

# 기업 사회공헌 영향력 강화 방안 연구



---

# 기업 사회공헌 영향력 강화 방안 연구

---

2015. 12



# 제 출 문

한국사회복지협의회장 귀하

본 보고서를 『기업 사회공헌 영향력 강화 방안 연구』 용역의 최종보고서로 제출합니다.

2015년 12월

주관기관명 : (주)마크스폰

책임연구원 : 한정원(마크스폰 대표 컨설턴트)

공동연구원 : 문서현(마크스폰 컨설팅그룹 컨설턴트)

한성진(마크스폰 컨설팅그룹 컨설턴트)

편금희(마크스폰 컨설팅그룹 컨설턴트)

본 보고서는 ‘기업 사회공헌 영향력 강화방안 연구’에 관한 용역 수행기관인 CSR 전문 컨설팅기업 마크스폰의 결과물로서 연구용역 발주기관의 의견과 일치하지 않을 수 있습니다.

## 연구요약

### □ 연구배경 및 목적

- 기업의 사회공헌에 대한 참여와 지출은 매년 증가하는 추세를 보이지만 이에 비해 사회공헌의 중요성에 대한 인식과 영향력은 점차 감소하고 있음.
- 사회공헌을 비롯한 사회책임 이행이 기업 경영의 중요한 요소로 자리매김하기 위해 사회공헌의 위상 강화를 위한 내·외부적 방안 모색 필요
- 이에 본 연구를 통해 기업들의 사회공헌 내·외부 현황을 파악하고 문제점을 도출하여 영향력 강화 방안을 마련하고자 함.

### □ 연구 방법론

- 그동안 다양한 방법론을 통해 기업 사회공헌 환경 및 추진현황에 대한 선행연구가 충분히 이루어진 상황으로 본 연구는 현상에 대한 진단보다는 기업 사회공헌 현장의 문제 해결을 위한 실행방안을 도출하는 것이 중요하다고 판단하였음.
  - 문헌연구와 기존 유사연구 결과 등을 바탕으로 사회공헌의 영향력을 약화시키는 기업 내 여러 요인들을 1차로 검토하였음.
  - 여기에서 도출된 예산 부족, 임직원의 관심 부족, 담당인력 부족, 프로그램 개발 및 추진의 어려움 등은 예산을 늘리고 전문 인력을 배치해 해결할 수 있는 문제로 연구 범위에서 제외하였음. 또한, 지배구조의 투명성 강화, 법적·윤리적 문제는 사회공헌보다 더 큰 범위에서 다뤄야 하기 때문에 이번 연구에서 제외하였음.
- 본 연구는 사회공헌의 급격한 환경 변화에서 기인한 구조적, 조직적 문제에 초점을 맞춰 그 해결방안을 모색하고자 하였음.

- 그 결과 내부에서는 사회공헌 조직, 사회공헌 업무, 사회공헌 성과인정 부문을, 외부에서는 규제 관점과 장려 관점의 정책을 사회공헌 영향력 강화의 실마리로 찾고자 접근하였음.
- 이러한 연구 방향에 대한 기업현장의 실질적 의견을 수렴하기 위해 기업 임원진 및 사회공헌 담당자를 대상으로 심층면접을 실시함. 도출된 문제점에 대해 공감하고, 현장에서 느끼는 심각성 등을 고려하여 연구를 추진하였음.

## □ 기업 사회공헌 현황 및 문제 검토

- 사회공헌 내부 현황
  - 기업 내에 사회공헌만을 전담하는 조직의 비율이 감소하고 있으며 유사 기능을 가진 타 부서로 통합되거나 규모가 축소되고 있음. 또한 조직 내에서 사회공헌 업무를 임시, 단기업무로 인식하고 있어 사회공헌 담당자를 낮은 직급으로 배치하는 경향이 점차 증가하고 있음.
  - 사회공헌 조직 및 인력에 요구하는 전문성도 사회적 관점에서 사업적 관점으로 변화하면서 기존 사회공헌 담당자가 보유한 전문성에 대한 가치 변화
  - 사회공헌 사업의 안정화와 운영 노하우의 축적에 따라 사회공헌을 전문영역으로 보기보다는 운영과 관리 중심의 일반적인 업무로 인식, 사업 중심의 CSV 프로젝트 개발에 필요한 전문성은 부족한 것으로 인식하고 있음.
  - 사회공헌의 투자 효율성에 대한 관심은 지속되어 왔으나 사회공헌 성과를 명확하게 정량화하기 어려워 경영 기여도 측정에는 한계를 나타내고 있음.
  - 사회공헌의 기업 이미지 개선 효과는 기대와 달리 미미하며, 오히려 윤리적 리스크가 더욱 결정적으로 작용하고 있는 것으로 나타남.

○ 사회공헌 외부 현황

- (적극적 규제) 기업 사회공헌 활성화를 위해 인도, 중국 등을 중심으로 사회공헌을 기업의 자율적 의지가 아닌 법적 규제 관점에서 제어하고자 접근하고 있음. 인도와 같이 기업 순이익의 최소 2%를 CSR에 투자하게 하는 등 강제적 규제 법안 형태임.
- (소극적 규제) EU, 영국, 덴마크 등 선진국들은 기업의 경영 투명성을 강화하기 위해 사회책임 활동 등 비재무적 정보공개를 의무화하는 소극적 규제를 중심으로 기업의 사회책임 활성화를 도모하고 있음.
- (장려 관점의 정책) 기업의 자발적 참여를 이끌어내는 정책에는 사회책임 비용을 세액 공제해주는 세제 혜택이 가장 일반적이고, 지배구조가 우수한 기업을 별도로 상장시키는 투자 장려책, 성과보상, 인증 및 정부조달 우선권 등의 혜택도 있음.

□ 결론 : 기업 사회공헌 영향력 강화 방안

- (사회공헌 조직의 역할 변화) 사회공헌 트렌드가 사회적 관점에서 사업적 관점으로 변화함에 따라 사회공헌의 전문성에 대한 인식이 달라져 사회공헌 조직과 전문가에 대한 가치도 낮아지고 있음. 이에 대응하여 기업 사회공헌 영향력을 강화하기 위해서는 사회공헌 최고 위원회의 실효성 강화, 사회공헌 책임임원제 마련 등을 통해 조직 내 리더십을 확보하고, 사회공헌 조직을 사회공헌 프로그램 운영 중심이 아닌 이해관계자 관계 관리 및 사회공헌 이슈에 대한 통합연계 조직 등으로 변화시키는 방안 제시
- (사회공헌 업무의 변화 방향) 사회공헌은 전담부서 차원이 아닌 전사적 비즈니스 차원으로 확대되고 있어 이에 대응하기 위한 사회공헌부서의 업무 변화가 필요한 시점임. 먼저 기존 지역사회 및 수혜계층 중심의 관리를 넘어 고객, 공급망 등 기업 가치사슬(Value Chain) 관점에서 사회공헌의 정의 및 전략체계를 재정립하고 사회공헌 프로그램의 운영방식 변화, 비즈니스 연계 신사업 개발 프로세스 정립 등 해결방안 제시

- (사회공헌 성과인식에 대한 공감대 확산) 사회공헌 성과에 대한 관심이 높아졌지만 이를 기업이미지 기여 및 홍보 효과, 고객 로열티 등과 연계하는 데 한계가 있음. 성과의 구체적인 계량화 방안을 제시하고 사회공헌에 대한 공감대를 형성하기 위해 내부 커뮤니케이션 강화, 사회공헌 관련 정보의 투명성 증대, 외부 성과평가 참여 등의 방안 제시
- (정책적 지원) 민·관 협력을 활성화하기 위해 중간지원조직으로 협의 채널을 일원화하여 정부와 기업 양쪽의 네트워크와 정부 및 기업 비즈니스에 대한 이해를 바탕으로 협의 기능을 강화해야 함. 또한 정책적으로 정부자금 투자 확대, 상장요건 반영 등의 투자 정책 다각화, 성과보상 및 혜택 확대 등 장려정책 실효성 확대 방안 제시

---

---

# 목 차

---

---

I.	서론 .....	10
1.	연구의 배경 및 목적 .....	11
2.	연구범위 및 접근 방법론 .....	13
II.	기업 사회공헌 현황 진단 .....	16
1.	연구 방법론 .....	17
2.	사회공헌 내부환경 진단 .....	21
2-1	사회공헌 조직 .....	21
2-2	사회공헌 업무 및 프로그램 .....	29
2-3	사회공헌 성과 인정 .....	37
2-4	사회공헌 가치 및 윤리 .....	44
3.	사회공헌 외부환경 진단 .....	47
3-1	사회공헌 트렌드 변화 .....	47
3-2	정부역할 .....	57
3-3	규제 관점 정책 .....	61
3-4	장려 관점 정책 .....	69
4.	시사점 : 기업 사회공헌의 문제점과 변화 방향 .....	75
III.	결론 : 기업 사회공헌 영향력 강화 방안 .....	79
1.	사회공헌 조직의 역할 변화 .....	80
1-1	접근방향 .....	80
1-2	사회공헌 리더십 강화 .....	82
1-3	사회공헌 담당부서의 역할 변화 .....	86

2. 사회공헌 업무 변화 방향 .....	89
2-1 접근방향 .....	89
2-2 사회공헌 개념 재정립 .....	91
2-3 사회공헌 프로그램 변화 .....	95
3. 사회공헌 성과인식에 대한 공감대 확산 .....	98
3-1 접근방향 .....	98
3-2 커뮤니케이션 강화 .....	100
3-3 내·외부 사회공헌 교육 강화 .....	103
3-4 성과평가 참여 확대 .....	104
4. 정책적 지원 방향 .....	105
4-1 접근방향 .....	108
4-2 민·관 협의채널 일원화 .....	109
4-3 장려정책의 실효성 확대 .....	111

참고문헌 .....	115
------------	-----

## I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적
2. 연구범위 및 접근 방법론

## ① 연구의 배경 및 목적

### □ 추진배경

- 기업의 사회적 책임이 한층 더 중요해지면서 기업은 사회공헌 활동뿐 아니라 사회적 책임 전반에 노력을 기울이고 있음.
  - 매출액 2000위 이내 기업 중 89.3%가 사회공헌 활동에 참여<sup>1)</sup>
- 반면 기업 내·외부적으로 사회공헌의 중요성과 사회공헌 성과평가에 대한 인식도가 낮아지면서 그 영향력도 점차 감소하고 있음.
  - 외부적으로 사회공헌 활동은 단순 기부, 직접 사업 수행, 캠페인성 이미지 광고 활용, 기업 재단을 활용한 자본의 이전 등 ‘보여주기식’ 경영활동으로 비쳐 일부 비난을 받고 있음.
  - 내부적으로 기업경영의 필요성, 전담조직과 추진인력의 전문성, 사회공헌 변화에 대한 대응이 부족한 것으로 평가받고 있으며 이는 장기적인 면에서 사회공헌의 질과 추진 의지를 떨어뜨리는 원인으로 작용하고 있음.
- 기업의 경영활동에서 사회공헌 활동을 비롯한 사회적 책임 이행이 중요한 요소로 여겨지려면, 이를 활성화할 수 있는 내·외부의 변화와 함께 법적·제도적 지원 방안이 필요한 상황임.

### □ 연구의 목적

- 기업들의 내·외부 사회공헌 추진 현황을 파악하여 문제점을 도출하고 이에 대한 기업 사회공헌의 영향력 강화 방안 마련

1) 2014 기업 사회공헌 실태조사 보고서(2015.8, 아름다운재단, 한국리서치)

- 
- 기업 내 사회공헌 인프라와 영향력 파악
  - 기업 사회공헌 활성화 제고를 위한 국내 제도적 지원책 및 사례 조사
  - 기업 사회공헌 활성화 관련 제도의 문제점 파악
  - 해외기업 및 정부의 사회적 책임 지원 현황조사를 통해 국내 적용 가능한 사례 발굴
    - (적극적 규제 관점의 정책 및 사례) 사회공헌 관련 법적, 제도적 규제에 적극적인 인도, 인도네시아, 가나, 나이지리아 등의 개발도상국을 중심으로 정책과 사례 검토
    - (소극적 규제 관점의 정책 및 사례) 비재무 정보 공시와 관련하여 법령중심으로 접근하고 있는 덴마크, 스웨덴, 프랑스, 영국 등 선진국 중심의 국가별 정책과 추진사례 검토
    - (장려관점의 정책 및 사례) 세제, 투자, 성과보상 등을 파악하기 위해 베트남, 브라질, 캐나다, 콜롬비아, 일본, 대만, 남아공 등 사례 검토
  - 기업 내 사회공헌 위상 강화 연구
    - 경영적 측면에서 사회적 책임의 중요성을 강화하기 위한 방안
  - 기업 내 사회공헌 영향력 강화를 위한 중장기 방안 제시

## ② 연구범위 및 접근 방법론

### □ 연구의 범위

- 연구명 : 기업 사회공헌 영향력 강화 방안 연구
- 연구기간 : 2015. 10. 6. ~ 2015. 12. 31.
- 연구범위
  - 국내·외 기업의 사회공헌 현황 조사
  - 기업 내에서 사회공헌 위상 강화 연구
  - 기업 내 사회공헌 영향력 강화를 위한 중장기 방안 제시

### □ 접근 방법론

- 기업경영 시 사회공헌 영향력 강화를 위한 접근 방법론

연구목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회공헌 추진 시 담당자들이 느끼는 조직 내 인정, 사내 비즈니스 자원 활용의 한계성, 사회 영향력 부족 등 애로점을 파악하고 각각의 문제에 대한 해결 방안 도출</li> </ul>
↓	
접근방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회공헌 담당자들의 니즈 선행조사 활용(기존 연구 및 센터조사 내용 등)</li> <li>• 사회공헌 담당자들 FGI<sup>2)</sup>실시를 통한 실질적 의견 도출</li> <li>• 기업 내 효율적인 사회공헌 추진을 위한 조직 구성, 예산 증대, 담당자 전문성 배양 등을 위한 지원방안 제시</li> </ul>
↓	

2) FGI(표적집단면접법, Focus Group Interview) 소수 응답자와의 집중적 대화를 통해 정보를 찾아내는 면접조사

문제점 및 한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구과제의 범위가 방대하여 여러 가지 문제들을 다루다 보면 결국 기존 연구들에서 발굴된 일반적인 결론만 도출될 가능성 큼.</li> <li>• 기업 내 사회공헌 영향력 부족은 기업이 사회공헌을 바라보는 시선의 변화, 투자와 지출의 관점 차이, 리더십과 철학 부족 등 보다 근본적인 비즈니스적 요인이 가장 크게 차지하고 있음. 그러므로 사회공헌 담당자의 고충에 대한 대응만으로는 근본적인 해결책이 될 수 없음.</li> <li>• 담당자 애로에 대한 해결방안을 연구결과로 제시할 경우에도 변화의 추진 주체는 담당자가 아닌 기업 경영진이 될 수밖에 없으나 사회공헌 담당자에 비해 변화에 대한 니즈 자체가 없어 실질적인 경영상 변화를 유도하기 어려움.</li> </ul>
↓	
해결방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업 경영진의 관점과 니즈를 파악하여 사회공헌에 대한 격차를 줄일 수 있는 방안을 제시해야 근본적인 변화를 유도할 수 있음.</li> <li>• 기업 현실을 고려하여 실질적으로 적용할 수 있는 방안 도출</li> </ul>

○ 기업의 사회공헌 영향력 강화 지원제도 마련을 위한 연구방법론

연구목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회공헌의 영향력을 높이기 위해서는 지역사회, 자원봉사, 홍보 등 기업 커뮤니케이션 수준이 아닌 비즈니스 핵심영역인 사업분야, 제품 및 서비스, 지배구조 등과의 연계가 필요하나 현실적으로 어려움.</li> <li>• 기업 Business Core를 움직이는 원동력은 규제와 수익, 평가 등으로 외부적 압력차원에서 접근</li> </ul>
↓	
예상결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 법과 제도 관점 : 각종 관련 법령과 제도 측면의 지원, 추진 장애요인 규제 철폐</li> <li>• 조세 관점 : 조세 혜택 강화, 기부 확대를 막는 규제 철폐</li> <li>• 평가 관점 : 징벌 및 리워드</li> <li>• 투자 관점 : ESG<sup>3)</sup> 투자기준, SRI 펀드실효 확대 등</li> <li>• 기타 정보공유, 문화 등</li> </ul>

3) ESG(Environment, Social, Governance, 비재무적 성과): 기업 사회적 책임의 3요소인 환경(E), 사회책임(S), 지배구조(G)를 의미

↓	
↓	
문제점 및 한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도화는 중간지원조직의 힘만으로 해결하기 어려우며 공감대와 강력한 리더십을 바탕으로 여러 정부 기관과 기업이 협업하여 달성할 수 있는 과제이므로 실질적인 변화를 유도하는 데 어려움 있음.</li> <li>• 용역의 관점을 사회공헌에서 ‘사회적 책임’으로 확대할 경우 연구 범위가 커져 실효성 있는 결론을 내리기 어려울 수 있음.</li> </ul>
↓	
해결방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도화를 다루되, 규제와 압력관점이 아닌 활성화를 돕는 긍정적 관점에서 접근</li> <li>• 새로운 대안 제시보다는 기존 연구 검토를 통해 기업 사회공헌 영향력을 강화하기 위한 제도가 실현되지 못한 원인을 살피고 기업 내부에서 실효성을 높이는 방안에 대해 검토(e.g 이사회 내 지속가능경영위원회를 구성 할 경우 사회적 책임 이슈의 경영적 접근과 중요도가 높아지나 현 구조 내에서 이사회 소위원회의 신규 구성이 쉽지 않은 상황으로 사회공헌 전담부서에서 이사회 관리조직에 제안하더라도 받아들여지기 어려움. 이러한 경영환경에서 현업의 거부감을 줄이면서 반드시 이사회 내 지속가능경영위원회를 구성할 수 있는 구체적인 방법론을 제시하는 형태로 접근)</li> </ul>

## II. 기업 사회공헌 현황 진단

1. 연구 방법론
2. 사회공헌 내부환경 진단
3. 사회공헌 외부환경 진단
4. 시사점 : 기업 사회공헌의 문제점과 변화 방향

## ① 연구 방법론

### □ 1단계 : 선행연구 검토

- 그동안 다양한 방법론을 통해 기업 사회공헌 환경 및 추진현황에 대한 선행연구가 충분히 이루어진 시점에서는 현상에 대한 진단보다는 기업 현장의 문제 해결을 위한 실행방안을 도출하는 것이 중요하다고 판단하였음.
- 문헌자료 검토
  - 사회공헌 분야의 니즈 검토 : 기업 사회공헌 담당자 대상의 니즈, 문제점 등에 대한 설문, 인터뷰 등 연구자료 검토(경제단체·연구단체 연구결과 및 학술논문 등 조사)
  - 기업 사회공헌 관련 연구 논문을 중심으로 기존 논문 및 연구자료 검토 : 2000년 이후 발간 국내·외 석박사 논문, 연구기관 및 학회발표 논문, 국내·외 컨퍼런스 등 발표자료 검토
  - 관련 법 및 조례제정 검토 : 발의, 제정, 무산사례 등 각 단계별 검토

### □ 2단계 : 국내·외 기업현황 조사

- 국내기업 사회공헌 지원현황 및 문제점 파악 : 기업 외부 공개 자료(언론보도, 홈페이지, 백서 및 지속가능경영보고서 등), 담당자 문의 등
- 해외 사회공헌 선도기업 지원 현황 파악 : 기업 외부 공개 자료(언론보도, 홈페이지, 백서 및 지속가능경영보고서 등) 활용
- 정부 지원제도 검토 : 규제와 압력이 아닌 활성화 지원 관점의 제도 검토(해외 논문 및 언론보도 검토)
  - ※ 대상국가 : 미국, 영국 등 사회공헌 선도국가와 중국, 인도 등 법제화 중심국가

### □ 3단계 : 영향력 요인 선별

- 기업 사회공헌 영향력 강화 방안을 도출하기 위해서는 사회공헌에 영향력을 미치는 요인을 판단하고 이를 저해하는 문제점을 파악할 필요가 있음. 그러나 사회공헌에 영향력을 미치는 요소는 매우 광범위하기 때문에 결과에 미치는 영향과 중요성에 따라 구체화하고 선별 하는 작업 수행
- 1차 선별
  - 사회공헌에 영향을 미치는 기업 내부영역 검토를 통해 사회공헌의 가치, 사회공헌 조직, 업무 및 프로그램, 성과인정 분야에서 문제점이 파악되었음.
  - 사회공헌의 외부영역에서 영향을 미치는 트렌드, 정부관계, 규제 및 장려정책 등을 파악하여 적용사례를 검토하였음.
- 2차 선별
  - 예산 부족, 임직원의 관심 부족, 담당 인력 부족, 프로그램 개발 및 추진의 어려움 등 예산 및 전문인력 투입으로 해결될 수 있는 현상적 문제나 사회공헌 영역에서 해결할 수 없는 지배구조의 투명성 강화, 법적·윤리적 문제 등은 제외
  - 사회공헌 전담부서의 위상 변화, 조직 내에서 인식하는 사회공헌 정의의 변화, CSV 관점의 사업 확대, 인식 변화 등 구조적, 조직적 차원에서 기인한 문제들과 사회공헌의 급변하는 트렌드 대응 문제에 초점을 맞춰 사회공헌 영향력 강화 방안을 모색하고자 하였음.

### □ 4단계 : 현장 의견수렴

- 기업 사회공헌 영향력 강화에 중요한 요인을 선별하는 과정에서 기업현장의 의견수렴을 통해 실효성을 높일 필요성이 있었음. 기업 임원진 및 사회공헌 담당자를 대상으로 심층면접 실시, 도출된 문제에 대한 공감, 현장에서 느끼는 심각성

등을 고려하여 현실적인 연구 방향성을 설정하고, 유의미한 연구 결과를 도출하고자 하였음.

- 기업 현장에서 실질적으로 대면하고 있는 문제에 대한 깊이 있는 접근이 필요함. 이러한 문제는 대다수 기업이 공감하는 견해라기보다는 선도적으로 사회공헌을 추진하고 있는 기업들에서 발생하고 있는 이슈임.
- 그러므로 기업들을 대상으로 한 대규모 설문조사 등으로는 실제적인 도움을 받을 수 없다고 판단하여 사회공헌을 선도적으로 추진하고 이러한 변화의 단계를 성공적으로 극복하였거나 고민하는 기업들을 대상으로 실질적인 사례를 듣고 논의하는 방식으로 의견수렴

#### ○ 기업 사회공헌 담당자 의견수렴

- 대상 : 기업에서 사회공헌 업무를 전담하고 있는 경력 5년 이상의 전문가로 현대자동차그룹, CJ라이온, 아모레퍼시픽 등 7명의 사회공헌 담당자
- 기간 : 2015. 11. 27. ~ 2015. 11. 30.
- 인터뷰 방식 : IDI(In Depth Interview, 개별 심층면접)
- 의견수렴 내용 : 기업 사회공헌의 변화, 기업 사회공헌 추진의 문제점, 비즈니스 연계 사업, 조직의 역할 변화, 내부 인식 등

#### ○ 기업 사회공헌 책임임원과 전문가 의견수렴

- 대상 : 사회공헌 관련 의사결정 권한을 가진 임원급 책임자로 CJ그룹, 매일유업, 대한상공회의소 등 6명의 임원급 책임자 및 사회공헌 분야 전문가
- 기간 : 2015. 11. 27. ~ 2015. 12. 3.
- 인터뷰 방식 : IDI(In Depth Interview, 개별 심층면접)
- 의견수렴 내용 : 사회공헌의 현실적인 경영기여 체감, 전담부서 및 조직에 대한 전문성 인식, 비즈니스 연계사업, 조직의 역할 변화 등

---

□ 5단계 : 기업 사회공헌 영향력 강화방안 제시

- 기업 사회공헌에 영향력을 미치는 주요 요인들을 토대로 기업 현장에서 실질적으로 적용할 수 있는 영향력 강화 방안들을 제시하였음.
- 내부영역에서는 사회공헌 조직, 사회공헌 업무, 사회공헌 성과인정 분야에서 단기적으로 적용할 수 있는 방안들을 제시하였으며 외부영역에서는 정부의 정책적 지원을 통한 사회공헌의 장기적 장려방안 등을 제시하였음.

## ② 사회공헌 내부환경 진단

### 2-1. 사회공헌 조직

#### □ 규모

- 사회공헌 담당조직 비율은 상승하고 있으나 실질적 전담조직 및 인력비율 축소
  - (최상위 기업) 전경련 상위 231개사를 대상으로 한 조사에서 사회공헌 전담부서 설치 및 담당자 지정은 조사를 시작한 1998년 이후 22.3%에서 매년 상승하여 2012년에 99%에 달했으나 2013년에 98%로 일부 감소<sup>4)</sup>
  - (매출액 2000위 이내 기업) 400개 기업을 대상으로 한 아름다운재단의 조사에서 표1과 같이 사회공헌을 담당하는 전담조직과 인력이 있다는 비율은 2014년 14%로 2010년 17.2%, 2012년 15.4%로 매년 하락하고 있는 반면, 사회공헌 전담 인력은 없지만 그 업무를 담당하는 직원은 있다는 응답은 52.9%로 2010년 43%보다 상승<sup>5)</sup>

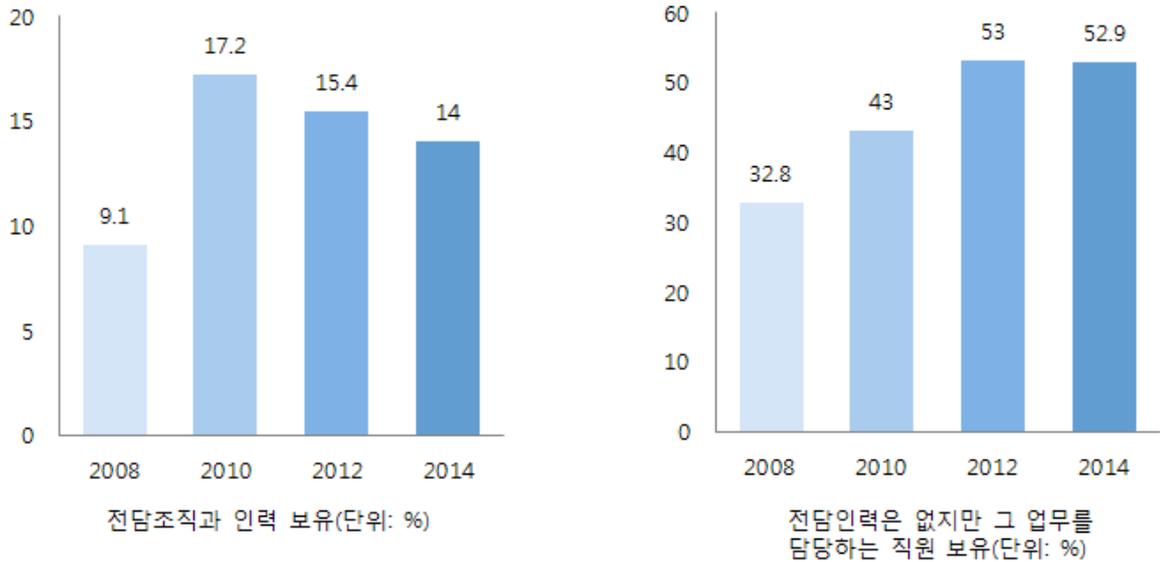
[표1] 2014년 사회공헌활동 전담 조직 및 인력 배치여부<sup>5)</sup> (단위: %)

구 분	사례수(명)	전담조직과 인력이 있다	전담인력만 있다	전담인력은 없지만 그 업무 담당 직원은 있다	전담조직 인력없다	계
전 체	(357)	14.0	20.7	52.9	12.3	100.0
<i>기업유형 x 매출액</i>						
상장(1-100위)	(31)	41.9	35.5	19.4	3.2	100.0
상장(101-1000위)	(174)	9.8	19.0	55.7	15.5	100.0
비상장(1-100위)	(20)	25.0	35.0	40.0	0.0	100.0
비상장(101-1000위)	(132)	11.4	17.4	59.1	12.1	100.0

4) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015, 전국경제인연합회)

5) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015, 아름다운재단, 한국리서치)

[표2] 2008~2014년 사회공헌활동 전담 조직 및 인력 보유 비율<sup>6)</sup>



- 결국, 기업 내에서 사회공헌을 담당하는 조직은 있으나 기존 사회공헌부서, CSR 부서 등 그 업무만을 전담하는 조직의 비율은 줄어들고 있음.

