

석사학위논문

중소기업 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향

-리더십 매개효과를 중심으로-

2025년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 민 혁

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향

-리더십 매개효과를 중심으로-

The Impact of ESG Management in Small and Medium-sized
Enterprises on Business Performance
-Focusing on the Mediating Effect of Leadership-

2024년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박민혁

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향

-리더십 매개효과를 중심으로-

The Impact of ESG Management in Small and Medium-sized
Enterprises on Business Performance
-Focusing on the Mediating Effect of Leadership-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2024년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 민 혁

박민혁의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2024년 12월 일

심사위원장 정 진 택 (인)

심 사 위 원 이 형 용 (인)

심 사 위 원 주 형 근 (인)

국 문 초 록

중소기업 ESG 경영이 경영 성과에 미치는 영향 -리더십 매개효과를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과

스 마 트 융 합 컨 성 팅 전 공

박 민 혁

본 연구는 중소기업의 ESG 경영이 경영성과(재무적 성과 및 비 재무적 성과)에 미치는 영향에 대해 실증분석하고, ESG 경영과 경영성과와의 관계에서 리더십 요인의 매개효과에 대해 심층적으로 연구하였다. ESG 경영이 글로벌 비즈니스 환경에서 필수적인 경영 전략으로 자리 잡은 반면, 중소기업을 대상으로 한 ESG 경영의 효과와 메커니즘에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 이에 본 연구는 ESG 경영의 효과를 체계적으로 규명하고자 하였다.

연구는 환경, 사회, 지배구조의 세가지 ESG 요소를 독립변수로 설정하고, 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 종속변수로 분석하였다. 또한 리더십을 매개변수로 설정하여 ESG 경영과 경영성과 간의 관계에서 리더십의 역할을 검증하였다. 표본은 국내 중소기업을 대상으로 설문조사를 통해 수집되었으며, 다중회귀분석을 활용하여 가설 검증을 수행하였다.

분석결과, 환경 요인은 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 정(+)의 영향

을 미쳤으며, 리더십과의 관계에서도 가장 높은 영향을 보였다. 이는 중소기업의 환경 중심 경영에서 리더의 리더십이 역량이 재무적 성과 향상뿐 아니라 비재무적 성과에도 기여를 한다는 것을 시사한다. 반면, 사회 요인은 비재무적 성과와 리더십에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했으며, 이는 사회적 책임 활동이 구체적으로 체계적으로 실행되지 못했을 가능성을 시사한다. 지배구조 요인은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 비재무적 성과와의 관계는 유의하지 않았다. 이러한 결과는 투명한 경영 관행이 투자자 신뢰와 재정 안정성을 높이는 데 효과적이지만, 비재무적 성과와의 직접적 연결성은 낮을 수 있음을 의미한다. 리더십은 ESG 경영이 재무적 성과에 미치는 영향을 매개하며, ESG 활동을 통해 조직 내 협력과 실행력을 강화하는 데 중요한 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 그러나 비재무적 성과와의 관계에서는 매개효과가 유의미하지 않았으며, 이는 리더십이 조직 내부보다는 외부 이해관계자와의 상호작용에서 약한 연결성을 보일 수 있음을 시사한다.

본 연구는 중소기업의 ESG 경영이 경영성과에 미치는 효과를 실증적으로 분석함으로써, 중소기업이 환경 중심의 ESG 경영 전략을 강화하고, 경영자의 리더십 개발을 통해 조직내 ESG 실행력을 높일 필요가 있음을 강조하며, 특히 사회적 책임 활동과 지배구조 개선이 보다 구체적이고 실질적인 성과로 연결될 수 있도록 실행 방안을 마련해야 함을 제언하였다.

본 연구는 ESG 경영이 중소기업의 지속 가능성과 경쟁력 강화를 위한 핵심 전략임을 실증적으로 뒷받침하며, 관련 연구와 실무적적용에 기여할 것으로 기대한다.

【주요어】 ESG 경영, 리더십, 재무적 성과, 비재무적 성과

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 배경 및 연구 목적	1
제 2 절 연구 방법 및 구성	3
제 2 장 이론적 고찰	5
제 1 절 ESG 경영	5
1) ESG 개념	5
2) ESG 구성	8
3) ESG 선행연구	14
제 2 절 경영성과	15
1) 경영성과의 개념	15
2) 중소기업 경영성과의 선행연구	16
제 3 절 리더십	17
1) 리더십의 개념	17
2) 리더십의 선행연구	18
제 4 절 선행연구	19
1) ESG 경영과 경영성과의 선행연구	19
2) ESG 경영과 리더십의 선행연구	20
3) 경영성과와 리더십의 선행연구	21
제 3 장 연구 방법	23
제 1 절 연구모형	23
제 2 절 가설설정	24
1) 중소기업 ESG경영과 재무적 성과와의 관계	24
2) 중소기업 ESG 경영과 비재무적 성과와의 관계	25
3) 중소기업 ESG 경영과 리더십의 관계	25

4) 리더십과 경영성과의 관계	26
5) ESG, 리더십, 경영성과와의 관계	28
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 설문 구성	31
1) ESG 경영	32
2) 리더십	33
3) 경영성과	34
제 4 절 분석방법	38
제 4 장 실증분석 및 연구결과	39
제 1 절 표본의 특성과 분석결과	39
1) 인구통계학적 특성	39
2) 기술통계 분석	41
제 2 절 측정항목의 타당성 및 신뢰도분석	42
1) 타당도 분석	42
2) 신뢰도 분석	44
3) 상관관계 분석	45
제 3 절 가설 검증 결과 및 해석	47
1) 가설 1 ESG 경영과 재무적성과에 대한 검증과 해석	47
2) 가설 2 ESG 경영과 비재무적성과에 대한 검증과 해석	49
3) 가설 3 ESG 경영과 리더십에 대한 검증과 해석	50
4) 가설 4 리더십과 경영성과에 대한 검증과 해석	52
5) 가설 5 중소기업 ESG 경영이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십 의 매개효과에 대한 검증과 해석	54
6) 가설 6 중소기업 ESG 경영이 비재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더 십의 매개효과에 대한 검증과 해석	56
7) 가설 검증 결과 요약	58
제 5 장 결 론	60

제 1 절 연구의 결과요약 및 시사점	60
제 2 절 연구의 한계점	61
참 고 문 헌	63
부 록	78
ABSTRACT	83

표 목 차

[표 1-1]	연구의 구성 체계도	4
[표 2-1]	ESG 발전 과정	7
[표 2-2]	Scope 개요	10
[표 3-1]	가설 설정	31
[표 3-2]	변수의 조작적 정의	37
[표 4-1]	표본의 인구통계학 특성	41
[표 4-2]	기술통계량	42
[표 4-3]	독립변수 타당도 분석	43
[표 4-4]	종속변수 타당도 분석	44
[표 4-5]	신뢰도 분석	45
[표 4-6]	상관관계 분석	45
[표 4-7]	독립변수와 종속변수(재무적성과)간의 모형요약	48
[표 4-8]	독립변수와 종속변수(재무적성과)간의 분산분석	48
[표 4-9]	독립변수와 종속변수(재무적성과)간의 계수	48
[표 4-10]	독립변수와 종속변수(비재무적성과)간의 모형요약	49
[표 4-11]	독립변수와 종속변수(비재무적성과)간의 분산분석	49
[표 4-12]	독립변수와 종속변수(비재무적성과)간의 계수	50
[표 4-13]	독립변수와 매개변수간의 모형요약	50
[표 4-14]	독립변수와 매개변수간의 분산분석	51
[표 4-15]	독립변수와 매개변수간의 계수	52
[표 4-16]	매개변수와 종속변수(재무적성과)간 모형요약	52
[표 4-17]	매개변수와 종속변수(비재무적성과)간 모형요약	53
[표 4-18]	매개변수와 종속변수(재무적성과)간 분산분석	53
[표 4-19]	매개변수와 종속변수(비재무적성과)간 분산분석	53
[표 4-20]	매개변수와 종속변수(재무적성과)간 계수	54
[표 4-21]	매개변수와 종속변수(비재무적성과)간 계수	54
[표 4-22]	독립변수(환경), 매개변수, 종속변수(재무적성과) 계수	54
[표 4-23]	독립변수(지배구조), 매개변수, 종속변수(재무적성과) 계수	55

[표 4-24]	독립변수(사회), 매개변수, 종속변수(재무적성과) 계수	55
[표 4-25]	독립변수(환경), 매개변수, 종속변수(비재무적성과) 계수	56
[표 4-26]	독립변수(지배구조), 매개변수, 종속변수(비재무적성과) 계수	57
[표 4-27]	독립변수(사회), 매개변수, 종속변수(비재무적성과) 계수	57
[표 4-28]	가설 1~6검증 결과 요약	58

그림 목 차

[그림 3-1] 연구 모형	24
----------------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구 배경 및 연구 목적

최근 전 세계적으로 팬데믹과 기후 변화 위기 속에서 기업의 환경, 사회적 역할이 강조되면서 ESG 경영은 매출, 영업이익 등의 재무적 성과에 달리 기업 활동의 친환경, 사회적 책임 경영, 지배구조 개선과 같은 비재무적 성과에 집중하는 경향이다(정겨운,2022). ESG는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 앞글자를 따서 만든 단어로서 기업의 환경적 책임, 사회적 책임, 지배주소를 투명하게 관리하는 경영 활동을 의미한다(박문수,서진형,2021).

기업이 지속 가능한 성장을 하기 위해선 외부로부터 투자를 받아야하며, 투자를 받기 위해선 ESG 경영이 필수인 시대가 되었다. 세계 3대 자산운용사인 블랙록, 뱅가드, 스테이트 스트리트의 보유 지분을 합하면 미국 S&P 500 기업의 88%를 차지하며, 이들이 ESG 친화적 이라 것은 명백한 사실이다. 개인 투자자들 또한 ESG에 적극이며, 특히 미래 사회의 주인공인 MZ세대는 환경문제와 공정성을 중시하기 때문에 ESG 활동을 잘하는 하는 기업에 투자하길 희망하고 있다. 다만 ESG가 큰 사회 흐름으로 자리 잡고 있는 상황을 악용하여, 기업이 실제로는 그렇지 않으면서 ESG 친화적인 것처럼 홍보 하는 '그린 워싱(greenwashing, 위장 환경주의)'에 나서 는 문제가 발생하고 있다. 결국 이와 같은 잘못된 방법으로 기업이 투자를 유치하면 투자자는 손해를 입게 되고 ESG 무용론과 같은 문제가 생길 수 있는 우려가 제기되고 있다(조선일보, 2022).

금융위원회는 투명한 정보 기반에서 ESG를 투자하도록 코스피 상장 기업의 ESG 공시를 의무화를 단계적으로 확대할 것이라 밝혔으며, 이러한 상황속에서 기업은 ESG 경영을 도입하고 대응을 위한 노력을 할 필요성이 있다(이지현,2022).

글로벌 기업들은 ESG 경영을 앞 다투어 선포하며 강력한 행보를 추진하고 있으며, 국내에서도 '2050 탄소중립 정책'을 통해 2050년까지 탄소 순 배출 제로, 친환경 에너지 인프라 구축을 위해 많은 지원정책을 내세우고 있다. 이렇게 기업이 ESG 활동을 필수적으로 이행 해야하는 사회적 요구가 있고, 이와 관련된 연구와 논의는 지속되고 있으나, 주로 기업의 ESG 활동에 대해 결과를 측정하거나, 외부관계자의 초점

에 맞춰져 있다(한승호,2022).

최근들어 정부는 중소기업의 ESG 경영확산을 위한 정책적 지원과 대. 중소기업 협력사업의 활성화를 통해 중소기업이 긍정적인 경영성과를 낼 수 있도록 전사적인 노력을 하고 있다(대한상공회의소,2021).

그러나 기존 ESG 경영 연구는 대부분 대기업을 중심으로 이루어졌으며, 대기업에 비해 상대적으로 자원이 부족한 중소기업에 대한 연구는 아직 미비한 상태이다. 중소기업은 경제적 사회적 측면에서 중요한 역할을 담당하고 있으며, 한국 경제의 기반을 형성하고 있다. 특히 중소기업은 대기업에 비해 지역사회와의 연계가 강하고 고용 창출에 기여도가 높기 때문에, 중소기업의 ESG 경영 도입은 더 큰 사회적 가치를 창출할 수 있는 잠재력을 가지고 있는 것은 여러 연구(김동원 윤순재,2015; 정재호,2017)에 의해 뒷받침 되고 있다.

이러한 상황에서 중소기업이 ESG 경영을 성공적으로 실행하고 그 성과를 극대화하기 위해서는 리더십의 역할이 중요한 부분을 차지한다는 것은 앞선 연구(박상언,2019)가 뒷받침하고 있다. 나이키의 경우‘리더십 표준 규정’을 통해 가이드라인을 제시하고 생산 협력업체들이 실천할 수 있도록 교육과 현장 점검등을 병행하고 있다. 이 규정에는 적극적인 활용, 지속가능성, 안전, 근로자 존중, 공평한 대우 등 5대 주요 영역과 51개 운영원칙을 담고 있다(이우식,2022).

최근 연구(이상훈 김지현,2022; 김성환 이은정,2023)에서 리더십은 조직 내에서 전략적 목표를 설정하고, ESG 경영 목표를 달성하기 위한 자원 배분 및 실행 과정을 총괄하는 중요한 역할을 하며, 특히 중소기업은 자원 및 인식, 인프라가 대기업에 비해 상대적으로 부족하므로, 리더십의 방향성과 실행력은 조직의 성공적인 ESG 경영 실행을 좌우하는 요인이라 하였다. 리더십은 ESG 경영을 단순한 규제 준수나 이미지 제고 수단으로 보는 것이 아니라, 장기적인 가치를 창출하는 핵심 전략으로 인식하고 이를 실현해야하며, 환경적, 사회적, 지배구조적 책임을 다함으로써 기업의 지속 가능한 성장을 도모하는 경영 방식이라 하였다.

이에 본 연구는 중소기업의 ESG 경영이 경영 성과에 미치는 영향을 분석하고, 이 과정에서 리더십이 어떠한 매개효과를 가지는지 규명하는 것을 목적으로 한다. 중소기업의 ESG 경영이 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석함으로써, 선행연구 결과들을 검토하고 본 연구의 틀에 맞게 재해석한다.

중소기업의 ESG 경영과 리더십 간의 관계를 명확히 규명함으로써, 중소기업의 ESG 경영에 리더십이 어떠한 영향일 미치는지 알아보고 경영성과 간의 관계에서 어떠한 매개역할을 하는지 알아보고 연구의 시사점을 도출하는데 목적을 둔다.

제 2 절 연구 방법 및 구성

본 연구는 중소기업의 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 과정에서 리더십이 어떠한 매개 효과를 가지는지 체계적으로 규명하는데 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 선행연구 논문, 학술지, 정부통계 자료, 정부간행물, 국내 외 서적 및 인터넷 포털사이트 자료 등을 참조하여 ESG와 경영성과에 관한 연구를 고찰, 연구모형의 검증을 위해 기업의 임직원을 대상으로 설문조사를 통한 실증분석을 진행하였다. 실증분석을 위해 ESG의 구성요소를 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수 리더십을 매개변수로 하는 연구모형의 인과관계를 분석하고 SPSS 통계프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 통해 측정도구의 타당성과 신뢰성을 파악하고 변수들 간의 상관관계를 확인하여 가설검정을 위한 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구는 총5장으로 구성하였다.

제 1장에서는 이 연구를 진행하게 된 배경과 목적, 연구 방법과 구성에 관하여 정리하였다.

제2장에서는 연구가설을 설정한 변수에 대한 이론적 고찰 및 선행연구 부분으로서 ESG, 경영성과, 리더십, 변수들의 선행연구를 고찰하였다.

제3장에서는 본 연구의 모형과 가설을 확정하고, ESG 구성을 독립변수로 그리고 종속변수인 경영성과, 매개변수인 리더십에 대한 측정 방법을 정리하고, 각 변수들에 대한 정의를 내린다. 본연구의 실증 분석을 위해 국내 기업에 근무하는 임직원을 대상으로 설문 조사를 실시하여 확보한 응답자료를 기초자료로 활용하였다.

제4장에서는 통계분석을 통해 연구모형과 가설의 검증을 진행한다. 통계분석은 빈도 분석과 기술통계 분석을 실시하여 표본의 특성을 확인하고, 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 기본 가설을 검증한다.

제5장에서는 연구결과를 요약 및 분석하여 시사점을 도출하고, 마지막으로 이 연구의 한계점을 제시하였다

제 1장 서론			
연구 배경 및 연구 목적	연구 방법 및 구성		

제 2장 이론적 고찰			
ESG 경영	경영성과	리더십	선행연구

제 3장 연구방법			
연구 모형	가설설정	변수의 조작적 정의 및 설문 구성	분석 방법

제 4장 실증 분석 및 연구 결과			
표본의 특성과 분석 결과	측정항목의 타당성 및 신뢰성	가설 검정 결과 및 해설	

제 5장 결론			
연구의 결과요약 및 시사점	연구의 한계점		

[표1-1] 연구의 구성 체계도

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 ESG 경영

1) ESG 개념

ESG(Environmental, Social, Governance)는 기업 경영에서 환경적 책임(Environmental), 사회적 책임(Social), 그리고 투명한 지배구조(Governance)를 통합적으로 고려하는 경영 활동을 의미한다(박문수 등, 2021). ESG는 기업의 지속 가능성을 위한 필수적인 전략으로 자리 잡았으며, 환경과 사회적 책임, 지배구조의 투명성을 함께 고려하는 통합적 접근 방식이다(Clark et al., 2015). 이 개념은 단순히 윤리적 경영을 넘어서, 기업의 장기적인 재무성과를 향상시키는 중요한 요소로 여겨진다(Friede et al., 2015).

ESG의 개념은 비교적 최근에 도입된 것이지만, 그 기원은 훨씬 이전으로 거슬러 올라간다. 과거에는 기업이 주주 가치를 극대화하는 것을 주요 목표로 했으나, 1990년대 후반부터 사회적 책임에 대한 요구가 높아지면서 기업은 더 넓은 책임을 요구받게 되었다(김영철, 2021). 특히, 1960년대와 1970년대에 걸쳐 인권, 노동 환경, 환경 오염 등이 사회적 이슈로 떠오르면서 기업들이 사회적 책임을 고려하기 시작했으며, 이는 결국 ESG 개념의 발달로 이어졌다(Galbreath, 2009). 2004년, UN 글로벌 콤팩트(UN Global Compact)와 스위스 투자은행들이 주도한 "Who Cares Wins" 보고서에서 ESG라는 용어가 처음 공식적으로 등장했다(UN Global Compact, 2004). 이 보고서는 기업이 ESG 요소를 경영 전략에 통합할 때 더 나은 장기적 재무성과를 달성할 수 있다고 주장했다. 이는 기업의 사회적 책임이 단순한 도덕적 선택이 아니라, 재무적 성과와 리스크 관리에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 강조한 것이다(UN Global Compact, 2004). 이후 ESG는 국제 금융시장과 투자자들 사이에서 중요한 요소로 부상했다. 특히, 유럽연합(EU)을 중심으로 ESG 공시 의무화가 논의되었고, 2015년에는 UN이 *지속 가능한 발전 목표(SDGs, Sustainable Development Goals)를 채택하면서 ESG는 글로벌 경영의 필수적인 기준으로 자리잡았다(UN, 2015). E. 환경(Environment)은 기후 변화와 환경오염 등에 대응한 환경 보호를 위한 기업의

대응에 대한 평가이고, S.사회(Social)는 직원, 고객, 지역사회 등 이해관계자 관리에 대한 평가이며, G.지배구조(Governance)는 이해관계자의 기대를 충족시키기 위한 내부적 통제 및 절차 시스템에 대한 평가이다(민재형,김법석,2019).

