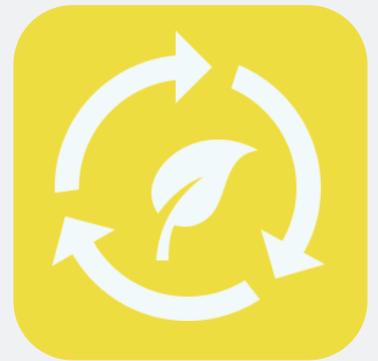


# SUSTAINABILITY REVIEW



## SNUCSR NETWORK 회장의 인사말



안녕하세요 SNUCSR NETWORK 18기 회장 박지윤입니다. 처음 CSR에 대한 발표를 맡았던 것이 얼마 지나지 않은 것 같은데 벌써 학기가 끝나고 Sustainability Review를 발간하게 되었습니다. 환경 관련 대외활동을 계기로 글로벌환경경영이라는 전공을 선택하고, 처음으로 듣게 되었던 ‘기업과 사회적 책임’이라는 강의가 인상 깊어 학회에 들어오게 되었습니다. 가벼운 마음으로 들어온 학회였지만 회장이라는 자리를 맡게 되면서 학회원들에게 부끄러운 회장이 되지 않기 위해 개인적으로 많은 준비를 했습니다. 덕분에 CSR과 지속가능경영에 대해 더 많이 공부하고, 생각해 보는 기회가 되었습니다.

가장 처음 했던 고민은 학회의 이름에도 들어가 있는 ‘지속가능경영’에 대한 것이었습니다. 지속가능경영을 우리 사회의 지속가능한 발전을 위한 기업 경영 측면의 노력이라고 생각해야 하는지, 혹은 기업이 지속가능하기 위한, 즉 오래 살아남기 위한 경영 방법으로 생각해야 하는지에 대한 고민이 있었습니다. 생각 끝에 제 나름대로 내린 결론은 이 두 개념이 지향하는 바가 결국은 같다는 것입니다.

지금까지 기업은 bottom line, 즉 최종 결산 결과가 0보다 크면 계속 살아남을 수 있는 존재였습니다. 하지만 이제 기업은 한 개가 아닌 경제, 환경, 사회라는 세 개의 bottom line을 모두 고려해야 합니다. 그리고 이 세 개의 bottom line은 서로 얽혀 있기 때문에 일부만 만족하는 것은 불가능합니다. 환경과 사회를 외면한 채 경제적 이익만 좇는다면 소비자의 불매운동 등으로 경제적 이익조차 창출할 수 없게 되고, 경제적 이익을 뒤로 한 채 사회적 가치만 우선시해도 기업이 유지될 수 없습니다. 즉, 세 개의 bottom line을 모두 만족해야만 기업의 지속가능성을 담보할 수 있는 것입니다. 이러한 관점에서 보면 기업 자체의 지속가능성을 위한 활동들이 자연스럽게 지속가능한 발전을 위한 기업의 역할과 연결될 수 있다고 생각합니다.

2006년 창립된 SNUCSR Network는 올해로 10주년을 맞이했습니다. 좀 더 체계적인 교육세션 운영을 위하여 지난 학기에는 그 동안의 <Sustainability Review>를 바탕으로 한 교육자료를 제작하였고, 이번 학기에는 학회원들과 함께 CSR의 각 분야에 대하여 그 기원, 구성, 기업 경영과의 관련성 등을 담은 발표 자료를 제작하여 세션에 활용하였습니다. 또한 운영상의 효율성을 위하여 내부 조직을 개편하였고, 각각의 역할을 정리하여 앞으로의 학회 운영에 참고할 수 있도록 했습니다. 아직은 부족한 점이 많지만 이를 바탕으로 더욱 발전해 나가는 학회가 되었으면 합니다.

이번 학기에 처음 시도하는 일이 많아 다소 혼란스러울 때도 있었지만 믿고 따라준 학회원들 덕에 활동을 잘 마무리할 수 있었습니다. 한 학기동안 Sustainability Review 발간을 위해 열심히 달려온 학회원들에게 정말 감사하다는 말을 전하고 싶습니다. 또한 짧은 만남에도 그 동안의 경험을 아낌없이 전달해 주시고, 저희에게 많은 것들을 생각하고 느끼게 해 주신 기업 관계자 분들 및 교수님들께도 다시 한 번 감사의 말씀을 전합니다. 많은 분들의 노력과 도움으로 완성된 Sustainability Review 26호가 지속가능한 사회와 기업을 만들어 나가는 데 조금이나마 기여할 수 있기를 바랍니다.

## SNUCSR Network 기본정보

동 아 리  등 록 사 항	소속 학교	서울대학교
	소속 학과	경영대학
	소속 형태	학술연구동아리
	단체명	지속가능경영학회 SNUCSR Network
	창립 년도	2006년 3월
	대표 학생	18기 박지윤(13 작물생명과학 전공)
	대표 연락처	010-2846-8357 / snucsr@gmail.com
	지도 교수	이동기 교수님(서울대학교 경영대학)
연구 분야	지속가능경영 / 환경경영 / 기업의 사회공헌 / 윤리경영 / 사회책임투자	
참여 인원	현재 활동인원: 14명(18기&19기)(누적 계 206명)	
활동 시간	학기 중 매주 금요일 오후 6시~8시 30분 학술토론 진행 (개인적인 학습시간은 별도)	
2016년 봄학기 주요 활동	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 에쓰오일 지속가능경영보고서 이해관계자 인터뷰 참여</li> <li>2. 공개 강연: 이기환 더와이파트너스 이사</li> <li>3. 실무자 인터뷰             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 포스코 양지원 매니저, 윤여름 주니어 매니저</li> <li>- 한국사회책임투자포럼 양춘승 상임이사</li> </ul> </li> <li>4. UNGC 기업 CSR 전략 공모전 참가</li> <li>5. 서울시 NPO지원센터 2016 미트쉐어 프로젝트 선정</li> <li>6. 2030 SDGs 공익재단 네트워크 포럼, 사회적 책임 10+1 토론회, 2016 대한민국 CSR 국제컨퍼런스 참가</li> </ol>	

# CONTENTS 1

---

## [사회공헌 Report 1]

자유학기제에 적합한 기업사회공헌의 모색	6
-----------------------	---

## [Interview]

학계에서 본 CSR과 사회책임투자 - 한국사회책임투자포럼 양춘승 상임이사님을 만나다	16
---	----

## [환경경영 Report]

울릉도: 에너지자립섬은 가능한가?	19
--------------------	----

## [Lecture]

CSR과 지속가능경영 - 더와이파트너스 이기환 이사님을 만나다	29
---------------------------------------	----

‘사회적 책임 10+1 토론회’를 다녀와서	33
-------------------------	----

## CONTENTS 2

---

### [사회공헌 Report 2]

**게임산업은 어떤 사회공헌을 지향해야 하는가** 35

### [Interview]

#### B2B 기업 사회공헌의 속사정

- 포스코 양지원 매니저님, 윤여름 주니어매니저님을 만나다 42

### [윤리경영 Report]

**윤리경영을 가능하게 하는 유용한 도구로서의 법** 46

#### **저출산** 고령화 시대, 기업의 **사회적 책임**

- 2016 대한민국 CSR 국제 콘퍼런스 55

**학회 활동 후기** 57

# 자유학기제에 적합한 기업 사회공헌 활동의 모색



18기 윤지수(jsjs950228@naver.com)  
 19기 이동준(givenmoving@gmail.com)  
 19기 김진아(kimsally95@naver.com)

## 1. 서론

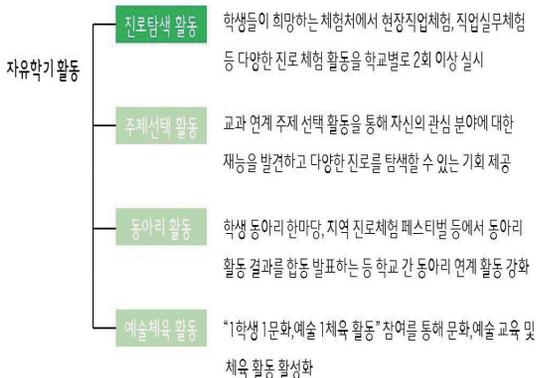
### 1-1. 연구배경: 자유학기제 시행

2016년 전국 중학교에서 자유학기제가 본격적으로 시행된다. 교육부의 설명에 따르면 자유학기제는 ‘중학교 과정 중 한 학기 동안 학생들이 시험 부담에서 벗어나 꿈과 끼를 찾을 수 있도록 토론·실습 등 학생 참여형으로 수업을 개선하고, 진로탐색 활동 등 다양한 체험 활동이 가능하도록 교육과정을 유연하게 운영하는 제도’이다. 교사가 학생에게 일방적으로 교과 내용을 강의하는 기존의 방식에서 탈피하여, 학생들에게 창의적으로 생각하는 능력을 기를 수 있게 하고자 새롭게 도입하게 되었다.

자유학기제 활동은 크게 네 가지 영역으로 구성되어 있다. 학교에서 자율적으로 지정한 자유학기 기간 동안에 학생들은 오전 중에는 기존 교과목을 토론식으로 공부하고, 오후 시간에는 이 네 가지 영역에 속한 활동을 하면서 자신의 ‘꿈’과 ‘끼’를 알아가는 시간을 갖는다. 자유학기제에서 도입하고자 하는 특별활동의 대부분은 학교나 정부 기관의 협조로 시행이 가능한 것들이다. 하지만 자유학기제에서 가장 주된 목적으로 삼고 있는 ‘진로탐색 활동’은 교육 기관이나 민간단체의 노력으로는 목표를 달성하는데에 한계가 있다.

진로탐색 활동은 학생들에게 학교에서 경험하기 어려운 직업세계에 대해 이해하게 하고 직업현장을 체험해 볼 기회를 제공한다는 목표를 가지고 있다. 따라서 그 주체는 분명 일선에서 경제활동을 주도하는 민간 기업이어야 하며 현재 교육부에서도 ‘꿈길’ 제도를 활용하여 직업체험의 기회를 제공해줄 수 있는 기업체와의 연계를 적극적으로 추진하고 있는 상황이다. 이에 따라 많은 기업들은 기존에 진행하고 있던 청소년 대상 사회공헌 활동을 자유학기제와 연계하여 시행하기 시작했다.

올해가 자유학기제를 전체 중학교로 확대 시행한 시행 원년인 만큼, 자유학기제 진로탐색의 실효성에 대해서는 판단하기는 어렵다. 따라



(그림1) 자유학기 활동 유형

서 기업과 연계한 진로탐색 활동이 어떻게 이루어지고 있는지 알아보고, 문제점을 파악한다면 추후에 학생과 기업 모두에게 도움을 주는 개선 방향을 모색할 수 있을 것이다.

## 1-2. 연구의 목적

2015년 12월 한국사회복지협의회에서 발간한 '기업 사회공헌 영향력 강화 방안 연구' 보고서에 따르면, 기업 사회공헌이 실질적인 효과를 내지 못하고 한계에 부딪치는 이유 중 하나로 기업이 사회공헌에 있어 '트렌드 변화에 대응이 부족하다'는 점을 지적하고 있다. 기업이 사회공헌 프로젝트를 구상할 때, 기존에 하던 방식을 그대로 답습하는 경우가 많다. 본 연구에서는 2016년 이후로 청소년 대상 교육 사회공헌의 트렌드로 자리 매김할 가능성이 큰 자유학기제에 대한 기업의 관심을 촉구하고 구체적인 사회공헌 방안을 제안하는 것에 목적이 있다.

기업의 사회공헌 분야별 지출현황에서 '교육·학교·학술분야'에 대한 지출이 23.7%로, '취약계층 지원에 대한 지출'의 뒤를 이어 두 번째로 많은 비중을 차지하고 있다. 지원 대상 분야에서는 사회공헌 프로그램의 36.2%가 아동·청소년을 대상으로, 가장 많은 수를 차지하고 있는 것으로 나타났다(전국경제인연합회 2014) 자유학기제라는 새로운 제도는 생소하지만, 기업들이 기존에 교육 관련, 청소년 대상 사회공헌 활동에 많은 관심을 가져온 만큼 기존의 경험을 바탕으로 효과 좋은 자유학기제 프로그램을 만들어 낼 수 있을 것으로 기대하게 하는 대목이다.

기업이 교육과 관련한 사회공헌 사업을 많이 진행하는 이유는 교육 분야가 빈곤의 대물림을 끊고 소외계층이 스스로 자립할 수 있는 기반이 될 수 있다고 인식하기 때문이다. 더불어 기업의 미래 핵심자원인 인적자원에 대한 투자라는 점에서 교육 분야가 강조되고 있다. 교육 사회공헌은 우리나라뿐만 아니라 미국에서도 주요한 사회공헌 분야로 자리 잡고 있는데, 미국 주요기업들은 교육 분야에 전체 지출의 28%가

장 많이 지출하는 등 세계적인 관심사이기도 하다(전국경제인연합회 2014). 또한 기업의 사회공헌 실행 측면에서, 아동과 청소년 대상 교육 사회공헌은 다른 사회공헌 프로젝트 보다 접근하기 쉽고, 대외적으로 홍보 하였을 때 기업의 좋은 이미지를 부각하는 등 효과를 내기도 좋다는 장점이 있다. 사회공헌의 수혜 대상이 되는 학생은 잠재고객이고, 학생의 부모나 교사는 해당 기업에 친밀감을 갖게 되는 효과도 있다.

본 연구에서는 기업들이 기존의 교육 관련 사회공헌 경험을 바탕으로, 새롭게 도입되는 자유학기제를 사회공헌의 분야 중 하나로 적절히 활용할 수 있도록 안내하고자 한다. 교육부와 협약을 맺어 사회공헌 프로그램을 진행하면, 기존의 사회공헌 사업과는 또 다른 효과를 낼 수 있을 것이다. 아직 자유학기제에 적극적으로 참여하는 기업의 수는 턱없이 적은 실정이다. 또 업무협약을 맺은 소수의 기업들 역시 구체적인 활용 방안을 내놓은 것은 아니다. 청소년 대상 사회공헌을 준비하고 있는 기업에서는 이를 기회로 여겨 자유학기제의 트렌드를 인지하고, 본 연구를 참고하기를 기대한다.

## 1-3. 자유학기제와 기업 사회공헌의 적합성

기업의 사회공헌활동이란 '사회가 기업에 기대하는 법적, 경제적 역할 수행의 차원을 넘어서 기업이 보유하고 있는 자원을 적극 활용하여 윤리적이며 재량적인 차원에서 사회와의 바람직한 관계를 형성하고자 하는 가운데 수행되는 활동'으로 정의할 수 있다. 기업은 본질적으로 이익을 추구하는 집단이기 때문에 사회공헌 활동을 하고 그 결과를 평가하는 데 있어서도 경영 전략적 관점에서 접근한다. 사회공헌활동이 조직 전체의 이미지 개선에 도움이 되었는지, 재무제표 수치상의 실질적인 이익으로 나타났는지를 고려할 수밖에 없는 것이다. 이에 따라 사회공헌활동과 수익구조 개선 간의 관계에 대한 연구가 있었고, 여러 연구들에서 기업의 사회공헌활동과 기업가치와는 양의 관계가 있

는 것으로 보고되었다(김숙연 2014). 기업의 사회공헌활동은 이익 추구 활동과 결을 같이 하는 자연스러운 기업 활동으로 자리매김하였다.

현재는 사회공헌 대상에 대한 인식이 변화하고 있다. 사회공헌 수혜자를 무조건적으로 도움이 필요한 기부의 대상으로 여겼던 이전과는 달리, 현재는 소비자로서 새롭게 인식한다는 것이다. 최근에는 BOP(Bottom of Pyramid: 최빈곤층)를 대상으로 한 마케팅 활동에서도 사회공헌 수혜자를 잠재 고객으로 고려한다. 또한 사회공헌을 기업이 단독으로 행동하는 일방적 선의의 활동에서 협력적 비즈니스로 인식하게 되면서 플랫폼을 다른 조직에 개방하고, 비즈니스 생태계 경쟁력 강화를 통한 동반성장을 추구하며, 정부와 연계한 거버넌스형 사회공헌 등도 주목받고 있다. 사회공헌의 관점이 변화하고 그 영역이 확대되면서, 기업 내에서 사회공헌을 전담하는 부서도 마련되고 있고, 그 부서의 영향력도 점점 증가하는 추세에 있다(한국사회복지협의회 2015).

자유학기제는 사회공헌의 주요 분야로 부상할 가능성이 있으며, 현재 사회공헌 트렌드에 적합한 대상이기도 하다. 좀 더 넓은 범위의 대상에게 접근하여, 수혜 대상을 마케팅의 대상으로 활용할 가능성을 내포하고 있다. 사회공헌 활동을 통해 이미지 개선은 물론, 잠재적 소비자를 대상으로 활동함으로써 기업 성과를 증가시킬 가능성도 크기 때문에 기업과 수혜 대상 모두에게 이익이 되는 활동이 될 것으로 예상된다.

## 2. 청소년 대상 교육 사회공헌 활동

### 2-1. 교육 사회공헌 활동의 유형

청소년 대상 사회공헌 프로그램은 크게 장학사업, 학교에 방문하여 교육하는 활동, 학생들이 직접 회사로 찾아오게 하는 활동, 단기 캠프 등이 있다.

장학사업은 우리나라 기업 사회공헌의 시작

으로 알려져 있기도 하다. 일제강점기 우리나라 최초의 기업재단인 양영재단(삼양그룹)이 가정형편이 어려운 인재들을 위해 시작한 장학사업은 현재까지 이어져 많은 기업들이 장학재단을 운영하고 있다. SK그룹의 한국고등교육재단과 최종건 재단, 롯데의 롯데장학재단, 포스코의 포스코청암재단이 대표적이다. 각각의 기업 산하 장학재단에서는 일반적인 장학금 수여 사업을 비롯하여 우수 학생들의 해외 유학을 지원하여 이들이 세계적 석학으로 성장하는 것을 돕거나 ‘수학·물리’ 등 기초 과학 인재들을 키우는 등의 사업을 진행하고 있다. 장학사업은 부대비용이 들지 않고, 기업이 접근하기 쉽다는 점에서 교육 관련 사회공헌 중 가장 많은 비중을 차지하고 있다.

2000년대 들어서는 청소년 문제, 교육 격차 해소 등을 예방·해소하기 위한 교육 프로그램들도 등장하기 시작하였다. 먼저, 인성교육 프로그램들을 통해 청소년 문제를 해결하려는 시도들이 나타나는 추세다. GS칼텍스는 공모 사업을 통해 선정된 중학교에 한 학기 동안 미술과 연극이 통합된 심리정서지원 교실인 ‘마음톡톡’수업을 개설하였고, 현대해상은 인성교육 전문가들이 소외계층 아동과 청소년들을 대상으로 자존감 회복과 사회정서·대인관계 발전을 돕는 ‘틱옴교실’을 진행 중이다. 아시이나항공은 ‘색동나래교실’을 통해 승무원이 되고자 하는 아이들이 승무원을 간접 체험해볼 수 있는 기회를 제공한다. 최근에는 기업이 대학생과 중학생을 매칭하는 멘토링 사업에 관심이 커지고 있어, 삼성은 ‘드림클래스’를 통해 매년 1만 명 이상 교육 소외계층인 저소득층 및 지역 청소년들의 학습을 지원한다.

이 외에는 기업이 직접 기업 활동 관련 시설을 만들어 학생들이 시설을 방문하여 교육 받을 수 있도록 하는 시설 개방형 교육 프로그램이나 캠프를 개최하는 등의 활동이 있다. 현대자동차는 ‘키즈오토파크’를 만들어 어린이 대상의 교통안전교육 프로그램을 진행하고 있고, LG그룹은 ‘사이언스홀’을 통해 학생들이 과학의 원

리를 이해할 수 있도록 다양한 기회를 제공하고 있다. KT는 ‘꿈폼센터’에서 학생들이 음악, 미술 등 예체능 특화활동을 경험할 수 있는 기회를 제공하고 있으며, BMW코리아는 사내에 ‘주니어 캠퍼스’ 공간을 마련하여 과학, 기술, 공학, 예술, 수학을 융합한 STEAM 이론에 기초한 다양한 체험시설물을 통해 자동차에 숨어 있는 기초과학원리 및 지속 가능한 에너지에 대해 학습하고 친환경 자동차를 직접 만들 수 있는 기회를 제공하고 있다.

## 2-2. 현재 교육 사회공헌의 한계

대부분의 청소년 대상 사회공헌 프로그램은 장학사업이나 물품지원에 초점이 맞춰져 있다. 롯데재단의 홈페이지를 살펴보면, 캠프 등 활동적인 프로그램 대신에 ‘희망장학금’, ‘미래인재장학금’, ‘재능맞춤형장학금’ 등 다양한 장학사업을 운영하고 있음을 알 수 있다. 이 외에는 교육환경개선사업이라는 항목 아래 학교에 기자재나 도서를 지원하는 사업 등을 주로 운영 중이다. 교육복지사업이라는 항목에는 멘토링 캠프 등의 활동도 적혀 있지만, 다른 프로그램에 비해 가장 적게 서술되어 있으며 그 비중이 적다는 것을 알 수 있다. 기업의 장학금 수여 활동은 기업이 쉽게 활용할 수 있다는 장점이 있지만, 많은 대상을 상대로 사회공헌 활동을 하기 어렵다는 한계가 있다.

기업에서는 사회공헌의 일환으로 특정 대상 청소년들에게 역사나 문화를 테마로 한 캠프를 제공한다. 그러나 대부분의 무료 캠프는 2박3일이나 3박4일 등 짧은 기간이어서 캠프에 참여한 학생들이 실질적인 도움을 얻기는 어렵다. 그에 반해 조선에듀에서 진행하는 ‘SKY멘토링 캠프’은 한 명의 학생 당 한 달의 캠프 기간 동안 백만 원에 가까운 돈을 받고 캠프를 개최하고 있는데, 상위권 대학에 재학 중인 대학생을 캠프에 초빙하여 관리하는 등 질 좋은 서비스를 제공하는 것으로 알려져 있다. 기업의 단기간 캠프는 수익성을 추구하는 캠프와는 달리 질적

으로 만족스럽지 못하게 되는 한계가 분명 존재한다.

이 외에도 기업 주도하에 학교 등 교육기관에 찾아가 학생들을 교육하는 프로그램이 있다. 넥슨에서는 지역아동센터에 도서와 기자재를 후원하고 독서지도사가 찾아가서 학생들을 교육하는 프로그램을 진행하고 있다. SK인천석유화학에서는 임직원 강사가 학생들을 대상으로 에너지에 대한 개념 및 에너지 절약 실천법 등에 대해 강의를 하는 프로그램을 진행하고 있다. 대부분 하루 정도 진행되는 단발적인 프로그램으로는 아이들에게 지속적인 교육 효과를 주기 어렵다는 단점이 있다. 오히려 짧은 시간 동안 다수의 아이들을 대상으로 사업하면서 사회공헌 대상 숫자 늘리기에만 급급한 것은 아닌지 의심이 된다. 일례로, 한 기업에서 배포한 보도 자료를 살펴보면 다음과 같은 사실을 이해할 수 있다.

### [기업 보도자료]

OO기업은 지난 2012년 첫 후원 이래 올해까지 5년 연속 희망나눔학교를 후원하고 있으며, 현재까지 총 1513개 학교, 3만435명의 어린이가 혜택을 받았다.

아이들, 청소년을 대상으로 사회공헌 프로그램을 진행함으로써 대외적으로는 정상적으로 사회공헌 사업을 진행하고 있는 기업의 이미지를 강화할 수 있다. 그러나 현재의 교육 관련 사회공헌 대부분은 사회의 지탄을 받지 않기 위해 진행되는 사업이 대부분이다. 즉, 사업의 내용에 대한 고민이 적고 학생들에게 실질적인 효과를 줄 수 있을 것인지 의문이 든다. 지속적으로 아이들에게 혜택을 주는 것도 아니기 때문에 수혜 대상에게 긍정적인 브랜드 이미지를 심어주기 어렵다는 한계도 있다.

## 2-3. 참고할 만한 국내 사례

지금까지 많은 기업이 청소년 대상 사회공헌

을 진행해 왔지만 실질적인 효과를 거둔 사례는 많지 않다. 즉, 교육 관련 사회공헌은 단발성의 한계에 부딪혀왔고 기업의 이미지 향상의 수단으로만 여겨져 왔다. 그러나 모든 청소년 대상 기업 사회공헌이 이와 같이 진행된 것은 아니다. 국내에서도 성공적인 청소년 대상 사회공헌의 사례를 찾아볼 수 있었다. 이에 해당하는 사례들은 공통적으로 교육 지원을 하나의 홍보가 아닌 기업의 사회적 실천 비전으로 삼고, 이를 직접 실행에 옮겼다는 특징이 있다. 본 연구에서는 그 중에 하나의 사례를 선택하여, 참고할 점을 찾아보았다.

국내의 사례로 삼성 그룹이 있다. 삼성은 청소년들에게 공정한 교육의 기회를 부여한다는 취지 아래 기업의 핵심 가치인 인재제일과 관련하여 많은 청소년 대상 사회공헌 활동을 진행하고 있다. 예를 들어, 초등학생들을 대상으로는 희망네트워크, 중학생들을 대상으로는 드림클래스 그리고 소외 계층 고등학생들을 위해서는 꿈 장학금 사업을 실시하고 있다. 본 보고서에서는 그 중에서도 가장 활발하게 운영되는 드림클래스에 대해 다루고자 한다.

드림클래스는 교육 멘토링 사업으로, 학교가 끝난 후 희망자들을 대상으로 방과 후에 대학생 언니 오빠들이 멘토로서 교과 수업을 하는 프로그램이다. 위 프로그램에는 가정 형편상 학원에 다니기 쉽지 않은 학생들이 다수 참여하고 있으며, 대학생들 또한 지원 장학금을 받는다. 대학생 멘토 선발과정에서도 경제적 어려움을 겪고 있는 학생들을 우선적으로 선발하여 일거양득의 효과를 누리고 있다.

위 삼성의 사례로부터 우리는 다음의 사항들을 생각해볼 수 있다. 먼저 삼성은 초등학교-중학교-고등학교 전 과정에 해당하는 사회공헌을 한다는 점에서, 체계적인 과정을 거쳐 보다 지속적인 지원을 할 수 있도록 시도하고 있었다. 또한 다른 단발성 캠프와 비교해 보았을 때, 횟수나 전문성 측면에서도 차별성을 보였다. 또한 어느 한쪽만 이득을 보는 것이 아닌, 멘토와 멘티 모두에게 강력한 참여동기를 제공함으로써

활동이 지속적으로 이어질 수 있게 하였다. 삼성의 경우 인재를 양성하고자 하는 기업 목표의 진정성을 바탕으로 지속성, 연계성 및 차별성을 갖춘 프로그램을 구축할 수 있었다.

### 3. 자유학기제: 사회공헌의 기회

자유학기제는 청소년 사회공헌을 하고자 하는 기업들에게 유용한 기회로서의 역할을 할 수 있다. 자유학기제라는 체계적인 공교육 시스템 내에서 기업들은 보다 직접적이고 장기적으로 청소년들과 교류할 수 있으며, 이를 통해 기업 사회공헌의 영향력을 확대할 수 있기 때문이다. 보다 구체적인 효과들을 아래와 같다.

