

국내 프랜차이즈 기업의 CSR 단계별 평가 및 제고 방안*

박진용** · 채단비*** · 임지원****

최근 기업의 사회적 책임 활동에 관한 소비자의 관심은 꾸준히 증가하고 있으며, 이러한 소비자 차원에서의 CSR 이행 여부는 기업의 제품 혹은 서비스에 대한 전반적인 이미지로 평가된다. 뿐만 아니라 이는 기업의 매출액에 직·간접적으로 영향을 미치기도 한다. 이와 더불어 기술력의 부재 등으로 인해 기업의 경쟁력 제고는 점차적으로 힘들어지고 있으며, 소비자들의 구매력 및 만족도 제고를 위한 CSR 수행 등과 같은 기업의 명성에 더욱 의존하는 구조로써 변화되고 있다. 이에 기업들은 여러 자선사업이나 기부활동, 각종 프로그램 지원, 환경 친화적 제품 개발 등과 같은 CSR 수행에 많은 비용을 지출하고 있는 실정이다.

이에 따라 본 연구는 프랜차이즈 업계의 CSR을 통한 소비자의 기업 평판 및 인식 제고, 프랜차이즈 기업이 추구하는 자원(상품 및 서비스) 활용도를 높이고 효과적인 프랜차이즈 업계의 CSR 프로그램 구축방안 마련을 목적으로 한다. 이를 위해 기존 연구 및 국내외 CSR 사례를 통해 수준별 단계 모델을 제시하고, 국내 프랜차이즈 업계가 추구해야 할 CSR의 전반적인 방향성을 제시하였다. 기존연구 고찰 및 국내외 기업들의 CSR 현황 검토를 통한 본 연구 결과, CSR의 단계적 수준은 총 네 가지 형태로 제시되었다. 그러나 사례 검토를 통해 국내 프랜차이즈 기업의 CSR 수준은 1, 2단계의 수준으로 나타나는 것으로 확인되었다.

주제어 : 프랜차이즈, 사회적 책임 활동

* 이 연구는 2013년도 한국프랜차이즈산업협회에 의하여 지원받은 논문(연구)입니다.
** 건국대학교 경영학과 교수 (e-mail: jypark65@konkuk.ac.kr)
*** 건국대학교 대학원 경영학과 박사과정 (e-mail: aquamarine1223@hanmail.net)
**** 건국대학교 대학원 경영학과 석사과정 (e-mail: lwonlll@nate.com)

I. 서론

최근 기업의 사회적 책임 활동에 관한 소비자의 관심은 지속적으로 증가하고 있으며, 이러한 소비자 차원에서의 CSR(Corporate Social Responsibility) 이행 여부는 기업의 제품 혹은 서비스에 대한 전반적인 이미지로 평가된다. 뿐만 아니라 기업의 CSR 활동은 기업의 매출액에 직접적 혹은 간접적으로 영향을 미치기도 한다(McGuire et al., 1988; Russo & Fouts, 1997; Roman et al., 1999; Graafland, 2002). 즉 CSR은 기업 마케팅 전략의 주류가 되고 있으며 이와 더불어 CSR과 경제적인 성과와의 연관성이 검증되고 있다(The World Economic Forum, 1999).

점차적으로 기술력의 부재 등으로 인해 기업의 경쟁력 제고는 힘들어지고 있는 상황이며, 이에 대한 돌파구로 소비자들의 구매력 및 만족도 제고를 위한 CSR 수행 등과 같이 기업의 전반적인 명성에 더욱 의존하는 구조로 변화하고 있다(Robin & Reidenbach, 1987; Fombrun & Shanley, 1990). 이러한 이유로 오늘날의 기업은 사회 전반에 긍정적인 영향력을 끼칠 수 있도록 하는 역량과 책임을 요구받는다(Henderson, 2007; Shin, 2004). 즉 기업들은 여러 자선사업이나 기부활동, 각종 프로그램 지원, 환경 친화적 제품 개발 등과 같은 CSR 수행에 많은 비용을 지출하고 있는 실정이다(Varadarajan & Menon, 1988; Drumwright, 1994; Smith & Stodghill, 1994).

이와 더불어 최근 CSR에 대한 인식이 확산되고 이에 대한 소비자들의 관심이 증가함에 따라 기업 경영 차원에서의 CSR은 피할 수 없는 시급한 과제가 되고 있다. 이에 CSR에 관한 학계 및 실무적 관심은 점차적으로 증가하고 있으며, 특히 경영학 관점에서 CSR에 대한 연구는 기업이 구축하고자 하는 이미지 및 상품 혹은 서비스에 대한 소비자의 전반적인 인식을 분석하여 올바른 기업의 방향을 제시한다는 점에서 그 영향력이 크다고 할 수 있다. CSR이 지니는 영향력에 관한 기존의 연구에 의하면, CSR은 기업에 대한 소비자들의 호의적인 태도와 구매의도 증가에 영향을 미침을 제시한다(Brown & Dacin 1997; Swanson, 1999; McWilliams & Siegal, 2001; Sen & Bhattacharya, 2001). 그러나 기업의 CSR은 긍정적인 측면 뿐 아니라, 기업의 무분별한 CSR로 인한 기업의 부정적인 측면도 발생할 수 있음을 언급한다. 즉 기업이 소비자에게 제시하고 있는 상품 및 서비스의 성향 및 전반적인 이미지가 CSR과 그 맥락이 일치하지 않거나, CSR 수행의 궁극적인 목적이 상업성이라는 전제하에 이뤄진다는 부정적인 평가를 하게 되어 소비자의 상품 및 서비스에 대한 의사결정에 부정적인 영향을 미친다는 연구도 제기되고 있다(Smith & Stedhill, 1994; Webb & Mohr, 1998). 그러나 그럼에도 불구하고 가시적인 성과로써의 CSR은 소비자들이 기업에 대한 태도 형성에 중요한 기준이 되기도 하며(김재휘, 김수정, 2005), CSR이 기업과 제품에 대한 소비자의 태도에 긍정적인 영향을 미치므로, 이에 대한 기업 차원의 제고가 필요하다고 할 수 있다.

이처럼 CSR에 관한 학계 및 사회적 흐름에 따라 프랜차이즈 업계 또한 사회 공헌 및 CSR에 대한 기업 차원에서의 실행 여부를 요구받으며, 이에 대한 관심이 확대되고 있다. 그러나 국내에서의 CSR과 관련된 연구는 대부분 일반기업체에 치중되어 있으며, 프랜차이즈 업계를 대상으로 한 연구는 미흡한 실정이다. 또한 실무적으로도 국내 프랜차이즈 업계에서의 기업들 중 대다수는 CSR을 담당하는 조직 자체가 없음은 물론, 일시적인 자선행사 차원에서의 CSR 또한 전무한 상황이다(정효선 외, 2009).

이에 본 연구는 프랜차이즈 업계의 CSR을 통한 소비자의 기업 평판 및 인식 제고 및 프랜차이즈 기업이 추구하는 자원(상품 및 서비스) 활용도를 높이고 효과적인 프랜차이즈 업계의 CSR 프로그램 구축방안을 마련하고자 하였다. 이를 위해 기존 연구 및 국내외 CSR 사례를 통해 수준별 단계 모델을 제시하고, 국내 프랜차이즈 업계가 추구해야 할 CSR의 전반적인 방향성을 제시한다. 즉 궁극적으로 프랜차이즈 업계의 CSR은 단순히 가맹본부 차원에서의 수행이 아닌, 가맹점과의 상호작용을 통해 제시되어야 할 것이다. 즉 프랜차이즈의 사업 특성 상 가맹본부-가맹점의 CSR이 상호 협력 하에 제시되어야 소비자들의 인식 상에 프랜차이즈 기업 자체에 대한 CSR이라 평가될 것이기 때문이다.