ESG는 지속 가능 경영과 사회적 책임(CSR)이 진화하고 구체화, 개념화하여 환경, 사회, 지배구조를 기업 경영 시 고려하고자 하는 개념으로 전통적으로 재무적 성과를 목표로 하는 기업 경영과 달리 비재무적 성과를 함께 강조하는 개념이다(이나겸,임수영,2021).ESG의 발전 과정은 전 세계적으로 기업의 지속 가능성을 추구하는 경영 전략의 중요한 축으로 자리잡아 왔으며, 국내에서도 ESG 경영은 빠르게 확산되고 있다. 초기에는 주로 기업의 사회적 책임(CSR)에서 출발하였지만, 2000년대 중반 이후 ESG(Environmental, Social, Governance)라는 보다 포괄적인 개념으로 진화하면서 환경 보호, 사회적 기여, 그리고 투명한 지배구조가 기업의 핵심 경쟁력 요소로 부상했다. 특히 2020년대에 들어서면서 ESG는 단순한 기업의 선택이 아닌, 전 세계 금융 시장과 투자자들의 필수적인 기준이 되었고, 정부 차원의 규제 및 공시 의무화가 확대되면서 기업들이 이를 경영 전략에 통합하는 흐름이 가속화되고 있다(김정우, 2021). 앞으로 ESG는 기업의 장기적인 성과와 생존에 중요한 역할을 할 것이며, 특히 지속 가능한 발전을 위한 필수적인 경영 요소로 자리매김할 것이다(박은정, 2021).

연도	주관 기관/주체	선언 및 보고서	내용
1960~1970년대	기업, 학계, 시민사회	CSR(기업의 사회적 책임) 개념도입	기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 개념 등장. 기업이 사회적 가치 창출과 윤리적 경영을 통해 사회적 책임을 다해야 한다는 요구가 시작됨(Galbreath, 2009).
2004년	UN 글로벌 콤팩트, 스위스 투자은행들	"WhoCaresWins" 보고서	ESG 용어가 공식 등장. 기업이 환경, 사회적책임, 지배구조를 경영 전략에 통합할 때 장기적인 재무 성과와 리스크 관리에 긍정적인 영향을 미친다는 주장(UN Global Compact, 2004)
2006년	UN	책임 투자 원칙 (PRI, Principles for Responsible Investment)	투자자들이 ESG 요소를 고려해 책임 있는 투자를 할 수 있도록 유도하는 PRI 도입. 금융시작에서 ESG 투자 활성화(PRI, 2020)
2015년	UN	지속가능발전목표(SDGs) 채택	17개의 글로벌 목표로 구성된 SDGs 채택. ESG와 SDGs는 기업이 지속 가능한 경영을 실천하는 주요 프레임워크로 자리 잡음(UN,2015).
2010~현재	ESG 평가 기관들 (MSCI, Sustainalytics, KCGS 등)	ESG 평가 시스템 발전	글로벌 및 국내 ESG 평가 기관들이 기업의 ESG 성과를 측정하는 평가 시스템 도입. ESG 정보공시 의무화가 전 세계적으로 확산됨(Friede,et,al. 2015).
2020년대	정부, 투자자, 연기금, 글로벌 자산운용사들	ESG 공시 의무화 확대, ESG 투자 확대	글로벌 연기금과 투자자들이 ESG 요소를 반영한 투자 확대. 각국 정부는 ESG 공시 의무화를 추진하며, ESG 경영의 제도화와 투자 확대가 이루어짐(Clark et al, 2015)

[표2-1] ESG 발전 과정

※출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재정리

2) ESG 구성

ESG는 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)를 고려한 통합적인 경영 전략으로, 기업이 이 세 가지 요소를 통해 지속 가능한 성장을 이루는 것을 목표로 한다. ESG는 단순한 사회적 책임을 넘어 기업의 장기적 성과를 보장하고 리스크를 최소화하는 주요 전략으로 자리 잡았다. ESG 경영은 기업의 재무적 성과와 사회적 기여를 동시에 실현하는 중요한 수단으로 각광받고 있으며, 투자자와 소비자들의 요구도 ESG 요소를 더욱 중요하게 고려하고 있다. 각각의 요소는 다음과 같은 측면에서 기업 경영에 중요한 영향을 미친다.

가) 환경

환경(Environmental) 요소는 ESG 경영의 핵심적인 구성 요소로, 기업이 기후 변화, 자원 고갈, 오염 문제 등 전 세계적인 환경 이슈에 대해 어떻게 대응하는지를 평가하는 기준이다. 이는 기업이 지속 가능한 경영을 실천하기 위해 환경 보호와 자원 효율성을 높이는 노력을 포함하며, 특히 탄소배출 감축, 재생 가능 에너지 사용, 폐기물 관리, 자원 효율성 등이 환경적 요소에 포함된다. 이러한 활동들은 기업의 사회적 신뢰도와 함께 장기적인 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 기후 변화는 현재 전 세계적으로 가장 중요한 환경 이슈 중 하나로 꼽히며, 특히 기업의 탄소 배출은 기후 변화에 직접적인 영향을 미친다. 이에 따라 글로벌 차원에서 기업들이 탄소 배출을 줄이기 위한 다양한 전략을 도입하고 있다. 대표적인 글로벌 협약인 파리 기후협정은 2015년에 채택되었으며, 이는 지구 평균 기온 상승을 1.5도 이하로 유지하기 위한 국제적인 노력의 일환으로, 각국의 정부와 기업들이 이를 실현하기 위해 다양한 계획을 마련했다(Geels et al., 2016).

기업들은 탄소 중립(Carbon Neutral) 목표를 설정하고, 탄소 배출을 줄이기 위한 계획을 추진하고 있다. 탄소 중립이란 기업이 배출하는 탄소의 양을 줄이고, 동시에 탄소 상쇄 활동을 통해 배출량을 상쇄하여 실질적인 탄소 배출량을 '0'으로 만드는 것을 목표로 한다. 많은 글로벌 기업들이 2050년까지 탄소 중립을 달성하겠다는 목표를 설정하고 있으며, 이를 위해 전력 사용을 재생 가능 에너지로 전환하고, 에너지 효율을 높이는 등의 활동을 실천하고 있다(European Commission, 2019).

대표적인 사례로, 유럽연합(EU)은 2019년 그린 딜(Green Deal)을 발표하며, 2050년

까지 유럽 전체를 탄소 중립 대륙으로 만들기 위한 계획을 세웠다. 이 계획은 에너지, 운송, 농업 등 다양한 산업에서 탄소 배출을 줄이는 법적 구속력이 있는 목표를 포함하고 있다. 또한, 글로벌 이니셔티브인 RE100은 기업들이 사용하는 전력의 100%를 재생 가능 에너지원으로 전환하도록 장려하고 있으며, 구글(Alphabet), 애플(Apple) 등 주요 글로벌 기업들이 이를 준수하고 있다(Blanco, 2019).

국내에서도 2020년 한국 정부의 탄소 중립 선언을 통해 2050년까지 탄소 중립을 달성하겠다는 목표가 제시되었으며, 이에 따라 대기업과 중소기업 모두 탄소 배출 감축을 위한 다양한 노력을 하고 있다. 예를 들어, LG화학은 2050년까지 탄소 배출 제로화를 목표로 하고 있으며, 이를 달성하기 위해 친환경 제품 개발, 탄소 배출 감축 공정 도입 등 다양한 활동을 추진하고 있다(김지훈, 2021).

재생 가능 에너지 사용은 환경적 책임을 실천하는 중요한 방법 중 하나로, 기업들이 화석 연료 사용을 줄이고 태양광, 풍력, 수력 등 재생 가능 에너지를 사용하는 방향으로 전환하는 것을 의미한다. 재생 가능 에너지는 화석 연료보다 환경에 미치는 영향이 적으며, 장기적으로 기업의 에너지 비용을 절감할 수 있다. 이에 따라 많은 글로벌 기업들은 에너지 소비에서 재생 가능 에너지 비율을 높이기 위해 적극적으로 투자하고 있다. 폐기물 관리는 기업이 생산 과정에서 발생하는 폐기물을 어떻게 처리하고 관리하는지를 평가하는 중요한 환경적 요소이다. 기업은 폐기물 최소화 및 재활용을 통해 환경 보호와 자원 절약을 실현할 수 있다. 특히 전 세계적으로 폐기물 제로(ZERO Waste)를 목표로 하는 기업들이 늘어나고 있으며, 이를 위해 생산 공정에서 재활용이 가능한 소재를 사용하는 등 폐기물 관리를 강화하고 있다. 탄소 배출 스코프는 기업이 활동하면서 발생시키는 온실가스를 직접 배출(Direct Emissions)과 간접 배출(Indirect Emissions)로 구분한 국제 표준이다. 이 스코프는 기업이 배출하는 온실가스를 체계적으로 관리하고 감축하기 위해 사용되며, 주로 Scope 1, Scope 2, Scope 3로 나뉜다. 이 세 가지 범주는 기업의 탄소 배출원을 명확하게 파악하고, 배출량 감축을 목표로 하는 전략적 접근을 가능하게 한다(Greenhouse Gas Protocol, 2015). 다음 [표2-1]은 각 Scope의 내용을 정리한 것이다.

스코프	구분	설명	예시
Scope 1	직접 배출 (Direct Emissions)	기업이 소유하거나 통제하는 시설과 장비에서 직접적으로 배출되는 온실가스, 주로 연료 연소, 공정배출, 이동수단 등에서 발생.	공장의 연료 사용, 회사 차량에서 발생하는 배출
Scope 2	간접 배출 (Indirect Emissions)	기업이 소비하는 전력, 열, 냉방을 외부에서 구매할 때 발생하는 간접적인 온실가스 배출. Scope 1 과 달리 기업이 아닌 외부 에너지 공급자에 의해 발생하는 배출	기업이 사용하는 전기나 열을 생산하는 발전소에서의 배출
Scope 3	기타 간접 배출 (Other Indirect Emissions)	기업의 가치 사슬(Value Chain) 내에서 발생하는 간접 배출, 주로 원자재 공급, 물류, 폐기물 처리, 제품 사용 및 폐기 과정에서 발생하는 배출	공급업체로부터 구매한 원자재의 생산과정, 제품 운송, 소비자가 제품을 사용하고 폐기 할때 발생하는 배출

[표 2-2] Scope 개요

※출처 : 선행 연구를 토대로 연구자 재 구성

최근 국가들에게서 급속한 경제 발전과 더불어 환경문제가 크게 두드러지고 있다. 중국 정부는 환경문제를 해결하기 위해 환경에 관한 규정이나 정책을 내세워 친환경적인 생산을 강조, 에너지 절약 등을 주장하였다(Sun,2020). 기업의 친환경적인 활동은 기업 가치에 영향을 미치기에 기업에서는 환경 보호 규칙이나 제도를 수립하고 기업의 유행에 따라 각 기업에 맞는 친환경 정책을 수립하고 대응하는 방안을 통해 환경 보호 수준을 높이려고 노력하고 있다(나아람,2022)

나) 사회

ESG 경영 활동의 구성요소로서 사회활동은 바람직한 행동과 노력으로 사회의 가치와 목적을 실현하는 것으로 구성원의 인권 및 노동에 대한 존중, 제품에 대한 책임,

지역사회에의 공헌 등 사회를 위한 기업의 노력이라고 정의한다(Elkington, 1997). Bowen(1953)이 사회의 목적과 가치를 실현하기 위하여 의사결정을 바람직하게 생각 되는 행동에 따라 의사결정을 하는 것에 대한 의무로 사회적 책임을 정의하면서 시작되었다.

사회적 책임은(Social Responsibility) ESG 경영에서 중요한 축을 이루는 요소로, 기업이 경제적 이익을 넘어 지역사회와 이해관계자들에게 긍정적인 영향을 미치는 것을 목표로 한다. 이는 노동 조건, 인권 보호, 지역사회 기여, 다양성 확보와 같은 여러 측면을 포함하며, 기업의 장기적 생존과 지속 가능성에 큰 역할을 한다(유재영, 2021). 기업의 사회활동은 종업원, 고객, 협력사, 지역사회 등 다양한 이해관계자와의 우호적인 인식과 행동으로 연결되어 궁극적으로 기업의 사회활동이 경영성과에도 긍정적인 영향을 줄 것이라는 선행연구 결과를 뒷받침하고 있다(Waddock & Smith, 2000).

사회적 책임을 지는 기업은 이윤을 창출하는 동시에 법을 준수하면서 윤리적으로 운영하고 성실한 기업 시민 이라고 부를 수 있다(Thaler, 2012). 사회활동에서 기업의 유일한 책임 은 속이지 않고, 공개적인 경쟁의 규칙에서 이익을 많이 올리도록 기업의 자원을 활용하여 행동하는 것이라고 주장하는 신자유주의적인 입장에서 두 번째인 법적 책임까지 인정하는 것이다. 그러므로 규범적 측면에서 CSR은 법률적 책임을 넘어서서 사회에 편익을 제공하는 기업의 자발적 노력으로 간주 되어야 할 것이라 하였다(김재홍 외, 2012).

사회적 책임의 핵심 중 하나는 노동자의 권리와 인권 보호이다. 이는 근로자들에게 공정한 노동 조건을 제공하고, 성차별이나 인종차별 같은 불평등을 방지하는 것을 포함한다. (김영훈,2021)은 중소기업이 노동권을 보호하고 직원들에게 안전한 근무 환경을 제공할 때, 직원의 충성도가 증가하고 생산성이 향상된다 밝혔다. 이러한 노동권 보호는 특히 중소기업에서 더욱 중요하게 다뤄지며, 이는 기업 내부의 안정성과 외부의 긍정적인 평판을 높이는데 기여한다 나타났다.

고객 및 소비자와의 관계에서 기업은 제품 및 서비스 제공 과정에서 소비자에게 정직한 정보를 제공하고, 안전하고 지속 가능한 제품을 제공할 의무가 있다. 소비자 신뢰는 기업의 사회적 책임 활동에 직접적인 영향을 받으며, ESG 활동 등을 적극적으로 이행하는 기업은 더 높은 고객을 확보함에 영향을 준다(정진호,2022).이는 소비자의 기대에 부응하는 윤리적 경영이 기업의 브랜드이미지와 매출에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과에서도 확인 할 수 있다(변영조,2022).

사회적 요소에서 또 다른 중요한 부분은 다양성과 포용성이다. 기업은 성별, 인종,

종교 등의 차이를 존중하고, 차별 없이 모든 이해관계자가 평등한 기회를 누리도록 해야한다. 이러한 포용적인 조직문화는 기업의 혁신과 성과를 촉진하는 데 기여한다 (Sultana et al., 2018; Leonardo Becchetti et al., 2022).

ESG의 사회활동은 기업의 사회적 책임 활동(CSR) 개념을 좀 더 구체적이고 발전적으로 표현한 개념으로 볼 수 있는데, 내부 구성원인 직원의 인권 존중, 기업이 제공하는 제품의 안정성 및 협력 업체와의 상호 호혜적 관계와 동반 성장, 지역사회 및 커뮤니티에 대한 기여 등 다양한 이해관계자와 협력적 관계를 형성하며 사회 문제에 대하여 책임을 다하는 활동으로써 기업에 대한 인식과 평판에 긍정적 영향을 미치며 기업 이미지를 긍정적으로 변화시키는 효과가 있다(이지윤,2022). 역사적으로 CSR에서 발전된 개념으로, 오늘날의 ESG는 기업이 책임 있는 경영을 통해 장기적인 성공을 이끌어내는 중요한 전략적 요소로 자리 잡고 있다(Stakeholder Theory, 2020).

기업의 목표는 과거 주주 이익 극대화에서 최근 기업의 지속가능성을 위해 다양한 이해관계자의 이익을 고려하는 방향으로 변화하고 있다. 과거에는 주주의 이익이 최우선이었지만, 현재는 직원, 소비자, 지역사회 등 기업 경영에 영향을 주고받는 모든 이해관계자의 이익을 고려하는 경영활동으로 확대되었다. 이는 단순히 주주 이익만을 위한 경영에서 벗어나 직원, 소비자, 지역사회 등 기업 성황에 영향을 미치는 다양한 이해관계자들의 역할과 중요성이 커졌기 때문이다. 결과적으로 기업은 지속가능한 성장을 위해 주주 이익뿐만 아니라 다양한 이해관계자의 이익을 균형있게 고려하는 경영 전략을 수립해야 한다(윤도경,2024).

나) 지배구조

지배구조(Governance)는 기업이 운영되고 관리되는 방식을 나타낸다. 이사회, 경영진, 주주 및 다른 이해관계자 간의 관계를 규정한다. 이는 기업이 경제적 목표를 달성하면서도 윤리적, 법적 책임을 준수하도록 하는데 필수적인 요소로 작용한다. ESG 요소 중 경영진이 얼마나 책임감 있게 기업을 운영하는지 평가하며, 주주와 이해관계자들에게 투명하고 신뢰할 수 있는 경영 시스템을 제공하는 것을 목표로 한다(김성환,2020). 이 구조는 기업의 장기적 성장을 위한 필수 요소이며, 경영진이 단기적인 이익에만 집중하지 않고 장기적인 관점에서 전략을 수립하면, 기업의 지속 가능성이 높아진다. 또한 이사회는 경영진이 적절하게 행동하도록 감시 감독하며, 경영 활동의 투명성을 보장한다. 이를 통하여 이해관계자들이 기업에 대해 신뢰를 갖는데 영향을 준다. 이사회 구성은 기업의 지배구조에서 핵심적인 요소이며, 이사회의 독립성과 다

양성이 주요 관건이다. 이사회는 독립성은 경영진을 견제하고 기업이 공정하고 투명하게 유지되도록 보장하며, 이사회 구성에서 외부 이사의 비율은 기업 경영의 투명성과 책임성을 강화하는 중요한 역할을 한다. 또한 이사회 구성원이 다양한 배경을 가질 수 있도록 균형 잡힌 의사결정이 가능하며, 이는 기업의 장기적인 성과에 긍정적인 영향을 미친다(이재용, 2018).

경영 투명성은 기업이 모든 이해관계자들에게 경영활동과 관련된 정보를 명확하고 일관되게 제공하는 것을 의미한다. 투명한 정보 공개는 주주와 투자자들이 기업의 실제 상황을 신뢰할 수 있도록 하며, 이를 통해 기업의 장기적인 신뢰 구축과 경영 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 특히 재무상태, 주요 의사결정, 기업 전략 등의 정보가 신속하고 정확하게 공개될 때, 자본 조달 비용이 줄어들고, 기업의 평판이 강화된다(Healy & Palepu, 2001). 또한 부패와 비윤리적인 경영 관행을 방지하는 역할을 하며, 기업은 규제 기관과 투자자들에게 신뢰를 제공한다. 지배구조 평가 요소 중 리스크 관리도 중요한 평가 대상이 된다. 리스크관리는 기업이 직면할 수 있는 다양한 위험 요소를 식별하고, 이를 관리하거나 최소화하는 과정을 의미한다. 재무, 운영, 규제, 환경적 요인이 포함되며, 이러한 위험을 사전에 예측하고 대비하는 것이 기업의 지속 가능성에 필수요소로 작용한다. 경영진은 리스크를 효과적으로 관리하기 위한 전략을 수립하고, 이를 이사회와 주주들에게 명확히 보고할 책임을 가지고 있다(김성환, 2020). 예를 들어, 금융 리스크는 금리 변동, 환율 변동과 같은 요소를 포함하며, 이는 기업의 재무 상태에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 환경적 리스크는 기후 변화와 같은 외부 요인으로 인해 발생할 수 있으며, 이러한 리스크는 기업의 운영과 평판에 영향을 미칠 수 있다(Power, 2007).

Healy & Palepu(2001)는 기업이 정보를 공개하지 않을 경우, 정보 비대칭성이 커지고 이는 투자자들 간의 불평등을 초래할 수 있다고 경고하였다. 따라서 경영 투명성은 기업이 책임 있는 경영을 할 수 있도록 돕고, 신뢰 기반의 관계를 구축하는데 필수적이다(Healy & Palepu, 2001). 윤리적 경영으로는 직원들뿐 아니라 주주, 고객, 지역사회 등 다양한 이해관계자들에게 긍정적인 영향을 미치며, 윤리적 경영을 통해 기업은 내부 부패를 방지하고, 조직 내에서 더 나은 의사결정 문화를 조성할 수 있다(Doh et al., 2011).

