

# 탄소배출권 거래제도에 따른 기업의 에너지·환경 사회공헌 프로그램 도출 방법론

안중우<sup>†</sup>

성신여자대학교 청정융합과학과

## Development of the Social Responsibility Program (Aspect of Energy & Environmenrs) under CO<sub>2</sub> Emission Trading Systems

JOONGWOO AHN<sup>†</sup>

Department of Interdisciplinary ECO Science, Sungshin Women's University, 55, Dobong-ro 76ga-gil, Gangbuk-gu, Seoul, 01133 Korea

**Abstract** >> In this study, a methodology is investigated for the development of social responsibility program employed by major domestic companies under social pressure. It is true, however, that its infancy in history and lack of experience makes it difficult to run novel programs for the companies on their own and it naturally leads to copying and/or slight modification of what others do. Utilizing widely accepted SWOT analysis, stakeholders analysis and PDCA Cycle, a methodology for the successful programs with sustainability is proposed by reflecting business nature and strategic direction. Three real cases are analyzed. In addition, relationship and position with social welfare organizations is elucidated.

**Key words** : Social Contribution(사회공헌), CSR(Corporate Social Responsibility)(사회적 책임), Strategic CSR(전략적 사회공헌), Strategic Direction(전략 방향), Methodology(방법론)

### 1. 서 론

1972년 스톡홀름에서 진행된 ‘유엔 인간환경회의’(United Nation Conference on the Human Environment)에서 거버넌스와 제도적 측면에서 환경문제를 전 지구적 차원의 공통 주제로 다루어야 한다는 점에 합의하였다면 1972년 ‘인간환경’에서, 1992년 ‘환경과 개발’로 그리고 2002년 ‘지속가능발전’으로 환경을

바라보는 관점이 진화해 왔다고 볼 수 있다. 특히 1992년 178개국의 정부대표와 167개국 민간단체가 참여하여 브라질 리우 데자네이루에서 개최된 리우 환경회의에서는 ‘리우 선언’(Rio Declaration)을 통하여 산업혁명 이후 전 지구적 차원에서 진행되고 있는 난개발과 이로 인한 환경파괴가 지구생태계와 함께 인류에 위기로 다가오고 있음을 직시하고 우리 미래 세대에게 물려주어야 할 자연환경의 훼손을 최소화하면서도 현 세대의 욕구를 충족시켜야 하는 세대 내 세대 간의 형평성의 문제를 이해하게 되었다. 그리고 초자연의 자정 능력 범위 이내에서 오염물질

<sup>†</sup>Corresponding author : jwahn@sungshin.ac.kr

Received : 2015.9.22 in revised form : 2015.10.5 Accepted : 2015.10.30

Copyright © 2015 KHNES

배출을 허용하는 즉, 환경과 개발의 균형을 추구하는 ESSD (Environmentally Sound and Sustainable Development) 내용이 구체화 되었다. 또한, 기후변화협약, 생물다양성협약, 사막화방지협약 등 3개 협약이 체결되고, 유엔 지속가능발전위원회(UNCSD: UN Commission on Sustainable Development) 창설에 합의하는 등 팔목할 만한 성과를 거두었다, 이를 계기로, 국제표준화 기구(ISO: International Organization for Standardization)에서 환경경영체제에 관한 국제표준인 ISO14000 시리즈를 마련하여 드디어 1996년에 이르러 그 제정이 완성되는 등 환경적으로 건전하고 지속가능한 발전을 이룩하기 위한 실천적 기반이 마련되었다.

이후 2002년 요하네스버그에서 열린 지속가능발전 세계정상회의(World Summit on Sustainable Development)에서는 인류의 지속가능한 발전을 위협하는 기아, 범죄, 자연재해, 질병 등의 문제 해결을 위한 방안이 마련되었고 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)의 개념이 구체화됨으로써 이해관계자가 기업을 바라보는 관점이 사회적 책임과 나아가 지속가능 경영 측면으로 전환되는 계기가 되었다. 이에 기업들도 환경 측면에서 어떠한 활동들을 추진하고 있는지를 이해관계자와 공유하기 위해 글로벌 가이드라인인 AA1000AS (Accountability Assurance Standard), ISAE3000 (International Standard on Assurance Engagements 3000), GRI (Global Reporting Initiative) 등의 국제적 가이드라인에 따라 지속가능경영보고서를 발간하여 이해관계자와 소통하고 있다.

