



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행정학석사학위논문

기업의 전략적 사회공헌 활동
유형선택 영향요인에 관한 연구
: 지속가능경영 실태조사(KOBEX) 대상
기업을 중심으로

2014년 2월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
송 용 식

기업의 전략적 사회공헌 활동
유형선택 영향요인에 관한 연구
: 지속가능경영 실태조사(KOBEX) 대상
기업을 중심으로

지도교수 김 병 섭

이 논문을 송용식의 석사학위논문으로 제출함

2013년 10월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

송 용 식

송용식의 석사학위논문을 인준함

2013년 12월

위 원 장 박 순 애 (인)

부 위 원 장 이 수 영 (인)

위 원 김 병 섭 (인)

국 문 초 록

글로벌 금융위기 이후 부의 양극화 및 실업난 등으로 인해 사회적 갈등이 심화되는 가운데 기업의 사회공헌 활동에 대한 사회적 요구가 거세지고 있다. 기업들은 사회요구에 부응하기 위해 사회공헌에 대한 자발적인 노력을 확대하고 있다. 그러나 국민들은 기업들이 문어발식 확장과 부당한 부의 세습 등 자신들의 이익만 추구한다고 비난하고 있다. 기업의 사회공헌이 국민들에게 저평가 받는 이유는 기업들이 사회공헌이라는 이름 아래 다양한 활동들을 하고 있지만 경제적 양극화 심화에 따른 일반 국민들의 심리적 박탈감과 유해가스 누출 사건 등에서 보듯 공동체의 한 구성원으로서 경제·사회·환경적 문제 해결을 위한 기업의 역할 확대에 부응하지 못하는 데 있다고 하겠다. 세계적으로도 현재의 자본주의 경제체제와 기업의 CSR(Corporate Social Responsibility) 전략 등으로는 경제위기에 대응한 해결책 마련이 어렵다는 인식하에 ‘창조적 자본주의(Creative Capitalism)’, ‘공유가치창출(Creating Shared Value)’ 등이 우리 사회의 중요한 화두로 등장하며 본격적으로 논의되기 시작하였다.

이러한 배경 하에 본 연구에서는 우리나라에서도 기업의 사회적 책임활동이 좀 더 전략적으로 이루어질 필요가 있다는 인식하에 기업들의 전략적 사회공헌 활동을 공유가치형, 시장창조형, 문제해결형으로 분류하고 그 유형을 선택하는데 있어 어떠한 요인에 의해 영향을 받는지를 분석하였다. 이를 위해 2010년부터 2012년까지 지속가능경영 실태조사(KoBEX SMTM)에 응답한 기업을 대상으로 다항로짓분석(Multinomial Logit Analysis)을 통해 분석하였다. 다만,

전략적 사회공헌 활동에 대해 학문적으로는 유형을 명확하게 구분할 수 있으나 현실적으로는 기업이 사회공헌을 함에 있어 유형을 명확하게 구분하고 추진하지 않는다는 것을 알게 되었고 지속가능경영 실태조사시 기업입장에서 평가를 잘 받기 위해 단순후원형 사회공헌임에도 3가지 전략적 사회공헌활동 유형으로 자의적으로 선택하여 기재한 경우가 많은 것으로 판단되었다. 이에 2012년도 지속가능경영 실태조사 평가에서 ‘AAA’를 받은 대표기업을 대상으로 응답현황을 분석하여 선택유형을 재분류하였다. 그리고 추가적으로 기업의 선택유형을 명확화하기 위해 외부 전문가 평가를 통하여 선택 유형 결정의 명확성 및 대외타당성을 제고하고자 하였다.

이러한 과정을 통해 최종 분석결과를 보면, 전략적 사회공헌 활동의 결정요인을 분석하기 위한 이항 로짓분석 결과 기업의 ‘전략적 사회공헌 목표 설정 및 공개’, ‘CSR 전담 추진 조직’, ‘이해상충처리제도’, ‘공기업 여부’가 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한, 본 연구의 목적인 전략적 사회공헌활동 선택에 관한 결정요인을 분석하기 위한 다항로짓 분석의 결과 ‘전략적 사회공헌 목표 설정 및 공개’가 문제해결형과 공유가치형에 모두 중요한 변수인 것으로 분석됐다. 그리고 ‘이해상충처리제도’는 문제해결형에만 영향을 미쳤고 ‘이사회 독립성’은 공유가치형에만 유의미한 것으로 나타났다. 특이한 것은 ‘공기업 여부’가 문제해결형에는 긍정적인 요소로 공유가치형에는 부정적인 영향변수로 분석되었다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 주요 기업 CSR, CSV 담당자 인터뷰를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다. 첫째, 대외적으로 목표를 설정하고 공개하는 기업이 외부평가에 민감하고 그에 대한 실천의지를 강하게 보여주는 조직임을 추정할 수 있고 이러한 기업

일수록 공유가치형 사회공헌 활동을 할 수 있는 확률이 높게 나타나고 있다는 것이다. 둘째, ‘이해상충처리제도’는 전략적 사회공헌 활동을 하는 초창기 기업에 많이 나타나 후원형 다음단계로 문제해결형을 선택하는 기업이 많음을 알 수 있다. 셋째, ‘이사회 독립성’이 공유가치형에 유의미하게 나타나게 된 것은 CEO가 이사회에 좋은 평가를 받기 위해 공유가치형의 핵심 결과인 수익성 확보를 어필한 결과로 보여진다. 마지막으로, ‘공기업 여부’는 문제해결형과 공유가치형에 각기 다른 방향으로 유의미한 영향을 미쳤는데 공기업의 경직적 구조로 인해 전사적 차원에서 접근해야 하는 공유가치형 사회공헌에 대응하는데 있어 한계로 작용했을 것으로 추정된다.

주제어 : 전략적 사회공헌, 문제해결형, 시장창조형, 공유가치형,
다항로지분석, 지속가능경영 실태조사(KoBEX SM™)

학 번 : 2005 - 22682

<제 목 차 례>

제1장 서론: 연구의 목적과 필요성	1
제2장 이론적 논의와 선행연구 검토	5
제1절 기업의 사회적 책임의 개념	5
제2절 기업의 사회적 책임과 전략적 사회공헌에 관한 논의	8
제3절 전략적 사회공헌 활동	13
1. 전략적 사회공헌의 개념	13
2. 전략적 사회공헌 활동의 유형	14
1) 공유가치형	16
2) 시장창조형	17
3) 문제해결형	18
제4절 선행연구 검토와 관련변인의 탐색	19
제3장 연구의 설계	26
제1절 연구의 분석틀과 연구가설	26
제2절 연구의 데이터 및 변수의 측정	29
1. 연구의 데이터: KOBEX SMTM 실태조사	29
2. 주요 변수의 측정	33
1) 종속변수의 측정	33

2) 독립변수의 측정	34
3) 통제변수의 측정	37
제4장 분석 방법 및 분석결과 논의	39
제1절 사례분석을 통한 기업의 선택 유형 명확화	39
제2절 외부 전문가 재평가를 통한 선택 유형 명확화	52
제3절 분석방법: 다항로짓분석	55
제4절 분석결과 논의	56
1. 조사표본의 특성	56
2. 전략적 사회공헌활동 실시 여부에 관한 로짓 분석	58
3. 전략적 사회공헌활동 선택에 관한 로짓 분석	60
제5장 결론: 연구의 시사점 및 한계	67
<참고문헌>	70
<부록 : 조사표본의 추가적인 특성>	77
<Abstract>	84

<표 차례>

<표 1> 사회공헌 활동의 유형별 특징	16
<표 2> 선행연구 고찰	24
<표 3> 2010년 KoBEX SMTM 응답기업	31
<표 4> 2011년 KoBEX SMTM 응답기업	32
<표 5> 2012년 KoBEX SMTM 응답기업	33
<표 6> 본 연구의 변수와 측정	38
<표 7> “KB국민은행” 사례 분석 현황	40
<표 8> “LG 생활 건강” 사례 분석 현황	41
<표 9> “SK 하이닉스” 사례 분석 현황	42
<표 10> “유한킴벌리” 사례 분석 현황	43
<표 11> “현대모비스” 사례 분석 현황	44
<표 12> “삼성화재” 사례 분석 현황	46
<표 13> “DGB 금융” 사례 분석 현황	47
<표 14> “한국중부발전” 사례 분석 현황	48
<표 15> “대한무역투자진흥공사” 사례 분석 현황	49
<표 16> “인천국제공항공사” 사례 분석 현황	50
<표 17> “한국중부발전” Re-coding 사례	54
<표 18> 전략적 사회공헌 선택 분포	56
<표 19> 기업유형과 전략적 사회공헌 선택간 X^2 -test 결과	57
<표 20> “전략적 사회공헌 활동” 추진 결정 Logit 분석	59
<표 21> “전략적 사회공헌 활동” 선택 결정 Logit 분석	61

<그림 차례>

[그림 1] 이익 수렴 영역(A Convergence of Interests)	15
[그림 2] 전략적 사회공헌의 유형 분류	15
[그림 3] 연구의 분석틀	26
[그림 4] KoBEX SMTM의 7개 영역 및 영역별 세부영역	30

제1장 서론: 연구의 목적과 필요성

본 연구의 목적은 기업들의 전략적 사회공헌 활동을 공유가치형, 시장창조형, 문제해결형으로 분류하고 그 유형을 선택하는데 있어 어떠한 요인에 의해 영향을 받는지를 분석하는데 있다. 이를 위해 2010년부터 2012년까지 지속가능경영 실태조사(KoBEX SM™)에 응답한 기업을 대상으로 다항로짓분석(Multinomial Logit Analysis)을 통해 알아보고자 한다.

글로벌 금융위기 이후 부의 양극화 및 실업난 등으로 인해 사회적 갈등이 심화되는 가운데 기업의 사회공헌 활동에 대한 사회적 요구가 거세지고 있다. 우리사회에서는 경제성장이 대기업 중심으로 이루어져 일찍부터 민간부문의 역할에 대한 기대가 컸으며, 이러한 맥락에서 기업의 사회공헌 활동에 대한 대내외적 요구가 상당히 높았다(강철희 외, 2012). 구체적으로 지난 18대 대통령 선거의 주요 후보 진영 모두에서 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)을 ‘경제민주화’라는 시대적 화두를 실현하는 구체적인 방안의 하나로 주장한 바 있다. 지금까지도 ‘경제민주화’를 위해 여야 모두 대기업의 불공정 행위에 대한 규제, 기업지배구조 개선을 위한 각종 규제 등 관련 법률안을 발의하고 있다. 그러나 이러한 움직임에 대해 경제계는 정상적인 기업경영활동의 어려움을 호소하고 있으며(하윤해, 2013), 정부 또한 경제민주화의 속도 조절에 나서면서 경제민주화가 퇴색되고 있다는 비판을 받고 있다(김정남, 2013).

기업들은 경제민주화 논의에 앞서 시장의 요구에 부응하기 위해

사회공헌에 대한 자발적인 노력을 확대하고 있다. 2011년 전경련 ‘기업·기업재단의 사회공헌실태조사’에 따르면 한국 주요 기업의 사회공헌 비용은 '08년 2조 1,600억원에서 '09년 2조 6510억원, '10년 2조 8,730억원, '11년 3조 1,241억원으로 규모가 증가하고 있다. 국내 기업의 지속가능경영보고서 발간도 누적 개수로 '03년 4개에 불과하던 숫자가 '12년 404개까지 확대되었다(한국표준협회). 나아가 글로벌 시장에서는 기업이 CSR을 하지 않으면 거래 중단 등 해외진출 기업에 대한 사회적 책임 요구가 증대 되고 있다. 일례로 MS, 인텔 등 글로벌 기업들은 공급망 구축시 파트너 기업에 사회적 책임이행(보고서 발간, 사회공헌 활동 등)을 주요 계약조건으로 제시하고 있다. 국내 기업(포스코, 삼성 등) 역시 협력업체 선정시에 파트너 기업의 윤리경영과 환경성과, 사회공헌활동 등 지속가능경영성과를 평가요소에 포함시키고 있다. 이렇게 내적 환경과 외적 환경에 의해서 기업 사회공헌 활동은 활발해 지고 있으나 국민들은 기업들이 문어발식 확장과 부당한 부의 세습 등 자신들의 이익만 추구한다고 비난하고 있다¹⁾. 주요기관의 국민인식조사에 의하면 대기업이 부를 독식하고 있다고 생각하는 응답자가 전체 응답자 중 89.8%나 되었으며, 대기업이 내 삶의 풍요에 기여하지 않는다고 생각하는 응답자가 44%였다. 기업호감지수(Corporate Favorite Index)도 기업의 사회적 책임 활동에도 불구하고 3년 연속 50점대에 머물고 있다. 기업의 사회공헌이 국민들에게 저평가 받는 이유는 기업들이 사회공헌이라는 이름 아래 다양한 활동들을 하고 있지만 경제적 양극화 심화에 따른 일반 국민들의 심리적 박탈감과 유해가스 누출 사건 등에서 보듯 공동체의 한 구성원으로서 경제·사회·환경적 문제 해결을 위한

1) 매일경제 국민인식 조사('12. 02), 중기중앙회 대국민인식조사('12.04) 재구성

기업의 역할 확대에 부응하지 못하는 데 있다고 하겠다. 또한, 그간 기업들의 사회공헌 활동이 주로 기업에 대한 사회적 비판에 대응하기 위한 차원에서 추진되어온 경향이 있다는 것과 무관하지 않은 것으로 보인다. 사회공헌 활동이 장기적인 철학이나 비전이 없이 형식적인 참여 형태를 취하거나 일회성 기부 차원에 머물면서 실제적인 파급효과를 담보하지 못하고 있다는 데에도 문제의 원인이 있다고 볼 수 있다(강철희 외, 2012; 대한상공회의소, 2007).

세계적으로는 2011년 反월가시위(Occupy Wall Street), 2012년 World Economic Forum “거대한 전환-새로운 모델의 형성”이라는 주제에서 보듯 신자유주의로 대변되는 세계경제 즉, 지금까지의 자본주의가 한계에 봉착하였다는 평가를 받고 있다. 이에 약육강식의 정글이 아닌 따뜻하고 함께 성장할 수 있는 새로운 자본주의 체제의 변화를 모색하는 대전환을 맞이하고 있다. 더불어 기업 환경의 변화에 따라 기업의 사회적 책임에 관련한 국제 사회의 실천적 논의도 활발하게 일어나고 있다. 특히 기업의 사회적 책임에 대한 국제 표준화 기구(ISO)의 CSR관련 국제 표준 제정은 그 대표적인 예라고 할 수 있다. 만약 CSR과 관련한 국제 표준이 제정 강제적 효력은 없으나, 국내적으로 규범화되거나 국가 간 상품, 서비스 등 교역에 있어 상대국이 의무적으로 요구할 경우 사실상 강제적 효력이 발생하게 될 가능성이 있기 때문에 표준안에 부합하지 않는 기업들은 경쟁에서 도태될 수밖에 없게 된다. 이렇듯 기업의 사회적 책임 활동은 기업 경영의 단순 미사여구가 아닌 필수 경영전략으로서 빠르게 자리 잡고 있으며 사회의 권력구조가 국가중심에서 기업중심으로 재편되고 있는 상황에서 기업 경쟁 환경은 기업에게 많은 것

을 요구하고 있다. 단순 기부형식의 후원형 사회공헌에서 이제는 경제적 가치는 작더라도 기업의 일반적인 경영활동과 연계되어 사회공헌 활동을 추구하고 있다. 나아가 현재의 자본주의 경제체제와 기업의 CSR(Corporate Social Responsibility) 전략 등으로는 경제위기 에 대응한 해결책 마련이 어렵다는 인식 하에 ‘창조적 자본주의(Creative Capitalism)’, ‘공유가치창출(Creating Shared Value)’, ‘CSR 3.0’, ‘임팩트 비즈니스(Impact Business)’, ‘사회적 혁신(Social Innovation)’ 등이 우리 사회의 주요한 화두로 등장하며 본격적으로 논의되기 시작하였다. 이러한 논의들은 공통적으로 기업의 성과(기업적 가치)와 사회 이익(사회적 가치)간의 관계를 이분법적으로 나누는 것이 아니라 동시에 양립가능한 관계로 재정의하며, 이를 위해 사회발전과 경제적 효율성 사이의 공유가치의 추구를 강조하고 있다. 일부 국가에서는 이미 기업, 비영리기관, 정부 파트너들 간 긴밀한 협력을 통해 사회 발전과 동시에 경제적 가치를 만들어 내기 위해 각 경제 주체별 역할 변화를 모색하고 있으며 이에 대한 정책적 논의가 활발하게 이루어지고 있다.

따라서 우리나라에서도 기업의 사회적 책임활동이 좀 더 전략적으로 이루어질 필요가 있다. 저개발국에 지역주민이 지불가능한 가격으로 생산하여 판매하는 ‘시장창조형’, 고도의 R&D 투자가 필요하나 수익성이 낮아 사회공헌 차원에서 시행하는 ‘문제해결형’ 등을 발전시켜 사회문제 해결과 기업의 경제적 이익을 동시에 창출하는 ‘공유가치형’이 활발하게 이루어질 수 있도록 그 영향요인을 분석한다는 점에서 본 연구의 정책적 시사점이 크다고 본다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 서론에 이은 제2장에서는 이론적

논의와 함께 기업의 사회공헌활동에 미치는 영향요인에 대한 선행 연구를 검토하며, 제3장에서는 가설 및 변수 설정 등 연구 설계에 대해 논의한다. 제4장에서는 분석 결과 및 관련 기업 인터뷰를 제시하며, 마지막으로 제5장에서는 연구의 주요 결과를 요약하고, 본 연구가 갖는 정책적 함의에 대해 논의한다.

제2장 이론적 논의와 선행연구 검토

제1절 기업의 사회적 책임의 개념

1930년대 일부 학자들에 의해 기업의 사회적 책임이라는 개념이 서 제기되기 시작하였고, 1960년대에 베트남 전쟁 이후 사회 환경 및 사회가치가 현격하게 변화되면서 더욱 주목받기 시작하였다(최찬순, 2011). 많은 학자들이 기업의 CSR활동에 대해 정의하였는데, Bowen(1953)은 ‘기업가에게 주어진 사회 전체의 목적이나 가치에 알맞게 자신들의 경제정책을 추구하고 의사결정을 하여 바람직한 방향으로 행동에 옮기는 의무’라고 보았다.

McGuire(1963)는 ‘기업의 사회에 대한 경제적 및 법적 의무뿐만 아니라 이러한 의무를 넘어 전체 사회에 대한 의무까지를 포함하는 것’이라고 정의하였다. Sehti(1975)는 ‘사회적 의무를 넘어서 기업의 행동을 보편적인 사회적 규범, 가치 및 기대된 행동과 일치하는 수준까지 끌어올리는 것’이라고 하였다. Carroll(1979a)은 ‘주어진 특정 시점에서 사회가 기업에 대하여 가지고 있는 경제적, 법적, 윤리적 및

재량적 기대를 모두 포함하는 것'이라고 하였다. McFarland(1982)는 '개인, 조직, 사회제도들 간의 상호의존성의 인식과 그러한 인식을 도덕적, 윤리적, 경제적 가치의 틀 내에서 행동으로 옮기는 것'이라고 정의하였다.

1990년대 들어 Brown과 Dacin(1997)은 '지각된 사회적 의무와 관련된 조직의 상태와 활동'이라고 정의한 바 있으며, Elkington(1998)은 '기업이 경제적으로 생존가능하고, 환경적으로 건전하며, 사회적으로 책임이 있도록 조화로운 노력을 하는 것'으로 보았다.