본 연구는 이하에서 CSR에 대한 학계에서의 정의 및 개념, 그리고 선행연구를 바탕으로 국내 기업들의 CSR 현황, 국외 기업들의 CSR 현황, 마지막으로 국내외 프랜차이즈 업계의 CSR 현황을 살펴보고 이들이 앞으로 제기해야 하는 CSR에 관한 방향성을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. CSR의 정의 및 관련 요소

1.1. CSR의 정의 및 개념

CSR(Corporate Social Responsibility)이란 사회에서 기대하는 경제적, 법적, 윤리적, 재량적(이후 자선적으로 변화됨)인 책임을 기업 차원에서 수행하는 것을 의미한다(Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 1979; 1991). CSR에 관한 초창기 연구는 기업의 사회적 책임을 통해 기업과 사회의 관계에 관한 이론정립을 시도하였으며, 기업의 사회적 책임에 있어 “사회 전반의 목표나 가치관에 부합하는 정책을 추구하고, 이를 위한 의사 결정 및 행동을 해야 하는 기업의 의무”로 정의되었다(Bowen, 1953). 이후 Ells & Walton(1961)의 연구에 의해 기업 활동으로 인해 발생하는 문제에 대한 윤리적 차원에서의 기업의 사회 전반에 걸친 책임으로 정의되었다. 이와 더불어 McGuire(1963)는 기업의 사회에 대한 경제적 및 법적 의무

를 넘어서 전체 사회에 대한 책임임을 주장하였다. 또한, Steiner(1979)는 기업의 종업원 및 자원 이용과 관련된 내부적 책임, 그리고 사회 및 문화에 대한 외부적 책임으로 구분하였고, 법과 계약의 관계에서 벗어나 사회의 구성원에 대한 의무를 가지는 것으로 정의하였다. 신유근(2001)은 기업 활동으로 인해 발생하는 사회·경제적 문제를 해결함으로써 기업의 이해관계자와 사회일반의 요구 및 기대를 충족시켜 주어야 하는 기업 행동의 규범적 체계로 정의하였고, Mohr et al.(2001)은 사회에서 발생할 수 있는 위험을 사전에 제거 및 최소화하고, 장기적으로 효과를 최대화하기 위한 행동으로, McWilliams & Siegel(2001)은 기업이 갖고 있는 직접적인 이해관계 및 법이 정한 규제요건의 충족을 넘어서 좋은 사회를 만들기 위한 기업의 행동으로 정의하였다. Maignan & Ferrell(2004)은 사회와 다양한 이해관계자들에 대한 윤리를 토대로 한 책임적 경영이라고 주장하였다. 신강균(2008)은 CSR을 기업의 이익 창출에 대한 사명감을 갖고 있는 범위를 넘어 이웃과 환경을 생각하는 이타적인 사명감을 가지고 이를 실천하는 행위라고 제시하였다.

〈표 1〉 CSR에 대한 저자별 정의

저자 및 연도	정의
Hildebrand, D., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011)	기업 및 사회의 공유가치 창출 및 이를 극대화하기 위한 자원과 노력의 집중을 위한 기업 활동(Porter & Kramer, 2011)
Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010)	기업에게 사회가 기대하는 경제적, 법적, 윤리적 및 자선적인 책임을 수행하는 것(Carroll, 1979)
Matten, D. & Moon, J. (2008)	기업의 성공에 사회적 의무 및 성과를 반영, 경험적으로 보다 광범위한 사회적 선(good)의 실천을 위한 기업의 사회적 책임을 기업의 정책 및 관행에 명확히 규정하고 의견을 수렴하여 반영하는 것으로 포함
Basu, K. & Palazzo, G. (2008)	이해관계자들과의 관계에 대한 사고 및 공익 달성을 위한 역할에 관해 토론하는 조직 내 경영자들에 의한 프로세스
Jamali, D. & Mirshak, R. (2007)	기업이 사회의 법적, 윤리적, 상업적, 대중적 기대에 부응하는 방식으로 사업을 수행하는 경영관행을 의미
Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Janapathi, J. (2007)	기업이 사회적, 환경적 공익을 달성하기 위해 요구되는 협의의 경제적 및 기술적, 법적 필요요건을 넘어서는 이슈들에 대한 기업의 숙고 또는 반응
Dahlsrud, A. (2008)	기업의 정책뿐만 아니라 행위에 투자자, 고객, 종업원, 환경을 포함한 다양한 이해관계자들의 이익을 반영하는 것으로 수업의 수행과 가치를 통합하는 것
Rupp, D. E. et al. (2006)	기업의 문화 및 사회적 의식을 표현하고 개발하는 프로세스

자료: 권기혁, 강수돌 (2012).

이처럼 CSR에 대한 개념은 학자마다, 그리고 연구 목적에 따라 상이하게 정의되며 (Matten & Moon, 2008; Maignan & Ferrell, 2004), CSR의 핵심적인 개념 또한 다르게 적용된다(<표 1> 참조). 이는 기업의 사회적 책임, 기업 윤리, 기업의 지역사회활동 등의 개념과 혼용되어 쓰이기 때문이다(박찬영, 1998). 그러나 결과적으로 CSR 활동은 기업의 윤리적인 CSR 정책이 기업의 성과행위에 내재화 되어 구성원들에게 도덕적, 수단적 동기를 제공하고, 다양한 이해관계자의 이익을 추구하는 경영 상 관행의 정립뿐 아니라, 기업 이미지 및 고객과의 관계 개선이라는 외부적인 평판에 영향을 미침을 확인할 수 있다.

이후 최근에는 비교적 상위적 입장에서의 CSR에 대한 논의를 넘어, 장기적 관점에서의 기업의 존속 및 성과와 연결시키는 논의와 연구가 활발하게 추진되고 있다(변선영, 김진욱, 2011; 이한준, 박종철, 2009; 장정우, 채서일, 2007; Fry et al., 1982; Lantos, 2001; Porter & Kramer, 2006). 한충민, 박잔디(2011)는 ‘전략적 CSR’ 개념의 도입으로 해외시장에서 본국의 나쁜 국가 이미지를 상쇄하기 위한 노력의 일환으로 CSR 활동이 적극적으로 전개될 수 있다고 제시한 바 있다.

1.2. CSR의 유형

CSR은 학계 및 실무적 차원의 목적 및 목표에 따라 각기 상이한 형태로 제시된다. 일반적으로 CSR은 사회에 대한 기업의 경제적, 그리고 법적인 의무를 통해 사회 및 환경 문제의 해결을 포함하는 포괄적 관점에서 정의된다(McGuire, 1963; Sethi, 1979). 즉 이러한 정의와 범위에 대한 논의에 따라 Carroll(1979)은 CSR을 차원별 중요도에 따라 경제적 책임(economic responsibility), 법률적 책임(legal responsibility), 윤리적 책임(ethical responsibility), 자선적 책임(philanthropic responsibility)으로 구분하여 체계화하였다.

그러나 CSR의 유형은 학자들마다 제시하는 기준이 상이했으며, 각 연구의 목적에 따라 다양한 유형으로 분류되어 제시되었다. Carroll(1979)은 기업의 사회적 성과(corporate social performance)에 대한 개념적인 모델을 제시하면서 사회적 책임에 대한 본질(즉, 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임)외에 이러한 책임이 구체적으로 연결될 수 있는 다양한 사회적 이슈(즉, 환경보호, 소비자주의, 제품 안전 등) 등을 함께 포함시켜 제시하였다.

