



KERI 정책토론회

# 한국 기업의 사회공헌 (CSR): 현황 및 바람직한 정부역할 모색

- 일시 : 2013년 12월 5일 (목) 오후 2시
- 장소 : FKI타워 컨퍼런스센터 3층 중회의실

**keri** 한국경제연구원



# 한국 기업의 사회공헌(CSR): 현황 및 바람직한 정부역할 모색

▶ 일시 : 2013.12.5 (목) 14:00

▶ 장소 : FKI타워 컨퍼런스센터 3층 중회의실

## 한국 기업의 사회공헌(CSR): 현황 및 바람직한 정부역할 모색

국가의 미래와 국민의 삶에 미치는 경제의 영향력은 절대적인 수준에 이르렀습니다. 이에 따라 경제의 주축을 이루는 기업에 대한 관심은 나날이 고조되었고, 기업의 책무성의 범위와 한계에 대한 논의도 지속적으로 진행되어 왔습니다. 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 강조점 역시 많은 변화를 거쳐 왔습니다. 기업의 자선활동과 기부행위의 양적증대를 목표로 한 논의부터 효과적인 CSR의 방법론은 물론 규범적 차원에서 CSR에서 지속가능한 CSR을 위한 전략 모색에 이르기까지 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 계속 신화해 오고 있습니다. 한국의 기업 역시 기업의 사회적 책임에 대한 대내외의 환경변화에 직면해 있습니다. 기업에 대한 사회적 기대가 커지면서 다양한 사회문제에 대해 기업과 정부의 역할에 대해 활발한 논의가 형성되고 있습니다. 한국경제연구원은 올해 초 기업의 사회적 책임에 대한 경제학적 분석을 시도한 바 있습니다. 이제 이 논의를 더욱 발전시켜 <한국 기업의 사회적 책임(CSR): 현황 및 바람직한 정부역할 모색>을 주제로 토론회를 개최합니다. 한국 기업의 사회적 책임의 현황과 과제, 그리고 바람직한 정부의 역할에 대해 모색해 보십시오. 이 자리에는 많은 관심과 성원을 부탁드립니다. 감사합니다.

- 일시 : 2013년 12월 5일, 목요일, 14:00 - 17:00

- 장소 : FKI타워 컨퍼런스센터 3층 중회의실

- 프로그램

13:30 ~ 14:00 등록

14:00 ~ 14:05 인사말 (최병일 한국경제연구원장)

사회: 헌진권 (한국경제연구원 사회통합센터 소장)

14:05 ~ 15:35 발제 1 : 윤성호 연구위원(한국경제연구원)

“한국기업의 사회공헌 활동에 관한 경제학적 접근”

토론

강형구 교수 (한양대 경영대학)

송옥련 교수 (서울대 법학전문대학원)

송헌재 교수 (서울시립대 경제학과)

15:35 ~ 17:00 발제 2 : 이장민 교수 (한양대 경영대학)

“규제의 역선: 공유가치 창출(CSV) 관점에서 본 프랜차이즈 사업규제 효과”

토론

우석신 교수 (명지대 경제학과)

수희연 교수 (서강대 경제학부)

진삼현 교수 (송실대 법학과)

17:00

폐회

# 발 제 1

윤상호  
(한국경제연구원)

# 한국 기업의 사회공헌 활동에 대한 경제학적 분석\*

윤상호†

2013년 12월 5일

## Abstract

본 연구는 한국기업들의 사회공헌활동에 대한 경제학적 분석을 시도한다. 우선 문헌 연구를 통해 기업의 사회공헌활동을 연구해 온 시가를 소개하고 그 중에서 경제학적 분석의 특징인 전략적 사회공헌활동을 이론적 고찰을 위한 분석의 도구로 사용한다. 본 연구에서 개발되는 사회공헌활동의 이론적 배경은 기업의 사회공헌활동이 기업 본연의 목적으로 알려져 있는 수익극대화를 위한 전략의 일부로 바라본다는 것이다. 개발된 이론적 배경은 기업이 왜 사회공헌활동을 벌이는지 그리고 어떠한 정책적 함의를 내포하고 있는지를 잘 보여준다. 특히 이론적 고찰을 통해 정부가 기업의 사회공헌활동을 강제시키려고 할 때 어떠한 방식으로 기업이 반응하는지 등의 가설을 설정하고 경제학적 논리로 분석한다. 또한 현재 활발하게 진행되고 있는 한국기업의 사회공헌활동을 소개하고 이러한 가설들이 제시하고 있는 논리의 구조를 적용해 설명을 시도한다. 이러한 분석들은 기업의 사회공헌활동이 규범적으로 강제될 때 기업의 사회공헌활동에 대한 동기 및 동질적 가치를 확장시키려는 노력을 오히려 감소시킨다는 것을 보여준다.

만일 우리의 제도나 대중의 자세가 사회공헌활동을 요구해 자신의 이익을 위해 그러한 활동에 참가한다면 그러한 활동 자체에 대해 분노할 필요는 없다. 하지만 그러한 방식의 이익창출활동을 감히 거부하는 기업가들이나 기업주주들에게는 나의 경의심을 표하고 싶다. [If our institutions, and the attitudes of the public make it in their self-interest to cloak their actions in this way, I cannot summon much indignation to denounce them. At the same time, I can express admiration for those individual proprietors or owners of closely held corporations or stockholders of more broadly held corporations who disdain such tactics as approaching fraud] (Friedman, 1970).

## 1 논의배경

- 본 연구는 이론적 고찰 및 사례연구들을 통해 한국기업들이 현재 활발하게 시도되고 있는 한국기업들의 사회공헌활동을 소개하고 경제학적 시각에서 분석을 시도
  - 기업의 사회적 활동에 대한 분석들은 많은 부분에서 경제학적 시각이 배제된 채 이타적 혹은 윤리적 선호라는 가정하에서 진행
  - 이는 이타주의가 강한 기업주나 경영인에 의해 기업의 사회공헌활동이 진행된다는 가정을 내포하며 기업의 사회활동활동을 규범적으로 성격을 정의하는 시각
  - 기업의 사회공헌활동을 사회적 책무로 인식한다면 사회공헌활동은 한계나 제한점이 없이 많이 하면 할수록 좋은 것이라는 선한 행동이라는 결론
- 규범적 분석들에 근거해 기업의 사회공헌활동은 흔히 사회적 책임으로 정의되며 사회공헌활동이 기업이 당연히 해야할 사회적 책무라는 여기는 편향적 시각이 사회적 전반으로 확산
  - 기업의 사회공헌활동을 규범적 혹은 윤리적 성격으로 정의하고 있어 사회공헌활동의 강제적 이행을 정당화시키는 정책적 논의들로 발전

\*본 글은 KERI 기업의 사회공헌활동 도론편 반세분용으로 작성되었습니다. 의견을 주신 여러분들께 감사드립니다.

†한국경제연구원, 150-705 서울시 영등포구 여의도동 27-3 하나대우증권빌딩 8층. Email: yoon<at>keri<dot>org.

- 기업존재의 목적 중 일부분이 사회적 책임으로 인식되고 또한 사회적 요구하는 당위성이 강조되어 기업본연의 역할은 경시되고 비용부담만 높아져 기업경쟁력을 상실할 가능성
  - 또한 편향적 시각의 대중적 확산은 반기업적 정서로 이어져 국내시장이 정상적인 기업활동이 불가능한 시장으로 변화할 가능성에 노출
- 경제학적 시각에서 기업의 사회공헌활동을 접근하는 연구는 제한적으로 시도되어 왔으며 대다수의 국내 연구들은 기업 본인의 복적인 이익극대화와는 별개의 활동으로 인식하고 분석
- 국내 기업들의 규모 및 사회적 영향력이 증가함에 따라 사회공헌활동을 요구하는 목소리는 커져왔으나 왜 이러한 활동에 기업이 자발적으로 참여하는지에 대한 논의는 전무
  - 대다수의 규범적 그리고 윤리적 분석들은 기업이 왜 사회공헌활동에 참여해야만하는가를 중심으로 진행
  - 따라서 국내 기업의 사회공헌활동의 규모와 영역을 파악하고 이런 활동에 관여하게 되는 동기 및 이유를 파악하는 연구의 필요성이 제기
- 본 연구는 기업의 사회공헌활동을 규범적이나 윤리적 성격이 아닌 본질적으로 이익창출활동의 일환으로 기업의 부나 이익을 재분배하는 수단 및 도구로 인식하고 분석을 시도
- 기업의 사회공헌활동은 공공재를 자발적으로 공급하거나 생산활동에서 발생하는 외부비경제를 자발적으로 감소시키는 활동을 의미
  - 각종 사회공헌활동에 규범적 강제조항의 부재하에서 기업이 참여한다는 것은 경제학이 기업의 목적으로 인식하는 이익창출과 부합하는 동기구조 및 유인이 존재한다는 것을 의미
  - 특히 사회공헌활동의 전략적 측면을 부각시킴으로서 사회공헌활동을 비용의 발생이 아닌 규제나 정치적 압력으로부터 발생하는 비용을 최소화시키려는 투자행위로 해석
  - 이는 사회공헌활동관련 기존의 해외연구에서 시도되었던 공공재의 자발적 공급 및 외부비경제의 자발적 감소와 부합하는 동시에 선제적 행위로서 타당성을 진단하는 시도
- 본 연구는 기존의 연구들과는 달리 수익창출활동이라는 시각하에서 기업의 사회공헌활동 참가에 대한 이론적 배경을 제시하고 국내기업, 특히 4대 대기업집단의 사회공헌활동 현황을 소개
- 2절은 문헌조사를 통해 경제학적 시각에서 접근이 시도된 기업의 사회공헌활동에 대한 각종 연구들을 소개
    - 경제학적 시각인 기업의 이익창출이라는 동기하에서 분석이 시도된 연구들을 집중적으로 소개함으로써 타 국내연구들의 시각과의 차별성을 이해하는 계기로 활용
    - 본 연구와 같은 가정하에서 분석이 시도된 국내 연구가 부재함으로 해외 연구들, 특히 경제학적 접근방식을 차용한 연구들을 중심으로 소개
  - 3절은 본 연구가 이론적 배경 및 분석의 틀로서 사용하는 경제학적 혹은 전략적 모델을 간단한 게임이론을 통해 소개
    - 본 연구에서 사용하는 모델은 정치경제학의 지대추출(rent-extraction)모형을 기반으로 어떠한 방식으로 전력적 그리고 방어적 측면에서 사회공헌활동이 활용되는지를 제시
    - 수익추구활동에 영향을 주는 규제환경의 변화로 인해 기업이 사회공헌활동에 자발적으로 참가하는 동기구조를 제시해 경제학의 기본 관점인 이익극대화 모형의 일부
  - 4절은 4대 대기업집단에서 진행되었던 사회공헌활동 현황을 실증분석 대상으로 설정하고 전략적 측면에서 분석하고 해석
    - 규범적으로 강제되는 기업의 사회공헌활동은 자발적 공헌이 아닌 강제적 세금으로 인식되어 동질적 가치를 확장시키는 자발적 사회공헌활동에 대한 구축효과가 발생
    - 기업의 사회공헌활동을 자발적으로 유도하거나 확대시키기 위해서는 흔히 거론이 되고 있는 경제민주화 같은 강제적 조항이 아닌 이익창출기회의 일부로 인식하는 것이 시작점
  - 5절에서는 본 연구의 결론을 제시하고 후속 연구들이 사용할수 있는 방법론과 방향성에 대해 논의

## 2 문헌조사

□ 기업의 사회공헌활동에 대한 국내 관련연구들은 1전에서 거론했었던 것과 같이 경제적 타당성보다는 규범적 원칙에 초점을 두고 분석을 시도

- 이는 기업이 자발적으로 사회공헌활동에 참가하는 이유 및 규모의 결정이 기업을 소유하고 있는 주주 혹은 경영자 등의 관련 이해당사자의 선호도에 의존한다는 가정
- Stigler and Becker (1977)가 제시했던 것과 같이 선호도의 변화에 의존하는 분석은 경제적 타당성에 기초하는 기업활동의 분석 및 논리적 근거 제시에는 부적합
- 기업의 사회적 책임으로 사회공헌활동을 정의할시 주주 혹은 이해당사자의 선호도가 기업의 자발적 사회공헌활동과 불일치하다면 규제적 및 윤리적 방식으로 강제적 책임수행을 요구
- 각종 기업활동의 경제학적 분석은 이윤창출의 복작이라는 가정하에 기업환경의 변화로 기인하는 전략의 수정과정을 찾는 것이며 기업의 사회공헌활동에 대한 분석 또한 같은 방법론을 요구

Table 1: 사회공헌활동 분석의 가정 분류 (Kitzmueller and Shimshack, 2012, p. 59)

		주주	
		사회적 선호도	고전적 선호도
이해 당사자	사회적 선호도	책무적 CSR 수익의 증대 혹은 감소	전략적 CSR 수익 극대화
	고전적 선호도	책무적 CSR 수익의 감소	CSR 불참가 수익 극대화

□ 기업의 사회공헌활동에 대한 분석은 표 1에서 나타는 것처럼 주주와 이해관계자의 선호도를 사회적 그리고 고전적(i.e., self-interest)으로 나누어서 시도되고 있음

- Kitzmueller and Shimshack (2012, p. 59)에 따르면 주주의 선호도가 이익창출에 초점이 맞추어져 있다면 이해관계자의 선호도가 사회적일 때 사회공헌활동이 전략적 측면에서 시도
- 만일 주주와 이해관계자의 선호도가 모두 이익창출에 초점이 맞추어져 있다면 기업은 자발적 사회공헌활동에 불참가하며 비슷한 활동은 사회공헌활동으로 평가받지 못함
- 주주가 사회적 선호도를 갖고 있다면 이해당사자의 선호도에 상관없이 기업이 책무적 사회공헌활동에 참가하며 수익에 대한 영향은 사회적 선호도의 이해당사자일때 불확정적
- 하지만 기업의 사회공헌활동을 신중적으로 평가할 때는 네가지 기업활동의 분류는 표변적으로 불가능하며 적어도 표변적으로는 같은 사회공헌활동으로 표출
- 따라서 기업의 자발적 사회공헌활동에 대한 논리적 분석을 가능케하는 주주의 고전적 선호도 가정하의 전략적 사회공헌활동이 주요 경제학적 접근방식

□ 주주의 이익극대화라는 경제학적 가정아래 기업의 사회공헌활동을 분석한 주요연구들은 다음과 같은 연구들이 존재하며 표 1의 가정하에서는 전략적 사회공헌활동을 의미

- Friedman (1970, 2009[1962])에 따르면 이윤창출활동 자체가 기업의 사회공헌활동이며 기업의 주주 모두의 자발적 찬성이 배제된 기업의 사회공헌활동은 시장경제의 원칙을 훼손하는 행위
  - Friedman (1970, 2009[1962])의 주장은 국부론에서 “공적이익을 위한다고 한다면서 제대로 도움을 준 사례를 본 적이 없다”고 했었던 Smith (1981[1776])와 일맥상통

- 기업에게 사회공헌을 강요하는 행위는 민주주의 절차를 통한 공공의 합의에 실패한 방안을 비민주주의적 절차에 따라 사기업을 강제하고 모색하는 행위라고 규명<sup>1</sup>
- 또한 기업의 이익추구활동의 부산물로서 기업이 사회공헌활동에 참가할 가능성을 제기하며 전략적 사용의 가능성을 제기
- Kotchen (2006)는 공공재의 사적 공급을 강제함에 따라 공공재의 총 공급량과 사회후생의 감소가 가능하다고 분석
  - 이러한 분석은 Bergstrom, Blume, and Varian (1986)이 제시한 정부의 공공재 공급에 의한 사적 공공재 공급의 구축효과 분석에 기반
  - 후생감소 가능성은 기업의 주력생산활동의 부산물로 공공재(e.g., 사회공헌활동)가 사적으로 공급될 때 공공재 생산을 위해 개인이 기부활동에 참가할 가능성이 줄어드는 구축효과에 기반
- Benabou and Tirole (2006)은 사회공헌활동과 같은 친사회적 행동에 대한 물질적 상벌기준확립 등의 정형적 상품화가 친사회적 행동에 대한 구축효과로 이어진다고 분석
  - 이는 제품이나 회사의 평판을 통한 친사회적 행동의 신호효과에 대한 소비자의 신뢰를 상실히켜 기업의 사회공헌활동에 대한 동기를 감소시키기 때문
  - 공헌활동에 대한 경쟁이 신호의 비효율성으로 인한 과잉공헌활동 혹은 공헌활동의 신뢰성 확보를 위한 비효율적인 공헌검증활동으로 이어져 사회후생의 감소로 이어질 가능성
- Porter and Van der Linde (1995)에 따르면 환경친화적 상품개발과 같은 기업의 사회공헌활동은 시장경쟁력제고 및 혁신을 위한 투자
  - 기업의 사회공헌활동에 대해 올바르게 설계된 유인구조는 장기적 관점에서 혁신을 촉진시키고 기업의 이윤창출에 도움을 줄 수 있다고 분석
  - 사회공헌활동을 통해 발생하는 이윤창출기회로 인해 제품의 품질이나 생산성 향상을 통한 경쟁력확보노력이 계속된다면 지속가능한 이윤이 기업에게 귀속될 가능성이 높다고 제시
- Baron (2001)은 이익단체와 기업간의 전략적 상호작용을 보여줄 수 있는 사유적 정치 모델을 선정
  - 사회공헌활동으로 나타나는 기업활동의 동기를 이익극대화, 이타주의, 그리고 이익단체의 위협으로 구분하여 분석을 시도
  - 기업의 자발적 사회환원이나 환경친화적 생산공정 도입 등으로 나타나는 기업의 사회공헌활동은 규범적 원칙이나 이타주의적 선호로만이 아닌 이윤극대화 복지를 위해 발생
  - 많은 경우의 사회공헌활동은 자사 제품에 대한 새로운 수요를 창출시켜 이윤을 높이는데 도움을 줄 수 있다고 분석
  - 또한 불매운동과 같은 외부 이해당사자의 정치적 압력으로 인해 예상되는 손해를 사전적으로 대처하기 위한 동기로 촉발될 가능성을 이론적으로 제시
- Besley and Ghatak (2007)는 기업의 사회공헌활동을 기업에 의한 자발적 공공재의 공급이나 외부비경제의 차단활동으로 정의하고 정부의 공공재 공급시와의 사회후생을 비교 분석
  - 기업의 사회공헌활동이 최선(first-best)의 공공재 공급방식은 아니나 차선(second-best)의 공급방식
  - 특히 완벽한 정부의 존재가 불가능하다면 공공재의 사적공급이 사회후생측면에서 나은 방법이라고 제시
  - 이러한 분석결과는 시장이 정부에 비해 (공공재에 대한) 다양한 개인의 선호도를 동시에 충족시키는 성질에 기반
  - 또한 정부의 공공재 공급을 결정하는 정치적 과정은 공공재의 최적공급량과 비교해 초과되거나 미달되는 결과를 초래한다고 분석
- Cespa and Cestone (2007)는 경영진이 경영권 유지를 위한 수단으로 사회공헌활동을 사용할 가능성을 제시