먼저 자유학기제를 활용함으로써 기업들은 보다 구체적으로 수혜 대상 청소년들을 선정할 수 있다. 특히 특성화고 등 특수 목적의 학교에 재학 중인 학생 등에게 적합한 프로그램을 구성할 수 있다. 예를 들어, 기업이 직업 교육 및 진로 체험을 제공하고자 할 때, 불특정 다수의 학생들을 대상으로 하는 것보다 관련 분야를 공부하고 있거나 잠재적 고객, 또는 잠재적 관련 업계 종사자들을 대상으로 하는 것이 기업 입장에서도 더욱 효과적일 수 있다. 구체적으로 대상을 설정하는 방법으로, 수혜를 받는 청소년들에게도 더욱 흥미를 느끼고 사회공헌 활동에 관심을 갖도록 유도할 수 있다.

다음으로 기업들은 사회공헌의 목적을 좀 더 명확히 달성할 수 있다. 소외계층만이 아닌 각 계각층의 학생들을 대상으로 교육 사회공헌을 하는 것은 잠재고객을 더욱 많이 확보할 수 있다는 장점이 있다. 경제력이 좋지 않은 소외계층만을 대상으로 사회공헌을 하는 것은 기업의 사회공헌 소식을 접하는 외부 잠재 고객들에게 좋은 이미지로 비춰지는 것 이상의 효과를 누리기가 어렵다. 그러나 다양한 경제력의 배경을 지닌 학생들 모두에게 전문적인 교육을 하고 많은 기회를 부여한다면, 잠재적 고객이 될 수 있는 학생들이 기업에 갖는 이미지를 강화하는 효과

를 누릴 수 있을 것이다.

마지막으로 자유학기제를 통해 기업들은 보다 체계적이고 지속적인 사회공헌을 할 수 있게 되었다. 학교의 정규 교육과정에 기업이 참여할 수 있는 통로가 생겼기 때문에 많은 학생들을 대상으로 효과적으로 사회공헌을 실천하고, 그들의 적극적 참여를 유도할 수 있게 되었다. 기존 교육 사회공헌 사업은 소수의 인원을 대상으로 하여, 길지 않은 시간 동안 프로그램을 제공할 수밖에 없다는 한계가 지적 되어왔다. 이와 달리 기업이 자유학기제에 적극적으로 참여하여 한 학기 혹은 그 이상의 커리큘럼을 학생들에게 제공한다면, 학생들에게도 실질적으로 도움이 될 것이다. 이상의 이유로, 자유학기제를 활용한 사회공헌은 기업 입장에서든 학생들 입장에서든 긍정적인 효과를 유도할 수 있을 것으로 기대된다.

#### 4. 자유학기제를 활용한 사회공헌 모델 제시

이상으로 자유학기제의 시행에 대한 전반적인 내용과 기업의 청소년 대상 사회공헌 활동 현황을 살펴보았다. 청소년을 대상으로 하는 기업의 사회공헌 활동은 주로 두 가지 유형으로 진행되고 있는데, 첫째는 어려운 환경에 놓인 학생들이 교육 기회를 보장받을 수 있도록 재정적으로 지원하는 것이다. 둘째는 일반 청소년, 학생들이 대상으로 진로 탐색과 진로 체험의 기회를 제공하는 방식이다. 그러나 진로 체험의 기회를 제공하는 기존의 청소년 대상 사회공헌 활동의 경우 지속적이지 못하고 단발성으로 진행되는 경우가 많아 실제 효과는 미미했다. 자유학기제는 학생들이 단순 교과 수업에서 벗어나 능동적으로 꿈과 끼를 찾을 수 있게 한다는 점에서 두 번째 유형의 청소년 대상 사회공헌 활동과 그 목적이 일치하는데, 이러한 이유로 자유학기제와 연계한 기업 사회공헌 활동이 적극적으로 추진되기 시작했다. 자유학기제의 진로탐색 활동은 다음과 같이 현장직업체험형, 직업실무체험형, 현장견학형, 학과체험형, 진로캠프형, 강연형 등으로 구분된다.

• 진로체험 유형별 활동내용

유형	활동내용
현장직업체험형	학생들이 관공서, 회사, 병원, 가게, 시장과 같은 현장 직업 일터에서 직업 관련 업무를 직접 수행하고 체험하는 활동 ※ 멘토 1인당 10명 내외 학생 지도 권장
직업실무체험형 (모의일터 직업체험)	학생들이 직업체험을 할 수 있는 모의 일터에서 현장직업인과 인터뷰 및 관련 업무를 직접 수행하고 체험하는 활동(현장직업인 멘토 필요) ※ 멘토 1인당 15명 내외 학생 지도 권장
현장견학형	일터(작업장), 직업관련 홍보관, 기업체 등을 방문하여 생산공정, 산업 분야의 흐름과 전망 등을 개괄적으로 견학하는 활동
학과체험형	특성화고, 대학교(원)를 방문하여 실습, 견학, 강의 등을 통해 특정 학과와 관련된 직업 분야의 기초적인 지식이나 기술을 학습하는 활동
진로캠프형	특정 장소에서 진로심리검사·직업체험·상담·멘토링·특강 등 종합적인 진로교육 프로그램을 경험하는 활동(1일 6시간 이상 운영)
강연형·대화형	기업 CEO, 전문가 등 여러 분야의 직업인들의 강연, 진로특강을 통해 다양한 직업세계를 탐색하는 활동(대화형은 40명 내외 학생 기준)

<그림2> 진로체험 유형별 활동내용

먼저 자유학기제와 연계하여 성공적으로 진행된 기업의 진로탐색 체험활동 사례를 살펴보자. 자유학기제가 모든 중학교에서 전면적으로 시행되기에 앞서 2015년 자유학기 지원기관, 기업 실천 사례 공모전이 개최되었는데 만족도가 높았던 프로그램은 다음과 같다. 첫째, 아시아

나항공은 '색동나래교실'이라는 프로그램을 통해 100여 명의 아시아나 교육 기부 봉사단이 항공 업종에서 일하고 싶어 하는 학생들에게 진로 강연을 진행했다. 이는 '강연형' 진로체험 프로그램으로, 봉사단이 교육 현장을 직접 찾아가는 형태로 이루어지기 때문에 소외지역에 위치한

학교의 학생들도 강연을 접할 수 있었다. 또한 ‘색동 창의 STEAM 교실’은 ‘직업 실무체험형’ 혹은 ‘현장 견학형’에 해당하는 프로그램이다. 아시아나항공은 기업 내 교육 전용공간을 활용해 학생들에게 항공과학에 대한 원리를 교육하고 격납고 견학, 항공과학 실습 등을 진행하고 있다. 현직 정비사가 항공기의 발전 역사와 항공 정비사 직업을 소개하고 학생들은 실습을 통해 항공역학을 배우는 기회를 갖는다. 색동나래 교실의 경우 진로 강연이기 때문에 기업이 교육 현장으로 직접 찾아가는 것이 보다 많은 학생들이 기회를 갖도록 하는 데 효과적이었다. 또한 색동창의STEAM 교실의 경우 기업 내 전문적인 기술과 장비를 갖추고 학생들이 찾아오게 함으로써 교육의 전문성을 높일 수 있었다고 평가된다. 2015년 아시아나항공은 ‘2015 대한민국 나눔국민대상’에서 기업 사회공헌 부문 국무총리 표창을 수상하기도 했다. 따라서 기업의 전문성을 살려 진행한 사회공헌 활동이 기업 이미지에 제고에 큰 역할을 할 수 있음을 알 수 있다.

반응이 좋았던 두 번째 프로그램으로는 한국개발연구원의 ‘푸드코트를 부탁해’를 꼽을 수 있다. 이것은 한국개발연구원(KDI)가 개발한 자유학기제 경제 프로그램으로 교내에 새로운 푸드코트를 개장한다는 가정 하에 푸드코트에 입점할 업체를 선정해보는 활동이다. 학생들은 일상 속에서 접할 수 있는 사례를 통해 경제 원리를 쉽게 익힐 수 있었고, 조별로 활동함으로써 프로그램에 적극적으로 참여하는 것이 가능했다. 따라서 이 사례는 자유학기제와 연계한 기업의 사회공헌 활동이 학생들이 쉽고 재미있게 참여할 수 있도록 구성되어야 함을 시사하고 있다.

셋째, 한화호텔&리조트는 ‘사업보국’이라는 설립이념에 따라 봉사 동기부여 인센티브제, 유급봉사활동제, 사회공헌보고서 발간 등 회사 내 사회공헌 제도를 잘 갖추고 있는 기업이다(김영준·김송이 2014). 청소년을 대상으로 한 사회공헌으로는 ‘직업실무체험형’, ‘대화형’, ‘진로캠프형’ 프로그램을 모두 진행하고 있다. 청소년

들이 기업을 직접 방문해 직업을 체험할 수 있게 하거나, ‘찾아가는 진로체험’에서는 직원과 대학생 자원봉사자가 청소년들을 찾아가 함께 이야기를 나누기도 한다. ‘진로캠프형’ 프로그램으로는 1박 2일 동안 진행되는 ‘세어월 비전 캠프’가 있는데, 소외계층 청소년들이 한화 직업군 봉사자들과 만남을 통해 꿈을 찾고 적성을 탐색하는 기회를 가질 수 있다. 캠프형 진로 체험 프로그램은 보다 긴 시간 동안 진행되면서 학생들에게 큰 효과를 줄 수 있다.

그러나 자유학기제 시행이 아직 초기 단계인 관계로 기업의 진로탐색 프로그램들이 완전히 체계화, 구체화되지는 못하였다. 특히 학생들이 진로체험 활동을 자유롭게 선택하지 못했다는 점, 교육 프로그램 만족도가 높지 않다는 점, 체험활동이 일회성이었다는 점 등의 문제점을 가지고 있었다. 따라서 자유학기제의 진로탐색 활동 영역과 연계된 기업 사회공헌 활동은 다음과 같은 방향으로 추진되는 것이 바람직하다.

#### 4-1. 학교 방문형

청소년을 대상으로 한 기업의 진로탐색 사회공헌 활동에는 여러 유형이 있는데, 본지에서는 크게 교육 프로그램이 진행되는 장소가 학교 내인지 기업 내인지로 구분하였다. 기업이 직접 학교를 방문하여 진로탐색 프로그램을 진행하는 것을 ‘학교 방문형’, 학생들이 기업으로 찾아와 진로탐색 프로그램에 참여하는 것을 ‘기업 체험형’이라 칭한다.

학교 방문형 진로탐색 프로그램은 현재 많은 기업들이 자유학기제에서 진행하고 있는 유형으로, 기업이 교육 현장인 학교로 찾아가 특색 있는 진로 교육을 진행하는 시스템이다. 현재 학교 방문형 진로탐색 프로그램에서 가장 큰 문제는 대부분 일회성이기 때문에 지속적인 교육을 진행할 수 없다는 점이다. 또한 학생들이 자기가 원하는 진로체험 활동을 선택할 수 없기 때문에 활동 내용에 대한 학생들의 만족도가 높지 않다.

따라서 자유학기제 진로탐색에 참여하는 기업이 학생들에게 보다 유익한 결과를 가져다주고 기업 스스로도 이를 전략적 기회로 삼기 위해서는 학생들에게 한 학기 이상 장기적인 진로탐색 교육을 진행하고, 학생들이 선택할 수 있는 진로탐색의 폭을 넓히는 것이 좋다. 진로탐색은 학생들이 자신의 진로에 대해 스스로 고민해볼 기회를 갖게 하는 것이므로, 충분한 시간을 가지고 학생들이 참여할 수 있어야 한다. 또한, 학생들이 자기가 원하는 활동을 만들어 나갈 수 있도록 참여형으로 활동을 진행하는 것도 중요하다.

자유학기제와 기업 사회공헌이 연계된 학교 방문형 모델 중 성공적인 사례로는 삼성 '주니어 소프트웨어 아카데미'를 꼽을 수 있다. 이는 2013년 3월부터 진행된 교육 프로그램으로 일주일에 방과 후 한 번 씩, 두 시간 동안 이루어진다. 한 학기 동안 수업이 지속되기 때문에 학생들은 질 높은 교육을 받을 수 있다. 자유학기제와 연계한 기업 사회공헌 또한 여러 기업에 한 번씩만 참여하는 것이 아니라 한두 개의 기업 프로그램에서 여러 번 활동하는 방식으로 이루어질 수 있다.



환경NGO인 에코맘코리아와 LG생활건강이 협업하여 학교에 제공하는 프로그램인 '글로벌 에코리더'의 사례 또한 긍정적으로 평가된다. 이는 1년 동안 학교 동아리 활동을 기반으로 환경, 습관, 건강과 관련된 프로젝트를 수행하고 환경전문가 강의 등의 워크숍을 통해 청소년 환경리더를 육성하는 프로그램이다. 기업은 매월 2~3회 동아리 모임을 지원하고 월별로 프로젝

트나 페스티벌을 진행한다. 장기적으로 프로그램은 진행함으로써 학생들에게 교육 효과를 극대화할 수 있다는 점을 높게 평가할 수 있고, 기존에 진행되던 동아리 활동을 기반으로 하는 점도 긍정적이다. 이처럼 기업들은 자유학기제 진로탐색 프로그램에 참여함에 있어 일방적으로 후원을 하거나 교육을 시키는 역할이 아닌, 학생들의 적극적인 참여를 이끌어내는 역할을 수행하는 것이 바람직하다.

#### 4-2. 기업 체험형

학교 방문형 프로그램이 기업이 교육 현장에서 직접 찾아가 교육 프로그램을 진행하는 방식이라면, 기업 체험형 프로그램은 기업 내에 위치한 교육 공간에서 청소년들을 대상으로 체험 프로그램이나 멘토링 강연, 캠프 등을 시행하는 방식이다. 오늘날 많은 기업들이 회사 내에 학생들을 교육할 수 있는 공간을 조성해 두고 있다. 대표적인 사례로 BMW코리아의 '주니어 캠퍼스', 아시아나의 '색동 창의 STEAM 교실' 등을 꼽을 수 있다.

BMW코리아의 '주니어 캠퍼스'는 어린이들이 자동차를 통해 기초 과학 원리를 이해하고, 미래 환경을 위해 지속 가능한 과학 기술에 대한 관심과 흥미를 기르도록 하는 초등학생 과학 창의 교육 프로그램이다. 현재 자유학기제는 전국 중학교에서 시행되고 있으므로 주니어 캠퍼스가 대상으로 하는 연령층과는 일치하지 않으나, 중학생들에게 비슷한 모델의 진로탐색 활동을 제공할 수 있다는 점을 시사한다. 기업은 자신의 사업 영역을 특화시켜 사회공헌 활동을 수행할 때 최대의 효과를 낼 수 있다는 점도 보여준다. 아시아나의 '색동 창의 STEAM 교실'은 학생들이 최첨단 항공기 정비격납고나 활주로를 견학하고, 항공정비사 직업 강연과 항공과학 실습 등 항공 기술과 관련된 다양한 체험을 할 수 있도록 구성된 프로그램이다. 이는 아시아나의 학교 방문형 진로교육 프로그램인 '색동 나래교실'과 더불어 학생들에게 진행하는 진로탐

색 프로그램 중 가장 활성화되었으며, 아시아나  
는 2014년 ‘교육기부 대상’을 수상하기도 했다.  
나아가 금호아시아그룹은 2016년 4월, 교육부  
와 중학교 자유학기제 활성화를 위한 업무협약  
을 체결하면서 자유학기제의 진로탐색 활동과  
연계된 기업 활동의 모범 사례로 인정받게 되었  
다. ‘색동 창의 STEAM 교실’은 무엇보다도 학  
생들이 항공사라는 특수한 직업 영역에서 실제  
현장과 기술을 접하게 해준다는 점을 긍정적으  
로 평가할 수 있다.

이처럼 기업 체험형 진로탐색 프로그램은 학  
교 방문형 프로그램보다 더 심도 있는, 현장에  
가까운 진로탐색 활동을 제공할 수 있다. 앞으  
로 자유학기제와 연계하여 기업 체험형 프로그  
램이 적극 활성화될 수 있는 방법은 이를 수업  
으로 인정하는 제도를 만드는 것이다. 다시 말  
해, 학생들이 자기가 원하는 기업의 체험처에서  
진로탐색 활동에 참여한다면 이를 진로탐색 수  
업으로 인정하는 것이다. 학생들이 스스로 하고  
싶은 활동을 선택할 수 있고, 진로탐색 프로그  
램의 완성도 또한 학교 방문형보다 훨씬 높기  
때문에 학생들의 만족도와 교육 효과를 높일 수  
있을 것이다.

‘자유학기제’의 ‘진로탐색 활동’의 취지는 학  
생들이 진로 탐색을 할 수 있게 만드는 최선의  
방법을 찾는 것이다. 즉, 학생들이 질 높은 진로  
탐색 활동을 통해 자신의 진로에 대해 진지하게  
고민해 볼 수 있는 시간을 갖게 하는 데 그 의  
의가 있다. 기업은 사회공헌 활동으로 학생들에  
게 진로탐색 프로그램을 제공하면서 스스로 경  
쟁력을 강화하는 기회로 삼을 수 있다. 물론 학  
생들에게 자사에 대한 긍정적인 이미지를 각인  
시킴으로써 잠재 고객을 확보할 수 있다는 점도  
명백하다. 기업 체험형 프로그램은 특히 기업과  
밀착되어 진행된다는 점에서 기업 전략과 직결  
된다.

따라서 학생들의 기업 체험형 진로탐색 프로그  
램에 대한 접근성을 더욱 높이는 것이 바람직  
하다. 교육부에서 자유학기제 진로탐색 활동 기  
업 인증 시스템을 구축해서 이를 바탕으로 자유

학기제 수업 인증을 해준다면 학생들이 더욱 활  
발하게 참여할 수 있을 것이다. 이를 바탕으로  
기업의 진로탐색 프로그램을 정기적으로 평가  
하고 개선할 수 있다는 점 또한 긍정적이다.

## 5. 결론

자유학기제는 2016년 첫 걸음마를 뒀다. 아직  
시행하지 않은 중학교들도 많기 때문에 어떤 활  
동으로 어떤 효과가 발생했는지에 관한 경험적  
인 자료가 있을 수가 없다. 그렇다고 해서 조사  
결과가 나올 때까지 지체해서는 안 된다. 기업  
들은 자유학기제 라는 새로운 패러다임을 활용  
하여 청소년 대상 교육 사회공헌에 적극 나서야  
할 때이다. 기업 입장에서 자유학기제를 활용  
한 사회공헌은 특정 학생들에게 브랜드 이미  
지를 강화할 수 있다는 장점, 소외계층뿐만 아니  
라 다양한 학생들에게 브랜드를 알릴 수 있다는  
장점이 있으며 학생들에게는 한 학기 동안 해당  
분야에 전문성을 지닌 기업으로부터 직접 교육  
받을 수 있다는 장점이 있다. 자유학기제를 활  
용한 사회공헌으로 기업과 수혜자 모두에게 이  
익이 될 것이다.

그 방법은 완전히 새로운 것을 창조하는 것이  
아닌, 최근 성장하고 있는 청소년 대상 교육 사  
회공헌과 연계하는 방법을 추천한다. 지금까지  
성공한 것으로 평가받는 삼성 드림클래스의  
지속성과 연계성을 참고하면 좋다. 기존 기업  
들이 각자 추진하던 방문형 교육프로그램은 단  
발성이기 때문에 대외적으로 기업의 사회공헌  
을 홍보하는 것에 그쳐 기업 입장에서나 수혜자  
인 학생 입장에서나 실질적인 효과를 보지 못했  
다. 또한 기업 체험처 역시 각 기업이 마련해놓  
은 체험장이 하나의 프로그램으로 연계되지 못  
하고 개별적으로 운영되어 일회성 체험에 그치  
는 한계가 있었다. 기존에 기업이 보유하고 있  
는 프로그램을 정부와의 협력으로 그 기능을 확  
장하고 발전시키면 자유학기제를 충분히 활용  
할 수 있을 것이다.





## 학계에서 본 CSR과 사회책임투자

-한국사회책임투자포럼 양춘승 상임이사님을 만나다

19기 고경옥(magasheep@naver.com)

**Q** 학부시절에는 경제학을 전공하셨던데, 어떤 과정을 통해 CSR과 지속가능성에 대해서 강의를 하게 되셨나요?

**A** 환경사업을 하면서 환경에 관심을 가지게 되었고, 에너지 정책 중 기후변화에 대해서 공부를 하게 되었습니다. 그런데 기후변화에 대한 공부를 마치고 처음으로 경제학에 대해서 강의를 하였는데 한 학기가 끝나고 경제학의 슬픈 현실에 대해 눈물을 흘렸습니다. 경제학은 경세제민(經世濟民, 세상을 다스리고 백성을 구함. '경제(經濟)'라는 말이 이 표현의 준말)의 학문인데, 요즘의 경제학에는 사실 경세제민의 고민을 하지 않아요. 경제학에서 이야기하는 기초 개념 중 하나인 수요-공급곡선을 생각해봅시다. 여기서 정해진 가격을 지불할 능력이 되지 않는 사람들을 시장에서 퇴출되고 마는 것이죠. 저는 예전부터 사람들이 모두 완전한 평등을 누릴 수는 없어도 최소한의 인간다운 삶은 보장 받아야하는 존재라고 생각하고, 사람들이 서로 어울려 사는 세상을 어떻게 만들 것인가에 대해서 관심이 많았어요. 그런데 이러한 '공생'에 대해서 정작 고민해야할 경제학이 그런 고민을 하지 않고 있다는 생각이 들었고, 결국 경

제학에 회의를 느낀 것이죠. 대학원에서 지속가능성에 대해서 공부하다보니까 지속가능성이란 주제 안에는 경제학에서는 언급하지 않는 '책임'이 들어가 있다는 것을 알았고, 이러한 생각 속에서 '한국사회책임투자포럼'을 만들게 되었습니다. 우연한 기회에 기업의 사회적 책임에 대해서 강의를 해달라는 부탁을 받았고 본격적으로 CSR에 대해서 강의를 시작하게 되었습니다.

**Q** CSR 영역이 다양한데, 그 중 어떤 것이 가장 중요하다고 생각하시나요?

**A** CSR의 핵심은 윤리경영이라고 생각합니다. 책임이라는 것에는 여러 종류가 있죠. 법적인 책임이나 인과적 책임 등 여러 가지 종류가 있는데, 법적인 책임과 같은 경우에는 자신이 책임을 지기 싫어도 져야하는 경우입니다. 그런데 기업의 사회적 책임이라는 것이 법적인 책임에 머물러 있다면, 굳이 사회적 책임을 이야기할 필요가 없습니다. 결과적으로 기업에서의 CSR은 법적인 책임 이상의 것으로 확대되어야 하는데, 그 영역이 바로 윤리의 영역이죠. 즉, 윤리적 책임까지를 포함해야 CSR이

라고 생각합니다. 윤리라는 것은 세상 사람들이 옳다고 생각하는 것인데 책임의 개념 안에 기본적으로 '윤리'가 들어가 있다고 보는 것이죠.

**Q** 요즘에는 우리나라 기업들도 열심히 CSR 활동을 펼치고 있는데, 왜 CSR과 관련된 사고가 지속적으로 발생한다고 생각하시나요?

**A** 우리나라 기업들이 CSR을 잘 하고 있다고는 생각하지 않습니다. 최근에 전 대기업 사장님과 이야기하던 도중 CSR과 관련된 이야기를 해볼 수 있었는데, 현재 기업의 여건이 너무 어려워 살아남는 것조차 힘들기 때문에 CSR을 하는 것은 사치라는 이야기를 들었습니다. 우리나라 기업들이 진짜 CSR을 하고 싶다면, 기업의 목적을 다시 생각해봐야 합니다. 기업이 자신에게 꼭 필요한 만큼만 챙기려하지 않고 이 사회를 'zero-sum game'으로 보는 이상 돈 벌기도 점점 어려워 질 수밖에 없습니다. 부자는 가난한 사람이 있어야 부자가 될 수 있듯이, 이윤을 만들어 주는 사람이 있어야 기업이 지속적으로 생존할 수 있습니다. 현재 우리나라 기업들처럼 이윤추구를 최종 목적으로 보는 한 CSR을 하긴 어렵다고 생각합니다.

**Q** 'CSR을 왜 해야하는가?'를 따지는 시기는 넘어갔다고 많이 이야기되고 있습니다. 그렇다면 현재 학계에서는 CSR의 어떤 부분에 관심을 가지고 있나요?

**A** 아직 'CSR을 왜 해야하는가?'라는 물음에 학계가 완전한 하나의 답을 내놓은 것은 아니라고 봅니다. 기업마다 서로 다른 근거를 내세우는 게 현실이지요. 학계가 CSR을 하는 이유에 대해서 보다 확실한 학문적 증거를 제시할 필요가 있다고 봅니다. CSR을 정당화하는 사례를 밝히고 이를 학술적으로 증명하는 것이 현재 학계가 해야 할 일입니다.

**Q** 현재 '한국사회책임투자포럼'에서 상임이사로 활동 중이신데, 우리나라에서 이루어지고 있는 사회책임투자의 규모는 얼마나 되고, 어떻게 해야 사회책임투자를 더 활성화 할 수 있을까요?

**A** 우선 우리나라의 사회책임투자의 규모는 7조 8천억원 정도 됩니다. 6조 5천억원 가량은 국민연금을 통해서 되고 있고, 나머지는 일반 공공 펀드를 통해 되고 있는데, 활발하지 않은 편입니다. 반면 유럽의 경우에는 전체 투자운영자산의 50% 정도가 사회책임투자로 구성되어 있습니다. 현재 세계적인 금융의 트렌드는 '지속가능금융'과 '사회책임투자'인데 우리나라는 아직까지 이에 대해 아직 사회적 관심이 낮은 단계입니다. 특히 안정성, 수익성, 공공성을 특성으로 하는 연기금의 경우 사회책임투자를 이끌어 낼 수 있는 정책이 절실히 필요한 시점입니다. 하나의 예를 들면, 누가 지속가능한 기업인지 파악할 수 있도록 기업들에게 다양한 정보를 공개하도록 하는 법안이 있는데요. 19대 국회에 발의되었으나 현재 대기업의 반대로 자동 폐기되었습니다.

**Q** 사회책임투자과 일반투자의 수익률은 어떻게 다른가요?

**A** 연구에 따르면 장기적 관점으로 평가했을 경우 사회책임투자의 수익률은 대체적으로 일반투자보다 나쁘지 않습니다. 하지만 우리나라 국민연금의 경우 수익률을 1년 주기로 평가하는데, 사회책임투자의 특징을 반영하기에는 너무 짧은 기간이죠. 1년 단위로는 관련 지표들이 잘 구성되어 있는 편이지만 장기적 투자에 대한 연구는 부족하다고 할 수 있습니다. 아직까지 우리나라의 사회책임투자는 대부분 주식투자에 집중되어 있는데, 투자에 대한 시각을 넓히면 사회책임투자의 기회가 부동산, 채권 등의 다양한 상품에 존재한다는 것을 알 수 있습니다.

