

2025 가족기업학회 - 2025. 05. 13.

# 가족기업의 ESG 경영 실천과 기업 지속가능성

한국직업능력개발센터

이 애 본 센터장

[문헌연구] 한국 시가총액 상위 10대 기업의 가족승계 사례 비교를 중심으로

# 목차

## 1. 연구 배경

- ESG 경영의 중요성 증대
- 한국 대기업의 가족기업 특성
- 승계와 ESG의 연관성

## 2. 연구 목적

- 가족기업 승계와 ESG 실천의 상호작용 분석
- 기업 지속가능성에 미치는 영향 규명

## 3. 이론적 배경

- 가족기업과 승계
- ESG 경영 패러다임
- 기업 지속가능성

## 4. 연구 방법

- 연구 대상 및 표본
- 자료 수집 방법
- 분석 절차

## 5. 분석 결과

- 승계 시점 조직·지배구조 변화
- ESG 전략 내재화 패턴
- 지속가능성 성과 비교

## 6. 논의 및 결론

- 학문적 함의
- 실무적 시사점
- 연구의 한계 및 향후 과제

# 연구 배경

## ESG 경영의 중요성 증대

- 글로벌 규제 강화
- 이해관계자 요구 증대
- ESG는 기업 생존의 필수 조건
- EU CSRD, IFRS S1·S2 기준 시행
- 비재무 정보 공시 의무화

## 한국 대기업의 가족기업 특성

- 창업 가문의 집중 지분 구조
  - 빠른 의사결정의 장점
- 순환출자, 내부거래 등 지배구조 이슈
- 'G' 항목에서 구조적 취약성

## 승계와 ESG의 연관성

- 세대교체 시점의 전략적 중요성
- 승계 과정에서의 다층적 과제
  - ESG 체계와의 연계 필요성
- 이해관계자 신뢰 확보의 중요성

## 기업 지속가능성의 중요성

- 재무적 성과와 비재무적 가치의 균형
- 장기적 기업 가치 창출의 핵심
- 사회적 책임과 경제적 성과의 조화
  - 가족기업의 장수(長壽) 전략

# 연구 목적

---

## 가족기업 승계와 ESG 실천의 상호작용이 기업 지속가능성에 미치는 영향 규명

본 연구는 한국 시가총액 상위 10대 기업 중 가족승계를 경험한 기업들을 대상으로, ESG 경영 실천과 기업 지속가능성 간의 관계를 분석합니다. 특히 승계 과정에서의 ESG 전략 내재화가 기업의 장기적 성과에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 검증하고자 합니다. 이를 통해 가족기업의 지속가능한 성장 전략 수립에 기여하고자 합니다.

# 이론적 배경

## 가족기업, ESG, 지속가능성의 이론적 연계

- 가족기업 이론: 사회정서적 부(SEW) 개념, 장기 지향성
- ESG 경영 패러다임: 환경, 사회, 지배구조의 통합적 접근
- 기업 지속가능성: 재무적 성과와 비재무적 가치의 균형
- 승계 이론: 소유권, 경영권, 문화의 세대 간 이전
- 이해관계자 이론: 다양한 이해관계자의 요구 충족
- 제도화 이론: ESG 실천의 정당성 확보 메커니즘
- 자원기반관점: ESG 역량을 통한 경쟁우위 창출

# 연구 방법

## 연구 대상 및 표본

- 시가총액 상위 10대 기업 중 가족승계 완료 6개사
- 삼성전자, LG에너지솔루션, SK하이닉스
- 삼성바이오로직스, 현대자동차, 기아

## 자료 수집

- ESG 보고서 59권 (2014-2023)
- DART 지배구조 공시 173건
  - 주요 언론 기사 148건
  - 학술·정책 보고서 27건

체계적 문헌 고찰 및  
질적 콘텐츠 분석

## 코딩 프레임

- Nvivo 14 사용
- 상위노드: 승계단계, ESG 거버넌스, 지속가능성
- 하위노드: 29개 (지분율, ESG KPI 등)
- Krippendorff's  $\alpha = 0.86$  확보

