

CEO의 리더십과 사회 압력이 기업의 경영성과에 미치는 영향: 지속가능경영 활동의 매개효과를 중심으로*

윤여로

충북대학교 국제경영학과

정진섭**

충북대학교 국제경영학과

윤영호

충북대학교 국제경영학과

Received 15 March 2019; Revised 18 May 2019; Accepted 24 May 2019

요 약

최근 전 세계적으로 많은 기업들은 ‘경제적 이익’만을 추구해서는 지속적인 성장과 발전을 담보할 수 없다는 인식이 확산되어, ‘환경적 활동’과 ‘사회적 활동’을 고려한 지속가능경영으로 전환되고 있는 실정이다. 즉, 글로벌 기업을 중심으로 인류와 기업의 지속가능성에 기여할 수 있는 지속가능경영이 새로운 경영 패러다임으로 급속히 확산되고 있다. 그리고 이러한 경영방식의 변화는 부상하고 있는 중국기업들도 예외가 아니다. 최근 중국의 사회적 책임경영에서 가장 큰 변화는 정부 주도에서 기업의 자발적 참여로 전환되고 있다는 것이다. 이러한 변화가 발생하는 이면에는 중국 최고경영자들의 의식 변화가 크게 작용하고 있다. 한편, 지속가능경영을 수행할 때 기업은 내부적으로 CEO의 리더십(즉, 지속가능경영의 실천의지 및 역량)에만 영향을 받는 것이 아니라, 다른 외적요소들에 의해서도 영향을 받는다. 이러한 외적요소들은 국내적 요인들(예, 국내의 다른 기업, 시민, 중앙 정부)과 국외적 요인들(예, 다른 외국기업, 국제기구, 외국 정부)로 구분할 수 있다.

이러한 상황을 반영하여 본 연구는 독립변수로서 CEO의 리더십과 국내·외의 사회 압력, 종속변수로서 경영성과, 그리고 매개변수로서 지속가능경영 활동(즉, 사회적 활동, 경제적 활동, 환경적 활동을 중점적으로 살펴보고자 하였다. 실증분석의 결과, 모든 독립변수에서 매개변수로의 결과와 매개변수에서 종속변수로의 결과는 유의한 통계적 결과가 나타났다.

핵심주제어 : 리더십, 사회 압력, 지속가능경영, 경영성과, 매개효과

* 본 논문은 한국연구재단과 아태경상지널에서 정한 윤리규정을 준수함.

** 교신저자: 정진섭, jsjung1@gmail.com

The Impact of CEO's Leadership and Social Pressure on Business Performance: Focusing on Mediating Effects of Sustainable Management Activities*

Yulu Yin

International Business, Chungbuk National University

JinSup Jung**

International Business, Chungbuk National University

Youngho Yoon

International Business, Chungbuk National University

Received 15 March 2019; Revised 18 May 2019; Accepted 24 May 2019

Abstract

In recent years, there has been a growing awareness that many companies over the world can not guarantee sustainable growth and development by pursuing economic benefits alone. Therefore, it is shifting to sustainable management considering environmental activities and social activities. In other words, sustainability management, which can contribute to the sustainability of mankind and company, focusing on multinational corporations, is rapidly spreading as a new management paradigm. And this change in management style is no exception to emerging Chinese companies. Recently, the biggest change in China's social responsibility management is shifting from government-led to voluntary participation of companies. On the back side of this change, Chinese CEOs are changing their consciousness. On the other hand, when conducting sustainability management, companies are not only influenced by the CEO's leadership (i.e., willingness and capability to implement sustainability management) internally, but also by the other social pressures of external. Such social pressures of external can be divided into domestic pressures (e.g., other

* This paper complies with the ethical codes set by NRF and AJBC.

** Corresponding Author: JinSup Jung, jsjung1@gmail.com

domestic companies, citizens, national governments) and foreign pressures (e.g., other foreign companies, international organizations, foreign governments).

In this context, this study examined how the CEO's leadership and the social pressures influence the business performance of the company. In the meantime, this research also tried to examine the mediating effects of three sustainable management activities (e.g., economic activities, social activities, and environmental activities). As a result of the empirical analysis, the results of all mediating variables from the independent variables, and the results of all the dependent variables from mediating variables showed significant statistical results. In addition, all three sustainability management activities showed partial mediating effects

Keyword : Leadership, Social Pressure, Sustainability Management, Business Performance, Mediating Effect

1. 서론

최근 재무성과의 극대화라는 기업의 일차적 목적과 함께 기업 경영에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있는 경제적·환경적·사회적 요소를 함께 고려하자는 지속가능경영(sustainability management)이 주요 화두로 떠오르고 있다(민재형 등, 2015). 또한, 사회 전반적으로 환경과 사회 및 거버넌스 정책의 지속가능성에 대한 관심은 소수의 관심에서 광범위하고 지배적인 이슈로 확산되고 있다. 즉, 단순히 기업이 성장만이 아닌 환경과 사회 문제에 대한 균형적인 관점을 가지지 않으면 결코 영속성을 가질 수 없다는 인식이 확대되고 있다. 따라서 이제는 기업들은 경제적 이익만을 추구해서는 지속적 성장이 불가능하다는 인식이 확산되면서 환경경영과 사회적 책임 등을 고려한 지속가능경영으로의 전환이 모색되고 있다(권재일, 2011; 정태수 등, 2012; 한경희·이계원, 2013). 그리고 지속가능발전목표(SDGs, Sustainable Development Goals)의 이행, CSR(Corporate Social Responsibility) 및 CSV(Creating Shared Value) 관점에서 사회적 책임론의 대두, 사회적 기업과 NGO(Non Governmental Organization) 및 비영리단체(Non Profit Organization)들의 영향력 증대는 자연스러운 현상이 되고 있다.

한편 최근 중국 경제의 부상으로 중국은 이제 세계 G2로서 미국을 견제하는 강국이 되었으며, 따라서 본 연구에서는 중국을 연구 대상으로 고찰하고자 한다. 전 세계 발전의 새로운 비전을 담은 ‘유엔 2030년 지속가능개발의제’(The 2030 Agenda for Sustainable Development)는 전 인류의 경제·사회 정책을 가이드하는 강령적 문서인데 최근 이 공식 문서의 채택 1주년을 맞아 유엔본부에서 ‘지속가능개발목표(SDGs): 우리의 세계 개선을 위한 공동 노력 중국의 주장’이 개최되었다. 이 간담회를 주재하면서 중국의 국무원 총리 리커창은 “지속가능개발의 토대는 발전이고, 발전이 없으면 아무 것도 논할 수 없으며 발전은 반드시 지속가능해야 하고 경제·사회·환경의 조화로운 발전으로 이 지속가능발전은 또 개방·연동·포용적인 발전으로 전 세계의 공동 사업”이라고 역설하였다¹⁾(신화망, 2016).

중국은 일부 지역, 일부 사람들이 먼저 부유해 지는 것을 허용한다는 ‘선부론(先富論) 정책’하에 빠른 경제성장을 이루었지만 이 과정에서 나타난 불균형 성장, 빈부격차, 환경오염 및 열악한 노동환경 등 많은 사회적인 문제들이 점점 수면위로 떠오르게 되었으며, 따라서 이를 해결하기 위해 중국 정부는 지속 가능한 발전 목표를 내세워 기업의 사회적 책임에 대해 강조하기 시작하였고, 국민들도 기업의 사회적 책임(CSR)에 대해 요구하기 시작했다(진탁·박명섭, 2015).

이와 같이 중국의 경우, 정부가 추구하고 있는 CSR의 단계는 매우 초보적인 수준이지만 장기적인 목표를 구체적으로 설정하고 이를 확실하게 정책 방향으로 실천하고자 하는 확고한 의지가 있다. 이제는 단순히 초기의 CSR 개념을 연구하는 단계를 벗어나

1) 신화망 한국어판 보도 기사 (2016.9.25.), http://kr.xinhuanet.com/2016-09/25/c_135712340.htm

각 개별 기업에 CSR의 적용을 권유하는 단계로 넘어가고 있다. 그러나 중국 정부의 입장과 달리 각 개별 기업들은 서구 기업들이 적용하는 CSR을 그대로 수용하는 것에 대해 소극적인 입장을 보이고 있다. 즉, 대부분의 중국 기업들은 CSR 이니셔티브 프로세스를 배우는 초기의 단계라 할 수 있다. 또한, 중국 CSR의 또 다른 특징은 주로 해외와 접촉이 많은 수출기업 경영자들을 중심으로 빠르게 확산되고 있다는 것이다(이원재, 2008).

한편, 지속가능경영의 성과는 기업 내부적 측면에서는 CEO의 리더십이 매우 중요하다. 반면 기업 외부적 측면에서는 다른 기업, 주변 시민이나 국내 정부 등 대내 환경도 중요하고, 다른 국가 및 국외 관련 조직에 의해서도 영향을 받고 있다.

따라서 본 연구에서는 중국기업을 대상으로 기업의 지속가능경영 추구에 있어서 기업 내부적으로 CEO의 실천역량 그리고 기업 외부적으로 국내 및 국외의 사회적 압력이 기업의 지속가능경영 성과에 미치는 영향에 대해 연구모형을 구축하고, 이에 대한 실증분석을 수행하고자 한다. 또한 그 중간에 지속가능경영 활동을 경제적 활동, 사회적 활동, 환경적 활동으로 구분하고, 이러한 지속가능경영 활동의 매개효과에 대해서도 고찰하고자 한다.

이후 본 논문의 구성은 다음과 같다. 제2장에서는 이론적 배경으로서, CEO의 리더십 중에서 특히 실천역량에 대해서 살펴보고자 한다. 그리고 사회적 압력으로서 국내 압력과 국외 압력을, 지속가능경영 활동으로서 경제적 활동, 사회적 활동, 환경적 활동을, 지속가능경영의 결과로서 경영성과에 대해 선행연구를 중심으로 고찰하고자 한다. 제3장에서는 이론적 배경을 통하여 가설의 설정 및 연구모형의 구축을 기술하고, 자료의 수집방법과 분석방법을 제시하고자 한다. 이어 제4장에서는 수집된 데이터를 바탕으로 실증분석을 수행하고자 한다. 끝으로 제5장의 결론 부분에서는 연구 결과를 요약하고, 관련 시사점 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. CEO의 리더십

CEO의 리더십은 무한한 책임과 권한 그리고 수많은 상황 요인에 의해 영향을 받는다. 이는 사람들로 하여금 조직의 목표를 기꺼이 달성하도록 영향을 미치는 활동이며, 목표를 달성할 수 있도록 조직에 영향을 미칠 수 있는 능력이다(임준철·윤정구, 2004). 한편, 일반적으로 ‘리더십’이란 주어진 상황에서 개개인들의 집단 활동을 통한 노력이 목표 달성까지에 영향을 미치는 과정으로 정의되고 있다(Hersey and Blanchard, 1982).

