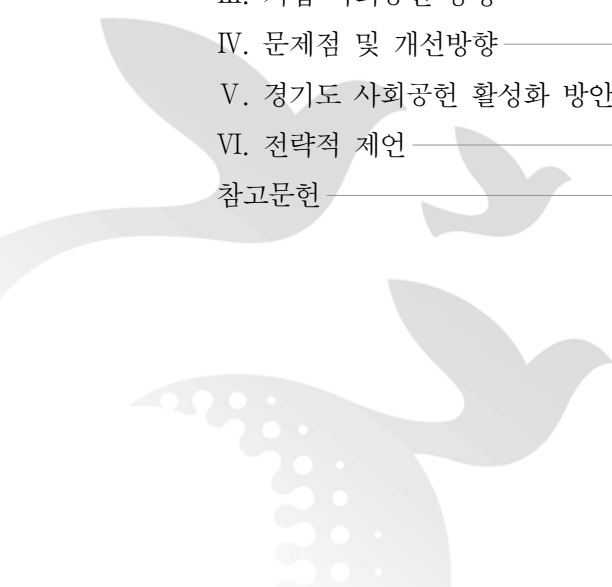


경기도 사회공헌 활성화를 위한 전략적 제언

· 작성 : 최혁준 / (주)라임글로브 대표이사

목 차

I. 기업 사회공헌 모형	3
II. 기업 사회공헌 성과	12
III. 기업 사회공헌 동향	23
IV. 문제점 및 개선방향	25
V. 경기도 사회공헌 활성화 방안	27
VI. 전략적 제언	33
참고문헌	34





I 기업 사회공헌 모형

1. 이론적 배경

□ 기업들은 오래 전부터 사회공헌을 접해왔음. 그러나 경영의 이슈로 다루기 시작한 것은 20세기 후반부터임. 1970년 프리드만 교수는 "기업의 사회적 책임은 이익을 극대화하는 것이다..... 기업이란 소유자인 주주의 수단일 뿐이다. 만약 기업이 사회공헌을 하면 개별 주주들의 이익활용을 제한하게 되는 것이다." 라고 주장했음. 그의 견해는 이른바 주주모형으로써 기업은 자금을 내부 유보하거나 주주에게 배당하여야 한다는 것임. 기업이 이러한 자금을 타 용도로 사용하면 주주의 자금배분에 대한 권리를 침해하는 것이므로 기업자금의 사용 결정은 주주에게 있다는 주장임.

□ 그러나 프리드만도 시간이 지날수록 점차 사회공헌에 대해서는 여운을 남겼음. 예를 들면 기업이 그 지역의 복지를 위해 자원을 사용하는 것은 기업의 장기적 이익에 부합된다고 말했음. 그래야만 지역 노동자들을 확보하기가 용이하고 임금도 삭감할 수 있으며, 파업이나 태업으로 인한 피해를 줄일 수 있다는 생각에서였음. 그럼에도 불구하고 그는 이것이 실제로 자유경제 체제에는 해가 되는 것이라고 주장했음.

□ 1984년 피터 드러커 교수는 이와 상반된 이론을 제시하였는데, 기업은 독립된 공간에서 존재하는 것이 아닌 만큼 그가 속한 사회가 발전해야 기업도 같이 발전할 수 있다는 견해였음. 이와 관련해서 그는 "건강한 기업, 건강한 대학, 건강한 병원은 쇠약한 사회 안에서 절대 존립할 수 없다. 그러므로 사회의 문제가 기업경영과 직접 관련이 없다 하더라도 기업은 건강한 사회에 관심을 가져야 한다."라고 주장했음. 이는 사회와 기업 간에 묵시적 사회계약이 있음을 시사하는 바임. 이 사회적 계약이란 기업의 기여가 혜택을 받는 사회는 물론 기업에게도 도움이 되는 가설을 의미함.

□ 중요한 점은 기업의 사회공헌을 사회적 책임의 한 부분으로 보아야 한다는 것임. 사회공헌은 단순 기부가 아니고 오히려 수혜자와 공여자를 대상으로 특정의 목적과 효과를 겨냥한 기부라고 보는 것이 정확한 이해일 것임. 바로 이러한 개념을 좀 더 구체화 시키고자 하는 노력의 결과로 전략적 사회공헌이 등장하게 된 것임.

□ 프리드만과 드러커 교수의 논문은 서로 상반된 양극 개념을 나타냄. 프리드만은 기업의 지역사회에 대한 의무를 삶의 보조에 국한한 반면 드러커는 기업의 사회적 책임으로써 모든 이해관계자를 향한 윤리적 기준에 합당한 기업활동을 제시했음. 프리드만이 주주 최우선이었다면 드러커교수는 이해관계자 우선



이런 점에서 차이가 있음.

□ 1984년 이후 학계는 두 학자의 중간지점을 모색하려는 노력을 해왔음. 대체적인 흐름은 기업의 사회공헌이 중요한 경영 요소라는 점과 기업의 목표와 수혜자의 목표가 일치하는 방법으로 수행되어야 한다는 점임. 특히 마이클 포터 교수의 "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," (2002) 논문은 한걸음 더 나아가 기업의 경쟁력 제고라는 차원에서 사회공헌을 접근해야 한다는 주장이었음. 이 이론은 프리드만과 드러커 이론의 만남이고 1970년 이래 점점을 모색해 왔던 기업과 사회공헌의 해결이라는 점에서 커다란 의미가 있음.

□ 포터 교수는 그의 논문에서 진정한 전략적 기부란 기업과 사회가 공히 혜택을 누릴 수 있는 경쟁적 장을 목표로 하는 것이라고 주장함. 공익마케팅과 종업원 기프트매칭(gift matching) 프로그램이 비생산적이라고 비판하면서 이보다 기업의 경쟁력 강화를 위한 사회공헌에 집중할 것을 주장했음.

