

스칸디나비아 기업의 ESG 경영에 관한 연구: 문화론적 관점을 중심으로*

이성준** · 김성건***

본 연구는 스칸디나비아 기업이 전 세계적으로 최고 수준의 ESG (Environmental, Social, Governance) 경영을 추구하는 원인을 문화론적 관점에서 분석하였다. 이를 위해 ‘문화의 외부자 시각(etic approach)’에서 Hofstede 문화차원 점수가 ESG 경영에 미치는 영향을 분석한 문헌, 그리고 ‘문화의 내부자 시각(emic approach)’에서 ‘스칸디나비아식 협력의 이점(Scandinavian cooperative advantage)’을 살펴본 문헌을 통합적으로 검토하였다. 분석 결과, 스칸디나비아 국가에서 공통적으로 나타나는 낮은 권력거리, 높은 개인주의, 그리고 극단적인 여성성 등과 같은 문화적 특성은 기업의 ESG 경영을 내재적 동기에 기반해 자발적·선행적으로 실천하도록 유도하는 요인으로 작용한다는 점을 확인할 수 있었다. 더불어, 스칸디나비아 국가 특유의 평등주의 그리고 협력지향적 문화는 ESG 경영의 문화적 기반을 더욱 공고히 하는 요소로 나타났다. 이러한 분석은 향후 한국 사회 및 기업의 ESG 경영 확산을 위한 문화적·제도적 방향성 설정에 있어 중요한 시사점을 제공한다.

주제어: ESG 경영, 국가문화, 호프스테드 문화차원, 스칸디나비아 기업, 스칸디나비아식 협력

* 이 연구는 2025년 인하대학교의 학술연구비의 지원으로 수행되었음.

** 주저자, 한국외국어대학교 경영학과

*** 교신저자, 인하대학교 산업경영학과

1. 서론

스칸디나비아¹⁾ 경영학계는 - 특히, 스웨덴을 중심으로 - 오랜 기간 독자적인 관점에서 미국이 주도하는 주류 경영학계와 꾸준히 차별화된 이론 체계를 제시하면서 경영학의 발전에 의미 있는 기여를 해왔다. 예를 들어, 기업의 국제화가 일정한 단계를 거쳐 순차적으로 진행된다고 가정하는 소위 ‘옵살라 모형(Uppsala Model)’은 국제경영 분야에서 확립된 관점으로 받아들여지고 있으며 현재 대다수 국제경영 교과서에서 널리 소개되고 있다. 또한, 스카니아를 비롯한 여러 스웨덴 기업은 1990년대 초 미국 하버드대 교수 로버트 캐플런(Robert D. Kaplan)과 경영 컨설턴트 데이비드 노튼(David P. Norton)이 하버드 비즈니스 리뷰에 ‘균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)’ 개념을 소개하기 훨씬 이전부터 이미 비재무적 성과 측정과 평가의 전략적 중요성을 인지하고 이를 실무에 적극 활용해왔다. 이러한 실무적 흐름은 학계로 전이되어, 인적자원의 가치를 경제적 차원에서 측정하고 관리하는 ‘인사경제학(personalekonomi)’ 등과 같은 새로운 학문 분야의 태동으로 이어졌다. 뿐만 아니라, 북유럽 경영학계는 새로운 학문 분야로서 서비스 매니지먼트의 초기 발전에 결정적인 기여를 했으며, 이후 “북유럽 학파(The Nordic School)”를 형성, 관련 학문 분야의 발전 및 확장을 지속적으로 이끌고 있다.

같은 맥락에서 스칸디나비아 경영학계 및 기업은 ESG(environment, social, governance) 경영이 전 세계적으로 화두가 되기 훨씬 이전부터 이를 이론적 차원에서 체계화하고 실무적 차원에서 적극 실천하고 있었다. ESG 경영의 필요성을 뒷받침하는 대표적인 이론 가운데 하나인 이해관계자 이론(Stakeholder Theory)은 일반적으로 미국 버지니아대 교수 에드워드 프리먼(R. Edward Freeman)이 1984년 자신의 저서 『Strategic Management: A Stakeholder Approach』에서 처음 소개한 이론으로 널리 알려져 있다. 그러나 Strand & Freeman(2015)이 지적했듯이 이보다 약 20년 앞선 1964년, 스톡홀름대 교수 에릭 렌만(Eric Rhenman)은 자신의 저서 『Företagsdemokrati och

1) 스칸디나비아 국가라 함은 스웨덴, 덴마크, 노르웨이 3국을 지칭하며, 이와 유사한 개념으로 북유럽 국가라 함은 스칸디나비아 3국 외 핀란드, 아이슬란드를 포함한다.

Företagsorganisation」²⁾에서 이미 ‘이해관계자’ 개념을 정립하고 이것이 기업 전략 차원에서 가지는 의미를 집중적으로 탐구한 바 있다(Rhenman, 1964). 이는 스칸디나비아 국가에서 기업의 사회적 책임 및 지속가능경영 등에 관한 논의가 1960년대 초반부터 이미 본격적으로 제기되기 시작했음을 강력하게 시사한다.

실제로, 스칸디나비아 - 혹은 더 나아가 북유럽 - 기업의 ESG 경영 수준은 말 그대로 ‘압도적’이라고 표현해도 좋을 만큼 전 세계 최고 수준이다. 이는 여러 관련 지수를 통해 쉽게 확인할 수 있다. 먼저, 전 세계 각국의 국가 지속가능성을 평가한 몇몇 지수를 소개하면 다음과 같다.

스위스의 지속가능성 컨설팅 회사 Solability가 발표하는 글로벌 지속가능성 경쟁력 지수(The Global Sustainable Competitiveness Index, GSCI)에서 북유럽 국가는 상위권을 휩쓸고 있는데, 2024년 기준 스웨덴, 핀란드, 덴마크는 각각 1, 2, 3위, 그리고 노르웨이는 5위를 기록했다(참고로, 한국은 16위). 마찬가지로, UN 비영리단체인 지속가능발전해법네트워크(Sustainable Development Solutions Network, SDSN) 그리고 베텔스만 재단(Bertelsmann Stiftung)이 발표하는 지속가능발전목표 지수(Sustainable Development Goals Index, SDG Index)에서 핀란드, 스웨덴, 덴마크는 2024년 각각 1, 2, 3위, 그리고 노르웨이는 7위를 차지했다(참고로, 한국은 33위). 비영리단체인 사회발전조사기구(Social Progress Imperative)의 사회발전지수(Social Progress Index, SPI)에서 노르웨이, 덴마크, 핀란드는 2022년 각각 1, 2, 3위를 차지했으며, 아이슬란드와 스웨덴은 각각 5위, 6위를 기록했다(참고로, 한국은 17위). 국제 반부패 기구(Transparency International, TI)의 부패인식지수(Corruption Perceptions Index, CPI)에서도 북유럽 국가는 최상위권을 차지한다. 구체적으로 2024년 덴마크와 핀란드는 각각 1, 2위를 차지했으며, 이어서 노르웨이와 스웨덴이 5위, 그리고 8위를 차지했다(참고로, 한국은 64위).

마찬가지로, 개별 기업의 ESG 경영 수준을 평가하는 각종 ESG 지수 - 또는 지표 - 에서도 스칸디나비아 기업의 우수성을 일관되게 확인할 수 있다. 일련의 선행연구는 지속가능경영지수(Dow Jones Sustainability Index, DJSI),

2) 해당 저서의 1968년 영문판 제목은 "Industrial Democracy in the Workplace"이다.

FTSE4Good 지수 시리즈, 또는 MSCI ESG 평가 지수 등과 같은 대표적인 글로벌 ESG 지수를 활용하여 각국 기업의 ESG 경영 수준을 비교·분석해왔다. 이들 연구에서 스칸디나비아 기업은 거의 예외 없이 타국 기업보다 월등히 높은 ESG 경영 수준을 보였다(Gjølberg, 2009; Midttun et al., 2006; Morsing et al., 2007). 예를 들어, Strand(2013)은 스웨덴 기업이 미국 기업과 비교해 DJSI에 편입될 가능성이 약 3배 이상 높다는 사실을 파악한 바 있다.³⁾ 물론, 이들 지수는 저마다의 한계점을 가지고 있으며, 따라서 해석 시 주의를 요한다. 하지만 이처럼 여러 지수가 같은 결과를 보여주고 있다는 점을 고려하면 스칸디나비아 국가의 지속가능성, 사회 발전, 청렴도 등이 세계 최고 수준이라는 점을 부정하기는 어려워 보인다.

