

기업의 사회공헌활동에 대한 홍보는 이해관계자와 재무성과에 항상 긍정적인 영향을 미치는가?

2025. 12. 4

박 철 | 고려대학교 융합경영학과 교수



1. 연구의 배경 및 목적
2. 이론적 배경 및 가설
3. 연구방법
4. 결과 및 논의
5. 결론 및 시사점



아름다운재단
The Beautiful Foundation

모두를 위한
변화를 만드는
변화연결

I. 연구의 배경 및 목적

연구의 배경 및 목적

- 사회공헌활동의 효과? 내외부 이해관계자(직원과 공중)의 성과, 재무성과와 연결?
- 기업의 사회공헌 활동의 동기: 사회문제해결 vs 기업홍보 → '진정성'과 '위선'의 문제
- 꿈나무 오케스트라 후원금 5억원 중 4억원이 이벤트/홍보비?
- 저소득 가정 차량지원 후원: 마케팅 홍보비용 > 실제 차량지원금
- ESG워싱지수: 홍보기사수 vs 사회적 리스크 매칭 점수
- 연구목적
 1. 사회공헌 활동은 기업 내외부 이해관계자와 재무 성과에 영향을 미치는가?
 2. 사회공헌 활동에 대한 홍보는 이 관계를 조절하는가?



본 연구의 차별점

- 사회공헌활동이 기업 내외부 이해관계자 성과를 통해 기업재무성과를 높인다는 메커니즘을 검증함으로써 기존 연구보다 더 종합적인 사회공헌활동의 성과모델을 제시함
- 사회공헌활동에 대한 홍보활동의 양면성을 검증하여, 홍보(비)효과가 발행하는 조건과 경우를 밝힘
- 본 조사 전에 사전 실험연구를 실시하여 사회공헌활동과 홍보량의 여러가지 효과를 사전에 탐색해 봄
- 설문조사 데이터가 아니라, 기업차원의 실제 데이터(2차 자료)를 활용하여 분석하여 객관성을 높이고자 함
- 분석방법을 OLS 회귀분석과 PLS 그룹비교분석을 실시하여 분석의 강건성을 더하였음



II. 이론적 배경 및 가설

사회공헌 활동과 이해관계자/재무 성과

- **직원만족 상승**: 심리적 안정감, 자부심, 의미, 재무적 성과로 이어짐
- 가설 1: 사회공헌 활동은 직원만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2: 직원만족은 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- **기업평판 상승**: 선호 신호, 우호적 이미지 형성, 재무적 성과로 이어짐
- 가설 3: 사회공헌활동은 기업평판에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4: 기업평판은 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



사회공헌 홍보의 조절효과

- 사람들이 사회공헌 활동을 인지하기 위해서 홍보는 필요
- 하지만 홍보를 위한 사회공헌 활동은 오히려 역효과 → 위선적 사회공헌으로 비판
- 외부관계자는 정보가 제한되어 있어서 기업의 홍보정보로 사회공헌 인지 → 이미지 제고
- 내부관계자는 기업 위선을 더 잘 판단 → 냉소적, 회의적, 낮은 자부심 → 직원만족 저하
- 재무성과로 이어지는 이해관계자의 매개효과에도 차이
- 가설 5: 사회공헌활동의 홍보는 사회공헌활동이 직원만족에 미치는 영향을 약화할 것이다.
- 가설 6: 사회공헌활동의 홍보는 사회공헌활동이 기업평판에 미치는 영향을 강화할 것이다.



III. 연구방법

사전 탐색적실험 조사

- 대학생 117명(남69명, 여48명, 평균연령 만20.7세)을 대상으로 실험조사
- 2*2 팩토리얼 디자인: 각 셀당 29-30명 응답(셀당 표본의 성별/연령 차이 없음)
- 실험자극물: 사회공헌활동: 小 vs 多 홍보량: 小 vs 多
- 종속변수: 지각된 과시성, 지각된 진정성, 기업이미지, 구매의도 (리커트 7점 척도)

A유형: 고 사회공헌 저 홍보 (2 1)

A기업은 평소 사회공헌 활동을 많이 하는 편이다. 연중 소년소녀 가장 돋기, 취약계층 지원, 청소년 대학생 장학기금을 아낌없이 기부할 뿐 만 아니라, 전 임직원들이 환경보호와 사회봉사활동을 하고 있다.