또한, Sen & Bhattacharya(2001)는 사회적 이슈의 영역은 매우 광범위하고 다양하다고 설명함과 동시에, 600여개의 기업을 대상으로 CSR 내용을 분류한 데이터베이스인 ‘Socrates: The Corporate Social Ratings Monitor’를 소개하면서 다양한 CSR을 포괄적으로 여섯개의 형태로 구분하여 제시하였다. 첫째, 지역사회지원활동(e.g., 예술과 건강 프로그램에 대한 지원, 교육과 주택 활동 지원, 일반적인 기부 등), 둘째, 다양성 보장 활동(e.g., 성, 인종, 가족, 성적정체성에 대한 다양성의 인정 등), 셋째, 종업원 지원 활동(e.g., 종업원 안전에 대한 관심, 직무안전, 이익공유, 노사 관계, 종업원 참여 등), 넷째, 환경보

호활동(e.g., 환경친화적인 제품생산, 독극물 관리, 동물실험반대, 재활용 등), 다섯째, 해외 착취공장운영 등의 비U.S.사업활동(non U. S. operations), 마지막으로 제품관련활동(e.g., 제품안전, R&D, 혁신 등)으로 분류하였다. 이와 유사하게 Abbott & Monsen(1979)은 CSR과 수익성 간의 관계에 대해 실증분석을 통하여 CSR을 다섯 개로 구분하였다. 첫째, 환경보호 활동(e.g., 오염의 통제, 제품의 개선, 환경의 복구, 폐기물의 재활용 등), 둘째, 평등 기회 제공(e.g., 소수민의 고용, 소수민의 승진, 여성의고용, 여성의 승진, 소수민을 위한 사업, 장애인그룹, 평등기회에 관한 명세, 소수 민족과 여성들의 발전, 소수 민족의 고용을 위한 핵심 활동 등), 셋째, 인력(e.g., 종업원의 건강과 안전, 교육과 훈련, 종업원의 상담, 해고된 종업원이 새로운 일자리를 취득 노력 등), 넷째, 지역사회활동(e.g., 지역 사회를 위한 활동, 공중보건, 교육과 예술, 그 밖의 지역사회 활동 등), 마지막으로 제품(e.g., 제품의 안전, 제품의 품질 향상 등)의 이슈로 분류하였다.

이에 따라 이하에서는 CSR의 유형으로 지역사회협력, 지속가능경영, 공유가치창출(CSV)을 구분하여 제시한다.

1.2.1. 지역사회협력

지역 사회 개발 활동(community support)은 기업이 지역 사회 내 예술, 보건, 주민 지원, 기부 활동을 위해 노력하는 행위로서 기업이 지역사회에 대한 사회적 책임을 다하는 정도에 대한 소비자 지각으로 정의된다(정용기, 2012). 이를 위해 기업은 지역 내 문화 및 사회시설의 건립 및 운영, 교육 학술 활동의 지원, 지역공공시설 건립 및 지원 등의 활동을 통해 기업과 제품에 대한 소비자의 긍정적인 평가의 효과를 기대할 수 있다. 더 나아가 지역사회협력 활동을 통한 지원을 통해서 기업은 실질적인 혜택의 수혜자인 지역 사회의 소비자들로 하여금 기업의 투자에 대한 긍정적인 반응을 기대할 수 있다.

1.2.2. 지속가능경영

최근 지속가능성장을 위한 핵심요소로서 ‘기업의 사회적 책임(CSR)’ 개념이 부각되면서 국내 기업들도 이를 활발히 추진하고자 노력하고 있다. 그러나 지금까지의 양적인 발전뿐 아니라, 보다 내실을 기할 수 있도록 해야 한다는 우려가 제기된다(전국경제인연합회, 2009). 특히 대부분의 기업에서 CSR의 필요성은 인식되고 있지만 실질적인 참여가 미흡한 수준이며, CSR을 추진하고 있는 기업의 경우에도 추진과정 상 상당한 어려움이 따르는 것으로 보고된 바 있다. 전국경제인연합회(2009)의 ‘윤리경영 현황 및 CSR 추진실태 조사결과’ 보고서에 따르면, 기업의 CSR 활동을 위한 노하우 및 정보부족(36.3%), 추진성과에 대한 확신부족(26.3%), 영업성과와의 갈등(25%), 의지 및 지원 부족(21.3%), 임직원의 의식변

화 지체(21.3%) 등에 대한 문제점이 있는 것으로 파악된다. 특히 이 가운데, 추진성과에 대한 확신부족과 영업성과와의 갈등(51.3%) 요인이 CSR 추진에 있어 가장 큰 걸림돌로 확인된다. 따라서 CSR을 바람직한 방향으로 유도하고 사회책임투자를 증대해 나가도록 분위기를 형성해나가기 위해서는, 무엇보다도 적극적인 CSR이 기업의 지속적인 성장에 중요한 영향을 미치고 있다는 확신을 제공할 수 있어야 하며, 그러한 CSR에 결정적인 영향을 미치는 요인이 무엇인지에 대한 실증적 증거가 제시되어야 한다(정용기, 2012).

우리나라 기업은 대부분 대주주에 의한 소유경영 사례가 일반적이며, 대주주 지분율이 높을수록 대주주들이 자신의 부를 증가시키는 방향으로 의사결정을 하는 것으로 보고된다(김병호, 2002). 대주주들은 자신이 속해 있는 사적인 단체나 개인적인 효용을 위해, 그리고 개인적인 명성 혹은 사회적 지위 향상 도모를 위해 CSR을 이용할 수 있으므로, CSR 활동에 보다 적극적일 가능성이 크다. 그러나 전국경제인연합회(2009)의 ‘윤리경영 현황 및 CSR 추진실태 조사결과’에 따르면 ‘임직원의 의식변화 지체현상’이 CSR 활동 추진 시 중요한 문제점의 하나로서 지적되고 있다. 조사결과에 의하면 매출액 상위 200개 기업의 임직원 중에서도 50%만이 적극적으로 참여하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 CSR을 추진하기 위해서는 이를 적극적으로 실행하고자 하는 경영진의 의지가 무엇보다도 중요하다. 그러나 아직까지 국내 기업의 CSR 수행은 기업의 공적인 이득보다 경영자의 사적인 이득이 우선시되는 상황이 종종 발생한다(김창수, 2010; 육근효, 최미화, 2011).

1.2.3. 공유가치창출(CSV)

공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)은 기업의 비즈니스 모델을 통해 사회적 수요를 충족시킴으로써 경제적 가치 및 사회적 가치를 동시에 추구하는 것을 의미한다(박병진, 김도희 2013). 즉 공유가치창출은 마이클 포터(Michael Porter)와 경영 컨설턴트 마크 크레이머(Mark Kramer)를 통해 처음 제시되었으며, 기업이 지속적 경쟁우위 확보를 위해 기업 및 사회가 공유할 수 있는 가치를 우선적으로 창출해야 한다는 점을 포함한다. 또한 이들의 주장에 의하면, 기업의 경쟁력과 기업을 둘러싼 국가, 지역사회의 건전성, 건강함이 서로 의존관계에 있음을 제시하였으며 이러한 관계 속에서 공유가치창출은 기업과 사회적 목표 사이의 ‘윈-윈’을 목표로 하고 있음을 제기하였다. 이러한 이유로 기업의 경제적 목표나 사회적 목표 중 하나를 일방적으로 희생하는 구조가 아닌, 양자 간 상생을 목표로 하여, 서로의 발전을 도모할 수 있는 가치를 ‘공유가치’라 명명하였다.

