

## 기업의 사회공헌활동과 여성: 주요 사례분석을 중심으로

조선주\*, 김영옥\*\*

### 초 록

본 논문은 기업의 사회공헌활동이 여성 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 외부자원으로서 무엇보다도 기업의 사회공헌활동을 명확히 이해하는 것이 중요하다 하는 인식 하에 수행되었다. 구체적으로 우리나라 기업의 사회공헌활동 일반 현황을 소개하고, 주요 대상 기업에 대한 문헌 및 홈페이지 조사와 사례분석을 통하여 기업의 사회공헌활동의 특징을 분석하고 여성 영역에서의 함의를 제안하며 기업 사회공헌활동이 성별 수혜자의 특성에 따라 발전할 수 있도록 연구의 기반을 제공하고자 하였다.

주요 연구결과 기업들은 사회복지분야를 가장 중요한 사회공헌활동 영역으로 파악하고 있었으며, 규모가 크고 사회공헌활동의 역사가 다른 기업보다 오래된 기업은 전략적으로 사회공헌활동을 하는 것이 어려운 것으로 나타났다. 규모가 큰 기업일수록 관리해야 할 이해관계자들이 다양하기 때문에 위험관리를 중시하고 있었으며, 기업 내부 직원의 성별에 따라 기업의 사회공헌활동관련 조직 문화에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한 성별 수혜대상을 고려하여 사회 공헌 프로그램을 실시하는 경우는 적었으나, 여성수혜자 중심의 기업 사회공헌활동에 대한 필요성과 활용가치에 대해서는 매우 동의하고 있었다.

**주제어:** 기업 사회공헌활동, 성별 수혜자, 여성, 사회복지영역, 기업규모, 기업 위험

\* 한국여성정책연구원 연구위원(제1저자)

\*\* 한국여성정책연구원 선임연구위원(교신저자)

## I. 서론

세계 경제가 다국적 기업에 의하여 좌지우지되면서 한 나라의 경쟁력도 기업이 결정한다는 것은 더 이상 과장이 아니다. 이제 기업이 사회적으로 가장 영향력이 큰 집단이 된 것이다. 한편 기업이 이처럼 큰 영향력을 갖게 됨에 따라 그들이 누리게 된 사회적 지위에 걸맞은 사회적 역할과 책임을 다할 것을 요구하는 사회적 기대도 높아지고 있다. 이제 기업 경영활동의 일거수 일투족은 국제시민사회의 가장 큰 관심 대상 중 하나이다. 이에 따라 ‘기업의 사회적 책임(corporate social responsibility, CSR)’ 관련 경영활동에 관한 국제 경제사회의 실천적 논의도 활발해지고 있다.

유형처럼 번지고 있는 기업의 사회적 책임에 대한 사회와 산업계의 관심은 유독 우리나라만의 현상이 아니다. 2001년 미국 7대 에너지 기업이었고 가장 존경받는 기업 중 하나로 손꼽히던 엔론(Enron)이 분식회계, 정경유착 등으로 파산하여 미국에 500억불 이상의 경제적 타격을 안겼다. 미국 사회에서도 기업의 무책임성(irresponsibility)에 대한 사회적 질타가 이어졌고, 이를 계기로 윤리경영과 투명경영 프로그램이 급속도로 확산된 바 있다. 유럽 연합은 기업사회책임과 지속가능발전을 위한 기업 프레임워크를 개발하면서 윤리경영, 투명경영 등으로 혼용되었던 CSR의 개념을 통합하는 작업을 수행한 바 있다(Marrewijk, 2003).

이와 같은 기업의 경영 환경과 시대가치의 변화 등으로 인하여 기업은 기업이미지의 형성과 마케팅의 효율화라는 측면에서 사회적 책임(corporate social responsibility)을 담당해야 할 필요성이 절실하게 된 것이다.

1994년 삼성의 사회봉사단 창단 이래 우리나라 대기업 중심으로 기업 사회 공헌활동이 점차 확대되고 있다. 2000년을 전후해서 대기업을 중심으로 사회 공헌전담부서가 설치되고 사회공헌예산이 대폭 증가하는 등 기업들의 사회공헌활동이 크게 확대되고 있다.<sup>1)</sup> 국내기업의 경영규모대비 자선활동 수준은

---

1) 1사당 평균 기부금 규모가 1991년에는 약 19.1억원이었으나 2005년에는 56.2억원으로 1991년에 비해 약 3배 증가하였다(대한상공회의소, 2007).

양적으로는 이미 선진국을 추월하였다. 2004년 기준 KOSPI 200 기업들의 기부금 수준은 매출대비 0.22%, 세전 이익대비 1.83%로 미국(매출대비 0.17%) 및 일본(매출대비 0.08%)의 상위기업과 비교해도 높은 수치이다(대한상공회의소, 2007). 그러나, 사회공헌활동의 참여기업의 확대와 예산의 증가가 이루어지고 있는 데 반하여 기업 사회공헌활동의 사업 예산, 평가 등에 대한 객관적인 기준이 미흡하여 기업 사회공헌활동의 정확한 현황을 파악하기에는 한계가 있었다. 전경련 역시 그동안 사회공헌실태를 꾸준히 조사해 왔으나 표준화 작업이 이루어지지 않아 객관적인 분석이 힘든 상태이다. 특히 기업에서도 사회공헌 관련 예산이 증가함에 따라 사업성과에 대한 분석이 요구되고 있으나 객관적인 기준이 마련되어있지 않아 객관적인 진단이 어려우며, 이 성과를 성별 수혜대상에 대해 분석한 연구는 거의 찾아볼 수 없다.

정치, 경제, 사회, 법, 문화 등 거시적인 경영환경이 변화하면 다양한 이해관계자들의 기업에 대한 기대와 요구도 달라지게 된다. 이러한 기대와 요구는 많은 소비자들이 사회적 책임을 수행하는 기업의 ‘윤리적 브랜드(ethical brand)’를 선택하도록 소비자의 구매결정을 유도하는 경향을 보이고 있다.

이러한 소비자의 행태를 보면, 여성소비자들의 구매력이 꾸준히 증가하고 있다. 『클릭! 미래 속으로』(Popcorn, 1999)(원제: 『EVEvolution : the Eight Truths of Marketing to Women』)에서는 ‘EVEvolution’이란 ‘EVE + Revolution’으로서 남성과 여성의 차이에 근거하여 여성에 대한 마케팅은 달라야 함을 의미한다.<sup>2)</sup> 이미 향후에는 여성 소비자의 영향력이 더 커질 것임을 지적한 바 있다. 실제로 여성의 사회진출이 더욱 많아지면서 여성을 중요한 소비계층으로 보아야 한다는 의견이 점점 더 강해지고 있다. 디지털화가 진행되면서 소비자로서 여성의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 인터넷은 여성에게 더욱 유용한 도구이며 기업의 사회공헌활동에서도 소비자로서의 여성은 매우 중요한 자리매김을 하고 있는 것이다.<sup>3)</sup>

2) 여성은 천성적으로 남성에 비해 생각하고 평가하며 사물을 파악하는 방법 등이 다르나 마케팅 전략을 수립할 때 여성과 남성에 근본적인 차이가 있음을 반영하는 경우는 많지 않다고 설명하고 있다.

3) 『클릭! 미래 속으로』(Popcorn, 1999)에 따르면, 남성보다 여성은 더욱, 제품 이외 기업의 다른

또한 소비자들이 생각하는 우리나라의 기업들이 수행해야 할 사회공헌활동이 소외계층을 지원하는 것이라 생각하고 있었다(박태규 외, 2006). 실제로 우리나라의 전체 빈곤층의 56.6% 이상을 여성이 차지하고 있다(노대명 외, 2004). 그러므로, 사회복지영역에서의 여성수혜자는 매우 중요하다고 볼 수 있다.

따라서 본 논문은 기업의 사회공헌활동이 여성 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 외부자원으로서 무엇보다도 기업의 사회공헌활동을 명확히 이해하는 것이 중요하다는 인식하에 수행되었다. 구체적으로 본 연구는 우리나라 기업의 사회공헌활동 일반 현황을 소개하고 주요 두 기업에 대한 문헌 및 홈페이지 조사와 사례분석을 통하여 기업의 사회공헌활동의 특징을 분석하고 여성 영역에서의 함의를 제안하고자 하였다. 아울러 기업 사회공헌활동이 성별 수혜자의 특성에 따라 발전할 수 있도록 연구의 기반을 제공하고자 하였다.