□ 특히 CISCO와 IBM은 목표로 하는 지역과 사업에게 확실한 영향을 주는 사회공헌에서 성공적인 예라고 인용했음. 특히 IBM의 Reinventing Education Program은 그 규모, 기간 및 영향범위 측면에서 매우 성공적으로 평가하였음. 학교와 파트너십을 맺고 그들의 시스템개혁과 학업성취도 향상을 위한 기술

적 솔루션을 개발하는 것이었음. 단순히 컴퓨터를 제공하는 것이 아닌 특정 방법으로 자금을 사용했다는 점이 새로운데, 즉 학교 운영 시스템을 변화시키는 기술적 솔루션을 지원했다는 사실임. IBM은 단순히 학교를 변화시킨 것이 아님. 전체 시스템을 지속적으로 변화시키는 역할을 수행한 것임.

□ CISCO는 1997년 10월부터 총 1억 5000만 달러를 투자하여 학생들로 하여금 인터넷기술을 습득하게 하고 나아가 직업을 구할 수 있도록 하는 e-learning 프로그램을 운영하였음. 현재까지 145개국과 미국 50개 주에서 약 10,000개의 교육장소가 운영되고 있음. 이 프로그램은 포터교수의 이론을 적용한 성공적 예라 할 수 있음. 기업의 사회공헌 자원을 몇몇 핵심 분야에 집중해서 지속적으로 확장시키는 것이 필요하다는 것임.

2. 전략적 사회공헌 유형

□ 이번 순서에서는 전략적 사회공헌을 기능(functional category)과 실행(implementation category)의 두 가지 측면에서 분류해 볼 것임. 먼저 기능이라는 차원에서는 의도성의 유무에 따라 지향적(directed)과 비 지향적(general) 사회공헌으로 분류할 수 있음. 비지향적 혹은 일반적 사회공헌은 기업의 사업과 연계되어 있지 않고 단순히 좋은 기업시민으로서의 이미지 구축에 목적이 있음. 반면에 기업의 사업 분야나 전략



적 이유로 연계를 원하는 부문에 혜택이 발생하는 것을 목적으로 한다면 이를 지향적 사회공헌이라 말함. 예를 들면 AVON 사가 유방암의 이해를 돕는 사회공헌 활동을 할 경우, 회사의 주 고객이 여성인 만큼 이는 지향적 사회공헌으로 분류할 수 있음.

□ 두 번째 분류의 기준은 선행적(proactive)인가 혹은 대응적(reactive)인가 임. 선행적 사회공헌은 기업의 투명도와 이미지를 제고시키기 위한 사회공헌을 말함. 기업이 특정 사건에 대한 대응 차원에서 이루어지는 사회공헌이 아님. 예를 들면 새로운 주주들 생각에 기업이 좀 더 환경 이슈에 관심을 가질 필요가 있어 환경관련 부문에 기부를 했다면 이는 선행적 사회공헌이라 할 수 있음. 그러나 특정 환경사건이 발생하여 이에 대처하는 방편으로 사회공헌을 수행한다면 이는 대응적 사회공헌임.

〈전략적 사회공헌 유형〉

선행적 - 일반적 사회공헌	대응적 - 일반적 사회공헌
선행적 - 지향적 사회공헌	대응적 - 지향적 사회공헌

3. 전략적 사회공헌 모형

기업의 전략적 사회공헌을 설명하는 이론적 모형은 수행동기에 따라 이타적 모형(altruistic model), 이익 극대화 모형(profit maximization model), 정치적 기관역학 모형(political and institution power model), 대응적 회복 모형(reactive recovery model)의 네 가지로 나눌 수 있음.

□ 이타적 모형

○ 이타적 모형은 기업 사회공헌의 비 전략적 해석을 제공함. 이타적 사회공헌을 수행하는 기관의 목적은 오직 다른 사람을 돕기 위한 것임. 어떤 형태로든 기업의 이해와 무관함. 따라서 기업이 사회공헌을 하는 이유는 사회발전을 위한 것이고 이것이 기업의 주된 책임이라 인식한다는 것임. 몇몇 실증연구 논문들은 이를 뒷받침하고 있음. 사회적 기여가 사회공헌의 중요한 동기라는 것임. 그러나 이 모형은 순수한 사회공헌 활동은 설명할 수 있으나 기업의 목적과 연계된 사회공헌은 설명할 수 없음. 공익 마케팅의 경우 마케팅 목적이 우선된 사회공헌임은 이미 알려진 사실임.

○ 정의에 의해 이타적 모형은 사회공헌 분류상 '선행적-일반적 사회공헌'을 설명하는 전형적인 이론 모형임. 왜냐하면 대



응적 사회공헌은 부정적인 이벤트에 대처하기 위한 목적의 전략적 사회공헌을 의미하며, 지향적 사회공헌은 기업이 목표로 하는 부문에 혜택을 주는 것으로 순수한 이타주의에 의한 것이라고 보기 어렵기 때문임.

□ 이익극대화 모형

○ 이익극대화 모형은 사회공헌의 전략적 해석을 제공함. 직간접적으로 기업에 경제적 이익을 부가하게끔 사회공헌이 설계된다는 점임. 대표적인 예가 공익 마케팅으로 이는 소비자의 구매행위와 직접 연결되어 있는 사회공헌 활동임. 또 다른 직접적 경제적 이익은 기업 소득세가 경감된다는 사실임. 반면, 간접적 이득은 경제적 이익이 창출되는 환경 조성을 위한 사회공헌을 수행한 경우 발생할 수 있음. 예컨대 지역사회를 위한 프로젝트를 수행함으로써 기업 제품의 수요를 증대시키고 지역 대학을 지원함으로써 기업의 노동 공급의 안정화를 기할 수 있다는 경우임.