2000년대 들어 Decker(2004)는 '근로자들을 공정하고 공평하게 대우하는 것, 도덕적이고 정직하게 기업을 운영하는 것, 기본적 인권을 존중하는 것, 미래의 세대들을 위하여 환경을 지속가능하게 하는 것, 자신의 커뮤니티에서 남을 돌볼 줄 아는 이웃이 되는 것'이라고 구체적으로 정의하기 시작하였고, Hopkins(2004)는 '기업의 수익성을 손상시키지 않으면서 기업이 이해관계자의 높은 삶의 질을 추구하며, 이들을 윤리적이거나 책임감 있는 방식으로 대하는 것이다.'라고 하였다. Dawkins(2005)는 '조직이 사회에서 법과 규정을 넘어서서 지배적인 사회적 규범, 가치, 그리고 기대된 행동과 일치하는 역할을 수행하는 것이다.'라고 하였고, Bloom와 Gundlach(2001)은 '법적인 것을 넘어선 의무이며, 이러한 의무를 이행하는 것은 기업이 장기적으로 사회에 미칠 긍정적 영향을 최대화하고 잠재적인 위협을 최소화하는 것이다.'라고 정의한 바 있다²⁾.

주요기관들 또한 다양하게 CSR을 정의하고 있는데, ILO는 '기업

2) 이진규·조준학(2000), "경영자의 사회적 책임과 윤리의식 연구"를 기본으로 하여 최근 자료 추가

이 법적의무를 넘어 자발적으로 전개하는 이니셔티브이며, 기업활동이 모든 이해관계자에게 미치는 영향을 검토할 수 있는 방식'으로 IOE(국제사용자기구)는 '법 준수를 뛰어넘는 다양한 사회·경제·환경 분야에서의 기업의 자발적이고 긍정적인 활동'으로 WBCSE(지속가능발전세계기업협의회)는 '직원·가족·지역사회 및 사회 전체와 협력해 지속가능한 발전에 기여하고 이들의 삶의 질을 향상시키고자 하는 기업의 의지'라고 정의하고 있다.

OECD는 '기업과 사회와의 공생관계를 성숙시키고 발전시키기 위해 기업이 취하는 행동', ICC(국제상공회의소)는 '기업이 책임 있는 방식으로 기업 활동을 하고자 하는 자발적 의지', ISO(국제표준화기구)는 '조직이 경제·사회·환경문제를 사람·지역공동체 및 사회에 혜택을 줄 수 있는 목적으로 다루기 위한 균형 잡힌 접근방법'이라고 정의 내리고 있다. 이러한 기업의 사회적 책임은 기업양심(Corporate Conscience), 기업시민정신(Corporate Citizenship; CC), 기업윤리(Corporate Ethics), 지속가능발전(Sustainable Development), 지속가능경영(Corporate Sustainability Management) 등 다양한 용어로 사용되어 지고 있다³⁾.

정부는 2007년 1월 지속가능경영 종합시책(산업발전법 제9조)을 제정하여 기업이 자율적으로 지속가능경영을 추진하는데 필요한 지원을 할 수 있는 근거를 마련하였고 2007년 8월에 제정된 지속가능발전기본법('08.4.16 시행)에서는 지속가능경영의 핵심인 지속가능성을 현재 세대의 필요를 충족시키기 위하여 미래 세대가 사용할 경제·사회·환경 등의 자원을 낭비하거나 여건을 저하시키지 아니하고

3) 여기서는 동일한 개념으로 사용하기로 한다.

서로 조화와 균형을 이루는 것이라고 설명하고 있다. 이러한 정부시책을 고려하여 본 연구에서는 국내외 환경적 요구와 기업의 사회적 책임 경영 접근방식의 변화를 바탕으로 ‘기업의 사회적 책임’을 경제·환경·사회 측면에서 기업이 윤리, 혁신, 창조적인 방법을 통해 지속적인 성과를 창출해 내며, 이를 통해 궁극적으로 경쟁우위를 확보하여 기업의 가치를 증진시키는 것으로 정의하고자 한다(조동성·산업정책연구원 지속경영본부, 2007).

제2절 기업의 사회적 책임과 전략적 사회공헌에 관한 논의

기업의 사회적 책임이론의 역사적 변천에 관하여 김성수(2003)에 따라 5기로 분류될 수 있는데 제1기 태동기로서 산업자본주의와 자유방임 시대의 CSR, 2기 생성기로서 수정자본주의 시대이후 CSR 이론의 태동, 제3기 형성기로서 1960년대 이후 현대자본주의 CSR 이론, 제4기 논쟁기로서 1980년대 제기된 CSR 논쟁, 제5기 정착기로서 20세기말 정립된 CSR 이론이다(김성수, 2003). 그리고 최근 논의 중인 CSV(Creating Shared Value)로 구분할 수 있겠다(조동성, 2012).

제1기 아담 스미스(A. Smith)의 자유방임경제 시대에 사회적 목표를 달성하기 위한 최고의 방법은 각 개인이 자기 이익을 극대화하는 것이며, 그것이 곧 경제주체의 책임을 다하는 것이다. 1800년대 미약하나마 미국의 일부 기업이 여종업원들을 위한 사회문화 시설을 조성해주었고 1885년에는 ‘자유의 여신상’ 설치를 위한 기부 운동에

앞장섰으며, 맹인전용시설을 갖춘 특별매장을 개설하였다는 자료가 존재한다.

제2기 1926년 케인즈(J. M. Keynes)의 “자유방임 종언(The End of Laissez)”이라는 논문이 출간하여, 개인과 기업 등의 책임에 대한 문제가 부각되기 시작하였으며 카네기(A. Carnegie)의 ‘부의 신탁원리’는 사회적 책임 개념의 시초라 할 수 있다. 부의 신탁원리란 부(Wealth)는 본래 신의 소유물로서 부호는 단지 신으로부터 보관을 신탁받은 데 불과하며, 이러한 신의 의사에 따라 신탁된 재산은 마땅히 사회에 배분, 환원하는 것이 신에 대한 의무라는 것이다 (Carnegie, 1989). 이렇게 해서 형성된 부의 신탁개념은 오늘에 와서 변형되었지만 사회적 책임을 형성시키는 사상적 기초로서 제시되고 있다. 또한 1929년 대공황 이후 자유방임적 경제이론에 대한 허구성과 전쟁을 통하여 애국심과 봉사정신에 따른 기부문화의 창출 등 사회공헌책임의 중요성이 고조되었다. 제2차 대전 종식 후 5년이 지난 1950년대 접어들면서 기업의 사회적 책임 이론은 이해관계자의 이해조정책임을 강조하게 되었다. 1953년 Bowen의 “Social Responsibility of the Businessman”이란 저서에서 학술적 논의가 시작되었고 콜롬비아 대학의 Berle는 경영자는 단지 기업의 주주에만 책임이 있다고 주장하고 하버드 대학의 Dodd는 경영자들은 보다 광범위한 사회적 책임을 가져야 한다고 주장하였다.

제3기 1960년대 후반과 1970년대 초반에 들어서면서, 기업의 환경에 대한 지속적인 관심과 사회운동가와 NGO, 미디어 등장은 기업의 사회적 행동에 보다 많은 관심을 가지게 되었다. 본격적으로 사회적 책임이 학술적으로나 실무적으로 체계화되고 이론적으로 형성된 것은 1960년대를 거쳐 1970년대 이후 성장기로서 현대자본주의

가 전개된 시기라고 본다. 당시의 이 분야의 대표적 연구는 Steiner, Walton, Davis, Eells, Sethi, Jacoby, Carroll 등 많은 학자들이 있다.

Jacoby는 사회적 책임의 이론적 개념의 변천을 1) 전통적 시장모델 하에서의 사회적 책임개념(이윤극대화), 2) 경영자의 관리적 모델 하에서의 사회적 책임개념(경영자 자신의 경영적 책임), 3) 사회 환경적 모델 하에서의 사회적 책임 개념(일반 사회적 환경에 대해 반응)으로 규정하고 있다(Jacoby, 1973). Carroll은 사회적 책임의 단계를 1) 경제적 책임, 2) 법적 책임, 3) 윤리적 책임, 4) 자의적 책임의 4단계로 구분하고 점차 자의적 책임으로 진행한다고 규정하고 있다. 자의적 책임이란 사회적 책임의 자발성과 인본주의를 강조하는 것으로 사회가 기업에 대하여 명시적으로 요구하는 것이 아니며, 기업의 판단과 선택에 의해 자발적으로 참여하는 행동을 말한다(Carroll, 1979a). 뉴욕 시립대학의 Eilbert와 Parket는 1972년 미국의 대기업 96개사를 대상으로 기업들은 어떻게 사회적 책임을 받아드리고 있는가를 조사하였다. 이 조사의 결론은 대다수 기업들이 사회적 책임을 절대 필요하다고 믿고 있으며 실천해야 한다고 생각하고 있다는 것이다(Eilbert & Parket, 1973).

제4기 1980년대 중반 사회적 책임을 본질적으로 정착시키는 데 있어 사회적 책임이라는 이론적 개념의 미정립과 그 내용이 너무 가변적이라는 문제가 제기되기 시작하였다. 이 시기에 사회적 책임에 대해서 이를 적극적으로 주장해야 한다는 긍정론과 그렇지 않다는 부정론간 논쟁이 시작되었다. 사회적 책임이론의 긍정론은 기업이 마땅히 사회적 책임을 가지는 것은 당연한 귀결이며, 윤리적이라는 것이다. 그 이론적 근거는 Walton, Berle, Regan 등이 대표적 학자들로서 그 내용을 요약하면, ① 현대 사회에서 대기업의 권력은

방대하며, 그 권력은 사회공익을 위하여 활용할 필요, ② 현대기업은 사회개혁과 정화능력이 있으므로 적극적으로 사회적 책임을 수행하는 능력을 보유, ③ 대기업은 그 들이 보유하고 있는 경영능력을 사회공익에 알맞게 행사하지 않으면 장기적으로는 그와 같은 권력을 잃어버릴 수 있다는 것 등이다. 즉, 기업의 자율성을 보장하는 자본주의를 보존하기 위하여 기업은 사회적 책임을 자발적으로 수행해야만 하는 당위적인 요구로 생각하는 것이다(김성수, 2004).

사회적 책임의 부정이론은 사회적 책임을 공익실현과 동의어로 이해하며 공익의 판단을 기업이나 경영자에게 일임하게 되면, 여러 가지 위험이 일어나므로 기업 내지 경영자는 “기업경영의 목적인 이익추구와 이익극대화에만 전념해야 한다”라는 것으로 대표적 경제학자(Friedman, Hayek, Lewis 등)들의 이론적 근거는 다음과 같다. ① 기업이 사회적 책임을 지게 되면 “사회적 비용의 내부화”로 인하여 비용의 증가 이윤의 감소를 가져오며 나아가 기업의 존속을 위태롭게 함, ② 주주에 대한 봉사자라는 경영자 고유의 책임을 벗어난 탈선행위, ③ 기업의 사회적 책임을 수행하여 기업권력이 보다 강하게 되고 강한 권력은 정부의 개입을 크게 함, ④ 이익추구는 공익실현을 유도한다는 것이다.

제5기 20세기 말에 들어서야 CSR 개념을 시대에 맞추어 조율하였고 21세기 새로운 혁신적 변화를 기대하면서 CSR의 새로운 개념과 실천적 활용 및 공헌이 진화되어 갔다. 그 결과 CSR의 이론적 내용이 법률적, 경제적, 정치적, 사회적, 문화·예술적 책임 등과 아울러 기업의 구체적인 사회적 책임과 활용 등이 체계화되었다. 기업의 사회적 책임은 먼저 기업의 기본적 기능의 성실수행을 그 내용으로 정착되고 매점매석 금지, 독과점, 단가후려치기 등 기업 활동의 비

윤리적 행동을 금지하게 되었다. 나아가 지역사회를 위한 인근 주민의 고용확대, 종업원을 위한 복지 확대, 불우이웃을 돕는 사회봉사적 기능 등이 정착되기 시작하였다.

마지막으로 최근 이러한 기업의 사회적 책임에 대한 이론적 배경은 2002년 Michael Porter에 의해 완성되었다. 그는 기업환경 개선을 통한 경쟁력 강화 수단으로써의 사회공헌을 주장하였는데(Porter, 2002), 특이한 점은 '전략적 사회공헌(Strategic Philanthropy)'이라는 개념을 사용하였다. 전략적 사회공헌 활동은 기업과 주요 이해관계자들의 목적이 함께 달성될 수 있도록 조직의 자원을 효율적으로 사용하는데 초점이 맞추어져 있다. 전략적 공헌활동은 전통적인 자선적 기부와 달리 기업의 자원을 종업원과 고객, 공급자 그리고 사회의 욕구와 연계시킴으로써 기업과 이해관계자들의 욕구를 동시에 충족시키는 데 있다(사득환, 2011). Porter는 기업의 사회적 책임 수행의 4가지 이유로 기업의 사회에 대한 도덕적 책임, 기업과 사회의 지속가능성, 이해관계자로부터의 인정, 기업의 이미지를 언급하면서 전략적인 사회적 책임을 수행하기 위해서는 내부로부터 외부로의 연계(Inside-out linkages) 측면과 외부로부터 내부로의 연계(Outside-in linkage) 측면을 통해 기업과 지역사회가 공생하는 관계로서 서로가 성공하는 모델을 주장하고 있다(Porter and Kramer, 2006; 양용희, 2008). 이로 인해 CSR에 대한 개념은 기존의 '기업이 소유하고 있는 자원이나 이익의 일부를 기부함으로써 이해관계와 사회적 기대를 충족시키는 활동'에서 탈피하여 '핵심역량과 결합하여 사회에 더욱 효율적이고 지속가능한 기여를 할 뿐만 아니라 경제적 목표까지도 달성가능하게 하는 활동'이라는 새로운 개념으로 자리 잡게 되었다.

제3절 전략적 사회공헌 활동

1. 전략적 사회공헌의 개념

전략적 사회공헌은 연구자에 따라 다양한 관점에서 정의를 내리고 있으나, 공통적으로 기업의 수익과 관련한 직접적인 목적을 갖고 행해지는 공헌활동을 전략적 공헌활동이라 정의하고 있다(최동근, 2007). Ricks(2002)는 ‘어떻게 기업이 행동해야 하는지에 대한 분명한 사회적인 기대가 없는 자선적인 활동에 마케팅 목적을 달성하기 위해 유희자원을 자발적으로 할당하는 것을 포함하는 자유재량적 책임’이라고 정의하였고, Wulfson(2001)은 ‘스폰서십과 같이 기업이 직접·간접적으로 기부하는 프로그램과 순수한 사회공헌 활동이 결합하는 것’이라고 하였다. McAlister와 Ferrell(1995)은 ‘전략적인 사회공헌활동은 사회의 문제나 필요를 알리기 위하여 전반적인 기업의 자산과 지식을 합한 것’이라고 보고 있다.

본 연구에서는 기존의 연구에 기초하고 Porter와 Kramer(2002)가 정의한 것을 바탕으로 ‘기업의 사회공헌활동이 일상적인 경영활동 즉 기업의 핵심역량과 맥을 같이 하기 위해 추진하는 일련의 제도 및 활동’이라고 정의하고자 한다. 이와 유사한 개념으로 Porter와 Kramer는 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)을 제시하여 기업이 사회의 요구를 들어주고 문제를 해결해서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출해야 한다고 주장하였다. 제이슨 사울(Jason Saul)은 CSR 3.0 즉, 긍정적인 사회변화를 통해서 경제적인

가치를 창조하도록 설계된 전략을 제시하였다. 필립 코틀러(Philip Kotler)는 사회적 문제 해결이 기업의 시장창출과 직결됨을 언급하면서 Market 3.0을 제시하였고, 아나톨 칼레츠키(Anatole Kaletsky)는 공공과 민간의 역할이 모두 중요한 혼합경제 형태를 기본 방향으로 상호간에 대립이 아닌 협력적인 동반자 관계로 인식하는 새로운 접근방법(자본주의 4.0)을 언급하였다. 또한, 빌게이츠(Bill Gates)는 2008년 세계경제포럼 연설에서 기업과 비정부조직(NGO)이 함께 전 세계 불평등을 완화할 수 있는 시스템을 만들어야 한다는 내용의 ‘창조적 자본주의(Creative Capitalism)’의 필요성을 역설한 바 있다. 이는 모두 사회발전과 경제적 효율성 사이의 공동가치를 추구하는 것을 강조하고 있다고 하겠다.

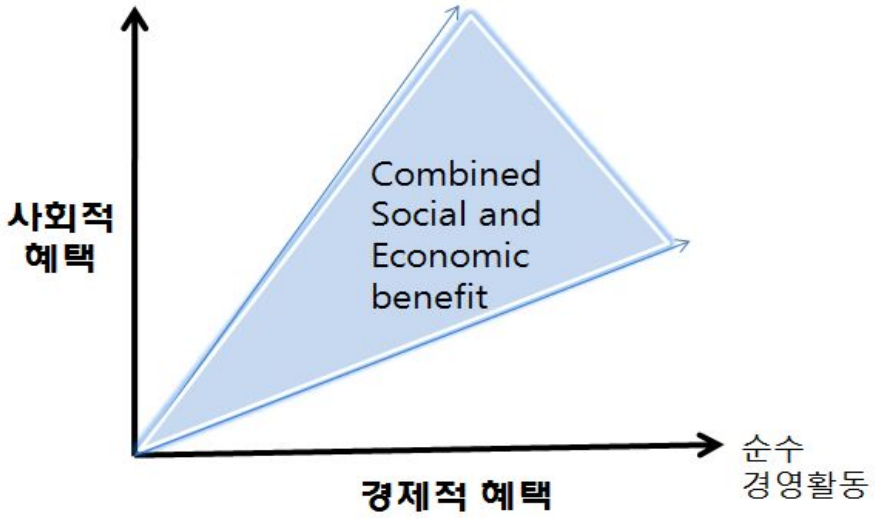
2. 전략적 사회공헌 활동의 유형

Porter와 Kramer(2002)는 기업의 사회공헌 활동과 주주 이익 사이에 수렴하는 영역(A Convergence of Interests)이 존재하는데 이를 ‘경제적 혜택’과 ‘사회적 혜택’을 함께 추구하는 전략적 사회공헌 활동 영역이라고 하였다. 경제적 혜택은 사회공헌을 통해 기업이 얻는 매출, 시장점유율 등 유형적이며 금전적인 경제성과에 대한 기여도를 의미하며, 사회적 혜택은 수혜자가 느끼는 만족도나 사회문제 해결 정도 등 무형적이며 비금전적인 사회성과에 대한 기여도를 의미한다.

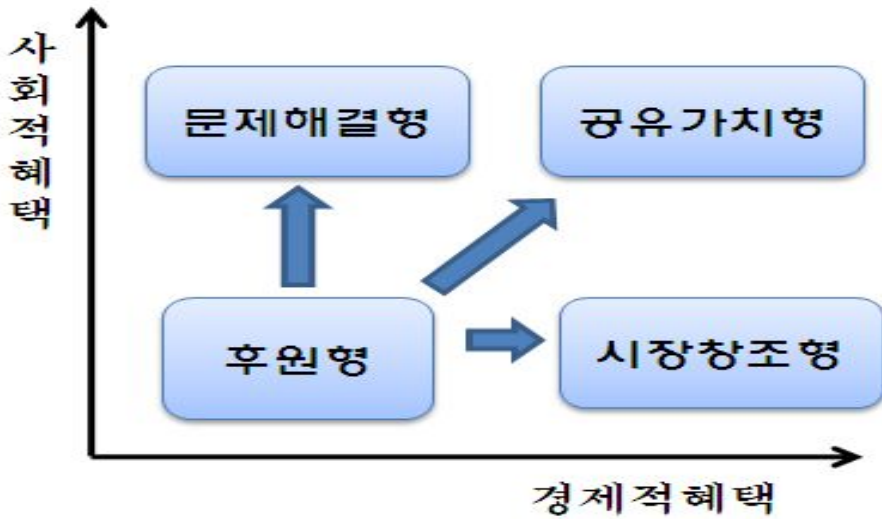
조희재(2009)는 Porter와 Kramer(2002)에서 언급한 ‘경제적 혜택’과 ‘사회적 혜택’의 수준에 따라 기업의 사회공헌활동 유형을 공유가치형, 시장창조형, 문제해결형, 후원형으로 구분하였다.

