

사회책임경영(CSR)의 과거, 현재, 그리고 미래¹⁾

군산대학교 경제학과 교수 이 의 영
호주 그리피스대학교 경영대학 교수 이 기 훈

1. 서론

전 세계적으로 경제위기가 한창인 지금 영국 선데이 텔레그래프(Sunday Telegraph)에서 흥미로운 보고서를 발간하였다. 2009년도 대상 UK FTSE 100 기업을 대상으로 한 최고경영자(CEO)의 급여보고서(Pay Report)에 따르면, 전년도 대비 최고경영자가 챙긴 보너스가 평균 6% 증가하였고, 평균 금액으로 £3.8m에 달한다는 보고서 내용이였다. 이러한 내용은 무릇 영국 기업들만의 문제가 아니라 미국 월스트리트에서도 유사한 내용의 보고가 있었다. 최근 경기가 회복 단계이어서 여기에 기초한 성과급이 제공된 것인지 그 근거가 명확치 않아, 해당 기업의 성과 평가 기준 및 내용에 대한 요구가 커지고 있다. 경영자의 사적 이익 추구 행위와 자금 제공자인 투자자의 이익 보고에 대한 내용은 기업지배구조의 주요 내용 가운데 하나이다.

이러한 국제적 여건 하에서 유럽의 사회책임투자그룹인 Eiris의 연구에 따르면, FTSE Eurofirst 300 기업들의 경우 29%가 기업 보너스와 환경, 사회 및 지배구조(Environmental, Social and Governance: ESG) 벤치마크 내용과 연계하여 반영되고 있음이 드러났다. 연구기관인 Eiris에 따르면, 이러한 연계는 해당 기업 주주들의 요구에 따른 것이라 밝혔다. 결국 주주 및 기관 투자자들은 단순 재무성과지표뿐만 아니라, 비재무성과지표 또한 최고경영자의 보너스와 연계해야 함을 요구하였는데,

1) 본 연구는 창조와 혁신 제4권 제1호(2011년 2월)에 “사회책임경영의 역사적 고찰과 기업의 대응 전략”으로 게재될 예정임을 밝혀 둔다.

그 이유가 “장기적 투자 안정성”과 “가치 창출에 따른 혜택”을 만들도록 요구하기 위함이라는 것이다. 이미 잘 알려진 사례이지만, 미국의 엔론사나 월드콤사의 경우 파산 직전 단계까지 경영진들이 재무성과 상으로는 우수한 기업으로 포장한 채 개인적인 막대한 이익을 챙긴 후 해당 기업을 파산시키는 사례에서 보았듯이, 세계적 경제위기 이후 주주 및 기관 투자자들은 좀 더 사회책임 또는 지속가능성 기준을 보상 시스템에 반영하고자 하는데 관심을 가지고 있다.

또한 최근 국제표준화기구에서 제정한 ISO 26000의 경우 2010년 11월 발효가 되어 많은 글로벌 기업들이 여기에 주목하고 있다. ISO 26000의 경우 7대 핵심 주제²⁾ 내용을 포함하고 있는데 그 첫 번째가 조직의 지배구조이다. 특히 사회적 책임 원칙과 실행 및 적용이 가능한 의사결정시스템을 마련하도록 촉구하고 있다. 이와 더불어 최근 Fortune Global 500 또한 500대 기업을 대상으로 ISO 26000 준수를 통한 지속가능한 개발에 공헌하겠다고 공표한 바 있다. 이처럼 기업의 지배구조에 대한 내용을 포함한 기업의 사회책임경영에 대한 국내외 다양한 표준 및 요구 내용 등이 강화되고 있다. 여기서 원론적인 원칙은 이제 어느 정도 자리를 잡아가고 있는 실정이나 여기서 한 걸음 더 나아가 실행하기 위한 단계에 대해서는 아직까지 논의가 계속되고 있는 실정이다. 그 이유로 다양한 이해관계자들이 자신들이 속한 이해관계자집단의 목소리를 대변하다보니 합의를 이루기도 어렵고, 이에 따라 전반적인 합의를 통한 실행 단계로 나아가기에 어려움이 있는 실정이다. 이는 이미 ISO 26000을 이끌어 내는 합의 과정에서 그 진통을 겪으면서 세부적인 실행 내용에 대한 합의가 미흡하다는 약점을 안고 있기도 하다.

본 논문에서는 최근까지 진행되어 온 역사적 발전 과정의 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)에 대한 고찰을 통해, 기업의 대응 및 적용 과정을 살펴본다. 그리고 기업 단위에서 CSR을 실행하기 위한 핵심 요인을 파악해 보고 이를 CSR 도입 및 실행에 있어 동기 및 방해 요인 등으로 구분하여 제시하였다. 또한 문헌 조사를 통한 CSR 실행 및 전략에 대한 구분을 통해 향후 실행 단계로 나아가기 위한 제언을 제시하고자 한다. 이에 따라 기업의 사회적 책임에 대한 내용을 시대별로 구분하여 제시해 보고, CSR 실행 전략에 대한 구분을 통해 기업들이 활용할 수 있는 전략을 설명해 보았다. 마지막으로 우리 기업들이 나아갈 방향을 제시해 보았다.

2) ISO 26000의 7대 핵심 주제는 조직 지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정운영, 소비자 쟁점, 지역사회 참여 및 발전 등을 포함하고 있다.

2. 기업의 사회적 책임의 개념

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 의의 및 의미는 이미 반세기 넘게 경영학 문헌에서 다루어지고 있지만, 아직 “현재 진행형”으로 계속 발전적으로 논의되고 있다. 미국 윌리엄 프레드릭 교수(Frederick, 2008)에 따르면 기업을 하나의 기관 또는 실체로 보는 것에 따라 경제적 가치를 창출하는 사회적 기능을 가질 수 있다고 보았다. 이에 따라 그는 CSR에 대해 다음과 같은 구분을 하였다.

〈표 1〉 CSR에 대한 개념적 구분 및 기업 경영에 대한 적용

CSR에 대한 개념적 구분	
CSR (1)	쌍방의 이익을 위한 기업-사회 간의 상호작용
CSR (2)	대중 관심에 따른 정부정책/규제/법규
CSR (3)	주주-이해관계자 간의 관심 내용의 균형
CSR (4)	기업 기능의 통합
CSR의 기업 경영에의 적용	
자본 통합 및 경영	투명성, 정보 공개 등
생산	제품 통합, 일자리 창출, 환경 영향 등
마케팅	공정 가격 정책, 정도(正道) 홍보
공급망 관리	경쟁, 착취 금지 등
인적자원 관리	공정한 임금, 근로시간, 작업 환경 등
기업 지배구조	다양성, 내·외부 핵심 인력의 균형
기업 전략	본사 위치, 아웃소싱 및 지속가능성 등

또한 프레드릭 교수는 기업 경영에서 경영진 또는 최고경영자가 가지는 CSR에 대한 이해와 관심에 따른 구분을 제시하였는데, 그 함수관계는 다음과 같다.

$$\text{기업 CSR 현황} = f(\text{경영진 및 최고경영자의 기관적 행위})^3)$$

3) 원문에서는 다음과 같이 표기되었다.