무엇보다도 효과적인 리더십의 발휘를 위해서는 리더가 이끌어 갈 집단에 직접 참여

할 수 있는 자세와 능력이 있어야 하며, 집단으로부터 받아들여지는 영향력을 행사하기 위해서는 보통사람들보다 좀 더 특출한 역량이 필요하다(이동원, 1995). 리더십의 역량은 효과적 리더의 특성이 신체적 특성(연령, 신장, 체중, 외모, 활동성), 사회적 배경(사회적 지위, 교육, 기동성), 지능과 능력(지식, 지능, 화술, 판단력, 결속력), 성격(신념, 자신감, 공격성, 독립성), 과업 관련 특성(성취욕, 인내력), 사회적 특성(사회성, 대인관계, 협동심)으로 규범화되고 있다(Bass and Stogdill, 1990). 이외에도 많은 연구자들에 의해 리더십에 관한 연구가 이루어져 왔다. 주요 연구자들이 정의한 리더의 특성을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 주요 연구자에 따른 리더의 주요 특성

| 연구자 | 리더의 주요 특성 |
|----------------|--|
| Taylor(1914) | ① 명석한 두뇌, ② 고등교육, ③ 특수한 기술적 지식, ④ 기지, ⑤ 정열, ⑥ 용기, ⑦ 성실, ⑧ 건강 |
| Tead(1935) | ① 육체적·정신적 에너지, ② 목적의식과 지시능력, ③ 정열, ④ 친근감과 우호심, ⑤ 품성, ⑥ 기술적 우월성, ⑦ 결단성, ⑧ 지능, ⑨ 교수능력, ⑩ 신념 |
| Urwick(1922) | ① 용기, ② 마음의 유연성, ③ 지식, ④ 성실 |
| Gibb(1961) | ① 정력, ② 자신감, ③ 지성, ④ 웅변, ⑤ 시종 일관적 자세, ⑥ 인간성에 대한 통찰력 |
| Stogdill(1950) | ① 능력, ② 업적, ③ 책임감, ④ 참가태도, ⑤ 지위 |
| Davis(1998) | ① 이성, ② 사회적 원숙성과 원만성, ③ 내적 동기부여, ④ 인간 관계적 태도 |
| Ghiselli(1964) | ① 능력, ② 인적특성, ③ 동기부여 |
| Katz(1955) | ① 전문지식, ② 기술적 능력, ③ 협동적 노력의 확보능력, ④ 인간적 능력, ⑤ 개념적 능력 |
| Yulk(1998) | ① 자기확신, ② 주도성, ③ 성숙, ④ 실용주의, ⑤ 인내력, ⑥ 솔선수범, ⑦ 적절한 위험감수성 |
| Locke(1997) | ① 정직, ② 독립성, ③ 자기 확신, ④ 활동성, ⑤ 야망, ⑥ 노력, ⑦ 끈기, ⑧ 일에 대한 열정, ⑨ 집중력, ⑩ 능력, ⑪ 비전, ⑫ 실천성, ⑬ 능력에 대한 존경, ⑭ 공정한 보상 |

최근 21세기를 지향하는 경영에 있어 윤리성에 기초한 리더십을 통해 윤리경영의 혁신적 실천이 중요시 되고 있다(김해천, 2003). 즉, 기업이 윤리경영을 추진하기 위해서는 무엇보다 CEO의 강력한 의지가 있어야 하고 윤리경영에 대한 CEO의 의지가 사보 및 홈페이지를 통해 임직원에게 지속적으로 전달되어야 하며, 임직원으로 하여금 윤리경영이 기업의 생존과 직결되어 있고, 기업경영에 있어 윤리경영이 긍정적인 역할을 한다는 믿음을 주어야 한다는 것이다(주인기, 2014).

윤리경영의 개념을 설명하기 위해 비윤리적인 경영활동의 부정적 영향력에 관한 연구를 통해서 윤리경영의 중요성을 강조하기도 하며, 통상 비윤리적 의사결정을 하게 하는 영향요인으로는 기업 내에서 CEO의 행동, 회사의 공식적 정책, 산업사회의 윤리적 풍토가 있다(Brenner and Molander, 1977). 즉 윤리는 오늘날 CEO가 지녀야 할 리더십의 핵심이며, 리더로서 조직내부의 가치를 확립하고 강화하는데 도움을 주고, 결국 CEO의 윤리경영 실천의지는 조직성과와 직접적이며 가장 밀접한 관계가 있다고 볼 수 있다(최준수, 2008).

모든 CEO들은 각자 자신의 신념과 원칙 및 관점을 가지고 있는데, 그들은 각자 서로 다른 사안과 일련의 신념, 제안, 가치, 아이디어 그리고 그들이 다루고자 하는 이슈들을 지니고 있다(Gini, 1997). CEO는 윤리경영을 조직 내 활동의 기준으로 만들고, 이를 조직의 문화로 정립하기 위해 조직을 변화시키고, 구성원들에게 영향력을 행사해야 하는 역할을 지니고 있다. 다양한 리더십 분야의 연구에 있어 CEO와 관련된 다양한 실제 현상을 분석하여 그 가치를 높일 수 있는 CEO 리더십 요인이 존재하고 있음을 제시하고 있는데, 그 중 CEO 개개인의 특성, 업무수행 능력, 경영관리 활동, 산업특성과 같은 특정변수들이 CEO의 업무수행성과와 인과적 관계에 있음이 검증되고 있다(Conger, 1989; Hambrick & Fukutomi, 1991). 또한 CEO의 가장 기본이 되는 역량은 기업가적 역량으로 CEO가 새로운 제품의 생산 및 개발에 필요한 기술과 능력, 그리고 제품을 판매하기 위한 경영전략의 수립 및 수행능력이다. 기업의 CEO가 갖추어야 할 주요역량은 기업을 둘러싸고 있는 환경을 탐색하고 좋은 기회를 모색하여 그 기회를 활용할 수 있는 올바른 전략을 수립하고, 이를 잘 실천하는 것이다(이명열, 2018).

한편 중소기업은 대기업에 비하여 상대적으로 근로자수, 매출액 등의 규모가 작기 때문에 조직별로 운영되는 대기업과는 달리 최고경영자의 역량이 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미친다. 따라서 최고경영자의 역량이 미흡하면 쉽게 경쟁력을 잃게 된다(이인기·양동우, 2016). 중소기업의 경우, 최고경영자가 대부분의 주요 의사결정을 하게 되고 이에 따라 기업 활동이 이루어진다. 따라서 최고경영자의 지식, 기술 및 능력은 중소기업의 역량이며 핵심요소가 된다. 또한, 최고경영자가 기업의 기술적 성과 및 기업성과에 미치는 영향은 기업 규모가 작을수록 더 크게 나타나는 경향이 있다(한상길, 2002). 통상 중소기업 경영자의 역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 검증되고 있으며, 조직특성에 따라 경영자의 역량 개발과 균형을 맞춰감으로써 성과를 끌어올릴 수 있다고 판단된다. 따라서 기업의 최고 의사결정자인 최고경영자는 이러한 역량 특성을 바탕으로 기업의 목표인 적정수준의 경영성과를 내기 위한 행동을 수행해야 하고, 여기에서는 내부와 외부 환경에 대한 인식과 전략적인 선택이 필요할 것이다. 즉, 최고경영자의 리더십을 발휘하기 위해서는 환경에 대한 인식과 대처능력, 전략적인 선택이 중요하다(이재곤, 2013).

2.2. 지속가능경영의 사회적 압력

2.2.1. 관련 비즈니스 환경 동향

2.2.1.1. 최근 중국 정부의 관련 정책

중국은 ESG(Environment·Social·Governance) 정보 공개의 의무를 확대했다. 2015년 12월 21일 홍콩거래소는 <ESG 보고서 지침>을 정식으로 발표했고, 2016년 회계연도부터 상장기업에 비재무정보 보고의무를 반 강제화했다(和讯網, 2017). 또한 환경과 사회 등 카테고리별로 11개 레벨의 총 43개 지표를 발표하였으며, 이 중 23개 지표는 공개하지 않을 경우 그 사유를 명시하게 했다. 2016년 12월 9일, 중국 증권감독위원회(이하 증감위)는 ESG 관련 강화된 지침을 발표했고, 같은 달 선전거래소는 관련 조치를 실시했다. 증감위는 주식을 공개 발행한 기업에 대해 정보 공개 관련 연차보고서의 내용 및 양식에 관한 수정지침을 내렸고, 같은 달 30일 선전 증권거래소는 오염물 배출 기업의 개념 및 정보공개의 구체적 기준에 대한 지침을 수정·공표했다(商道縱橫研究部, 2017).

한편, SDGs 연계 맞춤형 빈곤 해결 정책의 확대에 관하여, 2016년 11월, 중국 국무원은 <135 빈곤해결계획>을 발표하며 맞춤형 해결 계획에 대한 청사진 제시했다. 이는 2015년 9월, 중국정부가 SDGs에 호응하여 발표한 <중국 2030 지속가능발전 아젠다 실천방안>에 따라 전략을 수립한 것이다. 무엇보다도 국유기업의 경우, ‘빈곤해결책임의 강화’, ‘민간기업과 기타 소유제 방식의 기업 빈곤해결 참여 독려’라는 문구를 명시하여야 한다. 또한 2016년 9월, 중국의 증감위는 <135 국가 빈곤해결전략을 위한 자본시장의 지원에 관한 의견>을 발표했다(商道縱橫研究部, 2017). 여기서는 ‘정기적으로 각 시장주체의 빈곤구제 성과를 심사·평가하며, 산업별로 통일된 맞춤형 빈곤 구제보고서를 발표해야 한다.’고 명시하고 있다. 이와 관련하여 상하이·선전 거래소와 전국 중소기업주식양도시스템은 각 증시에 상장된 기업을 대상으로, 맞춤형 빈곤해결 정보공개 작성지침을 내렸고, 연차보고서에 해당 내용을 포함하도록 권고했다.

2.2.1.2. 중국 민간기업의 동향

중국의 민간 부문에서도 ESG 정보공개 압력이 가중되고 있다. 중국은 증시 대표기업 100개사의 CSR 보고서를 수집하고, 자체 개발한 MQI(Material Quantitative Indicator) 지표로 이행 수준을 평가한다. 정부주도의 글로벌 스탠다드에 맞춰 민간기업들도 적극 호응하며, 홍콩거래소 상장기업의 ESG 정보공개의무 확대 등 민간 기업에서도 ESG 이행수준의 평가 및 분석도구를 개발하고, 그 실제적 이행을 위해 노력하고 있다.

녹색 소비시장의 확대를 위한 알리 연구원의 <2016년 중국 녹색 소비자 보고서>에 따르면, 2015년 중국 전자상거래 플랫폼의 ‘녹색 소비자’는 6,500만 명이 있으며, 이는 최근 4년간 14배 성장한 수치이다(阿里研究院, 2016). 또한 중국 민간 CSR 전문 연구 기관 Syntao의 연구결과에 따르면, 중국 소비자들은 지속가능발전 의제와 관련제품에 긍정적인 의사를 표시하고 있다(界面, 2016). 2016년 Syntao가 중국 전역의 소비자 10,000명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였는데, 그 결과 ‘지속가능발전 의제에 관심이 있다(90%)’, ‘지속가능제품의 구입의사가 있다(73.43%)’, ‘지속가능제품 구매를 위해 돈을 더 지불할 의사가 있다(54.41%)’라는 결과가 도출되었다. 중국정부 차원에서는 2016년 3월 10개 부처의 합동으로 <녹색소비 촉진을 위한 지도의견>을 발표한 뒤, 2016년 12월 국무원 판공청에서 <녹색제품의 표준, 인증, 표기법 제정에 관한 의견>을 공표하였으며, 녹색제품의 생산 및 소비에 대한 가이드라인을 제시했다.

<표 2> 알리바바그룹의 녹색소비 확대활동

2017년 4월, 중국 최대 B2C플랫폼인 텐마오는 업계 대표 브랜드를 비롯해 알리바바그룹 산하 물류, 마케팅 기업들의 고위 관계자들이 참석한 ‘텐마오 세계 지구의 날’ 행사를 개최하였는데, 이때 녹색제품의 유통확대 의지를 천명했으며, 그 주요 내용은 다음과 같다(中国家电网, 2017)

- (녹색 제품 마케팅 확대) 우수한 품질의 녹색 제품 브랜드에 인증서를 발급하고, 텐마오 플랫폼에서 마케팅 기회를 확대한다.
- (녹색 기금 운영) 매년 매출의 일부를 녹색 기금으로 출연하여, 중소기업들이 자연분해가 되는 녹색 포장 사용을 확대할 수 있도록 지원한다.

이와 같이, 온·오프라인 최대 유통채널인 알리바바에서 녹색소비 확대의지를 천명함에 따라, 소비자에게는 녹색소비를 장려하고 공급자에게는 녹색생산 확대의 압력이 증가될 전망이다.

2.2.2. 대내외의 지속가능경영 압력

최근 지구 온난화, 미세먼지 등 사회적 문제를 국가가 전부 해결할 수 없다고 인식한 시민단체, NGO 등에서는 사회적으로 더 많은 우수한 기술과 자원을 가지고 있고 힘과 능력이 있는 대기업들이 이런 사회문제를 해결해 주기를 바라는 사회적 욕구 및 압력 등을 강하게 형성하고 있다. 이는 기업이 생산 활동을 위한 벌목 등으로 인한 생태계 파괴, 자동차 배기가스 배출로 인한 오존층 파괴 등 행위가 지구공동체 번영에 커다란 위협이 된다는 인식이 확산되었기 때문이다(김도형·차경천, 2016).