한국 ESG 기준원은 지배구조 활동을 기업이 경영활동을 하면서 준수해야 할 행동 규범과 관련된 규칙을 마련하는 일련의 과정으로 기업평가의 중요한 요인으로 접근한다(전미경, 2022). 바람직한 지배구조는 투명하고 책임 있는 경영이 가능하게 하여 이해관계자들로부터 신뢰를 회복하고 국내외적으로 장기자금을 안정적으로 확보함으

로 기업의 경영효율을 높이고 경쟁력을 확보하는데 기여한다(노영호,2008).

3) ESG 선행연구

ESG(환경, 사회, 지배구조) 경영활동은 기업의 장기적인 지속 가능성과 사회적 책임을 강화하는 중요한 경영 패러다임으로 자리 잡고 있다. 21세기 들어 기후변화, 사회적 불평등, 기업 윤리와 같은 문제들이 대두되면서, ESG 요소는 더 이상 선택사항이 아닌 필수적 경영 전략으로 인정받고 있다. 특히, 투자자와 소비자들은 기업의 재무적 성과뿐만 아니라 환경적 책임, 사회적 기여, 투명한 지배구조를 평가하며, 이러한 변화는 ESG 경영활동의 중요성을 더욱 부각 시키고있다(김현우,2020). 환경적 요소는 기업의 지속 가능한 경영활동에서 가장 중요한 부분 중 하나로, 기후 변화와 자원의 고갈에 대응하기 위해 기업이 환경을 보호하고 자원을 효율적으로 사용하는 것을 목표로 한다.

김현우(2020)는 기업이 환경적 책임을 다할 때, 규제 리스크를 줄이고 장기적으로 기업의 비용 절감과 이미지 개선에 기여할 수 있다고 주장하였으며, 특히 탄소 배출을 줄이는 활동은 중장기적으로 규제 비용을 줄일 수 있을 뿐만 아니라, 소비자들의 친환경 제품에 대한 선호 증가에 대응할 수 있는 중요한 전략적 요소로 작용한다 밝혔다. 이러한 관점에서 환경적 책임은 단기적인 비용을 초래할 수 있지만, 장기적으로는 기업의 경쟁력을 강화하는 요인으로 작용한다. 또한, 국외 연구에서도 유사한 결과를 보이고 있다.

Friede, Busch, & Bassen(2015)의 분석에 따르면, 환경적 요소를 강화한 기업들은 재무적 성과가 더 우수하며, 특히 에너지 효율성 및 재생 가능 에너지 사용이 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 이는 기업이 환경을 보호하면서도 경제적 가치를 창출할 수 있음을 나타낸다.

정수진(2020)의 연구에서는 기업의 사회적 책임이 소비자들의 브랜드 신뢰도와 충성도에 미치는 영향을 분석했으며, 연구결과 기업이 지역사회에 기여하고 윤리적 경영을 실천할 때 소비자들의 신뢰가 강화되며, 이는 장기적인 매출 성장으로 이어질 수 있음을 밝혔다. 따라서 사회적 책임은 기업의 단순히 법적 요구를 충족하는 것 이상의 가치를 창출하며, 이는 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

강지수(2018)는 지배구조가 투명한 기업일수록 경영 리스크가 적으며, 투자자들의 신뢰를 얻어 자본 조달 비용을 줄일 수 있다는 결과를 도출했다. 이사회 구성의 독립성과 경영진의 책임성은 장기적인 기업 성장과 밀접하게 연결되어 있으며, 이는 기업

의 경영성과에 영향을 미친다고 밝혔다. Bebchuk et al.(2009)의 연구는 지배구조가 개선된 기업들이 더 나은 재무성과를 보인다는 것을 밝혔다. 특히, 이사회 독립성은 경영진의 전략적 의사결정과정에서 중요한 역할을 하며, 이는 기업의 장기적인 성공을 보장하는 요소로 작용한다. 이러한 연구는 지배구조가 기업의 성과뿐만 아니라 기업의 지속 가능성을 보장하는 핵심적 경영 요소임 시사한다.

최재혁(2023)은 ESG 경영활동은 주주관련 자기자본이익률(ROE), 총자산이익률(ROA) 등 재무적 성과 뿐만 아니라 수출 중소기업의 신시장 개척과 공정력신 등 비재무적 성과에서도 긍정적인 영향에 대해 연구하였다. ESG 활동에 관한 선행연구들은 ESG요소가 경영성과와 지속 가능성에 미치는 긍정적인 영향을 일관되게 입증하고 있다(김현우,2020; 강지수,2018).

제 2절 경영성과

1) 경영성과의 개념

경영성과는 기업이 설정한 목표를 달성하고, 자원을 효율적으로 활용하여 얻은 결과를 평가하는 중요한 개념으로, 기업의 경쟁력과 지속 가능성을 판단하는 핵심 지표이다(Kaplan & Norton, 1992). 경영성과는 주로 재무적 성과와 비재무적성으로 나누어 평가되며, 각 성과는 기업의 경영활동이 얼마나 효과적으로 이루어졌는지 평가하는데 중요한 역할을 한다. 전통적으로 경영성과는 매출, 순이익, 자본수익률(ROI)등과 같은 재무적 지표를 중심으로 평가된다. 이러한 지표들은 기업이 단기적으로 이익을 얼마나 창출했는지, 자본을 얼마나 효율적으로 사용했는지 등을 나타내며, 투자자와 주주들에게 중요한 경영성과 평가 기준이 된다(Porter, 1985).

그러나 이러한 재무적 성과만으로는 기업의 장기적 성장 가능성이나 지속 가능성을 충분히 평가할 수 없다는 한계가 있으며, 최근에는 비재무적 성과의 중요성도 강조되고 있다(Schumpeter, 1934). 비재무적 성과는 기업이 자원을 얼마나 효율적으로 관리하고, 변화하는 시장 환경에 신속하게 대응하며, 혁신을 통해 경쟁 우위를 확보하는지를 평가하는 중요한 지표이다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Ye et al., 2021). 예를 들어, 운영 효율성은 자원 사용과 비용 절감의 효율성을 높여 기업의 생산성을

증대하는 데 기여한다(Porter, 1985). 또한, 고객 만족도는 소비자들의 요구를 충족시키고, 브랜드 충성도를 유지하는 데 중요한 역할을 한다(Smith & Wheeler, 2002). 최근 국내 연구에서도 비재무적 성과의 중요성을 강조하는 연구가 늘어나고 있다. 김영호(2020)는 기업의 혁신 활동이 경영성과에 미치는 긍정적인 영향을 분석하며, 혁신이 기업의 장기적인 경쟁력을 강화하는데 중요한 역할을 한다고 주장한다. 또한, ESG(환경, 사회, 지배구조)경영활동이기업의 지속 가능성과 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 분석한 연구에서는, ESG 성과가 높은 기업이 투자자들로부터 더 높은 평가를 받으며, 이는 장기적으로 재무성과에도 기여한다는 걸 보여준다(김현우,2021). 중소기업의 경우, 경영성과는 기업의 자원과 역량이 상대적으로 제한적임에도 불구하고 경쟁력을 유지하고 지속 가능한 성장을 이루기 위한 주요 기준으로 활용된다(Kim & Choi, 2017). 따라서 중소기업의 경영성과를 평가할 때는 정량적 성과와 더불어 정성적 성과를 고려하는 것이 필요하다(Song & Park, 2020).

2) 중소기업 경영성과의 선행연구

중소기업의 경영성과는 기업의 경쟁력과 지속가능성을 평가하는 핵심 지표로, 이에 대한 연구는 다양한 관점에서 수행되어 왔다. 중소기업은 대기업에 비해 자원과 역량이 제한적이므로, 경영성과를 높이기 위한 내부 및 외부 요인에 대한 연구가 주목받고 있다(김용수, 2019). 중소기업의 내부적 요인으로 경영자의 리더십과 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구가 다수 진행되었다. 김영훈(2020)은 중소기업 경영자의 변혁적 리더십이 조직의 혁신성과와 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 이정민(2019)은 조직 내 신뢰와 협력 문화가 경영성과를 증진시키는 주요 요인임을 실증적으로 밝혔다.

중소기업의 기술 혁신과 경영성과 간의 관계에 관한 연구는 기술적 우위를 확보하기 위한 혁신 활동의 중요성을 강조하고 있다. 박경수(2018)는 중소기업의 R&D 투자와 기술 개발이 시장 경쟁력을 강화하며, 이는 매출 증대와 같은 재무적 성과로 이어진다고 주장하였다. 이상준(2017)은 기술 혁신 역량이 높은 중소기업이 보다 높은 재무적 성과를 달성할 가능성이 높음을 제시하였다.

정부 지원과 경영성과 간의 연관성에 대한 연구도 활발히 이루어졌다. 이준호(2019)는 정부의 금융 및 기술 지원이 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고

밝혔으며, 한상민(2021)은 초기 창업 단계에서의 정책적 지원이 기업의 안정성과 장기적 성과에 더욱 효과적임을 분석하였다.

김민지(2022)는 환경 및 사회적 책임을 강화하는 중소기업이 고객 신뢰 및 브랜드 평판을 높이고, 이를 통해 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 점을 보고하였다. 박순애와 신은혜(2021)는 ESG 경영활동이 중소기업의 장기적 성장 가능성을 높이는 중요한 요소임을 강조하였다.

중소기업의 비재무적 성과는 경영성과 평가에서 점점 중요한 비중을 차지하고 있다. 김용수(2019)는 고객 만족, 직원 만족, 브랜드 평판과 같은 비재무적 지표가 중소기업 성과의 핵심 평가 요소로 활용되고 있음을 제시하였다. 최종민과 박일주(2018)는 CSR(기업의 사회적 책임) 활동이 경영성과에 미치는 영향을 분석하며, 중소기업의 사회적 책임 활동이 비재무적 성과에 큰 영향을 미친다고 언급하였다.

중소기업의 경쟁우위 결정요인과 경영성과 간의 관계를 분석한 연구에서는 기업가 정신, 시장 지향성, 핵심 역량이 주요 요인으로 강조된다. 김재룡(2014)은 KS 및 ISO 인증과 같은 품질 관리가 중소기업 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다.

제 3절 리더십

1) 리더십의 개념

리더십은 조직이 설정한 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향을 미치는 과정이자, 조직성과를 창출하는 데 필수적인 요소로 정의된다(김영훈, 2020; Bass, 1985). 이는 리더가 조직 내에서 비전을 제시하고, 구성원들에게 동기를 부여하며, 조직의 자원을 효과적으로 조정하는 행동을 포함한다(Northouse, 2016; Yukl, 2013).

Stogdill(1974)은 리더십을 "집단의 목표를 달성하기 위해 구성원의 행동에 영향을 미치는 과정"으로 정의하며, 리더십이 조직의 방향성을 결정짓는 주요 요인임을 강조하였다. Kotter(1990)은 리더십과 관리(management)를 구분하며, 리더십은 변화와 혁신을 주도하는 데 필요한 능력으로, 관리가 안정성과 효율성에 초점을 맞춘 것과 대조된다고 보았다.

리더십의 정의는 학문적 관점에 따라 변혁적 리더십(transformational leadership)과

거래적 리더십(transactional leadership)으로 나뉘기도 한다. Burns(1978)는 변혁적 리더십을 "구성원의 동기와 가치관에 긍정적인 변화를 유도하여 조직이 더 높은 성과를 달성하도록 돕는 과정"으로 설명하였다. 반면 거래적 리더십은 보상과 처벌을 통해 구성원의 행동을 조정하는 관계를 중심으로 한다(Bass, 1985).

Yukl(2013)은 리더십을 "구성원의 행동에 영향을 미쳐 조직의 목표를 달성하게 만드는 과정"으로 정의하며, 리더십의 효과는 리더, 구성원, 그리고 조직적 상황 간의 상호작용에 의해 결정된다고 보았다. Hersey와 Blanchard(1969)는 구성원의 성숙도에 따라 리더가 리더십 스타일을 조정해야 한다고 주장하며, 상황에 따른 리더십의 유연성을 강조하였다. 리더십의 개념은 조직의 맥락에 따라 실용적으로 적용되기도 한다. 예를 들어, 중소기업에서는 리더십이 제한된 자원과 역량 속에서 조직의 혁신성과 지속 가능성을 확보하는 핵심 요인으로 작용한다(김용수, 2019). 이정민(2019)은 리더십이 조직 내 신뢰와 협력을 강화하여 조직 성과를 향상시키는 주요 메커니즘으로 작용한다고 주장하였다.

리더십은 단순한 영향력 행사 이상의 복합적인 과정으로, 조직의 목표를 설정하고 구성원의 동기를 유발하며, 이를 통해 조직 성과를 극대화하는 데 핵심적인 역할을 수행한다. 또한, 리더십은 변화하는 환경과 조직적 요구에 맞추어 유연하게 조정될 때 그 효과성이 극대화된다(Kotter, 1990; Yukl, 2013).

2) 리더십의 선행연구

리더십은 조직의 목표 달성을 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 핵심적인 과정으로, 다양한 이론적 접근을 통해 그 개념과 역할이 정의되고 발전되어 왔다. 선행연구들은 리더십의 정의와 유형, 그리고 그 효과에 대한 논의를 중심으로 다각적으로 접근해왔다(김영훈, 2020; Stogdill, 1974).

리더십에 대한 연구는 조직행동과 관리 연구 분야에서 꾸준히 발전하며 조직 성과와 개인의 성장에 미치는 영향을 규명해 왔다. 초기 리더십 연구는 리더의 개인적 특성이나 행동에 초점을 맞추었으나, 최근 연구는 조직의 맥락적 요인과 상호작용의 중요성을 강조하고 있다(김창환, 손승연, 2022; Avolio et al., 2022).

리더십은 조직 내 인간관계와 권력의 행사를 통해 목표를 달성하는 과정을 포함하며, 리더의 행동이 구성원 및 조직 전반에 미치는 영향이 주요 연구 대상이 되어왔다. 특히, 리더십이 조직 내 신뢰, 직무 만족도, 이직 의도 등에 미치는 영향이 심도 있게 연구되었다(Bass & Riggio, 2021; 김종관, 2021). 리더십의 질적 수준은 구성

원의 직무 몰입과 조직 효과성을 결정짓는 핵심 변수로 작용하며, 이를 통해 조직 혁신과 성과가 촉진될 수 있음이 입증되었다(Avolio et al., 2022).

Stogdill(1974)은 리더십을 "집단의 목표 달성을 위해 구성원의 행동에 영향을 미치는 과정"으로 정의하며, 리더십이 조직의 방향성을 결정짓는 중요한 요인임을 강조하였다. 국내에서는 김영훈(2020)이 리더십을 조직의 목표 달성을 위해 구성원에게 영향을 미치는 과정으로 정의하며, 특히 조직 내 비전 설정과 동기부여의 중요성을 강조하였다.

김성준(2015)은 리더십이 조직의 만족도와 몰입도에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 변혁적 리더십이 이러한 요소를 극대화하는 데 중요한 역할을 한다고 강조했다. 이 연구에서는 변혁적 리더가 구성원들에게 동기부여를 제공하고, 구성원들이 자신의 업무에서 더 큰 만족감을 느끼며 조직 목표에 헌신하도록 하는 점을 강조하고 있다.

리더십은 구성원의 심리적 안정감과 직무 스트레스 수준에 직접적인 영향을 미친다. 국내 연구에서는 리더십이 구성원의 심리적 안정감을 증대시키고, 팀워크와 협력 문화를 형성하여 조직성과를 향상시키는 데 기여한다고 보고하였다(김수남, 2023). 이는 조직 내 리더가 명확한 목표를 제시하고 구성원을 존중하는 태도를 유지함으로써 긍정적 환경을 조성할 수 있다는 점을 시사한다(Brown & Treviño, 2021).

리더십에 대한 선행 연구는 리더의 행동과 태도가 조직과 구성원 모두에게 중요한 영향을 미친다는 것을 시사하며, 이를 통해 리더십 연구는 조직의 복잡한 환경과 인간관계의 변화를 반영하는 방향으로 계속 진화하고 있다.

제 4절 선행연구

1) ESG경영과 경영성과의 선행연구

ESG(Environmental, Social, Governance) 경영이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석한 연구는 국내외에서 꾸준히 진행되고 있다. ESG 경영은 환경적 책임, 사회적 가치 창출, 그리고 지배구조 개선을 통해 기업의 지속가능성을 제고하고 이해관계자의 요구를 충족시키는 전략으로 평가받고 있다. 이러한 맥락에서 ESG 경영과 경영성과 간의 관계를 탐구한 주요 연구들은 다음과 같은 결과를 보여준다.

김태식 외(2022)는 국내 상장기업을 대상으로 ESG 경영과 재무성과 간의 관계를

실증적으로 분석하였다. 연구 결과, 환경적 책임활동, 사회적 책임활동, 그리고 지배구조 활동이 모두 기업의 재무성과에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 지배구조 활동은 기업의 경영성과에 가장 큰 기여를 하며, 이는 투명한 경영과 의사결정 구조의 개선이 경영성과에 중요한 영향을 미친다는 점을 시사한다. 또한 이상준(2022)은 ESG 통합 등급이 기업의 장기적 성과에 미치는 영향을 분석하였다. ESG 등급이 높은 기업은 낮은 기업에 비해 24개월에서 60개월 동안의 누적성과에서 유의미한 차이를 보였다. 이는 ESG 경영이 단기적인 성과보다는 장기적인 성과 창출에 더욱 효과적임을 나타내며, 특히 사회적 책임(Social)과 지배구조(Governance) 요인이 이러한 장기 성과에 핵심적인 역할을 한다고 제시되었다.

Lin et al.(2022)의 연구는 대만과 한국 상장기업을 대상으로 ESG 점수와 경영성과 간의 관계를 분석하였다. 이 연구는 ESG 점수와 경영성과 간의 상호작용이 복잡하며, 특정 산업에서는 ESG 활동이 비용 부담으로 작용해 경영성과에 부정적 영향을 미치기도 한다는 점을 발견하였다. 이는 ESG 활동의 효과가 기업의 산업적 맥락과 전략적 방향에 따라 달라질 수 있음을 시사한다.

Chen et al.(2023)은 ESG 관행이 재무성과에 미치는 영향을 분석하면서, 국가별 규제 환경과 기업 문화가 ESG 관행의 효과에 영향을 미친다고 주장하였다. 이 연구는 영국, 중국, 한국의 데이터를 비교하여, ESG 활동이 모든 환경에서 동일하게 작용하지 않는다는 점을 강조하였다.

2) ESG경영과 리더십의 선행연구

ESG 경영은 기업이 환경적 책임을 다하고, 사회적 가치를 창출하며, 투명한 지배구조를 통해 지속 가능한 발전을 추구하는 경영 방식이다(박성진, 2021). ESG 경영은 단순히 기업 이미지 관리나 규제 준수를 넘어서, 이해관계자들과의 신뢰를 기반으로 기업의 장기적 지속 가능성과 사회적 책임을 실현하는 데 필수적인 전략으로 평가된다(김정원, 2020). ESG 경영의 성공적인 실행을 위해 리더십의 역할은 조직 내외에서 중요한 영향을 미친다. 특히, ESG 경영을 효과적으로 추진하려면 리더가 ESG 전략을 명확히 설정하고 이를 조직 문화와 운영 체계 전반에 반영할 수 있는 역량이 요구된다(이정민, 2019).

리더십은 ESG 경영에서 전략 수립과 실행을 총괄하며 조직의 방향성을 설정하는데 핵심적인 역할을 한다. 특히 최고경영자(CEO)와 고위 관리자들은 ESG 목표를 조직의 핵심 전략으로 설정하고, 이를 실행하기 위한 구체적인 계획을 수립하며, 구성

원들에게 이를 명확히 전달할 의무가 있다(김성현, 2018). 박성진(2021)의 연구에 따르면, ESG 경영이 성공하려면 리더가 ESG 비전과 목표를 명확히 전달하고, 이를 바탕으로 구성원들과 조직의 문화적 변화까지 이끌어낼 수 있어야 한다. 또한, ESG 경영에서 리더는 이해관계자들과의 신뢰를 구축하고 ESG 활동의 성과를 정당화하며, 이를 통해 지속 가능한 발전을 위한 기업의 가치를 확립해야 한다(김정원, 2020).