Company's CSR status = f (Institutional Actions of Board of Directors and Top Executives)

특히 국내 대기업을 중심으로 기업 경영에 최고경영자가 소유주인 경우가 많은 것을 감안할 때 위 함수방정식은 일반 기업 차원과 더불어 개인 차원의 CSR에 대한 이해 및 적용에 대한 수준 차이가 크게 달라질 수 있음을 시사한다고 볼 수 있다. 예를 들어서 한 기업이 사회에서 CSR 행위와 관련하여 비난을 받는 상황에 직면했을 때 기업을 대상으로 하는 것인지, 아니면 최고경영자를 대상으로 하는 것인지를 고려해보면 위 함수관계가 지적하는 바를 쉽게 이해할 수 있으리라 본다.

3. 기업의 사회적 책임의 시대적 발전

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 시대적 발전 과정을 앵글로 색슨계인 영·미권을 중심으로 살펴보고자 한다.

3.1. CSR - Corporate Social Stewardship(1950s ~ 1960s)

기본적인 개념이 태동하기 시작한 단계로 기업 경영인들이 다양한 사회의 이해관계자들에 대한 광범위한 사회적 책임이 있다고 보던 시절이었다. 이 시기에 최고경영자들을 중심으로 자발적인 자선적 활동이 주를 이루었다고 볼 수 있다. 여기서는 기업의 해당 기금이 가치 있는 지역사회 프로젝트 등에 주로 활용이 되었는데, 대학 도서관 건립, 시립 및 주립 도서관과 박물관 건립 등이 특히 눈에 두드러지는 시기였다. 여기서 자선적·기부적 CSR 활동은 최소 수준에서 가진 계층과 그렇지 못한 계층간의 차이를 줄이는 선에 그치었다. 결국 여기서의 주요 관점과 행위는 기업행위로 큰 수익을 거둔 대기업들이 주로 빈곤 완화 및 기부 활동을 중심으로 하는, 최고경영자의 개인적 행위 중심의 활동으로 특징지을 수 있다(Bowen, 1953).

3.2. CSR - Corporate Social Responsiveness(1960s ~ 1970s)

이 시기에는 사회적 요구에 반응하는 단계로 볼 수 있다. 1950년대에 비해 이 시기에는 전혀 다른 의미의 CSR이 발전하였다. 다양한 거리 시위 활동과 불매운동 등의 압력에 대응하여, 기업들이 자발적 자선 활동 이상의 활동에 나서줄 것을 사회적으로 요구받는 시기가 바로 이 시기이다. 특히 사회적 문제 해결에 적극적으로 나서줄 것을

사회 전반적으로 요구하는 분위기가 커져가던 시기였다. 이 시기에 특히 기업 및 사업장에서의 인종 및 성차별의 문제 해결, 산업 공해 문제 해결, 사업장 보건 및 안전 문제 개선, 공정거래 및 가격, 제품 안전성 확보, 투자자들에 대한 정보 공개, 경쟁 기업들과의 가격 담합 거부, 거래업체에 대한 공정한 거래 등의 문제가 특히 두드러지던 시기였다. 특히 이 시기에 기업들은 이러한 사회적 요구에 대해 무언가 가시적인 행위를 요구받았다. 따라서 수동적이고, 자발적이기 보다는 적극적인 “반응(response)”을 강조하는 시대적 요구에 따라 많은 최고경영자들이 실질적인 노력을 하기 시작하는 단계였다. 이 시기에 기업 전략이 사회적으로 책임 있는 목표를 반영하기에 이르렀다. 이 시기에 이해관계자들(stakeholders)이 기업들에 따라 구체적으로 파악되고 각 주요 이해관계자들의 요구가 구체적으로 반영되기 시작한 시기이기도 하다. 이 시기에 이해관계자가 기업에 미치는 영향에 따라 제1차(또는 핵심) 이해관계자와 제2차 이해관계자로 구분되기 시작하는 시기였다(Ackerman, 1975; Preston and Post, 1975).

3.3. CSR - Business Ethics(1980s ~ 1990s)

이 시기에는 기업의 윤리적 차원에 대한 요구가 높아지는 시기였다. 1980년대 초반부터 CSR의 의미가 또 달라지기 시작하였는데, 여기서는 기업 문화 또는 조직 문화, 그리고 윤리적 이슈에 대한 기업 내부 분위기의 유형, 기업의 정책·전략 및 의사결정 과정에서의 규범적 원칙 등에 대한 내부적 경영 관리 차원에서의 본격적인 태동기라 볼 수 있다. 모든 기업들이 자사 고유의 조직 문화를 가지고 있는 것에 따라, 일관적인 유형의 CSR보다는 각 기업별 고유 조직 문화에 따른 특성화된 CSR 유형 및 활동 등이 나타나기 시작하는 시기이다. 이 시기에 다양한 기업별 “기업윤리(business ethics) 및 윤리현장” 등이 등장하기 시작하고 사회계약적 관점에 따른 “기업 및 사회(business and society)” 등이 다양한 기업 활동과 문헌에 등장하기 시작한다. 이 시기에는 최고경영자 개인 차원의 실행 의지나 행위보다는 기업 전체가 그 실행 주체가 되어 사회의 요구 및 이해관계자들에 대한 기업 조직적 차원의 체계적 대응 및 실행이 두드러지기 시작하였다고 볼 수 있다(Victor and Cullen, 1988; Murphy, 1998).