기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 결정적인 차이점은 비즈니스 연계에 있다(김창호 2012). 기업의 사회적 책임(CSR)은 시민의식과 자선활동을 동기로 가지고 있으며, 기업의 가치사슬에서 존재하는 사회문제와 이와 관련된 이해관계자 이슈에 대응하는 활

등을 의미한다. 또한 CSR을 위한 기업의 예산은 한정적이므로 그 활동은 제한적일 수밖에 없다. 또한 사회 전반이 기대하는 기업의 CSR 수준이 높아짐에 따라 기업들은 외부적으로 부여된 사회 및 환경에 관한 기준을 준수하기 위해 비용을 추가적으로 지불하거나 사업상 제약을 떠안게 되는 경우가 발생하기도 하였다. 이와는 달리, 공유가치창출(CSV)은 비즈니스를 통해 사회적 가치를 창출하기 때문에 그 활동에 제한이 없다. 또한 기업 목표와 사회적 목표가 상충되는 것이 아니라 윈-윈 관계이므로 추가적 비용지불이나 부담이 아닌 가치 창출의 기회가 될 수 있으므로 많은 기업들은 이를 수행한다(동반성장위원회, 2011).

2. CSR의 선행연구

기업의 사회적 책임 활동에 대한 연구는 초기에 경영전략이나 경영윤리 차원에서 접근되었던 것이 최근에 그 범위가 확대되어 회계학 및 재무론 분야에서도 연구가 진행되고 있다. 처음 CSR에 대한 논의는 1953년 Bowen의 ‘기업인의 사회적 책임(Social Responsibility of the Businessman)’이라는 책을 통해 논의가 시작되었다. 이후에 시장중심론자인 Friedman(1970)은 CSR에 대하여 대리인 이론을 주장하였다. 대리인 문제(Agency Problem)에 의하면, CSR은 경영자가 주주의 비용으로 자신의 사회적·정치적·경력적 수단으로 CSR을 사용하기 때문에 경영자와 주주의 이해관계가 상충하는 문제가 야기된다는 것을 의미한다. 그러나 Davis(1973)는 Friedman의 주장에 대한 반박하면서 기업이 가치 있는 자원을 사용해 여러 가지 사회문제를 해결해야 함을 주장하였다. 이후에 대리인 이론은 Freeman(1984), Jones(1995) 등의 이해관계자 이론, Hart(1995), McWilliams et al.(2002)의 자원기반이론, Baron(2001), Feddersen & Gilligan(2001), McWilliams & Siegel(2001) 등의 기업이론, Waldman et al.(2004), Rothenberg & Zyglidopoulos(2007), Kivimaa(2007) 등의 전략적 리더십이론, Brown et al.(2006)의 가치확대이론 등의 다양한 이론으로 확대되었다.

Brown & Dacin(1997)의 연구에서는 CSR이 전체적인 기업 이미지의 증진 및 제품의 평가에 유의한 영향을 준다고 제시하였고, Maignan & Ferrell(2000)도 CSR이 기업의 제품에 대한 고객의 평가에 긍정적인 영향을 미침을 제시하였다. 또한 David et al.(2005)은 CSR을 자선적 활동, 도덕적 및 윤리적 활동, 관계적 활동으로 분류하여 연구하였고, Kim et al.(2005)은 CSR을 소비자 관점에서의 차원성 검정을 통해 사회공헌활동, 지역 및 문화사업 활동, 소비자 보호, 환경보호, 경제적 책임의 다섯가지 차원의 측정도구를 개발하여 연구하였다. Chahal & Sharma(2006)는 제품 및 서비스, 조직문화(윤리적 가치), 인적자원, 사회개발활동(자선활동), 환경규제(법)로 분류하였다. 박미라(2008)에 의하면 CSR은 지역사회의 요구에 대한 응답일 뿐만 아니라, 기업의 사회적 위치에 대한 정당성을 제고시킴으로써 기업의 전체적인 이익에도 긍정적 영향을 미치며, 이는 기업이 제품만을 가지고 고객의 욕구

를 충족시키려는 시대를 넘어, 윤리적 행동을 통해 대중의 기대를 충족시키려는 노력이 더욱 필요함을 주장한 바 있다.

이처럼 CSR에 대한 사회적 기대 수준이 높아지면서, 이에 대한 수행 여부가 주요 경영과제로 부각되고, 필수적인 요소로서 기업이 갖추어야 할 경쟁력으로 자리 잡고 있다(정효선, 윤희현, 2009). 그러나 CSR을 올바르게 수행하게 되면 기업과 제품의 이미지 향상, 고객중심의 경영, 우수한 인자원의 확보, 이해관계자들의 영향력 감소, 자율적 경영의 이점 등 실무적으로 많은 이점을 기대할 수 있다(배현미, 2007). 국내는 기업의 CSR 활동이 유럽에 비해 다소 늦었지만 이에 대한 논의는 지속적으로 제기되어왔다. 이러한 배경에는 유럽 선진국이 경험했던 역사적 경로를 유사하게 경험함으로써 필연적으로 기존 사회정책의 변화를 모색해야할 필요성을 느꼈기 때문이다(김경휘, 반정호, 2006). 2000년대 이후 실무적으로 CSR의 비중이 확대됨에 따라 기업들은 점차 사회공헌지출비용을 증가시키고 있다. 구체적으로 국내 대기업을 중심으로 구축되기 시작하여 최근 중견기업으로 확대되고 있는 추세이다. 그러나 아직까지도 CSR 활동은 주로 자금력이 풍부한 대기업 위주로 시행되고 있어 체계적인 CSR을 시행하는 국내기업의 수와 이에 대한 지출비용이 많지 않은 것으로 확인된다. 즉 30대 그룹 이하의 기업들 중 절반은 CSR을 담당하는 조직 자체가 없는 것으로 나타났다(김영찬 외, 2008).

이러한 실무적 문제점에 고안하여 대다수의 CSR의 기존연구에서는 기업의 CSR 활동 독려를 위한 다양한 방안들을 모색하였다. 구체적으로 살펴보면, 최찬순(2011)의 연구는 CSR이 종업원의 인식과 태도를 통해 행동을 유발하는 내부마케팅 도구로 이용 가능성을 제시하였다. 기업이 사회적으로 바람직하다고 여겨지는 CSR에 참여하면 기업 명성이 향상되고 그 결과, 종업원들의 자아존중감 및 조직에 대한 동일시 정도가 증가하여 조직몰입과 같은 바람직한 내부효과가 나타날 수 있다고 제시한 바 있다(Brammer et al., 2007; Peterson, 2004). 또한 윤각, 류지영(2011)의 연구는 CSR의 내부마케팅 효과를 기업명성과 임직원들의 직무만족을 중심으로 살펴보았는데, CSR에 대한 임직원들의 인식은 CSR 태도에 영향을 미치고, 이는 다시 기업명성에 영향을 미치는 것을 확인한 바 있다. 한편 기업명성은 직무만족 및 조직일체감에 직접적인 영향을 미치고, 기업명성과 직무만족은 조직일체감을 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이애주, 김지희(2010)에 의하면, 현대기업은 다양한 CSR을 수행하고, 이를 수행하는 데 직원들이 직접 참여하고 책임을 수행함으로써 고객의 입장에서 기업의 이미지를 제고할 수 있다. 뿐만 아니라 내부고객인 직원들이 조직에 대한 신뢰를 높임으로써 결과적으로 더욱 좋은 조직의 성과를 달성할 수 있기 때문에 효과적인 내부마케팅의 방법이 된다고도 주장하였다.