국내 주요 기업들 또한 2000년 초 환경경영보고서 발행을 시작으로 국제 기준에 입각한 지속가능보고서를 발간하고 있으며, 기업의 사회적 책임에 대한 가이드라인인 ISO26000 적용과 인권, 노동, 환경, 반부패 측면에서 사회 윤리와 환경 개선을 추구하는 자발적 이니셔티브인 UN Global Compact 가입을 통하여 기업의 사회적 책임과 지속가능 노력을 이해관계자와 소통하고 있다. 국내의 경우 2014년 기준으

로 약 110 여 개 사가 해당 보고서를 발행하고 있는 것으로 보고되고 있다. 아울러, 국내기업 중 다우존스 지속가능경영지수(DJSI; Dow Jones Sustainable Index) World에 편입된 국내 기업은 2014년 기준 22개이며, 아시아지역을 기준으로 평가하는 DJSI Asia-Pacific에는 41개 기업이 편입되어 있는 상태이다.

이렇듯 국내 굴지의 상장/비상장 대기업들이 세계적 추세에 발맞추어 기업의 사회적 책임을 다하기 위하여 사내에 독립된 부서를 두고 운영하는 경우가 많아졌다. 이를 담당하고 있는 부서의 명칭들을 살펴보면, 지속가능경영팀, CSR팀, 사회공헌팀 등 비교적 다양한 것을 알 수 있는데 이는 사회적 책임과 사회공헌의 개념적 불일치에서 비롯되었다고 볼 수 있다. CSR은 경제, 환경, 사회에 대한 책임을 망라하는 광의의 개념으로 기업의 법적 책임과 함께 윤리적, 도덕적 최소한의 책임을 규정하고 있다면, 사회공헌은 기업의 사회적 책임 중 공익적이면서 실질적인 활동(공익사업, 기부, 봉사)에 대한 협의의 개념이라고 볼 수 있다.

국내외적으로 기업의 사회 공헌 활동의 역사가 길지 않고 성공적인 모델이 많지 않아 실제로 많은 기업들이 선진기업이나 타기업을 벤치마킹하여 사회 공헌 활동들은 전개하고 있으나 개별 기업의 특성을 살리지 못하고 단순 모방하는 전략을 사용하여 기업의 사업 본질이나 전략 방향과는 동떨어진 활동들이 많아 실제로 기업의 직접적 이미지 제고나 이윤 창출과는 거리가 있음을 실감할 수 있다. 연말이면 의례적으로 실시하는 연탄 나르기, 김치 담그기, 양로원/고아원 봉사처럼 개인적 차원에서 접근할 수 있는 영역은 사내의 봉사 동아리에 맡기고 보다 그 기업이 가지고 있는 특성을 활용하여 조직적이고 전략적인 접근이 필요하다. 본 연구에서는 타기업과는 차별화된 사회공헌 활동을 통하여 소비자와 국민에게는 진정성을 보여줄 수 있고 또한 기업이 원하는 상징적인 의미도 담을 수 있는 사회공헌 프로그램을 개

발할 수 모델을 제안하고자 한다.

## 2. 선행연구

### 2.1 기업의 사회적 책임과 사회공헌활동

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)은 연구자의 관심 영역에 따라 기업시민정신(Corporate Citizenship), 기업의 사회공헌 활동(Corporate Commitment Activity), 기업의 자선 활동(Corporate Philanthropic Activity), 기업의 지역사회 참여(Corporate Community Participant), 지역사회개발(Community Development) 등 다양한 명칭으로 불리고 있다(Kotler and Lee, 2006; Ahn, 2011). 학문적 영역에서 CSR이 알려지기 시작한 것은 Bowen (1953)이 ‘기업인의 사회적 책임(Social Responsibilities of the Businessman)’을 발간하면서이다. 기업의 사회적 책임이란 기업이 상품과 서비스를 통해 이익을 획득하는 차원을 넘어 사회에 대한 책임을 다해야 한다는 것으로, 경제적 가치보다는 인간적 가치를 더 우선시해야 한다는 것이다(Clark, 2000). 이렇게 기업의 존재 근거인 사회에 대한 책임 수행의 한 형태가 바로 사회공헌활동이다(Ahn, 2011).

2008년 9월 지속가능발전기업협의회와 산업정책 연구원의 ‘지속가능경영이 취업선호도에 미치는 영향에 대한 대학생 인식조사’에서 좋은 기업은 성장 가능성, 윤리성, 투명성, 기업 평판과 이미지가 좌우한다는 결과가 나왔는데, 일반 시민들이 기업의 경제적 요소를 중요시하고 있지만, 윤리성 및 사회공헌도 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 사회적 흐름 속에서 기업에서도 사회공헌활동에 대해서 새롭게 인식하고 있다. 매년 기업의 사회공헌활동 지출은 꾸준히 늘어나고 있고, 전략적인 차원에서 기업의 장기적 비전이나 전략목표와 연계되는 경향도 높아지고 있다(Kim, 2006). 오늘날의 기업들은 사회공헌활동을 통해 단순히 사회에 기여하는 것 외에,

그 결과가 다시 기업의 경영활동에 이익이 되도록 하는 이른바 ‘전략적 사회공헌활동’을 하고 있다(Moon, 2004).