A기업은 이 사회구성원으로 사회공헌 활동을 당연히 해야 한다고 여기며, 중요한 활동과 그 객관적인 성과만을 언론에 보도자료로 알린다. 사회공헌 홍보 전담직원은 없으며, 홍보실에서 담당하고 있다.

C유형: 저 사회공헌 저 홍보 (1 1)

C기업은 사회공헌 활동에 큰 비중을 두지 않으며, 연말에 불우이웃 돋기 성금 등을 형식적으로 하고 있으며, 임직원들이 사회봉사 활동도 간혹 하는 편이다.

C기업은 이 사회구성원으로 사회공헌 활동을 당연히 해야 한다고 여기며, 중요한 활동과 그 객관적인 성과만을 언론에 보도자료로 알린다. 사회공헌 홍보 전담직원은 없으며, 홍보실에서 담당하고 있다.

B유형: 고 사회공헌 고 홍보 (2 2)

B기업은 평소 사회공헌 활동을 많이 하는 편이다. 연중 소년소녀 가장 돋기, 취약계층 지원, 청소년 대학생 장학기금을 아낌없이 기부할 뿐 만 아니라, 전 임직원들이 환경보호와 사회봉사활동을 하고 있다.

B기업은 사회공헌 활동에 대해서 매번 홍보자료를 만들어 언론이나 매체를 통해 알린다. 실제 사회공헌 활동 성과와 관계없이 이벤트성으로 항상 홍보한다. 사회공헌 홍보 전담직원을 두고 있어서 사회공헌활동에 대해 빠짐없이 매번 SNS를 통해 상세히 알린다.

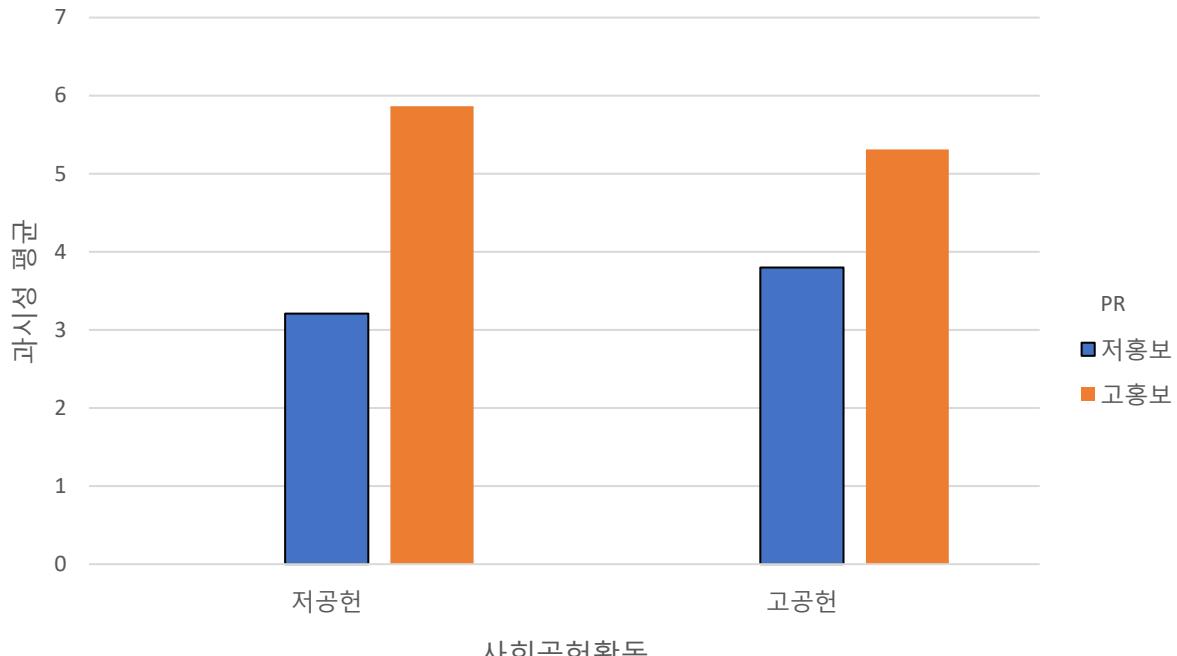
D유형: 저 사회공헌 고 홍보 (1 2)

