

CEO Information

2012. 2. 29. (843)

· ,
· :
·

: (3780-8592)
julia.shin@samsung.com



삼성경제연구소

《 요약 》

글로벌 경제위기 이후 소득 양극화, 실업난 등 사회적 갈등이 고조되는 가운데 기업의 사회적 책임을 요구하는 목소리가 거세지고 있다. 이러한 요구에 맞춰 기업의 사회공헌 패러다임이 단순한 기부에서 벗어나 자신이 보유한 자원과 기술을 활용해 사회적 가치를 창출하는 '사회적 혁신(Social Innovation)'으로 변모하고 있다. 이에 사회공헌의 양적 확대 측면에서 성과를 거두었던 한국기업도 타 주체와의 다양한 협력을 통해 사회문제를 능동적으로 해결하는 데 눈을 돌릴 필요가 있다.

사회적 혁신을 위한 기업의 사회공헌 활동을 사업 주체(단독, 공동)와 사업 내용(확장·진화 가능성 高, 低)에 따라 파악하면 다음의 3대 유형으로 구분할 수 있다.

① **고객참여형(사업주체 단독, 확장 가능성 高)**: 기업이 단독으로 수행하는 사회공헌 사업에 고객응모, 사업 아이디어 발굴, 고객 커뮤니티 활동 지원 등의 방식을 채택해 고객참여를 유도하는 방식이다. 펍시는 2010년 세상을 개선할 수 있는 아이디어를 공모하는 '리프레시 프로젝트(Refresh Project)'를 시행하였는데, 총 4,200만명의 투표를 통해 256개 사업을 선정하고 총 2,363만달러를 지원했다. ② **파트너십형(사업주체 공동, 확장 가능성 低)**: 기업이 他 기업, NGO, 정부, 국제기구 등 부족한 역량을 보완할 수 있는 파트너와 명확하게 역할을 분담해 특정 사회문제 해결에 나서는 방식으로 시너지 효과를 기대할 수 있다. 의류업체인 유니클로는 고객 기반이 넓은 소액 신용대출 전담기관인 그라민은행과 공동으로 사회적 기업을 설립하고 소액대출을 받는 저소득층을 고용함으로써 이들이 자활 기반을 마련하는 데 기여했다. ③ **네트워크형(사업주체 공동, 확장 가능성 高)**: 다수의 기관이 참여자 수나 사업활동 영역을 사전에 제한하지 않는 개방된 사회공헌 플랫폼인 네트워크를 결성해 자발적으로 사회공헌 활동을 전개하는 방식이다. 참여기관이 늘수록 규모의 경제 효과가 발생해 투입비용이 줄어들며 프로그램이 확장·진화되고, 노하우를 신속히 공유할 수 있다. 미국의 비만 문제를 해결하기 위해 식료품 제조업체, 식당, 스포츠 용품 회사, NGO 등 170개 이상 기관이 참여한 '건강한 체중지키기 재단' 네트워크가 그 대표적인 예다.

각각의 협력 유형별로 장단점이 상이하기 때문에 기업은 자사의 여건과 역량을 정확히 파악해 선택할 필요가 있다. 또한 유형별로 성공 요소를 파악해 이를 강화하는 전략을 수립해야 한다. 예를 들어 '고객참여형' 사회공헌을 추진하는 데 있어 가장 중요한 요소는 외부 지원자의 적극적인 참여다. '파트너십형'은 '윈-윈'할 수 있는 파트너의 발굴이 중요하며 '네트워크형'에서는 표준화된 가이드라인과 노하우를 공유할 수 있는 시스템이 필수다. 향후 기업은 세상을 바꾸는 '사회적 혁신'을 기업 단독으로 수행하는 데는 한계가 있음을 인식해 최적의 사회공헌 협력 전략을 추진함으로써 사회의 요구에 부응해야 한다.

I . 사회공헌, 질적으로 변해야 할 시점

사회공헌 패러다임의 변화

□ 2008년 글로벌 경제위기 이후 자본주의 위기에 대한 경고가 대두

- 스위스 다보스 세계경제포럼(World Economic Forum)은 지난 수년간 '자본주의의 위기'를 핵심 의제로 다루면서 기업의 사회적 책임을 강조
- 최근 한국에서도 시장과 기업의 생태계를 개혁하고 상생을 모색해야 한다는 '자본주의 4.0(따뜻한 자본주의)'에 대한 논의가 등장¹⁾

□ 경제·사회적 변화에 따라 기업 사회공헌 패러다임에도 질적 고도화가 필요

- 양극화, 자원 고갈 등으로 지속가능 경영의 중요성이 높아지는 상황에서 사회문제 해결에 있어서 기업의 적극적인 대응이 요구

사회공헌 패러다임의 질적 변화

자본주의 변천	수정자본주의	신자유주의 등장	자본주의의 위기
사회공헌 변천	자선적 기부 (제한적)	전략적 CSR(Corporate Social Responsibility) (양적 팽창)	사회적 혁신 (질적 변화)
주체	공급자 니즈	소비자 니즈	이해관계자 니즈
태도	소극적, 제한적	의무적, 수동적	적극적, 능동적
목적	이윤 환원(조세)	마케팅·리스크관리비용	공유가치 창출

- 향후 기업의 사회공헌은 양적 확대에서 탈피하여 정부, NGO, 잠재 고객 등 이해관계자와 사회적 가치 공유를 지향

¹⁾ 영국의 경제평론가 아나톨 칼레츠키는 자본주의가 위기에 따라 진화한다고 파악하고, 자본주의 4.0 시대에서는 빈곤 축소, 사회공헌 확대 등이 필요하다고 주장 (Kaletsky, A. (2010). *Capitalism 4.0: The Birth of a New Economy*. Bloomsbury Publishing.)