<sup>1</sup> "I have never known much good done by those who affected to trade for the public good" (Smith, 1981[1776], p.156)

- 기업의 사회공헌활동은 시장경쟁력을 상실한 경영진이 경영권 방어의 일환으로 이해관계자의 정치적 지지를 받기위해 전략적으로 시도
- 경영진의 사회공헌활동 악용을 신제적으로 차단하기 위한 장치로서 기업과 이해관계자간 관계의 제도화 및 정례화가 시도되며 주주의 이익이 보호될 수 있다고 분석
- Kitzmueller and Shimshack (2012)은 기업의 사회공헌활동이 사기업의 공공재 공급이나 법적기준을 초과한 외부비경제효과의 차단활동을 의미한다고 경제학적으로 정의
  - 경제학, 경영학, 그리고 사회학 등의 학문분야에서 벌어졌던 기업의 사회공헌활동에 대한 다양한 분석을 소개
  - 기업의 사회공헌활동에 대한 경제적 의미를 이해하기 위해서는 전략적 사회공헌활동의 가능성 및 기업의 동기에 대한 분석이 필요
  - 기업의 동기에 대한 분석을 통해 기업의 사회공헌활동이 결정되는 과정에 대한 해석을 가능하게 만든다고 제시

### 3 전략적 모델

□ 본 연구에서 사용되는 기업의 사회공헌활동 모델은 정치경제학에서 사용되는 McChesney (1987)의 지대추출(Rent Extraction)모델을 기본적으로 적용해 전략적 측면에서 접근

- 이는 Friedman (1970, 2009[1962])이 처음 제기하였던 기업의 사회공헌활동이 수익추구활동의 일환으로 사용되는 전략적 측면에 기반
- 이익집단의 정치적 실행행사를 통한 규제의 생성 가능성 존재 여부, 그리고 그에 대한 기업의 신제적 반응으로서 기업의 사회공헌활동을 해석
- McChesney (1987)는 공공선택론의 지대추구(rent-seeking)모델을 지대창출(rent creation)모델로 지칭하며 지대의 수요측면만이 아닌 공급측면도 고려해야 한다고 주장
  - Tullock (2001)의 지대추구 및 지대창출 모델은 독점권과 같은 지대를 확보하기 위해 진입장벽과 같은 규제의 수요자들이 경쟁하는 현상을 설명
- McChesney (1987)의 지대추출 모델은 환경규제와 같이 기업의 비용을 상승시킬 수 있는 정치적 압력을 통해 규제의 공급자가 지대를 확보하는 현상을 설명
- 지대추구는 정치적 호의를 통해 수익을 추구하는 활동이며 이와 반대로 지대추출은 정치적 배척을 피해 수익감소의 가능성을 감소시키려는 활동
- 본 연구의 지대추출이란 기업의 사회공헌활동을 생산과 공급이라는 본인의 기업활동에 대한 과도한 규제를 사전적으로 차단하기 위한 전략적 수단
- 과잉된 환경규제를 요구하는 혹은 자사제품에 대한 불매운동의 위협 등이 존재할 때 기업은 사전적으로 규제 및 위협요소를 차단시키기위해 전략적 사회공헌활동에 자발적으로 참여

□ 본 연구에서 개발하는 모델은 기업의 사회공헌활동으로 가장 많이 거론되는 환경오염방지에 대한 지대추출모델로서 가장 간단한 설명이 가능

- 3단계의 게임으로서 기업의 사회공헌활동에 대한 지대추출모델을 설정
- 1-Stage:** 기업은 환경친화적 생산공정개발 등 자신의 생산활동으로 발생하는 환경오염의 방지 및 공공재 공급 등에 대한 자발적 사회공헌활동 참여
  - 기업의 자발적 사회공헌활동 참여 및 규모는 정치시장에서 로비활동을 통해 결정되고 규제를 통해 강제되는 비자발적 사회공헌활동에 주는 영향을 토대로 결정
  - 자발적 사회공헌활동에 기업이 선제적으로 참여함에 따라서 시민단체와 기업이 정치적 영향력 경쟁인 로비활동에 참여하는 유인구조가 변화
  - 자발적 사회공헌활동에 대한 기업의 결정은 비자발적 사회공헌활동의 정도를 결정하는 로비활동 지출과의 상대적 비용과 편익을 고려해 결정되며 수익추구 노력의 일환

- 2-Stage:** 기업은 소비자연합이나 환경단체 같은 시민단체와 환경규제 및 공공재 강제공급조항 등을 결정하는 정치시장에서 Becker (1983)가 서술한 로비활동을 통한 정치적 영향력 경쟁
  - 시민단체와 기업은 비자발적 사회공헌활동의 규모를 강제하는 규제정도에 대해 정치적 영향력을 발휘하기 위해 로비활동의 경쟁
  - 시민단체는 소비자의 입장을 대변하는 단체이며 기업의 사회공헌활동과 생산된 제품으로 형성되는 소비자효용을 증가시키기 위해 로비활동에 참여
  - 기업은 비자발적 사회공헌활동에 강제적으로 참여시키는 규제를 완화해 생산비용을 줄이고 수익은 증가시키기 위해 로비활동에 참여
  - 시민단체와 기업이 로비활동을 통한 정치시장의 결정, 즉 두 개체간의 정치적 영향력 경쟁을 통해 기업에 강제되는 비자발적 사회공헌활동의 규모가 결정

- 3-Stage:** 환경규제방안이 확정된 후 기업들은 자발적 사회공헌활동 및 새로운 규제환경으로 인한 비용을 수반한 상태에서 생산 및 상품공급을 통한 경쟁
  - 기업들은 자발적 사회공헌활동과 정치시장의 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제로 결정된 생산비용을 지불하며 시장경쟁에 참가하며 수익창출을 위해 노력
  - 두가지 사회공헌활동은 생산비용의 일부로 인식되며 1단계의 자발적 그리고 2단계의 비자발적 사회공헌활동으로 인한 비용을 절감하려는 동기가 존재

- 이러한 순차적 게임(sequential game)의 해(equilibrium)는 시간역순방식(backward induction)을 통해 부분게임의 해(subgame perfect equilibrium)로 도출
  - 모델을 통해 설정된 상황하에서 기업의 자발적 사회공헌활동으로 소요되는 비용이 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제의 완화로 얻어지는 혜택보다 작다면 기업은 자발적 사회공헌활동에 참여
  - 기업의 자발적 사회공헌활동은 수익을 증진시키는 방법의 일환으로 추진되며 규제로 강제되는 비자발적 사회공헌활동의 변화를 통한 수익증진 여부에 따라 결정
  - 규제로 강제되는 비자발적 사회공헌활동에 영향을 줄 수 없다면 기업이 사회공헌활동에 자발적으로 참여할 동기는 존재하지 않음
- 모델의 결과와 환경규제압력 및 로비활동의 부재하에서 기업의 생산 및 상품공급 상황을 비교해 기업이 사회공헌활동에 참여하는 이유가 설명 가능
- 또한 사회후생효과를 분석해 기업이 사회공헌활동에 자발적으로 참여해 얻어지는 후생효과와 규제로 강제되어 얻어지는 후생효과를 비교 분석이 가능

## 4 정책적 시사점 및 사례 분석

- 본 절에서는 3절에서 소개된 3단계 전략적 사회공헌활동 모델을 토대로 각종 정책적 시사점을 유추하고 이를 한국기업의 사회공헌활동의 분석에 사용
  - 3절에서 소개된 3단계 전략적 사회공헌 게임모델은 기업이 자신의 수익극대화를 위해 자발적 사회공헌활동과 비자발적 사회공헌활동의 적절한 조합을 찾아내는 모델
  - 비자발적 사회공헌활동이 강제될 경우 등 외부환경의 변화로 인해 자발적 사회공헌이 어떻게 변화할 것인가 또한 사회후생에는 어떠한 효과가 있을 것인가를 이론적 분석을 통해 제시 가능
  - 이론적 분석을 바탕으로 한국기업의 사회공헌활동 현황을 분석하고 정책과 제도의 변화가 사회공헌활동에 어떠한 영향을 미쳤는지 체계적으로 해석

### 4.1 이론적 분석 및 정책적 시사점

- 이미 거론된 바와 같이 3절에서 소개된 모델은 기업이 자발적 사회공헌활동에 사전적으로 참여해 정치적 결정으로 강제되는 비자발적 사회공헌활동에 영향
  - 기업의 자발적 사회공헌활동 참여가 비자발적 사회공헌활동에 어떠한 영향을 미치는지는 시민단체와 기업이 로비활동에 참여하는 동기의 변화로 표출

- 기업이 자발적으로 사회공헌활동에 참여한다면 (혹은 참여하는 규모를 늘린다면) 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제를 강화하기 위한 시민단체의 동기는 감소
  - 이와는 반대로 기업의 경우 자신의 자발적 사회공헌활동은 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제를 완화시키기 위한 동기를 증가
  - 즉 기업의 자발적 사회공헌활동 참여 및 규모의 증가는 기업의 로비활동을 더욱 강화시키는 반면 시민단체의 로비활동을 느슨하게 유도
  - 따라서 기업의 자발적 사회공헌활동 참여는 비자발적 사회공헌활동을 기업에 강제하는 규제 수준의 하락을 유도
- 기업의 자발적 사회공헌활동 참여 및 활동의 증가는 각 기업이 자신의 수익을 극대화하는데 도움이 될 때에만 시도
- 기업의 자발적 사회공헌활동이 수익창출의 일환으로 사용될 가능성이 있는지 그리고 자발적 사회공헌활동이 사회후생에는 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석이 요구

#### 4.1.1 자발적 사회공헌활동과 정치적 영향력 경쟁

- 기업의 자발적 사회공헌활동이 수익증진의 방안으로 사용될 가능성은 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제의 수준을 결정하는 정치적 영향력 경쟁, 즉 로비활동의 비교우위로 결정
- 소비자가 시민단체를 구성하는 비용이 지나치게 높다면 기업이 자발적 사회공헌활동을 통해 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제를 변화시키는 시도는 불필요
- 시민단체의 구성비용이 지나치게 높다는 것은 소비자가 시민단체의 구성을 통해 얻을 수 있는 효용대비 비용이 상대적으로 높다는 것을 의미
  - 높은 시민단체의 구성비용으로 인해 기업의 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제를 결정하는 로비활동 및 정치시장에서 시민단체를 통한 소비자의 목소리는 부재
  - 기업이 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제를 고려할 필요가 없어 자발적 사회공헌활동에 참여할 동기는 부재
- 시민단체의 구성비용이 상대적으로 낮아질수록 기업의 비자발적 사회공헌활동을 강제시키는 규제에 대한 정치적 영향력 경쟁에 소비자는 시민단체의 로비활동을 통해 참여
- 시민단체의 로비활동에 따라 기업은 이에 상응하는 로비활동에 참여하며 자발적 사회공헌활동을 수익증대를 위해 전략적으로 사용할 동기가 발생
  - 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제에 대한 시민단체의 요구가 증가할수록 자발적 사회공헌활동의 전략적 측면, 즉 시민단체의 로비활동을 느슨하게 만드는 동기의 부여
  - 비자발적 사회공헌활동의 완화를 위한 정치적 영향력 경쟁, 즉 로비활동보다 자발적 사회공헌활동의 전략적 효용이 높다면 기업은 사회공헌활동에 자발적이고 사전적으로 참여
- 특정 기업의 자발적 사회공헌활동은 동종 산업내 모든 기업들에 이익이 되는 특성을 띄어 타 경쟁기업들이 무임승차(free-riding)하려는 유인구조에 노출
- 특정 기업의 자발적 사회공헌활동 참여는 동종 산업이나 기업군에 속한 모든 기업에 강제되는 비자발적 사회공헌활동에 대한 규제를 축소
  - 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제의 수준에 영향을 주는 자발적 사회공헌활동이나 로비활동에 불참한 기업들은 상대적으로 낮은 비용부담 및 제품의 높은 가격경쟁력
  - 무임승차효과는 동종 산업이나 기업군에 포함된 모든 기업이 사회공헌활동에 자발적으로 참여할 동기를 축소할 가능성

- 자신의 자발적 사회공헌활동 참여가 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제를 사전적으로 방어하는데 결정적 역할과 효과로 이어진다면 자발적 사회공헌활동에 참여
- 무임승차효과는 기업의 자발적 사회공헌활동 참여를 원천적으로 봉쇄하지 못하며 소비자의 시민단체 구성비용이 낮아질수록 기업들의 자발적 사회공헌활동 참여는 여전히 증가

□ 비자발적 사회공헌활동을 강제하는 규제가 기업과 시민단체간의 로비활동이 아닌 외부적 요인으로 결정된다면 기업이 얻을 수 있는 자발적 사회공헌활동을 통한 수익증진의 기회는 상실

- 비자발적 사회공헌활동에 대한 규제가 외부적 요인으로 결정된다는 것은 정부의 독단적 규제정책 도입 및 편향적 의견수렴을 통해 비자발적 사회공헌활동이 강제된다는 것을 의미
- 이와 같은 상황은 시민단체의 구성비용이 워낙 낮아 기업이 자발적 사회공헌활동이나 로비활동을 통해 얻을 수 있는 수익의 기회가 상실되었을 경우에도 발생
- 자발적 사회공헌활동의 수익증진 기회가 상실됨에 따라 정치적 영향력 경쟁에 참여할 동기가 사라지고 자발적 사회공헌활동에 모든 기업은 불참

#### 4.1.2 자발적 사회공헌활동과 사회후생

□ 기업의 자발적 사회공헌활동 참여가 수익증대의 방법으로 사용되어 얻어지는 후생효과는 자발적 사회공헌활동의 부재시와 비교해 평가가 가능

□ 기업의 자발적 사회공헌활동 참여로 얻어지는 사회후생은 사회공헌활동의 최적의 참여로 얻어지는 최대의 사회후생에 미달

- 사회후생의 최대값은 소비자후생과 기업이윤을 동질적인 요소, 즉 사회후생의 구성상에 동일한 중요성이 부여된 개체로 인식하고 사회공헌활동의 최적 참여를 고려해 유도
- 기업의 자발적 사회공헌활동 참여로 얻어지는 사회후생은 시민단체와 기업의 로비활동의 상대적 효과, 즉 로비활동의 비교우위에 따른 상대적 중요성을 부여하고 최적정 참여를 고려해 유도
- 최대의 사회후생은 전체 시민단체와 기업의 상대적 수를 비교하는 반면 자발적 사회공헌활동을 통한 사회후생은 기업 및 소비자가 개별적으로 효용과 비용을 비교하는, 즉 무임승차분제에 노출
- 자발적 사회공헌활동을 통한 사회후생은 구성원 수가 늘수록 높은 무임승차분제에 노출되는 특성상 구성원이 많은 시민단체나 산업군의 후생이 상대적으로 많이 감소

□ 자발적 사회공헌활동의 부재시 로비활동의 경쟁으로 결정된 규제만으로 기업에 강제되는 비자발적 사회공헌활동의 규모는 최대의 사회후생을 유도하는 사회공헌활동보다 상대적으로 적은 규모

- 하지만 시민단체의 구성비용이 낮아 사전적 장치로서 자발적 사회공헌활동의 효율성이 높다면 자발적 사회공헌활동의 규모가 커지고 총 사회공헌활동은 규제만으로 결정될 때보다 증가

□ 기업이 사회공헌활동에 자발적으로 참여한다면 정부의 독단적 규제정책과 같은 외부요인으로 결정되고 강제된 사회공헌활동의 경우보다 소비자후생과 기업의 이윤은 동시에 증가

- 기업이 사회공헌활동에 자발적으로 참여했다는 것은 수익증대의 전략적 방법으로 추진되었다는 것을 의미하고 기업의 이익이 증가한다는 것은 당연한 현상
- 소비자가 시민단체를 통해 로비활동에 참여했다면 기업의 자발적 사회공헌활동 증가는 소비자의 로비지출 감소를 유도하고 총 사회공헌활동은 증가시켜 소비자 후생은 증가
- 또한 시민단체가 기업이 자발적 사회공헌활동을 사전적 장치로서 사용토록 허락한다면 기업이 자발적으로 사회공헌활동에 참여함에 따라 소비자후생이 증가했다는 것을 의미
  - 기업의 자발적 사회공헌활동 규모는 시민단체가 로비활동의 참여와 불참을 동등하게 선호하도록 결정