[그림 1] 이익 수렴 영역(A Convergence of Interests)

순수 사회공헌



[그림 2] 전략적 사회공헌의 유형 분류



<표 1> 사회공헌 활동의 유형별 특징

전략유형	특징
공유가치형	'사업을 통한 사회공헌'을 추구하는 것이므로, 제품·서비스를 통해 사회문제 해결과 기업 가치 창조를 동시에 추구
시장창조형	가격이 비싸 저개발국에 없는 제품·서비스를 지역주민이 지불가능한 가격대로 생산하여 판매
문제해결형	경제성은 낮지만 제품·서비스를 통해 사회가 직면한 문제를 해결
후원형	업과의 연계성이 낮아 '경제적 혜택'이 낮고 '사회적 혜택'의 상대적 크기가 크지 않은 '사각지대' 발굴하여 지원

자료: 전국경제인연합회(2009: 58)

전략적 사회공헌 활동의 공통점은 '격차해소'라고 할 수 있으며 각 유형별로 '정보', '빈부', '의료' 격차 해소에 중점을 두고 있다고 분류할 수 있겠다. 다만, 후원형은 과거부터 가장 흔히 추진되어온 전략으로 기업의 일상적인 경영활동과 상관없는 금전적 지원위주의 활동을 말하는 것으로 본 연구에서는 전략적 사회공헌 활동으로 간주하지 않기로 한다. 이하에서는 구체적으로 사회적 혜택과 경제적 혜택이 가장 높은 '공유가치형'과 경제적 혜택은 높으나 사회적 혜택이 미흡한 '시장창조형', 사회적 혜택은 높으나 경제적 혜택이 미흡한 '문제해결형'에 대해 설명하고 이들과 비교 대상인 '후원형'에 대해 후술하고자 한다.

1) 공유가치형(정보 격차 해소에 중점)

사업을 통한 사회공헌을 추구하는 것으로 제품 및 서비스를 통해 사회문제해결과 기업의 경제적 이익을 동시에 창출하는 것을 의미한다. 일례로 케냐의 'M-pesa 서비스'를 들 수 있다. 케냐는 정치적

불안정, 국민들의 은행에 대한 낮은 신뢰도, 전산화 미비로 국민 80%이상이 은행구좌를 가지고 있지 않았고 이에 Vodafone은 M-Pesa라는 금융 서비스를 만들었다. M-Pesa 서비스는 휴대폰 메시지를 통해 송·출금, 대금결제 등을 지원하여 안전한 금융거래를 가능하게 하는 것으로 Vodafone 가입자가 아니어도 사용 가능하다. M-Pesa 서비스는 2007년 시행 후 2년 내에 국민의 6분의 1인 550만 명을 고객으로 확보하였고, 현재는 가입자가 1,000만명에 달한다⁴⁾.

또한 인도의 IFFCO Kisan Sancher Limited(IKSL)은 인도 지역농민들의 생산성 향상과 상생가치창출을 위하여 IFFCO(Indian Farmers Fertilizer Cooperative)와 통신회사인 Bharti Airtel, Star Mobitel의 파트너십을 통해 농업관련 정보 제공 서비스(Green Sim 카드)를 개발해 저렴한 가격으로 판매하여, 현재 3백만 명의 사용자를 확보하였으며 정보를 이용하여 농부들은 생산성을 향상시켰고 기업은 지속적인 매출과 순이익 증가를 가져왔다.

2) 시장창조형(빈부 격차 해소에 중점)

선진국에서는 일상용품이지만 가격이나 지역적인 제약 때문에 低개발국에 없는 제품과 서비스를 지역주민이 지불 가능한 가격으로 생산하여 판매하는 경우를 말한다. 영국의 Freeplay는 빈곤층의 전기 공급문제를 해결하기 위해 가전기기의 제조에 대한 전문성을 활용하여 전기 배터리 대신 태양 충전식 제품을 개발하여 전기가 공급되지 않는 지역의 수많은 사람에게 더 많은 상품과 서비스를 이용할 수 있는 기회를 제공하였고, 네슬레(Nestle)는 아시아 지역 저

4) <http://benefitmag.kr/search/vodafone> (검색일: 2013년 8월 3일).

소득층의 영양 상태를 고려해 영양가 높은 제품을 저가격·소포장의 ‘보급형 제품(Popularly Positioned Products)’로 출시하였다. 네슬레는 인도에서 요오드 결핍이 심각한 현지인을 위해 요오드 성분을 추가하고 인도 향료를 첨가한 ‘매기(maggi) 라면’을 출시하였고 냉장고가 없어 장기보관이 힘들기 때문에 소용량, 소포장에 대한 니즈가 매우 높은 현실을 고려하여 제품을 설계·생산하였다(신미주, 2012).

다만, 공유가치형과 구별되는 점은 시장창조형이 사업활동에서 출발한 것이라면 공유가치형은 기획단계에서 사업과 공헌을 동시에 목표로 두었다는 점이라 할 수 있겠다⁵⁾.

3) 문제해결형(의료 격차 해소에 중점)

고도의 R&D투자가 요구되나 수익성이 낮아 대다수 기업이 관심을 두지 않는 일을 사회공헌 차원에서 손해를 보면서까지 수행하는 경우를 의미한다. 머크(美)는 1987년 실명을 유발하는 회선사상충症 치료제인 맥티잔을 필요한 사람에게 필요한 만큼 지원하겠다는 ‘맥티잔 기부프로그램’을 발표하였다. 아프리카 지역에서 주로 발병하는 풍토병이고 지역민들은 맥티잔을 살 경제적 능력이 없기 때문에 머크로서는 치료제를 개발해도 이윤을 남길 수 없는 상황이었으나 개발된 기술을 수익성이 낮다는 이유로 폐기하지 않고 기부프로그램으로 전환하여 25억개의 약을 기부하여 7억 명의 환자를 치료 하였고 지금도 아프리카, 남미 지역에서 연간 8,000만 명의 환자가 혜택을 받고 있다(조희재, 2009). 또한 국내에서도 사례를 볼 수 있는데 매일

5) 조희재 연구원과 e-mail 인터뷰 결과(2013. 12. 12)

유업은 ‘특수 분유사업’을 통해 선천성대사이상 질환 유아를 위한 특수 유아식 8종류를 일반분유와 비슷한 가격으로 판매하고 있다.

전략적 사회공헌 활동이 아닌 후원형은 사람, 조직, 특정행사에 현금, 서비스, 현물 등을 제공하는 것으로 취약계층, 문화예술, 스포츠 등 수혜분야나 대상에 관계없이 다양한 분야의 다양한 사람들을 도울 수 있는 방법이다. 기업에서 흔히 사용되는 후원형 전략으로 ‘공익연계마케팅’과 ‘메세나 활동’을 들 수 있겠다(전국경제인연합회, 2009).

제4절 선행연구 검토와 관련변인의 탐색

최근까지 발표된 기업의 사회공헌 활동의 영향요인에 대한 실증 분석을 보면 기업의 사회공헌 활동 자체에 대한 영향요인을 분석하였을 뿐, 사회공헌을 유형화하여 분석한 논문은 없었다. 즉, 기업의 사회공헌은 상술한 바와 같이 후원형, 시장창조형, 문제해결형, 공유가치형으로 분류할 수 있는데 기존의 논문은 기업의 사회공헌 자체로 확대 혹은 추진여부를 연구함으로써 좀 더 구체적인 사회공헌 전략을 수립하는데 있어 명확한 가이드라인을 제시하지 못하는 아쉬움이 있었다. 또한, 일부 연구는 실증 연구의 틀을 벗어나 구할 수 있는 자료들을 수집하여 이들을 토대로 재구성한 방식을 택해 연구방법이나 체계면에서 한계를 지니고 있다. 그럼에도 불구하고 기존의 논문들이 기업의 사회공헌 활동에 유의미한 영향을 미치는 요인을 제시하고 있는 바, 이하에서는 실증분석한 기존의 선행연구와 그렇지 않은 연구를 나누어 살펴보고자 한다.

많은 논문들이 기업의 사회공헌 활동의 영향요인에 대해 실증분석을 하였다. 먼저 권순용 외 2인(1997)이 기업의 기부행위에 영향을 미치는 변수를 밝혀내고자 1988~95년 동안 국내 기업의 횡단면 재무 데이터(cross sectional data)를 기초로 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 업종 평균 기부금 지출수준, 광고비 지출비율, 연구개발 지출비율, 부채비율, 전기의 기부금 지출수준, 유효법인세율 등이 기부금 지출에 유의적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박헌준·이종건(2002)은 한국 상장 제조업체를 대상으로 기업의 사회공헌활동과 재무적 성과간의 관계에 관한 실증적 연구를 시도하였다. 이 연구에서 국내기업의 기부행위 수준이 높을수록 기업의 재무적 성과가 더 향상된다는 연구결과를 제시하였다. 또한, 기업규모가 클수록 사회공헌활동을 더 많이 한다는 연구결과를 제시하였다. 즉, 기업규모가 큰 기업이 작은 기업에 비하여 기부행위와 환경보호 활동을 더 많이 하는 것으로 나타났다.

Brammer와 그의 동료(2006)이 334개의 기업을 대상으로 한 조직 규모 및 가시성(可視性)과 사회공헌활동의 관계에 관한 연구에서도 조직규모와 언론보도 횟수가 모두 사회공헌활동과 유의미한 관계를 나타냈는데, 조직규모가 클수록 사회공헌활동을 더 활발히 하고 언론보도 횟수가 많을수록 사회공헌활동을 활발히 한다는 결과를 보였다. 또한, 대한상공회의소(2007)에 의하면 기업성고가 좋을수록, 기업의 규모가 클수록 기업의 사회공헌에 대한 투자규모도 확대되는 것으로 나타났다.

Brown, Helland와 Smith(2006)가 대리인 비용 이론 관련 변수들이 기업의 기부행위에 영향을 미치는 것을 실증적으로 발견했는데, 그들은 구체적으로 이사회 구성요소(내부 외부 인사 비율 등)와 상

관없이 이사회 규모가 클수록 기부행위에 긍정적 영향을 미치고 총 자산부채비율이 클수록 부정적 영향을 미치는 것을 발견하였다.

윤각·조재수(2007)는 기업의 사회적 책임활동 인식에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구에서 선행연구를 통해 CSR 활동의 효과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌던 적합도(기업과 그 기업이 지원하는 이슈간의 연관성), 순수성(기업의 이익을 위한 동기가 아닌 사회적 이익을 위한 동기), 지속성(지속적이며 일관되게 수행)등 세 개의 선행변인들과 CSR 활동의 결과변인들인 기업명성, 브랜드태도, 입소문의도와의 구조모형을 제안하고 이들 간의 관계를 실증적으로 살폈다. 그 결과 소비자들이 인식하는 적합도와 지속성이 CSR 활동에 대한 소비자들의 인식에 영향을 미치는 것으로 드러났으나 기존의 연구결과와 달리 순수성을 CSR 활동에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 또한 CSR 활동은 기업명성을 구축하는 중요한 도구임이 밝혀졌으며, 기업명성은 브랜드태도와 입소문전파 의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

MacPhail과 Bowles(2008)는 기업의 지원이 직원의 자원봉사활동 참여 및 자원봉사활동 시간과 밀접한 관계가 있음을 보여주고 있으며 Booth와 그의 동료들(2009)도 시간 지원과 재정적 지원 모두 직원의 자원봉사 시간에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 지적한다.

고성천·박래수(2011)는 기업의 사회적 책임활동 결정요인과 기업 가치를 연구하는 논문에서 기업의 소유구조, 기업규모, 부채비율, 수익성, 기업연령 및 대규모 기업집단 소속여부가 중요한 역할을 하는 것으로 보고하였다. 먼저 대주주 1인의 지분율이 높을수록 CSR 수준도 높은 것으로 나타났으며 외국인 투자비중이 높은 기업일수록 CSR 수준은 낮은 것으로 분석되었다. 기업규모, 기업의 수익성, 기

업연령 변수의 경우 유의적인 음의 회귀계수를 나타내며, 기업의 부채비율이 높을수록 CSR 수준은 높게 나타났다. 국내기업의 경우 규모가 크거나 수익성이 좋은 기업, 그리고 오랜 업력을 가진 기업일수록 CSR에 소극적인 것으로 나타나 일반적인 기대와는 다른 분석 결과를 나타내 보이고 있다.

그리고 실증분석은 아니지만 사례연구 등을 통해 유의미한 변수를 연구한 논문도 다수 볼 수 있다. 노영관(2007)은 기업의 전략적 사회공헌 실천에 대한 사례연구에서 각 기업이 주력하고 있는 사회공헌활동을 분석하여 각 기업의 사회공헌활동에 있어 전략적으로 의미 있는 공통점 혹은 차이점을 찾으려고 했으나 찾지 못하였다고 보고하였다. 이는 우리나라 기업들이 사회공헌활동을 전략적으로 활용하고 있지 못하다는 의미로 해석될 수 있다고 하였다. 따라서 전략적 사회공헌 활동을 위해 우선 기업이 소비자들의 인식을 바꿀 수 있도록 노력하고 사회공헌 활동의 영역을 학술연구, 사회복지, 문화예술에서 벗어나서 다양화하고 최고 경영진의 관심과 전문 인력의 충원 필요성을 제시하였다.

사득환(2011)은 강원 랜드 CSR 활동 분석을 토대로 우리나라 기업의 전략적 공헌활동을 위한 과제를 다음과 같이 도출하였다. CEO의 CSR 활동에 대한 관심 증대, CSR 활동을 사회적 투자(Social Investment)의 접근, 특화된 사업을 발굴하고 집행, 전문직원 배치, NGO 등과의 네트워크 구축, 전략적 사회공헌을 뛰어넘는 선진형 CSR 모델 구축 등을 제시하였다.

안중희·양준규(2012)는 사회공헌활동의 효과적 실행을 위한 전략적 접근방안 연구에서 전략적 사회공헌 활동 설계의 핵심요소로서 협

력네트워크의 확대, 사회공헌 활동과 전사전략의 연계, 이해관계자에 맞추어 사회공헌 품질 강화를 들었다. 즉, 이해관계자가 참여하는 네트워크가 전략적 사회공헌활동에서 중요한 비중을 차지하고 (Wheeler et al., 2003), 전략적 사회공헌활동은 이해관계자를 중시하므로 기업 활동과 연계되어야 하며 사회공헌 활동의 품질을 지속적으로 향상시키기 위하여 현재 활동 프로그램의 수정과 새로운 공헌 프로그램 도입을 계속 모색해야 한다는 것이다.

강철희·김미희·허수연(2012)은 기업의 사회공헌 확대계획에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색적 연구에서 조직의 규모가 크고 전담인력이 있으며 직원을 자원봉사자로 참여시키는 것에 대한 교육 프로그램이 마련되어 있는 경우 사회공헌의 확대가능성이 더 커진다는 사실을 확인하였다. 그리고 전략적 동기(기업에 대한 인식개선, 사회공헌 활동을 통한 영업실적 증가, 직원들의 내부단합과 사기 고양, CEO의 의지 등)를 지녔을 경우가 이타적 동기(기업의 사회적 책임 이행을 위해, 소외계층을 돕기 위해 등)에 따라 사회공헌 활동을 하는 경우보다 확대 가능성이 더 높았으며, 평판 향상에 기여한다는 인식이 강할수록, 지역사회를 대상으로 지원하는 경향성이 클수록 확대 가능성이 더 커짐을 보고하고 있다.

한편 본 연구에서는 선행연구 외에 20개 대표 기업⁶⁾ CSR 담당자를 대상으로 한 사전 인터뷰를 통해 CSV선택에 영향을 미치는 변인들을 탐색하고자 하였다. 그 결과, 대부분의 기업 CSR 담당자들은 공유가치창출(CSV)와 기존의 CSR을 비교할 때, CSV는 회사 전체적으로 접근하지만 CSR은 부분적으로 접근하며 CSV는 원칙적으로

6) 현대자동차그룹, (주)LG, SK그룹, 삼성화재, 유한킴벌리, KB국민은행, KT, CJ제일제당, 인텔코리아, 아모레퍼시픽, 풀무원, 포스코에너지, 두산인프라코어, 동부화재, 교보생명, LIG손해보험, 딜라이트보청기, 시지온, 에코준컴퍼니, 공부의 신

회사의 핵심역량에 기반하나 CSR은 핵심역량과 별도로 가능하다는 차이가 유의미하다는 Porter의 주장을 인지하고 있었다(Porter and Kramer, 2011).

<표 2> 선행연구 고찰

연구자	연구내용(주요 변수)
권순용 등(1997)	①업종 평균 기부금 지출수준, ②광고비 지출비율, ③연구개발 지출비율, ④부채비율, ⑤전기의 기부금 지출수준, ⑥유효법인세율 등이 기부금 지출에 유의적으로 영향
박현준 외 3인(2002)	① 기업규모가 클수록 사회공헌활동을 더 많이 한다는 연구결과를 제시
Brammer et al.(2006)	① 조직규모가 클수록 사회공헌활동을 더 활발히 하고 ② 언론보도 횟수가 많을수록 사회공헌활동을 활발히 한다는 결과
Brown, Helland & Smith(2006)	①이사회 규모, ②총자산부채비율 등의 대리인 비용관련 변수들이 기부행위에 영향을 미치는 것을 발견
윤각 · 조재수 (2007)	소비자들이 인식하는 ①적합도와 ②지속성이 CSR활동에 대한 소비자들의 인식에 영향을 미치는 것으로 드러났으나 ③순수성은 CSR활동에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치지 않음
MacPhail과 Bowles(2008)	①기업의 지원이 직원의 자원봉사활동 참여 및 자원봉사활동 시간과 밀접한 관계가 있음
고성천 · 박래수 (2011)	①기업의 소유구조, ②기업규모, ③부채비율, ④수익성, ⑤기업연령 및 ⑥대규모 기업집단 소속여부가 중요한 역할을 하는 것으로 보고
노영관(2007)	각 기업의 사회공헌활동에 있어 전략적으로 의미있는 공통점 혹은 차이점을 찾으려고 했으나 찾지 못하였다고 보고
사득환(2011)	①CEO의 CSR활동에 대한 관심 증대, ②CSR활동을 사회적 투자의 접근, ③특화된 사업을 발굴하고 집행, ④전문직원 배치, ⑤NGO 등과의 네트워크 구축 등을 제시
안종희 · 양준규 (2012)	①협력네트워크의 확대, ②사회공헌 활동과 전사전략의 연계, ③이해관계자에 맞추어 사회공헌 품질 강화 제시
강철희 · 김미희 · 허수연(2012)	①조직의 규모가 크고 ②전담인력이 있으며 직원을 자원봉사자로 참여시키는 것에 대한 ③교육프로그램이 마련되어 있는 경우, ④평판 향상에 기여한다는 인식이 강할수록, ⑤지역사회를 대상으로 지원하는 경향성이 클수록 사회공헌의 확대가능성 높음

그러나 Porter의 주장과는 달리 기존 대기업 내에서는 아직 전사적(全社的)인 접근은 어렵다고 하였다. 소셜벤처기업 등 소규모 창업기업은 회사 자체가 공유가치창출을 추구하여 학문적 논의와 일치하나 규모가 큰 기존 기업은 전사적 접근이 어렵다는 것이다. 이러한 이론적 논의를 감안하여 “CEO의 의지”와 “전문직원의 배치” 등을 유의미한 변수로 보고 전사적 접근 여부를 가늠해보고자 한다.

그리고 공익성과 수익성을 동시에 갖는 공기업의 특수성을 감안하여 일반기업과 구분하여 분석할 필요가 있다는 의견이 있었다⁷⁾. “공기업”과 “사기업” 여부도 중요한 변수로 채택할 필요가 있다. 다만, 외국인 투자 비율은 공기업에게 적용하기 어려우므로 본 연구의 유의미한 변수에서 제외하여야 한다는 의견이 있었다.