그렇다면, 이처럼 스칸디나비아 기업이 높은 수준의 ESG 경영을 추구하는 원인은 과연 어떻게 효과적으로 설명될 수 있는가? 일련의 선행 연구는 전 세계 각국의 ESG 경영 수준이 큰 편차를 보이는 주된 원인 가운데 하나로 국가 간 또는 지역 간 제도적 환경의 차이, 즉 법률 및 규제, 규범 및 가치관, 문화적 요소 등에 주목하고, 이것이 거시적 관점에서 ESG 경영에 미치는 영향을 다양한 각도에서 탐구한 바 있다. 본 연구도 이러한 연구 흐름에 발맞추어 스칸디나비아 국가 특유의 문화적 특성이 이들 국가 내 ESG 경영에 어떠한 영향을 미치는지 좀 더 자세하게 살펴보고자 한다. 스칸디나비아 3국은 이미 ‘안테의 법칙(Law of Jante)’ 또는 ‘라곰(lagom)’ 등으로 잘 알려진 바와 같이 소박함, 중용의 삶, 그리고 공동체와의 조화 등을 강조하는 해당 지역

3) 반면, Arvidsson & Dumay(2021)는 Nasdaq OMX30에 상장된 주요 30개 스웨덴 기업을 대상으로, 2008년부터 2018년까지 이들 기업의 ESG 정보 공시를 분석했다. 해당 연구는 이를 공시량, 정보의 질, 성과로 구분하여 측정하고, 그 추이를 살펴보았다. 그 결과, 정보의 질은 꾸준히 향상되었으나, 공시량은 2014년부터, 그리고 성과는 2015년부터 정체되는 경향을 보였다. 이를 바탕으로 저자는 스웨덴 기업의 ESG 경영이 더 이상 전 세계 최고 수준을 유지하지 못하고 있다고 결론지었다. 물론, 이러한 연구 결과는 다양한 방식으로 해석될 수 있을 것이다. 한 가지 가능한 해석은 과거 대다수 스웨덴 기업은 ESG 활동을 암묵적으로 수행했으나, ESG가 전 세계적으로 주목받으면서 많은 기업이 이를 명시적으로 추구하기 시작했다는 것이다. 이에 따라 전 세계 주요 기업 간 ESG 경영 수준이 상향 평준화되면서 스웨덴 기업의 ESG 성과가 상대적으로 낮아진 것처럼 보일 가능성이 있다. 물론, 이는 향후 좀 더 엄격한 검증이 필요할 것이다.

특유의 문화적 가치를 공유하고 있으며, 이는 종종 이들 국가가 전후 소위 ‘교과서적인’ 사회민주주의를 성공적으로 구현하는 데 직접적인 원동력으로 작용했다는 평가를 받는다. 같은 맥락에서 이러한 스칸디나비아 국가 특유의 문화적 가치는 이들 국가 기업의 ESG 활동에도 분명 일정한 영향을 미칠 것으로 쉽게 짐작할 수 있으며, 본 연구는 이를 좀 더 체계적으로, 그리고 구체적으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 두 가지 질문에 대한 답을 구하고자 한다:

- 1) 스칸디나비아 국가 간 널리 공유되고 있는 문화적 가치는 과연 무엇인가?
- 2) 이러한 문화적 가치는 해당 지역 내 ESG 경영에 어떠한 영향을 미치는가?

본 연구는 서로 보완적 관계에 놓여 있는 두 가지 종류의 선행연구를 함께 비교·검토함으로써 위 질문에 답하고자 한다(Lee, Kim & Park, 2015). 첫 번째 종류의 선행연구는 문화의 ‘외부자’ 시각(the etic approach)에서 문화차원(cultural dimensions)이 ESG 경영에 미치는 영향을 실증적 차원에서 살펴본 연구이다. 여기서 ‘문화차원’이란 전세계 각국의 다양한 문화적 특성을 동일한 잣대에 기초하여 설명하고 비교하기 위한 일종의 객관적 기준으로서, 개념적 차원에서 이는 모든 사회가 필연적으로 직면할 수밖에 없는 각종 사회적 딜레마(예. 인간은 사회적인 존재이지만, 동시에 독립적인 존재이다)를 중심으로 구성되며, 연구자는 주로 설문조사를 통해 각각의 사회가 이들 딜레마를 실제로 어떻게 인지하고 있는지 파악함으로써 이들 사회의 문화적 가치관과 행동 양식의 차이를 설명하고 비교한다. 따라서 여기서 한 사회의 문화적 특성은 몇 개의 문화차원 점수로 구성된 일종의 문화 ‘프로파일’로 표현된다.

지금까지 여러 비교문화 연구가 다양한 종류의 문화차원을 활용하여 전세계 각국의 문화적 가치를 측정, 그 결과를 소개한 바 있지만, 국가문화-ESG 경영 간 관계를 살펴본 선행연구 가운데 절대 다수는 Hofstede 문화차원 점수를 사용하여 특정 문화차원이 ESG 정보공시 및 ESG 성과에 미치는 영향, 또는 ESG 성과와 경영성과 간 관계에서 국가문화 특성이 가지는 조절 효과 등을 살펴보았다. 본 연구는 이들 선행연구를 참고하여 먼저 1) 스칸디

나비아 국가의 Hofstede 문화차원 점수를 소개한 후, 2) 각각의 문화차원이 ESG 경영에 미치는 영향을 이론적·실증적 차원에서 살펴보고, 마지막으로 3) 1번과 2번 결과를 바탕으로 위 두 가지 질문에 대한 답을 구하고자 한다.

두번째 종류의 선행연구는 문화의 ‘내부자’ 시각(the emic approach)에서 스칸디나비아 국가 고유의 문화적 특성을 기술한 후, 이것이 ESG 경영에 어떠한 영향을 미쳤는지 살펴보는 연구이다. 위에서 소개된 문화의 ‘외부자’ 시각의 연구는 전 세계 각국의 문화적 특성을 특정한 기준, 즉 문화차원에 따라 측정, 이를 서로 비교 가능한 수치로 환산한다. 이 과정에서 개별 사회가 직면하고 있는 여러 고유한 맥락적 요소는 사실상 거의 완전히 제거된다. 하지만 이와는 반대로 문화의 ‘내부자’ 시각의 연구는 특정 국가를 둘러싼 다양한 역사적 또는 사회적 맥락을 고려하여 이들 국가의 문화적 특성을 여러 미묘한 변화까지 포함하여 가급적 자세하게 기술하고자 노력한다. 따라서 여기서 한 사회의 문화적 특성은 해당 사회에 특화된 개념에 기초하여 - 요컨대 한국 사회의 고유한 문화적 가치를 설명하는 데 있어서 ‘정’ 개념을 언급하는 것과 비슷한 맥락에서 - 설명되는 경향을 보인다.

스칸디나비아 기업의 ESG 경영을 이러한 문화의 ‘내부자’ 시각에서 살펴본 대표적인 선행연구로는 소위 ‘스칸디나비아식 협력의 이점(Scandinavian cooperative advantage)’ 관련 연구를 꼽을 수 있다. 문화의 ‘외부자’, 그리고 ‘내부자’ 시각은 상호 보완적 관계에 놓여 있다고 볼 수 있으며, 본 연구는 이들 선행연구를 통합적으로 검토함으로써 스칸디나비아 기업의 ESG 경영 동인을 문화적 관점에서 보다 종합적으로 이해하고자 한다.

2. 국가문화 특성과 ESG 경영: 문화의 외부자 시각

2.1 Hofstede 문화차원이 ESG 경영에 미치는 영향: 이론적 관점

앞서 언급한 바와 같이 일부 선행연구는 각종 문화차원 점수로 측정된 국

가문화 특성이 ESG 경영에 미치는 영향을 실증적 차원에서 살펴보았다. 문화차원은 모든 사회가 필연적으로 직면할 수밖에 없는 몇 가지 근본적인 ‘사회적 딜레마(social dilemmas)’와 관련하여 각각의 사회가 이에 어떻게 반응하는지를 나타내는 개념으로, 이는 보통 설문조사를 통해 측정되며, 그 결과는 일정한 범위의 수치로 표현된다. 따라서 이는 여러 국가 간 문화적 차이를 손쉽게, 그리고 객관적으로 파악할 수 있는 장점을 가진다. 문화차원과 ESG 경영 간 관계를 살펴본 선행연구 가운데 절대다수가 Geert Hofstede가 개발한 문화차원을 활용한 관계로 본 연구도 Hofstede 문화차원을 중심으로 앞으로의 논의를 전개하고자 한다(Hofstede, 2001).

Hofstede 문화차원은 다음과 같은 6가지 문화차원, 즉 1) 권력거리(power distance), 2) 집단주의-개인주의(collectivism-individualism), 3) 여성성-남성성(femininity-masculinity),⁴⁾ 4) 불확실성 회피(uncertainty avoidance), 5) 단기지향성-장기지향성(short-term orientation-long-term orientation), 그리고 마지막으로 6) 쾌락추구-절제(indulgence-restraint) 문화차원으로 구성된다(각 문화차원의 정의는 표 1을 참조할 것). 마지막 6번째 차원의 경우 비교적 최근에 등장한 관계로 관련 논의가 아직 부족한 편이며, 따라서 본 연구는 이를 다루지 않는다.⁵⁾ 반면, 나머지 5개 문화차원의 경우 이들 문화차원이 ESG 경영에 미치는 영향과 관련하여 다양한 논의가 진행된 바 있는데 그 내용을 정리하면 다음과 같다.

먼저, 권력거리란 사회 내 권력이 불평등하게 분배되는 것을 사회 구성원이 어느 정도 수용하고 기대하는지를 의미한다. 권력거리가 낮은 문화에서는 사회 구성원 간의 평등한 관계가 중시되며, 권력의 정당성은 그 필요성이 사회적으로 합리화될 수 있을 때에만 인정된다. 이러한 맥락에서 기업은 자사의 비즈니스 활동이 사회 내에서 어떠한 필요를 충족하는지를 이해관계자에게 설득력 있게 설명함으로써 조직 존재의 정당성을 확보해야 하며, 이는

4) 여성성-남성성은 2023년 ‘motivation toward achievement and success’로 명칭이 변경되었다. 하지만 아직까지 ‘여성성-남성성’이란 명칭이 좀 더 보편적으로 사용되고 있는 것으로 판단되어 본 연구도 해당 용어를 그대로 사용하기로 한다.

5) 쾌락추구-절제 문화차원이란 사회구성원이 자신의 욕구 및 충동을 얼마나 자유롭게 표현, 충족하는지, 또는 반대로 얼마나 규제 또는 억압하는지를 나타내는 지표이다.