'사회적 혁신'에 기여하는 기업의 사회공헌

□ 기업은 사회공헌의 질적 고도화를 위해 보유 자원과 기술을 활용해 적극적으로 사회를 변화시키는 '사회적 혁신(Social Innovation)'에 주목할 필요

- 기업의 사회적 혁신은 사회문제에 창조적인 해결책(Market-Based Solution)을 제공하는 것으로 기업 성장과 수익 창출에도 기여²⁾

- 청소장비 전문회사인 카처(獨)는 1980년부터 브라질 예수상 등 세계 80여 문화예술 작품을 세척하여 문화유산의 사회적 가치를 보존
- ViiV 헬스케어(英)는 에이즈 치료 관련 특허를 개방하여 약가를 낮춤으로써 개발도상국의 에이즈 치료 향상에 기여

- 글로벌 선진기업은 지역사회가 필요로 하는 제품을 개발하고, 비즈니스 노하우를 제공하여 사회적 혁신과 신시장 개척을 동시에 달성

- 필립스는 인도의 전통화덕을 개선한 '저공해 현대식 화덕'을 개발하여 안전사고를 줄이고, 현지 생산 시스템 구축으로 일자리도 창출

□ 사회적 혁신에 적극적인 기업일수록 평판이 높아지고 기업가치도 제고

- 사회문제를 적극적으로 해결하고, 사회적 책임을 다하는 기업들의 경영성과가 더 높다는 연구 결과가 등장하기 시작

- 지난 18년간 미국 180개 기업의 경영성과를 분석한 결과, 사회적 책임을 다하는 기업일수록 투자수익률이 높고, 투자자의 주식 보유 기간도 장기화³⁾

²⁾ 사울, 제이슨 (2011). 『CSR 3.0 -기업사회공헌에서 기업사회혁신으로-』 (강주현 역). 청년정신.

³⁾ Eccles, R., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2012. 1. 6.). Is sustainability now the key to corporate success? *The Guardian*.

한국기업도 사회공헌의 질적 고도화에 눈을 돌릴 시점

- 한국기업도 사회적 가치 창출에 대한 인식을 강화하고 사회적 요구에 대응하려는 노력을 경주
 - 2010년 한국 500대 기업의 평균 사회공헌 비용은 전년 대비 8.4% 증가한 131억원으로 양적 규모가 꾸준히 확대되는 추세⁴⁾
 - 2012년 한국 주요 그룹의 신년사를 분석한 결과, 모든 기업이 성과 극대화와 더불어 사회공헌과 상생을 강조⁵⁾
- 사회적 현안에 대한 기업의 참여를 요청하는 목소리가 높아지는 가운데, 사회공헌 활동의 고도화·전문화 필요성이 점증
 - '단순 기부'가 아닌 '사회적 혁신'에 참여하는 것을 사회공헌의 행동 원칙으로 선정
 - 국내 338개 기업을 대상으로 조사한 결과, 대상 기업의 대다수인 88.7%가 사회공헌으로 여전히 '현금기부' 방식을 채택⁶⁾
 - 일회성이나 이벤트성이 아닌 지속적인 사회공헌 활동을 전개할 필요
 - CEO를 대상으로 한 설문조사 결과, 경영자의 32%는 효과적인 사회공헌 활동을 위해 필요한 적정 지속기간을 10년 이상이라고 응답⁷⁾
- 다양한 사회문제를 해결하기 위해서는 공동 목표를 추구하는 파트너와의 협력이 중요함을 인식하고 대응전략을 모색
 - 파트너와의 지속적인 협력으로 사회공헌을 할 때 기업의 진정성이 확보
 - "빨리 가려면 혼자 가고, 멀리 가려면 함께 가라." (아프리카 속담)

4) 전경련 (2011). 『2010 기업·기업재단 사회공헌백서』.

5) 삼성, 현대기아차, LG, 롯데, 포스코, 한화, GS, 신세계, CJ, 홈플러스의 신년사를 분석(DBR (2012). "2012년 재계 신년사 분석". 『동아비즈니스리뷰』, 97 (2).

6) 아름다운재단 (2011). "한국기업의 사회공헌 활동 실태조사".

7) 삼성경제연구소 SERICEO를 통해 2012년 1월 16일부터 20일까지 실시한 설문조사 결과(224명 참여)

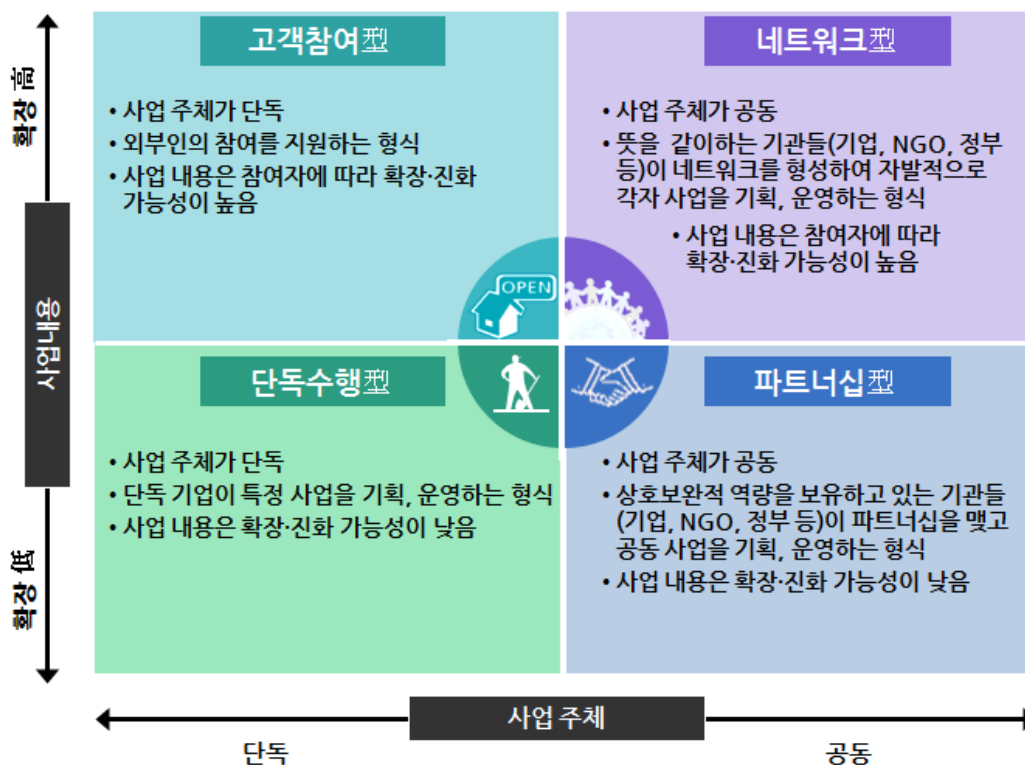
II. 사회공헌의 진화: 협력을 통한 사회적 혁신

협력의 3대 유형: 고객참여형, 파트너십형, 네트워크형

□ 기업 사회공헌 사업의 전개방식을 '사업 주체'와 '사업 내용'에 따라 '단독수행형', '고객참여형', '파트너십형', '네트워크형'으로 구분

- '사업 주체'를 사회공헌 사업의 주체가 단독인지, 아니면 기업, NGO, 정부 등을 포함하는 다수 기관인지로 파악
- '사업 내용'은 사회공헌 사업 확장 가능성의 高·低 정도로 구분
- 사회공헌의 전개방식 중 사업 주체가 단독이며 사업 내용의 확장 가능성도 낮은 '단독수행형'을 제외한 '고객참여형', '파트너십형', '네트워크형'을 협력의 3대 유형으로 제시