- 소비자는 기업이 자발적으로 사회공헌활동에 참여하지 않을 때의 로비활동보다 참여했을 때의 로비활동을 선호
- 기업의 자발적 사회공헌활동 참여는 기업의 이윤을 증대시키는 동시에 소비자후생을 증가시켜 사회후생을 증가시키는 효과
- 기업의 자발적 사회공헌활동 참여가 사회후생을 증대시킨다는 것은 기업이 속한 동종 산업이나 기업군의 자발적 사회공헌활동을 위한 협력적 관계가 규제되지 않아야 한다는 것을 의미
  - 기업들간의 협력적 관계는 무인승차문제를 해결하는 방법으로 협력적 관계가 금지된다면 동종 산업이나 기업군내의 무인승차문제를 증가시켜 기업당 자발적 사회공헌활동의 규모를 감소
  - 기업들간의 협력적 관계를 규제할 시에는 협력구조가 추구하는 목적에 관한 이해가 필수적이며 잘못된 규제는 자발적 사회공헌활동을 차단시킬 가능성
- 소비자 혹은 환경 보호라는 미명하에 각종 시민단체에 정부의 보조금을 지급하는 정책은 자발적 사회공헌활동을 줄이고 규제를 통한 비자발적 사회공헌활동을 증가시키는 효과
  - 시민단체에 대한 보조금의 지급은 기업의 자발적 사회공헌활동을 규제로 강제하는 비자발적 활동으로 대체시켜 소비자 후생과 기업의 이윤을 감소시키는 의도하지 않은 결과를 초래
  - 정부의 보조금이 시민단체의 구성비용을 지나치게 감소시키면 기업이 자발적 사회공헌활동을 통해 얻을 수 있는 수익증대의 기회가 소멸되고 기업은 자발적 사회공헌활동에 불참
- 이론적 분석은 화학물질 등록 및 평가에 대한 법률(화평법)와 같은 환경법이 도입된다면 기업이 자발적으로 오염방지활동에 참여할 동기를 감소시켜 사회후생을 오히려 감소시킬 개인성을 제시
  - 화통법과 같은 규제는 일방적으로 도입여부를 결정하기보다 기업의 자발적 환경오염방지활동을 유도시킬 방안이 무엇인가를 고민할 필요
  - 환경관련 시민단체는 규제를 통한 비자발적 환경오염방지활동의 강제보다 기업의 자발적 환경오염방지활동으로 사회후생이 증진될 수 있다는 사실을 항상 상기할 필요
  - 또한 규제의 도입 전에 시민단체와 기업간의 의견교환을 통해 서로의 상충된 요구사항을 자발적으로 절충시킬 수 있는 기회를 상시적으로 부여할 필요
- 기업의 자발적 사회공헌활동 참가는 소비자의 후생과 기업의 이익이 동시에 증가했다는 방증으로 이해될 수 있으며 규제를 통한 강제적 이행보다 사회후생이 증가

#### 4.2 사례 분석 및 정책적 시사점

- 한국 기업의 사회공헌 활동들을 사례로 사용해 위에서 제시된 이론적 분석에 어떻게 부합하고 있는지를 분석하고 정책적 시사점을 도출
- 한국 (대)기업들이 자발적으로 사회공헌활동에 참가하며 지출하고 있는 규모는 빠른 속도의 증가 추이
  - 전국경제인연합회 (2012)가 보고하고 있는 기업의 사회공헌백서에 따르면 표 2가 제시하고 있는 것과 같이 2002년의 1조원 규모에서 2011년 3조원 이상의 총지출을 통해 사회공헌활동에 참여
  - 지난 10년간 총지출액이 3배의 성장을 기록하였다는 것은 매년 10%이상의 성장세를 유지하고 있다는 것을 의미하며 2006년의 경우 30%에 육박하는 증가율이 관찰
  - 기업당 지출액의 경우도 거의 비슷한 성장 추이를 기록하고 있어 한국 기업의 자발적 사회공헌활동은 지난 10년간 미약적인 증가를 기록하였다는 것을 제시
- 표 2가 제시하고 있는 한국기업의 자발적 사회공헌활동 규모는 기업당 평균 140억원에 육박하고 있어 전략적인 사용 가능성을 시사

Table 2: 한국 기업의 사회공헌활동 규모 추이 (단위: 백만원)

년도	총지출액 규모	기업수	평균지출액
2002	1,086,594	202	5,379
2004	1,228,432	207	5,412
2005	1,402,510	244	5,747
2006	1,804,816	202	8,979
2007	1,955,642	208	9,402
2008	2,160,141	209	10,336
2009	2,651,756	220	12,053
2010	2,873,505	220	13,061
2011	3,124,105	222	14,073

- 전국경제인연합회 (2012)이 보고하고 있는 한국 기업의 자발적 사회공헌활동 규모는 환경오염방지활동 등에 관한 지출을 포함하지 않고 있어 실제 규모는 더욱 클 것으로 예상
- 상대적으로 큰 규모로 한국 기업들이 사회공헌활동에 참여해 기업의 이윤을 증가시키는 동시에 소비자 후생 또한 증가시키는 후생효과가 예상
- 만일 기업의 사회공헌활동이 규제를 통해 강제된다면 자발적 사회공헌활동은 축소될 것으로 예상되며 이는 사회후생을 후퇴시키는 의도하지 않은 결과

□ 한국 기업의 사회공헌활동 규모를 일본 및 미국 기업과 매출액 대비 비교한 현진권 (2013)에 따르면 표 3가 제시하는 것과 같이 상대적으로 높은 수준

Table 3: 한국, 일본, 그리고 미국 기업의 매출액 대비 사회공헌활동규모 비교

년도	한국	일본	미국
2006	0.28%	0.12%	0.12%
2010	0.24%	0.09%	0.11%

- 2010년 기준의 비교에 따르면 한국의 사회공헌활동 규모는 매출액 대비 0.24%에 육박하는 반면 미국과 일본은 0.1%와 0.09%
- 한국 기업의 자발적 사회공헌활동 규모가 타국의 사례보다 상대적으로 높은 수준이라는 것은 기업의 사회공헌활동이 시민단체와의 요구 질충을 통해 진력적으로 사용된다는 반증
- 소비자단체와 같은 시민단체에 지급되는 정부보조금이 점차 높아지는 추이를 감안하면 현재 한국기업의 자발적 사회공헌활동은 시민단체의 로비지출을 줄여 자중손실을 줄이는 효과
- 하지만 시민단체에 대한 정부보조금이 현 추이대로 증가한다면 자발적 사회공헌활동의 전략적 효용성이 급격히 감소해 사회후생이 후퇴할 가능성에 노출

□ 2008년 이후 대다수의 한국기업들은 지속경영가능보고서를 통해 사회공헌활동으로 지출되는 비용을 보고

- 표 2의 경우와 마찬가지로 표 4는 환경오염방지활동 등의 사회공헌활동은 제외하고 한국을 대표하는 4개의 대기업이 직접적 기부활동에 지출하는 금액만을 보고
- 2012년 현재 4개의 대표기업은 기업당 평균 1,050억원을 자발적 사회공헌활동 참여를 위해 지출하며 2010년 이후 꾸준히 1,000억 내외의 지출 규모를 유지
- 표 4의 4개 기업은 4대그룹을 대표하는 기업으로서 자발적 사회공헌활동 참여를 통해 해당기업뿐만이 아니라 전체 기업군에 혜택
- 동일 규모와 업종을 영위하는 기업이 단일기업이라면 자발적 사회공헌활동의 규모는 무임승차 효과로 인해 축소될 것이 예상되며 1,000억원 이상의 평균 지출액은 기업군을 형성해 가능

Table 4: 한국 대표기업의 사회공헌활동 (단위: 억원)

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
삼성전자	1,800	2,160	2,270	1,910	1,470	2,399	2,937	2,454
현대차	290	269	293	504	723	674	752	742
LG전자	-	157	153	119	156	214	108	194
SK텔레	750	1,030	720	990	700	1,230	1,031	810
평균	-	904	859	881	762	1,129	1,173	1,050

- 표 3가 제시했던 한국기업이 상대적으로 높은 규모의 자발적 사회공헌활동 참여는 미국이나 일본보다 수직적 기업구조를 띄는 특성으로 인해 가능
- 기업군의 협력관계를 제한시키는 규제가 도입된다면 무임승차문제의 방지가 불가능해져 자발적 사회공헌활동 및 사회후생의 감소가 예상

## 5 결론

- 기업의 사회공헌활동에 대한 이론적 분석에 따르면 기업은 이익증대기회의 일환으로 자발적 사회공헌활동에 참여
  - 기업의 사회공헌활동을 규범적 혹은 윤리적인 시각에서 접근할 때에는 이를 당연히 강제해야한다는 결론
  - 하지만 기업의 사회공헌활동이 규제를 통해 강제될 때에는 오히려 자발적 사회공헌활동을 위축시켜 총 사회공헌활동의 규모와 사회후생을 감소시킬 개연성
- 기업의 사회공헌활동은 수익증대활동의 일환으로서 전략적으로 사용되며 그것이 강제될 시에는 기업이 사회공헌활동에 자발적으로 참여할 동기를 상실
  - 본 연구에서 시도된 이론적 검토에 따르면 기업의 자발적 사회공헌활동은 자신에게 강제될 규제에 대한 선제적 조치로서 이해되며 소비자를 대표하는 시민단체와의 경쟁 및 절충을 통해 결정
  - 기업의 사회공헌활동을 규범적 그리고 윤리적 측면에서 접근해 규제로서 강제시킨다면 자발적 사회공헌활동을 감소시켜 기업의 총 사회공헌활동은 오히려 축소
  - 규제의 도입보다는 시민사회와 기업의 자발적 경쟁 및 절충을 통해 수익증대방법의 일환으로 사회공헌활동의 전략적 사용을 허용할 때 사회공헌활동을 통한 사회후생은 증대
  - 시민사회에 대한 정부의 과도한 지원은 규제를 통해 자발적 사회공헌활동을 위축시키는 것과 동일한 효과를 갖으며 오히려 사회후생의 감소라는 의도하지 않은 결과를 초래
  - 기업간의 협력적 관계구축을 경쟁을 위축시키는 담합의 목적만이 아닌 자발적 사회공헌활동을 위한 공유적 가치를 마련하기 위한 수단으로 사용될 수 있다고 인식이 필요
  - 정부의 역할은 모든 사안에 대해 강제적으로 시행을 요구하는 것이 아닌 사회구성원간의 자발적 절충을 통해 상호간의 이익을 실현하고 후생을 증대시킬 수 있는 제도의 마련
- 한국 기업의 자발적 사회공헌활동은 지속적으로 증가추이를 보이고 있으며 타국의 사례와 비교해 상대적으로 높은 규모의 사회공헌활동 참여
  - 한국 기업들이 사회공헌활동을 자발적이고 적극적으로 활용한다는 것은 로비활동으로 낭비되는 자원을 줄이고 소비자 후생을 증가시키는 후생효과가 존재한다는 의미
  - 기업의 사회공헌활동을 규제로 강제시킨다면 총 사회공헌활동의 감소는 불가피하고 이는 곧 사회후생의 후퇴라는 결과를 초래

- 타국 기업에 비해 국내 기업의 자발적 사회공헌활동 참여가 활발하다는 것은 시민단체의 로비활동을 줄여 자중손실을 축소
- 상대적으로 높은 수준의 자발적 사회공헌활동은 기업군을 형성하고 있는 국내기업의 지배구조 특성으로 나타나는 현상으로 무임승차효과에 상대적으로 노출이 적어 나타나는 현상
- 기업군의 형성이 제한되어 협력관계의 유지가 불가능해진다면 자발적 사회공헌활동의 축소는 불가피하며 또한 사회후생은 후퇴

## References

- Baron, David P. 2001. "Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy." *Journal of Economics & Management Strategy* 10 (1):7-45.
- Becker, Gary S. 1983. "A Theory of Competition among Pressure Groups for Political Influence." *Quarterly Journal of Economics* 98 (3):371-400.
- Benabou, Roland and Jean Tirole. 2006. "Incentives and Prosocial Behavior." *American Economic Review* 96 (5):1652-1678.
- Bergstrom, Theodore, Lawrence Blume, and Hal Varian. 1986. "On the Private Provision of Public Goods." *Journal of Public Economics* 29 (1):25-49.
- Besley, Timothy and Maitreesh Ghatak. 2007. "Retailing Public Goods: The Economics of Corporate Social Responsibility." *Journal of Public Economics* 91 (9):1645-1663.
- Cespa, Giovanni and Giacinta Cestone. 2007. "Corporate Social Responsibility and Managerial Entrenchment." *Journal of Economics & Management Strategy* 16 (3):741-771.
- Friedman, Milton. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *New York Times Magazine* 13 (1970):32-33.
- . 2009[1962]. "Monopoly and the Social Responsibility of Business and Labor." In *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 40th anniversary ed., 119-136.
- Kitzmueller, Markus and Jay Shimshack. 2012. "Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility." *Journal of Economic Literature* 50 (1):51-84.
- Kotchen, Matthew J. 2006. "Green Markets and Private Provision of Public Goods." *Journal of Political Economy* 114 (4):816-834.
- McChesney, Fred S. 1987. "Rent Extraction and Rent Creation in the Economic Theory of Regulation." *Journal of Legal Studies* 16 (1):101-118.
- Porter, Michael E and Claas Van der Linde. 1995. "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship." *Journal of Economic Perspectives* 9 (4):97-118.
- Smith, Adam. 1981[1776]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Indianapolis: Liberty Fund.
- Stigler, George J and Gary S Becker. 1977. "De Gustibus Non Est Disputandum." *American Economic Review* 67 (2):76-90.
- Tullock, Gordon. 2001. "Efficient rent seeking." In *Efficient Rent-Seeking*. Springer, 3-16.
- 전국경제인연합회. 2012. "2012 기업 기업재단 사회공헌백서."
- 현진권. 2013. "다시 CSR을 말하다: 기업의 사회공헌의 새로운 방향." 한국경제연구원 정책토론회 자료.

## 한국 기업의 사회공헌활동에 대한 경제학적 분석 - 토론1

강형구 (한양대 경영대학 교수)

윤상호 박사님의 논문을 간단히 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업의 사회공헌 활동을 이익창출활동의 일환으로 파악한다. 즉 전략적 CSR(Strategic CSR) 관점에서 문제를 접근한다. 둘째, 분석틀로서 지대추출모형을 사용하였다. 셋째, CSR이 기업들에 강제될 경우 오히려 기업들의 자발성을 훼손시키고 사회적 후생도 감소할 가능성이 있음을 보인다.

한편 게임이론 분석을 조금 더 확장하면 다음과 같은 가능성도 나올 수 있다. 어느 기업의 CSR이 산업 전체에 긍정적인 파급효과를 가져올 가능성이 있다고 하자. 즉 positive spillover가 존재하는 상황을 생각해보자. 이 경우 균형 하에서 산업 전체의 총 CSR은 과소생산 된다. 즉 기업들의 자발적 활동만으로는 사회적으로 바람직한 CSR이 생산되지 않는다. 이 경우 시민단체의 압력 혹은 규제가 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 만약에 기업의 CSR의 외부성이 산업을 넘어서 사회나 국가적인 차원에 존재한다면 이러한 현상은 더욱 심해질 수 있다. 이 경우 국가나 시민사회 차원에서 기업들 간 CSR 생산의 collusion을 유도할 수 있도록 하는 스마트한 제도가 필요할 수 있다.

규제와 CSR 생산 간의 관계는 결국 데이터 분석에 의한 실증적 연구에 의하여 해결될 수밖에 없을 것이다. 제도에 의하여 강제되는 CSR의 수준과 제도가 없을 때 자발적으로 창출되는 CSR 수준을 비교할 수 있다. 만약 후자가 크다면 제도는 무의미하다. 전자가 크다면 제도는 기업들에게 binding하게 된다. 이 경우 다시 제도나 사회적 압력 등에 의하여 강제되는 CSR 수준과 사회 후생 적으로 바람직한 수준의 CSR을 비교할 수 있다. 이러한 비교를 통해서 스마트한 제도와 사회적 합의점을 도출할 수 있을 것이다.

본 논문에서 보여주었듯이 기업의 사회공헌활동은 급격하게 증가하고 있다. 이러한 증가가 최적 수준으로 수렴하는 조정(adjustment) 과정인지 아니면 제도의 확산이라는 측면에서 보아야 하는지 향후 학자들의 연구가 필요하다.

## 한국 기업의 사회공헌활동에 대한 경제학적 분석 - 토론2

송옥련 (서울대 법학전문대학원 교수)

윤상호 박사님의 논문은 기업의 CSR 활동을 기업전략의 차원에서 설명하고 있다는 점에서 전통적인 주주중심주의 재무이론의 연장선상에 있습니다. 또한 CSR 활동에 대한 과도한 외부압력은 기업으로 하여금 이를 저지하고자 하는 로비활동 비용을 지출하게끔 함으로써 기업활동을 저해하고 사회적 이익의 극대화를 가로막는다는 점을 지적하고 있습니다. 기업의 사회적 책임이라는 개념이 지속가능 경영이라는 개념과 결합하여 핵심적인 개념으로 떠오르는 현실을 감안할 때 시의적절하고 중요한 설명을 제공하고 있다고 하겠습니다.