ESG 경영의 선제적 실천으로 이어질 가능성이 크다(Aguilera et al., 2007). 다시 말해, 권력거리가 낮은 사회에서는 기업이 ESG 경영을 소홀히 할 경우 정당성에 대한 의심을 초래하고, 그 결과 강한 사회적 비판과 저항에 직면할 수 있다는 것이다.

반면, 권력거리가 높은 문화에서는 권력의 정당성이 전통, 연령, 지위, 혈통 등 이미 고착화된 사회구조에 기초하며, 구성원들은 상층부 주도의 하향식 제도화에 순응하는 경향을 보인다(DiMaggio & Powell, 1983). 이러한 특성은 ESG 경영이 이미 전 지구적 차원에서 제도화되고 있는 오늘날, 권력거리가 높은 사회일수록 정부나 대기업 주도로 ESG가 전략적 차원에서 강하게 추진될 수 있음을 시사한다. 이 경우, 나머지 기업은 제도적 압력에 따라 후행적으로 ESG 경영을 도입할 가능성이 높으며, 이는 ESG 확산이 문화적 맥락에 따라 서로 다른 경로를 통해 이루어질 수 있음을 의미한다.

둘째로, 집단주의-개인주의는 개인이 단체에 통합되는 정도를 의미한다(점수가 낮은 경우 집단주의). 개인주의 문화는 집단의 이익보다는 개인의 권리를, 그리고 개인과 집단 간 관계보다는 개인의 독립성과 자율성을 우선시한다. 따라서 기업이 다른 이해관계자에게 직간접적으로 해를 끼칠 수 있는 부적절한 행위를 하는 경우(예. 오염물질 방출) 이해관계자의 압력은 일반적으로 집단주의 사회보다 개인주의 사회에서 훨씬 강하게 나타날 가능성이 크다(Ioannou & Serafeim, 2012). 결과적으로, 이는 기업이 ESG 경영을 보다 적극적으로, 그리고 동시에 선행적으로 수용하게 되는 동인으로 작용할 수 있다.

그러나 이와는 상반된 논리 전개도 가능하다. 집단주의 문화는 공동체의 조화, 구성원의 집단적 의무, 그리고 사회 전체의 안녕을 중시하며, 이러한 가치 지향은 공동선을 추구하는 ESG 경영과 개념적으로 상응한다. 예컨대, 한국의 1세대 재벌 창업주들이 강조했던 ‘사업보국’은 기업 활동을 통해 사회에 기여하고 국가에 봉사하려는 의지를 반영한 것으로, 이는 집단주의적 문화 속에서도 ESG 가치가 전통적 윤리와 결합하여 실현될 수 있음을 시사한다(Kim & Kim, 2010). 다만, 집단주의 문화에서는 ESG 경영의 실천 여부가 이해관계자의 자율적 감시나 압력보다는 최고경영자나 창업주의 신념, 가치관, 혹은 국가 주도의 하향식 전략에 의해 결정될 가능성이 크다. 이러한

특성은 ESG 경영이 비교적 후행적으로 실천되거나, 일부 선도 기업에 한정되어 나타날 수 있음을 의미한다.

셋째로, 여성성-남성성은 사회가 성취, 경쟁, 성공 등과 같은 ‘남성적’ 가치 또는 삶의 질, 복지, 관계, 협력 등과 같은 ‘여성적’ 가치를 얼마나 중시하는지를 나타내는 문화차원이다(점수가 낮은 경우 여성성). 경쟁보다 협력을 추구하는 여성성 문화는 ESG 경영, 특히 사회적 책임(S) 요소와 자연스럽게 가치적으로 높은 정합성을 보이며, 따라서 이러한 문화에서는 ESG 실천이 법적 규제나 외부 압력 없이도 자발적 차원에서 선행적으로 이뤄질 가능성이 크다(Ringov & Zollo, 2007).

그러나 최근 ESG 경영이 글로벌 시장에서 확립된 규범으로 자리 잡으면서, 이를 준수하는 것이 성과 창출의 효과적인 전략 가운데 하나로 인식되고 있는 것도 사실이다(Kotsantonis et al., 2016). 이러한 외부 환경의 변화는 경쟁의 가치를 중시하는 남성성이 지배적인 문화에서도 ESG 경영이 효과적인 전략적 수단 가운데 하나로 수용될 수 있는 가능성을 시사한다. 특히 국가 경제의 글로벌 경쟁 노출 수준이 높을수록, 즉 ESG 규범에 대한 외부 압력이 클수록 이러한 경향은 더욱 뚜렷하게 나타날 것으로 예상된다. 다시 말해, 이는 내수 중심 경제보다 수출 중심 경제에서, 그리고 기업 차원에서는 내수 기업보다 다국적 기업에서 ESG 경영이 보다 적극적으로 추진될 가능성이 크다는 것을 의미한다. 실제로, 이러한 주장의 타당성은 일부 선행연구를 통해 실증적으로 검증된 바 있다(Ioannou & Serafeim, 2012).

넷째, 불확실성 회피는 한 사회가 미래의 불확실성과 모호성에 대해 어떻게 반응하고 이를 관리하는지를 설명하는 문화차원이다. 불확실성 회피 성향이 높은 사회에서는 변화에 대한 저항이 강하며, 명확한 규범과 절차의 준수를 중시하는 경향이 나타난다. 이러한 문화적 환경 속에서 기업은 ESG 규범이 점차 제도화됨에 따라 제도 불이행으로 인해 초래될 수 있는 불확실성을 회피하고자 ESG 경영에 순응하려는 태도를 보일 가능성이 크다. 이에 따라, 해당 문화권에서는 ESG 경영이 외부 규범에 대한 반응 차원에서 후행적으로 수용될 가능성이 높다고 볼 수 있을 것이다.

반면, 불확실성 회피 성향이 낮은 사회는 변화에 개방적이며, 혁신과 실험

을 수용하는 유연한 경향을 보인다. 이 경우 ESG 경영은 단순한 규범 수용을 넘어, 기업이 미래 지향적 가치를 선도하기 위한 주도적 경영 패러다임으로 인식될 가능성이 높다. 따라서 ESG 실천도 기존 규범의 수동적 수용이 아니라, 새로운 글로벌 기준을 창출하고 주도하는 선행적 방향으로 전개될 수 있다(Ringov & Zollo, 2007).

마지막으로, 단기지향성-장기지향성은 한 사회가 시간의 흐름에 대해 어떠한 가치관을 갖고 있는지를 설명하는 문화차원이다(점수가 낮은 경우 단기지향성). 장기지향적 사회는 과거 및 현재보다 미래의 가치를 더욱 중시하며, 따라서 지속적인 노력과 인내를 통해 장기적 성과를 도모하고, 이를 바탕으로 조화롭고 안정적인 사회 질서를 구축하는 것을 지향한다. 반면, 단기지향적 사회는 미래보다 과거 및 현재의 가치를 중시하며, 따라서 변화보다 일관된 태도와 전통적 가치를 중시하며, 빠른 성과 창출을 통해 현재의 실리를 챙기는 것을 목표로 삼는다. 일반적으로 ESG 경영은 기업의 지속가능성을 추구하는 장기적 전략으로 간주되므로, 이는 장기지향적 문화에서 보다 자연스럽게 용이하게 수용될 수 있을 것으로 쉽게 예상할 수 있다. 반면, 단기지향적 문화에서는 ESG 경영이 기업의 평판 관리, 투자 유치, 규제 대응, 리스크 관리 등과 같은 단기적 이해관계 대응 전략의 일환으로 활용될 가능성이 높다(Choi et al., 2023). 앞선 논의를 종합하면 다음과 같다.

<표 1> Hofstede 문화차원이 ESG 경영에 미치는 영향

문화차원		영향의 내용
권력거리	정의	권력의 불평등한 분배를 수용하고 기대하는 정도
	낮은 권력거리	기업은 자신의 이해관계자로부터 존재의 정당성을 인정받기 위해 선행적으로 ESG 경영을 추구
	높은 권력거리	기업은 범세계적 차원의 ESG 규범 준수 압력에 대응하기 위해 후행적으로 ESG 경영을 추구
집단주의-개인주의	정의	개인이 집단에 통합되는 정도
	집단주의	일부 선도 기업은 공동체의 안녕에 기여하고자 선행적으로 ESG 경영을 추구하지만, 대다수 기업은 제도적 압력에 따라 후행적으로 ESG 경영을 추구

문화차원		영향의 내용
	개인주의	기업은 자신의 권리 침해에 민감하게 반응하는 이해관계자의 지속적인 압력에 항상 노출되어 있으며 따라서 선행적으로 ESG 경영을 추구
여성성-남성성	정의	사회가 성취, 경쟁, 성공 등과 같은 ‘남성적’ 가치, 또는 삶의 질, 복지, 관계, 협력 등과 같은 ‘여성적’ 가치를 중시하는 정도
	여성성	기업은 경쟁보다 협력을 추구하는 과정에서 ESG 경영을 당연한 것으로 여기고 이를 추구
	남성성	ESG 활동을 성실하게 실천하는 것이 기업경쟁력 가운데 하나로 여겨지는 환경 속에서 기업은 경쟁우위 확보 차원에서 ESG 경영을 추구
불확실성 회피	정의	미래의 불확실성에 대한 사회적 저항력
	낮은 불확실성 회피	기업은 미래 지향적 가치를 선도하기 위해 ESG 경영을 선행적으로 추구
	높은 불확실성 회피	기업은 ESG 경영을 미래의 불확실성을 통제할 수 있는 제도적 장치로서 인식하고 이를 후행적으로 추구
단기지향성-장기지향성	정의	사회가 미래의 가치, 또는 과거 및 현재의 가치를 중시하는 정도
	단기지향성	기업은 빠른 성과를 추구하는 과정에서 단기적 이해관계 대응 전략 차원에서 ESG 경영을 추구
	장기지향성	기업은 장기적 차원에서 지속가능성을 추구하는 과정에서 ESG 경영을 추구

이상의 논의를 종합해보면, 각각의 문화차원은 ESG 경영의 수준이나 성과에 직접적인 영향을 미치기보다는, 우선적으로 ESG 경영을 실천하게 되는 동기 형성 과정에 영향을 미칠 가능성이 클 것으로 파악된다. 좀 더 구체적으로, ESG 경영 동기는 다음과 같은 두 가지 서로 다른 동기, 즉 (1) 내재적 동기(intrinsic motivation)와 (2) 외재적 동기(extrinsic motivation)로 의미 있게 구분될 수 있을 것이다(Aguinis & Glavas, 2012). 비슷한 맥락에서 다른 몇몇 ESG 관련 연구는 이를 도덕적 동기-전략적 동기(moral vs. strategic motivation), 또는

진정성-도구성(authenticity vs. instrumentality) 등으로 명명한 바 있다.