기업 사회공헌의 전개방식



1. 고객참여형 사회공헌

- ▷ 기업의 사회공헌 활동에 고객을 직접 참여시킴으로써 사회의 요구를 반영하고 사업 아이디어를 확장·진화
- ▷ 사회공헌 사업에 대한 고객 참여, 공모를 통한 사업 아이디어 발굴, 고객의 커뮤니티 활동 지원 등의 방식으로 추진

기업의 사회공헌 프로그램에 고객 참여를 유도

- 기업이 단독으로 운영하는 사회공헌 사업에 고객 참여를 유도함으로써 다양한 아이디어를 수렴하고, 고객과 긍정적인 관계를 형성
 - 고객 참여를 통해 발굴한 다양한 아이디어는 지역사회의 공감과 관심을 확대시키는 데 유리
 - 고객의 자발적인 참여 유도, 아이디어 수용, 커뮤니티 활동 활성화 등을 통해 사회공헌의 효과를 제고
- 참여자의 능동적인 아이디어 제시로 프로그램이 자가증식되면서 집단지성을 통한 사회적 혁신이 활성화
 - 참여를 통한 소속감 제고와 제안·채택된 아이디어에 대한 책임감 공유로 사업 과정과 결과에 대해 지속적인 관심이 유지
 - '고객 참여 → 다양한 아이디어 제안 → 커뮤니티 형성 → 고객참여 확대'의 선순환을 통해 사회공헌 사업이 진화되고 비교적 짧은 기간에 사업 목적 달성이 가능
 - 고객의 아이디어 제안, 선택, 참여 과정에서 사업의 간접홍보 효과를 얻을 수 있으며, 이를 통해 기업의 진정성 확보가 가능

고객 참여 활성화로 사업 확장과 진정성 제고를 도모

- 프로모션 이벤트처럼 고객이 응모를 통해 프로그램에 참여하고 기업은 이러한 활동에 대해 인센티브를 제공
 - 고객은 사회봉사에 대한 성취감을 얻게 되고, 기업은 이미지 개선과 고객 충성도를 제고
 - 국내 온라인 쇼핑몰 기업인 G마켓은 '100원의 기적'이란 캠페인을 통해 홈페이지 사연에 대한 격려글 하나당 100원을 적립해 기부
 - 대한항공은 개발도상국 소외아동 지원을 위한 '사랑나눔 일일 카페' 캠페인을 진행하였는데, SNS 채널을 통해 자원봉사자를 모집하고 행사 내용을 실시간 전파

디즈니의 사회공헌 이벤트 'Give a Day Get a Disney Day'

- ▷ 2010년 1월 디즈니는 블로그를 통해 사회봉사 참여 캠페인을 실시
 - 고객이 디즈니 블로그에서 봉사활동을 신청하고, 봉사를 마친 후 인증서를 제출하면 디즈니 테마파크 무료입장권을 주는 프로그램으로 캠페인 시작 10주 만에 100만명의 자원봉사자가 봉사활동에 참여

(자료: 월트 디즈니 홈페이지 <<http://corporate.disney.go.com/citizenship>>)

- 최근에는 기업이 제공한 플랫폼에 고객이 직접 아이디어를 제시하고 자발적으로 사업을 평가하는 '소셜 펀딩(Social Funding)⁸⁾' 형태로 발전
 - 기업이 비용을 부담하지만 사업 방향과 내용은 고객의 의견을 적극 수용해 결정한다는 점에서 '기업 펀딩'이 아닌 '소셜 펀딩'

⁸⁾ 최초의 소셜 펀딩은 1987년 볼리비아에서 출발하여, 1990년대 라틴아메리카와 아프리카 전역으로 빠르게 확산

- 기업이 단독으로 기획하는 아이디어에는 한계가 있으나, 고객이 참여하면 아이디어의 확장이 가능하므로 사회적 혁신 가능성이 높아짐
- 고객은 아이디어 제공뿐 아니라 기업이 수행하는 사회공헌 활동의 감시 기능을 수행함으로써 책임의식을 갖고 활동에 적극 참여

펩시의 '리프레시 프로젝트(Refresh Project)'

▷ 2010년 2월 펩시는 美 슈퍼볼 중계방송에 상품 광고 대신 세상을 개선할 아이디어를 공모하는 'Refresh Project' 캠페인 광고를 시행

- 누구든지 세상을 바꿀 수 있는 아이디어를 온라인 사이트에 올리면 고객이 투표를 통해 아이디어를 선정하고, 채택된 아이디어에 대해서는 최소 5,000 달러에서 최고 25만달러까지 지원
- 고객이 투표를 통해 사회공헌 사업을 직접 선정함으로써, 지역사회가 절실히 요구하고 기업의 사업 목적과도 부합되는 분야에 자원을 집중하는 것이 가능
 - 6개의 아이디어 그룹을 제시하고 온라인 응모와 네티즌 투표를 실시
 - 2010년 9월까지 8개월간 고객들은 7,500여개 아이디어를 응모했으며, 4,200만명이 투표에 참여해 총 256개 사업을 채택
 - 펩시는 2011년 12월까지 총 2,363만달러를 지원



(자료: 펩시 리프레시 프로젝트 홈페이지 <<http://www.refresheverything.com/>>)

- 참여 고객의 커뮤니티 형성을 지원함으로써, 고객들이 지역별로 자발적인 활동을 전개할 수 있도록 유도
- 자생적으로 탄생된 커뮤니티는 사회공헌활동의 파급력을 확산시킬 수 있으며, 기업의 든든한 후원군으로서 대변인 역할까지 수행
 - 커뮤니티 활성화를 위해 SNS를 홈페이지와 함께 공식채널로 활용
 - 페이스북을 통해 새로운 소식을 실시간 공유함은 물론, '친구초대'를 통해 활동을 홍보하고 전파
 - 고객 참여와 커뮤니티 활동을 통해 형성된 기업 이미지는 경쟁사와 차별화할 수 있는 자산

제너럴밀스의 'Pound for Pound Challenge'