---

분야가 윤리적인지에 대해서도 세심하게 관찰한다. 즉 여성고객은 모든 점이 투명한 브랜드만을 인정한다. 따라서 제품은 물론 생산시설, 인사정책까지 기업의 모든 측면이 여성고객의 가치관에 부합되어야 여성들은 그 기업을 지지할 것이다. 사실 남성이나 여성 모두 기업의 윤리성이나 경영관행을 과거보다 면밀하게 주시하게 되었지만, 여성은 특히 세부적인 모든 측면에 신경을 쓴다. 따라서 여성고객의 가치관 전체를 겨냥하여, 투명 브랜드를 구축해야 한다. 전통적인 마케팅 믹스로 생각해 본다면, '제품(Product), 유통(Place), 가격(Price), 판촉(Promotion)'이라는 4P 외에 새로이 다섯 번째의 'P', 즉 경영정책(Policy)을 추가해야 하는 것이다. 기업이 하고 있는 사회공헌적 활동을 신문/잡지는 물론 Label이나 포장, 매장에서도 적극 알려 여성고객들이 기업에 동참토록 해야 한다. 반면 약점을 숨기려고 하면 오히려 불신과 고객이탈을 초래할 것이다. 환경오염, 부도덕한 상행위, 신체유해요인 등은 시급하게 해결해야 할 문제이다. 만일 고객들이 우리 회사의 제품과 서비스, 경영의 모든 과정에 대해 세부적으로 알게 되어도, 여전히 지금만큼 구매할 것인지 반성해 보아야 한다. 과연 우리 회사의 제품과 서비스에 어떤 정신이 있는지, 그리고 그것을 고객이 알 수 있는지 등이 해결해야 할 질문이다. 투명한 브랜드의 힘은 잘 안보이지만 막강하기 때문이라고 설명하고 있다.

## II. 기업의 사회공헌활동에 관한 이론적 고찰 및 선행연구

### 1. 기업의 사회적 책임과 사회공헌의 개념

기업의 사회적 책임에 대해서 전세계적으로 다양한 용어와 개념이 사용되고 있다. 이러한 다양한 용어와 개념은 기업뿐 아니라 NGO, 정부, 시민들의 기업의 사회적 책임에 대한 혼란을 불러일으킬 수 있다. 기업의 사회적 책임과 자선적 활동(philanthropy)을 혼동하고 있으나, 기업의 자선적 활동(philanthropy)은 사회적 책임의 한 부분이며 자체는 아니다. 이러한 혼동은 우리나라뿐 아니라 일본에서도 발생하고 있다(Kanji Tanimoto, 2004).

많은 국내 기업들, 그리고 일부 학자들조차 기업의 사회적 책임과 사회공헌 활동에 대한 개념을 혼동하였다. 현재 우리나라 기업들의 경우 기업의 사회적 책임을 다양한 용어와 접근으로 이행하고 있다. 지금까지의 연구들을 볼 때, 사회적 책임에 대한 개념 정의가 명확하게 하나로 정리된 것은 아니다. 또한 사회적 책임과 관련된 다양한 용어가 혼용되고 있어서 혼란을 야기하는 측면도 없지 않다. 유사한 용어만 하더라도 기업시민(정신)(corporate citizenship, CC), 트리플바텀라인(triple bottom line), 기업지속가능성(corporate sustainability, CS), 기업윤리(corporate ethics), 지속가능경영(corporate sustainability management, CSM), 지속가능 기업가정신(sustainable entrepreneurship) 등 다양하다. 이 개념들은 서로 다른 문제 상황에서 나름의 경로를 따라 발전해 왔지만 새롭게 등장하는 상호 관련된 여러 가지 이슈를 포괄하면서 현실적으로는 거의 같은 의미로 인식되고 있다.<sup>4)</sup>

---

4) 이러한 구분에 의하면 이 연구에서 논의하고 있는 기업의 사회공헌활동은 Carroll(1991)의 4번째 단계인 사회공헌적 책임(philanthropic responsibility)에 해당된다고 할 수 있을 것이다. 가장 바람직한 경우는 피라미드구조로 되어있는 이 4가지 책임의 영역이 모두 충족되는 경우일 것이다. 만약 어떤 기업이 많은 기부금을 내면서도 1단계의 사회적 책임인 이윤창출에 실패하고 있다면 그 기업은 장기적으로는 좋은 기업이 될 수 없다. 사회공헌이라는 표현은 기업의 입장에서 자선적 책임 부분에 한정해서 사용되는 용어이며, 사회적 책임은 사회에 영향을 미치는 기업 활동의 의무와 책임을 강조하는 용어이다. 한편 기업시민정신은 기업의 성과에 따른 결과를 강조하는 것이다. 즉, 기업을 둘러싸고 있는 이해당사자들에게 대한 책임의식을 느끼고 그에 상응하는 행태를 보이는 것을 말하는 것이다.

이와 같이 사회적 책임과 사회공헌활동에 대한 관점이 다양할 수 있으나, 본 연구는 기업의 사회적 책임성이 기업의 사회공헌활동에 포함되는 개념으로 규정한다.

## 2. 기업의 사회공헌활동의 동기

기업이 사회공헌활동을 왜 하는가에 대한 접근은 여러 가지가 있다. 이 중 가장 대표적인 접근은 사회공헌활동의 동기를 이타적인 동기와 전략적인 동기로 구별하는 것이다.

이타적인 동기에 의한 기업 사회공헌활동은 기업이 사회공헌활동을 할 때 손실이 발생함에도 불구하고 사회적 의무를 이행하기 위해서 혹은 자선적인 차원에서 이를 지속하는 경우이다.

전략적인 동기에 의한 기업 사회공헌활동은 기업이 사회공헌활동을 통해 기업의 단기적인 성과(재무성과 등)는 나빠지더라도 장기적으로는 기업의 지속가능한 성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기를 기대하는 것이다. 이는 대부분의 영리기업이 주목하는 기업 사회공헌활동의 기대효과라고 할 수 있다. 전략적 동기에 의한 사회공헌활동의 효과는 1) 평판 혹은 브랜드 이미지 제고, 2) 규제자와 투자자와의 관계 개선을 통한 분쟁 해결과 이슈 관리, 3) 고객 만족 혹은 시장에 대한 접근성 확보, 4) 기업 활동을 하기 위한 사회적 라이선스의 확보, 5) 변화하는 이해관계자들의 기대 수준 만족 6) 종업원의 사기와 회사에 대한 충성도 향상, 이에 따른 생산성 향상 7) 옳은 일을 한다는 정의감, 8) 신뢰성 향상에 의한 거래비용 절감 등으로 정리할 수 있다.

이타적인 요인에 의한 사회공헌활동은 기업이 대규모화되면서 경제뿐만 아니라 사회 정치적 측면에서 그들이 미치는 영향력은 크게 증대되었지만 그에 합당한 행동을 하지 못하게 됨에 따라 기업이 사회와의 관계 속에서 갈등과 마찰을 초래하게 되었고 이로 인하여 사회적 정당성의 위기 문제가 제기되면서 대두되었다. 이로 인해 기업의 사회공헌활동에 대한 논의가 본격적으로 일어나는 분위기가 조성되었고 수많은 연구들이 진행되어 사회공헌활동의 개념을 발전시키는 데 공헌하였다(양용희, 2003).<sup>5)</sup>

5) Bendapdi, Singh and Bendapudi(1996), Dean (2003-4), Webb and Mohr(1998)에 따르면,

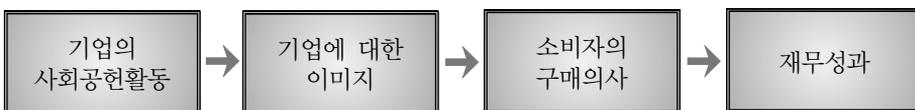
기업이 사회공헌활동에 참여하는 동기는 다양한 이론들에 의해 설명되고 있으나, 우리나라의 기업들은 “사회적 책임”을 이행하기 위해 참여하는 경우가 많은 것으로 조사되고 있다. 이러한 조사 결과는 여러 조사에 의해 반복적으로 관찰되고 있다. 기업의 사회적 책임에 대한 인식은 기업을 대상으로 실시한 조사나 일반 시민들을 대상으로 실시한 조사, 그리고 직장인들을 대상으로 실시한 조사 등에서 일관성 있게 높게 나타나고 있다. 이러한 현상이 우리나라 기업들에 문화적으로 내재되어 있는 것인지, 아니면 사회공헌활동 초기에 나타나는 현상인지에 대해서는 추가적인 논의가 필요하다(한동우, 2006).

### 3. 기업 사회공헌활동과 여성소비자

오늘의 소비자들은 사회적 책임을 수행하는 기업의 윤리 브랜드(ethical brand)를 선택하는 경향이 있으며 이는 소비자의 구매결정을 유도하는 경향을 보이고 있다. 기업호감도 조사결과(서울대학교 사회발전연구소: 2003)에 따르면 국민이 대기업에 호감을 갖게 되는 요인은 국민경제에의 기여가 39.3%로 가장 높게 나타나긴 했지만 투명경영 38.2%, 사회공헌 12.7%로 적지 않은 비중을 차지하였다.

또한 소비자와의 신뢰관계를 형성하는 것은 기업의 운명을 결정하는 중요한 관건으로서, 기업에 대한 신뢰는 소비자의 제품구매의 결정에 중요한 역할을 한다. 기업이 소비자의 신뢰를 잃게 될 경우 직접적으로는 주가에 영향을 주게 되며 장기적으로 기업의 존속을 위협한다. 사회공헌활동은 그 자체가 경쟁 우위를 창출시키는 훌륭한 비즈니스라고 할 수 있다(KIDI, 2005.12).

#### [그림 1] 기업의 사회공헌활동과 재무성과



소비자가 느끼는 기업의 사회공헌의 동기가 순수하냐 아니면 순수하지 않느냐에 따라 공익연계마케팅(Cause Related Marketing)의 효과를 결정한다고 하였다.