D기업은 사회공헌 활동에 큰 비중을 두지 않으며, 연말에 불우이웃 돋기 성금 등을 형식적으로 하고 있으며, 임직원들이 사회봉사 활동도 간혹 하는 편이다.

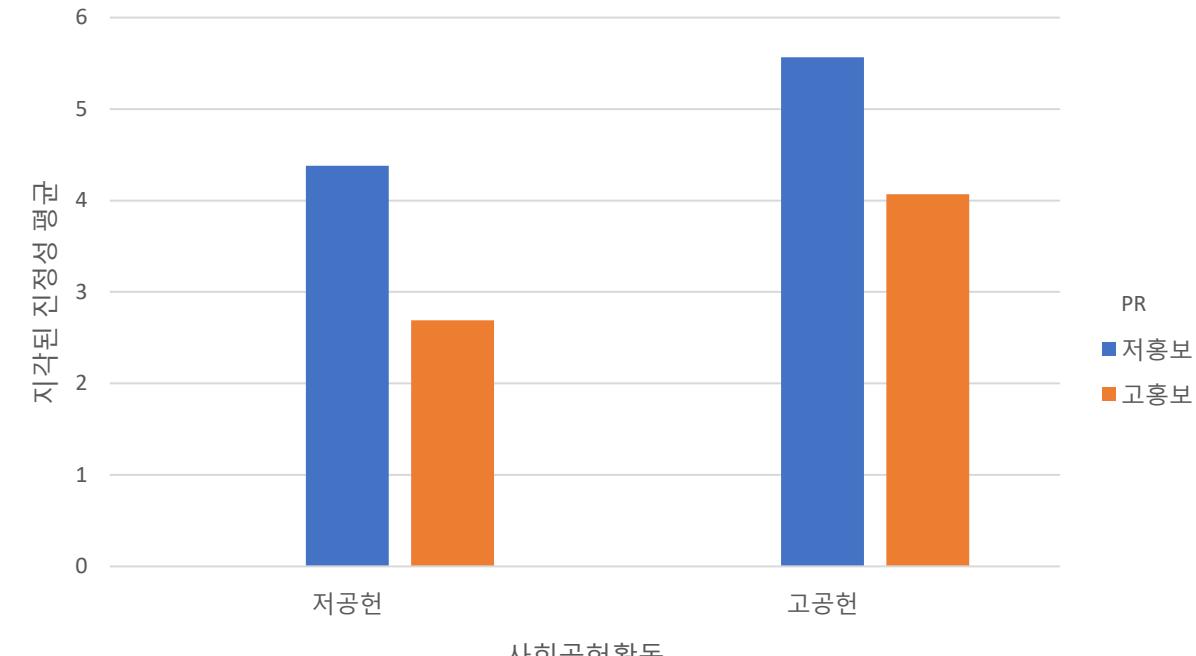
D기업은 사회공헌 활동에 대해서 매번 홍보자료를 만들어 언론이나 매체를 통해 알린다. 실제 사회공헌 활동 성과와 관계없이 이벤트성으로 항상 홍보한다. 사회공헌 홍보 전담직원을 두고 있어서 사회공헌활동에 대해 빠짐없이 매번 SNS를 통해 상세히 알린다.