먼저, 내재적 동기란 기업이 ESG 경영이 지향하는 가치나 목적이 본질적으로 정당하다고 스스로 판단하여, 외부 환경의 압력과 무관하게 이를 선행적이며 자발적으로 실천하는 경우를 지칭한다. 이는 낮은 권력거리, 개인주의, 여성성, 낮은 불확실성 회피, 장기지향성 등과 같은 문화적 특성이 지배적인 사회에서 특히 두드러질 가능성이 크다. 그리고, 외재적 동기는 ESG 경영이 범세계적 차원에서 제도화되는 흐름 속에서, 기업이 이에 후행적이고 비자발적으로 대응하는 방식으로 ESG 경영을 실천하는 경우를 지칭한다. 이는 반대로 높은 권력거리, 집단주의, 남성성, 높은 불확실성 회피, 단기지향성 등과 같은 문화적 특성이 지배적인 사회에서 두드러질 가능성이 크다. 지금까지의 논의를 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 두 가지 ESG 경영 동기

	내재적 동기	외재적 동기
개념	기업은 자신의 존재 이유의 정당성을 확보하기 위해, 또는 윤리적으로 올바른 일을 하기 위해 ESG 경영을 추구	기업은 ESG 경영을 실천하는 경우 누릴 수 있는 부수적 이익 또는 혜택 등을 목적으로 ESG 경영을 실천
시점	기업은 ESG 경영을 자발적·선행적으로 추구	기업은 ESG 경영을 비자발적·후행적으로 추구
원천	기업의 존재 이유에 대한 정당성 확보의 필요성, 기업 내 윤리 의식 및 사회적 책임 인식 등과 같은 내부 요인	이해관계자의 요구, 정부 규제, 국제 기준, 투자자 압력 등과 같은 외부 요인
문화적 연관성	낮은 권력거리, 개인주의, 여성성, 낮은 불확실성 회피, 장기지향성	높은 권력거리, 집단주의, 남성성, 높은 불확실성 회피, 단기지향성

물론, 내재적 동기와 외재적 동기의 이분법적 구분이 항상 엄격하게 적용 가능한 것은 아니다. 예컨대, 일부 기업은 초기에는 해외 기관투자자의 요구 등과 같은 외부 압력에 대응하기 위해 후행적이고 비자발적인 방식으로 ESG 경영을 도입하였으나, 시간이 경과함에 따라 이를 조직문화의 일부로 내면화하고 보다 적극적으로 추진하게 될 수도 있다. 이와 같은 사례는 ESG 경영

동기를 내재적 동기와 외재적 동기로 명확히 이분하는 것이 현실적으로 모호해질 수 있음을 시사한다. 특히, 내재적·외재적 동기가 동시에 작용하거나 상호 전이되는 경우, 해당 구분의 적용은 더욱 제한적일 수 있다.

또한, 일부 문화차원에서는 내재적 동기와 외재적 동기의 구분이 명확하게 적용되기 어려운 측면도 분명 존재한다. 예컨대, 개인주의 문화에서 기업은 권리 침해에 민감한 이해관계자의 압력에 따라, 집단주의 문화에서 기업은 범세계적 차원의 제도화 압력에 따라 ESG 경영을 추진할 가능성이 높다. 본 연구는 특히 개인주의 문화에서 기업이 ESG 경영을 소홀히 할 경우, 이는 이해관계자로부터의 강한 반발을 초래하며, 이러한 환경적 특성에 대응하기 위해 기업은 선제적으로 ESG 경영을 추구할 가능성이 높다고 추론하였다. 그러나 다른 한편으로는, 개인주의와 집단주의 문화 모두에서 기업은 외부 환경의 기대와 압력에 대응하는 과정에서 ESG 경영을 후행적으로 추구한다고 해석할 수도 있을 것이다. 이는 문화차원 개념에 기반하여 ESG 경영 동기의 내재성 또는 외재성을 일률적으로 구분하는 데에는 개념적 한계가 존재함을 시사한다.

이러한 한계점에도 불구하고 <표 2>에서 나타난 바와 같이 큰 틀에서 보면 낮은 권력거리, 개인주의, 여성성, 낮은 불확실성 회피, 장기지향성 등으로 특징지어지는 문화에서 기업은 내재적 동기에 따라 선행적으로 ESG 경영을 추구할 가능성이 클 것으로 예상할 수 있다. 반대로, 높은 권력거리, 집단주의, 남성성, 높은 불확실성 회피, 단기지향성 등으로 특징지어지는 문화에서 기업은 외재적 동기에 따라 후행적으로 ESG 경영을 추구할 가능성이 클 것이다. 이어지는 글에서는 선행연구 논의에 기초한 이와 같은 본 연구의 추론이 과연 실증적 차원에서 어떠한 지지를 받았는지 살펴보고자 한다.

2.2 실증연구 결과

그렇다면 지금까지 소개된 이론적 논의는 과연 실증적 지지를 받고 있는가? 아쉽지만 적어도 본 저자가 확인한 바로는 대다수 선행연구가 ESG-경영 성과에 집중하는 모습을 보이고 있으며, 따라서 ESG 경영 동기를 살펴보는

연구는 - 일부 CSR 관련 연구를 제외하고 - 찾아볼 수 없었다. 이는 ESG 경영 관련 논의가 ‘동기’가 아닌 ‘결과’에 집중하고 있기 때문에, 또는 ‘동기’를 측정함에 있어서 수반되는 방법론적 차원의 어려움 때문일 것으로 미루어 짐작된다.

반면, 일련의 선행연구는 문화차원이 ESG 정보공시 수준이나 ESG 성과에 미치는 영향, 혹은 ESG 성과와 경영성과 간 관계에서 문화차원의 조절효과를 살펴본 바 있다. 이들 연구는 일반적으로 높은 ESG 성과를 보이는 기업이 마찬가지로 높은 경영성과를 보일 가능성이 크다는 가설 하에 ESG-경영성과 간 이러한 양(+)의 관계가 특정한 문화적 환경 속에서 더욱 강화되거나 또는 반대로 약화될 수 있다고 주장한다.

물론, 이들 연구는 문화차원이 ESG 경영 동기에 미치는 영향을 직접적으로 살펴보고 있지는 않다. 하지만 일반적으로 내재적 동기가 외재적 동기보다 더 강한 동기부여 효과를 유발, 실질적인 행동의 변화를 초래할 수 있다는 점을 고려하면, ESG 경영에 있어서도 내재적 동기를 기반으로 한 기업이 외재적 동기에 의존하는 기업보다 상대적으로 더 적극적으로 ESG 경영을 추구하며, 따라서 더 높은 ESG 성과를 보일 것으로 예측할 수 있을 것이다. 더불어, ESG 성과가 실제 경영성과에 미치는 영향도 ESG 경영을 내재적으로 추구하는 것이 바람직한 것으로 여겨지는 사회에서 더욱 강하게 나타날 가능성이 클 것이다. 이러한 논지에 근거하여 본 연구는 이들 연구 결과를 종합적으로 검토함으로써, 위에서 소개된 이론적 추론의 타당성을 - 적어도 간접적으로나마 - 확보하고자 한다.

2.2.1 문화차원이 ESG 성과 및 공시에 미치는 직접효과를 살펴본 연구 결과

본 연구는 ‘cultural dimension’, ‘national culture’, ‘ESG performance’, ‘ESG disclosure’ 등 다양한 관련 검색어를 사용하여 문화차원이 ESG 성과에 미치는 영향을 실증적으로 살펴본 각종 선행연구를 수집했다. 검색 결과, 총 10편의 관련 선행연구를 확인할 수 있었는데, 이 가운데 Hofstede 문화차원을 독

립변수로 투입하고, 이것이 ESG 공시 또는 성과 등에 미치는 영향을 살펴본 실증연구는 총 7편, 그리고 ESG 성과와 경영성과 간 관계에서 문화차원의 조절효과를 살펴본 연구는 총 3편으로 나타났다. 먼저, 전자의 연구 결과를 소개하면 다음과 같다.