그 동안 사회공헌활동과 관련해서는 많은 연구가 이루어져왔다. 큰 흐름을 살펴보면, 먼저 많은 연구들이 기업의 사회공헌활동이 일반시민들이 갖게 되는 긍정적인 기업태도로 이어진다는 연구결과(Brown & Dacin, 1997; Ross, Patterson, & Stutts, 1992)를 보여준다. 특히 제품의 가격이나 품질의 차이가 크지 않은 상황에서 소비자에게 기업에 대한 선호도와 제품에 대한 구매의도를 높인다는 연구 결과(Han & Ryu, 2003; Ross, Patterson & Stutts, 1992)도 있다. Brown과 Dacin (1997)은 지속적인 사회공헌활동이 장기적으로 소비자들에게 기업에 대한 긍정적인 이미지를 줄 수 있는 강력한 커뮤니케이션 수단이라고 하면서 사회공헌활동의 중요성을 강조하고 있다.

그러나 기업의 목적과 연계된 사회공헌활동은 그 동기에 대한 부정적인 인식을 높여 기업태도에 긍정적인 영향을 주지 않는다는 연구 결과(Varadarajan & Menon, 1988)도 있다. 기업의 사회공헌활동이 기업의 이윤 추구하고 연계되어 있는 경우, 소비자는 기업의 동기가 순수하지 않다고 여겨 기업에 대해 부정적인 인식을 하고 기업 이미지나 제품 구매에 영향을 주지 못한 결과(Bae & Cameron, 2006; Webb & Mohr, 1998)도 있었다. 기업의 사회공헌활동 효과가 긍정적이라는 연구결과가 지속적으로 보고되고 있지만 최근에는 사회공헌활동의 영향이 일관되게 긍정적이지만은 않다는 연구 결과들(Becker-Olsen et al 2006; Klein & Dawar, 2004; Sen & Battacharya, 2001; Sen et al., 2006)이 나타나고 있는 것이다. 이는 기업의 사회공헌활동이 소비자에게 항상 긍정적인 효과를 주는 것은 아니며, 소비자가 기업의 사회공헌활동을 어떻게 지각하느냐가 기업에 대한 태도에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

최근 들어 사회공헌활동에 대한 개념을 보다 구체

적인 관점에서 정의할 필요성이 제기되고 있다. 예를 들어 Maignan과 Ferrell (2004)은 기업의 사회공헌활동을 사회적 책무, 관계자(stakeholder)에 대한 책무, 윤리에 기반한 책무 등으로 구분 지었고, Hur(2007)는 기업의 사회적 책임은 중요한 사회적 이슈와 관련된 기업의 특성으로서 환경친화성, 고용과 촉진에 있어서 다양성의 존중, 공동체의식과 관련된 행사 및 문화행사에 대한 기업의 후원 등과 관련된 개념으로 보았다. Do(2005)은 사회공헌활동은 물질 자원과 인적 자원을 통해서 일어나는데, 인적자원은 주로 봉사 활동을 중심으로 하고 있고 물질 자원은 기업재단을 통하거나 직접 기부하는 형태로 구분하였다. 종합하면, 기업의 사회공헌활동의 가장 큰 특징은 기업의 고유활동과 직접적인 관계가 없는 곳에 기업의 자원을 사회를 위해서 투입하는 것으로서 이는 장기적으로 기업의 이익 혹은 이미지와 관련되는 다양한 커뮤니케이션 활동과 관련된다(Moon, 2004; Kim, 2006). 기업의 사회공헌활동이 영업과 관련이 없는 기부나 공헌뿐만 아니라 기업의 철학이나 비전, 윤리적 경영, 경제적 기여, 사회발전도모 등의 보다 포괄적이고 거시적인 측면에서 보기도 한다(Meenaghan & Shipley 1999; Kim, 2003; Bae, Ryee, Woo, 2007; Choi, 2008). 기업의 존재 근거인 사회의 대한 책임 수행의 한 형태가 바로 사회공헌활동인 것이다.