○ 사회공헌 전담인력 및 정규직 인원수 감소

- 사회공헌을 담당하는 직원이 있는 기업들의 경우 정규직 인원 평균이 2010년 4.8명에서 2014년 3.7명으로 줄어들고 있으며 주 담당인력은 2012년 3.8명에서 2014년 2.8명으로 감소하였음.<sup>7)</sup>

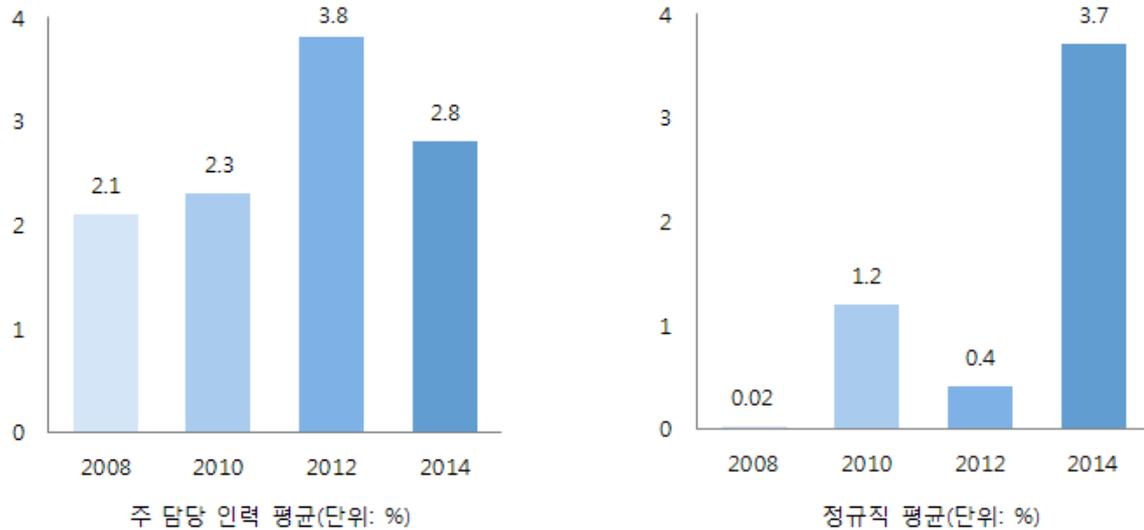
[표3] 2014년 사회공헌활동 담당 인력 수<sup>6)</sup> (단위: %)

구 분	사례수(명)	1명	2명	3명	4명	5명 이상	계	평균(명)
전 체	(313)	39.0	30.0	15.7	4.2	11.2	100.0	2.8
<b>매출액순위</b>								
1-100위	(19)	15.8	15.8	31.6	15.8	21.1	100.0	5.2
101-2000위	(294)	40.5	31.0	14.6	3.4	10.5	100.0	2.7

6) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015, 아름다운재단, 한국리서치)기준으로 재구성

7) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015, 아름다운재단, 한국리서치)

[표4] 2008~2014년 사회공헌활동 주 담당 인력 및 정규직 평균<sup>8)</sup>



- 기업의 경영성과 대비 사회공헌 지출은 여전히 증가하고 있어 전담조직의 비율 축소 원인 파악이 필요함.
  - 전경련 조사 결과, 2014년 기준 주요 기업의 사회공헌 지출 규모는 2조 6,708억 3,505만 원으로 이는 전년 대비 5% 감소한 규모임.
  - 그러나 기업의 경영성과 대비 실질적 지출수준을 나타내는 ‘세전이익 대비 사회공헌 지출비율’은 2014년 3.50%로 2012년 3.37%, 2013년 3.48%에서 소폭이나마 지속적으로 상승하고 있음.
  - 경영 환경 악화에도 불구하고 사회공헌 지출은 일정 비율 이상을 유지하거나 증가하고 있는데 비해 사회공헌 전담조직은 감소하고 있어 조직 내 사회공헌 업무 중요성에 대한 평가가 변화하고 있음.

8) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015, 아름다운재단, 한국리서치)기준으로 재구성

□ 소속

- 사회공헌 전담부서의 소속변화 및 타 부서로 통합
  - 기존 사회공헌 전담 조직을 보유하고 있던 대기업들이 조직을 줄이면서 사회공헌부서를 유사한 기능의 타 부서로 통합하거나 CSV팀, 소비자관리 부서로 소속을 변화시키는 사례 증가
  - 현대카드는 별도 부서인 CSR콘텐츠팀을 해체하고 기업문화팀에서 기존업무를 담당하도록 했으며, 신한카드는 기존 브랜드전략팀 내 사회공헌을 소비자보호본부 산하로 이동시켰고 CJ와 아모레퍼시픽은 CSR팀을 CSV팀으로 변화시켰음.
  - 업무는 사회공헌과 유사하면서 명칭만 CSV로 변화한 조직들도 있으나 대부분 비즈니스 연계를 통한 사업 확장을 목적으로 CSV팀으로 변화
- 사회공헌 전담부서의 상위조직은 홍보 및 경영지원 분야의 비율이 높아 상대적으로 이러한 조직과의 통합이 수월하게 이뤄지고 있음.
  - 전경련 기업들의 경우 사회공헌 전담부서의 상위부서는 경영지원 24.4%, 홍보 21.8%, 전략·기획 7.1%, CEO직속 6.4%, 대외(정책) 4.5%, 기타 3.2%였음.

[표5] 2014년 사회공헌 전담부서 상위조직<sup>9)</sup> (단위: %)

구 분	전 담	경영지원	홍보	전략기획	CEO직속	대외(정책)	기 타
비 율	32.7	24.4	21.8	7.1	6.4	4.5	3.2

- 시가총액 100대 기업 대상 조사결과 CEO 직속 20.8%, 홍보대외협력팀 32% 관리·지원·인사 파트는 24.5%, 전략기획실 산하 17%였음.<sup>10)</sup>

[표6] 2014년 CSR 관련 부서의 위치 (단위: %)

구 분	홍보대외협력	인사관리지원	CEO 직속	전략기획	기획홍보분담	기업재단
비 율	32	24.5	20.8	17	3.8	1.9

9) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015, 전국경제인연합회)  
 10) 국내시가총액 100대 기업 CEO의 CSR 설문조사(2014.10. (조선일보 더나은미래, 고려대 기업경영연구원))

- 삼성생명과 네이버는 CEO 직속으로 각각 지속가능경영센터, 파트너센터(CSR·상생)를 운영하고 있으며, 이마트는 경영총괄 대표이사 직속으로 CSR팀을 두고 있음.
- 사회공헌 조직의 소속변화 및 통합 이슈는 기업 내 주요 경쟁력 강화 및 리스크 관리 측면의 강점이 있어 반드시 조직의 축소 및 중요도 하락으로만 판단할 수는 없음. 그러나 장기적으로 사회공헌의 진정성 및 철학의 유지, 전문성 확대 측면에서 문제 발생의 소지 있음.
- 통합의 주체에 따라 업무 주도권이 정해지며 최근 사회공헌 부서의 통합은 홍보 및 대외협력, 인사관리 부서 중심이었음.

#### □ 대우 및 경력 인정

- 사회공헌 및 담당자에 대한 조직 내 대우 및 중요도 인식 하락
  - 사회공헌에 대한 기업의 참여 확대로 새롭게 전담부서를 구성하고 전문가를 채용하는 등 적극적 활성화 기조는 쇠퇴하고 이제는 해당 조직을 축소하는 국면으로 전환됨.
  - 이는 규모나 소속 변화 이슈 외에도 전담조직 및 담당자를 평가하는 기업의 시선에서도 알 수 있는데 경력직 채용 시 타 직급에 비해 조건을 낮춘다거나 계약직으로만 채용하는 문제와 최근에는 봉사지원 등으로 업무를 한정하여 시간제 일 자리로 충원하는 사례도 증가
  - 사회공헌 전문가 채용 대부분이 계약직인 상황과 채용공고 시 홍보업무 등을 주로하고 사회공헌을 부가적인 업무로 제시하고 있음. 경력 및 급여 측면에서도 NGO단체 등 외부경력을 인정받지 못하거나 조직 내 유사 경력기간 대비 연봉이 낮은 경우도 다수
- 사회공헌 업무를 임시적인 단기업무로 인식
  - 사회공헌 전담조직이 도입된 지 10년 이상 된 기업들이 생겨나면서 사회공헌조직 내에서 승진할 수 있는 직급의 한계가 존재함.

- 전담인력이 많은 대기업의 경우 조직 내 최상위 직급이 부장급 수준이며 전담조직이 아닌 대다수 기업들은 사회공헌만을 전담하는 최상위 직급이 과·차장이므로 사회공헌 분야의 승진이 다소 어려운 상황
- 직원 입장에서 사회공헌부서 장기근무와 자기개발을 통해 전문성을 확보하더라도 결국 일정 직급 이상 승진 시에는 타부서로 이동할 수밖에 없는 현실
- 타 부서로 이동 시 타 부서업무에 비해 사회공헌 업무가 장기적으로 조직 내 경쟁력 확보에 도움이 되지 않는다는 인식이 확산되면서 중간관리자들이 사회공헌부서 지원을 기피하는 현상 발생
- 그러나 최근 사회책임에 대한 관심 증가로 신입 및 젊은 직원들은 여전히 사회에 기여하면서 회사생활을 할 수 있는 업무에 대해 관심을 갖고 있어 이에 대한 제도적 지원 필요

## □ 리더십

### ○ 담당자 하위 직급 배치

- 사회공헌을 담당하는 전담자의 직급은 사원 34.3%, 대리급 32.8%, 과장급 19.5%, 차·부장급 12.5%<sup>11)</sup>로 사원 및 대리급이 67.1%였음.
- 이러한 데이터가 아니더라도 조직 내 인사이동으로 인력 대체 시 기존 차장, 부장급을 과장, 대리급으로 직급을 낮추는 변화가 눈에 띄고 있음.

### ○ 위원회 비율 증대 대비 실질적 영향력 미미

- 기업들은 사회공헌 이슈를 전사적 관점에서 파악하고 주요 의사결정의 투명성과 전문성 확보를 위해 사회공헌 관련 위원회를 조직하여 운영하고 있음.
- 전경련 조사 결과, 2014년 사회공헌 관련 위원회를 운영하는 기업은 63.6%임. 이는 2005년 28.8%, 2008년 50.3%, 2012년 60.1% 대비 증가한 수치임.<sup>12)</sup>

11) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015, 아름다운재단, 한국리서치)

12) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015, 전국경제인연합회)

- 위원회 명칭은 사회공헌위원회, CSV위원회, CSR위원회, 사회책임위원회, 지속가능경영위원회, 기업시민위원회 등이며 개최횟수는 분기별 1회가 32.5%로 가장 많았으며 필요 시 개최 22.1%, 연 1회 19.5%였음.<sup>13)</sup>
- 그러나 대다수 위원회가 내부 임원진을 통한 정례회의나 외부 전문가를 초빙한 자문 정도에 그치고 있어 실질적인 의사결정 및 리더십에 기여하지 못하고 있음.
- 최근 글로벌 기업들은 사회책임 활동의 경영 기여도를 높이기 위해 이사회 내에 사회책임경영 관련 소위원회, 전문위원회를 설치, 운영하고 있으며 DJSI 평가<sup>14)</sup> 항목에도 2015년부터 관련 내용을 확인하는 신규 문항이 삽입됨.
- 이에 대응하는 기업들이 증가하고 있으며 국내에서는 신한금융그룹, LG하우시스, 삼성생명, SK이노베이션, 삼성전자, SK에너지 등이 선도적으로 적용하여 이사회 내 관련 위원회를 운영하고 있음.

#### ○ 책임임원의 부재

- 기업들은 부서의 규모와 상관없이 기업경영에 있어 중요한 이슈에 대해서 별도 책임 임원제를 운영하고 있음. 기존의 전통적인 CFO, CTO 외에도 CRO, CCO, CSO 등을 운영<sup>15)</sup>
- 그러나 기업 사회공헌의 중대성에도 불구하고 사회공헌만을 전담으로 하는 책임 임원을 보유하고 있는 국내 기업은 현대자동차 그룹, CJ 그룹, KT, 매일유업, 삼성, SK 등 일부 기업에 한정되어 있음. 그 외에 LG, 롯데그룹, 두산그룹, KB 금융그룹, 웅진그룹, 삼성중공업, 아시안나, 포스코, 한국타이어, NS홈쇼핑 등 대다수 기업 및 한국전력공사, 국민연금공단, 한국가스공사 등의 공공기관·공기업들은 사회공헌부서의 임원이 타 업무와 병행하여 사회공헌 업무 관련 의사결정 등에 참여하는 수준임.

13) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015, 전국경제인연합회)

14) DJSI(Dow Jones Sustainability Indices, 다우존스 지속가능성지수): 미국 금융 및 언론 서비스 기업인 다우존스와 스위스 사회책임투자 전문가 그룹인 SAM이 개발한 우량기업 주가지수로 재무성과 이외에 기업의 환경적, 사회적 성과도 함께 평가하여 종합 성과가 우수한 기업의 주가만으로 구성

15) CFO(Chief Financial Officer, 재무책임임원), CTO(Chief Technology Officer, 기술책임임원), CRO(Chief Risk Officer, 위기관리책임임원), CCO(Chief Communication Officer, 커뮤니케이션책임임원), CSO(Chief Security Officer, 보안책임임원)

- 해외에서는 사회책임 관련 책임임원을 두어 성과를 책임 있게 관리하고 있으며 그 명칭은 지역사회관계관리 책임자, 지역사회업무 책임자, 전략적 사회공헌 책임자, 기업 사회공헌 책임자, 기부관리 책임자 등임.<sup>16)</sup>
- 성과평가를 통한 내부 장려요인 부재
  - CJ라이온 등은 임원진 평가 시 사회공헌을 지표에 포함시키고 있으며 비계량 성과 중 중요한 지표로 판단하고 있어 기업차원의 적극적인 추진에 도움을 주고 있음.
  - 대다수 기업은 조직평가, 임원 평가지표에 사회공헌 관련지표가 없음. 그러나 CEO 및 부사장 레벨, 이사진 등의 성과평가 지표에 비재무 지표 중 사회책임 관련 내용을 포함시켜 성과를 관리하게 하는 글로벌 기업의 사례에서와 같이 평가 연동은 사회공헌을 활성화하고 그 영향력을 리더십 단계까지 끌어올리는데 중요한 역할을 하고 있음.
- 사회공헌을 바라보는 시선의 변화와 한계
  - 이러한 문제는 사회공헌을 기업 비즈니스, 지역사회와의 관계, 사회투자를 결정하는 리더십 개념으로 파악하지 않고 봉사와 프로그램 운영 등 한 부서의 업무적 관점에서만 인식하고 있기 때문임.
  - 사회공헌이 기업 가치사슬(Value Chain) 전반으로 확대되고 타 기업과의 협력, 공동추진이 증가함에 따라 핵심 사업과 연계한 의사결정, 여러 부서와의 협업을 컨트롤할 수 있는 리더십이 요구되고 결국 전담부서의 역량, 직급, 리더십이 이슈화 됨.
  - 2013년 ‘글로벌 기업 파트너십 콘퍼런스(GCPC·Global Corporate Partnership Conference)’에서 유니레버 부사장은 “자사의 CSR을 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain) 관점으로 원료 공급부터 생산, 판매 소비 전 과정에 어떻게 전개되는지를 본다.”고 밝히고 있음.

16) 원문 표현은 Vice President for Community Relations, Vice President for Community Involvement, Vice President for Community Affairs, Director of Strategic Philanthropy, Director of Corporate Contributions, and Director of Donations manager, Chief Giving Officer 등임.

## 2-2. 사회공헌 업무 및 프로그램

### □ 업무의 전문성

- 사회공헌 정보의 평준화로 전문성 변별력 약화
  - 사회공헌에 대한 대중적 관심과 정보의 증가로 일반 직원과 사회공헌 전담조직, 전담자가 보유한 지식 격차 감소
  - 직장 내에서 사회공헌 교육을 지속적으로 추진하고 있어 직원들의 사회공헌 이해도와 지식 수준 향상
  - 특히, 기업의 사회적 책임을 비즈니스 관점에서 이해하고 있는 젊은 직원들이 부서의 업무에 사회공헌을 다각적으로 적용시키고 있음. 각 사업별로 사회공헌을 연계할 수 있다고 판단해 사회공헌을 한 부서의 독립된 영역으로 인정하지 않는 견해 확산
- 전문성을 바라보는 기업의 시각 변화
  - 전경련 조사결과, 기업 사회공헌 활동을 저해하는 내부요인으로 전문성 부족을 응답한 비율이 13.2%이며, 아름다운재단 조사결과에서는 사회공헌 내부 장애요인 중 23.5%가 ‘전문성 부족’이라고 응답하였음.

[표7] 전경련조사 사회공헌 내부 장애요인<sup>17)</sup>

(단위: %)

내부 임직원 관심 부족		19.8
자체 사업을 위한 예산 부족		17.3
<b>전문성 부재</b>		13.2
단기성과 위주 평가		12.8
담당인력, 전담부서 부재		11.1
전사 차원 지원 및 자원 활용에 대한 부재		7.8
업무 매뉴얼 부족		6.2
CEO 의지 부족		4.1
기타		7.8

[표8] 아름다운재단 조사 사회공헌 내부 장애요인<sup>18)</sup>

(단위: %)

<b>사내 인력 및 전문성 부족</b>		23.5
예산 부족		21.0
사회공헌 업무에 대한 정보 부족		17.6
전담부서 부재		13.7
부서간 협조 부족		11.8
CEO 관심 부족		6.2
기타		6.2

- 문제는 현재 기업에서 파악하고 있는 전문성의 실제임. 기존에는 사회공헌의 전문성을 ‘사회’에 대한 정보력 및 이해도 측면에서 파악해 외부 전문가 채용 시 사회복지사나 NGO·NPO 출신 경력자들을 선호하였음.
- 사회적 필요에 근거한 사회공헌 사업을 개발하고 수혜자와의 관계를 관리하는 등 기업 사회공헌 초기모델 수립에 공을 세웠으나 사회공헌의 방향이 ‘사회적 관점’에서 ‘비즈니스 관점’으로 변화하면서 요구하는 전문성도 달라짐.
- 최근 대다수 기업의 사회공헌이 겪는 문제는 ‘프로그램 차별화 및 브랜딩’, ‘사회공헌을 통한 비즈니스 기여’ 등 경영 이슈인데 비해 현 담당자들의 전문성은 ‘수혜자에 대한 이해’, ‘사업운영’, ‘사회적 필요에 대한 대응’ 등임.
- 기업이 기대하는 전문성과 기존 담당자들이 보유하고 있는 전문성이 부합되지 않기 때문에 업무지식 및 추진업무 전문성에 대한 인정도 줄어들고 있음.
- 이러한 변화에 맞춰 최근에는 사회공헌부서 인력 충원 시 기업 내부에서 여러 사업부서를 경험한 직원이나 다양한 사업영역에 전문성을 보유한 경영 컨설턴트 등을 선호하고 있음.

17) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015, 전국경제인연합회)

18) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015, 아름다운재단, 한국리서치)

## □ 사회공헌 프로그램 개

### ○ 분야 : 사회복지 및 취약계층 지원 중심

- 전경련 조사에 의하면 기업들의 대표 사회공헌 프로그램 비율은 취약계층 지원이 45.6%, 교육·학교·예술이 23%, 문화예술·체육이 9.7%, 의료보건 프로그램이 7.6%였으며 환경보전 5.1%, 해외지원 3.0%, 기타 6% 수준이었음.<sup>19)</sup>
- 아름다운재단 조사에 따르면 기업들의 기부분야는 사회복지 분야의 비율이 33.7%로 가장 높고, 지역사회(25.8%), 교육장학(17.7%), 재난구호(4.6%), 문화진흥(4.4%), 보건의료(2.7%), 해외구호 등 국제활동(2.4%), 환경보호(1.9%), 학술연구(1.8%), 스포츠지원(1.5%), 시민단체지원(1.4%) 순으로 나타남.<sup>20)</sup>

### ○ 대상 : 아동 중심

- 아름다운재단 조사에 따르면 사회공헌의 주요 대상은 아동(76.5%), 노인(68.5%), 장애인(59.8%), 청소년(57.8%), 다문화 가정(31.9%), 여성(11.2%), 북한이탈주민/북한주민(10.4%), 이재민(7.6%) 순임.<sup>18)</sup>

### ○ 비즈니스와 연계한 CSV사업 증가

- 기존 사회공헌 사업들의 차별성이 줄어들고 정부의 복지지원이 확대되어 가는 현실에서 사회공헌은 기존사업을 줄이고 신규 CSV 사업을 개발하는 방향으로 변화하고 있음.
- 기업 입장에서 비즈니스와의 명확한 연계성, 사회적 책임 인식 강화, 장기적인 리스크와 기회비용의 관리 차원에서 기존의 사회공헌 사업보다 사업과 연계된 신규 CSV 사업을 더 매력적으로 인식하고 있음.
- 지속가능경영 측면에서도 기업의 비즈니스 자체가 사회에 도움을 줄 수 없다면 생존할 수 없기 때문에 별도로 진행되는 사회공헌은 점차 줄어들고 모든 사업 영역 안에서 사회에 공헌할 수 있는 역할을 고민하게 될 것임.

19) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015.11 전국경제인연합회)

20) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015.8. 아름다운재단, 한국리서치)

- 기업 관점에서 반드시 기업의 사회공헌을 전담부서가 진행하는 것보다 변화하는 모습에 맞춰 가장 효율적인 방향으로 추진할 것임.
- 기업을 둘러싼 사회공헌의 변화가 급속도로 이루어지고 있으며 그 수준이 사회공헌에 대한 개인적 관심이나 비정기적인 교육 참여 등으로 해결할 수 있는 범위를 넘어 사실상 변화하는 사회공헌 흐름에 대처하기 어려운 상황임.
- 문제는 사회공헌 담당조직이 이러한 변화에 관심을 두지 않은 채 외면하고 있거나, 인지하고 있더라도 해결을 위한 적극적인 대책을 마련하고 있지 않다는 점임. 현재의 조직 구조, 전문성, 인식으로는 급격히 변화하는 기업의 사회공헌에 대응하기 어려울 것임.

○ 빠르게 변화하는 사회공헌 트렌드에 대한 대응 필요

- 사회공헌 신규 사업계획에 영향을 미친 주요 요인으로 ‘사회공헌 관련 새로운 방식 대응(업 연계형, CSV 등)’ 이라고 답한 응답률이 60%에 달하고 있어 새롭게 변화하는 트렌드 대응의 중요성을 인식하고 있음.

[표9] 사회공헌 사업계획에 영향을 미친 주요 원인<sup>21)</sup> (단위: %)

사회공헌과 관련된 새로운 방식 대응	60.0
국가적 이벤트/사건/사고 등 사회적 이슈	18.3
사회공헌 성과 측정 필요성	10.8
사회공헌 관련 정부 정책	10.0
입법 동향(공공 조달, 사회적 경제 등)	0.9

- 사회공헌 담당자들이 생각하는 향후 10년 사회공헌의 방향은 ‘지속가능성’과 ‘협업’ 더불어 ‘경영권, 갑을관계, 불공정 거래’ 등 기업이 가진 근본적인 문제 해결을 위한 정책적·장기적 관점의 접근<sup>22)</sup>이었음.
- 이에 대응할 수 있는 확장된 사회책임 관점의 프로그램 개발이 필요한 시점

21) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015, 전국경제인연합회)

22) 기업 사회공헌, 이제는 말할 수 있다(2015, 더 나은 미래, CSR포럼 대상 설문조사)

□ 비즈니스 연계 사회공헌 프로그램

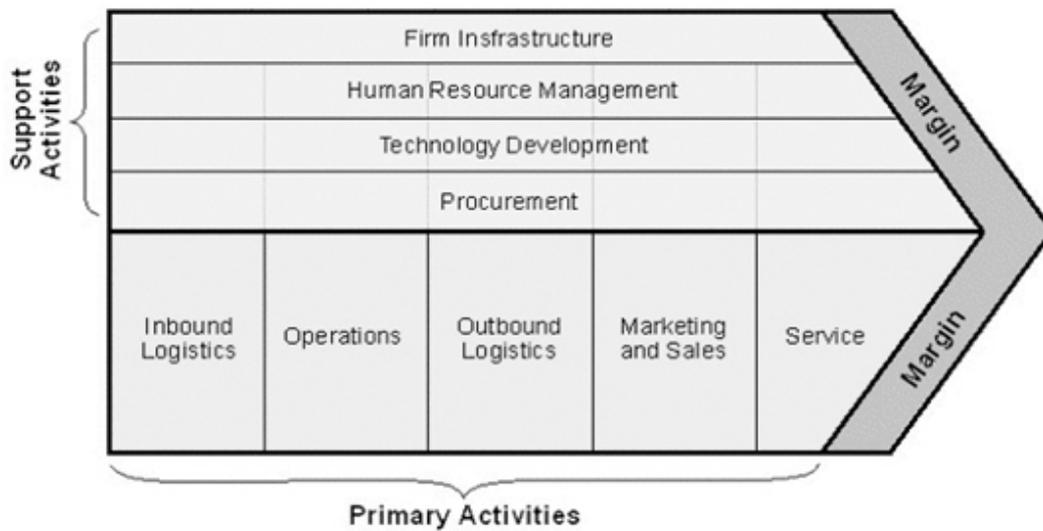
○ 비즈니스 연계 사회공헌 프로그램 개발 확대

- 사회공헌 담당부서에서 추진 중인 전통적 사회공헌 프로그램들이 안정화 단계를 지나고 있는 반면, 새로운 사회공헌 사업들은 대부분 비즈니스 연계 관점에서 개발되고 있음. 이러한 흐름은 기업이 사회공헌을 통해 새로운 비즈니스 방향을 모색하는 기회 요인으로 작용함. 또한 이것은 기업 구성원들의 사회공헌에 대한 인식과 전문지식이 변화되면서 나타난 현상 중의 하나임.
- 기업의 사회공헌에 대한 관심이 증가하고 비즈니스를 활용한 사회공헌이 강조됨. 별개의 예산, 인력을 통한 사회공헌이 아닌 비즈니스 가치 사슬(Value Chain)에서 본질적으로 사회에 기여할 수 있는 방안에 대해 검토하게 되었음.
- 이러한 사업들을 비즈니스 관점에서 ‘사회적 비즈니스(Social Business)’, ‘배려 비즈니스(Inclusive Business) 등으로 명칭하고 사회공헌 관점에서는 CSV 프로그램으로 분류하고 있음.
- 비즈니스의 목적 자체가 사회를 돕기 위한 제품이나 서비스로 ‘탐스슈즈’, ‘그라민다농’, ‘그라민유니클로’, ‘그라민베올리아’ 등이 있음. 또한 사회적 배려를 반영한 유니버설 디자인, 배리어 프리 제품이 있으며, 기존 사업의 문제를 해결하는 동시에 사회적 대의를 충족시키는 CJ제일제당의 햇반 저단백밥, CJ대한통운의 실버택배, 네슬레 네스프레소 사업부의 소규모 커피재배농가 클러스터 조성, 와비파커의 저렴한 안경 등의 사업이 대표적임.



- 그런데 이러한 사업들의 특성은 아이템 중심이 아닌 프로세스적 접근으로 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)적 혁신에 있음. 사회적 책임을 기부나 기여 관점이 아닌 제품생산, 소비자, 구매 등 비즈니스 영역에서 문제해결과 혁신의 관점에서 바라볼 경우 이에 대한 전문성은 오히려 사업부서에서 보유하고 있음.