○ 이익극대화 모형은 사회공헌 유형 분류에서 선행적 사회공헌에 속함. 특정 부정적 사건에 대응하는 것이 아니기 때문임. 실제로 대응적 사회공헌의 목적은 비경제적인 측면에 집중해 있음. 부정적 기업 이미지의 회복, 소비자의 인식 변화 등이 목적임. 이에 반해 선행적 사회공헌은 지향성과 관련 없이 기업

의 경제적 이익과 연계되어 있는 것임. 선행적-일반적 조건 하에서는 기업환경 개선을 통해 간접적으로 경제적 목표를 달성할 수 있음. 그러나 선행적-지향적 사회공헌은 직접적이든 간접적이든 경제적 이익이 일차적인 목표인 것임.

□ 정치적 기관역학 모형

○ 이것은 사회공헌을 정치적 이익을 극대화하기 위한 수단으로 활용하는 것임. 즉, 정치적 환경 하에서 문제가 되는 상대를 제압하거나, 정부의 간섭을 방지하여 주도권을 견지하는 목적에서의 사회공헌을 의미함. 실제로 엑손사(Exxon)가 Valdez 기름유출 사고 시에 환경기관이나 환경리더 들과의 연계가 없었다는 것이 중요한 문제로 대두되었음. 문제를 해결하기 위한 조인을 해줄 전문 우호그룹이 존재하지 않았다는 사실인데 그랬다면 좀 더 문제 해결이 효과적이었을 것임.

○ 기업의 정치적 혹은 기관으로서의 힘을 확대하기 위해 사회공헌을 활용하려면 신뢰에 기반을 두어야 함. 영향력이 있는 단체라든가 개인을 향한 선의의 활동이어야 함. 그러므로 이는 선행적-지향적 사회공헌에 속함. 소비자의 관점에서 선행적 사회공헌은 대응적 사회공헌의 신뢰기반을 제공할 수 있음. 특히 선행적 사회공헌이 특정 부정적 사건이 없었는데도 이미 배타적인 지역사회를 향한 지향적인 것이라면 더욱 효과가 있을 것임.



□ 대응적 회복 모형

○ 이는 부정적인 사건으로부터 기업을 회복시키려는 목적의 사회공헌 활동을 의미함. 제품의 문제가 발생했을 때 기업의 대응은 명백한 지원에서 명백한 회피로 움직이는 것이 일반적임. 명백한 지원은 사과, 문제제품의 수거 등임. 대응적 회복 모형은 대응적 사회공헌에 속함. 그리고 위기의 특성과 배타적 지역사회와 수행한 사회공헌의 역사에 따라 일반적 혹은 지향적인 사회공헌의 방향을 결정함. 엑손사가 Valdez 위기의 대응으로 명백한 지원을 제공하거나 이 전략의 일환으로 사회공헌을 활용했다면 동사는 위기상황 극복의 도움을 위해 환경단체에 기부할 수 있었을 것임. (대응적-지향적 사회공헌) 그러나 기름유출 이전에 엑손이 기업의 전반적 이미지 회복을 위해 환경과 관련 없는 분야에서 사회공헌(대응적-일반적 사회공헌)을 수행하였더라면 이는 대응적이긴 하나 일반적 사회공헌이었을 것임. 대응적 사회공헌은 위기에 처한 기업에게 회복을 위한 효과적 전략적 수단이 됨.

II 기업 사회공헌 성과

□ 사회공헌과 기업성과의 관계에 대한 가설과 주장은 역사적으로 다양한 견해를 보여 왔음. 한동안 학계의 논쟁대상이 되기도 함. 그러나 사회의 한 구성원으로서 기업의 책임과 역할이 명확해 지면서 사회공헌은 기업의 중요한 전략요소로 자리잡기 시작했음. 기업과 사회가 윈-윈하는 패러다임인 전략적 사회공헌이 주목을 받기 시작한 것임. 이는 기업의 사회공헌은 소비자의 인식에 영향을 주고 이는 기업의 명성으로 축적되며 궁극적으로는 재무적 성과로 연결된다는 가설 혹은 믿음에 바탕을 두고 있음.

〈사회공헌과 기업성과에 대한 견해〉

	엄격한 주주자본주의	기업시민 정신	위험관리	전략적 사회공헌
입장	사회공헌이 기업성과를 저해	양자는 무관하나 사회공헌은 기업 의 책무	사회공헌은 위기상황에 대비 한 보험의 역할	사회공헌이 기업성과를 제고
내용	주주의 재산권중시 경영자의 재량 적기부결정은 주주에대한 의 무위반 사회적관여 최소화	사회의일원으로기 업의책임을 강조 적극적사회참여	공헌활동이 기업의 도덕적자본을창출 도덕적자본이 위 기시 기업평판을 보호 결과적으로 주가 하락을 방지	조직의 성과향상과 사회적혜택은양립 공헌활동으로 기업이미지제고, 생산성향상, 신뢰확보가능
대표 학자	Friedman(1970)	Korten(1996)	Godfrey(2005)	Porter(2002)



□ 그러나 실증분석 결과 가시적인 효과라는 측면에서는 아직 사회공헌이 기업성과에 직접적인 영향을 미친다고 단정하기는 어려움. 다만 간접적인 상관관계는 유의적임이 드러나고 있음. 역으로 기업성과가 좋을수록, 기업규모가 클수록 기업의 사회공헌에 대한 투자규모가 뚜렷하게 확대되는 것으로 나타남. 국내 경우도 상장기업을 대상으로 경영성과(현금창출) 및 자산규모와 기부금 간의 관계를 분석한 결과 유의한 상관관계를 보이는 것으로 제시되었음.