2.2 기업의 사회공헌 프로그램

국내 기업의 사회공헌 프로그램은 기업 특성에 맞춰 조금씩 다른 접근 방식을 구사하고 있는 것으로 나타났다. 대부분 기업들은 내용적 차원에서는 소외 계층 지원, 지역사회 복지, 복지인프라 후원 등의 형태로 사회공헌 활동을 진행하고 있었다. 사회복지성격의 지출이 45%로 가장 많았고 사회공헌프로그램의 대상은 ‘아동, 청소년 분야’가 36.2%로 제일 많은 것으로 나타났다. 지원형태 별로는 빈곤문제가 심

각한 노인의 경우 생필품 지원 등 하드웨어성 지원 비중이 높고, 다문화가정은 언어를 포함한 한국사회 적응 관련 지원 비중이 높아 대상별로 지원형태가 다른 것으로 나타났다. 사회문제 해결을 위한 접근방식으로는 미래자원 육성이 34.6%로 가장 많아 기업들이 다음 세대 육성에 관심이 많은 것으로 나타났다. 최근 들어 기업들은 사회문제 해결의 주체로서 사회공헌 활동의 확산 노력, 자립 생태계 조성 등에 주목하고 있어 질적 내실화가 이루어지고 있는 추세이다(2014 중견, 중소기업 사회공헌 백서).

전경련 사회공헌백서 2014를 기반으로 기업들의 사회공헌활동의 대상별로 주제와 방식, 사업연계를 아래 Fig. 1에 정리하였다. 아동, 청소년을 포함한 가족에 대해서는 저출산과 사회통합을 위한 프로그램이 주를 이루고 있고, 보험회사가 사업과 연계를 가지고 지속적 프로그램을 추진하고 있었다. 여성에 대해서는 여성의 경제적 자립과 질병 치료가 주를 이루고 있고 화장품 회사들이 사업과 연계시켜서 꾸준

Family Youngsters	Subject/ Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve quality of the family relationships: Family camp, Father education program</li> <li>Overcome lower birthrate: Promotion of childbirth, Support marriage</li> <li>Social unification: Mixed marriage family</li> <li>Charity: Supporting project for poor family, Disability family, Single parent family</li> </ul>
	Method	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperation between NGO and governmental agency</li> <li>Mostly company executives and employees (and families) volunteering and donation (The company's Matching Grant)</li> </ul>
	Relevance with Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>The highest participation of an insurance company</li> <li>SAMSUNG C&amp;T - Habitat, OTTOGI - Self-standing for the disables</li> </ul>
Women	Subject/ Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic independence of women: Support Start-up fund for poor women, Social enterprise promotion to employ women</li> <li>Treatment of feminine disease: Support breast cancer patients, Support female cancer patient</li> </ul>
	Method	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperation with NGO's</li> <li>Donation in the company level and partial giveaway of product sales</li> </ul>
	Relevance with Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMORE PACIFIC - Good-looking management of female cancer patient, treatment of breast cancer</li> </ul>
Senior	Subject/ Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charity: visiting live alone seniors and welfare facilities</li> <li>Health: dementia prevention</li> </ul>
	Method	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration between NGO and Welfare Center</li> <li>Mostly company executives and employees (and families) volunteering and donation (The company's Matching Grant)</li> </ul>
	Relevance with Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>SHILLA HOTEL - Serving with chef's cooking, SHINSEGAE E&amp;C - House renovation for live alone seniors alone the old</li> </ul>

Fig. 1 CSR Activities of Domestic Companies

한 활동을 하고 있었다. 현대 사회에서 떠오르는 이슈 중 하나인 노인문제에 대해서는 자선과 건강 부분으로 나누어서 독거노인 방문과 복지시설 방문의 형태로 이루어지고 있었고 대부분 임직원 자원봉사와 함께 진행되고 있었다. 그러나, 회사의 사업형태나 비즈니스의 내용과 직접 연관이 없는 사회공헌활동도 많이 있었고, 단순히 모방하거나 보여주기 식의 사회공헌 활동도 많이 있는 것으로 나타나 개별 기업이 가지고 있는 특성을 살려 사업과 전략적으로 연계시킬 필요가 있는 것으로 나타났다.

### 3. 사회공헌 프로그램 모델 개발에 관한 방법론

#### 3.1 사회공헌 프로그램 모델 개발

R&D (Research & Development)란 일반적으로 연구개발이라는 용어로 해석되어 기초적인 연구에서 시작하여 부가가치가 높아 기업에게 연구개발에 소요된 비용을 회수하고 나아가 기업에게 많은 이윤과 시장지배성이라는 반대급부를 제공하는 제품 개발을 추구해 왔다. 21세기에 들어 혁신을 주도하는 많은 선진 기업들은 R&D 외에도 Search & Reapply (S&R)나 Connect & Reapply (C&R)기법을 사용하여 그간 잠들어 있던 기술을 재조명하거나 융합적으로 활용하여 새로운 제품이나 서비스를 창출해 나가고 있다. 본 연구에서는 사회공헌 프로그램 발굴에 있어서 S&R이나 C&R의 관점에서 많은 기업들이 비즈니스 전략 개발이나 문제 해결에 널리 사용하고 있는 SWOT 분석 기법과 PDCA Cycle을 사용하여 모델을 제안하고자 한다.