먼저, Roy & Mukherjee(2022)는 56개국, 총 1,900여 개 비금융회사를 대상으로 Hofstede 문화차원이 Bloomberg의 ESG 공시점수에 미치는 영향을 살펴 보았다. 연구 기간은 2010~2018년으로 한정되었으며, 총 4가지 문화차원, 즉 권력거리, 집단주의-개인주의, 불확실성 회피, 그리고 단기지향성-장기지향성 등이 독립변수로 투입되었다. 분석 결과, 권력거리의 경우 공시점수와 통계적으로 유의미한 음(-)의 관계를, 그리고 나머지 집단주의-개인주의, 단기지향성-장기지향성, 불확실성 회피의 경우 공시점수와 통계적으로 유의미한 양(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 참고로, 불확실성 회피의 경우 ESG 요소 가운데 E와 S요소에서만 양(+)의 관계가 나타났다. 정리하면, 이는 낮은 권력거리, 개인주의, 높은 불확실성 회피, 그리고 장기지향성 문화에서 ESG 공시점수가 상대적으로 높은 모습을 보였음을 의미한다. 추가로, 이러한 각종 문화차원이 공시점수에 미치는 영향은 기업규모가 커질수록, 그리고 기업의 시장가치를 기업 자산의 대체비용으로 나누어 계산되는 토빈의 q 값이 높아질수록 강화되는 모습을 보였다. 해당 연구 결과는 불확실성 회피를 제외하고 본 연구의 추론과 부합하는 모습을 보인다.

이어서 Ogundajo et al.(2022)는 2011~2020년 사이 36개국, 총 204개 석유 및 가스기업을 대상으로 Hofstede 문화차원이 Refinitiv Datastream DB에서 추출된 ESG 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석 결과, 특히 단기지향성-장기지향성이 ESG 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(장기지향성 문화에서 높은 ESG 성과). 이어서 불확실성 회피 그리고 집단주의-개인주의는 모두 ESG 성과와 양(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 개인주의, 높은 불확실성 회피, 그리고 장기지향성 문화에서 ESG 성과가 상대적으로 높은 모습을 보였음을 의미한다. 해당 연구 결과도 위의 연구와 마찬가지로 불확실성 회피를 제외하고 본 연구의 추론과 부합한다.

Helfaya, Morris & Aboud(2023)은 2011~2020년 사이 21개 유럽 국가에

본사를 두고 있는 총 784개 기업을 대상으로 Hofstede 문화차원 가운데 집단주의-개인주의, 여성성-남성성, 그리고 불확실성 회피가 Bloomberg의 ESG 공시점수에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석 결과, 집단주의-개인주의는 ESG 공시와 양(+)의 관계를, 그리고 여성성-남성성은 음(-)의 가치를 것으로 나타났다. 불확실성 회피의 경우 통계적으로 유의미한 결과를 확인할 수 없었다. 정리하면, 이는 개인주의 그리고 여성성 문화에서 ESG 공시가 활발한 모습을 보였음을 의미한다. 해당 연구 결과는 본 연구의 추론과 부합한다.

Lafaia & Dias(2024)는 2023년 기준 Refinitive Eikon DB에 등록된 45개국 총 35,000여 개 사의 ESG 평가 점수를 활용하여 Hofstede 문화차원 가운데 단기지향성-장기지향성을 제외한 나머지 문화차원이 ESG 성과에 미치는 영향을 구조방정식 분석을 통해 살펴보았다. 참고로, 해당 연구는 국가문화-ESG 관계에서 거버넌스의 매개 및 조절효과도 함께 살펴보았다. 분석 결과 집단주의-개인주의는 가장 높은 요인 적재량과 양(+)의 유의한 상관관계를, 그리고 권력거리는 중간 수준의 요인 적재량과 음(-)의 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 나머지 차원의 경우 구조방정식 모형 구성 과정에서 제거되었다. 또한, 거버넌스는 이들 변수 간 관계에서 통계적으로 유의미한 (부분) 매개 효과를 보였다. 이는 높은 권력거리 그리고 개인주의 사회에서 ESG 성과가 상대적으로 높은 경향을 보였음을 의미하며, 이러한 결과는 마찬가지로 본 연구의 추론과 부합한다.

Pinheiro, Oliverita & Lozano(2022)는 2015~2018년 사이 6개 국가, 즉 호주, 캐나다, 아일랜드, 뉴질랜드, 영국, 미국의 총 1,037개 기업을 대상으로 Hofstede 문화차원이 이들 기업의 환경 공시에 미치는 영향을 살펴보았다. 종속변수인 환경 공시 변수는 해당 연구자가 자체적으로 만든 지수로 측정되었으며, 지수를 평가하는 데 필요한 자료는 Thompson Reuters Eikon DB에서 수집된 각종 지표에서 수집되었다. 분석 결과, 권력거리, 집단주의-개인주의, 그리고 여성성-남성성이 환경 공시와 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 불확실성 회피의 경우 음(-)의 상관관계를 보였다. 다시 말해, 이는 높은 권력거리, 개인주의, 남성적 문화, 그리고 낮은 불확실성 회피 문화에서 환경 공시가 더욱 적극적으로 이루어진다는 것을 의미한다. 해당 연

구 결과는 본 연구의 추론과 일부 차이를 보이지만, 단지 6개 앵글로색슨 국가만을 살펴보고 있다는 점을 고려해야 할 것이다.

Gallén & Peraita(2018)은 2007~2012년 사이 44개 국가에서 발표된 총 9,869개 GRI(global reporting initiative) 보고서를 대상으로 Hofstede 문화차원이 국가별 인구 100만 명당 GRI 보고서 수, 즉 CSR(corporate social responsibility) 공시 수준에 미치는 영향을 살펴보았다. 참고로, 여기서 GRI란 지속가능성 보고 분야의 국제 표준을 의미한다. 분석 결과, 국가의 경제발전 수준에 따라 문화차원이 CSR 공시에 미치는 영향은 매우 큰 편차를 보이는 것으로 나타났다. 1인당 GDP가 높은 국가에서 CSR 정보 공시는 집단주의-개인주의 및 여성성-남성성과는 음(-)의 관계, 그리고 불확실성 회피 및 쾌락 추구-절제와는 양(+의 관계를 보였다. 반면, 1인당 GDP가 중간 수준인 국가에서 CSR 정보 공시는 불확실성 회피를 제외한 나머지 차원에서 양(+의 관계를, 그리고, 쾌락추구-절제와는 음(-)의 관계를 보였다. 그리고 1인당 GDP가 낮은 국가에서 CSR 정보 공시는 권력거리와 음(-)의 관계를, 그리고 불확실성 회피와는 양(+의 관계를 보였다. 반면, 경제발전 수준에 따라 하위표본을 나누지 않고 모든 국가를 투입, 분석을 시행하는 경우, CSR 정보 공시는 단기지향성-장기지향성을 제외한 나머지 문화차원과 모두 음(-)의 관계를 보였는데, 이는 집단주의-개인주의를 제외하고 본 연구의 추론과 정확하게 부합한다. 다만, 이미 언급한 바와 같이 경제발전 수준에 따라 구분된 세 가지 하위표본에서는 어떠한 문화차원도 일관된 방향성을 보이지 않았는데, 이는 위에서 소개된 Pinheiro, Oliverita & Lozano(2022)의 결과와 마찬가지로 본 연구의 추론이 경제발전에 따라 구분된 하위표본에서는 그 예측성이 떨어질 수 있음을 시사한다.

마지막으로, Ioannidis, Kosmidou & Zopounidis(2025)는 2017~2023년 사이 25개국의 총 112개 은행을 대상으로 문화차원과 ESG 성과 간 관계를 살펴보았다. ESG 성과는 LSEG 데이터베이스에서 추출되었다. 분석 결과, 권력거리와 불확실성 회피는 ESG 성과와 양(+의 관계를, 그리고 집단주의-개인주의는 음(-)의 관계를 보였다. 해당 연구 결과도 본 연구의 추론과 일부 다른 결과를 보여준다. 지금까지 결과를 간략하게 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 문화차원과 ESG 성과 또는 공시 간 관계를 살펴본 선행연구 결과 정리

	권력 거리 (PDI)	집단- 개인주의 (IDV)	불확실성 회피 (UAI)	여성성- 남성성 (MAS)	단기장기 지향성 (LTO)
1. Roy & Mukherjee(2022)	-	+	+	N/A	N/A
2. Ogundajo et al.(2022)	Insig.	+	+	Insig.	+
3. Helfaya, Morris & Aboud(2023)	N/A	+	-	Insig.	N/A
4. Lafaia & Dias(2024)	-	+	Insig.	Insig.	N/A
5. Pinheiro, Oliverita & Lozano(2022)	+	+	-	+	Insig.
6. Gallén & Peraita(2018)	-	-	-	-	Insig.
7. Ioannidis, Kosmidou & Zopounidis(2025)	+	-	+	Insig.	Insig.
본 연구의 추론	-	+	-	-	+

전반적으로 이들 선행연구 결과는 일관된 모습을 보이지 않는다. 이는 아마도 연구 표본의 연도, 종속변수의 특성 또는 기타 다른 여러 외생변수의 영향에 따른 결과이거나, 또는 위에서 언급한 바와 같이 문화차원이 ESG 경영 동기가 아닌 성과 또는 공시에 미치는 영향을 살펴보았기 때문에 나타나는 결과로 이해할 수 있을 것이다. 하지만 몇몇 의미 있는 결과도 확인할 수 있다. 먼저, 가장 강한 지지를 받은 문화차원은 단연코 집단주의-개인주의이며, 개인주의 사회에서 ESG 공시가 활발하게 일어나며, 성과도 높은 것으로 나타났다. 해당 문화차원의 방향성은 본 연구의 추론과 일치한다. 또한 5번과 7번 연구와 같이 일부 산업 또는 국가만을 살펴본 연구를 제외하는 경우 권력거리의 방향성도 본 연구의 추론과 일치한다. 나머지 문화차원의 경우 결과가 매우 혼재되어 있는데 한 가지 흥미로운 점은 개념적 차원에서 ESG 경영과 매우 유사한 여성성-남성성 그리고 단기지향성-장기지향성의 경우 대다수 선행연구에서 통계적으로 의미 있는 결과를 확인하는 데 실패했다는 점이다. 본 연구는 이와 관련하여 아래에서 좀 더 심도 있는 논의를 이어가고자 한다.