변혁적 리더십(transformational leadership)은 ESG 경영에서 특히 효과적인 리더십 스타일로 평가받는다. 변혁적 리더는 ESG 경영의 장기적인 비전을 제시하고, 구성원들에게 ESG 목표의 중요성을 인식시키며, 이들이 자발적으로 참여할 수 있도록 동기를 부여한다(김지영, 2019). 변혁적 리더십은 구성원들에게 환경적 책임과 사회적 가치 창출의 중요성을 전달하며, ESG 목표를 실현하기 위한 혁신적 접근과 조직 변화를 가능하게 한다(박지영, 2020). 김성현(2018)은 변혁적 리더십이 ESG 경영에서 구성원들의 몰입도를 높이고, 조직의 지속 가능성을 강화하는 데 있어 중요한 요인임을 강조했다. 이러한 연구는 변혁적 리더십이 ESG 경영의 실행력을 강화하고 성과를 높이는 데 긍정적인 영향을 미친다는 점을 보여준다.

거래적 리더십(transactional leadership)은 ESG 경영의 단기적 성과를 달성하는 데 효과적인 리더십 스타일로 분석된다. 거래적 리더는 명확한 목표와 성과 기준을 제시하고, 이에 따른 보상 체계를 통해 구성원들이 과제를 성실히 수행하도록 유도한다(이정민, 2019). 거래적 리더십은 주로 ESG 경영의 초기 실행 단계나 특정 과업 달성에 유리한 방식으로 평가되며, 단기적 성과를 관리하고 보상 체계를 통해 구성원의 참여를 유도할 수 있다. 그러나 거래적 리더십은 ESG 경영의 장기적인 지속 가능성이나 조직 문화의 근본적인 변화에는 한계를 보인다(박성진, 2021). 따라서 ESG 경영의 효과를 극대화하기 위해서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 유기적으로 결합한 접근이 필요하다(김지영, 2019).

3) 경영성과와 리더십의 선행연구

리더십은 조직의 경영성과를 결정짓는 핵심 요인으로 오랫동안 주목받아 왔으며, 다양한 연구에서 리더십과 경영성과 간의 관계가 심층적으로 논의되어 왔다(박성준, 2020). 경영성과는 일반적으로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분되며, 리더십은 이러한 성과를 증진시키는 주요 동력으로 작용한다(이정민, 2018).

선행연구들은 리더십 스타일이 조직 구성원들의 동기부여, 직무만족, 조직몰입 등을 통해 조직 전체의 성과에 미치는 영향을 규명하고 있다.

리더십 스타일과 경영성과의 관계를 분석한 연구에 따르면, 변혁적 리더십이 경영성과에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 변혁적 리더십은 리더가 비전을 제시하고 구성원들에게 동기를 부여하며, 이들의 자발적 참여를 이끌어냄으로써 조직의 성과를 극대화하는 리더십 스타일이다(Bass, 1990). 국내 연구에서도 변혁적 리더십이 조직의 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 도출되었다(김지영, 2019). 특히 변혁적 리더십은 구성원들이 조직 목표에 대한 몰입을 강화하고, 창의적 문제 해결과 혁신 활동을 촉진하는 데 기여한다(박지영, 2020). 이러한 특징은 조직이 불확실한 경영 환경에서도 지속적으로 성과를 창출할 수 있도록 지원한다.

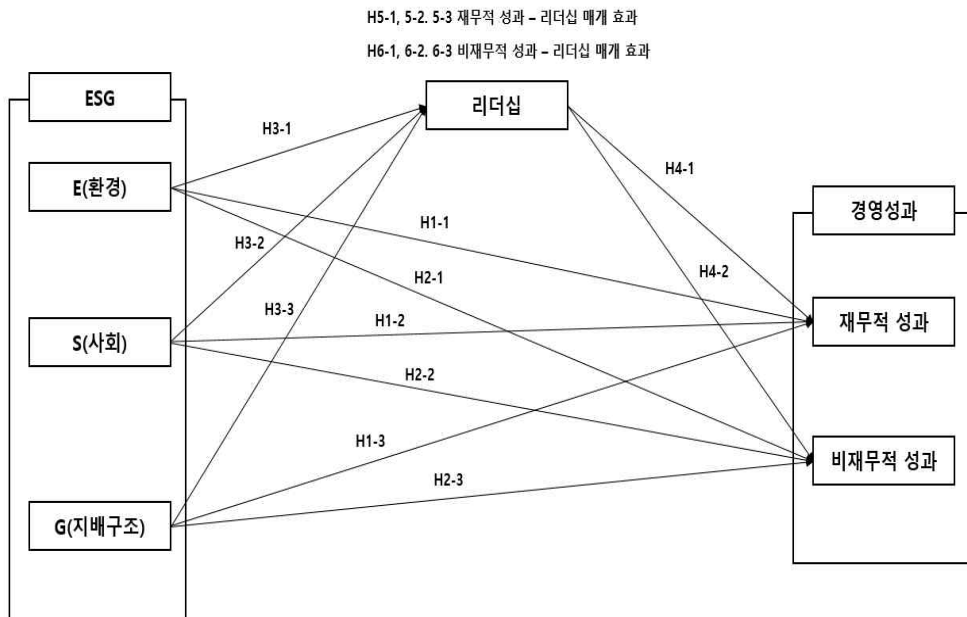
리더십과 경영성과 간의 관계는 상황적 요인에 따라 달라질 수도 있다. 상황적 리더십 이론(Situational Leadership Theory)에 따르면, 리더십의 효과는 조직의 내적, 외적 환경에 따라 달라질 수 있다(Hersey & Blanchard, 1969). 예를 들어, 빠른 변화와 혁신이 요구되는 환경에서는 변혁적 리더십이 더 효과적일 수 있으며, 안정적이고 구조화된 환경에서는 거래적 리더십이 더 유리할 수 있다(김다희, 2020). 이러한 상황적 접근은 리더가 조직의 환경과 구성원의 특성에 맞는 리더십 스타일을 유연하게 적용해야 함을 시사한다.

경영성과는 리더십 스타일뿐만 아니라 리더와 구성원 간의 관계 품질에 의해 크게 영향을 받는다. 리더-구성원 교환 이론(Leader-Member Exchange, LMX)에 따르면, 리더와 구성원 간의 높은 신뢰와 상호 지원적 관계는 구성원의 동기부여와 직무 만족을 강화하며, 이는 결과적으로 조직의 성과 향상으로 이어진다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 국내 연구에서도 LMX의 질이 높을수록 조직의 비재무적 성과와 재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 보고되었다(최민지, 2019).

제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구모형

본 연구는 중소기업의 ESG 경영이 리더십이 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 경영성과 간의 관계에서 매개역할을 하는지 알아보고자 하였다. 선행연구를 바탕으로 연구모형을 그림[3-1]과 같이 설정하였다. 독립변수 ESG 경영은 환경, 사회, 지배구조의 3개 요인으로 설계하였고, 매개변수로는 리더십 그리고 종속변수는 경영성과로 설계하였다.



[그림 3-1] 연구모형

제 2 절 가설설정

본 연구에서는 중소기업의 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증분석을 위해 리더십을 매개변수로 하였고, 매개 효과 분석에서 독립변수별로 개별적인 직접 효과와 간접효과의 유의성을 검증하여 매개유형을 분석하였다. 분석을 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다. ESG 경영과 재무적성과의 관계에서 가설 3개, ESG 경영과 비재무적성과의 관계에서 가설 3개, ESG경영과 리더십의 관계에서 가설 3개, 리더십과 경영성과의 관계에서 가설 2개, 리더십의 매개효과에 대한 가설 6개, 총 17개의 가설을 설정하였다.

1) 중소기업 ESG경영과 재무적 성과와의 관계

김진수,김경훈(2024)는 ESG 활동이 시장 지향성과 관계 지향성에서 긍정적인 영향을 주며, 이러한 지향성은 재무적 성과에 유의미한 긍정적 영향을 미친다고 보고하였고, 김병욱(2015)는 ESG 경영이 혁신활동에 유의미한 영향을 미치며, 김영수,박정훈(2020)은 환경적 요인에 대한 투자가 에너지 비용 절감 및 생산성 향상을 통해 재무적 성과를 향상시키는데 기여한다고 주장하였다.

이은혜,정석환(2021)은 사회적 책임을 실천하는 중소기업이 고객 충성도를 확보하고 시장 내 경쟁력을 강화하여 매출 증가와 재무적 안정성을 확보한다고 하였다. Smith, A., & Johnson, R. (2019)은 중소기업의 지배구조 개선이 재무적성과에 미치는 영향을 연구하며, 투명한 의사결정 구조와 책임 경영 체계를 도입한 기업들이 투자 유치와 자본 비용 절감에 유리한 위치를 차지한다고 보고하였으며, Park, H., & Lee, J. (2022)은 ESG 경영의 종합적인 실천이 재무적 성과뿐만 아니라 지속 가능한 성장에도 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

본 연구는 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 중소기업의 ESG 경영이 재무적 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H1. ESG 경영은 재무적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-1 : 환경은 재무적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-2 : 사회는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

가설 H1-3 : 지배구조는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

2) 중소기업 ESG경영과 비재무적 성과와의 관계

김용풍(2022)는 ESG 활동이 조직 자부심과 직무만족을 높이며, 이러한 요인들이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔으며, 이기철(2024)은 ESG 경영활동의 진정성이 조직몰입과 내부 고객만족에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 고객서비스지향성 향상으로 이어진다고 보고하였다. 조희진(2023)은 ESG 활동이 기업 이미지 개선과 조직 신뢰도 향상에 기여하며, 이는 조직 구성원의 조직 충성도와 고객 만족도 증대로 이어진다고 보고하였다. 또한 박윤수(2023)은 중소기업 경영자의 비재무적 성과와 만족도와 ESG 경영 간에 유의미한 관계가 있음을 확인하였다.

Park and Jang (2021)은 기관 투자자들은 국가별 ESG 기준을 고려하여 투자 결정을 내리며, 이는 기업의 ESG 활동이 투자 유치에 중요한 역할을 함을 시사한다 밝혔으며, Susen and Etter (2024)은 ESG 성과가 높은 기업일수록 조직의 공정성에 대한 인식과 미래 보상에 대한 기대가 높아지며, 이는 직원의 만족도 향상으로 이어진다고 하였다.

우수치(2022)는 ESG 경영이 조직 신뢰를 매개로 조직 충성도에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였으며, 이연화(2023)는 ESG 활동이 기업 이미지에 긍정적인 영향을 주며, 이는 소비자의 구매 의도에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 본 연구는 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 중소기업 ESG 경영이 비재무적 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H2. ESG 경영은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-1 : 환경은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

가설 H2-2 : 사회는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

가설 H2-3 : 지배구조는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

3) 중소기업 ESG경영과 리더십의 관계

김진수,김경훈(2024)은 중소기업의 지속가능 리더십이 강한 기업일수록 ESG 활동이

조직 성과에 미치는 긍정적인 효과를 더욱 강화한다고 밝혔으며, 리더가 ESG 경영의 중요성을 인식하고 이를 전략적으로 활용할 때 조직 구성원의 몰입과 성과가 증대된다는 점을 시사했다. Zhang et al. (2023)은 변혁적은 조직 혁신을 촉진하고 ESG 성과를 증대시키는데 중요한 역할을 하며, 특히 리더의 비전 제시와 직원들의 참여 독려가 조직 내 ESG 경영의 성공적인 실행을 도모한다고 설명하였다. 이기철(2024)은 리더가 직원과의 신뢰를 기반으로 ESG 활동을 추진할 때 직원과 소비자 간의 관계가 강화된다고 강조하였다.

Suriyankietkaew et al. (2022)은 지속가능한 리더십 역량은 중소기업의 지속가능성과 회복력을 높이는데 중요한 요소이며, 자원 효율화, 사회적 책임 활동 등이 리더십 역량에 크게 영향을 받는다고 설명하였다. 김병욱(2015)은 중소기업의 ESG 경영활동은 조직 차원의 혁신 행동과 기업 평판을 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치며, Susen and Etter (2024)은 ESG 성과가 뛰어난 기업은 조직 내 공정성과 보상 체계에 대한 신뢰를 높이며, 이는 직원 만족도 증대로 이어진다고 하였으며, 리더십이 ESG 성과를 효과적으로 실현하는데 중요한 역할을 한다고 밝혔다. 중소기업의 ESG 경영 도입 의도는 CEO의 의지, 고객 요구, 정부 지원 등에 의해 크게 영향을 받으며, 특히 CEO의 ESG 경영에 대한 의지와 열정이 중소기업의 ESG 활동 수준을 결정짓는 주요 요인임을 강조하였다. 이는 리더십의 강도가 ESG 활동의 성공 여부를 좌우할 수 있음을 시사함을 밝혔다 (이윤효, 박경희, 정병규, 2023). 본 연구는 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 리더십이 중소기업 ESG 경영에 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H3. ESG 경영은 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-1 : 환경은 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-2 : 사회는 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-3 : 지배구조는 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 리더십과 경영성과의 관계

오현영(2013)은 177개의 국내 기업을 대상으로 최고경영자의 리더십 유형이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며, 그중 변혁적 리더십은 탐색적 및 활용적 혁신활동 모두에 긍정적인 영향을 미치며, 이러한 혁신활동은 경영성과 향상에 기여한다고 밝혔다. 또한 조직 문화 유형이 혁신활동과 경영성과 간의 관계를 매개함을 확인하였다. 김재봉(2020)은 리더십 연구의 최근 동향을 분석한 결과 경영, 인적자원관리, 조직 분야에서 리더십 연구가 활발히 이루어지고 있으며, 의료, IT, 교육 등 다양한 분야에서도 리더십 연구가 증가하고 있음을 확인 하였다. 이는 리더십이 기업과 특정 조직뿐만 아니라 다양한 학문 분야에서 중요해지고 있음을 나타낸다.

김성수(2013)은 조직 구성원이 리더의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 연구한 결과, 변혁적 리더십이 경영성과에 더 큰 긍정적 영향을 미친다고 보고하였다. 박준영(2012) 변혁적 리더십의 경우 상향식 평가와 경영성과를 매개하는 것으로 나타났으며, 리더의 상향식 평가 점수가 높을수록 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004)은 변혁적, 거래적 리더십과 리더십 성과 간의 관계를 연구하였으며, 변혁적 리더십은 리더십 효과성, 직원의 만족도, 직원의 보상 등 다양한 성과 지표와 강한 정적 상관관계를 보였다. 이는 변혁적 리더십이 조직성과 향상에 중요한 역할을 함을 나타낸다 밝혔다. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013)의 연구는 변혁적 및 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대해 연구하였으며, 변혁적 리더십은 조직의 혁신성과 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 거래적 리더십은 일상적 운영 효율성에 기여함을 보고하였다.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)의 연구에서 변혁적 리더십이 구성원의 동기 부여와 직무만족에 영향을 미치며 조직성과를 향상시킨다고 주장하였다. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002) 또한 리더십은 직원의 업무향상과 직접적인 성과 향상에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 리더의 행동이 직원의 업무향상과 조직성과에 중요한 역할을 함을 시사한다 밝혔다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 리더십이 경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H4. 리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

가설 H4-1 : 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

가설 H4-2 : 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

4) ESG, 리더십, 경영성과와의 관계

이운효, 박경희, 정병규 (2023)의 연구에서는 중소기업의 ESG 경영활동이 재무적 및 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하였으며, ESG 경영 활동이 재무적 성과에는 직접적인 영향을 미치지 않았으나, 비재무적 성과에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. Brown, A., & Green, T. (2023)는 중소기업의 지속가능성 리더십이 ESG 성과와 경영성과에 미치는 영향을 연구하였으며, 지속가능성 리더십이 ESG 성과를 향상시키며, 이는 경영성과 개선으로 이어진다고 보고하였다.

최영수(2023)는 중소기업 ESG의 유용성, 용이성, CEO 의지, 고객사 요구, 정부 지원, 신용평가 반영 등이 경영 도입 의도에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히 CEO의 의지가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박성호 (2023)는 중소기업의 ESG 경영 사례를 통해 대응 현황을 진단하고 시사점을 도출하였으며, ESG 경영이 중소기업의 지속가능성과 경영성과 향상에 필수적임을 강조하였다.

Garcia, M., & Lopez, R. (2023)의 연구에서는 ESG 경영이 근로복지, 직무만족도, 조직 관리 등 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미치며, 리더십이 이러한 효과를 매개한다는 점을 실증적으로 확인하였다. 특히 CEO 리더십의 효과적인 발휘가 ESG 경영 성과를 증대하는 주요 요인으로 작용함을 시사하였다.

Wang, Y., & Zhang, X. (2023)의 연구에서는 변혁적 리더십이 중소기업의 ESG 성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 변혁적 리더십이 조직 혁신을 촉진하고, 이를 통해 ESG 성과가 향상된다고 보고하였다. Smith, J., & Lee, H. (2023) 또한 ESG를 중소기업의 경영모델로 채택하는 것이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 여기서 중소기업의 ESG 경영이 장기적인 재무 성과와 지속가능성에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔다. 김용진 (2012)은 리더십은 조직구성원 간의 가치 공유를 촉진하며, 이를 통해 경영성과를 향상시키는데 기여하며, 리더가 조직문화를 형성하고 구성원간의 신뢰와 협력을 이끌어내는 과정이 성과에 긍정적인 영향을 미친다고

밝혔다. 또한 Kim, S., & Lee, J. (2022)의 연구에서는 ESG 경영과 조직 혁신이 디지털 리더십과 조직 지속가능성 간의 관계에 대해 연구하였으며 국가별로 리더십과 ESG 간 매개효과가 다르게 나타난다고 시사하였다.

Li, Y., & Wang, M. (2023)은 조직 혁신이 리더십과 ESG 성과 간 관계를 매개하며, Smith, J., & Johnson, L. (2024)은 ESG 공시가 기업의 재무적 성과와 시장 가치를 향상시키며, 리더십이 이를 매개한다 밝혔다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 중소기업 ESG 경영이 리더십을 매개하여 경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H5. 중소기업 ESG 경영이 재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H5-1 : 환경이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H5-2 : 사회가 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H5-3 : 지배구조가 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H6. 중소기업 ESG 경영이 비재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H6-1 : 환경이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H6-2 : 사회가 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H6-3 : 지배구조가 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설		연구가설	선행연구자
H1	H1-1	환경은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	김진수,김경훈(2024), 김영수,박정훈(2020), 이은혜,정석환(2021), Smith, A., & Johnson, R. (2019), Park, H., & Lee, J. (2022)
	H1-2	사회는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	H1-3	지배구조는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H2	H2-1	환경은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	김용풍(2022), 이기철(2024), 조희진(2023), 박윤수(2023), Park and Jang (2021), Susen and Etter (2024), 우 수치(2022), 이연화(2023)
	H2-2	사회는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	H2-3	지배구조는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H3	H3-1	환경은 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	김진수,김경훈(2024), Zhang et al. (2023), 이기철(2024), Suriyankietkaew et al. (2022), 김병욱(2015), Susen and Etter (2024), 이운효, 박 경희, 정병규,2023
	H3-2	사회는 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	H3-3	지배구조는 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H4	H4-1	리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	오현영(2013), 김재봉(2020), 김성수(2013), 박준영(2012), Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004), Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013), Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002)
	H4-2	리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	

H5	H5-1	환경이 재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	이운효, 박경희, 정병규 (2023), Brown, A., & Green, T. (2023), 최영수 (2023), 박성호 (2023), Garcia, M., & Lopez, R. (2023), Wang, Y., & Zhang, X. (2023), Smith, J., & Lee, H. (2023), 김용진 (2012), Kim, S., & Lee, J. (2022), Li, Y., & Wang, M. (2023), Smith, J., & Johnson, L. (2024)
	H5-2	사회가 재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	
	H5-3	지배구조가 재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	
H6	H6-1	환경이 비재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	
	H6-2	사회가 비재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	
	H6-3	지배구조가 비재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	

[표 3-1] 가설 설정

※출처 : 선행 연구를 토대로 연구자 재 구성

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 설문 구성

본 연구의 설문 문항은 기존 연구에 사용하였던 설문 문항을 활용하여 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였다. 선행연구를 바탕으로 4가지 항목에 대해 잠재변수들의 측정항목을 수정 및 보완하여 개념의 정의와 조작적 정의를 정리하였다.