1. 사회공헌과 소비자 인식

□ 이론

○ 기업의 전략적 사회공헌이 소비자의 인식에 미치는 영향에 관한 이론은 균형이론(Balance Theory)과 정보처리 이론(Information Processing Theory)이 있음. 균형이론은 사람은 대상 간의 관계를 서로 합치시키는 경향이 있다는 이론임. 즉, 소비자는 자신과 기업 그리고 사회공헌 행위(또는 사회공헌의 수혜자)와의 삼각관계를 바탕으로 기업에 대한 인식을 정립해 간다는 것임. 정보처리이론은 사람의 행위는 그 사람의 특성과 사고방법에 의존한다는 이론임.

○ 두 이론이 제안하는 것은 소비자는 다른 문맥상의 정보를

이용하여 기업의 사회공헌을 평가한다는 사실임. 균형이론에 의하면 소비자의 사회공헌에 대한 태도는 기업이나 수혜기관에 대한 태도에 의존하며, 혹은 여타 관련된 환경자극에 따라 좌우됨. 정보처리이론은 소비자는 이미 가지고 있던 관련 정보나 외부 정보의 맥락 속에서 사회공헌을 평가한다는 것임. 두 이론은 사회공헌에 대한 소비자의 평가와 예측을 위한 틀을 제공함.

□ 실증 결과

○ 기본적으로 소비자는 기업의 선행적 사회공헌에 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 나타남. Drumwright(1996)의 연구 결과에 의하면 미국의 경우 소비자의 84%가 공익마케팅 활동이 기업의 긍정적 이미지 창출에 기여한다고 생각하는 것으로 나타났음. 그리고 소비자들의 75% 이상이 구매 의사결정시 기업의 이미지나 사회 및 환경 이슈에 대한 명성을 고려한다고 대답했음. 이 결과는 기업 이미지의 중요성을 제시하는 사례임.

○ 또한 기업의 이미지와 구매결정 간의 상관관계를 지지하는 실증결과는 적지 않음. 예를 들면, Keller & Aaker(1995)는 기업 이미지가 제품의 질에 대한 인식에 직접적인 영향을 준다고 주장함. Wansink(1989)의 연구에 따르면 유통업자의 명성이 제품광고에서 나타나지 않은 특성에 영향을 주는 것으로 나타났음.



○ 또한 Netemeyer et al(2001)은 소비자는 좋은 기업시민으로서 여겨지는 기업의 브랜드나 제품에 대해 프리미엄을 지급할 용의가 있는 것으로 나타났다고 제시했음. 이상의 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 도출할 수 있음. 소비자는 일반적으로 사회에 혜택이 되는 대의에 연관된 기업에 대해서는 호의적 인식을 갖고 이러한 사회적 혜택을 위해 기업의 자원을 사용하는 것은 사회공헌의 개념과 연결되어 있다는 사실임.

2. 기업명성(Reputation)

□ 기업의 사회공헌이 주주의 부에 기여하는 주요한 메카니즘 중의 하나가 기업명성의 개선임. 기업명성이란 "기업의 과거 활동이나 미래의 전망에 대한 경쟁기업과의 비교적 차원의 지각적 표현"(Charles Fombrun(1996))임. 이는 오랜 기간 기업에 대한 대중의 누적평가이고 여러 이해관계자의 기대를 충족시키는 능력이라 할 수 있음.

□ 결국 명성은 다음과 같은 기업의 진정한 무형가치인 것임. 첫째, 주주가치가 상승함. 기업주가의 일정 부분은 명성이기 때문임. 둘째, 종업원의 충성도가 높아지고 생산성이 향상되는 효과를 볼 수 있음. 셋째, 지역사회의 지원을 확보할 수 있고 넷째, 브랜드 마케팅 노력을 강화시키는 데 도움이 됨.

□ 실제로 기업명성의 프리미엄을 측정하기는 어려우나 충분히 고려할 만한 사항으로 여겨지고 있음. 미국에서의 서베이 결과(2007 10월, FTI survey) 기업 시장가치의 약 20%가 명성이라고 나타남.

□ 그러나 여러 가지 환경사건 이후 이 귀중한 자산의 관리가 어려워지고 있음. 실제로 2007년 Aon Global Risk Consulting사의 기업 위험관리자를 대상으로 한 서베이에 의하면 글로벌 기업의 최대 위험은 "명성위험(reputation risk)"이라고 나타난 사실이 이를 뒷받침하고 있음.

□ 기업의 사회공헌은 이러한 기업명성에 긍정적 영향을 준다는 것이 대부분의 연구 결과임.(Brammer & Millington 2005 등) 그러면 기업의 사회공헌은 주주의 부와 어떻게 연계되어 있는 것일까? Godfrey(2005)의 연구에 의하면 명성 혹은 도덕자본의 형태로 기여한다고 제시되었음. 이해관계자들이 기업의 행위를 긍정적으로 평가할 때 사회공헌을 통하여 긍정적 도덕자본으로 창출할 수 있음.

□ 이러한 도덕자본은 기업이 이해관계자의 이해를 손상시키는 행위를 한 경우 부정적인 평가를 경감시켜주는 역할을 함으로써 기업의 관계자산(relational assets)을 지키는 일종의 보험역활을 함. 그러나 이는 기업의 사회공헌 행위가 진솔한 경



우에만 해당됨. 그는 기업기부, 도덕자본, 주주의 부와의 관계를 검증할 수 있는 다음의 7가지 가설을 제시하였음.