기업의 사회공헌에 대한 실증적인 연구로서는 사회공헌활동이 기업이미지에 미치는 영향, 기업이미지가 구매의사결정에 미치는 영향 및 재무성과에 미치는 영향에 관한 기존연구들이 있다. 이러한 실증 연구들을 요약하면 [그림 1]처럼 나타낼 수 있는데, 상세 연구내용은 조용석(2000), 이해규(2001), 한동우 외(2003), 박태규 외(2006), Herbig and Milewicz(1995), Waddock and Graves(1997), Russo and Fouts(1997)등에서 찾아볼 수 있다.

그러나, 이러한 연구들에서는 성별 기술 통계를 주로 나타낼 뿐 성 인지적 관점에서 기업의 사회공헌활동에 대해 심층적인 연구를 한 경우는 매우 드물다. 그러나, 기업 사회공헌활동에 대해 남녀 소비자의 인식 차이가 있으며, 기업 사회공헌활동에 대한 성별에 따른 소비자의 기대가 다른 것은 분명한 사실이다(김영옥, 2007).<sup>6)</sup>

---

6) 2006년 기업 사회공헌에 관한 소비자 인식 조사의 결과를 성별로 재분석한 결과에 따르면, 첫째, 조사대상자 중 사회봉사단체에 가입한 여성의 비율은 30%정도를 차지하는 것으로 나타나 집단 내 가입자의 비율이 20%에 불과한 남성에 비해 다소 많은 것으로 나타났다. 연령별로는 여성의 경우 4·50대의 중장년층이 많았고 직업별로는 주부가 45%, 일반사무직이 27%를 차지하는 것으로 나타나 사회공헌활동에 대한 주부들의 관심을 반영하고 있다. 둘째, 기업들의 사회공헌활동의 수행정도에 대한 소비자들의 인식을 알아보았는데 여성이 남성에 비해 인색한 평가를 하는 것으로 나타났다. 여성의 경우 남성보다 사회봉사단체 가입비율이 높은 점을 감안할 때 사회공헌활동에 대한 관심과 기대, 기업의 사회공헌활동의 당위성에 대한 인식이 영향을 미쳤으리라 판단된다. 여성의 경우 30대와 50대 이상의 연령층이 남성과 비교하여 매우 인색하게 평가한 것으로 나타났다. 셋째, 기업이 사회공헌활동을 추진하는 이유를 묻는 질문 중 직원들의 내부단합이나 사기고양, 자긍심고취 등의 이유는 여성보다는 남성이 좀 더 기업들이 중요하게 생각한다는 평가를 했고, 기업의 사회적 책임을 이행하기 위해서, 혹은 가난한 사회계층을 돕기 위해서라는 등의 기업의 이익이나 이미지 제고 등 기업의 편익을 위한 목적과는 어느 정도 거리가 있고 순수하게 사회공헌활동 자체로서의 의미를 두고 기업이 행한다는 항목에서도 남성이 여성보다 더 중요한 이유로 판단하였다. 넷째, ‘기업은 영리단체이다’라는 인식에 대해서는 남성이 여성에 비해 더 동의하는 것으로 나타났고 ‘기업은 그 이윤의 일부를 사회에 반환할 의무가 있다’는 질문에서는 여성이 상대적으로 남성에 비해 더 비중을 두고 있는 것으로 파악되었다. 마지막으로 사회복지에 소비자들은 가장 큰 우선순위를 두고 있었고 교육·학교 및 학술연구, 환경, 응급 및 재난구호, 국제구호활동의 순으로 나타났다. 성별로도 이러한 경향은 그대로 유지했으나 다만 여성은 남성에 비해서 환경, 국제구호활동에 더 많은 비중을 두고 있는 것으로 조사되었다.

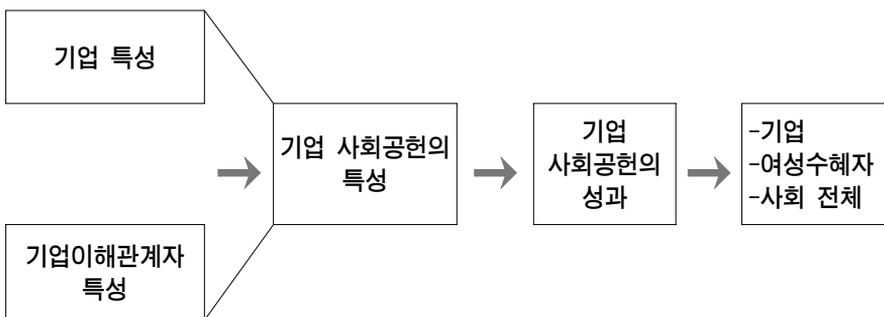
### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구의 틀

상기에서 언급한 바와 같이 기업 사회공헌활동은 일자리 창출, 국가 세금 기여와 같은 기업 본연의 경제적인 역할을 하는 측면에서도 볼 수 있고, 장기적으로 기업 이미지 개선 등의 효과를 목적으로 하는 측면에서도 볼 수 있다. 본 연구에서는 사회를 평등하고 효율적으로 발전시키고 더불어 기업도 상생하고자 하는 측면에서 기존의 논의를 보다 종합적이고 구체적으로 보고자 한다.

본 연구에서는 기업 특성과 기업 이해관계자 특성이 기업 사회공헌 특성에 어떻게 영향을 미치는지에 대하여 보고, 기업의 사회공헌의 특성에 영향을 미치는 요인을 파악한다. 이를 통하여 기업전략의 하나로 추진하고자 하는 기업의 사회공헌활동이 기업과 기업 사회공헌의 수혜자들(특히 여성수혜자)에게 어떤 영향을 줄 수 있는지를 분석하고자 한다. 이를 바탕으로 기업의 성과와 여성중심의 사회공헌활동 전략의 필요성을 아래의 그림과 같이 도출하였다.

[그림 2] 본 연구의 틀



## 2. 연구방법

본 연구는 문헌연구 및 홈페이지 조사와 사회공헌관련 담당 부장급을 현장 심층 인터뷰<sup>7)</sup>하였다.

인터뷰 대상기업은 A기업(그룹)과 B기업(그룹)이다.<sup>8)</sup> A기업은 기업의 사회공헌 형태 및 규모 중 가장 큰 기업을 선정하였으며, B기업은 여성에게 받은 사랑을 여성이 행복한 세상을 만들어 갚자는 기업모토를 가지고 있는 기업이다.<sup>9)</sup> 실제 규모가 큰 기업과 여성을 소비자와 사회공헌의 수혜자로 염두해 두고 있는 기업 간에 어떠한 차이가 있는지를 분석 틀에 따라 분석하고자 선정한 것이다. 사례조사는 본 연구자가 직접 개별 방문하여 면접을 통해 수행되었다. 주요 조사내용은 사회공헌활동의 철학, 전략, 내용, 규모, 시행방법, 성과, 여성수혜자 중심의 프로그램 및 추진의사 등이다.

---

7) 사례연구는 현상과 상황, 환경과의 경계가 불분명할 때, 다양한 자료원천을 사용하여 현실 상황 하에서 동시대의 사건을 조사하는 실증적 조사연구이다(Yin, 1994). 따라서 사례연구를 통하여 직접적으로 인과관계를 검증할 수 있으며, 이론을 세우고 발전시키거나 보완하는 증거와 논리를 얻을 수 있다. 또한 사례연구방법은 연구자가 'how'나 'why'를 묻는 질문에 대해 답변을 더 잘할 수 있게 하며, 인과관계를 더 잘할 수 있게 한다. 서베이나 실험에서 할 수 없는 복잡한 현실세계에서 간섭에 따른 성과가 명확하지 않은 상황에서 연구중심 개념들 간 이론적 상호작용의 형태를 파악하고, 새로운 연구를 점검하는 것에 대한 사례연구방법이 적절하다고 할 수 있다. 그러나, 사례연구는 너무 복잡하게 될 수 있고 객관적 기준(quantitative gauges)이 없기 때문에 일반화 할 수 없는 특별한(idiosyncratic) 이론이 될 수 있으므로 자료 수집 이전에 연구 목표 및 문제를 명확히 정의하여 조사대상을 선정하고 분석 틀을 설정하는 구축단계이론을 충실히 따라야한다(Yin, 1994).

8) 기업에 대한 사회적 가치 증식의 기대에 부응하여 현대의 기업들은 여러 가지 모습으로 사회활동에 참여하고 있다. 기업의 사회공헌활동의 분야들이 다양한 범주들이기는 하지만 이들이 참여하고 있는 형태는 크게 3가지로 분류 가능하다. 첫째가 기업이 출연하는 재단을 설립하여 사회공헌활동을 수행하는 것이고, 둘째는 기업의 직접기부의 형태이며, 셋째, 기업과 기업재단이 연계하여 사회공헌활동을 하는 방법이 있다(김영옥, 2007).

9) 삼성그룹이 2006년 4,992억으로 가장 높은 지출을 계획하고 있었으며, 그 뒤를 이어 SK그룹이 1,010억, 포스코 그룹이 808억을 지출하고 있었다(한겨레, 2006.11.).