이처럼 기술의 급격한 발전으로 인해 제품의 차별화는 더욱 불가능해지고, 이로 인해 소비자들의 구매는 CSR 수행과 관련이 높은 기업의 전반적인 명성에 의존하게 되었다(Robin

& Reidenbach, 1987; Fombrun & Shanley, 1990). 이러한 이유들로 인하여 기업들은 여러 자선사업이나 기부활동, 각종 프로그램 지원, 환경 친화 제품 개발 등과 같은 CSR 수행에 많은 비용을 지출하고 있다(Varadarajan & Menon, 1988; Drumwright, 1994; Smith & Stodghill, 1994).

3. 프랜차이즈에서의 CSR

국내 프랜차이즈 산업은 빠르게 성장하였으며, 다양한 업종 및 업태로 전개되고 있다(김태희 외, 2004). 특히 소비자의 신뢰 형성을 기본으로 하는 외식업에서 가장 두드러지게 나타나는 프랜차이즈 산업은 산업의 특성으로 인해 고객과 기업 간 신뢰 관계를 강화하고 마케팅 커뮤니케이션 활동으로써 고객과 기업 간의 관계를 형성하고 유지시키는 것을 주목적으로 한다(Walczak & Reuter, 2004). 동시에 장기적인 상호작용을 통해 서비스 품질의 상승과 충성 고객 확보를 통해 기업의 이익을 극대화할 수 있는 마케팅 활동인 CSR 활용의 당위성을 인식할 필요성이 제기된다(Salmones et al., 2005).

프랜차이즈 외식기업 중 CSR 활동을 활발히 하고 있는 한식, 패밀리레스토랑, 패스트푸드 기업의 사례를 간략히 살펴보면, 먼저 전국에 480여개 체인점을 보유하고 있는 한식 대표 브랜드인 (주)놀부는 학생들의 장학금 지급 및 장애인단체 후원, 독거노인에게 반찬 제공 등의 다양한 CSR 활동을 수행하고 있다. 특히 (주)놀부는 2008년 12월 ‘착한 가게 캠페인’ 협약식 체결을 통하여 직영점 수익금의 1%를 매월 정기적으로 사랑의 열매에 기부하기도 하였으며, 향후 지속적인 캠페인 활동으로 전국 가맹점이 착한가게로 확대해 나갈 수 있도록 캠페인을 지속적으로 수행할 예정이다(놀부, 2011). 또한 전국에 340여개 체인점을 보유하고 있는 (주)원앤원은 각종 사회복지법인 지원 및 장학금 지급, 불우한 어르신들을 위한 생일잔치 프로그램 운영 등의 활발한 CSR을 시행하고 있다(원앤원, 2011).

패밀리레스토랑 뽀빠(VIPS)를 비롯하여 전국적으로 외식부문 100여개 직영점과 푸레쥬르 등 프랜차이즈 부문 1,300여개 직/가맹점이 운영되고 있는 CJ푸드빌은 2009년 3월 ‘CJ푸드빌 자원봉사단’을 발족하였고, 이를 통해 최근 기업의 사회적 책임이 부각되면서 사회와 함께 발전하고 성장해야 하는 바람직한 기업 상을 실천하는 것을 목적으로 도시락 배달 및 공부방 지원, 1인 1제안 기부운동 등의 자원봉사활동을 전개하고 있다. CJ푸드빌은 향후 더욱 다양한 CSR 프로그램으로 확대해 나갈 예정이다(월간식당, 2009).

이와 더불어 패스트푸드 기업의 CSR활동 또한 활발히 진행 중이다. 특히 패스트푸드 기업 한국맥도날드, 롯데리아, 버거킹 등은 CSR로 2002년 환경부와 체결한 ‘1회용품 줄이기 자발적 협약’에 따라 환경부의 일회용품 줄이기 운동에 동참하고, 고객이 찾아가지 않은 일회용 컵의 보증금을 환경보존을 위한 행사에 지원하는 등 환경보호에 대한 적극적인 참여와

학생들에게 장학금 지급 등을 통해 CSR 활동을 수행하고 있다(버거킹, 2011).

이러한 실무적 현황에 따라 프랜차이즈 기업의 CSR의 중요성에 대한 연구들도 제시된다. 기존 연구에 의하면, 프랜차이즈 산업 가운데, 외식 기업의 CSR에 대한 인식은 소비자 행동, 신뢰성 및 서비스 평가의 만족 수준을 증가시키는데 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출한 바 있다(정효선 외, 2009). 이와 더불어 CSR이 프랜차이즈 조직시민행동에 미치는 영향(이경희 외, 2010), CSR에 대한 소비자들의 서비스 품질 측정(정효선 외, 2009; 김종근 외, 2011) 등에 대한 연구가 진행되었다. 그러나 아직까지도 소비자의 프랜차이즈 산업에 대한 CSR 인식의 증가에도 불구하고 국내 프랜차이즈 산업의 CSR에 대한 투자나 정책에 대한 반영 수준은 미흡한 수준이다.

Ⅲ. 연구모형

본 연구는 기존연구 고찰 및 국내외 기업들의 CSR 현황을 검토하고, 기업들의 CSR 활동에 있어서 다음과 같이 총 4개의 단계별 수준이 있음을 제시한다. 1단계는 일시적인 자원

CSR의 단계별 수준 제시				
	1단계	2단계	3단계	4단계
기간	일시적	정기적	정기적	지속적
형태	자원조직 구성	자원조직 구성	전담조직 구성	전담조직 구성
활동 내용	-자선행사	-자선행사 -기부, 환경운동	-자선행사, 캠페인 -가맹점 지원 -커뮤니티 운영	-가맹점-가맹본부 협력 CSR
목표	-기업 이미지 제고	-기업 이미지 제고	-소비자 참여 유도 -소비자 신뢰 형성	-기업 가치 공유 -가맹본부-가맹점-소비자 간 지속적 관계 유도 -기업의 궁극적 메시지 전달

<그림 1> 연구모형

형태의 행사로써 진행되며, 이를 통해 기업은 긍정적인 기업 이미지를 제고하고자 한다. 2단계는 정기적인 행사의 개최로, 예를 들면 자선행사 및 기부, 환경캠페인을 실시한다. 3단계는 1, 2단계와는 달리, 기업 내 CSR을 전담하는 조직이 구성된다. 즉 국외 기업 중 맥도널드 사례와 같이 CSR 수행을 통한 커뮤니티가 운영되며, 3단계의 목표는 기업 뿐 아니라, 소비자의 참여 유도를 통한 신뢰 형성을 목표로 한다. 마지막으로 4단계는 가맹점-가맹본부의 협력 하에 CSR이 전개된다는 점이다. 특히, 프랜차이즈 업계는 사업 특성 상, 가맹본부 뿐 아니라, 가맹점과의 상호작용을 통한 협력적인 CSR이 수행되어야 한다. 즉 4단계를 통한 궁극적인 목표는 가맹본부와 가맹점의 기업 가치의 공유를 목적으로 하며, 더 나아가 가맹본부-가맹점-소비자 간 지속적인 관계 구축 및 기업의 궁극적 메시지를 전달한다는 점이다. 본 연구모형은 다음과 같다(<그림 1> 참조).

