.

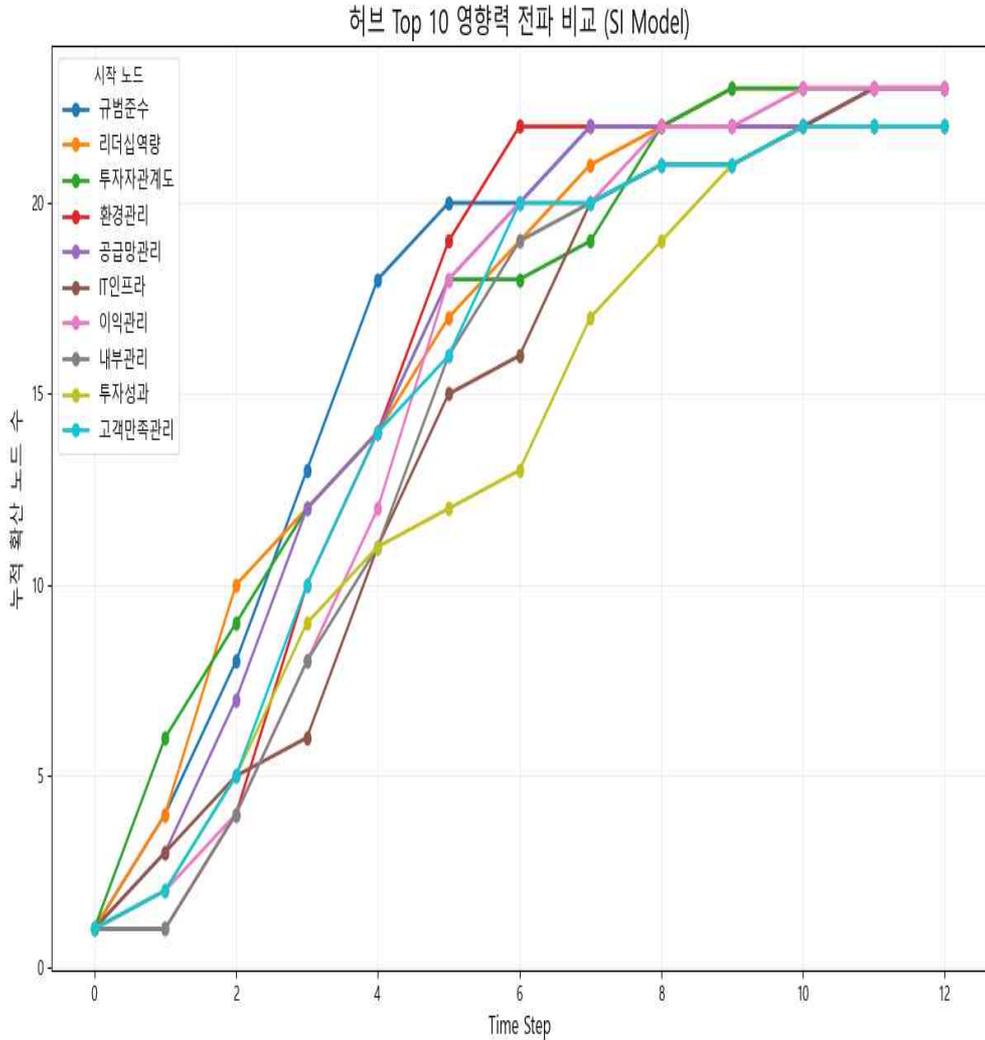
환경관리 및 내부 관리는 규범준수와 유의한 양의 상관관계를 나타내며 ESG의 환경(E)과 지배구조(G)의 요소가 서로 강화, 보완되어 있음을 뒷받침하고 있다. 내부 관리 시스템의 성숙도가 규범준수의 효율성을 동시에 높여 조직 전체의 ESG 실행 능력을 높이는 선순환을 만들어내고 있다. 이 네트워크 구조는 중소기업의 ESG 실행체계에서 규제와 정보공개 체제를 중심으로 한 통합적인 경영전략이 환경요인과 내부 관리요인을 개별적으로 취급하는

것보다 효과적이라는 주장을 뒷받침하는 증거가 된다.

두 군집은 구조적으로 독립적이지만 성장 촉진 경로의 관점에서 볼 때, 성장 촉진 경로라는 관점에서 보면 각각의 군집이 ESG의 다른 측면을 강화하는 독립적 축으로 작용한다. 첫 번째 군집은 기술·운영 기반의 성장을 촉진하는 경로로 해석할 수 있으며, 두 번째 군집은 지배구조와 투명성 기반의 성장을 촉진하는 경로를 나타낸다. 중소기업의 ESG 실행 전환에서는 이러한 두 축의 균형이 중요한데, 기술과 공급망 중심의 경로는 효율성과 수익성 개선에 직접적인 영향을 미치고, 지배구조를 중심으로 하는 길은 외부로부터의 신뢰와 지속 가능 경영의 경로는 대외 신뢰와 지속가능경영 기반을 마련하는 역할을 한다.

양외 관계 기반 부분 네트워크 분석은 중소기업의 ESG 성과 향상에 실질적으로 기여하는 성장 촉진 요인을 구조적으로 결정했다. 리더십 역량과 규범 준수를 중심으로 한 두 개의 긍정적 작용 군집은 ESG 실행의 두 축을 형성하고, 각 군집은 운영 기반, 재무성과, 지배구조, 환경관리 등 ESG 전반에 파급력을 가진 선순환 경로를 나타낸다. 이러한 분석은 중소기업이 ESG 도입 초기 혹은 중기 및 후기 단계에서 어떤 영역에 전략적 투자를 선호해야 하는지, 그리고 어떤 CSF 조합이 ESG의 성과를 가장 효과적으로 촉진할 것인지를 결정하는 중요한 기초 자료로 활용될 수 있다.

[그림 4-10] SBSC-CSF 상위 10개 요인의 영향력 전파 비교



SBSC 기반 핵심성공요인(CSF) 중 중심성 분석에서 상위 10개 요인을 추출하고 SI(Susceptible-Infected) 모델을 사용하여 영향력 전파 시뮬레이션을 수행하였다. SI 모델은 네트워크 내에서 특정 요인이 활성화될 때 그 영향이 시간이 지남에 따라 전파되는지를 동적으로 측정하는 방식으로, 정적 중심성 분석으로는 파악하기 어려운 영향 확산 속도와 확산 범위를 확인할 수 있다. 이를 통해 각 CSF의 파급효과와 전파 특성을 SBSC 전체 구조 내에서 비교

하고 ESG 구현시스템에서 실제 영향 경로를 확인할 수 있다.

그래프는 단계(Time Step)를 가로축으로, 누적 활성 노드 수를 세로축으로 하여 각 CSF의 영향력 확산 정도를 시각화한 것이다. 분석 결과, 규범준수, 리더십 역량, 투자자 관계도, 환경관리, 공급망 관리 등의 요인이 초기 단계에서 급속히 확산되거나 특정 시점 이후에 빠르게 확대되어 전체 네트워크 활성화에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

규범준수는 네트워크 내에서 높은 연결성을 반영하여 초기 단계부터 급격한 증가 곡선을 나타냈다. 규범준수가 내부 관리, 공급망 관리, 환경관리 등 여러 주요 요인과 구조적으로 밀접하게 연관되어 있음을 보여주며, 특정 요인 활성화가 다른 여러 관련 요인들의 활성화로 이어지는 메커니즘을 제시한다. 규범준수가 단일 관리 항목이 아니라 ESG 구현시스템 전체의 운영을 이끄는 핵심 요인임을 나타내고 있다.

리더십 역량은 처음에 급속하게 보급되었으며, 초기 단계에서 광범위하게 퍼졌다. 조직의 인적, 문화적 요인과 내부 관리요인의 상호 연결된 구조를 바탕으로 확산 효과를 보였다.

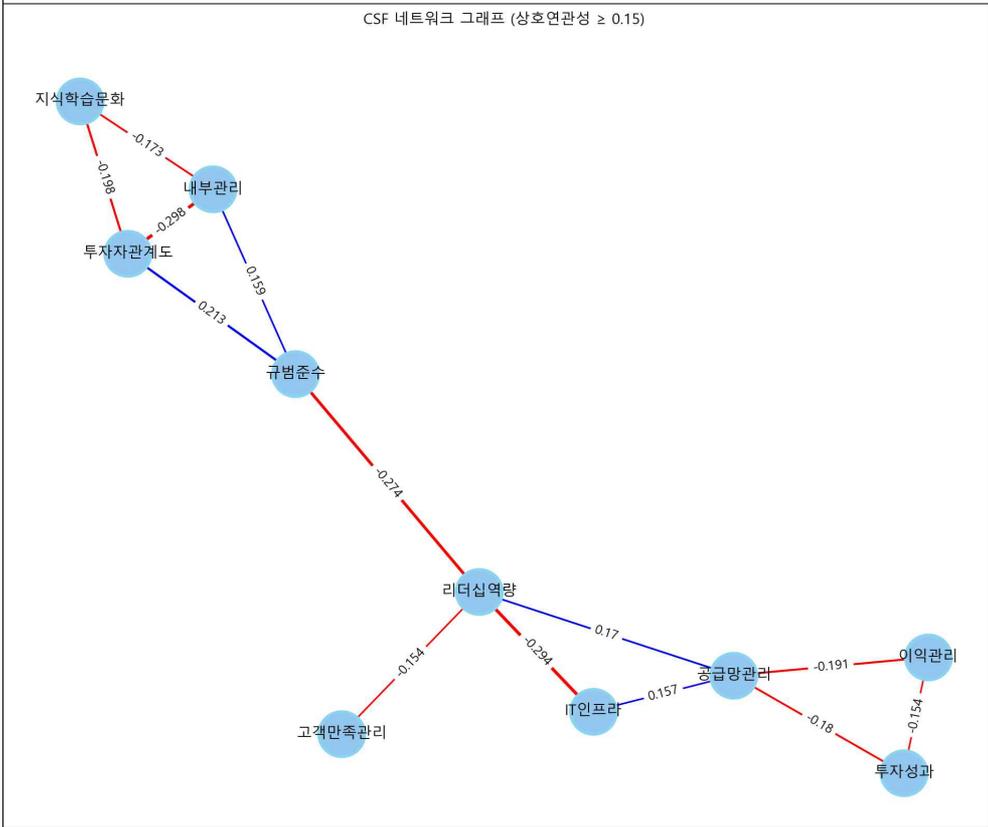
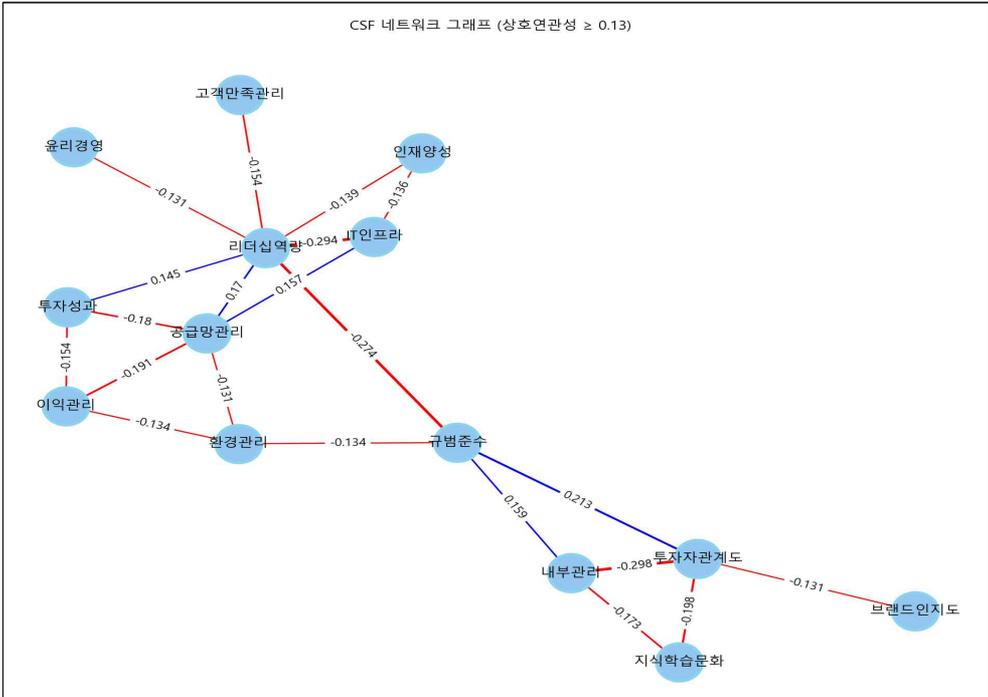
투자자 관계는 초기에는 확산 속도가 느렸지만 시간이 지남에 따라 점차 증가하여 후기에는 네트워크의 여러 노드를 활성화하는 패턴을 보였다. 이러한 확산 곡선은 투자자 정보공유, 공시 시스템구축, 외부 신뢰 기반 형성 등의 요인이 단기적인 효과보다는 누적적이고 단계적으로 진전해 나가는 것을 반영한다. 환경관리와 공급망 관리 또한 중간 단계 이후 지속적인 성장곡선을 보였다.

이익관리 및 투자성과와 같은 일부 재무성과 지표는 초기 단계에서 확산 속도가 비교적 느리게 나타났으며, 중기 및 후기 단계에서도 확산 곡선의 증가 폭이 낮았다. 재무 관련 요인들이 네트워크 내에서 독립적으로 작용하는 것이 아니라 학습 및 성장, 내부 프로세스, 지배구조와 관련 요인들의 영향을 받아 활성화되고 영향을 받고 있음을 보여준다.

전반적으로 확산 시뮬레이션 결과는 중심성 분석을 통해 확인된 구조적 영향 요인과 확산 속도 간의 밀접한 상관관계를 보여주며, CSF 간의 상호연결된 구조가 어떻게 작용하는지 자세히 설명한다. 초기 급속 확산을 이끄는 요

인은 주로 학습 및 성장과 내부 프로세스와 관련이 있다. 중기에서 후기 단계로 갈수록 확산을 강화하는 요인은 지배구조(G) 및 재무적 요인과 관련된 것으로 나타났다. 이러한 분석은 CSF가 개별적으로 작용하는 요인이 아니라 네트워크 내 경로에 따라 서로 다른 확산 특성과 작동 순서를 가지며, SBSC 기반 ESG 실행시스템에서 각 요인의 영향과 영향 범위를 이해하기 위한 자료로 활용될 수 있다.

SI 모델을 기반으로 한 비교 결과는 ESG의 보급과 경영성과에서 상위 CSF의 역할을 동적으로 설명할 수 있습니다. 규범준수, 리더십 역량, 환경관리, 공급망 관리, 투자자 관계 등은 구조적 중심성과 보급 모두에서 높은 가치를 기록했으며 재무성과 요인은 선행 요인에 따라 확산 패턴을 보였다. 이러한 분석 결과는 미래의 ESG 구현전략을 수립할 때 요인의 확산 구조를 고려한 체계적인 접근법을 개발하기 위한 실증적 기초가 될 수 있다.



본 연구는 SBSC 네 관점의 핵심성공요인(CSF) 간 구조적 관계를 실증적으로 확인하기 위해 상관계수 기반 네트워크 분석을 실시했다. 분석은 연관 강도(상관계수 절대값)를 0.01, 0.10, 0.13, 0.15의 네 기준으로 구분하여 각 기준에서 네트워크 구조가 어떻게 변화하는지 확인하는 방식으로 진행했다. 이러한 단계적 분석을 통해 CSF 간 결합 수준과 전략적 영향 경로를 파악할 수 있었다.

연관 강도 0.01 이상을 기준으로 한 전체 네트워크에서는 거의 모든 CSF가 서로 연결되어 있음이 나타났다. 중소기업의 ESG와 SBSC 구조가 높은 연결성을 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 이 단계에서는 리더십 역량, 규범준수, 공급망 관리, IT 인프라, 투자자 관계도가 모두 0.01 이상의 연결을 유지하며 네트워크 중심 위치에 있으며, 학습과 성장 영역의 인재 육성과 지식학습문화는 내부 관리 및 공급망 관리와 넓은 범위에서 연결되어 있어, 조직역량의 기반이 다수의 운영 요인과 동시에 결합 되어 있다는 특징이 나타났다.

연관 강도 기준을 0.10 이상으로 상향하면 약한 연관성이 없어지고 핵심요인이 명확히 드러났다. 이 단계에서 리더십 역량은 고객 투명성(0.10 이상), 윤리경영(0.11 이상), IT 인프라(0.12 이상), 공급망 관리(0.10 이상) 등과 안정적인 상관관계를 유지했다. 리더십이 조직문화, 내부통제, 고객 대응, 기술 기반 등 다양한 영역과 핵심 요인으로 작용하고 있음을 보여준다. 규범준수는 공급망 관리와 0.10 이상, 내부 관리와 0.10에서 0.12 수준의 결합을 유지하며 내부 프로세스 전반의 구성 요인과 밀접한 관계를 형성한다. 재무성과 요인 중 투자성과, 자산 활용, 이익관리는 모두 공급망 관리와 0.10 이상의 연관성을 보였으며, 내부 프로세스의 투명성과 안정성이 재무성과와 구조적으로 연결되어 있음을 나타낸다.

연관 강도 기준을 0.13 이상으로 설정하면 네트워크는 주요 구성 요인을 중심으로 비교적 명확한 경로 구조를 형성했다. 리더십 역량과 규범준수 간의 연관성은 0.13에서 0.15 수준을 유지했고, 규범준수와 내부 관리에 대해서도 0.13 이상의 상관관계를 보였다. 이 구조는 학습과 성장 영역에서 축적된 능력이 내부 프로세스의 성숙도로 이어진다는 SBSC 인과 구조를 실제 데이터에도 재현되고 있음을 실증 결과로 해석할 수 있다. 고객 투명성과 브랜드 신

리도는 공급망 관리와 각각 0.13 이상의 상관관계를 나타내며, 고객가치가 내부 프로세스의 책임과 운영 품질을 기반으로 형성된다는 점을 보여주는 결과가 나타났다. 재무성과 요인은 공급망 관리와 0.13 수준의 상관관계를 유지하며 공급망 수준에서의 운영 안정성이 재무성과에 직접적인 영향을 미친다는 특징을 보여준다.

연관 관계 기준을 0.15로 가장 높게 설정하면, 네트워크에 가장 강한 연결만 남아 핵심 요인을 더욱 명확하게 파악할 수 있었다. 리더십 역량과 규범준수 간의 연결성은 네트워크 전체에서 가장 강력한 연결구조를 형성했다. 규범준수는 공급망 관리 및 내부 관리와도 0.15 수준의 상관관계를 보였는데, 규범적 기반과 운영시스템의 안정성이 상호 강화 되는 구조를 확인시켜준다. 학습과 성장 영역에 해당하는 지식학습문화와 인재 육성은 각각 내부 관리, 투자자 관계도와 강하게 연결되어 출발점이 되고 있음을 나타냈다.

분석 결과는 중소기업의 ESG와 SBSC 네트워크가 관계 강도 기준의 변화에 따라 점진적으로 정교화되어 광범위하게 상호 연결된 구조(0.01 이상), 의미 있는 중간 수준 연결(0.10 이상), 전략적 중심축(0.13 이상), 핵심 영향 경로(0.15 이상)로 발전하는 양상을 보였다. 이러한 기준 변화 속에서도 높은 중심성을 유지한 요인은 리더십 역량과 규범준수로 확인되었다. 두 요인은 모든 관계 강도 기준에서 안정적으로 높은 연결성을 유지하며 중소기업의 SBSC 시스템을 뒷받침하는 구조적 기반을 형성했다. 공급망 관리는 내부 관리, 고객가치, 재무성과를 연결하는 매개체로서 성과 확산 경로의 중심에서 중요한 역할을 지속적으로 수행했다. 학습과 성장요인들은 내부 관리와 이해관계자 관리시스템 간의 연결을 통해 장기적인 역량 축적의 출발점이 되는 구조를 보여주었다.

본 연구의 네트워크 구조는 중소기업의 ESG 및 SBSC 시스템이 학습 기반 역량에서 시작하여 내부 운영 안정성을 확보하고, 고객가치 창출, 재무성과로 발전하는 지속적인 흐름 속에서 형성된다는 점을 보여준다. 성과가 독립적 지표의 단순한 결과가 아니라, 상호 연관된 구조적 관계 속에서 점진적으로 발전하는 과정임을 의미한다.

SBSC 관점에서 도출된 핵심성공요인(CSF) 간의 구조적 상호작용을 분석하

기 위해 네트워크 분석을 수행하였다. 각 관점의 CSF가 독립적으로 기능하는 것이 아니라 유기적으로 연결되어 있다는 SBSC의 이론적 전제를 실증적으로 검증하는 절차이다. 중소기업의 자원 제약과 운영 효율성 한계로 인해 단일 활동 개선만으로는 ESG 성과 향상에 한계가 있다. CSF 간의 상호연결성과 전이 구조를 이해하는 것은 전략적 실행 우선순위 설정에 매우 중요하다. 본 분석 결과는 실제 조직 내에서 SBSC의 네 가지 관점이 어떻게 상호작용하는지 구조적으로 보여주고, 전략적 기둥 역할을 하는 핵심 요인을 식별하는 데 실질적인 근거를 제공한다.

전체 네트워크 구조를 살펴보면 리더십 역량이 전체 CSF 네트워크의 중심부에 위치하며 다양한 관점의 요인들과 폭넓게 연결되어 있음을 알 수 있다. 리더십이 전체 SBSC 시스템을 관통하는 전략적 허브 역할을 한다는 것을 의미한다. 리더십 역량과 인접한 지점에서 IT 인프라, 고객 만족 관리, 공급망 관리 등이 연결되며, 기술 도입에 따른 업무 효율성, 이해관계자 대응, 공급 안정성 확보가 리더십의 전략적 의사결정 및 실행 체제에 영향을 받고 있음을 보여준다. 리더십, 공급망 관리, 이익관리의 관련성은 재무적 성과 창출이 단기적 비용 절감 노력보다 통합적인 운영시스템 강화에 의해 좌우된다는 것을 보여준다.

규범준수는 리더십을 중심으로 인재 관리, 내부 관리, 투자자 관계도와 연계된 상위 구조로, 조직 운영이 규범준수와 투명경영을 기반으로 하고 있음을 보여준다. 규범준수와 내부 관리, 지식학습문화가 연결되는 구조는 중소기업의 ESG 경영이 단순한 규정 준수 차원을 넘어 내부 프로세스 개선 및 조직 학습을 포함할 때에만 효과적이라는 점을 드러낸다. 내부 관리에서 지식학습 문화로의 흐름은 학습 기반 성과관리시스템이 지속 가능 경영의 하위 기반으로 기능함을 의미하며, SBSC의 학습과 성장 관점의 중요성을 재확인한다.

투자자 관계는 내부 관리 및 규범준수와 밀접하게 연관되어 있으며, 재무 성과가 단순히 투자 활동의 규모와 빈도에 의해 결정되는 것이 아니라 투명한 정보 제공, 책임 있는 경영, 안정적인 내부 프로세스 구축과 결합 될 때 향상됨을 보여준다. 투자자 관계와 브랜드 인지도 간의 상관관계는 외부 이해관계자와의 신뢰를 체계적으로 구축하는 것이 기업 전략 실행을 강화하고 궁

극적으로 재무 건전성을 향상시키는 핵심 경로임을 보여준다.

재무성과 요인 중 이익관리는 공급망 관리와 자산 활용과 유의미한 연관성을 보였다. 중소기업이 ESG 기반 공급망 관리(SBSC)를 도입할 때 재무성과가 단순한 비용 절감 노력뿐 아니라 운영 효율성, 공급망 안정성, 자산 활용 합리화 등 전체가치사슬 관리 수준에 의해 크게 영향을 받는다는 실증적 증거를 제공한다. 이러한 결과는 중소기업의 ESG 실행이 개별 지표 개선에만 국한되지 않고 조직의 전체가치사슬을 통합적으로 고려해야 함을 나타낸다.

네트워크 분석 결과는 다음과 같은 구조적 특징을 보여준다. 첫째, 리더십 역량과 규범준수는 SBSC 기반 전략 시스템의 중심축 역할로 작용한다. 둘째, 내부 관리와 지식학습문화는 학습과 성장 영역에서 내부 프로세스 및 성과로의 전환을 매개하는 핵심 요인으로 기능한다. 셋째, 공급망 관리와 이익관리는 재무 및 조직 발전에 직접적인 영향을 미치는 중요한 결정요인으로 확인되었다. 이러한 구조적 결과는 중소기업이 ESG 경영을 실행할 때 전략적 자원 투자 우선순위를 정하는 데 실질적 기준을 제공한다. 즉 리더십 시스템 구축과 규범준수 및 투명경영 기반 마련은 SBSC의 기본구조를 형성하며, 이 구조를 기반으로 내부 관리 및 조직 학습 역량을 강화함으로써 고객성과, 운영 성과, 재무성과로의 전환을 촉진할 수 있다.

성장동력 격차와 전반적인 핵심성공요인 수준에서의 요인간의 상관계수는 $r = 0.590(p < 0.001)$ 으로 나타나, 특정 영역의 중요도가 높을수록 실행역량 격차가 커지는 경향이 확인됐다. 중소기업이 전략적으로 중요하다고 판단하는 요인에서 실행역량 부족이 더 크게 나타나는 구조가 존재함을 실증적으로 보여준다. 상세한 핵심성공요인 분석 결과, 환경관리, 안전보건, 공급망 관리, 이익관리, 투자성과, 브랜드 신뢰도, 투자자 관계도 등 다수의 요인에서 필요성과 성장 모멘텀 격차 사이에 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 공급망 관리, 환경관리, 이익관리는 필요성과 GAP 모두에서 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였으며, 이는 전략적 중요성과 역량 부족이 동시에 집중되는 중요한 영역으로 드러났다.