2.2.2 ESG 성과와 경영성과 간 관계에서 문화차원의 조절효과를 살펴본 연구 결과

또 다른 소수의 연구는 ESG 성과와 경영성과 간 관계에서 문화차원의 조절효과를 살펴보았다. 먼저, Shin, Moon & Kang(2023)은 2002~2018년 사이 48개국 총 4,978개 기업을 대상으로 ASSET4 데이터베이스에서 추출한 ESG 성과와 ROA로 측정된 경영성과 간 관계에서 Hofstede 문화차원의 조절효과를 살펴보았다. 이 연구는 비교적 분석 기간이 길고 표본 수가 많다는 점에서 그 결과가 주목되는데, 먼저 ESG 성과는 ROA와 양(+)의 상관관계를 보였으며, 이어서 집단주의-개인주의, 그리고 여성성-남성성은 통계적으로 의미 있는 양(+)의 조절효과를, 그리고 권력거리와 불확실성 회피는 통계적으로 의미 있는 음(-)의 조절효과를 보였다. 이러한 결과는 여성성-남성성을 제외하고 본 연구의 추론과 일치하는 모습을 보인다.

이어서 Wasiuzzaman, Ibrahim & Kawi(2023)은 2009~2016년 사이 52개국 총 668개 에너지 기업을 대상으로 Bloomberg 데이터베이스에서 추출한 ESG 공시 점수와 경영성과 간 관계에서 마찬가지로 Hofstede 문화차원의 조절효과를 살펴보았다. 분석 결과, ESG 공시 점수는 - 위 연구 및 다른 여러 선행 연구 결과와 달리 - 경영성과와 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 더불어, 높은 권력거리 그리고 장기지향성 문화에서 ESG 공시는 더 낮은 경영성과로 이어졌으며, 반대로 개인주의 문화에서 이는 더 높은 경영성과로 이어졌다. 이러한 결과는 단기지향성-장기지향성을 제외하고 본 연구의 추론과 일치한다.

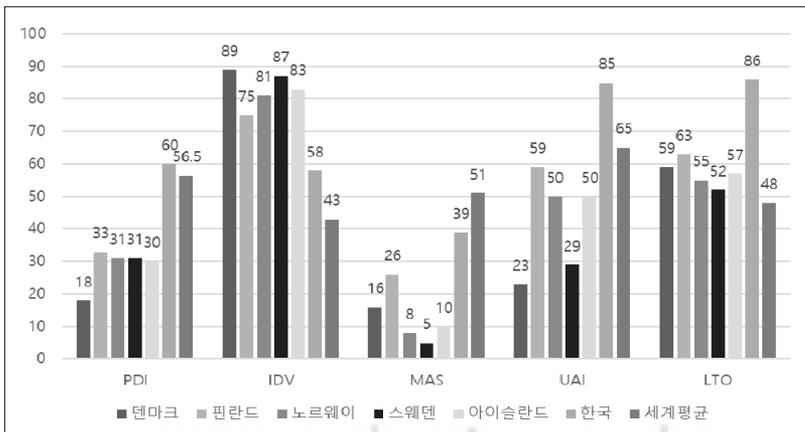
마지막으로, Hsiao, Zhong & Wang(2024)는 2011~2020년 사이 15개국 총 34,333 관측값을 대상으로 Thompson Reuters Data Stream에서 추출된 CSR 성과와 토빈의 q 간 관계에서 권력거리, 불확실성 회피, 그리고 집단주의-개인주의 등의 조절효과를 살펴보았다(해당 연구는 표본에 포함된 기업 수를 따로 보고하지 않음). 분석 결과, CSR 성과는 경영성과와 음(-)의 관계를 보였다. 조절효과와 관련하여 권력거리는 통계적으로 유의한 음(-)의 조절효과를 보였으나, 나머지 문화차원에서는 의미 있는 조절효과가 나타나지 않았다.

비록 그 수가 작은 편이지만 전반적으로 이들 연구 결과도 문화차원이 ESG 성과 및 공시에 미치는 직접효과를 살펴본 연구 결과와 크게 다르지 않은 것으로 보인다. 결과적으로, 국가문화 특성이 ESG 경영에 미치는 영향을 Hofstede 문화차원을 사용해 실증적 차원에서 살펴본 일련의 선행연구는 아직 일관된 결과를 보여주고 있지 못하다. 하지만 권력거리 그리고 집단주의-개인주의의 경우 ESG 경영에 각각 음(-), 그리고 양(+),의 영향을 미친다고 볼만한 충분한 경험적 증거가 축적되어 있다. 나머지 문화차원의 경우 아직 그 방향성을 확신하기에는 다소 이른 것으로 보인다. 향후에는 메타분석 등 좀더 방법론적 차원에서 엄격한 연구가 시행될 필요가 있을 것으로 판단된다.

2.3 스칸디나비아 기업의 ESG 경영: 문화의 외부자 시각에 따른 분석

그렇다면 지금까지 위에서 소개된 문화의 외부자 시각에 기초한 여러 분석 결과는 스칸디나비아 국가 기업이 높은 수준의 ESG 경영을 추구하는 원인과 관련하여 어떠한 의미 있는 설명을 제공할 수 있는가? 먼저 스칸디나비아 국가와 아이슬란드의 Hofstede 문화차원 점수를 소개하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 스칸디나비아 국가 및 아이슬란드와 한국의 Hofstede 문화차원 점수



<그림 1>에서 확인할 수 있는 바와 같이 스칸디나비아 국가는 모두 비슷한 문화적 가치를 공유한다. 구체적으로, 이는 낮은 권력거리, 높은 개인주의, 높은 여성성 등으로 특징지어질 수 있다. 불확실성 회피의 경우 스칸디나비아 국가 간 편차도 제법 큰 편이며, 단기지향성-장기지향성의 경우 전세계 평균과 비슷한 수준을 보인다. 특히 예외적인 점은 여성성-남성성의 점수가 극단적으로 낮다는 것인데, 실제로 이는 전세계 최저 수준으로, 특히 스웨덴의 여성성-남성성 점수는 5점으로 전세계 모든 국가 가운데 가장 낮다(즉, 극단적인 여성성 문화).

적어도 이론적 차원에서 스칸디나비아 국가의 낮은 권력거리, 높은 개인주의, 그리고 높은 여성성 문화는 모두 기업의 ESG 경영의 실천을 내재적 차원에서 촉진할 수 있을 것으로 기대된다. 일반적으로, 낮은 권력거리와 높은 개인주의 문화에서 기업은 자신의 권리 침해에 매우 민감하게 반응하는 이해관계자를 대상으로 자신의 존재 이유를 설득할 수 있어야 하며, 이 과정에서 기업은 ESG 경영을 자발적 그리고 선행적으로 추구할 가능성이 크다. 또한 스칸디나비아 국가의 극단적인 여성성 문화는 경쟁보다 협력을 강조하는 사회적 분위기를 형성, 자연스럽게 ESG 경영을 촉진할 것으로 기대할 수 있다.

한 가지 언급할만한 점은 대다수 유럽 국가는 (몇몇 남부 유럽 국가를 제외하고) 스칸디나비아 국가와 마찬가지로 낮은 권력거리와 높은 개인주의로 특징지어지는 국가문화 특성을 가지는 경우가 대부분이며, 따라서 스칸디나비아 기업의 ‘예외적인’ ESG 경영을 문화차원에 기초하여 설명하고자 하는 경우 자연스럽게 극단적인 여성성 문화에 주목할 수밖에 없다는 점이다 (Matten & Moon, 2008). 물론, 선행연구는 아직 여성성-남성성이 ESG 경영에 의미 있는 영향을 미친다는 실증적 증거를 보여주고 있지 못하다. 하지만 이와 관련하여 물론 다양한 추가 논의가 이루어질 수 있을 것이다. 예를 들어, 혹자는 각각의 문화차원이 독립적으로 ESG 경영에 영향을 미치는 것이 아닌, 구성 이론(configuration theory)이 주장하는 바와 같이 서로 조화를 이루는 방식으로 구성될 때 - 즉, 특정한 조합을 이루는 경우 - 이를 촉진한다고 주장할 수도 있을 것이다. 하지만 한 가지 분명한 점은 문화의 ‘외부자’ 시각에서 스칸디나비아 기업의 ‘예외적인’ ESG 경영을 설명하는 것은 스칸

디나비아 국가문화 내 내재된 다양한 맥락적 요소를 고려하지 않는 관계로 분명한 한계점을 보인다는 점이다. 따라서 본 연구는 이어지는 장에서 문화의 ‘내부자’ 시각에 기초하여 관련 논의를 이어가고자 한다.