또한, 이사회규모와 언론 보도 횟수 등은 우리나라 기업들의 이사회 구성이 대부분 7인으로 되어 있다는 점과 다양한 언론 매체로 인해 측정이 어렵다는 점을 고려해서 본 연구에서 제외하였다.

따라서 살펴본 기존 선행연구와 탐색적 인터뷰를 통해 유의미한 변수를 도출하면, ① CEO의 의지, ② 기업규모, ③ 기업지배구조, ④ 기업의 부채비율, ⑤ 전담직원 배치, ⑥ 외부 네트워크 구축, ⑦ 공기업/사기업 여부 등임을 알 수 있다. 다만, 기업규모와 기업의 부채비율은 기존 연구에서 많이 검토된 바 있으며 KOBEX 지수

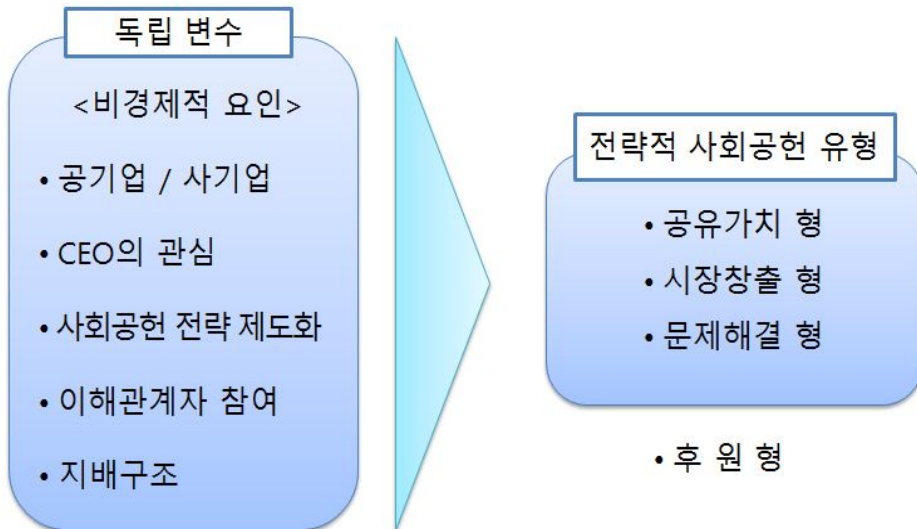
7) 공기업에 대해 공기업 존재 자체가 “공익(공공성)과 사익(수익성)을 동시에 추구하는 기업”으로서 공유가치 기업의 전형이라는 지적이 있다. 하지만 공기업의 공공성이란 법에서 부여한 사회적 가치를 의미하지만, 공유가치창출에서 사회적 가치란 사회구성원(기업시민)으로서 현재 존재하거나 새롭게 등장할 사회문제를 새로운 방법으로 해결하는 가치를 의미한다. 따라서 공기업도 기업시민으로서 본연의 업무 외에 사회적 가치를 창출하도록 노력하여야 한다.

의 특성을 나타내는 변수가 아니기 때문에 통제변수로 하고자 한다.

제3장 연구의 설계

제1절 연구의 분석틀과 연구가설

[그림 3] 연구의 분석틀



<통제변수> : 경제적 요인 (기업규모, 기업의 부채 비율)

한국조세연구원에 따르면, 우리나라 CSR영역에서 공기업이 민간 기업을 선도하고 있으며 공기업이 민간기업보다 준수하여야 할 법규 범이 더 많으므로 더 강력한 사회적 책임을 수행하고 있다(라영재, 2012). 따라서 전략적 사회공헌 유형 선택에도 민간기업보다 공기업이 선도적으로 공유가치유형을 선택하는지 살펴볼 필요가 있다.

가설 1) 기업유형은 전략적 사회공헌 유형 선택에 영향을 나타낼 것이다.

기업의 CSR활동 성패는 CEO의 관심 정도에 달려 있다고 해도 과언이 아니다(Poter & Kramer, 2006). 기업의 전략적 사회공헌 활동 유형 선택에 있어서도 CEO의 선택이 중요한 영향을 미친다고 하겠다. CEO의 CSR 활동에 대한 직접적인 관심표명과 격려는 기업 CSR 활동에 가장 효과적인 방법이라고 할 수 있으며(이계자·박소현·이상철, 2007), 공유가치형 선택에 있어서 전사적인 전략의 출발은 CEO의 관심이라고 할 수 있다.

가설 2) CEO의 관심은 전략적 사회공헌 유형 선택에 영향을 나타낼 것이다.

기업의 사회적 책임 활동에서 전담인력 및 명문화된 비전과 목표는 비중 있게 고려할 요소이다. 황보람과 김환희(2010)는 기업 내의 전담조직이 기업 사회적 책임 활동을 지속적으로 수행하는데 중추적인 역할을 하는 요인 중 하나라고 설명한다. 이선미(2005)는 전담인력 그 자체가 기업의 사회적 책임활동을 다양하게 전개하는데 기여한다고 설명한다. 또한 사회에 유익한 비전을 가진 기업이라면 기업의 핵심역량과 사회공헌 활동을 연관 지어야 한다. 사회공헌은 그 기업의 가치와 비전을 실현하는 통로이므로 기업의 활동과 전략적으로 결합된다. 따라서 사회공헌 전략 제도화는 전략적 사회공헌 유형 선택에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 3) 사회공헌 전략 제도화는 전략적 사회공헌 유형 선택에 영향을 나타낼 것이다.

기업은 이해관계자를 중심에 놓을 때 효과적인 전략적 판단이 가능하다. 이해관계자 관점에서 개별 주체와 집단에 맞추어 관계를 분류·분석하고 사회적 책임활동의 우선순위를 정하고 기업 활동에 전략적으로 결합할 수 있다(Carroll, 1991). 전략적인 사회공헌 활동은 이해관계자를 중시하고 이를 기업 활동과 연계시켜야 하며, 사회공헌 활동의 지속적인 품질을 지속적으로 향상시킬 수 있도록 이해관계자들의 사고를 반영하는 것이 필요하다.

가설 4) 이해관계자 참여는 전략적 사회공헌 유형 선택에 영향을 나타낼 것이다.

Barnea와 Rubin(2010), Beltratti(2005) 등은 CSR이 기업명성을 제고시키고, 종업원의 생산성을 향상시키며, 환경오염과 관련된 비용과 벌금을 감소시키는 등을 통해 기업 가치를 제고시키는 방향으로 전개될 수도 있지만, 반면 CSR이 경영자 개인의 명성 제고를 위해 수행된다면 그만큼 CSR로 인한 지출은 비용이 되어 기업 가치를 훼손시키게 될 것이라고 지적하고 있다. 기업지배구조가 우수하다면 CSR을 통한 경영자의 사적이익 추구 가능성이 통제되어 CSR은 기업 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되지만, 지배구조가 우수하지 않은 기업에서는 CSR을 위한 지출이 경영자의 사적이익추구 등을 위한 대리인비용이 될 수 있어서 이 경우 CSR은 기업 가

치와 연계되지 않을 것으로 예상된다. 따라서 기업지배구조 역시 사회공헌 유형 선택에 어떠한 영향을 미칠 것인지 분석해 볼 필요가 있다.

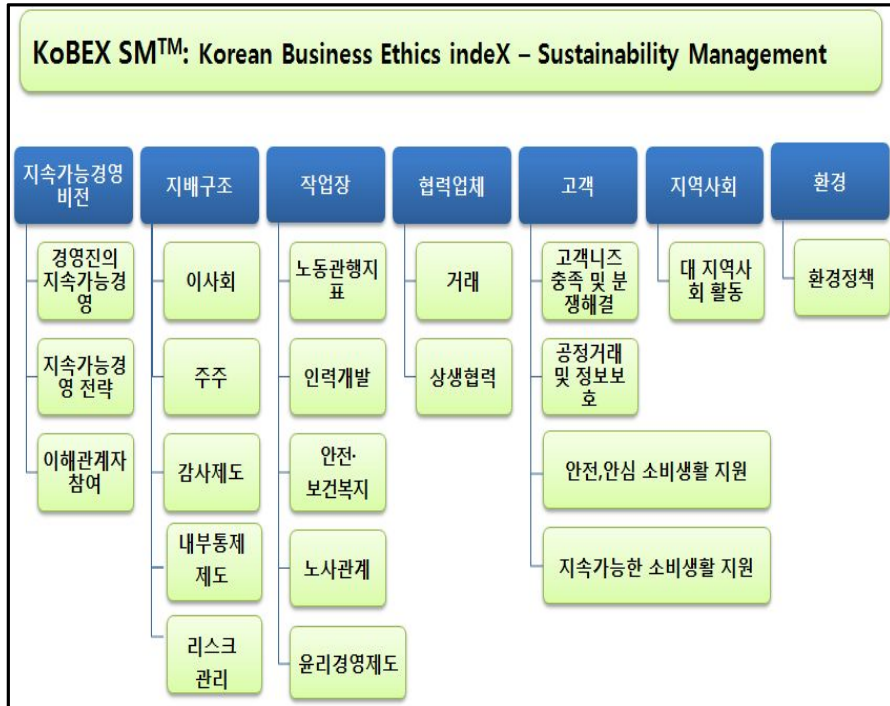
가설 5) 지배구조는 전략적 사회공헌 유형 선택에 영향을 나타낼 것이다.

제2절 연구의 데이터 및 변수의 측정

1. 연구의 데이터: KOBEX SMTM 실태조사

주요기업의 지속가능경영 실태조사(KoBEX SMTM, Korean Business Ethics Index - Sustainability Management)는 지식경제부(現 산업통상자원부)가 의뢰하여 산업정책연구원이 2009년 개발한 지속가능경영 인덱스이다. KoBEX SMTM은 공기업과 민간기업을 통합적으로 고려하였고, 지속가능경영 도입 현황 및 성과를 조사하여 지속가능경영 성과 평가에 대한 기본 틀을 제공하며 지속가능경영 체제 확산을 도모하는데 기여하고자 한다. 지속가능경영 지표(KoBEX SMTM)는 지속가능경영, 지배구조, 작업장, 협력업체, 고객, 지역사회, 환경경영 등 총 7개의 영역으로 구성되어 있고, 이를 다시 21개의 세부영역으로 나눌 수 있으며, 전체 84개의 문항으로 구성되어 있다. 매년 주요기업의 지속가능경영 실태조사는 전년도 1월 1일부터 12월 31일까지의 자료를 활용하고 있다.

[그림 4] KoBEX SMTM의 7개 영역 및 영역별 세부영역



KoBEX SMTM의 조사항목 중 전략적 사회공헌 활동 유형은 2010년도부터 도입되어 실태조사에 참여한 국내 소재 공기업⁸⁾과 민간기업 모두를 포함한다. 공기업 조사 대상은 지식경제부(現 산업통상자원부) 산하기관(시장형 공기업, 준시장형 공기업, 기금관리형, 위탁집행형, 기타공공기관)과 타부처 산하기관(시장형 공기업, 준시장형 공기업)⁹⁾을 대상으로 하였으며, 민간기업의 경우 전년도 말을 기준

8) 각 부처의 산하기관은 주무부처의 공기업(시장형, 준시장형), 준정부기관(기금관리, 위탁집행), 기타 공공기관으로 분류되며, 조사 대상이 되는 공기업의 경우 각 부처의 산하기관(지식경제부는 공기업과 준정부기관, 기타 공공기관을 포함), 타 부처는 공기업까지를 범위로 함

9) 2010년 공공기관 관리 및 기준에 따라 분류됨(공공기관 경영정보 공개시스템)

으로 매출액 상위 400대기업과 시가총액 기준 400대 기업을 기본 대상으로 하며, 그 외 신청을 원하는 기업의 경우 추가 신청을 받아 조사를 실시하였다. 2010년 2011년 2012년 참여기업은 <표 3>, <표 4>, <표 5>와 같다. 또한, 매년 응답을 한 기업이라도 경제적 요인의 변화, CEO의 교체, 외부환경에 따른 전략 변화 등 비경제적 요인이 달라질 수 있으므로 분석 pool에 모두 넣었다. 다만, 설문조사 항목 이외의 재무적 정보는 금융감독원의 전자공시시스템을 이용하였다.

<표 3> 2010년 KoBEX SMTM 응답기업

공기업 (41개)
① 한국지역난방공사, ② 한국동서발전, ③ 한국수력원자력, ④ 한국남동발전, ⑤ 한국서부발전, ⑥ 한국중부발전, ⑦ 한국철도공사, ⑧ 한국광물자원공사, ⑨ 한국우편물류지원단, ⑩ 한국공항공사, ⑪ 한국가스공사, ⑫ 한국석유공사, ⑬ 서울메트로, ⑭ 인천국제공항공사, ⑮ 한국농어촌공사, ⑯ 한국토지주택공사, ⑰ 부산교통공사, ⑱ 농수산물유통공사, ⑲ 코레일관광개발, ⑳ 제주국제자유도시개발센터, ㉑ 한국전력기술, ㉒ 한국가스안전공사, ㉓ 근로복지공단, ㉔ 한국산업기술시험원, ㉕ 한국가스기술공사, ㉖ 건강보험심사평가원, ㉗ 국립공원관리공단, ㉘ 신용보증기금, ㉙ 한국마사회, ㉚ 한국조폐공사, ㉛ 한국예탁결제원, ㉜ 한국감정원, ㉝ 한국주택금융공사, ㉞ 국민연금공단, ㉟ 한국무역보험공사, ㊱ 한국관광공사, ㊲ 한전KPS, ㊳ 한국산업단지공단, ㊴ 한국전기안전공사, ㊵ 금보협공사, ㊶ 국민체육진흥공단
민간기업 (29개)
① 교보생명보험, ② 국민은행, ③ 현대카드, ④ 대구은행, ⑤ 호텔롯데, ⑥ 신한은행, ⑦ 유코카캐리어스, ⑧ 아이들과미래, ⑨ 삼성증권, ⑩ 아시아나항공, ⑪ 다음커뮤니케이션, ⑫ 웅진씽크빅, ⑬ 한전산업개발, ⑭ 현대제철, ⑮ 하이닉스반도체, ⑯ 대한제강, ⑰ 포스코켄텍, ⑱ 삼성전자, ⑲ 기아자동차, ⑳ 현대모비스, ㉑ 아모레퍼시픽, ㉒ 한국타이어, ㉓ STX그룹, ㉔ 유한킴벌리, ㉕ 현대오일뱅크, ㉖ 포스코특수강, ㉗ 현대위아, ㉘ 포스코파워, ㉙ 엘에스엠트론

〈표 4〉 2011년 KoBEX SMTM 응답기업

공기업 (38개)
<p>① 한국동서발전, ② 한국남동발전, ③ 국립공원관리공단, ④ 한국수자원공사, ⑤ 한국중부발전, ⑥ 한전원자력연료, ⑦ 한국지역난방공사, ⑧ 한국공항공사, ⑨ 한국농어촌공사, ⑩ 한국석유공사, ⑪ 한국토지주택공사, ⑫ 인천국제공항공사, ⑬ 한국철도시설공단, ⑭ 한국광물자원공사, ⑮ 한국우편물류지원단, ⑯ 한국철도공사, ⑰ 한국산업단지공단, ⑱ 한국마사회, ⑲ 한국가스안전공사, ⑳ 한국관광공사, ㉑ 한국방사성폐기물관리공단, ㉒ 농수산식품유통공사, ㉓ 건강보험심사평가원, ㉔ 제주국제자유도시개발센터(JDC), ㉕ 교통안전공단, ㉖ 코레일관광개발, ㉗ 국민연금공단, ㉘ 한전KPS, ㉙ 대한주택보증주식회사, ㉚ 예금보험공사, ㉛ 한국전력기술, ㉜ 한국주택금융공사, ㉝ 신용보증기금, ㉞ 한국수력원자력, ㉟ 국민체육진흥공단, ㊱ 한국전력공사, ㊲ 한국무역보험공사, ㊳ 한국예탁결제원</p>
민간기업 (36개)
<p>① 한국타이어, ② 교보생명보험, ③ 삼성화재해상보험, ④ 웅진씽크빅, ⑤ (주)LG생활건강, ⑥ 기아자동차, ⑦ 신한은행, ⑧ SK케미칼, ⑨ LS엠트론, ⑩ 한화케미칼, ⑪ 아모레퍼시픽, ⑫ KB국민은행, ⑬ DGB금융지주, ⑭ 아시아나항공, ⑮ LS전선, ⑯ KT, ⑰ 현대제철, ⑱ 네패스, ⑲ 유한킴벌리, ⑳ 포스코엠텍, ㉑ 포스코켐텍, ㉒ 포스코특수강, ㉓ SK하이닉스, ㉔ 현대모비스, ㉕ 하나은행, ㉖ 한전산업개발, ㉗ 사회복지법인 아이들과미래, ㉘ LG패션, ㉙ 한미글로벌건축사사무소, ㉚ STX, ㉛ (주)LG이노텍, ㉜ 웅진홀딩스, ㉝ 금호석유화학, ㉞ S-Oil, ㉟ LG화학, ㊱ 삼성전자</p>

〈표 5〉 2012년 KoBEX SMTM 응답기업

공기업 (41개)
<p>① 한국동서발전, ② 한국남동발전, ③ 국립공원관리공단, ④ 한국수자원공사, ⑤ 한국중부발전, ⑥ 한전원자력연료, ⑦ 한국지역난방공사, ⑧ 한국공항공사, ⑨ 한국농어촌공사, ⑩ 한국석유공사, ⑪ 한국토지주택공사, ⑫ 인천국제공항공사, ⑬ 한국철도시설공단, ⑭ 한국광물자원공사, ⑮ 한국우편물류지원단, ⑯ 한국철도공사, ⑰ 한국산업단지공단, ⑱ 한국마사회, ⑲ 한국가스안전공사, ⑳ 한국관광공사, ㉑ 한국방사성폐기물관리공단, ㉒ 농수산식품유통공사, ㉓ 건강보험심사평가원, ㉔ 제주국제자유도시개발센터(JDC), ㉕ 교통안전공단, ㉖ 코레일관광개발, ㉗ 국민연금공단, ㉘ 한전KPS, ㉙ 대한주택보증 주식회사, ㉚ 예금보험공사, ㉛ 한국전력기술, ㉜ 한국주택금융공사, ㉝ 신용보증기금, ㉞ 한국도로공사, ㉟ 한국서부발전, ㊱ 중소기업진흥공단, ㊲ 대한무역투자진흥공사, ㊳ 해양환경관리공단, ㊴ 강원랜드, ㊵ 한국전기안전공사, ㊶ 한국전자통신연구원</p>
민간기업 (38개)
<p>① 한국타이어, ② 교보생명보험, ③ 삼성화재해상보험, ④ 웅진씽크빅, ⑤ (주)LG생활건강, ⑥ 기아자동차, ⑦ 신한은행, ⑧ SK케미칼, ⑨ LS엠트론, ⑩ 한화케미칼, ⑪ 아모레퍼시픽, ⑫ KB국민은행, ⑬ DGB금융지주, ⑭ 아시아나항공, ⑮ LS전선, ⑯ KT, ⑰ 현대제철, ⑱ 네패스, ⑲ 유한킴벌리, ⑳ 포스코엔텍, ㉑ 포스코켄텍, ㉒ 포스코특수강, ㉓ SK하이닉스, ㉔ 현대모비스, ㉕ SK C&C, ㉖ 동부화재, ㉗ KB금융지주회사, ㉘ 삼성엔지니어링, ㉙ 대한항공, ㉚ 포스코에너지, ㉛ 포스코건설, ㉜ 현대오일뱅크, ㉝ 호남석유화학(롯데케미칼), ㉞ 두산중공업, ㉟ 한국콜마, ㊱ 두산인프라코어, ㊲ 이화다이아몬드공업, ㊳ 웅진코웨이</p>

2. 주요 변수의 측정

1) 종속변수의 측정

본 연구의 종속변수인 ‘전략적 사회공헌 유형’은 실태조사 설문에서 2009년 12월을 기점으로 전략적인 사회공헌활동을 실시한 사례가 있는지에 대한 물음에 “① 공유가치형 사회공헌”, “② 시장창조형 사회공헌”, “③ 문제해결형 사회공헌”으로 측정하였다¹⁰⁾.