먼저 모형에 관하여 말씀드리겠습니다. 모형은 시장에서의 단순한 쿠르노 경쟁모형하에서 균형을 구하는 방식으로 설계되고 있습니다. 그러면서 CSR 활동에 드는 비용을 단순히 생산비용과 같은 차원에서 보고 있기 때문에 기존의 쿠르노 모형과 크게 다르지 않은 결과가 나옵니다. 그런데 이렇게 보면 CSR 활동에 대한 논의의 중요한 차원, 즉 기업의 전략적 선택이라는 측면이 잘 부각되지 않는 점이 있습니다. 예를 들어, 현재 모형에서 기업이 자발적으로 선택하는 왜 CSR 비용을 지출하는지 생각해 보면 (모형에는 명시적으로 언급되어 있지 않으나), 미래의 환경관련 책임으로 인한 지출을 막기 위한 것이라고 하겠습니다. 즉 현재의 비용  $C_0 < pC_1$  인 경우라고 생각됩니다. 하지만 기업의 CSR 활동은 일반적으로 재무이론에서는 기업의 장기적 평판과 관련하여 논의됩니다. 따라서  $C_0 <$  장기적인 평판으로 인한 이익이라는 도식화가 가능하도록 모형을 개선하면 더 좋을 것 같습니다.

모형을 보다 재미있고 시사적인 것으로 만들기 위해서는 CSR 활동으로 인한 사회적 편익 또는 기업가치에 대하여 기대청 정보를 가정하는 것입니다. 예를 들어, 기업가치에 대한 기대청 정보를 가정하게 되면, CSR 활동이 기업가치를 높인다기 보다는 기업가치가 높은 기업이 신호를 보내는 방식으로 CSR 활동을 하게 된다는 점도 보일 수 있습니다. 이러한 CSR 활동의 내생성 문제는 다른 논문에서도 많이 지적하고 있습니다만, 윤성호 박사님 논문에서는 특히 외부의 CSR 압력과 관련해서도 시사점이 있을 수 있습니다. 예를 들어, 외부에서 사회적 최적수준의 CSR 활동에 대하여 정보를 갖지 못하거나, 또는 평균적 기업에 맞추어 수준을 정할 수밖에 없다면 기업의 대응에서 경제학적으로 흥미로운 왜곡이 발생할 수 있을 것 같습니다. 특히 외부의 압력이 정치적 요소까지 고려한다는 점을 감안하면 당연히 사회적 최적과 일치하지 않을 것 같습니다.

다음으로 간단히 제 의견을 말씀드리겠습니다. 기업의 사회적 책임을 이치럼 기업전략의 차원에서 접근하는 것은 기존의 주주이익 극대화 모형에서 본다면 특별한 취급이 필요하지 않다는 의미도 됩니다. 이와 반대로 규범적 차원에서 이해관계자 모형(stakeholder theory)에서는 현대 기업의 사회적 중요성에 비추어 특별한 논의를 전개하고 있습니다. 금융산업과 같이 이해관계자 모형이 적절한 시각을 제시해 주는 영역도 있습니다만, 저는 이러한 시각이 일반화되는 것에 우려를 가지고 있습니다.

먼저 CSR 개념은 주주이익 극대화라는 관점에서 접근해야 합니다. 그것을 독자적 개념으로 보면 이사가 어떻게 행동해야 하는지 지침을 줄 수 없기 때문입니다. 예를 들어, 주주이익 극대화 관점에서 기업은 환경운동을 지원하거나 장학사업을 하거나, 아니면 음악회를 개최하여 연주자와 지역사회를 지원하는 것은 주주의 이익을 해한다고 보지 않습니다. 이들은 모두 전통적인 이론에서도 주주이익을 극대화하는 하나의 전략으로 충분히 설명할 수 있습니다. 여기서 더 나아가 기업은 이렇게 광의의 주주이익을 희생하면서라도 사회적 공헌을 해야 한다고 주장한다면, 이러한 주장에 대해서는 찬성하기 힘듭니다. 그렇게 해석하게 되면 이사가 어떻게 행동하더라도 다른 이해관계자를 위한 것으로 모두 정당화될 수 있기 때문이다. 이렇게 본다면 기업의 사회적 책임론은 회사의 영리성을 너무 단기적 측면에서만 파악하여 주주이익의 개념을 협소하게 이해하는 것에 대한 주의환기 정도로 생각하면 충분하다고 봅니다.

기업가치와 CSR 활동을 연계하지 않는 경우에는 또 다른 문제가 발생하는데, CSR 활동이 하나의 내리비용처럼 될 수 있다는 것입니다. CSR 활동이 나쁘게 경영진 또는 지배주주의 판단에 의하여 그 영역이 설정되고 있는데, 그 과정에서 회사의 비용을 어디에 얼마나 사용할 것인지가 경영진 또는 지배주주의 개인적 선호를 반영할 수 있습니다. 그런데 CSR 활동이 미래의 기업평판에 긍정적인 영향을 미친다고 하더라도 그 가치평가는 사실상 불가능하기 때문에 사실상 남용될 수 있습니다. 기업에 큰 효과를 가지지 못하거나, 사회적으로 밑 가치가 없는 부분에도 세부적인 분석 없이 비용이 사용될 수 있습니다. 이것은 경영진의 내리비용 또는 지배주주의 사익추구와 비슷합니다. 이러한 것을 제어하는 개념은 아무래도 기업가치가 되어야 할 것입니다.

마지막으로 이러한 시각의 약점은 기업의 장기적 평판이나 CSR 활동으로 인한 인식의 제고라는 것도 사실상 측정이 곤란하다는 점입니다. 그 결과 기업으로서는 연탄은행 같은 널 드러나는 후원보다는 골프 등 스포츠 후원의 형태로 CSR 활동을 가져가는 경우가 많습니다. 널 드러나는 후원이 실제로 기업가치에 더 긍정적이라는 연구가 있는지는 모르겠으나, 아마도 그렇지 않을 것입니다. 따라서 이러한 부분이 CSR 활동에 대한 전략적 접근의 한계가 아닌가 생각합니다. 사회 전체적인 관점에서는 이러한 측면에서 다소의 규범적 접근도 보완될 필요가 있습니다.

## 한국 기업의 사회공헌 활동에 대한 경제학적 분석 - 토론3

송헌재(서울시립대 경제학부 교수)

본 연구는 기업의 사회공헌 활동을 경제학적 관점에서 분석함으로써 기업의 사회공헌 활동이 외부의 규제 또는 정치적인 간섭으로 강제될 때 오히려 줄어들 수 있음을 보였다. 간단한 게임 이론 모형을 적용하여 기업의 사회공헌 활동을 기업의 사회적 책임이라는 명목 하에 당연한 것으로 인식하고 이를 강제하는 분위기가 형성되면 오히려 기업의 사회공헌활동이 감소하고 이로 인해 사회 전체의 후생이 감소할 수 있음을 보임으로써 기업의 사회공헌 활동을 바라보는 관점의 변화가 필요함을 보인 중요한 연구라고 평가할 수 있다.

연구의 분석결과를 간략하게 요약하면 다음과 같다. 만일 민간단체가 기업의 환경오염과 같은 사회비용을 증가시키는 활동에 관심을 가지고 이를 법적으로 규제하기 위하여 정치권에 영향력을 행사하거나 날베운동 등의 방식으로 기업을 압박하고자 한다면 기업은 사전적으로 정부의 규제 및 시장에서의 손해를 예방하기 위하여 자발적으로 이익을 극대화 할 수 있는 수준의 사회공헌 활동 수준을 결정하게 될 것이다. 즉, 기업과 민간단체 모두 적절한 정치적 긴장관계가 형성되어 있으면 서로를 견제하는 가운데 기업의 자발적인 사회공헌 활동이 증가하여 소비자 후생도 증가하고 기업 또한 이윤극대화를 달성할 수 있는 균형에 도달하게 될 것이다. 그런데 정치적인 압력으로 정부의 규제정책과 같은 외부요인이 기업의 사회공헌활동을 강제하게 되면 기업의 자발적인 사회공헌 활동은 줄어들고 이는 이 사회가 달성할 수 있는 최대한의 사회후생에 못 미치는 결과를 초래할 수 있다. 즉, 시장의 효율성을 저해하는 왜곡현상이 사회 전체의 후생을 감소시키게 됨을 보였다.

그동안 우리나라 기업의 사회적 활동에 대한 많은 논의들이 기업이 당연히 수행해야 할 사회적 책무라는 규범적인 관점에서 이루어져 온 반면 본 연구는 이를 경제학적인 시각에서 새롭게 해석하고 제시함으로써 기업의 자율적인 책임에 맡기는 것이 사회 전체적으로 보다 바람직한 수 있음을 보임으로써 이에 대한 반상의 전환 및 보다 다양한 관점에서의 풍부한 논의가 필요함을 보인 것이 본 연구의 중요한 공헌이다.

다만 본 연구의 분석은 게임이론과 같은 경제학에 대한 충분한 배경지식이 없는 일반인들이 쉽게 이해할 수 없다는 한계가 있으므로 독자들이 연구자의 연구의도와 연구 중요성을 올바르게 이해할 수 있도록 현실에서 쉽게 이해할 수 있는 예들 포함하여 설명하여 주길 바란다. 또한 <표2>에서 제시한 것처럼 최근 10년 동안 한국 기업의 사회공헌 활동 규모가 빠르게 증가한 배경에 기업의 이윤극대화 동기가 포함되었음을 설명할 수 있다면 보다 설득력 있는 연구가 될 것이라고 기대한다.

# 발 제 2

이창민  
(한양대 경영대학 교수)

## 규제의 역설:

### 공유가치 창출 차원에서 바라본 한국 프랜차이즈 사업 규제

이창민 (한양대 경제금융학부 교수)

사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 관련 정책들 중 의도치 않게 사회 후생을 악화시키는 정책들이 있다. 본 연구는 전략적 자원을 공유함으로써 더 높은 사회적 가치를 창출하는 새로운 관점(방법)을 제시하고자 한다. 이 방식은 회사가 자신의 경쟁자들이 전략적 자원을 모방하는 것을 피하기 위해 일반적으로 적용하는 방식과는 다르다. 이 흥미로운 현상은 신흥국가들에서 자주 나타나는 현상이며, Porter와 Kramer (2011)의 공유가치 창출(Creating Shared Value, 이하 CSV)라는 개념에 부합한다. 가맹점 사업의 사례를 분석하여, 기업가들이 새로운 시장 진입자들로부터 그들을 보호하고 회사의 사회적 책임을 강화시키려 하는 정부의 온정주의적인 정책을 선호하지 않는 현상을 보여준다. 대신에 기업가들은 기꺼이 그들의 가치 있는 전략적 자원을 잠재적인 경쟁자들과 공유하고자 하며, 그 과정에서 CSV를 창조하여 결과적으로 더 증진된 사회 후생을 실현할 수 있다. 이 연구는 CSV에 관한 경제학적 모델을 제시하고 그것을 베이커리 프랜차이즈의 사례를 통해 확인하고자 한다.

## 1. 개요

이 논문은 CSV의 모델을 제시하고 CSV의 영향에 대하여 논한다. 우리는 특별히 신흥국의 기업가 정신에 대해 집중하여 분석한다. 이 연구는 고전적인 미시경제학과 “Resource-based View (RBV)”의 개념들을 확장하여 적용하고 있다. 고전적인 미시경제학 이론에서 불완전 경쟁과 시장 독점은 경제적 지대(economic rent)를 발생시킬 수 있다. 전략적 경영을 연구하는 학자들은 경제적 지대의 개념을 확장시키고, 무엇이 이러한 지대를 형성하는지 조사하였다. 이러한 연구들은 지대의 구성 요소들을 전략적 자원이라고 명명하고 지속 가능한 경쟁적 우위를 창조하는 기본적인 원천이라고 설명한다. (Penrose, 1959; Panzar & Willig, 1981; Wernerfelt, 1984, 1995; Peteraf, 1993; Montgomery, 1994; Markides & Williamson, 1996; Silverman, 1999) 이 전략적 원천이 어떤 가치를 가지는지는 몇 가지 요인들에 의해 결정되는데 구체적으로 경쟁자들에 의해 모방될 수 있는지, 희귀한 존재인지, 지속가능한지 등이 판단기준이다. 즉, 회사는 가치 있는 자원을

독점해야 성공할 수 있다는 것이다.

기업이 어떻게 가치 있는 전략적 자원에 대해 독점력을 갖게 되는지는 두 가지 상반되는 관점이 있다. 하나는 회사가 불완전한 “경쟁 전략 요인” 시장에서 자원을 거래한다는 관점이다. 이 시장에서 기업들은 하나의 자원에 대해 각자 다른 가치를 배기고, 이 상반된 기대치에 의해 서로 요인들을 거래하게 된다. (Barney, 1986) 또 다른 관점은 기업들이 시간이 지남에 따른 변수들의 흐름을 관찰해 선택하고, 자원을 축적한다는 것이다. (Dierickx & Cool, 1989) 두 가지 관점 모두 전략적 요인의 가치는 매제성이라는 개념을 토대에 두고 있다.

너무 폭 넓게 보았을 때 고전적인 미시경제학적 관점과 전략경영적 관점 모두 희소하고 가치 있는 요인에 대해 독점적인 위치를 갖는 것이 중요하다고 본다. 기업들의 최대 관심사는 이러한 귀중한 전략적 자원을 이것을 모방하고자 하는 경쟁자로부터 보호하고 접근하는 것조차 메세지키는 것이다. 이 관점에 따르자면 기업들은 외부적인 압력에 의한 것이 아닌 한 독점 자원을 경쟁자와 공유해서는 안 된다. (Scott 1998, 2001)

이전 연구들을 바탕으로 하여 우리는, 어떠한 특정한 상황에서는 기업가들이 소중한 자원을 공유하는 것을 오히려 선호한다고 주장한다. 기업가들이 기꺼이 그들의 독점력을 포기하고 자발적으로 그들의 자원을 경쟁자들과 공유하는 상황들이 있다. 심지어 기업가들은 그들의 경쟁자들과 전략적 자원을 공유해 공유 가치를 창출할 수 있다. 이러한 사례는 정부가 오히려 기업가들에게 독점을 허용하고 독점적 위치를 더욱 견고히 하기를 바라는 상황에서도 나타난다. 이 연구는 위와 같은 사례를 기본적인 경제학 모델을 통해 보여주며, 기존의 질적 연구방법(Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990; Eisenhardt & Graebner, 2007; Bingham & Kahl, 2013)을 이용하여 한국 내 최대 규모의 메이커리 프랜차이즈인 파리바게트의 사례를 분석한다.

## 2. 신흥국 시장과 정부의 개입

CSV에 관한 이 모델은 특히 신흥국 시장에서 기업가 정신과 관련되어 있다. 선진국에 비해 신흥국의 정부들은 기업가들에게 좀 더 온성적인 경향을 보인다. (Li & Zhang, 2007) 먼저, 개별 기업가들의 비교적 제한적인 자원을 고려할 때, 정부는 큰 그림을 위해 공공 목적과 사회 복지에는 자원을 할당 할 수 있다. 왜냐하면 정부는 사기업에 비해 더 뛰어난 인적, 행정적 능력을 보유했기 때문이다. 다음으로 신흥국 시장은 선진 시장에 비해 덜 발달되고 불완전하다. 그러므로

신홍국의 정부들은 규제나 법적 제재를 통해 경제 활동에 많이 관여하는 경향이 있다. (Peng, Wang, & Jiang, 2008) 세 번째로 신홍국에서는 비 시장적 요인들이 더욱 심각한 경우가 많다. (He, Tian, & Chen, 2007) 자세히 설명하자면 신홍국 시장들은 이해관계자들의 입장을 효율적으로 조절할 수 있는 제도적인 방안과 전통이 부족하다. 이러한 상황이 정부의 정책적인 능력을 필요로 하는 것이다.

신홍국의 정부들이 온정주의적이므로 기업들에게 기업의 사회적 책임과 같이 사회적으로 바람직한 활동을 할 것을 요구하기도 한다. 먼저, 정부가 그들이 더 나은 인적, 조직적인 능력을 가지고 있다고 생각한다면 그들은 더 넓은 관점에서 사회 복지를 증진시킬 다양한 프로그램들을 실행하려 할 것이다. 두 번째로, 덜 발달된 시장일수록 ‘보이지 않는 손’에 의해 기업의 사회적 책임이 실현되기 더욱 힘들다. 그렇기 때문에 정부의 ‘보이는 손’이 사기업의 사회적 책임에 관여한다. 세 번째로 완전 경쟁이 사회적 복지를 가장 크게 만들지만, 정부는 종종 소규모 경제 주체의 시장진입과 이해관계자들을 위하여 자유경쟁에 반하는 규제조치를 취하곤 한다. 때로는 자유 경제 활동에 대한 정부의 간섭은 정책적인 의도인 것이기도 하다. 예를 들어 한국 정부는 최근에 대기업 가맹점들의 사업 영역의 확장을 제한하는 법령을 실행하였다. 이 규제는 동일한 가맹점과 소규모의 빵집의 근처에 새로운 가맹점을 열지 못하도록 한 것이다. 이 규제는 비 정부기구, 소규모의 빵집, 지역 사회 등의 다양한 이해관계자 집단의 사회적 이익을 포괄적으로 수용하기 위한 결정이다. 이러한 정부 규제를 통해 정부는 강력한 프랜차이즈 기업의 확장을 막아, 소규모의 가게들의 복지를 증진시키고 또 직접적인 경쟁이 줄어들도록 기대하고 있다.

이와는 대조적으로 이 연구는 이러한 법적 규제가 의도했던 사회적 책임, 즉 사회 후생을 증진시키고 자원적으로 불리한 소상공인들을 보호하려는 것을 달성하지 못할 것이라고 주장한다. 대신에 이 연구는 CSV 관점에서 경제적인 모델분석과 한국의 대규모 베이커리 가맹점인 파리바게트의 사례의 질적 분석을 통하여 프랜차이즈 기업가들의 새로운 시장 진입은 기존의 가게들에 긍정적인 영향을 미치고 사회 후생을 증진시킨다는 것을 보여준다. 이 결과를 바탕으로 볼 때, 정부는 법적 규제에 대해 심각하게 재고해야 할 것이다. 더욱 넓은 시각에서, 신홍국의 정부들은 이런 긍정적인 스펀오버, 그리고 이해관계자들의 이익들을 조절하여 창출될 수 있는 CSV 를 고려해야 한다. 이는 비즈니스환경은 물론 사회 전체적으로도 증진시킬 수 있을 것이다.