[그림1] 마이클포터의 비즈니스 가치사슬<sup>23)</sup>



○ 사업부서 주도의 추진 확대

- 비즈니스 관점의 사회공헌은 이해관계자 접점에서 각 부서가 사회공헌에 직접 개입하는 1단계와 적극적으로 사회적 문제를 해결하고자 비즈니스와 연계하여 추진하는 2단계에 걸쳐서 진행되고 있음.
- 1단계로 판촉, 영업, 해외사업, 고객 관련 부서 등이 기업 이해관계자를 대상으로 한 사회공헌 사업들을 개발하여 추진하고 있음. 마케팅 차원에서 제품 판매 시 기부와 연계하여 소비자에게 리워드를 주는 상품 출시 형태가 가장 일반적임.
- 이외에도 해외 진출 시 현지 지역사회와의 관계 개선을 위한 사회공헌 프로그램

23) 마이클포터의 경쟁우위, 2008

- 램, 고객이 참여하는 봉사 프로그램 등 기존 사회공헌 사업과 유사한 형태가 대다수이며 사업부서 주도로 추진되지만 사회공헌 담당조직이 지원하여 협력하고 있음.
- 그러나 2단계로 넘어오면서 사업의 양상이 변화하기 시작하였음. 적극적으로 사회문제를 해결하기 위해 프로젝트의 규모와 기업의 관여가 대규모로 변화하였음. 실례로, 한국전력공사는 지구온난화 문제에 대응하면서 개발도상국가, 도서지역의 에너지 문제를 해결하기 위해 스마트그리드, 녹색에너지 등의 기술을 활용하여 CSV 사업을 개발하고 있음. 이러한 CSV 사업 개발은 기존 사회공헌 부서 보다 사업부서가 유리하기 때문에 기획부서에서 별도로 추진하고 있으며, 유사 프로젝트를 추진하거나 준비하는 타 기업들에서도 비슷한 현상이 나타남.
  - 사회공헌의 성격을 지닌 신성장사업 개발은 기존 사회공헌 조직의 전문성과 업무특성, 관계성으로는 해결하기 어려워 CSV라는 이름으로 사회공헌 조직과 상관없이 타 부서에서 추진되며, 이러한 상황이 매년 확대되는 추세
- 기업정신과 연계된 사회공헌의 계승문제 발생
- 총괄조직 없이 사업부서 단위에서 사회공헌을 추진하게 되면 사회공헌 활성화와 실효성은 증대될 수 있지만 사회책임에 대한 기업 이념, 사회공헌 추진의 정체성, 통일성 등에 대한 문제 발생 가능성 있음.
  - 또한 기업의 비즈니스 기회나 위기, 생존 측면이 아닌 시민사회의 구성원으로서 담당해야 할 사회공헌에 대한 책임문제가 발생하며, 배려계층에 대한 무지혹은 정보부족에서 기인한 실수로 인한 또 다른 리스크에 직면할 수도 있음.

## □ 운영

### ○ 직접사업 비율 높음(약 50~60%)

- 전경련 조사에 의하면 자체사업 비율은 60.2%이며 외부 협찬 등 간접 프로그램은 39.8%<sup>24)</sup>였음.
- 아름다운재단 조사의 기부 방식에 따른 기부 비율을 살펴보면, ‘기부대상을 직접 선정하는 등 사업을 직접 기획하여 실시’라고 응답한 비율이 평균 46.9%로 가장 높고, ‘공익재단이나 모금조직에 기부’라는 응답이 평균 33.4%, ‘국가 또는 지방자치단체에 기부’가 9.3%, ‘자사가 설립한 기업재단에 출연’이 평균 7.9%<sup>25)</sup>임.

### ○ 안정화 운영단계로 변화

- 사회공헌 사업을 기획하고 새롭게 추진하는 단계를 넘어 기업들이 추진하고 있는 사업 대다수는 5년 이상임.<sup>26)</sup> 사회적 이슈변화에 따른 신규 사업을 제외하면 기업 사회공헌 사업 대부분이 운영 중심 단계로 넘어감.
- 대다수 기업들이 이미 다양한 프로그램을 개발하여 안정적으로 운영하고 있어 신규 프로그램 개발이 감소하였고, 그로 인해 사회공헌 담당자가 전문성을 발휘할 수 있는 입지가 약화됨.
- 매년 유사한 사업을 진행하고 파트너 단체와의 관계도 다년간 지속함에 따라 운영상 어려움이 줄어 사회공헌은 누구나 대신할 수 있는 업무라고 판단함.
- 조직 내 운영의 노하우가 전수되고, 업무의 전문성에 대해 객관적인 관점에서 숙련된 전문가의 필요성 및 인원에 대한 현실적 판단이 이루어짐.
- 조직 관리와 운영에서 보면 사업 운영이 안정화될수록 인력과 전문성의 필요가 줄어든다고 판단할 수 있으며 실제로 기업이 축소된 사회공헌 인원으로 유사한 규모의 사업을 운영하는 경우도 있음.

24) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015 전국경제인연합회)

25) 2014 기업사회공헌 실태조사 보고서(2015, 아름다운재단, 한국리서치)

26) 2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2015, 전국경제인연합회)

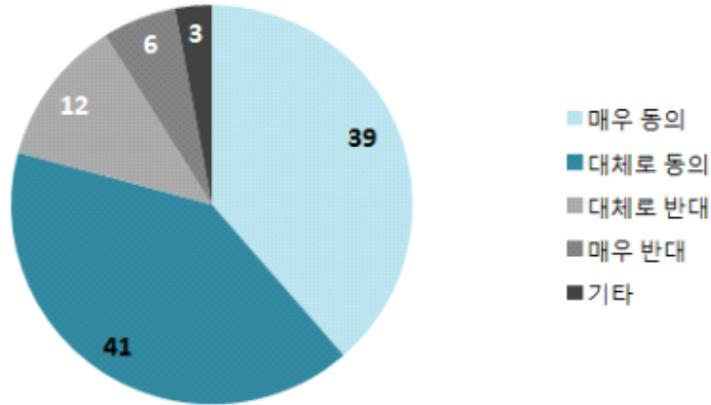
## 2-3. 사회공헌 성과 인정

### □ 이미지 기여 효과

#### ○ 기업이미지 기여 및 홍보 효과

- 기업 내에서 사회공헌 추진 시 프로그램 및 조직 등을 윤리경영, 환경, 고객정보보안, 인권 등 기타 CSR 이슈와 별개로 진행하는 것과 달리, 이미지 기여 등 성과인정 분야에서는 CSR 이슈들을 통합해서 하나의 이미지, 성과로 측정하고 있음. 이는 이미지를 받아들이는 대상의 입장에서는 기업의 사회공헌, 윤리 등을 별개로 인식하기보다는 총체적으로 인식하고 있기 때문임.
- 이에, 사회공헌 성과인정 분야의 이미지 기여 효과산출 데이터를 사회책임 일반으로 확장하여 분석하였음.
- 사회적기업연구소와 동아시아연구원에서 진행한 국민 여론조사에 따르면 기업의 '기업의 사회책임 활동 추진 목적이 이미지 개선이다.'라는 질문에 응답자의 80%가 동의함. 이러한 설문 결과는 기업의 이익과 사회적 가치추구를 이분법적으로 구별해 온 기존의 CSR 개념의 한계를 반영하고 있음. 기업 자체의 사회공헌 추진 목적과 별개로 외부 이해관계자들 대부분이 기업의 사회공헌 목표를 이미지 개선으로 인식하고 있는 상황에서 사회공헌이 이미지 개선에 기여했는지 살펴볼 필요가 있음.

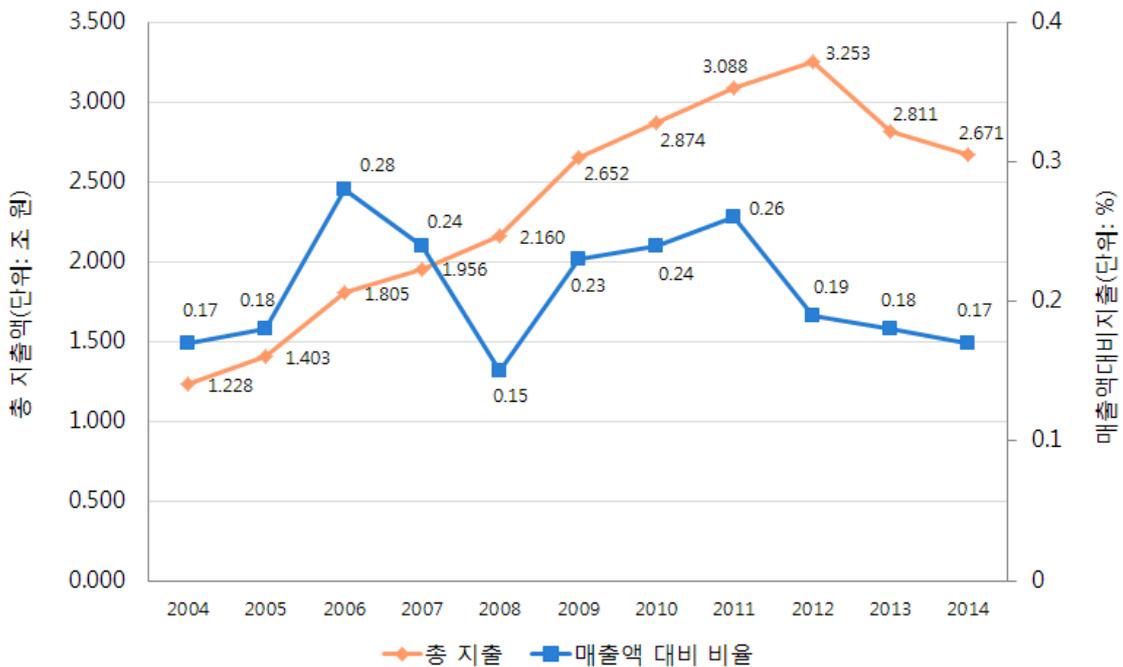
[표10] 기업 사회책임 활동의 목적<sup>27)</sup> (단위: %)



“기업의 사회적 책임 활동은 사회를 위해서가 아니라 이미지 개선을 위해서다”에 대한 응답

- 그러나 기업 사회공헌 지출규모는 2002년 130.6억 원에서 2011년 140.7억 원으로 점차 증가했지만, 대기업 신뢰도는 오히려 2012년 44%에서 2013년 38%로 하락했음.

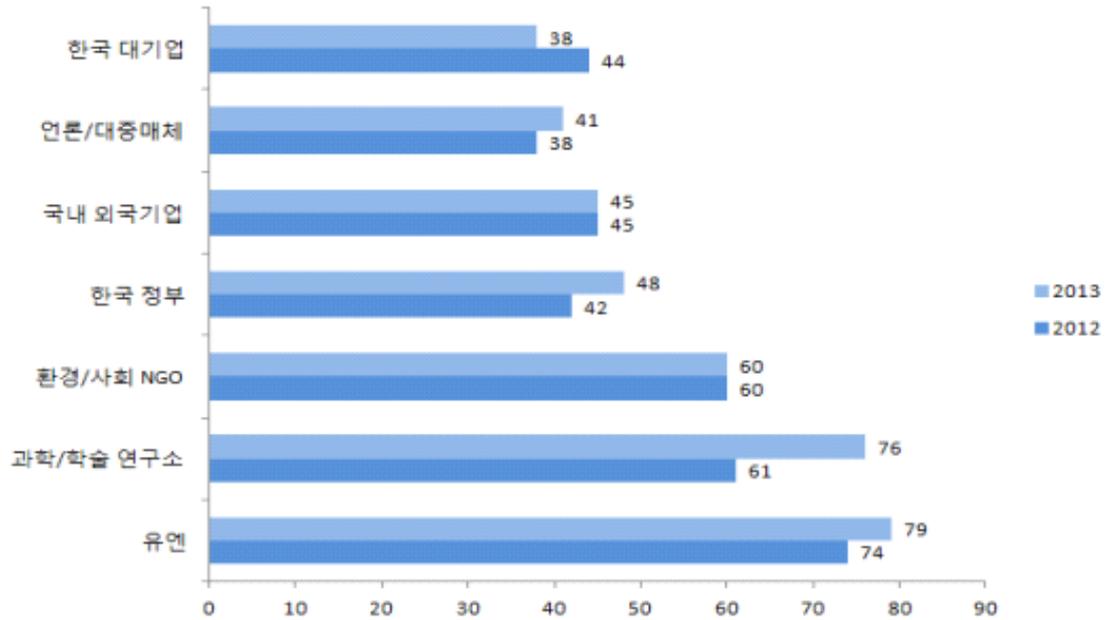
[표11] 대기업 총 사회공헌 지출 및 매출액 대비 지출 비율<sup>28)</sup> (단위: 조 원, %)



27) RADAR 2012 한국 조사(2012, GlobeScan·동아시아연구원·사회적기업연구소)

28) 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서(2014~2015, 전국경제인연합회)기준으로 재구성

[표12] 기관 신뢰도 변화<sup>29)</sup> (단위: %)



- 즉, 기업 CSR 활동 강화에도 불구하고 CSR 평판이 하향 평준화되고 대기업에 대한 신뢰도는 떨어짐. 이는 사회공헌과 기업 이미지 사이에 직접적인 상관관계가 없거나 기업이 준수해야 하는 윤리적·도덕적 책임은 저버리고 사회공헌을 통해 이미지를 개선하고자 한 시도들이 성공적이지 못했다는 것을 의미함.

○ 고객 충성도 기여

- 일반적으로 기업의 사회공헌은 제품 혹은 서비스에 대한 호감으로 이어져 고객 충성도를 형성하고 제품 판매에 기여할 것이라고 판단했지만 최근 연구결과에서는 이러한 영향력이 없거나 있더라도 미미한 것으로 나타남.
- 대다수 고객대상 설문결과에서는 사회공헌을 열심히 하는 기업의 제품을 더 구매할 의사가 있다고 답하고 있으나 실질적인 구매 및 충성도 연구에서는 둘 사이의 직접적인 상관관계를 발견할 수 없었음.<sup>30)</sup>

29) RADAR 2013 한국 조사(2013, GlobeScan·동아시아연구원·사회적기업연구소)

30) CSR신뢰가 고객충성도에 미치는 영향에 관한 이중매개효과모형:CSV인식과 기업태도, 소비자-기업 동일시의 역할(2014, 윤각, 류지영, 광고학연구 제25권 6호)

### ○ 리스크 관리 기여

- 기업이 위기 상황을 맞았을 때, 사회공헌을 통해 형성된 긍정적 이미지가 기업에 대한 지지, 혹은 관용으로 나타날 것이라는 막연한 기대는 실제로 미미하거나 오히려 반대의 결과를 낳기도 한 것으로 나타남.
- 기존 CSR 활동을 통해 인식된 기업의 모습과 위기 발생의 책임이 있는 기업의 모습 간 격차가 발생할 경우 오히려 일반 대중은 지금까지 진행해온 CSR 활동이 기업 이익 추구의 일환이었다고 인식하여 악영향 미침.<sup>31)</sup>
- 기업이 준수해야 하는 사회적 책임 보다 사회공헌을 통한 이미지 개선효과에만 집중하면, 대중들은 기업의 태도를 위선적이라고 받아들여 사회공헌을 통해 긍정적인 이미지를 형성하지 못하는 것으로 나타남.

### ○ 직원 만족도 기여

- 대다수 기업들의 사회공헌 설문 조사를 살펴보면 자체 사업에 대한 내부 인지도 및 지지가 현저하게 떨어짐. 이는 조직 내 사회공헌의 영향력 저하에서 기인한 것임.
- 직원들에게 사회공헌 활동을 홍보하기 위해 자체 뉴스레터 발간하고 있는 기업도 있으나 대다수 언론보도 내용을 답습하는 형태로 직원들의 흥미와 관심을 끌지 못함. 또한, 대부분 꾸준히 진행하지 못하며 1년 이상 지속하는 기업이 적음.
- 직원들의 기업 사회공헌에 대한 지지를 얻지 못하면, 결국 사회공헌 추진 동력이 떨어질 수밖에 없음. 또한, 사회공헌 사업 추진 시 직원의 봉사참여, 협업 등 내부의 도움을 받기 어려울 수 있음.

31) CSR 적합성과 위기발생 영역, 위기대응 커뮤니케이션이 기업에 대한 태도에 미치는 영향(2012, 김윤지, 중앙대 광고홍보학논문)

□ 성과측정

○ 사회공헌의 경쟁 확대 및 성과측정 필요

- 기업 간, 사회조직 간 사회공헌이 활발해지면서 유사한 사업이 많아지고 서로의 노력에 대한 선의의 경쟁이 발생하고 있음.
- 유사한 사회공헌을 추진하면서도 외부적인 인정을 받아 기업의 이미지 기여효과가 높은 기업이 있는 반면에 큰 비용을 투자함에도 그 노력을 제대로 인정받지 못하는 기업이 있어 기업 간 추진노력 대비 성과의 편차가 발생하고 있음.
- 국민인식조사로 살펴본 기업 사회공헌 방안에서 CSR을 이행하는 데 가장 큰 방해요인은 CSR을 통한 효과의 불확실성이 93점으로 1순위를 차지, 2순위인 전문인력 부족(65점)과는 28점 차이가 있음.<sup>32)</sup>
- 기업은 사회공헌 추진 노력에 대한 성과를 인정받기 위해 사회공헌 활동 내용을 가급적 객관화하여 외부에 알리고 스스로의 성과지표로 활용하는 사례가 늘고 있음.
- 이에 따라 내·외부지표를 사용하여 사회공헌 활동을 평가하고 있는 기업은 63.2%<sup>33)</sup>이었으나 사회공헌은 기업의 타 업무에 비해 성과를 명확하게 정량화하기 어렵기 때문에 객관적인 기여도를 측정하기 어려움.

[표13] 사회공헌 평가시스템 운영<sup>32)</sup> (단위: %)

구 분	자체 평가 지표 사용	외부 평가 지표 사용	없음
비 율	60.0	3.2	36.8

○ 투자대비 효과에 대한 관심 증대

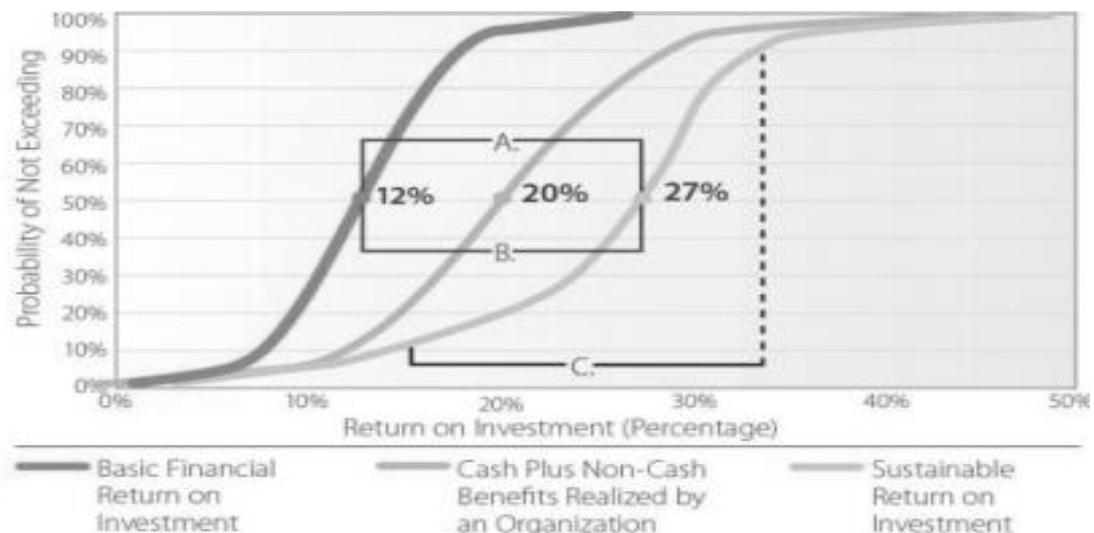
- 사회공헌 사업비가 증가하면서 금액 대비 효과에 대한 관심 증대. 특히 사회공헌을 비용이 아닌 투자관점으로 인식하기 시작하면서 투자효과의 객관화가 요구됨.
- 그동안 사회공헌 성과를 사업추진 규모, 수혜자 수, 수혜자 인지변화 등 사회

32) 국민인식조사로 살펴본 기업사회공헌 발전방안(2015, 허인정)  
 33) 2015 주요기업·기업재단 사회공헌백서(2015.11, 전국경제인연합회)

적 관점에서 측정해왔다면 이제는 투자한 기업의 경영적 관점에서 효과성을 설명하고자 함.

- SROI(Social Return of Investment)는 ROI<sup>34)</sup>의 개념을 활용하여 기업이 사회적 성과를 창출하는 과정에서 투입대비 산출이 얼마나 효율적인지 살펴보고, 이 값을 화폐가치로 환산하여 사회적 투자수익률을 보여줌.
- 사회공헌 임팩트 평가시스템인 GIIRS(Global Impact Investment Rating System), 공유가치측정, IRIS, PULSE & B Analytics 등<sup>35)</sup> 등 다각도에서 사회공헌의 성과를 평가하려는 노력이 이어짐.
- 정부, 언론, 협회 등 각 기관이 진행하는 CSR 평가제도만 해도 90여 개에 달함. 국제적으로는 다각도의 평가 논의를 통합하여 ISO26000 등이 공표되었으나 성과측정에 한정되지 않은 사회책임 전반의 내용을 담고 있음.
- 사회공헌 사업의 단기성과 측정에만 집중하면 사회적 파급력을 평가하기가 어려우며, 기업 수준의 사회공헌 평가는 기업 사회책임 전반을 다루고 있어 사회공헌 사업만의 성과를 평가하는 지표로 사용하기 어려움.

[그림2] 재무성과와 ROI 비교



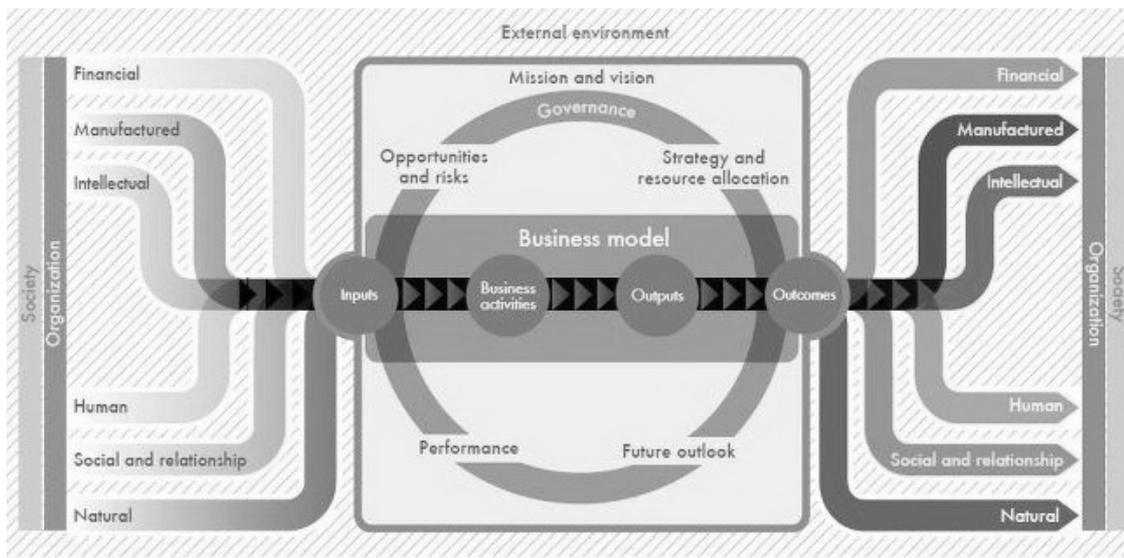
34) ROI(Return On Investment, 투자수익률): 투자한 자본 대비 수익의 비율을 의미하며 투자의 효율성을 나타내는 지표로 사용됨.

35) 사회적 성과평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구(2013, 임팩트스퀘어)

○ 통합보고 이슈 발생

- 최근 기업들이 사회적 책임을 강화하면서 기업의 성공에 재무적인 요인뿐만 아니라 비재무적 요인도 영향을 미친다는 인식에서 기존의 연차보고서, 사업보고서 등 재무중심의 보고서와 지속가능경영보고서, 사회책임보고서 등 비재무 중심의 보고서를 통합한 통합보고서 발간 확대
- 통합보고서는 기업의 유·무형 자본이 기업 가치 창출의 전 과정에 어떤 영향을 주고받으며 변화하는지 분석 및 평가함으로써 기업의 장기 가치를 보여줌.
- 이에 비재무적 성과를 투자자 관점에서 객관화하고, 특히 기업의 비재무적 성과 중 중요한 요소인 사회공헌 성과의 객관화 노력이 더욱 가속화되고 있음.
- 통합보고 프레임워크는 기업의 자본을 재무 자본, 제조 자본, 지적 자본, 인적 자본, 사회·관계 자본, 자연 자본 등 6대 자본으로 분류해 기업의 가치창출에 대한 기여도를 분석 및 평가하고 있음.

[그림3] 통합보고 프레임워크



## 2-4. 사회공헌 가치 및 윤리

### □ 사회공헌 가치체계

- 대다수 기업은 사회공헌 가치체계를 구축하고 비전, 미션, 전략을 대내·외에 공개하고 있으나 실질적으로 경영의 근본이 되는 기업 철학 및 문화와 연계되지 못하고 개별 사업단위로 인식되고 있어, 사회공헌의 본질적인 역할인 장기적인 리스크 관리에 기여하지 못하고 있음.
- 사회공헌과 비즈니스의 가치가 이원화되어 있어 사회공헌을 열심히 하는 기업이 내부적으로 여전히 분식회계, 뇌물 수수 등 불법을 자행하고, 오너(Owner)의 이익을 위해 주주권리를 침해하는 일이 발생한다면 ‘착한기업’이라고 인식되지 못함.
- 이러한 현상들은 기업의 사회공헌 가치체계가 기업 전체의 경영, 문화에 통합되어 영향력을 미치지 못하고 있음을 입증하는 결과임.

### □ 윤리경영 및 준법경영 노력

- 기업들의 적극적인 사회공헌에도 불구하고 한국 사회에서 기업에 대한 신뢰도가 높지 않은 것은 윤리적, 법적 책임이 모든 사회책임의 기본으로 작용하고 있으며 사회공헌은 여전히 리스크에 취약함을 나타냄.
  - 2013년 소비자를 대상으로 한 기업의 사회적 책임에 대한 조사<sup>36)</sup>에서 90%가 ‘기업은 윤리경영에 대한 실천의무가 있으며 일자리 창출 등을 통해 국가경제에 기여해야 한다’라고 응답한 반면, ‘기업들이 윤리경영을 잘 하고 있다’는 16%에 불과했음.
  - 결국 소비자들의 높은 기대 수준 대비 기업들의 너무 낮은 윤리경영 수준이 사

36) 기업의 사회적 책임에 대한 조사(2013, 제일기획)

회공헌의 효과를 높이고 영향력을 확산하는데 저해요인이 되고 있음.

○ 투명하지 않은 기업 지배구조 문제

- 오너의 경영권 분쟁과 순환출자 고리 등 투명하지 못한 기업 지배구조와 경영 리스크에 대부분의 대기업들이 자유롭지 못함. 오너리스크에 처한 기업들이 사회공헌에 대규모의 금액을 투자했으나 대중들의 시선은 부정적임.

○ 법 규정 준수 의무 위반

- 규정 위반 : 유럽 최대 자동차 제조기업인 폭스바겐이 환경기준을 통과하기 위해 프로그램을 조작하여 기준치 대비 최대 40배나 속여 발표한 사실이 드러나면서 대규모 리콜과 손해배상 소송, 브랜드 이미지 실추 겪음. 폭스바겐은 전 세계에서 청소년 대상 사회공헌에 적극적인 기업임.
- 분식회계 : 기업회계의 투명성은 사회책임 관점과 상관없이 경영의 기본적 요소임에도 불구하고 동양그룹, STX그룹, 포스코, 대우조선해양, SK 등 많은 기업이 비자금 등 불법비리와 분식회계 논란으로 소비자의 신뢰를 잃었으며 글로벌 기업 중 도시바는 2015년 분식회계 문제로 일본 역사상 가장 높은 과징금을 받고 사업부문 매각문제와 경영난으로 인력 구조조정에 들어갔음. 도시바는 에너지 캠페인, 녹색환경조성 등 환경 사회공헌 부분에서 선도적인 기업임.