2) 독립변수의 측정

(1) 공기업과 사기업

공기업은 '1', 사기업은 '0'으로 더미변수(dummy variable)화 하였다.

(2) 'CEO의 관심'의 측정

CEO의 관심은 전략적 사회공헌에 대한 최고경영자의 관심을 의미하는 것으로 “조직과의 커뮤니케이션 횟수”, “지속경영성 평가”로 정의하였다. 커뮤니케이션 횟수는 “CEO는 공식적인 사내의 커뮤니케이션을 통해 전략적 사회공헌 활동의 중요성을 반복해서 강조하였습니까?”라는 질문에 응답한 “연간 횟수”로 측정하였다. 지속가능성 평가는 “귀사는 최근 1년간 CEO 및 경영진을 대상으로 하는 정기적인 인사고과에서 아래의 항목을 공식적으로 평가하였습니까?”라는 질문에 “㉠윤리성 평가, ㉡경제성과 평가, ㉢사회성과 평가, ㉣환경성과평가, ㉤기타 유사항목평가” 중 응답 수로 조작화하였다. 응답 수가 많을수록 CEO의 전략적 사회공헌을 위한 관심이 높은 것을 의미한다.

(3) '사회공헌 전략 제도화'의 측정

사회공헌 전략 제도화는 전략적 사회공헌을 위하여 기업내 공식

10) KOBEX SM TM 설문지는 이 문항에 대해서 복수응답을 허용하고 있다. 따라서 본 연구의 편의를 위해 복수응답의 경우 '공유가치형'으로 조작화하였다. 이는 공유가치형이 이 둘을 포괄하는 개념이기 때문이다.

적인 제도화를 얼마나 하였는가를 의미하는 것으로 “전략적 사회공헌 목표 설정 및 공개”, “전담 추진 조직”으로 조작화하였다. 전략적 사회공헌 목표 설정 및 공개는 “귀사는 전년도 12월을 기준으로 전략적 사회공헌 목표를 설정하고 공개하고 있습니까?”라는 질문에 “㉠전사적으로 목표치 설정·관리하고 집계 결과 공개, ㉡전사적으로 목표치 설정·관리하나 집계 결과 공개하지 않음, ㉢전사적 목표치 개발 중(6개월 내 도입예정), ㉣전사적 목표치 없음”으로 4점 척도로 측정하였다. 전담추진조직은 “귀사는 전년도 12월 기점으로 전략적 사회공헌 추진 조직을 가지고 있습니까?”라는 질문에 “㉠전담 조직 있음, ㉡전담조직은 없으나 전담인력은 있음, ㉢겸직인력이 있음, ㉣해당사항 없음”으로 4점 척도로 측정하였다.

(4) ‘이해관계자 참여’의 측정

이해관계자의 참여는 전략적 사회공헌 활동 전반에 대해 이해관계자의 참여 및 의견을 반영하는 정도를 의미하는 것으로 “이해관계자의 의견을 반영하기 위한 제도 운영”, “이해상충처리 제도 운영”으로 조작화하였다. 이해관계자의 의견을 반영하기 위한 제도 운영은 “귀사는 전년도 말 기점으로 전략적 사회공헌활동과 관련하여 경영활동 전반에 이해관계자 의견을 반영하기 위한 제도를 운영하고 있습니까?”라는 질문에 “이해관계자 참여를 위한 상시적인 조직 및 위원회 설치 여부”, “정기적인 이해관계자 참여활동 여부”로 측정하였다. 상시조직 설치여부 및 정기적인 참여활동여부는 있음을 “1”로, 없음을 “0”으로 더미 변수화하였다. 이해상충처리 제도 운영은 “귀사는 전년도 12월을 기점으로 이해관계자 간의 상충되는 니즈가 발

생활 경우 이를 절충할 수 있는 이해상충처리 제도를 운영하고 있습니까?”라는 질문에 “㉠이해상충처리제도 운영, ㉡이해상충처리제도 계획 중, ㉢없음”으로 3점 척도로 측정하였다.

(5) ‘지배구조’의 측정

기업의 지배구조는 기업 경영의 통제에 관한 시스템으로 기업 경영에 직접·간접적으로 참여하는 주주·경영진·근로자 등의 이해관계를 조정하고 규율하는 제도적 장치와 운영기구를 의미한다. 본 연구에서 지배구조를 “이사회의 독립성”, “이사회내 전략적 사회공헌 활동 소위원회 설치여부”, “경제·사회·환경적 리스크에 대하여 주기적으로 조사하는지 여부”로 조작화하였다. 이사회의 독립성은 “귀사의 이사회는 사외·독립(또는 비상임) 이사가 의장을 맡고 있으며 선임사외이사에 의해 운영되고 있습니까?”라는 질문항목에 “㉠의장은 사외·독립(또는 비상임)이사 임, ㉡CEO와 의장은 분리되어 있음, ㉢CEO와 의장은 겸임이지만 선임사외이사는 지명, ㉣CEO와 의장은 겸임이며 선임사외이사도 지명되어 있지 않음”으로 4점 척도로 측정하였다. 다만, 응답하지 않은 경우는 CEO와 의장이 분리되어 있다 할지라도 그 운영상 그렇지 않은 경우로 판단하여 ”㉣“로 간주하였다. 이사회내 전략적 사회공헌활동 소위원회 설치여부는 “귀사는 전년 12월을 기준으로 이사회 내에 전략적 사회공헌 활동 사안을 다루는 소위원회(예: 지속가능경영위원회, 윤리위원회, 감사위원회 등)를 설치 및 운영하고 있습니까?”라는 질문에 “㉠내부와 외부에 없음, ㉡이사회 외부에 소위원회 있음, ㉢이사회 내부에 소위원회 있음, ㉣내외부에 모두 있음”으로 4점 척도로 측정하였다. 경제·사회·

환경적 리스크에 대하여 주기적 조사는 “귀사는 전사적 차원에서 경제·사회·환경적 리스크에 대하여 주기적으로 조사하고 있습니까?”라는 질문항목에 “㉠전사적 차원에서 주기적이고 전 분야에 걸쳐 조사, ㉡전사적 차원에서 주기적이고 일부 분야에 대하여 조사, ㉢전사적 차원에서 비정기적으로, 전 분야에 걸쳐 조사, ㉣전사적 차원에서 비정기적으로 일부 분야에 대하여 조사, ㉤하지 않고 있음”으로 5점 척도로 측정하였다.

3) 통제변수의 측정

금융감독원의 전자공시시스템을 이용하여 기업규모는 “종업원수”로 정의하였고 기업의 부채비율은 전년도말을 기준으로 공시된 자료를 활용하였다.

<표 6> 본 연구의 변수와 측정

영역	변수	측정문항 및 조작화	측정
종속 변수	공유가치형	제품 및 서비스를 통해 사회문제 해결과 기업의 경제적 이익을 동시에 창출	더미변수 (해당=1, 미해당=0)
	시장창조형	지역주민이 지불가능한 가격으로 생산하여 판매하는 경우	
	문제해결형	고도의 R&D투자가 요구되나 수익성이 낮은 경우로 손해를 보면서까지 수행하는 경우	
독립 변수	공기업/사기업	(공기업) 시장형 공기업, 준시장형 공기업, 기금관리형, 위탁집행형, 기타공공기관 (사기업) 공기업이 아닌 기업	더미변수 (해당=1, 미해당=0)
	CEO의 관심	① 조직과의 커뮤니케이션 횟수	연간횟수
		② 지속경영성 평가 -윤리성, 경제성과,사회성과,환경성과, 기타	응답수
	사회공헌 전략 제도화	③ 전략적 사회공헌 목표설정 및 공개	4점 척도
		④ 전담 추진 조직	4점 척도
	이해관계자 참여	⑤ 상시적인 조직 및 위원회 설치여부	더미변수 (해당=1, 미해당=0)
		⑥ 정기적인 이해관계자 참여 활동 여부	
		⑦ 이해상충처리제도 운영	3점 척도
	지배구조	⑧ 이사회 독립성	4점 척도
		⑨ 전략적 사회공헌 소위원회 설치	4점 척도
⑩ 경제·사회·환경적 리스크 주기적 조사		5점 척도	
통제 변수	기업규모	전자공시시스템 “종업원수”	단위: 명
	기업의부채비율	전자공시시스템	비율(%)

제4장 분석 및 결과 논의

제1절 사례분석을 통한 기업의 선택 유형 명확화

전략적 사회공헌 활동에 대해 학문적으로는 유형을 명확하게 구분할 수 있으나 현실적으로는 기업이 사회공헌 활동을 함에 있어서 유형을 명확하게 구분하고 추진하지 않는다. 이에 KoBEX SMTM 조사시 기업입장에서는 평가를 잘 받기 위해 제일 가치가 높아 보이는 ‘공유가치형’을 선택하거나 단순후원형 사회공헌임에도 3가지 전략적 사회공헌활동 유형으로 자의적으로 선택하여 기재한 경우가 많을 것으로 판단된다. 따라서 기업이 선택한 3가지 유형을 상술한 ‘전략적 사회공헌의 유형분류’ 기준으로 판단하여 선택 유형을 명확하게 할 필요가 있다. 이에 2012년도 KoBEX SMTM 평가에서 ‘AAA’를 받은 대표기업을 대상으로 응답현황을 분석하여 Re-coding 기준을 마련했다. 다만, 유형 중 2개 이상 선택한 경우는 ‘공유가치형’으로 재분류하였고 사례별로 살펴보면, 사회적 현안이 되고 있는 소상공인 육성 및 일자리 창출과 관련하여 신규 상품차원에서 문제해결을 도모하고 있는 경우는 ‘공유가치형’으로 분류하였다.

① KB 국민은행

KB국민은행은 단순 기부를 초월하여 저소득층의 경제참여도를 제고하기 위한 상품개발 및 판매에 노력하고 있다. 초기는 “전략적

사회공헌의 유형 분류 기준”에 의거하여 저소득층을 대상으로 ‘시장 창조형’ 사업을 추진하였고 신규시장 발굴을 통한 경제적 가치 및 사회적 가치를 추구하는 상품을 지속적으로 확대함으로써 ‘공유가치형’으로 발전하고 있다.

〈표 7〉 “KB국민은행” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
2012	<input type="checkbox"/> 공유가치형 <input type="checkbox"/> 시장창조형 <input type="checkbox"/> 문제해결형	-KB희망홀씨: 신용도가 낮은 저소득 근로자 및 영세자영업자를 지원하는 생활안정자금대출(문제해결형) -KB바뀌드림론: 대부업체 거래 등 금융소외 계층의 고금리대출을 신용회복기금 보증을 통하여 은행대출로 전환하는 대출(문제해결형)	2개 유형 이상 해당 → 공유가치형
		-KB미소금융재단을 통한 지원(시장창조형)	
		-KB국민은행 희망공부방: 대학생 멘토가 지역아동센터에서 소외계층 학생 1:1교육 대학생에게 일정 활동비를 지급하여 등록금 문제해결과 동시에 소외계층 청소년 학습능력 향상에 기여 -경제적 약자를 위한 수수료 할인	
2011	<input type="checkbox"/> 공유가치형 <input type="checkbox"/> 시장창조형 <input type="checkbox"/> 문제해결형	-KB행복드림론: 신용도가 낮은 저소득 근로자 및 영세자영업자를 지원하는 생활안정자금대출(시장창조형) -KB환승론 : 대부업체 거래 등 금융소외 계층의 고금리대출을 신용회복기금 보증을 통하여 은행대출로 전환하여 주는 대출(문제해결형)	2개 유형 이상 해당 → 공유가치형
		‘12년과 동일 응답	
		- 경제적 약자를 위한 수수료 할인	
2010	<input type="checkbox"/> 공유가치형	-KB주니어 Star적금: 사랑나눔 우대이율 제공(장애우 소년/소녀가장 기초생활수급자(직계비속 포함) 가입시 0.5%p 제공) -KB행복드림론: 신용도가 낮은 저소득 근로자 및 영세자영업자를 지원하는 생활안정자금대출(문제해	2개 유형 이상 해당 →

	결형) -KB환승론: 대부업체 거래 등 금융소의 계층의 고 금리대출을 신용회복기금 보증을 통하여 은행대출로 전환하여 주는 대출(문제해결형)	공유 가치형
■시장 창조형	‘12년과 동일 응답	
■문제 해결형	-중소기업에 대한 구매대금 결제용도의 특별자금 5 천억원 지원 -소상공인에 대한 생업자금 5천억원 특별지원	

② LG 생활 건강

LG생활건강은 연도별로 응답현황을 달리하고 있으나, '12년의 경
우 주요 브랜드의 매출과 사회문제 해결을 연계하여 ‘공유가치형’
활동으로 진화하고 있으며, '11년의 경우 사회적기업 설립을 통하여
사회적 가치 및 경제적 가치를 동시에 추구하고 있다.

〈표 8〉 “LG 생활 건강” 사례 분석 현황

연 도	연도별 응답현황		비고
20 12	■공유 가치형	-비온드 및 빌려쓰는 지구: "행복나눔N마크"부착으로 매출액의 1% 기금을 마련하여 환경성 질환 환자 치료(단순 기부 측면 고려 전략적 사회공헌 아님)	문제 해결형
	□시장 창조형		
	■문제 해결형	-페리오양치교실: 당사소속 치위생사가 미취학아동 교육시설 직접 방문하여 치아위생교육을함. 의료 취약계층에 대해서는 불소도포사업 함께 진행	
20 11	■공유 가치형	-보람동산: 사회적 약자를 위한 일자리 창출과 자 립을 지원하기 위해 1996년 계열사와 공동으로	사회적 기업

		50억원을 출연하여 보람동산을 설립. 제품 임가공 및 우편봉투 복사용지의 판매를 주요 사업으로 하여 매출 46억원을 올리고 있고 전체 근무자 중 77%인 82명이 장애우로 구성되어 있음	설립 → 공유 가치형
	<input type="checkbox"/> 시장 창조형		
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제 해결형	-LG생활건강 유스오케스트라 아카데미: 예술이라는 서비스를 지역사회 사회적 약자에게 제공함으로써 사회의 예술적인 부익부 빈익빈 문제를 해결코자 함(지역메세나, 전략적 사회공헌 아님)	
20 10		무응답	-

③ SK 하이닉스

SK하이닉스는 연도별로 응답현황을 달리하고 있으나, '12년, '10년의 경우 지역사회 일원으로서 사회문제를 정의하고 지역사회 니즈를 해결하는 방식으로 사회공헌 활동을 추진하고 있다. 다만, 직접적 경제적 이익으로는 연계되지 않으므로 '문제해결형'사업으로 재분류하였다.

<표 9> “SK 하이닉스” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
20 12	<input type="checkbox"/> 공유 가치형	-실시사례 없음	문제 해결형
	<input checked="" type="checkbox"/> 시장 창조형	-아침도시락: 이천/청주 결식아동 200명을 대상으로 영양결핍 불균형 해소를 위하여 기업단위 최초로 조식지원 도시락센터를 건립하여 아침제공(문제해결)	

		-친환경 공부방: 열악한 지역아동센터 13곳을 대상으로 환경성 질환 발생을 줄일 수 있는 친환경 공간 조성을 지원함(문제해결) -과학인재 미래육성 지원사업 (로봇과학교실): 재능이 있음에도 경제적 지역적 여건이 어려운 지역 사회 아동을 대상으로 체계적인 장학지원(문제해결)	
	<input type="checkbox"/> 문제 해결형	-실시사례 없음	
2011		-실시사례 없음	-
2010	<input type="checkbox"/> 공유 가치형	-실시사례 없음	문제 해결형
	<input type="checkbox"/> 시장 창조형	-실시사례 없음	
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제 해결형	-기억장애 치매예방 활동: 이천시 정신 보건센터, 청주시 노인종합복지관 등 과 '기억장애 사회공헌' 후원 협약을 맺고 무료 치매 검사 진행(전략적 사회공헌 아님, 업과 연계성 떨어짐)	

④ 유한킴벌리

유한킴벌리의 경우, 환경, 가족친화, 다양성이라는 사회적 아젠다에 대하여 사회공헌을 실시하고 있으며, 사회공헌활동이 기업명성 등 간접적으로 기업에 이익이 되나 단기이익으로 직접적으로 연결되지 않기 때문에 ‘문제해결형’ 사업에 적합하다고 판단하였다.

<표 10> “유한킴벌리” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
2012	<input checked="" type="checkbox"/> 공유 가치형	-우리강산푸르게푸르게, 가족친화포럼, 신혼부부학교, 육아포럼, 미래여성NGO양성교육, NPO리더십심화교육(문제해결)	문제 해결형

	<input type="checkbox"/> 시장 창조형	- 실시사례 없음	
	<input type="checkbox"/> 문제 해결형	- 실시사례 없음	
20 11	<input checked="" type="checkbox"/> 공유 가치형	'12년과 동일 응답	문제 해결형
	<input type="checkbox"/> 시장 창조형	'12년과 동일 응답	
	<input type="checkbox"/> 문제 해결형	'12년과 동일 응답	
20 10	<input checked="" type="checkbox"/> 공유 가치형	- 국가 프로젝트인 중소기업직업훈련 컨소시엄과 DTP용 잉크개발사업 에너지 및 자원순환 기술개발 보급사업에 참여(문제해결)	문제 해결형
	<input type="checkbox"/> 시장 창조형	- 실시사례 없음	
	<input type="checkbox"/> 문제 해결형	- 실시사례 없음	

⑤ 현대모비스

현대모비스는 연도별 응답현황을 달리하고 있으나, 업과의 연계성이 높은 사회공헌에 집중하고 있다. 다만, 경제적 효과성이 한계가 있고, 또 직접적으로 매출에 연결되지 않기 때문에 '문제해결형' 사업에 가깝다고 판단하였다. 동시에 미소금융재단의 경우 저소득층이라는 신규시장을 발굴을 목적을 두고 있기 때문에 '시장창조형'으로 분류하였다.

〈표 11〉 “현대모비스” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
20	<input type="checkbox"/> 공유 가치형	- 실시사례 없음	문제 해결형
12	<input type="checkbox"/> 시장 창조형	- 실시사례 없음	

	<input checked="" type="checkbox"/> 문제 해결형	-어린이 교통안전 투명우산 나눔 프로그램 운영: 자동차 부품 전문기업으로써 어린이 교통안전을 포함한 어린이 안전문제 해소를 위해 실시하고 있으며 기업 브랜드 이미지 제고 효과 및 광고 홍보 비용 대체효과 창출	
20 11	<input checked="" type="checkbox"/> 공유 가치형	-현대모비스 사업영역(자동차)과 연계한 사회공헌 프로그램 운영: 어린이 교통안전을 위한 투명우산 나눔, 교통사고 유자녀 장학금 지원, 어린이 교통안전 체험관(키즈오토파크) 지원(문제해결)	문제 해결형
	<input type="checkbox"/> 시장 창조형	-실시사례 없음	
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제 해결형	-현대모비스 사업영역(자동차)과 연계한 사회공헌 프로그램 운영: 어린이 교통안전을 위한 투명우산 나눔, 교통사고 유자녀 장학금 지원, 어린이 교통안전 체험관(키즈오토파크) 지원	
20 10	<input checked="" type="checkbox"/> 공유 가치형	-미소금융재단: 빈민창업지원대출시장,(시장,문제해결)	시장 창조형
	<input type="checkbox"/> 시장 창조형	-실시사례 없음	
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제 해결형	-교통사고 유자녀 장학금 지급(전략적 사회공헌 아님)	

⑥ 삼성화재

삼성화재는 연도별로 사회공헌활동이 경제적·사회적 가치를 제고하기 위하여 단계적으로 진전되는 양상을 보여주고 있으며, 소액보험형태의 ‘공유가치형’ 사업을, BOP시장 대상으로 ‘시장창조형’ 사업을, 교통사고 교육 등 업과 연계된 ‘문제해결형’ 사업을 운영하고 있다. 이에 삼성화재의 경우 ‘공유가치형’으로 재분류하였다.