모든 CSF가 동일한 반응을 보인 것은 아니었다. 일부 항목은 필요성 또는 GAP 중 하나에만 유의미한 영향을 미치거나, 상관계수가 제한적이었다. 예를

들어 인재 양성, 내부 관리, 지식학습문화와 같은 요인은 성장동력격차(GAP)와 유의미한 상관관계를 보였지만, 필요성 인식과의 상관관계는 상대적으로 약하게 나타났다. 지식학습문화나 브랜드 인지도와 같은 요인은 네트워크 구조에서 주변부에 위치하여 구조적 영향력이 제한적이었다. 이러한 결과를 종합해 볼 때 필요성과 유의미한 상관관계를 보이는 CSF와 성장동력 격차와 유의미한 상관관계를 보이는 CSF의 가중치는 각각 과반을 넘었지만, 2/3 이상이라는 엄격한 기준에는 다소 못 미치는 것으로 나타났다.

네트워크 중심성 분석 결과는 이러한 상관 구조에 보완적인 설명을 제공한다. 리더십 역량, 규범준수, 공급망 관리, IT 인프라, 투자자 관계도 등은 연결 정도 중심성(Degree), 매개 중심성(Betweenness), 고유벡터 중심성(Eigenvector)이 모두 높은 값을 기록하여 핵심 허브 요인으로 나타났으며, 이러한 요인들은 필요성과 GAP과의 비교적 높은 상관계수를 보였는데, 이는 네트워크 구조의 중심부에 위치한 핵심성공요인일수록 더 중요하게 인식되면서도 성장동력 격차가 더 큰 경향이 있음을 확인하였다. 반면 시장점유율, 운영효율, 자산 활용 등 일부 재무지표는 네트워크의 주변부에 위치하여 필요성과 성장동력격차와의 상관관계가 상대적으로 제한적이었다.

본 연구에서 설정한 가설 3-1과 가설 3-2에 대한 검증결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 가설 3-1은 "SBSC 핵심성공요인(CSF) 변수의 3분의 2 이상이 필요성과 유의미한 상관관계를 가진다"로 설정되었고, 가설 3-2는 "SBSC 핵심성공요인(CSF) 변수의 3분의 2 이상이 성장동력 격차와 유의미한 상관관계를 가진다"로 설정되었다. 분석 결과 필요성과 성장동력 격차 사이에 강한 상관관계($r=0.590$, $p<0.001$)가 확인되었으며, 여러 개별 핵심성공요인(CSF)에서도 통계적으로 유의미한 상관관계가 관찰되었다. 그러나 설정된 기준인 3분의 2 이상을 충족하지 못했기 때문에 두 가설 모두 완전 수용이 아닌 부분 수용된 것으로 간주 되었다. 따라서 가설 3-1과 가설 3-2는 완전 채택 되지 않고 부분 채택되는 것으로 결론지었다. 과반 이상의 CSF에서 유의한 관계가 확인되었으나, 설정된 기준을 충족하지 못해 두 가설 모두 부분 채택으로 판단했다.

4.3.4 연구 분석 결과 4 : 외부 컨설팅의 SBSC CSF 영향 분석

중소기업의 ESG 경영 실행역량향상에 있어서 외부 컨설팅이 핵심성공요인(CSF)에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 외부 컨설팅의 역할과 기능은 기업의 매출 규모, 경영단계, 내부 역량 수준에 따라 다르므로 이러한 차이를 명확히 구분하고 이해하기 위해서는 정량적 접근 방식이 필요하다. 분석은 외부 컨설팅과 관련된 주요 특성들을 분석변수로 하였다. 컨설팅이 필요하다고 인식되는 영역, 서비스 선택 시 고려 요소, CSF 및 KPI 향상 기대 영역, 선호하는 컨설팅 형식, 비용, 실행 기간에 초점을 맞춘 다차원 분석을 수행하였다. 이러한 변수들을 상호 연관된 구성 요인으로 해석함으로써 ESG 실행시스템 내에서 외부 컨설팅이 수행하는 기능적 역할을 명확하게 이해하고자 했다. 매출 규모별 비교를 통해 제시되었으며, 기업 규모에 따라 외부 컨설팅의 활용 방식과 기대되는 효과가 다르게 나타남을 확인하였다. ESG 기반 SBSC 실천에서 외부 컨설팅이 단순한 보조 도구를 넘어 내부 역량을 보완하고 전략 실행을 촉진하는 핵심 지원 도구 기능함을 보여준다. 중소기업의 지속 가능한 경영 성숙도를 높이기 위해서는 외부 컨설팅 서비스를 획일적으로 적용하기 보다는 기업의 특성과 발전 단계에 맞춰 차별화된 방식으로 설계해야 한다. 분석 결과는 중소기업에 대한 ESG 컨설팅 전략과 정책지원 방향성을 구체화하기 위한 기초 자료로 활용될 수 있다.

[표 4-13] 외부 컨설팅을 통한 CSF 또는 KPI 강화영역

연매출액	SBSC 구분	빈도	퍼센트	우선순위
10억 이하	재무 관점(수익성, 비용 절감, 자산 효율성 등)	10	10.5	4
	고객 관점(고객만족, 브랜드 가치, 파트너십 등)	6	6.3	5
	내부프로세스(환경) : 친환경, 에너지효율 등	33	34.7	1
	내부프로세스(사회) : 안전보건, 사회공헌 등	26	27.4	2
	내부프로세스(거버넌스) : 투명경영, 리스크 관리 등	16	16.8	3
	학습과 성장 관점(조직역량, 정보 관리, 혁신역량 등)	4	4.2	6

연매출액	SBSC 구분	빈도	퍼센트	우선순위
30억 이하	재무 관점(수익성, 비용 절감, 자산 효율성 등)	15	11.5	4
	고객 관점(고객만족, 브랜드 가치, 파트너십 등)	12	9.2	5
	내부프로세스(환경) : 친환경, 에너지효율 등	40	30.8	1
	내부프로세스(사회) : 안전보건, 사회공헌 등	31	23.8	2
	내부프로세스(거버넌스) : 투명경영, 리스크 관리 등	27	20.8	3
	학습과 성장 관점(조직역량, 정보 관리, 혁신역량 등)	5	3.8	6
50억 이하	재무 관점(수익성, 비용 절감, 자산 효율성 등)	14	12.7	4
	고객 관점(고객만족, 브랜드 가치, 파트너십 등)	6	5.5	5
	내부프로세스(환경) : 친환경, 에너지효율 등	34	30.9	1
	내부프로세스(사회) : 안전보건, 사회공헌 등	28	25.5	2
	내부프로세스(거버넌스) : 투명경영, 리스크 관리 등	25	22.7	3
	학습과 성장 관점(조직역량, 정보 관리, 혁신역량 등)	3	2.7	6
120억 이하	재무 관점(수익성, 비용 절감, 자산 효율성 등)	4	9.1	4
	고객 관점(고객만족, 브랜드 가치, 파트너십 등)	2	4.5	5
	내부프로세스(환경) : 친환경, 에너지효율 등	11	25.0	3
	내부프로세스(사회) : 안전보건, 사회공헌 등	14	31.8	1
	내부프로세스(거버넌스) : 투명경영, 리스크 관리 등	12	27.3	2
	학습과 성장 관점(조직역량, 정보 관리, 혁신역량 등)	1	2.3	6
400억 이하	재무 관점(수익성, 비용 절감, 자산 효율성 등)	2	14.3	2
	내부프로세스(환경) : 친환경, 에너지효율 등	6	42.9	1
	내부프로세스(사회) : 안전보건, 사회공헌 등	2	14.3	2
	내부프로세스(거버넌스) : 투명경영, 리스크 관리 등	4	28.6	4
400억 이상	고객 관점(고객만족, 브랜드 가치, 파트너십 등)	2	50.0	1
	내부프로세스(거버넌스) : 투명경영, 리스크 관리 등	2	50.0	1

모든 매출 규모에서 공통적으로 내부 프로세스 관점(환경, 사회, 거버넌스)이 가장 높은 강화 요구를 보이며, 전체 응답의 70% 이상을 차지했다. 중소기업이 ESG 경영의 도입 또는 확산 과정에서 전략적 목표 설정 능력보다는 규제 대응, 위험관리, 프로세스 표준화 등 운영 인프라 측면에서 상대적으로 높은 취약성을 경험하고 있다는 것을 의미한다. SBSC 관점의 성장동력격차(GAP) 분석에서도 내부 프로세스 관점이 가장 큰 필요성과 가능성 차이를 보였던 결과와 일관된다.

내부 프로세스의 세부 구성요소를 살펴보면 환경(E), 사회(S), 지배구조(G) 영역이 비교적 균형 있게 분포되어 있음을 알 수 있다. 많은 기업은 환경(E)과 사회(S) 영역에 25%에서 40% 수준의 높은 가중치를 부여했다. 탄소 및 에너지 관리, 안전보건, 사회공헌, 이해관계자 관리와 같은 기본적인 ESG 실행 요소가 기업 내부에서 체계화되어 있지 않았음을 반영한다. 성장동력격차(GAP) 분석 결과, 환경관리, 안전보건, 규범준수, 투명경영 항목에서 높은 격차가 나타났으며, 이러한 미비점을 해결하기 위한 외부 컨설팅의 필요성이 강조되었다.

기업 규모가 커짐에 따라 외부 컨설팅을 통해 강화하고자 하는 영역은 환경(E) 중심의 규정 준수에서 사회(S) 및 거버넌스(G) 중심의 조직 혁신으로, 고객 및 재무 기반을 위한 가치 창출을 목표로 하는 전략적 컨설팅으로 이동하는 경향을 보였다. 소규모 기업은 환경과 안전을 중심으로 한 기본적인 대응 역량 확보를 우선시했고, 중간규모 기업에서는 투명경영과 리스크관리 등 지배구조 영역에 상대적으로 더 큰 비중을 두었다. 상대적으로 규모가 큰 기업에서는 고객 신뢰도, 브랜드가치, 파트너십 등 외부 이해관계자 기반의 성과지표에 대한 전략적 컨설팅과 ESG 공시 및 리스크관리에 대한 수요가 더 두드러졌다. 기업 규모와 관계없이 학습과 성장 관점에 속하는 조직역량, 정보관리, 혁신 능력 관련 항목은 모든 그룹에서 5% 미만의 낮은 비중을 보였다. 중소기업이 ESG 경영의 인적 자원과 지식 역량 강화에 충분한 투자를 하지 않고 있음이 드러났다.

[표 4-14] 외부 컨설팅 지원 필요분야 우선순위

연 매출액	외부컨설팅지원 필요분야	반응		우선 순위
		N	비율	
10억 이하	ESG 전략 및 중장기 목표 수립 (비전, 전략, 실행계획 등)	23	8.1	8
	ESG KPI 체계 구축 및 성과관리 (핵심 지표 선정, 평가, 피드백 등)	23	8.1	9
	환경(E) 분야 (탄소중립, 에너지 절감, 친환경 전환 등)	36	12.6	2
	사회(S) 분야 (인권, 다양성, 복지, 지역사회공헌, 안전보건 등)	39	13.7	1
	지배구조(G) 분야 (경영진 리더십, 투명경영, 리스크 관리, 이사회 운영 등)	30	10.5	4
	임직원 ESG 교육 및 워크숍 (리더십, 윤리, 인권, 환경 등)	26	9.1	7
	ESG 정보공시 및 대외 보고 (지속가능경영보고서, 외부평가대응 등)	27	9.5	6
	금융기관 연계 (ESG 투자 유치, 대출 등)	31	10.9	3
	공급망 ESG 리스크 관리 (협력사, 파트너사 등)	22	7.7	10
	조세 재무 컨설팅 및 세제 혜택 활용 전략	28	9.8	5
30억 이하	ESG 전략 및 중장기 목표 수립 (비전, 전략, 실행계획 등)	38	9.7	5
	ESG KPI 체계 구축 및 성과관리 (핵심 지표 선정, 평가, 피드백 등)	34	8.7	6
	환경(E) 분야 (탄소중립, 에너지 절감, 친환경 전환 등)	54	13.8	1
	사회(S) 분야 (인권, 다양성, 복지, 지역사회공헌, 안전보건 등)	54	13.8	2
	지배구조(G) 분야 (경영진 리더십, 투명경영, 리스크 관리, 이사회 운영 등)	52	13.3	3
	임직원 ESG 교육 및 워크숍 (리더십, 윤리, 인권, 환경 등)	24	6.2	10
	ESG 정보공시 및 대외 보고 (지속가능경영보고서, 외부평가대응 등)	34	8.7	7
	금융기관 연계 (ESG 투자 유치, 대출 등)	40	10.3	4
	공급망 ESG 리스크 관리 (협력사, 파트너사 등)	27	6.9	9
	조세 재무 컨설팅 및 세제 혜택 활용 전략	33	8.5	8
50억 이하	ESG 전략 및 중장기 목표 수립 (비전, 전략, 실행계획 등)	28	8.5	6
	ESG KPI 체계 구축 및 성과관리 (핵심 지표 선정, 평가, 피드백 등)	22	6.7	9
	환경(E) 분야 (탄소중립, 에너지 절감, 친환경 전환 등)	48	14.5	1
	사회(S) 분야 (인권, 다양성, 복지, 지역사회공헌, 안전보건 등)	45	13.6	2
	지배구조(G) 분야 (경영진 리더십, 투명경영, 리스크 관리, 이사회 운영 등)	42	12.7	4
	임직원 ESG 교육 및 워크숍 (리더십, 윤리, 인권, 환경 등)	25	7.6	7
	ESG 정보공시 및 대외 보고 (지속가능경영보고서, 외부평가대응 등)	24	7.3	8
	금융기관 연계 (ESG 투자 유치, 대출 등)	22	6.7	10
	공급망 ESG 리스크 관리 (협력사, 파트너사 등)	30	9.1	5
	조세 재무 컨설팅 및 세제 혜택 활용 전략	44	13.3	3

연 매출액	외부컨설팅지원 필요분야	반응		우선 순위
		N	비율	
120억 이하	ESG 전략 및 중장기 목표 수립 (비전, 전략, 실행계획 등)	8	6.1	9
	ESG KPI 체계 구축 및 성과관리 (핵심 지표 선정, 평가, 피드백 등)	9	6.8	8
	환경(E) 분야 (탄소중립, 에너지 절감, 친환경 전환 등)	17	12.9	2
	사회(S) 분야 (인권, 다양성, 복지, 지역사회공헌, 안전보건 등)	13	9.8	5
	지배구조(G) 분야 (경영진 리더십, 투명경영, 리스크 관리, 이사회 운영 등)	16	12.1	3
	임직원 ESG 교육 및 워크숍 (리더십, 윤리, 인권, 환경 등)	12	9.1	7
	ESG 정보공시 및 대외 보고 (지속가능경영보고서, 외부평가대응 등)	8	6.1	10
	금융기관 연계 (ESG 투자 유치, 대출 등)	13	9.8	6
	공급망 ESG 리스크 관리 (협력사, 파트너사 등)	21	15.9	1
	조세 재무 컨설팅 및 세제 혜택 활용 전략	15	11.4	4
400억 이하	ESG 전략 및 중장기 목표 수립 (비전, 전략, 실행계획 등)	1	2.4	8
	ESG KPI 체계 구축 및 성과관리 (핵심 지표 선정, 평가, 피드백 등)	5	11.9	4
	환경(E) 분야 (탄소중립, 에너지 절감, 친환경 전환 등)	7	16.7	2
	사회(S) 분야 (인권, 다양성, 복지, 지역사회공헌, 안전보건 등)	8	19.0	1
	지배구조(G) 분야 (경영진 리더십, 투명경영, 리스크 관리, 이사회 운영 등)	4	9.5	6
	임직원 ESG 교육 및 워크숍 (리더십, 윤리, 인권, 환경 등)	1	2.4	9
	ESG 정보공시 및 대외 보고 (지속가능경영보고서, 외부평가대응 등)	5	11.9	5
	금융기관 연계 (ESG 투자 유치, 대출 등)	6	14.3	3
	공급망 ESG 리스크 관리 (협력사, 파트너사 등)	1	2.4	10
	조세 재무 컨설팅 및 세제 혜택 활용 전략	4	9.5	7
400억 이상	ESG 전략 및 중장기 목표 수립 (비전, 전략, 실행계획 등)	1	8.3	4
	ESG KPI 체계 구축 및 성과관리 (핵심 지표 선정, 평가, 피드백 등)	2	16.7	2
	환경(E) 분야 (탄소중립, 에너지 절감, 친환경 전환 등)	2	16.7	3
	사회(S) 분야 (인권, 다양성, 복지, 지역사회공헌, 안전보건 등)	1	8.3	5
	지배구조(G) 분야 (경영진 리더십, 투명경영, 리스크 관리, 이사회 운영 등)	3	25.0	1
	임직원 ESG 교육 및 워크숍 (리더십, 윤리, 인권, 환경 등)	1	8.3	6
	ESG 정보공시 및 대외 보고 (지속가능경영보고서, 외부평가대응 등)	1	8.3	7
	조세 재무 컨설팅 및 세제 혜택 활용 전략	1	8.3	8

ESG 경영을 추진하는 기업에 외부 컨설팅이 가장 필요한 영역을 우선순위로 제시하도록 설계되었다. 이는 단순히 컨설팅의 필요성을 확인하는 것이 아니라, 외부 컨설팅을 통해 기업성과 및 경영 안정성을 향상 시키는데 가장 큰 영향을 미치는 영역을 직접적으로 측정하는 지표이다. 분석 결과는 필요한 컨설팅 지원 영역은 기업의 ESG 성숙도와 매출 규모에 따라 다르며, SBSC 관점에서 상대적으로 취약한 CSF과 KPI 영역을 실증적으로 보여준다.

매출 10억 이하 기업은 환경과 사회 영역에서 가장 높은 우선순위를 나타냈다. 환경 분야는 12.6%, 사회 분야는 13.7%를 기록하며 다른 항목을 상회했다. 초기 단계 기업이 탄소 감축, 에너지 효율, 안전보건 등 실질적으로 규제 준수 및 운영 리스크를 낮추는 활동을 외부 전문성 기반으로 강화할 필요가 있다고 인식하고 있음을 보여준다. 반면 전략 수립, KPI 관리 등 상위 수준의 경영체계 컨설팅은 8% 수준으로 상대적으로 낮게 나타났다. 즉, 초기 단계 기업은 ESG 전략보다는 현장 중심 ESG 리스크관리를 우선순위로 두고 있는 것이다.

매출 30억 이하 기업은 환경과 사회, 지배구조가 모두 13% 안팎의 높은 비중을 차지했다. 환경과 사회는 각각 13.8%였고, 지배구조 역시 13.3%에 달해 세 영역이 거의 동일한 수준의 중요성을 보였다. 성장 단계에 있는 기업이 단일 분야가 아닌 ESG 3대 축을 균형 있게 강화할 필요성을 인식하는 결과로 해석된다. 금융기관 연계가 10.3%로 높게 나타난 것은 ESG 평가와 자금조달을 직접 연계하는 전략적 접근이 필요하다는 경영 판단을 반영하고 있다.

매출 50억 이하 기업에서는 환경(14.5%), 사회(13.6%), 지배구조(12.7%)가 외부 컨설팅의 핵심 우선순위이다. 조세 및 재무 컨설팅이 13.3%을 나타내고 있다. 조직 규모 확대에 따라 ESG 도입 비용과 운영 부담이 늘어남에 따라, 조세 혜택의 활용과 재무구조 최적화를 외부 전문가의 도움으로 해결하려는 실질적 수요가 강화된 것이다. 이 규모의 기업은 ESG 도입을 단순한 규제 대응을 넘어 재무성과와 연계된 경영 과제로 인식하기 시작한 것이다.

매출 120억 이하 기업에서는 공급망 ESG 리스크관리가 15.9%로 가장 높은 우선순위를 차지했다. ESG 요구가 대기업 중심의 공급망으로 확대되면서

중견 규모 기업의 실질적인 경영 리스크로 작용하기 때문이다. 환경과 지배구조 분야 각각 12.9%와 12.1%를 기록하며 높은 수준의 지원 필요성을 보였다. 임직원 교육이나 정보공시 항목도 6%에서 9% 수준으로 나타나, ESG 경영체계가 체계적인 추진 단계에 들어가 있는 것을 보여준다.

매출 400억 이하의 기업은 사회 분야가 19%로 가장 높은 비중을 차지했으며, 환경 분야도 16.7%로 뒤를 이었다. 중견기업이 안전보건 및 사회공헌과 같은 사회적 책임 요소에 대해 외부 검증과 관리를 강화하는 방향으로 움직이고 있음을 의미한다. KPI 체계 구축(11.9%), 정보공시(11.9%), 금융기관 연계(14.3%)를 보이는데, ESG 경영이 기업 평판, 공시 의무, 투자자 및 금융기관과의 관계 구축에 직접적으로 연결되는 단계에 있음을 보여준다.

매출 400억 이상 기업에서는 지배구조 영역이 25%로 가장 높은 순위를 기록하였다. ESG 단계에서 투명경영, 이사회 구조, 리스크관리 체계가 기업 지속가능성의 핵심 요소로 인식되고 있음을 보여준다. 환경과 KPI 체계구축 각각 16.7%를 기록하여, 대규모 기업이 전략 기반 ESG 관리시스템을 강화하고 있음을 확인할 수 있었다.

외부 컨설팅 우선순위는 기업 규모가 작을수록 환경과 사회 중심의 실무적 영역으로 집중되고, 규모가 커짐에 따라 지배구조, 공급망, KPI 체계 등 전략적 관리 영역으로 확대되는 것으로 나타났다. 기업의 ESG 성숙 단계가 높을수록 SBSC 관점에서 요구되는 CSF가 변화하고, 외부 컨설팅 역할 역시 전략, 제도, 성과관리 고도화 중심으로 이동한다는 것을 실증적으로 보여준다.

[표 4-15] 외부 컨설팅 서비스 중요 고려 요소

연매출액	외부 컨설팅 서비스 중요 고려 요소	반응		우선 순위
		N	퍼센트	
10억 이하	컨설턴트 및 업체의 전문성, 업종별 경험 및 평판	54	18.9%	2
	맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성	43	15.1%	4
	컨설팅 결과의 현장 적용 가능성 및 성과 측정 방법	62	21.8%	1
	사후 관리 및 후속 피드백(추가 교육, 후속 자문 등)	41	14.4%	5
	유사 기업 성공 사례 및 실적 보유 여부	49	17.2%	3
	정부 지원 사업(보조금, 세제 등)과의 연계 가능성	36	12.6%	6
30억 이하	컨설턴트 및 업체의 전문성, 업종별 경험 및 평판	58	14.9%	5
	맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성	78	20.0%	1
	컨설팅 결과의 현장 적용 가능성 및 성과 측정 방법	66	16.9%	3
	사후 관리 및 후속 피드백(추가 교육, 후속 자문 등)	69	17.7%	2
	유사 기업 성공 사례 및 실적 보유 여부	58	14.9%	6
	정부 지원 사업(보조금, 세제 등)과의 연계 가능성	61	15.6%	4
50억 이하	컨설턴트 및 업체의 전문성, 업종별 경험 및 평판	57	17.3%	2
	맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성	56	17.0%	4
	컨설팅 결과의 현장 적용 가능성 및 성과 측정 방법	65	19.7%	1
	사후 관리 및 후속 피드백(추가 교육, 후속 자문 등)	52	15.8%	5
	유사 기업 성공 사례 및 실적 보유 여부	57	17.3%	3
	정부 지원 사업(보조금, 세제 등)과의 연계 가능성	43	13.0%	6
120억 이하	컨설턴트 및 업체의 전문성, 업종별 경험 및 평판	13	9.8%	6
	맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성	25	18.9%	1
	컨설팅 결과의 현장 적용 가능성 및 성과 측정 방법	25	18.9%	2
	사후 관리 및 후속 피드백(추가 교육, 후속 자문 등)	24	18.2%	3
	유사 기업 성공 사례 및 실적 보유 여부	21	15.9%	5
	정부 지원 사업(보조금, 세제 등)과의 연계 가능성	24	18.2%	4
400억 이하	컨설턴트 및 업체의 전문성, 업종별 경험 및 평판	5	11.9%	6
	맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성	8	19.0%	1
	컨설팅 결과의 현장 적용 가능성 및 성과 측정 방법	8	19.0%	2
	사후 관리 및 후속 피드백(추가 교육, 후속 자문 등)	7	16.7%	3
	유사 기업 성공 사례 및 실적 보유 여부	7	16.7%	4
	정부 지원 사업(보조금, 세제 등)과의 연계 가능성	7	16.7%	5
400억 이상	컨설턴트 및 업체의 전문성, 업종별 경험 및 평판	2	16.7%	2
	맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성	2	16.7%	3
	컨설팅 결과의 현장 적용 가능성 및 성과 측정 방법	1	8.3%	6
	사후 관리 및 후속 피드백(추가 교육, 후속 자문 등)	2	16.7%	4
	유사 기업 성공 사례 및 실적 보유 여부	3	25.0%	1
	정부 지원 사업(보조금, 세제 등)과의 연계 가능성	2	16.7%	5

본 분석은 외부 컨설팅을 도입할 때 중소기업이 어떤 요소를 가장 중점적으로 평가하는지를 규명하기 위해 수행했다. 설문은 컨설팅 비용을 제외한 핵심 고려 요인을 파악하기 위해 설계되었으며, 컨설턴트의 전문성과 명성, 수행 방식의 유연성, 결과의 현장 적용 가능성, 사후 관리 체계, 유사 기업의 성공사례 보유 여부, 정부 지원 연계 가능성 등 총 여섯 가지 핵심 항목을 중심으로 구성했다. 분석 결과는 기업의 매출 규모별로 상이한 패턴을 나타내며, 기업의 ESG 추진 수준과 조직 내 역량에 따라 외부 컨설팅에 요구되는 속성이 달라짐을 보여준다.