한편, 시민 및 NGO와 다양한 이해관계자들의 스스럼없는 의견 개진의 빈도 증가 및 기업조직에 대한 감시를 통한 사회적 의견 증가는 해당 기업에게는 기업의 CSR 활동에 대한 커다란 사회적 압력으로 작용하고 있다(김도형·차경천, 2016). 사회적 요구나

압력에 대응하는 기업의 대응결과는 기업외부의 제도적 환경뿐만 아니라 기업의 규모 등 기업 내부의 여건에 따라 달라질 수 있다. 따라서 CSR 관련 해당 사회 내 기대 수준 또는 국민의 인식수준이 높은 상황이라면 처해진 기업의 내부 여건에 따라 관련 대응방안이 달라질 것이다. 예를 들어 업계를 대표하는 지위를 갖는 상장 대기업이라면, 이해관계자가 다수이며 기업이 사회에 미치는 영향력이 크므로, 사회적 요구나 압력은 강하게 작동되고 사회적 기대 수준과 해당 기업 평가의견에 예민하게 반응할 것이다. 반면, 매출이 적고 비상장 중소기업이라면 이해관계자의 영향이 크지 않기 때문에, 사회적 압력과 평가가 크지 않을 수 있다(김도형·차경천, 2016).

중국 역시 사회책임경영에서 가장 큰 변화는 정부 주도에서 기업의 자발적 참여로의 전환이다. 그리고 이런 변화가 생겨난 이면에는 기업 관리자들의 의식 변화이다. 경제저널 ‘포천’과 비영리 기구 ‘어카운터빌리티’의 2009년 기업 책임에 관한 경영자 조사 결과에 따르면, 2,155명의 응답자 가운데 89.2%가 “사회 및 환경 책임이 장기적 경영성과를 향상시킨다.”고 응답하였으며, 62.4%는 “윤리규정이 있는 회사에서 일하고 있다.”고 밝혔다. 실제로 기업의 대응은 크게 사회적책임경영과 관련된 지속가능경영 보고서 발간, 탄소정보공개 프로젝트(CDP) 참여, 유엔 글로벌콤팩트 참여라는 세 가지 활동으로 나타난다.

2.2.3. 중국의 CSR

중국의 CSR은 정부 주도로 글로벌 스탠다드를 추진하고 있으며, 이제 민간기업에서도 어느 정도 반응을 보이며 따라가고 있는 상황이다. 즉, 전술했듯 정부는 홍콩 거래소 상장기업의 ESG 정보공개의무를 확대하고 있으며, 민간에서는 ESG 이행수준을 심층 평가하는 분석 도구를 개발하여, 민간 기업의 ESG 이행이 유도되고 있다. 정부가 녹색 채권 발행을 독려한 이래, 상하이와 선전거래소를 비롯해 상하이푸동개발은행 등 민간에서 호응하였고 그 결과, 녹색 채권 시장이 2년 사이에 약 100배 성장했다. 앞에서 언급했듯이, 정부가 녹색 소비 촉진에 대한 의견과 지침을 내놓았고, 중국 최대 유통채널인 알리바바그룹은 이에 적극 화답하였다. 따라서 ‘정부 주도-민간 호응’의 흐름 속에 중국의 CSR은 더욱 강화될 것으로 보이며, 이에 따라 관련 분야에서 엄격한 기준에 부합할 수 있는 철저한 준비가 필요한 시기이다(Kotra, 2017).

2.2.3.1. 중국 정부와 기업의 CSR 인식수준

중국의 경우, 2005년 이전에는 성장 중심의 경제 정책을 시행했다. 이에 따라 계층, 지역 간의 소득 격차와 농촌 문제가 발생하였으며, 경제발전예 따른 사막화, 토질 오염, 수자원 부족 등 자원 활용으로 인한 문제도 심화되었다(대외경제정책연구원, 2003). 중국 사회에서 사회주의 하의 사회적 계약은 해체되었지만 새로운 시장 질서에 맞는

계약이 도입되지 못함에 따라 사회 갈등의 폭이 증가되고 있다. 따라서 최근 10년 간 노사 분쟁 증가율이 세계 최고를 기록하면서 새로운 갈등을 흡수·조절할 수 있는 제도적 장치 마련이 시급해지고 있다(중·한 경제포럼, 2007).

이런 상황에서 중국 정부는 중국과 중국기업의 지속가능성에 대해 고민하기 시작했다. 덩샤오핑의 ‘선부론(先富論)’에 기초한 중국의 발전 담론은 함께 잘 사는 ‘공동부유론’으로 전환시키면서, 기존의 ‘중상주의 정책’을 ‘부민주의 정책’으로 전환시켰다(이원재, 2008). 이에 후진타오 정부는 11차 경제 5개년 계획에서 기업과 사회의 지속가능성에 대한 필요성을 공포하였다. 즉, 인간 중심 사회, 조화로운 사회건설, 과학적 발전의 3대 정책을 제안하였다. 또한 2020년까지 환경 친화적이고 저소비, 고효율의 성장 전략을 추구하면서 지역의 균형 발전을 도모하고자 하였다. 이는 공자가 밝힌 온 백성이 편안하고 배부르게 잘 사는 사회인 ‘소강사회건설’의 후속 전략으로 볼 수 있다. 이러한 구상은 인본주의와 과학적 발전관으로 이어지고 있다. 따라서 향후 발전전략도 지속 가능한 성장을 기반으로, 지식 정보화 시대에 따른 변화 그리고 이와 조화를 이루는 새로운 방향으로 전환될 것이다(이회옥, 2007).

중국 정부는 다국적 기업과 국제기구들의 CSR 요구에 기업들이 신속히 대처할 수 있도록 CSR 연구 및 사례 조사, 그리고 평가를 위한 가이드라인을 개발하고 있다. 중국 내 CSR 표준(Home-made CSR Standard), 중국 CSR 관리 시스템 가이드라인(China CSR Management System Guidelines), 베스트 사례집(The Compilation of Best Practice), CSR 보고 준비를 위한 가이드라인(The Ministry of Commerce’s Guidelines for the Preparation of CSR Report) 등이 그 대표적 예이다. 특히, 중국 정부는 국제표준을 그대로 받아들이기보다는 중국만의 지역 특성을 반영한 적용기준을 자체적으로 만들고 있다는 점에서 긍정적으로 평가될 수 있다(이원재, 2008).

그러나 세계적 CSR 표준에 동참하는 것이 국제사회 속에서 기회로 작용한다는 것을 인식한 하이얼과 같은 글로벌 기업들은 유엔글로벌콤팩트(UNGC, United Nations Global Compact)²⁾ 가입을 서두르고 있다. 이와 같은 신속한 UNGC 참여율에 비하여 UNGC 원칙을 이행하고자 하는 중국 기업들의 활동은 사실 적극적이지 않아 보인다. 심지어 중국 기업의 CSR 참여 정도는 경제개발 수준과 지역의 관심사에 따라 격차를 보이고 있다. 예컨대 수출 위주 산업과 외국인 투자가 몰리는 광둥성(중국 수출 1위)의 경우 CSR에 대한 의식 수준과 참여도가 매우 높지만, 이외의 지역에서는 대체로 낮은 수준을 보이고 있다(Petti and Zhang, 2011).

2) UNGC는 인권·노동·환경·반부패 4대 분야에 대한 기업의 사회적 책임 이행을 통해 기업과 사회의 지속 가능한 성장을 도모하는 취지로 2000년 7월 발족한 유엔 산하기구이다.

2.2.4. 지속가능경영에 대한 국외 압력

2.2.4.1. CSR에 관한 국제적 동향

현재 국제기구에서 제정한 CSR 국제표준에 대한 강제이행 원칙은 수립되지 않았지만, 기업의 CSR에 대한 표준을 명확히 확립하려는 국제사회의 움직임은 국제사회의 끊임없이 유무형의 압력으로 나타나고 있다. 만약 일부 시민단체나 기관에서 이러한 CSR관련 국제 표준을 이용하여 기업들에게 일관된 점수를 부여하여 공표한다면, 이러한 국제기준은 해당국가에서 지켜야 할 불문율로 발전될 가능성이 크다. 따라서 글로벌 기업이라면 대표적 국제기구가 수립한 보편적 CSR 원칙을 이행하는 기업이란 이미지를 전 세계 소비자들에게 홍보할 필요성이 높아졌다(김도형·차경천, 2016).

EU는 CSR을 ‘기업이 사적 이윤을 얻기 위한 각종 활동을 전개함에 있어서, 이해관계자의 상호 관계를 중시하며 사회적 요인들과 환경적 요인들을 적극적으로 고려하는 것’이라고 정의하고 있다. UN은 CSR에 관하여 경영성과를 바탕으로 한 지속적인 일자리 창출(경제적 책임)뿐만 아니라 환경(Environment), 사회(Society), 지배구조(Governance) 등 세 가지 측면, 일명 ‘ESG 모델’을 강조한다. 아울러 인권, 노동, 환경, 반부패 등 4대 분야에서 ‘Global Compact 10대 원칙’을 제안하여 기업들의 자발적 이행을 촉구하고, 이행 상황을 주기적으로 감시·평가하고 있다. GRI(Global Reporting Initiative)는 1997년 환경책임경제연합(CERES, Coalition for Environmentally Responsible Economies)과 유엔환경계획(UNEP, United Nations Environment Programme)이 공동으로 만든 전 세계적인 네트워크형 비정부기구(NGO)로서, 2000년 6월 지구와 인류 사회의 지속 가능한 발전(Sustainable Development) 기반에 관한 가이드라인(G1)을 발표하였다. 2002년 6월에는 G1를 수정·보완한 G2를 발표하였으며, 2006년 10월에는 G2의 측정 지표를 보완한 G3를 발표하였다. GRI는 현재 일반적으로 사용되고 있는 CSR 활동의 ‘세 가지 기본 축(TBL, Triple Bottom Lines)’ 즉, 경제적 측면, 환경적 측면, 사회적 측면에 관한 세부항목과 측정 지표를 제시하고 있다(이장원, 2007).

2001년 국제표준화기구(ISO, International Organization for Standardization)의 소비자 정책위원회(Committee on Consumer Policy)에서 사회적 책임의 표준화 작업에 대한 언급 이후, 2010년 11월 1일 ISO에서는 국제적 가이드라인인 ISO26000을 정하여 기업은 물론 정부, 사회의 전반에 걸쳐 조직적으로 사회적 책임을 이행할 수 있도록 권고 사항을 제시하였다. 이는 세계 70개 국가의 93%가 찬성한 사회적 책임의 사항으로써, 보편적 사회 책임이 모든 사회에서 필요함을 표현하고 있다. 나아가 이는 국제사회의 압력을 이젠 피할 수 없음을 시사하고 있다. ISO26000은 사회적 책임에 대한 지

침으로써, 조직이 이해관계자들을 존중과 고려로 대응할 것을 권고하고 있으며, 권고 사항은 해당 조직 내 지속가능발전의 중요성에 따라 경제, 사회, 환경을 중심으로 제시하고 있다. 지침서인 ISO26000은 TBL에 입각하여, 조직의 결정과 활동에 따른 사회 책임의 범위를 사회는 물론 환경까지 제시하고 있다(지속가능경영원, 2017).

이와 더불어 ISO26000은 7대 사회 책임의 핵심주제도 경제·사회·환경의 영향을 중심으로 선포하였다. 이는 1) 조직거버넌스, 2) 인권, 3) 노동관행, 4) 환경, 5) 공정운영관행, 6) 소비자이슈, 7) 지역사회 참여와 발전으로서, 이상 모든 핵심주제 간의 관계성은 지속가능발전과도 긴밀한 연관성이 있음을 밝히고 있다. ISO26000은 지속가능발전에 대하여, ‘경제발전으로 인한 사회·환경적 희생을 최소화하고 지속적으로 균형 있는 발전을 이루기 위한 장기적 관점의 발전형 패러다임’으로 정의하였는데, 이는 지속가능경영을 위한 사회의 다양한 요구에 대해 소통이 필요하고, 이러한 움직임이 기업경영의 하나의 기회임을 알리는 것이다.