##### 3.1.1 Classification

사회공헌 프로그램을 개발하는 기업의 본질을 파악하는 분류 단계이다. 제조업(중공업 혹은 경공업)인지 서비스업인지, 대기업인지 중소기업인지, 공기

업인지 사기업인지, 경우에 따라서는 지방자치단체도 이러한 활동을 하는 경우가 있으므로 고려대상에 넣을 수도 있다. 대기업과 중소기업을 분류하는 가장 큰 기준은 관련 법령일 것이다. 중소기업의 경우 중소기업들을 지원하는 다양한 법과 제도를 활용할 수 있다는 점에서 대기업보다 유리하다고 할 수 있다. 상장기업은 비상장기업과 달리 다수의 주주가 존재하므로 이에 대한 고려가 반드시 필요하다. 경우에 따라 지나치게 재정 부담이 큰 사회공헌 프로그램은 주주의 이익에 반한다고 판단하여 주주의 반대에 직면할 수도 있기 때문이다. 제조업의 경우 서비스업에 비하여 환경적/사회적 부담이 상대적으로 클 수 있으므로 이에 적절히 대응해야 한다. 국내의 환경관련 규제도 점차 강화되는 추세이기에 이를 적절히 반영할 수 있어야 한다. 비내구재 역시 특히 일회용의 경우 다량 폐기에 의한 환경적 부담을 무시할 수 없다.

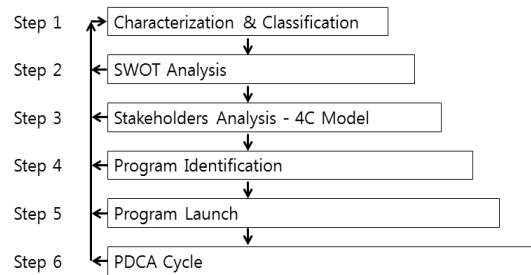


Fig. 2 Step Approach for CSR Programs

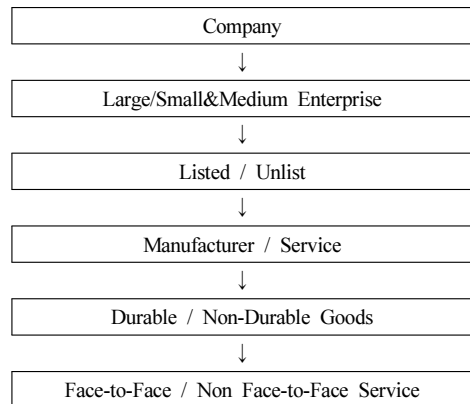


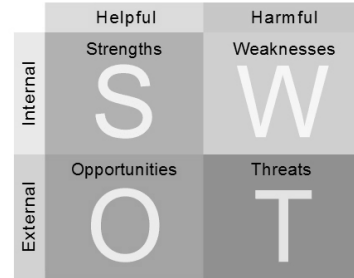
Fig. 3 Classification of Companies

이 경우 NGO에 대한 대응도 중요한 요소가 될 것이다. 서비스업도 요즘은 소통을 우선이나 온라인으로 주로 하여 고객과 직접 대면하지 않는 경우가 많아져 이에 대한 적절한 고려가 필요하다. 백화점 대비 홈쇼핑과 인터넷 쇼핑이 대표적인 예라 하겠다.

또한 해당 기업이 B2B (Business to business) 기업인지 B2C (Business to consumer)기업인지를 파악해야 하는데, B2B 기업의 경우 비즈니스 대상이 주로 국내인지 국외인지를 짚어 봐야 한다. 이에 따라 다음 단계인 SWOT분석이나 이해관계자 분석도 그 정도나 방향이 달라질 수 있기 때문이다. B2C 기업이라면 소비자(Consumer)를 지칭하는 C가 남녀노소 중 대상이 누구인가를 분석해 보고 동시에 구매자(Shopper)와 사용자(User)를 명확히 구분해야 한다. 구매자와 사용자가 같은 경우도 있지만 제품에 따라 완전히 구분되는 경우도 많기 때문이다. 과거에는 Consumer라고 통칭하기도 하였으나 최근 들어 구분하여 사용하는 경우가 많아졌다. 예를 들면, 치약의 구매자는 주로 전업주부일 경우가 많고 사용자는 배우자나 자녀로 실제 구매 단계에 참여하지 않는다. 요즘은 그 실체가 점점 더 불분명해 지고 있지만 필요에 따라 순수 토종기업인지 아니면 다국적 기업인지에 대한 구분도 해 보아야 할 것이다.