ESG 경영 17문항(환경 7문항, 사회 6문항, 지배구조 4문항), 리더십 4문항, 경영성과 9문항(재무적 성과 4문항, 비재무적 성과 5문항), 총 30문항으로 구성하였다. 사용한 모든 문항은 Likert 5점 척도(scale)를 사용하였다. 1점은 ‘전혀 그렇지 않다’, 3점은 ‘보통’, 5점은 ‘매우 그렇다’로 응답한 것으로 해석하였다.

1) ESG 경영

가) 환경

Hansen et al.(2002)은 탄소배출 감소와 자원 효율성을 제고하는 환경 혁신을 통해 경쟁력을 강화할 수 있으며, 특히 환경 규제 준수에서 한걸음 나아가 지속 가능한 경영 전략을 도입해야 한다. Revell & Blackburn(2007)은 중소기업이 에너지 효율화, 폐기물 관리, 친환경 기술 도입을 실천하려는 의지가 있다고 밝혔다. Baratta et al.(2023)은 중소기업이 실시간 탄소 배출 모니터링 시스템을 통해 효율성을 제고하고, 글로벌 시장에서 환경 책임을 증명하며 경쟁력을 강화하는 사례를 제시하였다. 재생 가능 에너지 도입과 탄소 배출 저감 목표 달성이 중소기업의 지속 가능성과 경제적 안정성을 높이는데 중요한 요인이다(Belas,2024). 본 연구에서는 ESG 경영 환경 항목이 중소기업의 적극적인 환경 보호에 나서는 경영활동으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Hansen et al.(2002), Hart(1995), Revell & Blackburn(2007), Belas(2024), 정겨운(2022)이 사용한 문항을 바탕으로 본 연구의 취지에 맞도록 수정하여 구체적으로 “우리 기업은 에너지 절감 목표를 설정하고 있다”, “우리기업은 에너지 사용을 줄이기 위한 구체적인 프로그램을 운영하고 있다”, “우리기업은 재생 가능 에너지의 비율을 높이고 있다”, “우리 기업은 환경 관련 법규를 준수하고 있다”, “우리 기업은 환경 보호 활동에 참여하거나 후원하고 있다”, “우리 기업은 제품 생산 또는 서비스 제공시 탄소 배출을 줄이기 위한 조치를 취하고 있다” 의 7문항으로 측정하였다.

나) 사회

Park & Jang(2021)은 기관 투자자들이 국가별 ESG 기준을 어떻게 인식하는지 분석하고, ESG 경영이 투자 결정에 중요한 요소로 작용함을 밝혔다. Belas(2024)은 중소기업의 ESG 인식과 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔으며, Carter & Rogers(2008)는 사회적 책임 활동을 경영활동과 관련한 이해관계자들과의 상생을 포

함하여 사회 관심사를 통합하는 책임이라고 정의하면서 사회 공헌, 고용 창출, 소비자 보호 등의 활동이라고 제시 하였다. 이를 측정하기 위해 Park & Jang(2021), Belas(2024), Carter & Rogers(2008), Park & Jang(2021), 김나현(2022)이 사용한 문항을 바탕으로 본 연구의 취지에 맞도록 수정하여 구체적으로 “우리 기업은 지역 사회와 협력 관계를 강화하고 있다”, “우리 기업은 자원봉사나 사회 공헌 활동을 주기적으로 진행하고 있다”, “우리 기업은 다양하고 균등한 고용기회를 제공하고 있다”, “우리 기업은 교육 및 훈련 프로그램을 통해 직원의 역량을 개발하고 있다”, “우리 기업은 사회적 약자를 위한 지원 프로그램을 운영하고 있다” 의 6개 문항으로 측정하였다.

다) 지배구조

기업의 지배구조는 기업의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 수단과 성과를 모니터링 하는 시스템으로 정의된다. 이는 주주 권리 보호, 이해관계자의 이익 존중, 이사회 의 책임성, 투명성 확보 등을 포함한다(OECD,1999). Cadbury Report(1992)는 특히 투명성과 공정성의 원칙을 강조하고 있으며, 주주 및 이해관계자들의 기대와 일치하도록 보장하는 시스템이라고 정의하였다. 이에 본 연구에서는 지배구조 활동을 의사결정을 내리는 제도와 방법을 투명하게 운영하여 신뢰도를 높이는 경영 활동으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Shleifer & Vishny(1997), McWilliams & Siegel(2001), 김남균(2021), 민영기(2021)가 사용한 문항을 바탕으로 본연구의 취지에 맞도록 수정하여 구체적으로 “우리 기업은 윤리 경영을 강화하기 위해 윤리 강령을 마련하고 있다”, “우리 기업은 이사회 구성의 투명성을 강화하고 있다”, “우리 기업은 투명한 회계 관리를 하고 있다”, “우리 기업은 주주와의 소통을 강화기 위한 노력을 하고 있다” 의 4개의 문항으로 측정하였다.

2) 리더십

리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단이 다른 사람들에게 영향을 미치는 과정이며, 이는 구성원의 행동, 태도, 신념에 변화를 일으키고,

이를 통해 조직의 성과를 극대화한다. Stogdill(1950)은 리더십이 상황, 목표, 리더와 구성원 관계에 따라 다양한 형태로 정의되며, 집단의 활동을 조직화하고 지도하며 목표 달성을 위해 개인의 행동에 영향을 미치는 과정으로 정의하였다. 본 연구에서는 리더십을 리더의 영향력, 목표 설정, 의사소통 능력, 그리고 상황적 적합성에 기반으로 하여 다양한 이론과 관점에서 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Northouse(2018), Yukl(1989), 이영철(2019), 정운석(2016)이 사용한 문항을 바탕으로 본 연구의 취지에 맞게 수정하여 구체적으로 “우리 기업의 경영진은 직원들과 열린 소통을 하고 있다”, “우리 기업의 경영진은 ESG 목표 설정 및 달성에 있어 적극적인 역할을 하고 있다”, “리더십은 기업내 ESG 가치 확산에 얼마나 기여하고 있다 생각하십니까?”, “우리 기업의 경영진의 의사 결정 과정에서 ESG 요소가 얼마나 중요한 비중을 차지 한다 생각하십니까?”의 4개 문항으로 측정하였다.

3) 경영성과

가) 재무적 성과

재무적 성과는 기업이 자원을 얼마나 효율적으로 사용하여 수익을 창출했는지 나타내는 지표로 정의되며, 기업의 재정적 안정성을 평가하기 위한 도구로 사용된다(Helfert, 1991). 조직이 설정한 경제적 목표를 달성하기 위해 창출한 성과를 나타내는 재무적인 결과이며, 수익성, 성장률, 시장 점유율 등의 지표를 포함한다(Venkatraman & Ramanujam, 1986). 이에 본 연구에서는 재무적 성과는 수익성, 성장성, 효율성 등을 측정하여 기업의 재무 상태와 경영성과를 나타내며, 경영진, 투자자, 채권자 등 이해관계자에게 기업의 재무 건전성과 경영 효과성을 평가하는 역할이라 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Kaplan & Norton(1996), Ameer, R., & Othman, R. (2012), Galbreath, J. (2013), 박지훈 (2023), 김병욱 (2022)이 사용한 문항을 바탕으로 본 연구의 취지에 맞도록 수정하여 구체적으로 “우리 기업은 지난 3년간 매출액이 증가 하였다”, “우리 기업은 지난 3년간 순 수익률이 증가 하였다”,

“우리 기업의 지난 3년간 재무적 성과에 만족한다”, “우리 기업은 지난 3년간 재무적 목표를 달성하였다” 의 4개 문항으로 측정하였다.

나) 비재무적 성과

비재무적 성과는 기업의 재무적 결과를 보완하고, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 등 다양한 관점에서 조직의 성과를 측정하는 지표로 정의되며, 조직의 지속 가능성을 평가하는 핵심 요소이다(Kaplan & Norton, 1996). Eccles(1991)는 비재무적 성과를 재무적 수익으로 직접적으로 환산되지 않지만, 장기적인 조직 성과와 경쟁 우위 확보에 기여하는 요소로 정의된다 하였으며, 고객 만족, 품질 개선, 혁신 등이 포함된다고 밝혔다. 조직의 운영 효율성, 고객 충성도, 직원 몰입도와 같은 비재무적 지표를 통해 측정되는 성과이며, 미래의 재무적 성과를 예측하는 데 중요한 선행 지표로 작용한다(Ittner & Larcker, 2003). 본 연구에서는 비재무적 성과를 조직의 장기적인 성장과 지속 가능성에 중요한 역할을 하며, 고객 만족도, 직원 몰입도, CSR 활동 등 다양한 비재무적 지표로 정의 하였다. 이를 측정하기 위하여 이정호와 양지연(2024), 박지훈(2023), 윤종철, 김순화 (2022), Ittner & Larcker(2003)등이 사용한 문항을 바탕으로 본 연구의 취지에 맞도록 수정하여 구체적으로는 “우리 기업은 최근 3년간 고용 인력이 증가 하였다”, “우리 기업은 최근 3년간 직원들의 기업에 대한 만족도가 높아진 편이다”, “우리 기업은 최근 3년간 기업 이미지가 높아진 편이다”, “ESG 활동이 투자자들의 관심을 높이는데 도움이 된다”, “ESG 활동이 신규 고객 유치 및 기존 고객 유지에 영향을 미쳤습니까?”의 5개 문항으로 측정하였다.

변수		조작적 정의	연구자
독립 변수	환경	1) 우리 기업은 에너지 절감 목표를 설정하고 있다. 2) 우리 기업은 에너지 사용을 줄이기 위한 구체적인 프로그램을 운영하고 있다. 3) 우리 기업은 재생 가능 에너지의 비율을 높이고 있다. 4) 우리 기업은 환경 관련 법규를 준수하고 있다. 5) 우리 기업은 자원 재활용을 위해 적극적으로 노력하고 있다. 6) 우리 기업은 환경 보호 활동에 참여하거나 후원하고 있다. 7) 우리 기업은 제품 생산 또는 서비스 제공 시 탄소 배출을 줄이기 위한 조치를 취하고 있다.	Hansen et al.(2002), Revell & Blackburn(2007), Baratta et al.(2023), Belas(2024), 정겨운(2022)
	사회	1) 우리 기업은 지역 사회와 협력 관계를 강화하고 있다. 2) 우리 기업은 자원봉사나 사회 공헌 활동을 주기적으로 진행하고 있다. 3) 우리 기업은 직원 복지 프로그램을 강화하고 있다. 4) 우리 기업은 다양하고 균등한 고용 기회를 제공하고 있다. 5) 우리 기업은 교육 및 훈련 프로그램을 통해 직원의 역량을 개발하고 있다. 6) 우리 기업은 사회적 약자를 위한 지원 프로그램을 운영하고 있다.	Park & Jang(2021), Belas(2024), Carter & Rogers(2008), 김나현(2022)
	지배구조	1) 우리 기업은 윤리경영을 강화하기 위해 윤리 강령을 마련하고 있다. 2) 우리 기업은 이사회 구성의 투명성을 강화하고 있다. 3) 우리 기업은 투명한 회계 관리를 하고 있다.	OECD(1999), Cadbury Report(1992), McWilliams & Siegel(2001), Shleifer & Vishny(1997),

		4) 우리 기업은 주주와의 소통을 강화하기 위한 노력을 하고 있다.	김남균(2021), 민영기(2021)
매개 변수	리더십	1) 우리 기업의 경영진은 직원들과 열린 소통을 하고 있다. 2) 우리 기업의 경영진은 ESG 목표 설정 및 달성에 있어 적극적인 역할을 하고 있다. 3) 리더십은 기업내 ESG 가치 확산에 얼마나 기여하고 있다 생각하십니까? 4) 우리 기업의 경영진의 의사 결정 과정에서 ESG 요소가 얼마나 중요한 비중을 차지 한다 생각하십니까?	Stogdill(1950), Northouse(2018), Yukl(1989), 이영철(2019), 정윤석(2016)
종속 변수	재무적 성과	1) 우리 기업은 지난 3년간 매출액이 증가 하였다. 2) 우리 기업은 지난 3년간 순 수익률이 증가 하였다. 3) 우리 기업은 지난 3년간 재무적 성과에 만족 한다. 4) 우리 기업은 지난 3년간 재무적 목표를 달성 하였다.	Venkatraman & Ramanujam(1986), Kaplan & Norton(1996), Ameer, R., & Othman, R. (2012), Galbreath, J. (2013), 박지훈 (2023)
	비재무적 성과	1) 우리 기업은 최근 3년간 고용 인력이 증가 하였다. 2) 우리 기업은 최근 3년간 직원들의 기업에 대한 만족도가 높아진 편이다. 3) 우리 기업은 최근 3년간 기업 이미지가 높아진 편이다. 4) ESG 활동이 투자자들의 관심을 높이는데 도움이 된다. 5) ESG 활동이 신규 고객 유치 및 기존 고객 유지에 영향을 미쳤습니까?	Kaplan & Norton(1996), Eccles(1991), Ittner & Larcker(2003), 이정호와 양지연(2024), 박지훈(2023), 윤종철, 김순화 (2022)

[표 3-2] 변수의 조작적 정의

※출처 : 선행 연구를 토대로 연구자 재구성

제 4 절 분석방법

본 연구는 선행연구를 바탕으로 중소기업 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석하고 검증하였으며, 통계프로그램인 SPSS(Statistics for social science)를 활용하여 수집된 데이터를 분석하였다. 연구목적의 달성을 위하여 문헌연구 방법과 실증연구 방법을 병행하여 사용하였으며, 문헌연구를 위해서 국내, 국외 논문, 관련 서적 및 기타 간행물을 활용하였다. 실증 연구를 위해서 이론적 연구에서 고찰한 ESG 경영, 리더십, 경영성과 등 6개 변수간의 순차적인 영향 관계를 분석하였다.

본 연구의 데이터 분석 순서는 다음과 같다. 첫째, 설문을 통해 수집된 표본의 일반적인 인구 통계학적 특성을 알아보기 위해서 빈도분석 및 주요 변수간의 분산분석을 실시하였다. 둘째, 수집된 데이터의 정규성 검정을 실시하였다. 셋째, 측정항목의 신뢰도 및 타당도 검정하기 위하여 탐색적, 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 넷째, 변수 구성 기술통계 및 상관관계 분석을 실시하였다. 다섯째, 가설 검증을 위한 회귀분석을 실시하였다. 여섯째, 매개효과 분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석 및 연구결과

제 1 절 표본의 특성과 분석결과

1) 인구통계학적 특성

본 연구는 중소기업을 대상으로 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향을 파악하는 한편 경영자의 리더십이 경영성과에 매개 영향을 나타내는지 분석하기 위한 연구이다. 영향 관계를 검증하기 위해 국내 각 기업의 임직원을 대상으로 설문을 진행하였다. 이 연구에 대한 설문 응답자들의 인구통계학적 특성에 대한 결과는 [표4-1]로 정리하였다.

조사된 총 표본의 수는 149명이었으며, 성별을 보면 남성이 65.1%, 여성이 34.9%로 남성의 비중이 높으며, 연령별로는 30대가 가장 많은 42.3%, 20대가 30.2%, 40대가 18.1%, 50대가 8.7%, 60대 이상이 0.7% 순으로 조사되었다.

학력별로는 대학교 졸업이 51.7%로 가장 많았으며, 고등학교 졸업이 25.5%, 전문대 졸업이 16.1%, 석사 이상이 6.7% 순으로 조사되었다.

근무 경력은 1~5년 미만이 37.6%로 가장 많으며, 5~10년미만이 30.9%, 15년 이상이 14.1%, 1년이하가 12.8%, 10~15년미만이 4.7% 순으로 조사되었다.

직급은 주임~대리급이 41.6%로 가장 많으며, 사원급이 24.2%, 과장급이 14.8%, 차장급이 12.1%, 부장이상급이 7.4% 조사되었다.

기업의 산업분야는 제조업이 75.2%, 유통업과 건설업이 10.1%, 정보 기술 분야가 2.7%, 서비스업이 1.3%, 기타가 0.7%로 대부분 연구 대상자는 제조업 군에 속한 것으로 조사되었다.

기업의 경영기간은 15년 이상이 43.6%, 5년~10년미만이 29.5%, 10년~15년미만이 24.2%, 1년~5년미만이 2.7% 순으로 조사되었다.

마지막으로 직원수는 50명이상~250명 미만이 45.6%, 10명~50명 미만이 41.6%,

250명 이상이 9.4%, 10명 미만이 3.4%로 조사되었다.

구분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
성별	남성	97	65.1	65.1	65.1
	여성	52	34.9	34.9	100
연령	20대	45	30.2	30.2	30.2
	30대	63	42.3	42.3	72.5
	40대	27	18.1	18.1	90.6
	50대	13	8.7	8.7	99.3
	60대 이상	1	0.7	0.7	100
학력	고등학교 졸업	38	25.5	25.5	25.5
	전문대 졸업	24	16.1	16.1	41.6
	대학교 졸업	77	51.7	51.7	93.3
	석사 이상	10	6.7	6.7	100
근무 년수	1년 이하	19	12.8	12.8	12.8
	1~5년 미만	56	37.6	37.6	50.3
	5~10년 미만	46	30.9	30.9	81.2
	10~15년 미만	7	4.7	4.7	85.9
	15년 이상	21	14.1	14.1	100
직급	사원	36	24.2	24.2	24.2
	주임~대리급	62	41.6	41.6	65.8
	과장급	22	14.8	14.8	80.5
	차장급	18	12.1	12.1	92.6
	부장이상급	11	7.4	7.4	100
산업 분야	제조업	112	75.	75.2	75.2
	서비스업	2	1.3	1.3	76.5
	정보 기술 분야	4	2.7	2.7	79.2
	유통업	15	10.1	10.1	89.3
	건설업	15	10.1	10.1	99.3
	기타	1	0.7	0.7	100
경영 기간	1년 이상~5년 미만	4	2.7	2.7	2.7
	5년 이상~10년 미만	44	29.5	29.5	32.2
	10년 이상~50명 미만	36	24.2	24.2	65.4
	15년 이상	65	43.6	43.6	100
직원수	10명 미만	5	3.4	3.4	3.4
	10명 이상~50명 미만	62	41.6	41.6	45
	50명 이상~250	68	45.6	45.6	90.6

	명 미만				
	250명 이상	14	9.4	9.4	100

[표4-1] 표본의 인구통계학 특성

2) 기술통계 분석

본 연구는 측정변수에 대한 정규성을 분석하기 위해 기술 통계량 분석을 실시하였다. 본 표본은 N=149명이며, 결과는 [표4-2]와 같다. 기술통계량은 환경1~비재무적성과5까지의 평균과 표준편차를 보여주고 있다. 기준에 따르면 표준편차, 왜도 및 첨도의 절대값이 3이하면 정규성을 확보하여 정규분포를 따르는 것으로 볼 수 있다.