한편, 2015년 기준 UNGC에 가입한 국가는 전 세계적으로 162개국을 넘는 것으로 조사되었다. 이는 UNGC 10대 원칙이 보편적이며 기업이 준수할 만한 행위준칙(Code of Conduct)으로 인식되고 있다는 증거이다. 향후 가입 기업수가 증가할수록 UNGC CSR 표준 원칙 이행에 대한 국제사회의 압력은 더욱 증가될 것이다(김도형·차경천, 2016). 이 보고서에 따르면, CSR 강화를 위한 공공부분의 역할이 강조되고 있다. 즉, 정부는 기존 기업을 규제 대상으로 볼 것이 아니라 자발적으로 사회적 책임 사항을 이행할 수 있는 환경을 조성하도록 제시하고 있다(노한균, 2008).³⁾ 따라서, 이미 많은 국가에서 우수한 기업들을 중심으로 이러한 국제적 압력을 인지하고 있고 전략적 접근을 펴하고 있다.

2.3. 지속가능경영

2.3.1. 지속가능경영의 개념

‘지속 가능성’의 사전적 의미는 ‘특정 과정이나 상태를 유지할 수 있는 능력’으로서, 현재는 생물학적, 생활체계와 관련하여 주로 쓰이고 있으며, 생태학적 용어로 생태계가 생태의 작용, 기능, 생물 다양성, 생산 활동을 미래까지 유지할 수 있는 능력을 뜻한다.⁴⁾ 나아가 ‘지속가능경영’이란 기업경영에 영향을 미치는 종합적 요소인 경제, 환경, 사회적 이슈들을 균형 있게 고려하면서 기업과 산업계의 역할을 강조하는 새로운 경영

3) 명령, 촉진, 협력, 승인의 4가지 범주로 구분하여, 정부의 자발적 환경조성의 역할을 제시하고 있다.

4) 지속 가능성(sustainability)

https://www.appropedia.org/%EC%A7%80%EC%86%8D_%EA%B0%80%EB%8A%A5%EC%84%B1

패러다임이며, 기업의 지속적인 성장가능성을 추구하는 경영활동으로서, 단기적 재무성과를 통한 기업 가치의 증대에 중점을 두는 전통적 경영방식이 아니라, 기업의 투명성과 사회적 책임 문제, 윤리성을 강조하며 환경 파괴 및 그와 관련된 사고, 인권 및 빈곤 문제 등 사회적 책임 문제를 경영상의 중요한 이슈로 인식하는 경영활동으로 정의된다(강지호, 2015).

지속가능경영은 기본적으로 기업 경영활동과 직·간접적 영향을 주고받고 있는 이해관계자에 바탕을 두고 있으며, 이는 기업의 지속가능한 성장을 위해서는 다양한 이해관계자의 요구와 관심을 수용하고 궁극적으로 경영활동에 체화하여 경영성으로 연계해야 함을 의미한다. 즉, 주주중심주의에서 임직원, 고객, 지역사회, NGO, 정부 등 다양한 이해관계자를 종합적으로 고려하는 이해관계자 중심주의 경영이 요구되고 있다(유상준, 2009). 지속가능성은 환경문제 해결에 우선적인 초점을 두고 있으며, 인간 사회와 생태계, 현세대의 사회구성원 간 형평성, 현세대와 미래세대 간의 형평성, 환경적 지속가능성뿐만 아니라 사회적, 경제적 지속가능성을 포함하고 있다. 오늘날 지속가능성의 개념이 완전히 정립된 것은 아니며, 환경보호와 안전한 제품을 생산하려는 노력, 인간의 건강 및 복지를 유지하고 증진하는 이슈 등 다양한 문제가 포함되어야 한다(조현수, 2013).

2.3.2 지속가능경영의 3대축(TBL, Triple Bottom Line)

지속가능경영의 구성은 다양한 개념들이 혼용되어 있다. 그러나 일반적으로 대부분 학자들은 Elkington(1994)이 처음 제시한 지속가능경영의 3대축(TBL, Triple Bottom Line)에 주목하고 있다. 이 개념은 경제적·사회적·환경적인 차원에서 지속가능경영을 구분한 것이다(Elkington, 1997). 기업의 지속가능경영은 결국 기업의 경제적·사회적·환경적 측면(Triple Bottom Line)의 지속가능경영 활동과 가치추구에 대한 활동이며, 이를 통해 경쟁우위를 확보하는 것을 의미한다. 즉 지속가능경영(Corporate Sustainability Management)은 산업 활동, 후생 그리고 자연에 대한 관심 등을 강조하고 있다(현재훈, 2015).

기업이 지속가능하기 위해서는 ‘경제적 성과 및 수익창출’은 생존을 위한 필수불가결한 요소이다. 전통적으로 이러한 경제적 성과는 이윤, 생산성, 경쟁력, 매출액, 시장점유율, 투자수익률 등 측정 가능한 최종 산출물로서 재무적 성과를 강조하는 지표를 중심으로 논의되어 왔다(신유근, 1994). 경제적 활동이 지속가능한 방법으로 관리되어야 한다는 것은 이미 과거에서부터 인지되어 왔던 사실이다. 이는 기업의 1차적 책임으로 다른 기업들과 경쟁 속에서 최대 이익을 남기기 위하여 혁신 및 개발을 통해 경쟁우위를 확보할 수 있는 제품 및 서비스를 만들어 내는 활동이며, 기업이 지속가능하기 위해서는 경제적 성과 및 수익창출이 생존을 위한 필수 불가결한 요소이기 때문이다(조

상미, 2012).

기업의 ‘사회적 활동’은 기업이 자발적으로 얻은 이익의 일부를 다양한 방법으로 사회에 환원하여야 한다는 개념으로 발전하고 있으며, 과거에는 사회적 책임이 경제적 책임, 법적, 윤리적 책임처럼 기업이 반드시 이행하여야 할 책임이 아니었지만 오늘날에는 기업의 중요한 활동 영역으로 자리 잡고 있다(Brown and Dacin, 1997). 한편, 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)이란 기업이 윤리적으로, 환경을 생각하며, 사회에 공헌하고 공익을 추구하며, 이 기준에 부합하도록 의사결정 및 활동을 하는 것이다(김경희·최명식, 2011). 즉, 기업의 사회적 책임을 성공적으로 수행하기 위해서는 기존의 제반 경영시스템과 부서의 운용에서 접목되고 보완되어야 하며, 이를 평가하고 측정하는 관련 지표의 설정, 데이터베이스화 및 보고체계 등의 구축도 병행되어야 한다(안병훈·장대철, 2008). 이는 기업이 사회적 책임 활동을 다하면 사회적 영향력이 증대되고, 이에 따라 노동과 환경, 지역사회와 소비자 등 여러 이해관계자들의 이익을 반영하며, 환경적 건전성과 사회적 책임성을 다하는 기업이 지속가능경영을 할 수 있으므로 기업과 사회의 균형 있는 발전 기대할 수 있을 것이다(박래규, 2010). 지역사회는 기업의 경영활동과 직·간접적으로 긴밀하게 연결되어 있으며, 시장 내에서 기업의 성공적인 의사결정을 지원하는 핵심적인 역할을 수행하기 때문에 지역사회는 기업에 대한 핵심적인 사회적 인식을 파악할 수 있는 이해관계자로서, 사회공헌활동이 진정성 있고 지속적인 활동으로 발전하는 데 있어 중요한 역할을 수행할 것으로 기대되고 있다(Kapstein and Kim, 2011).

한편 지속가능경영의 ‘환경적 활동’은 앞에서 언급한 사회적, 경제적 활동과 마찬가지로 기업이 지속적으로 살아남기 위한 중요한 활동으로 언급되고 있으며, 이러한 환경적 활동이 중요하게 된 것은 20세기 물질적 풍요를 바탕으로 성장을 이룬 기업들은 유한한 자원을 가진 지구상에서 환경위기라는 새로운 위기에 직면하는 것이 주된 이유이다(장운상, 2004). 이를 해결하기 위해 기업의 환경경영에 대한 비전 및 방침에 대하여 직원들의 공감대를 형성하고, 이를 실천하기 위한 환경 의식 향상 등의 도구로써 환경 보고서를 활용하여, 자사의 환경경영에 대한 자부심을 갖도록 하는 계기가 되고 있다(환경부, 2007). 또한 지속가능경영 실현을 위해서는 환경경영시스템(EMS, Environmental Management System)의 구축, 종업원의 직무설계와 성과평가와 보상에 환경적 요소의 고려, 회계부문의 환경적 요소를 기업 사정에 맞게 고려하여 의사결정 과정에 반영하는 시스템, 환경감사 시스템, 환경교육 시스템 등이 갖추어져야 한다. 또한, 환경부 또한 감사 구축 시스템이 적절하게 수행되고 있는지 확인하기 위해서, 객관성과 자격을 갖춘 감사인에 의해 정기적이고 공정한 감사가 이루어지도록 해야 한다(이운상, 2011).

2.4. 경영성과

기업의 목표에 대한 달성여부는 경영성적으로 나타난다. 경영성적으로 관한 연구는 대부분의 영역에서 지속적인 연구주제가 되고 있다. 제조업과 서비스업을 막론하고 경영성과의 측정은 해당 기업의 경영 상태를 진단하고 효율적인 경영조직을 운영하기 위한 척도가 되며, 다양한 성과측정 기준에 대한 신뢰성과 타당성에 대한 논의에도 불구하고 경영성과는 여전히 경영 의사를 결정하는 가장 중요한 증거 틀이 되고 있다. 일반적으로 경영성과란 서비스 품질, 효과성, 능률성 등의 다차원적 개념인 이유가 해당 조직은 물론 조직원이 서비스 생산에서 제공까지의 수행업무, 계획, 목표, 정책에 대한 효과의 정도를 의미하기 때문이다(이세구, 2003). 기업의 경영성과는 객관적 성과와 주관적 성과, 그리고 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다(Stuart and Abetti, 1987; 최용호 등, 2003). 통상 재무적 성과는 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액증가율, 투자수익률 측면에서 분석을 수행하며(Covin and Slevin, 1990; 신진교, 2002), 비재무적 성과는 시장/제품, 자원유형 측면에서 분석되고 있다(Gupta and Govindarajan, 1986).

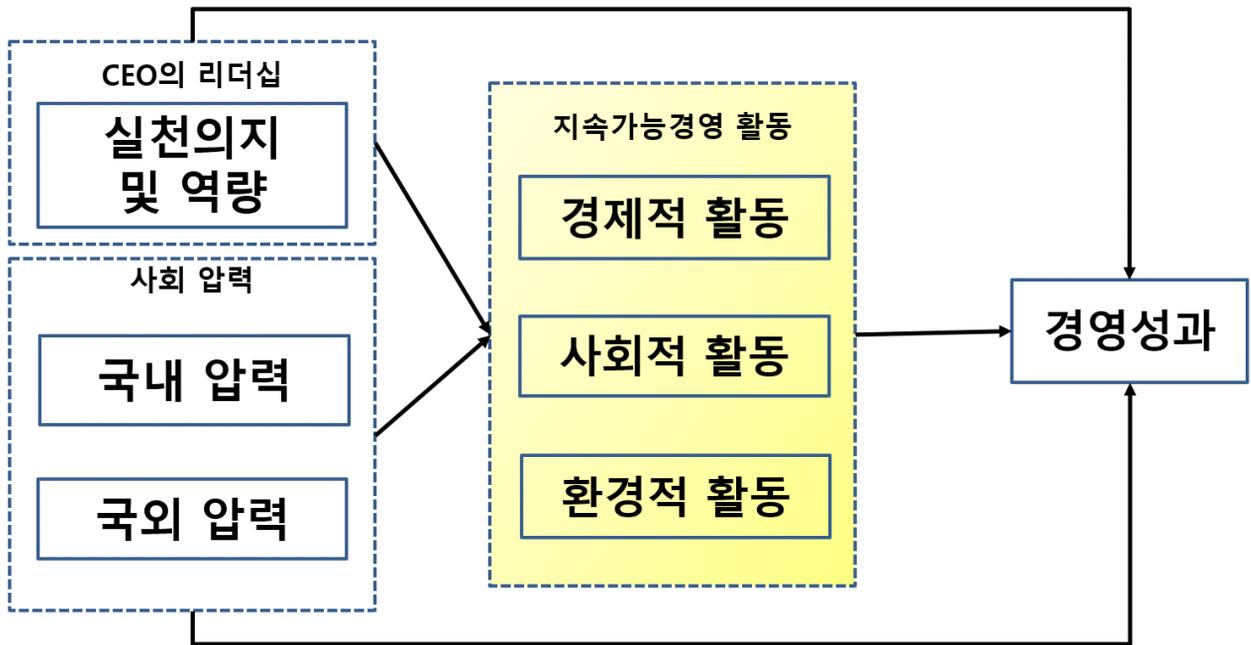
그러나 최근 기업성과에서 재무적 성과가 대표적인 기업성과라고 평가하기에는 한계점이 제기되고 있다(안소영·한진수, 2018). 재무적 성과에 대한 장점은 오랜 세월을 거쳐 검증됐지만, 아쉽게도 적시적인 신호의 부재, 미래성과의 예측 부족, 무형자산의 평가에 부적절한 지침 제공, 지나치게 총체적이며 요약된 정보만으로는 빠르게 변화하는 현 상황에 한계가 있다고 지적되어 왔다(Ittner et al., 2003).