○ 부패 및 불공정 거래

- 하청업체로부터 공사 수주 청탁 대가성 뇌물을 받은 STX, 한국가스공사, 포스코, 한국수력원자력 등은 기업이미지에 심각한 손상을 입었음.
- 남양유업, 국순당 등에서 드러난 불공정거래 관행은 갑의 위치에 있는 기업이 하청업체나 대리점에 재고물품 처리를 강제로 떠넘기는 ‘밀어내기식’ 영업으로 불매운동이 일어남.

---

○ 사회공헌의 역할

- 기업이 본질적인 사회적 책임을 위해 애쓰는 것이 아닌 단기적으로 사회공헌을 통해 기업의 긍정적 이미지 형성에만 초점을 맞춘다면, 기업의 윤리적, 법적 리스크 발생 시 오히려 위선적으로 여겨져 상황을 더욱 악화시키는 것으로 나타남.
- 사회공헌을 통한 긍정적인 이미지 구축이 기업의 리스크 해결에 실질적인 대안이 되지 못함. 장기적인 측면에서 리스크가 발생할 수 있는 윤리문제를 사전에 검토하고 이것을 해결하는 방안으로 사회공헌을 추진한다면 리스크 관리 역할을 충실히 해낼 수 있음. 그러나 이 경우 사회공헌을 자선과 봉사보다 더 큰 범위의 사회 책임과 시스템적 접근으로 확장하여 접근해야 함.

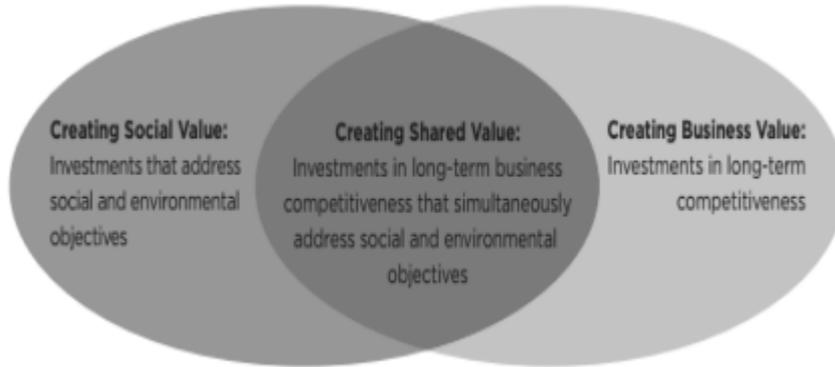
### ③ 사회공헌 외부환경 진단

#### 3-1. 사회공헌 트렌드 변화

##### □ 목표의 변화 : CSR에서 CSV로

- 기업의 본질적인 사회적 책임에 초점
  - 모든 기업들이 동일한 내용과 형태로 추진하는 사회공헌으로는 더 이상 새로운 사회적 가치를 창출하기 어려움. 천편일률적인 사회공헌 활동이 아닌, 기업이 이미 보유하고 있는 자원과 노하우를 활용한 차별화된 사회공헌 활동이 확산되고 있음.
  - 봉사, 기부 등 NGO들이 하는 것과 유사한 사회복지사업을 추진하던 기업들이 누구나 할 수 있는 사회공헌 보다는, 기업이 속한 비즈니스 영역에서 우리 기업만이 할 수 있는 사회적 책임에 집중
- 사회에 기여하는 비즈니스 관점
  - CSV(Creating Shared Value) 사회문제를 기업의 근원적 목표인 경제적 가치창출과 일원화시켜 공유가치를 창출하는 것에 대한 사회적 관심 증대
  - 사회공헌은 기업의 비즈니스를 사회에 기여하는 형태로 변화시켜 기업의 이익을 높이면서 동시에 사회에 이로운 ‘배려 비즈니스(Inclusive Business)’로 발전
  - 이러한 비즈니스의 특징으로 목표는 사회문제 해결에 있지만 추진방식에서 기업 본연의 목적인 이윤과 혁신을 추구함.

[그림4] 공유가치창출 개념



[표14] CSR과 CSV의 구분

구분	CSR(Corporate Social Responsibility)	CSV(Creating Shared Value)
가치	선행(Doing good)	투입 비용대비 높은 사회경제적 가치
인식	평판관리 기업의 수익 추구하고 무관	기업경쟁력 강화를 위한 필수 요소 기업의 자원과 전문지식을 이용하여 사회적·경제적 가치 동시 추구
동인	자유재량 혹은 외부압력에 대한 반응	기업의 사회적 기회(Corporate Social Opportunity)
기준	외부요구나 개인적 취향에 따라 활동내용이 정해짐	기업별 상황과 내부요인에 따라 활동 내용이 정해짐
활동	시민의식, 자선활동	기업과 공동체 모두를 위한 가치창출
예산	기업이 CSR 예산에 한정	기업 전체 예산에 CSV 개념 반영
한계	CSR 예산 규모에 따라 활동폭 제한	CSV 활동에 대한 낮은 인식 수준
사례	공정구매	조달시스템 자체를 혁신해 품질을 개선하고 생산량을 증대

○ 새로운 비즈니스 기회로 접근

- 내수시장의 포화, 치열한 제품 경쟁, 마진인하 상황에서 보다 나은 '삶의 질'을 전달하는 새로운 제품, 새로운 서비스, 새로운 이니셔티브, 새로운 시장과 새로운 사업 모델제시로 사회공헌을 기술투자처럼 향후 기업의 새로운 먹거리를 위한 신성장동력으로 접근하고 있음.

[표15] CSV 유형별 사례<sup>37)</sup>

유형	상호작용 패턴	핵심내용
소비 창출형	기업→소비자	수혜층의 구매력보다 더 큰 가치를 부여할 수 있는 제품과 서비스를 제공함으로써 그들의 취약한 사회적 기반과 열악한 경제적 상황을 감안하는 것 전세계 빈민층의 취약한 사회적 기반과 열악한 경제적 상황을 염두에 두고 기업이 이들의 구매력 보다 더 큰 가치를 제공하는 제품과 서비스를 창출하는 유형
자활 견인형	기업→소비자	구매나 유통 등의 기업경영활동을 통해 현지 저소득층의 직간접적인 참여를 이끌어내 경제적 자립을 지원 구매, 유통 등 경영활동 과정에 빈민층을 직간접적으로 참여시켜 경제적 자립을 지원
다자 협력형	기업→소비자 ↕ ↕ 이해관계자	기업이 인프라 개선, 환경보호 등 사회적 투자도 병행하며 지역 유관기업들과 협력해 지역경제를 활성화하고 사회발전을 추구하는 형태로써 해당지역 수혜계층, 기업, 유관기관과의 협력 하에 CSV 활동

○ 소비 창출형

- 보다폰 그룹은 케냐의 사파리콤과 함께 통신 인프라가 열악한 아프리카에서 휴대전화의 통화기능을 넘어선 모바일 송금 서비스라는 사회적 상품을 개발, 저소득층을 위한 소액금융 거래시장을 창출. 2007년 출시 이후 2011년까지 케냐에서만 1,400만 명 이상 가입했으며 지역사회의 큰 호응을 얻었음.
- 일본 폴리글은 수질정화제 제조기업으로 폴리글루탐산을 이용해 만든 수질정화

37) 공유가치 창출, 저소득과 손잡다(SERI 경영노트, 삼성경제연구소 2012, 신미주)

제 1g으로 1ℓ의 오염수를 식수로 바꿀 수가 있으며, 생산에 드는 비용은 1g 당 1엔(약 12원)으로 저가임. 이 기술은 일본에서는 주로 산업폐수 정화에 이용되며 개발도상국에서는 오염수를 깨끗한 물(식음수)로 재생하는 데 사용. 사업 초기 수질정화제를 해외 재난지역에 무료로 제공한 결과, 그 성능에 감탄한 현지인들로부터 구입하겠다는 주문이 들어오기 시작하면서 이러한 활동은 사업 확장으로 연결

- 많은 글로벌기업들은 방글라데시에서 그라민뱅크와 함께 공급사슬의 혁신과 더불어 지역사회의 참여를 통해 사회를 변화시키는 프로젝트를 추진하고 있음. 그라민다농은 세계적인 유제품 생산업체 다농이 방글라데시 아이들의 영양실조 해결을 위해 100원이 안 되는 저렴한 가격으로 하루 영양섭취 권장량의 30%를 제공하는 요구르트를 생산하고 있으며 글로벌기업들이 참여하고 있음. 그라민유니클로는 패스트 패션의 선도기업인 유니클로가 ‘옷의 힘’으로 가난을 해결하기 위해 생산, 유통, 판매 전 영역에 지역사회를 참여시켜 3달러 미만의 옷을 생산하고 있음. 이 외에도 베올리아, 인텔, 아디다스 등이 참여하고 있음.



○ 자활 견인형

- (상품과 시장의 재구상) 톰슨로이터(Thomson Reuters)는 인도에서 평균 소득 2천 달러 미만의 농부들을 대상으로 분기별로 5달러만 내면 일기예보, 농사 정보를 제공하는 서비스를 실시하여 200만 명 이상의 가입자 확보
- (가치사슬 생산성 재정의) 다우케미컬(Dow Chemical)은 세계 최대 생산기지의 담수 사용량을 10억 갤런이나 줄이는 성과를 이루고, 이 과정에서 200만 달러의 비용 감축

- (지역 클러스터 구축) 네슬레(Nestle)는 코트디부아르에서의 코코아 생산, 인도에서의 우유 생산과정에서 새로운 품종과 농사짓는 기술, 가공 기술 등 기업이 가진 역량을 현지 농부들과 공유하여 수익을 300% 증가시킴.
- 와비파커는 윈 플러스 윈 기부모델을 바탕으로 혁신적인 유통방식으로 제품을 판매하고 있음. 소비자가 온라인을 통해 마음에 드는 디자인 다섯 가지를 골라 신청하면 와비파커는 그것들을 소비자의 집으로 배송하고 5일 동안의 경험 후 소비자는 안경테들을 다시 반송하고, 온라인에서 마음에 드는 안경테를 결제하면 렌즈와 함께 가공된 안경이 도착하는 방식. 이렇게 미국의 안경 산업에 혁신을 일으킨 와비파커는 미국 유명 월간지에서 가장 혁신적인 기업 1위에 뽑히는 동시에 매출 1억 달러를 기록. 와비파커는 안경 한 개가 팔리면 또 다른 안경 하나를 사회적 기업인 비전스프링에 기부하되 비전스프링은 기부받은 안경을 그냥 나눠주지 않고 저소득층에게 저렴하게 판매하여 안경과 관련된 직업을 만들어 저소득층의 자력을 돕고 있음.
- CJ대한통운은 노령화 사회에 대비하기 위해 ‘실버택배’라는 제도를 지난 2007년 도입. 양질의 일자리를 찾기 어려운 중장년층을 시니어 택배기사로 채용해 좁은 골목길이나 기존 택배차량이 진입하기 어려운 난배송 지역에 집중 투입, 별도의 면허 없이 쉽게 운전이 가능한 친환경 특수 전동 카트를 제공해 난배송 지역의 서비스 접근성을 높였음. 그 결과, 양질의 시니어 일자리 창출, 녹색 물류 실천이라는 사회적 가치를 창출하고 난배송 지역의 서비스 향상을 통한 시장 확대와 배송 인력 부족 문제를 해결하는 비즈니스 가치를 창출



## ○ 다자협력형

- 현대차는 코이카, 플랜코리아 등과 함께 ‘현대·코이카 드림센터’를 통해 캄보디아, 가나 등의 교육 불균형 해소를 위해 접근하고 있음. 정비과정 등 교육을 거친 졸업생들에게 취업지원 프로그램을 통해 정비소 취업을 알선하고 창업을 준비하는 학생들에게는 멘토링 프로그램을 제공하고 있음.
- 롯데면세점은 성동구, 문화예술사회공헌네트워크와 함께 ‘언더스탠드 에비뉴’라는 프로젝트를 진행하고 있음. 서울 성동구 서울숲 앞 약 1200평(3966.94m<sup>2</sup>)에 달하는 유희부지에 컨테이너 100여 개를 설치하고 이곳을 사회적 기업가, 예술가, 저소득층 자녀 등 사회 취약계층을 지원하는 공간으로 탈바꿈시키는 대규모 사회공헌 프로젝트임. 기업이 사회 문제 해결에 참여하는 동시에 사업과도 연계시켜 서로 상생하는 선순환 구조를 만들어 내며 기업, 지자체, 비영리단체가 CSV라는 동일한 목적을 위해 함께 추진하고 있음.



## □ 대상에 대한 인식변화 : 자선에서 소비자 마케팅으로

- 기존 사회공헌의 수혜대상은 주로 가난하거나 소외받는 계층으로 정함. 기업은 이들을 지속적인 도움이 필요한 기부 대상으로 여기고 구매력이 없기 때문에 기업의 고객으로 보지 않음.
- 그러나 최근 하루 2달러 미만으로 살아가는 전 세계 인구의 86%인 BOP(Bottom of Pyramid: 최빈곤층)계층은 실질구매력 기준으로 중산층 소비시장 규모의 40%에 해당함. 잠재된 구매력을 보유한 신규 소비자층으로 부상하며 기업도

이들을 고객의 관점에서 재해석하고 있음.

- 사회공헌 대상을 단순히 도와줄 존재로만 여기는 것이 아니라 잠재적인 소비자로 보는 것은 사회공헌 사업의 본질적인 변화를 가져다줌.

#### □ 방법론의 변화 : 일방적 선의에서 협력적 비즈니스로

##### ○ 비즈니스 플랫폼 개방

- 비즈니스에서 플랫폼은 반복적인 상호작용과 협력을 통해서 가치를 창출할 수 있는 네트워크 구조로 다양한 제품이나 서비스를 만드는 토대로 활용됨.
- 최근 비즈니스 플랫폼의 개방성이 부각되고 있는데 이는 지식의 평준화로 인해 더 많은 개인과 기업이 모였을 때 더 큰 가치를 창출할 수 있다는 비즈니스적 이익 측면도 있지만 사회적으로는 중소기업들의 진입장벽을 낮춰 기술력과 아이디어만으로 성공할 수 있도록 비즈니스를 변화시키는데 의의가 있음.
- 애플은 아이폰을 통해 모바일 비즈니스에 뛰어들면서 생태계 확장과 영향력 강화를 위해 개방형 앱 전략을 추구. 기존 폐쇄형 정책을 유지하던 안드로이드 진영의 기업들보다 차별성을 가져갈 수 있었고, 사회적으로는 인지도나 자본이 부족하지만 기술력이 있는 많은 벤처들이 성공할 수 있는 환경 조성

##### ○ 비즈니스 생태계 경쟁력 강화를 통한 동반성장<sup>38)</sup>

- 과거에는 기업 간 경쟁을 명확하게 규정된 특정 산업계의 테두리 내에서만 벌어지는 현상으로 이해했음. 하지만 기업은 끊임없이 변화하는 유기체이며, 경쟁은 반드시 동종업계에서만 벌어지는 게 아니라는 인식이 확산되면서 산업계라는 용어 대신 기업 생태계(Business Eco-system)가 등장하게 됨.
- 즉, 기업 생태계란 다양한 기업들이 끊임없이 상호작용하며 진화하는 곳임. 또한 고객, 공급자, 유통업체, 아웃소싱 기업, 관련제품 및 서비스 메이커,

38) 길게 보고 파트너 키우는 젊은 생태계를(2011, 김기찬, 동아비즈니스리뷰 March Issue 1 (No.76))

기술제공 기업 및 여타 조직들의 유연한 네트워크를 총칭함.

- 기업이 성공하기 위해서는 기업 스스로의 경쟁력만으로는 어려우며 산업계가 함께 공생할 때 경영환경 변화에 대처하고 지속가능하게 생존할 수 있다는 인식에서 대기업들은 산업분야의 독과점보다 함께 성공하는 방식에 관심
- 기업 생태계 강화를 통한 동반성장 성공케이스는 애플임. 애플은 인터넷업체들과의 성과 배분 비율을 기존 8:2에서 3:7로 대폭 바꾸고 아이튠즈(iTunes)에서는 음원 제공업체가 70%, 애플이 30%의 수익을 가져가게 하였음. 이러한 상생관계가 다음 세대의 생태계 진화를 앞당기는 힘이 됨.
- 과거 한국 경제는 수렵형 패러다임 모델에 근거해 왔음. 수렵형 패러다임에서 중소기업은 대기업의 일회성 거래 파트너에 불과함. 단 한 번의 거래에서 단기적 이윤 극대화를 추구해야하기 때문에 갑을관계의 우월적 지위를 활용해 단가 압박을 가할 수밖에 없었음. 기업의 생존전략의 유형 중 이러한 나홀로 모델(Stand Alone Model)<sup>39)</sup>은 결국 단절형 경제를 만들고 이러한 방식으로는 순환형 경제, 지속형 경제로 발전하기 어렵게 하였음.
- AOL과 야후는 1990년대 후반 인터넷 사업 분야에서 전성기를 구가했으나 고객자산이라는 우월적 지위를 무기로 단기간 최대의 수익을 올리는 수렵형 패러다임을 선택했음. 그 결과 야후는 단기적으로 매우 높은 성과를 올렸지만, 닷컴 파트너 업체들은 수익성 악화로 고전하게 되었음. 수익 모델이 약해진 파트너 업체들의 콘텐츠 개발 능력도 크게 저하되었고 이는 AOL과 야후를 중심으로 한 기업 생태계의 매력도를 떨어뜨렸음. 결국 이 여파로, 세계 최대의 인터넷 기업이었던 AOL은 시장에서 사라졌음. 한때 구글과 검색업체 1위를 다투던 야후는 큰 어려움에 처했고 구글의 경쟁자라는 명성도 퇴색했음. 나홀로 사고(Stand Alone)와 수렵형 패러다임 모델로 인해 스스로 위기 상황을 자초하게 된 것임.

39) 나홀로 모델(Stand Alone Model): 뛰어난 역량을 가진 기업이 혼자 힘과 기술로 시장에서 기업 간 경쟁으로 승부를 거는 모델임. 동반성장 정책 평가 및 향후 동반성장 추진방안 연구(2012, 한국중소기업학회)

### ○ 거버넌스형 사회공헌

- 사회공헌 사업의 형태가 기업들이 단독으로 사업을 추진하는 직접운영 형태, 그리고 NGO, 지역주민, 임직원, 정부 등 다양한 주체가 함께 하는 거버넌스 형태로 진화하고 있음.
- 이제 사회공헌 활동은 우리 기업만의 이슈라기보다는 다양한 행위주체들이 모여 지역사회의 발전과 상생을 위해 상호협력하며 공동의 사회적 가치를 창조해 나가는 공동참여형 사업으로 자리매김하고 있음.

### □ 투명한 정보공개 및 평가 확대

- 사회책임경영에 대한 기준들이 마련되던 초기에는 권고사항 또는 가이드라인 수준으로 논의되었으나 최근에는 여러 단체 및 이해관계자 집단에서 기업을 평가하는 톨로 활용하고 해당 정보를 공개함에 따라 투자에 대한 의사 결정에까지 영향을 미치고 있음.
- 더욱이 최근 양적으로 확대된 사회책임경영 평가 작업이 자칫 부실해질 수 있다는 전문가 및 업계 의견이 제기되면서 기업 평가 및 우수사례 선정기준이 보다 강화되고 기업의 부적합한 활동 내용을 가려내는 네거티브 스크리닝의 확대가 예상된다.
- 이에 따라 사회책임에 대한 성과를 정리한 지속가능경영보고서의 발간 역시 증가하고 있음. 2011년 11월 기준, 포춘 선정 250대 기업 중 95%가 지속가능경영보고서를 발간하고 있으며, 47%가 보고서 발간을 통해 비용절감 등의 재무적 성과를 얻었음.
- 국내의 경우 2003년에 4개에 불과했던 국내 기업들의 지속가능보고서 발간이 2011년에는 351개(누적)로 늘어나는 등 우리 사회의 지속가능성에 대한 기업들의 관심과 기여가 증가하는 추세임.

- 국내·외 전문가들은 기업들이 지속가능경영보고서를 작성하는 과정을 통해 제품 개발 및 판매 전 과정에서 지속가능성을 고려하고 이를 경제적 수익으로 연결시키기 위해 노력해야 한다는 점을 강조하고 있음. 따라서 재무적 성과 위주로 정기 보고되던 연차보고서가 경제, 환경, 사회적 성과를 균형 있게 보고하는 지속가능경영보고서로 점차 확대 발간될 것임.
- 지속가능경영보고서 작성의 기준이 되는 GRI(Global Reporting Initiative)지표 역시 G4 버전으로의 개정을 통해 지속가능경영과 재무회계를 결합한 통합 보고 방안을 마련 중에 있음. 또한, 보고서 평가 방법 역시 강화하여 2011년 4월부터는 GRI로부터 직접 평가를 받은 경우에만 인증마크를 사용할 수 있도록 정책을 변경함.
- 국내·외로 SR에 대한 관심이 증대되고 있으며 자발적 이행을 넘어 점차 글로벌 표준화에 따른 규제가 이루어지고 있음. 기업 역시도 가격과 품질 경쟁력뿐만 아니라 제품 또는 서비스를 창출하는 과정에서 사회적 책임을 제대로 이행했는지가 점점 더 중요해지고, 이에 대한 이해관계자들의 인식과 요구 역시 높아지고 있음.
- 이렇게 SR에 대한 국제적 관심과 노력이 강화되고 활동의 기준이 되는 모범 또는 규정에 대한 니즈가 증대됨에 따라 기업의 사회적 책임활동에 대한 기준 및 지표가 증가하는 추세임.

3-2. 정부 역할

□ 해외 각국의 사회책임 정책 확대

- 국제사회에서 SR 평가지표 준수가 의무화되면서 정부 차원에서 SR을 장려하려는 노력이 점차 강화되는 추세임.
- 유럽을 비롯한 일부 선진국에서는 SR 영향력 강화를 위해 SR부서 장관 임명, 기업단위 CSR 보고서 제출 의무화 등 다양한 노력을 기울이고 있음.

[표16] 해외 정부의 SR 대응노력

국가명	대응 노력
영국	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 노동조건 보고서 제출 의무화(1979년)</li> <li>▪ SR 장관 임명(2001년)</li> <li>▪ 기업의 재무, 사회, 환경보고서 제출 의무화(2007년)</li> </ul>
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 노동조건 보고서 제출 의무화(1979년)</li> <li>▪ 상장기업의 재무, 환경, 사회보고서 제출 의무화(2001년 회사법 개정)</li> <li>▪ 상장기업의 연차 재무보고서에 사회, 환경적 영향 포함 의무화(2001년 신경제규제법 제정)</li> <li>▪ SR 장관 임명(2002년)</li> </ul>
덴마크	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Social Index 도입 : 기업의 사회공헌도 평가를 위해 기업의 사회적 책임 항목을 구성</li> <li>▪ S마크제도 도입 : 기업의 사회적 공헌을 나타내는 인증제도</li> <li>▪ 대기업, 공기업 및 기관투자가는 연차 재무보고서에 사회적 책임 내용을 포함하여 공개하는 것을 의무화(2010년)</li> </ul>
노르웨이	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 환경보고서 법제화(1999년)</li> <li>▪ CSR 정부 백서 발간(2009년)</li> </ul>
독일	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 대규모 상장기업의 경우 연차보고서에 사회책임 정보공시 의무화(2005년 상법 개정)</li> <li>▪ CSR 국가전략인 'CSR 액션플랜' 수립(2010년)</li> </ul>
인도네시아	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 팜오일 산업의 CSR 준수 의무화</li> <li>▪ 자연자원 관련 기업은 CSR 프로그램 구축이 의무화(2007년)</li> </ul>

국가명	대응 노력
인도	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 순자산 500루피(1,000억 원)이상 기업은 평균 순이익의 2%를 CSR활동에 사용해야 함(2010년)</li> </ul>
일본	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 경제산업성에서 경제단체연합회와 함께 CSR표준위원회 설립(2002년)</li> </ul>

□ 정부 역할의 유형

- 기업의 사회적 책임에 대한 정부 역할을 각 기구와 기관, 연구 주체들은 주로 정부 개입의 정도, 정책의 강제성과 특성 등을 기준으로 구분
- 세계은행(World Bank)은 기업의 사회적 책임에 대한 정부 역할을 강제(Mandating), 촉진(Facilitating), 공조(Partnering), 지지(Endorsing)의 네 가지로 정의<sup>40)</sup>
  - 강제는 법률적 체계를 통해 최소 기준(Minimum Standard)을 설정하는 것으로 사업장 대기오염물질 배출농도의 기준이나 기업 회계규칙, 인권규정 등을 제정하는 것을 의미
  - 촉진은 기업의 사회적 책임을 장려하고 동기(Incentive)를 제공하는 것으로 CSR 관련 정보를 확산, 연구 및 홍보 지원 등의 정책을 의미
  - 공조는 사회적 책임 역할 추진 시 공동의 목표와 기조 아래 함께 수행하는 것을 의미
  - 지지는 정부 조달 관련 기업이나 공기업의 참여를 장려하여 정부의 의지를 표출하는 것
- 유럽연합(EU)은 회원국의 CSR 정책 현황을 조사하면서 정부 역할을 CSR 촉진, 투명성 확보, CSR 친화적 정책 수립 등으로 분류
  - CSR 촉진에 해당하는 정책과 활동은 CSR 인식 제고, 연구 지원, 민·관 파트너십, 포상과 같은 인센티브의 제공, CSR 경영 도구 제공 등

40) Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility : A Baseline Study (2002, World Bank)

- 투명성 확보와 관련한 정책은 CSR 원칙 제정, 보고 체계 수립, 관리 및 인증 체계 수립, SRI(Social Responsible Investment, 사회책임투자) 활성화, 홍보 등
- 정부 차원의 개발, 사회, 환경, 조달, 재정, 통상 등의 정책에 CSR 촉진 및 투명성 확보를 위한 요소들을 반영하는 것을 CSR 친화적 정책 수립으로 분류
- 기업 사회적 책임의 방향성을 자발주의와 규제주의, 기업 주도과 정부 주도의 두 축으로 구분하고, 기업의 사회적 책임에 관한 정부 역할 유형을 장려형, 개입형, 촉진형, 자유방임형으로 분류<sup>41)</sup>하고 있음.
  - 장려형은 영국, 호주 정부와 같이 기업 중심의 자발적 인권 책임을 촉구하고 이에 대한 지원에 주안점을 두는 형태를 의미
  - 개입형은 덴마크와 스웨덴 정부와 같이 국가 중심의 강제적 입법과 규제를 실행하는 형태를 의미
  - 촉진형은 독일과 같이 기업과 국가 및 시민사회가 공동체 내의 네트워크를 통해 기업 사회 책임의 증진을 모색하는 형태를 의미
  - 자유방임형은 미국과 같이 기업의 자발적 사회 책임 정책과 활동을 존중하고 시장 질서에 따르는 형태를 의미
- 기업의 사회적 책임에 대한 정부 정책의 개념적 모형 연구에서는 정부 역할을 CSR 비전 설정, CSR 촉진, CSR 공조로 분류<sup>42)</sup>
  - CSR의 공공재적 특성에 따라 성과가 좋은 기업이 누려야 할 혜택이 그렇지 않은 기업들에게 돌아가는 문제가 발생할 수 있으므로 CSR 촉진을 위해서는 투명성과 공정성 확보를 위한 정책 필요
  - 투명성 확보를 위해서는 성적 표시 제도(Labeling), 보고(Reporting), 인증 체계(Certification Scheme) 등을 운영
  - OECD 가이드라인, UN 글로벌컴팩트, ISO26000, 설리번 원칙 등 국제 표준을

41) 기업의 사회적 책임에 대한 정부 역할 유형 분석 및 적용: 중국 정부 사례를 중심으로(2014, 맹경, 김혁)

42) 기업의 사회적 책임의 정부 정책에 대한 개념적 모형(2007, 안영환)

반영한 CSR 표준 제정도 CSR 촉진을 위한 정책의 하나임.