3.4. CSR - Corporate Citizenship(1990s ~ 2000s)

이 시기에 기업은 법적 객체로서 다른 시민사회의 구성원과 동일한 의무와 규범을 따를 책임이 있다고 보는 시각이 두드러진다. 특히 글로벌화에 따른 글로벌 시민 의식이 성장하게 되고, 이 시기에 OECD(OECD Guidelines of Multinational Enterprises), 유엔(UN Global Compact), 국제표준화기구(ISO 26000) 등을 중심으로 환경 및 사회적 책임에 대한 글로벌 시민의식을 국제적으로 확산시키기 위한 노력이 등장하게 되고, ‘기업 시민의식’으로 표현되기에 이른다. 여기서 성숙된 사회의 시민으로 기업이 행한 모든 행위에 대한 책임이 있고, 소유자 및 경영자가 잘못된 행위에 대한 책임을 지도록 하는 의식이 팽배하게 된다. 아동 착취, 내부 거래 관행, 금융 안전망 미흡 등 글로벌화에 따른 기업의 활동 반경이 커짐에 따라 동시에 이에 대한 책임도 동일하게 져 나갈 것을 요구하는 시기이다. 이 시기는 앞서 언급된 3가지 구분의 CSR을 포함하는 단계이며, 가장 세련된 형태의 단계로 현재 우리가 직면하고 있는 단계이기도 하다. 기후변화, 사회책임투자, 세계화에 따른 빈곤 문제 해결 등 다양한 국제적 문제에 적극적으로 나서고 지속가능성(sustainability)에 대한 이슈를 환경·경제·사회 등의 균형적 접근을 시도하기에 이르기까지, 다양하고 복잡한 문제를 다루는 단계에까지 이르렀다(McIntosh et al., 2003). 또한 CSR이 기업시민의식으로 성장하는 단계에서는 과거 대기업 중심의 “여력이 있는 기업”이 자선 및 기부하는 행태에서 중소기업(SMEs: Small and Medium Enterprises)까지 확대되어 1인 리더 또는 최고경영자 중심의 CSR 활동이 아니라, 기업 단위에서 조직 중심의 전략 및 실행이 이루어지는 글로벌 기업시민의식에 따라 기업 경영 활동이 이루어지는 단계 까지 발전해 온 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이, CSR은 시대별로 다양한 의미와 개념으로 기업과 사회 간의 상호작용을 하면서 발전해 왔다. 1950년대에는 시기별로 빈부 차와 국제적 이데올로기 간의 대결 양상으로 부가 골고루 분배되지 못하던 시기였던 관계로 주로 대기업 중심의 소유주가 자선 및 기부 등을 해 오던 시절이었다. 이 시기 CSR은 기업의 입장에서 보았을 때, 사회에 베푸는 것으로 기업 경영과 별 연관성은 찾기가 쉽지 않았다. 1960년대에 들어서면서 사회가 다양해지고 발전함에 따라 이해관계자들의 요구가 증대하기 시작하고 이에 대한 기업 차원의 대응이 필요하게 된다. 물론 여기

서도 최고경영자의 인식 및 의식 수준이 큰 영향을 미치는 요인으로 평가된다. 1970년대에 들어 기업의 활동 범위와 기업 간 거래 영역이 다국적으로 크게 확산되고 또 다양한 지역사회, 문화, 인종, 종교 등에 걸쳐 경영 활동을 펼치면서 기업 조직 내부적인 갈등 및 충돌이 발생하게 된다. 특히 기업 내 인종 및 성별에 따른 갈등은 서구 사회에 뿌리 깊은 부분으로 이 부분이 표면으로 분출되면서 이러한 다양성을 수용하고 문제를 해결할 것을 요구받게 된다. 1980년대에 들어서 개인의 차원이 아닌 기업 조직 차원에서 다양한 기업 문화와 사회적 이슈에 대해 적극적인 참여를 요구받게 된다. 이 시점에서 윤리현장을 비롯해 다양한 조직 내부의 경영 관리 문화가 변화하는 계기가 일어나게 된다. 이에 따라 CSR을 본격적으로 기업 경영의 문제로 보기 시작하는 단계로 여기며, 최고경영자의 의식 수준뿐만 아니라 기업 전체 차원에서의 경영에 CSR이 크게 한 부분을 차지하면서 조직 문화의 일부로 여기게 된다. 향후 1990년대 들어 기후변화 문제를 비롯한 지속가능성 관련 환경·경제·사회 분야 문제가 다양하게 이슈화되고 이에 대한 기업의 대응 또한 매우 복잡하고 쉽지 않은 문제로 등장하고 있다. 이에 따라 기업들은 영향력이 높은 이해관계자 그룹을 구분하여 이들이 요구하는 사항 가운데 우선적으로 대응해야 할 부분에 대한 고려를 반영하여 차별화된 대응을 하기 시작하고 있다. 이는 1960년대에서 70년대를 거치면서 기업의 사회적 반응(Corporate Social Responsiveness)이 현 시점에서 새롭게 부각되고 있는 현상을 보이고 있다. 시기적 사회 배경을 반영해 볼 때 과거 60~70년대에 사회적 요구가 폭발적으로 높아지고 다양했던 시점이 2000년대가 넘어서면서 다시 높아지고 있는 현상을 보이고 있는 것으로 판단된다. 특히 국제적인 금융위기 및 불안정으로 인해 미국을 비롯해 주요 유럽 선진국들이 경제위기 및 침체를 경험하고 있고, 2010년 11월 현재 아일랜드의 부채가 위험 수준을 넘어서 국가 부도 수준까지 가고 있는 등 경고등이 켜지고 있는 실정이다. 경제사회적 불안감이 높아지는 한편, 복지 및 사회적 갈등 해소에 대한 요구도 동시에 높아지는 등 지구촌 다양한 이해관계자들의 요구가 기업들에게 대응할 수 있는 수준을 넘어서는 단계에까지 이르고 있는 실정이다. 그러다보니 기업들 또한 “차별화된 이해관계자그룹들의 요구”에 반응하는 수동적 입장을 기본으로, 기업 경영의 이익과 CSR 대응 전략을 기업 조직 차원에서 개발·실행함으로써, 한 단계 발전된 수준의 CSR 전략을 실행하고 있는 것으로 보인다.

4. 기업 단위 CSR 적용을 위한 핵심 요인

CSR에 대한 기업 측면에서의 접근은 크게 두 가지로 구분될 수 있다. 한 가지는 수동적·윤리적 측면에서 주로 일방적인 기부 또는 기여 등으로 기업 입장에서는 비용적 관점이 강한 접근이다. 또 한 가지는 적극적·전략적 측면에서의 접근으로 CSR 활동을 통해 기업 가치 창출을 위한 것으로 구분될 수 있다. 전자가 우리사회에 일반화되어 있는 기업의 기부 활동이나 자선 활동에 해당한다면 후자는 기업의 목적과 CSR 활동의 목적을 동일선상에 놓고 기업 활동에 도움이 되는 측면으로 적극적인 행보를 하는 것을 의미한다(이기훈, 2006; Lee and Shin, 2010). 사회에 대한 채무로서의 관점에 따라 기업은 공공선의 추구라는 목표에 따라 다양한 자선 활동을 하는 것이고, 주주 가치에 대한 관점에 따라서는 기업들은 유용한 재화와 용역을 생산하고 일자리를 제공하며 세금을 내고 주주들의 부를 창출함으로써 사회에 공헌한다는 점이 차별화된다고 볼 수 있다.

CSR에 대한 시각이 다양한 이유는 아마도 그 활용 대상이나 적용 대상에 따라 그 의미가 달라지고 또 규범적·윤리적 의미에서 볼 것인지, 아니면 전략적·활용적 측면에서 볼 것인지 등에 따라 그 적용 가치가 달라지기 때문일 것이다. 국내 금융시장 또는 기업 입장에서 볼 경우, 과거 및 현재에 걸쳐 CSR에 대한 의미는 주로 투자 및 수익의 의미보다는 일방적인 비용 등의 의미가 강했다. 그러다보니 사회책임투자(SRI: Socially Responsible Investment)도 최근에 와서야 도입되었고, 현재 국내에서 개발된 SRI 지수를 기초로 한 유일한 상품인 사회책임투자지수 ETF는 일평균 거래량 1만 4,811주, 거래대금도 1억 2,481만 원에 불과한 수준을 보이면서, 아직까지 시장에서 외면 받고 있는 실정이다.⁴⁾

시장에서 CSR에 대한 평가가 제대로 이루어지지 않고, 기업들이 이에 대한 가치를 느끼지 못하는 이상, CSR에 대한 산업계 전반에 대한 확산과 특히 시장 메카니즘에 기반을 둔 금융시장으로의 확대도 한계가 있다고밖에 볼 수 없다. CSR에 대해 선진 기업들은 사내외 환경 변화에 맞춰 CSR 전담 부서를 설치하고, 기업 전체를 대상으로 정보 수집, 국제표준 및 가이드라인에 근거한 비즈니스 프로세스의 개선을 도모하며 움직이고 있다.