한편, 비재무적 경영성과는 광의적 의미와 협의적 의미로 구분되기도 한다. 광의적 의미의 비재무적 성과는 기업에 세부적으로 어떻게 잘 반영되었는지를 보여주는 조직 성과를 나타낸다. 협의적 의미의 비재무적 성과는 기업의 규정과 목표를 기초로, 제품, 서비스 및 기업 활동의 효율성에 대한 조직의 통제 수준과 관련되어 경영시스템상의 특징이 용이한 결과물을 의미한다(Clarkson et al., 2008). 비재무적 성과는 경영자의 의사결정 형태를 장기적으로 유도하며 장기적인 재무성과를 위해 보다 나은 예측정보를 제공하고 있어, 재무적성과의 단기적인 이익보다 장기적인 기업목표에 부합되는 성과 측정 지표라 할 수 있다(장우혁, 2011). 또한, 비재무적 성과지표는 만족도, 몰입, 기대치 등에 대한 응답자의 심리적 상태와 주관 등으로 측정되거나, 이미지 제고, 업무효율 향상, 다각화 및 제품혁신, 고용 등으로 사용되기도 한다(공경열, 2014; 장우혁, 2011). 이러한 상황을 반영하여 본 연구에서는 실증분석에 있어서, 경영성과 중에서 ‘비재무적 성과’를 활용하였다.

3. 연구설계

본 연구에서는 ‘CEO의 실천의지 및 역량’과 ‘사회압력’이 ‘지속가능경영(TBL) 활동’에 영향을 미치고 있는지 그리고 ‘지속가능경영의 세 가지 활동’이 그러한 독립변수와 종속변수 사이에서 매개 효과를 하는지에 대한 검증에 초점을 두고자 한다. 이론적 선행연구를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

<그림 1> 연구모형



3.1. 연구가설의 설정

지속가능경영으로 인한 경영성과의 창출에 있어서 가장 중요한 요소는 CEO의 지속가능경영에 대한 실천의지와 실천역량이라 할 수 있다. 기업에서 의사결정의 중심에 있는 CEO의 역할은 매우 중요하고, 무엇보다 CEO의 윤리적 배경의식, 실천 역량이 중요하다(허갑수, 2006). Waldman et al.(2006)의 연구에 의하면, 변혁적 리더십과 기업의 CSR 참여 정도는 정(+)의 관계가 나타났으며, Berman et al.(2003)의 연구에서도 CEO의 의지는 해외진출 다국적 기업들이 개발도상국 등에서 투자 의사결정을 수행할 때, 현지국 국민들의 CSR 인식 및 진출기업의 CSR 수준이 중요한 고려사항이라고 하였다. 김자경·김정현(2001)의 연구에서는 사회적 책임의 선행요인으로 ‘CEO의 윤리적 리더십’과 ‘윤리경영시스템에 대한 인식’ 그리고 ‘윤리적 조직풍토’는 모두 은행의 사회적 책임에 유의한 정(+)의 영향을 나타냈다.

한편, 시민 및 NGO와 다양한 이해관계자들의 스스럼없는 의견 개진 빈도의 증가 및 기업조직에 대한 감시 및 모니터를 통한 사회 의견의 증가는 기업에게는 커다란 사회적 압력으로 작용한다. 즉, 기업이 CSR 활동을 강화하여 이행할 수밖에 없는 사회적 압력으로 다가오고 있다(김도형·차경천, 2016). 일반적으로 기업은 기업에 대한 외부 사회적 압력 및 요청을 조직 내부로 받아들여 사회의 기대 수준에 순응함으로써(Davis et al., 1997), 기업의 정당성(legitimacy)을 강화시킨다(Berrone et al., 2010). 또한 전통적으로 유럽의 많은 국가들은 정부 주도하에 규범적인 CSR 정책을 수립하여 시행하는 반면, 미국은 유럽에 비해 작은 정부를 지향하여 기업의 CSR 활동을 간섭하지 않고 기업들의 자유 선택에 맡기는 경향이 있다(안영환, 2007). 또한 오늘날 사회적 책임은 단순히 기업의 여유자원의 재량적 기부 또는 가진 자의 자선 활동을 벗어나 기업과 사회의 양자가 상호 이익을 도모하면서 기업의 장기비전이나 전략적인 목표와 연계시킨 전략적 사회공헌활동으로 변모하고 있다(Porter and Kramer, 2011)

Cummings(2000)는 윤리적 기준을 둔 투자 포트폴리오가 그렇지 않은 (광범위한 투자 스펙트럼을 반영한) 투자 포트폴리오 보다 성과가 좋았다는 결론을 도출함으로써, 실제 윤리적 투자(경영)가 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 실증하였다. 장영란 등(2012)에 의하면, 사회적 책임준수를 실천하는 사회적 기업의 경제적 성과가 높을수록 사회적 기업의 지속가능성이 높아진다.

오근혜(2013)는 한국기업의 윤리경영 수행이 기업 가치와 경영성과에 미치는 영향에 연구하면서, 기업의 윤리경영 수행이 높을수록 기업 가치 또한 높게 나타나는 결과를 확인했으며, 경영성과의 수익성 비율이 윤리경영 수행에 긍정적 관계가 있음을 밝혔다. 또한, 황방주(2008)는 기업윤리경영과 사회적 책임이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 경영성과에 대부분 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업의 윤리경영 필요성 및 당위성에 대한 논리적인 근거를 제공하고 있다. 류지호(2013)는 사회적 책임이 단순히 기업의 여유 자원의 재량적 기부 또는 가진 자의 자선 활동을 벗어나 기업과 사회의 양자가 이익을 도모하면서 기업의 장기비전이나 전략적인 목표와 연계시킨 전략적 사회공헌 활동으로 변모하며 기부지출과 경영성과와의 실증분석결과 기업 가치에 정(+)의 영향을 미치는 것을 보여주었다. 또한, Waddock and Graves(1997)도 CSR이 기업성과를 향상시킨다는 결론을 얻었다.

Russo and Fouts(1997)에 따르면, 기업의 환경성과(Environmental Performance)와 재무적 성과(Financial Performance)는 정(+)의 관계가 존재한다. 김강(2012)은 환경경영이 초기의 연구자들에 의해 추가적인 비용을 발생시키는 행위로 인식되었으나, 점차 경영성과에 긍정적인 영향을 주고 있으며 기업생존과 밀접한 관계를 가지고 있다고 주장하였다. 또한 환경경영 도입 기업이 미도입 기업에 비해 수익성과 성장성이 높다는 것을 실증하였다. 또한 김동주(2009)는 CSR 중 환경보호 활동이 종업원의 이익에 정

(+)의 영향을 미치고, 소비자 보호 활동이 주주의 이익과 정(+)의 관계를 가진다고 주장하였다. 환경 분야에서는 보다 활발한 기술연구와 정부의 규제가 동시에 진행되고 있으며, 소속사회의 환경관련 규제의 수준 및 국민 필요인식수준이 높아질수록 이에 대한 기업의 관련 대응전략연구 또한 활발해지고 있다. 이러한 사회의 요구에 적극적으로 부응하는 기업들은 해당 분야에서 기술적 경쟁우위를 이룰 수도 있어서 CSR활동을 통한 기업의 수익을 증대시키는 것도 가능하다(Waddock and Graves, 1997).

Baum(1994)에 연구에 의하면, 최고경영자의 역량 특성은 경영성과에 직접적인 영향을 미치기도 하고, 전략과 구조를 통해 간접적 영향을 미치기도 한다. 또한 Petti and Zhang(2011)은 기술적 기업가 역량이 제조업의 경영성과 전반에 다양하게 영향을 미친다고 주장하였다. 최용호 등(2003)은 경영자의 역량 특성과 배경특성이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 기업가적 능력과 관리적 능력 모두 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 경력특성 요인에서는 경영자의 산업경험과 직장경험이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이와 같은 선행연구들을 바탕으로, 본 연구에서는 CEO의 실천역량, 국내압력, 국외압력을 독립변수로, 경제적 활동, 사회적 활동, 환경적 활동을 매개변수로, 경영성과를 종속변수로 설정하고, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설1 : “CEO의 실천의지 및 역량”과 “사회압력(국내압력/국제압력)”은 지속가능 경영(경제적·환경적·사회적) 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 지속가능경영(경제적·환경적·사회적) 활동은 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 : 경제적 활동은 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 : 환경적 활동은 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3 : 사회적 활동은 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3 : 지속가능경영 활동은 독립변수(실천의지 및 역량, 사회 압력)와 종속변수(경영성과) 사이에 긍정적인 매개효과를 보일 것이다.

가설 3-1 : 경제적 활동은 독립변수(실천의지 및 역량, 사회 압력)와 종속변수(경영성과) 사이에 정(+)의 매개효과를 보일 것이다.

가설 3-2 : 환경적 활동은 독립변수(실천의지 및 역량, 사회 압력)와 종속변수(경영성과) 사이에 정(+)의 매개효과를 보일 것이다.

가설 3-3 : 사회적 활동은 독립변수(실천의지 및 역량, 사회 압력)와 종속변수(경영성과) 사이에 정(+)의 매개효과를 보일 것이다.

3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정 방법

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 조작적 정의는 <표 3>와 같다.

<표 3> 변수의 조작적 정의

| 변수 | 측정 | 선행연구 |
|-------------------|--|---|
| CEO의 실천의지 및 역량 | 지속가능경영 및 CSV 등에 관한 지식 보유, 실천 역량 보유, 사업기회에 적극 활용, 금전·인적네트워크·기술 등 보유 | 허갑수(2006), Waldman et al.(2006), Berman et al.(2003), 김자경·김정현(2001) |
| 독립 변수 | | |
| 국내압력 | 정부/ 지역사회/ 종업원/ 협력업체 및 경쟁기업으로부터의 압력 | 김도형·차경천(2016), Davis et al.(1997), 안영환 (2007) |
| 국제압력 | NGO/ UN 등 국제기구/ ISO26000 등 국제적 지표/ SDGs / Rio+20(환경관련유엔정상회의) | 김도형·차경천(2016), |
| 경제적 활동 | 생산성(=산출/투입), 경쟁력, 시장점유율 | Cummings(2000), 장영란 등(2012) |
| 매개 변수 | | |
| 사회적 활동 | CSV를 위한 노력, 노동 및 인권보고, 사회공헌활동, 지역사회문제의 해결 | Porter and Kramer (2011), 오근혜(2013), 황방주(2008), Waddock and Graves(1997) |
| 환경적 활동 | 환경문제, 친환경제품의 사용, 신재생에너지 또는 에너지 절약, 친환경제품 또는 서비스 | 이동주(2009), Waddock and Graves(1997) |
| 종속 변수 | | |
| 비재무적 경영성과 | 종업원 만족도, 기업이미지, 이해관계자 만족도, 사회 평판, 기업 브랜드 가치 | Baum(1994), Petti and Zhang(2011), 최용호 등(2003) |

4. 실증분석

본 연구에서 연구모형의 실증분석은 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였고, 신뢰도 검증은 Cronbach's Alpha를 활용하였다. 또한 불필요한 변수들을 제거한 후 측정항목의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(EFA, Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 마지막으로 대부분의 가설 검정은 다변량분석에 유용한 다중회귀분석 방법을 활용하여 검증하였으며, 매개효과 분석은 위계적 회귀분석방법을 활용하였다

4.1. 표본의 특성

본 연구에서의 설문조사는 중국(주해시, 서안시)에 소재하고 있는 기업의 관리자 계층을 대상으로 2018년 10월 10일부터 10월 28일까지 인터넷 설문(wenjuan.com) 및 모바일을 활용하여 실시하였다. 총 배포된 설문지는 500부이고 이중 회수된 설문지는 428부이나 이상치와 결측치를 제외한 316부의 설문지가 최종 분석에 활용되었다.