## IV. 연구결과

사례연구 결과 연구 분석 틀에서 기대한 내용들<sup>10)</sup>이 대부분 예상한대로 나타났으나, 몇 개의 변수는 처음의 예상과 다르게 나타나기도 하였고, 사례 연구 과정에서 새롭게 그 관계가 밝혀진 경우도 있었다.

### 1. 조사대상 기업의 사회공헌 조직현황 및 이해관계자의 특성

A기업의 사회공헌 조직의 일반현황을 살펴보면, 1994년부터 사회공헌활동을 시작하였으며 사회봉사단이 조직되었다. 독립재단, 기업출연재단 및 그룹내 사회봉사단, 개별사업체별로 사회공헌활동을 담당하고 있다.

사회공헌담당자는 총 392명으로 구성되어 있고, 여성은 46%를 차지하고 있다. 전체 그룹의 인원은 17만 4천여명이다. 대외협력기관으로는 국내 거의 모든 NGO가 해당되며, 사회공헌사업 추진시 사업의 종류를 먼저 고려하고, 사회단체의 여성단체임을 특별히 고려하지는 않고 있다.

B기업의 사회공헌 조직의 일반현황을 살펴보면, 전담부서는 2002년에 조직되었다. 기업 내 기업문화부서에서 기업출연재단<sup>11)</sup>과 기업의 사회공헌활동을 담당하고 있다.

사회공헌담당자는 총 7명으로 구성되어 있고, 여성은 5명이다. 전체 인력 중 여성인력은 40%를 차지하고 있다. 직원의 연간 1인당 자원봉사 시간은 3.9시간이다. 사회공헌사업 추진 시 '여성과 아동'을 활동 주력분야로 정하고 이에 맞추어 전개하고 있다. 사회공헌활동 전개를 위한 파트너로서 여성단체를 우선하고 있지는 않지만, 수혜대상 관점에서 여성을 고려하고 있었다.

10) 인터뷰 대상 기업 선정 내용을 참조할 것.

11) B기업의 기업출연재단의 연간 사업규모는 10억원(행사를 위한 협찬비 제외)이며, 태평양화술문화재단, 태평양복지재단, 한국유방건강재단이 있다.

## 2. 조사대상 기업의 사회공헌활동 현황

A기업은 2006년 기준 사회공헌활동 지출액은 사회복지가 2,304억원인 52.3%로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 교육·학교, 학술연구가 1,168억원으로 26.5%를 차지하고 있다. 문화예술·체육이 12.9%, 국제구호가 7.7%를 차지하였다. 총 지출액은 2005년 4,926억원에서 4,405억원으로 다소 감소하였으며, 분야별로는 교육·학교, 학술연구가 31.5%에서 26.5%로, 문화예술·체육활동이 17.8%에서 12.9%로 감소하였다. 사회복지부분은 2,224억원에서 2,304억원으로 오히려 소폭 증가하였으며, 국제구호활동에서도 증가세를 보였다.

구체적인 프로그램으로는 사회복지의 경우 소년소녀가정지원, 행복등지만들기, 농어촌 환경개선, 농어촌 자매결연활동, 우리아이 희망 네트워크, 자원봉사활동 4대 이벤트, 글로벌 봉사활동, 동물매개, 여름 봉사등 전문 봉사활동, 어린이집 건립<sup>12)</sup> 등이 있으며, 의료보건의 경우 밝은 얼굴 찾아주기, 헌혈캠페인, 중국 개안사업지원, 의료전문 봉사활동 등이 있다. 교육·학교, 학술연구로는 열린 장학금 지원, 희망의 작은 도서관 만들기, 희망의 공부방 만들기, 베트남 꿈나무 교실 만들기사업 등이 있으며, 문화예술·체육분야에서는 미국, 러시아, 케냐등에의 스포츠 및 문화 지원을 들 수 있다. 응급 및 재난구호 활동으로는 긴급구호 봉사활동 등이 있고, 국제구호활동으로는 일본의 지뢰제거 후원 사업이 있다. 기타프로그램으로는 전문 법률봉사단, 의료봉사단 등을 들 수 있다.

앞으로의 사회공헌활동 추진계획은 다문화 가족 어린이를 위한 프로그램을 시행하는 것이다.

B기업은 2006년 기준 사회공헌활동 지출액은 기업(그룹)의 특성화 분야인 여성생활분야가 18억원인 27.9%로 가장 많은 비중을 차지하고 있었으며, 사회복지가 24.8%, 교육·학교, 학술연구가 21.7%, 문화예술·체육이 18.6%를 각각 차지하고 있었다. 총 지출액은 2005년 78억원에서 64.5억원으로 감소했으며, 여성생활분야, 사회복지, 교육·학교, 학술연구 등 거의 모든 분야에서

12) 행복등지 만들기, 농어촌 환경개선, 어린이집 건립은 종결한 사업이다.

조금씩 감소를 나타내었다. 2006년 사회공헌활동 총 세출액의 세후이익 대비 비율은 매출액 대비 0.5%, 경상이익 대비 2.9%를 차지하고 있었다.<sup>13)</sup>

구체적인 프로그램으로는 사회복지의 경우 저소득층 모자가정 취업 및 창업 생계보조비 지원, 여성결혼이민자 지원, 아름다운 토요일, 급여우수리(매칭그랜트 실시) 등이 있으며, 의료보건의 경우 핑크리본 캠페인(핑크리본 사랑 마라톤, 대국민 건강강좌, 유방암 무료검진, 수술치료비 지원 등)을 들 수 있다. 문화예술·체육으로는 크로매틱 센세이션 바이 헤라전, 아이오페의 문화마케팅, 설화수와 함께하는 한국의 미 전시회 등이 있으며, 환경보전활동으로 아모레퍼시픽 그린운동전개, 백두산 환경지킴이 캠페인, 우리들꽃사랑 캠페인 등을 들 수 있다.

앞으로의 사회공헌활동 추진계획은 여성과 아동, 환경을 중심으로 글로벌 나눔을 포함하여 보다 체계화된 프로그램 운영을 기획중이다. 또한 선택하여 집중하고 있는 분야에 대한 지속적인 투자로 자사가 속해있는 사회가 보다 아름다워지고 건강해 질 수 있다는 신념을 가지고 임할 것이라고 하였다.

### 3. 조사대상 기업의 사회공헌활동의 특성

#### (1) 기업 사회공헌활동 영역의 다양성 부족 및 동형화(isomorphism) 경향

A, B기업의 사회공헌활동의 출발은 서로 상이한 배경에서 시작되었다. 그러나, 각 기업의 사회공헌활동은 담당 직원들 간의 네트워크에 의해서 촉진된다. 기업의 사회공헌담당 직원들은 공식적, 비공식적 만남을 통해 자신들이 지원하는 비영리조직들에 대한 정보를 주고 받게 된다. 비영리조직 지원시 각 기업들이 가지게 되는 지원 대상에 대한 불확실성은 이러한 정보교류를 통해 많은 부분을 해소하게 된다. 결과적으로 이러한 과정을 통해 나타나는 부산물들이 기업 간 사회공헌활동의 동형화(isomorphism)이다(Powell and Dimaggio, 1991).

---

13) 2005년의 사회공헌 총 세출액의 세후이익 대비 비율은 매출액 대비 0.7%, 경상이익 대비 3.3%로 나타났다.

기업 사회공헌활동의 동형화는 각 기업들이 사회공헌활동에 나타나면서 부딪히게 되는 불확실성을 줄이기 위하여 먼저 시작 한 상대 기업의 사회공헌활동 프로그램을 모방하고 자신의 기업의 특성에 맞는 특징적 프로그램을 모색하는 전략을 취하게 된다. 그 과정에서 기업사회공헌 전담 직원들 간의 교류를 통해 여러 기업들의 사회공헌활동 프로그램과 지원 대상에 대한 정보를 공유하게 됨에 따라 유사한 지원유형을 보이게 된다는 것이다.

실제로 사례조사 대상 기업의 사회공헌활동은 매우 유사한 성격을 보이고 있었다.

먼저, 사회복지분야를 가장 중요한 사회공헌활동 영역으로 파악하고 있다. <표 1>과 같이 대상기업의 사회공헌활동의 비중을 기부금액의 규모를 기준으로 분석해 보면, A기업의 경우 사회복지분야가 52.3%, 교육·학교, 학술연구 분야가 26.5%였다. B기업의 경우 여성생활분야가 27.9%, 사회복지분야가 24.8%였다.

**<표 1> 분야별 사회공헌활동 지출 비율(2006년 기준)**

분야	A기업 (4,405 억원)	B기업 (64.5 억원)
여성생활분야		27.9% (대부분 사회복지분야임)
의료보건		
사회복지	52.3%	24.8%
교육·학교, 학술연구	26.5%	21.7%
문화예술·체육	12.9%	18.6%
환경보전	0.5%	3.1%
응급 및 재난구호		0.8%
국제구호 <sup>14)</sup>	7.7%	
기타활동		3.1%

14) 국제교류포함

사회복지분야에 대한 기업의 관심이 확대되는 것은 우리 사회에서 복지 서비스를 생산하기 위한 자원의 총량이 증가한다는 점에서 바람직한 일이라고 할 수 있으나, 한편으로는 국가나 공공부문의 주도를 통하여 이루어져야 할 사업이 기업의 부담으로 유보되는 현상으로 해석될 가능성도 있다. 또한 서론에서 언급하였듯이 사회복지분야의 수혜대상인 근로빈곤층의 56%이상이 여성임에도 불구하고 실제로 성별에 따라 별도의 프로그램을 구상하고 있지 않은 것으로 나타났다.