먼저 매출 10억 이하 기업에서는 컨설팅 결과의 현장 적용 가능성이 가장 높은 비중을 차지했다(21.8%). 조직 규모가 작아 외부 컨설팅이 단기간에 실무로 이어져야 한다는 요구가 강하게 작용하기 때문으로 해석된다. 이들은 또한 컨설턴트의 전문성과 평판(18.9%), 유사 기업의 성공 사례 보유 여부(17.2%)에 대한 비중도 높게 나타났는데, 컨설팅 서비스 선택 시 신뢰성을 중요한 판단 기준으로 고려한다는 점을 보여준다. 반면 정부지원 연계 가능성은 12.6%로 상대적으로 낮았으며, 컨설팅의 효과보다는 실무적 문제 해결과 즉각적 성과를 중시하는 특성이 도출됐다.

매출 30억 이하 기업에서는 맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성이 20.0%로 가장 높게 나타났다. 기업의 운영체계가 확대되면서 특정 조직 상황에 적합한 컨설팅의 필요성이 증가했음을 의미한다. 또한 사후 관리 및 후속 피드백(17.7%)과 현장 적용 가능성(16.9%)이 높은 비중을 차지해 지속적 관리와 실질적 성과 창출을 중시하는 경향이 강화된 것으로 해석된다. 정부지원과의 연계 가능성도 15.6%로 증가하여, 성장 단계에 있는 기업들이 외부 자원을 활용하여 ESG 경영 비용 부담을 완화하고자 하는 의지가 반영된 결과로 볼 수 있다.

매출 50억 이하 기업에서는 컨설팅 결과의 현장 적용 가능성이 19.7%로 여전히 높은 비중을 유지했으나, 나머지 항목들의 차이가 다소 좁혀지며 전반적으로 균형적 중요도를 보였다. 전문성(17.3%)과 수행 방식의 유연성(17.0%)이 유사한 수준으로 나타나, 기업 규모 확대에 따라 컨설팅 품질과 맞춤형 접근에 대한 기대가 동시에 높아지는 경향이 확인됐다. 사후 관리

(15.8%)와 성공사례 보유 여부(17.3%) 역시 중요한 요소로 나타났는데, ESG 추진과정에서 장기적 파트너십의 중요성이 부각 되는 단계라 할 수 있다.

매출 120억 이하 기업은 유연성(18.9%), 현장 적용 가능성(18.9%), 사후 관리(18.2%), 정부 지원 연계(18.2%) 등 네 항목이 거의 동일한 비중을 보였다. ESG 관리체계 구축이 본격화되면서 컨설팅이 단순 진단에 그치지 않고 지속가능한 성과관리 체계로 이어져야 한다는 요구가 전반적으로 확대됐음을 보여준다. 정부 지원 연계 비중이 높아진 것은 ESG 관련 정책과 제도 변화에 신속하게 대응하기 위한 수단으로 컨설팅을 활용하고자 하는 경향과 일치한다.

매출 400억 이하 기업에서는 수행 방식의 유연성과 현장 적용 가능성이 각각 19.0%로 가장 높은 수치를 기록했다. 복잡해지는 ESG 요구사항을 기업 현실에 맞게 반영하는 컨설팅 접근 방식이 필수적이라는 인식이 반영된 것이다. 이와 함께 사후 관리(16.7%), 성공사례 보유 여부(16.7%), 정부 지원 연계(16.7%)도 동일한 수준을 보이며, 다양한 요소를 복합적으로 고려하는 고도화 단계의 특징을 나타냈다.

매출 400억 이상 기업에서는 유사 기업의 성공사례 보유 여부가 가장 높은 중요도(25.0%)를 보였다. 대규모 기업의 경우 이미 자체 시스템이 상당 부분 정비된 상황에서, 동종업계의 검증된 성공모델을 기반으로 전략적 의사결정을 강화하려는 경향이 반영된 결과이다. 동시에 전문성, 유연성, 사후 관리, 정부 지원 연계 등도 모두 16.7%로 유지되어, 높은 수준의 균형적 기대를 가진 고객군으로 평가된다.

외부 컨설팅 도입 시 중소기업은 업종과 규모별로 상이한 가치 판단을 보이지만, 공통적으로 현장 적용성, 유연성, 전문성, 사후 관리 등이 주요 판단 기준으로 작용한다. ESG와 SBSC 기반 경영체계 구축에 필요한 컨설팅 특성이 단순 자문을 넘어 실행 중심의 지원으로 확장되고 있음을 보여준다. 또한 매출 규모가 커질수록 컨설팅을 통한 정책 연계, 전략적 의사결정 지원, 검증된 사례 기반 접근에 대한 기대가 높아지는 경향이 도출됐다.

[표 4-16] 적절한 외부 컨설팅 유형 선호도

연매출액	외부 컨설팅 유형	빈도	퍼센트	우선순위
10억 이하	민간 온라인 기반경량 컨설팅(1개월 단기)	11	11.6	3
	정부연계 온라인-현장 실무 컨설팅(1~2개월)	11	11.6	4
	민간 단기 프로젝트 컨설팅(1~2개월)	12	12.6	2
	공공기관 현장 진단 기반 컨설팅(2~3개월)	6	6.3	9
	정부연계 맞춤형 교육·진단 컨설팅(2~3개월)	9	9.5	6
	민간 워크숍 중심형 조직개선 컨설팅(3~4개월)	11	11.6	5
	공공기관 심층 프로젝트 컨설팅(3~4개월)	14	14.7	1
	민간중장기 성과관리 정착 컨설팅(4~5개월)	7	7.4	8
	공공기관 성과관리 고도화 컨설팅(4~5개월)	5	5.3	10
	민관협력 ESG·AI 통합 전략 컨설팅(5개월이상)	9	9.5	7
30억 이하	민간 온라인 기반경량 컨설팅(1개월 단기)	15	11.5	3
	정부연계 온라인-현장 실무 컨설팅(1~2개월)	10	7.7	8
	민간 단기 프로젝트 컨설팅(1~2개월)	16	12.3	2
	공공기관 현장 진단 기반 컨설팅(2~3개월)	20	15.4	1
	정부연계 맞춤형 교육·진단 컨설팅(2~3개월)	13	10.0	4
	민간 워크숍 중심형 조직개선 컨설팅(3~4개월)	13	10.0	5
	공공기관 심층 프로젝트 컨설팅(3~4개월)	13	10.0	6
	민간중장기 성과관리 정착 컨설팅(4~5개월)	10	7.7	9
	공공기관 성과관리 고도화 컨설팅(4~5개월)	13	10.0	7
	민관협력 ESG·AI 통합 전략 컨설팅(5개월이상)	7	5.4	10
50억 이하	민간 온라인 기반경량 컨설팅(1개월 단기)	18	16.4	1
	정부연계 온라인-현장 실무 컨설팅(1~2개월)	13	11.8	3
	민간 단기 프로젝트 컨설팅(1~2개월)	9	8.2	7
	공공기관 현장 진단 기반 컨설팅(2~3개월)	7	6.4	9
	정부연계 맞춤형 교육·진단 컨설팅(2~3개월)	11	10.0	5
	민간 워크숍 중심형 조직개선 컨설팅(3~4개월)	8	7.3	8
	공공기관 심층 프로젝트 컨설팅(3~4개월)	11	10.0	6
	민간중장기 성과관리 정착 컨설팅(4~5개월)	14	12.7	2
	공공기관 성과관리 고도화 컨설팅(4~5개월)	12	10.9	4
	민관협력 ESG·AI 통합 전략 컨설팅(5개월이상)	7	6.4	10

연매출액	외부 컨설팅 유형	빈도	퍼센트	우선순위
120억 이하	민간 온라인 기반경량 컨설팅(1개월 단기)	4	9.1	5
	정부연계 온라인-현장 실무 컨설팅(1~2개월)	6	13.6	1
	민간 단기 프로젝트 컨설팅(1~2개월)	6	13.6	2
	공공기관 현장 진단 기반 컨설팅(2~3개월)	3	6.8	8
	정부연계 맞춤형 교육·진단 컨설팅(2~3개월)	6	13.6	3
	민간 워크숍 중심형 조직개선 컨설팅(3~4개월)	4	9.1	6
	공공기관 심층 프로젝트 컨설팅(3~4개월)	6	13.6	4
	민간중장기 성과관리 정착 컨설팅(4~5개월)	2	4.5	10
	공공기관 성과관리 고도화 컨설팅(4~5개월)	3	6.8	9
	민관협력 ESG·AI 통합 전략 컨설팅(5개월이상)	4	9.1	7
400억 이하	민간 온라인 기반경량 컨설팅(1개월 단기)	2	14.3	3
	정부연계 온라인-현장 실무 컨설팅(1~2개월)	2	14.3	4
	민간 단기 프로젝트 컨설팅(1~2개월)	1	7.1	5
	공공기관 현장 진단 기반 컨설팅(2~3개월)	3	21.4	2
	정부연계 맞춤형 교육·진단 컨설팅(2~3개월)	4	28.6	1
	공공기관 성과관리 고도화 컨설팅(4~5개월)	1	7.1	6
	민관협력 ESG·AI 통합 전략 컨설팅(5개월이상)	1	7.1	7
400억 이상	정부연계 온라인-현장 실무 컨설팅(1~2개월)	1	25.0	1
	공공기관 현장 진단 기반 컨설팅(2~3개월)	1	25.0	1
	공공기관 심층 프로젝트 컨설팅(3~4개월)	1	25.0	1
	민관협력 ESG·AI 통합 전략 컨설팅(5개월이상)	1	25.0	1

외부 컨설팅의 적정 형태에 대한 응답 결과를 분석한 결과, 기업의 매출 규모가 증가함에 따라 요구되는 컨설팅의 수준과 속성이 뚜렷하게 달라지는 경향이 나타났다. 설문은 컨설팅 유형을 비용 수준(200만 원 미만에서 1,000만 원 이상), 정부 지원 연계 비율(0%에서 30%), 예상 수행 기간(1개월 미만에서 5개월 이상), 수행 형태(온라인, 현장, 병행, 단기 또는 장기 프로젝트),

그리고 기관 유형(민간, 정부, 공공기관 등)의 속성으로 구성했으며, 각 매출 구간의 응답 분포는 기업의 ESG 운영 성숙도와 SBSC 기반 관리체계의 발전 정도를 반영하는 지표로 기능했다.

매출 10억 원 이하 기업은 비용 부담이 적고 접근성이 높은 컨설팅 유형을 명확히 선호했다. 응답의 약 35% 이상이 온라인 중심 또는 온라인과 현장을 일부 병행하는 형태에 집중되었으며, 비용 수준은 200만 원 이하, 기간은 1개월 이내 또는 1~2개월 이내의 단기형 형태에 대한 선호가 높았다. 이는 ESG 경영체계가 초기 단계에 있어 전략적 컨설팅보다는 정보 습득과 문제 인식 수준의 접근을 필요로 한다는 것을 보여준다. 또한 정부 지원 연계 비중은 거의 고려되지 않았는데, 이는 초기 기업이 제도 활용 역량이 충분하지 않아 컨설팅을 외부 전문성보다는 단순한 업무 지원으로 인식하고 있기 때문으로 판단된다.

매출 30억 원 이하 기업에서는 단기 프로젝트형과 현장 중심 진단형 컨설팅의 비중이 상당 부분을 차지했다. 현장 중심 진단형의 응답 비율이 15.4%로 가장 높았으며, 이는 내부 프로세스에서 나타나는 문제 해결을 위해 현장에서 직접 대응하는 방식이 효과적이라고 판단하고 있음을 나타낸다. 비용구조 역시 200만~400만 원 구간의 비중이 높아졌고 수행 기간은 2~3개월 수준의 중단기 프로젝트가 선호되었다. 이는 ESG 대응의 범위가 넓어지며 전문조직 부재의 한계를 외부 전문가의 단기 개입을 통해 해결하려는 성향이 강화되고 있음을 보여준다.

매출 50억 원 이하 기업은 선호 유형이 가장 폭넓게 분산된 집단으로 나타났다. 온라인과 현장 병행형은 물론 사내 워크숍 중심형, 심화 프로젝트형 등 중장기 체계구축형 컨설팅에 대한 선택 비중이 증가했다. 이는 ESG 정보공시, 공급망 대응, 안전보건 리스크 등 조직 전체에서 관리해야 할 항목이 크게 증가하는 전환 단계의 특징으로 이해된다. 비용 또한 400만 원 이상 구간의 선택 비중이 높아졌으며 수행기관 역시 민간 전문기관과 함께 정부 및 공공기관 연계형에 대한 수요가 본격적으로 증가했다. 이는 ESG가 내부 경영의 선택이 아니라 외부 평가 및 공시 의무와 연결되기 시작함에 따라 제도 연계형 컨설팅 가치가 부각되었기 때문이다.

매출 120억 원 이하 기업에서는 전략 수립과 실행을 동시에 필요로 하는 통합형 컨설팅 수요가 증가했다. 응답 분포는 중장기 프로젝트형의 비중이 높았고 3~4개월 이상의 기간을 요하는 응답이 전체의 절반 이상을 차지했다. 이 구간 기업들은 이미 ESG 기반 운영체계를 부분적으로 갖추고 있으나, SBSC 네 관점(KPI 재설계, 프로세스 표준화, 리스크관리, 조직역량 강화 등)을 동시에 조정해야 하는 복합적 과제를 해결하기 위해 보다 고도화된 컨설팅을 선호한다는 점을 보여준다. 또한 정부 지원 연계 비율 10% 구간의 선호가 뚜렷해져 컨설팅 비용 부담 완화는 물론 정책적 지원과의 일체적 운영에 대한 관심이 증가했음을 알 수 있다.

매출 400억 원 이하 기업은 본격적인 장기 성과관리형 또는 병행형 컨설팅을 선호하는 경향이 명확했다. 두 가지 주요 유형이 각각 21.4%와 28.6%로 가장 높았으며, 이는 공급망 리스크관리, ESG 공시 대응, 지배구조 고도화 등 고난도 과제를 해결하기 위해 최소 3개월 이상 지속되는 프로젝트 기반의 지원이 필요하다는 판단에서 비롯된 것으로 보인다. 이 시점의 기업은 내부적으로 ESG 전담 조직 구성, 내부통제 기반 구축 등 실행체계가 고도화된 상태이며 외부 전문가의 역할은 단기 자문을 넘어 장기적 변화관리 역할로 확대된다.

매출 400억 원 이상 기업에서는 통합 전략형 컨설팅의 선택 비중이 전체의 25%를 차지하며 가장 두드러졌다. 이 유형은 5개월 이상 기간과 1,000만 원 이상의 비용을 필요로 하는 심화형 형태로, ESG-AI 기반의 디지털 전환, 전사적 전략 재정립, 리스크 컨트롤타워 구축 등 조직 전체의 변혁을 목표로 하는 프로젝트가 이에 해당한다. 또한 수행기관으로 민간과 정부 공동 수행 형태가 포함된 점은 대규모 기업일수록 신뢰성과 제도 연계성을 동시에 확보하려는 경향이 강하다는 점을 나타낸다.

외부 컨설팅 선호 유형은 단순한 비용 선택이 아니라 기업의 ESG 성숙도 및 SBSC 기반 전략실행 수준과 직접적으로 연계되어 나타났다. 매출 규모가 커질수록 프로젝트 기간은 길어지고 비용은 상승하며 기관 유형은 민간 중심에서 정부 및 공공 기관 협업형으로 이동한다. 이는 기업이 ESG 경영을 단순한 자문 수준이 아닌 전사적 혁신을 위한 핵심 수단으로 인식하고 있음을 보

여주는 실증적 결과라 할 수 있다.

외부 컨설팅 관련 다각적 분석 결과, 기업의 매출 규모가 증가할수록 컨설팅은 단순 자문이 아닌 ESG 전략실행을 위한 핵심 도구로 기능하는 것으로 나타났다. 초기 단계 기업은 저비용, 단기형, 기초 중심의 컨설팅을 필요로 하며, 중규모 기업은 프로세스 표준화와 리스크관리 등 SBSC 중심 기능 강화에 대한 의존도가 높아졌다. 대규모 기업에서는 장기 프로젝트형, 전사적 전략 재정립형 컨설팅의 수요가 집중되며, 이는 ESG 공시, 공급망, 지배구조 등 고난도 분야를 외부 전문성으로 보완하려는 조직적 요구를 반영한다. 이러한 결과는 외부 컨설팅이 SBSC 네 관점(재무, 고객, 프로세스, 학습과 성장)의 성과 격차를 해소하는 촉진자로 작동함을 보여준다. 종합적으로, 외부 컨설팅은 중소기업 ESG 경영의 성숙 단계별 성장곡선을 완성하는 필수 구성요소임이 확인되었다.

매출 규모별 교차 분석과 외부 컨설팅 관련 문항 간 상관 구조를 종합한 결과, 가설 4(기업의 매출액 규모에 따라 외부 컨설팅 서비스 중요 요소가 차이가 있을 것이다)는 채택되었다. 외부 컨설팅 도입 수준과 필요도는 내부 프로세스(환경, 사회, 거버넌스), 공급망 관리, 규범준수, 투명경영, 안전보건, 조세 및 재무 컨설팅, 투자자 관계도 등 SBSC 기반 CSF와 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 매출 규모가 커질수록 단순 자문이 아니라 프로세스 표준화, 리스크관리, 정보공시, 지배구조 고도화와 같은 CSF 강화영역과 외부 컨설팅 수요가 함께 증가했고, 컨설팅의 현장 적용 가능성, 맞춤형 유연성, 사후 관리 등을 중시하는 응답 패턴 역시 CSF의 실행역량 내재화 수준과 밀접하게 연동되었다. 학습과 성장 관점에서 조직역량, 지식학습, IT 인프라에 대한 직접적인 컨설팅 수요는 상대적으로 낮게 나타났으나, 내부 프로세스 및 지배구조 관련 컨설팅을 매개로 역량이 간접 내재화되는 구조가 확인되었다는 점에서, 외부 컨설팅은 SBSC 전반의 CSF 실행역량을 강화하는 지식 전이 메커니즘으로 기능하는 것으로 해석된다.

4.3.5 연구 분석 결과 5 : 조세지원의 SBSC CSF 영향 분석

조세지원에 대한 인식과 활용 수준은 기업의 ESG 실행역량과 SBSC 기반 핵심성공요인(CSF)에 영향을 미치는 구조적 요인으로 확인되었다. 분석 결과, 기업 대부분이 조세지원 제도를 1~5년 사이에 도입하여 활용하고 있으며, 제도에 대한 정보 수집과 초기 투자비 완화 효과에는 긍정적인 평가가 나타났다. ESG 규제 대응, 친환경 기술개발, 세무 리스크관리 등에서는 활용 격차가 존재하여 조세지원이 전략적 성과로 전이되는 과정이 충분히 내재화되지 못한 것으로 드러났다. 조세지원이 재무 부담을 완화 시키는 기능은 하고 있으나 ESG 실행과 SBSC 성과관리에 내재화되지는 못하고 있음을 나타내고 있다. 조세지원에 대해서 신청 절차의 복잡성, 내부 인력 부족, 행정 부담 등은 모든 규모의 기업에서 공통적으로 확인된 제약 요인이다. 이 요인은 조세지원의 활용을 제한하고 관련 CSF 및 KPI 실행과정에서 장애요인 가능성이 높다.

[표 4-17] 정부의 조세지원(세액공제, 보조금 등) 활용 시기

도입시기	빈도	퍼센트	우선순위
1년 미만	55	13.9	3
1년 이상 ~ 3년 이내	129	32.5	2
3년 이상 ~ 5년 이내	145	36.5	1
5년 이상	44	11.1	4
없음	24	6.0	5

연매출액	도입시기	빈도	퍼센트	우선순위
10억 이하	1년 미만	13	13.7	4
	1년 이상 ~ 3년 이내	29	30.5	2
	3년 이상 ~ 5년 이내	31	32.6	1
	5년 이상	12	12.6	3
	없음	10	10.5	5
30억 이하	1년 미만	19	14.6	3
	1년 이상 ~ 3년 이내	37	28.5	2
	3년 이상 ~ 5년 이내	50	38.5	1
	5년 이상	11	8.5	5
	없음	13	10.0	4
50억 이하	1년 미만	19	17.3	3
	1년 이상 ~ 3년 이내	36	32.7	2
	3년 이상 ~ 5년 이내	41	37.3	1
	5년 이상	13	11.8	4
	없음	1	0.9	5
120억 이하	1년 미만	1	2.3	4
	1년 이상 ~ 3년 이내	20	45.5	1
	3년 이상 ~ 5년 이내	18	40.9	2
	5년 이상	5	11.4	3
400억 이하	1년 미만	2	14.3	4
	1년 이상 ~ 3년 이내	6	42.9	1
	3년 이상 ~ 5년 이내	3	21.4	2
	5년 이상	3	21.4	3
400억 이상	1년 미만	1	25.0	2
	1년 이상 ~ 3년 이내	1	25.0	2
	3년 이상 ~ 5년 이내	2	50.0	1

조세지원 제도(세액공제, 보조금 등)의 활용 시기 분석은 중소기업이 ESG와 지속 가능 경영 관련 역량을 갖추는 과정에서 정책적 지원이 언제부터 유입되는지가 기업의 전략 성숙도와 실행역량에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는 데 중요한 의미를 지닌다. 전체 응답 결과에 따르면 조세지원 제도 활용은 단기적 시점보다는 도입 1~5년 구간에 집중되는 경향을 보인다. 전체 397개 기업 중 1년 이상~3년 이내 활용(32.5%)과 3년 이상~5년 이내 활용(36.5%)이 전체의 약 69% 이상을 차지하며, 이는 상당수의 중소기업이 초기 인식 단계보다 일정 기간의 경영 안정 이후 조세지원 제도를 본격적으로 활용하기 시작함을 나타내고 있다. 반면 1년 미만(13.9%), 5년 이상(11.1%), 활용 경험 없음(6.0%)은 상대적으로 낮아 조세제도가 기업 생애 초기 단계에서 바로 선택되는 경로가 아님을 확인할 수 있다.

매출액 규모별로 보았을 때 기업 성장 단계에 따라 조세지원 제도 활용 시기가 연관되어 있다는 것이 나타나고 있다. 중소기업 대부분이 일정 기간의 경영 경험과 재무적인 안정이 이루어진 이후에 조세지원 제도에 관심을 보인다. 매출액 10억 이하 기업은 1~3년 이내(30.5%)와 3~5년 이내(32.6%)에 조세지원 활용 시기였으며, 일정 기간의 재무·회계 안정성이 확보된 이후 정책을 활용하는 특성을 보인다고 해석할 수 있다. 매출액 30억 이하 기업 역시 3~5년 활용 비율이 38.5%로 가장 높게 나타났고 초기 3년 이후 경영 안정과 조직 체계를 갖춘 이후 조세지원 등 정책 활용이 활발히 이루어지고 있었다. 이는 기업 초기에는 인력과 재무 기반이 취약하여 조세지원 제도 검토와 신청 절차에 대한 부담이 높아 정책 활용이 지연되고 있다는 현실을 반영한다. 매출액 50억 이하의 기업군에서 1~3년(32.7%), 3~5년(37.3%), 5년 이상(11.8%) 누적으로 87% 이상을 차지하고 있어 안정적 사업 기반을 갖춘 시점 이후에 조세지원 제도 활용이 집중되는 것으로 지속적인 경영 보조 수단으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 매출액 120억 이하 기업군은 1~3년(45.5%), 3~5년(40.9%)이 전체의 86% 이상을 차지하며, 특정 시점 이후 조세지원 제도가 내재화되는 패턴을 보였다. 이는 중견 규모에 진입하는 기업에서 조세지원 제도가 단순 비용 절감을 넘어 설비투자나 연구개발 등 전략적 자원 활용과 연계율이 높은 것으로 해석할 수 있다. 매출액 400억 이하 기업

에서는 1~3년 활용이 42.9%로 가장 높고, 400억 이상 기업은 표본 수가 적지만 3~5년 활용이 50%로 가장 높게 나타나, 일정 규모 이상의 기업에서도 조세지원 제도가 단기적 대응이 아닌 중기적 관점에서 활용되고 있음을 보여 주었다.

조세 지원제도가 기업의 ESG 실행역량 강화, 재무 건전성 확보, 경영관리 체계화를 위해서는 일정 수준 이상의 조직적 준비와 기반이 요구된다는 점이 확인되었다. 대부분 기업이 도입 1~5년 구간에서 조세제도를 활용하고 있다는 점은 정책지원이 기업의 사업 성숙 주기와 맞물려 있으며, 조세지원 경험의 축적이 이후 ESG 전략 고도화 및 SBSC 기반의 CSF와 KPI 체계 정교화에 긍정적 영향을 미치는 구조를 형성하고 있음을 의미한다. 따라서 조세지원 제도의 효과성 극대화를 위해서는 기업의 초기 인식 제고, 절차 간소화, 전문 컨설팅과의 연계 강화가 필요하며, 정책과 기업 경영전략이 상호 보완적으로 작동할 수 있는 체계구축이 중요하다.