4.2. 탐색적 분석

4.2.1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정항목의 신뢰성 검정을 위해 신뢰도 분석을 실행하였으며, 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's α 를 이용하였는데 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.6이상이면 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다(오진환·구훈영, 2014). 본 연구에서는 <표 4>, <표 5>와 같이 신뢰성이 0.786이상이므로 분석에 문제가 없다고 판단된다. 변수의 타당성을 분석하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 변수들은 CEO의 지속가능경영 실천의지 및 역량, 국내압력, 국외압력, 경제적 활동, 사회적 활동, 환경적 활동, 경영성과의 7개 요인으로 요인분석을 실시하였다<표 4>, <표 5>.

〈표 4〉 요인분석 결과(독립변수)

| 측정항목 | 성분 | | | Cronbach' s α |
|------------------------------|------|------|------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| 국외압력2 | .828 | .220 | .099 | .863 |
| 국외압력5 | .739 | .249 | .159 | |
| 국외압력3 | .709 | .211 | .275 | |
| 국외압력4 | .703 | .241 | .314 | |
| 국외압력1 | .679 | .331 | .192 | |
| 국내압력4 | .159 | .790 | .234 | .820 |
| 국내압력3 | .292 | .786 | .190 | |
| 국내압력1 | .339 | .633 | .221 | |
| 국내압력2 | .414 | .623 | .260 | |
| 실천의지·역량3 | .104 | .255 | .813 | .786 |
| 실천의지·역량4 | .323 | .165 | .765 | |
| 실천의지·역량2 | .249 | .260 | .732 | |
| Bartlett' Test of Sphericity | | | Chi-Square | 1787.028 |
| | | | df(p) | 66 |
| KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) | | | | .923 |

〈표 5〉 요인분석 결과(매개변수, 종속변수)

| | 성분 | | | | Cronbach' s α |
|------------------------------|------|------|------|------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 경영성과3 | .751 | .211 | .285 | .286 | .862 |
| 경영성과5 | .743 | .291 | .161 | .224 | |
| 경영성과1 | .694 | .224 | .326 | .287 | |
| 경영성과4 | .632 | .324 | .291 | .230 | |
| 사회적활동3 | .246 | .713 | .220 | .306 | .839 |
| 사회적활동4 | .294 | .687 | .349 | .157 | |
| 사회적활동2 | .294 | .651 | .339 | .219 | |
| 사회적활동1 | .245 | .558 | .279 | .421 | |
| 환경적활동3 | .369 | .255 | .750 | .202 | .864 |
| 환경적활동4 | .189 | .353 | .710 | .322 | |
| 환경적활동2 | .374 | .378 | .692 | .165 | |
| 경제적활동2 | .248 | .267 | .187 | .791 | |
| 경제적활동3 | .331 | .166 | .371 | .699 | .828 |
| 경제적활동1 | .344 | .458 | .105 | .625 | |
| Bartlett' Test of Sphericity | | | | Chi-Square | 2791.878 |
| | | | | df(p) | 91 |
| KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) | | | | | .960 |

4.2.2. 상관관계 분석

요인분석의 결과를 활용하여 상관관계분석을 실시하였으며, Pearson의 상관계수를 산출한 결과 <표 6>과 같이 나타났다. 가장 높은 요인은 사회적 활동과 환경적 활동으로($r=.775$), 각 변수들 간에 상관관계는 있지만, 상관계수가 높은 편으로 이에 관련된 다중공성선 검증을 실시하였으며, 그 결과 VIF값의 가장 높은 수치가 2.3미만으로 나타나, 다중공성선 문제는 없는 것으로 판단된다. 또한 인식도를 측정하는 경우에 있어 자기기입 보고방식 자료(self-reported data)로 발생할 수 있는 동일방법 편의(CMB, Common Method Bias)를 확인하기 위해 SPSS를 활용하여 Harman's 단일요인 검증⁵⁾을 실시하였다. 그 결과 동일방법에 의한 분산(Common Method Variance)이 50%보다 작은 것⁶⁾으로 확인되어 본 연구에서 CMB문제는 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단되었다(김호균, 2014).

<표 6> 상관관계 분석 결과

| | 실천역량 | 국내압력 | 국제압력 | 경제적 활동 | 사회적 활동 | 환경적 활동 | 경영성과 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 실천역량 | 1 | | | | | | |
| 국내압력 | .501** | 1 | | | | | |
| 국제압력 | .490** | .677** | 1 | | | | |
| 경제적 활동 | .556** | .638** | .666** | 1 | | | |
| 사회적 활동 | .685** | .622** | .655** | .747** | 1 | | |
| 환경적 활동 | .612** | .567** | .622** | .673** | .775** | 1 | |
| 경영성과 | .562** | .554** | .634** | .730** | .741** | .744** | 1 |

상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의 / *상관계수는 0.05(양쪽)에서 유의 ** $p<0.05$, * $p<0.01$

5) Amos를 활용한 구조방정식 모형에서는 Common Latent Factor나 Marker Variable Test를 사용할 수도 있다.

6) Harman's 단일요인 검증(Single Factor Test)으로 일반적인 기준인 50%미만을 충족시키면 되는데 본 연구 결과 하나의 요인이 전체 분산의 47.23%를 차지하였다.

4.3. 다중회귀분석

다중회귀분석의 결과는 <표 7>, <표 8>와 같다. 구체적으로 살펴보면 <표 7>의 결과와 같이 독립변수(실천의지 및 역량, 국내압력, 국외압력)가 종속변수(경제적 활동, 환경적 활동, 사회적 활동)에 미치는 영향은 통계적으로 모두 유의한 결과가 도출되었으며, <표 8>의 결과와 같이 매개변수(경제적활동, 환경적활동, 사회적활동)가 종속변수(경영성과)에 미치는 영향은 통계적으로 모두 유의한 결과가 도출되었다.

<표 7> 독립변수와 매개변수 관계 분석 결과

| 독립변수 | 종속변수 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | 공선성 통계량 | |
|-----------|--------|---------|------|--------|--------|---------|---------|-------|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 공차 | VIF |
| (상수) | | .381 | .183 | | 2.076 | .039 | | |
| 실천의지 · 역량 | 경제적 활동 | .239 | .045 | .242 | 5.347 | .000*** | .707 | 1.415 |
| 국내압력 | | .286 | .057 | .269 | 5.024 | .000*** | .503 | 1.986 |
| 국외압력 | | .392 | .057 | .365 | 6.866 | .000*** | .511 | 1.957 |
| (상수) | | .438 | .193 | | 2.270 | .024 | | |
| 실천의지 · 역량 | 환경적 활동 | .374 | .047 | .370 | 7.961 | .000*** | .707 | 1.415 |
| 국내압력 | | .166 | .060 | .153 | 2.774 | .006*** | .503 | 1.986 |
| 국외압력 | | .369 | .060 | .337 | 6.150 | .000*** | .511 | 1.957 |
| (상수) | | .374 | .158 | | 2.366 | .019 | | |
| 실천의지 · 역량 | 사회적 활동 | .407 | .039 | .436 | 10.548 | .000*** | .707 | 1.415 |
| 국내압력 | | .193 | .049 | .193 | 3.928 | .000*** | .503 | 1.986 |
| 국외압력 | | .315 | .049 | .311 | 6.399 | .000*** | .511 | 1.957 |

<표 8> 매개변수와 종속변수 관계 분석 결과

| 매개변수 | 종속변수 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | 공선성 통계량 | |
|-------|------|---------|------|--------|-------|------|---------|-------|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 공차 | VIF |
| (상수) | | .592 | .135 | | 4.379 | .000 | | |
| 경제적활동 | 경영성과 | .304 | .047 | .326 | 6.457 | .000 | .420 | 2.382 |
| 사회적활동 | | .226 | .058 | .228 | 3.865 | .000 | .307 | 3.258 |
| 환경적활동 | | .316 | .048 | .347 | 6.520 | .000 | .379 | 2.637 |

4.4. 매개효과 분석

본 연구에서는 매개효과를 검증하기 위해 계층적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 실시하였으며⁷⁾, 매개효과 검증결과 실천의지, 실천역량, 국내압력, 국제압력의 독립변수는 지속가능경영의 세 가지(경제적, 환경적, 사회적) 활동을 매개로 경영 성과에 유의한 영향을 미치는 유의한 결과가 도출되었다. 이는 지속가능경영 세 가지(경제적, 환경적, 사회적) 활동의 매개변수가 부분매개역할을 한다는 것을 보여주는 것이다. 구체적인 결과는 <표 9>, <표 10>, <표 11>에 제시되어 있으며, Sobel-Test는 <표 12>에 제시하였다.

<표 9> 매개변수와 종속변수 사이의 영향 관계(경제적 활동)

| Independent Variable | Step | Std β | Non-Std | | p | Test | Mediator Effect | Sobel Test |
|----------------------|--------------------|-------------|---------|------|---------|-----------------------|------------------|-----------------|
| | | | B | S.E. | | | | |
| 실천의지 및 역량 | 1step (β 1) | .556 | .549 | .046 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 8.9137 (0.0347) |
| | 2step (β 2) | .562 | .517 | .043 | .000*** | | | |
| | 3step (β 3) | .226 | .208 | .041 | .000*** | | | |
| | 3step (β 4) | .605 | .563 | .042 | .000*** | | | |
| 국내압력 | 1step (β 1) | .638 | .677 | .046 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 9.6880 (0.0414) |
| | 2step (β 2) | .554 | .548 | .046 | .000*** | | | |
| | 3step (β 3) | .149 | .147 | .049 | .003*** | | | |
| | 3step (β 4) | .636 | .592 | .046 | .000*** | | | |
| 국제압력 | 1step (β 1) | .666 | .714 | .045 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 9.9951 (0.0423) |
| | 2step (β 2) | .634 | .633 | .044 | .000*** | | | |
| | 3step (β 3) | .266 | .266 | .049 | .000*** | | | |
| | 3step (β 4) | .553 | .515 | .046 | .000*** | | | |

Note: * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

7) Baron & Kenny(1986)에 따르면, 다음과 같이 매개효과를 검증한다. 1차에서는 독립변수와 매개변수의 회귀확인을 실시하고, 2차에서는 독립변수와 종속변수와의 회귀확인을 실시하며, 3차에서는 독립변수와 매개변수의 종속변수에 한 동시회귀를 실시한다. 참고로, 산출된 3차 회귀계수의 값이 2차 회귀계수의 값보다 작아야 매개효과가 있다고 판단한다.