4) 서울파이낸스, 2010년 10월 14일자 참조

사회공헌활동을 CSR의 한 영역으로 보고, 과거에 전개해왔던 사회공헌활동의 전략을 재점검하여 강화하는 기업들도 늘어나고 있는 실정이다. CSR에 대한 미디어의 노출과 기업 대응에 대해 요구되는 수준이 높아지고 있는 것은 분명하지만, 기업 입장에서 CSR에 대해 접근해 갈 때 기본적인 것인 CSR에 대한 경영진의 의지와 기업 경영과 관련한 의도(intent)를 명확히 하는 것이라 할 수 있다. 놀라운 사실은 CSR에 대한 개념 및 의도에 대해 기업 경영인들과 인터뷰를 해 보면 CSR과 해당 기업 경영의 연관성을 찾기가 쉽지 않다는 점을 어렵지 않게 발견할 수 있다.

여기에 대한 연구조사를 위해 다양한 문헌조사를 통해 아래 표에서 보듯이 CSR에 대해 기업들이 갖는 동기 요인에 대해 파악해 보았다.

<표 2> CSR 도입에 대한 동기(Motivations)

내부 요인	외부 요인
<ul style="list-style-type: none"> • 내부 프로세스의 관리 및 통제 • 기업 내부 개선 사항 파악 • 환경오염, 에너지, 폐기물, 보건·안전 등과 관련한 비용 절감 • 경영진의 환경 및 사회의 개선에 대한 관심과 의지 • 품질 관리 시스템의 확대 • 프로세스 및 제품 혁신 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 공급망 관리에서 환경 및 사회적 성과 관리의 증대 • 고객의 요구 • 현재 및 미래 법규 및 표준 준수 • 고객 충성도 증가 • NGOs 및 이해관계자 요구 증대 • 외부 환경에 대한 부정적인 사회 및 환경적 영향 예방 • 신시장 개척에 필요 • 기업 이미지 및 지역사회 관계 개선

※ 자료: Bansal and Bogner(2002), Bansal and Hunter(2003), Fombrun et al.(2000), Kolk(2000), Morrow and Rondinelli(2002), Smith(2003), Zutshi and Sohal(2004)

위 표에서 보듯이 CSR을 도입코자 하는 주요 요인은 기업 상류 및 하류 비즈니스 파트너와의 관계 및 다양한 이해관계자들의 요구에 기인한 것을 알 수 있다. 또한 문헌조사를 통해 본 결과, 외부 요인이 대부분 가장 큰 영향을 미치는 것으로 드러났다(Morrow and Rondinelli, 2002; Smith, 2003; Zutshi and Sohal, 2004). 여기서 중요한 문제는 “왜 외부 영향이 CSR을 도입코자 하는데 가장 큰 영향을 미치는가?” 하는 것이다. 가장 일반적인 대답은 CSR이 기업에게 주는 혜택에서 찾아야 할 듯하다. 고객이나 영향력이 큰 NGO들의 요구를 무시할 경우, 판매에 대한 보이콧이나 브랜드 가치에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Hond et al., 2007).

또한 CSR을 도입하는데 직접적인 비용과 어려움이 무엇인지에 대해서도 문헌조사를 실시해 보았다. 동기에 대한 조사와 더불어 가장 큰 걸림돌이라 할 수 있는 직접 비용과 기업 내부에서 실행하는 것에 대한 어려움에 대한 조사도 함께 하여 기업들이 CSR을 도입하고 실행하는데 대한 방향을 제시해 보고자 하는 것이 본 논문의 주요 기여하는 점 가운데 하나라 하겠다.

〈표 3〉 CSR 도입 및 실행에 대한 직접 비용과 걸림돌

직접 비용	기업 내부 실행의 걸림돌
<ul style="list-style-type: none"> • 초기 검토 및 진단 • 문서화 및 행정 • 투자 • 보고 및 커뮤니케이션 • 관리, 통제 및 유지 • 투입 시간 • 교육 및 훈련 • 내부 감사 • 제3자 검증비용 • 외부 감사 • 인증 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 경직성 • 변화에 대한 내부 저항 • 가용자원 부족 • 경영진의 낮은 관심 수준 • 이해관계자들 간의 이해관계 상충 • CSR 실행 결과에 대한 불확실한 혜택 • CSR 실행 모니터링 및 검증의 어려움 • 공급망 관리의 구매 및 공급업체 간 고질적 구조

※ 자료 : Bansal(2002), Biondi et al.(2000), del Brio et al.(2001), Kolk(2000), Smith(2003), Zutshi and Sohal(2004)

CSR을 도입 및 실행하는데 소요되는 비용은 기업들이 하고자 하는 내용에 따라 많이 달라질 수 있다. 지속가능성보고서 발간, 청정기술 개발, 환경경영시스템, ISO 26000 등 다양한 내용들이 이에 해당할 수 있다. 또한 CSR 관련 내용을 도입 및 실행하는데 어려움은 정보 및 노하우 부족, CSR에 대한 혜택을 정량화하는데 대한 한계, 기업 내부 문화의 관성 등이 특히 두드러지는 걸림돌로 파악되고 있다.

여기서 이해관계자의 다양한 요구는 특히 기업들에게 미치는 영향과 중요성이 상당하다. 녹색소비자의 경우, 삶의 질 제고에 대한 소비자 욕구 증대로 친건강, 친환경 삶을 추구하는 LOHAS(Lifestyles Of Health And Sustainability)와 웰빙(Well-Being)에 대한 관심의 증대로 제품 및 서비스의 선택 시 환경을 고려하는 친환경 소비자가 증대하고, 이에 대해 요구를 더욱 높여가고 있다. 또한 NGO의 경우 국내외적으로 기업의 실질적인 CSR 활동에 대한 정보 공개 압력을 높이고 있고,

모니터링도 강화하여 위반행위 적발 시 언론과 인터넷을 통해 고발하거나 불매운동 등을 통해 영향력을 행사하고 있다.