3. 국가문화 특성과 ESG 경영: 문화의 내부자 시각

Strand와 그의 동료들은 스칸디나비아 기업이 높은 수준의 ESG 경영을 추구하는 원인과 관련하여 이를 소위 ‘스칸디나비아식 협력의 이점(Scandinavian cooperative advantage)’에서 찾고자 노력했다. Strand & Freeman(2015)은 이를 “스칸디나비아 기업이 이해관계자와의 협력을 기반으로 가치 창출 전략을 실행함으로써, 기업과 이해관계자 모두에게 탁월한 가치를 창출하는 일반적인 경향”으로 정의한 바 있다(p. 81). 해당 개념은 마이클 포터(Michael Porter)의 공유가치 창출(creating shared value, CSV), 그리고 에드워드 프리먼의 이해관계자 이론(stakeholder theory) 등에서 논의된 내용과 기본적으로 비슷한 내용을 담고 있지만, 동시에 스칸디나비아 특유의 환경적 요인의 중요성을 강조한다는 점에서 분명한 차별점을 보인다. 다시 말해, 스칸디나비아 국가 특유의 사회문화적 환경 속에서 기업은 생존을 위해 ‘경쟁우위(competitive advantage)’보다 소위 ‘협력우위(cooperative advantage)’ 창출을 우선시하는 경향을 보인다는 것이다. 이는 기업이 이윤을 창출하는 과정에서 단지 자기 이익 극대화에만 집중하지 않고, 좀 더 장기적 차원에서 자신의 비즈니스 활동이 각종 이해관계자 및 더 나아가 미래세대에 끼치는 영향에 많은 신경을 쓴다는 것을 의미한다(예. 협력적 노사관계).

Strand(2017, 2008)는 이처럼 스칸디나비아 지역에서 협력의 중요성이 특히 강조되는 원인으로 다음과 같은 세 가지 요인, 즉 1) 역사적 요인, 그리고 이를 통해 점진적으로 형성된 2) 문화적 요인 및 3) 제도적 요인 등을 꼽은 바 있다. 해당 논의를 간략하게 정리하면 다음과 같다. 먼저, 1) 역사적 요인이란 스칸디나비아 지역 특유의 자영농을 중심으로 형성된 농촌사회를 의미한다. 이 지역은 춥고 습한 냉대 습윤 기후로 말미암아 농업에 불리한 환경

을 가지고 있었으며, 따라서 해당 지역 내 인구밀도는 역사적으로 다른 유럽 지역과 비교해 훨씬 낮은 모습을 보였다. 따라서 스칸디나비아 지역의 농민은 애초부터 다른 유럽 지역과 달리 농노로서 영주에게 종속되지 않고 높은 수준의 자율성 및 독립성을 누리는 자영농의 신분을 유지할 수 있었으며, 이들은 스칸디나비아 지역의 혹독한 자연환경을 극복하고자 지역 공동체를 구성하고 서로 협력을 추구하는 전통을 자연스럽게 정착시킬 수 있었다(Olsen, 1979).

이어서 2) 문화적 요인이란 앞서 언급한 역사적 요인을 바탕으로 형성된 스칸디나비아 국가 특유의 문화적 특성, 즉 독립적인 개개인이 서로 평등한 관계 속에서 신뢰에 기초하여 합의를 도출하고, 이를 통해 협력을 추구하는 것을 중시하는 문화를 의미한다(Daun, 1996). 또한 이를 가능케 하는 또 다른 중요한 사회적 규범 가운데 하나로 Strand(2017)는 소위 ‘안테의 법칙(Law of Jante)’으로 잘 알려진 ‘겸손(humility)’의 가치를 강조한다. 다시 말해, 스칸디나비아인은 인간관계에서 체면을 차리기보다는 자기 자신을 있는 그대로 드러내는 것을 하나의 ‘미덕’으로 여긴다는 것이다.

마지막으로, 3) 제도적 요인이란 기업이 이해관계자와 협력하고, 이들의 이익을 고려하도록 장려하는 일련의 제도적 장치를 의미한다(예. 노동조합의 경영 참여를 보장하는 스웨덴의 공동결정법). 이러한 제도는 기본적으로 스칸디나비아 사회에서 오랜 기간 동안, 그리고 일정 부분 오늘날까지도 지배적인 이념으로 자리잡아 온 소위 ‘스칸디나비아식 사회민주주의’, 또는 좀 더 좁은 범위에서는 산업 민주주의(industrial democracy) 또는 직장 내 민주주의(workplace democracy) 등이 추구하는 가치를 실현하는 데 그 목적이 있다(이성준, 2024).

실제로, 스칸디나비아 사회민주주의가 추구하는 가치는 ESG 경영이 지향하는 목표와 크게 다르지 않다. 스칸디나비아 사회민주주의 정당은 복지국가의 지속가능한 성장을 추구하는 과정에서 자연스럽게 환경 보호의 중요성을 오랫동안 강조해 왔으며, 이는 ESG의 E(Environmental) 요소에 포함되는 탄소배출 저감 및 친환경 경영 등과 그 맥을 함께 한다. 그리고 ESG의 S(Social) 요소는 노동 환경 개선, 인권 존중, 지역사회 발전 등에 기여 등을

포함하는데, 이는 스칸디나비아 사회민주주의가 추구하는 사회적 평등과 밀접한 관련을 가진다. 또한, 스웨덴의 사용자 단체와 노조는 이미 1938년에 ‘살트세바덴 협약(Saltsjöbadsavtalet)’으로 잘 알려진 소위 ‘사회적 대타협’을 통해 자본의 지나친 영향력 또는 남용 등을 효과적으로 견제해 왔으며, 이는 자연스럽게 ESG의 G(Governance) 요소의 개선, 즉 투명한 기업 지배구조로 이어진다(Hansen, 2024). 다시 말해, 스칸디나비아 사회민주주의와 ESG 경영은 모두 기업의 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 책임과 지속가능성을 중시한다는 점에서 많은 공통점을 공유하며, 이러한 배경 속에서 스칸디나비아 기업은 ESG 경영을 자연스럽게 발전시켜 올 수 있었다는 것이다.

이상의 논의를 정리하면, 문화의 ‘내부자’ 시각에 따른 분석은 스칸디나비아 기업이 적극적으로 ESG 경영을 추구하는 원인을 해당 지역 특유의 평등주의에 기초한 합의지향적 문화에서 찾고 있다. 여기서 ‘특유의’ 평등주의란 스칸디나비아 사회에서 평등주의는 오랜 기간 계급 간 투쟁의 결과물이 아닌, 사회구성원 개개인이 자신의 독립성을 극대화하고자 노력하는 과정에서 사회적 타협을 통해 자연스럽게 형성된 결과물이라는 것을 의미한다(Berggren & Trägårdh, 2015). 다시 말해, 스칸디나비아 국가에서 평등이란 - 비유적으로 표현하자면 - 과거 왕이 누리던 것을 (투쟁을 통해) 빼앗아 일반 시민도 누리게끔 하는 것이 아니라, 왕을 시민의 지위로 (타협을 통해) 끌어 내리는 것에 좀 더 가깝다는 것이다.

이러한 분석 결과는 사실 새로운 것은 아니다. 과거 소위 ‘스웨덴 모델(Swedish Model)’ 및 ‘스칸디나비아 예외주의(Scandinavian exceptionalism)’ 등을 살펴본 일련의 선행연구는 해당 지역에서 복지국가와 자본주의가 성공적으로 결합할 수 있었던 가장 주된 원인 가운데 하나로 스칸디나비아 국가 특유의 평등주의, 그리고 합의지향적 문화를 꼽은 바 있다(Tilton, 1991). 물론, 이러한 문화적 배경의 형성 원인 및 결과와 관련하여 매우 다양한 추가 논의가 진행될 수 있겠으나, 한 가지 분명한 점은 이러한 결과가 적어도 큰 틀에 있어서는 문화의 ‘외부자’ 시각에 따른 분석과 크게 다르지 않다는 것이다.

본 연구는 문화의 ‘외부자’ 시각에서 스칸디나비아 국가의 낮은 권력거리,

높은 개인주의, 그리고 - 비록 선행연구의 실증적 지지를 받지는 못했지만 - 극단적인 여성성은 ESG 경영의 자발적·선행적 실천을 촉진한다고 분석한 바 있다. 해당 결과는 문화의 ‘내부자’ 시각에 따른 분석 결과와 상당 부분 일치한다. 즉, 낮은 권력거리와 높은 개인주의는 평등주의를 가능케 하는 일종의 문화적 ‘플랫폼’으로 이해할 수 있으며, 극단적인 여성성은 개념적 차원에서 합의지향적 문화와 밀접한 관계를 가지는 것으로 이해할 수 있다. 스칸디나비아 국가의 문화적 특성을 단순히 몇 개의 점수로 표현한 문화의 ‘외부자’ 시각의 연구와 달리 ‘내부자’ 시각의 연구는 다양한 역사적, 사회적, 정치적 맥락적 요인을 분석 대상에 함께 포함시킴으로써 훨씬 깊고 풍부한 이론적 설명을 제공한다는 점에서 특히 본 연구와 관련하여 의미 있는 검토 대상이 될 수 있을 것이다.

4. 토론 및 결론

지금까지 본 연구는 스칸디나비아 기업이 높은 수준의 ESG 경영을 실천하는 주된 원인을 서로 다른 두 가지 문화론적 시각에서 살펴보았다. 본 연구 결과가 좁은 차원에서는 한국 기업, 좀 더 넓은 차원에서는 한국 사회에 ESG 경영 확산과 관련하여 주는 함의 및 추가 연구 방향을 정리하면 다음과 같다.