〈표 10〉 매개변수와 종속변수 사이의 영향 관계(환경적 활동)

| Independent Variable | Step | Std β | Non-Std | | p | Test | Mediator Effect | Sobel Test |
|----------------------|-------------------|-------------|---------|------|---------|-----------------------|------------------|-----------------|
| | | | B | S.E. | | | | |
| 실천의지 및 역량 | 1step(β 1) | .612 | .619 | .045 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 9.4407 (0.0434) |
| | 2step(β 2) | .562 | .517 | .043 | .000*** | | | |
| | 3step(β 3) | .102 | .094 | .048 | .049** | | | |
| | 3step(β 4) | .671 | .662 | .051 | .000*** | | | |
| 국내압력 | 1step(β 1) | .567 | .615 | .051 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 9.1503 (0.0387) |
| | 2step(β 2) | .554 | .548 | .046 | .000*** | | | |
| | 3step(β 3) | .196 | .194 | .044 | .000*** | | | |
| | 3step(β 4) | .633 | .576 | .041 | .000*** | | | |
| 국제압력 | 1step(β 1) | .622 | .682 | .048 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 9.4414 (0.0374) |
| | 2step(β 2) | .634 | .633 | .044 | .000*** | | | |
| | 3step(β 3) | .281 | .280 | .046 | .000*** | | | |
| | 3step(β 4) | .569 | .518 | .041 | .000*** | | | |

Note: * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

〈표 11〉 매개변수와 종속변수 사이의 영향 관계(사회적 활동)

| Independent Variable | Step | Std β | Non-Std | | p | Test | Mediator Effect | Sobel Test |
|----------------------|-------------------|-------------|---------|------|---------|-----------------------|------------------|------------------|
| | | | B | S.E. | | | | |
| 실천의지 및 역량 | 1step(β 1) | .685 | .639 | .038 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 10.2752 (0.0412) |
| | 2step(β 2) | .562 | .517 | .043 | .000*** | | | |
| | 3step(β 3) | .102 | .094 | .048 | .049** | | | |
| | 3step(β 4) | .671 | .662 | .051 | .000*** | | | |
| 국내압력 | 1step(β 1) | .622 | .623 | .044 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 9.7988 (0.0406) |
| | 2step(β 2) | .554 | .548 | .046 | .000*** | | | |
| | 3step(β 3) | .152 | .151 | .047 | .002*** | | | |
| | 3step(β 4) | .646 | .638 | .047 | .000*** | | | |
| 국제압력 | 1step(β 1) | .655 | .663 | .043 | .000*** | β 2 > β 3 | Partial Mediator | 10.1885 (0.0415) |
| | 2step(β 2) | .634 | .633 | .044 | .000*** | | | |
| | 3step(β 3) | .261 | .261 | .048 | .000*** | | | |
| | 3step(β 4) | .570 | .563 | .047 | .000*** | | | |

Note: * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

〈표 12〉 Sobel-Test 결과

| Path | Ind. → Med. | | Med. → Dep. | | Z값 | | p |
|---------------------|-------------|-------|-------------|-------|---------|--------|---------|
| | B | S.E. | B | S.E. | B | S.E. | |
| 실천의지·역량→경제적 활동→경영성과 | 0.549 | 0.046 | 0.563 | 0.042 | 8.9137 | 0.0347 | .000*** |
| 국내압력→경제적 활동→경영성과 | 0.677 | 0.046 | 0.592 | 0.046 | 9.6880 | 0.0414 | .000*** |
| 국제압력→경제적 활동→경영성과 | 0.714 | 0.045 | 0.515 | 0.046 | 9.9951 | 0.0423 | .000*** |
| 실천의지·역량→환경적 활동→경영성과 | 0.619 | 0.045 | 0.662 | 0.051 | 9.4407 | 0.0434 | .000*** |
| 국내압력→환경적 활동→경영성과 | 0.615 | 0.051 | 0.576 | 0.041 | 9.1503 | 0.0387 | .000*** |
| 국제압력→환경적 활동→경영성과 | 0.682 | 0.048 | 0.518 | 0.041 | 9.4414 | 0.0374 | .000*** |
| 실천의지·역량→사회적 활동→경영성과 | 0.639 | 0.038 | 0.662 | 0.051 | 10.2752 | 0.0412 | .000*** |
| 국내압력→사회적 활동→경영성과 | 0.623 | 0.044 | 0.638 | 0.047 | 9.7988 | 0.0406 | .000*** |
| 국제압력→사회적 활동→경영성과 | 0.663 | 0.043 | 0.563 | 0.047 | 10.1885 | 0.0415 | .000*** |

Note: * p < .1, ** p < .05, *** p < .01

연구모형을 통한 가설 검증의 결과, 모든 가설이 채택되었으며, 매개효과와 관련된 가설은 모두 부분 매개효과가 나타났다.

5. 결론

최근 지속가능경영의 확산은 전 세계적 추세이며, G2로 부상하고 있는 큰 국가인 중국의 경우에도 예외는 아니다. 중국은 초기 정부주도에서 이제는 민간부문에서의 자발적 참여를 유도하며 확산하고 있다.

본 연구는 먼저, 지속가능경영의 성과를 가져오게 하는 주요 요인에 대해 고찰하였다. 그 결과 기업 내부 측면에서는 CEO의 의지 및 실천역량이 중요하며, 기업 외부 측면에서는 대내 및 대외적 압력이 중요한 요인임을 발견하고, 이를 중심으로 모델을 구축하였다. 그 다음으로는 그렇다면 통상 경제적·사회적·환경적으로 분류되는 기본적인 기업의 지속가능경영 활동이 기업성으로 나타내기 위해서 어떤 부문에서 어떠한 역할을 할 것인가에 대한 이슈가 남았다. 위에서 언급한 독립변수와 성과변수 사이를 단순히 조절하는 역할을 할 수도 있고, 그 중간에서 매개변수의 역할을 할 수도 있으리란 판단이 들었다.

선행연구와 논리적 검토 결과, 매개변수가 적합하다고 판단하여 연구모형을 구축하고, 최근 급격한 경제성장을 달성하고 있는 중국을 대상으로, 이러한 본 모델에 대해 실증분석을 수행하였다. 설문조사는 중국의 남부지역에 있는 주해시과 북부지역의 서안시에 입주한 기업의 관리계층을 대상으로 실시하였다.

실증분석의 결과, 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있었다. 첫째, ‘기업 CEO의 지속가능경영을 위한 실천의지 및 역량’이 무엇보다도 중요한 요인임을 판단할 수 있었다. 물론 이러한 CEO의 의지 및 역량과 성과사이에 지속가능경영의 세 가지 활동을 성실히 이행할 경우에도 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미쳤다(이인기·양동우, 2016). 따라서 최고경영자는 본인의 실천의지와 역량도 중요하지만 기업 전체적으로 종업원들의 관련 활동을 활성화하는데도 초점을 두는 것이 필요하다고 판단된다. 즉, 경제적 활동은 물론 사회적 활동과 환경적 활동에 대해 사내 종업원들이 그 필요성을 인지하고 중장기적 전략 및 프로세스 운영에 있어서도 이를 염두에 두고 근무할 수 있는 기업 전체의 분위기 조성이 필요하며, 그러한 노력을 통해 혁신 및 고부가가치 창출을 통해 지속가능한 경영이 가능할 것으로 판단된다.

둘째, 중국내 기업들에 대한 ‘국내 압력’은 지속가능경영 활동을 촉진시키는 촉매제의 역할을 하는 것으로 나타났다. 중국 정부 및 다양한 이해관계자들의 사회적 압력 확대는 더 이상 중국 내 기업들로 하여금 자발적인 의사가 아닌 필수적인 의무로서, 지속가능경영 활동을 인식하고 이행하게 만들고 있다. 또한 해당 기업은 단순한 경영성과를 위해서라도 TBL로 불리는 지속가능경영의 세 가지 활동에 집중하여야 할 것이다. 문제는 어떻게 이러한 인식을 긍정적인 행동으로 변화시킬 수 있느냐는 것이다. 사내 종업원은 물론 협력업체 등 회사의 다양한 관계자들과 ‘지속가능한 생태계의 관점’을 지

녀야 이러한 혁신적 행동이 현실적으로 가능할 것이다.

셋째, 국외에서도 지속가능경영에 대한 국제적 압력이 점차 증가하고 있다. SDGs를 중심으로 지구촌의 지속가능한 공존공영이 이제는 중요한 주제로 놓여있으며, 이러한 주제가 인류의 중요한 숙제이며 비전이 되고 있다. 최근 ISO26000 등과 같이 보다 구체적으로 표준화가 되고 규범화가 되며 많은 기관에서 이러한 목표를 위해 공존하고 있다. 따라서 어떠한 기준과 프로세스를 통해 원하는 지속가능한 성과를 창출할 것인가에 대해 전략수립과 실행이 필요한 시기가 되었다.

넷째, 지속가능경영을 위한 세 가지(즉, 경제적·사회적·환경적) 활동은 모두 중요한 부분매개효과를 보였다. 즉, 선행독립변수가 지속가능경영의 세 가지 활동을 거쳐 성과가 나타난다는 것이다. 따라서 이들의 중요성을 인지하고, 보다 해당 기업에 맞는 보다 효율이나 생산성이 높은 방안강구가 요구된다. 즉, 정부에 의한 수동적 태도에서 벗어나 적극적 활동과 프로세스를 구축해야 한다.

요약하면, 전반적으로 대부분 기업들은 경제적 이익의 추구에만 몰입되어 실제로 사회나 환경에 대한 책임 의식이 부족하므로, 지속가능한 성장을 하지 못하는 기업이 되기 쉽다. 이제부터는 기업은 생존하고 지속적으로 번영하기 위해서 정부로부터 지속가능경영 관련 정책압력(환경보호, 자원절약 등)은 물론, 다양한 이해관계자로부터의 압력도 받을 것이다. 또한 대외적으로는 국제기구 등에 의해 지속가능경영 관련 압력이 커지고 따라서, 지속가능경영의 실천 없이는 성장에 한계를 보일 것이다. 따라서 어떻게 하면 경제적 성장도 하면서, 동시에 사회적·환경적 활동을 동시에 추구하여 기업이 지속가능하기 위한 방안을 모색해야 할 것이다. Porter and Kramer(2011)의 CSV도 그러한 방안모색의 결과로 나타난 산물이라 생각된다. 그리고 이러한 노력은 해당 기업이 사회 및 환경과 더불어 지속가능하게 공존하는 네트워크를 만들 수 있을 것이다.

본 연구는 전술한 바와 같이 다양한 의미 있는 시사점을 도출할 수 있지만, 동시에 몇몇 한계점도 내포하고 있다. 예를 들어, 본 연구의 설문대상이 대부분 중소기업들인데, 바람직한 연구결과의 도출을 위해서는 중소기업은 물론 중견기업과 대기업 등 모든 기업을 포괄하는 것이 바람직할 것이다. 또한 대·중소기업의 동반성장과 관련된 지속가능경영 활동의 실천에 있어서, 각자 역할 차이가 어떻게 발생할 것인지, 또는 한국기업 및 일본기업을 대상으로 중국 기업과의 비교하여, 한중일 세 국가를 분석한다면 보다 심층적인 연구결과가 도출될 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 이러한 모형에 있어서 그 대상으로 기업 규모가 큰 중견기업과 대기업을 포함시킨다면, 기업의 규모에 따른 차이도 고찰할 수 있을 것이다. 나아가, 설립연도, 업종 등과 같은 통제변수들도 추가적으로 실증분석에 활용한다면 더욱 심층적인 시사점이 도출되리라 생각된다.

참 고 문 헌

- 장지호. (2015). 기업의 지속가능경영노력이 기업신뢰, 비재무적 경영성과 및 사회적 가치 지각에 미치는 영향: 기업규모에 따른 비교분석 (박사학위논문). 동아대학교.
- 공경열. (2014). 경영자특성과 기술경영활동이 혁신성과와 경영성과에 미치는 영향 (박사학위논문). 부산대학교.
- 권재일. (2011). 항공사의 지속가능경영사례. 관광연구, 26(5), 23-41.
- 김강. (2012). 지속가능경영이 장단기 경영성과에 미치는 영향. 회계연구, 17(4), 95-118.
- 김경희, 최명식. (2011). 지속가능한 발전의 사회구현 요소 (3C, 3P, 3R) 분석과 트리플 바텀라인 (TBL)의 융합을 통한 기업의 디자인경영에 관한 연구. 디지털디자인학연구, 11(3), 321-332.
- 김도형, 차경천. (2016). 제도적 환경이 기업의 CSR 국제표준 이행에 미치는 영향: 유엔 글로벌콤팩트(UNGC) 탈퇴 기업 중심으로. 통계연구, 21(2), 25-52.
- 김동주. (2009). 이해관계자 관점에서 본 기업의 외부적 CSR 활동과 종업원 및 주주의 이익. 인적자원관리연구, 16, 29-47.
- 김자경, 김정현. (2001). 공익연계 마케팅에 대한 고찰. 한국언론학보, 45(특별), 5-40.
- 김해천. (2003). 경영윤리 기본. 서울: 박영사.
- 김호균. (2014). 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 행정논총, 52(3), 91-116.
- 노한균. (2008). 기업의 사회적 책임에 관한 국제 동향-국제기구 논의를 중심으로. 한국비영리연구, 6(3), 101-131.
- 대외경제정책연구원. (2003). 11.5계획(2006-2010)의 사회, 경제 발전 목표와 실천과제. 03-35호.
- 류지호. (2013). 체인레스토랑 고객들의 신메뉴 수용의도 극대화 전략. 호텔경영학연구, 22(6), 137-158.
- 민재형, 김범석, & 하승인. (2015). 기업의 환경, 사회, 지배구조 요인과 재무성과의 관계. 경영과학, 32(1), 113-131.
- 박래규. (2010). 기업특성과 사회적 책임활동이 브랜드 태도와 충성도에 미치는 영향 (박사학위논문). 조선대학교.
- 신유근. (1994). 현대의 기업과 사회. 서울: 경문사.