### 3.1.2 SWOT (Strength/Weakness, Opportunities/Threats)과 이해관계자 분석

한 기업의 내부적 강점과 약점과 함께 외부적 기회 요인과 위협 요인을 분석하는 단계이다. 손자병법의 지피지기면 백전백승이라는 전략과 그 맥을 함께 한다. SWOT 분석은 기업의 내부 환경을 분석해 강점과 약점을 발견하고, 외부환경을 전략적으로 분석하여 기회와 위협을 찾아내 이를 토대로 강점은 살리고 약점은 보완, 기회는 활용하고 위협은 억제하는 전략을 수립하는 과정을 의미한다. 해당 기업의 업종이 가지고 있는 장단점을 활용할 수 있는데 예를 들



Source : <http://servicedesignplatform.com/archives/453>

Fig. 4 SWOT Analysis

어 자동차 회사의 경우 기동성(Mobility)이라는 업계 공통적 장점을 활용한 프로그램을 고려해 볼 수 있으나 업계 내에서는 차별성이 없을 수 있다는 단점도 있다. 또한, 시각장애이용 은행 ATM기와 같은 사례에서 볼 수 있듯이 장애인 접근성 제고처럼 업계 공통이긴 하지만 경쟁사 보다 먼저 적용하면 선점에 의한 이미지 제고를 기대할 수 있다.

추가적으로 Fig. 4와 같은 4C Model 적용하여 이해관계자 분석(Stakeholders Analysis)을 통하면 주변 상황을 보다 면밀히 판단할 수 있는데, Company는 자신의 회사, Competition는 경쟁사, Customer는 협력사나 유통사, Consumer는 실제 소비자를 의미한다. 여기서 Customer를 보다 폭넓게 적용하면 행정부, 지자체, NGO, 협회 등 다양한 이해관계자를 포함해 볼 수 있고, 이후 사회공헌프로그램 이 결정되면 이해관계자 조사를 통한 feedback으로 프로그램을 보완할 수 있다.

### 3.1.3 프로그램 발굴

최종적으로 실제 실행할 프로그램을 발굴할 때에는 사내의 임직원들이 모두 이해하고 납득이 될 수 있는 보편적 타당성이 반드시 필요하다. 전사적인 호응이 사회공헌 프로그램의 성패를 좌우하기 때문이다. 프로그램을 발굴할 때에는 Brainstorming과 같은 기법을 활용할 수도 있다. 이 기법은 기존 관념에서 벗어나 자유

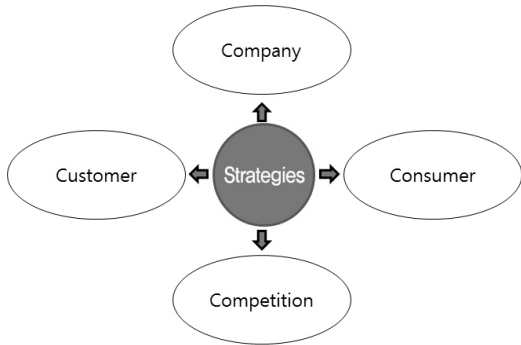


Fig. 5 Perspective of Stakeholders When Strategies Developed - 4C Model



<http://www.yml.cc/img/pdca.jpg>

Fig. 6 Stereotypical PDCA Cycle

로운 발상으로 질보다 양을 우선으로 하여 다양한 프로그램 후보군을 제안할 수 있다. 이들 후보군 중에서 현실성(Reality Check), 우선순위 (Prioritization), 지속성 여부(Continuity) 등을 반영하고 선택과 집중(Selection and Concentration)을 통하여 프로그램을 최종 선정해야 한다. 이때 그 프로그램의 성공 기준(Success Criteria)을 미리 정해두면 프로그램의 중간점검(PDCA 사이클)을 통한 개선이 보다 용이하게 될 것이다.

3.1.4 프로그램 실행 및 PDCA Cycle

실제 프로그램의 실행이 결정되면 기획/계획 단계를 거쳐 실행에 옮기게 된다. 기업에서의 일반적인

제품 출시와 마찬가지로 사회공헌 프로그램 역시 소 규모에서 대규모로, 지역적에서 전국적으로 단계를 밟아 나아갈 수도 있고, 성공에 대한 확신이나 경우에 따라 최고 경영자의 의지가 강력하면 일시에 전국적인 대규모 시행도 가능하다.

그 어느 경우를 막론하고 일단 실행에 옮기기도 하면 PDCA 기법을 활용하여 중간점검을 통한 문제점 파악과 그 해결을 위한 지속적인 노력이 필수적이다.

PDCA (plan-do-check-act, Deming circle/cycle/wheel, Shewhart cycle, control circle/cycle, plan-do-study-act (PDSA))는 기업 활동에서 생산 및 품질 등을 관리하는 방법의 하나로 보통 현존하는 문제점을 단계적으로 해결해 나아가거나 시스템의 지속적 개선에 사용된다. Plan(계획)-Do(실행)-Check(평가)-Act(개선)의 4단계를 반복하여 사용하게 되어 PDCA 사이클이라고 부른다. 월터 슈하트(Walter A. Shewhart), 에드워드 데밍(W. Edwards Deming) 등에 의해 전세계적으로 널리 알려지게 되었다.