지각된 과시성 평균비교



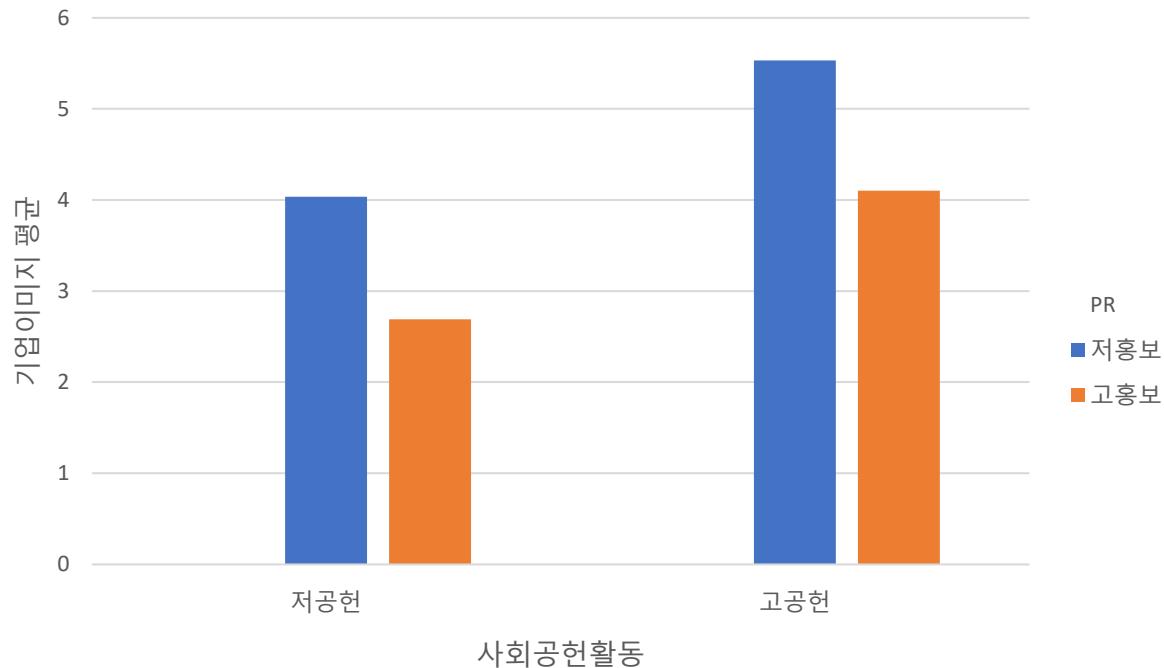
지각된 진정성 평균



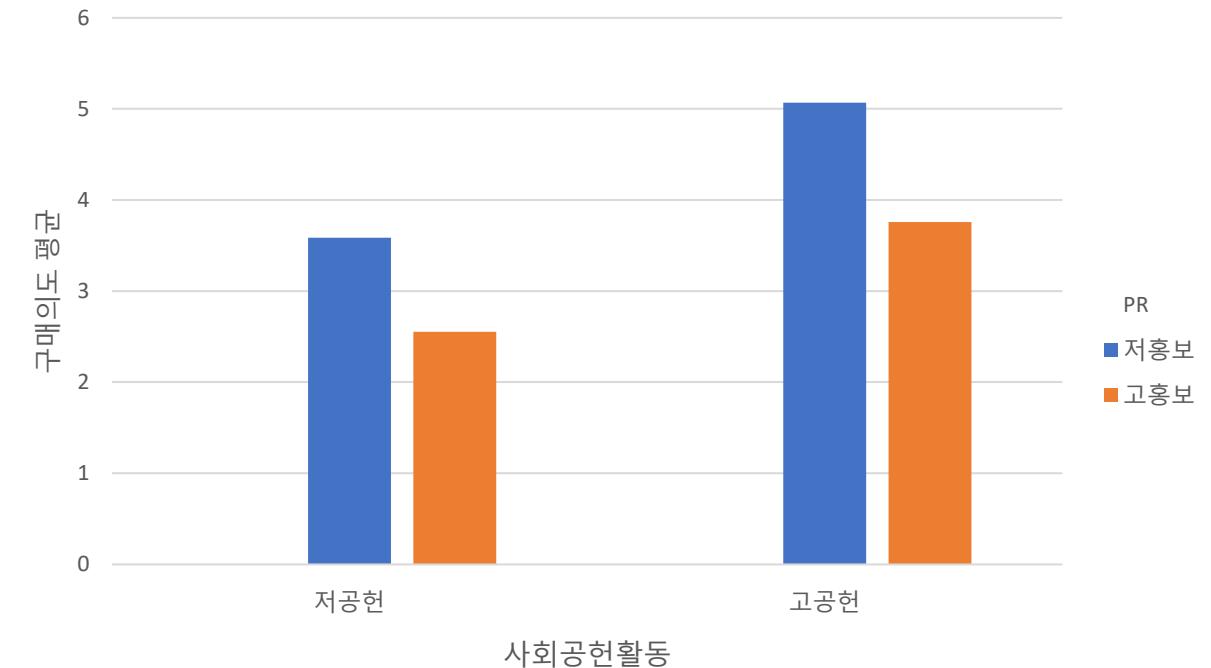
저 사회공헌 – 고 홍보의 경우가 최악이며,
고 사회공헌이라도 고 홍보하면 저 사회공헌- 저 홍보 보다 과시적이고 진정성 없다고 평가받을 수 있다.