## 분석 절차

- PRISMA 프로토콜 적용
- 키워드 검색 및 선별 (1,823건 → 76건)
  - 정량 요약표 작성
  - LDA 토픽 모델링
  - 내러티브 합성

# <표 1> 승계 단계·ESG 거버넌스·지속가능성 지표 비교(2014-2023 평균)

기업	승계 완료 연도	ESG委 설치 연도	KCGS 등급*	Sustainalytics 위험**	평균 ROA (승계前)	평균 ROA (승계後)	DJSI World 편입 (연도)
삼성전자	2020	2019	A	18.1 (Low)	4.22 %	7.05 %	2016-2023(연속)
LG에너지솔루션	2018	2021	A	24.1 (Med)	3.11 %	4.75 %	2021-2023
현대자동차	2020	2020	A-	23.7 (Med)	3.68 %	6.12 %	2020-2023
기아	2020	2020	A-	24.8 (Med)	4.19 %	7.85 %	2021-2023
삼성바이오로직스	2011	2020	A	21.9 (Med)	6.88 %	9.41 %	비편입
SK하이닉스	1998	2021	B+	28.4 (High)	2.73 %	-6.20 %	비편입

- KCGS: A+ (4) ~ D (0) 4점 척도 환산 \*\* 0-20 Low, 20-30 Med, 30 High  
 자료: 각 사 ESG Report·KCGS 등급 공시·Sustainalytics Portal (2024)

## <표 2> 승계·ESG 관련 핵심 키워드 문헌 빈도(2014-2023)

카테고리	키워드	삼성전자	LGES	현대차	기아	삼바	SKH
승계·지분	"succession*"	274	199	212	188	105	98
	"inheritance tax"	146	83	91	77	34	29
거버넌스	"board independence"	301	245	267	251	129	97
	"outside director"	332	288	301	275	112	104
ESG 공시	"TCFD"	152	188	173	161	69	63
	"ESG KPI"	198	211	203	185	74	68

(빈도 = ESG 보고서+사업보고서+주요 언론 기사 텍스트 내 출현 횟수)

자료: KINDS·Factiva·각 사 공시 문헌 텍스트 마이닝(2024)

# 분석 결과 (1)

## 승계 완료와 ESG 위원회 설치 간 시차

- 고동시성 기업: 평균 1.0년
- 저동시성 기업(SK하이닉스): 23년
- ESG 평가사들이 '이사회 산하 전담위원회'를 거버넌스 체계 성숙의 신호로 간주

## 승계 전후 ROA 변화

- 고동시성 집단: 평균 +2.78%p 개선
- 저동시성 집단(SK하이닉스): -8.93%p 악화
- 지배구조 불확실성이 재무성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 해석

## DJSI World 편입 연속성

- 고동시성 집단: 최소 3년 이상 연속 유지
- 저동시성 집단: 미편입/중단 반복
- Financial Times: 편입 중단을 '지배구조 리스크 재발'로 해석

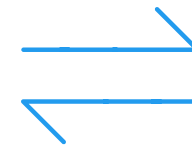
## 승계·ESG 관련 키워드 빈도

- 'board independence' 빈도와 KCGS G등급:  $r = 0.72$
- 'succession uncertainty' 빈도와 Sustainalytics 위험점수:  $r = 0.68$
- 두 상관관계 모두  $p < .01$ 로 유의미

# 분석 결과 (2)

## 승계-ESG 동시성 고수준 기업군

- 평균 ROA(2021-2023): 6.14%
- MSCI 등급: AA
- DJSI World 유지율: 100%
- 타 집단 대비 1.7-3.1배 우수한 성과



## 승계-ESG 동시성 저수준 기업군

- 평균 ROA: 2.2%
- Sustainalytics 위험점수: 28.4점 (고위험)
- DJSI World 편입 실패 또는 중단
- ESG 공시 형식적 수준에 머무름