먼저, <그림 1>에서 표시된 바와 같이 스칸디나비아 국가와 한국의 문화차원 점수는 여러 면에서 상반된 특성을 보인다. 이는 한국 기업의 경우 ESG 경영을 추진함에 있어서 내재적 동기보다는 외재적 동기에 기반해 이를 비자발적이고 후행적으로 추구할 가능성이 높다는 것을 시사한다. 한편, 실증연구에 따르면 내재적 동기에 기반해 ESG 경영을 실천하는 사회일수록 평균적으로 더 높은 ESG 성과를 나타내는 것으로 확인되고 있다. 하지만 ESG 경영과 관련하여 이를 의무화하는 국가 차원의 제도적 압력이 점점 거세어지고 있는 현 시점에서 향후에는 국가문화-ESG 성과 간 관계를 이해하기 위해서는 단순히 문화차원과 ESG 성과 또는 공시 간 상관관계를 양적 차원에서 살

펴보는 것이 아닌, 좀 더 ‘정교한’ 이론화에 기초한 질적 연구가 더 많이 수행되어야 할 것이다. 예를 들어, 기업 차원에서 CEO의 경영철학이 실제 ESG 경영 실천으로 이어지는 과정을 자세하게 기술, 분석하거나, 또는 좀 더 넓게는 한 사회에서 일반적으로 공유되는 가치가 ESG 경영을 추진하는 과정에서 어떻게 재해석되는지 살펴보는 연구는 이론적으로나 실무적으로 좀 더 깊은 통찰을 제공할 수 있을 것이다.

둘째로, 본 연구 결과를 따르면 ESG 경영이 범사회적 차원에서 활성화되기 위해서는 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자의 압력을 필수적으로 요구한다. 그리고 이러한 압력은 권력거리가 낮고 개인주의 성향이 높아 평등주의가 널리 수용되는 문화적 특징을 지닌 사회에서 더욱 장려될 가능성이 크다. 한국도 점차 - 비록 그 속도는 느리지만 - 기업이 이해관계자의 이익 또는 의견 등을 적극적으로 고려할 수밖에 없게끔 법개정이 이루어지고 있다는 점을 고려하면 장기적 차원에서 한국 사회의 ESG 경영 수용도는 앞으로도 더욱 높아질 것으로 예상된다. 다만, 이해관계자의 압력이 높아지는 경우 이것이 항상 합의를 통해 더 나은 가치를 창출하는 것이 아닌, 때로는 지나친 갈등을 초래할 수 있다는 점이 고려되어야 할 것이다. 바로 이 부분에서 스칸디나비아 국가의 사례는 한국의 입장에서 매우 좋은 사례가 될 수 있을 것이다. 예를 들어, 삼성은 실제로 이전부터 발렌베리가의 지배구조 및 이해관계자 관리에 많은 관심을 가지고 이를 살펴본 바 있는데, 향후에는 이러한 소위 ‘베스트 프랙티스’를 발굴하고 실제 이해관계자 관리가 어떻게 이루어지는지 자세하게 살펴보는 연구가 필요할 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구 결과를 평가함에 있어 반드시 짚고 넘어가야 할 점은 스칸디나비아 기업의 ‘예외적으로’ 높은 ESG 경영 수준이 해당 지역 특유의 문화적 환경에서만 제한적으로 작동하는 매우 특수한 사례일 가능성이 있다는 점이다. 이와 관련하여 몇몇 선행연구는 스칸디나비아 다국적 기업이 해외 자회사에서도 ‘협력적 노사관계’를 추구하는지 여부를 실증적으로 살펴본 바 있다(Kristensen & Zeitlin, 2004; Vahlne et al., 1996). 연구 결과, 스칸디나비아 다국적 기업은 해외 자회사별로 노사관계를 다루는 방식에서 매우 큰 편차를 보이는 것으로 나타났다. 물론, 유럽 각국의 ESG 관련 규제가 EU를

중심으로 통합되는 모습을 보이는 현상 상황에서 스칸디나비아 국가의 이러한 ‘특수성’이 여전히 존재하는지 여부는 추가 연구를 통해 밝혀져야 할 것이다. 다만 해당 지역에 진출하는 한국 기업은 이러한 ESG 경영에 관한 높은 요구에 효과적으로 대응할 수 있는 능력을 갖출 필요가 있을 것으로 판단된다.

《참고문헌》

- 이성준 (2024). 스웨덴 기업 인적자원관리의 역사적 발전 과정과 특징에 관한 연구. 『스칸디나비아 연구』, 34, 69-114.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Arvidsson, S., & Dumay, J. (2022). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice?. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1091-1110.
- Berggren, H., & Trägårdh, L. (2015). *Är svensken människa?: gemenskap och oberoende i det moderna Sverige*. Norstedts.
- Choi, J. J., Kim, J., & Shenkar, O. (2023). Temporal orientation and corporate social responsibility: Global evidence. *Journal of Management Studies*, 60(1), 82-119.
- Daun, Å. (1996). *Swedish mentality*. Penn State Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Gallén, M. L., & Peraita, C. (2018). The effects of national culture on corporate social responsibility disclosure: A cross-country comparison. *Applied Economics*, 50(27), 2967-2979.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Gjøberg, M. (2009). Measuring the immeasurable?: Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 10-22.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.
- Hansen, J. L. (2024). The Nordic approach to corporate governance and ESG. In *Research Handbook on Environmental, Social and Corporate Governance* (pp. 397-420). Edward Elgar Publishing.
- Helfaya, A., Morris, R., & Aboud, A. (2023). Investigating the factors that determine the ESG disclosure practices in Europe. *Sustainability*, 15(6), 5508.
- Hsiao, H. F., Zhong, T., & Wang, J. (2024). Does national culture influence corporate social responsibility on firm performance?. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-9.
- Ioannidis, F., Kosmidou, K., & Zopounidis, C. (2025). The effect of national culture and social capital on banking ESG performance: Evidence from Europe. *International Review of Financial Analysis*, 102, 104084.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.
- Kim, Y., & Kim, S. Y. (2010). The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 485-500.
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16.
- Kristensen, P. H., & Zeitlin, J. (2004). *Local players in global games: The*

- strategic constitution of a multinational corporation*. OUP Oxford.
- Lafraia, J., & Dias, M. (2024). The influence of national culture dimension on the ESG results of countries. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 1089-1108.
- Lee, S. J., Kim, J., & Park, B. I. (2015). Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. *International Business Review*, 24(4), 580-593.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Midttun, A., Gautesen, K., & Gjølberg, M. (2006). The political economy of CSR in Western Europe. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4), 369-385.
- Morsing, M., Midttun, A., & Palmås, K. (2007). Corporate social responsibility in Scandinavia: A turn toward the business case?. In *The debate over corporate social responsibility* (pp. 87-104). Oxford University Press.
- Ogundajo, G. O., Akintoye, R. I., Abiola, O., Ajibade, A., Olayinka, M. I., & Akintola, A. (2022). Influence of country governance factors and national culture on corporate sustainability practice: an inter-Country study. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2130149.
- Olsen, B. (1979). Agrarian structure and peasant politics in Scandinavia: A comparative study of rural response to economic change. *The Journal of Economic History*, 39(2), 538-539.
- Pinheiro, A. B., Oliveira, M. C., & Lozano, M. B. (2023). The effects of national culture on environmental disclosure: A cross-country analysis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91), e1636.
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 476-485.

- Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: Norstedt.
- Roy, A., & Mukherjee, P. (2022). Does national culture influence corporate ESG disclosures? Evidence from cross-country study. *Vision*, 097226292 21074914.
- Shin, J., Moon, J. J., & Kang, J. (2023). Where does ESG pay? The role of national culture in moderating the relationship between ESG performance and financial performance. *International Business Review*, 32(3), 102071.
- Strand, R. (2008). Corporate responsibility in Scandinavian supply chains. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 179-185.
- Strand, R. (2017). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 65-85.
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85.
- Tilton, T. (1991). *The political theory of Swedish social democracy: Through the welfare state to socialism*. Clarendon Press.
- Vahlne, J. E., Nordström, K. A., & Torbacke, S. (1996). Swedish multinationals in Central and Eastern Europe - Entry and Subsequent Development. *Journal of East-West Business*, 1(4), 1-16.
- Wasiuzzaman, S., Ibrahim, S. A., & Kawi, F. (2023). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: Does national culture matter?. *Meditari Accountancy Research*, 31(5), 1239-1265.

<Abstract>

ESG Management in Scandinavian Corporations: Focusing on a Cultural Perspective

Lee, Sung-Jun* · Kim, Sung-Gun**

This study investigates the cultural foundations behind the exceptionally high level of ESG (Environmental, Social, Governance) management observed among Scandinavian firms. Adopting both the etic approach – centered on Hofstede’s cultural dimensions – and the emic approach – which emphasizes the historical and socio-cultural uniqueness of Scandinavian societies – this research aims to explain how cultural factors influence the motivation and implementation of ESG practices in Scandinavian countries. The findings suggest that cultural traits such as low power distance, high individualism, and extreme femininity contribute to the intrinsic motivation for proactive and voluntary ESG engagement. Furthermore, the region’s longstanding egalitarian and cooperative norms serve as a fertile ground for embedding ESG values in corporate strategy. These insights offer meaningful implications for fostering ESG practices in countries like South Korea, where extrinsic motivation still plays a dominant role.

Key Words: ESG Management, National Culture, Hofstede’s Cultural Dimensions, Scandinavian Firms, Scandinavian Cooperative Advantage

* Hankuk University of Foreign Studies Business School

** Inha University

성명: 이성준
소속: 한국외국어대학교 경영학과
E-mail: sungjun_lee@hotmail.com

성명: 김성건
소속: 인하대학교 산업경영학과
E-mail: kimssoo@inha.ac.kr

논문 접수일: 2025.6.11.

논문심사 완료일: 2025.7.10.

수정원고 접수일: 2025.7.14.

게재 확정일: 2025.7.14.