### 3. 문헌 연구

기업의 사회적 책임(CSR)은 중요한 주제로 대두되고 있다. (Fukukawa, Balmer, and Gray 2007; Porter and Kramer 2011; Szmigin and Rutherford 2012) CSR, 이해관계자, 지속 가능성은 1994년 이전에는 거의 사용되지 않는 개념들이었다. (Eccles and Krzus 2010) CSR은 장기적인 성공을 위한 지속가능성을 의미하게 되었다. 이것은 자연적이고 사회적인 요인들 뿐만 아니라 봉사하는 활동들을 모두 고려한다. (Bowen 1953; Barone, Miyazaki, and Taylor 2000; Maignan and Ferrell 2004) 기업들은 종종 경제적인 성과, 긍정적인 평판, 영업권, 사회적 가치 등과 같은 전략적인 의도로 CSR을 수행한다. 그러므로 CSR은 비 시장적인 전략으로 이해되어야 한다. 비 시장적 전략과 시장적 전략은 함께 통합된 전략으로 회사의 목표를 성취하기 위해 구성된다. (Baron & Diermeier, 2007)

CSV는 전략적 CSR과 연관된 개념으로 외부효과와 스펀오버에 집중하여 살피는 것이다. CSV는 사회적 가치와 경제적인 이익을 동시에 증진시키는 것을 강조한다. 둘 중 하나만 강조하는 것은 장기적인 관점에서 효과적일 수 없다. CSV는 기업이 그들이 속해있는 환경에 도움이 되는 것을 목표로 한다. (Spitzeck & Chapman 2012) 이 방식은 기업들이 사회적인 가치와 사업적 가치를 창출함에 있어 전체적이고 포괄적인 능력 대신 핵심 역량을 이용한 것을 권한다. 궁극적으로 기업과 그를 포함한 공동체가 함께 성장해야 한다. 이러한 연결 고리는 회사가 오로지 단기적인 이득에만 관심이 있다면 형성될 수 없다. 혁신적이고 적절한 전략은 CSV를 적용하는데 필수적이다.

CSV는 긍정적 외부효과와 스펀오버를 형성해 기업과 공동체가 동반 성장할 수 있도록 하는 세 가지 방법을 제시한다. (1) 제품과 시장을 회복 (2) 가치사슬에서 생산성을 재정의 (3) 지역적 클러스터 발달을 가능하게 하는 것 등의 세 가지가 그것이다. (Porter & Kramer, 2011) 제품과 시장을 회복한다는 것은 사회적인 수요에 관심을 두는 것이다. 밸류 체인상의 생산성을 재정의하는 것은 내부적 과정의 총합을 줄이고 사회적 외부 비용을 최소화 하기 위해 외부 효과를 최소화 하는 것을 의미한다. 지역적 클러스터 발달을 가능하게 하는 것은 지역 클러스터를 활기차게 하기 위해 커뮤니티의 생산성과 경쟁력을 높이는 것이다. (Christopherson, Michic, & Tyler 2010) 사회적 기업가정신은 CSV를 창출하는데 기여할 수 있다. (Pirso, 2012) “Theory of Moral Sentiment” (Adam Smith서) 는 Adam Smith에 대한 일반적인 오해에도 불구하고 CSV의 기반에 대해 보여준다. (Szmigin & Rutherford, 2012) Moon et al (2011)는 CSV와 Porter의 diamond model을 수정하여 사업적, 사회적 가치에 관하여 네 가지 종류의 회사를 제시하였다.

다른 관점에서 CSR에 대해 경제적인 관점에서 접근하는 방식들이 있다. CSR은 shareholder theory에 이론적인 기반을 두고 있다. (Friedman 1970) Friedman (1970)는 비즈니스의 사회적 책임은 회사의 수익성을 증진시키는 것에 있으며, 수익 극대화만이 기업의 목표가 되어야 한다고 주장한다. 그러나 Friedman (1970)은 기업이란 각자 다른 목표를 가진 다양한 참여자에 의해 구성되어 있는 객체라고 생각한다. 그러므로 그의 관점을 따르는 많은 연구들은 회사의 목표가 이윤 극대화에 한정되어 있지 않아도 된다고 주장한다.

역사적으로 CSR의 문헌들은 규범적인 접근 방식에 한정되어 있으나 CSR은 경제학적인 개념에 기반한 접근 또한 고려해야 한다. Keim의 연구는 (1978)은 사회적 이윤 추구 모델을 기반으로 하여 CSR에 처음으로 접근한 첫 연구이다. Bergstrom et al. (1986)는 공공재를 사기업이 공급하는 것을 모델화하였다. 다른 많은 문헌들도 이 이론을 CSR 모델에 적용하였다. Bagnoli and Watts (2003)는 회사가 그들의 공공재에 대한 지출을 그들이 판매하는 상품의 가격을 올려서 충당한다고 주장하였다. 이로써 자연스럽게 회사가 CSR에 사용하는 비용을 증가하게 된다는 것이다. Besley and Ghatak (2007)는 이윤극대화 모델과 공공재의 사회적 공급을 기반으로 CSR대한 기업의 지출을 조사하였다. Blomgren (2011)는 기업의 공공재 공급 관한 내용을 다룬 CSR 문헌의 전체적인 흐름을 조사하였다.

많은 문헌들이 실증적으로 CSR의 경제적인 효과를 조사하였다. Griffin and Mahon (1997)는 실증적으로 CSR이 회사의 성과에 유의미한 효과를 미치지 않는다고 주장하였다. 한편으로 Navarro (1988)는 회사의 비용 패턴을 분석하였고, 회사의 사회적 공헌은 수익 추구 활동과 같다고 주장하였다. 기업은 CSR을 이용해 제품의 차별화 전략을 수행할 수 있다. 특히 CSR적 특성을 포함한 제품들 (그 중에서도 완제품들)과 CSR을 통해 생산되는 제품들이 이에 해당한다. 공공재의 사회적 공급은 기업간 시장 경쟁의 부산물이다. (Bagnoli and Watts 2003) 비정부기구나 사회적 압력과 같은 사회적 정책의 역할은 경험적으로 확인되었다. (Baron 2007) 경제학적으로 CSR은 환경적인 갈등 또는 분배적 갈등을 의미한다. CSR은 경제적인 논점이며, 시장 실패를 극복하는 방법이나 사회적 복지 증진의 방법으로 사용될 수 있다.

#### 4. 모델

이 부분에서는 우리 저자들이 CSV에 대한 모델을 제시하였다. 이 모델은 거래를 강조하였다. 다양한 정도의 거래는 CSV와 경쟁간에 존재한다. 우리 저자들은 기업가들이 CSV와 관련하여 더욱 경쟁을 원하게 되는 조건들을 분류하였다. 특히 우리 저자들은 경쟁하는 시장참가자들이 시장 전체에 좋은 인상을 만드는 것과 같은 긍정적인 스푼오버에 대해 집중하여 연구하였다. 먼저, CSR은 긍정적인 스푼오버를 제공한다. 한 산업 분야에서 대규모의 CSR은 긍정적인 관점을 형성하고 그 분야 전체에 대하여 좋은 인상을 가지게 할 수 있다. 따라서 고객들은 기꺼이 그 산업 분야의 제품에 높은 가격을 지불하고자 한다. (Schuler and Cording, 2006) 다음으로 knowledge spillover가 중요하다. knowledge spillover는 가맹점 시스템의 핵심이 된다. 가맹점은 기꺼이 knowledge spillover에 대하여 높은 프리미엄을 지불하려고 한다. 이러한 프랜차이즈 업체, 가맹점 시스템으로부터의 knowledge spillover가 없다면 기업가들은 시스템에 가입하지 않고 그보다는 단독 비즈니스를 시작하려 할 것이다. 일반화의 손해를 고려하지 않으면서 우리 저자들은 단순한 의미의 CSR에 집중한다. knowledge spillover은 CSR사례의 단순한 확장이다.

Spillover가 프랜차이즈 시스템의 핵심이기 때문에, 우리는 질적 분석을 위해 프랜차이즈 시스템의 선두주자를 선택하였다. 프랜차이즈 가맹점간의 Spillover를 어떻게 조직하느냐에 따라 프랜차이즈 시스템의 성공이 결정된다. 우리 저자들은 우리의 질적 연구에서 이를 밝힐 것이다

모델을 설명하기 위해 가맹점  $i$ 의 수요를 다음 수식으로 구체화 한다.

$$P(Q, S_{-i}, S_i, s_i) = \alpha - \beta Q + \theta S_{-i} + \delta s_i$$

$\alpha > 0$ 이며 이는 프랜차이즈 시스템을 위한 시장 규모를 의미한다.  $\beta > 0$ 이며 이것은 프랜차이즈 시스템의 제품에 대한 수요 곡선을 의미한다.  $1/\beta$ 는 수요 곡선의 기울기이다.  $Q$ 는 생산량을 의미한다. 아래 첨자  $i$ 는 총  $N$ 개의 가맹점 중  $i$ 번째의 가맹점을 의미한다. 아래 첨자  $-i$ 는 전체에서  $i$ 번째 가맹점을 제외한 다른 모든 가맹점의 총합을 의미한다.  $S_{-i}$ 는 이 모델에서 주요 변수이다. 이는  $i$ 를 제외한 가맹점들의 CSR spillover의 합을 의미한다.  $s_i$ 는 가맹점  $i$ 에 의한 CSR spillover이다. 그러므로,  $\theta S_{-i}$ 와  $\delta s_i$ 는 각각 가맹점  $-i$ 와  $i$ 에 의한 CSR spillover에 대응하여 가맹점  $i$ 의 제품을 위한 시장의 규모가 어떻게 변화하는지를 나타낸다.  $\theta$ 와  $\delta$ 는 각각 가맹점  $-i$ 와 가맹점  $i$ 의 단위변화에 대응해 시장 규모가 어떻게 변화하는지 측정한다.  $\theta$ 는 양수와 음수가 모두 가능하지만  $\delta$ 는 오로지 양수이다. 그러므로 가맹점  $-i$ 에 의한 CSR spillover는 가맹점  $i$ 의 시장 규모를 감소 또는 증가시킬 수 있다. 그러나 가맹점  $i$ 에 의한 spillover는 시장 규모를 증가시킬 수만 있다.

생산과 spillover에 관한 비용은 한계적으로 (marginally) 증가한다고 가정하자. 이 모델은 가맹점  $i$ 의 비용을 다음 수식으로 구체화하였다. ( $c_0 > 0, c_1 > 0, c_2 > 0$ )

$c_1 q_i^2 / 2 + c_2 s_i^2 / 2 + c_0$   
 그런 다음 가맹점  $i$ 의 수익은 다음 수식과 같다.

$$\pi^i(q_i, s_i) \equiv P(Q_{-i} + q_i, S_{-i}, s_i)q_i - c_1 q_i^2 / 2 - c_2 s_i^2 / 2 - c_0$$

$q_i$ 과  $s_i$ 의 최적의 내부해는 다음의 1계조건과 2계조건을 만족시킨다.

1계조건은 다음과 같다.

$$\partial \pi^i(q_i, s_i) / \partial q_i = 0 \text{ and } \partial \pi^i(q_i, s_i) / \partial s_i = 0$$

2계조건은 다음과 같다.

$$\partial^2 \pi^i(q_i, s_i) / \partial q_i^2 = -c_1 - 2\beta < 0 \quad ,$$

$$\partial^2 \pi^i(q_i, s_i) / \partial s_i^2 = -c_2 < 0$$

$$\partial^2 \pi^i(q_i, s_i) / \partial s_i \partial q_i = \delta > 0$$

$$\pi_{q_i q_i}^i \pi_{s_i s_i}^i - \pi_{q_i s_i}^i = (c_1 + 2\beta)c_2 - \delta^2 \equiv D > 0$$

이 모델의 parameter condition은 다음과 같을 때 2계조건을 만족시킨다.

$$D > 0 \Leftrightarrow c_1 + 2\beta > \delta^2 / c_2 > 0 \quad .$$

그러므로  $\delta / c_2$ 의 크기는 적당해야 하며 위와 아래로 경계를 이루어야 한다. 또한 Spillover의 한계비용( $c_2$ )은 충분히 커야 하며, 또는 spillover의 시장 규모 ( $\delta$ )에 대한 한계 효과는 너무 크지 않게 설정되어야 한다. 만일 매개변수를 2계조건을 만족하게 설정한다면, ( $D > 0$ ) 최적의 해는 다음과 같다.

$$q_i^* = c_2(\alpha + S_{-i}\theta - \beta Q_{-i}) / D$$

$$s_i^* = \delta q_i^* / c_2$$

가맹점들간의 대칭성을 가정해 첨자  $i$ 를 제거하면 가맹점당 수익은 다음과 같다.

$$\pi^* = \alpha^2 c_2 D (N(\beta c_2 - \delta \theta) + D)^{-2} / 2 - c_0$$

그러므로  $\theta < \beta c_2 / \delta$ 인 경우, 가맹점의 수가 많아질수록 가맹점 당 수익은 더욱 작아진다.  $\theta = \beta c_2 / \delta$ 일 때 각 가맹점의 수익은 가맹점의 수와 독립적이다.  $\theta >$

$\beta c_2/\delta$  일 때는 두 가지 가능성이 있다.  $N^*$ 를  $1/(\theta - \beta c_2/\delta)$ 이라고 할 때 각 가맹점의 수익은  $N$ 이  $N^*$ 에 수렴할 때 증가하지만  $N$ 이  $N^*$ 을 초과할 때 감소한다. 그리고 만일  $\theta > \beta c_2/\delta$  이고  $N < N^*$  일 때 프랜차이즈 시스템의 총 수익  $(N+1)\pi^*$  과 총 spillover  $(N+1)s^*$  는  $N$ 과 함께 증가한다.

이 모델을 바탕으로 다음 세 가지를 논할 수 있다.

- Spillover가 많은 수록 확장 제한 규제는 가맹점과 프랜차이즈 시스템에 의해 창출되는 CSV를 저해할 가능성이 커진다.
- 프랜차이즈 시스템이 창출하는 사회적, 사업적 가치 모두 가맹점의 수에 대한 역 U자 형태의 함수이다.
- 프랜차이즈 시스템이 창출하는 spillover가 많을수록, hump shapes에 있는 가맹점의 최적 숫자는 더욱 커진다.

다음 부분은 이 모델을 사례를 통해 질적으로 분석하여 확인해볼 것이다.

## 5. 연구 소개: SPC그룹 및 파리바게트의 성장

SPC그룹은 1945년에 상미당이라는 아주 작은 제과점으로 사업을 시작 하였고, 이 명칭은 현재 SCP그룹의 자회사인 Paris Croissant Ltd.에서 하나의 브랜드로 사용하고 있다. 상미당의 창립자이자 명예회장, 허창성씨가 고향인 황해도 웅진에서 상미당 운영을 시작하였다. 허창성씨는 상미당을 1948년에 서울로 옮겼으며, 1968년에는 식품 사업을 시작하기 위해 상미당을 삼립식품으로 개명하였다. 1997년에는 샤니라는 자회사를 창설하였고, 삼립과 샤니는 빠르게 제과산업의 가장 성공적인 기업으로 성장하였다. SPC그룹은 지주회사로서 다양한 브랜드와 제품군을 심렵하고 있다.

SPC그룹은 1986년에 고급 베이커리 브랜드 Paris Croissant와 독립적인 기업 Paris Croissant Inc.를 설립하였다. 그리고 프랜차이즈 시스템의 프리미엄 베이커리 브랜드인 파리바게트 도 창설하였다. 결과적으로 파리바게트는 1992년에 100개가 넘는 점포를 내는 등 아주 성공적인 결과를 보여줬으며, 1997년에는 제과업계 1위에 등극했다. 또한, 1999년에는 “쿨팩 시스템” 즉, 빵 굽기 시스템을 출시하기 위해 제2의 공장을 성남에 건설하였다. 이 시스템을 통해 파리바게트의 모든 반죽을 성남 공장에서 생산하고, 각 점포는 완성된 반죽을 사용해 직접 빵을 굽기 시작했다. 이 시스템은 제과 시장의 획기적인 혁신을 일으켰다. 사업가들은 특별한 제빵 기술 없이도 신선하고 맛있는 빵을 만들 수 있기 때문에 제과 시장에 쉽게 진출 할 수 있었다. 갖 게점하는 점포의 자본 비용과 노동비용을 획기적으로 줄일 수 있었던 것이다.

파리바게트는 현재 약5,000여 개의 점포를 소유한 세계에서 가장 큰 제과-제빵 프랜차이즈다. SPC그룹은 지속적으로 성장하고 있다. 매출 연평균 성장률은 14%이며 2009년부터2012년까지의 총 수익은 각각 18억 8천만, 24억7천만, 33억 1천만 그리고 34억 2천만 달러다. 현재 SPC그룹은 식품과 음료 제조업에 종사하는 26개의 자회사들이 있다. 예를 들어, 프랜차이즈 베이커리 업체인 Paris Croissant와 파리바게트; 제과제빵 브랜드인 삼립과 샤니; 커피와 도넛을 만드는 던킨 도넛; 아이스크림을 만드는 매스킨라빈스; 그리고 Lagrillia, Queens Park, StrEAT같은 레스토랑을 소유하고 있다. 또한 SPC그룹의 글로벌 시장 활약 역시 매우 활발하다. 2012년에 한국에서만 3,215개의 점포를 비롯해; 미국에서는 LA, Santa Clara, Manhattan, Fort Lee등지에 총 24개의 점포들이 있고 아시아에서는 Beijing, Shanghai, Nanjing, Hanoi, Singapore 등에 총 112 파리바게트 가맹점이 있다.