또한 금융시장에서의 사회책임투자(SRI) 또한 급성장하면서 기업 평가 시 재무성과 외에 온실가스 감축 노력, 생태계 보전, 사회공헌활동 등 무형자산의 가치가 주요 잣대로 활용되고 있으며 다우존스 지속가능성 지수(DJSI) 및 FTSE4Good⁵⁾ 등의 지수가 전 세계적으로 활용되고 있다. 탄소공개프로젝트(CDP: Carbon Disclosure Project) 또한 최근 기업들에게 주목받고 있는데, 금융기관과 기관 투자자가 기후 변화와 관련하여 투자 리스크 및 투자 기회를 명확히 측정할 수 있도록 정확한 기업 정보를 제공하는 것을 목적으로 전 세계 3,700여개 기업들을 대상으로 설문조사를 통해 그 결과를 공개하고 있다. 2003년에는 500대 기업의 47%가 응답한 반면, 2009년에는 82%가 정보를 공개하고 있다. 국내 기업들의 경우 한전 및 포스코 등 100개 기업들이 2009년 이 조사에 참여하였다. 특히 이해관계자의 CSR에 대한 논의가 활발해지고, 다양화됨에 따라 기업의 경제성과를 홍보하는 IR(Investor Relations)의 역할도 PR(Public Relations)에서 이해관계자를 중심으로 SR(Stakeholder Relations)로 전환해 가고 있는 실정이다.

5. 기업의 CSR 실행 전략 구분

기업의 의사결정자, 특히 경영진과 주주들이 CSR에 대해 갖는 가장 큰 의구심 가운데 하나가 CSR이 해당 기업에 어떤 가치를 가져올 것인가 하는 점과 또 CSR에 대해 어떻게 대응하고 실행할 것인가 하는 점이다. 앞서 시대적 발전 과정을 통해 살펴보았듯이 CSR이 기업에 미치는 영향이 국내외를 막론하고 광범위하게 넓어지고 다양해졌다. 동시에 CSR에 대해 수동적으로 대응할 것인지 또는 적극적으로 수용하고 대응함으로써 전략적 활용을 할 것인지는 결국 기업의 실행 전략 차원에서 어떻게 풀어갈 것인지에 대한 해답을 쥐고 있다고 보인다. 따라서 다양한 사례 및 문헌조사를 통해 크게 4가지 유형으로 구분된 CSR의 전략별 유형을 살펴보고자 한다.

CSR에 대한 기업 사례는 계속해서 언론과 문헌에서 발견되고 있는데, 대부분

5) 영국 Financial Times와 런던증권거래소가 설립한 FTSE International이 2001년 개발한 지수로, 글로벌 기업의 환경 보호, 인권 보장, 사회책임 등을 조사해 우수기업 및 순위를 설정함

CSR과 기업성과(특히 재무성과)와의 연관성 및 인과관계 등에 초점을 두고 있다. CSR의 역사적 발전 과정을 살펴보면 약 120여개의 기업 사례에 대한 연구를 검토한 결과 “CSR이 기업성과와 긍정적 또는 부정적 관계를 갖고 있다”는 아직 명확한 구분을 내리기 쉽지 않다는 것이 결론이다. 여기서 가진 핵심 사항이 기업이 실제로 CSR에 대해 명확한 입장 및 대응을 위해서 시장에서의 동기가 명확해야 그 연관관계 및 성과도 명확히 할 수 있다고 판단되었다. 실제 경영 전략을 수립하고 실행하는 과정에서 CSR과 재무성과 간의 인과관계 만에 초점을 두는 것은 큰 의미를 두기 힘들고, 설령 긍정적인 성과가 발견 되었다 해서 경영 전략의 근간을 삼기에는 부족한 면이 없지 않다. 따라서 여기서는 현재 관찰 가능한 접근에 대한 기본적인 가정 (assumption) 및 기본 전제에 대해 살펴보고 이를 중심으로 CSR 실행 전략에 대한 구분을 시도해 보았다.

첫째, 비용 및 리스크 감소 전략이다.

이 접근은 CSR에 대해 기본적으로 비용 요소를 기본 전제로 하고 가능하면 CSR 이슈를 피해가고자 하는 전략이다. 이를 통해 불필요한 리스크를 피하고 또한 감소 시키겠다는 접근이다. 1950년대와 1960년대를 거치면서 이러한 전략은 가장 눈에 띄는 전략이기도 하였다. CSR과 기업과의 관계를 일종의 상충관계(trade-off)로 보아서 기업이 안고 갈 수 있는 전략이라기보다는 부딪히고 갈등을 증폭시키는 관계로 보아 전략적으로 피해갈 수 있으면 피해가자는 방법이다. 가장 보수적이고 수동적인 전략이라 할 수 있다. 따라서 비용을 최소화시키는 상황이 아닌 상황에서나 기업들이 CSR에 대해 어느 정도의 긍정적인 태도 및 실행을 하는 것으로 분석된다.

기업의 가치 극대화는 장기적으로 이해관계자들(stakeholders) 간의 상충관계 (trade-off)에 대한 적절한 관리 및 경영을 통해 확보할 수 있다. 여기서 상충관계에 대한 의사결정은 대리인 문제 해결을 통해 주로 내려지고는 하는데, 스톡옵션을 통한 경영진 보상 이슈와 기업 소유자 간의 대리인 문제가 여기에 잠재해 있다. 높은 인센티브는 경영진으로 하여금 환경 및 사회적 이슈에 대한 비용 지출을 줄이는 쪽으로 의사결정을 내리는데 영향을 미친다. 비록 CSR에 대한 충분한 예산이 확보 되어 있어도 가능하면 자신들의 인센티브에 더 관심이 많은 관계로 CSR 관련 활동에 최소 수준의 지출만을 유지한다는 것이다. 이러한 상황에서 기업들은 이해관계자들을

관리해야 할 기업 환경의 일부로 생각하는 경향이 강하고, 전략적인 의사결정에 영향을 미치는 주요 요인으로 판단하지 않는다(Quinn and Jones, 1995; Berman et al., 1999). 동시에 이해관계자들과 '신뢰'를 구축하고 이를 통해 잠재적으로 비용 절감 효과가 있을 잠재성도 큰 것으로 분석되고 있다. CSR 표준 및 감사 활동 등은 또한 이해관계자와의 신뢰를 구성하기 위한 리스크 관리의 주요 방법이기도 하다.

비용 및 리스크 감소 전략에서는 이해관계자의 요구는 기업에게는 잠재적으로 위협 요소로 인식되고, 기업의 경제적 이익에 대한 관심은 CSR 관련 환경 및 사회적 성과 관리를 통해 얼마나 이 위협 요인을 완화시키는가에 있다.

둘째, 기회 확보 및 레버리징 기회를 통한 경쟁우위를 점한다.