- 가설1 : 사회공헌 활동이 지역사회의 윤리적 가치와 일치할 경우 지역사회로부터 더욱 긍정적인 평가를 받음. 그리고 반대의 경우도 성립함. 중립인 경우는 중립적 평가를 받게 될 것임.
- 가설2 : 지역사회가 기업 사회공헌 활동의 동기와 특성이 순수한 것으로 판단할수록 기업의 도덕적 평가는 증대됨. 쓰나미 발생시 1백만 달러 이상 기부를 한 미국 79개 기업 중에서 기부금이 클수록 긍정적인 시장 반응을 나타낸 것으로 나타났음.
- 가설3 : 긍정적인 도덕자본은 이해관계자에게 해가 되는 사건이 발생한 경우 기업의 관계자산(relational wealth)의 감소(가치하락)을 어느 정도 방지하는 역할을 함.
- 가설4 : 긍정적인 도덕자본은 이해관계자에게 해가 되는 사건이 발생시 이해관계자로부터 재제를 경감시킬 수 있음.
- 가설5 : 관계자산이 많을수록 적정 사회공헌의 수준도 높아짐.

□ 가설6 : 기업관련 위험이 높을수록 적정 사회공헌의 수준도 높아짐.

□ 가설7 : 산업관련 위험이 높을수록 적정 사회공헌의 수준도 높아짐.

□ 한편 기업기부가 기업의 신뢰성에 대한 시그널 효과가 있다는 주장도 있음.(Fisman, Heal & Nair 2006) 특히 기업 간 경쟁이 심하고 광고의 강도가 높은 산업(음료, 화장품, 의약품, 가전, 자동차 등)의 경우, 사회공헌은 기업과 제품의 신뢰성을 나타내는 시그널로 작용함.

□ 또한 기업명성이 주주의 부를 창출하는데 중요한 역할을 하는 또 하나의 통로는 바로 고용(recruitment)임. 피고용자의 입장에서 보면 사회공헌을 통한 사회적 성과가 클수록 기업에 대한 매력도와 명성이 높아짐. 사회공헌의 결과 좋은 인력의 고용이 가능해져 경쟁력이 강화되는 효과를 볼 수 있음. 사회공헌과 기업명성과의 상관관계 혹은 인과관계는 기업명성에 대한 정의와 개념화에 대한 많은 연구가 이루어진 후에 보다 명확한 결론에 도달할 수 있을 것임.

3. 사회공헌과 재무성과

사회적 성과와 재무적 성과의 관계에 초점이 맞추어져 있음. 이는 사회공헌 활동의 결과가 기업의 재무성과에 기여하는 가임.



□ 사회적 책임과 재무성과

○ 기업의 사회적 책임과 기업성과와의 관계에 대해서는 아직 뚜렷한 결론이 도출되지는 않았으나 긍정적인 상호작용을 한다는 것이 최근 연구결과의 일관된 흐름이라고 할 수 있음.

○ 주주중심의 기업 사회적 책임이론에 기반을 둔 연구결과를 보면 기업의 사회적 책임에 대한 투자는 주주가치에 상반되는 것이기 때문에 결국 주식시장으로부터 낮은 평가를 받음.

○ 즉 기업의 사회적 책임과 기업성과의 부(-)의 상관관계라는 결론을 보여주기도 하였음. 이에 반하여 이해관계자 이론에서 출발한 기업사회성과(corporate social performance)모델은 기업의 사회성과(social performance)와 재무성과는 서로 강한 상관관계를 갖는다는 또 다른 결과를 제시하고 있음.

○ 이해관계자 이론은 기업 사회적 책임연구의 핵심적인 기반 이론으로 자리 잡고 있음. 이 이론에 의하면 사회적 책임 활동이 높은 기업의 경우 이해관계자와 지속적이고 생산적인 관계를 형성할 수 있기 때문에 기업의 사회적 책임이 결국 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 설명임.

□ 사회공헌과 재무성과

○ 여기서 초점은 인과관계의 파악에 있음. 즉, 사회공헌이 기업의 수익증진에 기여하는가? 혹은 "Slack Resource Theory"에 의거하여 기업의 수익이 증대되어 사회공헌을 수행하는 것인가? 임. 이에 관련해서 1972년부터 2002년까지 127개의 실증 분석 연구가 수행되었음.

○ 그 결과, 대상 기업의 50%에서 사회적 성과가 재무성과에 긍정적 영향을 준 것으로 나타났음. 이와 동시에 재무성과가 사회적 성과에 긍정적으로 영향을 준 경우도 약 72%에 달했음. 그러나 아직 결론을 내릴 단계는 아님. 그것은 사회성과(명성등급, 기부금액 등)와 재무성과(회계적, 시장적 기준)의 측정에 너무 많은 다양성이 존재하기 때문임.

○ 그럼에도 불구하고 현재까지의 결과를 바탕으로 다음과 같이 정리할 수 있음. 첫째, 사회적 성과와 재무성과는 서로 양의 관계에 있음. 둘째, 그 관계는 양방향이고 동시적(simultaneous)임. 셋째, 이들 관계의 중요한 중개요소는 명성임. 넷째, 연구결과의 차이는 이해관계자가 적절치 못한 경우, 표본오차, 성과오차에 기인함.

○ 여기서 양의 관계 메카니즘은 다음과 같음. 먼저 사회공헌은 명성의 시그널 효과를 보여 이해관계자의 협력과 지원이 증가하게 됨. 이를 바탕으로 기업은 중요 자원에 대한 통제력이



증가하게 됨. 결국 재무성과의 개선으로 이어지게 되는 것임.

○ 반면에 음의 메카니즘을 살펴보면, 사회공헌으로 말미암아 직접비용이 증가하게 되고 대리인 문제가 발생하게 됨. 말하자면 경영자의 감시 소홀로 자신이 선호하는 방향으로 의사결정(예컨대 자신이 속한 단체에 기업기부)을 하는 경우임. 이는 기업의 재무성과에 부정적 영향을 주게 됨.