- ▷ 2008년 제너럴밀스(美)는 비만 퇴치를 위해 pfpchallenge.com을 개설해 체중 감량 희망자를 모집하고, 이들이 체중을 1파운드 감량할 때마다 11센트를 비영리 구호 단체인 '피딩 아메리카(Feeding America)'에 기부하는 사업을 실시
 - 미국의 평균 비만율은 30.6%로 세계 1위(세계 평균은 14.1%)이며, 특히 20세 이상 성인의 비만율은 33.9%에 이를 정도로 비만 문제가 심각하다는 점에 착안하여 비만 퇴치 운동을 전개
 - 개인적으로 참여할 수 있을 뿐 아니라 뜻을 함께하는 사람들과 팀을 만들어 참여하는 것도 허용함으로써 지역별 커뮤니티가 자발적으로 형성
 - 커뮤니티 내 참여자들은 운동법 및 건강 식단 등과 관련된 정보를 활발하게 공유
- ▷ 2011년 1월부터 5월까지 약 100만달러를 기부
 - 한편, 1,280만파운드의 건강한 음식을 2011년 5월까지 3년간 빈민가정과 구호 단체에 제공

(자료: 파운드 포 파운드 챌린지 홈페이지 <www.pfpchallenge.com/About.aspx>)

2. 파트너십형 사회공헌

- ▷ 기업이 다른 기관과 협약을 통해 파트너십을 맺고 역할을 분담함으로써 전문성을 확보하고 시너지 효과를 창출
- ▷ 他 기업, 정부나 NGO, 국제기구 등과 공동 협력하여 특정한 사회적 이슈에 대응

상호보완적 전문성을 보유한 파트너가 공동으로 사업을 전개

- 기업, NGO, 정부 등이 결속력 있는 협력 체계를 구축해 특정 이슈에 대해 공동으로 사업을 추진
 - 서로 다른 영역의 전문성을 갖춘 주체들이 공동의 관심사를 위해 협력함으로써 실행의 효율성과 홍보의 효과성을 제고
 - MS의 사회공헌 활동 핵심 전략은 '파트너십'으로 현지 정부, 지역사회, NGO의 3자 협력구도가 완성된 후 사업에 착수
- 여러 기관 간 협력을 통해 단독으로는 풀기 어려운 이슈에 대해 창의적인 해결책을 제시
 - 기업의 역량 및 전문성과 他 기업, NGO, 국제기구 등 다양한 기관이 갖고 있는 역량을 창조적으로 결합하여 사회공헌 활동을 비즈니스 관점에서 추진
 - 이를 통해 경제적·사회적 가치를 동시에 창출하는 시너지가 발생

파트너의 전문성에 따라 차별화된 모델을 구축

- 기업은 부족한 역량을 보완할 수 있는 지명도 높은 파트너를 발굴해 공동으로 관심을 갖는 사회문제 해결에 노력을 집중

- 기업의 자원을 상호 활용함으로써 지역사회의 호응과 他 기업의 참여를 유도하는 선순환 고리를 창출

- P&G는 지역 호텔과 파트너십을 맺어 수건, 침구류 등을 호텔에서부터 제공받아 자사 세제로 세탁한 후 소외 계층에게 제공하는 '미션 소프트'를 실행⁹⁾

- 유니클로는 무담보 소액대출기관인 그라민은행과 함께 사회적 기업을 설립하고, 그라민은행의 여성고객을 영업사원으로 고용해 대출금 상환 및 자활 기반 마련에 기여

□ 기업의 경영 노하우와 자금력을 정부 또는 NGO의 역량 및 전문성과 결합해 공동으로 사업을 전개

- 정부의 행정지원 시스템과 효율적으로 결합할 수 있는 사업을 추진

삼성과 교육과학기술부의 '드림 클래스(Dream Class)'

▷ 삼성과 교육과학기술부가 2012년 3월 시작하는 중학생 교육격차 해소 프로그램

- 동등한 교육기회를 누리지 못하는 중학생을 위해 방과후교실을 무료로 운영
- 강사로 대학생을 선발하고 장학금을 지원
- 교육격차 해소, 등록금 부담 경감, 대학생 강사의 사회현안에 대한 관심 제고 등 1석 3조의 효과를 기대
- 교육과학기술부는 대학생 강사 선발, 효율적 수업 실행 프로그램을 지원

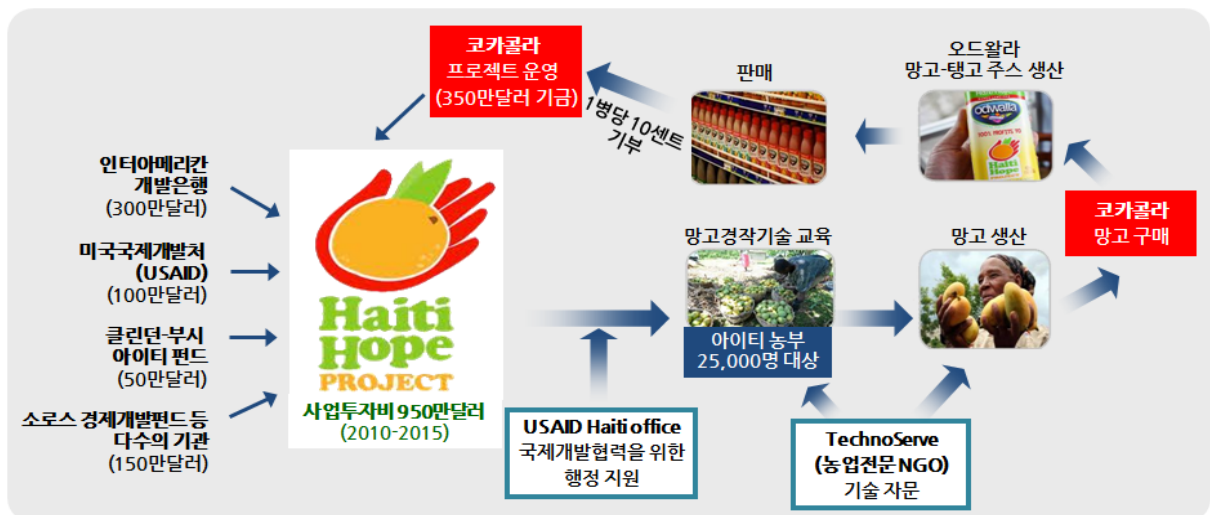
- 사회공헌 활동의 기획·실행 및 성과 관리에 이르는 전 과정을 지역의 전문정보와 네트워크를 갖춘 NGO, 현지 정부와 함께 추진

- 나이키는 교육과 인권 분야의 NGO인 노보 재단과 파트너십을 체결해 개발도상국 소녀와 여성을 대상으로 한 교육, 폭력 예방, 보건 사업 ('Girl Effect' 프로젝트)을 추진