이 전략의 경우 산업 내 기업 간 경쟁 차원에서 CSR 이슈가 전략적으로 경쟁우위를 가져올 수 있다고 보는 경우이다. 여기서는 CSR에 대한 수요 및 공급 이론이 적용된다. 즉, 기업은 외부 기업 환경에 적응하는데 요구되는 수준만큼의 CSR 관련 환경 및 사회적 성과를 받아들이고 실행하는 것이다. 여기서 기본적으로 수익 극대화라는 기본 전제가 깔려있고, 최근 남미와 인도를 중심으로 커지고 있는 'Base of the Pyramid' 접근 또한 이러한 관점에서 이해되고 있다(McWilliams and Siegel, 2001). 'Base of the Pyramid'의 경우, 기본적인 경제·사회구조를 고려해 보았을 때, 가장 아래 하부계층에 해당하는 것으로 이 계층에 대한 인구를 한 단계 상승시켰을 때 그 사회의 전반적인 수준이 상승되고 동시에 CSR의 요구 및 실행 수준도 한 단계 높아진다고 보는 시각이다. 이 경우, 다국적 기업들이 '인구 증가' 및 '가난'과 같은 글로벌 이슈에 어떻게 적응하는지, 동시에 각 사업 대상 국가의 경제·사회구조 하층 계층의 부(富)를 어떻게 활성화 및 자본화시켜 시장경제에서 움직일 수 있게 하는지를 평가하는 것이 주요 내용이다.

이 전략의 경우 주로 글로벌·다국적 기업들을 대상으로 다양한 생산 및 경영 활동이 벌어지는 국가들에서 각 사회가 요구하는 CSR의 요구 수준 및 내용에 대해 차별화된 대응을 하는 것을 주요 골자로 하고 있다. 또한 수익 극대화를 기본 전제로 CSR 활동 및 성과를 각 주요 활동 시장에서 경쟁우위를 지키기 위한 전략적 방법 및 수단으로 활용하고 있다. 또한 CSR의 요구 및 다양한 이슈에 대해 위협보다는 오히려 기회로 보고, 이 기회를 레버리징(leverage)시켜 기업의 수익에 더욱 큰 보탬이 되도록 적극적인 전략적 실행을 추진해 가는 전략이다.

셋째, 명성 및 브랜드 가치 확보 전략이다.

이 기업 전략은 CSR 활동을 극대화하여 기업 명성 및 브랜드 가치를 확보하고 이를 제고시키는 것을 말한다. 문헌에는 ‘licence to operate’, ‘cause-related marketing’, ‘socially responsible investing’ 등의 표현으로 자주 등장하고 있다. CSR 활동을 기업 전략 차원에서 보다 적극적으로 활용하여 시장 및 소비자들로부터 더 높은 평가를 받아 기업 명성과 브랜드 가치 확보에 기여토록 하는 전략이다. 기업 운영을 위한 허가 또는 면허(licence to operate)는 Davis(1973)⁶⁾가 처음 언급한 것으로 기업 조직은 사회의 한 개체로서 책임 있는 역할 및 기능을 해야 하는 책임에 대한 철의 법칙으로 강조하였다.

이 전략에서는 이해관계자의 요구를 충족시키는 것에 대한 실패는 결국 기업 명성에 부정적인 영향을 가져오는 반면, CSR 활동에 대한 비용은 잠재적인 혜택에 비해 훨씬 낮은 것으로 보고 있다. 결국 적극적인 이해관계자의 요구를 반영한 CSR 활용 및 성과는 기업에게 큰 혜택을 가져올 것으로 분석하고 있으며 특히 기업 명성 및 브랜드 가치에 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 대표적인 것이 녹색 소비자, 로하스 소비자 등으로 환경 및 건강에 대한 높은 요구가 결국 프리미엄 가격을 지불하고 또 신뢰가 가는 브랜드와 기업에 대한 고객 충성도 또한 높아져 기업에게 지속적인 성장 기반을 제공한다고 볼 수 있다.

또한 사회책임투자(SRI)도 CSR에 대한 기업 성과와 관련한 투자자와 윤리 및 기대 수준 사이의 연관성에 대해서 지적하고 있다. 결국 SRI는 CSR에 대한 기업 성과와 명성, 그리고 시장 가치 간에 긍정적인 연관관계가 있다고 보고, 이에 대해 더 다양한 기관 투자자들 및 관련 성과지표 개발에도 힘쓰고 있다.

넷째, 시너지적인 가치 창출 전략이다.

이 전략은 다양한 이해관계자들 그룹과 그들의 요구 수준을 충족시킴으로 인해 CSR의 환경·경제·사회 분야에서 모두 가치를 창출함으로써 리더기업으로 나아가기 위한

6) Iron law of responsibility with the idea that a business organization is a social entity that must exercise responsible use of its power, or risk having it revoked, and thereby lose control over its own decision making and external interactions

전략이다. 존 엘킹톤(Elkington, 1998)이 제기한 triple bottom line 접근이 환경·경제·사회 분야의 기업 성과를 통해 지속가능성에 대한 다양한 이해관계자의 요구를 충족시키고 이를 통한 전반적인 기업 가치를 창출 및 확대하는 것이다.

특히 저개발국가나 개도국에 진출하는 기업들의 경우, 각 국가별 환경·경제·사회 분야에 대해 적극적으로 개입하고 이를 CSR 활동과 연계하여 해당 시장에 환원 및 재투자를 통해 중장기적 실행 전략을 통해 시장의 리더가 되기 위한 전략으로 큰 가치가 있다. 특히 아시아, 남미, 아프리카 등 새롭게 부각되는 신흥시장에서 지배층 및 핵심 권력층들과 손을 잡고 쉽게 경제적 부(富)를 거둔 기업들이 지역사회에 보이콧 및 불매운동 등으로 훗날 시장에서 퇴출되거나 실패하는 경우가 종종 미디어에 등장한다.⁷⁾

따라서 신흥시장에 등장하거나 기존 사업 영역에서 한 단계 더 성장하는 시장의 리더가 되기 위해서 다양한 글로벌 이해관계자들과 지역사회 이해관계자들의 이해관계를 충족시켜 다양한 시너지효과를 거둘 수 있는 가치 창출 전략을 실행한다. 2000년대 들어 글로벌 시민의식이 강화되고 기업의 활동 영역이 더욱 넓어지고 다양해진 만큼 예기치 못한 CSR 관련 위협 요인이 등장하기 쉽다. 저개발국가에 위치한 다국적 기업의 공급업체의 열악한 작업 환경이 결국 최종 제조업체의 명성 및 가치에 타격을 입히기도 하고, 해당 지역사회 및 시장에서 좋은 이미지를 얻지 못하고 ‘이익’만 밝히고 거둔 이익도 모두 본국으로 송금시켜 해당 사회에 기여하는 바가 거의 없다는 평가를 받는 기업들은 성공하기 어렵다. 현재 경제적 성과 또는 재무성과만으로 기업들의 가치와 성장을 인정받는 시기가 지나가고 있다. 사회책임투자를 비롯해 건전한 기업지배구조에 대한 시장의 요구 또한 최근의 두드러진 CSR 관련 이해관계자 및 시장의 요구로 볼 수 있다.