사회공헌/홍보량 별 기업이미지평균 비교



구매의도 평균비교



저 사회공헌 – 고 홍보의 경우가 가장 낮으며,
고 사회공헌이면 고 홍보해도 저 사회공헌 경우보다는 더 높다.



본 연구

- 변수측정



변수명	측정방법	출처
직원 만족도(EMP_ST)	잡플래닛에 등록된 직원만족도(5점 척도)의 연도별 평균	잡플래닛
기업평판(REPU)	KMAC에서 발표한 평판점수(지속적인 혁신 능력과 주주가치, 직원가치, 고객가치, 사회가치, 이미지 가치를 종합적으로 평가하여 산출)	한국능률협회 컨설팅(KMAC)
사회공헌활동 흥보(PR)	해당기업 사회공헌활동 뉴스 기사("CSR", "사회공헌", "기업의 사회적 책임"이라는 키워드로 검색)의 수를 자산규모로 나누어서 산출	뉴스 포탈사이트
기업의 사회공헌 (PHILAN)	기업의 사회공헌 후원금을 자산규모로 나누어서 산출	
Return on assets (ROA)	기업의 한 해 영업이익을 총자산으로 나누어 산출	
기업 운영연차(AGE)	기업의 설립일에서 측정연도까지의 기간을 산출	
자산 규모(ASSET)	기업이 보유한 자산의 총액	
연구개발 비율 (R.D_RATIO)	연구개발비를 매출액으로 나누어 산출	
부채 비율 (DEB_RATIO)	기업의 자본 장부가액을 부채 장부가액으로 나누어 산출	
		한국상장사 협의회

표본 특성

- 총 283개 표본기업 중에서 제조업체 158개사(55.8%),
비제조업체(서비스 및 기타) 125개사(44.2%)
- 재벌그룹 소속사 42개사(14.8%)
- 기업 존속기간 평균 43.8년, 가장 짧은 기간은 4년, 가장 긴 기간은 94년
- 연간 사회공헌 후원금 액수 평균 59억원, 최저는 0원, 최고는 870억원. 500억원 이상 4.3%
- 기업자산 평균액 7조원, 평균 ROA 4.1%
- 직원만족도 평균 3.04점(5점 만점), 기업평판 점수 평균 7.05점(15점 만점)



IV. 결과 및 논의

결과1: OLS(최소제곱법) 회귀분석

독립변수	직원 만족(EMP_ST)			기업평판(REPU)			자산수익률(ROA)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
사회공헌활동 (PHILAN)	.4585*** (.1535)	.4562*** (.1553)	1.5741*** (.4573)	.6685*** (.2464)	.6282** (.2484)	-0.939 (.734)	.0500** (.0199)
홍보 (PR)		.0074 (.0671)	.118 (.0788)		.1282 (.1073)	-.0268 (.1265)	
공헌*홍보 (PHILAN*PR)			-.7570** (.2917)			1.0612** (.4682)	
직원 만족 (EMP_ST)							.0413*** (.008)
기업평판 (REPU)							.0175*** (.005)
통제	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
R square	.4849	.485	.4997	.3154	.3196	.3345	.395
Adj R square	.4448	.4424	.456	.2621	.2634	.2764	.3421



사회공헌 홍보가 언제나 효과적인가?