#### 가. 확장 규제와 이에 따른 프랜차이즈의 반응

SPC의 성장에 따라, 시장외적인 문제가 발생했다. 2012년, 동반성장위원회는 제빵산업을 “SME-suitable business” 라는, 중소기업의 기업에 적합한 업종(중소기업 적합업종)으로 분류하였다. 한국 공정거래위원회(KFTC)가 나란히 SPC를 압박해왔다. 동반성장위원회는 이해관계자들, 특히 중소기업과 대기업들간의 협조와 공동성장을 목표로 하고 있으며 이를 위해 정부의 강력한 지원을 받아왔다. 동반성장위원회는 땃땃 중소기업 사업가에게 적합한 업종, 사업분야를 선정하였고 이 분야를 보호하기 위해 정책방안을 제시해왔다. 대규모의 시장참가자들을 견제하고 강력한 시장 지배력을 행사하는 것을 방해하려는 것이다.

이러한 동반성장위원회의 조치는 SPC그룹에게 심각한 문제이다. 비록 SPC가 상미당이라는 아주 작은 점포로 시작을 했지만, 지금은 세계에서 가장 큰 기업이다. 제과분야가 SPC그룹의 가장 주된 분야이기 때문에, 이 분야에서 제한을 받게 된다면, 이것은 1915년부터 축적해온 핵심 역량을 발휘할 기회와 귀중한 자원을 확대할 기회를 잃게 된다. 동반성장위원회가 제과산업을 중소기업을 위한 산업으로 분류함에 따라, 이 분야는 중소기업을 위해 보존되어야 한다. 따라서 SPC그룹과 같은 대기업은 새로운 점포를 내는데 어려움을 겪게 된다.

동반성장위원회는 SPC그룹에 대한 자세한 규정을 만들었다. SPC그룹은 이미 다른 베이커리 점포가 있는 지역으로부터 500미터 반경 내에 가맹점을 오픈 할 수 없다. 추가적으로 SPC그룹은 연간 2%이상의 추가적인 점포 개장을 할 수 없다. 동반성장위원회가 제과-제빵업계를 중소기업 적합업종으로 분류한 결정은 가맹점주와 지역 영세 제과점 모두에게 동시에 영향을 끼쳤다. 이러한 결정을 내린 이유는 2007년부터 2011년 사이에 발생한 대기업 프랜차이즈 가맹점과 동네

빵집의 급격한 수 변화 때문이었다. 이러한 변화는 두 종류의 점포간의 월평균 매출, 매장 크기, 직원 수, 주요 기능의 측면에서 기인했다.

대한제과협회와 공정 거래위원회에 따르면 프랜차이즈 가맹점주들의 동네빵집에 대한 보복성 공격이 나타나고 있다. 2007년에는 동네 빵집과 프랜차이즈 가맹점의 점포 수가 각각 8,034개와 3,489개로 동네 빵집이 약 2.3배 많았다. 2009년에는 동네빵집의 점유율은 30%나 감소하였고, 프랜차이즈의 매장 수는 14%나 증가해, 매장수의 차이가 1,600개로 줄어들었다. 프랜차이즈 매장이 증가하는 추세는 2011년까지 유지되었고 결국 동네 빵집의 점유율을 넘으면서 제과 산업의 1위를 달성하였다. 이후 프랜차이즈 가맹점은 계속해서 느는 반면, 영세한 동네 빵집들은 문을 닫게 되는 상황이 나타나기 시작하였다. 5년 만에 이러한 극적인 변화가 일어난 이유는 이 두 업체간의 운영 방식의 차이에 있는 것으로 분석할 수 있다. Richmond, 성심당, 그리고 김용모 같은 대표적인 동네 빵집 브랜드의 월 수입은 1,554만원에 그쳤고, 이에 비해 프랜차이즈의 월 수입은 이 금액의 3배인 4,803만원을 기록하였다. 매장의 크기와 직원의 숫자도 차이를 보였다. 프랜차이즈의 매장이 평균적으로 25% 컸고 더 많은 직원들을 고용하고 있었다. 앞에 설명한 차이뿐만 아니라, 제조 기술 및 브랜드 파워 역시 경쟁에서 큰 영향을 미친다. 동네 빵집은 고객을 유치하기 위해 차별화 요소와 핵심적인 경쟁력이 필요하다. 그러나 가맹점들은 이러한 기술이나 전문성이 필요 없어 더욱 쉽게 사업을 시작할 수 있다. 또한 동네 빵집의 바진이 높다고 하더라도 그들은 프랜차이즈가 보유한 것과 같은 브랜드 파워가 없어 벌어들이는 수익에서 차이가 난다.

SPC그룹은 할 수 없이 동반성장위원회가 제시한 방침과 규제를 따라야 했다. SCP그룹 회장 조상호씨는 동반성장위원회 회장 유장희씨와 미팅을 통해 동반성장위원회가 제시한 방침에 대해 따를 것이라고 얘기했다. 이에 따라 SPC그룹은 새로 개장하는 매장의 수와 점포간의 거리를 제한할 것이다. 또한 SPC는 제과제빵 산업이 중소기업에 적합한 업종이라는 주장도 인정하였다. SPC그룹 같은 대기업은 영세한 규모의 경쟁자들을 해치지 않도록 조심해야 할 것이다. SPC그룹 회장 조상호씨는 “우리는 해외 시장으로 보다 적극적으로 확장할 계획이다. 우리의 목표는 보다 글로벌한 제과제빵기업이 되는 것이며, 국내 시장에는 지금까지보다 널 집중하고자 한다.” “우리는 동반성장위원회의 협조사항을 따를 것이며, 동반 성장과 호혜적인 관계에 대해 넓고 긍정적인 시각을 가지고 있다. 이렇게 하여 우리는 동반성장위원회의 이 걱정이 제과 제빵업계에 공정한 경쟁과 동반 성장을 가져오기를 기대하겠다” 고 언급했다.

#### 나. SPC 프랜차이즈 가맹주들의 반응

사업가들은 다른 경쟁자들의 500m 반경 외에 SPC프랜차이즈 점포를 개장 하기 위해서는 국내 경쟁자들로부터 인정을 받아야 했다. 그러나 놀랍게도 동반성장위원회가 내세운 이 500m 규제가 기존의 프랜차이즈 가맹주들을 잠재적 또는 직접적인 경쟁자들로부터 보호하는 유리한 정책임에도 불구하고, 수 많은 프랜차이즈 가맹주들은 이 정책을 반대하고 있다.

200여명의 SCP프랜차이즈저들은 2012년 12월 26일 NCCP를 방문하여, 동반성장위원회가 발표한 정책에 대해 항의하였다. 이는 2012년 12월 12일 방문 이후 두 번째 방문이었다. 이 대표들은 다음과 같은 사항으로 인해 동반성장위원회가 제시한 정책은 다음과 같은 이유로 공정하지 못하며 따라서 무효라고 주장하였다. 첫 번째, 다수의 SPC가맹점들은 보통 동네 빵 가게와 유사한, 영세한 규모의 업체였다. 그들 스스로가 생계형 동네 빵집에 불과했던 것이다. 프랜차이즈 가맹점이 아니라는 이유만으로 그들의 경쟁자들을 보호한다는 것은 매우 불공평하다는 것이다. 두 번째, 공정거래위원회는 공정거래위원회 거래기준(Model Trade Standard)을 이미 제시한 상태에서, 동반성장위원회가 제시한 새로운 정책은 과도한 것이며 이중 규제라는 것이다. 세 번째, 동반성장위원회의 정책은 SPC베이커리 프랜차이즈와 같은 보다 집중되고 특수화된 제과 가맹점만을 차별한다는 것이다. 커피숍, 대형마트, 기업형 슈퍼마켓, 편의점 등 역시 제빵산업으로 진출하고 있다. 이러한 업체들 역시 다양한 형태의 제과 제빵 제품을 판매한다. 이 정책은 다각적인 식품을 파는 기업은 보호하면서, 제과 제품만 만드는 기업을 차별한다. 이러한 사실들은 산업의 다양성과 경쟁력을 향상시키기 위해 중소기업 사업자들을 보호하려는 동반성장위원회의 목표와는 모순된 것이다. 네 번째, 제빵 산업과 영세 사업자들을 지원하기 위해서는 보다 공정하고 실효성 있는 정책이 필요하다.

SCP 프랜차이즈 대표자들은 제과 기업과 동네 빵집을 촉진하고 제과 산업의 중소기업을 부활시키며 “상생 발전안”을 수행할 수 있는 기구를 설립할 것을 제시하였다. 가맹점들의 거센 항의에 의해 동반성장위원회는 기존 가맹점들은 500m 규정과 관계 없이 점포를 이동할 수 있도록 하되 새로운 가맹점을 개장하지 않는 방식을 취하였다. 그러나 동반성장위원회는 “가맹점을 재배치할 경우, 프랜차이즈 본부에서 적어도 30-40미터 간격을 두거나 또는 너무 가깝지 않게 이미 그곳에 있는 다른 동네 빵집과 거리를 두도록 규제해야 할 것”이라 주장했다. 파리바게트 가맹점주들로 구성되어있는 대책위원회는 지난 해 12월 서울중앙지방법원에서 대한제과협회를 대상으로 협회비 반환을 요구하며 소송을 제기했다. 그 이유는, 대한제과협회가 제과제빵 산업을 대기업들이 확장하거나 새로 진출하는 것이 엄격하게 제한되는 중소기업 적합업종으로 신청하여 협회원들의 이익에 반하는 행위를 했기 때문이다. 또한, 비상위원회는

대한제과협회 회장 김서중씨를 직무집행정지 가치분신청 하였다. 그러나 대한제과협회는 이에 반격하여 파리바게트의 본부, Paris Croissant 상대로 공정거래위원회에 소송을 제기했다. 김서중 회장은 “Paris Croissant는 불법 행위를 통해 협회의 합법적인 활동을 간섭하였다” 라며 소송의 이유를 설명했다. 2013년 4월 30일 까지, 이 두 기업은 서로에 대한 소송을 취소하지 않고 있다.

#### 나. 정성분석 및 데이터

이러한 확장규제의 파급효과를 이해하기 위해 우리는 정성분석을 실시하였다. 우리는 SPC프랜차이즈 가맹점이 왜 다른 경쟁자들과 영역을 공유하고 싶어하는지, 그리고 왜 그들을 보호하는 것처럼 보이는 정부의 보호정책을 반대하는지에 중점을 두었다. 그 후 결과를 일반화하였다. Huber와 Power (1985) 그리고 Yin (1985)의 인터뷰 가이드를 적용하였다. 우리는 일단 간략하게 확장 제한, 정부정책, 스펠오버, CSR활동에 관한 포괄적인 질문사항 만들었다. 그리고 모든 인터뷰를 녹음했다. 우리 연구진들은 인터뷰에 참여하였고 스크립트도 작성하였다. 우리는 2013년 2월 22일 3명의 SPC 매니저들 대상으로 각 1시간 30분 동안 인터뷰를 진행했다. 법무부의 청창십씨(14:00-15:30), CSR팀의 손식원씨(15:30-17:00), 그리고 홍보팀의 현주엽씨(17:00-18:30)가 인터뷰 대상으로 선정되었다. 추가적으로 우리는 전략기획팀과 다른 프랜차이즈들과 인터뷰를 실행했다. 또한, 가맹점의 핵심 시설을 방문하였다. SPC의 빵과 만죽을 생산하는 평택공장도 방문하였고 서울의 분화 및 비즈니스 중심지역인 강남역에 위치한 프랜차이즈의 대표매장도 방문하였다. 추가적으로 국내 포털을 이용한 키워드 검색, SPC홍보팀과 전략팀이 체계적으로 수집한 공식 자료, 그리고 내부 비밀 자료등을 이용해 자료를 수집하였다.

#### 라. 결과

우리는 프랜차이즈 가맹점주들이 파리바게트의 확장 제한을 반대하는 세 가지 이유를 확인하였다. 첫 번째는, 가맹점주들은 확장 규제가 프랜차이즈 모기업의 수익을 떨어뜨리게 되고, 그것이 가맹점들에 대한 투자 감소로 이어질 것을 우려한다. 이들은 다른 프랜차이즈 가맹점과 독립 제과점들과 경쟁하기 위해서는 프랜차이즈로부터의 투자가 핵심이라 생각한다.

“프랜차이즈가 수익을 얻지 못하면, 이것은 곧 개선, 마케팅 그리고 홍보 비용의 하락으로 이어질 수 밖에 없다” “적절한 투자와 마케팅은 프랜차이즈 기업의 핵심 요소나. 정부의 정책은 SPC 그룹이 국내 프랜차이즈 가맹점을 포기하고 글로벌 시장에 집중하게 만들 우리가 있다.”

두 번째, 가맹점과 모기업은 확장규제가 CSR 및 CSV활동에 의한 스펠오버를 제한할 가능성에 대해 우려한다. 이러한 스펠오버는 프랜차이즈의 경쟁우위를 높일 수

있고, 사회적 편익을 창조할 수 있기 때문이다.

“가맹점과 프랜차이즈 모기업 수준에서 행해지는 CSR활동이 많다. 프랜차이즈 모기업에서는 이러한 활동을 더욱 강화하기 위한 계획을 가지고 있다.” “가맹점들의 CSR프로그램은 상호간에 시너지 효과를 창조하기 위해 계획되어있다. 모기업은 네트워크 효과 역시 염두에 두고 있다.”

“우리는 개인적인 수익을 증가하기 위해 CSR프로그램을 만든 것뿐만 아니라, 우리 프랜차이즈 시스템을 유지하기 위해 만든 것이다.” “이러한 확장 규제는, 모기업과 가맹점의 CSR 인센티브에 악영향을 미치게 될 것이다.”

세 번째, 프랜차이즈가 크면 클수록 모기업과 프랜차이즈 시스템에 동조할 것이다.

“성공적인 가맹점들은 모기업의 정책을 지지한다.” “규모가 큰 가맹점들은 큰 그림을 항상 살핀다. 그들은 다소 편협한, 개별 가맹점의 수익을 증가시키는 것을 넘어서 프랜차이즈 시스템 전체의 이익을 증가시키는 방향을 지지한다. 그러므로 그들은 확장 제한 등, 프랜차이즈에게 불리한 정책을 반대한다.”

네 번째, 인터뷰 대상자들은 확장 제한 정책은 결국 가맹점주들에게 상당한 악영향을 줄 것이라 주장하였다. 가맹점들이 만약 확장을 지속할 수 없다면, 핵심적인 노하우를 얻으려 할 인센티브를 잃게 될 것이고 사회적 및 지식적 스펬오버를 만들어 낼 요인조차 잃게 될 것이다.

“프랜차이즈 시스템이 진입장벽을 낮춰주기 때문에 사업가들은 사업을 시작할 때 프랜차이즈 시스템을 이용해 시장 진출을 쉽게 할 수 있는 편이다. 이는 비교적 적은 기술과 재정적인 자원을 필요로 하고, 더 빠르고 쉽게 핵심적인 지식을 배우고 사업을 하기 위한 토대를 마련할 수 있다.”

“성공적인 가맹점들은 이런 시스템을 사용하며 더욱 더 많은 가맹점을 개장하고 싶어한다. 이들은 이러한 특정 시스템과 이 시스템에 필요한 물자 및 능력의 전문가들이 된다. 확장 제한을 비롯해 이러한 활동을 제한하게 된다면, 가맹점과 모기업 모두의 성공에 있어서 중요한 능력 및 지식의 스펬오버는 물론, 전반적인 사업적 인센티브 역시 없어지게 된다. 사실은, 지식 과잉이 프랜차이즈 체계의 가장 핵심적인 요소다.” “심각한 확장규제는 분체를 오히려 키우는 것이다. 이것이 긍정적 스펬오버를 감소시키고, 개별 가맹점들의 효율성을 떨어뜨리며, 결국 프랜차이즈 시스템 전체를 약화시키게 된다. 이것은 프랜차이즈 시스템의 핵심 요소인 스펬오버나 가맹점주들의 기업가정신을 해치며, 결국 가맹점과 그 경쟁자들 모두를 해치게 된다. 이는 오히려 확장 규제안의 목표와 어긋나는 것이다.”

“수많은 가맹점 사장들이 정책을 반대한다.”

많은 인터뷰 대상자들도 또한 비슷한 우려를 표했다. 프랜차이즈가 성공적일수록 확장 제한은 결국 더 해로운 정책이 될 수 밖에 없다는 것이다. 어떤 사람들은 “동반성장위원회가 내린 결정이 특히 성공적인 사업자들에게는 좋지 못한 영향을 미친다. 이들은 매년 2%이상 가맹점을 확장 할 수 없게 제한한다면 성장할 수 없다.” “만약 모기업이 제한사항 때문에 발전 할 수 없으면, 결국은 가맹점에 대한 지원 감소로 이어질 것이다. 이때 다른 경쟁 프랜차이즈 시스템은 이 기회를 놓치지 않을 것이다. 우리에게만 오히려 다른 프랜차이즈와 경쟁하는 것보다는 같은 프랜차이즈 가맹점끼리 경쟁하는 것이 이득이 될 수 있다.” “우리는 500m 반경 외에 가맹점을 개장 할 수 없다. 그러나 만약 다른 프랜차이즈, 즉 보다 작고 성장중인 프랜차이즈 업체가 우리 지역으로 들어올 수 있다. 이는 어떻게 보면 역차별이 될 수가 있다.” 라고 주장하였다.