지금까지 CSR 관련 기업의 실행 전략을 크게 4가지로 구분해 살펴보았다. 이러한 구분은 문헌조사 및 기업 사례 연구를 통해 정리된 것으로 앞으로 우리 기업들에게 시사하는 바가 크다고 보인다. 이를 다음 <표 4>에 정리해 보았다.

7) 특히 천연자원 관련 산업, 의류 및 석유 산업 등에서 두드러진다.

〈표 4〉 CSR 실행 전략 구분

	비용 및 리스크 감소 전략	경쟁우위 전략	명성 및 브랜드 전략	시너지적 가치 창출 전략
핵심 전제 요인	CSR과 비용에 대해 거래 요인으로 평가	CSR을 전략적으로 실행하여 경쟁우위 확보	CSR 활동을 통해 명성 및 브랜드 가치 확보	다양한 이해관계자 요구를 통합한 다양한 가치 창출
기업의 핵심 역할	경제적	경제적	정치적	사회적
CSR 지배 논리	규범적/경제적	규범적/경제적	규범적/정치적	인지/사회적

위 표에서 보듯이 기업들이 CSR 활동에 기본적으로 어떠한 전제를 하고 전략 수립을 하느냐에 따라 크게 달라진다. 또한 최고경영진들이 CSR과 관련하여 기업의 핵심적인 역할을 어떻게 인식하고 평가하느냐에 따라 그 접근 방법과 실행 전략이 달라진다. 또한 CSR을 지배하는 논리가 단순히 규범적·경제적인 것인지 아니면 다양한 이해관계자들과 이들의 요구를 인식·인지하고 사회적인 것으로 평가하는지에 따라 또 접근 방법이 달라진다.

기업들은 다양한 방법 및 기업 등을 통해 기업 환경에 대해 모니터링하고, 또 위협 및 기회 요인에 대해 분석도 하면서 새로운 가치 창출 요인을 파악하고 또 성공 요인을 파악하기 위해 많은 노력을 한다. CSR은 분명히 기업들에게 위협과 기회를 동시에 제공한다. 여기서 CSR에 대한 경영진 또는 기업의 인식과 대응에 따라 활용할 수 있는 전략이 달라지고, 기대할 수 있는 성과 또한 차별화될 수 있다. CSR에 대한 체계적인 기업 조직 차원의 대응과 더불어 최고경영진의 현명한 의사결정이 결국 기업의 궁극적인 지속가능한 가치 창출에 기여하는 것은 분명해 보인다.

6. 결론 및 향후 나아갈 방향

본고는 CSR에 대한 기업의 대응을 역사적 발전 과정에서 살펴보고 이에 대해 우리 기업들에게 나아갈 방향에 대해 시사하는 점을 제시해 보고자 하였다. CSR이 1950년대의 자선 및 기부적 행위에서 최근에 이르러서는 글로벌화된 시기의 기업시민 의식에까지 이르는 많은 발전을 이루어왔다. 특히 글로벌화가 이루어지면서 기업들이 직면하는 CSR의 이슈가 국내에 국한되지 않고, 기후변화, 빈곤, 아동 착취 등 국제적인 이슈에 직면하게 되고, 또 동시에 건전한 기업지배구조를 유지토록 요구받고 있다. 이것이 왜 기업 경영에 중요한 것인가 하면 첫째 비즈니스를 실제 운영하는데 필요한 것이고 둘째 필요한 자본을 안정적으로 확보함으로써 지속적인 성장을 도모할 수 있기 때문이다.

기업은 설립부터 ‘계속기업(going concern)’을 전제하고 사업을 하며 매년 연차 재무제표도 작성하고 또 보고해 온다. ‘계속기업(going concern)’은 1회적 사업과는 달리 기업 본래의 목적을 달성하기 위해 지속적인 재투자 과정 속에서 구매·생산·영업 등 기본 활동을 수행해 나가는 기업을 말한다. 즉, 일시적으로 존속하는 것이 아니라 계속해서 존재하는 생명을 가진 조직체로 보는 것이다. 지속가능한 기업 또한 계속기업(going concern)의 연장선상에서 살펴볼 수 있다. 기업들이 CSR을 반세기 넘게 경험해 오면서 다양한 변화를 겪어왔는데, 변하지 않은 원칙이 있다면 계속기업의 입장에서 CSR을 바라보려고 노력했다는 점이다. 투자금이 회수되면 철수하고 사업을 철회하는 1회적인 것이 아니라, 생산 및 영업 활동을 통해 지역사회 및 글로벌 시민의 한 사람으로 계속 성장하고 발전하기 위해 CSR을 바라보고 또 전략적으로 대응해 왔다는 점이다.

여기서 3가지 주요 이슈를 정리해 볼 수 있다.

첫째, 글로벌 시대의 건전한 지배구조 확립이다. 전반적인 사회 및 법률 환경으로

시장경제 및 재산권 등이 여기에 포함되며 부패 등도 포함된다. G20 서울회의에서 선진국과 개도국의 빈부 차 해결 노력과 기후변화 및 국제 환율, 금융 안정망과 같은 글로벌 위협에 대해 국가적 차원에서 상호 협력하고 노력할 것을 제시한 것은 결국 자국의 기업들과 다국적 기업들에게 미치는 영향도 간과했다고 볼 수 없다. 선진국과 개도국의 부의 격차 심화, 불평등 및 혼란 상황 증대는 결국 선진국과 국제기구(IMF, World Bank 등) 등에 대한 비난으로 이어지고 관련 국가에서 진출한 기업들이 결국 타격을 받는다. 아프리카나 남미 등 개도국에서 활동 중인 다국적 기업들은 현지 정부나 지역사회에서 예기치 않은 불이익을 당할 수 있다. 남미 등을 중심으로 한 에너지 국유화 조치로 현지에 진출한 TOTAL과 Shell 등은 자산을 몰수당하는 사태를 맞이했고, 시장 철수로 인해 선점 기회 및 투자 노력이 헛수고로 돌아가는 등 그 금전적 피해 또한 막대하다. 또한 나이지리아에서 군부독재 정부와 손을 잡고 델타 삼각지대에서 유전 개발을 하던 Shell의 경우 해당 지역에 상당한 환경오염을 유발시켰으나 당시 정부와의 내부 합의를 통해 덮어두려 했다가 해외 언론에 알려지는 바람에 엄청난 비난과 불매운동을 경험해야 했다. 2010년 멕시코만에서 BP 또한 유전 사고를 통해 해당 해안가를 원유로 오염시키고 CEO가 미국 연방법원에 기소되어 BP의 환경경영 실행 과정 및 시설 관리에 대해 해명토록 하였다. 당시 내용을 TV로 살펴보면 현장 사업장의 기술자들은 이미 여러 차례 시설의 문제점과 사고 가능성에 대해 보고했다고 되어있으나, 경영진, 특히 최고경영자는 이를 묵살하였다고 드러났다. 현대 기업 경영에서 건전한 지배구조 확립은 매우 민감하면서도 어려운 문제이다. 사외이사들의 건전한 견제 활동과 내부 경영진들의 투명하고 책임 있는 의사결정이 결국 기업의 가치와 계속기업(going concern)에 대한 필요 요소임을 파악해야 한다.