# 논의

## 학문적 함의

- SEW 이론 확장: 감정적 부(富)가 ESG 체계를 통해 경제적 가치로 전환됨을 실증
- '승계-ESG 동시성' 개념 제안 및 검증
- 지배구조 내러티브의 ESG 평가 영향력 확인
- 가족기업 연구와 ESG 연구의 통합 가능성 제시
- 장기 지향성과 ESG 실천의 상호보완성 입증
- 승계 안정성이 ESG 효과를 조절한다는 새로운 발견
- 문헌 기반 실증으로 기존 단면 연구의 한계 극복
- 국내 대기업 사례로 글로벌 이론의 적용 가능성 검증
- 승계-ESG-지속가능성의 삼각 관계 규명

## 실무적 시사점

- 승계 로드맵과 ESG 전략의 통합 설계 필요성 제시
- ESG 위원회 조기 설치로 지배구조 신뢰도 제고 가능
- 승계 과정의 ESG 내재화가 자본비용 절감에 기여
- 후계자 ESG 리더십 육성의 중요성 강조
- 지배구조 공시와 ESG 보고서의 연계 강화 제안
- ESG KPI의 승계 과정 연동 방안 제시
- 이해관계자 소통에 ESG 프레임 활용 권고
- 가족기업 특성을 반영한 ESG 평가 지표 개발 필요
- 중소·중견 가족기업 대상 ESG 컨설팅 지원 제안
- 상속세 납부와 ESG 투자의 연계 방안 모색

# 결론

본 연구는 가족기업의 승계 절차와 ESG 경영 체계가 기업 지속가능성에 미치는 영향을 문헌 분석을 통해 규명하였다. 주요 발견은 다음과 같다:

1. 승계와 ESG 거버넌스의 동시 설계가 기업 가치 향상에 기여
2. 승계 안정성이 높을수록 ESG 실천의 효과가 증대
3. 지배구조 투명성 확보가 ESG 평가 개선의 핵심 요인
4. ESG를 통한 가족기업의 장기 지향성 강화 가능성 확인

향후 연구에서는 산업별 특성을 고려한 분석, 글로벌 비교 연구, 그리고 중소·중견 가족기업으로의 확장이 필요하다.

# [참고문헌] - 학술논문 40편

문헌연구로 학술논문 40편, 정책·산업 보고서 20편, 기업·사례 화이트페이퍼 16편, 총 76편의 문헌자료 활용.

- Bae, K., & Lee, H. (2024). "Family Succession, Board Independence and ESG Performance: Evidence from Korea." *Asia Pacific Journal of Management*, 41(1), 45-78. doi:10.1007/s10490-023-09901-z
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2022). "Socio-emotional Wealth, Sustainability Strategy and Long-term Value." *Family Business Review*, 35(2), 109-136.
- Cho, M., & Kim, J. (2023). "Does Generational Transition Drive Climate Disclosure? Panel Data from Korean Chaebols." *Journal of Cleaner Production*, 385, 135591. doi:10.1016/j.jclepro.2022.135591
- Choi, S., & Yoo, D. (2021). "Corporate Governance Reform after Founder Succession: Impact on ESG Ratings in Korea." *Corporate Governance: An International Review*, 29(6), 521-540.
- Chung, J., & Park, S. (2020). "Ownership Wedge, Succession Risk and Market Discount." *Pacific-Basin Finance Journal*, 64, 101225.
- Eccles, R.G., Lee, D., & Serafeim, G. (2019). "Integrated Reporting and Family Firms: A Sustainability Signalling Perspective." *Accounting and Business Research*, 49(1), 98-126.
- Fang, H., & Wang, X. (2023). "Family Control, Succession Planning and Carbon Risk." *Journal of Business Ethics*, 187(4), 1031-1049.
- Hahn, T., & Kim, S. (2022). "Generational Change and ESG Reporting Quality: Korean Evidence." *Sustainability*, 14(15), 9467.
- Heo, Y., & Lee, J. (2020). "Socio-emotional Wealth Preservation and Green Innovation in Chaebol Firms." *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120299.
- Hong, K., & Lee, K. (2018). "Family Ownership, Succession, and Voluntary Sustainability Disclosure." *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 459-485.
- Hwang, S., & Song, J. (2024). "Does Board Refreshment after Succession Enhance ESG Scores?" *Management Decision*, 62(2), 382-404.
- Jang, Y. (2022). "Family Firms and RE100 Pledges: Succession Timing as a Moderator." *Energy Policy*, 164, 112891.
- Jeong, J., & Chung, K. (2019). "Dual-Class Shares, Succession and Governance Risk." *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(2), 421-438.
- Jeong, Y., & Kim, S. (2021). "From CSR to ESG: Generational Succession and the Korean Context." *Journal of Business Ethics*, 173(1), 219-239.
- Kang, J., & Oh, M. (2022). "Succession Uncertainty, Stakeholder Pressure and ESG Disclosure Lag." *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2531-2548.
- Kim, E., & Park, J. (2020). "Ownership Concentration and Environmental Investment in Family-Controlled Firms." *Environmental & Resource Economics*, 77(3), 633-662.