반면, 문화진흥, 환경보호, 시민단체지원 등에 대한 기업의 관심은 상대적으로 적어서, 이 영역에 대한 기업의 참여가 확대되어야 할 필요가 있다. 특히, 기업 활동의 외부효과 (환경파괴, 개인정보의 유출과 원치 않는 정보에의 노출, 문화적 기회의 상업성 심화 등)를 감안할 때, 현재의 기업 사회공헌 활동이 다양성이 부족하다는 문제를 내보이는 것이라 할 수 있다.

## (2) 기업의 규모, 업종에 따른 전략적 사회공헌활동 추진이 상이함

기업의 규모가 크고 업종이 다양하면 다른 기업들보다 사회공헌 비용을 많이 사용할 것이고 기업을 이를 효과적으로 활용하고자 하기 때문에 보다 전략적인 사회공헌활동을 하고자 할 것이다. 일반적으로 대기업은 전략적인 사회공헌활동을 다른 기업들보다 더 잘 할 수 있을 것으로 기대된다. McAlister & Ferrell(2002)는 대기업들이 근본적으로 전략적인 사회공헌활동에 선구적이어야 하는 이유를 조직의 자원과 예산의 측면에서 설명한다. 조직적인 측면에서 대기업들은 사회적 책임을 다할 수 있는 공식적인 조직 체계화 구조를 발달시켜왔으며 규모면에서 상당한 예산을 사용할 수 있다.

전략적 사회공헌활동이란 기업의 핵심 역량 및 가치에 부합하는 사회공헌으로 기업의 장기적인 수익에 영향을 미칠 수 있는 사회공헌활동을 의미한다.

그러나, 본 연구의 사례연구결과 A기업처럼 규모가 크고 사회공헌활동의 역사가 다른 기업보다 오래된 기업은 전략적으로 사회공헌활동을 하는 것이 어려운 것으로 나타났다. 이들의 사회공헌관련 사업내용을 보면, 전략적이라기보다는 일반적인 대상을 상대로 하는 경향이 있다. 대부분의 활동이 사회의 불우이웃이라든지 소년소녀가장 돕기 등과 같이 일반적으로 다른 기업들

이 많이 하는 사회공헌활동 등이었다. 또한 세제혜택을 받을 수 없는 경우에도 사회공헌활동을 하여 비용으로 처리하는 경우도 있었다. 특히 대상 선정에 있어서 사회공헌 대상단체로 정해지지 않은 곳에도 기부를 하기도 하였다. 이 경우 손익계산서 상의 기부금 항목에 포함되지 않아 세제혜택을 받을 수 없는 사회공헌활동비도 있는 것으로 나타났다.

이처럼 규모가 크고 업종이 다양한 대기업들이 전략적인 사회공헌활동을 예상보다 잘 할 수 없는 것은 대중의 기대가 일부의 기업으로 집중되어 왔기 때문이다. A기업의 경우, 사회공헌활동 전략과 계획은 전략회의에 보고하도록 되어 있으며, 회사사업과 사회공헌활동 전략은 50% 정도 연관이 있다고 보여진다고 하였다. 사회공헌활동 중 사회적인 필요성에 대한 제안(정부 또는 NPO, NGO)에 의해 이루어진 경우가 50%정도이며, 내부 판단에 의해 이루어진 정도 역시 50%였다.

반면, B기업의 경우 각 기업의 고유한 특성과 연계된 사업 추진에 집중하고자 하였다. 특히 주 업종이 여성생활용품사업이므로 여성 소비자를 마케팅 측면에서 고려하고 있었다. 이 기업에 대해서는 대중들의 기대가 A기업에 비해 상대적으로 적었기 때문에 기업에서 목표로 하는 분야의 사회공헌활동을 잘 할 수 있었을 것이다. 더 나아가 이들의 성공사례가 알려지면서 이들 기업이 관심을 가지는 분야가 알려져 비슷한 분야에 대한 사회공헌활동 요청이 늘어나는 선순환을 거치게 된다. 여성과 아동을 중심으로 미와 건강, 환경에 관한 연간 실행계획을 수립하여 시행하는 B기업의 경우는 사회공헌활동 중 외부요청(정부 또는 NPO, NGO)에 의해 이루어진 경우는 20%정도로 추정되며, 나머지는 모두 자체적 기획에 의해 이루어지고 있었다.

이러한 기업의 전략적 사회공헌활동 추진 정도는 각 기업의 특징적 사회공헌활동 지원 분야에 대한 차별화를 가져다주고, 기업이 어떠한 분야에 대표적으로 지원하느냐에 따라 여성 영역에도 상당한 영향을 줄 것으로 보인다.

### (3) 기업의 목표 고객에 따른 전략적 사회공헌활동 추진이 상이함

전략적 사회공헌활동이 사회공헌 성과 중 기업 이미지 향상에 미치는 영향은 기업이 사회공헌활동을 하는 이해관계자가 누구인지의 여부와 관련된

다고 볼 수 있다. 기업의 이해관계자는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있는데, 먼저 기업의 수익에 직접적으로 연관되는 이해관계자와 기업의 수익에 직접적으로 영향을 미치지 않는 기업에 고려해야 하는 이해관계자로 구분할 수 있다. 이를 구체적으로 표현하면, 기업의 수익에 직접적으로 영향을 미치는 목표 고객을 대상으로 사회공헌활동을 할 것인지, 아니면 잠재고객을 대상으로 할 것인지를 결정하는 것과 관계가 깊다.

사회공헌활동의 대상자를 기업의 목표 고객으로 정하거나 기업의 핵심 역량과 관련 있는 분야에 대한 전략적인 사회공헌활동을 하는 B기업의 경우는 기업의 이미지 향상을 통하여 장기적인 수익창출을 꾀할 수 있다. 하지만 이러한 사회공헌활동은 특정집단(특히 여성)만을 대상으로 하기 때문에 기업으로부터 지원을 받지 못하는 집단으로부터 반발을 살 수 있는 단점이 있을 수 있다. 이들의 전략적인 사회공헌활동은 위험은 높지만 수익이 높은 전략을 위한 것으로 이해할 수 있다.

반면 규모가 큰 A기업의 경우, 이차적인 이해관계자들에게서 기업의 생존에 관련된 잠재적인 위험이 발생할 기회가 높다고 볼 수 있다. 따라서 이들은 다수의 이해관계자를 대상으로 하는 사회공헌활동을 통하여 기업에 대한 전반적인 이미지 향상을 목적으로 하려고 할 것이다. 이들 기업의 사회공헌활동 전략은 수익이 적을지라도 잠재적인 위험을 낮추려는 목표를 가지고 있다고 할 수 있다.

이러한 사례는 규모가 큰 기업일수록 관리해야 할 이해관계자들이 다양하기 때문에 위험관리를 중시하고, 규모가 크지 않은 기업들은 사회공헌활동을 통해서 목표 고객들이 기업에 대한 이미지를 개선하여 장기적인 수익창출에 기여하도록 하는 것을 중시하는 것으로 이해할 수 있을 것이다.

#### (4) 기업의 내부적 성과가 더 직접적인 영향을 미치는 경향

대부분의 기업들은 사회공헌활동을 통하여 기업의 이미지를 개선하고자 한다. 하지만 기업의 사회공헌 담당자들이 인지하는 사회공헌의 성과는 종업원의 충성도 증가와 같은 내부적인 성과가 더 직접적인 성과인 것으로 나타났다. 전 세계적으로 사회공헌활동을 하는 기업들의 특징은 기업의 조직원이

참여하는 형태의 사회공헌활동을 한다(McAlister & Ferrell, 2002). 따라서 종업원의 충성도를 높이는데 있어 가장 효과적인 것은 사회공헌 방식 중 자원봉사를 활용하는 방식일 것이다. 자원봉사를 통하여 종업원들은 자아실현, 자기만족, 생산성 향상 등의 효과를 거둘 수 있기 때문이다.

실제로 A기업은 사회공헌활동의 성과에 관해서는 사회공헌활동을 평가하는 시스템이 내부적으로 존재하며, 시상제도를 시행하고 있다. 사회공헌활동에 대해 임직원 자부심 증진을 위한 만족도 조사도 1년 1회 실시하고 있으며, 사회공헌홍보 성과를 아직 체계적으로 조사하고 있지는 않으나 외부의 평가를 고려중이다.