- 신진교. (2002). 경쟁전략, 인적자원관리 및 조직성과에 관한 실증연구. 전략경영연구, 5(1), 1-26.
- 안병훈, 장대철. (2008). 기업의 사회책임경영(CSR)의 정의와 역할. 상장협연구, 57(4), 21-45.
- 안소영, 한진수. (2018). 호텔의 지속가능경영이 비재무적 성과에 미치는 영향 연구. 호텔경영학연구, 27(5), 17-33.
- 안영환. (2007). 기업의 사회적 책임의 정부정책에 대한 개념적 모형. 환경정책연구, 6(4), 29-54.
- 오근혜. (2013). 우리나라 기업의 윤리경영이 기업가치 및 재무적 성과에 미치는 영향 (박사학위논문). 한남대학교.
- 오진환, 구훈영. (2014). 공동연구개발 특성과 재참여 의사와의 관계에서 전담기관 조정기능의 조절효과와 성과만족도의 매개효과. 경영연구, 29(2), 53-80.
- 유상준. (2009). 기업의 지속가능경영을 위한 Green IT 준비도에 관한 연구 (석사학위논문). 연세대학교.
- 이동원. (1995). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 (석사학위논문). 동국대학교.
- 이명열. (2018). 중소벤처기업 CEO의 특성과 구성원의 긍정심리자본 간의 관계분석을 통한 조직 유효성 향상방안 (박사학위 논문). 건국대학교.
- 이세구. (2003). 성과주의 예산제도 도입에 따른 지방자치단체의 통합성과관리방안: 서울시 사례를 중심으로. 한국지방재정논집, 8(1), 135-159.
- 이원재. (2008). 새로운 미래 사회적 기업: 사회적 기업가 정신과 경영전략 사례. 한겨레경제사회연구원.
- 이운상. (2011). 지속가능보고서와 이익조정 관련성. 회계정보연구, 29(4), 111-132.
- 이인기, 양동우. (2016). CEO의 기술적 역량이 경영성과에 미치는 효과에 관한 실증연구. 벤처창업연구, 11(2), 167-182.
- 이장원. (2007). ISO 26000 Social Responsibility Guidance 제정 동향과 과제. 국제노동브리프, 5(2), 59-65.
- 이재곤. (2013). 국제환경법의 제원칙: 그 진화와 과제. 국제법평론 통권, (38), 1-35.
- 이희옥. (2007). 선전특구모델의 한계와 새로운 도시발전전략. 중국학연구, 40, 115-140.
- 임준철, 윤정구. (2004). 한·미·일 성공 CEO의 리더십 능력요인과 유형에 관한 연구, 리더

- 십연구, 1(1), 43-81.
- 장영란, 홍정화, 차진화. (2012). 사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. 회계정보연구, 30(2), 175-207.
- 장우혁. (2011). 중소기업에서 기업혁신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 (석사학위논문). 경운대학교.
- 장윤상. (2004). 지속가능경영활동의 환경적 사회적 성과의 측정. 한국과학기술원.
- 정태수, 김경란, & 김근영. (2012). 글로벌 기업의 지속성장전략-지속가능경영 6대 트렌드. CEO Information]. 삼성경제연구소.
- 조상미. (2012). 조직요인은 기업의 성과에 영향을 미치는가?. 한국사회복지학회지, 64(3), 29-50.
- 조현수. (2013). 외식업체의 지속가능경영요인이 경영성과에 미치는 영향(박사학위논문). 경기대학교.
- 주인기. (2014). 기업윤리는 지속가능경영의 필수조건. 기업윤리 브리프스, 2, 1-6.
- 중·한 경제포럼. (2007). 전환기의 준국노사관계, 제07-06호.
- 지속가능경영원. (2017). 기업과 지속가능경영, 대한상공회의소.
- 진탁, 박명섭. (2015). 중국 국유상업은행의 사회적 책임 (CSR) 경영모형에 관한 사례연구-중국공상은행 (ICBC) 사례를 중심으로. 지역산업연구, 38(4), 83-109.
- 최용호, 신진교, 김승호. (2003). 최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향. 중소기업연구, 25(2), 103-125.
- 최준수. (2008). 윤리경영 실천이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 (박사학위논문). 숭실대학교.
- 한경희, 이계원. (2013). 기업의 사회적 책임활동에 따른 이익지속성과 기업가치. 기업경영연구, 20(6), 251-272.
- 한상길. (2002). 최고경영자의 특성이 기업발전에 미치는 영향에 관한 연구 (석사학위논문). 건국대학교.
- 허갑수. (2006). 기업윤리와 경영자의 사회적 책임. 인적자원관리연구, 13(1), 199-213.
- 현재훈. (2015). 지속가능경영을 위한 인터페이스의 전략적 CSV 사례 연구. 국제경영리뷰, 19(1), 1-32.
- 환경부. (2007). 2007 환경 보고 가이드라인.

- 황방주. (2008). 기업의 윤리경영과 사회적 책임이 경영성과에 미치는 영향-경제정의지수를 중심으로 (석사학위논문). 진주산업대학교.
- Kotra. (2017). 주요국 CSR 정책 트렌드와 기업의 대응전략. Global Strategy Report, 17-013. (http://kr.xinhuanet.com/2016-09/25/c_135712340.htm)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator? mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baum, W. M. (1994). *Understanding behaviorism: Science, behavior, and culture*. Harpercollins College Division.
- Berman, J. E., Webb, T., Fraser, D., Harvey, P., Barsky, J., & Haider, A. (2003). *Race to the top: Attracting and enabling global sustainable business*. World Bank/IFC, Washington.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Brenner, S. N., & Molander, E. A. (1977). Is ethics of business changing. *Harvard Business Review*, 55(1), 57-71.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 68-84.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327.
- Conger, J. A. (1989). *Leadership: The art of empowering others*. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17-24.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.

- Cummings, L. S. (2000). The financial performance of ethical investment trusts: An Australian perspective. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 79-92.
- Davis, A. Y. (1998). *The Angela Y. Davis Reader*. John Wiley & Sons.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twenty-first century business*. Capstone.
- Ghiselli, E. E. (1964). *Theory of psychological measurement*. McGraw-Hill.
- Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11(3), 141-148.
- Gini, A. (1997). Moral leadership and business ethics. *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 64-81.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliff.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741.
- Kapstein, E. B., & Kim, R. (2011). *The Socio-Economic Impact of Newmont Gold Ghana Limited*. Stratcomm Africa, Harlem.

- Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press.
- Locke, J. (1997). Locke: Political essays. Cambridge University Press.
- Petti, C., & Zhang, S. (2011). Factors influencing technological entrepreneurship capabilities: Towards an integrated research framework for Chinese enterprises. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 7-25.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011). "Creating shared value", *Harvard Business Review*, 89 (January-February), 62-77.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 546-558.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
- Taylor, F. W. (1914). *Scientific Management: Reply from Mr. F.W. Taylor*. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- Tead, O. (1935). *The art of leadership*. New York; Mcgraw-Hill Book Company.
- Terry, P. (1995). The efficacy of mood state profiling with elite performers: A review and synthesis. *The Sport Psychologist*, 9(3), 309-324.
- Urwick, L. F. (1922). The manager's span of control. *Harvard Business Review*, 34(3), 39-47.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance?financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa,

A., ... & Dorfman, P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

和訊網 (2017). 香港ESG合規要求逐步提升上市信息披露將面兩大困難, May 31.

(<http://stock.hexun.com/2017-05-31/189418222.html>)

商道縱橫研究部 (2017). 2017年中國企業社會責任十大趨勢, February.

阿里研究院 (2016). 2016年度中國綠色消費者報告.

界面 (2016). 商道縱橫聯合界面新聞發佈《中國消費者可持續發展及可持續消費公眾認知, 態度及行爲研究 2016 December 05. (<http://jiemian.com/article/997423.html>)

中國家電網 (2017). 綠色消費-天色携衆品牌發起綠色倡義, April 24.

(<http://ac.cheaa.com/2017/0424/507212.html>)

부 록

〈표 1〉 인구통계학적 특성

| 구분 | 빈도 | 비율(%) | 구분 | 빈도 | 비율(%) | | |
|----------|------------|-------|--------|----------------|----------|------|------|
| 성별 | 남성 | 131 | 42% | 근속 년수 | 0-5년 | 158 | 50% |
| | 여성 | 185 | 58% | | 6-10년 | 107 | 34% |
| | 소계 | 316 | 100% | | 11-15년 | 27 | 9% |
| | | | 16년 이상 | | 23 | 7% | |
| 연령대 | 20대 | 167 | 53% | 소계 | 316 | 100% | |
| | 30대 | 116 | 37% | 세부 소속 분야 | 기계 | 41 | 13% |
| | 40대 | 24 | 8% | | 의류/섬유 | 26 | 8% |
| | 50대 | 9 | 3% | | 전기/전자 | 39 | 12% |
| | 소계 | 316 | 100% | | 반도체 | 8 | 3% |
| | | | 자동차 | | 6 | 2% | |
| 학력 | 중졸 | 0 | 0% | 제약/바이오 | 13 | 4% | |
| | 고졸 | 21 | 7% | 기타 제조업 | 30 | 9% | |
| | 대졸 | 265 | 84% | 금융/보험 | 31 | 10% | |
| | 석사와박사 | 30 | 9% | 도소매 | 19 | 6% | |
| | 소계 | 316 | 100% | 물류 | 4 | 1% | |
| 직책 | 과장급이하 | 162 | 51% | 기타 서비스 | 39 | 12% | |
| | 차/부장급 | 75 | 24% | 기타 | 59 | 19% | |
| | 임원급 | 48 | 15% | 소계 | 316 | 100% | |
| | 대표이사급 | 32 | 10% | 지역 | 광동성 | 164 | 52% |
| | 소계 | 316 | 100% | | 산시성 | 152 | 48% |
| 기업 규모 | 대기업 | 82 | 26% | | 소계 | 316 | 100% |
| | 중견기업 | 130 | 41% | | 비율: 100% | | |
| | 소기업 | 104 | 33% | | | | |
| | 소계 | 316 | 100% | | | | |
| 총계 | 샘플 수: 316개 | | | | | | |

〈표 2〉 변수의 측정항목 요약(5점 척도)

| 변수 | 측정항목 요약 |
|--------|---|
| 실천 역량 | CEO는 지속가능경영, CSV등 관련 지식을 지니고 있다. CEO는 지속가능경영 활동을 실천할 역량이 있다. CEO는 지속가능경영 활동을 수행하며, 이를 사업기회에 적극 활용한다. CEO는 지속가능경영 활동을 수행하기 위해, 금전, 인적네트워크, 기술 등 다양한 역량이 있다. |
| 독립 변수 | 정부의 지속가능경영에 관해 압력을 느끼고 있다. (지역)사회의 지속가능경영에 관해 압력을 느끼고 있다. 종업원들의 지속가능경영 인식에 압력을 느끼고 있다. 협력업체와 경쟁기업 들의 지속가능경영 행동에 압력을 느끼고 있다. |
| 국외 압력 | 국제 NGO단체들의 지속가능경영 강조 활동에 압력을 느끼고 있다. UN을 비롯한 국제기구의 지속가능경영 수행 강조에 대해 압력을 느끼고 있다. 국제사회에서 ISO 26000 등 지속가능경영 지표 달성에 대해 압력을 느끼고 있다. UN의 지속가능경영목표(SDGs)의 수행에 압력을 느끼고 있다. Rio+20(환경 관련 유엔정상회의) 등 국제적 지속가능경영 활동에 압력을 느끼고 있다. |
| 경제적 활동 | 생산성(=산출/투입)이 높다. 전반적인 경쟁력이 높다. 시장 점유율이 높다. |
| 매개 변수 | 사회적 가치창출(Creating shared value)을 위해 더 노력하고 있다. 노동권 및 인권을 잘 보호하고 있다. 사회공헌활동을 잘하고 있다. 지역사회의 문제해결에 더 기여한다. |
| 환경적 활동 | 환경문제의 해결을 위해 더 노력한다. 친환경 제품 사용에 더 노력한다. 신재생에너지의 활용 또는 에너지 절약을 위해 더 노력한다. 친환경적 제품이나 서비스의 생산 및 제공에 더 노력한다. |
| 종속 변수 | 종업원 만족도가 더 높다. 기업 이미지가 더 좋다. 이해관계자 만족도 수준이 높다. 사회에 대한 평판이 더 좋다. 기업의 브랜드 가치가 더 좋다. |