**Q** CSR에 관심을 가지고 있는 학생들에게 해주고 싶으신 말씀이 있으신가요?

**A** '상대방을 죽여야 내가 산다.'라고 생각하는 것이 현재 학생들을 처참하게 만들고 있다고 생각합니다. 사람은 주변을 잘 되게 해주었을 때 자기도 잘 되기 마련인데, 사회가 이런 생각을 하지 못하게 만들고 있죠. 그렇다고 희망이 없는 것은 아닙니다. 시야를 세계

로 넓히면 학생들이 앞으로 할 것들이 참 많아요. 한국사회는 현재 경직되어 있고 새로운 것을 창출하기 어려운 사회가 되어 버렸습니다. 좁은 한국에서만 고민할 것이 아니라 넓게 본다면 학생들의 재능을 필요로 하는 곳은 많습니다. 돈을 버는 것을 목적으로 삼지 말고, 일하는 것을 목적으로 생각해보세요. 노동은 받아들이기에 따라 돈을 벌기 위한 수단이 아닌 자기실현, 자아 해방의 방법이 될 수 있습니다. 



# 울릉도: 에너지자립섬은 가능한가?

- 환경경영의 시각에서 본  
울릉도의 에너지자립섬 조성사업



19기 고경옥(magasheep@naver.com)

19기 김기준(mystandards@snu.ac.kr)

18기 송하진(hablo0303@gmail.com)

19기 최종성(joshuac12314@gmail.com)

## 1. 서론

기후변화와 지구온난화가 글로벌 이슈로 등장한 이래, 화석연료의 사용과 탄소배출은 경계의 대상이 되어 왔다. 특히 이는 에너지 자립율이 낮은 국가의 도서 지역에서 더욱 큰 문제로 나타났다. 많은 도서 지역의 경우 필요한 에너지를 생산하는 데에 디젤발전기를 구동하고 있다. 애초에 화석연료가 없는 지역에서 섬 주민들을 위해 소량만을 다시 운송하는 것은 비용은 비용대로 들고, 탄소배출량도 막대할 수밖에 없다. 게다가 악기상으로 인해 디젤유가 제 때에 공급되지 못한다면 주민들의 기본 생활에 필요한 연료를 공급받지 못하는 일도 잦다. 또한, 교토의 정서 체제 이후 파리 협약 체제로 넘어가며 국제적으로 대한민국에 대한 탄소배출을 압박하면서 각 지자체 역시 탄소배출을 최대한 줄이고자 하는 경각심을 키우게 되었다.

따라서 섬 주민들의 본토로부터의 에너지 자립과 탄소저감을 위해, 우리나라의 몇몇 섬들은 에너지자립섬을 표방하며 전량 신재생에너지로 발전하며 디젤운송을 최소화하는 노선을 택

하기 시작했다. 각 섬들의 에너지자립섬 사업들 중 가장 규모가 큰 것은 울릉도의 에너지자립섬 조성사업이다. 면적 약 73km<sup>2</sup>, 인구 약 1만 명에 달하는 우리나라 전체 섬 중 면적 8위, 인구 10위권인 울릉도는 전 세계적으로도 최대 규모의 에너지자립섬 사업이다. 정부는 2020년까지 울릉도에 3902억 원을 투입하여 에너지자립율을 100%로 만들 계획이다. 다시 말해서, 울릉도는 계획대로 사업이 진행된다면 2020년부터는 디젤유를 거의 수입하지 않아도 된다.

이러한 계획에는 다양한 이해관계가 숨어 있다. 산업자원부 측에서는 국제 유가에 맞춰 지원금을 책정하고 있으며, 환경부에서는 2020년까지 에너지자립율 100%를 목표로 하고 있다. 환경경영, 신재생에너지 발전과 관련된 기업에서는 이러한 대규모 프로젝트에 민간투자를 실시하여 수익을 창출하려 하고 있다. 결국 해당 프로젝트는 장기적인 관점에서 경제적 수익성과 환경적 지속가능성을 모두 충족시키는 환경경영을 표방한다고 볼 수 있다.

현재 울릉도의 에너지자립섬 계획은 여러 난관에 부딪히고 있다. 성공한다면 세계 최대 규

모의 에너지자립섬 프로젝트를 성공하기에 참여한 기업들이 노하우를 가지고 해외로 진출할 수 있는 좋은 기회가 될 것이며, 굳이 해외가 아니더라도 여러 도서 지역에서 사업을 벌일 수 있다. 정부 측에서도 환경 및 외교적으로 탄소 배출에 대한 압박을 상대적으로 덜 받을 수 있다. 그러나 국제 유가 하락에 이은 정부의 지원금 감소, 그리고 이에 따른 기업의 부담 증가 등 내,외부적인 요인으로 인해 울릉도 사업은 현재 암초에 부딪히고 있다. 따라서 본 연구에서는 울릉도 에너지자립섬 사업을 소개함과 동시에 해외의 참고 사례를 보고, 현재 울릉도 사업의 한계점과 그 해결방안을 탐구하고자 한다. 또한 이 사업에서 기업은 정부가 실행하는 대규모 환경정책에 현명하게 참여할 수 있는 방안을 마련하고자 한다.

## 2. 친환경에너지 자립섬 조성사업이란?

### 2.1. 울릉도의 친환경에너지 자립섬 조성사업

울릉도는 지리적으로 한반도 본토와 멀리 떨어져 있기 때문에, 물자와 인원의 운송이 다른 도서 지역보다 더딘 편이다. 현재 울릉도는 디젤유를 사용한 화력발전을 통해 18.5MW, 수력으로 0.5MW의 발전을 하고 있어 사실상 거의 대부분의 필요 에너지를 본토에서 공수해오는 디젤유를 통해 마련하고 있다. 따라서 악기상이 오랜 기간 동안 이어질 때 섬 안에 충분한 디젤유가 없다면 에너지 발전 자체가 힘들어지는 결과를 낳게 된다.

따라서 정부는 울릉도에 친환경에너지 자립섬 조성사업을 실시하였다. 2020년까지 총 3902억 원을 투입하기로 결정하였다. 울릉도를 관할하는 경북도청의 '그린아일랜드' 사업에 따르면, 이 사업은 크게 두 단계로 나뉜다. 1단계는 2015년부터 2017년까지로, 디젤발전을 축소시키고 신재생에너지 인프라를 만드는 데에 집

중한다. 수력, 풍력, 태양광발전에 있어서 에너지 저장장치(ESS)를 만드는데, 이는 전기 에너지는 애초에 저장할 수 없는 특성에 기인한다. 발전에 있어서 신재생에너지가 가지는 가장 큰 단점은 간헐성으로, 발전에 필요한 요건이 언제나 갖춰지지 않는다. 한편, 인간 생활에 있어서 전력은 24시간 내내 필요하기도 하다. 따라서 ESS를 활용하여 발전 시간대에 만든 전기를 저장해두었다가 주민들이 필요한 시간대에 전력을 공급할 수 있다면 신재생에너지 발전효율은 훨씬 높아지게 된다. 1단계 완성 시 디젤을 사용하는 화력발전은 15.2MW, 소수력 0.6MW, 풍력 8MW, 태양광 1MW, 그리고 ESS로 저장하여 공급하는 발전량이 21.5MW이다.

2018년부터 2020년까지 이어지는 2단계는 디젤발전을 없애고, 지열발전, 연료전지의 확보, ESS의 추가확보를 꾀하여 2020년에 탄소배출이 전혀 없는 에너지자립화를 목표로 한다. 2단계가 성공한다면 발전에 있어서는 외부 지원이 전혀 필요 없게 된다. 2단계 완성 시 ESS 전력공급은 36.5MWh, 지열 4MW, 연료전 23MW를 추가적으로 확보할 수 있다.

사업을 위해 정부에서는 울릉도 친환경에너지 자립섬(주)을 사업주체로 2015년 9월 11일 창립하였다. 업체에서는 울릉도에 신재생에너지 발전시설을 설치하고, 전력 생산 및 판매를 하게 된다. 친환경에너지자립섬에 투자하게 되는 3902억 원은 먼저 30%가 정부 및 기업들에 의해서 공급된다. 경상북도, 울릉군, KEPCO, LG CNS, 도화엔지니어링의 5개 주체가 합하여 930억원을 출자하게 되고, 이 자금을 토대로 수익성을 보고 다른 기업들이 투자할 수 있게 만든다. 따라서 나머지 70%는 PF(Project Financing)의 형태를 띤다. 그러므로 초장기적인 투자보다는 현재의 안정적인 현금 흐름도 필요하다.

### 2.2. 해외사례 소개: 삼소 섬

먼저 울릉도 에너지 사업(이하 울릉도 사업)에 대해 알아보기 전에, 울릉도 사업이 롤 모

델(Role Model)로 삼고 있는 삼소 섬(Samsø Island) 에너지 자립섬 사업(이하 삼소 섬 사업)에 대해 알아볼 필요가 있다. 이번 장에서는 삼소 섬 사업의 추진배경과 진행현황, 효과 및 성공요인을 알아봄으로써 울릉도 사업 분석의 틀을 마련해보고자 한다.

삼소 섬 사업은 어떠한 이유로 추진되었는가? 그 추진배경에는 내부적·외부적 요인이 존재한다. 앞서 밝힌 대로, 삼소 섬 사업이 시작하던 1997년 당시에 섬 내부에서는 주요 산업이었던 돼지 도살업이 폐쇄되어 섬 전체에 고용창출의 새로운 원동력이 필요했다. 한편 섬 외부, 즉 국가 차원에서도 교토의정서 채택의 결과로 온실가스 의무감축이 요구되었고, ‘신재생에너지 아이디어 경연대회’에서 삼소 섬을 탄소중립적인 무공해 섬으로 조성하는 에너지자립섬 프로젝트가 우수작으로 선정되어 삼소 섬 사업이 시작되었다.

그 추진내용을 살펴보면 크게 풍력에너지 발전, 난방체계 개선, 교육시스템 구축으로 나뉜다.

먼저 삼소 섬은 바람이 많이 부는 기후를 활용하여 신재생에너지 중 풍력 발전에 집중하였다. 총 3,300kw의 전력을 생산할 수 있는 설비를 갖춘다는 계획 하에 육상풍력 발전기 11기(1,000kw), 해상풍력 발전기 10기(2,300kw)를 설치하였다. 육상풍력 발전기에서 생산된 전력은 섬 전체의 전력수요를 100% 충족한다. 나머지 해상풍력 발전기에서 생산된 전력은 덴마크 본토에 판매하고 있다.



〈그림 1: 삼소 섬의 육상풍력 발전기〉

또한 난방체계의 경우 기존 화력발전 중심에서 밀짚 열 발전소와 태양열 및 우드칩 난방시설을 설치하여 난방 및 온수를 공급하고 있다. 밀짚 가격은 석유의 1/10 수준으로 에너지절약과 함께 비용절감도 가능하다. 이를 통해 약 70%의 난방 및 온수 수요를 충족할 수 있으며, 나머지 30%의 경우 열펌프 등 새로운 난방시스템 도입과 해상풍력발전을 통해 보충하고 있다.

마지막으로 에너지 아카데미를 설치하여 에너지 아카데미를 준공하여 신재생에너지 관련 전시와 교육을 하고 있다. 신재생에너지와 에너지 절약계획을 실천하기 위한 센터와 전시공간으로 이용하고, 섬 주민들의 효과적인 단열 또는 유류이용 난방의 대체를 위한 무료 상담을 수행한다. 섬 내부뿐만 아니라 매년 세계 각국에서 신·재생에너지 섬을 경험하고 배우기 위해 방문하는 기업, 정치인, 언론인, 학생들을 위한 전시, 워크숍, 세미나 등을 개최하고 있다.

이와 같은 삼소 섬의 결과는 주목할 만하다. 먼저 탄소배출과 관련하여 육상 풍력발전을 통해 섬 전체의 전력수요를 충족함으로써 연간 탄소배출량이 6.5만t에서 0t으로 감소하였으며, 해상 풍력발전을 통해 본토에 수출함으로써 1.5t을 추가 감축하고 있다. 또한 투자 과정에서 주민 참여를 기반으로 한 협동조합 형태로 이뤄졌기 때문에 고용이 창출되며 주민들의 자긍심이 고양되는 간접적인 효과도 가져왔다. 특히 신·재생에너지 섬으로 언론의 주목을 받게 되면서 연간 약 50만 명이 방문하게 되었고, 이에 따른 관광수입도 발생하였다.

삼소 섬 사업이 위와 같은 긍정적인 결과를 얻게 된 요인은 무엇인가? 그 첫 번째 요인으로는 진행 과정에서 적극적인 주민참여를 유도했다는 점이다. 삼소 섬 사업은 모든 주민들의 의견이 제안되고, 결정되는 과정을 거쳤다. 지역 주민들을 수차례 소집하여 이행방안 관련 주민들의 의견을 경청·수렴하고 이견을 조정하면서 사업 아이디어를 구체화하였다. 실제로 투자에 있어서도 주민 참여가 보장되었다. 프로젝트가 시작하면서 설립된 에너지섬 추진조직(Energy

Island Organizations)은 공청회를 열어 프로젝트에 대한 정보를 공개하고 풍력터빈에 대한 투자 유치를 도모하였다. 이러한 과정에서 풍력터빈에 대한 투자기회를 모든 주민들에게 개방하고 소유권을 분배하는 계획이 결정되었다. 이에 대한 결과로 삼소 섬 주민 450명이 모여 직접 시민발전소 형태의 풍력터빈회사를 설립하고 육상풍력 발전기 2기와 해상풍력 발전기 1기에 대한 설비 투자를 하고 소유권을 갖고 있다. 나머지 육상풍력 발전기 9기 또한 개인 농장주가 소유하고 있으며, 해상풍력 발전기의 경우 5기는 지자체, 4기는 개인투자자 소유이다. 즉, 지자체가 소유한 해상풍력 발전기 5기를 제외한 나머지는 지분참여방식을 통한 민간 소유가 인정되었다. 총투자 비용 약 800억원 중 정부 지원금은 60억원 수준이었다.

민간 분야에서 위와 같이 적극적으로 투자할 수 있는 계기는 주민들의 사업에 대한 인식전환이 있었다. 사업 계획 당시만 해도 부정적이었던 지역 주민들을 10년간 수많은 회의와 토론을 통해 설득하였고, 마침내 주민들도 삼소 섬 사업이 환경보전과 지역발전과 함께 고용창출과 소득증대에도 기여한다는 믿음을 갖게 되었다. 즉, 삼소 섬 사업을 통해 주민들이 함께 수익을 공유할 수 있는 체계를 구축함으로써 주민들의 신뢰를 얻었다고 볼 수 있다.



〈그림 2: 삼소 아카데미에서의 교육 현장〉

### 3. 울릉도 에너지자립섬 조성사업의 한계점

2015년 9월 특수목적법인인 울릉에너지피아가 출범하며 울릉도 친환경 에너지 자립섬 조성사업의 본격적인 출발을 알렸다. 그러나 이후 10개월이 지난 현재까지 사업은 별다른 진척이 없는 상황이다. 당장 5개월 앞으로 다가온 2017년까지 울릉도 내 발전량의 30%를 신재생 에너지로 충당하고자 하였지만, 기한이 얼마 남지 않은 상황에서 목표를 달성하는 것은 요원해 보인다. 사업이 중단된 가장 큰 원인은 당초 PF방식의 출자를 통해 마련하고자 하였던, 총 사업비의 70%에 이르는 자금이 확보되지 않고 있는 것에서 찾을 수 있다. 이는 울릉도 사업이 관련 기업에게 매력적으로 다가오지 않고 있다는 사실을 방증한다. 그리고 이러한 사실은 본 사업이 내포하고 있는 몇 가지 문제점으로 인해 사업의 수익성이 보장되지 않는 사실에 기인한다.

#### 3.1. 비현실적인 목표설정

2015년 10월 착공식을 가진 울릉도 사업은 2017년까지 울릉도 전체 전력의 30%를 신재생에너지로 공급하고, 2020년까지 그 비율을 100%로 끌어올려 디젤발전 Zero화를 달성하는 것을 목표로 잡았다. 단 6년 만에 울릉도 전체를 충당할 친환경에너지 시스템을 구축하겠다고 공언한 것이다. 귀감으로 삼고자하였던 성공사례인 삼소 섬의 경우 계획기간이 울릉도 사업의 두 배에 가까운 10년이였다. 두 사업 간 규모의 차이를 생각해볼 때 울릉도 에너지자립섬 사업의 목표는 일견 비현실적으로 보인다. 울릉도의 인구는 거주인구 1만여 명, 한 해 관광객 50만 명에 이르는 규모인 반면 삼소 섬은 1997년 친환경섬 사업 착공 당시 거주 인구가 약 4,300명인 소규모 섬이었다. 보다 정확한 비교를 위해 전력사용량을 살펴보면, 1997년 삼소섬 에너지 종합 계획에서 삼소 섬은 한 해

29,000MWh의 전력을 소비할 것으로 예측되었고, 2013년 울릉도는 54,427MWh의 전력을 소비하여 사업이 계획되던 시기의 전력 사용량이 두 배가량 차이나는 것으로 확인되었다. 때문에 울릉도에서의 사업은 삼소섬의 사례보다 더 많은 설비를 구축하는 것이 요구되는데, 그럼에도 불구하고 사업기간을 삼소섬 사업의 절반 수준으로 계획한 것이다.

	울릉도	삼소 섬
인구(명)	10,153(2015)	4,300*(1997)
전력사용량 (MWh)	54,427(2013)	29,000(1997)
사업기간(년)	6	10

〈표 1: 울릉도와 삼소 섬 에너지자립섬 조성사업 비교〉  
(\*: 추정치)

섬에 적합한 신재생에너지의 유형 역시 문제가 된다. 삼소 섬에 적합한 발전유형은 풍력발전이다. 실제로 사업이 완료된 현재 삼소 섬에서 발생하는 육상전력수요의 100%를 풍력발전으로 충당하고 있다. 한편, 울릉도는 풍력, 태양열, 지열, 연료전지 등 다양한 유형의 신재생 에너지를 복합적으로 사용하겠다고 발표하였다. 그러나 그 타당성을 따져본다면 울릉도에서 운영하기 적합한 신재생에너지원은 극히 제한된다는 것을 알 수 있다. 풍력발전의 경우 지난 1999년 설치한 풍력발전기조차 전력선 설치와 안전 등의 문제로 인해 철거하였고, 기후의 영향으로 일조량이 적어 태양열 발전 역시 적합하지 않다. 연료전지의 경우 육지로부터 에너지 공급원인 LNG를 수입해야하기 때문에 경제성이 부족해 사실상 지열발전만이 유의미한 효과를 낼 것으로 생각된다. 그러나 지열발전소는 지표면을 일정 깊이 이상 시추하여야하기 때문에 풍력발전을 비롯한 타 신재생에너지 발전시설에 비해 건설기간이 길다는 단점이 존재한다. 촉박한 기간 내 충분한 전력을 공급할 수 있는 지열발전시설을 모두 건설할 수 있을지는 미지수이다.

마지막으로 접근성의 문제가 존재한다. 울릉도는 육지와 거리가 멀고, 뱃길이 험하다. 때문에 기상으로 인해 운항이 취소되는 경우가 잦고, 장기간 섬으로의 출입이 불가능해지기도 한다. 이러한 환경은 설비 건설을 위해 자재와 인력을 외부로부터 충당하는데 큰 걸림돌이 될 것이 자명해 보인다. 이러한 복합적 요인들을 고려해볼 때, 울릉도 에너지 자립섬 사업이 삼소섬 사업보다 더 짧은 기간 안에 완료되는 것은 불가능해 보인다.

### 3.2. 빈약한 수익구조

현 사업구조 상에서는 기업들이 수익을 낼 수 있는 통로는 전력구매계약(PPA)를 통한 전력판매와 신재생에너지공급인증서(REC) 판매 두 가지이다. PPA는 발전사업자가 총 20년간 도서지역에서 발전한 전기를 전기판매사업자인 한전에 판매하기 위해 체결하는 계약이다. PPA 계약은 용량요금과 전력량요금 두 가지 요소로 구성된다. 용량요금은 신재생에너지 발전설비의 건설비용 회수를 위해 발전사업자가 한전에 받는 금액으로 발전설비의 감가상각비, 투자보수비, 사전투자비 등이 포함된다. 전력량요금은 발전사업자가 한전에 전기를 판매하고 받는 금액을 말한다. 일반적으로 용량요금 중 한전의 전기판매수입보다 더 발생하는 비용은 전력산업기반기금으로 보전 받는데 현행 제도 상 지원금 중 가장 큰 비중을 차지하는 연료비는 유가와 연동되기 때문에 국제 유가의 변동에 따라 발전사업자의 수익도 변화하게 된다. 최근 국제 유가가 사업계획 당시와 비교해 절반 수준으로 하락하면서 발전사업자가 받을 수 있는 보조금의 금액 또한 줄어들게 되었고, 때문에 사업의 수익성이 큰 폭으로 떨어지게 되었다. 이러한 상황에서 산업통상자원부는 신재생에너지 운영비가 디젤발전 운영비를 넘으면 안 된다는 것이 에너지 자립섬 사업의 기본 원칙이기 때문에 추가적인 지원은 없을 것이라고 밝히며 수익성 하락을 염려한 사업자들이 사업에 대한 투자를 유

보하게 되었다.

REC는 신재생에너지 의무할당제(RPS)의 일환으로 등장한 개념이다. RPS를 통해 대규모 발전사업자에게 총 발전량의 일정 비율 이상 공급할 의무가 부여되는데 의무할당량을 채우지 못할 시 의무할당량을 초과 달성한 타 발전사업자의 REC를 구입해 할당량을 채워야 한다. 이러한 제도 하에서 에너지 자립섬 사업에서의 발전은 모두 신재생에너지를 통해 이루어지므로 참여 기업은 REC를 확보하게 되어 이를 판매함으로써 수익을 얻게 되는 것이다. 그러나 REC 판매를 통한 수익 역시 변동성이 크다는 것이 문제가 된다. 2016년 6월 기준 REC 평균 가격은 약 12만원으로 비교적 높은 금액으로 형성되었지만, 지난 2년간 7만원에서 14만원까지 큰 폭으로 가격이 변동하였던 것을 고려한다면 낙관적이지게 볼 수만은 없는 상황이다. 최근의 가격 상승은 지난 해 가뭄으로 인해 수력발전의 비중이 줄어든 한국수력원자력이 대량으로 REC를 매입해 수요가 증가한 것이 크게 작용한 것으로 보인다. 이렇듯 REC 시장은 그 규모가 크지 않고 다양한 변수로 얽여있어 안정성이 매우 떨어진다고 볼 수 있다. 국제유가와 연동된 전력판매수익과 마찬가지로 REC 판매수익 역시 외부 요인에 의한 변동성이 매우 커 사업자들의 주된 수입원으로 삼기에는 적합하지 못한 것으로 보인다.

### 3.3. 정부의 소극적 지원정책

본 사업은 울릉군과 경상북도의 주도하에 제안된 사업으로 2014년 9월 대통령 주재 '에너지신산업 대토론회'에서 논의된 창조경제 기반의 에너지신산업분야 중 구체적으로 사업화 된 최초의 성과물이라고 할 수 있다. 즉 울릉도 에너지 자립섬 사업은 정부의 필요성에 의해 개발되고 추진된 사업이라는 것이다. 한편, 신재생에너지 사업은 초기투자비용이 크고, 발전효율 역시 화석연료 혹은 원자력을 이용한 발전에 비해 크게 떨어지므로 투자금을 회수하는 데 시간

이 오래 소요되는 사업이다. 기업은 최대의 수익을 창출하는 것을 목표로 하고, 손해가 이어질 시 그 존재가 위협을 받기 때문에 일정 수준 이상의 지원이 존재하지 않는다면 민간 기업이 많은 위험을 감수하고 사업에 과감히 투자하는 일은 없을 것이다.

이런 상황에서 현재 정부는 초기 사업 주체인 한전·경상북도·한전이 총 사업비 3,902,억 원 중 약 12%인 470억을 특수목적법인 설립에 투자한 것 외 별다른 지원의 움직임을 보이고 있지 않다. 국제유가 하락 등의 요인으로 사업의 수익성이 떨어지자 민간부문에서 정부의 적극적인 지원을 요청했지만 받아들여지지 않고 있다. 산업통상자원부에서는 '도서지역 신재생에너지 발전 등 전력거래에 관한 지침'을 근거로 정부 지원금을 확대할 수 없다는 입장을 밝혔고, 추가 지원은 울릉도 사업에 대한 특혜라는 지적이 나올 수 있어 조심스럽다는 입장이다. 그러나 본 사업은 국내 에너지신산업 활성화를 위해 정부에 의해 고안된 사업이다. 사업이 난항을 겪고 있다면 정부가 나서서 이를 해결하기 위해 노력하는 것이 당연하다. 또한 에너지 자립섬 사업의 궁극적 목표는 신재생에너지와 에너지 신산업 부문에서의 노하우 축적과 경쟁력 향상에 있다. 이를 통해 세계 친환경 에너지 시장에서의 입지를 넓히고, 해외진출을 꾀하는 등 국가적인 이익 역시 클 것으로 예상된다. 에너지자립섬 사업이 성공하기 위해서는 정부가 어느 정도의 손해를 감수하고 온실가스 감축, 친환경 에너지 산업 성장 등 공공의 이익을 위해 지원을 확대하여 참여 기업의 손해를 최소화하는 장치를 고안해야 할 것이다.

## 4. 울릉도 에너지자립섬 조성사업의 해결방안

울릉도는 '3.울릉도 에너지자립섬 조성사업의 한계점'에서도 지적했듯이 육지와와의 거리가 멀고 뱃길이 험하다는 접근성 문제가 존재한다. 현

재 올릉도 발전의 대부분은 섬 내부에 존재하는 2개의 디젤발전소에 의존하고 있다. 하지만 올릉도의 열악한 접근성은 올릉도 디젤발전소의 발전원인 디젤을 육지에서 조달하는 데 있어서 비용문제와 지속가능하지 않은 문제를 야기한다. 이러한 측면에서 올릉도를 에너지 자립섬으로 조성한다면 친환경적인 발전을 하는 동시에 이러한 접근성 측면에서 발생하는 문제들을 해결할 수 있다. 하지만 위에서 살펴보았듯이 현재 여러 가지 한계점들이 드러나고 있는 상황에서 올릉도의 에너지 자립섬화를 완성하기 위해서는 여러 방안들을 강구할 필요가 있다.

#### 4.1 충분한 기간설정과 이해관계자 참여

우선 올릉도 에너지 자립섬화를 완성하기 위해서는 충분한 기간을 설정해야 하고, 정부가 주도하고 참여할 기업의 투자를 받는 현재의 진행방식보다는 이해관계자를 충분히 설득하고 이해관계자의 의견을 충분히 반영하는 진행방식을 선택해야 한다. 현재 에너지 자립섬화에 성공한 삼소 섬의 사례와의 비교에서도 살펴보았듯이 올릉도는 규모에 비해 비교적 빠른 목표 기간을 설정하고 있다. 또한 삼소 섬에서는 섬의 주민들을 설득하는 시간을 가지고 주민들의 적극적인 참여를 바탕으로 에너지 자립섬화를 진행하였으나, 올릉도는 이런 모습이 보이지 않는다. 올릉도의 경우 정부의 정책 중 하나로 하향식 방식으로 사업이 진행되었고, 기업의 투자를 받는 형식으로 진행되어 왔기 때문에 주민, NGO 등 다양한 이해관계자들의 참여를 유도하기는 어려웠다.