측정변수	N	평균	표준편차	왜도	첨도
환경1	149	3.4027	0.82133	0.169	-0.450
환경2	149	3.4295	0.84033	0.087	-0.207
환경3	149	3.5302	0.89712	0.107	-0.495
환경4	149	3.5369	0.80977	0.266	-0.518
환경5	149	3.7517	0.76145	0.360	-1.016
환경6	149	3.2953	0.87382	0.185	-0.064
환경7	149	3.5302	0.74032	0.401	-0.345
사회1	149	3.4094	0.83838	0.151	-0.514
사회2	149	3.2617	0.64090	0.484	0.518
사회3	149	3.4295	0.60689	-0.185	0.827
사회4	149	3.4698	0.72183	0.435	-0.165
사회5	149	3.4362	0.54923	0.256	-0.757
사회6	149	3.3557	0.63750	0.162	-0.069
지배구조1	149	3.4966	0.77655	0.099	-0.365
지배구조2	149	3.2685	0.83529	0.164	-0.553
지배구조3	149	3.2819	0.77180	0.180	-0.298
지배구조4	149	3.3826	0.75871	0.453	-0.072
리더십1	149	3.5369	0.74001	0.378	-0.355
리더십2	149	3.5034	0.75895	0.271	-0.324
리더십3	149	3.7450	0.73663	0.238	-0.762
리더십4	149	3.6689	0.73205	0.187	-0.509
재무적성과1	149	3.2416	0.76804	0.372	0.439
재무적성과2	149	3.2215	0.75199	0.286	0.421
재무적성과3	149	3.2148	0.70293	0.264	0.740
재무적성과4	149	3.2081	0.65011	0.364	0.417
비재무적성과1	149	3.3020	0.73250	0.504	0.784
비재무적성과2	149	3.2483	0.69658	0.592	0.550

비재무적성과3	149	3.6174	0.75871	0.394	-0.611
비재무적성과4	149	3.7114	0.70992	0.252	-0.627
비재무적성과5	149	3.7114	0.73792	0.415	-0.883

[표4-2] 기술통계량

제 2 절 측정항목의 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구는 설문조사로 수집한 표본을 객관적인 의미를 지니는지 입증하기 위하여 두 종류의 검증 작업을 수행하였다. 첫째, 수집한 표본이 본 연구의 독립변수, 종속변수, 매개변수들의 내용을 규명하기 위한 타당성 검증을 실시하였다. 둘째, 각 변수들을 측정함에 오차가 포함 여부 규명을 위한 신뢰성 검증을 실시하였다.

1) 타당도 분석

다수의 선행 연구에 의하면, 타당성이란 측정하고자 하는 변수들을 정확한 측정여부를 규명하는 지표이다(Kimberlin & Winterstein, 2008). 타당성은 평가 방법에 따라 내용 타당성과, 구성 타당성, 기준 타당성으로 구분할 수 있으며, 내용 타당성은 측정의 정확성에 대한 개념이며, 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 측정하고자 하는 표본이 적절하게 측정되었는가에 대한 평가이다(이정민,2017), 내용 타당성은 측정도구가 특정 개념의 모든 측면을 충분히 포함하고 있는지 평가하는 과정이며(나영,2013), 기준 타당성은 측정도구의 결과가 다른 신뢰할 만한 기준과 얼마나 일치하는 평가하는 지표이다(박지훈,2020).

본 연구는 구성 타당성을 중심으로 검증을 수행하였다. 타당성 검증을 위한 하위 요인 추출 방법으로 ‘주성분 분석(Principal Components Analysis)을 적용하였고, 요인 회전은 직각 회전인 직교회전방식(varimax rotation)을 설정하였다. 이때 계수가 0.4 이하 이거나, 다른 집단에 있는 항목은 제거하였다. 평가 기준으로는 KMO의 표본 적합도 0.7 이상이면 적합한 것으로 보며, Bartlett의 구형성 검정은 유의 수준 0.05 이하로 판단하였다. 또한 공통성 추출값은 적합성을 의미하는 것으로 0.4이상을 확인하였으며, 그 이하는 제거하였다. 본 연구의 데이터 분석 결과는 <표4-3>, <표4-4>와 같다.

측정항목		1	2	3
환경	환경3	0.799	0.061	0.211
	환경1	0.731	0.320	0.066
	환경2	0.724	0.143	0.116
	환경5	0.702	0.310	-0.043
	환경7	0.593	0.373	0.159
지배구조	지배구조3	0.143	0.816	-0.157
	지배구조2	0.308	0.730	0.152
	지배구조4	0.197	0.660	0.159
	지배구조1	0.350	0.582	0.267
사회	사회6	-0.016	0.236	0.751
	사회2	-0.048	0.347	0.748
	사회3	0.166	-0.063	0.585
	사회5	0.268	-0.099	0.502
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도. = .855 Bartlett의 검정 : 근사카이제곱= 527.242, df = 66 , P = .000				

〈표 4-3〉 독립변수 타당도 분석

표〈4-3〉은 ESG 경영에 대한 요인분석 결과이다. 본 연구의 측정변수는 척도 순화 과정을 통하여 일부항목을 제거하였으며, 탐색적 요인분석을 실시하여 타당도 검증을 하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principle component)을 이용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 본 연구에서 문항의 선택기준인 고유값(eigen value)은 1.0이상, 그리고 요인적재치는 0.4이상을 기준으로 하였다. 변수의 설명이 되는 정도인 KMO값이 0.855 수준으로 좋은편이며, Bartlett의 구형성 검정 결과는 유의확률 .000으로 요인분석의 사용이 적합하다 할 수 있다.

측정항목		1	2	3
재무적성과	재무적성과4	0.750	0.229	-0.087
	재무적성과1	0.737	0.134	0.181
	재무적성과3	0.708	0.157	0.213
	재무적성과2	0.696	0.223	0.341
리더십	리더십3	0.192	0.810	-0.044
	리더십2	0.247	0.644	0.312
	리더십4	0.073	0.642	0.280
	리더십1	0.278	0.640	0.206
비재무적성과	비재무적성과3	0.160	0.058	0.748
	비재무적성과4	0.182	0.225	0.681

	비재무적성과5	0.070	0.201	0.666
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도. = .820 Bartlet의 검정 : 근사카이제곱=392.526, df = 55 , P = .000				

〈표4-4〉 종속변수 타당도 분석

〈표4-4〉는 경영성과 및 리더십에 대한 요인분석 결과이다. 변수의 KMO값이 .820으로 적당 하며, Bartlet 구형성 결과는 유의확률 .000으로 요인분석의 사용이 적합하다 할 수 있다.

2) 신뢰도 분석

신뢰도분석은 측정 도구나 설문지등이 동일한 대상에 대해 일관된 결과값을 가지는지 판별하는 지표를 의미한다(김미경,2015). 연구의 내적 일관성을 보장하는 핵심 요소로서, 특정 도구가 얼마나 안정적인 결과를 도출하는지를 평가한다(Cronbach, 1951). 신뢰도 분석은 주로 Cronbach's α 계수를 사용하여 내적 일관성을 측정하며, 이 값은 0과 1 사이의 범위로 표시하며, 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.7 이상이면 수용 가능한 신뢰도로 간주된다(김성철, 2018).

측정항목		Cronbach's α
환경	환경3	0.823
	환경1	
	환경2	
	환경5	
	환경7	
지배구조	지배구조3	0.768
	지배구조2	
	지배구조4	
	지배구조1	
사회	사회6	0.706
	사회2	
	사회3	
	사회5	
재무적성과	재무적성과4	0.762

	재무적성과1	
	재무적성과3	
	재무적성과2	
리더십	리더십3	0.726
	리더십2	
	리더십4	
	리더십1	
비재무적성과	비재무적성과3	0.707
	비재무적성과4	
	비재무적성과5	

〈표4-5〉 신뢰도 분석

〈표4-5〉 신뢰도 분석 결과를 보면, 독립변수인 환경은 0.823, 지배구조 0.768, 사회 0.706으로 신뢰도는 양호한 수준이며, 매개변수, 종속변수인 리더십은 0.726, 재무적성과 0.762, 비재무적성과 0.707로 모든 변수의 신뢰도는 확보된 것으로 판단하였다.

3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 두 변수간의 선형적 관계를 평가하기 위해 사용되는 통계 기법이다(박성훈, 2017). 상관관계는 변수간의 방향성과 강도를 설명하며, 이를 수치화한 데이터를 상관계수라고 한다(Cohen, 1988). 상관계수는 보통 Pearson 상관계수를 사용하며, -1에서 1사이의 값을 가지며, 계수의 절대값이 클수록 변수 사이에 강한 관계가 있다(김민호, 2018).

상관계수로부터 상관관계의 강약을 판단하는 기준은 상관계수가 0.2이하면 상관관계가 없는 수준이며, 0.2~0.6 미만은 중간정도의 상관관계, 0.6 이상은 높은 상관관계가 있음을 나타낸다(김홍규, 2012). 본 연구의 상관관계 분석 결과는 아래 표 〈4-6〉과 같다.

[표4-6] 상관관계 분석

		환경	사회	지배구조	리더십	재무적성과	비재무적성과
환경	Pearson 상관	1	.295**	.569**	.640**	.583**	.455**
	유의확		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

	를 (양측)						
	N	149	149	149	149	149	149
사회	Pearson 상관	.295**	1	.327**	.277**	.270**	.176*
	유의 확률 (양측)	0.000		0.000	0.001	0.001	0.032
	N	149	149	149	149	149	149
지배구조	Pearson 상관	.569**	.327**	1	.680**	.533**	.328**
	유의 확률 (양측)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	149	149	149	149	149	149
리더십	Pearson 상관	.640**	.277**	.680**	1	.529**	.474**
	유의 확률 (양측)	0.000	0.001	0.000		0.000	0.000
	N	149	149	149	149	149	149
재무적 성과	Pearson 상관	.583**	.270**	.533**	.529**	1	.424**
	유의 확률 (양측)	0.000	0.001	0.000	0.000		0.000
	N	149	149	149	149	149	149
비재무적 성과	Pearson 상관	.455**	.176*	.328**	.474**	.424**	1
	유의 확률 (양측)	0.000	0.032	0.000	0.000	0.000	
	N	149	149	149	149	149	149

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

* . 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

ESG 경영중 환경은 사회와 .295**, 지배구조와 .569**, 리더십과는 .640**, 재무적성과와는 .583**, 비재무적 성과는 .455**로 리더십과 높은 상관관계를 보이며, 그 외는 중간정도의 Pearson상관계수 값이 나타났다.

사회는 지배구조와 .327**, 리더십과 .277**, 재무적성과와 .270**, 비재무적성과와 .176**로 비재무적성과와는 무의미한 Pearson상관계수 값이 나타났다.

지배구조는 리더십과 .680**, 재무적성과와 .533**, 비재무적성과와 .328**로 리더십과 높은 상관관계를 나타내며, 그 외는 중간정도의 Pearson상관계수 값이 나타났다.

리더십은 재무적성과와 .529**, 비재무적성과와 .474**로 모두 중간정도의 Pearson상관계수 값이 나타났다.

마지막으로 재무적 성과와 비재무적성과는 .424 로 중간정도의 Pearson상관계수 값이 나타났다. ESG 경영중 사회와 비재무적성과를 제외하고는 모두 정(+) 방향으로 통계적으로 유의한 상관관계를 보이므로 회귀분석을 진행하였다.

제 3 절 가설 검증 결과 및 해석

회귀 분석은 독립변수가 1개인 단순회귀분석과 2개 이상인 다중회귀 분석으로 나뉘며 다중회귀분석은 “독립변수들 간 다중공선성이 존재하지 않는다”의 가정을 만족해야만 분석을 수행할수 있다. 다중공선성이란 독립변수들 간의 상관관계를 뜻하며, 하나의 독립변수가 다른 독립변수에 미치는 영향이 높을 경우 다중공선성이 존재한다고 본다(박성훈,2017). 다중공선성을 평가하는 지표로 VIF(Variance Inflation Factor, 분산팽창요인)로 VIF 값이 10 이상인 경우 다중공선성이 존재하는 것으로 간주한다(김지훈, 2020).

본 연구는 ESG 경영, 리더십, 경영성과 간의 관계를 실증, 규명하기 위해 가설 1~6을 설정하였고, 이들을 검증하기 위해 다중 회귀 분석을 수행하였다. 이하에서 분석 결과들을 차례대로 정리해 보겠다.

1) 가설 1 ESG 경영과 재무적성과에 대한 검증과 해석

가설 1 : ESG 경영은 재무적성과에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 환경은 재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 사회는 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 지배구조는 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[표4-7] 독립변수와 종속변수(재무적성과)간의 모형요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추 정 값 의 표준오차	Durbin-W atson
1	.638a	0.406	0.394	0.427	1.967

a. 예측변수: (상수), 사회, 지배구조, 환경

b. 종속변수: 재무적성과

[표4-7]은 독립변수와 종속변수인 재무적성과간의 모형을 요약한 것이며, 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 .638의 높은 상관관계를 보이고 있다. 종속변수(재무적성과)에 대한 독립변수 환경, 사회, 지배구조의 설명력은 .406이다.

Durbin-Watson 지수는 0~4 사이의 값으로 잔차항의 자기상관을 나타내며, 재무적성과의 지수는 1.967로 0또는 4에 가깝지 않고 2에 근접함으로 자기상관이 없어 회귀모형에 적합하다고 해석할 수 있다.

[표4-8] 독립변수와 종속변수(재무적성과)간 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	44.582	3	14.861	23.583	.000b
	잔차	71.205	113	.630		
	총계	115.786	116			

a. 종속변수: 재무적성과

b. 예측변수: (상수), 사회, 지배구조, 환경

[표4-8]에서 재무적성과와의 F값은 23.583, 유의확률은 .000($p < .05$)로 나타났으며, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

[표4-9] 독립변수와 종속변수(재무적성과)간 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	3.221	0.035		91.937	0.000
환경	0.274	0.035	0.499	7.806	0.000
사회	0.201	0.035	0.366	5.719	0.000
지배구조	0.084	0.035	0.152	2.377	0.019

a. 종속변수: 재무적성과

[표4-9]에서 환경부분은 B의 값이 .274로 나타났으며, 베타 값은 .499로 가장 높은 영향 나타났다. 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의미하다 판단하였다. 사회부분은 B의 값이 .201, 베타 값은 .366, 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의미하며, 중간 정도의 영향을 나타냈다. 지배구조는 B의 값이 .084, 베타 값이 .152, 유의확률 .019로 통계적으로 유의미하며, 다소 낮은 영향을 나타냈다.

2) 가설 2 ESG 경영과 비재무적성과에 대한 검증과 해석

가설 2 : ESG 경영은 비재무적성과에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 환경은 비재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 사회는 비재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 지배구조는 비재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[4-10] 독립변수와 종속변수 (비재무적성과)간 모형요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추 정 값 의 표준오차	Durbin-W atson
1	.299b	0.089	0.077	0.960	2.126

a. 예측변수: (상수), 사회, 환경, 지배구조

b. 종속변수: 비재무적성과

[표4-10]은 독립변수와 종속변수인 비재무적성과간의 모형을 요약한 것이며, 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 .299의 중간정도 상관관계를 보이고 있다. 종속변수 (비재무적성과)에 대한 독립변수 환경, 사회, 지배구조의 설명력은 .089이다.

Durbin-Watson 지수는 0~4 사이의 값으로 잔차항의 자기상관을 나타내며, 사회를 제외한 비재무적성과의 지수는 2.126로 0또는 4에 가깝지 않고 2에 근접함으로 자기상관이 없어 회귀모형에 적합하다고 해석할 수 있다.

[4-11] 독립변수와 종속변수 (비재무적성과)간 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	13.510	3	4.503	4.858	.003b
	잔차	133.490	144	0.927		
	총계	147.000	147			

- a. 종속변수: 비재무적성과
- b. 예측변수: (상수), 사회, 환경, 지배구조

[표4-11]에서 비재무적성과와의 F값은 4.858, 유의확률은 .003($p < .05$)로 나타났으며, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

[표4-12] 독립변수와 종속변수(비재무적성과)간 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	0.000	0.079		0.000	1.000
환경	0.268	0.079	0.269	3.385	0.001
지배구조	0.131	0.079	0.131	1.651	0.101
사회	0.049	0.079	0.049	0.619	0.537

- a. 종속변수: 비재무적성과

[표4-12]에서 환경부분은 B의 값은 .268, 베타 값은 .269로 나타났으며, 유의확률은 .001로 통계적으로 유의미하며, 중간정도의 영향을 나타냈다. 지배구조부분은 B의 값은 .131이며, 베타 값은 .131, 유의확률은 .101으로 .000($p < .05$)의 기준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되어 기각하였다. 사회부분 또한 유의확률이 .537로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인 되어 기각하였다.

3) 가설 3 ESG 경영과 리더십에 대한 검증과 해석

가설 3 : ESG 경영은 리더십에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 환경은 리더십에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 사회는 리더십에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3 : 지배구조는 리더십에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[표4-13] 독립변수와 매개변수간의 모형요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추 정 값 의 표준오차	Durbin-W atson
----	---	----------------	--------------------	-----------------	-------------------

환경	.314a	0.098	0.092	0.952	2.110
지배구조	.180a	0.032	0.026	0.987	2.040
사회	.099a	0.010	0.003	0.998	1.893

a. 예측변수: (상수), 환경, 지배구조, 사회

b. 종속변수: 리더십

[표4-13]은 독립변수와 매개변수간의 모형을 요약한 것이며, 환경부분과 매개변수간의 상관관계는 .314의 중간정도 상관관계를 보이고 있으며, 설명력은 .098이다.

지배구조부분은 상관관계 .180, 설명력은 .032로 나타났으며, 사회부분은 상관관계 .999, 설명력은 .010으로 나타났다.

Durbin-Watson 지수는 0~4 사이의 값으로 잔차항의 자기상관을 나타내며, 독립변수(환경, 지배구조, 사회)모두 지수는 1.893~2.110로 0또는 4에 가깝지 않고 2에 근접함으로 자기상관이 없어 회귀모형에 적합하다고 해석할 수 있다.

[표4-14] 독립변수와 매개변수간 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
환경	회귀분석	14.558	1	14.558	16.037	.000b
	잔차	133.442	147	0.908		
	총계	148.000	148			
지배구조	회귀분석	4.775	1	4.775	4.901	.028b
	잔차	143.225	147	0.974		
	총계	148.000	148			
사회	회귀분석	3.255	1	3.255	3.306	.071b
	잔차	143.745	146	0.985		
	총계	147.000	147			

a. 종속변수: 리더십

b. 예측변수: (상수), 사회, 환경, 지배구조

[표4-14]에서 환경은 F값 16.037, 지배구조 F값은 4.901, 사회의 F값은 3.306으로 나타났다.

[표4-15] 독립변수와 매개변수간 계수

구분	비표준화 계수	표준화 계수	t	유의확률
----	---------	--------	---	------

	B	표준 오차	베타		
(상수)	0.000	0.078		0.000	1.000
환경	0.314	0.078	0.314	4.005	0.000
(상수)	0.000	0.081		0.000	1.000
지배구조	0.180	0.081	0.180	2.214	0.028
(상수)	0.001	0.082		0.014	0.989
사회	0.149	0.082	0.149	1.818	0.071

[표4-15]에서 환경부분은 B의 값은 .314, 베타 값은 .314로 나타났으며, 유의확률은 .000로 통계적으로 유의미하며, 중간정도의 영향을 나타냈다. 지배구조부분은 B의 값은 .180이며, 베타 값은 .180, 유의확률은 .028으로 통계적으로 유의미하며, 다소 약한 영향을 나타냈다. 사회부분은 유의확률이 .071로 .000($p < .05$)의 기준으로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인 되어 기각하였다.

4) 가설 4 리더십과 경영성과에 대한 검증과 해석

가설 4 : 리더십은 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 : 리더십은 재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 : 리더십은 비재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[표4-16] 매개변수와 종속변수(재무적성과)간 모형요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.641a	0.411	0.407	0.770	1.682

a. 예측변수: (상수), 리더십

b. 종속변수: 재무적성과

[표4-16]은 매개변수와 종속변수인 재무적 성과간의 모형을 요약한 것이며, 매개변수와 종속변수간의 상관관계는 .641의 높은 수준의 상관관계를 보이며, 설명력은 .0411이다.

Durbin-Watson 지수는 0~4 사이의 값으로 잔차항의 자기상관을 나타내며, 재무적 성과의 지수는 1.682로 0또는 4에 가깝지 않고 2에 근접함으로 자기상관이 없어 회귀모형에 적합하다고 해석할 수 있다.