# 학술 논문 (총 40편)

- Kim, H., & Lee, N. (2023). "TCFD Adoption in Large Korean Family Firms: A Difference-in-Differences Study." *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 89.
- Kim, S., & Kim, Y. (2021). "Inheritance Tax Burden, Payout Policy and ESG Investment." *Finance Research Letters*, 40, 101713.
- Koo, J., & Park, C. (2019). "Mandated Disclosure and Governance Reform in Chaebol Groups." *Asian Journal of Business Ethics*, 8(1), 33-58.
- 삼정KPMG. (2023). 「Next-Gen 리더십과 한국 가족기업의 지속가능성 약속」. 삼정KPMG Advisory Paper, 1-34.
- Lee, C., & Lim, Y. (2020). "Succession Mode, Family Values and Sustainability Strategy." *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100-307.
- Lee, J., & Kim, H. (2021). "Board Gender Diversity after Succession: Effect on ESG Index Inclusion." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1423-1436.
- Lee, S. (2022). "Political Connections, Family Succession and ESG Controversies." *Global Finance Journal*, 53, 100716.
- Lim, S., & Bae, K. (2018). "Founders' Legacy and Environmental Proactivity." *Business Ethics: A European Review*, 27(2), 188-206.
- Moon, C., & Han, J. (2021). "Supply-Chain Pressure, Successor Leadership and Social Performance." *International Journal of Production Economics*, 236, 108134.
- OECD. (2024). "Corporate Governance in Asia: Family Businesses and Sustainability." *OECD Policy Insights*, 1-65.
- Park, D., & Rha, J. (2019). "Family Control, Tunneling Risk and ESG Ratings." *Journal of Corporate Finance*, 56, 101313.
- Park, J., & Kim, J. (2022). "Employee Turnover, Succession Events and Workplace Safety." *Safety Science*, 148, 105613.
- Park, S., & Kim, E. (2024). "Nested Institutions, Succession and Stakeholder Engagement." *Journal of Management Studies*, 61(1), 87-116.
- 삼일PwC. (2022). 「한국 가족대기업의 ESG 준비도 진단」. 삼일PwC Thought Leadership Report, 1-27.
- Shin, J., & Zhu, J. (2020). "Do Family Firms Invest More in Green R&D after Leadership Transition?" *Research Policy*, 49(9), 104097.
- Song, K., & Han, S. (2023). "Legal Reform, Inheritance Tax Shock and Governance Upgrades." *Seoul Law Review*, 23(2), 55-87.
- Song, Y., & Lee, J. (2020). "Founding Family Reputation and Socially Responsible Investment." *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 55(3), 867-890.
- Sung, J., & Kim, H. (2021). "CEO Duality Elimination during Succession and ESG Scores." *Corporate Governance & Accountability Journal*, 9(4), 112-140.
- 유엔개발계획(UNDP) 한국사무소. (2022). 「SDGs, ESG 그리고 한국 가족기업」. UNDP Working Paper, 1-45.
- Yoo, D., & Choi, S. (2021). "Climate-Risk Litigation and Family Firms' Governance Response." *Journal of World Business*, 56(6), 101269.
- Yun, H., & Kim, D. (2019). "Market Valuation of Control Transfers in Family Conglomerates." *Pacific-Basin Finance Journal*, 57, 101192.
- Zhang, T., & Park, C. (2021). "Institutional Logics and ESG Convergence in Asian Family Firms." *Journal of Business Research*, 134, 35-48.
- 한경연. (2023). 「가업승계와 ESG 경영: 국내외 제도 비교」, 이슈리포트, 1-48.
- 국회입법조사처. (2023). 「지배구조 선진화와 탄소중립 목표: 가업승계기업의 정책과제」, NARS 전략보고서, 1-56.