〈표 12〉 “삼성화재” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
2012	<ul style="list-style-type: none"> ■공유 가치형 	<ul style="list-style-type: none"> -미소금융-소액보험: 장애인복지시설 대상 재산보험 가입 -미소금융-소액보험 꿈사랑보험: 한부모/조손가정 12세이하 자녀 상해보험 가입 -청소년 장애이해드라마 '굿프렌즈' 제작: 장애인인식개선 활동 	2개 유형 이상 해당 → 공유 가치형
	<ul style="list-style-type: none"> ■시장 창조형 	<ul style="list-style-type: none"> -친서민나눔특약: 기초생활보장 수급장 등에게 자동차보험료 약 17% 할인 제공 -풍수해보험 -Eco 마일리지 특약: 주행거리 자동차보험 	
	<ul style="list-style-type: none"> ■문제 해결형 	<ul style="list-style-type: none"> -천사의 날개: 어린이 교통안전물품 보급(전략적 사회공헌 아님, 단순 기부) -해피스쿨: 어린이 안전사고예방 -안내견학교: 시각장애인 안내견 보급 -콜센터: 사랑잇기 독거노인 안부전(전략적 사회공헌 아님) 	
2011	<ul style="list-style-type: none"> ■공유 가치형 	<ul style="list-style-type: none"> -청소년 장애이해드라마 '굿프렌즈' 제작: 장애인인식개선 활동 -장애이해 및 서비스 교육 영상물 제작(보건복지부) 	2개 유형 이상 해당 → 공유 가치형
	<ul style="list-style-type: none"> ■시장 창조형 	<ul style="list-style-type: none"> -친서민 나눔특약: 기초생활보장 수급자 등에게 자동차보험료 8% 할인 	
	<ul style="list-style-type: none"> ■문제 해결형 	<ul style="list-style-type: none"> -천사의 날개: 어린이 교통안전물품 보급(전략적 사회공헌 아님) -해피스쿨: 어린이 안전사고예방 -안내견학교: 시각장애인 안내견 보급(전략적 사회공헌 아님) 	
2010		-무응답	-

⑦ DGB 금융

DGB금융의 경우 연도별 응답현황을 달리하고 있으나, BOP모델에 해당하는 경우 ‘시장창조형’으로, 업과 연관성은 있으나 경제적 혜택에 한계가 있는 경우 ‘문제해결형’으로 분류하였다. ’12년의 경우 2가지 유형 이상에 해당하므로 ‘공유가치형’으로 분류하였다.

〈표 13〉 “DGB 금융” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
2012	<input checked="" type="checkbox"/> 공유가치형 <input type="checkbox"/> 시장창조형 <input type="checkbox"/> 문제해결형	-청년취업아카데미(문제해결) -청년직장체험프로그램 인턴행원 채용 -바른기업인덱스펀드 판매 -전기절약 실천(전략적 사회공헌 아님) -녹색예적금 판매	2개 유형 이상 해당 → 공유가치형
	<input checked="" type="checkbox"/> 공유가치형 <input type="checkbox"/> 시장창조형	-DGB사이버그린지점오픈 -실시사례 없음	
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제해결형	-장학문화재단 운영 -다문화가정 문화 탐방(전략적 사회공헌 아님) -다문화가정 경제교육	
2010	<input checked="" type="checkbox"/> 공유가치형 <input type="checkbox"/> 시장창조형 <input type="checkbox"/> 문제해결형	-소상공인 희망나눔대출, 일자리창출기업 특별보증대출 등 서민금융 지원(시장) -사회적기업에 대한 컨설팅 및 무료 교육 제공(시장창조) -지역대학 인턴십 운영 등 -실시사례 없음 -실시사례 없음	경제적 효과 낮으나 BCP모델 적용 → 시장창조형
	<input type="checkbox"/> 시장창조형	-실시사례 없음	
	<input type="checkbox"/> 문제해결형	-실시사례 없음	

⑧ 한국중부발전

한국중부발전의 경우 공공기관으로서 사회문제 해결에 초점을 두고 있으며, 최근 해외진출 사업장의 ODA사업연계, 동반성장, 지역 사회 밀착활동 등 업과 연계된 사회공헌활동을 추진하고 있다. 따라서 ‘공유가치형’으로 분류하였다.

〈표 14〉 “한국중부발전” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
2012	□공유 가치형	-발전소 건설예정지 민원지역 해외사업 진출을 위한 봉사활동으로 전력산업 기반 조성(문제해결) -청년인턴 채용 지역주민 채용 및 지역업체 지원 등 지역사회 인력활용 활성화(공유, 문제해결) -직원이 직접 만든 "러브하우스"(전략적 사회공헌 아님)	2개 유형 이상 해당 → 공유 가치형
	□시장 창조형	-해외 발전산업 진출을 해외 공적개발지원사업(ODA) 참여 -지역문화행사 개최 및 후원(전략적 사회공헌 아님) -중소기업 해외시장개척 지원사업 및 전시회 지원 -국제화 수출특화 지원	
	□문제 해결형	-중소기업과의 원가절감 성과공유제 및 개발선행품 성과공유제 운영 -소규모 공공시설 사업 -전기요금 보조사업(전략적 사회공헌 아님) -보령화력 민원해결을 위한 봉사활동(전략적 사회공헌 아님)	
2011	□공유 가치형	-희망통장플러스 사업 -발전소 건설예정지 민원지역 해외사업 진출을 위한 봉사활동으로 전력산업 기반조성(문제해결) -직원이 직접만든 “러브하우스”(전략적 사회공헌 아님) -청년인턴 채용 지역주민 단기고용 등 지역사회 인력 활용 활성화(공유, 문제해결)	2개 유형 이상 해당 → 공유 가치형
	□시장 창조형	‘12년과 동일 응답	
	□문제 해결형	‘12년과 동일 응답	
2010	□공유 가치형	-발전소 건설예정지 민원지역 해외사업 진출을 위한 봉사활동으로 전력산업 기반조성(문제해결) -청년인턴 채용 지역주민 단기고용 등 지역사회 인력활용 활성화(문제해결)	2개 유형 이상 해당 → 공유 가치형
	□시장 창조형	-중소기업 해외시장개척 지원사업 및 전시회 지원(문제해결) -국제화 수출특화 지원(공유, 문제해결)	
	□문제 해결형	-중소기업과의 원가절감 성과공유제 및 개발선행품 성과공유제 운영	

⑨ 대한무역투자진흥공사

대한무역투자진흥공사는 '12년도만 응답한 경우이며, 공공기관으로서 해외시장을 타겟으로 한 설립목적과 연계된 사회공헌사업에 집중하고 있으며, '12년도 중소기업 해외진출 지원, 해외 일자리 창출 등의 사회문제에 집중하고 있다. 본연의 업무와 연계된 사회공헌활동을 추진하고 있으며 2가지 유형 이상에 해당하므로 '공유가치형'으로 분류하였다.

<표 15> “대한무역투자진흥공사” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
2012	<p>■공유가치형</p> <ul style="list-style-type: none"> -투자유치사업을 통한 일자리 창출(본연의 업무, 전략적 사회공헌 아님) -해외진출 사업을 통한 일자리 창출 (본연의 업무) -해외마케팅 사업 추진을 통한 일자리 창출(본연의 업무) 	<ul style="list-style-type: none"> -사업 서비스 수수료 대기업-중소기업간 차등적용을 통한 중소기업 사업 접근성 확대(문제해결) -사회적약자 사업참여기회확대: 여성기업·사회적기업·장애인 기업의 공사서비스 참여우대 (문제해결) 	<p>2개 유형 이상 해당 → 공유가치형</p>
	<p>■시장창조형</p> <ul style="list-style-type: none"> -對 개도국 공사무역투자 경험 전수: 국가의 소프트웨어 향상을 위한 ODA 중점추진 정책 발표(아제르바이잔 투자유치활성화, 캄보디아 수출능력 배양을 위한 무역진흥 KSP사업 등)(시장창조형) -국내기업-외국인 유학생 네트워킹 간담회(전략적 사회공헌 아님) 		
	<p>■문제해결형</p>		
2011		무응답	-
2010		무응답	-

⑩ 인천국제공항공사

인천국제공항공사는 사회공헌활동을 사회적 기업으로 전환하려는 노력을 통하여 지역사회 문제개선에 노력하고 있으며, 대부분 지역 사회 밀착형 사회공헌활동이 대부분을 이룬다. 일부 사회적 기업을 운영하고 있는 등 ‘공유가치형’으로 분류하였다.

<표 16> “인천국제공항공사” 사례 분석 현황

연도	연도별 응답현황		비고
2012	<p>▣공유가치형</p> <ul style="list-style-type: none"> - "BBB 언어장벽 없는 인천공항" 통역 무료서비스 (문제해결) - 인천공항 사회적기업 육성을 통해 다문화 가정에 일자리 제공(공유가치) - 저개발국 대상 글로벌 항공 무상교육 실시 (문제해결) 		<p>2개 유형 이상 해당 → 공유가치형</p>
	<p>▣시장창조형</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자사고(하늘고) 건립 및 재정지원을 통해 타교에 비해 낮은 가격으로 우수한 교육환경제공(문제해결) - 하늘문화센터의 정상화로 지역주민들이 저렴한 가격으로 문화혜택 향유(전략적 사회공헌 아님) - 학교 특성화사업을 통해 35000명의 청소년들에게 균등한 기회 제공 (문제해결) 		
	<p>▣문제해결형</p> <ul style="list-style-type: none"> - 다국적 다문화 노래단 "몽땅"이라는 사회적 기업을 육성함으로써 다문화 단원들에게 자긍심 있는 일자리 제공(문제해결) - 기후변화 및 온실가스 등 환경운동의 일환으로 "세계평화의 숲"조성사업을 추진함으로써 환경이슈를 공론화하여 추진의 동력을 제공(문제해결) 		
2011	<p>▣공유가치형</p> <ul style="list-style-type: none"> - 포럼 특별강연 등을 통해 사회의식개혁(전략적 사회공헌 아님) - BBB 언어장벽 없는 인천공항 운동(문제해결) 		<p>2개 유형 이상 해당</p>

	<p>■시장 창조형</p> <p>-자사고 건립 및 재정지원을 통해 타학교에 비해 낮은가격으로 우수한 교육환경 제공(문제해결)</p> <p>-스카이 뮤직 페스티벌 클래식 공연(전략적 사회공헌 아님)</p> <p>-문화복지관 건립 지역학교 특성화 사업(전략적 사회공헌 아님)</p>	<p>→ 공유 가치형</p>
	<p>■문제 해결형</p> <p>-다국적 다문화노래단의 사회적기업 육성을 통해 공익서비스 제공 기반 마련 (공유가치)</p> <p>-세계 평화의 숲 조성(문제해결)</p>	
20 10	<p>■공유 가치형</p> <p>-저소득층 일자리 창출 일환으로 공공근로사업을 시행하여 수목식재 이동(문제해결)</p> <p>-지역내 환경개선 건설자재관리 등으로 비용 절감(업과 연관성 떨어짐, 문제해결)</p>	<p>2개 유형 이상 해당 → 공유 가치형</p>
	<p>■시장 창조형</p> <p>-지역사회의 교육환경을 개선하여 지역사회 발전을 도모하고자 자율형 사립고 건립사업 추진(공유, 문제해결)</p>	
	<p>■문제 해결형</p> <p>-"BBB 언어장벽 없는 인천공항" 통역 무료서비스 (문제해결)</p>	

제2절 외부 전문가 재평가를 통한 선택 유형 명확화

앞서 제시한 기업의 선택유형 명확화 과정은 다음과 같은 기준에 따라 분류하였다.

1. 활동이 사회문제해결에는 기여하나 기업에게 직접적인 경제적 효과가 발생하지 않는 경우 ‘문제해결형’으로 분류
2. 본업과 연계하여 새로운 상품 혹은 제품개발을 통해 신시장을 개척하는 경우는 경제적 효과가 상대적으로 낮더라도 ‘시장창조형’으로 분류
3. 사회적 현안이 되고 있는 소상공인 육성 및 일자리 창출과 관련하여 신규 상품차원에서 문제해결을 도모하고 있는 경우는 ‘공유가치형’으로 분류
4. 사회적 기업 등 사회목적을 위하여 별도의 전문기관 설립을 통하여 사회문제해결을 도모하는 경우 ‘공유가치형’으로 분류
5. 유형 중 문제해결형 및 시장창조형에 해당하는 프로그램을 모두 운영하는 경우 ‘공유가치형’으로 분류

하지만 사례분석을 통하여 명확히 하는 과정에서 몇몇 사례의 경우 선택유형을 분류하기 어렵거나 전문가별로 이견이 존재할 수 있

다는 가능성을 탐색하였다. 따라서 추가적으로 기업의 선택유형을 명확화하기 위해 외부 전문가 평가를 통하여 선택유형 결정의 정확성 및 대외타당성을 제고하고자 하였다. 10년 이상 사회공헌분야를 연구한 전문가들에게 위의 기준으로 분류한 결과를 재검토하여 의견을 수렴하였다. 이를 통해 공유가치형에 대한 사례가 아직 충분히 성숙되지 않았고, 학술적 정의가 초기여서 각 유형을 명확히 구분 지을 수 있는 정의 및 기준이 아직 미흡한 상태임을 확인하였다.

검토결과, 전체 유효 사례 204개중 186개 사례 분류에 대해서 외부 전문가도 분류 결과에 동의하였으나 18개 사례의 경우 저자와 분류의견을 달리하는 부분을 확인할 수 있었다¹¹⁾. 한 예로, 공공기관의 경우 민간기업과 달리 설립근거 자체가 공익을 목적으로 하고 있기 때문에, 경제적·사회적 효과가 모두 높다 하더라도 공유가치형으로 분류하기가 어렵다는 전문가 의견이 있었다(예: KOTRA, 인천국제공항공사 등). 이에 공공기관의 사회공헌 활동의 경우 다음과 같은 기준(6)을 추가하여 변수를 재분류하여 최종 분석을 진행하였다.

6. (신규) 공공기관의 경우 설립근거상 공익을 목적으로 하고 있으므로, 사회공헌활동이 사회·경제적 효과가 모두 있더라도 경제적 효과가 제한적인 경우 문제해결형으로 분류

이에 따라 공공기관의 경우 <표 17>과 같이 기존에 ‘공유가치형’으로 분류하던 선택유형을 경제적 효과가 제한적이란 이유로 ‘문제

11) 전문가들과 전략적 사회공헌 유형분류의 일치도를 검토하기 위해 코더간 신뢰도 계수(Coefficient of reliability)를 측정하였다. Holsti의 신뢰도 계수 측정방법에 따라 코더간 신뢰도를 계산한 결과 0.912로 나타났다. 이는 내용분석에서 최저신뢰도로 요구하는 85%를 상회하는 값이다(Kassarjian, 1979: 14).

해결형'으로 재분류 하였다.

<표 17> “한국중부발전” Re-coding 사례

연도	연도별 응답현황		비고
2012	<input checked="" type="checkbox"/> 공유가치형	-발전소 건설예정지 민원지역 해외사업 진출을 위한 봉사활동으로 전력산업 기반 조성(문제해결) -청년인턴 채용 지역주민 채용 및 지역업체 지원 등 지역사회 인력활용 활성화(문제해결) -직원이 직접 만든 "러브하우스"(전략적 사회공헌 아님)	공유가치형 → 문제해결형
	<input checked="" type="checkbox"/> 시장창조형	-해외 발전산업 진출을 해외 공적개발지원사업(ODA) 참여 -지역문화행사 개최 및 후원(전략적 사회공헌 아님) -중소기업 해외시장개척 지원사업 및 전시회 지원 -국제화 수출특화 지원	
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제해결형	-중소기업과의 원가절감 성과공유제 및 개발선정품 성과공유제 운영 -소규모 공공시설 사업 -전기요금 보조사업(전략적 사회공헌 아님) -보령화력 민원해결을 위한 봉사활동(전략적 사회공헌 아님)	
2011	<input checked="" type="checkbox"/> 공유가치형	-희망통장플러스 사업 -발전소 건설예정지 민원지역 해외사업 진출을 위한 봉사활동으로 전력산업 기반조성(문제해결) -직원이 직접만든 “러브하우스”(전략적 사회공헌 아님) -청년인턴 채용 지역주민 단기고용 등 지역사회 인력활용 활성화(문제해결)	공유가치형 → 문제해결형
	<input checked="" type="checkbox"/> 시장창조형	‘12년과 동일 응답	
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제해결형	‘12년과 동일 응답	
2010	<input checked="" type="checkbox"/> 공유가치형	-발전소 건설예정지 민원지역 해외사업 진출을 위한 봉사활동으로 전력산업 기반조성(문제해결) -청년인턴 채용 지역주민 단기고용 등 지역사회 인력활용 활성화(문제해결)	공유가치형 → 문제해결형
	<input checked="" type="checkbox"/> 시장창조형	-중소기업 해외시장개척 지원사업 및 전시회 지원(문제해결) -국제화 수출특화 지원(문제해결)	
	<input checked="" type="checkbox"/> 문제해결형	-중소기업과의 원가절감 성과공유제 및 개발선정품 성과공유제 운영	

제3절 분석방법: 다항로짓분석

기업의 전략적 사회공헌 활동 유형선택에 관한 영향요인을 설명하기 위해 사용하는 분석방법은 다항로짓(Multinomial-logit) 분석이다. 본 연구에서 기업이 선택할 수 있는 전략적 사회공헌활동 유형은 공유가치형, 시장창조형, 문제해결형이다. 다항로짓분석은 이와 같이 종속 변수가 서열화 되어 있지 않은 다양한 범주적 속성을 가지고 있는 경우에 사용할 수 있는 적합한 분석 방법이다. 일반적으로 사용하는 방법인 회귀분석은 종속변수가 연속 변수일 경우에 한정되고 로짓 분석은 선택지가 2개로 제한된 경우에 사용한다(Greene, 1993). 그런데 사회생활에서는 연속되지 않은 범주에 대한 선택의 문제에 자주 직면하며 선택지도 2개에 한정되어 있지 않은 경우가 많다. 기업의 전략적 사회공헌 활동 유형선택에 관한 본 연구에서도 기업들이 가지고 있는 선택지는 3가지이고 이러한 선택지가 연속적이거나 서열화 되어 있지 않으므로 다항로짓분석이 적합한 분석방법이 된다.

$$\log\left(\frac{\pi_j(x)}{\pi_J(x)}\right) = \alpha_j + \beta'_j x \quad \text{단, } j = 1, \dots, J-1$$

여기서 $\log(\pi_j/\pi_J)$ 는 마지막 J번째 범주를 기준범주(Baseline-category)로 잡고 나머지 반응범주 각각을 고려한 것이다. 만약에 J=3이라면 로짓모형은 $\log(\pi_1/\pi_3)$ 와 $\log(\pi_2/\pi_3)$ 이다.

제4절 분석결과 논의

1. 조사표본의 특성

분석결과 총 204개 샘플 기업 중 69.6%(142개)가 공기업이었고 30.4%(62개)가 민간 기업이었다. 기업기준으로 2010년~2013년간 한 해라도 참여한 기업 수는 112개 기업이며 이중 공기업이 54개, 민간 기업이 58개였다. 54개 공기업 중 ‘공기업/시장형’ 11개, ‘공기업/준시장형’ 12개, ‘준정부기관/기금관리형’ 8개, ‘준정부기관/위탁집행형’ 13개, ‘기타공공기관’ 8개, ‘지방공기업’ 2개였다. 58개 민간기업 중 34개가 제조업, 24개가 비제조업이었다.

본 연구의 주요 선택 유형에 대한 응답은 문제해결형이 54.4%로 가장 많았고 시장창조형이 1.4%, 공유가치형이 13.7%, 후원형이 30.4%로 조사되었다. 각 전략적 사회공헌 활동 선택유형의 비율은 <표 18>과 같다.