[표4-17] 매개변수와 종속변수(비재무적성과)간 모형요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.048a	0.002	-0.004	1.002	2.048

a. 예측변수: (상수), 리더십

b. 종속변수:비재무적성과

[표4-16]은 매개변수와 종속변수인 비재무적 성과간의 모형을 요약한 것이며, 매개변수와 종속변수간의 상관관계는 .048의 무의미한 상관관계를 보이며, 설명력은 .002이다.

[표4-18] 매개변수와 종속변수(재무적성과)간 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	60.364	1	60.364	101.725	.000b
	잔차	86.636	146	0.593		
	총계	147.000	147			

a. 종속변수: 재무적성과

b. 예측변수: (상수), 리더십

[표4-18]에서 매개변수와 재무적 성과간의 분산분석 결과 F값 101.725, 유의확률 .000으로 유의미한 회귀선 모델에 적합하다 판단하였다.

[표4-19] 매개변수와 종속변수(비재무적성과)간 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	0.344	1	0.344	0.342	.560b
	잔차	146.656	146	1.004		
	총계	147.000	147			

a. 종속변수: 비재무적성과

b. 예측변수: (상수), 리더십

[표4-18]에서 매개변수와 비재무적 성과간의 분산분석 결과 F값 0.342, 유의확률 .560으로 유의미한 회귀선 모델에 적합하지 않다고 판단하였다.

[표4-20] 매개변수와 종속변수(재무적성과)간 계수

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		

		차			
(상수)	-0.002	0.063		-0.034	0.973
리더십	0.639	0.063	0.641	10.086	0.000

a. 종속변수: 재무적성과

[표4-20]에서 B의 값은 .639, 베타 값이 .641로 높은 수준의 상관관계를 나타내며, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미하다 판단하였다.

[표4-21] 매개변수와 종속변수(비재무적성과)간 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	0.000	0.082		0.002	0.998
리더십	-0.048	0.082	-0.048	-0.585	0.560

[표4-20]에서 B의 값은 -.048, 베타 값이 -.048로 무의미한 상관관계를 나타내며, 유의확률 .560으로 위 가설은 통계적으로 유의미하지 않다고 판단하여 기각하였다.

5) 가설 5 중소기업 ESG 경영이 재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과에 대한 검증과 해석

가설 H5. 중소기업 ESG 경영이 재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H5-1 : 환경이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H5-2 : 사회가 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H5-3 : 지배구조가 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

[표4-22] 독립변수(환경), 매개변수, 종속변수(재무적성과) 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	0.000	0.077		-0.003	0.997
환경	0.357	0.077	0.359	4.642	0.000
(상수)	-0.002	0.062		-0.033	0.973
환경	0.174	0.065	0.175	2.668	0.008
리더십	0.584	0.065	0.586	8.939	0.000

a. 종속변수: 재무적성과

[표4-22]에서 보면 환경은 베타 값이 .175에서 리더십의 매개로 베타 값이 .359로 상승함에 따라 환경 부분은 리더십을 매개로 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미친다고 판단하였다. 이는 중소기업의 환경 중심 ESG 활동에서 리더십이 매개 효과가 있으며, 재무적 성과에 정(+)의 영향일 미친다는 것을 시사한다.

[표4-23] 독립변수(지배구조), 매개변수, 종속변수(재무적성과) 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	-0.001	0.073		-0.010	0.992
지배구조	0.469	0.073	0.471	6.446	0.000
(상수)	-0.002	0.056		-0.044	0.965
지배구조	0.367	0.057	0.368	6.435	0.000
리더십	0.573	0.057	0.575	10.060	0.000

a. 종속변수: 재무적성과

[표4-23]에서 보면 사회는 베타 값이 .368에서 리더십의 매개로 베타 값이 .471로 상승함에 따라 사회 부분은 리더십을 매개로 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미친다고 판단하였다. 이는 중소기업의 사회 중심 ESG 활동에서 리더십이 매개 효과가 있으며, 재무적 성과에 정(+)의 영향일 미친다는 것을 시사한다.

[표4-24] 독립변수(사회), 매개변수, 종속변수(재무적성과) 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오	베타		

		차			
(상수)	0.001	0.082		0.007	0.994
사회	0.075	0.083	0.075	0.911	0.364
(상수)	-0.002	0.064		-0.032	0.974
사회	0.009	0.064	0.009	0.144	0.886
리더십	0.638	0.064	0.640	9.984	0.000

a. 종속변수: 재무적성과

[표4-24]에서 보면 지배구조는 베타 값이 .009에서 리더십의 매개로 베타 값이 .075로 상승함에 따라 지배구조 부분은 리더십을 매개로 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미친다고 판단하였다. 이는 중소기업의 지배구조 중심 ESG 활동에서 리더십이 매개효과가 있으며, 재무적 성과에 정(+)의 영향일 미친다는 것을 시사한다.

6) 가설 6 중소기업 ESG 경영이 비재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과에 대한 검증과 해석

가설 H6. 중소기업 ESG 경영이 비재무적 성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H6-1 : 환경이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H6-2 : 사회가 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

가설 H6-3 : 지배구조가 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.

[표4-25] 독립변수(환경), 매개변수, 종속변수(비재무적성과) 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	0.000	0.079		-0.002	0.998

환경	0.268	0.079	0.269	3.373	0.001
(상수)	0.000	0.079		0.003	0.997
환경	0.314	0.083	0.315	3.779	0.000
리더십	-0.147	0.083	-0.147	-1.765	0.080

a. 종속변수: 비재무적성과

[표4-25]에서 보면 환경은 베타 값이 .315에서 리더십의 매개로 베타 값이 .269로 하향함에 따라 환경 부분은 리더십을 매개로 비재무적 성과에 영향을 미치지 못한다고 판단하여 가설에 대해 기각하였다.

[표4-26] 독립변수(지배구조), 매개변수, 종속변수(비재무적성과) 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	0.000	0.082		-0.002	0.998
지배구조	0.131	0.082	0.131	1.599	0.112
(상수)	0.000	0.082		0.000	1.000
지배구조	0.144	0.083	0.144	1.731	0.086
리더십	-0.074	0.083	-0.074	-0.889	0.375

a. 종속변수: 비재무적성과

[표4-25]에서 보면 지배구조는 베타 값이 .144에서 리더십의 매개로 베타 값이 .131로 하향함에 따라 지배구조 부분은 리더십을 매개로 비재무적 성과에 영향을 미치지 못한다고 판단하여 가설에 대해 기각하였다.

[표4-27] 독립변수(사회), 매개변수, 종속변수(비재무적성과) 계수

구분	비표준화 계수		표 준 화 계수	t	유의 확률
	B	표 준 오 차	베타		
(상수)	0.000	0.082		0.005	0.996
사회	0.050	0.083	0.050	0.600	0.550
(상수)	0.001	0.083		0.007	0.994
사회	0.055	0.083	0.055	0.662	0.509
리더십	-0.054	0.083	-0.054	-0.649	0.517

a. 종속변수: 비재무적성과

[표4-27]에서 보면 사회는 베타 값이 .055에서 리더십의 매개로 베타 값이 .050로 하향함에 따라 사회 부분은 리더십을 매개로 비재무적 성과에 영향을 미치지 못한다고 판단하여 가설에 대해 기각하였다.

7) 가설 검증 결과 요약

가설 1~6을 분석, 검증한 전체 결과를 요약, 정리하면 [표4-28] 과 같다.

[표4-28] 가설 1~6 검증 결과 요약

가설	가설내용	결과
가설1	ESG 경영 중 환경은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	ESG 경영 중 사회는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	ESG 경영 중 지배구조는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	ESG 경영 중 환경은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	ESG 경영 중 사회는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	ESG 경영 중 지배구조는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설3	ESG 경영 중 환경은 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	ESG 경영 중 사회는 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	ESG 경영 중 지배구조는 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설5	환경이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	채택
	사회가 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	채택
	지배구조가 재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	채택
가설6	환경이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	기각

	사회가 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	기각
	지배구조가 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 리더십의 매개효과가 있을 것이다.	기각

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 결과요약 및 시사점

1) 연구 결과요약

본 연구는 중소기업의 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검토하고, 이 과정에서 리더십의 매개효과를 확인하는데 초점을 맞췄다. 이를 위해 ESG 경영을 환경, 사회, 지배구조의 세 가지 독립변수로 구분하였고, 이들의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 대한 직접적인 영향과 리더십의 매개효과를 분석하였다.

첫째, ESG 경영 중 환경 요인은 재무적 성과와 비재무적 성과에 모두 정(+)의 영향을 미쳤으며, 친환경 경영 활동이 중소기업의 경제적 성과를 향상시킬 뿐만 아니라, 고객 만족도, 브랜드 신뢰도, 직원 몰입도와 같은 비재무적 성과에도 기여할 수 있음을 시사한다. 이는 환경 요인이 ESG 경영의 핵심적인 축으로 작용함을 볼 수 있다.

둘째, ESG 경영 중 사회 요인은 재무적 성과와 비재무적 성과에 제한적인 영향을 미쳤다. 특히, 비재무적 성과와의 관계에서 통계적으로 유의미하지 않은 결과가 나타났다. 이는 중소기업의 사회적 책임 활동이 재무적 성과에는 기여할 수 있으나, 비재무적 성과와의 연결성이 약함을 의미한다.

셋째, ESG 경영 중 지배구조 요인은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 비재무적 성과와의 관계에서는 유의미하지 않았다.

넷째, 리더십은 ESG 경영의 세 가지 요소(환경, 사회, 지배구조)가 재무적 성과에 미치는 영향을 강화하는 중요한 매개 역할을 수행한다고 나타났다. 특히, 환경 요인과 지배구조 요인에서 리더십의 매개효과가 가장 높게 나타났다. 이는 ESG 경영이 단순한 경영 방침에 그치지 않고, 조직 내 리더십 개발과 결합될 때 보다 큰 성과를 창출할 수 있음을 시사한다. 리더십은 ESG 경영을 실현하고, 조직 구성원의 협력과 동기를 유도하는 핵심적인 요소로 작용하고 있음을 확인할 수 있다. 반면, 리더십은

ESG 경영이 비재무적 성과에 미치는 영향에는 매개효과가 미비하다 나타났다. 이는 리더십의 조직 내부 효과가 고객 만족도나 브랜드 신뢰도와 같은 외부 성과로 연결되는 데 제한이 있음을 보여준다. 이러한 결과는 리더십 개발이 재무적 성과에는 기여할 수 있으나, 비재무적 성과와의 연결성을 강화하기 위한 추가적인 전략이 필요함을 시사한다.

2) 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

환경 요인은 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 중소기업이 환경 중심의 ESG 전략을 강화할 필요가 있음을 보여준다.

리더십은 ESG 경영과 재무적 성과 간의 관계를 강화하는 중요한 매개 변수로 확인되었다. 중소기업은 ESG 목표를 효과적으로 실현하기 위해 조직 구성원 간 협력과 참여를 이끌어낼 수 있는 리더십 개발 프로그램을 도입할 필요가 있다.

사회와 지배구조 요인은 비재무적 성과와의 관계에서 한계를 보였다. 이는 중소기업이 이해관계자와의 신뢰를 구축하고, 지배구조의 투명성과 책임성을 강화하는 노력이 필요함을 시사한다.

제 2 절 연구의 한계점

첫째, 본 연구는 국내 중소기업을 대상으로 수행되었으며, 특정 산업군이나 지역의 기업들이 주로 포함되었다. 이로 인해 연구 결과를 다른 산업군이나 대기업, 또는 다른 국가의 기업으로 일반화하기에는 한계가 있다. 중소기업의 특성이 ESG 경영 및 리더십과의 관계에 어떤 영향을 미쳤는지에 대한 비교 연구가 부족하다는 점도 아쉬운 부분이다.

둘째, 비재무적 성과와 ESG 경영 간의 관계에서 유의미하지 않은 결과가 도출되었으나, 이 과정에서 조직 문화, 고객 경험, 내부 커뮤니케이션과 같은 추가적인 요인

을 고려하지 못하였다. 특히, 비재무적 성과는 재무적 성과와 달리 주관적 요소가 포함되어 있어 더 정교한 분석 도구와 지표가 필요하다.

셋째, 리더십은 ESG 경영이 비재무적 성과에 미치는 영향을 매개하지 못한 것으로 나타났다. 비재무적 성과는 주관적 평가 요소가 포함되어 있으며, 연구에서 활용된 측정 도구가 이를 충분히 반영하지 못했을 가능성이 있다.

넷째, 비재무적 성과는 다양한 요인(조직 문화, 직원 참여, 외부 커뮤니케이션 등)에 의해 영향을 받을 수 있으나, 본 연구에서는 ESG 경영과 리더십만을 주요 변수로 설정하였다. 이로 인해 ESG 경영과 비재무적 성과 간의 복잡한 상호작용을 충분히 설명하지 못했을 가능성이 있다. 이는 비재무적 성과와 관련된 기각된 가설의 결과에 영향을 미쳤을 수 있다.

기각된 가설의 한계를 극복하기 위해, 향후 연구에서는 다음과 같은 점을 보완할 필요가 있다. 중소기업의 사회적 책임 활동의 구체적인 실행 방안을 세부적으로 분석하고, 장기적 관점에서 성과를 평가할 필요가 있으며, 비재무적 성과와 관련된 다양한 내적·외적 요인을 추가적으로 고려하여 복합적인 분석을 수행해야 한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김남균. (2021). 기업의 ESG 활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국경영학회지, 50(3), 45-67
- 김다희 (2020). “ESG 경영의 성공 요인: 리더십의 중요성,” 사회책임경영 연구, 18(4), 45-67.
- 김동원, 윤순재 (2015). ESG 경영이 기업 성과에 미치는 영향: 중소기업을 중심으로. 한국중소기업학회지, 37(2), 105-128.
- 김미경. (2015). 사회조사방법론. 서울: 학지사.
- 김민지 (2022). ESG 경영활동이 중소기업 경영성과에 미치는 영향: 환경 및 사회적 책임을 중심으로. 지속가능경영연구, 15(2), 75-99.
- 김병욱 (2015). ESG 경영이 중소기업의 조직 성과와 기업 평판에 미치는 영향: 혁신 행동의 매개효과를 중심으로. 한양대학교 석사학위논문.
- 김병욱. (2022). 중소기업의 ESG 경영 활동이 조직 성과와 기업 평판에 미치는 영향: 혁신 행동의 매개효과를 중심으로. 한양대학교 대학석사학위논문.
- 김성수 (2013). 리더십 유형이 경영성과에 미치는 영향. 경영연구, 30(4), 245-261.
- 김성준 (2015). “리더십이 기업 성과에 미치는 영향,” 한국조직행동연구, 20(1), 89-112.
- 김성환. (2020). "지배구조와 기업 투명성의 상관관계 연구." , 27(1), 45-67.
- 김성현 (2018). “변혁적 리더십이 ESG 경영에 미치는 영향,” 한국리더십학회지, 40(4), 245-267.
- 김성철. (2018). 설문지의 신뢰도와 타당도 검증을 위한 방법론 연구. 한국심리학회지, 29(2), 145-162.

- 김수남. (2023). 리더십과 조직 몰입: 구성원의 혁신 행동을 중심으로. 리더십연구, 14(1), 83-125.
- 김영수, 박정훈 (2020). 중소기업의 ESG 경영 활동과 재무적 성과의 관계. 경영학연구, 35(2), 123-145.
- 김영철. (2021). 중소기업 정의와 경제적 역할: 한국과 국제 비교. , 30(1), 12-34.
- 김영훈 (2020). 중소기업 경영자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향. 한국경영학회지, 29(1), 102-128.
- 김영훈 (2021), "중소기업의 사회적 책임과 경영성과의 관계", , 제28권 제1호, pp. 45-62.
- 김영호. (2020). "혁신 활동이 기업의 경영성과에 미치는 영향." , 45(3), 89-105.
- 김용수 (2019). 중소기업 경영성과의 결정요인 분석. 중소기업학회지, 41(2), 45-68.
- 김용진 (2012). 효과적인 가치공유제 도입을 위한 프레임워크에 대한 연구. 한국중소기업학회지, 34(34), 85-102.
- 김용풍 (2022). 종업원의 인식관점에서 바라본 기업의 ESG 활동과 비재무적 성과 간의 영향 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정우. (2021). 한국 상장기업의 ESG 공시 의무화와 그 영향. 한국경제연구, 45(4), 56-78.
- 김정원 (2020). “ESG 경영의 필요성과 리더십의 영향력,” 한국기업경영리뷰, 45(2), 112-134.
- 김재룡 (2014). KS 및 ISO 인증이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향. 한국품질경영학회지, 42(3), 112-130.
- 김재봉. (2020). 리더십 연구 동향에 관한 연구: 해외 연구동향을 중심으로. 한국융합학회논문지, 11(12), 253-259.
- 김재홍 , 이달희, 허영도, (2012), “기업의 사회적 책임과 지역경제사회발전 연구: 울산광역시를 중심으로”.아산재단 연구총서 , 제337집, pp.273-330

- 김종관. (2021). 리더십 연구의 트렌드와 조직 성과. 한국경영학회지, 19(3), 207-218.
- 김지영 (2019). “ESG 경영과 조직문화 변화: 변혁적 리더십의 효과,” 기업 윤리연구, 28(2), 78-102.
- 김지훈. (2021). 탄소중립 시대의 한국기업의 ESG 경영전략. , 49(1), 67-85.
- 김진수, 김경훈 (2024). 중소기업의 ESG활동과 경영성과간 관계에 대한 연구: 지속가능 리더십의 조절효과. 경영학연구, 35(2), 123-145.
- 김창환, 손승연. (2022). 윤리적 리더십 국내 연구동향 분석 및 향후연구 제언. 한국인사조직학회지, 30(2), 1-30.
- 김태식, 이상준, 박진우 (2022). "ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향." 한국경영학회지, 47(3), 45-63.
- 김현우. (2021). "ESG 경영활동이 기업 성과에 미치는 영향." , 56(2), 112-134.
- 나아람. (2022). “ESG 경영이 소비자의 참여의도와 기업이미지에 미치는 영향에 관한 연구” 전주대학교 대학원 박사학위논문.
- 나영. (2013). ESG 정보와 타인자본비용의 관련성에 대한 실증연구. 회계 정보연구, 31(1), 453-487.
- 노영호 (2008). “기업지배구조의 변화가 기업경쟁력에 미치는 영향에 관한 연구”. 서울시립대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 대한상공회의소, 삼정KPMG(2021) “중소기업 ESG 추진 전략,”pp.12
- 민영기. (2021). ESG 평가와 기업의 장기 재무성과 간의 관계. 경영학연구 , 49(4), 123-145.
- 민재형,김범석. (2019). 기업의 ESG 노력은 지속가능경영의 당위적 명제인가? 기업의 재무상태에 따른 비재무적 책임향상 노력의 차별적 효과, “경영 과학” 36(1), 17-35.
- 박경수 (2018). 기술혁신이 중소기업 경영성과에 미치는 영향: R&D 투자와 성과의 관계. 산업경영학연구, 36(3), 85-103.
- 박문수,서진형(2021), ”ESG경영 특성이 부동산 가치에 미치는 영향분석”, 한

국부동산 관리검토저널

- 박성준 (2020). “리더십 스타일이 경영성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교,” 한국경영학회지, 25(3), 78-98.
- 박성진 (2021). “ESG 경영과 리더십의 역할: 지속 가능한 경영을 위한 전략적 접근,” 한국경영학회지, 29(3), 56-78.
- 박성호 (2023). 중소기업 ESG 경영 사례와 대응 방안 연구. 지속가능경영저널, 19(3), 123-145.
- 박성훈. (2017). 기초통계학. 서울: 학지사.
- 박순애, 신은혜 (2021). 대·중소 및 중견 기업의 ESG 성과와 재무가치 간의 상관관계 분석. 환경정책, 29(4), 151-199.
- 박윤수 (2023). 중소기업의 ESG경영과 지속가능성에 대한 탐색적 연구: 경영자의 비재무적 성과 평가를 중심으로. 경영교육연구, 12, 45-67.
- 박은정. (2021). 한국에서의 ESG 경영 발전과 과제. 지속가능경영연구, 40(2), 123-145
- 박준영 (2012). 리더십 유형과 상향식 평가가 경영성과에 미치는 영향. 인사조직연구, 20(2), 75-96.
- 박지영 (2020). “ESG 경영 성과를 위한 리더십의 전략적 역할,” 경영학연구, 52(1), 34-59.
- 박지훈. (2023). 중소기업의 ESG 경영 활동이 조직의 비재무적 경영성과에 미치는 영향. 중소기업연구, 45(1), 123-145.
- 변영조 (2022), "사회적 책임활동과 기업 가치의 연관성", , 제16권 제2호, pp. 203-218.
- 오현영 (2013). 최고경영자의 리더십 유형이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향. 조직과 혁신연구, 13(2), 89-112.
- 우수치 (2022). 조직의 ESG 경영이 종사자의 조직 충성도에 미치는 영향: 조직신화의 매개효과를 중심으로. 호남대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 윤도경 (2024), “코칭 리더십이 ESG 경영과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문, P25

- 윤종철, 김순화. (2022). 비재무적 성과측정치의 톱니현상에 관한 연구. 회계학연구, 27(2), 1-24.
- 이기철 (2024). 상호금융기관의 ESG경영활동 진정성이 조직몰입, 내부고객만족, 고객서비스지향성에 미치는 영향연구. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 이나겸,임수영 (2021). 산업분야에서의 ESG 활용을 위한 기초적 연구 : 미국 시가 총액 상위 5개 기업을 중심으로. "관공경영연구", 24(1), 295-319
- 이상준 (2017). 중소기업의 기술개발과 경영성과: 차별화 전략의 조정효과. 기업경영연구, 32(4), 55-78.
- 이상준 (2022). "ESG 통합 등급이 장기적 경영성과에 미치는 영향." 지속가능경영연구, 10(2), 27-45.
- 이상호 (2011). 리더십 발휘 동기와 경영성과의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 1-29.
- 이연화 (2023). 기업의 ESG활동이 기업이미지 형성을 통해 소비자 반응에 미치는 영향 연구: 탐색재 vs. 경험재 제품 기업 비교. 대전대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 이영철. (2019). 리더십 개념에 대한 체계적 문헌분석. 조직관리연구, 22(1), 45-60.
- 이우식. (2022). 중소기업도 ESG 경영을 준비해야 : 왜냐면. 사설,칼럼 : 뉴스 : 한겨레 (hani.co.kr). 농협금융지주 NH금융연구소장.
- 이윤희, 박경희, 정병규 (2023). 중소기업 ESG 경영 도입의도에 영향을 미치는 요인: 태도의 매개효과 및 종업원 혁신저항성의 조절효과. 벤처혁신연구, 6(2), 41-65.
- 이은혜, 정석환 (2021). 중소기업의 사회적 책임이 재무적 성과에 미치는 영향: 고객 충성도의 매개효과. 중소기업경영저널, 10(3), 87-102.
- 이정호, 양지연. (2024). ESG 활동이 경영성과에 미치는 영향: 기업규모와 공시 역할. 경영학연구, 53(2), 89-112.
- 이재용. (2018). "이사회의 독립성과 기업 경영의 투명성." , 15(4), 56-74.