이해관계자 참여 측면과 관련하여 최근 에코아일랜드로 탈바꿈한 통영시의 연대도를 주목해볼 필요가 있다. 현재 연대도의 경우 전세대가 햇빛에너지를 사용하는 화석에너지 제로의 섬이 되었다. 연대도가 에코아일랜드로 탈바꿈하는 데에는 통영시, 산양읍 등의 지방자치단체뿐만 아니라 연대도 주민들의 적극적인 참여가 주요했다. 특히 '푸른통영21추진협의회'라는

NGO의 참여를 통해 지방자치단체와 주민 모두 에코아일랜드 사업에 동의하고 추진과정에 목소리를 낼 수 있었다. 이러한 삼소 섬과 연대도의 사례를 비추어 보았을 때 에너지 자립섬화의 완성에는 충분한 기간과 이해관계자들의 적극적인 참여가 필요하다는 것을 알 수 있다.

그 구체적인 과정을 살펴보면 삼소 섬의 경우 육상풍력의 발전으로 발생한 전력으로는 섬 내 전력수요를 충당하고, 해상풍력발전으로 얻은 전력은 외부에 판매하고 있다. 그 양은 전체 발전량의 약 40%로, 풍력발전 설비에 투자한 주민들에게도 그 수익이 돌아가게 된다. 현재 주민들은 가구 당 연간 4백 유로의 수익을 얻고 있다. 풍력발전기의 수명이 평균 20년이고, 가구 당 투자규모가 2천~4천유로인 점을 고려할 때, 이자율에 의한 현재가치 하락을 감안하더라도 장기적으로 10배의 수익을 얻게 되는 셈이다. 또한 풍력발전이 없었던 때에는 본토에서 석유를 들여오기 위해 가구 당 연간 만 크로네(한화 약 200만원)를 지출하였는데, 이 비용 또한 감축할 수 있게 된 것이다. 이는 앞서 밝힌 대로 삼소 아카데미를 설치하고 해당 공간에서 주민들과 지속적으로 협의하고, 이해관계자들에 대한 교육이 있었기에 가능하였다.

이에 따라 사업 추진 기간 또한 자연스럽게 연장될 것으로 예상된다. 올릉도가 삼소 섬보다 크다는 점을 고려하면, 현재 설정한 기간보다 연장되는 것이 합리적이다.

#### 4.2 정부역할의 재설정

'3. 올릉도 에너지자립섬 조성사업의 한계점'에서 살펴본 대로 현재 올릉도 에너지 자립섬화의 가장 큰 걸림돌은 정부의 지원금 축소에 따른 기업들의 투자 리스크 증대라고 할 수 있다. 현재 산업통상자원부는 신재생에너지 발전비용이 디젤을 이용한 발전비용보다 높아서는 안 된다는 원칙을 고수하여 유가 하락에 연동해 올릉도 사업에 적용되는 정부의 발전 보조금은 큰 폭으로 하락한 상태이다. 뿐만 아니라 정부는

일정 예산은 울릉에너지피아 설립 자본에 투자한 이후 추가적인 재정지원을 제공하지 않고 있다. 이러한 정부의 태도는 울릉도 사업에 투자하는 참여기업의 부담과 리스크를 가중시키는 결과를 낳았다.

울릉도 사업은 그 시작부터 정부의 주도에 의해 계획된 사업이다. 에너지신사업의 차세대 주자로 에너지 자립섬이 떠오르며 그 대표 격인 울릉도 사업은 정부의 새로운 에너지 정책의 간판과도 같은 역할을 하였다. 재정적 여건을 비롯한 복합적인 이유로 기업의 대규모 투자 및 참여를 담보로 하였지만, 계획의 거시적인 틀은 기업도 울릉도 주민도 아닌 정부에 의해 짜여졌다. 때문에 해당 사업은 어느 주체보다 정부에게 긍정적 효과를 가장 많이 가져올 것으로 생각된다. 울릉도 사업정책을 도입하면서 정부는 단순히 울릉도에서 디젤발전소를 가동하는 것보다 신재생에너지를 통해 발전하는 비용이 저렴하다는 이유만으로 울릉도 에너지 자립섬화를 계획하지는 않았을 것이다. 울릉도 사업의 성과는 단순히 효율적인 발전에만 국한되어 있지 않으며, 자립적인 친환경적인 에너지 발전을 통해 화석연료를 사용하는 디젤 발전을 지양하고 현재 육지에 의존하고 있는 비효율적인 발전의 형태로부터 벗어나는 것에 이 사업의 목적이 있다.

이러한 사업의 목적과 예상 효과를 고려한다면, 정부가 해당 사업의 추진에 있어 악재가 발생하였다고 해서 그 부담을 기업에게 넘기는 것은 다소 무책임한 처사로 보인다. 국가가 주도하는 사업에서 정부와 관련부처가 소극적 태도로 예상되는 리스크를 기피하면서 기업의 적극적인 참여만을 촉구해서는 해당 사업을 성공시킬 수 없을 것이다. 정부는 기업의 참여를 도모하기 위해 사업의 리스크를 줄일 필요가 있으며 이를 이루기 위한 가장 단순한 방법은 재정적 지원을 확대하는 것이다. 혹 해당 사업에 대한 재정적 지원을 확대하는 것이 불가능하다면 사업기간의 단축, 달성목표 수정 등 사업의 계획을 보다 현실적으로 수정하거나, 기존의 불안정

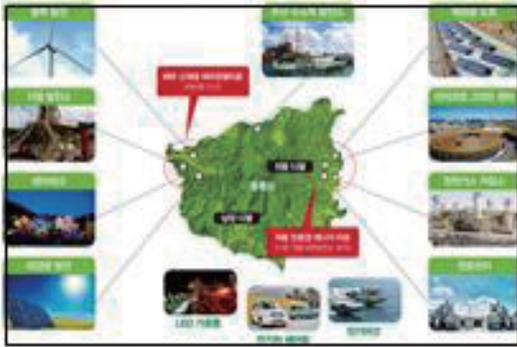
한 수익구조와는 별개로 추가적인 수익을 창출할 수 있는 통로를 개발하는 등의 방법을 사용할 수도 있다. 울릉도 사업은 환경, 에너지, 복지 등 다양한 분야에서 큰 국가적 이익을 가져올 수 있는 사업이다. 정부가 울릉도 사업의 필요성을 인정하고 계속 사업을 추진할 것이라면, 단순히 기업에 유가하락에 대한 경제적 부담을 지우기보다 기업이 지속적으로 이 사업에 투자할 수 있도록 사업에 대한 책임의식을 가지고 투자 여건을 마련해주어야 할 것이다.

### 4.3. 사회적 가치와의 연계

정부의 입장에서 책임을 지고 에너지 자립섬 조성사업에 투자하는 기업들의 수익구조를 유지해주기 어렵다면, 중앙정부나 지방자치단체 차원에서 사업을 수립하여 기업들의 투자를 일부 받는 형식이 아니라 사업의 수립 또한 기업 차원에서 정부에 제안하고 정부는 이러한 제안들을 검토하여 사업을 기업에 일임하는 형식이 바람직하다. 현재 울릉도 에너지 자립섬 사업은 '울릉에너지피아(울릉도 친환경 에너지 자립섬 주식회사)'라는 특수목적법인(SPC)에 의해 진행되고 있는데, 이 울릉에너지피아는 경상북도, 울릉군, 한국전력 등 정부에 의해 40%가 출자되고, LG CNS, 도화 엔지니어링 등 민간에 의해 60%가 출자되었다. 정부의 사업인 울릉도 에너지 자립섬 조성사업의 사업비 중 반 이상을 기업의 투자에 의존하고 있는 상황에서 유가의 변동에 의한 지원금 감소조차 기업이 부담해야 한다면 유가가 큰 폭으로 변화하고 있는 현 상황에서 정부가 기업의 투자를 받기는 쉽지 않다. 현재 울릉도 에너지 자립섬 조성사업이 답보상태에 머무르고 있는 상황을 야기한 가장 큰 이유가 저유가로 정부가 지원금 규모를 줄이자 기업의 수익구조가 악화되어 기업이 투자를 꺼리고 계약 체결을 꺼리고 있는 것이다.

정부가 울릉도 에너지 자립섬 조성사업을 예외적으로 지원해줄 수 없다면, 에너지 자립섬의 국내 성공사례로 언급되는 통영시의 연대도가

어떠한 과정을 통해 현재까지 이르렀는지 생각해볼 필요가 있다. 연대도의 경우 '푸른통영21추진협의회'라는 NGO에 의해 사업제안이 이루어지고 이를 지방자치단체가 받아들이고, '푸른통영21추진협의회'와 지방자치단체의 설득으로 주민들의 적극적인 참여가 이루어져 사업이 성공적으로 이루어질 수 있었다. 현재 '에코 아일랜드'로 불리고 있는 연대도는 새로운 에코투어리즘의 관광지로 부상하면서 주민과 지방자치단체 모두에게 새로운 사회적 가치(social value)를 창출해주고 있다. 정부가 진행하고 있는 '울릉도 친환경에너지 자립섬 조성계획'을 살펴보면 에코투어리즘의 요소들이 상당히 많이 포함되어 있음을 알 수 있다. 태하 신재생 테마관광타운, 저동 친환경에너지 타운은 그 자체만으로도 관광 상품으로 이용할 수 있을 뿐만 아니라 전기차 쉼터링이나 전기어선은 다른 관광 상품과 연계하여 새로운 관광 상품을 개발하기에 충분하다. 이외에도 울릉도가 점점 에너지 자립섬으로 나아간다면 에코투어리즘과 관련한 관광 상품들이 많이 등장할 것이다.



〈그림 3: 울릉도 친환경에너지 자립섬 조성계획〉

울릉도가 규모가 큰 섬만큼 정부가 모든 사업을 계획하는 현재의 사업방식 보다는 현재처럼 투자 기업에 지원해주되 투자하고자 하는 기업들에게 제안서를 받고, 해당 기업들이 에코투어리즘 등의 방식을 통해 사회적 가치(social value)를 창출할 수 있는지에 대해 검토를 하는 방식을 택하는 것을 고려해볼 수 있다. 정부가 사업의 진행과정에서 발생하는 모든 재정적인

부담에 대해 책임지기 어렵다면, 사업의 전반을 정부가 모두 이끌고 가는 것이 아니라 기업에게 기업 활동을 할 수 있는 기반을 제공해주고 기업들이 제안하는 사업들을 정부의 의도에 맞추어 검토하여 울릉도 에너지 자립섬화를 진행하는 것이 정부의 입장에서도 효율적이다. 정부가 사업의 전반을 진행한다면, 체계적으로 울릉도 에너지 자립섬화를 진행할 수 있겠지만, 현재와 같은 담보상태를 벗어나기 어렵다. 기업의 사업제안서들을 검토하여 울릉도의 사회적 가치(social value)를 창출해내는 방식이 하나의 대안이 될 수 있다.

## 5. 결론

울릉도 에너지자립섬 조성사업은 성공한다면 울릉도의 지리적 위치와 탄소감축의 측면에서 울릉도민 및 울릉군에 큰 도움이 될 것이다. 삼소 섬과 연대도의 성공사례에서도 볼 수 있듯이, 이를 잘 활용하여 관광 상품과 연계시키게 된다면 현재도 많은 관광객이 찾는 울릉도는 새로운 관광 상품으로 한 단계 더 도약할 가능성도 충분하다. 다만 성공으로 향하는 길은 아직까지는 요원해 보인다. 이미 사업이 시작하였고 예정대로라면 어느 정도 진척이 있어야 하지만 아직 제대로 된 실행은 없고, 1차 사업까지는 고작 1년 반이 남아있을 뿐이다. 사업의 재개를 위해서는 다양한 과제들이 산적해 있는데, 먼저 목표 설정에 있어서 현실적인 사업목표를 재설정할 필요가 있고, 성공사례와 같이 울릉도 주민 등 현지 이해관계자를 적극적으로 참여시키는 것이 중요하다. 또한 불안한 수익구조를 개선해야 한다. 안정적인 수입원이 존재하지 않는 현 신재생에너지 정책 안에서는 관련 기업들이 울릉도까지 적극적으로 투자를 할 동인이 부족하다. 따라서 관광 상품 개발과 같은 사회적 가치를 창출할 필요가 있다. 마지막으로 정부의 역할을 재설정해야 한다. 사업을 구상하고 실행하는 시간이 흐르면서 국제 유가가 요동치는 등

국내·외적 환경의 변화가 있었고, 때문에 정부의 스탠스도 다시 설정해야 한다. 무조건 유가 하락에 의한 손실분을 기업의 자발적 참여에 맡기기보다는, 기업이 믿고 PF 방식으로 이루어지는 정책에 투자할 수 있는 태도를 보여야 사업은 안정적으로 진행된다.

울릉도 에너지자립섬 조성사업은 성공 시 명실상부 세계 최대 규모의 에너지자립섬으로 자리잡게 된다. 울릉도의 규모와 울릉도가 국내에서 가지는 위상을 본다면, 추후 관련 분야에 있어서 삼소 섬과 같은 전세계적인 랜드마크가 될 가능성도 충분하다. 그렇다면 참여한 기업들 역시 기존 목표였던 수익 창출뿐만 아니라 성공의 노하우 또한 획득하여, 국내와 국외에서 진행 중인 다양한 에너지자립섬 조성사업에 참여할 수 있다. 정부와 기업, 지역사회가 지금 있는 문제를 슬기롭게 헤쳐나갈 수만 있다면, 국제적인 성공도 헛된 상상이 아닐지 모른다. 



## 참고문헌

1. 아주대학교 산학협력단, 「충남도청 에너지 자립섬마을 시범조성 연구용역」, 충청남도청, 2013.
2. 울릉군, 「2014년 통계연보」, <http://ibook.ulleung.go.kr/rise7.php/viewer>, 2014.
3. 한국에너지공단, 「Samso - 재생에너지섬 10개년 개발 및 평가」.
4. 한국전력, 「덴마크 삼소섬, 에너지자립섬 추진현황 및 성공요인」.

5. 건설경제신문, “REC 현물시장 거래 안정세”, 2016.6.7.  
<http://www.cnews.co.kr/uhtml/read.jsp?idxno=201606021523429867956>
6. 경북매일, “포항·울릉 풍력발전기 철거 결정”, 2016.5.18.  
<http://www.kbmaeil.com/news/articleView.html?idxno=383786>
7. 매일신문, “[경북의 미래, 청정에너지] <2>친환경에너지 자립섬 울릉도”, 2015.10.29.  
[http://www.imaeil.com/sub\\_news/sub\\_news\\_view.php?news\\_id=60280&yy=2015](http://www.imaeil.com/sub_news/sub_news_view.php?news_id=60280&yy=2015)
8. 이투뉴스, “시작부터 불안한 에너지자립섬”, 2015.10.16.  
<http://www.e2news.com/news/articleView.html?idxno=84126>
9. 전기신문, “경제성에 발목 잡힌 울릉도 에너지자립섬”, 2016.4.27.  
<http://www.electimes.com/article.php?aid=1461639203133440005>
10. 전기신문, “김병숙 울릉에너지피아 사장, “울릉도는 최악의 조건, 하지만 기필코 자립섬 성공시킬 것””, 2015.11.11.  
<http://www.electimes.com/article.php?aid=1447053798128752034>
11. 전기신문, “에너지자립섬 성공, PPA 체결에 달렸다”, 2016.2.11.  
<http://www.electimes.com/article.php?aid=1454553898131246002>
12. 전기신문, “(에너지토피아)태양광 REC 사달라던 A씨, 계약해지 사정하는 이유”, 2016.6.17.  
<http://www.electimes.com/article.php?aid=1466044873134911005>
13. 헤럴드경제, “울릉도 친환경 에너지 자립섬 구축, 물거품 되나?”, 2016.6.6.  
[http://news.heraldcorp.com/village/view.php?ud=201606061237425756766\\_10](http://news.heraldcorp.com/village/view.php?ud=201606061237425756766_10)
14. 헤럴드경제, “한전, ‘울릉도 친환경 에너지자립섬 조성사업’ 착공식…2020년까지 디젤발전 제로화”, 2015.10.22. <http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20151022000243>



## CSR과 지속가능경영 : 더와이파트너스 이기환 이사를 만나다.

19기 최종성(joshuac12314@gmail.com)

**지난** 4월 29일 서울대학교 글로벌사회공헌센터(153동) 210호에서 SNUCSR Network는 더와이파트너스 이기환 이사를 연사로 초빙하여 공개강연을 가졌다. 강연의 핵심 키워드는 지속가능경영과 CSR로 두 개념의 정의, 필요성, 평가 방법과 향후 전망에 대한 강연을 들은 뒤 30분이 넘는 시간동안 심도있는 질의응답이 진행되었다. 이기환 이사는 대기업 전략기획 부서와 한국생산성본부 지속가능경영센터를 거쳐 현재 사회공헌 컨설팅사에서 다양한 CSR활동을 담당하고 있다. 강연을 통해 해당 분야에서 오랜 기간 동안 다양한 경험을 통해 얻은 통찰을 엿보고 배울 수 있었던 뜻깊은 자리였다.

지속가능경영과 CSR의 주체는 기업이다. 때문에 두 활동에 대해 알기 위해서는 그 이전에 기업에 대해 정확히 알 필요가 있다. 기업을 가장 간결하게 정의한다면 “이윤 추구를 위해 만들어진 집단”이라고 할 수 있을 것이다. 그러나 어떤 기업도 본사의 설립 목적을 이윤추구라고 밝히지 않는다. 그 대신 기업의 철학 혹은 비전으로 나라의 발전, 인류의 상생 등 공익적이고 정의로운 가치에 대한 추구를 표방한다. 이렇듯 기업은 사익과 공익을 모두 추구하는 존재이다. 그리고 그 두 가지 목표는 때때로 서로 상충되

어 기업 경영에 있어 딜레마를 발생시키기도 한다. 지속가능경영과 CSR은 둘 중 공익적인 목적에 더욱 가까운 개념이다. 그러나 기업의 가장 핵심적인 본질은 이윤의 창출이기 때문에 지속가능경영과 CSR을 이해하기 위해서는 이러한 기업의 양면성을 항상 염두에 두어야 한다.

### 1. 지속가능경영과 CSR의 정의와 필요성

지속가능경영이 무엇인지에 대한 질문을 받는다면 대부분의 사람들은 환경, 사회공헌, 윤리 등 다양하면서도 매우 단편적인 답을 내어놓을 것이다. 이러한 대중들의 인식은 부분적으로 타당한 면이 있으나 지속가능경영의 정확한 의미에는 닿지 못한다. 지속가능경영이란 말 그대로 지속되는 것이 가능한 경영으로 기업의 지속가능성을 높일 수 있는 모든 형태의 경영을 일컫기 때문이다. 즉, 위에 언급된 환경, 사회공헌 등의 요소들을 모두 포괄하는 경영이라고 볼 수 있다.

그렇다면 기업이 지속가능하기 위해서는 무엇이 필요한가? 먼저 필수적으로 기업은 자신의 목적인 이윤창출을 성공적으로 달성할 때 지속될 수 있을 것이다. 반면 지속가능경영이 포괄한다고 하는 공익적 요소의 경우 기업의 지속가

능성과의 상관관계가 다소 약해보이기도 한다. 이는 기업을 지속시키기 위해 환경과 사회적 약자 등의 요소를 고려하는 것이 과연 필요할 것인지에 대한 의문으로 이어진다. 그러나 기업은 필연적으로 사회 속에서 존재하며, 기업의 수익 창출을 위해서는 기업 외 사회의 다양한 주체들의 활동과 기여가 전제되어야만 한다. 이러한 사실을 고려한다면 결론적으로 기업의 지속가능경영이란 기업 자체의 지속가능성과 함께 투자자, 소비자, 지역사회 등 다양한 집단을 포괄하는 이해관계자의 지속가능성이 포함한다는 것을 알 수 있다.

CSR은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)의 약자로 종종 지속가능경영, 공유가치창출(Creating Shared Value; CSV), 기업윤리 등의 용어와 혼용되어 사용된다. CSR과 더불어 CSR과 혼용되는 용어들은 공통적으로 기업의 역할이 이윤 극대화 외 다른 부문에도 존재한다는 내용을 핵심으로 한다. 즉, 기업은 자신의 이익을 추구할 뿐만 아니라 자신이 속한 사회로부터 일정 부분 지워진 책임을 다해야 한다는 것이다. 한편 이러한 정의로 인해 기업의 사회적 책임을 기업이 사회를 위해 희생하는 것이라고 생각하는 경우도 발생한다. 더불어 사회공헌사업을 시행해야만 CSR을 하는 것이라고 생각하는 일 역시 흔하다.

이러한 오해는 캐롤의 CSR피라미드모형을 통해 해소될 수 있다. 해당 모형에서는 CSR을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임의 층위로 분류하며 설명한다. 이 중 가장 기본이 되는 경제적 책임은 기업의 이윤추구를 포함하며 사회공헌 활동은 CSR의 일부인 윤리적 책임과 자선적 책임에 포함된다. 다시 말하면, CSR은 기업의 이윤추구에 반하는 것이 아니라 오히려 기업의 이윤추구를 적극 포함하는 개념이고, 사회공헌사업을 해야만 CSR을 하는 것은 아니며, CSR은 매우 다양한 형태로 발현될 수 있다.

지속가능경영과 CSR의 필요성은 현대 사회에서 점차 증대되고 있다. 그 이유로는 가장 먼저

지구온난화를 들 수 있다. 지구온난화와 이를 야기하는 환경오염은 특정 개인 혹은 집단에 국한되지 않고 인류 전체에 의해 이뤄지고 있으며 그 영향 역시 전 지구적으로 확산되고 있다. 때문에 특정 주체에게 그 책임을 지우고 해결하게 할 수 있는 성격의 문제가 아니며, 인류 전체가 함께 대응해야 하는 문제라고 할 수 있다. 기업 역시 예외가 될 수는 없다. 기업은 어떠한 방식으로든 지구온난화에 크게 기여하고 있으며, 기업의 지속가능성은 환경오염으로 인해 크게 위협받고 있다.

이와 더불어 경제적 양극화의 심화 역시 CSR의 필요성을 높인다. 일본에서 이뤄진 연구에 의하면 양극화가 심화될수록 범죄율 역시 높아진다고 한다. 양극화로 인해 사회의 균형이 깨지고 이는 곧 사회적 불안으로 이어진다고 볼 수 있다. 사회적 불안은 기업에게 있어 수익을 저해하고 존폐를 결정할 수 있는 큰 위험요인이 될 수 있다.

마지막으로 윤리적 소비자의 등장을 들 수 있는데 이는 가장 직접적이고 그 효과가 가시적으로 잘 드러나는 요인이라고 할 수 있다. 윤리적 소비자는 제품과 서비스의 질과 가격뿐만 아니라 생산 기업 역시 고려하여 소비를 선택한다. 이를 잘 보여주는 것이 Trudel의 실험이다. 소비자를 대상으로 한 위 실험에 따르면, 비윤리적으로 생산된 제품에 비해 윤리적으로 생산된 제품의 기대가격이 약 41% 높다는 결과가 나왔다. 이는 기업의 수익향상에 윤리적 생산으로 대변되는 CSR이 긍정적인 영향을 준다는 것을 의미한다.

혁신을 통해 상품의 질을 높이고 가격을 낮추는 일은 매우 어려울 뿐만 아니라 자주 일어나지 않는 드문 일이라는 것을 생각해 볼 때, CSR은 단순히 판매가를 높이는 수준에서 그치는 것이 아니라 기업의 새로운 성장 동력이 될 것이다. 요약하자면, CSR은 기업이 현대사회에서 직면하는 위협에 대응하고, 성숙한 시장에서 새로운 성장을 이뤄내며 지속적으로 존재하기 위해 필요한 것이라고 할 수 있다.

## 2. 지속가능경영의 평가 - DJSI를 중심으로

지속가능경영은 다양한 방법으로 평가될 수 있는데 그 중 가장 대표적이면서 공신력 있는 방법이 DJSI(다우존스 지속가능경영지수)이다. DJSI는 재무적/비재무적 성과를 기준으로 기업의 지속가능경영을 종합적으로 평가하는 글로벌 지수로, 평가는 스위스의 SAM사가 담당하고 다우존스가 이를 주식시장에 반영하는 식으로 이루어진다. DJSI는 크게 세 가지 수준으로 나뉘어 평가되는데, 유통주식 시가총액을 기준으로 DJSI World, DJSI Asia, DJSI Korea로 나뉘어 평가된다. 평가는 사업부문에 따라 섹터를 설정하고 한 섹터 내에서 포함되는 기업들을 비교하는 상대평가방식으로 실시된다. 평가 항목을 살펴보면 지배구조 등 모든 섹터에 공통적으로 적용되는 일반부문에서 50%, 산업의 특성을 반영한 산업부문에서 50%의 비중을 갖고 평가 항목이 설정되며 각 항목들은 경제, 환경, 사회적 이슈를 반영한다. 이러한 평가를 거친 후 해당 산업에서 상대적으로 높은 점수를 받은 기업만이 DJSI 기업으로 편입될 수 있다. DJSI 기업으로 지정되었다는 것은 기업이 자신이 포함된 DJSI 스케일 내에서 지속가능성과 미래경쟁력이 높은 수준임을 인정받은 것이라고 해석할 수 있다.

DJSI 평가방법을 통해 우리는 기업의 지속가능경영을 평가할 때 주의해야 할 사항들을 알 수 있다. 먼저 고려해야 할 부분은 기업의 규모를 따져봐야 한다는 것이다. 그리고 그 안에서도 기업의 규모를 기준으로 서로 다른 세 가지 스케일을 설정하여 따로 평가를 진행하는데 이는 기업의 규모에 따라 지속가능경영의 성격과 방향이 크게 달라지기 때문이다. 대기업과 소규모 자영업의 사회적 책임의 크기는 같을 수 없을뿐더러 기대되는 활동 역시 전혀 다를 것이다. 반면 탄소배출량과 같은 경우처럼 소규모 기업에서 이루기 쉬운 달성목표가 대기업의 입장에서는 달성하기 불가능한 경우도 있을 수 있다.

기업의 규모 외에도 기업이 속하는 산업의 특성 역시 따져보아야 한다. 산업의 특성에 따라 지속가능성에 영향을 끼치는 항목이 서로 다르고 사회적으로 기대되는 역할 역시 다르기 때문이다. 예컨대 금융 산업의 지속가능성을 평가하기 위해서는 제조업에 비해 환경 부문에서의 비중을 줄이고 리스크 관리, 고객 만족도 등의 평가항목의 비중을 높여야 할 것이다. 마지막으로 산업별로 다른 항목을 사용하여 평가한다는 사실을 통해 서로 다른 산업에 속하는 기업 간 지속가능성에 대한 일대일 비교가 매우 어렵다는 것 역시 알 수 있다.