4. 적 용

본 연구에서 제안한 사회공헌 프로그램 도출 방법론을 현재 진행 중이거나 진행되었던 실제 기업의 사례에 대입 후 적용해 보았다.

4.1 유한킴벌리의 ‘우리강산 푸르게 푸르게’

너무도 유명한 우리나라 대표 사회공헌 프로그램인 유한킴벌리의 ‘우리강산 푸르게 푸르게’의 경우 SWOT 분석에서 1회용품 생산/판매와 펄프 사용의 산림 훼손이라는 원초적인 약점을 보완하는 전략(W)과 외부 NGO 등의 공격이라는 위협에 대응하는 전략(T)으로 나무심기라는 프로그램을 개발하여 30년 이상 지속적으로 수행하고 있다. 흔히들 말하는 선제적 대응(Proactivity)의 성공적인 사례일 것이다. 뿐만 아니라, 이 나무심기라는 주제의 그 범위를 확대하여

북한, 중국, 몽골, 티벳 등 직간접적으로 우리나라의 대기 환경에 영향을 미치는 곳까지 진화한 점과 심어진 나무를 잘 가꾸는 숲가꾸기로 이어져 나간 점은 국민 정서적 차원에서도 긍정적이 아닐 수 없다. 여고생 캠프, 신혼부부 나무심기 등 핵심을 훼손하지 않는 변모를 통하여 전형적인 성공사례가 되었다. 그룹에도 불구하고 성공의 이면에는 4C 모델의 이해관계자 중 Company에 해당하는 내부의 강력한 반대가 있었던 것이다. 임직원들 중 일부에서는 왜 쓸데없는 곳에 시간과 자원을 낭비하는가하는 의문이 제기되었던 것이다. 이를 어렵사리 극복하여 대한민국 최고의 사회공헌 프로그램으로 시행 30년에 5천만 그루의 나무를 심게 된 것이다(유한김벌리 사회책임경영 보고서 2014).

#### 4.2 포스코의 철강 슬래그를 이용한 어초 개발

포스코는 우리나라 전체 사용 에너지의 약 10%를 사용 중이며 이는 곧 우리나라 온실가스의 10% 가량을 배출하는 명실상부한 굴뚝산업의 대명사이다. 국가 산업의 중추적 역할을 함과 동시에 막대한 자원의 사용을 사용하고 동시에 지구온난화를 비롯한 많은 국가적 차원의 환경 부담을 제공하고 있다. 철강 생산 시 필수적으로 발생하는 슬래그를 단순히 매립



Fig. 7 Low Carbon Fish Shelters, 'Triton', made of Steel Slag

하지 않고 바다의 사막화라고 하는 갯녹음(백화현상) 현상을 완화하고 생태계를 복원하며 동시에 바닷 속 광합성을 유도하여 1ha 당 10~20톤의 이산화탄소를 감축시킬 수 있는 저탄소형 어초를 개발하여 보급하고 있다. 폐기물에 가까운 공정 부산물을 환경개선과 생태계 복원이라는 차원으로 한 단계 업그레이드된 사회공헌 프로그램이다. 이 역시 SWOT 차원에서 보면 부산물의 활용이라는 전략(W)과 바다 살리기(O)와 환경오염 예방(T)이라는 다양한 전략의 결정체임을 알 수 있다(포스코 사회공헌보고서 2013).

#### 4.3 아모레퍼시픽의 아리따운 구매

아리따운 구매는 원료의 안전성, 환경보존, 지역사회 공헌의 3대 원칙을 기반으로 한 아모레 퍼시픽 고유의 원료 구매 활동으로, 2010년 동백을 시작으로 국내 9개 지역과 협약을 맺고 우수한 원료를 구매해 왔으며, 2013년 아시아로 확장하였다. 그 글로벌 1호가 인도의 여아를 둔 저소득 층 가정에서 망고를 구매하고자 하는 프로그램이다. 나아가 회사가 제품 구매자와 함께 망고 묘목을 구입하여 인도 가정에 무상 제공하고 이들이 망고를 수확하면 이를 구매하여 제품의 원료로 사용하자는 공정무역(Fair Trade)과 빈민의 자력갱생의 융합적 사회공헌프로그램인 썸이다. 품질 이슈라는 복병을 만나 현재로서는 잠시 중단된 상태이나, SWOT 차원에서 본다면 아모레퍼시픽은 대량구매(S)라고 하는 구매력을 활용한 사회공헌 프로그램을 개발한 것이다. 품질(W,T)이라고 하는 문제에 직면하였지만 PDCA Cycle을 활용하면 훌륭히 극복해 나갈 수 있을 것이다(아모레퍼시픽 지속가능성 보고서 2014).