⁹⁾ 2005년 P&G 본사가 소재한 신시내티에서 출범한 Mission SOFT(Start Out Fresh Today)는 현재 미국 35개 도시에서 밀레니엄, 메리어트, 래디슨, 앰버시 스위트 등의 호텔 체인이 참여 (P&G 홈페이지 <<http://www.pgpro.com>>)

아이티 희망 프로젝트

- ▷ 코카콜라는 농업전문 NGO인 테크노서브(TechnoServe)와 협력하여 강진 재난 지역인 아이티의 경제 회복을 목적으로 '아이티 희망 프로젝트'를 추진
 - 망고를 경작하는 2만 5,000명 아이티 농부의 소득 배가를 목표로 2010년부터 2015년까지 총 950만달러의 예산이 투입되는 프로그램으로 코카콜라, 테크노서브, 미 정부 등이 참여
 - 테크노서브는 망고 경작 기술 및 품질 향상을 위한 교육을 제공하고, 코카콜라는 아이티 망고를 수입하여 만든 음료를 판매할 때마다 1병당 10센트를 '아이티 희망 프로젝트'에 기부



(자료: Coca-Cola (2011). 2010/2011 Sustainability Report.)

□ 국제기구와의 파트너십을 통해 빈곤, 문맹, 환경 등 인류가 직면한 현안 해결에 동참하면서 글로벌 기업으로서의 위상을 제고

- 기업의 역량을 활용할 수 있는 적합한 국제기구를 선정하고 파트너가 되어 활동 및 재정 지원
 - 일본의 식료품 제조업체 아지노모토는 유니세프와 파트너십을 체결한 후, 아프리카 가나의 영유아의 영양실조 문제를 해결할 수 있는 아미노산 보강 이유식을 개발해 현지에 제공

TNT의 아프리카 아동 급식 프로그램 'Moving the World'

- ▷ 유통전문기업인 TNT는 민간기업으로는 최초로 2002년 '세계식량계획(WFP: World Food Program)'과 파트너십을 맺고 제3세계의 기아문제 해결을 위해 유통업의 전문성을 살린 'Moving the World'라는 사회공헌 사업을 실행
 - TNT의 유통 전문가는 물류센터의 규모, 교통수단의 종류 및 활용도, 도로 및 인프라 구축 현황을 파악해 건기와 우기별로 차별화된 배송 네트워크망을 개발
 - 급식 배송의 이동시간을 단축하고, WFP와 현지학교 프로그램 담당자의 업무 부담도 경감
 - 리베리아의 경우 급식 배송 비용이 20% 감소
- ▷ TNT는 WFP와 함께 지역 현안 문제를 해결하여 현지 신뢰도를 획득함과 동시에 사업의 성장을 위한 초석을 마련하는 데 성공
 - TNT는 2010년 남아공의 물류업계에서 최우수 실적을 기록

(자료: TNT 기업 CSR 홈페이지 <<http://www.movingtheworld.org/>>; TNT Express ranked as top performing company in South Africa. (2010. 1. 14.). *Publicity Update.*)

- 파트너십을 맺은 기관들은 공동 목표로 설정한 현안을 해결하기 위해 자신의 책임과 역할을 명확히 분담하여 유기적으로 협력
 - 상호 간의 이해와 신뢰를 토대로 지역 선정, 재정적 지원과 기업 자원 투입 등에 대해 협의¹⁰⁾
 - 사업과정에 대한 상호 모니터링과 현황을 공유하고, 사업성과에 대한 측정 등의 시스템을 구축해 협력 기반을 공고화
 - 게이츠 재단은 WHO, 각국 정부 등과 협력해 글로벌 의료사업을 전개 하면서 신약개발 과정, 의약품 보급 현황과 성과 등을 정기적으로 측정 및 평가¹¹⁾

¹⁰⁾ Mattessich, P. & Monsey, B. (2001). *Collaboration: What Makes It Work, 2nd Edition.* Amherst H. Wilder Foundation.

¹¹⁾ Bill & Merlinda Gates Foundation (2010. 9.). Global Health Strategy Overview.

3. 네트워크형 사회공헌

- ▷ 문호가 개방되어 있는 네트워크에 다수의 기업 또는 기관이 참여해 자발적으로 사업을 전개함으로써 복잡하고 규모가 큰 사회문제를 해결
- ▷ 사회공헌 생태계 구축으로 다양한 해결책의 모색, 사업 프로그램의 확장·진화, 참여자 간 아이디어의 신속한 공유가 가능

개방된 네트워크에 자발적으로 참여해 각자 사업을 전개

- 다수의 기업이나 기관이 개방된 네트워크를 결성하거나 이미 결성된 네트워크에 자발적으로 참여하여 각자 여건에 맞는 사회공헌 활동을 전개
 - 네트워크형 사회공헌은 참여가 개방되어 있어 여러 기관의 힘을 모으기에 유리
 - 기업의 온실가스 정보 공개를 위한 네트워크인 CDP(Carbon Disclosure Project)는 설립 당시 35개 기관으로 출발해 2011년 현재 전 세계 551개 기관이 동참
 - 한국에서도 다양한 기관이 쉽게 참여할 수 있는 네트워크형 재단이 출현
 - **홈플러스**는 2010년 12월 재능기부 등의 사회공헌을 희망하는 개인, 기업, 단체가 자유롭게 참여할 수 있는 '작은 도움 클럽'을 출범
 - 참여기업이 많아질수록 규모의 경제 효과가 발생하여 개별 기업의 투입 비용에 비해 더 큰 사회적 가치가 창출
 - 칼룬보르 지역의 생태 산업단지¹²⁾ 내 입주 기업은 한 공장의 폐기물을 다른 공장에서 원료로 사용할 수 있는 시설을 구축함으로써 총 9,000만 달러의 투자로 매년 7.5만톤의 CO₂를 절감(2억달러 이상의 경제 효과)

¹²⁾ 1980년대 초 덴마크 칼룬보르의 노보노르디스크 등 4개 회사가 결성한 후 현재는 양어장, 농장, 기타 중소 공장이 참여(다르니, 실뎡 (2009). 『세상을 바꾸는 대안기업가 80인』 (민병숙 역). 마고박스.)