B기업은 사회공헌활동의 성과에 관해서 경제적 관점의 경영활동 기여도를 측정하는 지표는 없으나, 수혜자 관점의 만족도 조사와 인터뷰를 통한 개선점을 도출하여 전략에 반영하고 있다. 또한 지속가능경영 관점에서 논의되는 ISO 26000, UNGC, GRI 등에 대한 글로벌 가이드라인, 사회공헌관련 프로그램 실천 등에 대해서는 전사적인 차원에서 논의가 진행 중에 있다. 사회공헌활동에 대해 내부 임직원을 대상으로 연간 단위로 설문조사를 진행한 후 분석을 통해 연간계획 수립 시 반영하고 있다. 또한 구성원 나눔 참여 만족도 조사도 연 2회 실시하고 있다. 현재에는 사회공헌의 홍보성과를 판단할 수 있는 시스템이 없어 구체화할 수 없으며, 시스템의 구축을 연구 중이다. B기업 직원의 연간 1인당 자원봉사 시간은 3.9시간인데, 사회공헌사업 추진 시 “여성과 아동”을 활동 주력분야로 정하고 이에 맞추어 전개하고 있다.

이러한 사례는 기업의 사회공헌 방식 중 전략적으로 내부자원을 활용하는 방식이 비용 대비 효과를 극대화 시킬 수 있으며, 이 때 내부 직원의 성별에 따라 기업의 조직 문화에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있었다.

##### (5) 사회공헌 수혜자의 성별 니드 고려 부족

기업의 사회공헌활동에 대한 소비자들의 인식이 기업이미지에 미치는 영향이 크다는 것은 기업이 자신들의 활동에 대해 적절한 수단과 수준으로 홍보를 해야 함을 의미한다. 소비자들이 기업에 대해 어느 종류의, 그리고 얼마만큼의 정보를 갖는가 하는 것이 소비행태에 영향을 미칠 수 있다면 기업

의 홍보 전략은 사회공헌활동과 필수적으로 연계되어야 할 것이다.

기업의 사회공헌활동은 그 자체의 내용과 규모로서도 큰 의미가 있지만, 소비자들이 이에 대해 어떻게 인식하고 평가하는가 하는 것도 매우 중요하다. 특히 성별에 따른 차별화된 전략을 근간으로 사회공헌활동과 기업이미지 개선, 공익연계 마케팅 효과, 인적 자원개발 등의 상호연관효과를 제고할 수 있기 때문이다. 왜냐 하면, 기업의 이익은 결국 그 기업의 제품을 소비하는 소비자들의 의도와 행동에 의해 좌우되기 때문이다.

실제로 사례분석 결과 A, B기업 모두 여성수혜자 중심의 사회공헌활동의 중요성은 인식하고 있었으나, 적극적으로 하고 있지는 않았다.

A기업의 경우 영역별로는 사회복지프로그램이 10개, 교육·학교, 학술연구 4개, 의료보건 3개, 문화예술 및 체육이 3개, 응급 및 재난구호 1개, 국제구호활동 1개, 기타 1개의 프로그램이 있었다. 이 중 여성수혜자 중심의 사회공헌활동은 2개로 어린이집 건립<sup>15)</sup>과 희망의 공부방 만들기를 들 수 있다. 사회공헌담당자 인터뷰 결과 여성을 위한 사회공헌 프로그램 중 현재 진행 중에 있는 것은 저소득여성을 위한 여성가장 창업지원, 산모 도우미 프로그램<sup>16)</sup>을 들 수 있으며, 중산층여성을 대상으로 출산장려를 위해 어린이집 건립을 7년간 추진(여성의 사회적 지위도 함께 고려된 것)한 것을 들 수 있다. 상위그룹여성 대상 프로그램으로는 비추미 여성대상<sup>17)</sup>을 들 수 있다. 여성수혜자 중심의 사회공헌활동의 활용가치에 대해서는 가치가 있다고 보았으며, 이는 사회공헌활동 실무자 중 여성이 많고, 여성수혜자도 많기 때문이라고 밝혔다. 한 가족에서 엄마의 역할 건강이 중요하듯 여성을 대상으로 한 사회공헌활동도 중요하다고 하였으나, 여성 대상 프로그램은 효과가 나타나는데 시간이 오래 걸리는 단점이 있다고 밝혔다. 그럼에도 불구하고, 꾸준히 관심을 가지고 진행할 것이라고 하였다. 여성이 중요하다고 생각하는 사회공헌활동분야인 사회복지와 환경에 대한 사회공헌활동을 확대할 용의가 있다고 밝혔으며, 국민소득이 2만불 이상 될 때까지 사회복지프로그램은 계속 필

15) 현재는 종료되었다.

16) 생명보험회사는 여성관련 분야의 프로그램을 다양하게 가지고 있다.

17) 사회적으로 공헌한 여성에게 시상한다.

요하다고 보았다. 특히 환경 분야의 투자가 적었으므로 앞으로 확대 계획이 있다고 하였다. 사회공헌담당자와의 인터뷰결과 여성을 위한 사회공헌 프로그램은 소득계층별로 나누어 진행 중인 것이 특징이었다. 특히, 생명보험회사의 경우 많은 여성컨설턴트를 두고 있고 그 직접적 고객도 가정 내에서는 가사를 돌보는 전업주부인 경우가 많고 또한 사업의 성격이 건강 및 보건의과 관련되어 있다는 업종 고유의 특징에서 기인하는 것으로 판단된다. 따라서 여성수혜자를 중심으로 한 기업의 사회공헌활동은 생보사의 업종에서 유효한 전략적 수단이 될 수 있음을 예상케 한다.

〈표 2〉 A기업의 분야별 사회공헌활동 프로그램

분야별	금액	사업명
사회복지	2004(83억), 2005(62억), 2006(53억)	소년소녀가장지원 -보조금지원, 캠프실시, 멘토링 예정
	101억(신축비81억)+가전제품(20억)	행복동지만들기(종료) -조건부시설신축지원
	55억 규모	농어촌 환경개선(종료) -마을회관신축, 홈페이지구축 등
	2004: 23억 13백만(전년대비 15억 82백만 증가) 05년 상반기:15억(05년 목표 24억) 2006: 13억 8,900만	농어촌 자매결연활동 -농촌사랑 5대 핵심프로그램 -1사多촌 자매결연운동
	-	우리아이 희망네트워크 -가족서비스 통합제공, 사례관리 전산프로그램 추진중
	-	4대 이벤트 -삼성자원봉사대축제(지역사회) -연말이웃사랑캠페인(군부대 등) -창립기념대축제(불우이웃돕기)
	연간 300만 위안(3억 9천만원)	글로벌 봉사활동 -중국(1사1촌)
	-	전문봉사활동(동물매개 봉사활동)

(계속)

분야별	금액	사업명
사회복지	-	전문봉사활동(여름봉사캠프) 농촌체험, 노력봉사, 병원도우미 등
	2006이후(매년200억이상 건립비, 100억이상 운영비 지원예정)	삼성 어린이집건립(종료) -확대지원 사업
교육· 학교 학술연구	131억(총 3기)	열린 장학금 지원 -장학금 및 학교 운영비
	-	희망의 작은 도서관 만들기 -공간리모델링, 운영 기자재지원, 콘텐츠 제공(현금불가)
	54억-공부방 1개소당 기능보강비 4천만원 (실평수 40평 기준)이내 공부방 한곳당 2000만원 이내 (2005년20억)	희망의 공부방만들기 -공부방 시설보당 -공부방 시설개선사업 -공부방 전용보험 상품개발
	-	글로벌 봉사활동 -베트남(꿈나무교실만들기사업)
의료보건	매년 10억	밝은얼굴찾아주기 -무료수술지원사업
	-	4대이벤트 -삼성헌혈캠페인(임직원관심유발)
	연간10만위안(14만불=13백만원) 2004년부터 10년간 58만 위안(7,000만원) 지원방침	글로벌봉사활동 -중국(개안사업지원, 맹인학교 자매결연)
	-	전문봉사활동(의료봉사) -의료소외지역에의 봉사활동
문화예술 및 체육	총 300만불 연간 14만불 연간 3만불	글로벌 봉사활동 -미국(인기스포츠인 자선모금) -러시아(볼쇼이발레단 지원) -케냐(육상주니어 지원)
국제구호 활동	연간 6억 6천만원	글로벌 봉사활동 -일본(지뢰제거 후원사업)
응급 및 재난구호	2004(508만불)	긴급구호봉사활동 -긴급구호활동 및 시스템 구축
기타	-	전문봉사활동(법률봉사활동)

<표 3>은 B기업의 사회공헌의 활동 프로그램을 분야별로 정리한 것이다. 영역별로는 사회복지프로그램이 16개, 의료보건 4개, 문화예술 및 체육 8개, 환경보전활동 10개의 프로그램이 있었다. 이 중 여성수혜자 중심의 사회공헌활동은 11개로 저소득층 모자가정을 돕기 위한 아름다운 세상기금, 여성결혼이민자 에 대한 다각적 지원, 여대생 장학사업, 유방암에 대한 경각심을 줄 수 있는 핑크리본캠페인의 다양한 활동 등을 들 수 있다.