[표 4-18] 조세지원 제도 인지도 및 활용

연 매출액	조세 지원제도 인지도	N	평균	표준 편차
10억 이하	정부의 세제지원 정보를 다양한 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 통해 수집하고 있다.	95	3.60	1.115
	정부 세제지원 정보의 획득 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 신뢰하고 있다.	95	3.93	1.094
	초기 투자 비용 부담을 완화하고 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	95	3.67	1.056
	정부의 세제지원을 활용하여 환경 규제에 대응하고 탄소중립을 추진하고 있다.	95	2.66	1.334
	친환경 기술개발과 연구개발(R&D)에 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	95	2.55	1.327
	조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크를 사전에 관리하고 있다.	95	3.49	1.279
	정부의 조세지원 정책이 ESG 성과 향상에 긍정적으로 작용할 것으로 기대하고 있다.	95	3.12	1.390

연 매출액	조세지원제도 인지도	N	평균	표준 편차
30억 이하	정부의 세제지원 정보를 다양한 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 통해 수집하고 있다.	130	3.92	1.012
	정부 세제지원 정보의 획득 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 신뢰하고 있다.	130	3.69	1.106
	초기 투자 비용 부담을 완화하고 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	130	3.62	1.066
	정부의 세제지원을 활용하여 환경 규제에 대응하고 탄소중립을 추진하고 있다.	130	2.74	1.309
	친환경 기술개발과 연구개발(R&D)에 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	130	2.67	1.349
	조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크를 사전에 관리하고 있다.	130	3.33	1.320
	정부의 조세지원 정책이 ESG 성과 향상에 긍정적으로 작용할 것으로 기대하고 있다.	130	2.96	1.332
50억 이하	정부의 세제지원 정보를 다양한 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 통해 수집하고 있다.	110	3.51	1.163
	정부 세제지원 정보의 획득 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 신뢰하고 있다.	110	3.62	1.181
	초기 투자 비용 부담을 완화하고 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	110	3.48	1.123
	정부의 세제지원을 활용하여 환경 규제에 대응하고 탄소중립을 추진하고 있다.	110	3.05	1.237
	친환경 기술개발과 연구개발(R&D)에 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	110	2.90	1.347
	조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크를 사전에 관리하고 있다.	110	3.23	1.304
	정부의 조세지원 정책이 ESG 성과 향상에 긍정적으로 작용할 것으로 기대하고 있다.	110	3.07	1.406
120억 이하	정부의 세제지원 정보를 다양한 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 통해 수집하고 있다.	44	3.86	0.955
	정부 세제지원 정보의 획득 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 신뢰하고 있다.	44	3.89	0.945
	초기 투자 비용 부담을 완화하고 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	44	3.57	0.998
	정부의 세제지원을 활용하여 환경 규제에 대응하고 탄소중립을 추진하고 있다.	44	2.61	1.166
	친환경 기술개발과 연구개발(R&D)에 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	44	2.98	1.438
	조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크를 사전에 관리하고 있다.	44	3.45	1.229
	정부의 조세지원 정책이 ESG 성과 향상에 긍정적으로 작용할 것으로 기대하고 있다.	44	2.93	1.485

연 매출액	조세지원제도 인지도	N	평균	표준 편차
400억 이하	정부의 세제지원 정보를 다양한 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 통해 수집하고 있다.	14	3.71	1.383
	정부 세제지원 정보의 획득 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 신뢰하고 있다.	14	3.79	1.251
	초기 투자 비용 부담을 완화하고 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	14	4.00	1.109
	정부의 세제지원을 활용하여 환경 규제에 대응하고 탄소중립을 추진하고 있다.	14	2.86	1.231
	친환경 기술개발과 연구개발(R&D)에 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	14	2.79	1.528
	조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크를 사전에 관리하고 있다.	14	3.07	1.439
	정부의 조세지원 정책이 ESG 성과 향상에 긍정적으로 작용할 것으로 기대하고 있다.	14	2.93	1.385
400억 이상	정부의 세제지원 정보를 다양한 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 통해 수집하고 있다.	4	3.75	0.500
	정부 세제지원 정보의 획득 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 신뢰하고 있다.	4	3.75	1.258
	초기 투자 비용 부담을 완화하고 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	4	4.00	0.000
	정부의 세제지원을 활용하여 환경 규제에 대응하고 탄소중립을 추진하고 있다.	4	3.00	1.155
	친환경 기술개발과 연구개발(R&D)에 정부의 세제지원을 활용하고 있다.	4	2.75	1.500
	조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크를 사전에 관리하고 있다.	4	3.25	1.500
	정부의 조세지원 정책이 ESG 성과 향상에 긍정적으로 작용할 것으로 기대하고 있다.	4	2.75	1.500

중소기업의 조세지원 제도에 대한 인지도와 활용 실태를 연 매출 규모별로 비교하여, 조세지원이 ESG 실행 및 SBSC 기반 CSF에 미치는 구조적 영향을 탐색하였다. 분석 항목은 조세지원 정보의 접근성과 신뢰도, 실제 활용 수준, 환경 및 기술 분야에서의 조세지원 활용, 세무 리스크관리 역량, 그리고 조세지원이 ESG 성과 향상에 기여할 것이라는 기대 수준 등 총 7개 문항으로 구성되었다.

전체 표본을 기준으로 할 때, 정부 조세지원 정보에 대한 접근성은 평균 3.60~3.92 수준과 정보 출처에 대한 신뢰도는 평균 3.62~3.93수준으로 높은 편으로 나타났다. 이는 중소기업이 세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 채널 등을 통해 조세지원 정보를 활발히 수집하고 있음을 의미한다. 매출 30억 원 이하 기업의 정보 접근도는 평균 3.92로 가장 높게 나타났으며, 이는 규모가 작은 기업일수록 비용 절감과 정부 지원 확보에 대한 의존성이 상대적으로 크기 때문이라 해석할 수 있다.

초기 투자 비용 부담 완화 효과인 평균 3.48~4.00 수준은 모든 매출 구간에서 높은 수준으로 조세지원 제도가 설비투자나 연구개발 등 초기 자본 지출의 재무 부담을 경감 기능을 하고 있음을 나타내고 있다. 매출 400억 원 이하 기업군은 평균 4.00으로 가장 높은 점수를 기록하여 자본적 지출과 R&D 투자 등 장기 프로젝트 추진과정에서 조세지원 제도가 실질적인 재무적 버팀목 역할을 하고 있음을 보여준다. 반면, 탄소중립 및 환경 규제 대응 분야에서 조세지원 활용 수준은 평균 2.55~3.05로 상대적으로 낮은 수준에 머물렀다. 매출 10억 원 이하 기업의 평균은 2.66, 30억 원 이하 기업은 2.74에 불과하였으며, 이는 환경 대응에 대한 비용 부담이 크다는 것이며 세계 혜택이 충분히 확보되지 않음을 반영한다. 이는 소규모 기업이 R&D 관련 조세감면 제도 활용에 필요한 역량, 전문성, 재무 여력이 부족하기 때문이다. 반면 매출 120억 원 이하 집단은 평균 2.98까지 상승하여 중견규모 이상 기업에서는 조세지원이 기술 혁신 활동에 상대적으로 더 효과적으로 작동하고 있음을 나타낸다.

조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크의 사전 관리 수준이 평균 3.23~3.49는 비교적 안정적으로 나타났다. 이는 기업 규모와 관계없이 조세지원 제도가 갖는 복잡성과 세무 리스크를 인지하고 있으며, 이를 최소화하기 위한 관리 노력이 공통적으로 이루어지고 있음을 보여준다. 다만 소규모 기업이 10억 원 이하의 평균이 3.49로 가장 높아, 세무사 및 회계사 등 외부 전문가 의존도가 높은 구조적 특성이 반영된 결과로 해석된다.

조세지원이 ESG 성과 향상에 미칠 긍정적 기대는 평균 2.75~3.12는 전반적으로 중간 수준에 머물렀다. 매출 10억 원 이하 기업은 평균 3.12로 상

대적으로 높았으나, 매출 400억 원 이상 기업은 2.75로 가장 낮았다. 이는 조세지원 제도가 ESG 전략과 성과관리 체계와의 직접적인 연계를 충분히 제공하지 못해 기업 규모가 클수록 연계되는 수단의 기대효과가 낮아지는 경향이 있음을 의미한다.

조세지원 제도는 초기 비용 절감, 정보 접근성, 세무 리스크관리 측면에서 긍정적 기능을 수행하고 있으나, 환경 및 기술 혁신 영역과 ESG 성과 향상에 대한 직접적 기여는 아직 제한적인 것으로 확인된다. 또한 기업의 매출 규모가 작을수록 조세지원 활용에 대한 체감효과가 높고, 규모가 커질수록 활용도는 유지되나 기대효과는 상대적으로 낮아지는 이중구조가 나타났다. 이러한 분석 결과는 조세지원 제도가 SBSC 기반 CSF 중 재무 및 내부 프로세스 영역의 부담을 완화하는 기능은 효과적이지만, ESG 전략 달성과 연계된 구조적 지원 강화가 필요함을 보여준다.

[표 4-19] 조세 정보 활용 어려움

연매출액	조세 정보 활용 어려움	반응	
		N	퍼센트
10억 이하	ESG 경영단계가 아직 미흡하여 활용 불가	60	21.1
	신청 절차 및 요건이 복잡하거나 부담스러움	45	15.8
	조세지원 효과에 대한 의구심	38	13.3
	내부 담당 인력 부족	45	15.8
	세무 리스크/사후 관리 부담 우려	45	15.8
	기대 효익 대비 행정 부담 과다	52	18.2
30억 이하	ESG 경영단계가 아직 미흡하여 활용 불가	57	14.6
	신청 절차 및 요건이 복잡하거나 부담스러움	78	20.0
	조세지원 효과에 대한 의구심	56	14.4
	내부 담당 인력 부족	69	17.7
	세무 리스크/사후 관리 부담 우려	61	15.6
	기대 효익 대비 행정 부담 과다	69	17.7

연매출액	조세 정보 활용 어려움	반응	
		N	퍼센트
50억 이하	ESG 경영단계가 아직 미흡하여 활용 불가	52	15.8
	신청 절차 및 요건이 복잡하거나 부담스러움	68	20.6
	조세지원 효과에 대한 의구심	40	12.1
	내부 담당 인력 부족	55	16.7
	세무 리스크/사후 관리 부담 우려	52	15.8
	기대 효익 대비 행정 부담 과다	63	19.1
120억 이하	ESG 경영단계가 아직 미흡하여 활용 불가	20	15.2
	신청 절차 및 요건이 복잡하거나 부담스러움	24	18.2
	조세지원 효과에 대한 의구심	19	14.4
	내부 담당 인력 부족	25	18.9
	세무 리스크/사후 관리 부담 우려	21	15.9
	기대 효익 대비 행정 부담 과다	23	17.4
400억 이하	ESG 경영단계가 아직 미흡하여 활용 불가	10	23.8
	신청 절차 및 요건이 복잡하거나 부담스러움	7	16.7
	조세지원 효과에 대한 의구심	7	16.7
	내부 담당 인력 부족	8	19.0
	세무 리스크/사후 관리 부담 우려	5	11.9
	기대 효익 대비 행정 부담 과다	5	11.9
400억 이상	ESG 경영단계가 아직 미흡하여 활용 불가	2	16.7
	신청 절차 및 요건이 복잡하거나 부담스러움	3	25.0
	조세지원 효과에 대한 의구심	3	25.0
	내부 담당 인력 부족	2	16.7
	기대 효익 대비 행정 부담 과다	2	16.7

중소기업이 조세 지원제도(세액공제, 보조금 등)를 실제 활용하는 과정에서 경험하는 주요 애로 요인을 매출 규모별로 분석하였다. 분석 항목은 조세지원 활용의 장애요인을 여섯 차원으로 구성하여, 기업의 규모가 증가함에 따라 어려움의 양상과 강도가 어떻게 달라지는지를 확인하였다. 전체 표본 390개의 응답 중 다수의 기업이 복수 응답을 선택함에 따라 케이스 비율 기준으로 중요성을 평가하였다.

매출 10억 원 이하 기업은 ESG 경영체계 미성숙으로 인한 활용 불가 63.2%로 가장 높은 애로 요인으로 나타났다. 이는 ESG 경영 자체가 아직 체계적으로 구축되지 않아 조세지원 항목을 적용할 사업이나 활동을 연계하지 못하는 구조적 한계를 의미한다. 다음으로는 신청 절차의 복잡성(47.4%), 내부 인력 부족(47.4%), 세무 리스크 우려(47.4%)가 동률로 나타나, 전반적으로 행정 능력과 세무 전문성 부족이 조세지원 활용을 가로막는 주요 요인임을 보여준다. 기대 효익 대비 행정비용 부담(54.7%)도 높은 비율을 기록해 소규모 기업일수록 제도 활용에 따른 효익 판단이 보수적으로 이루어짐을 확인할 수 있다.

매출 30억 원 이하 기업의 경우, 신청 절차의 복잡함(60.0%)이 가장 큰 장애요인으로 나타났다. 이는 어느 정도 ESG 및 경영시스템이 갖춰져 있음에도 행정적 부담과 제도 설계의 난해함이 활용의 주된 걸림돌로 작용하고 있음을 의미한다. 내부 인력 부족(53.1%)과 기대 효익 대비 행정 부담(53.1%)도 절반 이상의 기업이 선택하여, 일정 규모까지 성장한 기업도 조세제도와 연계된 행정 역량 확보에 상당한 부담을 느끼고 있음을 보여준다.

매출 50억 원 이하 기업에서는 신청 절차 복잡성(61.8%)과 효익 대비행정 부담 과다(57.3%)가 여전히 높은 요인으로 확인되었다. 사업 규모가 커질수록 제도 활용 가능성 확율이 높아지지만, 활용 과정에서 요구되는 문서, 보고, 증빙 체계가 더욱 복잡해지는 이유로 부담은 여전히 높은 것으로 해석된다. 반면 조세지원 효과에 대한 의구심은 36.4%로 감소하여, 30억 원 이하 기업 대비 정부 제도에 대한 신뢰 수준은 점진적으로 상승하는 패턴을 보여준다.

매출 120억 원 이하 기업에서는 인력 부족(56.8%), 신청 절차 복잡성(54.5%), 행정 부담(52.3%) 순으로 장애요인으로 나타났다. ESG 경영이 상대적으로 진전된 기업임에도 여전히 기업 내부 인력의 전문성 한계가 가장 크게 제약으로 작용한 점이 특징이다.

매출 400억 원 이하 기업에서는 ESG 경영단계 미성숙(71.4%)이 다시 가장 높은 응답을 기록했다. 이는 해당 구간의 응답 기업 수(14개)가 크지 않다는 점을 고려할 필요가 있다. 그 외 항목들은 고르게 분포했으나, 세무 리스크와 행정 부담 응답 비율은 낮아 조세지원의 실질적 효용 대비 관리 비용을

전략적으로 판단하는 경향이 있는 것으로 해석된다.

매출 400억 원 이상 기업 역시 신청 요건 부담(75.0%), 조세지원 효과 의구심(75.0%)이 가장 높은 비중으로 나타나 이는 규모가 클수록 조세지원 제도를 보다 ESG 투자 자체의 전략적 의미를 중시하거나, 행정절차 대비 실질적 이익이 크지 않다고 판단하는 경향이 있음을 보여준다.

조세지원 활용의 장애요인은 신청 절차의 복잡함, 행정 부담, 인력 부족이 공통적임으로 나타나며, 규모가 적은 기업은 ESG 경영체계 미정립이 추가적인 제약으로 나타났다. 조세지원 제도가 ESG 실행을 지원할 수 있도록 하는 정책 수단은 제도 단순화와 내부 역량 보완을 병행할 수 있는 컨설팅과 지원 제도의 연계가 필요하다는 것을 보여주고 있다.

[표 4-20] 조세 수집 방법 중요도

연 매출액	조세 수집 방법 중요도	반응	
		N	퍼센트
10억 이하	정부 부처(국세청, 중소벤처기업진흥공단 등) 공식 웹사이트/공문	43	15.1
	세무사·회계사 등 회계/세무 전문가	36	12.6
	외부 컨설팅 기관 (ESG, 조세 등)	20	7.0
	언론 보도 (뉴스, 기사, 전문매체 등)	37	13.0
	산업 협회/단체, 동종 업계 네트워크	48	16.8
	세미나·박람회, 설명회 등 오프라인 행사	40	14.0
	금융기관(은행, 증권사 등)	34	11.9
	대기업 공급망 파트너 (협력사, 벤처캐피탈 등)의 정보제공	27	9.5
30억 이하	정부 부처(국세청, 중소벤처기업진흥공단 등) 공식 웹사이트/공문	73	18.7
	세무사·회계사 등 회계/세무 전문가	45	11.5
	외부 컨설팅 기관 (ESG, 조세 등)	45	11.5
	언론 보도 (뉴스, 기사, 전문매체 등)	47	12.1
	산업 협회/단체, 동종업계 네트워크	58	14.9
	세미나·박람회, 설명회 등 오프라인 행사	41	10.5
	금융기관(은행, 증권사 등)	45	11.5
	대기업 공급망 파트너 (협력사, 벤처캐피탈 등)의 정보제공	36	9.2

연 매출액	조세 수집 방법 중요도	반응	
		N	퍼센트
50억 이하	정부 부처(국세청, 중소벤처기업진흥공단 등) 공식 웹사이트/공문	61	18.5
	세무사·회계사 등 회계/세무 전문가	52	15.8
	외부 컨설팅 기관 (ESG, 조세 등)	28	8.5
	언론 보도 (뉴스, 기사, 전문매체 등)	39	11.8
	산업협회/단체, 동종업계 네트워크	47	14.2
	세미나·박람회, 설명회 등 오프라인 행사	40	12.1
	금융기관(은행, 증권사 등)	37	11.2
	대기업 공급망 파트너 (협력사, 벤처캐피탈 등)의 정보제공	26	7.9
120억 이하	정부 부처(국세청, 중소벤처기업진흥공단 등) 공식 웹사이트/공문	20	15.2
	세무사·회계사 등 회계/세무 전문가	20	15.2
	외부 컨설팅 기관 (ESG, 조세 등)	15	11.4
	언론 보도 (뉴스, 기사, 전문매체 등)	17	12.9
	산업협회/단체, 동종 업계 네트워크	13	9.8
	세미나·박람회, 설명회 등 오프라인 행사	20	15.2
	금융기관(은행, 증권사 등)	14	10.6
	대기업 공급망 파트너 (협력사, 벤처캐피탈 등)의 정보제공	13	9.8
400억 이하	정부 부처(국세청, 중소벤처기업진흥공단 등) 공식 웹사이트/공문	7	16.7
	세무사·회계사 등 회계/세무 전문가	10	23.8
	외부 컨설팅 기관 (ESG, 조세 등)	5	11.9
	언론 보도 (뉴스, 기사, 전문매체 등)	1	2.4
	산업협회/단체, 동종업계 네트워크	5	11.9
	세미나·박람회, 설명회 등 오프라인 행사	6	14.3
	금융기관(은행, 증권사 등)	2	4.8
	대기업 공급망 파트너 (협력사, 벤처캐피탈 등)의 정보제공	6	14.3
400억 이상	정부 부처(국세청, 중소벤처기업진흥공단 등) 공식 웹사이트/공문	4	33.3
	세무사·회계사 등 회계/세무 전문가	3	25.0
	언론 보도 (뉴스, 기사, 전문매체 등)	1	8.3
	산업협회/단체, 동종업계 네트워크	1	8.3
	세미나·박람회, 설명회 등 오프라인 행사	1	8.3
	금융기관(은행, 증권사 등)	1	8.3
	대기업 공급망 파트너 (협력사, 벤처캐피탈 등)의 정보제공	1	8.3

정부의 조세지원 제도(세액공제, 보조금 등)에 관한 정보가 중소기업에 어떠한 채널을 통해 전달되는지를 실증적으로 파악하기 위해 실시된 설문조사 결과를 분석하였다. 설문의 목적은 조세지원 정보 접근성의 구조적 한계를 진단하고, 정보 전달 체계가 기업 규모별로 어떻게 차별적으로 작동하는지를 확인함으로써 조세지원과 ESG 실행 연계 모델의 현실적 제약 요인을 해석하는데 있다. 분석 대상은 여섯 개 매출 규모 그룹(10억 원 이하, 30억 원 이하, 50억 원 이하, 120억 원 이하, 400억 원 이하, 400억 원 이상)이며, 각 그룹별 응답 패턴의 일관성과 차이를 중심으로 조세 정보 수집 채널의 상대적 중요도를 평가하였다.

매출 10억 원 이하 기업군에서는 산업협회 및 동종업계 네트워크(16.8%)가 가장 높은 비중을 보였고, 정부 부처 공식 웹사이트 및 공문(15.1%), 세미나 및 박람회와 같은 오프라인 정보 획득 채널(14.0%), 언론 보도(13.0%)가 뒤를 이었다. 세무사 및 회계사등 전문 회계 및 세무 인력의 조력 역시 12.6%로 나타나 소규모 기업이 공식적 및 비공식적 경로를 동시에 활용하고 있음을 보여준다. 해당 규모의 기업은 조세제도에 대한 직접적 이해도가 낮아 다양한 정보원을 병행한다는 특성이 확인된다.

30억 원 이하 기업군에서는 정부 부처 웹사이트 및 공문 활용 비중이 18.7%로 가장 높았으며, 산업협회 및 동종업계 네트워크(14.9%), 언론 보도(12.1%), 세무사 및 회계사(11.5%), 외부 컨설팅 기관(11.5%)이 유사한 수준의 비중을 보였다. 이는 일정 수준 성장을 이룬 기업일수록 산업 내 네트워크 기반 정보 접근성을 확대하고, 동시에 전문가 채널을 활용해 조세 정보의 정확성을 보완하고자 하는 경향으로 해석된다. 또한 공급망 파트너로부터 제공 받는 정보(9.2%) 역시 활용되고 있어, 거래 기반 정보 흐름의 중요성도 일정하게 확인된다.

50억 원 이하 기업군에서는 정부 웹사이트 정보를 활용한 비중이 18.5%로 가장 높은 비율을 차지했으며, 세무사와 회계사 등 전문가 채널이 15.8%, 산업협회 및 동종업계 네트워크가 14.2%, 오프라인 행사 정보가 12.1% 등으로 나타났다. 환경(E) 및 조세 연계 컨설팅 기관 활용 비중이 8.5%로 나타났는데, 이는 ESG 경영체계 도입이 본격화되는 규모에서 외부 전문기관의 조세

지원 연계가 요구됨을 나타낸다.

120억 원 이하 기업군은 세 가지 채널(정부 웹사이트 및 공문, 세무사와 회계사, 오프라인 설명회)이 동일하게 15.2%로 가장 높게 나타났으며, 언론 보도(12.9%), 외부 컨설팅 기관(11.4%) 등이 뒤를 이었다. 이는 일정 매출 규모 이상 기업에서는 정보 접근의 편차가 줄어들고, 복수의 채널을 병행하여 정확성, 전문성, 적시성 요건을 동시에 충족시키기 위한 시도가 활성화됨을 보여준다. 산업 협회 및 금융 기관 정보 이용이 각각 9.8%, 10.6%로 나타나 정보 채널의 다변화가 특징적으로 관찰되었다.

매출 400억 원 이하 기업군에서는 조세 정보 획득 경로로 세무사 및 회계사가 23.8%로 높은 비중을 나타냈으며, 이는 고도화된 세제 혜택 활용을 위해 전문성 의존도가 증가함을 의미한다. 정부 웹사이트 활용률도 16.7%로 높게 나타났으며, 오프라인 행사, 외부 컨설팅 기관, 산업협회 등 다양한 채널이 고른 분포를 보였다. 이는 기업 규모가 클수록 조세 전략이 조직적이고 외부의 전문적인 접근을 요구한다는 점을 보여주고 있는 것이다.

매출 400억 원 이상 기업군에서는 정부 공식 웹사이트 활용이 33.3%로 가장 높게 보여주고 있으며, 세무사 및 회계사 채널이 25%로 그 뒤를 이었다. 언론 보도, 산업협회, 오프라인 행사, 금융기관, 공급망 파트너 정보가 각각 8.3%로 동일한 비중을 보였다. 규모가 큰 기업일수록 공식 정보 채널을 통한 직접적 접근이 증가 되며, 세무 전문가와의 협업이 이를 보완하는 방식으로 운영된다는 구조를 보여준다.

조세지원 정보 접근 채널은 기업 규모에 따라 정보 획득 구조의 차이를 보이며, 소규모 기업은 다양한 경로를 병행하여 기본적 정보 접근성을 확보하는 반면, 규모가 커질수록 기업은 세무 전문가 및 공식 웹사이트 중심의 전문화된 채널 활용이 강조되는 경향을 나타냈다. 이러한 결과는 조세지원 제도의 효과적 활용을 위해서는 기업 규모에 따라 차별화된 정보제공 전략이 필요하며, 초기 단계 기업에는 실무 중심의 이해도 개선 및 접근성 강화가 필수적임을 보여준다.