## 3. CSR 트렌드와 전망

최근 CSR과 관련되어 가장 화두가 되는 부분은 리스크 관리와 공유가치창출이다. 먼저 리스크 관리에 관해 살펴보면, 실제로 CSR을 통한 리스크 관리에 실패하여 직접적인 피해를 입는 기업이 늘어나는 추세이다. 의류, 전자제품, 광물 등 분야를 가리지 않고 대규모 노동력을 고용하는 기업들 중 합당한 노동인권을 보장하지 못한 기업은 시장에서 큰 비판을 면치 못하고 있으며, 이로 인해 매출이 감소하고 투자가 철회되는 등 경제적 손실 역시 입고 있다. 노동인권침해의 책임이 기업 본사가 아닌 협력사에게 있는 경우라고 하여도, 협력사 선정의 과정에서 가격만을 고려하여 적절치 못한 기업을 선정하였다는 비난을 면하기 힘들다. 리스크 관리의 실패로 인한 손실은 여기서 그치지 않고 기업 이미지의 실추로 이어지기 때문에 그 피해는 사건 발생 당시의 경제적 손실뿐 아니라 주가 하락, 투자기피 등 복합적인 피해가 장기간 지속되는 특성 역시 갖고 있다.

공유가치창출은 CSR의 내용 중 기업의 수익 추구 부분을 강조한 개념으로, 기업의 비즈니스 기회와 지역사회의 니즈가 만나는 곳에 사업적 가치를 창출해 경제적·사회적 이익을 모두 추구하는 것이라 할 수 있다. 이러한 현상은 R&D를 통한 제품 혁신으로 환경과 성능을 동시에 향상

시켜 수익을 창출하는 경우부터 기업의 상품 판매와 연계된 사회공헌활동을 통한 마케팅에 이르는 등 다양한 형태로 나타난다. 이러한 현상을 일컬어 마켓 3.0이라고도 하는데 이를 통해 단순기부와 전략적 사회공헌을 넘어 기업의 사회혁신을 CSR을 통해 이룰 수 있다고 본다.

사회의 변화에 따른 CSR의 필요성 증대와 이에 발맞춘 CSR 트렌드의 변화는 한국 기업의 CSR참여를 획기적으로 높일 것으로 예상된다. 현재는 대기업을 필두로 CSR이 서서히 자리를 잡는 단계라고 할 수 있는데, 이러한 단계를 거쳐 국내의 CSR이 일정 수준 이상 자리를 잡는다면 그 이후 밴드웨건효과에 힘입어 CSR 분야의 급격한 유입이 이루어질 것이다. 작년 기준 우리나라에서는 219개 기업에서 지속가능경영보고서를 발간하였고 이 수치는 매 해 늘어나고 있다. 이를 통해 이미 상당한 기업이 CSR을 적극적으로 시행하고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 기업이 현재 추세로 증가한다면 그 결과

CSR에 다소 소홀한 기업은 이해관계자들로부터 상대적 비난을 받게 될 것이다.

또한 경제성장이 둔화된 국내 시장에서 기업의 성장 동력을 외부에서 찾는 것은 어려운 일이다. 이러한 상황에서 CSR은 기업에게 귀중한 성장의 모멘텀으로 작용할 수 있다는 사실 역시 기업들의 CSR에 대한 태도를 긍정적으로 변화시킬 것이다. 결국 CSR은 기업에게 ‘도움이 될 수 있는 선택사항’이 아닌 ‘하지 않을 수 없는 필수사항’이 되어 앞으로의 기업들은 CSR과 지속가능경영의 시행여부보다는 그와 관련된 활동 무엇을 어떻게 할 것인지에 고민하게 될 것으로 예상된다. 

※ 본 글은 2016년 4월 29일 이기환 이사님의 강연을 바탕으로 작성하였음을 밝힙니다. 다만, 글은 재구성한 내용이므로 강연 내용과 정확히 일치하지 않을 수 있습니다.





## '사회적 책임 10+1 정책 토론회'를 다녀와서

19기 황승민(tmdals0523@naver.com)

2016년 3월 말, 새학기에 가까스로 적응을 할 때 즈음 국회의 사당에 다녀왔다. 4.13 총선을 바로 앞두고 있던 터라 분위기가 매우 어수선 할 것으로 예상했는데 의외로 차분한 분위기였다. 국회의원 회관 별관에서 열린 '사회적 책임 10+1 정책토론회-사회적 책임의 법제화, 4당에게 길을 묻다'라는 토론회는 이런 분위기, 이런 맥락에서 시작되었다. 제목에 4당, 즉 새누리당, 더불어민주당, 국민의당 그리고 정의당이 명시되어 있어서 각 정당 당 최소한 한 명의 관련 책임자 혹은 국회의원이 나와서 토론할 것으로 예상하였으나 그런 방식은 아니었다. 사회적책임투자포럼 등 여러 단체에서 각 정당에 10개의 질문을 미리 보내고 그에 대해 받은 답변을 정당을 대신하여 소개하는 형식이었다. 10개의 질문들을 3가지 수준으로 분류하고 각 수준에서 하나씩을 뽑아 소개하는 방식으로 국회에서의 세미나를 전달하고자 한다.

질문은 'National Level Approach, Firm Level Approach, SRI Investment'로 분류해 보았다. 첫 번째에 해당하는 것은 국가 CSR 전략 수립에 대한 각 당의 입장 그리고 사회적 책임 기본법 제정에 대한 입장을 묻는 것이었다. 두 번째에 해당하는 것은 기업의 ESG정보공

시의무화에 대한 각 당의 입장, 지속가능보고서 발간 의무화에 대한 각 당의 입장 그리고 기업의 이사회 내 CSR위원회 설치 의무화에 대한 각 당의 입장에 대한 질문이었다. 마지막으로 사회적 책임 투자에 관한 것은 모든 공적연기금의 ESG고려와 공시 의무화에 대한 각 당의 입장, ESG 고려한 주주권 행사 의무화, 국민연금 내 독립적 사회적책임투자위원회 설치에 대한 입장, 그리고 스튜어드십 코드 제정시 국민연금의 코드채택입장에 대한 질문이었다. 그리고 특기할 점은 이 모든 질문들에 대해서 '검토하겠다'는 표현을 금지시켰다는 것이다. 워낙에 정치인들이 검토하겠다는 표현으로 얼버무리는 일이 많으니 검토하겠다는 표현은 추진 의지 없다는 의미로 간주하겠다는 문구가 눈에 띄었다. 이제 이 질문 수준 각각에서 하나를 뽑아 새누리당, 더불어민주당, 국민의당, 정의당의 입장을 소개 하겠다.

먼저 국가 CSR전략 수립에 대한 입장이다. 이에 대해 새누리당은 반대, 나머지 3당은 찬성 입장을 표명하였다. 새누리당은 반대 이유에 이미 산업부에서 우수사례를 발굴, 시상하고 있으며 산업부에서 실태를 조사하고 있다고 적시하였다. 하지만 한 두명의 담당자가 국가CSR을 책임지고 있는 현실에 비추어볼 때 의문이 있다고

발표자께서 언급하셨다. 더불어민주당은 CSR 총괄기구를 수립하고, 실행 계획을 수립하겠다고 밝혔고, 국민의 당은 정부-기업-이해관계자 간의 논의를 거쳐 추진하겠다고 밝혔다. 정의당은 특별법 제정 및 민간주도 대통령자문기구 설치를 주장하였다.

다음으로 기업의 ESG정보공시 의무화에 대한 각 당의 입장이다. 새누리당은 반대, 나머지 3당은 찬성 입장을 표명하였다. 새누리당은 반대 이유에 의무화를 하게 되면 성장 단계의 기업에게는 비용 및 업무 부담의 증가로 이어져 CSR에 대한 부정적 인식이 발생할 우려가 된다고 주장하였다. 더불어민주당의 경우는 대기업부터 순차적으로 채택하고, 공시대상 ESG 정보는 노동, 환경, 인권, 반부패, 뇌물 등으로 하자고 주장하였다. 국민의 당은 공시대상 ESG 정보를 보다 세분화하였다. 노동관계에서 남,녀 급여수준 차이, 하도급관계의 상생 정책, 소비자와의 관계에서 리콜 정책, 지역 주민과의 관계에서 사회 공헌 활동 등등으로 나누어 제시하였다. 정의당의 경우는 모든 상장기업과 모든 비상장 공기업에 대하여 공시 의무화를 추진하겠다고 하였다.

마지막으로 사회책임투자, SRI Investment 파트에서 국민연금 내 독립적 사회책임투자위원회 설치에 대한 내용이다. 이 역시 새누리당은 반대, 나머지 3당은 찬성 입장을 표명하였다. 새누리당은 공적 연금의 수익성 및 안정성은 수혜자의 재산권과 직접적인 관계가 있는만큼 신중한 접근이 필요하다고 반대하였다. 나머지 3당은 국민연금법 개정과 국민연금 내부지침 마련을 통해 실현하겠다고 하였다.

전체적으로 보면 우리나라는 아직 기업의 사회적 책임에 대한 사회적 인식 및 공감대 형성이 부족한 단계에 머물러있는 듯하다. 이 세미나를 기획하시고 발표해주신 분께서도 각 당에서 질문에 대한 이해도가 부족하고 정책 우선순위에 있지 않은 것 같다는 분위기로 발언하셨던 것으로 기억한다. 그러나 사회책임투자네트워크 등 여러 기관들에서 책임감을 가지고 한국 내 기업 사회적 책임에 대해 꾸준히 이야기하고, 우리 대학생들이 모여 토론을 꾸준히 한다면 빠른 시일 내에 기업과 국가 지도자들의 인식 그리고 시민들의 인식이 바뀔 것으로 기대한다. 



## 게임산업은 어떤 사회공헌활동을 지향해야 하는가?



18기 박지윤(decerca@snu.ac.kr)

18기 최수완(kinpina1015@gmail.com)

19기 김성민(gerrard121@snu.ac.kr)

19기 이준기(victoryljk@snu.ac.kr)

### 1. 들어가며

2014년 기준 우리나라의 게임산업 매출액은 약 10조원이다.<sup>1)</sup> 한국생산성본부가 공개한 국내 기업들의 사회공헌 비용 통계에 따르면, 대다수의 업체들이 매출액 대비 0.08%의 금액을 사용하고 있는 반면 게임사들은 평균 0.2% 이상을 사회공헌 사업에 지출하고 있다. 기업별 지출 비율을 살펴보면, 엔씨소프트는 0.26%, 넥슨은 최대 1%, 네이버는 5.02%로 모두 사회공헌 평균 지출을 훨씬 상회한다.<sup>2)</sup> 하지만 큰 규모의 지출에 비해 게임 산업의 사회공헌 사업은 많이 알려져 있지 않다.

이와 관련하여 지난 Sustainability Review 15호와 21호에서 게임산업의 전략적 사회공헌과 그 효과성에 대해 다룬 바 있다. 앞선 두 글 모두 게임산업의 사회공헌 방향성에 대해 제시하고 있지만, 게임산업에 대한 부정적 시선을 전제하고 해당 측면에서만 접근하였다는 점에 아쉬움이 있다. 두 글 모두 어떻게 해야 효과적인 사회공헌을 할 수 있을지 보다는 청소년의 게임

중독 및 섯다운제와 관련하여 게임산업에 대한 부정적 인식에 대응할 필요성에 초점을 맞추고 있다. 물론 게임 중독이라는 부작용에 대응하는 것도 중요하지만 게임 산업 자체가 가진 특성을 활용하여 사회와 시장에 더 큰 가치를 창출하는 것이 사회공헌의 본질이라고 볼 수 있다.

또한, 지난 두 글의 발간 이후 게임 산업의 동향이 크게 변화했다. 먼저, 주된 게임 분야가 온라인 게임에서 모바일 게임으로 이동하였다. 2015년 게임이용자 실태조사 보고서에 따르면, 모바일 게임의 이용 비중은 59.1%로 온라인게임(30%)을 크게 앞서고 있다. 남성 중심, 청소년 중심이었던 온라인게임에 비해 모바일 게임의 이용자는 성별 및 연령 분포가 균등하다. 모바일 게임의 등장으로 게임 산업은 기존의 남성 위주, 청소년 위주의 이용자 특성을 벗어나 전 성별 및 전 세대를 아우르게 되었다.

이처럼 게임 이용자는 확대된 반면, 게임 산업 자체는 큰 어려움을 겪고 있다. 2008년 이래 매년 10% 이상의 성장률을 기록하던 게임 산업은 2013년 마이너스 성장률을 기록하며 위기를 맞았다.<sup>3)</sup> 2000년대 초반까지만 해도 우리나라의 기업들이 전세계 온라인게임 시장을 주도했

1) 한국콘텐츠진흥원, "2015 대한민국 게임백서", 2015.10.22, p.20.

2) 최덕수, "알고 이용하자, 사회공헌 열심히 하는 IT 기업은?", 앱스토리 매거진, 2016.06.29.

3) 한국콘텐츠진흥원, "2015 대한민국 게임백서", 2015.10.22, p.21.

나 현재는 매출액 기준 세계 10대 게임 기업 리스트에서 우리나라의 기업을 찾을 수 없다.<sup>4)</sup> 모바일 시장에 대한 대응 실패로 주춤하는 도중 정부의 각종 규제가 도입된 것이 주된 원인으로 꼽힌다. 국내 업체가 각종 규제에 대응하는 사이 중국의 업체들은 폭발적으로 성장했고, 시장의 주도권은 중국으로 넘어가고 말았다.

이에 최근에는 게임산업에 대한 규제를 완화해야 한다는 주장이 점점 힘을 얻고 있다. 지난 2014년 9월, 문화체육관광부와 여성가족부가 협의를 거쳐 게임 산업에 대한 규제 완화 방안을 발표하기도 했으며, 지난 7월 5일 정부가 발표한 ‘서비스경제 발전전략’에도 섣다운제 규제 완화에 관한 내용이 담겼다.<sup>5)</sup> 또한 가상현실 및 인공지능 등 첨단 기술을 이용한 게임 시장이 성장할 것으로 예상되면서 관련 분야에 대한 정부의 지원도 활발해지고 있다.<sup>6)</sup>

이처럼, 최근 들어 게임 산업의 트렌드는 크게 변화하였으며 게임 산업을 보는 시선 또한 많이 달라졌다. 따라서 본 글에서는 게임에 대한 부정적 시선에서 탈피하고, 게임 산업의 변화를 반영하여 어떻게 해야 게임 업체가 사회적 가치 및 경제적 가치를 극대화할 수 있는 사회공헌 사업을 할 수 있을지 그 전략을 제안하려고 한다.

## 2. 국내 게임 업체의 사회공헌 현황

앞서 살펴보았듯이 게임 업체들은 타 기업 대비 사회공헌에 대한 지출이 큰 편이다. 각 기업은 2000년대 초반부터 여러 가지 사회공헌 사업을 펼치고 있으며, 점차 그 영역을 확대해가고 있다. 국내 게임 업체들의 사회공헌 현황을 알아보기 위하여 2015년 기준 매출액 1~5위까지의 업체를 대상으로 사회공헌 사업을 조사해 보았다.

- 4) 권도경, “게임산업 정부규제에 발목 잡혔다…韓게임 중 주국에서 中속국으로 전략”, 헤럴드경제, 2016.07.04.
- 5) 박창욱, “게임 이용 제한 ‘섣다운제’ 완화, 국회 문턱 넘을 수 있을까”, news1뉴스, 2016.07.05.
- 6) 서진욱, “정부, VR게임 육성‘시동’… 게임업계 훈풍 불까”, 머니투데이, 2016.02.19.

먼저, 조사 대상 5개 기업 모두 기업 내 봉사단을 운영하고, 다양한 분야에 기부금 및 후원금을 전달하고 있었다. 봉사단은 주로 지역아동센터나 노인복지관 등을 중심으로 활동하여 그 활동 내용이 비슷했지만, 기부 금액이나 후원 영역에서는 기업 간 차이를 발견할 수 있었다. 먼저 기부 금액 차원에서 살펴보면, 국내 게임사 중 지난 한 해 동안 기부금으로 가장 많은 금액을 지출한 기업은 엔씨소프트였다. 각 기업의 감사보고서에 따르면, 엔씨소프트의 2015년 기부금은 19억 7056만 원으로, 다음으로 많은 금액을 지출한 NHN 엔터테인먼트(3억 5127만 원)에 비해서도 5배 이상의 금액을 지출하였다. 엔씨소프트의 주 기부 영역은 문화 관련 영역으로, 주로 해외 문화원 한국 홍보관 지원 사업이나 지역 아동시설 문화 및 체육 활동 지원 등의 활동을 활발하게 펼치고 있다. 넥슨은 어린이를 대상으로 한 후원이 활발하다. 사회공헌 사업 시작 초기부터 소아병동에 대한 지원이 이루어졌으며, 최근에는 어린이재활병원을 건립하기도 했다.

게임회사의 역량을 살려 미래의 개발자를 양성하기 위한 활동 또한 다수의 기업에서 찾아볼 수 있었다. 엔씨소프트와 넥슨은 오픈소스 활성화와 국내 개발자 양성을 위한 컨퍼런스를 개최해 왔으며, 넷마블은 게임 산업 진출을 꿈꾸고 있는 중학생을 대상으로 게임 산업 관련 전문 교육 지원 및 사육 견학 프로그램을 운영하고 있다. 이외에도 모바일 과학고등학교 재학생 등 관련 직종을 희망하는 학생들에게 장학금을 지급하는 활동도 이루어지고 있다.

위의 공통적 활동 외에도 기업별로 특징적인 사회공헌 활동을 찾아볼 수 있었다. 넥슨은 독서 활성화를 위해 도서 기증 및 작은 책방 만들기 사업을 진행 중이며, 컴퓨터와 게임의 역사를 담은 컴퓨터박물관을 개관하기도 했다. 넷마블은 장애인의 게임 이용에 관한 활동에 초점을 맞추고 있다. 장애학생들에게 다양한 여가문화 체험의 기회를 제공하기 위해 전국 특수학교 내에 게임을 체험할 수 있는 장비와 기기를

기증하고 있으며, 전국 장애학생 e-스포츠 대회도 개최하고 있다. 또한 모바일 게임 내에서 특정 미션을 수행하면 기부금을 적립하는 형식의 이용자 참여형 기부 활동도 진행되었다. 지난 2014년에는 모바일 RPG '몬스터 길들이기 for Kakao'에서 '화염' 및 '용암' 지역을 정복한 횡수에 따라 기부금을 적립하고, 인천광역시 서부소방서에 화재 진압용 소방 장갑을 전달한 바 있다. 엔씨소프트는 소프트웨어 개발 역량을 살린 사회공헌 사업이 활발하다. 2000년대 초반부터 지적장애 아동용 게임 연구 및 개발을 꾸준히 지원해 오고 있으며, 지난 2014년에는 2~5세의 장애 아동을 주 대상으로 하는 보완대체 의사소통 체계를 개발하여 보급하였다. 이외에도 유엔세계식량계획과 협력하여 식량 기부를 위한 공익 게임인 '프리라이스'의 모바일 버전을 제작하였고, 스토리텔링 지원 소프트웨어인 '스토리헬퍼'를 개발하여 보급하였다.

### 3. 게임 업체 사회공헌의 분류와 그 효과 (어떤 사회공헌활동이 효과적인가?)

이처럼 단순한 봉사활동부터 시작해서 퀘스트를 통한 참여형 기부까지 게임 업계의 사회공헌 활동은 그 분야와 형식이 아주 다양하다. 분야와 형식이 다양한 만큼 각 사업이 창출하는 효과 또한 다를 수 있다. 각 사회공헌 사업을 평가하고 게임 산업의 효과적인 사회공헌 사업을 제안하기 위하여 먼저 '효과적인 사회공헌'에 대한 정의를 내릴 필요가 있다. 먼저, 이름에서도 알 수 있듯 사회공헌 사업의 본질은 기업의 역량을 활용하여 사회에 공헌하는, 즉 도움을 주는 것이다. 따라서 우리 사회가 가지고 있는 문제점에 대하여 많은 사회적 가치를 창출할 수 있어야 효과적인 사회공헌이라고 할 수 있다. 또한, 효과적인 사회공헌 사업은 지속가능해야 한다. 기업의 입장에서 사회공헌 사업이 아무런 경제적 효과를 창출하지 못한다면 해당 사업은 오랜 기간 동안 유지될 수 없다. 따라서 사회공

헌 사업은 기업에도 이익으로 작용하여 사업 자체의 지속가능성을 확보해야 한다. 이를 바탕으로 효과적인 사회공헌이란 가장 많은 사회적 가치 및 경제적 가치를 창출할 수 있는 활동이라고 판단하였다.

앞에서 국내 게임 업체의 사회공헌 현황에 대해 분석해 본 결과, 조사 대상이 된 기업 모두 기부금 및 임직원 봉사단 운영을 통해 일방적인 자선활동을 펼치고 있었다. 그러나 사회적 가치 측면에서 보았을 때 이러한 사회공헌 활동들은 별로 효과적이지 못하다. 수혜를 받는 대상이 한정적이기 때문이다. 기업에서 지정한 대상들에게만 단발성 도움이 제공되고 그 대상들의 범위가 비교적 작아서 창출되는 사회적 가치가 적을 수밖에 없다. 이러한 활동으로 사회적 가치를 더 많이 창출하려면 사업을 확대해야 하는데, 기부나 봉사 등 자선사업의 경우 사업 확대에 비례하게 자원 투입이 이루어져야 하므로 기업 입장에서 확대 가능한 범위가 제한적일 수밖에 없다.

사회적 가치 창출은 반드시 물질적인 도움으로만 이루어지는 것은 아니다. 특정 사회적 문제에 대한 인식을 확대하여 이에 대한 지원을 유도하는 것 또한 사회적 가치 창출의 방법이 될 수 있다. 게임은 이용자 수가 매우 많다. 2014년 기준 월 평균 온라인 게임 이용자 수는 약 750만 명이다.<sup>7)</sup> 모바일 게임의 등장 이후로는 그 수가 더 확대되어 2014년 6월 기준 모바일 게임은 이용자 수가 약 2000만 명에 달했다.<sup>8)</sup> 이러한 게임 유저 수와 분포를 기반으로 사회공헌 활동을 펼친다면 그 파급력은 일방적 사회공헌보다 훨씬 높을 것이라 예상할 수 있다. 따라서 게임 산업은 자선활동보다는 사회 전체적인 인식을 개선시키는 사회공헌 활동을 할 때 더욱 많은 사회적 가치를 창출할 수 있을 것이다.

다음으로 경제적 가치 측면에서 살펴보았을 때, 게임 산업이 사회공헌 사업을 통해 얻을 수

7) 코리아 클릭, 온라인게임 애플리케이션 월별 순이용자 및 연령통계(2014.01-12).

8) Nielson Koreanclick Android Mobile Behavioral Data (2012.03~2014.06).

있는 가장 큰 효과는 이미지 개선이다. 우리나라에서 게임 산업이 가지고 있는 부정적인 이미지는 특정 기업의 이미지라기보다는 게임 자체가 가지고 있는 특징에서 기인한 것이다. 따라서, 사회공헌을 통한 이미지 개선 효과를 누리려면 특정 기업의 이미지보다는 게임 자체의 순기능을 강조하여 게임에 대한 인식을 변화시키는 것이 기업 입장에서 더욱 효과적이라고 할 수 있다.

또한, 게임 산업의 사회공헌은 게임 이용자의 지지를 받을 수 있어야 한다. 게임 업체에 가장 관심이 많은 사람은 현재 그들의 생산품을 소비하고 있는 게임의 이용자들이지만, 지금의 사회공헌 활동은 이들을 포괄하고 있지 못하다. 대부분의 이용자들은 게임 업체의 사회공헌 활동에 대해 인지하지 못하고 있고, 일부 인지하는 이용자들도 자선활동이 아닌 게임 서비스 자체에 더 집중해 달라며 부정적인 반응을 보이기도 했다. 이처럼 이용자를 포괄하지 못하는 사회공헌은 그 의도와 달리 오히려 부정적인 결과를 이끌어낼 수 있다. 효과적인 사회공헌은 게임 이용자와 의미를 공유하고, 이들의 지지 및 참여를 유도하여 해당 게임에 대한 충성도를 높일 수 있어야 한다.

이러한 논의들을 종합하여 결론을 내리자면, 기부사업 등의 일방적인 자선사업 형태의 사회공헌보다는 그들의 주력사업을 이용한, 게임 내부의 사회공헌 활동이 가장 효과적이라고 정리할 수 있다. 게임 내부에서 사회공헌 활동을 한다는 것은 게임 자체가 사회공헌 목적을 가지고 제작되었거나, 게임 안의 특정 요소가 사회공헌과 연결되는 경우를 의미한다. 예를 들어, 라이엇 게임즈(Riot Games)의 '리그오브레전드(League of Legends)'에서 한국을 테마로 한 특정 캐릭터를 판매하고, 그 판매 수익을 우리나라의 문화재를 환수하는데 사용한 경우를 게임 내부에서의 CSR이라고 볼 수 있다.

게임 내부의 사회공헌은 수많은 이용자와의 의미 공유가 가능하며, 이를 통해 사회적 인식을 확대하여 더 많은 사회적 가치를 창출할 수

있다. 또한 별도의 자선사업이 아닌 게임 자체를 이용하여 사회에 공헌함으로써 게임의 순기능을 어필하고, 기업의 이미지를 개선할 수 있다. 이러한 논의는 Porter와 Kramer의 논문에서도 기술된 바가 있다. 그들은 사회와 기업에 모두 도움이 되는 CSR 중 기업 경쟁력 제고에 도움이 되는 CSR 활동을 해야 한다고 주장하였으며, CSR 활동 중 가장 근본적인 것은 기업의 가치 사슬(Value Chain) 상에 녹아든 CSR임을 명시하고 있다. 기업이 재화나 서비스를 만들 때 그 과정에서 사회에서 요구하는 가치들을 결부시켜야 효율적으로 CSR 활동을 수행할 수 있다는 것이다.<sup>9)</sup>

#### 4. 효과적인 게임 내부 사회공헌을 수행하기 위한 조건

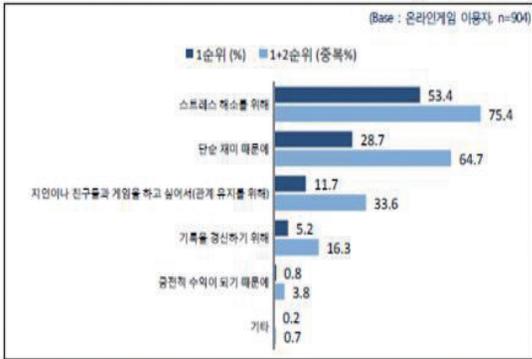
지금까지 게임 산업의 사회공헌이 사회와 기업에 가치를 창출하기 위해서는 게임 내부 방식을 채택해야 함을 설명하였다. 게임 내부 사회공헌을 효과적으로 수행하기 위해서 필수적으로 고려해야 하는 네 가지 요소가 있다.

먼저, 게임 산업의 사회공헌은 게임 사용자들이 재미를 느끼도록 설계되어야 한다. 게임은 기본적으로 재미 요소를 활용하여 사용자들이 욕구를 충족하기 위해 게임에 도전하고, 이를 해냈을 때 그에 대한 보상으로 재미를 느껴 또 다시 게임에 도전하도록 구성된다.<sup>10)</sup> 즉, 게임의 재미 요소는 게임 사용자들이 지속적으로 게임을 하기 위한 필수적인 장치이다. 마찬가지로 게임 내부에서의 사회공헌에 게임 사용자들이 지속적으로 참여하기 위해서는 재미 요소가 반드시 필요하다. 실제로 한국콘텐츠진흥원에서 게임 사용자들을 상대로 진행한 설문 조사에

9) Michael E. Porter & Mark. R. Kramer (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review December 2006, pp.1-13.