○ 참고로 우리나라의 경우(최운열, 홍찬선, 이호선 2007)는 사회공헌 활동과 기업가치는 역U자형 비선형관계로 나타나고 있음. 이는 명성 구축을 위한 무형자산투자로 기업가치에 긍정적인 영향을 미치는 반면 경영자의 재량에 따른 과잉투자의 가능성과 사적 효용의 증가를 위한 특권적 소비라는 측면에서는 부정적 영향을 준 것으로 판단됨.

○ 이를 바탕으로 우리나라 기업의 대부분은 아직 최적 지출에 미치지 못하고 있으므로 기업가치 향상을 위해 사회공헌에 보다 적극적일 필요가 있으며 장기적으로는 최적 규모를 모색해야 할 것임.

□ 기업기부의 예측

○ 기업의 사회공헌에 영향을 미치는 변수는 슬랙(여유)자원

(slack resources)과 기업규모임. 슬랙(여유)자원이 많을수록 사회공헌이 증가하는 것으로 나타남.

○ 기업규모와 관련해서, 먼저 작은 규모의 기업은 경쟁력 확보 차원에서 지역사회와의 관계정립을 위해 순수한 동기의 기업기부가 바람직함. 대규모 기업은 높은 투명성과 대중의 주목이라는 면이 있으므로 기업기부가 훼손된 기업명성을 보상하는 신용확보의 수단으로 활용될 수 있음.

○ 일반적으로 기업의 사회공헌 활동과 기부는 정부의 개입강도(조사, 판결)가 높을수록 활동 성향이 높은 것으로 나타나고 뉴스나 방송 미디어는 사회공헌과 기부에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타남. 법적 요소 특히 노조와 관련해서는, 노조가 있는 기업이 기부성향이 높게 나타나고 과세율이 높을수록 기부성향도 높은 경향을 보임.

○ 사회공헌과 기업성과에 관한 연구의 대부분은 실용적인 측면 즉, 기업성과의 여부에 집중되어 있음. 향후 사회공헌의 학술적 연구는 사회적 성과의 원인과 메커니즘을 규명하는 이론화 및 개념화 작업에 더욱 초점이 맞추어져야 할 것임.



III 기업 사회공헌 동향

1. 사회공헌 현황 및 전망

□ 2000년대에 들어서 대한민국 사회공헌은 눈부신 성장을 이룩함. 국가 전반에 걸친 경제적, 사회적 안정을 발판으로 사회공헌 분야에서 거대한 양적 성장을 이루어 냄.

□ 물론 이러한 성장 과정에서 위기상황이 전혀 없었던 것은 아님. 2008년말 미국발 글로벌 금융위기가 시작되자 수 많은 글로벌 기업들의 사회공헌 예산 삭감이 이어졌으나 우리나라 기업들의 사회공헌은 그 규모나 비중이 줄어들지 않고 오히려 지속 성장을 이룩해 내는 강인함을 보여줌.

□ 이는 사회공헌이 해도 그만이고 안 해도 그만인 보여주기식 일회성 이벤트가 아닌 진정한 의미의 지속가능경영의 핵심 축으로 자리매김 하였음을 시사해 주는 대목이기도 함.

2. ISO 26000과 대응전략 수립의 필요성

□ 특히, 2010년 하반기 사회적 책임의 국제표준인 ISO 26000¹의 발효를 즈음하여 사회공헌 고도화를 향한 선도기업들의 발 빠른 행보가 이어지고 있음.

□ 바로 이 시점에서 우리는 더 높은 목표를 향해 전진하는 대한민국 사회공헌의 새로운 비전을 정립할 필요가 있음. 사회공헌이 단순 시혜적 차원의 자선활동을 넘어서 이제는 기업의 미래 경영전략을 수립함에 있어 꼭 필요한 주요 어젠다(agenda)가 되었기 때문임.

1 국제표준화기구인 ISO(International Organization for Standardization)에서 주관하는 사회적 책임(SR, Social Responsibility)에 대한 국제 표준



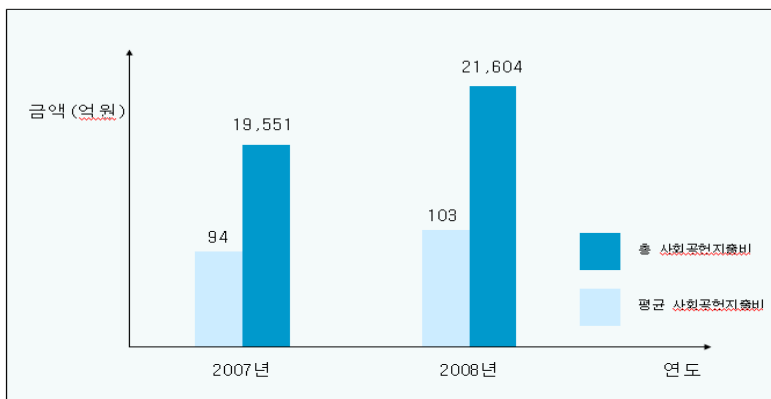
IV 문제점 및 개선방향

1. 기업 노력과 사회적 인식 사이 괴리

□ 국내 기업 사회공헌은 활동규모, 전담부서 및 인력, 사회공헌 철학 및 전략, 자원봉사 참여율 등 다양한 기준에서 이미 상당한 수준에 도달함.

□ 그러나 매년 전경련에서 발표하는 사회공헌 규모와 대한상공회의소에서 발표하는 기업 호감지수 사이의 불일치는 국내 기업 사회공헌 분야의 노력이 사회적으로 제대로 인정받지 못하는 안타까운 현실을 반영해줌.