[표 4-21] 장기적 전략목표

연 매출액	지속 가능 경영 위한 장기적 전략목표	N	평균	표준 편차
10억 이하	신규사업 및 서비스 개발을 투자와 상용화하고 있다.	95	3.43	1.463
	임직원 참여기반 가치 창출 프로그램을 확대하고 있다.	95	3.01	1.388
	친환경 제품 개발과 공정 개선 투자를 추진하고 있다.	95	3.06	1.359
	임직원의 안전보건과 건강 관리를 강화하고 있다.	95	3.19	1.371
	협력사와의 공정하고 투명한 관계를 유지하고 있다.	95	3.16	1.424
	이해관계자와의 소통을 강화하고 있다.	95	3.27	1.316
30억 이하	신규사업 및 서비스 개발을 투자와 상용화하고 있다.	130	3.62	1.248
	임직원 참여기반 가치 창출 프로그램을 확대하고 있다.	130	3.27	1.250
	친환경 제품 개발과 공정 개선 투자를 추진하고 있다.	130	3.23	1.217
	임직원의 안전보건과 건강 관리를 강화하고 있다.	130	3.25	1.300
	협력사와의 공정하고 투명한 관계를 유지하고 있다.	130	3.15	1.236
	이해관계자와의 소통을 강화하고 있다.	130	3.32	1.265
50억 이하	신규사업 및 서비스 개발을 투자와 상용화하고 있다.	110	3.59	1.280
	임직원 참여기반 가치 창출 프로그램을 확대하고 있다.	110	3.25	1.411
	친환경 제품 개발과 공정 개선 투자를 추진하고 있다.	110	3.31	1.332
	임직원의 안전보건과 건강 관리를 강화하고 있다.	110	3.31	1.360
	협력사와의 공정하고 투명한 관계를 유지하고 있다.	110	3.39	1.355
	이해관계자와의 소통을 강화하고 있다.	110	3.43	1.310
120억 이하	신규사업 및 서비스 개발을 투자와 상용화하고 있다.	44	3.50	1.229
	임직원 참여기반 가치 창출 프로그램을 확대하고 있다.	44	3.61	1.017
	친환경 제품 개발과 공정 개선 투자를 추진하고 있다.	44	3.20	1.112
	임직원의 안전보건과 건강 관리를 강화하고 있다.	44	3.30	1.340
	협력사와의 공정하고 투명한 관계를 유지하고 있다.	44	3.48	1.229
	이해관계자와의 소통을 강화하고 있다.	44	3.43	1.336

연 매출액	지속 가능 경영 위한 장기적 전략목표	N	평균	표준 편차
400억 이하	신규사업 및 서비스 개발을 투자와 상용화하고 있다.	14	3.57	1.651
	임직원 참여기반 가치 창출 프로그램을 확대하고 있다.	14	3.07	1.542
	친환경 제품 개발과 공정 개선 투자를 추진하고 있다.	14	3.00	1.468
	임직원의 안전보건과 건강 관리를 강화하고 있다.	14	3.14	1.460
	협력사와의 공정하고 투명한 관계를 유지하고 있다.	14	3.21	1.424
	이해관계자와의 소통을 강화하고 있다.	14	2.93	1.439
400억 이상	신규사업 및 서비스 개발을 투자와 상용화하고 있다.	4	4.25	0.500
	임직원 참여기반 가치 창출 프로그램을 확대하고 있다.	4	4.00	0.000
	친환경 제품 개발과 공정 개선 투자를 추진하고 있다.	4	4.25	0.500
	임직원의 안전보건과 건강 관리를 강화하고 있다.	4	4.25	0.500
	협력사와의 공정하고 투명한 관계를 유지하고 있다.	4	4.50	0.577
	이해관계자와의 소통을 강화하고 있다.	4	3.75	0.957

지속가능경영을 위한 장기적 전략목표에 관한 분석 결과는, 외부 컨설팅 및 조세지원 인식 분석과 IPA 분석, CSF 네트워크 분석을 종합했을 때 중소기업의 ESG 구조적 특징을 명확하게 보여준다. 기술통계 관점에서 보면, 모든 매출 규모에서 여섯 개 장기목표(신규사업 및 서비스 개발, 임직원 참여기반 가치 창출, 친환경 제품 및 공정 개선, 안전보건 및 건강관리, 공정하고 투명한 협력관계, 이해관계자 소통 강화)의 평균값이 대체로 3.0 이상 3.6 수준에 형성되어 있다. 이는 보통 이상 실행 중이나 아직 충분히 체계화되지 않은 상태로 해석할 수 있으며, 매출 400억 원 이상 집단에서는 대부분 4.0 내외로 나타나 대기업 수준에 근접한 장기전략 체계가 자리 잡고 있음을 나타낸다.

매출 규모별 패턴을 보면, 10억 원 이하 및 30억 원 이하 집단에서는 신규사업 및 서비스 개발의 평균이 각각 3.43, 3.62로 높고, 임직원 참여기반 가치 창출은 3.01, 3.27로 가장 낮게 나타난다. 생존과 성장을 위한 신사업 발굴과 상용화에 관심을 두고 있으나, 이를 뒷받침할 참여 프로그램, 조직문

화는 상대적으로 미흡한 단계에 있음을 의미한다. 50억 원 이하에서는 친환경 제품 및 공정 개선과 협력사와 공정하고 투명한 관계 유지, 이해관계자 소통의 평균이 3.3~3.4 수준으로 나타났다. 성장 과정에서 환경, 안전, 공급망 이슈를 장기목표에 점차 통합해 가는 모습을 확인할 수 있다. 120억 원 이하 집단에서는 임직원 참여 기반 가치 창출이 3.61로 여섯 항목 중 가장 높게 나타나고, 공정하고 투명한 협력관계와 이해관계자 소통도 3.48, 3.43으로 높은 수준을 보였다. 일정 규모를 넘어서면 단순한 매출 성장보다 사람, 관계, 거버넌스 기반의 질적 성장이 상대적으로 중요해진다는 점을 데이터가 뒷받침하고 있다. 매출 400억원 이상 기업에서는 전략목표 항목에서 평균값이 4.0로 나타났으며 신규사업 개발, 임직원 참여, 친환경 공정, 안전보건 관리, 협력관계, 이해관계자 소통 전반에 실행 수준이 높은 것으로 나타났다. 매출 규모가 커질수록 지속가능경영 전략목표가 안정적 운영단계에 진입하고 있다. 중소기업의 장기적 전략목표는 매출 규모와 무관하게 중간 수준 이상의 인식을 보이지만 기업 규모가 확대될수록 전략목표의 범위가 확대되고 실행 수준 또한 점진적으로 높아지는 구조적 차이가 나타난다. 소규모 기업은 성장과 직결된 신규사업 중심의 목표가 두드러지고 규모가 커질수록 인적자원, 협력관계, 이해관계자 관리 등 비재무적 요소가 장기 전략목표에서 차지하는 비중이 증가하는 것으로 나타난다. 환경 규제 대응, 탄소중립, 친환경 R&D 활용에 대한 평균은 2.5~3.0 수준에 머물렀고, 신청 절차 복잡성, 내부 인력 부족, 행정 부담 과다 등 애로 요인은 다수 구간에서 50% 내외의 응답 비율을 보였다. 이는 조세지원 활동 역량의 차이가 내부 프로세스 및 학습과 성장 관점 CSF의 실행 수준을 제약하는 구조적 요인으로 작동함을 의미한다. 정보 수집 채널에서도 규모가 커질수록 정부 공식 웹사이트와 세무 전문가 의존도가 높아지는 한편, 장기 전략목표 평균값이 4.0 내외로 상승하여 조세 정보 활용 역량이 성숙한 집단일수록 지속가능경영을 위한 CSF 달성 수준도 높게 나타났다. 이러한 수치적 패턴은 조세지원 인식, 활용, 정보역량이 SBSC 네 관점별 CSF와 체계적으로 연동되어 있음을 보여주며, 이에 따라 분석가설 5는 경험적 자료에 의해 채택되었다.

V. 결론

5.1 연구 결론

본 연구는 중소기업 ESG 경영에서 지속가능성장동력에 대한 격차를 규명하기 위해서 시작하였다. 이에 중소기업의 ESG 경영을 대상으로 SBSC 기반 성과관리 체계를 재구성하고, 이를 토대로 도출된 핵심 결과를 단계별로 정리하였다. 이를 위해 연구는 다음의 절차를 토대로 분석을 진행하였다. 첫째, SBSC 네 관점에서 KPI의 필요성과 1년 이내 달성 가능성의 차이를 성장동력 격차(GAP)를 분석하였다. 둘째, IPA 분석을 통해 CSF의 전략적 우선순위를 도출하였다. 셋째, 네트워크 분석을 통해 CSF 간 상호연결성과 영향 경로를 규명하였다. 넷째, 외부 컨설팅에 대한 수요와 컨설팅 선호 속성을 매출 규모와 연계하여 분석함으로써 ESG 실행역량을 강화하는 외부 지원 메커니즘을 확인하였다. 다섯째, 조세 지원제도의 인식과 활용 수준이 매출액 규모에 따라 어떻게 달라지는지 분석하였다. 또한 매출액 규모에 따라 조직 전략과 비전은 어떻게 바라보는지에 대해서 실증적으로 검토하였다. 이러한 다섯 단계의 분석 결과를 바탕으로 중소기업 ESG 성과관리 체계의 구조적 취약점과 성장 경로, 그리고 정책과 컨설팅 지원의 연계 방향을 통합적으로 정리하였다.

5.1.1 연구 1단계 결론 : KPI의 GAP 차이 분석

SBSC 기반 핵심성과지표(KPI)의 우선 필요성과 1년 이내 달성 가능성과의 차이를 비교한 결과는 다음과 같다. KPI 필요 요구 수준이 상당히 높았으며, 그 효과의 규모도 전반적으로 크게 관찰되었다. 이는 지속 가능 경영 목표에서 해당 KPI의 중요성은 인식하고 있지만, 이를 실제로 구현할 수 있는 역량과 여건이 부족함을 의미하고 있다고 나타났다.

학습과 성장 관점에서 인재 양성, 리더십 역량, 데이터 관리, IT 인프라, 혁신추진력 등에서 세부 KPI의 중요성은 인식하고 있지만, 이를 실제 달성할

가능성은 매우 낮다고 나타났으며, 이는 지속 가능 경영을 구현할 내부 역량이 부족하다는 것을 보여주는 것이다. 그리고 데이터 관리, 내부 관리에서는 조직의 학습과 성장을 지원하는 실행체계가 성숙하지 못함을 나타내고 있다.

내부 프로세스 관점에서 업무 표준화, 프로세스 자동화, 규범준수, 공급망 관리, 환경 및 안전 관련 항목에서 상당한 격차가 있다고 나타났다. 이는 실무자들은 프로세스개선 및 리스크관리의 중요성을 높이 인식하고 있지만, 이를 구현할 내부 시스템과 제도가 부족한 상태임을 나타내고 있다. 환경 및 안전 영역에서 특히 KPI의 중요성은 인식되었지만, 준비 수준은 미흡한 것으로 나타나, 향후 ESG 요구사항을 충족하는데 제약 요인으로 될 수 있음을 나타내고 있다.

고객 관점에서는 고객 만족 관리, 재구매율, 브랜드 가치, 고객 투명성, 투자자 관계도 등 모든 영역에서 필요 요구사항과 GAP 차이 모두 유의미한 차이가 나타났다. 이는 고객과 이해관계자에게 ESG 활동을 홍보하는 과정이 체계적이지 못하고, 외부 신뢰 구축 및 자본 축적이 미흡함에서 비롯된다고 해석할 수 있겠다. 즉, KPI 필요성은 인식하지만, 이를 뒷받침할 실행 기반이 부족하여 고객 중심 활동 수립에 어려움을 겪고 있는 것으로 볼 수 있다.

재무 관점에서 비용관리, 운영효율, 자산 활용, 투자성과, 매출 성장, 이익 관리, 시장점유율도 KPI가 필요하지만 달성 가능성은 크지 않은 것으로 평가되었다. 해석해보면, ESG 기반 재무성과 창출은 중요한 과제로 인식되지만, 성과관리시스템과 실행역량이 이를 충분하게 뒷받침하지 못하고 있으며, 재무관점과 ESG 활동 간의 체계적인 연계가 정비되지 않는 것으로 나타나고 있다고 판단할 수 있겠다.

이러한 결과를 종합적으로 정리하면, 중소기업은 ESG 경영을 위해서 KPI가 무엇이 중요한지, 그리고 무엇이 실제로 달성 가능한지에 대한 실행역량이 부족한 것으로 해석할 수 있겠다. 전체적인 분석 결과를 살펴보면, 중소기업의 전략적 중요성과 실행역량 사이에는 구조적 격차가 존재하는 것으로 나타났다. 즉, 중소기업은 지속 가능 경영이 중요한지 알고 있으나 이를 실제로 실행할 수 있는 조직역량이나 제도적 기반은 여전히 부족하다는 사실이 확인된 것이다. 이러한 격차는 중소기업이 단지 노력이 부족해서가 아니라 체계적

인 관리시스템이 갖춰지지 않았고, 전문인력이 부족하며, 데이터를 다루는 기본 인프라와 조직 학습체계가 제대로 정비되지 않은 구조적 문제에서 비롯되는 것으로 볼 수 있다. 특히, 데이터 관리, 혁신역량, 환경관리, 고객 신뢰 구축, 재무성과 측정 영역에서 실행역량 격차가 발생하고 있다는 것은 지속가능 경영이 아직 조직 안에 뿌리내리지 못했음을 보여준다. 이 문제는 비용이나 기술만으로 해결되지 않을 것이다. 결국, 조직 내부 체계를 근본적으로 재구축하지 않으면 지속 가능 경영은 정착되기 어려워 질 것이다. 이에 중소기업은 스스로 이러한 격차를 메우기에는 현실적인 어려움이 있으므로, 정부나 외부 기관의 체계적인 컨설팅 지원이 필요하게 된다고 해석할 수 있겠다.

5.1.2 연구 2단계 결론 : CSF의 IPA 결과

연구 2단계에서는 SBSC 네 관점에서 핵심 성공 요인(CSF)의 필요성과 실현 가능성 간의 차이를 성장동력 격차(GAP)로 재정의하여 IPA 분석을 진행하였다. IPA 분석을 통해서 중소기업의 ESG 실행시스템에서 개선영역과 상대적 강점 영역을 구조적으로 파악했다. 분석에 사용된 모든 CSF를 대상으로 CSF 필요성과 성장동력격차(GAP)를 상관관계를 분석하였다. 분석된 결과, $r=0.590(p<0.001)$ 의 유의미한 상관관계가 나타났다. 이는 전략적으로 CSF 필요성과 성장동력 격차(GAP)는 상호 연관성을 강하게 가진다는 의미이다. 즉, 중소기업의 ESG 관점에서 CSF가 중요할수록 현재 실행 수준과 목표 실행 수준 간의 격차도 함께 발생한다는 의미이다. 즉, CSF의 중요성이 높아지면 성장동력격차도 영향을 강하게 받는다는 것이다. 또는 성장동력격차가 발생하면 CSF의 중요성도 강하게 영향을 받는다는 것이다. 이는 SBSC 관점에서 기업의 가치사슬에서 잠재적 조직 전략 또는 운영에서 병목현상을 나타낼 수 있음을 보여주는 것이다.

SBSC 관점에서 IPA 분석 결과는 다음과 같다. 먼저, 높은 성장동력 격차와 높은 필요성 영역인 1사분면(집중 투입영역)은 주로 데이터 관리, 혁신추진력, 인재 양성, 환경관리, 안전보건, 공급망관리, 브랜드 신뢰도, 고객 투명성, 이익관리, 투자성으로 나타났다. 이러한 CSF 요소들은 중소기업 ESG 경

영의 핵심 성장동력으로 분류되었다. 다음 데이터 관리, 혁신추진력, 인재 양성 CSF는 ESG 정보 수집 및 관리, 그리고 이를 기반으로 한 전략 및 실행에 필수적인 역량 실행 및 달성 역량이 부족한 것으로 분류되었다. 이러한 CSF 요소들이 제 1사분면에 존재한다는 것은 중소기업이 디지털, 혁신, 인재 개발의 중요성을 인식하고 있지만, 아직 이러한 역량을 충분히 구현하고 자원을 배분하지 못하고 있음을 나타내고 있다고 볼 수 있다. 그리고 환경관리, 안전보전, 공급망 관리는 ESG 규제 강화 및 공급망 구축 필요성에 대응하여 전략적으로 중요하지만, 현장 대응 역량은 여전히 부족하다고 나타났다. 이러한 영역들은 정책지원 및 외부 컨설팅이 필요한 핵심 영역으로 지목되었다. 고객 관점에서는 브랜드 신뢰도와 고객 투명성은 제 1사분면에 위치하며, ESG 활동이 브랜드 신뢰도 및 고객 투명성과 충분히 연계되지 않은 구조를 보여주고 있다. 재무 관점에서는 이익관리와 투자성고가 제 1사분면에 포함되어 ESG 기반 재무관리 시스템의 가장 취약한 부분을 보여주며, ESG 전략과 재무성과를 연계하는 더욱 정교한 관리시스템 필요성을 강조된다.

높은 필요성과 실현 가능성을 지닌 경쟁우위 영역의 제 2사분면에는 리더십 역량, IT 인프라, 고객 만족 관리, 재구매율, 협력지역사회, 규범준수와 관련된 다양한 요소들이 포함되었다. 제 2사분면의 CSF 핵심경쟁력은 제 1사분면의 요소들을 뒷받침하는 토대 역할을 하여 현재 수준을 유지 강화하고 있으며, 모범사례 발굴, 내부 표준화, 교육을 통해 ESG를 활성화할 수 있는 잠재력을 보여주고 있다고 해석할 수 있겠다.

낮은 필요성과 실현 가능성을 지닌 현상 유지영역 제 3사분면에는 업무 표준화, 프로세스 자동화, 프로세스 중복개선, 비용관리, 운영효율, 자산 활용, 브랜드 인지도, 투자자 관계 구축과 같은 핵심성공요인(CSF)이 포함된다. 이 영역은 현재 중소기업의 전략적 우선순위가 상대적으로 낮게 인식되고 있지만, 업무 표준화, 프로세스 자동화, 비용 및 자산관리는 장기적 관점에서 ESG 관리시스템의 안정성과 효율성을 뒷받침하는 기반이다. 즉각적인 투자보다는 중장기 로드맵을 바탕으로 점진적인 개선 계획을 수립하는 것이 중요하다. 투자자 관계는 필요성과 성장동력 격차 모두 낮은 평가를 받았으며, 현재 재무 및 ESG 전략의 핵심축으로 여겨지지 않고 있지만 ESG 정보공시 시스

템이 강화되고 금융기관의 ESG 평가가 확대됨에 따라 그 중요성이 더욱 커질 수 있다.

필요성은 상대적으로 낮지만 실현가능성 높은 점진적인 개선이 필요한 영역의 4사분면은 지식학습 문화 요인으로 구성되는데, 이러한 요인은 현재 전략적으로 중요한 것으로 강조되지는 않지만, 어느 정도 잠재력이 있는 영역으로 해석될 수 있다.

전략적으로 중요하다고 판단되는 과제에서 실행 수준은 낮게 나타났다. 이는 자원이 부족한 상황에서 중소기업들이 당장 생존에 집중하다 보니 어렵고 복잡한 핵심 영역을 뒤로 미루게 되는 현실을 반영한 것으로 나타났다. 데이터 관리, 혁신역량, 인재 양성, 환경·안전·공급망 관리 등이 집중투입영역으로 분류된 것은 이들이 지속 가능 경영의 핵심 동력임에도 불구하고 아직 조직 내부에 안정적으로 자리 잡지 못했음을 의미한다. 이번 분석을 통해 한 가지 명확해진 사실이 있다면 지속 가능 성과는 개별 항목을 하나씩 개선한다고 달성되는 것이 아니라는 점이다. 전략과 역량, 실제 운영 프로세스가 하나로 연결될 때 실질적인 성과로 나타난다. 그렇기에 모든 영역을 동시에 개선하려 하기보다는 단계적 접근 방법으로 해야 하고 핵심 영역에 대해서도 선택적으로 집중하는 전략이 필요하다.

5.1.3 연구 3단계 결론 : CSF의 상호연관성 네트워크 분석

연구 3단계에서는 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무의 네 가지 SBSC 관점에 속한 핵심 성공 요인(CSF)들을 하나의 네트워크로 통합해 요인 간 상호작용을 분석했다. 1단계에서 성장동력 격차와 필요성의 상관관계를 분석하고, 2단계에서 IPA 분석을 통해 개별 CSF의 우선순위 도출을 넘어, 3단계에서는 조직 내에서 CSF들이 실제로 어떻게 연결되고 영향을 주고받는지, 어떤 요인이 구조적 허브 역할을 하는지를 밝히는 데 목적을 두었다.

네트워크는 상관계수를 기반으로 구축했으며, 상관계수 강도 임계값을 점진적으로 높여가면서 전체 연결 밀도와 중심 요인, 핵심 경로의 변화를 비교했다. 환경관리, 안전보건, 공급망 관리, 이익관리, 투자성과, 브랜드 신뢰도, 투

자자 관계는 필요성과 성장동력 격차 모두와 통계적으로 유의미한 상관관계를 보였다. 공급망 관리, 환경관리, 이익관리는 두 지표 모두와 동시에 양의 상관관계를 나타냈는데, 이는 이 영역들이 중요하게 인식되고 있으면서도 실행역량이 부족한 상태라는 뜻이다. 반면 인재 양성, 내부 관리, 지식학습 문화, 브랜드 인지도 같은 일부 CSF는 필요성이나 성장동력 격차 중 하나와만 제한적인 상관관계를 보여 네트워크 주변부에 위치하는 것으로 확인됐다. 네트워크 중심성 분석 결과, 리더십 역량과 규범준수가 전체 SBSC 구조에서 핵심 허브로 작동하고 있음이 드러났다. 리더십 역량은 높은 연결 정도, 매개 중심성, 고유벡터 중심성을 보였으며, 학습과 성장 관점에서 출발해 IT 인프라, 내부 관리, 고객 만족 관리, 공급망 관리, 이익관리까지 광범위하게 연결된 구조를 형성하였다. 규범준수는 내부 프로세스뿐 아니라 공급망 관리, 환경관리, 투자자 관계와도 밀접하게 연결되어 거버넌스 기반 구조가 내부 운영 안정성, 외부 이해관계자 신뢰, 재무성과 전반을 매개하는 구조적 축으로 기능하고 있다는 것을 보여준다. 공급망 관리, IT 인프라, 환경관리, 투자자 관계, 이익관리는 중간 수준 이상의 중심성을 보이며 허브와 주변부를 연결하는 매개 노드 역할을 하는 것으로 나타났고, 시장점유율, 운영효율, 자산 활용, 일부 브랜드 관련 요인들은 네트워크 주변부에 위치해 구조적 영향력이 상대적으로 제한적인 것으로 나타났다. ESG 관련 요인만 추출한 부분 네트워크에서는 환경관리, 안전보건, 공급망 관리, 규범준수, 윤리경영, 인재 양성, 리더십 역량, 투자자 관계, 지식학습 문화, 고객 만족 관리, 협력지역사회, 자산 활용을 중심으로 연결구조를 구성했다. 환경관리와 안전보건은 공급망 관리, 규범준수와 함께 환경(E)과 사회(S) 영역의 중심에 자리했고, 규범준수와 윤리경영은 거버넌스(G) 축을 형성하며 직접 연결됐다. 리더십 역량, 인재 양성, 지식학습 문화는 ESG 실행을 위한 인적·문화적 기반으로 규범준수, 윤리경영과 연관되어 있었으며, 고객 만족 관리, 협력지역사회, 투자자 관계는 이해관계자 관리시스템을 구성하는 요소로 확인됐다. ESG의 환경, 사회, 거버넌스 요소가 독립적으로 작동하는 것이 아니라 내부 관리, 인적 자원, 재무와 복잡하게 얽혀 있는 통합 시스템의 일부라는 점을 보여준다.

음(-)의 상관관계만 추출한 개선 선행영역 네트워크에서는 규범준수와 투

자자 관계가 각각 상위 및 하위 군집의 중심축을 형성했다. 규범준수는 환경 관리, 안전보건, 공급망 관리, 윤리경영, 인재 양성, 리더십 역량, 고객 만족 관리, 고객 투명성과 음(-)의 상관관계를 보였다. 이는 자원 제약이 큰 중소기업 입장에서 절차와 통제 중심 운영을 일정 수준 이상 강화할 경우, 환경, 안전, 공급망, 인적 자원, 리더십 등에 필요한 시간과 자원이 오히려 낭비될 수 있음을 의미한다.

지속가능경영은 개별 요인이 따로따로 작용하는 것이 아니라 서로 긴밀하게 연결되어 영향을 주고받는 하나의 복합 체계라는 사실이 확인되었다. 네트워크 분석 결과 리더십 역량과 규범준수가 중심에 자리 잡고 있었는데, 이는 지속 가능 성과가 기술적 개선보다 조직의 제도적 성숙도와 구성원들의 행동 방식에 의해 더 크게 좌우된다는 점을 분명히 보여준다. 전략을 설계할 때 네트워크의 핵심 허브부터 먼저 개입하는 것이 가장 효과적이며, 이를 통해 네트워크 전체 개선 효과를 확대하는 변화를 만들어 낼 수 있다.

5.1.4 연구 4단계 결론 : 외부 컨설팅의 CSF 영향 분석

4단계 연구에서는 ESG 경영 실행과정에서 외부 컨설팅이 중소기업의 SBSC 기반 핵심 성공 요인(CSF)에 어떤 역할을 하는지 파악하는 것을 목표로 했다. 구체적으로 외부 컨설팅을 통해 강화해야 할 SBSC 관점별 영역, 컨설팅 지원이 필요한 영역, 컨설팅 서비스 선택 시 고려 사항, 적절한 컨설팅 유형과 기간, 매출 규모별로 비용구조를 교차 비교하는 방식을 사용하였다. 그 결과 외부 컨설팅은 단순히 문제를 해결하는 차원을 넘어 성장동력 격차를 보완하고 네 가지 SBSC 관점의 실행역량을 강화하는 전략적 도구로 기능한다는 점이 확인됐다.