- CSR 확산을 위해서는 강제적인 정책보다 적절한 시장경제의 메커니즘을 설계하여 적절한 인센티브를 지원하는 것이 바람직함. 시장에서의 긍정적 반응은 기업 CSR의 가장 주요한 동인(Motivation)이 되며 조달물품 선정에 CSR 요소를 반영
- SRI(Social Responsible Investment, 사회책임투자)에 대한 공적연금 참여, 재정 지원, 우수기업 포상, 포럼 구성을 통한 모범사례 발굴하여 확산시키고, 기업 사회공헌 담당자에 대한 교육, 연구와 재정 지원 등도 촉진 수단이 될 수 있음. CSR 공조를 위해 정부는 부처별 정책의 CSR 요소를 강화하고 민·관 파트너십을 추진

#### □ 정부 역할의 방향

- 기업의 사회적 책임과 관련한 주체 논의의 핵심은 기업 자율인지 정부 개입인지의 문제이며 정부가 개입할 경우 정부 역할이 강제적 규제나 장려를 위한 지원의 문제로 발전
- 기업은 강제적 규제가 기술혁신의 장애요인으로 작용하고 국가경쟁력을 훼손한다는 취지에서 CSR이 법에 의해 강제되어서는 안 된다고 주장하고 있음.
- CORE Coalition<sup>43)</sup>과 같은 시민단체는 자발성에 기초한 CSR 접근은 실패하였으므로 입법만이 기업의 사회적 책임을 성공적으로 수행하도록 하는 유일한 방안이라고 주장<sup>44)</sup>하고 있음.
- 중요한 문제는 규제가 구속력이 있는지 여부가 아니라 그 규제가 기업의 선택과 행태를 변화시킬 수 있는 것인지 여부<sup>45)</sup>임.

43) CORE Coalition: 100여 개 이상의 NGO가 연합한 사회책임운동 단체로 영국 내 기업의 투명성과 사회적 책임을 증진하기 위한 입법 운동을 전개

44) 기업의 사회적 책임 -법적 규제의 한계와 과제를 중심으로(2009, 이동승)

45) Multinationals And Corporate Social Responsibility(2007, Zerk)

### 3-3. 규제 관점 정책

#### □ 개요

- ISO26000 제정 당시 국제사회는 오랜 논의 끝에, 기업의 사회적 책임 영역을 기존 ISO처럼 인증형태로 진행할 경우 기업 경영의 여러 가지 제약을 초래할 수 있다고 판단하여 인증형태가 아닌 기업의 자율적 의지 관점의 가이드라인 형태로 제정
- 그럼에도 불구하고 최근 많은 국가들은 사회공헌을 기업의 자율적 의지가 아닌 법적 규제 관점에서 제어하려는 시도들을 추진하고 있음.
- 법적, 제도적 규제 대부분은 인도, 인도네시아 등 개발도상국들을 중심으로 추진되고 있는데 이러한 국가들은 사회적 인프라 구축에 소요되는 비용을 정부 예산만으로는 감당할 수 없어 기업들의 참여가 필요하나 기업들의 자발성이 부족하여 법적, 제도적 장치를 통해 참여를 이끌어내기 위함임.
- 상대적으로 소극적 규제인 정보공개 의무화 등은 선진국들을 중심으로 진행되고 있음.

#### □ 적극적 규제 주요사례

- 가나<sup>46)</sup>
  - 가나의 주요 사업인 벌채 허가를 받기 위해서는 지역 환경, 사회영향평가를 받도록 규정하고 있으며 벌목기업은 지주와 사회적 책임협약을 맺도록 요구됨.
  - 여기에는 운영 중 환경, 고용, 문화적 관행 등에 대한 행동강령과 사회책임, 지역사회 개발에 대한 사회공헌 등 기준이 포함되어 있음.
  - 각 협약은 지역사회와 충분히 협상되어야 함.

46) Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility : A Baseline Study (2002, World Bank)

○ 나이지리아<sup>47)</sup>

- 니제르 델타 지역의 석유, 가스관련 기업은 법적으로 매년 수익의 3%를 NDDC(Niger Delta Development Commission, 니제르델타경제개발기구)에 기부해야 하며 NDDC는 이 자금을 지역 인프라, 환경, 사회개발 프로젝트에 사용

○ 중국<sup>48)</sup>

- 2006년 중국은 기업의 CSR 가이드라인을 만들고 회사법을 개정하여 CSR 조항을 명시하였음.
- 중국 회사법 제5조는 “회사는 경영활동을 하면서 법률과 행정법규를 준수해야 하며 사회 공공도덕과 상업도덕을 준수해야 한다. 그리고 (중략) 사회책임을 져야 한다.”고 규정하고 있음.
- 신노동법에는 종신고용 규정, 파견근로 종료 시 경제적 보상 등 노동자 보호조항을 삽입하였으며 환경오염 기업에게는 신용대출 제한하는 한편, 그린 정부조달제도, 환경감독 측정 관리 방법 도입, 순환경제법 등 관련 법제화를 한층 강화하고 있음.
- 2008년 국유자산 감독관리위원회 주관으로 중앙정부관리 국영기업의 지속가능경영 가이드라인 작성. 국영기업 및 공기업 위주로 지속가능경영 활동을 공시하고 이를 실행하도록 법령화

○ 인도네시아<sup>49)</sup>

- 2007년 신주식회사법에 CSR 관련 내용을 추가함. 자원개발업에 종사하는 기업의 사회적 책임과 환경보호 책임을 의무화하였음. CSR 예산을 책정하여 해당 기업의 비용으로 실행하고 위반기업은 법령이 정하는 제재를 받도록 규정하였음.
- 2012년 시행령을 통해 대상기업을 산림업, 석유, 가스, 공기업, 지열발전, 수자

47) Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility : A Baseline Study (2002, World Bank)

48) 중국 소비자에게 사랑받는 기업의 CSR 7계명(2011, 한국무역투자진흥공사)

49) 국제 CSR 동향분석 및 시사점(2013, 대한무역진흥공사)

원, 광물, 석탄, 채굴기업, 전력기업으로 규정하였으며 환경 보호 및 관리, 독점 및 불공정 기업 거래 방지, 인권, 고용, 소비자 보호 등을 목적으로 함.

○ 인도<sup>50)</sup>

- 2009년 기업 사회책임 자발적 가이드라인(Corporate Responsibility Voluntary Guideline)을 통해 세계 최초로 기업 CSR에 대한 의무조항을 명시하였으며 해외투자기업을 포함한 민간 기업을 대상으로 함.
- 이에 따르면 일정 자산규모 이상 기업은 순이익의 최소 2%를 CSR 활동에 투자하도록 의무화하여 미이행 시 5만~250만 루피의 벌금형을 받게 되고 해당 기업의 책임자는 3년 이하의 징역이나 5만~50만 루피의 벌금형에 처해짐.<sup>51)</sup>
- 중공업 및 공공산업부(Ministry of Heavy Enterprises and Public Enterprises)는 공기업의 이익을 CSR 프로젝트 자금으로 운용해야 한다는 가이드라인을 발표함.
- 공기업의 경우 세후 순수익이 10억 루피 이하인 기업은 수익의 3~5%, 10억 루피에서 50억 루피인 기업은 2~3%, 50억 루피 이상인 기업은 1~2%를 CSR에 투입하도록 규정하였음.<sup>52)</sup>
- 공기업들은 적어도 1개 이상의 낙후지역 개발 프로젝트를 추진해야 하며 전체 CSR 예산 중 5%는 자연 재해 시 구조 활동을 포함한 긴급구조 활동 예산에 배정해야 함.
- 2011년에는 기업법 개정안을 통해 CSR 활동을 규정

50) 주요 국제기구 및 주요국의 기업의 사회적 책임 활동 국가전략에 대한 분석(2013, 외교부)

51) 2015년 12월 환율 기준 1루피는 한화 약 18원이므로 5만~250만 루피의 벌금은 한화 약 90~4,500만 원에 해당하며 10억 루피는 한화로 약 1,800억 원, 50억 루피는 한화 약 9천억 원에 해당함.

52) CSR 활동에는 국민층 근절을 위한 노력, 교육사업 및 교육여건 개선, 성별격차 해소 및 여성 인권 보장, 아동사망률 감소 및 산모 건강증진을 위한 활동, 면역결핍 바이러스, 후천적 면역결핍 증후군, 말라리아 및 각종 질병 퇴치를 위한 활동, 환경보호 활동, 취업지원을 위한 직업교육지원 활동, 사회적 기업 지원 활동, 인도정부가 설립한 CSR 관련 펀드에 대한 기부가 포함

## □ 소극적 규제 주요사례(비재무 정보 공시 의무화)

### ○ 덴마크<sup>53)</sup>

- 1995년 녹색회계법(Green Accounting Law)을 제정하여 유럽 국가 중 처음으로 환경보고서 공개를 강제함.
- 환경에 영향을 미치는 약 3,000개 기업이 관련 기관과 일반인에게 사업이 환경에 미치는 영향과 이를 최소화하기 위한 노력을 기술한 환경 보고서를 공개하도록 함.
- 환경 회계(Green Account)도 외부에 의무적으로 공개
- 2008년에는 덴마크 재무제표법(Danish Financial Statements Act)에 따라 상장사 비재무 정보 공시를 의무화함.
- 공기업 및 상장사 중 총 자산 1,920만 유로, 매출 3,830만 유로, 평균 정규직 종업원 수 250명 이상에 해당하는 약 1,100개 대기업이 정보 공개의 대상
- 대상 기업은 연차보고서에 CSR 정책, CSR 정책 시행 내용과 결과, 전망 등 지속가능경영 활동의 성과를 보고하도록 함.
- 모회사가 그룹 차원에서 지속가능성보고서를 발행할 경우 자회사의 비재무적 정보 공시 의무는 면제되며 연차보고서에 공시하는 비재무 정보에는 이에 대한 경영진 검토 의견을 함께 게재

### ○ 스웨덴

- 1999년 스웨덴 재무회계법(Financial accounts Law)에 따라 환경관련 허가를 요하는 약 20,000개 기업이 연차보고서에 환경정보를 포함하도록 강제화
- 2007년 공기업 외부 보고 가이드라인(Guidelines for External Reporting by State-owned Companies)을 제정하여 정부 산하기관 및 공기업의 비재무 정보공개를 의무화하였으며 2012년에는 공기업의 지속가능경영 목표 설정 및 성과보고를 법제화하였음.

53) 기업의 사회적 책임 성과공시 법제화 동향(2014, 지속가능경영원)

- 보고서에는 환경, 인권, 이사회 다양성에 관한 내용이 수록되어야 하며 제3자 검증을 통해 연차보고서 제출시기에 제출해야 함.

○ 프랑스<sup>54)</sup>

- 2001년 민간 부문의 CSR과 사회책임투자를 장려하기 위하여 신경제규제법 (Nouvelles Regulations Economiques, NRE)을 제정
- 기업이 공개해야 할 정보를 근로 정보에서 환경, 사회책임 정보까지 확대하였으며 정보를 공개해야 할 대상도 회사 내부 관계자에서 주주 등 외부 이해관계자로 확대
- 상장기업의 비재무 정보 공시 의무화가 이루어지자 상장기업과 비상장기업 간 ESG<sup>55)</sup> 정보 공시 격차가 발생하였으며 이를 해소하기 위해 2012년 친환경법 (Grenell II) 시행령을 공포
- 친환경법은 종업원 500명을 초과하는 모든 기업의 비재무 정보 공시를 의무화하여 비상장기업도 ESG 관련 정보를 공개하도록 함.
- 펀드 매니저는 기업이 ESG를 고려하고 있는지 여부를 투자 설명서에 공시해야 하며 ESG 성과가 좋지 않은 펀드는 관련 내용을 웹 사이트와 연차보고서에 게재하여 해당 정보가 투자이사결정에 사용되도록 해야 함.
- 비재무 정보가 담긴 연차보고서는 이사회 승인과 제3자 검증을 거친 후 주주 총회에 제출
- 벌금과 같은 적극적 제재는 없으며 ‘준수 혹은 설명(Comply or Explain)’을 기조로 하나 이해관계자가 누락 정보에 대해 소송을 제기할 수 있으며 투자 의사 결정에도 영향을 미칠 수 있도록 함으로써 오히려 기업에 미치는 압력은 증가

54) Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility : A Baseline Study (2002, World Bank), 사회책임정보 공시 법제화의 도입 필요성(2010, 이상훈), 프랑스의 사회책임투자(SRI) 현황과 시사점 (2014, 김선민)

55) ESG(Environmental, Social and Governance): 기업 사회적 책임의 3요소인 환경(E), 사회책임(S), 지배구조(G)를 의미

## ○ 영국 56)

- 2006년 회사법(Companies Act)에서 상장사 연차보고서에 종업원, 사회, 지역, 환경 영향을 포함하도록 의무화
- 모든 기업은 매년 사업보고서(Business Review)를 공시하여 환경, 근로자, 사회 이슈 등에 대한 내용을 공개하도록 함.
- 2013년 회사법 개정을 통해 회사 개요 중 전략 보고 부문 즉, ESG 정보 공개를 강화하도록 함.
- 영국 상장기업의 연차보고서는 전략 보고 및 이사 보고로 구성된 회사 개요, 지배구조 현황, 재무제표로 이루어지며 이 중 전략 보고 부분은 ESG 정보를 공개하는 데 주된 의의가 있음.
- 개정 회사법에 따른 전략 보고의 주요 내용은 기업의 주요 리스크 및 불확실성에 대한 설명, 해당 사업연도의 성과 및 기업 현황에 대한 설명, 향후 장래 사업 전망에 대한 설명(환경, 근로자, 지역사회 이슈 포괄), ESG 정책 등을 포함

## ○ 남아프리카공화국

- 모든 상장사를 대상으로 통합보고서 공시 의무화<sup>57)</sup>
- 2009 건전한 지배구조에 대한 법률(The King Code of Governance Principles for South Africa 2009)인 King III를 발표하였으며 그 중 Chapter 9에서 통합보고와 통합보고서를 실질적으로 작성하는 방법을 다룸.
- 이는 IIRC(International Integrated Reporting Council, 국제통합보고위원회)<sup>58)</sup>가 2013년 국제통합보고 프레임워크(International <IR(Integrated Reporting)> Framework를

56) Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility : A Baseline Study (2002, World Bank), 사회책임정보 공시 법제화의 도입 필요성(2010, 이상훈), 프랑스의 사회책임투자(SRI) 현황과 시사점(2014, 김선민)

57) 통합 보고(Integrated Reporting): 연차 보고서를 통해 단기적 재무 성과를 공개하거나 환경, 사회 부문에만 집중한 사회책임 보고서를 분리 발행하는 데 그치지 않고 재무 정보와 비재무 정보를 통합하여 과거와 현재 기업의 경영 활동이 기업의 장기적 가치와 사회, 환경에 어떠한 영향을 미치고 있는지 보고하는 것

58) IIRC(International Integrated Reporting Council): 지속가능성 보고에 대한 가이드라인을 제시하는 국제기구인 GRI(Global Reporting Initiative)와 영국 지속가능성 회계 프로젝트(The Prince's Accounting for Sustainability Project, 통칭 A4S)가 창립한 국제 통합보고 확산과 가이드라인 제정을 위한 기구

발표하기 전에 이루어진 것으로 세계 통합보고의 움직임에 영향을 미침.

- 통합보고는 2010년 3월 JSE(Johannesburg Stock Exchange, 요하네스버그 증권거래소)<sup>59)</sup>의 상장 요건으로 채택되었으며 이를 준수하지 않을 경우 공식적으로 사유를 설명해야 함.

#### ○ 스페인

- 2011년 지속가능경제 법령에 의해 공기업 및 종업원 1,000명 이상 모든 민간 기업의 지속가능경영 성과보고를 의무화하고 보고서를 사회책임위원회에 보고하도록 하고 있음.

#### ○ 인도네시아

- 2012년 신주식회사법 시행령에 따라 자연자원 개발 기업, 개발은 하지 않지만 기업 활동이 자연자원에 영향을 미치는 대상 기업은 CSR 활동을 연차보고서에 포함하여 공시하고 주총에서 공개하도록 함.

#### ○ 유럽연합(EU)<sup>60)</sup>

- 2013년 회계 지침(Accounting Directive) 개정안에 따라 EU 내 대기업은 고용, 인권보호, 반부패 및 뇌물수수, 이사회 다양성(성별, 나이, 출신지, 학력) 등에 관한 정책, ESG 리스크 관리, ESG 정책 시행 결과에 대한 정보를 의무 공시
- 종업원 500명 이상, 총자산 2,000만 유로 초과, 매출 4,000만 유로 초과의 세 요건 중 두 가지 이상을 충족할 경우 상기 의무 부과
- 관련 정보를 공개하지 않거나 정책이 없는 기업은 공식적으로 해명해야 함 (Comply or Explain).

59) 남아프리카공화국의 증권거래소

60) 유럽연합(EU)의 비재무적 정보 공시 현황 및 시사점(2013, 김선민)

---

○ 한국

- 2013년 발의하여 상정한 자본시장법 개정안에는 상장기업이 금융위원회와 한국거래소에 제출하는 사업보고서에 CSR 관련 정보를 의무적으로 공시하도록 되어 있으며 그 내용은 기업 가치에 영향을 줄 수 있는 인권, 노동, 환경, 공정 거래, 반부패, 지역사회 공헌 등임. 그러나 법안은 2년째 국회에 계류 중임.
- 국가계약법 개정안은 계약 절차의 진행에 있어서도 사회적·환경적 가치를 고려하여 입찰자격을 제안하거나 낙찰자를 결정할 수 있도록 법적 근거를 명시하였으나 소관 상임위에 계류 중임.

### 3-4. 장려관점 정책

#### □ 세제 혜택 확대

##### ○ 베트남<sup>61)</sup>

- 노동, 환경 분야 우수기업에 대해서는 채무 시 세금 납부 기한 연장, 장애인, 여성, 소수인종, 취약계층의 취업과 교육에 대해 세금을 면제함.
- 지역적으로 사회, 경제, 환경이 열악한 지역에 에너지 절약 기술 투자를 하는 기업은 법인세율 인하 혹은 면제됨. 생산 시설 투자와 주택 시설 투자에 대해 세금을 면제 받을 수 있음.
- 장애인 노동자 비율이 전체 노동자의 30% 이상을 차지하면 고용기업에게 법인세와 토지 및 수역 임대료를 50% 감면해주고 대출 시 이자율 우대, 토지사용 조건 우대 등을 제공함. 또한, 장애인 노동자 비율이 70% 이상을 차지하면 토지 및 수역 임대료를 면제받을 수 있음.

##### ○ 브라질<sup>62)</sup>

- 아동과 청소년 권리보호, 문화개선 분야에 기부하는 기업에 대해 세금 감면 혜택을 제공하고 있음.
- 문화활동 스폰서십에 대해서는 수익의 4%까지 기부금액의 40%를 세금환급하고 있으며 어린이 및 청소년 대상 일반기부에 대해서는 수익의 4%까지 기부금액의 100%를 세금환급하고 있음.
- 미술관 및 박물관 등 공연예술 스폰서십은 수익의 4%까지 기부금액 100%를 세금환급하고 있음.

61) 국제 CSR 동향분석 및 시사점(2013, 대한무역진흥공사)

62) 개인기부 활성화를 위한 세법제도 개선에 대한 연구(2009, 이상신, 박훈)

### ○ 캐나다

- 연간 기업 순이익의 75%까지 세액공제하고 있으며 ‘생태적으로 민감한 지역’, ‘캐나다 문화유산’, ‘온타리오주의 왕실기부’에 대해서는 연간 순이익의 100%까지 세액공제
- 제약회사의 의약품기부 장려를 위해 기부 의약품을 공정시장가액(Fair Market Value)만큼 기부한 것으로 인정하여 세제 혜택을 주고 있음.

### ○ 콜롬비아

- 기업이 비영리기관과 자선활동을 위한 파트너십을 통해 사회공헌에 활용한 금액은 총수입 40% 이하 한도 내에서 세금 면제

### ○ 일본

- 특정기부금, 공익사단법인, 특정공익증진법인 등의 제도를 통해 기부활성화를 추진하고 있음.
- 회사 등의 법인이 지출한 일반기부금은 그 법인의 자본금액, 소득금액에 따라 일정한 한도까지 손금에 산입할 수 있음.

### ○ 한국

- 법정기부금은 해당 사업연도의 소득금액에서 2월 결손금을 제외한 금액의 50% 한도 내에서 소득공제되며 이월공제는 5년까지 가능하며 지정기부금은 2월 결손금과 법정기부금을 제외한 금액의 10% 한도 소득공제 처리되며 이월공제 한도는 5년임.

## □ 투자 장려

### ○ 브라질 Novo Mercado<sup>63)</sup>

- Novo Mercado는 기업지배구조가 우수한 기업만 상장시키는 특별 상장체제로 정부는 이에 상장된 기업에 대해서는 연기금이 더 많은 비율을 투자하도록 허용하고 있음.
- 이 제도는 브라질 기업 지배구조 개선과 주식시장 활성화에 크게 기여한 것으로 평가받고 있으며 러시아 모스크바 거래소가 이를 벤치마킹하여 Novy Rynok<sup>64)</sup> 개장을 준비

### ○ 한국 ESG 고려 투자규정

- 2014년에 통과되어 시행되고 있는 국민연금법 개정안은 '국민연금기금의 ESG 고려와 공시'를 규정하고 있음. 이 법은 국민연금이 투자할 때 투자대상의 ESG 즉 환경, 사회, 지배구조 요소 등을 고려할 수 있고, 관련 정보를 의무적으로 공시하도록 하고 있음. 사회책임투자는 임의 규정이지만 공시는 의무사항이며, 주식과 채권에만 적용됨.

## □ 성과보상

### ○ 대만 Green Business Award

- 1992년부터 환경경영에 적극적인 기업을 대상으로 전시회와 국가 차원의 상을 수여하고 있음. 수상기업은 대통령이 직접 대내외에 성과를 치하하여 그 가치를 높이고 있음.
- 대만환경보호총국은 대만기업의 ISO14000 인증률이 특별히 높은 이유가 이러한 성과보상과 장려 노력에 있다고 판단하고 있음.

63) Novo Mercado는 포르투갈어로 신시장(New Market)이라는 의미이며 브라질 주식시장에서 기업지배구조가 우수한 기업만을 상장하는 특별 상장부의 명칭임.

64) Novy Rynok은 브라질의 Novo Mercado를 벤치마킹하여 러시아 주식시장에서 개장하려고 하는 기업지배구조 우수기업 특별 상장의 명칭이며 이 또한 러시아어로 신시장(New Market)을 뜻함.

□ 인증제도

- 남아공 Proudly South Africa
  - Proudly South Africa는 정부주도 NEDLAC(National Economic Development and Labour Council, 전국경제발전위원회)가 설립한 비영리 기업
  - 사회적 책임 기준을 이행한 남아공 기업을 대상으로 로고를 사용하게 함. 로고는 ‘제품 원자재의 최소 50% 이상을 지역에서 공수하였고 공정노동과 환경기준 준수, 지역 생산자가 생산한 품질 높은 생산품’임을 보장하고 있음.
  - 사회적 책임을 성실히 이행하는 기업을 정부에서 보증해주는 인증제도로 볼 수 있으며 남아공 국민의 93%가 캠페인을 지지한다고 답하고 있음.
- 덴마크 Social Index<sup>65)</sup>
  - 2000년 사회부에 의해 만들어진 지표로 60점 이상을 받은 기업들은 외부전문가들의 인증을 통해 제품에 로고를 사용할 수 있도록 권한을 부여 받음.
- 프랑스 SRI 라벨<sup>66)</sup>
  - ESG 연구기관인 Novethic<sup>67)</sup>이 2009년부터 부여하고 있는 인증으로 ESG 기준을 충족하는 펀드에만 라벨을 부여. 2015년 기준 유럽에서 113개의 SRI 펀드에 라벨 인증



65) 주요 국제기구 및 주요국의 기업 사회적 책임활동 국가전략에 대한 분석(2013, 송유철)  
 66) 프랑스의 사회책임투자(SRI) 현황과 시사점(2014, 김선민)  
 67) 프랑스 국영 은행인 CDC(Caisse des Dépôts)의 비영리 연구 기관

## ○ 벨기에 사회적 라벨

- 벨기에 내 유통제품이 공급망의 전 생산과정에서 국제노동법을 위반하지 않았다는 것을 증명하는 라벨로 ILO<sup>68)</sup> 기준에 따라 차별, 인권침해, 아동노동, 강제노동, 단결권 및 단체행동권 금지, 환경파괴 등의 위반 행위가 없어야 함.
- 라벨 획득절차는 기업이 라벨 신청 제품을 선택하고, 제품의 전 생산과정에 대한 설명이 담긴 사전 신청서를 제출. 16명으로 구성된 사회윤리적생산위원회(CPSR- Comité pour une production socialement responsable)의 예비 심사 후 '라벨 획득 본 신청서' 제출. 여기에는 생산과정 최종 책임자 지정, 생산과정에 대한 상세설명, 하청업체, 공급처에 대한 정보 및 전 생산과정에서 국제노동기구(ILO)의 근본 기준을 준수했다는 확인서, 근로자가 라벨에 대한 이의제기를 할 경우 근로자가 거쳐야 하는 절차에 대한 정보의 사전 제공 여부, 제품의 생산과정에 관련된 모든 이해관계 업체가 감사 전에 기업의 라벨 획득 신청 사실을 알고 있었다는 확인서 필요. 벨기에 정부 인증 감독기관 리스트 중에서 기관을 선택해 의뢰하면 심사 진행
- 인증을 돕기 위해 정부는 심사비용의 50%를 보조하고 개도국 생산 보조금과 제품의 생산과정 중 일부 생산라인이 ACP 국가(아프리카, 카리브해, 태평양 지역) 혹은 최빈개발도상국으로 분류된 곳에서 행해졌을 시 규모와 관계없이 최대 2,000유로 지원

○ UAE CSR Label<sup>69)</sup>

- 기업들의 CSR활동에 대해 홍보도구로 인증 부여. 두바이 기업 및 단체 간의 CSR 활동을 공유하고 사회책임에 적극적인 비즈니스 커뮤니티를 구성하고자 함.
- 기업이 자가진단을 통해 1차 평가(CSR 추진을 위한 기업 내부활동, 규정준수, 수행평가, 수행성과 개선, 기업규모 및 이해관계자 적합성 등) 결과를 등록하면 관련 팀에서 피드백을 제공하고 일정 기준을 넘을 경우 인증 발급

68) ILO(International Labour Organization, 국제노동기구)

69) 국제 CSR동향분석 및 시사점(2013, 대한무역투자진흥공사)

### ○ 한국 농촌사회공헌 인증제

- 농촌마을과의 자매결연 등을 통해 농촌 활력 제고에 기여한 우수 기업이나 단체에 대하여 농림축산식품부가 인증서를 발급하고, 해당 기업·단체에게는 금융지원(금리 인하, 융자한도 상향 등), 정책사업 지원, 물품구매·용역 입찰 시 가산점 수여 등 일정한 혜택을 부여하는 제도로 2013년 처음 시행
- 농촌사회공헌 활동 기간이 최소 3년 이상 경과한 기업 중 해당 활동 실적과 성과가 있는 기업 및 단체는 농촌사랑범국민운동본부 홈페이지에서 인증을 신청할 수 있음.

## □ 조달혜택

### ○ 중국 정부조달 우선권 부여

- 민간, 외자, 국유 기업별로 각 분야별 100대 사회적 책임 우수기업을 선정하여 발표하고 우수기업에 정부조달의 우선권 부여
- 기준은 6개 부문 18개 항목 지표이며 ISO26000에 기초하여 관리, 시장, 사회, 환경 등 4개 분야 사회책임으로 구성

### ○ 한국 CSR 촉진을 위한 조달법 개정안

- 조달법 개정안에는 약 120조 조달시장에서 정부의 구매력과 지위를 활용한 CSR 촉진내용이 포함되어 있음. 조달법 개정안은 '효율성'만 명시된 법률의 목적 조항에 조달사업의 '공공성'을 명시하는 한편 조달절차에 환경, 인권, 노동, 공정거래, 소비자 보호 등 사회적·환경적 가치를 반영하고 있으며 2015년 현재 국회 상임위를 통과했음.