**<표 3> B기업의 분야별 사회공헌활동 프로그램**

분야별	금액	사업명
사회복지	50억	아름다운 세상기금 -저소득층 모자가정 취업 및 창업 생계보조비 지원
	2004-2008(10억)	여성결혼이민자 지원('찾아가는 서비스') -한국어, 법률 생활상담 및 교육, 출산전후 여성산모도우미 파견 지원, 가정폭력 이주여성에게 상담 및 의료지원 등: 가정폭력구제 전문상담프로그램운영
		사랑의 물품나눔 -시설거주자에게 화장품 및 생활용품 제공
		아모레퍼시픽 뷰티 장학금 ←여고장학사업+미용장학사업
		아모레 카운슬러 봉사단 -1일엄마사랑실천, 이웃사랑대청소, 생필품지원, 성금후원, 아동후원활동
	-	아름다운 토요일 -임직원의 자발적인 나눔참여행사
	-	급여우수리(매칭그랜트실시)
의료보건	-	핑크리본캠페인-유방암 경각심 제고 -핑크리본 사랑 마라톤 -대국민 건강강좌 -유방암 무료검진 -저소득 환자 유방암 수술치료비 지원

(계속)

분야별	금액	사업명
문화예술 및 체육	-	고객과 호흡하는 문화마케팅 -크로매틱 센세이션 바이 헤라전-브랜드이미지 고객과 공 유순수예술발전 기여 -아이오페의 문화마케팅//미장센 단편 영화제 -설화수와 함께하는 한국의 미 전시회 개최, 전통악기 기 증 및 후원금 지원, H.P 한국의미홍보
	-	문화나눔의 실천 -디아모레 뮤지움, 설록차 뮤지움, 도서발간
환경보전	-	아름다운 환경가꾸기 -아모레퍼시픽 그린운동 전개 -백두산 환경지킴이 캠페인
	-	우리들꽃사랑 캠페인 -우리강산-우리들꽃 공개강좌 -우리들꽃 생태학교 (우리들꽃지킴이 생태캠프 -2/3 우리들꽃지킴이 생태교실 -당일 -우리들꽃지킴이 e-생태학교(SITE) 운영 -한국야생화 후원 -마몽드의 우리들꽃사랑

B기업의 사회공헌담당자 인터뷰 결과 여성을 위한 사회공헌 프로그램을 한다면 저소득 여성과 아동의 삶의 질 향상을 위한 프로그램을 실시할 수 있을 것이라고 밝혔다. 여성이 중요하다고 생각하는 사회공헌활동 분야인 사회복지와 환경 부분의 확대 용의에 확대 용의에 대해서는 자사의 사회공헌활동 분야가 여성과 아동, 그리고 환경 관련 이슈에 집중하고 있는 만큼, 프로그램의 시행방향과 방법 그리고 기대 가능한 변화가 긍정적일 경우 적극적으로 검토할 계획이라고 하였다.

이처럼 기업의 사회공헌활동에 대한 소비자들의 평가는 그 기업의 전반적 이미지를 판단하는데 매우 중요한 역할을 하고, 성별에 따라 사회공헌활동에 대한 인식이 다르다(김영옥, 2007). 따라서 목표 고객의 니드에 부합하는 프로그램 개발을 위한 집중화전략이 필요할 것이다.

## V. 결론

이상에서와 같이 사례 기업의 조사대상 기업의 사회공헌 조직현황 및 이해관계자의 특성, 조사대상 기업의 사회공헌활동 현황을 분석하였다. 또한 조사대상 기업의 사회공헌활동의 특성을 기업 사회공헌활동 영역, 기업의 규모, 업종에 따른 전략적 사회공헌활동 추진정도, 기업의 목표 고객에 따른 전략적 사회공헌활동 추진정도, 기업의 내부적 성과의 영향, 사회공헌 수혜자의 성별 니드 측면에서 사회공헌활동의 프로그램을 분석하였다.

두 기업들 모두 사회공헌활동을 하기 시작한지는 오래되었으나, 사회공헌 관련팀을 따로 신설하고 전문적으로 시작한 것은 2000년대 초반에 들어와서이며, 사회공헌 관련 팀이 따로 있었고, 기업출연재단과 각 사의 사회공헌관련 부서에서 사회공헌활동을 하고 있었다. 사회공헌 전담부서의 여성인력비율은 B기업이 70%로 나타났는데, 여성수혜자 중심의 사회공헌활동이 필요성에 대해서도 B기업의 경우 매우 필요하다고 인식하고 있었다.

사례 조사 대상기업의 사회공헌활동의 특성은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 기업들은 사회복지분야를 가장 중요한 사회공헌활동 영역으로 파악하고 있었다.

둘째, A기업처럼 규모가 크고 사회공헌활동의 역사가 다른 기업보다 오래된 기업은 전략적으로 사회공헌활동을 하는 것이 어려운 것으로 나타났다. 이처럼 규모가 크고 업종이 다양한 대기업들이 전략적인 사회공헌활동을 예상보다 잘 할 수 없는 것은 대중의 기대가 일부의 기업으로 집중되어 왔기 때문이다. B기업에 대해서는 대중들의 기대가 A기업에 비해 상대적으로 적었기 때문에 기업에서 목표로 하는 분야의 사회공헌활동을 잘 할 수 있었을 것이다. 더 나아가 이들의 성공사례가 알려지면서 이들 기업이 관심을 가지는 분야가 알려져 비슷한 분야에 대한 사회공헌활동 요청이 늘어나는 선순환을 거치게 된다.

셋째, 규모가 큰 기업일수록 관리해야 할 이해관계자들이 다양하기 때문에 위험관리를 중시하고, 규모가 크지 않은 기업들은 사회공헌활동을 통해서 목표 고객들이 기업에 대한 이미지를 개선하여 장기적인 수익창출에 기여하도

록 하는 것을 중시하였다.

넷째, 기업의 사회공헌 방식 중 전략적으로 내부자원을 활용하는 방식이 비용 대비 효과를 극대화 시킬 수 있으며, 이 때 내부 직원의 성별에 따라 기업의 조직 문화에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있었다.

다섯째, 기업의 사회공헌활동에 대한 소비자들의 평가는 그 기업의 전반적 이미지를 판단하는데 매우 중요한 역할을 하고, 성별에 따라 사회공헌활동에 대한 인식이 달랐다.

여섯째, 여성수혜자 중심의 기업 사회공헌활동에 대한 필요성에 대해서는 필요하다고 대답하였다. 또한 여성소비자들이 관심 있는 사회복지분야와 환경 분야에 대해서는 사회공헌활동을 확대할 의사가 있다고 하였다. 또한 환경의 경우 설비에 대한 투자가 우선이며, 환경과 접목한 사회공헌활동을 추진하기에는 협력기관의 영향력 대비 전문성이 아직 미흡한 단계로 판단된다고 하였다. 그러나, 사회공헌관련 담당자 인터뷰 결과 여성수혜자 중심의 특별한 프로그램이 활용가치가 있고, 하고 싶다는 데에는 대부분 동의하고 있었다.

이와 같이 우리나라 대기업들의 전체적인 사회공헌 지출액이 지속적인 증가세를 보이며 특히 사회복지분야 지출에서 현저한 증가와 함께 기업들의 사회공헌활동은 점차 현장 참여 방향으로 긍정적인 변화를 하고 있다. 그러나 대부분의 기업들이 무작위적으로 혹은 경영전략적 차원<sup>18)</sup>에서 사회공헌을 수행하고 있기 때문에 공급자 중심의 사회공헌활동으로 기업들간의 연계, 기업과 비영리 민간단체들과의 활발한 파트너십 그리고 수혜자에 대한 고려가 아직은 잘 이루어지고 있지 않은 상황이다.

반면 오늘날 여성에 의한 상품구매력이 급증하였고, 여성들은 상품 구매에 있어서 기업의 사회공헌을 중요시하고 있다. 또한 여성들이 사회공헌으로 중요시하는 사회복지부문에 소외계층의 대다수는 여성으로 이루어졌다. 그러나 우리나라 기업들은 사회공헌에 있어서 성별에 따른 전략적 사회공헌활

---

18) CEO의 의지 및 기업의 주력 업종과 관련하여서 전략적으로 사회공헌활동을 추진하는 기업은 KT, SKT, 현대기아자동차(교통안전문화 확산, 장애인차 보급), 아모레퍼시픽(여성생활문화28.2%), KT(정보화지원 91.9%)등의 기업들이 사회공헌활동을 추진하고 있다.

동을 활발히 하고 있지 않은 것으로 나타났다.

사회복지와 장학사업에 집중되어 있는 기업 사회공헌활동의 영역이 다양하게 확대될 필요가 있다. 특히, 여성문제, 환경보호와 지속가능한 개발(sustainable development)을 위한 기업의 관심 등 다양한 대상에 대한 기업의 적극적인 지원이 필요하다. 이러한 현실에서 기업의 사회공헌활동이 보다 전략적으로 우리사회에서 꼭 필요로 되는 부분에 수혜자 욕구에 부합하도록 이루어지게 하기위한 효과적인 사회공헌활동이 더욱 요구되고 있다.