<표 18> 전략적 사회공헌 선택 분포

유형	빈도	백분율(%)	누적백분율(%)
1(문제해결형)	111	54.41	54.41
2(시장창조형)	3	1.47	55.88
3(공유가치형)	28	13.73	69.61
4(후원형)	62	30.39	100.00
Total	204	100.00	

또한, 전략적 사회공헌 선택에 있어 공기업과 민간기업의 차이가 있는 지를 보기 위해 카이스퀘어 테스트(χ^2 -test)를 통해 두 변수 간의 상호관련성을 분석하였다. 그 결과 <표 19>에서 보는 바와 같이 문제해결형에 있어서 민간기업의 관측도수가 기대도수보다 낮게 공기업의 관측도수는 기대도수보다 높게 나타났다. 공유가치형에 있어서 민간기업의 기대도수 12.4보다 관측도수가 26으로 높게 나타났으며, 공기업은 기대도수 15.6보다 관측도수가 2로 매우 낮게 나타났다. 이러한 분석결과는 공기업이 문제해결형에 더 적합한 조직이고 민간 기업이 공유가치형에 공기업보다 더 적합하다는 것을 짐작할 수 있다.

<표 19> 기업유형과 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

선택 유형	기업유형		합계
	민간기업	공기업	
문제해결형	25	86	111
	49	62	111
시장창조형	3	0	3
	1.3	1.7	3
공유가치형	26	2	28
	12.4	15.6	28
후원형	36	26	62
	27.4	34.6	62
합계	90	114	204
	90.0	114	204

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=56.6677, df=3, P=0.000

2. 전략적 사회공헌활동 실시 여부에 관한 로짓 분석

본 연구의 목적인 전략적 사회공헌활동 유형 선택에 관한 영향요인 분석에 앞서 본 장에서는 전략적 사회공헌활동 추진 여부에 영향을 미치는 변수에 관해 분석하였다. 왜냐하면 전략적 사회공헌활동 실시 여부에 어떠한 변수들이 영향을 주는지를 우선 파악 후에 전략적 사회공헌활동 유형 선택 결정 요인을 분석하는 것이 적절한 분석 순서로 판단되기 때문이다.

전략적 사회공헌활동 실시 여부는 모두 이산적 선택변수(discrete choice variable)의 성격을 가지고 있다. 이산적 선택변수 분석시 응용 계량경제학 분야에서 일반적으로 사용되고 있는 이항 로짓(binary Logit) 모형에 의거하여 전략적 사회공헌활동에 미치는 변수에 대해 분석하였으며 그 결과는 <표 20>과 같다.

<표 20> “전략적 사회공헌 활동” 추진 결정 Logit 분석

변수명	Coef.	Odds Ratio	Std. Err.
q1(커뮤니케이션 횟수)	0.0033	1.003	0.0041
q2(지속경영성평가)	0.0687	1.071	0.1526
q3(사회공헌목표설정, 공개)	1.0095***	0.364	0.3292
q4(전담추진조직)	1.0213***	0.360	0.3641
q5(이해관계자참여상시조직)	-0.2213	0.801	0.5664
q6(정기적 이해관계자 참여)	0.5258	1.692	0.5138
q7(이해상충처리제도)	0.7651**	0.465	0.3272
q8(이사회독립)	0.4409	0.643	0.2954
q9(소위원회)	-0.2613	0.770	0.2398
q10(리스크주기적조사)	0.1974	0.821	0.2188
조직규모	0.0000	1.000	0.0000
부채비율	0.0000	1.000	0.0001
field(공/사기업)	1.1485**	3.153	0.4819
_cons	5.9924***	400.383	2.1793
Log likelihood	-82.041016		
Chi squared	70.44***		
관측치	196		

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

전략적 사회공헌 활동 추진에 영향을 주는 변수에 관한 로짓 분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, ‘CEO의 관심’을 측정하는 ‘조직과의 커뮤니케이션 횟수’와 ‘지속경영성 평가’는 전략적 사회공헌 활동을 실시함에 있어 영향은 있지만 통계적 유의성은 없는 것

으로 나타났다.

둘째, ‘전략적 사회공헌 목표 설정 및 공개’와 ‘전담 추진 조직’은 전략적 사회공헌 활동에 유의미한 영향이 있는 것으로 분석되었다. 즉, ‘사회공헌 전략 제도화’가 전략적 사회공헌 활동을 하는데 유의미한 변수임을 알 수 있었다.

셋째, ‘이해관계자 참여’에 대해서는 측정문항 중 ‘이해상충처리제도 운영’만이 통계적으로 유의미하였다.

넷째, ‘기업 지배구조’는 전략적 사회공헌 활동을 함에 있어 유의미한 변수가 아닌 것으로 분석되었다.

다섯째, ‘공기업’ 여부는 전략적 사회공헌 활동을 추진하는데 통계적 유의성을 보여 주고 있다. 이는 공기업의 설립목적과 연관된 것으로 추정된다.

3. 전략적 사회공헌활동 선택에 관한 로짓 분석

본 장에서는 전술한 4가지 전략적 사회공헌 선택유형에 따른 선택의 영향요인을 분석하기 위해 다항로짓분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 21>과 같다.

최초 선택유형은 문제해결형, 시장창조형, 공유가치형, 후원형으로 구분하였으나 시장창조형의 경우 응답비율이 너무 적고¹²⁾, 일반적인 전략적 사회공헌활동 유형이 아니라고 판단되어 분석대상에서 제외하였다.

12) 총 응답 기업이 3개사

<표 21> “전략적 사회공헌 활동” 선택 결정 Logit 분석

변수명	1번형(문제해결)	3번형(공유가치)
	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)
q1(커뮤니케이션 횟수)	0.0046 (0.0044)	-0.0043 (0.0092)
q2(지속경영성평가)	0.0948 (0.1666)	0.1257 (0.2415)
q3(사회공헌목표설정, 공개)	0.7562** (0.3508)	1.8176*** (0.6634)
q4(전담추진조직)	1.2345 (0.4137)	0.2018 (0.5891)
q5(이해관계자참여상시조직)	-0.2904 (0.6454)	0.0167 (0.7929)
q6(정기적 이해관계자 참여)	0.6687 (0.5584)	-0.0447 (0.7268)
q7(이해상충처리제도)	0.9006** (0.3740)	0.4144 (0.4610)
q8(이사회 독립)	0.3237 (0.3135)	0.6186* (0.3714)
q9(소위원회)	-0.4346 (0.2589)	0.2187 (0.3712)
q10(리스크주기적조사)	0.2714 (0.2428)	0.0039 (0.3690)
조직규모	2.90e-05 (3.14e-04)	3.11e-05 (3.16e-05)
부채비율	6.29e-06 (0.0001)	-0.0001 (0.0006)
field(공/사기업)	1.8480*** (0.5212)	-1.7890* (0.9386)
_cons	5.3401** (2.3325)	3.8890 (3.0848)
Log likelihood	-118.90791	
Chi squared	164.46***	
관측치	196	

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

우선 전체모형의 적합도를 판정하는 카이제곱값 164.46, p-value가 0.1%이하로서 모형의 적합도가 유의수준 1%에서 유의미함을 보여주고 있다.

기업의 전략적 사회공헌 활동 유형선택에 관한 다항로짓 분석에서 비교의 기준이 되는 함수는 ‘후원형’을 선택한 그룹의 함수이다. 다항로짓 분석결과는 각 독립변수들이 ‘후원형’을 선택한 기업에 비하여 ‘문제해결형’과 ‘공유가치형’을 선택한 기업에 대한 확률의 차이를 나타내고 있다.

분석의 결과에 따르면 첫째, ‘지속가능경영 목표 설정 및 공개’가 문제해결형과 공유가치형을 선택하는데 있어 통계적 유의성을 나타냈다. 반면 ‘CEO의 의지’는 두 가지 유형을 선택하는데 통계적 유의성이 없었다.

둘째, ‘이해상충처리 제도 운영’은 문제해결형을 선택하는데 있어서 통계적 유의성을 나타내고 있으나 공유가치형을 선택하는데 있어서는 통계적 유의성은 없었다.

셋째, ‘이사회 독립성’은 ‘이해상충처리 제도 운영’과 반대로 공유가치형 선택에 유의미하였으나 문제해결형 선택에는 통계적으로 유의미하지 않았다.

넷째, ‘공기업’ 여부는 두 가지 유형을 선택하는데 있어 모두 통계적으로 유의미 한 것으로 조사되었다. 다만, 문제해결형 선택에는 긍정적인 방향으로 유의미하고 공유가치형 선택에는 부정적인 방향으로 유의미하였다.

이러한 결과는 대외적으로 목표를 설정하고 공표하는 것이 기업에 있어 전략적 사회공헌 활동 특히, 공유가치형 사회공헌 활동을

할 수 있는 확률이 높게 나타나고 있음을 시사하고 있다. 반면에 ‘내부적인’ CEO의 의지나 관련 제도 운영은 회사 내의 전략적인 노력이 중요함에도 통계적으로 유의미하지 않게 나타나 대상 기업들이 형식적인 커뮤니케이션이나 제도를 운영하고 있는 것이 아닌지 판단된다. 그리고 ‘이사회 독립성’이 공유가치형 선택에 유의한 것으로 조사되었는데 이사회가 독립성이 높을수록 전략적인 사회공헌관련 제도를 형식적인 커뮤니케이션에서 그치는 것이 아니라 직접적인 실천으로 옮기는 확률이 높음을 의미한다고 하겠다. ‘공기업’이 문제해결형과 공유가치형에 각각 다른 방향으로 유의미한 결과가 나타나게 된 것은 공유가치형에 대한 개념정립이 아직 부족하여 나타난 것으로 추정된다.

나아가 이러한 결과에 대해 일부 기업¹³⁾ CSR 혹은 CSV 담당 직원을 대상으로 인터뷰를 실시하여 추가적인 시사점을 도출하였다. 먼저 ‘CEO의 의지’가 통계적으로 유의미한 영향을 나타내지 않은 결과에 대해 현실적으로 매우 중요한 요소임에도 불구하고 전략적 사회공헌 활동에 대한 의지와 일반 경영에 대한 의지가 혼재되었거나 CEO 또는 오너가 사회공헌에 대한 개념이 불명확하여 나타난 결과임을 추정할 수 있었다.

13) LG, 현대차, 유한킴벌리, 아모레퍼시픽, 교보생명, 임팩트스퀘어

<교보생명 CSR 담당>

“CEO의 의지나 관련 제도 운영은 회사내에서 상당히 중요한 요소임에도 불구하고 통계적으로 유의미하지 않은 이유는 CEO의 커뮤니케이션 내용이 회사 전반에 대한 중요 이슈를 언급하는 과정에서 그 일부분의 내용으로 사회공헌을 언급하기 때문인 것 같습니다.”

<임팩트스퀘어 대표>

“참여기업이 대부분 대기업이기 때문에 오너와 CEO가 구분되기 어려웠거나 CEO 혹은 오너의 관점에 따라서 후원형 사회공헌이 진정성 있는 사회공헌의 원형이라고 믿는 경우도 있습니다.”

둘째, ‘이해상충처리 제도 운영’은 문제해결형 전략적 사회공헌 활동을 시작하는 초창기 유형의 기업에서 많이 채택하는 제도로서 최근의 트렌드를 반영한 공유가치형에는 유의미한 영향을 제한적으로 나타낸 것으로 추정할 수 있었다.

<임팩트스퀘어 대표>

“공유가치형은 아직은 잘 구축된 모델이라기보다는 이제 일어나고 있는 현상이기 때문에 그 트렌드가 명확하지 않습니다. 때문에 이해상충처리 제도 운영처럼 후원형 다음 단계로 넘어가고 있는 기업들이 문제해결형에는 유의미하지만 공유가치형에는 유의하지 않은 결과가 나왔다고 생각합니다. 참고로 이해상충처리 제도를 운영하는 정도로 문제해결형 모델을 잘 발달시킨 조직보다는 한 번에 사회공헌 영역에서 역전을 노리는 조직들에게 공유가치형 모델이 더 매력적입니다.”

셋째, ‘지속가능경영목표 설정 및 공개’는 전략적 사회공헌 활동을 함에 있어 매우 중요한 요소임을 알 수 있었다.

<LG CSR 담당>

“지속가능경영 목표 설정 및 공개는 단순 기부형태의 사회공헌 유형에서 한 단계 더 나아간 것으로 볼 수 있으며 사회공헌에 대한 내부 논의가 더 발전된 만큼 전략적인 접근이 가능합니다.”

<유한킴벌리 CSR 담당>

“지속가능경영 목표 설정 및 공개를 하는 조직은 어느 정도 외부 평가에 대한 민감성과 그에 대한 실천의지를 보여주는 조직임을 의미합니다.”

<아모레퍼시픽 CSR 담당>

“기업이 장기적인 목표를 설정하고 이에 대한 Progress를 외부에 공개하기 위해서는 새로운 시도, 의미있는 변화를 추구하게 되고 더 많은 사람들과 공감하기 위한 노력들을 지속적으로 하게 되므로 단순 후원형보다 문제해결, 공유가치 창출형에 대한 필요성을 더 많이 느끼게 되는 부분이 있습니다.”

넷째, ‘이사회 독립성’이 높을수록 CEO가 이사회에 좋은 평가를 받기 위해 공유가치형 전략적 사회공헌 활동을 할 확률이 현실적으로도 더 높아질 수 있음을 알 수 있었다.

<현대자동차 CSR 담당>

“CEO가 컨트롤할 수 없는 이사회에게 신임을 얻고 평가를 잘 받기 위해서는 새로운 트렌드나 이슈를 잘 소화하여 제공할 필요가 있으며 이에 공유가치형 모델은 좋은 소재가 될 수 있습니다.”

<LG CSR 담당>

“비용계정인 사회공헌이 정부와 사회의 압력에 의해서 상당히 높아진 지금 관리임원이 이사회를 설득할 수 있는 가장 좋은 방안 중에 하나가 공유가치창출의 핵심결과인 수익성의 확보가 될 수 있다고 생각합니다.”

마지막으로 ‘공기업’이 문제해결형과 공유가치형 선택에 있어 다른 방향으로 유의미하게 나타난 이유를 조직적 구조에서 찾을 수 있었다. 즉, 공기업은 그 구조가 경직적이기 때문에 최근 트렌드인 공유가치형 모델에 대응하기가 어렵다는 것이다.

<유한킴벌리 CSR 담당>

“공기업은 둘다 유의미하기는 하지만 오랫동안 발전해온 단계인 문제해결형에서는 정부의 드라이브와 본 업의 성격상 Positive한 차이가 나지만 공유가치창출처럼 빠른 트렌드를 반영하는 데에는 어려움이 있기 때문에 negative한 차이가 나는 것으로 추정해 볼 수 있습니다.”

제5장 결론: 연구의 시사점 및 한계

최근 들어 일감 몰아주기, 비정규직문제, 기후변화 등 경제민주화 요구와 글로벌 차원의 환경 이슈들에 의하여 기업의 경영활동도 많은 영향을 받고 있다. 이러한 기업을 둘러싼 환경 변화는 초기에 윤리경영 혹은 수동적인 CSR 경영에 머물던 기업 활동을 보다 전략적이고도 능동적인 차원의 기업 경영활동으로 변화를 이끌어 내고 있다. 이제 경제민주화와 글로벌 환경변화 등에 능동적인 대응을 통한 전략적인 사회공헌 활동을 추구하지 않으면 기업 역시 생존을 위협받는 시대라 할 수 있다. 기업의 사회적 책임이 필수 불가결한 경영전략으로 자리 잡아 가는 것도 중요하지만, ‘경영전략’이 아닌 ‘기업 생존’ 그 자체가 되어야 하는 시대가 도래한 것이다. 과거 기업들의 기업의 사회적 책임에 관한 인식이나 그에 따른 실행이 전혀 없었던 것은 아니나 기업의 목적에 입각한 새로운 비전이 동반되지 못하고 대체로 그때그때의 형편에 맞춘 임시방편에 불과한 것이 사실이었다(정운용, 2011). 요컨대 이 시대가 요구하는 전략적 사회공헌의 핵심은 기업이 ‘사회라는 울타리 안에서 사업을 영위하는 존재’임을 인식하고 사회에 혜택을 주는 부분은 극대화하고 손해를 주는 부분은 최소화하는 것이다. 나아가 기업이 사회문제를 비즈니스 기회를 보고 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 것이다.

이러한 사회적 인식하에서 본 연구는 2010년부터 2012년까지 지속가능경영 실태조사(KoBEX SMTM)에 응답한 기업을 대상으로 기업들의 전략적 사회공헌 활동을 공유가치형, 시장창조형, 문제해결

형으로 분류하고 그 유형을 선택하는데 있어 어떠한 요인에 의해 영향을 받는지 규명하고자 하였다.

먼저 전략적 사회공헌 활동의 결정요인을 분석하기 위한 이항 로짓분석 결과 기업의 ‘전략적 사회공헌 목표 설정 및 공개’, ‘CSR 전담 추진 조직’, ‘이해상충처리제도’, ‘공기업 여부’가 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

한편, 본 연구의 목적인 전략적 사회공헌활동 선택에 관한 결정요인을 분석하기 위한 다항로짓 분석의 결과 ‘전략적 사회공헌 목표 설정 및 공개’가 문제해결형과 공유가치형에 모두 중요한 변수인 것으로 분석됐다. 그리고 ‘이해상충처리제도’는 문제해결형에만 영향을 미쳤고 ‘이사회 독립성’은 공유가치형에만 유의미한 것으로 나타났다. 특이한 것은 ‘공기업 여부’가 문제해결형에는 긍정적인 요소로 공유가치형에는 부정적인 영향변수로 분석되었다.

이는 대외적으로 목표를 설정하고 공개하는 기업이 외부평가에 민감하고 그에 대한 실천의지를 강하게 보여주는 조직임을 추정할 수 있고 이러한 기업일수록 공유가치형 사회공헌 활동을 할 수 있는 확률이 높게 나타나고 있음을 시사하고 있다. 그리고 ‘이해상충처리제도’는 전략적 사회공헌 활동을 하는 초창기 기업에 많이 나타나 후원형 다음단계로 문제해결형을 선택하는 기업이 많음을 알 수 있었다. ‘이사회 독립성’이 공유가치형에 유의미하게 나타나게 된 것은 CEO가 이사회에 좋은 평가를 받기 위해 공유가치형의 핵심 결과인 수익성 확보를 어필한 결과로 보여진다. ‘공기업 여부’는 문제해결형과 공유가치형에 각기 다른 방향으로 유의미한 영향을 미쳤는데 공기업의 경직적 구조로 인해 전사적 차원에서 접근해야 하는 공유가치형 사회공헌에 대응하는데 있어 한계로 작용했을 것으로

추정된다.

다만, 본 연구에서 지속가능 경영 실태 조사에 참여한 기업들 중에는 실무자의 변경으로 인한 설문내용의 이해와 답변에 어려움을 겪는 경우가 있었고 중소·중견기업의 참여가 제한적이었음을 본 연구의 한계로 지적한다. 더불어 기업의 입장에서 공유가치개념에 대한 불명확한 정의와 전략적 사회공헌 활동에 대한 추진 자체가 아직은 초기 단계임을 고려했을 때 후원형, 문제해결형, 시장창조형, 공유가치형에 대한 명확한 구분이 어려웠던 것으로 판단된다. 이에 각 개념에 맞는 사례 파악이 어려워 정확한 학문적, 실증적 결과를 얻는데 한계가 있었음을 밝힌다.