10) 전창영, "재미요소를 포함한 기능성게임 설계 및 구현", 광주대학교 산업대학원, 2009.

따르면, 게임 이용자들 중 75.4%는 스트레스를 해소하기 위해, 64.7%는 단순 재미를 위해 게임을 한다고 답하였다.



즉, 게임 사용자들이 게임에 참여하는 주된 목적은 사회적 공헌을 위해서라기보다는 스트레스를 해소하고 재미를 느끼기 위해서라는 점이 반드시 고려되어야 한다는 것이다. 실제로 좋은 목적을 위해 만들었으나 재미가 부족하여, 많은 사용자들의 지속적인 참여를 이끌어내지 못한 사례가 있다. 2011년 엔씨소프트가 유엔세계식량계획(WFP)와 협약하여 한국어 서비스를 제공하기 시작한 모바일 게임 프리라이스(Free Rice)는 간단한 상식 퀴즈를 풀 때마다 쌀 10톨이 기부되는 게임으로, 게임을 즐기면서 기부도 할 수 있다는 의미에서 개발되었다. 재미 요소를 추가하기 위해 다양한 기능을 시도하였지만 단순히 퀴즈가 반복되는 게임 패턴 때문에 사용자들이 지속적으로 게임을 할 동기 부여가 잘 되지 않았고, 현재 모바일 게임 서비스는 중단된 상태이다.<sup>11)</sup> 따라서 게임 CSR이 많은 게임 사용자들의 지속적인 참여를 이끌어내기 위해서는 반드시 게임 사용자들이 재미를 느끼도록 지속적으로 재미있는 콘텐츠를 개발하고 사회공헌과 연계해야 한다.

두 번째로, 게임 내부 사회공헌은 게임 사용자들이 쉽고 자연스럽게 참여할 수 있도록 접근성이 높아야 한다. 접근성이 높다는 것은, 게임 사용자가 별도의 과정을 번거롭게 거치지 않고 손

쉽게 참여할 수 있도록 해야 함을 의미한다. 소비자가 서비스를 이용하는 데 복잡하고 번거로운 절차를 거쳐야 한다면 불만족을 야기하고, 최악의 경우에는 소비자가 이탈할 수 있다. 때문에 서비스 기업들은 서비스 청사진을 설계하여 소비자들이 참여하기에 서비스 절차가 복잡한 부분을 추적하고 개선한다.<sup>12)</sup> 게임 내부 사회공헌 또한 마찬가지로 게임 사용자들이 여러 절차를 거쳐야만 참여할 수 있다면 사용자들이 불만족을 느끼고, 사회공헌에 참여하지 않을 것이다.

예를 들어, 다수의 후원인들로부터 소규모 후원과 투자를 받을 수 있는 플랫폼으로 많은 주목받은 크라우드펀딩의 증권형 크라우드 펀딩은 복잡하고 까다로운 참여 절차 때문에 참여율이 감소하고 있다는 지적을 받았다.<sup>13)</sup> 아무리 좋은 의미가 있어도 접근성이 낮다면 많은 참여를 이끌어내기 어려운 것이다. 또한 게임 사용자들의 주요 목적이 스트레스 해소와 재미임을 고려했을 때, 사용자들이 게임 중에 사회공헌에 거부감이 들지 않도록 자연스러운 참여 프로세스를 구축하는 것도 중요하다. 모바일게임을 예시로 살펴보면, 이미 이용자들에게 익숙한 진행 방식인 퀘스트와 연계하거나 아이템 구매를 활용하는 방법을 제안할 수 있다.

세 번째로, 게임 회사는 게임 내부 사회공헌의 의미와 목적을 게임 사용자들에게 확실히 전달해야 한다. 기존 게임 회사의 CSR 활동은 주로 기업 내 봉사단, 미래 개발자 양성 활동, 장애인이나 영세 가정 후원으로 이루어졌다. 위 활동들을 게임 사용자들이 인식하려면, 게임 사용자들이 게임 회사가 어떤 CSR을 하고 있는지 별도의 관심을 가지고 홈페이지에 접속하거나, 언론 매체를 통해 접근하는 수밖에 없다. 그런데 기업 홈페이지를 통한 CSR 홍보는 접근성이 매

11) 김지연, 송동훈, "기부? 게임으로 하라! 기아퇴치 게임 '프리라이스'란?", INVEN, 2013.12.05.

12) 강민수, 백승익, 최형규, 송윤영, 최윤정, "서비스 청사진을 이용한 서비스 혁신: 인천공항 사례를 중심으로", 한국IT서비스학회지, Vol.7 No.3, 2008.

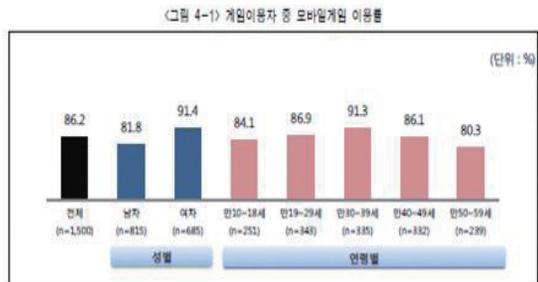
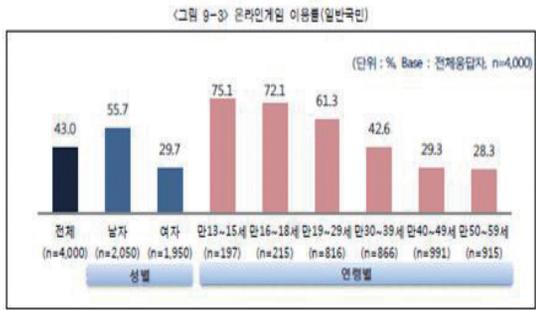
13) 이대혁, "10년차 게임도 복잡한 절차에 불편하네", 한국일보, 2016.02.27.

우 낮아 홍보 효과가 낮다는 지적이 있다.<sup>14)</sup> 언론 매체를 통한 홍보 또한, 획기적인 활동으로 큰 주목을 받지 않는 이상 많은 사람들에게 알리기 어렵다. 그리고 소비자가 기업의 CSR 프로그램을 신문기사와 같은 언론을 통해 접했을 때, 직접 참여하며 알게 되는 CSR보다 상대적으로 호의적인 태도가 덜 나타난다는 연구 결과도 있다.<sup>15)</sup>

반면, 게임 내부 사회공헌은 해당 게임의 모든 사용자들에게 해당 기업이 어떤 사회공헌을 하고 있는지 확실히 알릴 수 있다는 장점이 있다. 한 번에 많은 게임 사용자들에게 사회공헌을 알릴 수 있기 때문에, 단기간에 높은 참여를 이끌어내는 데도 용이하다. 실제로 리그오브레전드(League of Legend) 게임은 2011년 일본에서 지진이 일어났을 때, 한정 스킨 판매 금액을 적십자사에 기부하였는데, 당시 짧은 기간 동안 50,000 명의 게임사용자들의 참여를 이끌어 내었다.<sup>16)</sup> 더 나아가 게임과의 연관성을 높여, 단순히 사회공헌 활동을 하고 있음을 알리는 것에 더하여 그 의미와 목적을 알린다면 정보 공유 효과는 더욱 높게 나타날 것이다. 예를 들어, 프로그램의 의미를 담은 콘텐츠를 제작하여 게임 사용자들에게 보급하거나, 관련된 아이템이나 캐릭터 디자인 자체에 의미를 담는 방법을 제안할 수 있다.

마지막으로, 게임 이용자의 특성을 고려하여 게임 내부 사회공헌을 설계해야 한다. 특히 핵심 게임 이용자들을 공략할 경우 더욱 높은 참여율을 기대할 수 있다. 예를 들어, 모바일 게임은 남자보다 여자 게임 이용자들이 상대적으로 많으며, 삼십 대의 참여율이 가장 높으므로, 특히 삼십대 여자들이 재미를 느낄 수 있는 사회

공헌 프로그램을 설계했을 때 참여율이 높게 나타날 것이라 예상할 수 있다. 한편, 온라인 게임은 청소년이 주 사용자인데, 게임에 사용하는 평균 금액이 다른 세대에 비해 상대적으로 낮다. 따라서 금액을 기부하는 방식보다는 다른 방법으로 참여를 이끌어 내는 것이 효과적일 것이다.



(단위: %)

성별	연령	시래수 (명)	이용기간							
			3개월 미만	3~6개월 미만	6~12개월 미만	1~2년 미만	2~3년 미만	3~5년 미만	5~10년 이상	10년 이상
전체	남자	(206)	13.1	6.8	13.9	22.6	14.7	11.6	10.9	6.4
	여자	(187)	12.7	7.1	11.7	22.8	16.8	11.2	11.2	6.6
연령	여자	(88)	14.5	5.8	21.3	21.7	8.7	13.0	10.1	5.8
	만10~18세	(41)	19.5	9.8	14.6	36.6	14.6	4.9	0.0	0.0
	만19~29세	(94)	12.8	5.3	9.6	24.5	12.8	12.8	14.9	7.4
	만30~39세	(58)	13.6	5.1	18.6	16.9	15.3	13.6	10.2	6.8
	만40~49세	(51)	7.8	7.8	15.7	19.6	15.7	13.7	11.8	7.8
	만50~59세	(21)	14.3	9.5	14.3	9.5	19.0	9.5	14.3	9.5

예를 들면, 라이엇게임즈는 주요 게임 사용자인 청소년들이 역사에 대한 관심이 낮다는 인식에 착안하여 문화유산 보존 활동을 실시하기도 하였다. 기업의 CSR이 성공하기 위해서는, 기업의 경제적 이윤에 직접적이고 결정적인 영향을 미치는 핵심 소비자의 요구를 이해하여 핵심 소비자의 기대를 충족시킬 수 있는 CSR을 실시

14) 신창섭, “기업의 성공 조건, CSR을 클릭하게 하라”, CSR데일리, 2014.06.12.

15) 김수연, 김인기, 김유별, “기업의 CSR 커뮤니케이션 효과 분석 연구: 프로그램 유형과 매체의 활동을 중심으로”, The Korean Journal of Advertising, Vol.24, No.6, 2013.

16) 라이엇게임즈 홈페이지  
(<http://www.riotgames.com/articles/20110405/146/players-raise-over-160000-red-cross>)

해야 한다.<sup>17)</sup> 게임 내부 사회공헌 또한 게임 이용자와 직접 접촉하는 활동인 만큼, 게임 이용자의 특성을 세심하게 분석하고 그들의 기대를 충족시키는 프로그램을 구축하면 효과적인 사회공헌을 만들어낼 수 있을 것이다.

## 5. 나가며

앞에서의 논의들을 통해 빠르게 변화하고 있는 게임 산업 내의 사회공헌활동이 어떠한 방향성을 가지고 이루어져야 하는지 살펴보았다. 기업이 좋은 의미를 가지고 다양한 사회공헌활동을 수행하는 것은 바람직한 일이다. 그러나 사업별로 창출하는 가치에는 차이가 있으며, 같은 비용을 투자하더라도 더 많은 사회적 가치와 경제적 가치를 창출하는 방향으로 사회공헌 활동이 진행되는 것이 바람직하다. 특히 현재의 상황과 같이 투자한 사회공헌활동 비용에 비해 대중의 인식도와 효과가 적은 상태에서는 어떠한 것을 개선해야 하는지 고민이 필요한 시점이다.

따라서 본 글에서는 국내의 게임 업체들이 현재 수행하고 있는 사회공헌활동들을 살펴보고, 보다 효과적인 사회공헌활동은 어떠한 것인지 나름대로의 기준을 설정해보았다. 대다수의 기업들이 단순 기부와 같은 사회공헌활동과 함께 소프트웨어 및 게임기반 사회공헌활동, 기타 사회공헌활동 등 다양한 형태로 사회공헌을 진행하고 있다. 하지만 기업이 보다 높은 사회적 가치와 효과를 얻기 위해서는 일방향이 아니고 단발성인 기부보다는 기업의 핵심역량의 가치사슬과 결합된 사회공헌활동을 진행해야 한다. 게임 산업의 측면에서 본다면, 게임 내부에서의 사회공헌활동이 이에 해당된다.

게임 내부에서의 사회공헌 활동을 효과적으로 수행하기 위해서는 네 가지 요소를 고려해야 한다. 첫째는 재미이다. 기본적으로 게임의 이용

자들이 게임을 하는 목적을 재미를 얻기 위해서이다. 게임에 재미가 없다면 사회공헌은 물론 게임 자체의 지속성을 담보하기 어려울 것이다. 둘째는 이용자의 사회공헌활동으로의 접근성이다. 게임을 하면서 사회공헌활동이 자연스럽게 이어지지 않고, 어렵고 불편하다면 굳이 이용자들이 함께 사회공헌활동을 수행하려 하지 않을 것이다. 셋째는 이용자와 기업 간 사회공헌활동의 공유이다. 이용자와 기업이 서로 사회공헌활동에 대한 정보를 공유하고 이를 바탕으로 참여가 이루어질 때, 보다 긍정적인 시너지를 얻을 수 있을 것이다. 마지막으로 사용자 특성을 고려한 사회공헌활동이다. 게임마다 각기 다른 사용자 특성을 보이는 만큼 이를 고려한 사회공헌활동이 이루어진다면 보다 효과적인 사회공헌활동을 수행할 수 있다.

물론 위에서 제시한 조건이 모든 게임에 동일하게 적용되기는 어렵다. 각각의 게임이 가지는 차별적인 요소들에 따라 게임 내부에서의 사회공헌활동의 구체적인 방법과 방향성이 다르게 설정될 수 있기 때문이다. 그러나 위와 같은 요소들을 개략적인 가이드라인으로 삼아 풍부한 논의를 바탕으로 아이디어를 발전시켜 나가며, 동시에 동종 산업 내에서 해당 주제에 대한 노하우나 정보를 공유한다면, 추후 보다 구체적이고 유의미한 기준을 구성할 수 있을 것이라고 생각한다. 이를 통해, 게임산업 내에서 이용자 뿐만 아니라 일반 대중들까지 포함한 모두의 긍정적인 공감대를 이끌어 낼 수 있는 동력을 형성할 수 있을 것이다. 



17) 정경화, 이유리, “한국 패션기업의 전략적 CSR 수행에 있어 소비자의 CSR 기대 반영 양상”, 서울대학교 의류학과/서울대학교 생활과학 연구소, 2016.



## B2B 기업 사회공헌의 속사정

: 포스코 양지원 매니저님

윤여름 주니어매니저님을 만나다.

19기 이동준(givenmoving@gmail.com)

포스코는 B2B기업이다. 물건을 팔기 위해 고객들을 직접 상대해야 하는 것은 아니기 때문에, B2B기업의 사회공헌 담당자는 어떤 마음으로 업무에 임하고 있을지 짐작하기 어려웠다. 이번 포스코의 양지원 매니저님, 윤여름 주니어 매니저님과 인터뷰를 통해 기업의 사회공헌에 대한 다수의 궁금증을 해소할 수 있었고, 기업 사회공헌의 진정성을 의심하기도 했던 스스로를 반성하게 되었다. 마냥 아름답고 동화 같아 보이는 사회공헌 사업 뒤에는 치열한 현장의 경험과 좌절, 실패의 기억이 있었다. 그리고 그 이면에는 두 분처럼 사회를 더 밝게 만들고자 고민하고 노력하는 이들의 수고가 있었다.

인터뷰는 2016년 7월 15일 서울 테헤란로 포스코 본사에서 진행되었으며, 한 시간 반 정도의 시간 동안 먼저 양지원 매니저님의 소개와 설명을 들은 이후에, 궁금한 부분을 물어 대답을 듣는 방식으로 진행하였다. 본 글은 인터뷰 내용을 바탕으로 작성하였다.

### Part1. 사회공헌과의 인연

양지원 매니저님의 커리어와 스토리는 남다르다. 주변에서 흔히 보기 힘든 특이한 삶의 과정을 거쳐 오셨고, 이야기를 들으면서 사회공헌을

할 수밖에 없게 설계된 인생을 살아오신 것은 아닌가 하는 느낌을 받기도 했다. 어린 시절 큰 부상을 입고, 이름을 바꿀 기회를 얻게 되어 '세상을 지탱하는 근원'이라는 뜻을 가진 '지원'이라는 이름을 고르는 운명적인 선택을 했다. 대학생이 되어 이름대로 살리라는 다짐으로 대내외 봉사활동에 첫 발을 내딛게 되었다. 그 사이 다양한 경험을 토대로 CSR과 Sustainability 라는 당시로서는 생소한 용어를 알게 되며 기업의 사회적 역할에 대한 고민이 시작되었다고 한다.

대학시절 서울시의 지속가능성 관련 포럼에서 인턴을 경험한 후로, 보잉 한국지사의 BYL/Boeing Young Leaders 프로그램에 참여하며 기업에서 실제 진행하는 CSR에 대해 배우고 기획하는 기회를 얻게 되었다. 해외 기업의 CSR을 경험하며, 이미 CSR이 자리 잡은 미국에서 실질적인 내용을 더 배우고자 유학을 떠나게 된다. 이후 한국 대기업의 CSR을 분석하는 논문을 작성하던 중, 유일하게 재벌기업이 아닌 주주기업으로서 CSR의 취지와 방침이 달라보였던 포스코를 알게 되어 관심을 가지게 되었고, 마침 해외 채용 경로를 통해 포스코에 입사하게 되었다.

윤여름 주니어매니저님은 SNUCSR의 11기 회장으로, 사회복지학을 전공하면서 국가의 손길이 닿지 않는 사회 문제에 대해서는 자원과

기술을 가진 기업의 역할이 꼭 필요하다는 것을 깨닫게 되어 CSR에 관심을 가지게 되었다. 학회 활동 당시 포스코 사회공헌실과 학생자율세미나를 개설하여 한 학기 동안 포스코의 지속가능경영에 대해 공부하고 토론하는 시간을 가졌다. 실무자와 많은 이야기를 나누다 보니 ‘한국 기업은 지속가능경영에 무관심하다’는 편견을 깰 수 있었고, 포스코의 사회공헌에 대해서도 긍정적인 인식을 가지게 되었다. 이후 포스코 사회공헌팀의 권유로 산학장학생으로 지원하여 선발되었고, 포스코에 입사하게 되었다.

## Part2. 전략적 사회공헌

### 2-1. B2B 기업의 CSR

일반적인 B2C 기업과는 달리, 포스코의 사회공헌 팀 예산에는 ‘홍보비’가 없다. 즉, 사회공헌 사업을 홍보의 수단으로 생각하지 않는다는 것이다. 포스코의 제품을 사는 것은 개인 소비자가 아닌 협력사이기 때문이다. 포스코의 제품은 일반 소비자에게 직접 판매하기보다 기업에 판매하기에 사회공헌으로 만들어 내는 ‘이미지’보다 지역 중심의 프로그램 ‘진정성’이 우선시된다.

사회공헌 프로그램 대부분이 지역사회에 집중되어 있는 것도, B2B 기업에게는 국내든 해외든 생산거점이 있는 지역사회를 중심으로 함께 성장하는 것이 중요하기 때문이다. 그렇다보니, 사회공헌 활동의 메인 테마를 잡고 이를 집중적으로 운영하는 가른 기업과는 달리, 포스코는 지역사회의 이슈와 needs를 반영한 폭넓은 CSR활동을 펼치고 있다.

해외에서 사업을 진행하는 경우에도 포스코가 무엇을 해줄 수 있느냐보다, 우선 해당 국가의 특정 지역사회에서 필요한 needs가 무엇인지에 우선순위를 두고 사업을 기획한다. 또한 단기 마케팅 목적이 아니다보니 장기적으로 사업 진출을 위한 선제적 CSR을 진행하기도 했다. 아

프리카에서는 법인설립 후, 사업이 시작되기 전부터 지역에 가장 필요한 식량자급 문제를 해결하기 위한 ‘농업훈련원’을 설립/운영해오고 있다. 더불어 ‘포스코 어린이집’을 만들고 직원 참여 후원을 연계하여 내부고객인 직원들에게도 사회공헌사업과 동시에 회사의 전략지역에 직원들이 관심을 가질 수 있게 하는 계기를 제공하기도 했다.

인도네시아에서는 포스코 해외 최초 일관제 철소를 건립하였는데, 제철소 인근 마을의 높은 실업률이 마을 청년들을 제철소에 반대하는 세력으로 만들거나 주민들을 동요시키는 추가적인 문제들이 발생했다. 이에 포스코는 회사의 안정적 운영과 지역사회 문제 해결이라는 문제를 동시에 해결할 수 있도록 제철소 환경관리 및 폐자재 처리 외주사를 사회적기업으로 설립하여 마을 청년들을 고용하였다. 마을 청년들은 당장의 일자리 뿐만 아니라 HRD교육을 통해 미래의 더 나은 일자리로 이직이 가능하도록 하였고, 사회적기업에서 발생하는 이윤은 마을의 발전을 위해 활용될 수 있도록 함으로써, 제철소는 마을과의 우호관계를 만들 수 있었고 자연스레 안정적 조업이 가능해졌다. 이와 같은 사회공헌 활동으로 사회적 이슈 해결을 통해 회사의 손실을 줄여가는 목적을 이루어 가고 있는 셈이다.

### 2-2. 한국형 CSR

미국이나 유럽의 기업에서는 CSR과 CSV를 크게 다르지 않은 개념으로 해석하여 홍보, 마케팅 또는 전략을 담당하는 부서에서 CSR을 담당한다. 예를 들어, 코카콜라에서는 패트병의 뚜껑 크기를 줄임으로써 유류비도 절약하고 플라스틱 사용량과 CO2발생량을 줄여 환경에 기여할 수 있는 사례를 CSR로 여긴다. 월마트와 같은 업계 선두가 공정거래 제품만을 판매하겠다고 선언하면, 업계 전체에 영향을 미치는 것 자체를 CSR로 평가하기도 한다.

양지원 매니저님도 처음 CSR을 공부하면서는

한국의 CSR이 미국, 유럽의 CSR에 뒤쳐진다는 생각을 갖기도 했다. 그러나 점점 업무를 익히면서 기업이 존재하는 사회가 그 기업에 바라는 것이 다르다보니 서로 다른 형태의 CSR를 기획하고 운영해야 함을 알게 되었다.

예를 들면 유럽/미국에서는 해당 기업이 얼마나 CO2 발생량을 줄이고 있는지에 대해 사회가 구체적으로 묻고 책임을 묻는 경우가 상대적으로 많다면, 한국에서는 오히려 급격한 성장이윤을 쟁긴 대기업이 현존하는 사회복지적 영역의 문제나 일자리를 해결해주기를 바라는 경우가 상대적으로 많다는 것이다. 그러나 이런 차이는 오히려 한국과 비슷한 국가성장과정을 겪고 있는 다른 개발도상국 국가에도 유사하게 적용될 수 있는 부분이라 할 수 있다.

## Part3. 사회공헌의 고층

### 3-1. 타문화에 대한 이해

사회공헌 사업은 보통 어떻게 시작해서 어떤 문제를 해결했다는 이야기만 알려지지, 그 사이에 어떤 과정이 발생하는지는 잘 공유되지 않는다. 그러나 프로그램의 시작과 끝에는 다양한 문제가 발생한다. 양지원 매니저님은 그 이유를 CSR이라는 단어 중 'S'에 해당하는 'Social'에서 찾는다. 사회에는 정해진 정답이 없다. 각 사회마다 가치관의 차이가 있을 수밖에 없고, 사람과의 소통 과정에서 오해와 착오가 발생할 수밖에 없다.

특히 해외에서 사회공헌 사업을 진행할 때는 그 나라의 문화를 이해해야만 한다. 그렇지 않은 경우 공들인 사회공헌 사업의 의미와 목적이 모두 퇴색될 위험이 있다. 일례로, 포스코에서는 대학 봉사단 프로그램으로 인도 빈민가에 새 집을 지어주는 사업을 진행한 적이 있다. 봉사 활동에 참가하는 임직원과 학생들은 해당 활동에서 큰 보람을 느꼈지만, 인도의 반응은 예상과는 달랐다. 해당 지역은 카스트 제도의 영향

으로 사람 대접도 받지 못하는 빈민가였고, 이 지역의 사람들을 도와주는 것에 인도 정부관계자나 비즈니스 관계자들은 전혀 관심이 없다보니 해당 사회공헌이 비즈니스측면에서는 별 도움이 되지 못한 경우도 있었다고 한다.

### 3-2. 회사 내 사회공헌 부서의 위치

일반적으로 한국에서 사회공헌은 아직도 봉사 활동이나 나눔활동에 가까운 편이거나, 사회적 이슈를 해결한다고해도 회사 전략과는 연계되지 않은 경우가 많아, 구조적으로 회사 내 사회공헌 부서의 영향력은 제한적이다.

하지만 포스코는 사회공헌에 대한 직원의 동의와 참여가 높은 편으로 사회공헌에 대한 경영층의 관심도 많고, 실제로도 경영층 뿐만 아니라 많은 직원이 사회공헌 활동에 직접 참여하고 있다. 그렇다 보니 임직원의 연평균 봉사시간이 30시간에 이를 정도로 다른 기업에 비해 압도적으로 높은 편이다. 임직원 봉사는 제철소가 위치한 지역사회를 중심으로 결연된 자매마을 활동에서 시작되어 최근에는 재능 기부 봉사활동 등으로 확대 발전하고 있다고 한다.

포스코의 출발 자체가 제철보국이라는 사명감을 바탕으로 만들어진 국영기업 이다보니 임직원들 사이에 국가와 사회에 이바지하고자 하는 사명감이 있는 것도 사회공헌의 내부 임직원 동의에 큰 밑거름이 되기도 한다.

그럼에도 지금까지는 회사의 전략을 성정한 후 이에 맞추어 사회공헌 사업을 기획하는 것이 일반적이었다. 그러나 요즘은 이러한 절차가 조금씩 변화하고 있다. 이는 기업의 해외진출시 해외국가의 비즈니스 인허가를 받는 과정에서 CSR관련된 내용이 필수적으로 포함되어야 하거나, 외국계 기업으로써 현지에서 이윤이 발생하면 특정 비율을 해당사회에 환원해야하는 법률이 있는 등 해외국가의 상황이 변화하고 있기 때문이다. 이러한 국제적 변화가 있다 보니 사업 영역을 해외로 확장하는 포스코 및 다른 국내 기업들도 CSR에 대한 필요성, 전략적 대응

이 필요해졌고 향후 기업의 해외진출 전략에서도 그 역할이 확대될 것으로 기대 된다.