첫째, 모든 매출 규모에서 외부 컨설팅을 통해 가장 강화해야 할 핵심 CSF/KPI 영역은 내부 프로세스 관점이었다. 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G)를 포함한 내부 프로세스 관점이 응답 대부분을 차지했으며, 환경과 사회 영역이 25~40% 수준을 차지했다. 탄소 및 에너지 관리, 안전 및 보건, 사회공헌, 이해관계자 관리 같은 기본적인 ESG 실행 요소가 내부적으로 충분히 체계화되

지 않기 때문에, 규제 준수와 위험관리, 프로세스 표준화를 위해 외부 전문지식에 대한 의존도가 높게 나타났다. 외부 컨설팅이 내부 프로세스 CSF의 구조적 취약성을 해결하는 핵심 통로라는 점을 알 수 있다. 둘째, 외부 컨설팅이 집중되는 CSF 영역은 매출 규모에 따라 점진적으로 달라졌다. 매출 규모가 낮은 기업에서는 환경, 사회, 거버넌스의 기본적인 규제 준수와 운영 위험 감소에 대응하는 수요가 높은 단계에 있음을 보여준다. 매출 50억 미만 기업에서는 세무 및 재무 컨설팅(13.3%) 비중이 나타났는데, ESG 실행에 따른 비용과 운영 부담이 큰 문제로 인식되고 있다는 것을 보여준다. 매출 120억 미만 기업에서는 공급망 ESG 리스크관리가 15.9%로 가장 높은 우선순위를 보였고, 매출 400억 이상 기업에서는 거버넌스가 25.0%로 가장 높았다. 기업 규모가 커질수록 ESG 요구사항이 규제 준수에서 공급망, 거버넌스, 전략, 정보공개, 투자자 커뮤니케이션으로 다층적으로 확대되면서 외부 컨설팅 수요도 함께 확장되는 것을 확인할 수 있었다. 셋째, 외부 컨설팅 지원 필요성에 대한 응답을 보면 SBSC의 네 가지 관점 중 성장 단계별로 상대적으로 취약한 부분이 어디인지 알 수 있다. 소규모 기업의 경우 컨설팅 수요가 가장 높았던 분야는 환경, 사회, 금융기관 협업, 거버넌스 구조였으며, ESG 전략 및 KPI 시스템 개발에 대한 수요는 8%에 불과했다. ESG를 전략이나 시스템보다는 현장 위험관리에 중점을 둔 것으로 보는 경향이 강하다는 뜻이다. 매출 30억, 50억 미만 기업의 경우 환경, 사회, 거버넌스가 여전히 상위를 보여 주었지만, 금융기관 협업, 세무 및 재무 컨설팅에 대한 수요가 함께 증가했는데, ESG를 자금조달 및 세금 혜택과 통합하는 실용적 관점이 강화되고 있음을 나타낸다. 매출 120억, 400억 미만 기업에서는 공급망 ESG 위험관리, KPI 시스템 개발, 정보공개, 외부 보고, 금융기관 협업 같은 보다 복잡한 경영 문제에 대한 컨설팅 수요가 증가했다. 매출 400억 이상 기업의 경우 거버넌스, KPI 체계, 환경, 정보공개 등 전략과 정보공개, 통제 영역에 대한 중요성이 크게 높아졌는데, 외부 컨설팅이 기업의 거버넌스와 리스크관리 시스템을 재설계하는 데 핵심적인 역할을 하는 단계라는 것을 확인할 수 있다. 넷째, 외부 컨설팅 서비스를 선정할 때 고려하는 요인을 살펴보면, 중소기업이 컨설팅을 단순한 자문이 아니라 실행역량을 내재화하는 수단으로 인식하고 있다는

점을 알 수 있다. 중소기업의 경우 컨설팅 결과의 현장 적용 가능성(21.8%)이 가장 중요한 요인으로 꼽혔으며, 컨설턴트의 전문성과 평판, 유사 기업의 성공사례 활용 가능성도 중요한 요인으로 나타났다. 중소기업들은 외부 컨설팅을 제도 환경 변화에 대응하면서 동시에 부족한 내부 역량을 보완하는 수단으로 활용하고 있었다. 기업 규모가 커질수록 컨설팅 수요가 환경과 사회 영역에서 점차 공급망 관리, 거버넌스, 전략 수립, 정보공개 등으로 확대되는 모습을 보였는데, 이는 조직이 제도적 요구에 맞춰 단계적으로 학습하고 관리 범위를 넓혀가는 과정이라고 볼 수 있다. 지속가능경영 성과는 외부 전문가의 조언보다 조직 내부 체계를 어떻게 재정비하고 제도적 구조를 어떻게 강화하느냐에 달려 있다고 할 수 있다. 외부 컨설팅은 단순히 문제를 해결해주는 역할을 넘어서, 조직의 시스템을 보완하고 역량을 확장 시키는 매개체로 기능해야 한다.

5.1.5 연구 5단계 결론 : 조세지원의 CSF 영향 분석

연구 5단계에서는 세액공제, 보조금 등 정부 조세지원 제도에 대한 인지도와 활용도가 중소기업의 ESG 실행역량 및 SBSC 기반 핵심 성공 요인(CSF)과 어떻게 연관되는지 살펴보았다. 앞선 단계에서 성장동력 격차 분석, IPA, 네트워크 분석을 통해 내부 성과관리시스템의 구조와 취약점을 파악했다면, 5단계에서는 SBSC 기반 CSF 구조 내에서 조세 지원정책이 언제, 어떤 기업에서, 어떤 경로를 통해 활용되는지, 그리고 그로 인해 장기 전략목표와 CSF 달성 수준에서 어떤 차이가 발생하는지 실증적으로 확인하고자 했다.

첫째, 조세지원 도입 시기를 보면 397개 기업 중 약 69%가 1~3년(32.5%)과 3~5년(36.5%) 기간에 분포되어 있었다. 1년 미만(13.9%), 5년 이상(11.1%), 사용 경험이 없는 기업(6.0%)의 비율은 상대적으로 낮게 나타나 중소기업이 사업 운영 초기에 조세지원 제도를 바로 활용하기보다는 일정 수준의 운영 및 재무적 안정성을 확보한 이후에야 조세지원 제도를 전략적 자원으로 활용하는 경향이 있다는 것을 보여준다. 매출 규모별로 보면 매출 10억 미만부터 120억 미만까지 대부분 기업이 1~5년간 조세지원 제도를 활용하는

것으로 나타났다. 매출 50억 미만과 120억 미만 기업의 1~5년간 활용률이 80%를 넘어, 일정 규모 이상의 기업이 설비투자나 연구개발 등에 조세지원을 활용하고 있음을 알 수 있다. 둘째, 조세 지원제도에 대한 인지도와 활용도는 재무 관점 및 내부 프로세스 관점의 핵심 성공 요인(CSF)과 밀접한 관련이 있었다. 모든 매출 구간에서 정부 조세지원에 대한 정보 접근성은 평균 3.6~3.9였으며, 정보 출처의 신뢰성은 3.6~3.9로 비교적 높았다. 초기 투자 비용 절감 효과는 3.48~4.00으로 모든 항목 중 가장 높은 평균을 보였다. 매출 400억 미만 기업의 경우 초기 투자 비용 완화 효과가 4.00으로 평가되어, 조세지원이 일정 규모 이상의 기업에 대한 재무적 완충장치로 강하게 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면 환경 규정 준수, 탄소중립, 친환경 R&D 활용에 대한 평가는 2.5~3.0으로 나타나, 조세지원이 환경(E) 및 ESG의 혁신 측면과는 직접적인 연관성이 제한적임을 알 수 있었다. 선제적 세무 위험관리 수준은 3.2에서 3.5 사이로 비교적 안정적으로 유지되었으며, 소규모 기업의 점수가 약간 높게 나타났는데 이는 외부 세무 전문가에 대한 의존도를 구조적으로 반영한 것으로 볼 수 있다. 셋째, 조세지원 활용의 어려운 요인은 기업 규모 전반에 걸쳐 공통적이었다. 복잡한 신청 절차 및 요구사항, 내부 인력 부족, 예상 혜택 대비 행정적 부담에 대해 모든 매출 규모 기업 구간에서 40~60%의 높은 응답률을 보였다. 매출 10억원 미만 기업의 경우 ESG 관리 수준 미숙으로 인한 조세지원 활용 미흡(63.2%)이 가장 큰 장애요인으로 나타났다. 매출 30억원 미만과 50억원 미만 기업의 경우 복잡한 신청 절차, 행정적 부담, 인력 부족이 모두 응답자의 절반 이상을 차지했다. 매출 120억원 미만 기업의 경우 인력 부족(56.8%), 복잡한 절차(54.5%), 행정적 부담(52.3%)이 주요 장애요인이었다. 매출 400억원 이상 기업의 경우 신청 요건의 부담과 조세지원 효과에 대한 의구심이 75.0%로 가장 높았다. 조세지원이 재무적 효과 측면에서는 긍정적으로 인식되지만, 시스템 설계 및 절차의 복잡성이 내부 프로세스 관점과 학습과 성장 관점에서 CSF 내재화를 제한하는 구조적 요인으로 작용하고 있다는 것을 보여주고 있다. 넷째, 조세지원 정보 수집 경로는 기업 규모에 따라 구조적 차이를 보였다. 매출 10억원, 30억원, 50억원 미만 기업은 정부 부처 및 기관 공식 웹사이트, 공문, 업계 협회 및

업계 네트워크, 언론 보도, 세미나, 전시회 등 다양한 채널을 통해 정보에 접근하는 경향이 확인되었다. 매출 120억원 미만 기업은 정부 공식 웹사이트, 세무 컨설턴트, 오프라인 설명회를 주로 활용했으며, 매출 400 억원 이상 기업은 세무 전문가와 공식 웹사이트에 가장 많이 의존했다.

많은 중소기업이 조세지원을 비용 부담을 줄이고 경영 위험을 완화하는 전략적 자원으로 활용하고 있지만, 실제로는 환경 규제 대응이나 친환경 기술개발 같은 지속 가능 경영의 핵심 영역과 충분히 연계되지 못하고 있었다. 조세 지원이 당장 재무적 안정에는 도움이 되지만, 조직의 구조적 역량을 근본적으로 강화하는 데까지는 이어지지 못하고 있다는 것이다. 복잡한 신청 절차, 전문인력 부족, 과중한 행정 부담 등은 중소기업이 조세지원 제도에 접근하는 것 자체를 어렵게 만드는 장벽으로 작용하며, 핵심 성공 요인이 조직 내부에 자리 잡는 과정을 가로막고 있다. 기업 규모에 따라 정보를 얻는 경로가 다르게 나타난 점은 조직의 학습 능력이나 보유한 네트워크 자원에 따라 정책의 실제 효과가 달라질 수 있음을 보여준다. 조세지원이 일회성 재무 혜택에 그치지 않고 실질적인 지속 가능 역량 강화로 이어지려면, 기업의 내부 구조와 제도 설계 사이의 합리적 조정과 함께 기업의 프로세스 정비 및 역량 강화가 병행되어 진행될 필요가 있다.

5.2 연구의 시사점

5.2.1 이론적 시사점

본 연구는 ESG 경영연구에서 비교적 부족한 영역인 SBSC-CSF-KPI 간의 통합적 구조분석 프레임워크를 실증적으로 제안함으로써 이론적으로 기여하고 있다. 기존 ESG 연구는 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G) 각 요인의 영향이나 개별 정책 효과를 검증하는 데 초점이 맞춰져 있었다. 하지만 중소기업이 실제로 ESG를 실행할 때는 이런 요인들이 따로 작동하는 것이 아니라 조직의 전략과 성과관리 체계 안에서 유기적으로 연결되어 작동한다. 본 연구는 중소기업의 ESG 실행을 균형성과표(BSC)의 전략구조와 연관시켜 분석했다는 점에서 차별화된다. ESG 경영을 전략관리 체계 안에 체계적으로 통합하기 위한 실질적 기반을 제공했다는 점에서 의미가 있다.

본 연구에서 제안한 성장동력 격차개념은 기존 IPA(중요도-성과분석)와는 본질적으로 다른 접근이다. 전통적인 IPA는 중요도와 현재 성과를 측정해서 두 축으로 4분면 매트릭스를 만든다. 하지만 이 방식은 지금 얼마나 잘하고 있는가를 평가할 뿐, 앞으로 얼마나 할 수 있는가에 대한 정보는 담지 못한다. 반면 본 연구의 성장동력 격차는 필요성(중요하다고 인식하는 정도)과 실행 가능성(1년 내 달성할 수 있다고 보는 정도)의 차이를 측정한다. 즉, 조직 역량의 성숙도와 실행 상의 제약을 동시에 반영한다는 점에서 차별화된다. 중요하다고 인식하는 것과 실제로 실행할 수 있는 것 사이의 간극은 조직의 현실적 역량 수준을 보여주는 핵심 지표다. ESG 연구에서 성장동력 격차는 핵심 논점임에도 불구하고 이를 정량적으로 측정한 선행연구가 부족했다. 성장동력 격차를 측정하고 분석할 수 있게 됨으로써, 중소기업이 어떤 영역에서 역량을 선택적으로 집중해야 하는지 판단할 수 있는 근거가 마련됐다. IPA가 현재 상태를 진단하는 점에 초점을 맞춘다고 하면, 성장동력 격차는 미래 실행 가능성과 역량 격차를 보여준다는 점에서 전략적 의사결정에 유용한 정보를 제공한다.

CSF 간의 상호연관성을 네트워크 분석으로 확인한 것은 ESG 및 경영전략

연구에 중요한 학문적 기여를 제공한다. ESG 요인은 개별적으로 발생하지 않고 상호 영향을 주고받으며 성과를 형성한다는 점이 실증적으로 드러났다. 본 연구는 SBSC의 네 가지 관점 학습과 성장, 내부 프로세스, 고객, 재무를 연결하는 구조적 경로를 명확히 보여주었다. 리더십 역량이 네트워크 중심에서 ESG 성과체계에 파급효과를 미치는 중요한 핵심 요인으로 나타났다. 이는 ESG 실행을 개별 활동의 집합으로 이해하는 것이 아니라, 리더십, 조직문화, 학습체계를 중심으로 한 거버넌스 구조에서 통합적으로 접근할 필요가 있다는 이론적 근거를 제공한다. 한 영역의 개선이 다른 영역으로 어떻게 확산되는지, 전체 시스템에서 허브 역할을 어떤 요인이 하는지 파악함으로써, 자원이 제한된 중소기업이 효율적으로 개선 전략을 수립할 수 있는 이론적 토대가 제공한다.

본 연구는 중소기업을 대상으로 SBSC 기반 ESG 성과관리 연구를 제공함으로써 학술연구의 한계를 보완하였다. 대기업 중심으로 한 ESG 연구에 비해 중소기업 연구는 부족했으며, 성과관리 체계와 연계된 분석은 더욱 드물었다. 대기업과 중소기업은 자원 규모, 조직 구조, 의사결정 방식, 외부 지원 의존도 등에서 근본적인 차이를 보이고 있는데, 본 연구에서는 중소기업의 특성인 자원 제약, 인력 부족, 정책 의존성 등의 특성이 ESG 실행에 어떻게 반영되는지를 실증적으로 제시하였다. 중소기업 맥락에 부합한 ESG 성과관리 체계를 설계하고 실행하는 데 필요한 이론적 근거와 실증적 증거를 제공했다는 점에서 학술적 기여가 크다.

5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 SBSC 네 관점에 기반한 KPI와 CSF, 성장동력격차(GAP), IPA 분석, 네트워크 구조, 외부 컨설팅 수요 및 조세지원 인식 및 활용 수준을 실증적으로 분석함으로써 중소기업 ESG 경영시스템의 실무적 운영 방향을 도출했다. 분석 결과 ESG 기반 경영시스템을 정비하고 조직역량을 강화하기 위한 실질적 근거로 중소기업이 활용될 수 있다.

성장동력 격차(GAP) 분석은 중소기업이 중요하게 인식하는 성과지표일수

록 실행 기반이 부족하다는 구조적 문제를 드러냈다. 이것이 실무적으로 의미하는 바는 명확하다. 기업이 전략적으로 중요하다고 아는 것과 실제로 할 수 있다고 보는 것 사이에 큰 GAP이 있다는 뜻이다. GAP가 크게 나타난 지표는 우선적인 자원 배분과 개선 조치가 필요한 영역임을 의미하며, 기업 내부적으로 성과관리 체계에서 전략적 투자 순위를 결정하는 데 직접적인 기준으로 활용될 수 있다. 데이터 관리, 혁신추진력, 인재 양성, 환경관리, 안전보건, 공급망관리, 브랜드 신뢰, 고객 투명성, 투자성과, 이익관리 같은 항목은 SBSC 네 관점을 연결하는 중심 요인으로 작용하는 경향을 보였고, 향후 ESG 운영체계 개선을 위해 핵심적으로 다루어야 할 항목으로 확인된다. GAP은 단순한 중요도 차이가 아니라 조직의 취약한 점을 보완하는 데 필요한 역량을 정량적으로 식별하는 지표가 될 수 있다. 실제로 환경관리의 GAP이 크다면, 환경관리가 중요하다는 인식은 있지만 실제로 탄소배출을 측정하고 관리할 인력이나 시스템이 부족하다는 의미이다. 이런 경우 외부 컨설팅을 통한 시스템구축이나 전담 인력 배치 같은 구체적 조치가 필요하다는 실무적 판단을 내릴 수 있다.

IPA 분석은 각 CSF의 전략적 관리 방향을 명확히 보여주는 도구로 기능하였다. 집중 투입영역 항목은 실행 기반 확충이 시급한 요인으로 해석되며, 인력과 예산의 우선적 집중 배분 및 외부 지원의 적극적 활용이 필수적으로 요구된다. 이 영역에 속한 CSF는 당장 올해나 내년에 예산을 우선 배정해야 하고, 외부 컨설팅이나 정부 지원사업을 적극 활용이 효율적임을 해석할 수 있는 항목이다. 경쟁우위 영역에 포함된 항목요인들은 이미 일정 수준의 운영기반을 갖추고 있어 안정적 유지와 점진적 고도화가 적합하며, 내부 표준화와 교육, 모범사례 확산 등을 통해 전체 ESG 실행시스템의 운영기반을 강화하는 역할 수행을 할 수 있다. 이 영역은 잘하고 있는 부분이므로, 이것을 조직 전체로 확산시키는 전략이 필요하다. 예를 들어 한 사업장에서 안전보건 관리를 잘하고 있다면, 해당 업무 노하우를 다른 사업장에 전파하는 식이다. 현상 유지 및 점진 개선영역은 중장기 관점에서 개선 로드맵을 구성하는 것이 바람직하며, 단기 성과보다는 지속적 관리시스템 구축을 위한 기반 작업이 요구된다. 이 영역은 당장 급하지는 않으나 장기적으로 모니터링하고 관리해야 하

는 항목들이다.

네트워크 분석 결과는 ESG 성과관리 체계의 구조적 특성을 명확하게 보여주었다. 리더십 역량과 규범준수는 다른 요인의 활성화에 폭넓은 파급효과를 보여주며 SBSC 네 관점을 연결하는 중심 노드로 확인되었다. ESG 운영시스템 설계시에 리더십과 지배구조 기반이 전체 성과관리시스템을 지탱하는 핵심 메커니즘으로 작동할 수 있음을 보여준다. 중소기업은 자원이 제한되어 있으므로, 이런 허브 역할을 하는 요인에 먼저 투자하는 것이 효율적이다. 학습과 성장 관점의 일부 요소는 네트워크 전이 노드로서 기능하며 내부 프로세스와 고객, 재무 관점으로 이어지는 성과 경로를 매개하는 역할을 이행했다. 네트워크 구조는 개별 요인의 개선 효과가 조직 내에서 어떻게 전파되는지를 설명하는 실증적 근거로 활용될 수 있으며, 중소기업은 이러한 구조적 경로를 활용하여 ESG 전략을 단계적으로 구성할 수 있다. 실무적으로는 어디서부터 시작할까를 고민할 때 네트워크 구조가 답을 제시해 줄 수 있다. 중소기업은 중심 노드부터 개선하고, 그 영향이 주변으로 퍼지는 경로를 따라 순차적으로 개선해 나가는 전략이 제한된 자원을 보다 효과적으로 활용할 수 있다.

외부 컨설팅 관련 분석은 기업의 성장 단계와 ESG 성숙도에 따라 요구되는 컨설팅의 성격이 구조적으로 달라져야 함을 보여주었다. 소규모 기업은 환경, 사회 관련 실무적 대응을 중심으로 한 기초적, 단기, 경량형 컨설팅을 필요로 했으며, 이는 초기 ESG 대응 단계에서 규제 준수와 안전, 환경 관리가 핵심 과제로 요구됨을 의미한다. 매출 50억 미만의 소규모 기업은 3~6개월 정도의 단기 컨설팅으로 당장 필요한 환경, 안전 체크리스트를 만들고 기본 대응 매뉴얼을 갖추는 것이 현실적이다. 중규모 기업은 공급망관리, 지배구조, 조세와 재무전략 등 보다 복합적 수준의 운영체계를 정비하려는 수요를 보였고, 이는 ESG 적용 영역이 실무 중심에서 조직 운영 전반으로 확장되는 과정의 특성을 반영한다. 대규모 기업은 ESG 공시, KPI 체계구축, 지배구조 재정비 등 전략적·전사적 개선 과제를 중심으로 장기 프로젝트형 컨설팅을 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 구조는 외부 컨설팅이 단순한 진단 기능을 넘어서 성장동력 격차 해소와 CSF 실행역량 내재화를 위한 지식 전달 수단으로 기능하고 있음을 의미한다.

조세지원에 대한 인식, 활용 수준은 재무 관점 및 내부 프로세스 관점과의 밀접한 연계성이 뚜렷하게 나타났다. 조세지원이 ESG 실행의 재무적 기반을 보완하는 정책 수단으로 기능할 수 있으며, 친환경 설비투자, 안전보건 강화, 공급망 대응, IT 데이터 기반 확충 같은 CSF와 직접 연동될 수 정책 수단으로 기능할 수 있음을 보여준다. 다만 절차 복잡성, 전담 인력 부족, 행정 부담 등 활용 제약하는 요인은 학습과 성장 관점의 조직역량 부족과 연결되어 있어 조세지원 활용을 위한 내부 프로세스 정비와 조직역량 강화가 병행할 것을 요구한다. 많은 중소기업이 조세지원 제도를 알고는 있지만 신청 서류가 복잡하고 담당 인력이 없어서 포기하는 경우가 많다. 이 문제를 해결하려면 세무사나 회계사 같은 외부 전문가를 활용하거나, 내부적으로 조세지원 신청을 담당할 인력을 지정하고 교육을 제공하는 등의 조치가 필요하다.

본 연구의 실증분석 결과는 중소기업 ESG 실행시스템을 설계하는 과정에서 개념 중심 접근에서 벗어나, SBSC 기반 성과지표와 성장동력 격차, IPA, 네트워크 구조, 외부 컨설팅 및 조세지원 활용 요소를 통합한 정교한 운영체계를 구축할 수 있는 구체적 근거를 제공한다. 이러한 결과는 ESG 전략 수립, 성과지표 설계, 외부 지원 활용, 조직역량 강화 등 기업의 실무적 의사결정 과정에서 구조적 기준으로 활용될 수 있으며, 중소기업의 지속 가능 경영 체계 확립을 위한 실천적 방향성을 제시한다. 본 연구는 무엇을, 언제, 어떻게, 얼마나 ESG에 투자해야 하는지에 대한 구체적인 판단 기준을 제공할 수 있다는 점에서 실용적 가치가 크다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강민재, 천윤수, 임상호. (2025). ESG 경영 실천이 중소기업 이미지에 미치는 영향. *Industry Promotion Research*, 10(2), 89-96.
- 강은정, 이명훈. (2023). 중소·중견기업의 ESG 현황 분석. 『정책연구보고서』, 23-14, 중소벤처기업부.
- 강철구, 고재경, 안찬중, 예민지. (2023). ESG 도입 활성화 방안: 경기도 중소기업을 중심으로. 『GRI연구논총』, 2023(기획호), 63-85.
- 고경일. (2023). 중소기업의 ESG 경영 사례를 통한 대응 현황 진단 및 시사점 연구. 『경영컨설팅연구』, 23(1), 297-304.
- 고병국, 이규환, 윤용범, 박수진. (2022). ESG(Environmental, Social, Governance)가 발전기업의 성과에 미치는 영향. 『New & Renewable Energy』, 18(2), 1-15.
- 권달녕. (2024). ESG 경영이 조직성과에 미치는 영향분석.
- 권순환. (2024). ESG를 활용한 중소기업의 성장전략: 위험관리와 가치창출 관점에서. 『경영컨설팅연구』, 24(3), 173-188.
- 권오돈, 권태환. (2004). BSC의 비재무적 성과 측정의 구조적 관계에 관한 연구. 『경영학연구』, 19(2), 253-280.
- 권오승. (2014). 중소기업관련법과 정책의 개선. *서울대학교 法學*, 55(2), 555-611.
- 김경숙. (2012). 기업의 지속가능경영 측정을 위한 척도 개발 연구.
- 김도연, 오태진. (2023). 중소기업 ESG 경영 도입의도에 영향을 미치는 요인: 태도의 매개효과 및 종업원 혁신저항성의 조절효과. 『한국벤처창업학회지』, 18(3), 103-126.
- 김락상, 오상영. (2009). 중소기업의 정부지원 정보화정책 성과평가 시점 연

- 구. 『한국산학기술학회논문지』, 10(4), 872-876.
- 김미정, 한수민. (2024). 대·중소기업 상생협력 기반 중소기업ESG 경영 활성화 방안(수시연구24-03). 『중소벤처기업연구원』.
- 김민호, 박우람. (2022). 중소기업 지원기준의 개선방안에 관한 연구: 중소기업 정의와 적합업종을 중심으로 (연구보고서 2022-01). 『한국개발연구원(KDI)』.
- 김선아. (2022). 중소기업 ESG 추진전략. 『산업연구원』.
- 김선빈, 김재형. (2023). 기업 혁신활동 제고를 위한 R&D 조세 지원 정책연구: 국가전략기술 연구개발 기업을 중심으로 (정책보고서 2023-06).
- 김성건, 김중화. (2023). 지속가능 경영을 위한 ESG경영: LX하우시스를 사례를 중심으로. 『디지털산업정보학회 논문지』, 19(2), 121-138.
- 김성민. (2023). ESG 경영의 현황과 과제: 한·일 철강산업의 현황을 중심으로. 한국ESG학회지, 3(2), 45-67.
- 김영수. (2023). ESG 경영이 해운물류기업의 경영성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과. 『한국항만경제학회지』, 39(3), 75-90.
- 김연철. (2022). 전통시장의 지속성 확보를 위한 ESG 평가지표 개발과 활용에 관한 연구.
- 김은경. (2021). 공공기관의 제도적·전략적 행위가 비재무적 성과에 미치는 영향: 조직정당성 획득이론을 중심으로. 『지방정부연구』, 25(2), 85-110.
- 김장순, 최돈승, 김창수. (2024). 다국적기업 현지 자회사의 ESG 경영이 비재무적 성과에 미치는 영향: 재무적 성과의 매개효과를 중심으로. 『국제경영리뷰』, 28(1), 129-139.
- 김재준, 김이배. (2018). 장애인 고용 촉진을 위한 조세 지원방안: 사회적기업 활용을 중심으로. 『세무와 회계저널』, 19(1), 239-260.
- 김정근, 이기준, 박시은, 노태우. (2024). 녹색기술준비성과 녹색혁신이 기업

- 의 지속가능성과에 미치는 영향. 『한국혁신학회지』, 19(2).
- 김지수, 이수정. (2023). ESG 경영이 기업의 효율성에 미치는 영향. 『산업경제연구』, 36(5), 255-278.
- 김진수, 김경훈. (2024). 중소기업의 ESG 활동과 경영성과 간 관계에 대한 연구: 지속가능 리더십의 조절효과. 『대한경영학회지』, 37(10),
- 김준기, 이영범, 이석원, 장경호, & 이민호. (2008). 중소기업 정책자금 지원 사업의 효과성 평가: 정책자금 지원 방식의 차이를 중심으로. 『행정논총』, 46(1), 1-32.
- 김창수 박지영. (2022). 중소기업의 ESG 대응 실태와 과제. 『중소기업연구』, 44(3), 78-102.
- 김태운, 오수정. (2023). 중소기업 ESG 경영성과 분석을 통한 ESG 규제 정책 방향 제언. 『한국산업경제연구』, 36(2), 155-178.
- 김홍철, 이선규. (2014). 기술혁신형 중소·중견기업의 성장단계별 핵심성공요인에 관한 실증연구 - 사례연구를 중심으로. 『Journal of Digital Convergence』, 12(10).
- 노민선, 이희수. (2012). 프로그램 논리모형을 활용한 중소기업 연구인력 고용 지원사업의 효과성 분석. 『정책분석평가학회보』, 22(3), 199-229.
- 노희진. (2009). 기업의 사회적 책임(CSR)과 사회책임투자(SRI). 『자본시장연구원』.
- 대한상공회의소. (2024). 2024 중소기업 세제·세정 지원제도. 『대한상공회의소』.
- 문진주, 홍기용. (2023). 동료효과가 연구개발(R&D) 조세지원제도의 활용에 미치는 영향. 『조세연구』, 23(1), 93-117.
- 민재형, 김범석, 하승인. (2014). 지속가능경영을 위한 기업의 환경적, 사회적, 지배구조적 요인이 주가수익률 및 기업 가치에 미치는 영향. 『한국경영과학회지』, 39(4), 33-51.