- 중소기업이 이미 형성되어 있는 네트워크에 가입하면 적은 비용으로 효과적인 사회공헌이 가능
 - 네트워크 프로그램의 영향력이 강한 경우 그 프로그램에 참여하는 것만으로도 기업 평판이 상승하는 '후광 효과'가 발생

다양한 기관의 참여로 사회공헌 프로그램이 확장·진화

□ 핵심역량이 다른 다양한 기관이 네트워크에 참여함에 따라 종합적인 해결책 마련이 용이

- 일반적으로 기아·빈곤 등 규모가 큰 문제를 해결하기 위해서는 지역 발전, 영양, 교육 등 여러 부분을 포괄하는 복합적인 대책이 필요
 - 네트워크형 사회공헌은 다양한 역량을 가진 다수의 기관이 참여하기 때문에 종합적인 솔루션을 제시하기에 적합

영양부족 퇴치를 위한 '레이저 빔' 프로젝트

▷ 세계식량계획(WFP)은 아동 영양 결핍문제를 해결하기 위해 영양, 보건, 위생 등 세부 부문의 문제를 각각 해결하는 프로그램을 복수의 기관과 함께 진행

- 세계적 식품기업 크래프트푸즈는 개발도상국 여성들에게 저비용의 친환경 농작법을 전수
- 비누 등 위생용품을 파는 유니레버는 위생환경을 개선
- 각각의 참여기관이 각자 적합한 방법으로 영양문제를 해결

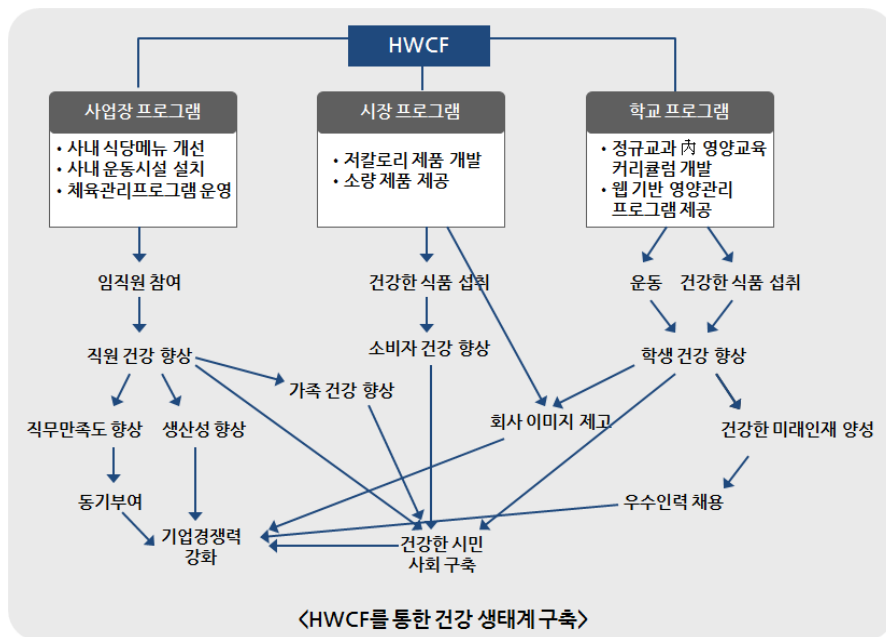


(자료: WFP 홈페이지 <<http://www.wfp.org/>>)

- 사업 내용을 고정하지 않고 프로그램을 개방하여 참여기관의 수가 증가함에 따라 프로그램이 양적·질적으로 진화, 발전
 - 대부분의 경우 사업 범위, 활동 내용 등을 강제하지 않고 참여기관이 자발적으로 결정할 수 있도록 개방
 - 문제 해결을 위한 독특한 솔루션을 제시하는 기관이 많아짐에 따라 프로그램의 다양성이 증가
 - 프로그램이 계속해서 진화·발전하여 불가능할 것 같았던 문제를 단시간에 해결하는 경우도 발생

건강한 체중 지키기 재단: 프로그램의 다양한 진화

- ▷ 2009년 7월, 미국의 비만문제를 해결하기 위해 발족한 '건강한 체중 지키기 재단(HWCF: Healthy Weight Communication Foundation)'에 다양한 기관이 참여해 다채로운 사업을 전개
 - 100개 이상의 식료품 제조업체와 레스토랑, 스포츠 용품 회사, NGO 등 170개 이상의 단체가 합류하면서 비만문제 해결을 위한 다양한 활동을 시도
 - 사업장, 시장, 학교를 대상으로 각 기관이 처한 여건과 니즈에 맞는 다양한 프로그램을 운영함으로써 미국 전역에서 건강 생태계를 구축



(자료: 건강한 체중 지키기 재단 홈페이지 <<http://www.healthyweightcommit.org/>>)

□ 네트워크 결성으로 참여기관 간에 노하우와 지식이 빠르게 공유

- 수많은 기관이 동일한 문제를 해결하기 위해 다양한 아이디어를 실험하면서 그 결과가 단기간에 네트워크를 통해 전파
- 미국 환경보호국이 주관하는 'Waste Wise'¹³⁾ 프로그램에 2,333개 기관이 참여하여 재활용을 이용해 환경을 보호하는 노하우를 공유한 결과, 쓰레기 배출량이 1억 2,000만톤 감소

암 해결을 위한 일본 민·관의 노하우 공유

- ▷ 2007년 유방암 퇴치를 위해 15개 일본기업이 모여 '유방암 검진 증진 기업 네트워크'를 설립
 - 노하우를 서로 공유하여 프로그램을 계속 발전시켰을 뿐 아니라 일본 후생노동성이 '암검진 기업 Action'을 발족했을 때 정부에 노하우 전수
- ▷ 2009년 일본 후생노동성은 암 조기 검진을 통해 암 발병률 감소를 도모하기 위해 직장인 암 검진 촉진을 위한 '암검진 기업 Action' 프로그램을 추진
 - 65개 기업으로 시작한 '암검진 기업 Action' 프로그램은 점차 호응하는 기업이 늘어나서 2012년 2월에는 801개 기업으로 확대
 - '암검진 기업 Action'에서는 사내 홍보활동을 위한 암 관련 정보 및 홍보 자료를 제공하고, 온라인 사이트를 통해 회원사 간 우수 사례를 공유
 - 네트워크에 참여하는 기업은 각자의 여건에 맞게 사내 홍보활동을 펼치고, 암 건강검진 지원 정책을 수립, 운영함으로써 임직원의 건강 향상을 도모할 뿐 아니라 이해관계자에게 긍정적인 이미지를 창출

(자료: 암검진 기업 Action 홈페이지 <www.gankenshin50.go.jp>)

¹³⁾ 기업이 자사에서 배출하는 고품 폐기물을 재활용하여 환경을 보호하고 비용을 절약할 수 있도록 하기 위한 프로그램으로 HP, 도요타 등 다수 기업이 참여