- 사회공헌에 대한 홍보활동이 직원만족도나 기업평판을 증가시키지는 않았다(모델2, 3, 5, 6 참조).
- 그러나 사회공헌활동과 홍보의 상호작용효과를 살펴본 결과, 직원만족에는 (-)의 유의한 효과가(모델3 참조), 기업평판에는 (+)의 유의한 효과가 나타났다(모델6 참조).
- 즉 사회공헌활동이 직원만족에 미치는 영향을 홍보가 조절하였는데, (-) 효과이므로 홍보는 사회공헌활동이 직원만족에 미치는 영향을 악화시켰다. 따라서 가설 5는 지지되었다.
- 반면에 사회공헌활동이 기업평판에 미치는 영향 역시 홍보가 조절하였는데, (+) 효과이므로 홍보는 사회공헌활동이 기업평판에 미치는 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 따라서 가설6은 지지되었다.



결과2: PLS 그룹비교분석

주요경로	홍보 소 그룹 (News Low Group)	홍보 다 그룹 (News High Group)	비교(Comparison)		
	β	β	diff	t stat	p-value
사회공헌 → 직원만족 (PHILAN → EMP_ST)	.287***	-.060	.347	2.888**	.002
사회공헌 → 기업평판 (PHILAN → REPU)	.043	.263**	.220	1.948*	.026
직원만족 → 재무성과 (EMP_ST → ROA)	.427***	.183*	.244	1.689*	.049
기업평판 → 재무성과 (REPU → ROA)	.087	.306***	.218	1.256	.105
사회공헌 → 재무성과 (PHILAN → ROA)	.226**	.042	.184	1.410	.080



소(少) 홍보 그룹 vs 다(多) 홍보그룹

- 사회공헌활동이 직원만족에 미치는 영향은 홍보를 적게 하는 그룹이 더 컸다.
- 반면에 사회공헌이 기업평판에 미치는 영향은 홍보를 많이 하는 그룹이 더 컸다.
- 직원만족이 재무성과에 미치는 영향은 홍보를 적게 하는 그룹이 더 컸고, 기업평판이 재무성과에 미치는 영향은 홍보를 많이 하는 그룹이 더 컸다.
- 사회공헌이 재무성과에 미치는 영향도 홍보를 적게 하는 그룹이 더 컸다.



v. 결론 및 시사점

시사점1: 사회공헌의 효과

- 사회공헌활동은 직원만족과 기업평판을 매개하여 재무성과에 긍정적인 간접효과가 있으므로 기업들은 적극적으로 사회공헌활동을 전개해야 한다.
- 기업의 사회공헌 활동은 단순히 회계적 비용과 재무성과에 미치는 효과만 평가할 것이 아니라, 직원만족이나 기업평판 등 무형유형자산에 미치는 효과를 함께 평가해야 한다.
- 기업의 사회공헌에 투자되는 자원의 정당성



시사점2: 내부이해관계자 영향력

- 직원만족도가 기업평판보다 기업 재무성과에 더 큰 영향을 미치므로 사회공헌활동이 직원만족도에 미치는 영향을 간과해서는 안된다(Dmytryev et al., 2021).
- 내부이해관계자인 직원들은 기업의 위선적 CSR에 대해서는 회의적이며, 이러한 회의적인 태도는 기업성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는다(이수정 & 윤정구, 2011).