둘째, 시장에서 영업할 수 있는 권리 확보이다. 기업들은 생존 자체 및 시장에서 영업 활동을 수행할 권리 자체에 대한 다양한 도전에 직면하고 있다. 이것은 바로 신뢰(trust)와 관계된 요인으로 각 기업에 큰 영향을 미치고 있다. 코카콜라와 더불어 전 세계 기업들 가운데 브랜드 가치가 항상 1, 2위를 차지했던 맥도널드가 2003년 분기별 손실을 기록했던 사례가 있다. 당시 맥도널드는 햄버거의 유해성 문제에 대한

의문 제기에 대응하는 과정에서 효과적으로 처신하지 못했고, 또 세계화의 부작용으로 지적되는 획일적 문화를 강요한다는 비판에 대해 적극적이고 현명하게 대응하지 못하는 바람에 시장의 소비자들로부터 신뢰를 상실하는 결과를 가져왔다. 결국 각국의 시장에서 현지 소비자들로부터 외면 받을 경우 영업할 수 있는 권리를 상실할 수 있음을 인식하고, 현지에서 요구되는 CSR 요인들에 대해 철저한 대응 및 이해관계자들과의 전략적인 관계 경영을 유지하는 것이 매우 중요함을 알 수 있다.

마지막으로 기업 경영에 필요한 자본에 대한 접근이다. 2000년대를 넘어서면서 엔론, 월드컴, 제록스, 시티은행, JP모건 등 주요 대기업들이 파산 또는 치명적인 영향을 받는 사례가 언론을 통해 이미 많이 알려졌다. 여기서 주목할 점은 1997년 아시아 금융위기 당시 미국 중심의 금융시스템의 우수성과 안정성을 내세우며 우리나라를 포함해 많은 아시아 국가들에게 치욕적일 정도의 무리한 재무구조 개혁과 기업 구조조정을 요구하였던 IMF와 미국 의회는 결국 유럽과 아시아의 비난에 무릎을 꿇고 회계 및 보고의무에 대한 ‘사르반 옥슬리 법(Sarbanes Oxley Act)’에 대통령이 서명하는 상황까지 오고 말았다. 여기서 사르반 옥슬리 법은 미국의 최대 회계부정사건 가운데 하나인 엔론(Enron)사태를 계기로 기업들의 투명한 재무회계 및 보고의무를 규정하기 위해 미 의회에서 2002년 8월 발효된 법률이다. 회계법인과 감사 대상 기업의 불투명한 관계 근절과 감사 업무의 독립성 강화를 통한 투자자 보호를 목적으로 미국 역사상 가장 강력한 기업 회계 개혁 법안으로 평가되고 있다. 이 사례에서 실추된 신뢰를 다시 세우기 위해 기업 지배구조와 기업 경영 활동, 책임감에 있어서 지속적인 개선이 뒤따라야 하며, 건전한 투자 관계는 상호적이며 기업은 주주, 특히 장기적 투자 경향을 보이는 뮤추얼 펀드나 연기금과 같은 기관 투자자들을 적극적으로 포용하기 위한 노력을 해야 한다. 여기서 주주 및 투자자들은 해당 기업의 실적, 전략 및 계획 등을 평가할 때 사회 및 환경적 문제들에 대한 평가도 함께 시행하여 CSR과 관계된 기업 행위와 성과도 동시에 주목할 필요도 있다.

<참 고 문 헌>

- Ackerman, R. (1975) *The Social Challenge to Business*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Bansal, P. (2002) The corporate challenges of sustainable development, *Academy of Management Executives*, Vol.16, No.2, pp.122-131.
- Bansal, P. and Bogner, W. (2002) Deciding on ISO 14001: Economics, institutions, and context, *Long Range Planning*, Vol.35, No.3, pp.269-290.
- Bansal, P. and Hunter, T. (2003) Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001, *Journal of Business Ethics*, Vol.46, No.3, pp.289-299.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T. (1999) Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, pp.488-506.
- Biondi, V., Frey, M. and Iraldo, F. (2000) Environmental management systems and SMEs: motivations, opportunities and barriers related to EMAS and ISO 14001 implementation, *Greener Management International*, Vol.29, pp.55-68.
- Bowen, H.R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D. and Siegel, D. (2008) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, England.
- Davis, K. (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, Vol.16, pp.312-322.

- del Brio, J.A. Fernandez, E., Junquera, B. and Vazquez, C.J. (2001) Motivations for adopting the ISO 14001 standard: A study of Spanish industrial companies, *Environmental Quality Management*, Vol.10, No.4, pp.13–28.
- Elkington, J. (1998) *Cannibals with forks*, New Society, Gabriola Island.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Barnett M.L. (2000) Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk, *Business and Society Review*, Vol.105, No.1, pp.85–106.
- Frederick, W. (2008) Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future, in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D. and Siegel, D. (2008) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, England, pp.522–531.
- Hond, F., Bakker, F. and Neergaard, P. (2007) *Managing Corporate Social Responsibility in Action*, Ashgate, Hampshire.
- Kolk, A. (2000) *Economics of Environmental Management*, Pearson Education, Harlow.
- Lee, E-Y., et. al. (2010), The Risk Effective Sustainability of Policies: The Small Business Credit Environment in Korea, *International Journal of Environment and Pollution*, Vol.42, No.4, pp.317–329.
- Lee, E-Y., et. al. (2010), The Impact of the Risk Environment and Energy Prices to the Budget of Korean Households, *Stochastic Environmental Research and Risk Assessment*.
- Lee, K.H. (2007) Corporate Social Responsiveness in the Korean Electronics Industry, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.14, No.4, pp.219–230.
- Lee, K.H. and Shin, D. (2010) Consumers' responses to CSR activities: the linkage between increased awareness and purchase intention, *Public Relations Review*, Vol.36, No.2, pp.193–195.

- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D. and Coleman, G. (2003) *Living corporate citizenship: strategic routes to socially responsible business*, Prentice-Hall/Financial Times, London.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001) Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.117-127.
- Morrow, D. and Rondinelli, D. (2002) Adopting corporate environmental management systems: motivations and results of ISO and EMAS certification, *European Management Journal*, Vol.20, No.2, pp.159-171.
- Murphy, P.E. (ed.) (1998) *Eighty Exemplary Ethics Statements*, Notre Dame University Press, Notre Dame.
- Preston, L.E. and Post, J.E. (1975) *Private Management and Public Policy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Quinn, D. and Jones, T. (1995) An agent morality view of business policy, *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, pp.22-42.
- Smith, N.C. (2003) Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, Vol.45, No.4, pp.52-76.
- Victor, B. and Cullen, J. (1988) The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, pp.101-125.
- Zutshi, A and Sohal, A. (2004) Environmental management system adoption by Australian organisations, Part 1: Reasons, benefits and impediments, *Technovation*, Vol.24, No.4, pp.335-357.