Ⅲ. 시사점

협력을 통해 효과적으로 사회적 혁신을 도모

□ 세상을 바꾸는 '사회적 혁신'을 기업 단독으로 수행하는 데는 한계가 있음을 인식

- 사회가 복잡해짐에 따라 기업이 혼자서 시혜적 차원에서 접근하는 사회공헌으로는 근본적인 문제를 해결하는 데 한계
- 사회공헌을 기업이 단독 수행하는 경우 필요한 인력 증원의 부담, 경영상황 부침에 따른 사업 지속의 불투명성 등의 위험이 내재

□ 외부 기관과 협력을 하면 적은 노력으로 보다 많은 성과 창출이 가능

- 사회적 책임을 다하고 이로부터 수익도 얻는 우수 기업의 중요한 특징 중 하나는 다양한 외부 기관과의 협력¹⁴⁾
- 기업과 NGO, 공공기관 및 외부 지원자 등이 참여함으로써 복잡한 사회문제 해결에 필요한 다양한 전문성을 확보하고 신뢰성도 제고
 - 협력하여 사업을 추진하면 중복을 최소화하는 한편, 각자의 전문성을 살려 성과는 높이면서 개별 기업이 투입하는 비용은 절감¹⁵⁾할 수 있음

기업 상황에 맞는 최적의 협력 유형을 모색

□ 각 기업이 처한 상황을 종합적·입체적으로 고려하여 최적의 사회공헌 협력 유형을 전략적으로 활용할 필요

¹⁴⁾ Kiron, D. et al. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2).

¹⁵⁾ Hopkins, E. M. (2005). *Collaborative Philanthropies: What Groups of Foundations Can Do That Individual Funders Cannot*. Rowman & Littlefield Publishers.

- 협력의 유형별로 기대 효과와 장점의 차이점을 파악
 - '고객참여형'은 즉각적 효과를, '파트너십형'과 '네트워크형'은 장기적 효과를 거두는 데 유리
 - 사업의 확장 가능성이 낮은 '파트너십형'은 수혜 대상이 특정 대상에 국한되는 반면, 사업을 확장시킬 수 있는 '고객참여형'이나, '네트워크형'은 수혜대상이 광범위
- 자사의 환경과 특성에 따라 적합한 협력의 유형이 달라짐을 고려해 적합한 전략을 선택
 - '고객참여형'은 타깃 고객층이 넓고, 동종업종 내 사회공헌 활동의 차별화가 어려운 기업에 적합
 - '파트너십형'은 자사가 보유한 자원 및 전문성이 사회공헌 사업의 가치사슬 중 일부 요소에 해당할 때 활용
 - '네트워크형'은 독자적인 자금력과 인지도가 부족한 기업에 적합

사회공헌 협력 유형별 특징과 장점

구분	특징	장점
고객참여형	고객의 독창적인 아이디어를 활용하여 사회적 혁신을 도모	기획하는 데 오랜 시간이 소요되지 않고, 다양한 사회적 혁신이 가능
파트너십형	서로 다른 분야의 전문성을 보유한 이해관계자가 함께 사회적 가치를 창출	가치사슬을 구성하는 요소들의 최적 조합으로 최대의 효과를 기대
네트워크형	자사 단독적 사회공헌 활동으로는 해결할 수 없는 사회 문제를 해결	자사의 사회공헌 방향과 일치하는 기업 네트워크를 통해 생태계를 구축함으로써 시너지 발휘

성공의 DNA를 찾아 적합한 대응 전략을 구사

- '고객참여형' 사회공헌의 성공 DNA는 외부 지원자의 적극적인 참여 유인

- 참여자가 제안한 아이디어를 수용하고 채택하는 과정에서 투명성을 확보하는 것이 중요
 - 이를 통해 고객의 예측 불가능한 집단행동 가능성을 최소화
 - 참여자에게 프로그램의 성격 및 목적, 아이디어 선정 가이드라인 등을 명확히 제시함으로써 목적에 맞는 아이디어를 효율적으로 공모
 - 펩시는 '리프레시 프로젝트'를 추진하며 아이디어 제안의 범위를 6개 항목으로 제한
 - 참여자와의 지속적인 소통 채널을 마련해 사업의 독립성과 진정성을 제고하고, 오해와 분쟁을 사전에 차단
- '파트너십형' 사회공헌의 성공 DNA는 '윈-윈' 가능한 파트너의 발굴
- 상호보완적 역량을 보유하고 있으며, 경험이 많고 지명도가 높은 제휴 파트너를 발굴하는 것이 성공의 관건
 - 서로의 전문성이 통합되어 발생하는 시너지 효과는 파트너십으로 희석되는 브랜드 효과를 초월
 - 공동 목표를 달성하면서 공동 이익을 추구할 수 있는 비전을 제시함으로써 서로 다른 목적과 방식을 지닌 파트너와 협력
 - 파트너십을 맺고 있는 기관이 사업 추진의 취지를 서로 잘 이해하고, 존중하며 공감하는 것이 중요
 - 사업 성과에 대한 측정 및 보고, 사업과정을 철저히 모니터링할 수 있는 시스템을 마련
- '네트워크형' 사회공헌의 성공 DNA는 운영 시스템이 잘 갖추어진 플랫폼

- 자신이 추구하는 사회적 목표와 동일한 목표를 추구하는 他 기업, NGO, 정부 등을 파악
- 표준화된 가이드라인과 노하우를 공유할 수 있는 시스템을 구축
 - 자발적으로 참여하는 기관의 규모, 보유한 자원의 성격 및 역량이 다양하기 때문에 기업이 처한 상황에 따라 궁극적으로 필요한 노하우 공유가 제한적일 수 있음
- 뜻을 같이하는 다양한 기관들의 자발적 참여를 이끌어낼 수 있는 적절한 인센티브를 마련
 - 180명 이상의 선진 기업 CEO 네트워크인 CECP¹⁶⁾는 벤치마킹 툴, 네트워킹 프로그램, 관련 연구물 등을 제공하며, 매년 포럼 주최를 통해 멤버에게 우수사례 공유 기회를 마련

모든 이에게 교육을 제공하는 'Teach for All(TFA)'

- ▷ 2008년 미국의 교육 관련 NGO인 'Teach for America'와 영국의 'Teach First'가 결합하여 출범한 TFA는 비영리 단체로 구성된 네트워크형 협력의 성공 사례
- 교육 니즈가 높은 국가의 비영리 단체가 TFA의 목표에 뜻을 같이 하여 멤버십으로 참여하고 있으며, 현재 23개국으로 네트워크가 확산
 - TFA가 지속가능한 네트워크로 성장할 수 있도록 운영방침 준수 가이드라인을 제시하고, 프로그램 운영 및 기술 지원, 자문, 피드백을 통한 학습 지원 등을 제공하며, 글로벌 TFA 교사와 동문 간 네트워크를 활성화하는 데 주력