IV. 기업별 사례

1. CSR에 관한 국내 사례

1.1. 비 프랜차이즈 산업

1.1.1. 삼성전자

전 세계에 사업장과 판매법인 등을 운영하고 있는 삼성전자는 지역사회에 적합한 CSR 프로그램 프로세스를 구축하고 있다. 이는 지역사회 내의 이슈를 발굴하고 이를 토대로 각 지역에 적합한 프로그램을 개발하는 것이다. 또한 북미지역에서 제품 수익금의 일부를 미식축구, 야구, 농구, 그리고 골프 스타들의 자선재단에 기부하는 'Samsung Hope for Children' 프로그램을 진행하고 있으며, 미국 정부가 추진하고 있는 수학 및 과학 교육과 관련된 CSR의 일환으로 'Solve for Tomorrow' 프로그램을 진행하고 있다. 뿐만 아니라 아프리카 15개국에서는 유네스코(UNESCO)와 한국국제협력단(KOICA)이 함께 민관협력 사업으로 현지 주민의 문명퇴치 및 지역개발 사업을 위한 프로그램을 진행하고 있다.

1.1.2. 유한킴벌리

국내에서 가장 널리 알려진 CSR을 펼치고 있는 기업은 유한킴벌리이다. 1984년부터 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인을 전개한 유한킴벌리는 이를 통해 식목 사업과 숲 가꾸기 일을 시작으로 생태환경의 보존을 위한 활동으로 숲 가꾸기 및 국공유림 나무심기, 자연환경 체험교육과 숲 생태전문가 양성 및 연구조사 그리고 해외사례연구 등 다양한 숲 보존 활동

을 전개하고 있다.

건강한 숲 조성을 위해서 505만 여 그루의 나무를 심었고, 천연림 보육과 어린나무 가꾸기 등의 숲 가꾸기 사업을 통하여 총 7,533ha의 숲을 조성하였다. 1985년부터는 매년 식목일에 신혼부부 나무심기 행사를 개최하고 있다.

그린 경영을 위해 유한킴벌리는 2015년까지 환경 및 에너지에 대한 비전 달성을 통한 사회 기여를 목표로 환경부하를 줄이고 환경보호 운동 동참과 조직원의 환경관리 능력의 배양으로 환경부문을 이끄는 기업이 되기 위해 노력하고 있다. 2008년에는 환경부문 성과에서 오염배출 방지시설 평가 개선과 환경마크 인증 획득, 그리고 친환경 펄프인증 취득 부분에 부합하다는 평가를 받았다.

1.1.3. 풀무원

풀무원은 지속경영을 체계적으로 추진하기 위하여 CSR을 반응적 CSR과 전략적 CSR로 분류하였다. 반응적 CSR은 사회의 주요한 이슈나 이해관계자의 요구에 대응하는 것을 목표로 하는 활동이고, 전략적 CSR은 인간과 자연을 함께 사랑하는 로하스 기업의 비전 달성을 전략적으로 추진하는 활동이다.

반응적 CSR 활동으로는 유엔글로벌콤팩트 한국협회에서 주최한 ‘Global CSR Conference 2011’에 참석하여 이윤 추구뿐만 아니라 기업의 지속가능성을 도모하고 이를 통해 경쟁력을 강화하는 방안을 논의하였으며, ‘녹색소비자(Green Consumer)와 바른 먹거리’라는 주제로 풀무원의 전략적 CSR 및 반응적 CSR을 소개하였다. 동시에 소비자들의 요구에 맞춘 바른 먹거리 활동을 공유하였다. 또한 2011년 4월, 풀무원은 단시간 안에 공정거래 자율준수 프로그램(Compliance Program)을 체계적으로 구축하고 운영해 온 점을 높이 평가받아 풀무원식품과 푸드머스가 공정거래위원장 표창을 수상하였다. 한편, 2011년 3월에는 공식적으로 CCM을 도입하고 비전 및 운영 조직을 수립을 통하여 체계적인 운영 매뉴얼을 구축하며, 고객응대 프로세스 및 VOC 시스템 개선을 통해 소비자의 불만을 최소화하였다. 또한 물의 소중함 및 보존의 중요성을 알리고자 ‘프로젝트 WET(Water Education for Teachers)’를 도입, 2011년 10개 학교 250명의 학생에게 WET 프로그램 교육을 실시하였다. 이 프로그램은 현재 42개국에서 도입하여 운영하고 있으며, 전 세계적인 물 교육 프로그램으로 매년 4만 명 이상 참여하고 있다.

1.1.4. 현대자동차

인도에 1998년 진출 이후 지속적인 성장세를 보이고 있는 현대자동차는 공익연계마케팅을 활용한 적극적인 CSR을 통해 기업이미지와 성과 제고를 달성할 수 있었다. 이는 기업의

특성을 고려한 차별화된 CSR 전략으로 가능했다. 공익연계마케팅이란 기업이 특정 상품의 판매량과 참여 사업을 연계 하는 활동이다. 이를 통해 현대자동차는 자동차가 1대가 팔릴 때마다 재단에 100루피(약 2,500원)를 기부하고, 성금을 CSR 추진 활동의 자금원으로 활용하였다. 현대자동차는 한국 기업으로는 유일하게 CSR 전담 독립재단을 별도로 설립하였는데, “함께 움직이는 세상”을 만든다는 모토로 현대모터재단(Hyundai Motor India Foundation)을 설립하고, 이를 통해 자금 모금 및 지원 사업 부문 등을 결정한다.

한편, 문화적 이해를 촉진하기 위한 방안으로 문화교류 프로그램을 추진하였다. 문화적 이해가 전제되어야만 상업적 교류 또한 가능하다는 신념으로 첸나이한국문화원(Indo-Korean Cultural and Information Center)을 개원하였다. 이는 한국과 인도 양국의 언어 및 문화, 각종 정보 교류, 그리고 이에 대한 습득에 중점을 두고 있다. 구식 병원건물 개보수와 의료용 차량 제공 등 건강 보호와 전염병 감소를 위한 무료 진료 및 상담의 진행, 교통안전프로그램의 실시 등 지역사회를 위한 다양한 개발 활동을 수행하고 있다. 마지막으로, 가난한 공립학교에 책상과 의자 등 교육기자재 지원 및 교육시설이 부족한 지역에 야간 학교 설립 및 전문 직업훈련 제공, 자연재해 발생 시 구호금 제공, 고장자동차 무상 수리 프로그램을 진행하고 있다. 특히 교통안전 프로그램 실시 등 자동차제품과 연계한 공익연계마케팅을 잘 활용하고 있다.

1.1.5. LG전자

LG전자는 기업의 브랜드 이미지 구축 및 조직신뢰성의 고양을 위하여 CSR을 추진하였다. 이는 잠재투자자의 유치 및 고객들과의 관계 개선, 유능한 재원의 확보를 위해 추진되고 있다. CSR 책임자로는 경험이 많은 사람들을 영입하여 전담활동을 이끌도록 하고, 효율성 증대를 위해 현지 사정에 대해 잘 알고 추진 경험이 많은 직원을 고용하였다. 또한 인도 최대 NGO 중 하나인 프라야스(Prayas)와 함께 미개발 지역 주민들의 교육 및 자립심 육성을 위한 캠페인을 추진하였다. 뿐만 아니라 지역주민 건강 제고를 위하여 진료소 설립 및 국립 의료 기관이 없는 24개 촌락을 순회하는 이동진료소 의료서비스를 제공하였다. 교육관련 활동으로는 인도산업훈련원(ITI)에 기자재 지원 및 공과대, MBA 학생들의 장학금을 지원하였다.