- 박기식, 조재영, 김강훈. (2022). 글로벌 ESG 트렌드 및 추진 전략 분석. 『정보와 통신』, 17(7), 17-20.
- 박민혁. (2024). 중소기업 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향: 리더십 매개 효과를 중심으로.
- 박성욱, 한가록, 이재은. (2022). 중소기업 ESG에 대한 향후 연구 및 지원정책 방향: 키워드 네트워크 분석을 중심으로. 『기업경영연구』, 29(6), 71-95.
- 박소영, 정진혁. (2021). 중소기업 ESG 데이터 관리 역량 강화 방안. 『정보시스템연구』, 30(3), 129-153.]
- 박용완, 김찬중. (2023). 중소기업의 ESG 평가지표 개선방안에 관한 연구. 『중소기업연구』, 45(4), 31-58.
- 박윤수. (2023). 중소기업의 ESG경영과 지속가능성에 대한 탐색적 연구: 경영자의 비재무적 성과 평가를 중심으로. 『경영교육연구』, 38(6), 67-88.
- 박재필. (2009). 중소기업 유효세율 결정요인과 영향분석: SSBF 데이터를 활용하여. 『국제회계연구(Korea International Accounting Review)』, 25, 225-248.
- 박재현, 한향원, 김나라. (2022). 국내 ESG 연구동향 탐색: 2012~2021년 진행된 국내 학술연구 중심으로. 『벤처창업연구』, 17(1), 191-211.
- 박정수. (2023). 광주광역시 중소기업 ESG 도입방안 연구. 『광주전남연구원』.
- 박춘래, 황서진, 이충섭. (2011). 경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅활용도의 매개효과. 『산업경제연구』, 24(6).
- 박혜성. (2022). 조세지출의 지속성에 관한 연구.
- 백운정. (2025). 기업의 지속가능경영에 대한 성과관리: 균형성과표(BSC)에서 지속가능 균형성과표(SBSC)로. 『지역산업연구』, 48(2), 3-30.
- 배창현, 이현경, 김태동. (2023). 중소기업의 ESG 경영을 위한 추진모델과 평

- 가지표 구축연구. 『회계와 정책연구(Review of Accounting and Policy Studies)』, 28(3), 43-65.
- 석윤기. (2020). 중소기업 정책자금 지원기업의 재무성과 및 고용효과 분석: 중소벤처기업진흥공단의 정책자금을 중심으로.
- 손명호, 김재구, 유태우, 임호순, 이희석. (2003). 기업 전략에 따른 균형성과표 성과지표 비교분석. 『경영정보학연구』, 13(1).
- 송거영. (2015). 컨설팅몰입이 컨설팅품질지각 및 컨설팅효과성에 미치는 영향: 정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로.
- 송거영, 홍정완, 유연우. (2014). 컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향: 정부지원 컨설팅을 중심으로. 『Journal of Digital Convergence』, 12(7), 205-212.
- 송재우, 김은희. (2023). ESG 활동과 기업가치의 상관관계와 인과관계. 『한국산업경제연구』, 36(4), 215-240.
- 안대한. (2025). 지속가능발전목표(SDGs)의 상호작용에 관한 연구. 『환경정책』, 33(1), 119-142.
- 안숙찬. (2009). 경제위기 이후 대기업의 연구개발투자에 대한 조세지원제도의 효과 분석. 『회계와 감사 연구』, 49(6), 105-130.
- 안용주, 김형국. (2018). 적극적 조세계획과 순응적 조세계획이 조세회피에 미치는 영향. 『산업경제연구』, 31(1), 233-252
- 안태식, 정형록, 박경호. (2008). BSC 성과측정지표간의 인과관계. 『회계저널』, 17(3), 41-77.
- 양오석, 한재훈. (2023). 중소기업 ESG 경영성과 분석을 통한 ESG 규제 정책 방향 제언. 『경영컨설팅연구』, 23(3).
- 오상영, 홍현기, 전제란. (2009). 정부의 중소기업 지원정책과 기업성과의 상관성 분석. 『한국산학기술학회논문지』, 10(7), 1696-1701.
- 윤동민, 정해일, 박근완, 이상열, 이재광. (2020). 정부의 중소기업 지원 사업

- 효과분석(2008-2017): 컨설팅 지원 사업을 중심으로. 『대한경영학회지』, 33(9), 1597-1623.
- 윤소영. (2023). 중소기업 ESG, 왜·언제·어떻게 시작해야 할까? 『중소벤처기업진흥공단(KOSME)』.
- 윤영호, 나도성, 정진택. (2015). 컨설턴트의 전문지식과 컨설팅 지식이전의 관계에 관한 경험적 연구: FTA 컨설팅을 중심으로. 『디지털융복합연구(Journal of Digital Convergence)』, 13(11), 119-132.
- 이경은, 박철우. (2022). 기업의 지속가능경영에 대한 성과관리: 균형성과표(BSC)에서 지속가능 균형성과표(SBSC)로. 『한국지속경영학회지』, 10(1), 45-66.
- 이범주. (2020). 정책금융 지원이 중소기업의 재무성과에 미치는 영향: 중소기업은행 온렌딩 대출을 중심으로.
- 이병헌, 이수욱, 위세안. (2014). 정부의 기술개발 지원이 중소기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향. 『벤처창업연구』, 9(5), 157-171.
- 이상철, 이종한. (2023). 여성의 이사회 참여가 연구개발투자 성과에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』, 24(3), 367-389.
- 이석준. (2001). ERP시스템 구현의 핵심성공요인과 활용 성과에 관한 실증적 연구: 중소기업을 중심으로. 『경영정보학연구』, 11(4).
- 이성훈, 박영수. (2022). IT 중소기업의 핵심역량이 기업성과에 미치는 영향: 기업가정신과 정부지원의 조절효과. 『정보기술응용연구』, 19(1), 101-120.
- 이승재, 심재연. (2024). 국내 기업의 지속가능경영보고서 및 제3자검증 공시 현황: 기업 사례를 중심으로. 『Korean Management Review』, 53(1), 225-245.
- 이용규 (2021). 표준화를 통한 ESG의 신뢰성 향상 방안. 『국가정책연구』, 35(4), 37-64.

- 이윤환, 전정환, 최세경. (2023). 중소기업 정책 현안 발굴과 대응과제 연구 (정책연구보고서 23-15). 『중소벤처기업연구원』.
- 이윤희, 박경희, 정병규. (2023). 중소기업 ESG 경영 도입의도에 영향을 미치는 요인: 태도의 매개효과 및 종업원 혁신저항성의 조절효과. 『벤처혁신연구』, 6(2), 41-65.
- 이은경, 윤호진. (2022). ESG 활동과 혁신의 상호작용이 기업가치에 미치는 영향. 『회계와 정책연구』, 23(3), 101-123.
- 이은주. (2023). ESG 경영 활성화를 위한 세금 제도 개선방안에 관한 연구. 『조세법 연구』, 39(4), 55-80.
- 이지혜, 이경훈. (2024). 중소기업의 ESG 경영이 조직 생산성 향상에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국 중소기업학회지』, 48(1), 71-96.
- 이지현. (2024). 국내외 ESG 평가기관 간 국내 기업의 ESG divergence 수준 및 동인 연구.
- 이준희. (2020). 한국기업들의 ESG 경영을 위한 변화. 『딜로이트 안진회계법인』.
- 이호용. (2015). 복지 태도 결정요인에 관한 연구: 세금에 대한 인식을 중심으로
- 이흥일, 이종한. (2024). 건설산업 재탄생(Rebirth)을 위한 ESG경영의 가치 탐색. 『한국건설산업연구원』, 건설이슈포커스 2024-07.
- 이효정. (2022). 지속가능발전목표(SDGs) 이행현황과 농식품 기업의 환경·사회·지배구조(ESG) 논의 동향.
- 이현정, 최성호. (2023). ESG 도입 활성화 방안: 경기도 중소기업을 중심으로. 『중소기업연구』, 45(4), 89-112.
- 임지예. (2023). 배출권거래제 시행이 중소 제조기업의 기후기술 특허 및 생산성에 미치는 영향 분석.
- 임현욱, 김우수. (2023). 중소기업의 BSC를 통한 전략체계 구축사례연구. 문

- 화기술의 융합 저널(The Journal of the Convergence on Culture Technology), 9(4), 303-308.
- 장진영, 이해경. (2022). 기업 ESG 활동이 경영성과에 미치는 영향: 기업가치 관 인식의 조절 효과를 중심으로. 『회계 정보연구』, 40(3), 75-98.
- 전재경. (2009). 저탄소 녹색성장 기본법안의 실효성 증진방안. 『법제연구』, 36.
- 전택수, 손정환, 박진수. (2024). 중소기업 생태계 발전 방향: 방산 중소기업 컨설팅 지원사업을 중심으로. 『Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society』, 25(7), 234-245.
- 정규석. (2018). 핵심성과지표 개발 방법 비교연구. 『품질경영학회지』, 46(4), 863-876.
- 정근주, 원이중. (2023). 우리나라 중소기업지원정책의 효과에 대한 메타연구. 『중소기업연구(Asia Pacific Journal of Small Business)』, 45(2), 31-58.
- 정기만. (2009). 균형성과표의 재무적 및 비재무적 성과의 시차적 효과 특성에 관한 연구. 『한국 산학 기술학회 논문지』, 10(8), 2103-2109.
- 정성광, 최미리, 곽준식. (2024). 글로벌 역량과 사고 균형성이 SDGs 연계 ESG활동에 미치는 영향: 기업 유형의 조절효과를 중심으로. 『미래사회』, 15(1), 198-215.
- 정재언. (2021). 한국 대기업의 이해관계자 자본주의 수용 현황과 문제점.
- 정지민, 정지은, 최정임, 전순영. (2024). 글로벌 IT 기업의 ESG 경영 연구. 『2024 한국산학기술학회 추계 학술발표논문집』, 355-357.
- 제현령. (2022). 기술혁신과 탄소중립 간의 관계와 기업지배구조의 조절효과에 대한 연구: 온실 가스배출권 거래제 할당대상업체를 중심으로.
- 조경엽, 김용민. (2022). 기업경쟁력 제고를 위한 ESG 경영의 효과적 지원방안 연구: 세계를 중심으로 (정책연구 2022-01). 『한국조세재정연구원

』.

- 중소벤처기업부. (2022). 알기 쉽게 풀어 쓴 중소기업 범위해설 (2022년 개정판).
- 중소벤처기업진흥공단(KOSME). (2023). 중소기업 ESG 성과분석을 통한 중소기업 지원방안 연구 (KOSME 정책연구 리포트 2023-04).
- 지성권. (2017). 중소기업의 성과평가를 위한 BSC 구축에 관한 사례연구: I사를 중심으로. 『디지털융복합연구』, 15(10), 83-92.
- 차상원. (2018). 중소기업 경영컨설팅 지원의 효과성에 관한 연구.
- 최동호. (2022). 미래 성장을 위한 중소기업 ESG 경영 체제 정착과 앞으로의 개선 방향. 『Asia-pacific Journal of Convergent Research Interchange』, 8(11), 151-163.
- 최미정. (2023). ESG 경영 마인드의 이해: 경영의 의미. 『ESG 경영연구』, 2(1), 14-32.
- 최석준, 서영웅. (2010). 조세감면이 기업의 R&D 혁신성장에 미치는 영향. 『한국산학기술학회논문지』, 11(9).
- 최성은, 최석준. (2007). 바우처 제도의 효과제고를 위한 평가방안. 『한국보건사회연구원』.
- 최수진, 김민경. (2021). 사회적 기업가정신 및 창업동기가 창업의지에 미치는 영향. 『한국창업학회지』, 16(4), 45-68.
- 최영호. (2024). 기업의 ESG 수준이 재무성장에 미치는 영향 연구: 공기업과 민간기업 비교 중심.
- 최윤정. (2023). 중소기업 ESG 경영이 경영성장에 미치는 영향: 리더십 매개 효과를 중심으로
- 최종민. (2018). 정부 R&D 지원이 중소기업 혁신성장에 미치는 영향: 기업 특성의 조절효과를 중심으로. 『행정논총』, 56(2), 213-248.
- 태정림. (2021). ESG(환경, 사회, 지배구조)와 조세제도에 관한 연구. 『조세연

- 구』, 21(2), 135 – 164.
- 한국생산성본부. (2022). A to Z 지속가능경영을 위한 기업 가이드.
- 한동숙, 민경률. (2023). 공공부문의 ESG 도입 활성화를 위한 탐색적 연구. 『GRI 연구논총』, 2023(기획호), 115 – 130.
- 한정미. (2011). EU 중소기업법에 관한 연구 (현안분석 2011-04). 『한국법제연구원』.
- 허진수. (2015). 경영혁신형 중소기업 인증이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 기업의 재무성과를 중심으로.
- 홍성민, 이선영. (2024). 중소기업의 ESG 경영 현황과 도입 전략에 관한 연구. 『중소기업연구』, 48(1), 33 – 57.
- 홍수희. (2023). ESG 성과와 재무성과와의 관련성에 대한 연구. 『차세대컨버전스정보서비스기술논문지(Journal of Next-generation Convergence Information Services Technology)』, 12(2), 35 – 49.
- 홍종호, 오형나. (2017). 환경보전시설 투자에 대한 세액공제 제도의 효과성: 대기오염물질 방지시설 투자를 중심으로. 『재정학연구』, 10(3), 1 – 39.
- 홍현기, 오상영. (2008) 개별성과측정시스템의 주요성과지표 설계연구

2. 국외문헌

- Agarwal, R., Toner, P., Bajada, C., Li, W. H., Green, R., Paul, S., Phan, P. Y., & Pugalia, S. (2021). A scoping project to assess and evaluate active Australian government-supported business management advisory services. Canberra: Department of Industry, Science, Energy and Resources (DISER).
- Ahuja, S. (2012). Strategic alignment maturity model (SAMM) in a cascading balanced scorecard (BSC) environment: Utilization and challenges. In M. Bajec & J. Eder (Eds.), *CAiSE 2012 Workshops, Lecture Notes in Business Information Processing* (Vol. 112, pp. 567–579). Springer.
- Andrejovska, A. (2019). Effective tax rate in the context of the economic determinants. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(2), 31–40.
- Anis, I., & Avrilia, V. (2024). Analyzing impact of ESG principles on performance: A perspective from sustainability balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 21(1), 85–106.
- Armenian, J. (2022). A methodology for performance measurement and benchmarking in SMEs. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 2(3), 121–135.
- Arvidsson, S., & Johansson, J. (2021). Corporate ESG reporting quantity, quality, and performance: Where to now for environmental, social, and governance disclosure? *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3851–3867.

- Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C. U., & Hockerts, K. (2002). The sustainability balanced scorecard: Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- Bukh, P. N., & Malmi, T. (2005). Re-examining the cause-and-effect principle of the balanced scorecard. In S. Jönsson & J. Mouritsen (Eds.), *Accounting in Scandinavia: The Northern Lights* (pp. 87–113).
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors (MIT CISR Working Paper No. 69)
- Busco, C., Consolandi, C., Eccles, R. G., & Sofra, E. (2020). A preliminary analysis of SASB reporting: Disclosure topics, financial relevance, and the financial intensity of ESG materiality. *Journal of Applied Corporate Finance*, 32(2), 117–128.
- Cantele, S., Landi, S., & Vernizzi, S. (2024). Measuring corporate sustainability in its multidimensionality: A formative approach to integrate ESG and triple bottom line approaches. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7383–7408
- Cooper, L. (2010). CSF's, KPI's, metrics, outcomes and benefits. *Do IT Yourself Newsletter*, 6(5)
- Dağ ı d ı r, B. D. (2024). A comprehensive evaluation of a company performance: Combining ESG and the Balanced Scorecard. *Journal of Cleaner Production*, 438
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and how to overcome them in the formulation and implementation process of a sustainabil.
- Eklund, M. A. (2020). Future prospects in balanced scorecard research:

- Sustainability perspective. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 4(2), 192–213.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1–16). Earthscan.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79
- Ministry of Trade, Industry and Energy. (2021). *K-ESG Guidelines v1.0*
- Pajdaković Vulić, M. (2025). Sustainability balanced scorecard: Four performance perspectives or more? *Journal of Cleaner Production*, 4, 12–25
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993), *Capability maturity model for software, Version 1.1.*

[설 문 지]

--	--	--	--

중소기업의 ESG 지속가능경영을 위한 CSF와 KPI 역량 진단 컨설팅 연구

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내어 설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 중소기업의 지속 가능 경영 활성화를 돕고, 정부 조세 지원정책이 실제 기업에 어떻게 효과적으로 연계될 수 있는지를 깊이 있게 연구 하는데 목적이 있습니다.

특히, 지속가능경영 핵심 성과 지표(KPI)중 취약한 부분을 진단하고, 조세지원과 컨설팅이 지표 개선에 어떻게 기여 할 수 있는지 귀하의 귀중한 의견을 구하고자 합니다.

귀하의 솔직하고 구체적인 의견은 중소기업의 지속가능한 성장을 위한 정책적 제언과 실질적인 지원방안 마련에 귀중한 기초 자료로 활용될 것입니다.

모든 응답은 통계 목적으로만 사용되며, 귀사 및 귀하의 정보는 철저히 익명을 보장합니다.

다시 한번 설문에 응답해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

2025. 10. .

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
스마트융합컨설팅학과
ESG융합컨설팅전공

지도교수 : 정 병 호

석사과정 : 정 용

e-mail : jytax1626@hanmail.net

I. 기업 및 응답자 일반사항

1. 귀사의 주력 산업군은 무엇인지 선택해 주십시오.

- ① 제조업(제조, 건설 등)
- ② 정보통신업(IT, 소프트웨어, 시스템통합, 통신서비스 등)
- ③ 전문 과학 및 기술서비스업(연구개발, 엔지니어링, 법무, 회계, 광고 등)
- ④ 서비스업(유통, 레저, 스포츠, 여가, 운수, 창고등)
- ⑤ 금융 및 보험업(은행, 증권, 보험, 펀드 등)
- ⑥ 교육, 컨설팅, 사회복지 등 공익 및 전문서비스
- ⑦ 농림 축산어업(작물 재배, 축산, 임업, 어업 등)

2. 귀사의 대표적인 기업 유형을 말씀해 주세요.

- ① 1인 기업 ② 스타트업 ③ 벤처기업 ④ 중소기업

3. 귀사의 총임직원 수를 말씀해 주세요.

- ① 5인미만 ② 20인미만 ③ 100인미만 ④ 300인미만 ⑤ 300명이상

4. 귀사의 연간 매출액 규모를 말씀해 주세요.

- ①10억원이하 ②30억원이하 ③50억원이하 ④120억원이하 ⑤ 400억원이하 ⑥400억원이상

5. 귀사는 언제부터 지속가능경영(ESG 경영) 활동을 시작했는지 말씀해 주세요.

- ① 2021년 이전 ② 2022년 ③ 2023년 ④ 2024년 ⑤ 2025년

6. 귀사의 지속가능경영(ESG경영) 전담조직에 대한 유형을 말씀해 주세요.

- ① 부서와 팀(TF) 모두 운영 ② 부서는 없으나 TF 형태팀 운영 중
- ③ 전담조직이나 팀모두 없음 ④ 대표이사 직접 수행

7. 귀사가 속한 부서를 말씀해 주세요.

- ① ESG/지속가능경영전담부서(또는 담당자) ② 전략기획/사업기획부서
- ③ 재무/회계/법무/준법부서 ④ 인사/총무/교육/노무 부서
- ⑤ 물류/구매/지원부서 ⑥ 영업/마케팅/홍보/대외협력부서
- ⑦ 생산/품질/안전/환경관리부서 ⑧ 연구개발(R&D/기술부서)
- ⑨ IT/정보시스템부서

8. 귀하의 현재 직책을 말씀해 주세요.

- ① 대표이사, 사장 등 ② 전무급 ③ 상무급 ④ 이사급 ⑤ 부장급
 ⑥ 차장급 ⑦ 과장급 ⑧ 대리급 ⑨ 주임급 ⑩ 사원급

9. 귀하의 ESG 관련 업무 경력은 어느 정도이십니까?

- ① 1년미만 ② 1년이상~ 3년미만 ③ 3년이상~ 5년미만 ④ 5년이상

II. 조세 지원제도 인식 및 활용실태

10. 귀사는 정부의 조세지원 제도(세액공제, 보조금 등)를 언제부터 활용하기 시작하셨습니다?

- ① 1년미만 ② 1년이상~ 3년이내 ③ 3년이상~ 5년이내 ④ 5년이상 ⑤ 없음

번호	조세지원제도 관련정보인지도 및 활용 실태	점수				
		1. 매우 아니다~ 5. 매우 그렇다				
11.1	(우리 회사는 지속가능경영 확대를 위해)정부의 세제 지원 정보를 다양한 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 통해 수집하고 있다.	1	2	3	4	5
11.2	(우리 회사는 지속가능경영 확대를 위해) 정부 세제 지원 정보의 획득 경로(세무사, 컨설팅, 정부 공문, 온라인 등)를 신뢰하고 있다.	1	2	3	4	5
11.3	(우리 회사는 지속가능경영 확대를 위해) 초기 투자비용 부담을 완화하고 정부의 세제 지원을 활용하고 있다.	1	2	3	4	5
11.4	(우리 회사는 지속가능경영 확대를 위해) 정부의 세제 지원을 활용하여 환경 규제에 대응하고 탄소중립을 추진하고 있다.	1	2	3	4	5
11.5	(우리 회사는 지속가능경영 확대를 위해) 친환경 기술 개발과 연구개발(R&D)에 정부의 세제 지원을 활용하고 있다.	1	2	3	4	5
11.6	(우리 회사는 지속가능경영 확대를 위해) 조세지원 활용 시 발생할 수 있는 세무 리스크를 사전에 관리하고 있다.	1	2	3	4	5
11.7	(우리 회사는 지속가능경영 확대를 위해) 정부의 조세지원 정책이 ESG 성과 향상에 긍정적으로 작용할것으로 기대하고 있다.	1	2	3	4	5

12. 귀사가 정부 조세 지원제도를 활용함에 있어서 조세 정보 탐색 부족함을 제외한 가장 어려운 부분이 어느 것이라고 생각하시나요?

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

- ① ESG 경영단계가 아직 미흡하여 활용 불가 ② 신청 절차 및 요건이 복잡하거나 부담스러움
- ③ 조세지원 효과에 대한 의구심 ④ 내부 담당 인력 부족
- ⑤ 세무 리스크/사후 관리 부담 우려 ⑥ 기대 효익 대비 행정 부담 과다

13. 귀사가 정부의 조세 지원 (또는 보조금)정보를 수집하는 방법을 말씀해 주세요.