- 이준호 (2019). 정부 지원정책이 중소기업의 성과에 미치는 효과: 자금 지원을 중심으로. 중소기업연구, 40(1), 89-112.
- 이정민. (2017). 구성타당도 평가에 있어서 요인분석의 활용. 한국간호과학회지, 43(5), 587-594.
- 이정민 (2019). 조직문화가 중소기업 경영성과에 미치는 영향. 경영연구, 28(2), 45-67.
- 이정민 (2019). “리더십이 ESG 성과에 미치는 영향: 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교,” 한국조직행동연구, 34(1), 89-113.
- 이지운 (2022). “기업 ESG 활동이 내부종사원의 조직결속과 조직시민행동에 미치는 효과에 관한 연구”, 인하대학교 박사학위논문
- 정겨운(2022), “소비자 인식 기반 ESG 경영 척도 개발 연구”,조선대학교 대학원 박사학위논문
- 정수진. (2020). "소비자 신뢰와 사회적 책임 활동 간의 상관관계 연구." , 28(1), 78-95.
- 정윤석. (2016). 리더십 이론의 발전과정과 현대적 의미. 사회과학연구, 25(2), 67-80.
- 정진호 (2022), "ESG 경영이 기업 평판에 미치는 영향", , 제12권 제4호, pp. 89-103.
- 정재호 (2017). 중소기업의 지속가능경영 성과에 영향을 미치는 요인 분석: CSR과 리더십의 역할을 중심으로. , 39(4), 89-112.
- 정혜민 (2021). “ESG 경영과 기업 가치: 리더십의 역할,” 경영전략연구, 37(2), 56-89.
- 조선일보 (2022) "ESG는 유행인가 지속 가능한 미래인가?"
- 조희진 (2023). 기업의 ESG활동이 비재무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 진미경 (2022). “기업의 ESG 활동이 기업위험에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 박사학위논문
- 최영수 (2023). ESG 경영 도입 의도가 경영성과에 미치는 영향: CEO 의지와 리더십의 역할. 경영연구, 40(2), 101-123.

- 최종민, 박일주 (2018). 중소기업 조직역량이 CSR 및 경영성과에 미치는 영향. 중소기업정책연구, 27(2), 213-241.
- 최재혁 (2023). “수출 중소기업의 ESG 활동과 혁신성과: 기업가정신과 혁신 문화의 조절 효과를 중심으로”, 계명대학교 박사학위논문
- 최민지 (2019). “리더-구성원 교환 관계와 경영성과 간의 관계 연구,” 조직 리더십연구, 15(1), 45-67.
- 한상민 (2021). 창업 중소기업의 초기 지원과 성과: 지속 가능 성장 관점에서. 중소기업정책연구, 12(3), 130-154.
- 한승호(2022)“중소기업에서의 ESG활동과 조직동일시가 직무만족에 미치는 영향” 건국대학원 석사학위논문

2. 국외문헌

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and transactional leadership: Theory, research, and applications. *Leadership Quarterly*, 24(1), 2–21.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2022). Leadership styles and organizational performance. *Annual Review of Psychology*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Routledge.
- Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). "Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility", *Sustainability*,14(15),9668.
- Blanco, M. I. (2019). The economics of the European Green Deal: Setting sail or treading water? *Energy Policy*,137,111084
- Bowen, H. R.(1953), "Social Responsibilities of the Businessman", Harper, New York.
- Brown, A., & Green, T. (2023). Sustainability Leadership and ESG Outcomes in SMEs. *Journal of Sustainable Business Research*, 12(1), 45–62.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cadbury Committee. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing, London.
- Carter, C.R., & Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International*

- Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38(5), 360–387.
- Chen, S., Wang, Y., & Zhang, T. (2023). "The influence of ESG practices on corporate financial outcomes: A comparative analysis." *Sustainability*, 16(22), 9810.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. Oxford University Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). "Responsible Leadership Helps Retain Talent in India." *Sloan Management Review*, 52(3), 15–17.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21 st century business*. Oxford: Capstone Publishing, 2, 49–66.
- European Commission. (2019). *The European Green Deal*. European Union.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.

- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109–127.
- Garcia, M., & Lopez, R. (2023). ESG Implementation and Organizational Productivity in SMEs. *Sustainability Science*, 18(3), 89–108.
- Geels, F. W., Sovacool, B. K., Schwanen, T., & Sorrell, S. (2016). Sociotechnical transitions for deep decarbonization. *Science*, 357(6355), 1242–1245.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. Ambidexterity." *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Greenhouse Gas Protocol. (2015). Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. World Resources Institute.
- Hansen, O. E., Søndergård, B., & Meredith, S. (2002). Environmental innovations in Small and Medium Sized Enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), 37–56.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). "Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature." *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 405–440.
- Helfert, E. A. (1991). *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*. Homewood, IL: Irwin Professional Publishing.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(23), 2276–2284.
- Kim, S., & Choi, J. (2017). A study on the factors affecting SME's performance: Focusing on innovation capability and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Innovation*, 22(2), 13–31.
- Kim, S., & Lee, J. (2022). Digital Leadership and ESG Management: Mediating Effects of Organizational Innovation and Country-Level Differences. *Journal of Sustainable Management*, 14(23), 15639–15658.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Lin, K., Chen, H., & Lee, J. (2022). "The relationship between ESG and firm performance in Taiwan and Korea." *PLOS ONE*, 17(2), e0310447.
- Li, Y., & Wang, M. (2023). Transformational Leadership and ESG

- Performance: Evidence from SMEs. *Journal of Organizational Innovation*, 10(1), 45–60.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility and financial performance: The role of governance transparency. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- OECD. (1999). *Principles of Corporate Governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Park, H., & Lee, J. (2022). Integrating ESG Practices for Sustainable Growth: A Focus on SMEs. *Sustainability and Innovation Journal*, 18(1), 101–122.
- Park, S. R., & Jang, J. Y. (2021). The Impact of ESG Management on Investment Decision: Institutional Investors' Perceptions of Country-Specific ESG Criteria. *International Journal of Financial Studies*, 9(3), 48.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press.
- PRI. (2020). *Principles for Responsible Investment: Annual Report*.
- Revell, A., & Blackburn, R. (2007). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 404–420.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Smith, A., & Johnson, R. (2019). Governance Structures and Financial Performance in SMEs. *Journal of Sustainable Business*, 12(4), 45–67.
- Smith, J., & Lee, H. (2023). ESG Integration and Long-term Performance in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 899–917.
- Smith, J., & Johnson, L. (2024). ESG Disclosure and Firm Performance: Mediating Role of Leadership. *Corporate Governance*, 22(1), 123–145.
- Smith, J., & Wheeler, J. (2002). *Managing Customer Satisfaction: Driving Growth and Loyalty*. Pearson Education.
- Song, H., & Park, S. (2020). Sustainability practices and financial performance in SMEs: Evidence from South Korea. *Sustainability*, 12(10), 4086.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Sultana, S., Zaman, S., & Mahmood, M. (2018). "Exploring the dimensions of corporate social responsibility: A review of CSR frameworks and sustainability indices", *Corporate Governance*, 18(3), 465–481.
- SUN, W. Z. (2020) "The Relationship between Environmental-Social Governmental has an Impact on the Performance of an Enterprise ESG Special Topic, 1(4), 25–97
- Suriyankietkaew, S., Krittayarangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for

- Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
- Susen, M., & Etter, M. A. (2024). Beyond Financial Outcomes: Assessing the Influence of ESG Tilt and Momentum on Employee Satisfaction in S&P 500 Corporations. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1), 15068.
- Stakeholder Theory (2020), "Corporate responsibility: Balancing business with societal impact", *International Journal of Corporate Social Responsibility*.
- Thaler, Richard H., (2012), "Corporate citizens can do well by doing good: Richard H. Thaler, Bloomberg", January 25.
- UN. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations.
- UN Global Compact. (2004). Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wang, Y., & Zhang, X. (2023). Transformational Leadership and ESG Performance in SMEs: Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 15(7), 5756–5773.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Wernsing, T. S. (2022). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*.
- Waddock, S., & Smith, N. (2000). Corporate responsibility audits: Doing well by doing good. *Sloan Management Review*, 41(2), 75–83.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

Zhang, Y., Wang, L., & Li, X. (2023). Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability*, 15(7), 5756.

설 문 지

중소기업 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향 -리더십 매개효과를 중심으로-

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 스마트융합컨설팅학과에 석사 학위 재학중인 박민혁입니다.

본 연구는 "중소기업 ESG 경영이 경영성과에 미치는 영향"에 관한 연구로서 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사 학위 논문입니다.

연구를 위한 본 설문지는 중소기업의 ESG 활동과 그에 따른 경영성과 간의 관계를 이해하고, 이를 통해 기업의 지속 가능한 성장을 지원하기 위한 목적을 가지고 있습니다.

본 설문조사에 기재하신 모든 내용은 무기명으로 통계 처리되며, 한국 통계법 제 33 조와 제 34 조에 의거 철저히 비밀이 보장됩니다. 설문지의 모든 항목에 대해 솔직하고 성실하게 답변해 주시길 바랍니다.

귀중한 시간을 할애하여 설문에 응답해 주신 귀하께 감사드리며, 귀하의 무궁한 발전과 행복을 기원합니다.

감사합니다.

2024. 11. 25

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
스마트융합컨설팅 학과
스마트융합컨설팅 전공

지도교수 : 주형근

석사과정 : 박민혁

전화번호 : 010-5044-3574

e-mail : kalsgur13@gmail.com

I. 다음은 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

각 문항의 해당 번호에 (√)표시를 하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 어디에 속합니까 ?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은 어디에 해당됩니까 ?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

- ① 고등학교 졸업 ② 전문대 졸업 ③ 대학교 졸업 ④ 석사 이상

4. 귀하의 근무 경력은 어떻게 되십니까?

- ① 1년 이하 ② 1~5년 미만 ③ 5~10년 미만 ④ 10~15년 미만
⑤ 15년 이상

5. 귀하의 직급은 무엇입니까?

- ① 사원급 ② 주임~대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 이상

6. 귀하의 기업은 어떤 사업에 속해 있습니까?

- ① 제조업 ② 서비스업 ③ 정보기술(IT)분야 ④ 유통업 ⑤ 건설업
⑥ 금융업 ⑦ 기타

7. 귀하의 기업은 몇 년 동안 운영되고 있습니까?

- ① 1년 미만 ② 1~5년 미만 ③ 5~10년 미만 ④ 10~20년 미만
⑤ 20년 이상

8. 귀하의 기업 종사자 수는 어떻게 되십니까?

- ① 10명 미만 ② 10~50명 미만 ③ 50~250명 미만 ④ 250명 이상

II. 아래 문항은 기업의 ESG 활동에 관한 문항입니다.
 각 문항의 해당 번호에 (√)표시를 하여 주십시오.

I. 귀사의 ESG 활동 중 E(환경)에 관한 질문입니다.

연번	문항	전혀 그 령 지 않다.	그 령 지 않다.	보 통 이다.	그 령 다	매우 그 령 다.
1.	우리 기업은 에너지 절감 목표를 설정하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.	우리 기업은 에너지 사용을 줄이기 위한 구체적인 프로그램을 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3.	우리 기업은 재생 가능 에너지의 비율을 높이고 있다.	①	②	③	④	⑤
4.	우리 기업은 환경 관련 법규를 준수하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5.	우리 기업은 자원 재활용을 위해 적극적으로 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6.	우리 기업은 환경 보호 활동에 참여하거나 후원하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7.	우리 기업은 제품 생산 또는 서비스 제공 시 탄소 배출을 줄이기 위한 조치를 취하고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 귀사의 ESG 활동 중 S(사회)에 관한 질문입니다.

연번	문항	전혀 그 령 지 않다.	그 령 지 않다.	보 통 이다.	그 령 다	매우 그 령 다.
1.	우리 기업은 지역 사회와 협력 관계를 강화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.	우리 기업은 자원봉사나 사회 공헌 활동을 주기적으로 진행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3.	우리 기업은 직원 복지 프로그램을 강화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4.	우리 기업은 다양하고 균등한 고용 기회를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5.	우리 기업은 교육 및 훈련 프로그램을 통해 직원의 역량을 개발하고 있	①	②	③	④	⑤

	다.					
6.	우리 기업은 사회적 약자를 위한 지원 프로그램을 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 귀사의 ESG 활동 중 G(지배구조)에 관한 질문입니다.

연번	문항	전혀 그 령 지 않다.	그 령 지 않다.	보 통 이다.	그 령 다	매우 그 령 다.
1.	우리 기업은 윤리경영을 강화하기 위해 윤리 강령을 마련하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.	우리 기업은 이사회 구성의 투명성을 강화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3.	우리 기업은 투명한 회계 관리를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4.	우리 기업은 주주와의 소통을 강화하기 위한 노력을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래의 문항은 기업의 경영성과에 관한 문항입니다.
각 문항의 해당 번호에 (√)표시를 하여 주십시오.

1. 귀사의 경영성과 중 재무적 성과에 관한 질문입니다.

연번	문항	전혀 그 령 지 않다.	그 령 지 않다.	보 통 이다.	그 령 다	매우 그 령 다.
1.	우리 기업은 지난 3년간 매출액이 증가 하였다.	①	②	③	④	⑤
2.	우리 기업은 지난 3년간 순 수익률이 증가 하였다.	①	②	③	④	⑤
3.	우리 기업의 지난 3년간 재무적 성과에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4.	우리 기업은 지난 3년간 재무적 목표를 달성하였다.	①	②	③	④	⑤

2. 귀사의 경영성과 중 비재무적 성과에 관한 질문입니다.

연번	문항	전혀 그 령 지 않다.	그 령 지 않다.	보 통 이다.	그 령 다	매우 그 령 다.
1.	우리 기업은 최근 3년간 고용 인력이 증가 하였다.	①	②	③	④	⑤
2.	우리 기업은 최근 3년간 직원들의 기업에 대한 만족도가 높아진 편이다.	①	②	③	④	⑤
3.	우리 기업은 최근 3년간 기업 이미지가 높아진 편이다.	①	②	③	④	⑤
4.	ESG 활동이 투자자들의 관심을 높이는데 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
5.	ESG 활동이 신규 고객 유치 및 기존 고객 유지에 영향을 미쳤습니까?	①	②	③	④	⑤

IV. 아래의 문항은 리더십에 관한 문항입니다.
각 문항의 해당 번호에 (√)표시를 하여 주십시오.

연번	문항	전혀 그 령 지 않다.	그 령 지 않다.	보 통 이다.	그 령 다	매우 그 령 다.
1.	우리 기업의 경영진은 직원들과 열린 소통을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.	우리 기업의 경영진은 ESG 목표 설정 및 달성에 있어 적극적인 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
3.	리더십은 기업 내 ESG 가치 확산에 얼마나 기여하고 있다 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
4.	우리 기업의 경영진의 의사 결정 과정에서 ESG 요소가 얼마나 중요한 비중을 차지한다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

The Impact of ESG Management in Small and Medium-sized Enterprises on Business Performance – Focusing on the Mediating Effect of Leadership –

Pakr. Minhyeok

Major in Smart Convergence consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

This study conducted an empirical analysis of the impact of ESG (Environmental, Social, and Governance) management on business performance (both financial and non-financial) in small and medium-sized enterprises (SMEs) and delved deeply into the mediating effect of leadership in the relationship between ESG management and business performance. While ESG management has become an essential business strategy in the global business environment, research on the effects and mechanisms of ESG management in SMEs remains relatively insufficient. This study aims to systematically identify the effects of ESG management.

The research sets the three ESG elements—environmental, social, and governance—as independent variables and divides business performance into financial and non-financial performance as dependent variables. Leadership is introduced as a mediating variable to verify its role in the

relationship between ESG management and business performance. Data was collected through surveys targeting domestic SMEs, and hypotheses were tested using multiple regression analysis.

The analysis revealed that the environmental factor positively influences both financial and non-financial performance and has the strongest relationship with leadership. This suggests that leadership in environmentally focused management within SMEs contributes not only to financial performance improvement but also to non-financial outcomes. In contrast, the social factor did not show a statistically significant influence on non-financial performance or leadership, implying the potential lack of systematic execution of social responsibility activities. The governance factor positively influenced financial performance but had no significant relationship with non-financial performance. This indicates that transparent management practices are effective in enhancing investor confidence and financial stability but may have limited direct connections with non-financial performance.

Leadership mediates the impact of ESG management on financial performance, playing a critical role in enhancing organizational collaboration and execution through ESG activities. However, the mediating effect of leadership on non-financial performance was not significant, suggesting weaker connections between leadership and interactions with external stakeholders.

This study emphasizes the need for SMEs to strengthen environmentally focused ESG management strategies and enhance organizational ESG execution through the development of managerial leadership. It further recommends implementing concrete and practical measures to link social responsibility activities and governance improvements more effectively with tangible outcomes.

By empirically analyzing the effects of ESG management on SMEs'

business performance, this study underscores that ESG management is a key strategy for enhancing sustainability and competitiveness in SMEs. It is expected to contribute to relevant research and practical applications.

【Key words】 ESG Management, Leadership, Financial Performance, Non-Financial Performance