〈표〉 연도별 기업 사회공헌 지출비



□ 전경련에서 2009년 발표한 ‘2008 기업 및 기업재단 사회공헌 실태조사’ 결과, 국내 주요 기업들의 사회공헌지출 비용은 2007년에 비해 10.5% 증가한 2조 1,604억원 이었으며, 기업별 평균비용도 2007년 94억원에서 2008년 103억원으로 약 9.9% 증가하는 등 꾸준히 늘고 있음.

□ 그러나 대한상공회의소의 2008년 상반기 기업 호감도 지수 조사에서 사회공헌 활동에 대한 호감도 지수는 2007년 상반기 보다 2.4점 하락한 35.0점을 기록함

2. 개선방향

□ 보여주기식 활동에 치중하거나 내·외부 이해관계자들과의 공감대 형성을 무시한 채, 이벤트성 활동만을 진행하는 소수의 기업들이 사회공헌에 대한 부정적 인식을 형성하는 주요 원인으로 지적되고 있음.

□ 사회공헌 규모만을 강조하기 보다는 활동의 진정성을 담아 지속적 활동과 더불어 이해관계자들과의 적극적인 커뮤니케이션을 병행하는 것만이 사회공헌에 대한 편견을 완화시킬 수 있는 적절한 방안이 될 것임.



V 경기도 사회공헌 활성화 방안

1. 사회공헌 포럼 - (가칭) 미래를 여는 사람들

□ 사업 개요

○ 사회공헌 활성화를 위해선 사회 각 분야 오피니언 리더들의 참여가 중요함. 이에 기업인, 전문가, 공무원, 사회단체 리더 등으로 구성된 사회공헌 네트워크 결성 및 활성화 전략 수립이 절실히 요망됨.

○ 단순 이벤트성 또는 형식적인 모임으로 전락하지 않도록 네트워크를 포럼 형태로 운영하여 질적 수준을 높이고 아울러 참여자들의 동기부여를 위한 다양한 콘텐츠 보강에 역점을 기울임.

□ 운영 방안

○ 구성 및 명칭

- 포럼 구성은 각 계의 오피니언 리더들을 대상으로 하며, 포럼 명칭은 진부한 느낌을 극복하고 실천적인 이미지를 전파할 수 있는 ‘(가칭) 미래를 여는 사람들’로 제안함.

○ 주요 활동

- 정기 조찬회 : 매월 정기 조찬회를 통한 교류 증진 및 정보 확산
- 정보 리포트 : 매월 유용한 정보 제공을 통해 질적 향상을 도모
- 컨퍼런스 개최 : 연1회 사회공헌 컨퍼런스 개최를 통해 담론 확산
- 자원봉사 실시 : 오피니언 리더들의 참여로 노블리스 오블리주 실천
- 기타 행사 : 캠페인, 박람회, 기부행사 연계를 통해 사회 분위기 확산

□ 기대효과

- 미래 희망 한국을 만들어 가는 대표적 혁신포럼으로 자리매김
 - 대한민국의 사회통합과 혁신에 기여
 - 대한민국 대표 포럼으로 지속가능하고 공정한 사회 선도
 - 사회공헌을 주도하는 경기도의 차별화된 공익 이미지 제고

2. 사회공헌 교육 - (가칭) 글로벌 사회공헌 아카데미

□ 사업 개요

○ 사회공헌의 장기적 발전을 위해선 사회공헌 전문인력 양성이 절실하나, 현재 이들의 욕구를 충족시킬 만한 수준높은 사회공헌 교육과정이 국내에는 전무하며 전문 강사 역시 매우 부족한 실정임.

○ 이에 경기도는 국내 최고수준의 사회공헌 전문 컨설팅 기관



과의 협력을 통해 사회공헌 전문인력 양성을 위한 교육과정을 조속히 개설하여 ISO 26000에 대한 철저한 대비와 글로벌 환경변화에 능동적으로 대처함.

□ 운영 방안

○ 구성 및 명칭

- 아카데미 교육생은 기업 및 공공기관 사회공헌 담당자, 담당 공무원, 시설 종사자 등으로 구성하되, 결원 발생시 사회공헌에 관심이 높은 대학생 및 개인들의 참여도 허용함.
- 아카데미 명칭은 급변하는 글로벌 사회공헌 환경에 능동적으로 대처하고 대한민국 사회공헌의 세계적 도약을 지향하는 ‘(가칭) 글로벌 사회공헌 아카데미’로 제안함.

○ 운영 원칙

- 교육비는 출석 및 교육 효과의 극대화를 위해 소정의 비용을 책정하는 것이 바람직 함.
- 교육생은 경기도를 포함한 전국으로 문호를 개방하되, 경기도민의 경우 별도의 인센티브를 제공할 수도 있음.
- 교육은 초기에는 경기 남부에서 진행하되, 아카데미 호응도가 점차 높아지면 경기 북부 지역에 교육장을 추가 확보하여 교육생들의 접근의 편의를 도모함.

○ 교육 과정

- 총 5주 20시간(주 4시간). 교육 이수시 경기도에서 수료증 발급
- 혹한기, 혹서기를 제외한 연 10회 교육 과정 진행
- 교육 과정 구성
 - 자원봉사 및 리더십 특강
 - 테마가 있는 사회공헌 프로그램 기획법 연구
 - 기업 사회공헌의 최신 동향 및 트렌드
 - 전략적 사회공헌과 해외 사례연구
 - 지속가능경영 관점에서 바라본 사회공헌의 역할
 - CSR 중요성 및 글로벌 트렌드
 - ISO 26000 및 대응전략

□ 기대효과

○ 사회공헌 교육은 국민적 열망도 높고 파급효과도 매우 큰 사회공헌 활동의 블루오션 영역임.