시사점3: 과도한 홍보는 금물

- 과도한 홍보성 사회공헌활동의 문제점은 진정성 부족, 효과 왜곡, 소비자 불신, 그리고 사회적 가치 실현의 저해 등이다.
- 홍보 위주의 사회공헌은 기업의 진정성을 의심받고, 오히려 소비자와 사회의 신뢰를 잃을 수 있다. '생색내기' 혹은 단기적인 마케팅 수단으로 인식되면, 장기적인 브랜드 가치나 평판이 오히려 악화될 수 있다.
→ **탐색적 실험연구에서도 저 사회공헌 – 고 홍보량의 기업이 지각된 과시성, 진정성, 기업이미지, 구매의도 등에 가장 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.**
- 사회공헌 활동의 실질적 기여보다 광고·홍보비에 더 많은 비용을 사용하게 되어, 본래의 사회공헌 목적을 흐릴 수 있다. 이벤트성 홍보에만 집중하면 사회공헌을 통한 지속적이고 체계적인 사회적 문제 해결이 어렵게 되고, 지원금이나 실제 활동 내역이 부실하게 집행될 수 있다.
- 과장되고 포장된 홍보는 실제 효과를 왜곡시키고, 활동에서 중요한 역할을 하는 다양한 이해관계자를 배제하거나 소홀히 할 수 있다. 지나친 홍보는 소비자에게 위선적 이미지를 심어줄 수 있어, 기업 전체에 대한 반감이나 부정적 여론을 유발할 수 있다.



시사점4: 적절한 홍보수준

- 사회공헌 활동 홍보량은 '실제 활동 비중'과 '성과의 투명한 공개'에 정비례할 때 효과적이고, 자사의 이익·홍보 과잉은 경계해야 한다.
- 사회공헌 활동 홍보는 '기부금이나 실제 활동 규모 대비 적정 수준'에서 이뤄져야 신뢰성·진정성을 확보할 수 있다.
- 또한 과장 없이 사회공헌 활동의 사회문제 해결 실제 성과중심으로 홍보하는 것이 효과적이다.
- 기업의 사회공헌 활동은 LBG(London Benchmarking Group) 모델과 같은 대표적인 모델로 실제 성과를 측정할 필요가 있다.



결론: 사회공헌 홍보의 체계적 관리

- 사회공헌에 대한 과도한 홍보는 특히 직원만족도에 부정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었다.
- 특히 기업은 사회공헌 활동에 대한 홍보가 내부 이해관계자에게 위선적으로 지각되지 않도록 할 수 있는 장치가 필요하다.
- 예를 들어, 직원 참여형 사회공헌 활동을 기획함으로써 직원이 인지하는 사회공헌 활동 수준을 효과적으로 높이는 것이다. 있다.
- 필즈버리 직원을 대상으로 한 Bartel(2001)의 연구에서도 CSR 활동에 참여한 직원들은 참여하지 않은 직원에 비해, CSR의 효과로 자부심과 조직 일체감을 느끼는 것으로 나타났다.
- 사회공헌활동을 할 때는 직원 등 내부 이해관계자에게 CP 활동에 대한 진정성을 적극적으로 홍보하고 설득할 필요가 있다.



한계 및 향후연구

- 변수 측정의 한계:
 - 홍보량(기사건수) 보다는 실제 홍보비 지출이 더 정확할 수 있음
 - 사회공헌활동을 사회공헌을 위한 기부액 만으로 측정. 향후 활동의 질적 데이터를 결합할 필요
 - 내부이해관계자 성과를 직원만족도만으로, 외부 이해관계자 성과를 기업평판만으로 측정: 이직율, 추천, 구매의도 ...
 - 주주, 거래처, 일반공중 등 다른 이해관계자 성과 변수도 고려해야
- 더 정교한 연구 필요: 그러면 홍보량은 어느 정도가 적정한가에 대한 수리모델 개발 필요
- 내부이해관계자인 직원에게 사회공헌활동을 설득하고, 참여하고, 만족하게 하는 모델도 개발할 필요 있음: 특히 최근 MZ세대 직원들이 내부 커뮤니케이션, 조직과 개인에 대한 의식(태도)가 기존과는 많이 다름
- AI 시대 사회공헌 활동의 홍보는 어떻게 달라져야 하는가? 가짜뉴스 생산, 허위 공헌 활동의 생성, 진정성, 사람이 아닌 AI 에이전트에 홍보?



감사합니다.



아름다운재단
The Beautiful Foundation

모두를 위한
변화를 만드는
변화연결