## 5. 제언 및 결론

국내의 유수의 기업들의 사회공헌활동을 분석해 보면 기업이 본질과 비즈니스의 내용과는 거리가 먼



프로그램들을 진행해 왔고, 단순 모방 혹은 보여주기 식의 사회공헌 활동이 대부분으로 나타났다. 본 연구에서는 차별화가 가능하고 지속가능한 사회공헌 프로그램의 도출을 위하여 Search & Reapply (또는 Connect & Reapply)의 개념을 도입하여 기업의 본질에 입각한 분류 작업, SWOT 분석과 이해관계자 분석에 사용되는 4C 모델, 기업 내의 문제 해결이나 지속적 개선에 사용되는 PDCA 사이클 등을 활용한 사회공헌 프로그램 도출을 위한 방법론을 제시하였다. 도출된 방법론을 활용하여 기업의 실제 사회공헌 프로그램 사례에 적용해 보았는데 역시 기업의 본질과 그 기업의 장단점이나 리스크/문제점과 근접해 있을 때에 지속적으로 추진되고 성공할 가능성이 높다는 점을 알 수 있었다. 또한 그로부터 얻을 수 있는 이미지 개선이나 이윤 증대, 손해 감소 등이 중요한 성공 요소가 될 것이다. 한편, 기업의 사회적 책임이나 사회공헌 활동을 전담하는 부서에서는 사회공헌만을 전문으로 하는 사회복지단체(월드비전, 굿네이버스, 적십자사 등)와 구별되게 포지셔닝을 가져갈 것인가에 대한 깊은 고민이 필요한 시점이다. 물론 대립관계는 아니지만 경우에 따라 긍정적인 경쟁 관계이거나 동반자 관계일 수 있다. 동반자 관계라 함은 아마도 협업의 차원이 될 가능성이 많은데 자칫하면 기업의 재정적 뒷받침만 하게 되고 주도권은 사회공헌 전문가 집단이 복지단체가 갖게 되어 기업의 사회공헌의 핵심이 훼손될 수도 있기 때문에 많은 주의가 필요하다고 하겠다.

## 후 기

본 연구는 성신여자대학교 학술연구조성비 지원으로 수행되었습니다.

## References

1. Kim, B. C., "Analysis of corporate social responsibility by AHP." *Advertising Research*, Vol. 71, No. 1, 2006, pp.131-151.
2. Do, E. J., "A Strategy on value creation for corporate social responsibility." *POSRI Research*, Vol. 5, No. 2, 2005, pp.203-229.
3. Moon, C. S., "Strategic corporate social responsibility as a PR campaign." *Journal of Advertising*, Vol. 15, No. 5, 2004, pp.343-360.
4. Bae, H. M., Ryee, J. I. and Woo, S. Y., "A Study on economic social responsibility activities and corporate image" *Journal of International Region*, Vol. 11, No. 3, 2007, pp.867-890.
5. Ahn, J. A., 2010. "Analysis for the consumer's cognition and opinion about corporate social responsibility" *KOBACO Report*.
6. Ahn, C. Y., "CSR and Sustainability are same or not?" *Journal of Creativity and Innovation*, Vol. 6, No. 3, 2013, pp.139-165.
7. KBCSD•IPS, Survey on the impact of employment preference by sustainable management, 2008.
8. Choi, E. S., "Corporate social responsibility in corporate advertising", *Journal of Advertising and Public Relation*, Vol. 10, No. 4, 2008, pp.76-107.
9. Barone, M. J., Miyazaki, A. D., and Taylor, K. A., "The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, 2000, pp. 248-262.
10. Brown, T. J., and Dacin, P. A., "The company and the product: Corporate association and consumer product responses." *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1997, pp. 68-84.
11. Bae, J. and Cameron, G. T., "Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving." *Public Relations Review*, Vol. 32, No. 1, 2006, pp. 114-115.
12. Meenaghan, T. and Shipley, D., "Media effect in commercial sponsorship", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3, 1999, pp. 328-349.
13. Ross, J. K., Patterson, L. T., and Stutts, M. A., "Consumer perceptions of organizations that use cause related marketing." *Journal of the Academy*

- of Marketing Science, Vol. 20, No. 1, 1992, pp. 93-97.
14. Sen, S. and Bhattacharya, C., "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility." *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, 2001, pp. 225-244.
15. Sen, S., Bhattacharya, C., and Korschun, D., "The Role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A Field experiment." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, 2006, pp. 158-166.