#### 4 시사점 : 기업 사회공헌의 문제점과 변화 방향

##### □ 사회공헌 트렌드 : 비즈니스 중심으로 변화

- 사회공헌 목표의 변화 : CSR에서 CSV로 변화하면서 기업 본연의 사회적 책임에 초점을 맞추고 있으며 사회공헌을 신성장동력, 새로운 비즈니스 기회로 접근하고 있음.
- 사회공헌 대상에 대한 인식 변화 : 사회공헌 수혜자를 지속적인 도움이 필요한 기부의 대상으로 여기는 것이 아닌 소비자로 새롭게 인식. BOP(Bottom of Pyramid: 최빈곤층)를 대상으로 한 마케팅 활동 측면에서 사회공헌에 대한 관점 변화
- 방법론의 변화 : 사회공헌을 일방적 선의에서 협력적 비즈니스로 인식하게 되면서 플랫폼 개방, 비즈니스 생태계 경쟁력 강화를 통한 동반성장, 거버넌스형 사회공헌 등이 주목받고 있음.
- 투명한 정보공개 및 평가 확대 : 비재무적 관점에서 사회공헌 성과를 투자 등의 가치판단에 활용하기 시작하면서 사회공헌 정보의 계량화, 투명한 공개, 글로벌 평가를 통한 객관화 노력이 중요해지고 있음.

##### □ 사회공헌 조직 : 기업 내 인정 및 영향력 약화

- 조직 내 실질적 전담조직 및 인력비율 감소. 사회공헌 업무를 임시적 단기업무로 인식하고 있어 사회공헌을 담당하는 인력에 대한 대우 및 중요도 낮아짐.
- 기존 사회공헌 전담부서를 구성했던 대기업들이 유사한 기능의 타 부서로 통합하거나 비즈니스 관점에서 CSV팀, 소비자관리 부서로 소속을 변화시키는 사례 증가

- 사회공헌 조직의 소속변화와 통합 이슈는 기업 내 중요 경쟁력 강화와 리스크 관리 측면의 강점이 있음. 조직의 축소와 중요도 감소로만 판단할 수는 없음. 그러나 장기적으로 사회공헌의 진정성 및 철학의 유지, 전문성 확대 측면에서 문제 발생의 소지가 커진 것은 분명함.
- 사회공헌이 기업 가치사슬 전반으로 확대되고 타 기업과의 협력, 공동추진이 증가함에 따라 핵심사업과 연계한 의사결정, 여러 부서와 협업을 제어할 수 있는 리더십이 요구되고 결국 전담부서의 역량, 직급, 리더십이 더욱 중요해짐.

#### □ 사회공헌 업무 및 프로그램 : 전문성과 트렌드 변화에 대응 부족

- 기존에는 사회공헌 담당자 및 부서의 전문성을 사회에 대한 정보력, 이해도 측면에서 파악했다면 사회공헌이 비즈니스 관점으로 변화하면서 새로운 전문성이 요구되고 있음.
- 사회적 책임을 기부나 기여 관점이 아닌 제품생산, 소비자, 구매, 안전, 지구온난화 등 다각도의 문제해결 관점에서 바라볼 경우 기존 사회공헌부서의 전문성과 업무특성, 관계성으로는 해결하기 어려우며 오히려 이에 대한 전문성은 사업부서에서 보유하고 있음.
- 그러나 총괄조직 없이 사업부서 단위에서 사회공헌을 추진하게 되면 사회공헌 활성화와 실효성은 증대될 수 있지만 사회책임에 대한 기업 이념, 사회공헌 추진의 정체성, 통일성 등에 대한 문제 발생 가능성 있음. 또한 기업의 비즈니스 기회나 위기, 생존 측면이 아닌 시민사회의 구성원으로서 담당해야 할 사회공헌에 대한 책임문제 발생
- 결국 사회공헌부서는 새로운 사회공헌 트렌드 변화에 적극적으로 대응, 비즈니스 연계 사회공헌을 주도해야 할 필요성이 있으나 이를 위해서는 전문성 변화 및 조직적, 구조적으로 선결되어야 함.

### □ 사회공헌 성과인정 : 사회공헌의 기여효과 감소

- 사회공헌을 통한 기업 이미지 기여 및 홍보효과, 고객 충성도 기여, 리스크 관리 등에 대한 연구 결과, 대부분 효과가 미미하거나 직접적인 상관관계를 발견할 수 없었음.
- 결국 성과에 대한 계량화 노력 필요. 특히, 투자대비 효과에 대한 관심 증대로 SROI(Social Return of Investment)를 활용한 효과성 산출 등이 활성화되고 있음. 그러나 사회공헌 성과를 명확하게 정량화하기 어려워 기업 경영에 대한 객관적 기여도 측정에는 한계를 나타내고 있음.

### □ 사회공헌 가치 및 윤리 : 오너리스크, 법규 위반, 부패 및 불공정 거래 문제

- 기업은 사회공헌만 지엽적으로 추진하는 것이 아니라 보다 본질적인 사회적 책임의 관점에서 접근해야 함. 최근 이슈가 되었던 분식회계, 뇌물 수수 등 윤리적인 문제를 해결하고, 오너에게 집중된 경영이 아닌 주주의 권리를 행사할 수 있는 투명한 지배구조를 구축하기 위한 노력 필요함.
- 소비자들의 높은 기대 수준 대비 기업들의 너무 낮은 윤리경영 수준이 사회공헌의 효과를 높이고 영향력을 확산하는데 저해요인이 되고 있음.

### □ 규제 관점의 정책 : 정보공개와 투명성 강화 중심

- ISO26000 제정 당시 국제사회는 기업의 사회적 책임 영역을 인증하는 것이 기업 경영의 자율을 해칠 수 있다고 판단하여 가이드라인 형태로 추진하였으나 최근에는 사회공헌을 기업의 자율적 의지가 아닌 법적 규제 관점에서 통제하려 함.
- 기업 사회공헌 활성화를 위해 인도, 중국 등을 중심으로 법적 규제 관점에서 접근하고 있음. 이러한 법률 및 규제정책들은 사회책임을 위한 정부 인프라 사

업을 위해 기업 순이익의 일정비율을 사회공헌에 투자하게 하는 등 강제성에 초점을 맞추고 있음.

- 그러나 EU, 영국, 덴마크 등 대다수 선진국들의 규제관점 정책들은 기업의 경영 투명성을 높이기 위한 정보공개 투명성 중심으로 사회책임 활동 등 비재무적 정보 공개를 의무화하는 소극적 규제를 중심으로 기업의 사회책임 활성화를 이끌어내고 있음.
- 이러한 움직임은 사회에 영향이 높은 환경데이터 등을 외부에 의무적으로 공개 하도록 법률화한 덴마크를 시작으로 의무적으로 공개해야 하는 연차보고서에 환경, 사회, 지배구조 등의 비재무적 ESG 정보를 담도록 하는 형태로 추진되고 있음. 상장기업만을 대상으로 하는 국가가 다수이나 스페인처럼 1,000명 이상의 모든 민간 기업을 대상으로 하는 등 확대 움직임 있음.
- 한국은 ISO26000 제정 당시 인증 반대를 표명했으며, 현재에도 기업경영의 자율권 침해와 경쟁력 약화를 이유로 적극적 규제에 반대하고 있음. 선진국 수준의 소극적 규제인 정보공개 의무화를 위한 법안이 상정되었으나 기업들의 반대로 2년째 국회에 계류 중임. CSR 정보 공개 의무화는 유럽 대부분의 국가들이 적용하고 있는 등 그 중요성이 커지고 있어 조속한 처리가 필요

#### □ 장려관점 정책 : 실효성 확대 필요

- 기업에게 혜택을 제공하여 자발적인 참여를 이끌어내는 정책들은 사회책임 비용의 세제 혜택, 지배구조 우수기업 대상의 상장정책 등의 투자 장려책과 성과보상, 인증 및 정부조달 우선권 등의 혜택이 있음.
- 한국도 국민연금법 개정안을 통해 ESG를 고려한 투자 활성화와 농촌사회공헌 인증제, 조달을 통한 CSR 촉진 등을 규정하고 있으나 현재까지는 CSR을 장려하는 수단으로써의 실효성 부족

### III. 결론 : 기업 사회공헌 영향력 강화 방안

1. 사회공헌 조직의 역할 변화
2. 사회공헌 업무 변화 방향
3. 사회공헌 성과인식에 대한 공감대 확산
4. 정책적 지원 방향

## ① 사회공헌 조직의 역할 변화

### 1-1. 접근방향

- 현재 기업들의 사회공헌 조직은 사회적 관점의 프로그램 추진에 최적화되어 있어 새롭게 변화하는 비즈니스 관점의 사회공헌 트렌드를 반영한 프로그램 개발 및 운영에 한계가 있음.
  - 비즈니스 관점의 사회공헌은 기업이 현재 혹은 미래에 추진할 비즈니스를 중심으로 사회적 필요를 고려하기 때문에 비즈니스에 대한 이해가 주요하며 여기에는 조직 내 기획부서, 사업부서, 연구개발부서 등과 협력이 필요함.
  - 사회공헌 조직은 각 부서업무에 대해 충분히 이해하고 있지만, 현재 사회적 관점의 프로그램 운영 및 조직 내 봉사활동 등으로 업무영역이 한정되어 있으며 업무량이 과다함. 새로운 변화에 대한 능동적인 준비 및 조직변화에 대한 대응이 부족함.
  - 기업 사회공헌이 비즈니스 중심으로 빠르게 변화함에 따라 기업현장에서 신규 추진동력을 찾고 있어 기존 사회공헌 조직의 변화가 반드시 필요한 상황임.
  - 특히, 최근과 같이 사업 부서에서 직접 사회공헌 아이템을 개발하고 CSV 사업의 주도권을 갖게 된다면, 점차 사회공헌 조직에서 수행하는 프로그램 비율이 줄어들고 조직 규모, 인력수준 등에서 경쟁력이 약화될 수 있음.
- 사회공헌의 전문성에 대한 시각변화로 조직 및 전문가 대우 변화
  - 현시점에서 기업에서 바라보고 있는 사회공헌의 전문성은 기업의 비즈니스 관점에서 사회적 기여이며, 사회복지, 환경, 윤리보다 비즈니스가 중심이 되는 전문성이 요구됨.

- 이러한 사회공헌의 전문성이 변화하고, 기업 사회공헌 프로그램이 안정화 단계에 접어들면서 각 기업 사회공헌이 비슷한 수준을 유지하고 기존 사회공헌 조직 및 전문가의 필요성이 줄어들고 있음.
  - 기업 경영진이 기대하는 비즈니스 관점과 사회공헌 담당자의 사회복지적 관점의 전문성 괴리. 오히려 기업 경영진은 경영업무를 경험한 직원이 더 전문성이 있다고 판단하여 사회공헌 전문인력을 채용하지 않거나 대우가 낮아지고 있으며 기존 사회공헌 조직 및 사회복지 전문가들의 입지도 좁아지고 있음.
- 사회공헌 조직의 역할 변화를 통한 사회공헌의 영향력 강화 필요
- 기업 관점에서는 조직 내 사회공헌 리더십 강화와 담당부서의 역할 변화가 필요한 시점이며 이는 내부 인식 변화와 함께 시스템 변화가 동반되어야 함.
  - 시민사회 관점에서는 기업이 사회공헌을 비즈니스 관점에서만 바라보지 않고, 지역사회의 필요와 복지 공백의 지원 등에 지속적인 관심을 기울일 수 있도록 기업과 협의해야 함.
  - 정부 관점에서 사회공헌이 국민생활에 영향을 미치는 중요한 영역으로 볼 때 정보보안처럼 강제적으로 조직을 규정할 수 있으나 사회적 책임 이슈가 대부분 자발성에 근거하고 있기 때문에 관련 위원회 신설, 책임임원 제도 등을 장려하는 차원에서 접근할 필요가 있음.

**사회공헌 리더십 강화**

- 이사회 산하 사회공헌위원회 설치
- 사회공헌위원회 운영지침 및 사무국 역할 신설
- 사회공헌 책임임원(CSO) 제도 도입
- 전사 사회공헌 지표관리 및 임원평가 반영

**사회공헌 담당부서의 역할 변화**

- 1안 : 이해관계자 관계관리 조직
- 2안 : 사회공헌 통합연계 조직

## 1-2. 사회공헌 리더십 강화

### □ 이사회 산하 사회공헌위원회 설치

- 사회공헌부서의 입지 및 위상 하락은 기업의 중요한 결정에 사회공헌이 영향을 적게 미친다는 점도 기인하지만, 조직 내 운영부서로서 인식되고 있는 현 상황에서 자발적인 노력만으로는 변화를 이끌어내기 어려워 위원회를 통한 리더십 차원의 변화 필요
- 사회공헌은 조직 내 여러 부서와 업무 및 비즈니스의 협업이 필요하고 통합적 관점의 의사결정이 요구되므로 대다수 대기업들은 사회공헌 추진을 위한 위원회를 보유하고 있음. 그러나 ‘사회공헌위원회’, ‘사회책임위원회’, ‘지속가능경영위원회’ 등 유사 위원회들이 형식상 존재해 본연의 역할을 수행하지 못하고 있음.
  - 보유한 위원회 대부분이 자문위원회로 구성되어 사업 추진에 대한 자문 역할에 한정되어 있거나, 의결기구화 되어 있어도 형식에 그치고 있어 실질적 리더십을 통한 사회공헌의 조직 내 위상강화에 기여하지 못함.
- 비즈니스에 실질적인 영향력을 행사하기 위해서는 위원회를 이사회 내부 소위원회나 전문위원회로 구성할 필요가 있으며 위원회의 중요성을 인식한 글로벌 기업들은 이를 적용하고 있음.
  - 이사회 운영 효율화를 위해 오히려 불필요한 소위원회를 폐지하거나 통합하는 추세이나 사회책임 관련 위원회 운영의 필요성에는 공감하여 새롭게 신설
- 기업 사회공헌 추진을 평가하는 글로벌 지표인 DJSI의 2015 신규문항과 KOBEX SM 지표에 해당 내용이 포함되면서 국내기업들도 신속히 대응하고 있음.
  - 신한금융그룹(2015년 5월 이사회에서 사회책임경영위원회를 소위원회로 신설, 금융권 최초, 주요 성과 및 이행 현황 보고), LG하우시스(2014년 이사회 규정

개정으로 CSR 활동 보고, 2015년 신설), 현대자동차(2015년 4월 정기 이사회에서 투명경영위원회 설치, 사외이사 4명으로 구성하여 독립적으로 운영), GS건설(2011년 신설), 삼성생명(2013년 신설, 사내이사 2명으로 구성), SK이노베이션(2011년 이사회 내 전문위원회로 사회공헌위원회 운영, 상장사 최초), 삼성전자(이사회 정관 28조 2, CSR위원회, 2013년 3월 사외이사 5명으로 구성), SK에너지(2008년, 사회공헌위원회), SK텔레콤(2008년 이사회 산하 기업시민위원회 설치, 사외이사 3명, 사내이사 1명으로 구성), 삼성물산(2015년 CSR위원회 신설, 사외이사 3명, 사내이사 1명으로 구성)

○ 이사회 내 사회공헌위원회 설치 방법론

- (글로벌 진출기업) 사회공헌의 글로벌 스탠다드 측면에서 접근  
법적 규제는 없으나 해외진출이 활발하고 글로벌 평가에 대응하는 기업에는 필수적 상황으로 DJSI 등의 신규 지표 이슈와 산업군 선도기업들의 현황을 검토하여 추진
- (대기업) 사회공헌의 투명성 확보 차원에서 접근  
사회공헌 지출액이 큰 대기업의 경우, 사회공헌 비용의 효용성, 투명성에 대한 이슈가 점차 중요해지고 있음. 특히 투자자들의 관심이 높아지고 있어 사회공헌 계획, 예산 사용 등에 대한 의사결정 권한을 전담부서나 담당임원이 아닌 이사회로 상향시켜 추진
- (중소기업) 사회공헌의 의사결정 차원에서 접근  
중소기업의 경우, 기타 전문·소위원회조차 설립되지 않은 상황에서 사회공헌 관련 위원회를 이사회 내 위원회로 구축하는 것이 용이하지는 않음. 그러나 중소기업의 사회공헌은 사회적 압력보다는 경영진(이사진)의 의사결정이 더 중요한 사항이어서 오히려 위원회로 설치를 통한 현실적인 의사결정의 용이성을 강조하여 추진

□ 사회공헌위원회 운영지침 및 사무국 역할 신설

- 사회공헌위원회 추진에 탄력을 받기 위해서는 별도의 운영지침을 마련하거나

이사회 규정 개정을 통해 위원회 운영에 대한 내용을 규정화해야 함.

- 이사회 규정 개정(안) : 위원 선임, 보고안건, 의결안건 등
- 운영규정(안) : 목적, 구성, 위원장, 역할, 소집방법 등
- 사회공헌 조직 및 업무의 변화가 조직 내 안착하는 시간을 줄이기 위해서는 사회공헌 담당부서를 사회공헌위원회의 사무국으로 설치하고, 사회공헌위원회 운영지침에 업무와 역할을 포함할 필요 있음.
- 조직 내 비즈니스 연계 사회공헌 사업이나 이슈, 추진실적 등을 정기적으로 이사회 내 사회공헌위원회에 보고할 경우 자연스럽게 조직 내 사회책임 관련 업무를 통합 관리할 수 있음.

#### □ 사회공헌 책임임원 제도 도입

- 사회공헌을 적극적으로 수행하고 있는 기업도 사회공헌을 전담하는 임원이 있는 경우가 적으며, 사회공헌 담당자는 오히려 낮은 직급으로 배치되고 있는 상황
- 사회공헌 담당자, 담당부서의 직급에 한계가 있으므로 사회공헌 담당임원을 지정하여 사회공헌의 영향력을 강화하는 방식 필요
- 대다수 금융사에 존재하는 정보보안 책임임원(CSO)이 ‘금융지주회사 통합리스크관리 모범규준’에 따라 짧은 기간 내에 적극적으로 설치되었던 경우처럼 기업들의 참여를 촉진하기 위해서는 법령에 의한 규제화 또는 추진 장려요인 필요
  - 향후 자본시장법 개정안 등을 통한 규제 노력이 필요하나 국내 여건상 사회책임 관련 정책은 법령화에 이견이 많아 추진까지 오랜 시간이 소요될 것으로 예상됨.
  - 차선택으로 정부가 영향력을 행사할 수 있는 공공기관 평가 등을 활용해 별다른 규제 없이도 기업들이 참여하도록 함. 공공기관 경영평가 사회책임 부문 포함이나 대한민국 사랑받는 기업 대상 정부포상의 선정 기준이 되는 KoBEX SM 등에 지표화하여 공공기관 및 선도기업들부터 도입할 수 있도록 함.
  - 정부 차원에서 기업 사회공헌 책임임원을 대상으로 정기적인 조찬모임 등을 주최하거나 컨퍼런스를 운영하여 책임임원 선임 유도

□ 전사 사회공헌 지표관리 및 임원평가 반영

- 전사적 차원에서 사회공헌 지표 확대 관리
  - 기업 사회공헌부서가 운영하는 사회공헌 관리지표는 대부분 부서 내에서 사회공헌 프로그램과 봉사활동 지표로 구성되어 스스로의 역량을 사회공헌과 봉사활동으로 한정시키고 있음. 이를 전사적 차원으로 확장하여 관리할 필요 있음.
  - 전사 사회공헌 차원에서 사회적 비용투자, 사업부서별 사회공헌 연계 사업, 사회적 관점의 지역사회 관계관리 등의 지표를 관리하고 별도로 사회책임 지표를 관리하는 부서나 담당이 없을 경우에는 사회적 관점의 구매나 채용 등 지표를 확장하여 관리할 필요성 있음.
  - 지표를 관리하는데 그치지 않고 전사 추진계획, 성과진단, 성과평가, 보고까지 전 과정에 관여하여 사회공헌의 영향력을 전사적 관점으로 확대
- 임원 평가에 사회공헌 성과 포함
  - 대기업 전문경영인 평가에 있어 평가지표를 수익성, 건전성, 효율성 등 재무적 지표 외에 비재무적 지표인 핵심 비즈니스 경쟁력 제고, 전략과제 추진실적 등을 포함시키고 있으나 이를 사회책임 성과까지 확대할 필요 있음.
  - 공공기관의 경우 정부에서 기관장 평가 시 2012년부터 사회책임 지표를 포함해 평가함. 전담조직, 예산 증대, 사업 확장 등 적극적인 추진 동력이 되었으며 DJSI에서는 경영진 보수 지급 시 성과평가를 위한 성과 매트릭스에 사회관련 지표가 포함되어 있는지 확인하고 있음.
  - 대기업은 사회적으로 큰 영향을 미치기 때문에 경영진이 사회책임을 적극 장려할 수 있도록 평가지표에 사회공헌 관련 지표를 포함할 필요 있음. 전체 평가에 큰 영향을 주지는 않지만, 경영진이 사회공헌에 대해 관심을 갖고 추진하는 장려요인이 될 수 있음.

### 1-3. 사회공헌 담당부서의 역할 변화

#### □ 1안 : 이해관계자 관계 관리 조직

- 기업 사회공헌의 역할을 사회적 관점에서는 사회문제 해결을 위한 투자로 볼 수 있지만 기업 관점에서는 사회와의 사전적 관계 관리와 사후적 갈등관리로 규정할 수 있음. 또한 기업경영 측면에서도 이해관계자 관계 관리의 중요성이 커지고 있어 주주, 미디어, 소비자, 협력업체 등 관련 부서별 관리가 아닌, 전사적으로 통합하여 관리하고자 하는 움직임이 활발해지고 있음.
- 이러한 대내외 필요성과 시의성에 맞춰, 사회공헌부서의 역할을 사회공헌 프로그램 관리에서 장기적으로 기업의 부가가치가 생성되는 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain) 관점의 이해관계자 관계 관리로 확대
  - 사회공헌 사업 개발 및 운영 등 자체사업의 관리에 초점을 맞춰왔던 사회공헌 부서의 업무를 비즈니스 가치사슬로 확장해 물류, 제조·생산, 마케팅·영업, 서비스 등 프로세스별로 사회공헌 관점의 대응 요소를 설정하는 업무로 개선
  - 프로세스별 이해관계자와 사회공헌을 통해 관리해야 할 방안에 대해 정의하고 역할에 대해 규정화하는 업무 강화
- 이해관계자 관계와 연계한 리스크관리 조직으로 전문화
  - 이해관계자별 관계와 관련된 리스크를 사회책임 관점에서 접근하여 선제적으로 관리할 수 있는 조직이 기업 내부에 필요하며 현재 흩어져 있는 업무들을 모아 총괄 관리
  - 기업 특성에 따라 소비자, 공급망 관련 부서의 조직규모가 사회공헌부서에 비해 인원수, 해당팀 등이 큰 경우들이 다수이므로 이러한 부서들의 물리적 결합 보다는 사회적 관점에서 접근하고 전사적 관점에서 리스크를 관리하는 형태의 조직으로 구성
  - 홍보나 구매조직처럼 각 부서별 니즈가 있는 업무를 총괄하여 기업적 관점에서

추진하는 부서로 변화하되, SCM(Supply Chain Management)팀이 과거 단순 구매부서에서 영역을 SCM으로 확장시키면서 구매 업무에서 공급망 관리로 확장한 사례 등을 참조

○ 갈등관리 차원에서 중요성 증대

- 여러 부서별로 대응하고 있는 공급자, 소비자, 정부 등 이해관계자 관계관리 업무를 총괄하면서 갈등관리를 사회공헌으로 해결하도록 지원할 수 있음.
- 전력사, 건설사, 원전기업 등 비즈니스 관련 건설 시 지역사회 갈등이 첨예한 기업들은 별도의 갈등관리 조직을 구축, 필요에 의해 사회공헌을 갈등 관련 부서와 통합하는 사례 등도 있어 실질적인 대안이 될 수 있음.

□ 2안 : 사회공헌 통합연계 조직

- 최근 기업의 사회공헌에 대한 관심이 사회공헌 프로그램과 기부예산이 아닌, 주력 비즈니스를 통한 사회 문제해결에 있어 사업부서들의 사회공헌 사업 개발 등 자체적 참여가 활발해지고 있음.
- 기업들 중에는 부서 간 협업 문화가 자리를 잡아, 사회공헌부서와 사업부서 간 협업을 통해 성과를 창출하는 기업들도 있으나 대부분은 사회공헌부서에서 추진하는 프로그램과 사업부서에서 추진하는 CSV 사업을 별개로 인식하고 개별적으로 추진하고 있음.
  - 이 경우 한 기업에서 서로 다른 관점으로 사회문제에 접근하여 일치되지 않은 방향으로 사회공헌을 펼칠 가능성이 있고, 사업부서에서는 사회공헌과 관련된 이해관계자들에 대한 이해가 부족하여 문제 발생의 소지가 있음.
  - 또한 기존 사업개발과 달리 사회적 관점에는 한 프로젝트에 여러 이해관계자가 연계되어 협업이 중요한데 여러 부서들을 모아줄 구심점이 없다는 문제 발생 가능성.
- 그러므로 사회공헌부서가 자체사업만이 아닌, 타부서에서 신규로 개발하는 사회적 관점의 비즈니스에 적극적으로 참여할 필요성이 있으며 이 경우 여러 이해

- 관계자들과의 소통 경험과 비즈니스에 대한 전문지식이 시너지를 발휘할 수 있음.
- 조직 내 여러 비즈니스의 사회공헌 연계를 위해 각 부서별 니즈와 사회적 관점의 연계, 부서별 공동 추진, 외부 이슈와의 통합 등 관리업무로 변화
  - 전사적 통합연계 조직으로서 사회공헌부서의 이러한 변화를 위해서는 두 가지 문제가 선제적으로 해결되어야 함.
    - (새로운 업무 추진을 위한 여력) 현재 추진하고 있는 사회공헌 프로그램 운영 등의 부담이 줄어들어야만 새로운 업무에 인력을 투입할 수 있음. 이를 위해서는 위탁사업을 확대하여 자체사업 비율을 줄이고 NGO 등 파트너가 사업운영을 운영하고 사회공헌부서가 총괄 관리하는 체계로 변화 필요
    - (전문성에 대한 신뢰) 기업마다 부서별 협업문화 및 시스템이 다르지만 사회공헌부서를 사회공헌 프로그램과 봉사 운영 조직으로만 인식하고 있는 상황에서는 사회공헌부서가 타 부서들의 신규사업 개발단계부터 관여하기 어려움. 사내 CSV 교육, 포럼 등을 정기 개최하여 내부직원들의 사회 책임에 대한 인식을 높이고 사업개발에 대한 주도권을 가질 필요 있음. 장기적으로 사회공헌 조직 내에 기업의 비즈니스와 사회적 필요 양쪽에 전문성을 가진 인력을 육성해야 함.

## ② 사회공헌 업무 변화 방향

### 2-1. 접근방향

- 사회공헌 정보 취득이 쉬워지면서 사회공헌 전담조직과 일반 사업부서들 간의 지식격차가 줄어들고 있음. 이것은 결국 조직 내부에서 사회공헌 업무의 전문성을 바라보는 시각의 변화로 나타나고 있음.
- 사회공헌 프로그램 대부분이 운영단계로 이동하고 있으며, 운영이 안정화 될수록 업무에 투입되는 인력 및 전문성에 대한 조직 내 필요성은 줄어들고 있음.
- 사업부 주도의 신규 CSV 프로그램들은 활발하게 개발, 추진되고 있어 사회공헌 부서가 이러한 신규영역에서 역량을 발휘할 수 있는 기회가 있음. 사회공헌부서의 업무영역을 기존사업 운영 및 관리 등 자체사업 추진에 국한시키지 않고 내부의 변화를 이끌어 나가야함.
- 장기적으로 사회공헌 프로그램이 감소추세를 보이며 기업 내 필요성이 줄어들고 있는 상황에서 적극적으로 사회공헌 업무를 변화시키지 않는다면 조만간 조직 내 사회공헌 전담부서와 업무영역의 축소가 진행될 수 있으며 이미 이러한 단계에 놓인 기업들이 나타남.
- 사회공헌은 별도의 예산과 인력으로 추진하기보다 기업의 모든 비즈니스 내에서 고려해야 하는 관점이며 사업과 연계하여 추진한다는 인식이 확산되고 있어 여기에 기여할 수 있는 형태로 사회공헌 업무의 변화 필요
- 이를 위해 사회공헌 업무의 변화를 통한 사회공헌의 영향력 강화 필요
  - 기업 관점에서는 조직 내 사회공헌 개념의 재정립이 필요한데 이를 위해 기존 나눔과 봉사에 한정되었던 영역을 비즈니스 전반으로 확대하여 사회책임과 기업의 역할 검토. 또한 사회공헌 변화에 대응한 신규업무를 수행하기 위해서는 기

존 업무를 효율화할 수 있는 방안을 마련한 후 사업부서들과 협력하여 진행할 수 있는 플랫폼 개발 필요

- 시민사회 관점에서는 기업의 변화된 사회공헌 개념에 맞춰 서로의 역할을 재점검하고 새로운 사회적 필요성과 의미를 발굴해야 함. 또한 기업의 비즈니스 영역 관점에서 사회에 기여할 수 있는 새로운 비전을 발굴할 수 있도록 지원하는 역할을 수행해야 함.