<참고문헌>

- 강철희·김미희·허수연. (2012). 기업 사회공헌 확대계획의 영향 요인에 대한 탐색적 연구. 『보건사회연구』. 32(3): 191-220.
- 고성천·박래수. (2011). 기업의 사회적 책임활동(CSR) 결정요인과 기업가치. 『세무와 회계저널』. 12(2): 105-134.
- 권순용·서대석·심한택. (1997). 「기업의 기부금지출 행태에 관한 실증분석」, 『세무학연구』. 9: 361-386.
- 김성수. (2003). 기업의 사회적 책임(CSR)의 이론적 변천사에 관한 연구, 『기업경영연구』, 16: 1-25.
- _____. (2004). 『21세기 윤리경영론』, 서울: 삼영사.
- _____. (2009). 기업의 사회적 책임(CSR)의 이론적 변천사에 관한 연구, 『기업경영연구』. 29: 1-25.
- 김정남. (2013). “경제민주화 입법, 절반의 성과 그쳤다.” 이데일리. 2013. 6. 30.
- 김희성·박기태·이명진. (2009). 기업 사회공헌 결정요인의 시기별 변화에 관한 연구. 『한국사회학』. 43(4): 1-36.
- 노영관. (2007). 기업의 전략적 사회공헌 실천에 대한 사례연구. 성균관대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 대한상공회의소(2007). 기업의 사회공헌활동 선진화를 위한 5대 실천과제.
- 라영재. (2012), 「공공기관의 CSR 동향과 지속가능경영 추진 방안」, 지속가능경영컨퍼런스 발표자료.
- 박준우. (2009). 기업의 사회공헌활동 결정요인에 관한 연구. 『산업

- 경제연구』. 22(4): 1513-2083.
- 박헌준·이종건. (2002). 기부와 환경보호: 기업의 사회공헌활동과 재무적 성과에 관한 실증적 연구, 『인사조직연구』. 10(1): 95-133.
- 사득환. (2011). 한국 기업의 CSR 활동 평가, 『한국행정과 정책연구』. 9(1): 1-28.
- 신미주. (2012). 「공유가치창출, 저소득층과 손잡다」, SERI 경영노트 제 136호.
- 안중희·양준규. (2012). 사회공헌활동의 효과적 실행을 위한 전략적 접근방안 연구. 한국철도학회 학술발표대회논문집. 2012(5).
- 윤.각·조재수. (2007). 기업의 사회적 책임활동 인식에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구. 『광고연구』. 65: 163-186.
- 이계자·박소현·이상철. (2007). 사회공헌에 대한 최고경영자의 인식이 기업 사회공헌활동에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국비영리연구』. 6(2): 139-177.
- 이선미. (2005). 기업시민정신의 관점에서 본 임직원 자원봉사: 삼성과 SK 사례 연구. 『한국비영리연구』. 4(1): 39-76.
- 이진규·조준학(2000), 경영자의 사회적 책임과 윤리의식에 관한 실증 연구: 인구통계학적 특성을 중심으로. 『경영논총』. 41(1): 239-280.
- 전국경제인연합회. (2009). 『기업·기업재단 사회공헌 백서』.
- 정운용. (2011). 기업의 사회적 책임 제고를 위한 입법론적 제언. 『기업법연구』. 25(3): 171-205.
- 조동성. (2012). 「자본주의 5.0시대의 경제민주화」, 『전문경영인연구』. 15: 23-47.
- 조동성·산업정책연구원 지속경영본부(2007). 『지속가능경영』. 서울:

서울경제경영.

- 조희재. (2009). 「존경받는 기업의 조건」, SERI 경영노트 제33호.
- 최동근, (2007). 중소기업의 사회책임경영 현황 및 전략적 사회공헌 모델 연구. 『중소기업연구논집』. 제15집.
- 최찬순. (2011). 기업의 사회적 책임 활동의 내부효과 연구. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 하윤해. (2013). 기업 58% “경제민주화 입법, 경영에 부정적”. 국민일보. 6.27.
- 한동우. (1998). 기업의 사회적 기부행위 분석: 기업외부에 대한 사회복지활동을 중심으로. 『한국사회복지학회』. 10: 288-302.
- 황보람·김환희. (2010). 기업의 사회공헌활동에 영향을 미치는 요인: 기부활동과 자원봉사활동을 중심으로. 『사회복지정책』. 37(4): 125-154.
- 산업연구원·산업정책연구원, (2005), 지속가능경영 논의동향과 대응방안, 산업자원부(現 산업통상자원부).
- 산업정책연구원, (2010), 주요기업의 지속가능경영 실태조사, 지식경제부(現 산업통상자원부).
- 산업정책연구원, (2011), 주요기업의 지속가능경영 실태조사, 지식경제부(現 산업통상자원부).
- 산업정책연구원, (2012), 주요기업의 지속가능경영 실태조사, 지식경제부(現 산업통상자원부).
- 산업정책연구원, (2012), 공유가치창출 중점추진방안 연구, 지식경제부(現 산업통상자원부).
- Barnea, A., and Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *Journal of Business*

Ethics. 97: 71–86.

- Beltratti, A. (2005). The Complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*. 30(3): 373–386.
- Bloom, P. N., and Gundlach, G. T. (eds.). (2001). *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Booth, J. E., Park, K. W., Glomb, T. M. (2009). Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*. 4(8): 227–249.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Brown, T., and Dacin, A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*. 61: 68–84.
- Brown, William, Eric Helland, and Janet Kiholm Smith. (2006). Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance* 12(5): 855–877.
- Brammer, S. J., Brooks, C., and Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures, *Financial Management*, Autumn, pp. 97–116.
- Carnegie, A. (1889), *The Gospel of Wealth*. Harvard University Press (1962)

- Carroll, A. B. (1979a), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, 38: 268-295.
- _____. (1979b). A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *The Academy of Management Review*, 4(4).
- _____. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34(4): 39-48.
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communications Management*. 9(2): 108-119.
- Decker, O. S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*. 19(6): 712-728.
- Eilbert, H., & I. R. Parket, (1973). The Current Status of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons* Aug.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks*. Gabriola Island, BC: New Society.
- Greene, W. (1993). *Econometric Analysis* (5th Ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Haley, U. C. V. (1991). Corporate Contributions as Managerial Masques: Reframing Corporate Contributions as Strategies to Influence Society, *Journal of Management Studies*, 28(5): 485-509.

- Hopkins, M. (2004). Corporate social responsibility: An issues paper. ILO. Geneva: Working Paper No. 27
- Jacoby, N. H. (1973). *Corporate Power and Social Responsibility*, Macmillan Publishing Co. Inc., pp.191-193.
- Kassarjian, Harold H. (1979). Content Analysis in Consumer Research. *The Journal of Consumer Research*. 4(1); 8-18
- Long, J. S., and Freese, J. (2006). *Regression models for categorical dependent variables using Stata*, College Station, Tex.: StataCorp LP.
- MacPhail, F., and Bowles, P. (2008). Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, gender puzzles and policy implications in Canada. *Journal of Business Ethics*, 84: 405-416.
- McAlister, D. & Ferrell, E. (2002). The role of strategic philanthropy in marketing strategy. *Journal of Marketing*, 36(5/6): 689-743.
- McFarland, D. E. (1982). *Management and Society*. Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hall.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *HBR*. 80(12): 59.
- _____. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *HBR*, 84(12): 78-92.

- ____R. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*. (January–February 2011).
- Ricks, J. M. Jr. (2002). The effects of strategic corporate philanthropy on Consumer perceptions: an experimental assessment. Doctoral thesis.
- Sethi, S. P. (1975), Dimension of Corporate Performance, *California Management Review*, 17(3).
- Wang, L., and Lin, L. (2007), A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45: 5.
- Wheeler, D., Colbert, B. A., and Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*. 28(3): 1–28.
- Wulfson, M. (2001). The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures. *Journal of Business Ethics*. 29: 135–145.

<부록 : 조사표본의 추가적인 특성>

1. 응답기업의 주요 특성

변수	범주	빈도(비율 %)	변수	범주	빈도(비율 %)
지속 경영성평 가 응답수	0개	9(4.48)	이해관계자 참여활동	무	45(22.73)
	1개	11(5.47)		유	153(77.27)
	2개	13(6.47)	이해상충처 리제도	1	153(75.74)
	3개	24(11.94)		2	25(12.38)
	4개	67(33.33)		3	24(11.88)
	5개	77(38.31)	이사회 독립성	1	20(9.90)
				2	4(1.98)
		3		51(25.25)	
		4		127(62.87)	
목표설정 및 공개	1	147(72.77)	사회공헌 소위원회	1	21(10.40)
	2	35(17.33)		2	76(37.62)
	3	10(4.95)		3	44(21.78)
	4	10(4.95)		4	61(30.20)
전담 추진 조직	1	162(80.20)	리스크 주기적 조사	1	140(69.31)
	2	22(10.89)		2	31(15.35)
	3	17(8.42)		3	14(6.93)
	4	1(0.50)		4	15(7.43)
상시조직 및 위원회	무	38(18.81)		5	2(0.99)
	유	164(81.19)			

2. 주요 연속형 변수의 기술통계량

변수명	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
커뮤니케이션횟수	201	41.56716	62.52709	1	335
기업규모(명)	205	5323.037	11585.57	25	101970
부채비율(%)	206	536.3773	3823.36	-739.88	54007.63

3. 지속경영성 평가와 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

“㉠윤리성 평가, ㉡경제성과 평가, ㉢사회성과 평가, ㉣환경성과평가, ㉤기타 유사항목평가” 중 응답 수

선택 유형	지속경영성 평가						합계
	0	1	2	3	4	5	
문제 해결	1 5.0	4 6.1	3 7.2	13 13.3	38 37.0	52 42.5	111 111.0
시장 창조	0 0.1	0 0.2	1 0.2	0 0.4	1 1.0	1 1.1	3 3.0
공유 가치	0 1.3	3 1.5	1 1.8	6 3.3	10 9.3	8 10.7	28 28.0
후원형	8 2.6	4 3.2	8 3.8	5 7.0	18 19.7	16 22.6	59 59.0
합계	9 9.0	11 11.0	13 13.0	24 24.0	67 67.0	77 77.0	201 201.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=36.6581, df=15, Pr=0.001

4. 전략적 사회공헌 목표설정 및 공개와 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

“㉠전사적으로 목표치 설정·관리하고 집계 결과 공개, ㉡전사적으로 목표치 설정·관리하나 집계 결과 공개하지 않음, ㉢전사적 목표치 개발 중(6개월 내 도입예정), ㉣전사적 목표치 없음”으로 4점 척도로 측정

선택 유형	전략적 사회공헌 목표설정 및 공개				합계
	1	2	3	4	
문제 해결	93 80.8	15 19.2	2 5.5	1 5.5	111 111.0
시장 창조	3 2.2	0 0.5	0 0.1	0 0.1	3 3.0
공유 가치	24 20.4	4 4.9	0 1.4	0 1.4	28 28.0
후원형	27 43.7	16 10.4	8 3.0	9 3.0	60 60.0
합계	147 147.0	35 35.0	10 10.0	10 10.0	202 202.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=43.5070, df=9, Pr=0.000

5. 전담 추진 조직과 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

“㉠전담조직 있음, ㉡전담조직은 없으나 전담인력은 있음, ㉢겸직인력이 있음, ㉣해당사항 없음”으로 4점 척도로 측정

선택 유형	전담 추진 조직				합계
	1	2	3	4	
문제 해결	98 89.0	13 12.1	0 9.3	0 0.5	111 111.0
시장 창조	3 2.4	0 0.3	0 0.3	0 0.0	3 3.0
문제 해결	25 22.5	2 3.0	1 2.4	0 0.1	28 28.0
후원형	36 48.1	7 6.5	16 5.0	1 0.3	60 60.0
합계	162 162.0	22 22.0	17 17.0	1 1.0	202 202.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=41.6718, df=9, Pr=0.000

6. 상시적인 조직 및 위원회 설치여부, 참여활동여부와 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

상시조직 설치여부 및 정기적인 참여활동여부는 있음을 “1”로, 없음을 “0”으로 더미 변수화

선택 유형	상시적인 조직 및 위원회 설치여부		합계
	0	1	
문제 해결	9 20.9	102 90.1	111 111.0
시장 창조	1 0.6	2 2.4	3 3.0
공유 가치	7 5.3	21 22.7	28 28.0
후원형	21 11.3	39 48.7	60 60.0
합계	38 38.0	164 164.0	202 202.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=19.7377, df=3, Pr=0.000

선택 유형	정기적인 이해관계자 참여 활동 여부		합계
	0	1	
문제 해결	14 25.0	96 85.0	110 110.0
시장 창조	1 0.7	2 2.3	3 3.0
공유 가치	8 6.4	20 21.6	28 28.0
후원형	22 13.0	35 44.0	57 57.0
합계	45 45.0	153 153.0	198 198.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=15.1738, df=3, Pr=0.002

7. 이해상충처리제도 운영과 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

“Ⓐ이해상충처리제도 운영, Ⓑ이해상충처리제도 계획 중, Ⓒ없음”으로 3점 척도로 측정

선택 유형	이해상충처리제도 운영			합계
	1	2	3	
문제 해결	101 84.1	4 13.7	6 13.2	111 111.0
시장 창조	2 2.3	1 0.4	0 0.4	3 3.0
공유 가치	20 21.2	4 3.5	4 3.3	28 28.0
후원형	30 45.4	16 7.4	14 7.1	60 60.0
합계	153 153.0	25 25.0	24 24.0	202 202.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.
 $\chi^2(6)=37.7419$, $df=6$, $Pr=0.000$

8. 이사회 의 독립성과 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

“Ⓐ의장은 사외·독립(또는 비상임)이사 임, ⒷCEO와 의장은 분리되어 있음, ⒸCEO와 의장은 겸임이지만 선임사외이사는 지명, ⒹCEO와 의장은 겸임이며 선임사외이사도 지명되어 있지 않음”으로 4점 척도로 측정

선택 유형	이사회 독립성				합계
	1	2	3	4	
문제 해결	8 11.0	1 2.2	18 28.0	84 69.8	111 111.0
시장 창조	0 0.3	1 0.1	1 0.8	1 1.9	3 3.0
공유 가치	9 2.8	0 0.6	12 7.1	7 17.6	28 28.0
후원형	3 5.9	2 1.2	20 15.1	35 37.7	60 60.0
합계	20 20.0	4 4.0	51 51.0	127 127.0	202 202.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=51.7626, df=9, Pr = 0.000

9. 전략적 사회공헌 소위원회 설치와 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

“㉠내부와 외부에 없음, ㉡이사회 외부에 소위원회 있음, ㉢이사회 내부에 소위원회 있음, ㉣내외부에 모두 있음”으로 4점 척도로 측정

선택 유형	소위원회 설치				합계
	1	2	3	4	
문제 해결	5 11.5	51 41.8	16 24.2	39 33.5	111 111.0
시장 창조	0 0.3	0 1.1	2 0.7	1 0.9	3 3.0
공유 가치	2 2.9	6 10.5	8 6.1	12 8.5	28 28.0
후원형	14 6.2	19 22.6	18 13.1	9 18.1	60 60.0
합계	21 21.0	76 76.0	44 44.0	61 61.0	202 202.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=34.6273, df=9, Pr=0.000

10. 경제·사회·환경적 리스크 주기적 조사와 전략적 사회공헌 선택간 χ^2 -test 결과

“㉠전사적 차원에서 주기적이고 전 분야에 걸쳐 조사, ㉡전사적 차원에서 주기적이고 일부 분야에 대하여 조사, ㉢전사적 차원에서 비정기적으로, 전분야에 걸쳐 조사, ㉣전사적 차원에서 비정기적으로 일부 분야에 대하여 조사, ㉤하지 않고 있음”으로 5점 척도로 측정

선택 유형	리스크 주기적 조사					합계
	1	2	3	4	5	
문제 해결	86 76.9	14 17.0	5 7.7	6 8.2	0 1.1	111 111.0
시장 창조	1 2.1	1 0.5	0 0.2	1 0.2	0 0.0	3 3.0
공유 가치	19 19.4	6 4.3	3 1.9	0 2.1	0 0.3	28 28.0
후원형	34 41.6	10 9.2	6 4.2	8 4.5	2 0.6	60 60.0
합계	140 140.0	31 31.0	14 14.0	15 15.0	2 2.0	202 202.0

주: 각 cell의 좌측 상단은 관측도수, 우측 하단은 기대도수를 나타냄.

chi2=20.4359, df=12, Pr=0.059

<Abstract>

**A Study on the Factors that Effect
a Company's Strategic Choice of
Social Responsibility Activities
: Based on the Korean Business Ethics Index
(KOBEX) Survey**

Song, Yong-Sik

Public Administration

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Since the global financial crisis, the social conflicts stemming from the polarization of wealth and unemployment have increased, and the public's demands for a larger amount of social responsibility activities by businesses have also increased accordingly. To meet such demands, companies are strengthening their voluntary efforts regarding social contribution. However, the public is still strongly criticizing the business sector for solely pursuing their own needs through undesirable methods such as reckless business expansion and unjust inheritance of wealth. The main factors that contribute to the public's negative opinion about the business sector's social contribution efforts are the sense of deprivation that people feel due to economic inequality,

and the notion that companies aren't fully embracing the increased roles that they should take in solving the society's economic, social, and environmental issues, as could be seen by the case of the companies which were responsible for the recent accidental leak of toxic gases. Based on the thought that the current capitalism system and the companies' CSR(Corporate Social Responsibility) strategies are insufficient in solving the economic problems that we face, concepts such as 'Creative Capitalism' and 'Creating Shared Value' are attracting greater interest around the world.

Considering such global trends, this study is based on the thought that Korean companies should take a more strategic approach to social responsibility activities. This study has categorized companies' strategic social responsibility activities into three types - 'value-sharing type', 'market-creating type', 'problem-solving type' - and analyzed the major factors that play a role in a company's choice between these three types. The study has been conducted on the companies which took the survey for the Korean Business Ethics Index Sustainability Management (KOBEX SMTM) from 2010 to 2012, and has used the method of multinomial logit analysis. However, even though it may be possible to classify the three types for academical purposes, it became evident that companies don't necessarily categorize and organize their social responsibility activities into such three types in real life. Also, in order to get a higher score, many companies answered in the survey that they had conducted one of the three types of strategic social responsibility activities even when accounting for the cases of simple support activities without strategic purposes. Considering such problems, this study analyzed the answers of the companies that had received the grade 'AAA' in the 2012 survey and re-categorized the three

types. Also, in order to clearly show a company's selected type and to enhance the credibility of such results, this study took additional evaluations by outside experts.

According to the outcome of binomial logit analysis, factors such as 'the setting and announcement of the goal of a company's strategic social responsibility activities', 'the installment of a department responsible for CSR activities', 'systems to resolve conflicts of interest', 'status as a public enterprise' turned out to play an important role in determining a company's strategic social responsibility activities. Also, according to multinomial logit analysis, 'the setting and announcement of the goal of a company's strategic social responsibility activities' turned out to be an important factor in both the 'problem-solving type' and the 'value-sharing type'. Meanwhile, the 'systems to resolve conflicts of interest' only affected the 'problem-solving type', and the 'independence of the board of directors' only affected the 'value-sharing type'. A notable result was that while 'the status as a public enterprise' was a positive factor for the 'problem-solving type', it was a negative factor for the 'value-sharing type'.

Based on such analysis and through interviews with employees in charge of CSR and CSV duties, this study has reached the following conclusions. First, it could be predicted that the companies which outwardly set and announce their goals are the ones that are sensitive to public evaluation and have strong will to improve it, and therefore, are the ones that have a high probability of conducting the 'value-sharing type' of social responsibility activities. Second, the 'systems to resolve conflicts of interest' tend to appear in companies in the early stages of strategic social responsibility activities, and these companies, after initially adopting the 'support-type', tend to move on to the

'problem-solving type'. Third, the close relation between the 'independence of the board of directors' and the 'value-sharing type' seems to be the result of CEOs taking great efforts to enhance profitability that is deeply related with the 'value-sharing type' in order to get positive evaluations from the board of directors. Finally, the reason that the 'status as a public enterprise' has opposite effects on the 'problem-solving type' and the 'value-sharing type', seems to be because in the case of public enterprises, the rigid organization structure might make it difficult to conduct the 'value-sharing type' of social responsibility activities.

Keywords : Strategic Social Responsibility Activities, Problem-solving Type, Market-creating Type, Value-sharing Type, Multinomial Logit Analysis, Korean Business Ethics Index Sustainability Management (KOBEX SMTM)

Student Number : 2005-22682