- 사회공헌 담당자의 리더십 및 자긍심 극대화
- 대한민국 사회공헌 역량 강화
- 지속가능한 사회공헌 인프라 구축



3. 사회공헌 육성 - 평가·인증 및 맞춤형 컨설팅 제공

□ 사업 개요

○ 사회공헌의 효과를 극대화하고 이를 외부에 알리고자 하는 기업의 바람에 부응하여 최근들어 사회공헌 관련 평가 및 인증 작업이 활성화되고 있음.

○ 경남 창원시의 경우, 사회공헌 활동을 펼치는 기업에 각종 인센티브를 지원하는 '사회공헌 우수기업 인증 마크제'를 추진하여 기업의 지속적인 사회공헌 확산을 유도한다는 계획임.

○ 이러한 사회적 분위기에 발맞춰 경기도는 ISO 26000의 국제표준안을 바탕으로 국내 기업들에게 적용 가능한 사회공헌 지표를 개발하고 관내 중소기업들에게 컨설팅 서비스를 제공하여 지속적인 사회공헌 활동을 적극 장려할 필요가 있음.

□ 운영 방안

○ 평가·인증

- 기업 사회공헌의 평가 및 인증을 위해서는 지표의 개발과 검증시스템의 구축이 선행되어야 함.
- ISO 26000을 포함한 다양한 글로벌 사회공헌 지표들을

분석하고 기업의 업종별, 규모별 차별화를 반영할 수 있는 전문적이고 합리적인 지표의 개발이 필수적임.

- 아울러 본 지표는 기업 입장에서는 자료의 수집이 용이해야 하며, 평가·인증기관 입장에서는 검증이 용이한 지표들로 구성되어야 함.

○ 컨설팅

- 사회공헌 인프라가 상대적으로 열악한 중소기업들을 위해 선 적절한 컨설팅 서비스가 병행되어야 함.
- 현재 기업 사회공헌이 대기업 위주로 진행되고 있는 바, 사회공헌의 저변 확대를 위해선 중소기업의 참여가 필수적임.
- 컨설팅은 초기년도에는 연10건~15건 정도로 진행하되, 컨설팅의 호응 및 성과를 감안하여 향후 탄력적으로 운영토록 함.

□ 기대효과

- 사회공헌의 질적 향상을 위한 가장 가시적이고 직접적인 방안
 - 국내 기업의 지속가능한 경영환경 조성에 기여
 - 단순 선언에서 벗어나 실제 사회공헌 참여율 증가
 - 대한민국 사회공헌의 전반적인 수준 향상에 기여



VI 전략적 제언

□ 경기도는 사회공헌을 활성화함에 있어 道內 차원을 넘어서 대한민국 사회공헌의 질적 향상에 대한 사명감을 갖고 국가 전반에 걸친 사회통합과 혁신에 이바지해야 함.

□ 이에 본 정책보고서에서는 사회공헌 포럼, 사회공헌 교육, 사회공헌 육성 등 각 분야별로 대표 프로그램을 개발하여 제안한 바, 상기 세 가지 프로그램이 유기적으로 결합하여 시너지 효과를 극대화함으로써 대한민국의 희망찬 미래를 열어갈 수 있기를 기대함.

참고문헌

1. Drucker, Peter F. *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins Publishers, 2001.
2. Pave, Moses L. and Joshua Krausz. *Corporate Responsibility and Financial Performance*. Westport, CT: Quorum Books, 1995.
3. Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." *Harvard Business Review*. December 2002. 56-68.
4. Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. "Philanthropy's New Agenda: Creating Value." *Harvard Business Review*. November-December 1999. 121-131.
5. Saiia, David H. "Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity 'Begins at Home'." *Business & Society*. June 2003. 169-201.
6. Seifert, Bruce, Sara A. Morris and Barbara R. Bartkus. "Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy." *Journal of Business Ethics*. Volume 45, 2003. 195-211.
7. Shaw, Bill and Frederick R. Post. "A Moral Basis for Corporate Philanthropy." *Journal of Business Ethics*. October 1993.



745-752.

8. Steckel, Richard. *Doing Best by Doing Good: How to Use Public Purpose Partnerships to Boost Corporate Profits*. Indianapolis: Indiana University Press, 1999.
9. Walker, Gary and Jean Grossman. "Philanthropy and Outcomes: Dilemmas in the Quest for Accountability." *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*. Ed. Charles T. Clotfelter and Thomas Ehrlich. Indianapolis: Indiana University Press, 1999. 449-460.
10. Weeden, Curt. *Corporate Social Investing: The Breakthrough Strategy for Giving and Getting Corporate Contributions*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.
11. Wood, Donna J. and Raymond E. Jones. "Research in Corporate Social Performance." *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Ed. Dwight F. Burlingame and Dennis R. Young. Indianapolis: Indiana University Press, 1996. 41-85.
12. Young, Dennis R. and Dwight F. Burlingame. "Paradigm Lost: Research toward a New Understanding of Corporate Philanthropy." *Corporate Philanthropy at the Crossroads*. Ed. Dwight F. Burlingame and Dennis R. Young. Indianapolis: Indiana University Press, 1996. 158-176.

경기복지재단 정책보고시리즈 2010-8

발행인 서상목

발행처 경기복지재단

경기도 수원시 팔달구 인계동 1116-1 ☎ 442-835

Tel. 1577-4312 Fax. 031-898-5937

Homepage. www.ggwf.or.kr

제작처 빛크리에이션

서울시 중구 초동 155-1 덕양빌딩 202호 ☎ 100-300

Tel. 02-2266-6208~9 Fax. 02-2266-1656

Homepage. www.bitcre.co.kr

E-mail. bitcr@hanmail.net

* 본지에 게재된 내용은 필자 개인의 견해이며, 경기복지재단의 공식 견해와 일치하지 않을 수도 있습니다.

* 본지의 내용을 인용할 때에는 반드시 출처를 명시하여 주시기 바랍니다.