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

- ① 정부부처(국세청, 중소 벤처기업 진흥공단 등)공식웹사이트/공문
- ② 세무사·회계사 등 회계/세무 전문가
- ③ 외부 컨설팅 기관(ESG, 조세 등)
- ④ 언론 보도(뉴스, 기사, 전문매체 등)
- ⑤ 산업협회/단체, 동종 업계 네트워크
- ⑥ 세미나·박람회, 설명회등 오프라인 행사
- ⑦ 금융기관(은행, 증권사 등)
- ⑧ 대기업공급망파트너(협력사, 벤처 캐피탈 등)의 정보제공

III. 지속가능 균형성과 및 달성역량 평가

14. 귀사의 지속가능경영 방향에 대해서 응답해 주세요

번호	(지속 가능한 경영을 위한) 우리 회사의 장기적 전략 목표	점수				
		1. 매우 아니다~ 5. 매우 그렇다				
14.1	(우리 회사는) 지속가능경영을 위해 신규사업 및 서비스 개발을 투자와 상용화하고있다.	1	2	3	4	5
14.2	(우리 회사는) 지속가능경영을 위해 임직원 참여기반 가치 창출 프로그램을 확대하고 있다.	1	2	3	4	5
14.3	(우리 회사는) 지속가능경영을 위해 친환경 제품 개발과 공정 개선 투자를 추진하고 있다.	1	2	3	4	5
14.4	(우리 회사는) 지속가능경영을 위해 임직원의 안전보건과 건강 관리를 강화하고 있다.	1	2	3	4	5
14.5	(우리 회사는) 지속가능경영을 위해 협력사와의 공정하고 투명한 관계를 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
14.6	(우리 회사는) 지속가능경영을 위해 이해관계자와의 소통을 강화하고 있다.	1	2	3	4	5

※ 기업에 필요한 학습과 성장 KPI를 응답해 주시기 바랍니다.

※ 기업 전략 지속가능경영목표 성과지표달성을 위한 우선 필요성 : 우리 회사의 지속가능경영 목표 달성을 위한 중요도

※ 성과달성가능성 : 우리 회사의 내부 역량으로 1년 이내 활동의 목표를 달성할 수 있는 수준

15.1.1. 조직역량(BSC 학습과 성장)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년 이내 성과달성가능성			
				1.매우아니다 ~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
1	인재양성	지속가능경영 교육 임직원 이수율	임직원 지속가능경영 교육 프로 그램 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
2	인재양성	지속가능경영 교육 만족도	지속가능경영 교육 품질 향상을 위한 피드백 반영 및 평가 체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
3	인재양성	지속가능경영 교육 프로그램 참여율	핵심 인재 대상 맞춤형 지속가능 경영 교육과정 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
4	리더십 역량	지속가능경영 경영진협업 훈련 참여율	경영진-관리자 대상 협업 리더십 훈련 및 참여 독려 프로그램 실시	1	2	4	5	1	2	4	5
5	리더십 역량	지속가능경영 경영진전략 교육 참여율	지속가능경영 전략 리더십 교육 과 캠페인 참여 활성화	1	2	4	5	1	2	4	5
6	리더십 역량	지속가능경영 경영진 부서 협업 참여율	부서 간 지속가능경영 협력체계 구축 및 소통 활성화 프로그램 운 영	1	2	4	5	1	2	4	5
7	내부관리	지속가능경영 프로세스 멘토링 참여율	지속가능경영 멘토링 프로그램 정례화 및 참여자 역량 강화 교육 실시	1	2	4	5	1	2	4	5
8	내부관리	지속가능경영 프로세스 표준화 교육률	지속가능경영 대응 프로세스 표 준화 및 개선 교육 실시	1	2	4	5	1	2	4	5
9	내부관리	지속가능경영 프로세스 운영 정책률	지속가능경영 내부 프로세스 실 행 점검 및 정책 반영 체계 강화	1	2	4	5	1	2	4	5

15.1.2. 정보관리(BSC 학습과 성장)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년 이내 성과달성가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~5. 매우그렇다			
10	데이터 관리	지속가능경영 데이터 관리 교육 이수율	지속가능경영 데이터 관리 인식 제고를 위한 교육 및 평가 실시	1	2	4	5	1	2	4	5
11	데이터 관리	지속가능경영 데이터 관리 정확성 평가 점수	지속가능경영 데이터 검증 프로 세스 운영 및 품질 점검 강화	1	2	4	5	1	2	4	5
12	데이터 관리	지속가능경영 데이터 관리 보안 준수율	지속가능경영 데이터 보호 정책 운영 및 내부 보안 점검 수행	1	2	4	5	1	2	4	5
13	IT 인프라	정보보호 교육 이수율	임직원 대상 정보보호 교육 및 이해도 평가 실시	1	2	4	5	1	2	4	5
14	IT 인프라	정보보호 안정성 가동율	시스템 안정성 점검 및 개선활동 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
15	IT 인프라	정보보호 시스템 활용도	정보보호 시스템 효율성 향상을 위한 운영 체계 고도화	1	2	4	5	1	2	4	5

15.1.3. 혁신역량(BSC 학습과 성장)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년내 성과달성가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
16	혁신 추진력	혁신 과제 실행률	혁신 과제 발굴 및 실행 성과관리 체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
17	혁신 추진력	혁신활동 자발적 참여율	자발적 혁신 아이디어 제안제도 및 참여 독려 프로그램 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
18	혁신 추진력	혁신저항요인 개선 비율	지속가능경영 혁신 추진 관련 저항 요인 진단 및 개선 워크숍 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
19	지식학습 문화	지속가능경영 학습문화 참여율	ESG 학습문화 조성 캠페인 및 참여 활성화 프로그램 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
20	지식학습 문화	지속가능경영 사례 학습 참여율	우수ESG 사례 학습 세션 및 내부 세미나 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
21	지식학습 문화	지속가능경영 학습 공유 참여율	지속가능경영 지식·경험 공유 플랫폼 고도화 및 참여 촉진 활동 추진	1	2	4	5	1	2	4	5

※ 앞서 응답한 학습과 성장KPI를 통해서 이를 수 있는 기업의 프로세스 관점 KPI로 응답해 주시기 바랍니다.

15.2.1. 프로세스 혁신(BSC 내부프로세스)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년내 성과달성가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
22	업무 표준화	업무 표준화 수립절차 및 운영률	업무 표준 절차 매뉴얼 수립 및 정기 점검 체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
23	업무 표준화	업무 표준화 모니터링 준수율	프로세스 준수 현황 정기 모니터링 및 피드백 체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
24	업무 표준화	업무 표준화 개선 건수	미준수 프로세스에 대한 개선 프로젝트 추진	1	2	4	5	1	2	4	5
25	프로세스 자동화	프로세스 자동화율	업무 자동화 시스템 구축 및 고도화 추진	1	2	4	5	1	2	4	5
26	프로세스 자동화	프로세스 자동화 장애 복구 시간	자동화 시스템 장애 대응 프로세스 개선 및 복구 매뉴얼 정비	1	2	4	5	1	2	4	5
27	프로세스 자동화	프로세스 자동화 시스템 운영률	지속가능경영 시스템 안정성 점검 및 데이터 자동 수집 프로세스 개선	1	2	4	5	1	2	4	5
28	프로세스 중복개선	프로세스 개선 프로젝트 건수	프로세스 개선 프로젝트 정례화 및 실행 관리	1	2	4	5	1	2	4	5
29	프로세스 중복개선	프로세스 개선 중복업무 제거율	중복·불필요 업무 식별 및 통합 프로세스 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
30	프로세스 중복개선	프로세스 개선 피드백 운영률	업무성과 피드백 정례화 및 개선반영 시스템 고도화	1	2	4	5	1	2	4	5

15.2.2. 리스크관리 (BSC 내부프로세스)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성 1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1년이내 성과달성가능성 1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
				1	2	4	5	1	2	4	5
31	규범준수	내부통제 규범준수 운영률	내부통제 시스템 고도화 및 관리 절차 개선	1	2	4	5	1	2	4	5
32	규범준수	리스크 대응 규범준수 실행률	리스크 대응 매뉴얼 수립 및 정기 점검 프로세스 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
33	규범준수	규범준수 및 법규 관리체계 운영률	지속가능경영 법규 모니터링 및 내부 점검 체계 구축·운영	1	2	4	5	1	2	4	5
34	윤리경영	윤리경영 방침 공유율	윤리방침 사내 전파 및 인식제고 캠페인 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
35	윤리경영	윤리경영 교육 횟수	임직원 대상 정기 윤리교육 및 신규 입사자 교육 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
36	윤리경영	윤리경영 보상 징계 반영률	윤리경영 평가결과를 인사 보상·징계 제도 반영 시스템 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
37	공급망 관리	공급망 지속가능경영 평가율	공급망 지속가능경영 리스크 사전 진단 및 평가 프로세스 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
38	공급망 관리	공급망 협력사 지속가능경영 교육 참여율	협력사 대상 지속가능경영 교육 및 역량 강화 프로그램 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
39	공급망 관리	공급망 지속가능경영 성과 반영율	공급망 지속가능경영 평가결과를 거래 정책 및 의사결정 반영 체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5

15.2.3. 지속 가능 경영 실천 활동 프로세스 (환경, 사회, 거버넌스)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성 1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1년이내 성과달성가능성 1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
				1	2	4	5	1	2	4	5
40	환경관리	환경목표 달성률	환경목표 달성을 위한 실행계획 수립 및 성과 모니터링 강화	1	2	4	5	1	2	4	5
41	환경관리	환경 모니터링 이행률	환경데이터 실시간 모니터링 체계 구축 및 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
42	환경관리	환경 에너지 효율 개선 적용률	에너지 절감 및 효율 개선 프로그램 도입·확산	1	2	4	5	1	2	4	5
43	안전보건	안전사고 발생률	안전보건 리스크 진단 및 사고 예방 활동 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
44	안전보건	안전보건 교육 이수율	임직원 대상 안전보건 정기교육 및 현장훈련 강화	1	2	4	5	1	2	4	5
45	안전보건	안전사고 재발율	사고 원인 분석 및 재발방지 프로세스 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
46	투명경영	지속가능경영 정보공개 투명성 빈도	지속가능경영 정보 공개 주기 관리 및 공시 품질 점검 체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
47	투명경영	내부고발 신고 투명성 활성화도	내부고발 제도 홍보 및 익명신고 시스템 고도화	1	2	4	5	1	2	4	5
48	투명경영	내부감사 투명성 이행률	내부감사 절차 강화 및 감사결과 후속조치 관리체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5

※ 앞서 응답한 프로세스 혁신 KPI를 통해서 이를 수 있는 기업의 고객 관점 KPI로
응답해 주시기 바랍니다.

15.3.1. 고객 충성도(BSC 고객 관점)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년 이내 성과달성가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
49	고객만족 관리	고객만족 조사 실시율	고객만족도 정기 조사 및 참여 독려 캠페인 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
50	고객만족 관리	고객만족 개선점 발굴 건수	고객 피드백 분석 통한 서비스 개선 과제 도출 체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
51	고객만족 관리	고객 만족 지속가능경영 반영 지수	지속가능경영요소를 반영한 고객만족도 조사 설계 및 결과 분석 체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
52	재구매율	고객 재구매 마케팅 실행률	CRM(고객관계관리)기반 고객 관계 관리 및 재구매 유도 마케팅 실행	1	2	4	5	1	2	4	5
53	재구매율	고객 재구매 지속가능경영 연계 촉진 수준	지속가능경영 가치 제안을 포함한 재구매 촉진 프로그램 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
54	재구매율	고객 재구매 지속가능경영 커뮤니케이션 연계 건수	지속가능경영 기반 고객 커뮤니케이션 및 고객 유지 활동 활성화	1	2	4	5	1	2	4	5

15.3.2. 브랜드 가치(BSC 고객 관점)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년 이내 성과달성가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
55	브랜드 인지도	브랜드 인지도 조사 빈도	지속가능경영 브랜드 인지도 정기 조사 및 결과 분석 보고 체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
56	브랜드 인지도	브랜드 홍보/마케팅 활동 건수	지속가능경영 브랜드 홍보 캠페인 및 디지털 마케팅 프로그램 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
57	브랜드 인지도	브랜드 대외 수상· 인증 획득 수	지속가능경영 관련 대외 인증 및 수상 추진 프로젝트 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
58	브랜드 충성도	브랜드 충성도 영향 분석 빈도	지속가능경영 브랜드 영향 평가 및 정기 리포트 발간 체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
59	브랜드 충성도	브랜드 구매 고객 추천율	지속가능경영 가치 기반 고객 추천 프로그램 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
60	브랜드 충성도	브랜드 충성도 강화 전략 실행율	브랜드 충성도 강화를 위한 맞춤형 지속가능경영 마케팅 전략 시행	1	2	4	5	1	2	4	5
61	브랜드 신뢰도	브랜드 신뢰도 평가 지수	지속가능경영 활동 기반 브랜드 신뢰도 평가 및 개선 활동 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
62	브랜드 신뢰도	브랜드 신뢰도 개선 활동 건수	브랜드 신뢰 저해 요인 진단 및 개선 활동 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
63	브랜드 신뢰도	브랜드 신뢰도 강화 피드백 반영률	고객 피드백 결과 반영한 브랜드 강화 전략 수립 및 실행 관리	1	2	4	5	1	2	4	5

15.3.3. 파트너십(BSC 고객 관점)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년내 성과 달성역량가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우 그렇다			
64	협력지역 사회	협력사 지속가능경영 가이드라인 준수율	협력사 대상 지속가능경영 가이드라인 교육 및 준수 점검 체계 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
65	협력지역 사회	협력사 지속가능경영 교육-컨설팅 프로그램 운영 실적	협력사 지속가능경영 역량 강화를 위한 교육-컨설팅 프로그램 정례 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
66	협력지역 사회	지역사회 지속가능경영 사회공헌 활동 건수	지역사회 연계 지속가능경영 사회공헌 프로젝트 기획 및 실행 관리	1	2	4	5	1	2	4	5
67	고객 투명성	고객 정보공개 투명성 지수	지속가능경영 정보공개 표준 가이드라인 수립 및 공시 품질 점검 체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
68	고객 투명성	고객 자료제공 및 활용도	맞춤형 지속가능경영 정보 제공 플랫폼 운영 및 고객 참여 유도 활동 강화	1	2	4	5	1	2	4	5
69	고객 투명성	고객 대응 속도 및 만족도	고객 피드백 관리체계 구축 및 신속 대응 프로세스 개선	1	2	4	5	1	2	4	5
70	투자자 관계	투자자 정보 공유 빈도	투자자 대상 지속가능경영 보고서 정기 발간 및 설명회 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
71	투자자 관계	투자자 문의 응대 만족도	투자자 응대 품질 향상을 위한 전담 채널 구축 및 교육 실시	1	2	4	5	1	2	4	5
72	투자자 관계	투자자 IR 활동 건수	투자자 대상 정기 IR 프로그램 및 간담회 활성화	1	2	4	5	1	2	4	5

※ 앞서 응답한 고객 KPI를 통해서 이를 수 있는 기업의 재무관점 KPI로 응답해 주시기 바랍니다.

15.4.1. 비용 절감(BSC 재무관점)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년내 성과 달성역량가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
73	비용관리	임직원 비용절감 인식 수준	비용절감 인식 제고를 위한 교육 및 사내 캠페인 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
74	비용관리	원가 절감 계획 수립률	부서별 원가 절감 계획 수립 및 이행 관리체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
75	비용관리	비용 절감 성과 관리율	비용 절감 모니터링 및 성과 관리체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
76	운영효율	업무 운영 비용 개선 실행률	업무 효율성 강화를 위한 프로세스 혁신 프로젝트 추진	1	2	4	5	1	2	4	5
77	운영효율	부서별 운영 비용 목표 달성률	부서별 운용비용 목표 수립 및 모니터링	1	2	4	5	1	2	4	5
78	운영효율	지속가능경영 연계 운영비용 절감 관리율	지속가능경영 연계 비용 절감 활동 모니터링 및 관리체계 고도화	1	2	4	5	1	2	4	5

15.4.2. 자산효율화(BSC 재무관점)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년내 성과 달성역량가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
79	자산활용	자산 활용도 평가 빈도 및 개선률	자산 활용 효율성 진단 및 개선 활동 정례화 체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
80	자산활용	불필요 자산 감소율	불필요 자산 매각 및 자산 효율화 추진	1	2	4	5	1	2	4	5
81	자산활용	자산 성과 모니터링 빈도 및 보고율	자산 성과 모니터링 체계 고도화 및 정기 보고 프로세스 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
82	투자성과	투자 성과 목표 달성률	투자 성과 관리체계 강화 및 목표 달성 모니터링 체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
83	투자성과	투자 성과분석 및 개선 실행 건수	투자 성과 분석 리포트 정례화 및 개선 실행 활동 추진	1	2	4	5	1	2	4	5
84	투자성과	투자 성과 우선순위 합리성 평가 점수	지속가능경영 기준 반영한 투자 우선순위 평가체계 수립 및 정기 평가 운영	1	2	4	5	1	2	4	5

15.4.3. 수익성장(BSC 재무관점)

번호	CSF	KPI	이니셔티브 (실행활동)	기업성과지표 우선적필요성				1년내 성과 달성역량가능성			
				1.매우아니다~ 5.매우그렇다				1.매우아니다~ 5.매우그렇다			
85	매출성장	지속가능경영 매출 목표 수립 여부	지속가능경영 기반 매출 목표 수립 및 이행관리 체계 강화	1	2	4	5	1	2	4	5
86	매출성장	매출성장 분석 및 개선 활동 횟수	매출 분석 리포트 정례화 및 개선 실행 활동 추진	1	2	4	5	1	2	4	5
87	매출성장	매출성장 연계 신시장/제품 개발 건수	신시장 진출 및 신제품 개발 프로젝트 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
88	이익관리	이익률 관리 목표 달성도	이익률 향상을 위한 수익-비용 관리체계 구축	1	2	4	5	1	2	4	5
89	이익관리	이익 분석-개선 횟수	이익 구조 분석 및 개선과제 실행 활동 정례화	1	2	4	5	1	2	4	5
90	이익관리	지속가능경영 연계 이익 목표 달성 여부	지속가능경영 성과 연계 이익 목표 달성 모니터링 및 관리 체계 운영	1	2	4	5	1	2	4	5
91	시장 점유율	시장점유율 목표 수립 여부	지속가능경영 기반 시장점유율 확대 전략 수립 및 실행	1	2	4	5	1	2	4	5
92	시장 점유율	시장점유율 목표 지속가능경영 차별화 마케팅 실행 횟수	지속가능경영 차별화 마케팅 프로그램 정례 운영 및 효과 측정	1	2	4	5	1	2	4	5
93	시장 점유율	시장점유율 목표 신규시장 진출 건수	신규시장 개척 및 고객 네트워크 확장 프로젝트 추진	1	2	4	5	1	2	4	5

IV. 외부 컨설팅 필요성 및 탐색적 역량평가

16. 위 15번 KPI(핵심성과지표)를 응답 하면서, 현재 귀사에서 외부 컨설팅을 통해 CSF(핵심성공요인) 또는 KPI(핵심성과지표) 관리를 가장 강화해야 한다고 생각하는 주요 영역은 어디입니까?

- ① 재무 관점(수익성, 비용 절감, 자산 효율성 등)
- ② 고객 관점(고객만족, 브랜드 가치, 파트너십 등)
- ③ 내부프로세스(환경) : 친환경, 에너지효율 등
- ④ 내부프로세스(사회) : 안전보건, 사회공헌 등
- ⑤ 내부프로세스(거버넌스) : 투명경영, 리스크 관리 등
- ⑥ 학습과 성장 관점(조직역량, 정보 관리, 혁신역량 등)

17. 위 16번 질문 기준으로, 외부 컨설팅 지원이 가장 필요하다고 생각하는 분야의 우선순위를 선택해 주십시오.

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

기업내부	①ESG 전략 및 중장기 목표 수립(비전, 전략, 실행계획등)
	②ESG KPI 체계 구축 및 성과관리 (핵심지표선정, 평가, 피드백등)
	③환경(E) 분야 (탄소 중립, 에너지 절감, 친환경 전환 등)
	④사회(S) 분야 (인권, 다양성, 복지, 지역사회공헌, 안전보건 등)
	⑤지배구조(G) 분야 (경영진 리더십, 투명경영, 리스크 관리, 이사회 운영 등)
	⑥임직원ESG 교육 및 워크숍 (리더십, 윤리, 인권, 환경 등)
기업외부	⑦ESG 정보공시 및 대외 보고 (지속가능경영보고서, 외부평가대응 등)
	⑧금융기관연계(ESG 투자 유치, 대출 등)
	⑨공급망ESG 리스크관리 (협력사, 파트너사 등)
	⑩조세 재무 컨설팅 및 세제 혜택 활용 전략

18. 17번에서 응답하신 분야를 기준으로, 외부 컨설팅 서비스를 이용할 때 비용을 제외한 가장 중요하게 생각해야 하는 요소는 무엇입니까?

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

- ① 컨설턴트 및 업체의 전문성,업종별 경험 및 평판
- ② 맞춤형 컨설팅 제공 및 수행 방식의 유연성
- ③ 컨설팅 결과의 현장 적용 가능성 및 성과 측정 방법
- ④ 사후 관리 및 후속 피드백(추가교육, 후속 자문 등)
- ⑤ 유사 기업 성공사례 및 실적 보유 여부
- ⑥ 정부 지원 사업(보조금, 세제 등)과의 연계 가능성

19. 위 17번에서 응답하신 분야를 기준으로, 귀사가 외부 컨설팅을 받는다면
적절한 컨설팅이라고 생각하시는 것은 무엇입니까? ()

구분	비용 (만원)	할인율 (정부지원 등)	예상기간 (개월)	컨설팅 형태	기관 유형
①	200 미만	0%	1 미만	온라인 컨설팅	민간 전문 컨설팅사
②	200 미만	10%	1~2	온라인+ 현장 혼합	정부 지원사업 연계
③	200 ~ 400 미만	0%	1~2	단기 프로젝트 형	민간 전문 컨설팅사
④	200 ~ 400 미만	10%	2~3	현장 진단형	대학·공공기관
⑤	400 ~ 600 미만	0%	2~3	맞춤형 교육·진단 병행형	정부 지원사업 연계
⑥	400 ~ 600 미만	10%	3~4	사내 워크숍 중심형	민간 전문 컨설팅사
⑦	600 ~ 1,000 미만	0%	3~4	심화 프로젝트형	정부/공공기관
⑧	600 ~ 1,000 미만	20%	4~5	현장+성과관리 병행형	민간 전문 컨설팅사
⑨	1,000 이상	10%	4~5	장기 성과관리형	정부/공공기관
⑩	1,000 이상	20~30%	5 이상	통합 전략(ESG·AD)형	민간·학계 공동수행

< 설문에 응답해 주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다. >

ABSTRACT

A Consulting Study on Diagnosing CSF and KPI Capabilities for ESG Sustainable Management in SMEs

Chung Ryong

Major in ESG Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service
& Consulting

Hansung University

The purpose of this study is to identify gaps in sustainable growth drivers in ESG management among SMEs. The study analyzes how these gaps manifest themselves from the perspective of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). While SMEs recognize the need for ESG management, constraints such as management resources, human resources, and information accessibility limit their ESG implementation capabilities and performance management. To overcome these constraints, research is needed to identify and analyze Critical Success Factors (CSFs) and Key Performance Indicators (KPIs) based on the SBSC. ESG management levels can be categorized into preparation and awareness, policy and strategy, implementation and operation, performance measurement and reporting, and advancement and diffusion. This study examines how the CSFs and KPIs from the four SBSC perspectives (learning and growth, internal processes, customers, and finance) interact with tax incentives and external consulting at each stage. The

analytical framework examines the awareness and utilization of tax incentives, the need for external consulting, its benefits as input and support factors, the extent of CSF and KPI improvement from the SBSC perspective, and the ESG mission and vision. The empirical analysis utilized survey data from a nationwide survey of small and medium-sized enterprises (SMEs). The survey included questions on corporate characteristics, tax incentive utilization and awareness, ESG mission and vision, KPI implementation from the SBSC perspective, and the need for and expected benefits of external consulting.

The analysis was conducted using an integrated analytical framework consisting of a growth engine gap diagnosis reflecting the gap between the necessity and feasibility of SBSC-based KPIs, SBSC-based CSF derivation and IPA analysis, network centrality analysis, and cross-analysis of tax incentives, external consulting, and sustainable management factors. This study identified a growth engine gap, indicating a significant gap in capabilities across SBSC-based KPIs, and significant gaps in internal processes and learning and growth. The IPA analysis identified finance (investment performance, earnings management), customers (brand trust, customer transparency), internal processes (environmental management, supply chain management, safety and health), and learning and growth (data management, talent development, and innovation drive) as key elements of priority management. Network analysis revealed that supply chain management, environmental management, compliance, investor relations, earnings management, IT infrastructure, and leadership competency play a crucial role as hub elements of the CSF structure. The study also confirmed the role of tax incentives in enhancing the effectiveness of external consulting, and SBSC-based CSF and KPI improvements were found to have a positive impact on achieving ESG missions and visions.

This study contributes theoretically by proposing an integrated analysis model that links ESG management and SBSC-based performance

management systems in SMEs. Its significance lies in the development of a diagnostic system that combines growth engine gap analysis, IPA analysis, network analysis, and cross-analysis. From a practical perspective, the study identified key areas for improvement and suggested external consulting directions based on the characteristics of SMEs through a CSF and KPI matrix and IPA. From a policy perspective, the study explored the feasibility of designing a package of tax incentives and consulting, and identified the need for a systematic support system to strengthen ESG implementation. This study empirically demonstrates that ESG management for small and medium-sized enterprises (SMEs) goes beyond mere compliance with laws and regulations and can become a practical management tool that realizes and promotes corporate vision and strategy. Furthermore, it suggests that it can serve as fundamental data for the future development of ESG-based sustainable management.

【Keyword】 ESG management, Sustainable Balanced Scorecard, Critical Success Factors, Key Performance Indicators, Network Analysis