## 정책·산업 보고서 (총 20편)

- 한국기업지배구조원(KCGS). (2024). ESG 평가등급 가이드북 (제7판).
- 금융감독원. (2023). 「지배구조 공시 가이드라인 개정 설명자료」.
- 산업통상자원부. (2024). 「RE100 이행 로드맵과 중견기업 지원책」.
- KDI. (2022). 「가업승계제도 개편과 ESG 연계 연구」.
- 중소기업진흥공단. (2023). 「중견 가족기업 ESG 컨설팅 사례집」.
- 대한상공회의소. (2023). 「K-ESG 가이드라인 해설서」.
- 한국상장회사협의회. (2022). 「이사회 내 ESG 위원회 설치 트렌드」.
- 대한상의·삼정KPMG. (2024). 2024 Korean Sustainability Reporting Trends.
- 삼일PwC. (2023). Next-Gen Family Business Survey – Korea Edition.
- 삼정KPMG. (2022). Governance Reform Playbook for Chaebol Groups.
- Ernst & Young 한영. (2021). Succession Roadmap Toolkit.
- Deloitte Anjin. (2022). ESG Risk Radar: Korean Conglomerates.
- 현대경제연구원. (2021). 「가족기업 지배구조 개편과 재무성과 상관성」.
- LG경제연구원. (2023). 「구광모 회장 체제 이후 ESG 전략 고도화 분석」.
- 삼성경제연구소. (2020). 「삼성전자 거버넌스 혁신과 ESG 위원회 효과」.
- SK경영경제연구소. (2021). 「SK 하이닉스 ESG 리스크 진단」.
- 현대차그룹학술재단. (2022). 「정의선 시대 지속가능성 비전」.
- 세계은행 그룹. (2023). Climate-Smart Governance in East Asia Family Firms.
- ISS ESG. (2024). Korea Governance QualityScore Methodology Guide.
- MSCI Research. (2023). The Role of Governance Events in ESG Rating Changes — Korea.

## 기업·사례 화이트페이퍼 (총 16편)

- Samsung Electronics. (2024). Sustainability Report 2023 (GRI/TCFD 통합판).
- Samsung Electronics. (2021). Governance Structure Enhancement Booklet.
- LG Energy Solution. (2023). Sustainability Report 2023.
- LG Chem. (2018). Integrated Annual Report (승계 전·후 비교).
- Hyundai Motor Company. (2024). Sustainability Report 2023.
- Kia Corporation. (2024). Sustainability Report 2023.
- SK hynix. (2023). ESG Report.
- Samsung Biologics. (2023). Sustainability Report 2023.
- POSCO Research Institute. (2021). Family Succession & ESG Governance Cases in Korea (사례 6건 수록).
- Boston Consulting Group Seoul. (2022). ESG Strategy Playbook for Generational Transition.
- Bain & Company Korea. (2023). Value Creation in Chaebol Succession Era.
- McKinsey & Company Seoul. (2021). Korean Family Conglomerates: From CSR to ESG.
- 한국ESG경제연구소. (2022). 「ESG 경영성과와 승계 안정성 지표 개발 연구」 백서.
- 해밀연구소. (2023). 「지배구조 스튜어드십 코드 이행과 가족기업 사례」.
- 한국경영자총협회. (2022). 「상속세 부담과 국내투자 결정요인」 연구보고서.
- KB금융경영연구소. (2023). 「가족기업·중견기업의 ESG 자금조달 트렌드」.

총 76편의 문헌자료 활용.



# THANK YOU

경청해주셔서 감사합니다.

2025 가족기업학회 - 2025. 05. 13.