#### Part 4. 사회공헌을 꿈꾸는 학생들에게

윤여름: 사회공헌 사업을 경험해 보기 전에는 시민단체나 지역사회 주민들이 가장 신경써야 할 존재라고 생각했어요. 하지만 업무를 시작하면서, 외부 이해관계자 못지않게 내부 이해관계자들도 중요하게 고려해야 한다는 사실을 깨닫게 되었습니다. 사업을 시작하면서 가장 중요하게 고려해야 하고, 가장 먼저 설득해야 할 사람들은 사회가 아닌 회사의 구성원입니다. 특히 제가 일하고 있는 재단은 임직원의 기부금으로 운영이 되고 있는데, 기부자들에게 어떤 이유로 사업을 진행하고 어떤 계획이 있는지를 납득시켜야만 지원을 받을 수 있죠. 사업을 구상했을 때 다른 직원들에게 이를 자신 있게 설명하고 보여줄 수 있어야 합니다. 회사 내 내부 커뮤니케이션을 잘 하는 것이 사회공헌을 담당하는 실무자의 중요한 역할 중 하나이죠.

양지원: 사회공헌 부서를 공개 채용하는 기업은 거의 없습니다. 때문에 사회공헌에 대한 이해는 취직을 준비할 때 하나의 도구로 사용하는 것이 좋지, 맹목적으로 좇는 것은 바람직하지 않습니다. 저는 처음부터 CSR 관련 부서에서 일했지만, 다른 부서로 먼저 입사했으면 기업에 대해 더 잘 이해하고 회사를 위한 사회공헌 사업을 더 잘 기획할 수도 있었겠다는 생각도 들어요.

인터뷰를 하면서 사회공헌의 과정에서부터 사회공헌 팀의 일원이 되는 방법까지 많은 이야기를 들을 수 있었다. 기업의 사회공헌 외부의 이야기, 내부의 이야기 모두 인터뷰 전에 생각했던 것과는 상당히 달랐다. 인터뷰를 하지 않았다면 기업 사회공헌의 아름다운 측면만을 바라보고 그저 환상에 젖어있었을지도 모를 일이다. 인터뷰 다음날 잊을 수 없는 인터뷰를 해주신 두 분께 감사의 인사를 전했다. 앞으로도 포스코의 사회공헌에 대한 고민이 멈추지 않기를 응원한다. 





# 윤리경영을 가능하게 하는 유용한 도구로서의 법

-징벌적 손해배상제도와 배임죄에 대한 논의-

18기 윤지수(jsjs950228@naver.com)

18기 이소영(reminiscent51@snu.ac.kr)

18기 차희재(pineapple08d@gmail.com)

19기 황승민(tmdals0523@naver.com)

## 1. 서론

시장에서 영리활동을 하고 있는 모든 기업들이 더 이상 왜 윤리경영을 해야 하는가에 대해서는 묻지 않는다. 기업을 경영하는 과정에서 윤리경영이 이루어져야 한다는 것에 대해서는 이미 사회적 공감대가 형성되어 있다고 볼 수 있다. 이제 ‘왜 윤리경영을 해야 하는가?’라고 묻던 시대를 지나 ‘어떻게 윤리경영을 해야 하는가?’라고 묻는 시대에 진입했다. ‘어떻게 윤리경영을 해야 하는가?’라는 질문에 답하기 위해서는 윤리경영을 정의내리는 과정이 필요하다.



<그림1> 윤리경영의 정의

윤리경영이란 기업이 경제적, 법률적 책임을 준수하는 것과 더불어 사회 통념적으로 요구되는 윤리적 기준을 기업의 의사결정과 행동에 반영하는 것이라고 정의 내릴 수 있다. 윤리경영의 정의에서도 알 수 있듯이 윤리경영은 법과는 불가분의 관계라고 할 수 있다. 윤리경영은 법률적 책임까지도 포함하는 개념이기 때문이다. 사실 우리가 이야기하는 윤리경영은 법률적 책임까지도 넘어서는 도덕적 책임을 경영과정에 요구하는 것이다. 그러나 최근 문제가 되었던 옥시의 가슴기 살균제 파문, 롯데의 뇌물 증여 의혹 등의 사례를 봤을 때 경영활동 중 도덕적 책임은 고사하고 법률적 책임도 지켜지지 않는 경우가 왕왕 있음을 알 수 있다.

법률적 책임이란 윤리경영의 최소 수준이면서 윤리경영을 강제할 수 있는 최후의 수단이라고 말할 수 있다. 따라서 적절한 법률의 활용이 윤리경영에 있어서 매우 중요하다고 할 수 있다. 흔히 윤리경영에서의 법을 이야기하면 기업을 강제하고 억압하는 수단으로 생각하는 경우가 많다. 그러나 법이 존재하는 이유를 생각해 봤을 때 이는 잘못된 편견이다. 법이란 사회 전체의 장기적인 공익을 보호하기 위해 존재하는

것으로 특정 집단을 강제하고 억압하기 위해 존재하는 것이 아니다. 따라서 기업도 법을 준수한다면 장기적으로 이익을 얻을 수 있다. 적절하게 법을 적용함으로써 윤리경영을 실현시킬 수 있음은 물론 기업의 장기적인 이익도 보장할 수 있는 것이다.

이 글에서는 법이 윤리경영을 가능하게 하는 유용한 도구라는 인식하에 구체적으로는 두 가지 법률제도에 대해 논의해 보고자 한다. 징벌적 손해배상제도와 배임죄가 바로 그것이다. 최근 옥시 가습기 살균제 사태와 관련하여 징벌적 손해배상제도의 도입에 대한 논의가 활발해지고 있다. 본론의 전반부에서는 징벌적 손해배상제도의 정의와 도입 시 예상되는 기대효과 및 도입에 따른 부작용을 논의해 보고자 한다. 마지막으로 기업의 입장에서 부담이 될 수도 있는 징벌적 손해배상제도의 도입이 궁극적으로는 기업의 이익에도 도움이 될 수 있다는 주장에 대해 논의해보고자 한다. 징벌적 손해배상제도가 기업의 입장에서 강제적이고 억압적으로 느껴질 수 있는 법이지만 장기적 관점에서 바라봤을 때 이익이 되는 법이라면 배임과 관련된 논의에서는 어떻게 하면 법을 실효성 있게 개정함으로써 기업이 즉각적으로 윤리경영이라는 사회적 책임도 준수하면서 자유로운 경영 활동을 할 수 있는가에 대해 고민해보고자 한다. 본론의 후반부에서는 현재 배임죄가 가지는 문제점에 대해 논의해보고 법제도를 어떻게 개선해 나가야할지 그 방향성에 대해 논의해보고자 한다. 마지막으로 결론부에서는 본론에서 이뤄진 법제도에 대한 진단 및 평가를 중심으로 두 법률제도의 도입 및 수정이 윤리경영을 가능하게 하는 동시에 소비자는 물론 기업의 입장에서도 이익이 될 수 있는가에 대해 이야기 하고자 한다.

## 2. 징벌적 손해배상제도

### 2.1 징벌적 손해배상제도에 대한 소개 및 제도 도입에 대한 찬반의견

최근 옥시 사태로 인해 징벌적 손해배상제도가 많은 사회적 관심을 받고 있다. 옥시 회사의 가습기 살균제의 성분이 난치성 폐질환을 유발하여 국내에서 많은 사망자와 피해자가 발생한 것이다. 그렇다면, 옥시 사례와 징벌적 손해배상제도는 어떠한 관련이 있는 것일까?

옥시 사례에서 주목할 점은, 개인, 즉 일반인 피해자들보다 기업에게 유리한 상황이 조성되었다는 점이다. 특히, 한국은 예전부터 민사소송에서 기업의 정보와 자본에서 우위를 차지함으로써 다수의 피해자들은 파편화된 대응으로 약자가 되는 구조적 문제점을 안고 있었다. 옥시 사례에서도, 많은 개인들이 억울한 손해를 받고 심지어 생명을 잃기도 했지만 이에 대응하는 정당한 보상과 사과를 받지 못했다는 의견이 제기되고 있다.

따라서 징벌적 손해배상제도는 이에 대한 해결로써, “가해자가 악의적/반사회적인 불법행위로 인한 손해를 배상함에 있어 일정한 가중 사유가 존재하는 경우 피해자에게 피해자가 입은 현실적인 손해 이상의 손해배상금을 지급하도록 명하는 손해배상제도”이다. 여기서 주목할 점은 액수가 피해액수와 관계없이 고액이라는 점인데, 이는 하나의 예방적 차원이자 대표사례로써 기업이 부당행위를 다시 반복하지 않고 타 기업 또한 주의를 가하도록 강력한 메시지를 전달하고 미래의 사고를 예방하는 데에 그 목적이 있다.

하지만 우리나라의 경우, 최대 손해배상액이 3배로 제한되어 있어 실효성이 크지 않다는 지적이 제기되고 있다. 그 예로, 최근 배기가스 논란을 일으킨 폭스바겐의 경우 미국 고객들에게 무상 수리 외에 별도로 배상금 약 17조를 지급하기로 한 반면 한국의 경우 실질적인 금전적 배상은 지급하지 않고 있는 상황이다. 또한 소비자 집단 소송제 (“같은 피해를 입은 다수의 피해자들이 대표 당사자를 선정해 소송을 제기하면 그 판결의 효력이 피해자 전원에게 미치게 되는 것”)와 같은 법 조항들이 부재하기 때문에 기업에 대응하여 개인 피해자들이 단결하기가 쉽지 않은 상황이다. 즉, 손해의 공평한 분담 원

칙에 따라 기업은 실손해만큼만 배상하는 것을 원칙으로 삼고 있고, 이러한 기본 원칙으로 인해 한국에서는 징벌적 손해배상제도가 적용되지 않고 있다.

그렇다면, 왜 아직까지 징벌적 손해배상제도를 채택하지 않은 것일까? 이는 아래와 같은 반대 논거들이 있기 때문이다. 첫째, 징벌적 손해배상제도는 과잉처벌로, 정당하고 합당하지 않다는 의견이 있다. 기업이 실손해액보다 훨씬 더 많은 비용을 지불해야 할 의무는 없으며, 이는 오히려 기업을 피해자로 만들 수도 있다는 것이다. 둘째, 남소의 우려가 존재한다. 우연한 횡재를 바라는 개인들이 무분별하게 기업을 대상으로 소송을 제기함으로써, 징벌적 손해배상제도가 남용되고 결과적으로 기업 활동을 위축시킬 가능성이 있다는 것이다.

하지만, 최근 학계와 정계에서는 많은 사람들이 징벌적 손해배상제도의 도입을 주장하고 있다. 그들에 따르면 국내의 솜방망이 처벌은 기업의 불법행위를 억제하는 것이 아니라 오히려 부추기는 역할을 할 가능성이 있다는 것이다. 가시적인 손해액만큼만 보상을 해 주어야 한다고 생각할 수도 있지만, 징벌적 손해 배상 제도가 단순한 그 사례에 대한 처벌로서의 의미를 넘어 미래의 유사사고를 예방하는 역할을 한다는 것을 고려하면 잠재적 손해액을 더 크게 산정할 수 있다는 것이다. 남소의 우려에 대해서도 찬성론자들은 징벌 배상액을 제한하는 방법을 통해 이를 극복할 수 있다고 이야기한다. 나아가, 징벌적 배상액의 상당부분을 공익 기금으로 사용함으로써 한명의 개인만 이득을 보는 것이 아니라 다수의 많은 사람들이 이득을 볼 수 있도록 할 수도 있다.

위의 찬반 쟁점의 중심에는 ‘어떻게 하면 국내 기업이 윤리 경영을 실천할 수 있을 것인가’라는 물음이 있다. 징벌적 손해배상제도 역시 기업의 사회적책임의식을 높이고 경각심을 느끼게 함으로써 미래의 사고를 예방한다는 데에 그 근본적 목적이 있다. 기업 역시, 단기적으로는 징벌적 손해배상제도가 자유로운 기업 활동을 위축시키는

제제 또는 통제로써 느껴질 수 있지만 장기적으로는 오히려 미래의 큰 사고를 예방함으로써 기업 보호의 역할을 하고 있음을 인식할 필요가 있다. 또한 이러한 징벌적 손해배상제도와 함께 기업의 사회적 책임을 중시하는 사회 그리고 사내 분위기가 조성되어야 함은 물론이다.

## 2.2 기업의 입장에서 살펴본 징벌적 손해배상 제도의 순기능

대개 징벌적 손해배상제도의 도입을 주장하는 측에서는 징벌적 손해배상제도의 도입의 순기능으로 소비자권리 보호를 이야기 한다. 징벌적 손해배상제도를 도입함으로써 기업들이 소비자를 기만하는 행위를 미연에 방지하고 소비자 기만행위가 발생했을 때 소비자의 권리를 적극적으로 보호하는 수단으로써 징벌적 손해배상제도를 활용할 수 있다고 주장한다. 그런데 징벌적 손해배상제도의 도입은 소비자 권리보호 측면에서 뿐만 아니라 장기적으로 기업의 이익까지도 보장해줄 수 있다. 언뜻 이 주장을 들어서는 이렇게 반문할 수 있다. “징벌적 손해배상 판결을 받아서 소비자에게 천문학적인 금액을 물어주면 기업 입장에서는 손해가 아닌가? 어떻게 이익이 될 수 있다는 거지?”라고 말이다. 그러나 징벌적 손해배상제도의 도입은 두 가지 측면에서 기업의 이익을 보장할 수 있는 수단이 된다.

첫째, 징벌적 손해배상제도는 기업으로 하여금 경영상에 경각심을 가지게 하여 기업의 자기 파괴적인 행동을 미연에 방지하고 지속가능한 경영을 가능케 한다. 비윤리적 경영으로 자기 파괴적 행동을 한 대표적인 기업 사례로 일본의 유키지루시(雪印) 유업 사례가 있다.

유키지루시 유업은 연 매출 5,600억엔의 종합식품 그룹으로 일본 최대의 유제품 업체로 일본 내 유제품 및 육류 식품 시장을 선도하는 그룹이었다. 승승장구하던 중 2000년 6월 유키지루시 저지방 우유를 먹은 145명의 오사카 주민이 설사와 구토 증상을 보이는 사건이 일어났다.



〈그림2〉 유키지루시 유업

오사카 시 당국은 유키지루시 유업 측에 우유제품의 회수하고 유제품 판매를 자제할 것을 권고했다. 그러나 유키지루시 유업 측은 기자회견을 벌여 아직 문제가 무엇인지 파악하지 못했다고 이야기하며 행정당국을 강하게 비판했다. 직원들을 파견하여 피해자와 개별적으로 접촉하도록 하고 그 피해를 보상하는 선에서 사건을 종결지으려 하였다.

하지만 이후 식중독 환자가 급증하자 행정당국의 조사가 이루어졌다. 조사결과 유키지루시 오사카 공장의 제조라인에서 황색 포도상구균과 셀레우스균이 발견되었고 평소 원유 저장 탱크의 파이프 밸브를 제대로 세정하지 않은 것이 그 원인으로 밝혀졌다. 유키지루시 오사카 공장은 뒤늦게 공식적으로 잘못을 시인하였으나 오히려 유키지루시의 사장은 “나는 자고 있지 않았다”며 기자회견장을 박차고 나갔다. 이를 본 일본 국민들은 분노했다.

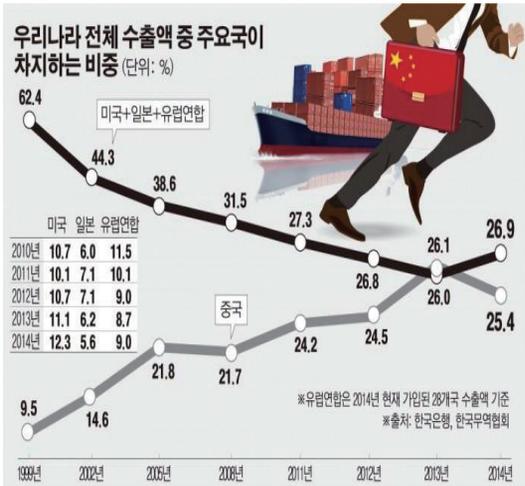
오사카 공장이 사건발생 뒤에도 사용이 금지된 저지방우유를 다시 개봉하여 재활용한 사실이 밝혀졌고 분노한 여론에 못 이겨 결국 유키지루시의 오사카 공장은 문을 닫아야 했다. 그리고 자회사인 유키지루시 식품에서 쇠고기 원산지를 국내산이라고 속여 판 사건까지 겹쳐 유키지루시 식품은 결국 파산하고 모기업인 유키지루시 유업도 기업 이미지에 심대한 타격을 입고 말았다. 이시카와 데쓰로 사장은 결국 퇴진하였으며, 식중독 환자 1명이 숨진 것과 관련하

여 형사처벌까지 받았다.

유키지루시 유업은 윤리적으로 방만한 운영을 하고 있었다. 문제가 불거진 이후에도 피해자와 개별적 접촉을 통해 문제를 무마하려고 했다. 그러나 비밀스럽게 문제를 해결하는 것에는 한계가 있었고 모든 내막이 드러나게 되었다. 그 결과 유키지루시 유업은 소비자의 신뢰를 잃었고 자회사 유키지루시 식품같은 경우에는 아예 기업 문을 닫게 되는 지경까지 이르게 되었다. 만일 징벌적 손해배상제도가 존재했다면 어땠을까? 유키지루시 유업은 문제가 발생했을 때 개별 피해자와 접촉해 사태를 무마시키는 일이 어렵다는 사실을 인지하고 있었을 것이다. 징벌적 손해배상을 피하기 위해 우선 생산 공정을 철저히 했을 것이고 만에 하나 위와 같은 식중독 사태가 벌어졌을 때 행정당국의 권고를 무시하고 사고를 은폐하려고 시도하는 것이 아니라 책임을 다 하기 위해 노력했을 것이다. 만일 그랬다면 유키지루시 유업이 소비자의 신뢰를 극단적으로 잃는 일은 벌어지지 않았을 것이고 자회사인 유키지루시 식품 같은 경우에도 폐업이라는 결말에 이르지 않았을 것이다. 징벌적 손해배상제도를 도입하면 기업의 입장에서는 초기비용이 들기 때문에 반감지 않을 수 있다. 우선 징벌적 손해배상청구의 대상이 되지 않기 위해 회사 내 프로세스를 다시 점검해야 할 것이고 징벌적 손해배상제도를 연구하고 대비하는 것에도 비용이 들 것이다. 그러나 초기 비용만 지불하면 변동비용 자체는 크게 들지 않으며 방만한 운영을 하다가 기업 자체와 시장을 잃어버리는 손실을 막을 수 있다는 점에서 그 비용이 크다고 할 수 없다.

둘째, 징벌적 손해배상제도의 도입은 국내 기업들의 해외시장에서의 적응력을 제고 시켜줄 수 있다. 브렉시트는 영국 시장이 유럽연합 시장으로부터 떨어져 나가는 것을 의미하지만 역설적이게도 세계시장이 얼마나 불가분의 관계인가를 보여주는 단적인 예였다고 할 수 있다. 이미 한국의 기업은 한국 시장만을 기반으로 하는 경우가 거의 없으며 수출 의존도가 높은 경

제구조상 수출시장을 기반으로 하고 있는 경우가 많다.



〈그림3〉 대중(對中) 무역비중

우리나라와 수출 거래량이 가장 많은 국가는 중국이며 그 다음을 미국이 차지하고 있다. 2015년 자료를 기준으로 대중(對中) 수출 비중은 25.9%로 1위, 대미(對美) 수출 비중은 13.3%로 2위이다. 미국은 징벌적 손해배상제도를 가장 적극적으로 인정하고 있는 국가이며 중국은 징벌적 손해배상제도의 필요성을 느끼고 도입하고 있는 단계이다. 따라서 중국과 미국 시장에 진출하고 있는 우리나라의 기업들은 징벌적 손해배상제도에 직접적 혹은 간접적으로 영향을 받고 있는 것이다. 그러나 정작 국내에는 징벌적 손해배상제도가 마련되어 있지 않기 때문에 국내 기업들은 제도 자체가 낮설고 손해배상의 주체가 되었을 때 당혹스러울 수 있다. 이를 방지하기 위해 국내에서도 징벌적 손해배상제도를 도입해야 한다. 징벌적 손해배상제도를 도입함으로써 제도 자체에 기업들이 익숙해질 수 있도록 돕고 징벌적 손해배상이 발생할 수 있는 상황에 대해 미리 준비하게 할 수 있다. 이와 같은 준비과정을 바탕으로 각 기업들은 비윤리적 경영으로 인해 해외 시장에서 벌어들일 수 있는 손해배상을 미연에 방지하고 만에 하나 손해배상의 주체가 되었을 때 상황 대응력을 제고시킬 수 있다.

### 3. 배임죄

#### 3.1. 배임죄에 대한 소개 및 찬반

2008년 국내 중소기업들이 키코(Knock In Knock Out)상품에 투자했다 막대한 손실을 입는 사건이 벌어졌다. 키코는 환율 변동을 헤지하는 파생상품 중 하나로 환율의 상한선과 하한선을 정해놓고 그 범위 내에서 지정된 환율로 외환을 거래하는 금융상품이다. 예를 들어 키코 상품에 가입 시 약정액을 1000원으로, 상한가를 1100원, 하한가를 990원으로 설정했다고 하자. 환율이 1100원 이하로 오르면 이를 현실 환율로 매도 할 수 있고, 환율이 떨어지더라도 하한가인 900원 이상으로 떨어지면 계약환율인 1000원을 적용받을 수 있다. 단, 환율이 상한가 이상으로 상승할 시에는 현시세로 평가한 환차손의 2배를 은행에 지급해야하는 위험부담이 있다. 우리나라는 2008년 당시 2002년 이후 환율이 지속적으로 하락하는 추세였다. 당시 수출기업들은 환율하락에 따른 지속적인 환차손을 입고 있었기에 환헤지에 대한 필요가 컸다. 많은 중소기업들은 앞으로 환율이 계속 하락하거나 최소한 크게 변동하지는 않을 것이라 기대하에 키코상품에 가입하였다. 하지만 2008년 미국 금융위기가 발발함에 따라 예상과 다르게 환율 크게 폭등하였고, 이에 큰 손실을 입은 중소기업들이 도산하는 사태가 벌어졌다. 당시 중소기업의 오너들은 개인적으로도 막대한 빚을 졌을 뿐만 아니라 배임의 명목으로 기소를 당하는 것을 면치 못했다. 회사 운영상의 책임을 다하지 않았기에 법적 처벌을 받아야 한다는 것이었다. 키코상품에 대한 투자가 정상적인 회사 운영 과정에서 투자행위였는지, 아니면 정말 업무상 배임에 해당되는지는 제각기 의견이 분분했다. 당시 환율이 상승할 것이라 대부분의 경제주체들이 예측하지 못했을 뿐만 아니라 중소기업의 입장에서는 환헤지가 필요한 상황이었기에 중소기업이 충분히 키코에 투자할 유인이 있었기 때문이다. 때문에 키코사태는 현행 ‘배

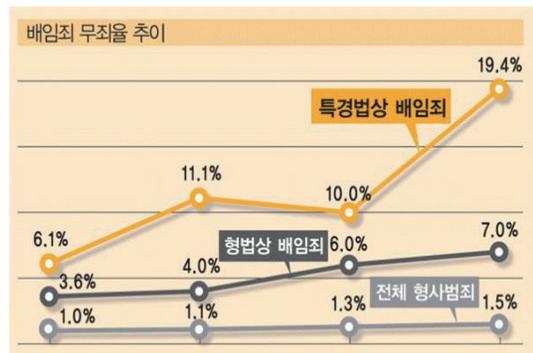


〈그림4〉 모호한 배임죄 규정에 대해 문제를 제기한 '이코노믹 리뷰'의 기사

임죄'가 그 죄를 적용 하는데에 있어 기준이 모호하고, 기업의 윤리경영을 촉진시키기 보다는 투자활동을 위축시키는 역효과가 있는 것은 아닌지 논란을 야기하는 촉발제가 되었다. 본 팀은 키코사례를 계기로 윤리경영을 강제하기 위한 현행법 중에서 본래 의도와 달리 역효과를 유발할 개연성이 있고 향후 개선할 여지가 있는 법으로 '배임죄'를 선정하였다. 앞으로 본문에서는 배임죄가 무엇인지 알아보고 역기능과 순기능을 살펴본 뒤 다른 국가의 사례를 참고하여 어떻게 개선할 수 있을지를 논해보고자 한다.

배임죄는 '형법'과 '상법', '특정경제범죄 가중처벌' 등에 관한 법률에 걸쳐 다음과 같이 규정되고 있다. 현행 형법 제 355조 제2항은 '배임'에 대해 '타인의 사무를 처리하는 자가 그 임무에 위반하는 행위로써 재산상의 이익을 취득하거나 제3자로 하여금 이를 취득하게 하여 본인에게 손해를 가하는 행위로 5년 이하의 징역 또는 1500만 원 이하의 벌금에 처함'이라 적시한다. 배임 중에서도 '업무상 배임'에 관하여는 형법 제 356조에 '업무상 임무에 위배하여 제 355조의 죄를 범한 자는 10

년 이하의 징역 또는 3000만원 이하의 벌금에 처함'이라고 규정되어 있다. 배임에 관한 규정은 형법에만 존재하는 것이 아니다. 상법에는 제 622조에 '발기인, 이사 기타의 임원등의 특별배임죄'는 회사의 발기인, 업무집행사원, 이사, 집행임원, 감사위원회 위원, 감사, 임시이사, 직무대행자, 지배인, 청산인, 회사 합병 시의 설립위원 기타 회사영업에 관한 어느 종류 또는 특정한 사항의 위임을 받은 사용인의 배임행위에 대하여 10년 이하의 징역 또는 3,000만 원 이하의 벌금에 처한다'. 고 규정되어 있다. 마지막으로 특정경제범죄 가중처벌 등에 관한 법률 제 3조에는 이득액이 50억 원 이상일 때는 무기 또는 5년 이상의 징역, 이득액이 5억 이상 50억 미만일 때는 3년 이하의 유기징역에 처하되, 이득액 이하에 상당하는 벌금을 병과할 수 있도록 하고 있다.



〈그림5〉 2005~2008년 1심 기준 배임죄 무죄율 추이

현행 배임죄를 반대하는 입장의 가장 핵심적인 요지는 배임에 관한 법규의 판단 요건이 명확하지 않다는 점이다. 배임죄를 규정하고 있는 '형법'과 '상법' 등은 모두 배임죄가 성립하는 요건으로 '임무에 위반하는 행위를 한 때'라 적고 있다. 실제로 2005~2008년 1심 기준으로 전체 형사 범죄 무죄율은 평균 1.2%지만, 형법상 배임죄 무죄율은 5.1%, 특정가법 배임의 무죄율은 11.6%로 10배 정도로 높다. 2015년 국회에서도 배임죄와 관련하여 정갑윤 국회의장이 안건을 제시하여 논의가 된 바 있다. 배임죄로 인하여, 그것도 민사가 아니라 형사 사건으로 회부되어 일신전속적 구속을 가져오는 배임죄

로 인하여 기업의 투자 의사결정과정이 영향을 받는다면 나라의 경제도 문제가 생길 것이다. 특히 대기업은 물론이거니와 소규모기업 중에서도 벤처기업, 스타트업 기업 등은 상당한 위험을 감수하며 투자의사결정 및 전략수립을 하여야 하는데 잘못된 판단으로 주주 및 투자자들에게 손해를 입힌다면 구속되어 감옥에 갈 것을 염려하여 혁신적인 의사결정을 미룰 수 있다.