이들 사회공헌담당자들은 2007년 7월부터 시행되는 ‘사회적 기업’에 큰 관심을 보이고 있다. 따라서 기업이 속한 공동체 또는 사회의 다양한 기구와 협력하고 다른 기업과 역할을 조정하여 보다 체계적으로 사회공헌활동을 추진함으로써 핵심적인 사회 문제 해결에 기여할 수 있는 공공연계형 사회공헌으로의 점진적 발전을 위한 시작 단계로서, 여성수혜자 중심의 사회적 기업의 중요성이 더욱 부각되고 있었다. 따라서 보다 전략적이며 효과적인 사회공헌활동을 하기 위하여 여성수혜자를 대상으로 그들의 욕구에 부합하는 기업의 사회공헌활동이 더욱 중요시되고 있다. 특히 여성들이 중요시하는 사회복지분야와 환경분야<sup>19)</sup>에서, 저소득 여성들을 대상으로 하는 사회공헌활동을 중심으로 중산층 이상까지의 여성들을 대상으로 하는 사회공헌활동까지 다양한 계층을 포괄할 수 있는 사회복지와 환경 분야의 사회공헌활동의 발굴이 중요함을 알 수 있었다.<sup>20)</sup> 따라서 이제는 사회공헌활동의 양적확대보다는 질적 개선에 초점을 맞추어 기업을 포함한 사회 경제주체들이 함께 노력해야 할 것이다. 또한 기업의 사회복지, 환경 분야의 프로그램 개발을 중심으로 한 기업의 여성수혜자 중심의 사회공헌활동전략 등이 활발하게 연구·개발되어야 할 것이다.

그러나, 본 연구는 사례연구 방법을 채택하여 대표 기업을 선정하였기 때

19) 자세한 내용은 김영옥 외(2007)참조.

20) 사회공헌담당자 인터뷰 결과 여성을 위한 사회공헌 프로그램 중 현재 진행 중에 있는 것은 저소득여성을 위한 여성가장 도움, 산모 도우미 프로그램을 들 수 있으며, 중산층여성을 대상으로 출산장려를 위해 어린이집 건립을 7년간 추진(여성의 사회적 지위도 함께 고려된 것)한 것을 들 수 있다. 상위그룹 여성 대상 프로그램으로는 비추미 여성상을 들 수 있다.

문에 기업의 규모나 산업 간의 다양한 비교를 하는데 있어서 연구의 한계점을 지니고 있다. 그럼에도 불구하고 제시된 연구의 틀 및 자료의 제공으로 앞으로 이 분야에 대한 더 심층적인 연구를 수행하는데 많은 도움을 줄 것으로 사료된다.

여기서 중요한 부분은 기업 사회공헌활동 ‘기업이 무엇을 해야 하는가’라기보다 오늘날 ‘기업은 사회로부터 무엇을 요청받고 있는가, 지금 사회에서는 어떤 일이 벌어지고 있는가’를 정확하게 파악하는 일이 결과적으로 기업 가치를 높여 이윤을 증대시킬 수 있다는 기업의 새로운 비즈니스 전략이라는 인식이 요구된다. 그런 의미에서 최근 기업의 여성수혜자 중심의 사회공헌 프로그램 발굴 및 여성인재 개발, 활용이라는 기업 사회공헌활동의 새로운 시도는 기업의 사회에 대한 책임의 발상이 아니라 ‘기업으로서 무엇이 가능한가’를 모색하고, 그 방향성에 긍정적인 효과를 제고할 수 있을 것이라 기대한다.

## 참고문헌

- 김영옥 외(2007). 기업의 사회공헌활동개발전략: 여성수혜자 중심으로. 한국 여성정책연구원.
- 김해동(1996). 우리나라 기업의 사회공헌활동에 관한 실태조사 연구. KDI 국민경제교육연구소, 1996.
- 노대명 외(2004). 근로빈곤층의 실태와 정책과제. 한국보건사회연구원.
- 박태규 외(2006). 기업 사회공헌 지표 개발 연구. 전국경제인연합회.
- 서울대학교 사회발전연구소. 2003년 한국사회 국민의식과 가치관에 관한 조사 연구. 2003.
- 안병훈 외(2006). 우리나라 기업의 사회책임경영 현황 및 전망에 관한 조사 보고서. *2006 Corporate Social Responsibility in Korea*, 한국과학기술원 사회책임경영연구센터.
- 양용희(2003). 사회공헌활동의 전략적 접근, 기업 사회공헌의 전략적 접근 - 미국의 기업·재단의 사례를 중심으로. 전경련.
- 이강현·정진경·김진영(2004). 삼성 자원봉사활동의 10년과 미래, 볼런티어 21.
- 전국경제인연합회(2006). 2005 기업 및 기업재단 사회공헌백서.
- 정진경(2005). 기업의 사회공헌활동현황과 주요사례분석. 한국비영리연구, 제4권 제1호.
- 조선주(2007). 성별 기부특성에 대한 분석 연구. 한국비영리연구, 제6권 1호.
- 조용석(2000). 기업이미지와 상품판매의 관계에 관한 연구: 손해보험 4개사의 기업이미지를 중심으로. 연세대학교 언론홍보 대학원 광고홍보전공 석사 학위논문.
- 최숙희(2004). 윈윈전략으로서의 사회공헌활동 현황과 시사점. 삼성경제연구소.
- 페이스 팝콘 외(1999). 클릭! 미래속으로. 조은정 외 번역, 21세기북스.
- 한국비영리학회(2006). 기업 사회공헌 지표개발 연구보고서.
- 한동우, 하연찬, 문순영, 조선주(2003). 사회공헌활동이 기업에 미치는 영향 분석. 한국비영리연구, 제2권 제2호.
- Adkins, S.(2000). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins, Oxford:*

*Butterworth-Heinemann.*

- Anderson Jr., J.W.(1986). Social Responsibility and the Corporation. *Business Horizons*, July-August.
- Bendapudi N., Singh. S and V. Bendapudi(1996). Enhancing Helping Behavior. *Journal of Marketing*, 60: 33-49.
- Burt, R.S(1983). *Corporate Profits and Co-optimal*. New York: Academic Press.
- Carroll, A. B.(1983). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Center for Corporate Community Relations at Boston College(1999). *Corporate Volunteersim*.
- Comparison of Giving Surveys: Indiana as a Test Case. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3): 51-568.
- Dean D.(2003-4). Consumer Perception of Corporate Donations. *Journal of Advertising*, 32: 91-102.
- Drumwright, M. E.(1994). Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic buying Criterion. *Journal of Marketing*, 58(3).
- Drumwright, M. E., and P Murphy(2001). "Corporate Social Marketing" in the Handbook of Marketing and Society, edited by P N. Bloom and G. T. Gundlach, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drucker, P.(1989). *The New Realities*. New York: Harper& Row.
- \_\_\_\_\_.(1989). What Business Can Learn from Nonprofit. *Harvard Business Review*, 67(4).
- Ellen J. Benjamin(2001). 기업 자원봉사프로그램에 대한 연구. 삼성사회봉사단.
- McAlister & Ferrell(2002). The new Corporate citizenship in Two Countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23: 283-293.

- McGinnis, L., Chun, S., and McQuillan, J.(2003). A Review of Gendered Consumption in Sport and Leisure. *Academy of Marketing Science Review volume, 2003*, No.5.
- Smith, S. M., and D. S. Alcorne(1991). Cause Marketing: A New Direction in Marketing of Corporate Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 8(3).
- Speed, R., and P. Thompson(2000). Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2).
- Webb, D. and L. Mohr(1998). Typology of Consumer Responses to Cause-related Marketing. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17: 226-238.
- Willson(2000). 기업 사회공헌과 자원봉사. 전국경제인연합회
- Winter, L. C.(1986). The Effect Of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising. *Journal of Advertising Research*, 26(Apr/May): 55.
- Yin, R. K.(1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

<http://www.samsunglove.co.kr/>

<http://nanum.amorepacific.co.kr/>

## Case Study on the Corporate Philanthropy and Women

Sun-Joo Cho\*·Young-ock Kim\*\*

This study presented that the CSR(Corporate Social Responsibility) activity of Korean corporations has demonstrated a steady quantitative progress and more participations. Because there has been almost no gender-based study on the CSR activity, this paper aims to analyze the women-centered CSR activities, to examine the problems and limitations of current CSR activities by conducting case studies on Corporate Philanthropy, in comparison of large corporation and women oriented small corporation.

Then, I conducted interviews with corporate philanthropy directors in order to facilitate the in-depth analysis. Based on the gathered information, I made analysis for each company on the state of corporate philanthropy.

The social welfare related activities make up the majority of the corporate philanthropy. And the corporation has involved in the community activities for long time was found to have more difficult problems for strategic CSR, comparing with the corporation which has not involved CSR activities for short time. As stakeholders in the diverse system, the larger corporation is facing with risk management. These corporations have the internal evaluation mechanism to assess the outcome of the corporate philanthropy and the reward system. The gender of staffs trained CSR have effect on cultures of organization.

As women's empowerment enlarges and the women-centered CSR

---

\* Fellow, KWDI

\* Senior Fellow, KWDI

activity became an issue, these corporations pretend to develop CSR program of targeting women. Nevertheless these corporations undertake CSR activities without rigid objectives, or without any partnership with civil society and beneficiary-centered programming just as a part of business strategy.

**Key Word:** corporate philanthropy, CSR, Beneficiary-centered Program, women, sector of social welfare, corporate size, corporate risk