**사회공헌의 개념 및 업무 재정립**

- 사회공헌 개념 재정립
- 사회공헌 전략체계 재구축
- 사회공헌 업무 및 역할 변화

**사회공헌 프로그램 변화**

- 사회공헌 프로그램 개발 프로세스의 변화
- 사회공헌 프로그램 운영 방식의 변화

## 2-2. 사회공헌 개념 재정립

### □ 사회공헌 개념 재정립

#### ○ 비즈니스 가치사슬 관점에서 사회공헌 개념 검토

- 기업들은 사회공헌을 지역사회 관점에서 좁혀서 정의하거나 경제, 사회, 환경적 관점으로 넓혀서 정의하고 있어, 특정 사업영역에서 기업이 가진 고유한 사회적 책임과 보편적으로 기업이 대응해야 할 사회적 책임 등이 명확하게 정의되어 있지 않음.
- 사회공헌의 변화하는 경향에 맞춰 기업 사회공헌의 역할에 대한 재정립이 필요한 시기로 기업 비즈니스별의 구체적으로 접근해야 할 사회공헌에 대한 개념 재정립
- 기존 지역사회 및 지원이 필요한 수혜계층 등의 이해관계자 관리가 아닌, 고객, 공급망 등 기업 가치사슬(Value Chain) 관점에서 사회공헌의 역할 정의 확대
- 가치사슬 단계별 기업의 비즈니스와 연계된 CSR 관련 분야, 이에 대한 기업의 대응방향을 통해 사회공헌에 대한 재정립
- 사회공헌 사업 개발 및 운영 등 자체사업의 관리에 초점을 맞춰왔던 사회공헌 부서의 업무를 비즈니스 가치사슬로 확장시켜 프로세스별로 사회공헌 관점에서 접근할 요소 및 사업, 이해관계자 등을 파악하는 과정 필요
- 의류업체인 유니클로가 방글라데시에서 그라민뱅크와 함께 설립한 그라민유니클로는 마케팅·기획, 현지공급, 현지생산, 판매, 구매, 이익 등의 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain) 과정 속에서 소셜 비즈니스 원칙 규정

[그림5] 그라민유니클로의 소셜비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)



□ 사회공헌 전략체계 재구축

○ 경영전략과 연계

- 대다수 기업들은 비전-목표-전략방향-테마-추진 프로그램 등으로 구성된 별도의 사회공헌 전략체계를 보유하고 있음. 그러나 경영전략과의 명확한 연계나 경영에 기여하기 위한 구체적 방법론을 제시할 필요성 있음.
- 사회공헌을 기업 비즈니스 가치사슬 관점에서 재정의하면 사회공헌 방향 자체가 비즈니스를 통한 사회적 기여로 변화, 경영전략과 연계한 전략체계로 재구성 가능
- 경영전략과 연계하여 사회적 기여에 대한 명확한 방향과 목표, 성과를 측정할 수 있도록 CSR 전략체계를 설계하고, 이를 KPI에 반영해 CSR이 하나의 중요한 경영전략으로 연계될 수 있도록 추진

○ 가치창출-리스크 관리-사회기여

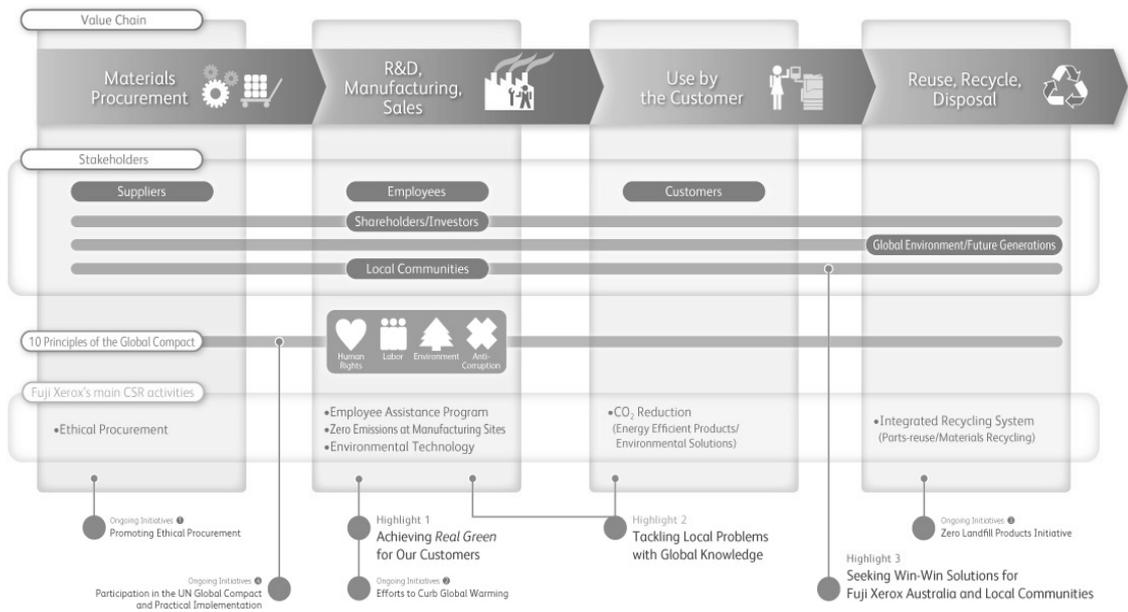
- 사업분야에 따라 사회공헌 요소를 통해 고객과 브랜드 가치를 높이는 방안, 환경적 위험에 대한 사전적 대응 방안, 신규 진출지역에 대한 사회 기여 방안 등 3단계로 접근 필요

□ 사회공헌 업무 및 역할 변화 규정

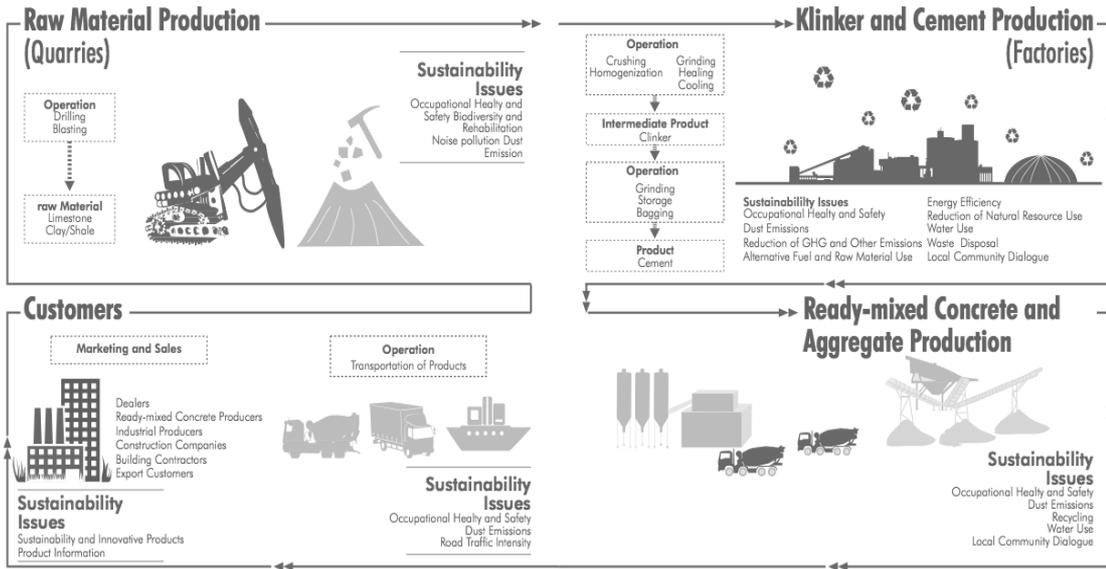
○ 비즈니스 가치사슬별 사회공헌 업무영역 규정

- 기업의 구매, 생산, 개발, 판매 등 영역별 사회적 이슈에 대응하기 위한 사회공헌 업무 영역을 규정. 사회공헌 영역보다 확대한 CSR 관점으로 접근하고 사회공헌 부분의 업무 영역 선별
- 후지제록스는 원재료 조달, R&D, 생산, 판매, 고객 사용, 리사이클 등의 일반적인 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)에 따른 이해관계자, CSR 활동 등을 정의
- 네덜란드 기업인 아칸사는 원재료 생산, 클링커 생산, 레미콘조합 콘크리트 총생산, 고객 등 아칸사에만 최적화된 가치사슬에 맞춘 CSR 이슈를 정의

[그림6] 후지제록스 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)별 CSR 정의



[그림7] 아칸사 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)별 CSR 정의



- 사회공헌 업무영역별 역할과 담당부서 규정
  - 사회공헌 역할에 맞는 업무영역을 규정한 후, 핵심부서와 참여부서에 대해 정의하여 사회공헌부서와 협업체계 마련

### 2-3. 사회공헌 프로그램 변화

#### □ 자체 프로그램 개발 프로세스 정립

- 주요 사업부 업무과정에 사회책임 요소 검토 포함
  - 사회공헌 프로그램 개발이 사업 추진 과정에서 자연스럽게 진행될 수 있도록 개발 프로세스의 변화 필요
  - 원재료 구매, 제품생산, R&D, 판촉, 마케팅 등 주요 사업부의 업무 과정에서 반드시 사회적 책임과 사회공헌 필요성에 대해 검토하도록 규정화
  - 특히 일정 규모 이상의 신규사업 개발 시 반드시 사회공헌 활동을 연계하고 그 내용에 대해 사회공헌부서와 협의하여 사회공헌 책임임원의 승인을 받도록 규정
- 주요업무 단계에 CSR 프로토콜 마련
  - 사업 식별, 타당성 조사, 운영방안 수립, 예산관리 등 영역별 CSR을 검토하는 프로토콜을 마련하여 서로 다른 영역에서 효율적으로 사회공헌을 연계하여 추진할 수 있도록 구성
- 프로그램 개발 전사 T/F 운영
  - 각 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)별 담당자들이 함께 사업 영역 안에서 구현될 수 있는 사회공헌에 대해 연구하고 발전시켜나가는 T/F 운영
  - 각 사업별 추진과정에서 도출된 내용을 사회공헌 단계에서 확장하여 프로그램 화할 수 있도록 지원

#### □ 협력 프로그램 개발방안 마련

- 협력 프로그램 공동 개발 프로세스 구축
  - 현재는 기업이 프로그램을 개발한 후 협력기관에 운영을 맡기거나 협력기관에

서 개발한 프로그램에 기업이 참여하는 형태임. 프로그램별로 이루어지는 단발식 추진 시에는 개발단계부터의 협업이 어려운 구조

- 3년 이상 공동사업을 추진해온 파트너와는 개발단계부터 협업하는 경우가 다수 있으나 서로의 기대치를 충족하지 못하는 문제 발생. 신규 사업 개발 시에는 기업에 대한 이해가 필수적이지만 파트너의 입장에서는 장기간 협력 사업을 추진할 경우에도 주로 사회공헌 전담부서와 소통이 대부분이므로 기업 비즈니스에 대한 이해도를 높이기 어려운 구조
- 오히려 기업 사회공헌에 대한 불만이 협력, 파트너 업체로부터 나오는 경우도 있어 사업을 함께하는 비즈니스 관계가 아닌 장기적 파트너 관계를 구축하고 서로에 대한 이해를 높일 필요 있음.
- 이를 위해서는 단기간에 프로그램을 제안 받고 협의하여 선정하는 구조가 아닌 장기적인 파트너십을 통해 프로그램을 공동 개발하는 프로세스 구축 필요. 이를 위해서 기업 내부 프로그램 개발과정에 외부 파트너기관을 참여시키거나, 협력기관 차원의 장기적인 프로그램 개발 T/F를 구성하여 내부 임직원을 참여시키는 형태로 추진

#### □ 프로그램 운영방식의 변화

- 직접 운영 줄이고 위탁 비중 증대
  - 사회공헌 업무를 변화시키기 위해서는 자체적으로 추진하고 있는 프로그램 운영업무 비중을 줄여야 함. 현재 대기업 평균 자체 프로그램 비중은 50~60% 수준으로 매년 증가하고 있음. 브랜딩 커뮤니케이션 등에 자체사업이 유리하다는 판단이지만 사회공헌을 통한 실질적 홍보효과는 미미하기 때문에 운영 효율성 측면에서 위탁사업을 증대시킬 필요 있음.
  - 안정화된 직접사업을 NGO에 이관하여 협업하고 관리만 참여하는 형태로의 변화가 선행되어야 함.

○ 파트너십의 변화

- 위탁비율을 늘리기 위해서는 외부기관과 협력할 때 기업이 기획한 사회공헌 프로그램을 대행하도록 하는 차원이 아닌, 긴밀한 협조를 통해 기업의 사회적 역할을 새롭게 발굴하고 그 활동을 지원할 수 있도록 재량권 부여
- 협력기관에게 재량권을 높이는 대신, 효과 측정과 기업의 비즈니스 기여효과에 대한 명확한 사전규정과 협의를 통해 성과창출을 관리할 수 있어야 함.

### ③ 사회공헌 성과인식에 대한 공감대 확산

#### 3-1. 접근방향

- 사회공헌 성과측정에 대한 관심이 높지만 이를 객관화시키고 명확하게 성과를 데이터화하는데 한계가 있음.
- 최근에는 사회공헌 자체의 효과보다 금액대비 투자 효과에 대한 관심이 커지고 있음. 특히 사회공헌 이슈를 이사회 등 경영관점에서 바라보는 통합보고<sup>70)</sup>로 변화되고 있음. 투자자들에게 성과를 보고해야 하므로 수혜자, 사업규모 등이 아닌 기업 경영관점의 효과성을 입증할 필요성 증대
- 기업 이미지 기여 및 홍보효과, 고객 로열티 기여, 리스크 매니지먼트 등에 대한 사회공헌의 기여도 연구결과를 토대로 사회공헌을 통한 막연한 기대 보다는 객관화할 수 있는 구체적인 성과를 목표로 해야 함.
- 외부 인식뿐 아니라 기업 내부에서 사회공헌의 성과를 바라보는 만족도 역시 감소하고 있는데 이것은 현재 사회공헌의 성과확산 노력이 외부 커뮤니케이션에 초점을 맞추고 있는데서 기인함.
- 사회공헌을 비즈니스 차원으로 확대시키고 내부 부서 간 협업을 통한 사업개발 및 운영으로 업무의 변화를 위해서는 내부 임직원의 인식도를 높여 지지를 얻고 동참을 유도하는 것이 중요하며, 외부 커뮤니케이션은 실질적인 비즈니스 기여를 위한 지표대응 등의 노력을 강화해야 함.
- 사회공헌 커뮤니케이션 강화와 성과평가의 변화가 필요
  - 기업 관점에서는 내부 커뮤니케이션을 위해 사회공헌 변화에 대한 공감대 수립이 필요하며 임직원들을 대상으로 한 지속적인 교육을 실시해야 함. 또한 외부

70) 통합보고(Integrated Report) 재무적 관점의 보고서와 비재무적 관점의 보고서를 통합하는 보고

커뮤니케이션은 협력기관과의 소통 확대를 통해 서로에 대한 이해를 높여 나가는 노력이 필요하며 사회공헌 관련 정보의 투명성을 높이는 것이 중요. 이를 위해서 외부 성과평가에 적극적으로 참여할 필요가 있음.

- 시민사회 관점에서는 기업을 평가하는 비재무적 지표로써 사회공헌에 관심이 많은 기업들이 사회공헌을 통해 이해관계자들과 소통하고 스스로의 리스크를 제거해나가는 노력을 장려해야 함. 기업들이 사회공헌 정보들을 자발적으로 공개하고 있지만, 참여하고 있지 않은 기업들도 반드시 공개하도록 하는 사회적 분위기 조성이 필요하며 그 정보의 투명성에 대해 점검하고 지속적인 피드백을 통해 기업의 변화를 유도해야 함.

**커뮤니케이션 강화**

- 내부 인지도 확대 노력 강화
- 정보공개 투명성 강화

**내·외부 사회공헌 교육 강화**

- 내부 임직원 교육 강화
- 외부 협력기관 교육 확대

**성과평가 참여 확대**

- 국내·외 평가 참여

### 3-2. 커뮤니케이션 강화

#### □ 내부 인지도 확대 노력 강화

- 사회공헌 업무와 전담부서 역할 변화 홍보
  - 사업부서 주도의 CSV 추진 시 사회공헌 전담부서와 협업하지 않는 원인은 대다수 업무의 전문성이 사업부서에 있는데다가 사회공헌부서의 지원 및 기여할 수 있는 부분에 대한 정보도 부족함.
  - 각 부서별 업무에 대해 지원 가능한 공통역할에 대해 내부에 지속적으로 알리고 협업을 이끌어내어 그 성과를 통해 조직 내 역할을 부각시킬 필요성 있음.
- 주요성과에 대한 인식 및 자부심 증대
  - 직원들이 자사 사회공헌에 대한 인지가 많이 부족함. 결국 이러한 인지 부족은 사회공헌 활동에 대한 지지 및 기업에 대한 자부심으로 연결되지 않고 있음. 이러한 문제를 해결하기 위해 직원을 대상으로 내부 커뮤니케이션 강화 필요
  - 사회공헌 활동 시 직원들의 전폭적인 지지를 얻고 있는 기업들이 밝히는 가장 중요한 성공요인 중 하나는 적극적인 내부 홍보에 있음. 주 1회 전 직원 대상 메일을 발송하는 기업에서부터 사내게시판 활용, 임원진의 강력한 의지표명 등 다양한 방법들을 활용하고 있음.
  - 그러나 성과위주로 언론 보도된 내용을 답습하는 것은 내부 직원 홍보에 큰 도움이 되지 못함. 왜 우리가 이 사업을 하는지에 대한 방향성, 기업의 의지, 성과를 감동으로 연결시키는 스토리 홍보 등이 실질적인 인식 변화를 유도함.
  - 내부 직원 변화를 목표로 인식도, 지지도, 자부심 파악하기 위한 사전 설문 실시. 이를 장기적인 노력을 통해 변화시키기 위한 과제화 노력 필요

□ 정보공개와 투명성 강화

○ 사회책임 관련 비계량 지표의 통합관리

- 사회책임을 위한 비계량 지표 중 데이터 관리가 필요한 지표를 만들어 지속적인 관리 추진. 부서의 업무가 사회공헌에 한정되어 있거나 전사적 사회책임 지표관리 부서가 없을 경우에는 사회책임 전체 지표 관리로 확대하여 지표를 통합 관리할 필요 있음.
- 기본관리지표 선정 : 1) 현재 기업이 DJSI, FTSE4Good 등 글로벌 평가를 받는 경우 그 지표에 맞춰 1차 선정 2) 지속가능경영보고서 발행 시 GRI에 맞춘 지표 선정 3) 외부평가에 대응하지 않거나 보고서를 발간하지 않는 경우, 사회책임 관련 위기관리 대응 차원에서 자체적으로 지표 검토(우리기업 및 동종 산업군에서 발생한 사회책임 관련 보건, 안전, 지역사회, 환경 등의 리스크 이슈와 그 영향, 사전대응을 위해 관리해야하는 지표 점검)
- 데이터 관리방안 : 결과관점이 아닌 기업경영, 투자 의사결정의 영향력 관점의 데이터로 관리  
 e.g) 사회공헌 활동시간 → 지역사회 투자비용(LBG Framework를 활용하여 지역사회 투자비용 총계로 관리 : 현금기부+시간기부+현물기부+부대비용)  
 임직원 교육비 → 인적자본투자 ROI(생산성 기여, 이직률과 채용 및 유지비용 절감액 기준)
- 내부활용 : 연 1회 이상 내부 관련 부서와 협의를 통해 데이터를 통합하고 그 수준을 타 기업대비 비교하여 우리 수준에 대한 공감대 형성, 변화 및 문제 해결 방안 수립하여 기업 사회책임경영의 지속적인 변화 수행
- 외부활용 : 우수 성과뿐 아니라 미흡한 부분까지 투명하게 공개하여 우수한 부분은 기업의 성과로 홍보. 미흡한 부분은 지속적으로 관리하고 있음을 부각하여 향후 기업에 투자할 때 비재무적 리스크로 판단하지 않도록 사전에 대응

○ 외부공개 수준 결정

- 1단계 : 최소 수준 공개

법령상 의무화되어 있는 환경지표 등 기본지표를 중심으로 산업군 평균 수준을 검토하여 유사한 수준으로 공개

- 2단계 : 선도 수준 공개

부패사건 및 징계인원 수 등 기업들 대부분이 외부에 공개하길 꺼려하나 선도 기업들이 이미 공개를 시작한 지표 중심. 산업군 내 글로벌 선도기업, 국내 선도기업 수준을 검토하여 유사수준 공개

○ 투명한 내부 의사결정 과정 공개

- 사회책임 관련 위원회의 의사결정 과정과 내용 외부 공개. 법적 의무가 없는 사항이나 연간 사업, 예산 등에 대한 내부 의사결정에 대한 공개는 기업 사회공헌의 투명성을 높이고 방향을 유지하는데 효과적임.

- 이사회 산하 전문위원회 및 소위원회로 사회공헌 관련 위원회 보유기업은 이사회 회의록을 통해 관련 내용 공개(법적 의무사항)

○ 제3자 검증 실시

- 사회공헌 성과의 객관성, 투명성을 확보하기 위해 국제 검증표준 기준 및 제3자 독립 검증기관에서 데이터 검증 필요. 지역사회 관계, 환경, 인권, 윤리경영, 협력사 관계 등에 대한 세부적인 검증을 별도로 추진하거나 지속가능경영보고서 검증 시 통합 수행 가능. 또한 회계 및 재무자료 검증 시 AA1000AS 검증 라이선스를 보유한 회계기관에서 비재무 지표를 통합하여 검증할 수 있음.

○ 공개 매체 확대 및 정기적 공개

- 공개 매체 : 공시사이트 및 기업 홈페이지, 별도 사회공헌 사이트 등의 웹사이트와 보고서(지속가능경영보고서, 사회책임보고서, 통합보고서, 사업보고서 등)에 공개할 수 있음.

- 정기적 공개 : 매년 보고서 발간일 혹은 연초 이사회 개최일 이후 공개를 정기화

### 3-3. 내·외부 사회공헌 교육 강화

#### □ 내부 임직원 교육 강화

##### ○ 사회공헌 내부 교육 실시

- 현재의 기업 사회공헌 교육은 사회공헌에 대한 지식 제공과 봉사방법을 전달하는데 중점을 두고 있음. 집단교육이나 온라인 교육의 커리큘럼 대부분이 사회공헌 개념 이해, 사회공헌의 트렌드 변화, 자원봉사 실무 교육 등임.
- 조직 내 사회공헌의 개념, 업무, 역할의 변화에 따라 직원들이 이를 이해하고 적극적으로 지지하며 협력할 수 있도록 실제적인 업무에서 발생하는 사회적 의미와 실행에 대한 교육 필요
- 기업 가치사슬 내에서 사회적 책임과 역할, 이에 대응할 수 있는 방법론에 대한 교육이 필요하며 이를 현장에서 적용시키는 방법과 담당 부서들의 업무변화에 대한 구체적인 교육을 실시해야 함. 또한 자사의 사회공헌 원칙과 기준, 철학 등 체계적이고 지속적인 교육이 필요함.

#### □ 외부 협력기관 교육 확대

##### ○ 협력기관 대상 교육 확대

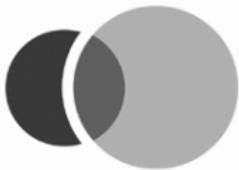
- 장기적 협력기관만을 대상으로 한 별도의 교육 프로그램을 만들어 추진하거나 기존 교육 프로그램에 참여시킬 수 있음.
- 대기업들은 중소기업과 함께 성장한다는 ‘동반성장 프로그램’의 일환으로 내부 임직원 대상 교육을 외부 협력사 임직원들에게 오픈하고 중소기업의 상황에 맞는 별도의 교육프로그램을 제공하는 기업도 다수임.
- 이런 교육 프로그램을 통해 기업에 대한 이해를 높이고 대기업에 비해 상대적으로 교육의 기회가 적은 협력기관 담당자들에게 교육 기회를 제공할 수 있음.

### 3-4. 성과평가 참여 확대

#### □ 글로벌 평가 대응

##### ○ 글로벌 평가 및 지표 관리

- 글로벌 평가 대부분인 사회공헌뿐 아니라 지속가능경영 관점에서 전사 노력을 평가하고 있으며 대다수 기업들이 지속가능경영을 총괄하는 지속가능경영부서나 기획파트 등에서 이 평가를 대응하고 있음.
- 기업 입장에서 평가대응을 통한 실익을 확보하기 위해서는 주가, 투자자 이슈와 연동된 평가가 유리. 이러한 평가로는 다우존스와 로베코샘(Robeco SAM)사가 함께 추진하고 있는 DJSI(Dow Jones Sustainability Indices), FTSE그룹이 개발한 FTSE4Good, 독일의 사회적 책임 평가기관인 외콤리서치가 평가하는 'Corporate Oekom Responsibility Rating', 캐나다 경제전문지 코퍼릿 나이즈와 투자관련 리서치회사인 이노베스트가 평가하고 다보스포럼에서 발표하는 '글로벌 지속가능경영 100대기업' 등이 있음.



Dow Jones Sustainability Indexes



FTSE4Good



- 책임투자에 활용하기 위한 글로벌 지속가능경영 평가모델로는 ESG 외에 장기 생존능력을 파악하는 EFFAS(European Federation of Financial Analysts Societie), GS Sustain, MSCI 모델이 있음.
- 기업이 평가에 직접 참여하여 결과를 받는 방식은 DJSI가 유일하고 나머지 평가들은 전세계 상위 기관들의 데이터를 평가기관이 자체적으로 취합해 직접 평가하는 방식으로 각 지표에 맞는 추진노력을 홈페이지, 지속가능경영보고서 등

에 공개해야 함.