다섯 번째로는 앞서서의 우리들과 관련해, 가맹점이 아닌 인터뷰 대상자들은 진입 장벽과 반경쟁적인 부작용에 대한 고민을 가지고 있었다. 그들은 시장에 진출하기 위한 방법 중 하나가 프랜차이즈임을 지적했다. 그러므로, 검증된 프랜차이즈 시스템을 통해 시장에 진출하는 것을 제한하는 것은 효과적이지 못하며, 오히려 시장 진입과 경쟁을 저해할 뿐이라는 것이다. 성공적인 프랜차이즈를 억제하는 것은 소비자들의 효용과 경제를 해칠 수 있다.

“사업가들은 프랜차이즈 시스템을 통해 사업을 쉽게 시작할 수가 있다. 그들은 입증된 비즈니스 모델의 도움을 받을 수 있기 때문이다.” “당신이 프랜차이즈 시스템을 이용해 제과 사업을 시작할 수 없다고 해보자. 이 경우, 당신은 빵을 만드는 방법, 자금조달, 매장 인테리어, 그리고 마케팅과 회계를 수행할 능력을 확보 하는 방법부터 배워야 한다. 프랜차이즈는 템플릿과 배우 비슷하다. 템플릿을 확보하고 이 템플릿을 채우기만 하면 제과 사업을 시작 할 수 있다.” “높은 위험성에도 불구하고 더 많은 한국인들이 점점 자영업을 하려 한다. 자영업을 하는 사람들 중 70%이상이 실패한다. 당신이라면 사람들에게 주어진 프랜차이즈인가 더 어려운 삶이냐라는 선택지를 굳이 제한하겠는가?” “정부의 규정은 소비자들의 편익에 초점을 맞춰야지, 경쟁력이 떨어지는 업체를 보호하는데 집중해서는 안된다.” “서비스업 분야에 일자리를 창출하기 위해서도 프랜차이즈를 지원해야 한다.” “사람들은 특별한 기술 혹은 경험 없이도 사업을 시작 할 수 있어야 된다.” “또한 규제에 의해 점포의 위치를 옮기기가 어려워졌기 때문에, 토지 소유주들은 더 높은 임대료를 요구하고 있다.” “만약 토지 소유자들이 현재의 제한적인 시장에 진입하려는 다른 잠재적인 진입자가 있다는 것을 알게 된다면, 현재 매장이 위치한 장소의 임대료는 또다시 상승할 것이다. 이 추세는 결국 비정상적인 수익만 늘어날 것이다.”

우리의 정성분석은 사업가들이 그들의 귀중한 전략적 요소들, 특히 지역에 대한 독점력과 같은 것들을 기꺼이 공유하려 할 것이라는 점을 나타낸다. 게다가, 이런 사업가들은 그들의 귀중한 전략적 자원들을 보호해주려고 하는 정부의 정책을 반대하기까지 한다. 우리의 정성 분석은 CSR과 스피오버의 중요성이 이러한 직관적이지 못한 행동들을 설명해줄 수 있다는 것을 시사한다. 사업가들은 오히려 직접적인 경쟁자를 자신의 지역으로 진입하는 것을 환영한다. 이러한 경쟁이 긍정적인 스피오버를 유발하고, 이것이 적은 경쟁과 독점으로부터 얻을 수 있는 수익보다 훨씬 유리하기 때문이다. 이러한 긍정적인 스피오버의 핵심은 바로 CSR다. 그러한 CSR의 개념을 보다 잘 이해하기 위해, 우리는 SPC그룹의 CSR활동들을 첨부1에 설명하였다.

## 6. 결론

경제학과 전략경영의 일반적인 주장은, 한 기업의 차별적이고 독점적인 자원은 그 기업의 성과를 결정짓는다는 것이다. 이와는 반대로 우리는 기업들이 그들의 직접적인 경쟁자들과 핵심 전략 요소들과 자원을 기꺼이 공유하려 한다고 주장한다. 이러한 현상은 기업의 사회적 책임과 깊은 관계가 있다. 사회적 책임에 대한 고려가, 기업이 그들 스스로 또는 다른 이해관계자들과 함께 공유가치를 창출하도록 하는 것이다.

우리의 연구는 많은 비즈니스와 경제 분야에 걸쳐 많은 시사점을 남긴다. 첫 번째로는, 전략적 요인간의 연결, 기업의 사회적 책임, 지속적인 경쟁우위를 위한 CSV는 나당하고 현실적이다. 두 번째로는, 기업의 사회적 책임이 중요해진 상황에서, 경쟁자들에게 승리하기 위해 전략적 자원들을 보호하여야 한다는 전통적인 접근법은 재고해야 할 것이다. 세 번째는, 독점 행위를 막기 위해 산업을 규제하는 것은 공유가치 창출을 해칠 수 있다. 그리고 마지막으로 네 번째로는, 의도적인 CSR은 CSV를 상하게 만들 수 있다. 많은 확장과 응용이 가능하다. 첫 번째는, 우리의 이론과 제안에 정량적인 실험을 실시할 수 있다. 두 번째로는, 다수의 사례분석과 사례간 비교 연구는 우리의 이론을 확장할 수 있다. 세 번째로는 차후에 이 이론을 더욱 일반화하는 것이 가능한 것이다.

## 참 고 문 헌

Barney, J. B., 1986, "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy" , *Management science*, 32, 1231-1241

Baron, D., 2007a, "A positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance," *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(3), p. 683-717

Baron, D., 2007b, "Corporate social responsibility and social entrepreneurship," *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, No. 3, p. 683-717

Baron, David P, & Daniel Diermeier., 2007, "Introduction to the special issue on nonmarket strategy and social responsibility" , *Journal of Economics and Management Strategy*, no. 16 (3)., 539

Barone, M. J., Miyazaki, A. D. & Taylor, K. A., 2000, "The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?" *Journal of the academy of marketing Science*, no. 28 (2): 248-262

Bergstrom, T., L. Blume, and H. Varian, "On the private provision of public goods," *Journal of Public Economics* 29(1), p. 25-49.

Besley, T., and M. Ghatak, "Retailing Public goods: the economics of corporate social responsibility," *Journal of Public Economics* 91(9), p. 1645-1663.

Bingham, C. & Kahl, S., 2013, "The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization and the plurality of analogies" , *Academy of Management Journal*, 56(1), 14-34

Bjørke, S. P., 2004, "The concepts of communities of practice, activity theory and implications for distributed learning." *Artikler om høgskolepedagogikk*, 49

Blomgren, Atle, 2011, "Is the CSR craze good for society? The welfare economic approach to corporate social responsibility," *Review of social Economy*, December, p. 495–515.

Bowen, H. R., 1953, "Social responsibilities of the businessman: Harper"

Chang, Ha-Joon, 2002, "Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective." , London: Anthem Press.

Christopherson, S., Michic, J. & Tyler, P., 2010, "Regional resilience: theoretical and empirical perspectives" , *Cambridge journal of regions, economy and society*, no. 3 (1), 3–10.

Dierickx, I. & Cool, K., 1989, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage" , *Management science*, 35, 1501–1511

Ditsa, G., 2003, "Activity theory as a theoretical foundation for information systems research" , Edited by Australia University

Eccles, R. G. & Krzus, M., 2010, "One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy" , John Wiley and Sons, Inc., New York

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E., 2007, "Theory building from cases: opportunities and challenges." *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32

Engeström, Y., 2001, "Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization" , *Journal of education and work*, no. 14 (1), 133–156

Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R-L., 1999, "Perspectives on activity theory" , Cambridge University Press.

Etzkowitz, H., 2002, "The Triple Helix of University–Industry–Government" , Stockholm: Science Policy Institute.

Etzkowitz, H., 2003, "Innovation in innovation: The triple helix of

university–industry–government relations” , *Social Science Information*, no. 42 (3), 293–337

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L., 2000, “The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations.” , *Research policy*, no. 29 (2), 109–123

Friedman, M., 1970, “The social responsibility of business is to increase its profits” , *New York Times*, September 13, p. 122–126.

Fukukawa, K., Balmer, J. M.T. & Gray, E. R., 2007, “Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate social responsibility.” , *Journal of business ethics*, no. 76 (1), 01–05.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L., 1967, “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research” Aldine de Gruyter, New York

Griffin, J. and J. Mahon, 1997, “The corporate social performance and corporate financial performance debate,” *Business and Society*, Mar, p. 5–31.

Heal, G., 2005, “Corporate social responsibility: an economic and financial framework,” *The Geneva Papers*, 30, p. 387–409.

Hildebrand, D., Sen, S. & Bhattacharya, C.B., 2011, “Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective” , *European Journal of Marketing*, no. 45

Li, Y. Zhang, 2007, “The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: evidence from China's transition economy” , *Strategic Management Journal*

Huber, G. P. & Power, D. J. 1985, “Retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy” , *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180

Hulme, G. V., 2005, "Food Chain's Fear Factor" , InformationWeek, no. 1010, 39–41.

Inzelt, A., 2004, "The evolution of university–industry–government relationships during transition" , Research Policy, no. 33 (6), 975–995.

Jarzabkowski, P., 2003, "Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change" , Journal of Management studies, no. 40 (1), 23–55.

Keim, G., 1978, "Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self–interest model," The Academy of Management Review, Jan., p. 32–39.

Lantos, G. P., 2001, "The boundaries of strategic corporate social responsibility" , Journal of Consumer Marketing, no. 18 (7), 595–632.

Lantos, G. P., 2002, "The ethicality of altruistic corporate social responsibility" , Journal of Consumer Marketing, no. 19 (3), 205–232

Lee, C. W., Lee, J. H. & Park, K. S., 2010, "An Inquiry into the Triple Helix as a New Regional Innovation Model" , Journal of the Economic Geographical Society of Korea, no. 13 (3), 335–353

Li H, Atuahene–Gima K., 2001, "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China." , Academy of Management Journal, 44(6): 1123–1131.

Li H, Atuahene–Gima K., 2002., "The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures." , Strategic Management Journal, 23(6): 469–490

Lu Q., 2000, "China' s Leap into the Information Age: Innovation and Organization in the Computer Industry." , Oxford University Press: Oxford, U.K.

Maignan, I. & Ferrell, OC., 2004, "Corporate social responsibility and

marketing: an integrative framework” , Journal of the Academy of Marketing Science, no. 32 (1), 3/19/2013

Markides, C.C. & Williamson, P.J., 1996, “Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view” , Academy of Management Journal, 39, 340–367

Montgomery, C.A., 1994, “Corporate diversification” , The Journal of Economic Perspectives, 8, 163–178

McWilliams, A., and D. Siegel, 2001, “Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective,” Academy of Management Review, No. 1, 117–127

Moon, H. C., Parc, J. M., Yim, S. H. & Park, N. R., 2011, “An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation, Journal of International and Area Studies, no. 18 (2), 49–64

Moore, J. F., 2006, “Business ecosystems and the view from the firm” , Antitrust Bull, no. 51, 31

Navarro, P., 1988, “Why do corporations give, to charity?” , Journal of Business, vol. 61, no. 1, p. 65–93

Nee V., 1989, “A theory of market transition: from redistribution to markets in state socialism.” , American Sociological Review 54(October), 663–681

Panzar, J.C. & Willig, R.D., 1981, “Economies of scope” , The American Economic Review, 71, 268–272

Penrose, E.T., 1959, “The Theory of the Growth of the Firm” , Wiley, New York

Peteraf, M.A., 1993, “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view Strategic” , Management Journal, 14, 179–191

- Pirson, M., 2012, "Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective" , Social Enterprise Journal, no. 8 (1), 31–48
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011, "Creating shared value" , Harvard Business Review, no. 89 (February), 62–77
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E., 2012, "Measuring Shared Value" , FSG
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2002, "The competitive advantage of corporate philanthropy" , Harvard Business Review, no. 80 (12), 56–68
- Sam, C., 2012, "Activity Theory and Qualitative Research in Digital Domains" , Theory Into Practice, no. 51 (2), 83–90
- Schuler, D. A. & Cording, M., 2006, "A Corporate Social Performance–Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers" , Academy of Management Review, 31(3), 540–558
- Scott, W. R., 1998, "Organizations, Rational, Natural and Open Systems" , Prentice–Hall, Englewood Cliff, NJ
- Scott, W. R., 2001, "Institutions and Organizations" , Sage Publication, Thousand Oaks
- Silverman, B.S., 1999, "Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resource–based view and transaction cost economics." , Administrative Science Quarterly 45, 1109–1124
- Spitzeck, H. & Chapman, S., 2012, "Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil C o r p o r a t e Governance" , no. 12 (4), 499–513
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M., 1990, "Basics of Qualitative Research:

Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.” , Sage Publications, New York

Szmigin, I. & Rutherford, R., 2012, “Shared Value and the Impartial Spectator Test” , Journal of business ethics, 1/12/2013

Uden, L., Valderas Aranda, P. J. & Pastor, O., 2008, “An activity–theory–based model to analyse Web application requirements” , Information research, no. 13 (2), 1

Vygotsky, L., 1978, “Mind in society” , Harvard University Press.

Wang, C. L., Tee, D. D. & Ahmed, P. K., 2012, “Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: a tale of two Chinese private enterprises” , Asia Pacific Business Review, no. 18 (4), 505–530

Wendy, V. V. & Wynstra, F., 2005, “Supplier involvement in new product development in the food industry” , Industrial Marketing Management, no. 34 (7), 681–694

Wernerfelt, B., 1984, “A resource-based view of the firm” , Strategic Management Journal 5, 171–180

Wernerfelt, B., 1995, “The resource-based view of the firm: Ten years after” , Strategic Management Journal, 16, 171–174

Wilson, T. D., 2005, “A re-examination of information seeking behaviour in the context of activity theory” , Information Research, no. 11 (4), 1

Yin, R. K. , 1985, “Case Study Research: Design and Methods” , Sage Publications Thousand Oaks, CA.

Zikmund, W. G., Carr, J. C. & Griffin, M., 2012, “Business Research Methods: South–Western Pub”

SPC, 2006, “SPC 60” , Seoul: SPC

Zhou XG., 2000, “Economic transformation and income inequality in urban China: evidence from panel data.” , American Journal of Sociology,

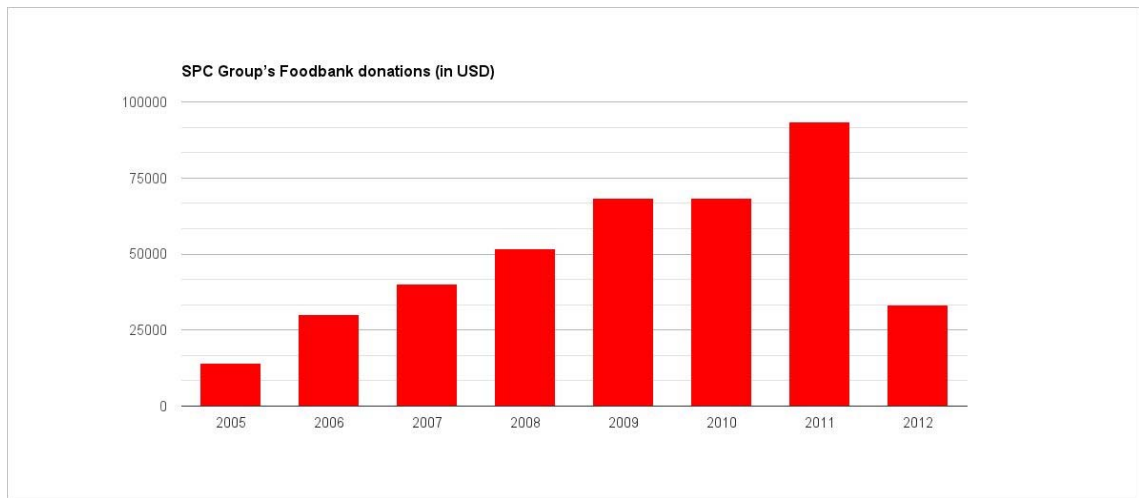
105(4):, 1135-1174.

#### 첨부 1: 스윙오버와 CSR

SPC 그룹은 요식업계에서 선두 기업이다. 일반 사람들과 이해관계자들은 자연스럽게 SPC 그룹이 사회적인 책임을 보여주길 바란다. 따라서 SPC 그룹은 많은 CSR 활동들을 하고 있다. 예를 들어 2012년에 SPC 그룹 서포터즈 장학금 프로그램은 이 그룹을 위해 아르바이트를 하는 학생들을 위해 구성되었다. 이 프로그램은 장애를 가진 청소년들에게 제과 기술을 가르치고 음식을 기부한다. 다음으로는 우리 저자들이 SPC 그룹 내에 있는 여러 프랜차이즈들과 가맹점주들(파리바게뜨 가게 주인들)이 하는 CSR 활동들을 살펴볼 것이다.

#### 프랜차이즈의 CSR 활동

사회적 요구에 부합하기 위해 SPC 그룹은 다양한 CSR 활동을 진행하였다. 2012년도에 진행하였던 활동들을 살펴보자. ‘SPC와 함께하는 SOUL 해피 베이커리 교실’의 목적은 장애가 있는 분들에게 제과 기술에 대해 기술적인 도움을 제공하는 것이다. 연관된 프로그램으로는 ‘해피 베이커리 & 카페’이다. 이 프로그램은 ‘SPC와 함께하는 SOUL 해피 베이커리 교실’에서 제과기술을 배운 참여자들이 베이커리를 열 수 있게 도움을 주는 것이다. ‘해피 빵 나눔차’라는 프로그램은 ‘푸드뱅크’를 통해 제과 제품들을 기부하는 것이다. ‘해피 펀드’는 SPC 직원들이 매달 1,000원씩 기부하여 형성되는 기부금이다. ‘해피 장학금’은 SPC 가맹점에서 일하는 아르바이트생들 중 학생인 경우에 등록금의 50%를 지원해주는 프로그램이다. ‘영친군 배움 센터’는 영친군의 청소년들을 위해 배움 센터를 지어주는 데 도움을 준 사례이다. SPC는 매달 네 번째 주 금요일을 봉사활동의 날로 지정하여 ‘SPC 해피 금요일’이라고 부른다. SPC는 또한 새터민 청소년과 다문화가정 청소년들을 위해 ‘해피 파스티셰 아카데미’를 통해 제과 기술을 가르쳐주고 있다. ‘SPC & 나눔 해피 버쓰데이 파티’는 시골 지역의 아이들을 위한 커뮤니티 센터에서 생일파티를 열어주는 것이다. 나눔 그래프는 SPC 그룹이 ‘푸드뱅크’에 기부한 금액을 나타낸다.