뿐만 아니라 우리나라를 제외하고 배임죄가 있는 나라는 독일과 일본뿐이란 점도 현행 배임죄의 필요성에 대해 의문을 제기하게 하는 요인 중 하나이다. 대부분의 국가에서 배임죄를 형법상 처벌대상에 포함시키지 않을뿐더러, 그나마 있는 독일에서는 주로 공무 집행과 관련해서만 배임죄를 적용하고 일본은 처음부터 회사에 손해를 끼치겠다는 '목적'이 있는 경우에만 이를 처벌한다. 즉, 배임죄는 한국, 독일, 일본에만 존재하는 법이고 나아가 독일과 일본에서는 한국보다 훨씬 제한적으로 실행되고 있는 것이다. 국내에서는 애초에 손해를 끼칠 목적이 없었는데도 손해가 날 위험이 있었다는 이유만으로도 처벌이 가능하다. 그렇기에 기업의 법적 리스크를 증대시키고 기업이 소극적인 운영을 하게 만들 개연성이 있다.

그렇다고 배임죄를 없애고 모든 행위를 기업가정신이란 미명 하에 용납한다면 그것 또한 합리적이지 못할 것이다. 배임죄가 갖는 순기능도 있기 때문이다. 특히 한국의 거버넌스 구조를 고려했을 때, 배임죄가 회사 경영자의 부정을 방지하고 견제하는 데 일정 역할을 하고 있다고 보는 시각도 일가견이 있다. 한국은 중소, 중견 기업이 중심인 독일 등과 달리 한 오너가 계열사를 수십 개씩 보유하는 대기업 중심구조이다. 주주를 보호하는 정도가 약해 대기업 총수의 전횡을 주주들이 견제할 장치가 많지 않은 상황에서 배임죄로 인해 오너의 무책임한 방만 경영이 견제되고 주주의 권리를 보호가 증대되는 측면 또한 무시할 수 없다.

## 2.2 해외 사례를 참고한 배임죄의 개선방향

결국 배임죄 실행에 있어서 중요한 점은 창의적 기업가정신이 적극적으로 활동할 수 있는 장을 만들어 줘야하는 반면 다른 한 손으로는 국민 간에 기업가이든 서민이든 간에 형평성을 보장해야 한다는 결론을 도출할 수 있다. 그렇다면 해외에서는 어떻게 배임죄를 다루고 있을까? 앞서 언급했듯이 전 세계에서 배임죄를 형법에 규정하고 있는 나라는 대한민국, 독일 그리고 일본 밖에 없다. 그렇다면 다른 나라들, 배임죄를 형법에 규정하지 않은 나라들 역시 우리가 배임죄로 처벌하는 것과 비슷한 범죄들이 혹은 사건들이 일어났는데 배임죄 없이 어떻게 처리하는 것일까? 배임죄를 정하고 있는 독일, 일본에서는 어느 정도로 처벌하고 어느 정도로 규정이 자세할까? 이들 나라들로부터 우리나라가 배울 수 있는 것을 무엇이 있을지 알아보려고 한다.



지배회사 종속회사의 관계와 관련된 판례에서 이사의 배임과 관련하여 독일과 프랑스는 각각 어떻게 판단하는지 살펴보자. 먼저 독일의 사례이다. 종속회사는 지배회사에게 무담보 단기대출금을 대여하였고 지배회사가 도산하면서 대출금을 상환하지 못하면서 종속회사도 함께 파산한 경우이다. 이 경우 종속회사의 이사는 어떻게 될까? 독일법원은 급작스러운 지배회사의 파산으로 대출금을 갚지 못하게 된 것이라면 신용변동 위험을 조사할 의무, 대출 후에도 담보의 요구 등 조치를 할 의무를 이사가 부담함에도 불구하고 책임을 지지 않는다고 판시하였다. 이 판결은 우리 고등법원에서도 "주목할 만하다"라고 적시한 바 있다. 프랑스에서는 모회사가 자회사 및 계열사에 내부거래를 통한 자금 지원을 하였는데 이를 두고 소송이 걸렸다. 이에 관해 프랑스 법원은 계열사의 이사와 경영진은 그룹전체의 이해관계를 자기회사의 이해관계보다 앞서서 고려할 의무가 있다고 적시하였다. 단, 모회사와 자회사 간의 자금지원은 세 가

지 조건이 충족되어야 가능하다. 기업집단이 확고한 조직구조를 가지고 있어야하며 각 자회사가 그룹집단에 확실히 포함되어 있어야 하며 자회사에 대해 모회사가 지원을 하리라는 정당한 기대가 있어야 한다. 우리나라였다면 배임죄에 대한 구성요건이 명확하지 않아서 국민여론에 따라 판단 될 여지가 많았을 것이다. 즉 독일과 같지 않았을 것이다. 기업집단 간 자금 거래를 봐주자는 뜻은 절대 아니다. 배임죄의 구성요건을 더 명확히 하고 관련 법안을 더 발의하여 예측 가능한 법률망을 만들어야한다는 뜻이다. 그 대안으로는 경영판단의 법칙을 상법상에 명문화시키는 것이 있을 수 있다.



다음으로 일본과 비교해보자. 실제로 우리 형법도 독일에서 일본으로 그리고 일본에서 우리나라로 건너 온 것이기에 일본에서는 배임죄 구성요건에 대하여 어떻게 서술하고 있는지 알아보는 것이 의미가 있을 것이다. 메이지유신이 일어난 지 얼마 안 된 1880년 일본형법에서는 배임에 관한 내용이 없고 위탁물횡령죄 정도로 있다가 후에 생겼다. 현행 일본 형법 제247조(규정한 14) 배임죄의 구성요건은, 타인을 위해 그 사무를 처리하는 자가(타인의 사무처리자), 자기 혹은 제3자의 이익 또는 본인에 손해를 가할 목적으로, 그 임무에 위배한 행위를 하고, 본인에 재산상의 손해를 가한 것이다. 이때에는 5년 이하의 징역 또는 50만 엔 이하의 벌금에 처한다. 그 밖에 주식회사의 이사 등의 임원이나 부장, 과장 등이 배임죄를 범한 경우에 일본 회사법상 벌칙의 특별배임죄(일본회사법 제960조 이하)의 처벌을 받는데(이것은 우리 상법 제622조 이하에 해당한다), 가중 처벌된다. 위에서 알 수 있듯이 일본의 경우는 성립요건을 구체적으로 적시하고 있다. 일본 형법은 배임죄를 "자기 혹은 제 3자의 이익을 꾀할 목적으로 또는 제3자에게 손해를 입힐 목적으로"라고 함으로써 시작한다. 그리고 재산상의 손해에 대한 것은 비재산상의 것도 포함하는 것으로 판시한다.



미국의 경우에는 우편사기죄라는 것으로 배임죄를 포괄하는데 현재 및 과거는 물론 미래의 계획까지도 포괄하여 처벌하기 때문에 미국 내에서도 찬반양론이 나뉜다고한다.

이상으로 보면 해외의 사례를 우리 배임죄와 비교해봤을 때 크게 진보적이라는 생각은 들지 않는다. 물론 세부적인 면에서는 차이가 있지만 말이다. 징벌적 손해배상 제도가 도입되고 배임제도도 이대로 유지되거나 더 광범위해진다면 기업인들의 자율성과 적극성 기업가정신 등은 반드시 침해를 받을 것이다. 선택 뒤에, 이미 다 나온 시나리오를 가지고 하는 선택이 아니라 앞일을 모르고 하는 선택 뒤에 형사 처벌이 도사리고 있다면 기업가들은 적극적으로 투자의 사결정을 하지 못할 것이다. 적극적 의사결정을 위해서는 '경영판단의 원칙'을 상법에 명문화하여 도입할 필요가 있다.

#### 4. 결론

지금까지 본 글에서는 윤리경영과 관련된 법안 중 국내에서 가장 큰 논란이 되고 있는 '징벌적 손해배상제도'와 '배임죄'에 대해 알아보았다. '징벌적 손해배상제도'는 국내에는 아직 제정되지 않은 법으로서 향후 도입 시 소비자과 기업 양방에게 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라는 결론을 도출할 수 있었다. 본 법이 사회적으로는 소비자에게 피해를 주는 기업의 비윤리적 행태를 예방하고, 기업에게는 단기가 아닌 장기적 이익을 고려하는 지속가능한 경영을 유도하는 동시에 글로벌 시장에서의 적응력을 높여줄 수 있을 것이라 기대된다.

반면 '배임죄'는 이미 국내에서 실시되고 있는 법으로서, 기업의 경영자로 하여금 윤리적 책무를 다할 것을 유도하고 있지만 그 판단요건이 모호하여 오히려 경영활동을 방해할 수 있다는 우려를 제기하였다. 경영판단의 법칙을 명문화

하는 등 배임죄의 성립요건을 명확히 하는 방향으로 법안을 보완한다면, 기업이 윤리적 테두리 내에서 자율적으로 활동하고 적극적인 기업가 정신을 발휘할 수 있게 할 수 있을 것이다. 법률적 불확실성이 줄어들어서 기업이 윤리적 책임뿐만 아니라 경제적 책임도 다할 수 있기에 사회 전체의 입장에서 더 큰 효용이 산출될 것이다.

소비자 주권이 발달하고 여론의 역할이 증대되면서 사회는 기업에게 더욱 더 엄격하게 윤리적으로 경영 할 것을 요구하게 되었다. 법은 사회에서 통용되는 윤리적 기준을 형성하는 가장 결정적인 요소로서, 기업 경영활동의 자율성을 침해하지 않으면서도 공정한 시장 경쟁을 유도할 수 있는 방식으로 제정 되어야만 한다. ‘징벌적 손해배상제도’와 ‘배임죄’를 비롯하여 현행 법체계에 대한 지속적인 관심을 통해 법이 윤리 경영의 가이드라인으로서 제 역할을 다 할 수 있도록 논의가 활성화 되어야 할 것이다. 

## 참고문헌

1. 백종훈, "대기업 오너는 혜택 받는데...중소기업인엔 다른 잣대?", 『jtbc』, 2015년  
<http://m.news.naver.com/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=437&aid=0000076273>
2. 조윤성, "당신의 가족도 배임죄 피해자 될수 있다", 『economic review』, 2013년  
<http://www.econovill.com/archives/66149>
3. 탈발, "옥시의 소비자와 유키지루시의 소비자", 『mediaus』, 2016년  
<http://www.mediaus.co.kr/news/articleView.html?idxno=57010>





## 저출산 고령화 시대, 기업의 사회적 책임

-2016 대한민국 CSR 국제 콘퍼런스

18기 박지윤(decerca@snu.ac.kr)

**우리나라는** 2000년에 노인 인구가 7% 이상인 고령화 사회가 되었으며 2018년에는 노인 인구 14%인 고령사회, 2026년에는 노인 인구가 20%에 달하는 초고령사회가 될 것으로 전망된다. 이에 더해 합계출산율은 1.2명으로 세계에서 가장 낮은 수준으로, 2020년에는 인구 절벽이 도래하고 2100년에는 현재 인구의 절반만 남게 될 것이라는 연구도 발표된 바 있다. 저출산 고령화 문제는 앞으로 사회 전 분야에 걸쳐 영향을 미치게 될 것이다. 기업 활동도 예외는 아니다. 저출산 고령화는 노동과 생산의 저하를 불러 일으킬 것이며, 이는 기업 활동에 영향을 주어 경제 침체로 이어질 수 있다.

이러한 사회에서 기업은 고령화라는 사회적 변화에 대응해야 하며, 문제 해결에 동참해야 할 하나의 주체이기도 하다. 이러한 인식을 바탕으로 지난 5월 26일, 대한상공회의소 국제회의장에서 '저출산 고령화 시대, 기업의 사회적 책임'을 주제로 2016 대한민국 CSR 국제 콘퍼런스가 개최되었다. 일본 NLI 연구소, UPS 아시아, 유한킴벌리, 한국 IBM에서 오신 연사들로부터 저출산 고령화와 기업의 대응에 대한 흥미로운 이야기를 많이 들을 수 있었다.

먼저, 일찍이 고령사회로 진입한 일본은 고령

화에 활발한 대응을 하고 있었다. 고령화에 따라 연금 등의 사회보장비용이 급증하자, 2004년 일본은 연금 지급 연령을 65세로 상향 조정하고 65세까지의 고용을 의무화했다. 이에 대해 15.7%의 기업은 은퇴연령을 65세로 조절하였고, 2.6%는 은퇴 연령 자체를 폐지하였다. 하지만 나머지 81.7%의 기업은 직원이 정년에도 달하면 이들을 65세까지 재고용하는 방식을 취하고 있다.

이처럼 노인 고용이 법률로 제정되었기 때문에 대부분의 기업이 이를 따르고 있지만, 기본적으로 이는 정부의 정책이기 때문에 기업의 대응은 소극적이다. 재고용 된 직원에 대한 처우 문제나 은퇴 후 삶에 대한 연수 지원 등이 부담으로 작용하고 있기 때문이다. 따라서 65세까지의 고용 비율은 비교적 잘 유지되고 있지만, 법으로 정해진 65세가 지나면 노동 인구의 비율은 현저히 줄어든다.

이에 대하여 발표자인 노부히로 마에다 연구원은 앞으로는 65세 이상의 인구에게 집중할 필요가 있다고 하였다. 연구에 따르면 요즘 노인들의 노동 능력은 예전보다 10년 정도는 젊은 수준이고, 이들의 경험과 능력을 활용하여 지역 문제를 해결할 수 있다는 것이다. 이를 위해 각 공동체마다 지역 과제 및 해당 지역 고령

자 자원을 파악하고, 이들을 지역 개발 활동과 연결해줄 수 있는 세컨드라이프 지원 조직이 만들어져야 한다. 실제로 일본의 가시와 시에서는 시 당국과 도쿄대학교 및 지역 NPO가 연합하여 도시 농사, 이동 식사 서비스, 아동 보육 지원 등의 노인 일자리를 창출하고 이를 통해 사회 문제 해결에 기여할 수 있었다고 한다.

노인 비율의 증가는 기업 입장에서 새로운 시장으로 작용하기도 한다. 일본에서 60세 이상 고령자의 소비 총액은 100조 엔에 도달하였으며, 앞으로도 매 년 1조 엔씩 그 규모가 증가할 것으로 예상된다. 노인 인구의 시장 점유율 또한 점차 높아져 2050년에는 50%에 도달한 것으로 전망된다. 이러한 추세는 세계적으로도 마찬가지이다. 시니어 시장은 점차 확대될 것이며, 인도와 중국과 같은 국가가 고령화 단계에 접어들면 그 숫자가 폭발적으로 증가할 것이다.

이러한 상황에서 시니어 시장에 참여하고, 가치를 창출하려면 노인에 대해 올바르게 이해하고, 성공적인 노년 생활에 기여할 수 있는 상품을 개발하는 것이 중요하다. 아직까지 대부분의 시니어 시장은 미개척 상태이다. 전체 시니어 시장을 10으로 보았을 때 1은 부유층에 해당하고, 1은 간호가 필요한 노쇠층에 해당하며, 나머지 8은 일반 시니어에 해당한다. 부유층에 대해서는 호화 여행, 노쇠층에 대해서는 의료나 복지 서비스 등 시장이 이미 형성된 상태이지만 일반 시니어에 대한 대응은 아직까지 부족하다. 따라서, 노년의 각 단계에 대해 이해하고 각각에서의 과제나 수요에 대응하여 시니어 시장을 창출할 필요가 있다. 이를 반영한 시장으로는 헬스케어 기기, 안전운전 지원 시스템, 씹기 쉬운 음식, 케어 로봇, 시니어 용 작고 가벼운 가전제품, 장수를 지원하는 새로운 보험 상품 등 다양한 산업군의 다양한 제품이 있을 수 있다.

우리나라의 시니어 산업 비중은 5.4%로 독일 12.3%, 일본 19.6%에 비하여 많이 뒤쳐져 있는 상황이다. 이에 대하여 종합생활용품 기업인 유한킴벌리는 시니어 산업 비중 15%를 목표로 산업 확대를 위해 노력하고 있다. 기업 CSR

활동을 통하여 시니어 일자리를 창출하고, 여기서 발생하는 소득을 통해 경제활동을 활성화하여 시니어 산업을 성장시키는 것이 유한킴벌리의 CSV 모델이다. 이를 통해 사회는 노인 일자리 창출이라는 사회적 가치를 얻을 수 있으며, 기업은 시니어 시장을 성장시켜 성장을 위한 새로운 동력으로 활용할 수 있다는 장점이 있다.

유한킴벌리는 시니어를 대상으로 한 다양한 CSR 활동을 하고 있다. 첫 번째는 시니어 용품이나 서비스를 제공하는 소기업을 발굴 및 육성하여 지원하고, 일자리를 창출하는 것이다. 현재까지 총 26개의 소기업을 발굴 및 육성 중이며 시니어 용품 전문 상담사나 돌보기 디자이너 등의 일자리를 창출하였다. 두 번째는 시니어를 바라보는 인식을 개선하여 사회 참여에 대한 이들의 자신감을 부여하는 액티브시니어 캠페인이다. 이 캠페인을 통해 시니어에 대한 인식 전환을 유도할 수 있었으며, 액티브시니어 용품의 시장 또한 확장할 수 있었다.

한국과 일본은 고령화라는 전례 없는 문제를 해결할 기회를 가진 가장 선진화된 국가이다. 보다 많은 기업이 노동력으로서, 시장으로서 노인 계층의 중요성을 인식하고 이에 대한 적극적인 대응을 펼친다면 10년 후에 다가올 초고령 사회를 건강하게 맞이할 수 있을 것이다. 





“SNUCSR이 있어서 새로운 관점에서 사회에 대한 고민을 할 수 있었던 학기였고, SNUCSR이 있어서 좋은 사람들과 행복한 시간들을 보낼 수 있었던 학기였습니다. 여러모로 부족한 19기 회원들이 이끌고 한 학기를 진행하신 18기 여러분께 감사드리고, 다음 학기에도 알찬 세션과 행복한 시간들 만들어 나갔으면 좋겠습니다. 지속가능한 SNUCSR을 위해 다들 힘냅시다!!”



19기 고경욱

“안녕하세요! 먼저 저희가 한 학기동안 공들여 작성한 Sustainability Review를 읽어주신 모든 독자분께 감사하다는 말씀을 드립니다. 기업 및 기관 내 업무, 혹은 학생들의 학업 및 동아리에 대한 정보 탐색에 많은 도움이 되기를 바랍니다. SNU CSR은 이번 학기를 제 대학생활의 전환점으로 만들어준 요소 중 하나였다고 생각합니다. 특히 기업의 윤리적 책임과 환경경영 전반에 대해 저보다 풍부한 경험을 가진 학우와 현직자 분으로부터 많은 것을 배울 수 있었고, 이는 '지속가능한 사회를 만들기 위한 나의 역할이 무엇인가'에 대한 답을 얻는 토대가 되었습니다. 19기에서는 그 동안 선배 학우분들이 쌓아온 성과가 빛을 발할 수 있도록 좀 더 구체적인 목표와 주체의를 갖고 한 학기를 만들어나가겠습니다. 더 나은 SNU CSR이 되도록 노력하는 모습, 늘 관심 갖고 지켜봐주시면 감사하겠습니다.”



19기 김기준

“안녕하세요 19기 김성민입니다~ Snucsr에 들어오기 전에는 학술동아리이니 딱딱하고 뻘컘 활동을 예상했었지만 좋은사람들과 함께 즐겁게 한학기를 보낸것같아 행복했습니다 물론 기업의 CSR이라는 분야에 대해서도 많이 알게 되어서 좋았습니다 CSR에 들어오실 20기분들 환영합니다!”



19기 김성민



19기 김진아

“내가 홍일점이라니ㅠㅠ 20기 리크루팅 성공기원.....! 다들 고생 많으셨고 덕분에 많이 배워 갑니다ㅎㅎ 다음 학기 세션 그리고 뒷풀이에서도 무사히 살아남아 보아요:)”

“한 학기 동안 함께한 18, 19기 여러분 고생 많으셨습니다!! 덕분에 정말정말 즐거웠고 이렇게 SR도 발간하며 한 학기 잘 마무리할 수 있었어요. 다음 학기도 다들 잘 해나갈 거라고 믿어요!!”



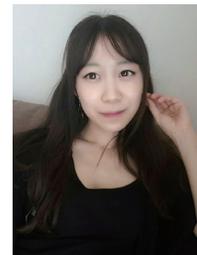
18기 박지윤

이번 학기에는 기획부장을 맡았다. 각종 시설을 예약하는 것이 주 업무였지만 못지않게 기획부장의 중요한 임무는 분위기를 띄우는 것도 있었기에, 학기 초에는 말을 많이 해서 모두들 웃으면서 세션도 하고, 뒷풀이도 많이 참석하는 것이 개인적인 목표였다. 정작 학기 초반에는 동아리 홍보 때문에 포스터를 붙이러 다니고, 가입을 유도하는 게 임무였지만 예상보다도 더 많은 친구들이 들어와 줘서, 그래서 더 쉽게 서로 친해질 수 있어서 기획부장으로서 기본적인 소임은 다 하지 않았나 싶다. 다만 정작 세션에는 내가 지난 학기만큼 많은 정성을 쏟지 않은 것 같아 개인적으로는 안타깝다. 4학년이 아니라 3학년만 되었어도 좀 더 나았을 것 같은데. 그래도 19기가 두루두루 친해서 다행이고, 그렇기에 다음 학기에도 OB로 종종 놀러갈 계획이다. 1년 간 즐거웠어요 17기, 19기, 그리고 우리 18기!!”



18기 송하진

“한학기동안 SNU CSR의 부회장으로 활동하면서 아쉬웠던 점도 많고 부족한점도 많았지만, 이렇게 SR 출간으로 이번학기 활동을 마무리하게 되어 뿌듯하기도 하고 시원섭섭한것 같습니다. 열심히 같이 함께해준 SNU CSR 18, 19기 분들에게 다시 한번 감사하고, 사회공헌조와 윤리경영조에게도 박수를 보내고 싶습니다^^ 저희 이번 호 잡지도 관심있게 읽어주시고 많은 격려와 피드백 부탁드립니다~♡ SNU CSR 파이팅!!”



18기 윤지수



19기 이동준

“착하고 이쁜 일을 하며 살아가겠다던 어릴 적 꿈을 잊지 못해, 취준이라는 현실과 타협하여 ‘기업의 사회공헌’을 자세히 알아보고자 시작했습니다. 기업의 착한 일을 좋은 사람들과 함께 알아보고 공유하며 보람찬 시간을 보낼 수 있어 좋았습니다:) 우리 학회가 기업의 착한 일을 공부하는 곳이기 때문인지 모두 심성이 고와 사진처럼 예쁘고 잘생기기까지 했네요. 착하고 재밌는 사람들과 함께 할 수 있어 또 좋았습니다:) 다음 학기에도 다 같이 웃고 떠들며 또또 좋아봅시다:) 좋아!”

“‘대우조선 회계 비리사건’, ‘옥시사건’ 등은 기업의 활동이 한국 사회에 얼마나 큰 파장을 미치는지를 여실히 보여주고 있습니다. 기업의 목표가 오로지 ‘주주의 이윤 극대화’라고 천명하던 시대는 이미 지났습니다. 사회는 다변화되었고, ‘사회적 기업’, ‘협동조합’ 등 다양한 형태의 기업이 생겨났으며, 대기업은 자의든 타의든 ‘기업의 사회적 책임’을 어떻게 ‘잘’ 실천할 수 있을지 골몰하고 있습니다. 한국 사회가 지속가능하고 견실한 구조로 성장하기 위해서 기업이 어떤 역할을 수행할 수 있으며, 해야 하는가에 대해 치열한 고민이 필요한 시점이라 생각합니다.”



18기 이소영



19기 이준기

“한 학기동안 지속가능경영보고서부터 SR까지 열심히 달려왔네요. 물론 뿐만 아니라 버들골 소풍, 물총축제 다 즐거웠어요!!!! 그리고 잊지 못할 황금마차... 여러분 다들 사랑합니다. 다음학기엔 더 알차고 재밌는 SNUCSR을 만들어 봅시다 :D”

“CSR이라고 하면 보통 친환경 기업이나 대기업이 많이 떠오르는데, 게임 회사들도 다양한 CSR 활동들을 하고 있다는 것을 알게 되었다. 게임 회사의 입장에서 좋은 홍보 효과가 있고 사회적으로도 도움이 되는 여러 CSR 활동들을 생각하면서, 우리가 제안한 CSR 활동들이 실제로 이루어지면 어떻게 상상해 보기도 했다. 한국 기업들이 점점 더 다양하고 특색있는 CSR활동을 하기를 기대한다.”



18기 최수완



18기 차희재

“지난 학기 최선을 다하여 SR보고서를 작성했지만 아쉬움도 많이 남았던 터라 이번 학기에는 좀 더 심혈을 기울여서 SR보고서를 작성해보야겠다고 다짐했지만 여전히 많은 아쉬움이 남는다. 최근 윤리경영과 관련하여 옥시사태나 롯데 비자금 의혹 등 비윤리적경영이라고 볼 수 있는 많은 경영사례들이 있었다. 윤리경영이 자발적으로 이루어진다면 좋겠지만 현실이 그렇지 못하다보니 어떻게 하면 최소한의 수준으로라도 윤리경영이 이루어지게 할 수 있을지 많은 고민이 있었다. 처음 법제도를 통한 윤리경영의 정상화라는 주제를 잡았을 때는 국회의원들처럼 입법자의 입장에 서서 새로운 법제도를 만들어보고자 했으나 현실적인 장벽으로 인해 현존하는 법제도 중 윤리경영을 활성화 시킬 수 있는 제도에 대해 검토해보기로 했다. 징벌적 손해배상제도와 배임죄에 대해 조사하는 동안 두 제도를 새로운 시각에서 바라볼 수 있게 되었다는 점이 가장 큰 성과였던 것 같다.

“한학기동안 SNU CSR의 부회장으로 활동하면서 아쉬웠던점도 많고 부족한점도 많았지만, 이렇게 SR 출간으로 이번학기 활동을 마무리하게 되어 뿌듯하기도 하고 시원섭섭한것 같습니다. 열심히 같이 함께해준 SNU CSR 18, 19기 분들에게 다시 한번 감사하고, 사회공헌조와 윤리경영조에게도 박수를 보내고 싶습니다^^ 저희 이번 호 잡지도 관심있게 읽어주시고 많은 격려와 피드백 부탁드립니다~♡ SNU CSR 파이팅!!”



19기 최종성

“SNUCSR에서의 첫학기는 많은 것을 배울 수 있는 기회였습니다. 경영학을 배우면서도 회계, 재무, 마케팅, 인사관리, 전략, 생산관리 등 전공과목들을 주로 듣다보니 기업은 왜 존재하는가?라는 의문이 들었고 Sustainability review를 읽고 저와 비슷한 고민을 갖고 공부하는 분들이 있음을 알게되었습니다. SNUCSR에서 처음으로 GRI 가이드라인도 알게되는 등 기업의 사회적책임에 대하여 추상적인 이해에서 그치지 않고 학술적인 내용 그리고 실무적인 내용에 대하여 알 수 있어서 정말 좋았습니다!”



19기 황승민



기·업·과·사·화·를·생·각·합·니·다