1.1.6. 웅진코웨이

물과 관련이 깊은 주력 상품을 갖고 있는 생활환경 가전기업인 웅진코웨이는 정수기가 대표적인 상품인 만큼, 기업의 CSR 또한 식수환경개선과 같은 물을 포함한 환경 관련 프로그램을 적극적으로 실시하고 있다.

구체적인 예로, 수질여건이 열악한 캄보디아 지역 주민들의 식수환경개선을 위해 2006년부터 ‘펌프식’ 우물파기에 착수하였고, 그 결과 지금까지 575개의 우물이 완공되었다. 뿐만 아니라 생산 공장이 위치한 지역의 하천 정화사업 및 생태계 복원 사업, 환경 교육 진행 등 전략적 환경 관련 CSR을 수행하고 있다.

1.1.7. 두산인프라코어

기계산업 기업인 두산인프라코어의 CSR 주요 전략은 ‘구호’로, 국내외에서 적극적인 재해 구호활동을 전개하고 있다. 특히 수많은 사상자를 낸 쓰촨성 대지진과 칭하이성 대지진이 발생했을 때, 두산인프라코어 중국 현지법인은 구조팀 파견과 함께 피해복구 현장에 자사의 장비를 투입하는 구호활동을 실시하였다. 또한 미국의 강물범람 사태 때에도 자사의 주력 제품 중 하나인 밥캣(Bobcat)을 40여기 제공하여 피해복구를 지원함으로써 두산인프라코어에 대한 지역사회와 긍정적인 인식을 제고하도록 하였다.

1.1.8. 한국유나이티드 제약

한국유나이티드 제약은 2008년 3월에 비영리단체인 HURC(Hanyang United Rheumatism Center) 베트남 재단을 설립하였다. 이 재단을 통해 베트남에서 류마티스 분야를 중심으로 상호 의학교류 및 사회봉사, 의료서비스 사업을 추진하고 있으며, 2006년부터 아프리카에서 말라리아 퇴치 의약품과 2010년부터 베트남에서 11개 초등학교에 의약품을 지원하는 프로그램을 진행하고 있다.

1.1.9. 롯데백화점

롯데백화점은 2009년부터 해외 아동들과 직원들의 1:1 자매결연 프로그램을 통한 해외 빈곤어린이들 후원과 직원들의 자율적인 기부 문화 활성화를 도모하기 위하여 매칭그랜트(Matching grant) 시스템을 도입하였다. 이는 직원들이 기부한 금액만큼을 회사에서도 기부하는 시스템이다.

1.2. 프랜차이즈 산업

1.2.1. 국수나무

전국의 400곳이 넘는 곳에 ‘국수나무’와 ‘화평동 왕냉면’의 가맹점을 보유하고 있는 면·국수 프랜차이즈 부문 업계 선두인 (주)해피브릿지는 “이익이 남으면 사회단체에 기부하고,

돈이 아니라 사람이 주인인 회사를 만든다”라는 창업 정신 아래 창업자 6인은 협동조합이 기업에 가장 적합하다는 결단에 따라 주식회사에서 노동자협동조합으로 전환하였다. 이에 따라 (주)해피브릿지의 주인은 창업주를 포함하여 주주 15명에서 5년 이상 장기근속 직원 67명으로 바뀌었다. 이로 인해 (주)해피브릿지는 여성가족부에서 ‘가족친화 우수기업’으로 선정되었다. (주)해피브릿지는 CSR에 대한 관심 또한 높다. (주)해피브릿지 대표는 기업의 규모가 크지는 않지만 사회에 기여해야 한다는 생각을 가지고 사회적 기업 및 저소득층 자녀들의 자립, 예술 활동에 대한 재정지원 등의 CSR을 전개하고 있다.

한편, 가맹점주 지원을 위해 신한은행과 업무협약을 체결하고 최대 5,000만원까지 무담보 대출을 지원하기로 하였으며, 앞으로 타 금융기관들과도 업무협약을 체결하여 가맹점주에 대한 지원을 확대해 나갈 계획이다.

1.2.2. 원할머니보쌈

‘원할머니보쌈’, 수제햄부대찌개전문점 ‘박가부대찌개/닭갈비’, ‘족발중심’ 등으로 유명한 (주)원앤원은 ‘기업의 사회적 책임’이라는 단어가 생소하던 시절인 2006년부터 매년 ‘노인의 날’에 개최되는 ‘청계천 은빛한마당’ 행사에 맞춰 서울 황학동과 신당동 지역 기초생활수급자 등 어려운 이웃 200여명을 초청하여 따뜻한 음식과 생활용품 등을 나눠주는 행사를 진행하고 있다. 또한 서울 중구청의 한 사회복지관과 함께 거동이 불편하여 출입이 어려운 어르신을 대상으로 매월 생월잔치를 진행하고 케이크와 음식도 대접하고 있다.

(주)원앤원은 복지단체에는 매월 후원금 100만원, 고등학교와 대학교에는 매년 장학금을 기부하고 있다. 또한 신규출점 점포를 대상으로 100호점까지 가맹금 1,200만원 전액 면제 및 홍보비 200만원 지원의 혜택을 주고 있으며, (주)원앤원의 또 다른 브랜드인 커피전문점 ‘커피에투온’은 20호점까지 신규 창업자에게 가맹금 1,200만원 전액 면제와 인테리어 비용의 20%를 지원한다.

(주)원앤원은 사회의 도움이 필요한 각종 행사에 시식차량의 후원과 무의탁 어르신들, 젊은이, 아이들에게 원할머니보쌈의 보쌈과 족발 등을 무료로 제공할 방침이다. 이는 ‘행복 나눔’의 경영이념을 실천해 나가기 위해 장학사업과 무의탁 노인 및 복지회 후원 등 다양한 CSR을 전개하고 있다.

1.2.3. 꿀닭

육류·계육 식품제조 및 도매업을 하고 있는 꿀닭의 모기업인 (주)대대푸드원은 종사자가 12명으로 중견기업이다. 이에 다양한 CSR을 진행하고 있다. (주)대대푸드원은 2012년도에만 현장 동행면접과 채용설명회를 통하여 인천시 남동 구민을 24명 채용함에 따라, 2012년

4월 자회사인 (주)대대에프씨는 인천형 예비 사회적 기업으로 선정되었다. 뿐만 아니라 불우한 실직가장에게 3차에 걸쳐 직영점을 무상으로 기증하고, 기업의 정기 행사로써 2004년부터 분기별로 불우이웃돕기 행사 등을 전개하고 있다.

한편, 꿀닭은 자사의 다양한 제품을 인천광역시푸드뱅크에 전달하고, 서울 송파구의 한 복지센터에 기증하는 행사도 진행하였다.

2. CSR에 관한 국외 사례

2.1. 비 프랜차이즈 산업

2.1.1. 더바디샵(THE BODY SHOP)

1976년 영국의 기업가 아니타 로디에 의해 간결한 포장과 자연에서 영감을 받아 홈 메이드 제품의 유통으로 시작된, 대표적인 친환경 브랜드인 더바디샵(THE BODY SHOP)은 일반적인 화장품 기업들이 추구하는 기업 가치와 다른 가치들을 내세우고 있다. 더바디샵의 기업 가치는 동물실험 반대, 커뮤니티 페어 트레이드(공정무역) 지원, 자아 존중 고취, 인권 보호, 지구 환경보호 등 다섯 가지로 삼고 있다.