### 가맹점주들의 CSR 활동

파리바게뜨 가맹점주들의 CSR 활동은 크게 두 가지가 있다. 하나는 ‘푸드뱅크’에 제품을 기부하는 것이고 다른 것은 ‘우리 이웃에게 빵 나누기 날’이다. 이 활동들은 가맹점의 매니저들이 참여하며 본부에서 지원을 받는다. 2011년 조사에 따르면 총 3,097개의 가맹점들이 ‘푸드뱅크’에 기부하고 있다. ‘우리 이웃에게 빵나누기 날’ 행사와 관련해서 가맹점의 매니저들이 진행하며 2012년까지 참여하고 있는 가게들은 104개이다. (중복 포함) 제품 기부 프로그램은 가맹점들의 역할이 매우 중요하며 ‘푸드뱅크’의 지점들, 지역 사회 서비스, 종교 조직들이 참여하여 함께 운영한다. 본부는 제품 기부 프로그램에 대해서는 도움을 주지 않는다. 주된 활동은 단순히 제품을 기부하는 것이다. 특히 이 프로그램은 ‘오늘 만든 빵은 오늘 낸다.’라는 원칙을 따른다. 이 원칙은 제품의 가치를 지키고 동시에 제품을 기부할 수 있게 해준다. CSR 활동을 촉진하기 위해서 회사에서 규칙적으로 봉사활동을 하는 ‘SPC Happy-Volunteer Group’에서 잘한 CSR 매장에게 ‘SPC Happy Sharing prize’를 수여한다. 2012년 네 개의 파리바게뜨 매장이 이 상을 받았다. 가맹점들, 지역 사업팀, 본부, 지역 사회 서비스 및 커뮤니티 센터들은 우리 이웃 빵 돕기 날 (2011 우리 이웃 119 프로젝트)를 진행하였다. 이 프로그램은 장애가 있는 어린이들과 사람들을 위해 케익을 만드는 교실, 혼자 사는 어르신들을 위한 방문 및 기부, 일별 매출을 사회복지 기관에 기부하는 것 등 다양한 활동들을 진행하였다. 이 프로그램들은 지역 커뮤니티를 집중적으로 도와주고 가맹점의 매니저가 자율적이고 계속적으로 참여하도록 잘 구성되어 있다. 상을 수여하는 프로그램은 제품 기부 프로그램과 동일하게 진행된다. ‘우리 이웃 빵 나누기 날’ 프로그램은 2011년 10월에 진행되었고 가맹점들의 CSR 활동을 돕고 촉진하기 위해 추진되었다. 이 프로그램은 다음과 같이 진행되었다. 먼저, 가맹점들은 사업팀과 교류를 하였다. 다음으로 가맹점과 사업팀은 도움이 필요한 이웃을 찾는다. 다음으로 가맹점과

사업팀은 고객 가치 혁신팀을 투입한다. 이 팀은 어떤 도움을 줄지 의논하고 3가지 기준에 따라 결정한다. 가맹점들은 봉사활동을 꾸준히 참여하여야 하고 가맹점 매니저들과 사업팀 멤버들은 의무적으로 참여해야 하며 단순한 제품 기부는 도움에 해당하지 않는다. 본부는 전체 비용 중 70%를 지원한다. 가맹점은 비용의 30%를 부담한다. 본부는 이 비용들을 지원하면서 가맹점들에게 인센티브를 제시한다. 이 프로그램을 통해 참여하는 직원들에게 사내 봉사활동 시간을 부여한다. 가맹점들은 이 프로그램으로부터 이득을 얻는다. 그들은 도덕적이고 재정적인 도움을 지역 사회에 제공하고 동시에 본부로부터 인적 자원과 재정적 도움을 받는다. 좋은 활동 부서와 가맹점들은 연말에 SPC Happiness Sharing Prize 에 수상 대상으로 추천된다. 주된 홍보는 웹사이트와 언론을 통해서 진행된다. 파리바게뜨는 매달 홈페이지에 있는 PB CSR 메뉴에 활동들을 홍보하고 지역 신문과 기관들의 홈페이지에 이 활동들을 게재한다. 파리바게뜨의 CSR 활동은 2012년부터 꾸준히 성장하고 있다. 2012년에 16개의 사업팀은 CSR 활동들에 참여하였다. 이는 전년과 동일한 정도의 참여였다. 그러나 2012년에 참여하는 가맹점의 수가 40에서 64로 증가하였다. 재정적 지원도 9,206,119 원에서 14,762,060 원으로 증가하였다. 파리바게뜨는 ‘우리 이웃 빵 나누기 프로그램’을 보조적으로 돕는 다양한 프로그램을 운영하였다. 2012년에 케익 만들기 수업은 23회, 가게 매출 기부는 2회, 쿠키 만들기 수업은 2회 진행되었다. 어린이들을 위한 프로그램은 22회, 장애인들을 위한 프로그램은 12회, 지역 커뮤니티, 노인분들, 다문화 가정, 다른 가족들을 위한 프로그램은 각각 3회, 2회, 1회, 1회씩 진행되었다. 다음 사진은 우리 이웃 빵 나누기 프로그램에 관한 것이다.



해피 버쓰데이 파티는 SPC Happy-Volunteer Group 이 진행하는 프로그램으로 지역 가맹점의 매니저들이 참여하고 있다. 이 프로그램은 2012년 4월 25일, 2시 반에 진행되었다. 포항에서 7개, 대구에서 2개 가맹점의 매니저들이, 또한 2개의 SV가 참여하였다. SPC Happy-Volunteer Group은 매달 1개의 지역을 선정하여 생일 케익을 지원해주고 있다. SPC Happy-Volunteer Group은 해피포인트 카드 홈페이지에서 소비자 투표를 통해 결정된다. 투표를 한 다음 자원봉사 그룹은 상위 50개의 기관에 생일 케익을 보낸다. SPC 직원들은 몇몇 기관에 방문하여 생일 파티를 열어준다. 다음은 SPC Happy Birthday Party 관련 사진이다.



규제의 역설:

공유가치 창출 자원에서 바라본 한국 프랜차이즈 사업 규제 - 토론 5

주하연 (서강대 경제학부 교수)

토론: 규제의 역설: 공유가치 창출 차원에서 바라본 한국 프랜차이즈 사업 규제

주하연

2013년 12월 5일

한국경제 연구원 CSR 토론회

## 요약

- **논문의 개요**
  - ▶ **방향:** 정부의 경쟁제한 정책이 체인음식점 산업에 있어서 가맹주의 CSR 유인에 미치는 영향 분석.
  - ▶ **모형:** 각 가맹주의 이윤극대화 모형 제시.
  - ▶ **사례:** 가맹주들의 논란의 쟁점을 토대로, 경쟁제한 정책에 따른 CSR 유인 감소에 관해 고찰.
- **빵집에 관한 경쟁 제한 정책**
  - ▶ 2012년 11월 동반성장위원회에서 제기.
  - ▶ 500m 반경 내 새로 가맹점을 열 수 없음.
  - ▶ 추가적으로 연간 2%이상의 추가적인 점포 개장을 불가함.
  - ▶ 가맹주의 반발로 이어짐.

## 쟁점

- **모기업 수익 감소 → 가맹점주의 수익 감소**
  - ▶ 모기업의 수익 감소는 마케팅/홍보 감소로 이어질 수 있음.
  - ▶ 가맹점주의 수익은 마케팅 및 홍보에 영향을 받음.
- **모기업 수익 감소 → 외부 효과 감소**
  - ▶ 모기업의 수입 감소는 모기업 차원에서의 CSR 및 CSV 활동을 제한할 수 있음.
  - ▶ 긍정적 외부효과의 감소.
  - ▶ 가맹점주의 수익은 스필오버 효과에 영향을 받음.
- **신규 가맹점주에게 미치는 영향**
  - ▶ 잠재적 신규 가맹점주의 시장 참여를 저해.
  - ▶ CSR의 인센티브가 약화.

## 토론 1: 사회 후생

- 경제모형에 입각한 분석에 있어서 반드시 고려되어야 할 점은 사회후생의 변화임.
- 사회후생 = 기업(가맹주)의 이윤 + 지역 소비자 후생
- 가맹주의 이윤의 측면
  - ▶ 논문에서 논의되었음.
- 지역 소비자 후생의 측면
  - ▶ 경쟁제한은 대체적으로 소비 수준의 감소를 가져오기 때문에 소비자 후생을 감소시킴.
  - ▶ 또한 CSR의 감소에 따라 소비자 후생이 감소될 수 있음.

## 토론 2: 정부의 규제 정책

- 정부의 규제 정책은 크게 두 가지 방향임.
  - ▶ 경쟁 밀집 지역의 신규 가맹점 진입 금지
  - ▶ 연간 가맹점 확대 규모 제한
- 두 정책이 CSR 감소에 미치는 영향
  - ▶ 다를 수 있음.
  - ▶ 어느 정책이 더 영향이 클 지 고려해 볼 필요가 있음.
- 연간 가맹점 확대 규모 제한
  - ▶ CSR 감소 가능성에 더 큰 영향을 미칠 수 있음
  - ▶ 따라서 두 가지 정책의 방향에 대해 나누어 생각해 볼 필요가 있음

## 프랜차이즈 사업 규제에 대한 비판적 검토 - 토론 6

전삼현 (숭실대 법학과 교수)

### I. 문제제기

이창민 교수님께서 이 발제문을 통하여 동반성장위원회가 2012년 제빵산업을 “SME-suitable business” 라는, 중소기업에 적합한 업종(중소기업 적합업종)으로 분류하면서 기존의 SPC 같은 대규모의 프랜차이즈사업자들의 사업영역을 제한하는 것이 국가경제는 물론이고 소비자 보호차원에서 볼 때 마땅직한 제도인지에 대한 문제제기를 하셨습니다.

그리고 그 이유로 현 프랜차이즈업의 스페일오버 (Spillover)효과를 분석하시고, 그 효과가 CSR에 긍정적으로 작용한다는 결론을 제시하셨습니다.

이러한 결론은 우리 헌법의 정신과도 일치한다고 할 수 있습니다.

우선, 헌법 전문에 보면 “...자유와 조화를 바탕으로 자유민주적 기본질서를 더욱 확고히 하여 정치·경제·사회·문화의 모든 영역에 있어서 각인의 기회를 균등히 하고, 능력을 최고도로 발휘하게 하며, 자유와 권리에 따르는 책임과 의무를 완수하게 하여, 안으로는 국민생활의 균등한 향상을 기하고....” 라고 명문화함으로써 우리 경제의 스페일오버 현상을 헌법의 정신으로 명문화하고 있습니다.

따라서 이창민 교수님께서 정성적 평가를 위한 모델로 제시한 SPC그룹의 제빵 산업이 2012년 동반성장위원회에 의하여 중소기업에 적합한 업종(중소기업 적합업종)으로 분류됨으로써 스페일오버효과를 차단하는 결과를 가져올 수 있다는 결론은 프랜차이즈사업에 대한 중소기업적합업종 지정 및 규제가 우리 헌법 정신에 위배되는지 여부를 판단하는데 매우 중요한 시금석을 제시하셨다고 생각합니다.

물론, 우리 헌법 제123조 제3항에서는 “국가는 중소기업을 보호·육성하여야 한다”고 규정하고 있으며, 제5항에서는 “국가는 농어민과 중소기업의 사조조직을 육성하여야 하며, 그 자율적 활동과 발전을 보장하여야 한다”고 규정하고 있습니다. 이는 국가가 중소기업을 보호하고 육성하여야 하며, 또한 중소기업이 자생적으로 설립될 수 있는 환경을 조성하고 동시에 이들의 발전을 보장해야 할 의무를 지고 있다는 의미로 해석됩니다.

그러나 이러한 중소기업 보호 및 육성이 스페일오버효과를 차단하는 결과를 가져 온

다면, 이는 그 방법이 적절치 못하다는 점에서 헌법 제37조 제2항에서 정하고 있는 과잉금지의 원칙 중 “규제방법의 적절성”에 위배되는 위헌적 요소를 안고 있다고 봅니다. 즉, 헌법 제37조 제2항은 공공복리를 위하여 “필요한 경우”에 한하여 프랜차이즈사업을 규제할 수 있다는 의미로 해석됩니다.

다만, 공공복리가 중소기업자들의 영업활동권을 보장하는 것인지, 아니면 소비자이익주권 강화나 국가경제발전 중 어디에 초점을 맞추는가에 따라 해석은 달라질 수 있습니다.

그러나 프랜차이즈사업의 스푼오버효과를 놓고 본다면 생산자보다는 소비자 이익을 고려한 제빵사업의 성장이 오히려 공공복리에 적합한 방법일 수 있다고 봅니다.

## II. SPC 그룹에 대한 현행법상 중복규제의 가능성 검토

이 연구논문에서 모델로한 SPC그룹의 경우 제빵관련 가맹점 수가 2011년까지 동네 빵집의 점유율을 넘었다는 점에서 공정거래법상의 시장지배적 사업자에 해당합니다.

따라서 SPC그룹은 제빵업에 관한 시장점유율이 50% 이상에 해당하기 때문에 ① 상품의 가격이나 용역의 대가(이하 "가격"이라 한다)를 부당하게 결정·유지 또는 변경하는 행위 ② 상품의 판매 또는 용역의 제공을 부당하게 조절하는 행위 ③ 다른 사업자의 사업활동을 부당하게 방해하는 행위 ④ 새로운 경쟁사업자의 참가를 부당하게 방해하는 행위 ⑤ 부당하게 경쟁사업자를 배제하기 위하여 거래하거나 소비자의 이익을 현저히 저해할 우려가 있는 행위를 하는 경우에는 공정위의 시정명령은 물론이고 매출액의 3%까지 과징금을 부과할 수 있습니다.

특히, 법문에 나와 있는 “부당하다”는 개념은 항상 불명확하다는 점에서 SPC 그룹은 영업활동시 이러한 요건에 해당하지 않기 위하여 많은 주의를 기울였을 것이고 이미 중소기업체보다는 영업활동에 많은 제약을 받았을 것으로 예상됩니다.

그럼에도 동반성장위원회는 추가로 SPC그룹에 대한 영업활동에 대한 자세한 규정을 만들어 사업을 규제하고 있습니다. 구체적으로, SPC그룹은 이미 다른 베이커리 점포가 있는 지역으로부터 500미터 반경 내에 가맹점을 오픈 할 수 없도록 하였으며, 추가적으로 SPC그룹은 연간 2%이상의 추가적인 점포 개장을 할 수 없도록 한 것입니다.

이는 중복규제에 해당하는 과잉규제로서 헌법 제37조 제2항에서 언급하고 있는 과잉금지의 원칙 중 규제방법의 부적절에 해당하는 위헌적 요소를 안고 있습니다.

### III. 결어

이 교수님께서 말씀하신 프랜차이즈사업의 스펬오버효과는 우리 헌법 전문에서 언급하듯이 “국민생활의 균등한 향상을 기하고”에 해당한다고 할 수 있습니다.

그러나 프랜차이즈의 매장이 더 많은 직원들을 고용하는 등 공공복리에 기여하는 경우, 이 프랜차이즈 사업이 기업의 사회적 책임에 더 충실할 수 있다고 봅니다.

이러한 점에서 본다면 프랜차이즈사업에 대한 규제는 우리 헌법이 보장하고 있는 공정한 기회보장이 프랜차이즈 가맹점들에게 “균등한 기회보장”을 하지 않는다는 점에서 위헌의 여지가 있다고 봅니다.

더욱이 파리타게트 가맹점주들로 구성되어있는 대책위원회가 2012년 12월 대한제과협회가 제과제빵 산업을 거대기업들이 확장하거나 새로 진출하는 것이 엄격하게 제한되는 중소기업 적합업종으로 신청하며 협회원들의 이익에 반하는 행위를 했기 때문에 협회비 반환을 요구하며 소송을 제기하는 등 “공공복리”에 대한 판단기준이 달라야 한다는 이슈를 제기했습니다.

이 시점에서 프랜차이즈사업의 중소기업적합업종 지정과 관련하여 CSR에 대한 새로운 기준설정이 필요하다고 봅니다.

그것은 바로 우리 헌법 전문에서 언급하고 있듯이 “기회를 균등히 하고, 능력을 최고도로 발휘하게 하며, 자유와 권리에 따르는 책임과 의무를 완수하게 하여, 안으로는 국민생활의 균등한 향상을 기하고....” 라는 공공복리 증진이 되어야 한다고 봅니다.

이러한 관점에서 본다면 “Spillover가 많을 수록 확장 제한 규제는 가맹점과 프랜차이즈 시스템에 의해 창출되는 CSV (공유가치 창출: Creating Shared Value, 이하 CSV)를 지해할 가능성이 커진다.” 이 교수님의 연구결과를 기업의 사회적 책임에 대한 기준을 설정하는데 시사하는 바가 크다고 봅니다.