(자료: Teach for All 홈페이지 <<http://www.teachforall.org>>)

¹⁶⁾ CECP(Committee Encouraging Corporate Philanthropy)는 영화배우이자 사업가인 故 폴뉴먼이 생전 선진 기업 리더와 함께 1999년 설립한 단체로 기업 사회공헌의 질적 수준을 높이기 위해 비즈니스 커뮤니티를 지원하는 것이 목적이며, 현재 GE, 블룸버그, 까르띠에, 시스코, 무디스 등 150여개 기업이 참여 (CECP 홈페이지 <<http://www.corporatephilanthropy.org/about-cecp.html>>)

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 1일 지표 >

		2. 21	2. 22	2. 23	2. 24	2. 27
환율	원/달러(증가기준)	1,122.60	1,126.00	1,129.00	1,125.80	1,129.10
	엔/달러(뉴욕시장)	79.615	79.750	80.320	80.000	81.535
	달러/유로(뉴욕시장)	1.32330	1.32320	1.32480	1.33720	1.34620
금리	회사채(3년AA-, %)	4.27	4.27	4.25	4.26	4.25
	국고채(3년, %)	3.47	3.46	3.44	3.45	3.44
	CD (91일, %)	3.52	3.52	3.52	3.52	3.52
	LIBOR (3개월, %)	0.49260	0.49160	0.49060	0.49060	0.48910
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	117.69	119.42	120.22	121.57	122.56
	WTI(S, \$/배럴)	105.82	106.10	107.68	109.58	108.55
	CRB 현물가격지수	497.71	498.72	500.23	501.63	..
주가지수(KOSPI, 증가)		2,024.24	2,028.65	2,007.80	2,019.89	1,991.16
한국 5년만기 CDS 프리미엄		134	136	136	136	138

< 월별 지표 >

	2009년	2010년	2011.9월	2011.10월	2011.11월	2011.12월	2012.1월
제조업생산 증가율 ¹⁾	-0.2	16.7	7.0	6.5	6.1	2.9	..
평균가동률	74.4	81.2	81.3	79.7	79.1	77.6	..
서비스업생산 증가율	1.8	3.9	3.8	3.4	2.7	1.6	..
실업률	3.6	3.7	3.0	2.9	2.9	3.0	3.5
실업자(만명)	88.9	92.0	75.8	73.6	73.0	75.4	85.3
총취업자 수(만명)	2,350.6	2,382.9	2,431.8	2,467.3	2,458.9	2,412.5	2,373.2
소비자물가 상승률	2.8	3.0	3.8	3.6	4.2	4.2	3.4
생산자물가 상승률	-0.2	3.8	5.7	5.6	5.1	4.3	3.4
생활물가 상승률	2.1	3.4	3.8	3.6	4.5	4.4	3.3
수출(억달러, FOB) ²⁾	3,635.3	4,663.8	465.2	466.4	460.5	489.2	413.4
(증감률)	(-13.9)	(28.3)	(18.0)	(7.6)	(11.6)	(10.8)	(-7.0)
수입(억달러, CIF)	3,230.9	4,252.1	452.5	427.3	430.1	455.2	433.8
(증감률)	(-25.8)	(31.6)	(29.3)	(15.5)	(11.2)	(13.6)	(3.3)
외환보유액(억달러)	2,699.9	2,915.7	3,033.8	3,109.8	3,086.3	3,064.0	3,113.4

1) 통계청 (2012. 1. 31.) “2011년 12월 및 연간 산업활동동향 결과” 에 의거하여 작성

2) 관세청 (2012. 2. 15.) “2012년 1월 수출입 동향(확정치)” 에 의거하여 작성

< 분기 지표 >

	2009년	2010년	2010년 4분기	2011년 1분기	2011년 2분기	2011년 3분기	2011년 4분기
GDP 성장률 ¹⁾	0.3	6.2	4.7	4.2	3.4	3.5	3.4
민간소비	0.0	4.1	2.9	2.8	3.0	2.0	1.2
설비투자	-9.8	25.0	15.9	11.7	7.5	1.0	-3.4
건설투자	3.4	-1.4	-2.9	-11.9	-6.8	-4.6	-4.0
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	53.2	51.8	51.8	49.2	47.2	47.5	45.4
SERI 경제행복도지수 ²⁾ (연간은 연말 기준)	0.474	0.658	0.658	0.669	0.689	0.693	..
개인금융자산(조원) ³⁾	1,946.5	2,176.4	2,176.4	2,212.4	2,257.9	2,216.9	..
개인금융부채(조원)	854.8	937.3	937.3	949.0	1,050.1	1,070.7	..
채정수지(조원)	-17.6	16.7	16.7	-4.4	-2.3	16.8	..
경상수지(억달러) ⁴⁾	327.9	282.1	91.6	26.1	54.9	69.0	126.6
총대외지불부담(억달러) ⁵⁾	3,457	3,594	3,594	3,824	3,993	3,956	3,984

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 2010년 4/4분기부터 소득분배 부문 하위지수 산정법 개정으로 과거 자료와 상이

3) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

4) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

5) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

< 주요국 통계 >

(전년동기 대비, %)

		2009년	2010년	2010년 4분기	2011년 1분기	2011년 2분기	2011년 3분기	2011년 4분기
미국	GDP 성장률 ¹⁾	-3.5	3.0	2.3	0.4	1.3	1.8	2.8
	실업률 ²⁾	9.3	9.6	9.4	8.9	9.1	9.0	8.5
	소비자물가 ²⁾	-0.4	1.6	1.5	2.7	3.6	3.9	3.0
일본	GDP 성장률 ¹⁾	-5.5	4.4	-0.6	-6.8	-1.5	7.0	-2.3
	실업률 ²⁾	5.1	5.1	4.9	4.6	4.6	4.1	4.6
	소비자물가 ²⁾	-1.4	-0.7	0.0	-0.5	-0.4	0.0	-0.2
유로 지역	GDP 성장률 ¹⁾	-4.1	1.8	0.3	0.8	0.2	0.1	-0.3
	실업률 ²⁾	9.6	10.1	10.0	10.0	10.0	10.3	10.4
	소비자물가 ²⁾	0.3	1.6	2.2	2.7	2.7	3.0	3.0
중국	GDP 성장률 ¹⁾	9.2	10.3	9.8	9.7	9.5	9.1	8.9
	실업률 ²⁾	4.3	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
	소비자물가 ²⁾	-0.7	3.3	4.6	5.4	6.4	6.1	4.1

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준