- 평가에 대한 구체적인 결과는 부족한 영역에 대해 추진을 장려할 수 있는 수단이 되고 있어 연간 전사적인 관심을 이끌어내고 신규 변화를 도모할 수 있음.
- 기업이 이러한 사회책임 관련 평가에 별도로 대응하고 있지 않다면 사회공헌 업무가 전사적 차원의 관리업무로 확대되는 시점에서 사회공헌 담당부서 평가 및 지표를 관리하여 자연스럽게 전사 협업, 커뮤니케이션에 활용
- 성과 평가로 인한 실효성뿐 아니라 자체 관리를 목표로 DJSI 등의 평가지표에 대응하여 운영하고 점차 성과를 창출하는 구조로 변화

○ DJSI(Dow Jones Sustainability Indices)

- 세계 최대 금융정보사인 미국 다우존스와 지속가능경영지수 글로벌 선도기업인 로베코샘(Robeco SAM)사가 개발. 1999년부터 전 세계 시가총액 상위 2,500개 기업 대상 평가
- 기업의 가치를 재무적 정보뿐 아니라 사회적, 환경적 성과와 가치를 종합적으로 평가하는 평가 모형으로 환경, 사회 측면에서 공통항목과 59개 산업별 항목에 대한 평가가 진행되며 산업별 항목은 130여 지속가능경영 항목에 대한 가중치 적용
- 2015년 DJSI 평가결과 글로벌 2,495개 평가대상 기업 중 12.7%인 317개 기업이 DJSI 월드 지수에 편입됐으며 디젤 차량 배기가스 조작파문의 폭스바겐과 대규모 회계조작을 일으킨 도시바는 지수에서 퇴출
- 2015년 기준으로 한국가스공사, LG전자, LG생활건강, 아모레퍼시픽, 대림산업, 삼성엔지니어링, GS건설, 현대건설, LG하우시스, 미래에셋증권, 삼성증권, NH투자증권, KDB대우증권, 한국타이어월드와이드, 두산인프라코어, 두산중공업, 삼성중공업, 코웨이, KT&G, SK텔레콤, 제일기획, SK하이닉스, 두산, 강원랜드, 한전KPS, 삼성생명보험, S-Oil, 도레이케미칼, 롯데쇼핑, 동부화재해상보험, 삼성화재해상보험, CJ제일제당, SK, 한진해운, 현대글로벌비스, KT, DGB금융지주, BNK금융지주, 신한금융지주회사, KB금융지주, 기아자동차, 한국타이어, 현대모

비스, 한국전력공사, 삼성SDI, 삼성전기, LG이노텍, LG디스플레이, 포스코, 현대제철, 삼성전자, 아시아나항공, 롯데케미칼, SK케미칼, LG화학, OCI, 한화케미칼 21개 기업 편입

○ FTSE4Good

- 영국의 경제일간지 파이낸셜 타임스지(FT)와 런던증권거래소(LSE)가 공동으로 소유하고 있는 FTSE인터내셔널이 2001년 개발한 지수. 기존 FTSE지수에 포함된 기업을 대상으로 환경, 사회, 거버넌스를 조사하여 우수한 점수를 얻은 기업들을 지수(FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40 Index, FTSE4Good IBEX Index, FTSE4Good Global Minimum Variance Index, FTSE4Good Bursa Malaysia Index)에 포함
- 2015년 기준으로 편입되어 있는 국내기업은 현대모비스, LG전자, 아모레퍼시픽, LG생활건강, 삼성화재, LG전자, 농협투자증권, 강원랜드, 대우증권, 삼성화재, 미래에셋증권, 신한금융, 부산은행, 대구은행, 다음커뮤니케이션즈, 동부보험, 한라비스테온공조, 현대하이스코, KB금융, 네이버, 삼성전기, 웅진코웨이 등 25개 기업임.

○ 글로벌 성과평가를 통한 객관화된 결과 홍보

- 글로벌 지표에 포함된 기업들이 대대적인 언론보도를 통해 자사의 사회책임경영 이미지를 높이고 있음. 또한 지표편입 기업을 대상으로 한 별도의 사회책임투자(SRI) 펀드 등이 존재하고 있어 신규 투자 기회와 연계되는 장점 있음.

□ 국내 평가 대응

○ 한국거래소 新 사회책임지수

- 사회책임투자 활성화와 기업지배구조 개선을 위해 환경, 사회책임, 지배구조를 중심으로 한 사회책임지수를 발표하고 있음.
- ESG 통합점수가 높은 상위 150개 종목으로 구성된 ‘KRX ESG Leaders 150’, 지배구조(G) 점수가 높거나 과거보다 많이 상승한 100개 종목으로 구성된

‘KRX Governance Leaders 100’, 환경(E) 점수가 높거나 과거보다 많이 상승한 100개 종목으로 구성된 ‘KRX Eco Leaders 100’ 등 세 가지 종목임.

○ 한국기업지배구조원 ESG 평가

- 상장기업의 사회적 책임을 제고하고 투자자들의 책임투자 활성화를 위해 독자적 지배구조, 사회, 환경으로 구성된 ESG 모델을 개발. 상장기업사 대상으로 지속가능경영보고서, 환경보고서, 사업보고서, 연차보고서, 뉴스, 보도자료, 홈페이지 등을 통해 자료를 수집하여 평가
- 평가결과 후 등급을 발표하고 우수기업 시상하고 KRX 지수(KOGI, SRI, SRI Eco) 산출에 활용
- 2015년 ESG 통합 최우수기업은 신한지주이며 우수기업은 KB금융, LG생활건강, DGB금융지주, BNK금융지주, LG이노텍, SK C&C, SKC, SK이노베이션, SK케미칼, SK텔레콤, S-Oil, 동부화재해상보험, 두산, 두산엔진, 두산인프라코어, 두산중공업, 롯데케미칼, 삼성SDI, 삼성생명, 삼성엔지니어링, 삼성전기, 삼성전자, 삼성증권, 삼성화재해상보험, KT, KT&G, 포스코, 하나금융지주, 한국타이어, 한화생명이었음.

#### 4 정 책 적 지 원 방 향

##### 4-1. 접근방향

- 국제사회의 사회책임에 대한 국가적, 정책적 접근방법은 법적, 규제적 관점에서 기업의 강제적 참여를 기본으로 한 인도, 중국 등의 방식과 실효성 확대를 목적으로 하는 유럽국가의 방식이 있음.
- 한국은 ISO26000 제정 당시에도 인증형태를 반대한 사회책임의 자율적 의지에 따른 추진을 선호하는 국가로 2011년 이후 규제 중 소극적 규제와 적극적 장려 방안 차원의 다양한 움직임이 있었음.
  - 소극적 규제 차원인 정보공개 의무화를 위한 법률 제정에 노력하고 있으며 2013년 상장기업을 중심으로 사업보고서에 CSR 관련 정보를 의무적으로 공시하게 하는 법안을 상정하였으나 계류 중
  - 기업이 사회공헌에 적극적으로 참여할 수 있도록 동기를 부여하는 방식의 장려책은 인증제, 조달 가점 등을 채택하고 있으나 실효성이 높지 않음.
- 현재 국회 계류 중인 법안의 조속한 상정과 함께 인증제, 가점 등의 장려정책들의 실효성 확대를 통해 많은 기업들이 참여하게 장려해야 함. 또한 유럽과 같이 이러한 정책들을 총괄하여 이끌어나가는 정부부처 차원은 아니더라도 정책을 검토하고 기업과 협의할 수 있는 채널 필요

**민·관 협력 협의채널 일원화**

사회공헌 민·관 협의기능 전담조직 선정

**장려정책의 실효성 확대**

투자 장려정책

성과보상 및 혜택 확대

## 4-2. 민·관 협의채널 일원화

### □ 사회공헌 민·관 협의기능 전담조직 선정

#### ○ 민·관 협력의 효율성 부족 문제 발생

- 사회공헌 활동 민·관 협력의 필요성이 증가하면서 정부가 주도하는 사업들에 기업 참여가 증가하고 있음. 이에 많은 정부부처가 사회적 관점의 사업을 개발하고 기업 참여를 장려하고 있음.
- 문제는 정부와 기업의 관계에서 힘의 균형을 맞추기 어렵는데 있음. 기업들은 자체 전략과 체계, 스케줄에 따라 사회공헌을 추진하고 있으나 정부기관 등의 참여 요청에 대해 균형을 갖고 대처하기 어려움.
- 최근 이러한 요청이 급격하게 많아지고 있어 대기업 담당자들은 사회공헌에 대한 정부의 정책적 지원보다는 기업 스스로 사회공헌을 추진할 수 있도록 정부의 관여를 줄이는 것을 희망
- 또한 협업을 희망하는 정부기관의 사업수행 부서들이 사회공헌 현장 및 메커니즘에 대한 이해가 부족한 경우가 많아 기업 입장에서 협의가 용이하지 않음.

#### ○ 민·관 협의채널 일원화

- 여러 정부부처에서 이슈 발생 시 기업들에 직접 컨택하고 기업들이 개별 대응하는 현 구조를 변화시켜 사회공헌에 대한 전문성을 보유한 한 개의 기관으로 협의업무를 통합
- 정부 입장에서는 민간기업의 참여가 필요한 사업 추진 시 업무 추진에 대한 전문적 협조를 받을 수 있어 편리하며 기업 입장에서는 각 부처별 산발적인 요청과 힘의 불균형에서 초래하는 소통의 어려움을 해결할 수 있어 양측 모두에게 현실적인 도움을 줄 수 있음.
- 사회책임 분야 업무를 총괄하는 정부부처와 장관급을 보유하고 있는 프랑스,

영국, 덴마크 등의 국가들이 있으나 사회책임 관련 정보공개법 통과조차 쉽지 않은 국내 여건상 신규 정부조직보다는 전문성을 보유한 기존조직 활용이 현실적임.

○ 수행업무

- 정부기관 및 각 부처에서 사회공헌 차원에서 민간기업과 협의, 공동 수행해야 할 업무 및 이슈 발생 시 협의기관에 업무를 이관
- 협의기관이 기업 사회공헌 담당조직과 직접 협의하여 현실적인 방안을 도출하고 그 결과를 다시 정부기관과 협의

○ 수행가능 조직

- 기업과 정부사이에서 네트워킹 업무를 담당하고 있는 사회공헌정보센터나 사회복지공동모금회, 아름다운재단 등 기업들과 다각도의 사회공헌 업무를 추진하고 있는 비영리단체에서 업무 수행 가능
- (사회공헌정보센터) 보건복지부 산하 사회공헌정보센터는 사회공헌에 대한 전문성을 바탕으로 ‘정보제공’, ‘전문인력 양성’ ‘네트워킹’, ‘전략제시’, ‘올바른 사회공헌’을 목적으로 운영되고 있으며, 민·관 사회공헌 네트워킹의 전문성과 노하우를 보유하고 있음. 사회공헌정보센터가 보유하고 있는 정부와 민간기업 양쪽의 네트워크와 정부 및 기업 비즈니스에 대한 이해를 바탕으로 협의채널로서의 역할을 수행할 수 있으며 이를 위해서는 현재 센터의 네트워킹 업무 비중을 높이고 인력 등을 보강할 필요 있음.
- (비영리단체) 각종 사회복지 비영리단체 등은 기업, 정부기관과 사회공헌 업무를 공동으로 추진한 경험을 통해 양측의 니즈와 현실적 상황을 조정하는 기능을 수행할 수 있음. 그러나 정부 협의업무를 외부 단체에 공식적으로 이관하여 추진하는 것은 현실적인 어려움이 있는 만큼 비공식적인 협의채널로서 역할을 담당할 수 있음.

### 4-3. 장려정책의 실효성 확대

#### □ 투자 장려정책 다각화

- 사회책임에 적극적인 기업들이 투자 등 재무적 관점에서 실질적인 이익을 받는다는 인식을 주어 기업들을 참여시키기 위해서는 현재 국민연금을 통한 장려정책만으로는 한계가 있음.
- 정부자금 투자 확대
  - 4대 연기금 중 책임투자에 가장 적극적인 기관은 국민연금공단으로 2014년 국민연금법 개정을 통해 “국민연금이 주식과 채권으로 기금 운용 시 ESG 요소를 고려할 수 있다”는 사회책임 투자 확대에 대한 법적 근거 조항을 마련했음. 국민연금의 사회책임투자 규모는 2014년 말 기준으로 약 6조 7억 원으로 규모 확대 필요
- 상장요건 반영
  - 브라질이나 러시아처럼 지배구조가 우수한 기업만 상장시키는 특별상장 제도까지는 아니더라도 기업의 사회책임을 장려하고 국민연금 등 투자자들의 책임투자 활성화를 위해서는 양질의 ESG 정보 필요. 이를 위해 거래소 상장요건에 기업의 지속가능성보고서와 연계 필요
  - 현재는 2012년 금융위원회가 마련한 그린포스팅 시스템에 따라 500여개 기업에 대해 온실가스 에너지 사용량과 녹색기술 및 녹색기업 인증에 대한 공시를 하고 상장기업들은 해당 정보를 연차보고서에 포함시키도록 하고 있을 뿐 상장요건에 포함되어 있지는 않음.

□ 성과보상 및 혜택 확대

- 현재의 인증정책과 조달가점의 가장 큰 문제는 인증과 평가 그 자체의 리워드 외에 실질적인 혜택 부족으로 사회공헌을 잘 하고 있는 기업들이 ‘인정’ 차원에서 참여할 뿐 사회공헌 추진이 부족한 기업을 참여시키는 장려효과 부족
- 이를 해결하기 위해서는 더 많은 정책을 마련하고 그 혜택 규모를 높여 기업들이 체감하는 효과를 증대시켜야 함.
- 인증제도의 혜택 전략 변화
  - 현재 추진하고 있는 농촌사회공헌 인증제는 농촌관련 사회공헌을 적극적으로 추진하고 있는 기업들을 대상으로 인증서 발급 시 금융지원, 가산점 수여 등의 혜택을 제시하고 있으나 실질적 혜택 미미
  - 프랑스나 벨기에, 덴마크 등에서 수행하고 있는 인덱스나 라벨제도는 이 기업의 사회책임에 대한 수준을 나타내기 때문에 기업 입장에서 제품 기업 및 제품의 차별성을 홍보하는데 활용할 수 있는 장점 보유
  - 이에 반해, 농촌사회공헌 인증제 추진은 농촌사회공헌이나 혜택은 일반적인 금융지원이어서 매치가 되지 않으며 금융지원을 원하는 기업들이 이를 위해 농촌사회공헌 인증을 신청할 정도의 장려요인은 아님.
  - 현 인증제뿐 아니라 더 많은 인증제를 검토할 필요가 있으며, 인증제의 실효성을 높이기 위해서는 인증 후 활용도에 초점을 맞춰 기업이 제품 및 서비스의 차별성, 기업의 윤리성 등을 유통, 소비자 등에 홍보할 수 있는 형태로 변화 필요
- 조달 혜택 확대
  - 2015년 국회를 통과한 조달 개정안은 조달 시 공공성을 강화하고 조달절차에 ESG 요소를 포함시켜 사회책임에 대한 대의를 입혔다는데 의의가 있음. 그러나 기업들이 사회공헌에 적극적으로 임하게 할 수 있는 장려요인으로써의 혜택

은 크지 않은 상황

- 중국은 민자, 외자, 국유기업별 100대 기업을 선정하여 그 기업에게 조달 우선권을 부여하는 명확한 리워드 형태로 100대 기업에 포함되기 위해 노력하게 만드는 장려요인이 되고 있음.
  - 국내 정부조달 혜택을 확대하기 위해서는 물품·구매, 공사, 용역 등 조달분야별로 다른 사회책임 지표를 통해 명확한 혜택을 부여할 수 있음. 현재 물품·구매시 장애인, 노인, 사회적기업, 여성 등 사회적 약자기업에 대한 가점을 부여하고 있는 것처럼 환경위해 요인과 일자리 문제가 중요한 건설 및 공사 조달시에는 환경 및 일자리 창출, 노동지표에 대한 검토 및 혜택 필요
- 정부 주도 사회공헌 수상 확대
- 사회공헌 성과에 대한 대내외 인정을 위해 기업들이 각종 Award에 출품하고 있음. 광고 등 주최사의 이익과 관련 없이 성과만으로 평가받아 인정받고 있는 국내에는 ‘대한민국 사랑받는 기업대상 정부포상’과 ‘사랑나눔 사회공헌 대상’ 등이 있으며 각 명성 있는 상에 사회공헌 부문을 포함시키고 있음.
  - 기업 이미지와 연계하여 사회공헌을 추진하고 있는 기업들에게 정부수상이 주는 장려효과는 타 영역에 비해 매우 중요. 정부 수상 남용은 문제가 될 수도 있지만 사회공헌 수상은 상의 숫자나 규모가 너무 작아 관련 부처 수상 신설 필요
- 사회책임 우수 중소기업 자금지원 혜택 신설
- 중기청 SBAC 정책자금지원센터가 총괄하고 있는 중소기업 대상 각종 정부 정책자금 지원은 크게 ‘중소기업 운전자금’, ‘중소기업 시설자금’, ‘공장설립 자금’과 미래창조과학부와 산업통상자원부, 중소기업청 자금이 있으며 건설교통기술 연구개발사업, 해양기술 연구개발사업, 환경기술 연구개발 사업 등 각종 개발사업과 투융자, 보증 등이 있음.
  - 자금지원 시 중소기업을 판단하는 기준 대부분이 재무제표를 기반으로 한 재무

적 관점이나 아직 성과가 부족하거나 보증여력이 부족한 기업들을 위해 정부가 보증, 지원해주는 형태이기 때문에 평가지표나 가점에 사회공헌 추진노력을 추가할 수 있음.

- 또한 혁신기업기술개발사업, 신성장기반자금, 환경정책자금융자사업, 사회문제 해결형 기술개발사업처럼 정부가 정책적으로 육성할 필요가 있는 산업군이나 사업을 추진하고 있는 기업을 장려하기 위한 제도가 있으므로 사회공헌에 적극적인 기업을 위한 별도의 정책자금 신설도 가능
- 인증제도는 실효성과 인증남발 등의 우려로 적극적으로 시행되지 않고 있음. 그러나 최근 ‘가족친화기업 인증제’, ‘문화예술후원 우수기관 인증제’ 등이 저변을 확대하는데 기여하고 있어 이에 대한 검토 필요
- 이미 적극적으로 추진하고 있는 대기업보다는 중소기업들에게 사회공헌을 추진해야하는 동기요인으로 도움을 줄 수 있음.
- 다만, 실효성을 높이기 위해 인증기업에게 주는 혜택 등을 명확하게 하여 참여를 높이게 해야 함. 기업 입장에서 마케팅 등에 활용할 수 있도록 프랑스, 덴마크 등과 같은 라벨제도로 활성화하려면 평가의 공정성이 중요. 다수의 기업이 참여하기 위해서는 공공입찰 가점 등 실질적인 이익을 제공해야 함.

## 참고문헌

- Assemblée nationale (2008), "Projet de Loi - Adopté par l'assemblée nationale en première lecture, de programme *relatif à la mise en oeuvre du Grenelle de l'environnement*"
- Council on Foundations(2012.4), "Increasing Impact, Enhancing Value -A practitioner's Guide to Leading Corporate Philanthropy-"
- The Danish Commerce and Companies Agency 2011(2011.11), "Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark ; Impact of the second year subject to the legal requirements for reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act"
- International Center for Non-for-Profit Law(2010.2), "The International Journal of Not-for-Profit Law"(Volume 12, Number 2)
- Legislation.gov.uk(2006), "Companies ACT 2006"  
(URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>)
- World Bank·Corporate Responsibility for Environment and Development·International Institute for Environment and Development (2002.8), "Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility : A Baseline Study"

- World Bank·Corporate Responsibility for Environment and Development·International Institute for Environment and Development (2004.1), "Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility : Taking Stock"
- Mary Lou Egan, Fabrice Mauleon, Dominique Wolff & Marc Bendick, Jr. (2003), "France's Nouvelles Regulations Economiques: Using Government Mandates for Corporate Reporting to Promote Environmentally Sustainable Economic Development"
- 강철희, 김미희, 허수연(2012.9), "기업 사회공헌 확대계획의 영향 요인에 대한 탐색적 연구"(보건사회연구 제32권 3호)
- 구정우, 김대욱, 김율리(2015.6), "한국 100대 기업의 글로벌 사회공헌과 공유 가치 창출, 2003-2014"(한국사회학회 사회학대회 논문집)
- "국내시가총액 100대 기업 CEO의 CSR설문조사" 2014년10월28일 조선일보 보도 (URL : [http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2014/10/27/2014102702611.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2014/10/27/2014102702611.html))
- 김가진, 정인선, 성경숙, 황유정(2011.10), "해외동향 : 문화분야 기부 활성화 사례(KCTI 문화 예술 관광 동향분석 제2011-16호)
- 김선민(2014), "프랑스의 사회책임투자(SRI) 현황과 시사점", *한국기업지배구조원 / 기업지배구조리뷰*
- 김선민(2013), "유럽연합(EU)의 비재무적 정보 공시 현황 및 시사점", *한국기업지배구조원 / 기업지배구조리뷰*
- 김성천(2014), "국내 기업사회책임(CSR)법제 동향과 과제", *한국기업지배구조원 / 기업지배구조리뷰*
- 김성호, 홍정화(2012.4), "기업의 사회공헌활동이 BSC 성과에 미치는 영향 연구"(회계와 감사 연구 제54권 1호)

- 김영화(2012.6), “기업의 사회공헌활동과 기업가치”(한국전산회계학회 정기학술 발표회)
- 김윤지(2012.2), “CSR 적합성과 위기발생 영역, 위기대응 커뮤니케이션이 기업에 대한 태도에 미치는 영향”(중앙대 광고홍보학논문)
- 김일수(2015.2), “기업구성원의 사회공헌 활동이 조직성과 및 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구”
- 김지혜(2012.6), “기업사회공헌활동에 대한 인식과 태도가 직무성과에 미치는 영향”(사회과학연구집 제28집 2호)
- 김진, 박태규, 이상신(2013.7), “나눔문화 활성화를 위한 조세지원제도 도입 연구”(보건복지부, 한국재정학회)
- 남영호(2012.4), “CSR과 경영성과 - 가족기업을 중심으로”(대한경영학회지 제25권 2호)
- 노연희(2010.11), “직원의 기부 및 자원봉사참여, 기업사회공헌에 대한 태도, 그리고 조직몰입간의 관계 연구 - 기업 사회공헌활동에의 직원참여는 어떤 성과를 이끌어내는가?-”(한국사회복지학 제62권 4호)
- 문형구, 박태규(2005), “기업의 사회공헌활동 현황과 성과와의 연계”(한국비영리연구 제4권 2호)
- 박지연(2015.2), “기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 위한 문화예술 기반 사회공헌 지원사업에 관한 연구 -공유가치 창출(CSV) 효과를 중심으로 -”
- 배지양, 조수영(2011년 8월), “한국 사회공헌활동 연구에 대한 내용분석 : 1997년도부터 2010년까지 주요 학술지 분석”(광고학연구 제22권 6호)
- 배지양(2014.11), “기업 사회공헌활동의 커뮤니케이션 속성(헌신성, 영향력) 및

개인적 속성이 사회공헌활동 동기해석 및 기업 평가에 미치는 영향”(광고학 연구 제25권 8호)

- 전국경제인연합회(2015.11), “2015 주요기업 및 기업재단 사회공헌백서”
- 사회적기업연구소·동아시아연구원(2013.8), “국민 여론으로 본 한국 CSR의 4대 딜레마”
- 산업통상자원부·한국무역투자진흥공사(2013.10), “국제 CSR 동향분석 및 시사점”
- 삼성경제연구소(2012.5), “글로벌 기업의 지속성장전략 -지속가능경영 6대트렌드”
- 삼성경제연구소(2011.6), “기업 사회공헌의 본질 : SPIRIT”
- 손원익, 김정아, 송은주(2007.11), “주요국의 기부금 세제지원 현황”(한국조세연구원)
- 송유철(2013), “주요 국제기구 및 주요국의 기업의 사회적 책임활동(CSR)” 국가전략에 대한 분석”(동덕여자대학교 산학협력단)
- 신혜경(2015.2), “기업의 사회공헌활동이 브랜드 인지도, 브랜드 태도 및 구매 의도에 미치는 영향”(한양대 석사학위논문)
- 아름다운 재단·한국리서치(2015.8), “2014 기업사회공헌 실태조사 보고서”
- 안주아, 황경아, 윤석년(2011.11), “기업의 사회공헌 활동에 대한 소비자 인식 분석”(한국언론정보학회)
- 안종희(2014.4), “사회공헌 추진유형별 사회공헌기여도 및 기업연상에 미치는 영향 분석 -전략적 사회공헌을 중심으로-”(전략경영연구 제17권 1호)
- 양형모(2014.6), “기업의 사회공헌활동에 대한 투자자들의 평가에 관한 연구 - 회계정보의 가치관련성 검증모형을 이용하여 - ”

- 외교부·동덕여자대학교 산학협력단(2013.11), “주요 국제기구 및 주요국의 기업의 사회적 책임활동(CSR) 국가전략에 대한 분석”
- 유창조(2014.4), “사회공헌활동의 진화과정과 경영성과에 관한 종합 고찰”(마케팅연구 제29권 2호)
- 윤각, 류지영(2014.8), “CSR신뢰가 고객충성도에 미치는 영향에 관한 이중매개 효과모형:CSV인식과 기업태도, 소비자-기업 동일시의 역할(2014, 광고학연구 제25권 6호)
- 이동승(2009.5), “기업의 사회적 책임 -법적 규제의 한계와 과제를 중심으로-”
- 이상신, 박훈(2009.1), “개인기부 활성화를 위한 세법제도 개선에 대한 연구”
- 이상훈(2010), “사회책임정보 공시 법제화의 도입 필요성”, *한국기업지배구조원 / 기업지배구조리뷰*
- 이성희, 김영진, 정구상, 이현수, 김선아, 김태성(2013.2), “사회공헌 활동이 브랜드충성도에 미치는 영향 연구”
- 이승협(2012.6), “기업의 사회적 책임과 정부의 역할 : 자율주의를 넘어 제도화로”(산업노동연구 제18권 1호)
- 인도네시아 신주식회사법(주식회사에 관한 2007년 법률 제 40조, UU RI NO. 40 Tahun 2007 Tgl 16 Agustus 2007 Tentang Perseroan Terbatas)
- 임팩트스퀘어(2013.11), “사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구”
- 정재호(2011.3), “공정한 사회와 우리나라 조세정책 방향”(한국조세연구원)
- 중국통상전략연구센터·한국무역투자진흥공사(2011.11), “중국 소비자에게 사랑 받는 기업의 CSR 7계명”

- 지성구(2010.8), “기업의 사회적 책임활동이 브랜드 자산에 미치는 영향”
- 지속가능경영원(2014.6), “기업의 사회적 책임(CSR) 성과 공시 법제화 동향 - EU 및 국내 사례를 중심으로-”
- 한국경제연구원(2013.12), “한국 기업의 사회공헌(CSR): 현황 및 바람직한 정부 역할 모색”
- 한국사회복지협의회·대한상공회의소, “2014 중견·중소기업 사회공헌 백서”
- 허인정(2015.2), “국민인식 조사로 살펴 본 기업사회공헌 발전 방안”
- 현진권(2014.2), “기업 사회공헌(CSR)의 경제학”(한국경제연구원)
- 한국인권재단(2010), “인권경영의 이해”, 서울: 국가인권위원회
- 맹경, 김혁(2014), “기업의 사회적 책임'에 대한 정부역할 유형 분석 및 적용 : 중국 정부 사례를 중심으로”, 한국정책과학회보, 제18권 제2호
- 이상민(2012), 동아시아 CSR의 사회적 구성: 글로벌 경제위기를 중심으로. 한국사회학, 46권 5호
- 이동승(2009), “기업의 사회적 책임 -법적 규제의 한계와 과제를 중심으로”, 안암법학, 29권
- Zerk (2007), “Multinationals And Corporate Social Responsibility : Limitations And Opportunities in International Law”, Cambridge University Press
- 안영환(2007), “기업의 사회적 책임의 정부정책에 대한 개념적 모형”, 환경정책연구, 제6권 제4호 통권 15호
- 김선민(2013), “유럽연합(EU)의 비재무적 정보 공시 현황 및 시사점”, 한국기업지배구조원

- Peter S.A. Hendricks and Ricardo G. Wyngaard (2010), "South Africa's King III: A Commercial Governance Code Determining Standards of Conduct for Civil Society Organizations", *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Vol. 12, Nr. 2: p. 104-109

## 표·그림 목차

- [표1] 2014년 사회공헌활동 전담 조직 및 인력 배치여부
- [표2] 2008~2014년 사회공헌활동 전담 조직 및 인력 보유 비율
- [표3] 2014년 사회공헌활동 담당 인력 수
- [표4] 2008~2014년 사회공헌활동 주 담당 인력 및 정규직 평균
- [표5] 2014년 사회공헌 전담부서 상위조직
- [표6] 2014년 CSR 관련 부서의 위치
- [표7] 전경련 조사 사회공헌 내부 장애요인
- [표8] 아름다운재단 조사 사회공헌 내부 장애요인
- [표9] 사회공헌 사업계획에 영향을 미친 주요 원인
- [표10] 기업 사회책임 활동의 목적
- [표11] 대기업 총 사회공헌 지출 및 매출액 대비 지출 비율
- [표12] 기관 신뢰도 변화
- [표13] 사회공헌 평가시스템 운영
- [표14] CSR과 CSV의 구분
- [표15] CSV 유형별 사례
- [표16] 해외 정부의 SR 대응노력
  
- [그림1] 마이클포터의 비즈니스 가치사슬
- [그림2] 재무성과와 ROI 비교
- [그림3] 통합보고 프레임워크
- [그림4] 공유가치창출 개념
- [그림5] 그라민 유니클로의 소셜비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)
- [그림6] 후지제록스 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)별 CSR 정의
- [그림7] 아칸사 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)별 CSR 정의