더바디샵 재단의 특징은 2500여 개의 다양하고 많은 프로젝트 활동을 지원하고 있다. 특히 세 가지 주제, 동물 보호, 인권, 환경보호 등을 중심으로 지원 사업을 전개하고 있다. 또한 타 기업 재단과 더바디샵의 차별점으로 ‘독립성’을 꼽을 수 있다. 이는 750명(리틀햄프턴 600명, 런던 150명)에 달하는 각각의 활동가들이 독립적인 판단 하에 움직이기 때문이다.

한편, 더바디샵 대표와 9명의 이사진은 자체적으로 회계 시스템 및 급여를 운영·결정하며 감사 또한 내·외부의 감사팀에 의해 이루어진다.

더바디샵 재단의 활동은 크게 3가지, 기부, 펀드 모금, 자원봉사활동으로 분류할 수 있다. 2011년 기준으로, 더바디샵 재단의 구체적인 활동 내역은 15개의 환경 단체에 13만 7703파운드 기부, 22개의 국제단체에 24만 9124파운드 보조금 지급, 30개의 미국권 단체에 12만 7050파운드 보조금 지급, 30개의 동물 보호 프로젝트에 10만 9246파운드 기부, 32개의 EMEA 국가 단체에 15만 4533파운드 보조금 지급, 72개의 인권 단체에 44만 7101파운드 기부, 9만 200마리의 동물이 기부를 통해 구제, 4만 1250파운드를 사하라 주민 식수 공급 프로젝트에서 모금, 매칭 프로젝트 진행, 21개의 아시아-태평양 국가 단체에 11만 3534파운드 보조금 지급 등 다양한 활동이 시행되었다.

한편, 기업설립 초기부터 그린마케팅을 도입한 더바디샵은 ‘그린오피스정책’을 시행하고 있다. 이는 사무실에서 사용하는 일회용 컵 대신 머그컵을 사용하도록 권장하고, 프린트 수량을 최소화하는 활동이다. 그린마케팅을 위한 더바디샵의 활동 내용은 다음과 같다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 더바디샵의 그린마케팅 활동

그린마케팅	내용
Eco Product/Service	<ul style="list-style-type: none"> • 생산부터 제품사용 후 버려지는 용기처리까지 자원낭비를 최소화하고 환경에 미치는 악영향을 피하기 위한 노력 • 제품은 재활용 가능한 재료로 만들고, 재활용 된 원료를 재구매하여 용기의 65% 이상을 재사용
Eco Visual Design	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 친환경주의를 표현하고자, 자연주의를 의미하는 잎사귀와 짙은 녹색의 텍스트와 심벌로 형상화
Eco Communication Design	<ul style="list-style-type: none"> • 순수 자연주의를 내세우기 위해 모델 없는 제품광고 시행 • 이산화탄소 절감을 위해 실행하고 있는 기업의 활동을 동영상으로 제작하고 이를 소비자와 친환경 기업의 이미지를 커뮤니케이션
Eco Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • 그린피스와 'Save the Whale' 캠페인을 진행함과 동시에 공식 환경정책을 제작하여 'The green book'을 발간 • 여러 환경단체들과 연대하여 환경에너지사용 캠페인 및 환경보호영화제 상영, 에코백사용 캠페인, 그린마일 리지 프로그램 등 다양한 캠페인활동 및 프로그램 운영 • 이를 통해 소비자들이 동참할 수 있는 에코활동 진행

자료: 이경현, 박정주 (2010).

2.1.2. 바클레이즈(Barclays)

글로벌 금융회사인 바클레이즈는 자신의 전문영역인 금융지식을 활용하여 CSR을 적극적으로 전개하고 있다. 특히, 전 세계 인구의 26%만이 금융 서비스의 혜택을 받고 있는 점에 착안해 다양한 금융서비스를 금융소외지역에 제공하고 있다. 아프리카 및 아시아 빈곤 지역에서는 마을 주민들이 자치적인 금융그룹을 형성해 적금을 하고 소액대출을 제공하는 'Banking on Change' 프로그램을 실시하고 있으며, 빈곤계층 청소년들에게 금융교육과 다양한 금융지원 혜택을 제공하고 있다. 또한 2010년 북미에서는 소외된 계층의 어린이를 대상으로 한 금융교육에 2,500명에 달하는 직원들이 자원봉사자로 참여하였고, 빈민 지역의 중 고등학생들의 멘토로서 활동도 하였다. 영국에서는 'Barclays Money Skills'라는 금융 사회 공헌프로그램을 통해 취약계층 청소년들에게 경제상식 뿐만 아니라 재무관리기술 또한 가르쳐 사회경제적으로 성장할 수 있는 토대를 제공하였다. 또한, 미혼모에게는 대출상담 및 금융교육 제공, 경제적 자립을 위한 장학금도 수여하고 있다.

2.1.3. 이케아(IKEA)

세계 최대의 가구·인테리어 용품 기업인 스웨덴의 이케아(IKEA)는 'The IKEA Social

Initiative'라는 CSR 전담부서를 운영하고 있으며, 유니세프의 주요 파트너로 10년 넘게 활동하고 있다. 유니세프 교육프로그램에 전 세계 이케아 매장 판매금액의 일부를 지원하고 국제재난복구에도 동참하며, 아프리카의 브룬디, 리베리아 등에 학습용·보건소용 책상 18,000개, 스리랑카, 파키스탄, 인도네시아, 중국 등에 타월, 담요, 침낭, 식기, 학생가방 등 각종 구호물품 지원 활동을 전개하고 있다.

2.1.4. 제너럴 일렉트릭(General Electric: GE)

GE는 지역사회 기반의 자원봉사활동과 함께 전략적이고 광범위한 CSR을 펼치고 있다. GE는 CSR 비용으로 매년 1억 달러 이상을 지출하고 있으며, 2008년에는 주가가 55% 폭락하였음에도 불구하고 CSR 비용을 삭감하지 않았다. 또한 경기침체의 영향으로 인해 후원금이 급격히 감소하여 경영난을 겪고 있던 식량 및 주거지원기관(Food and Shelter Organization)에 2천만 달러를 지원하였다.

GE의 CSR은 크게 자원봉사조직 엘펀(Elfun; Electrical Fund)과 GE 재단을 중심으로 전개되고 있다. 글로벌 조직 엘펀은 GE 직원들이 구성원으로 전 세계 146개 지부를 운영하고 있다. 이는 자발적 봉사활동을 강조하고, 지역사회서비스 프로젝트 활동(영국-문맹 퇴치 캠페인, 브라질-학교 운동장 건립, 말레이시아-도서관 건립 등)에 집중하고 있다.

한편, 1953년에 설립된 GE 재단은 사업지역 소외계층의 교육 및 장학 사업과 공공정책 지원 등의 활동을 진행하고 있으며, 2009년에는 미국의 수학 및 과학 분야의 집중교육 지원 시스템 구축을 위하여 "Developing Futures TM in Education" 프로그램을 발표하였다.

2.1.5. 네슬레(Nestle)

네슬레의 경영목표는 매출과 이익의 증진 및 활동지역의 생활수준과 주민생활 질의 향상에 있다. 뿐만 아니라 더욱 발전하는 공급자가 되기 위하여 사회경제적 측면에서 원료수입보다 자국의 원자재를 이용한 생산이라는 원칙과 함께 농부들을 지원하고 있다. 농업경제학자와 약 5,000명의 현장기술자 및 계약자로 이루어진 네슬레 프로젝트팀은 21개국에서 28개 프로젝트를 통해 111,800명의 농부들에게 품질관리의 추적 및 식품안전 시스템 등 훈련과정의 수행과 재정적 지원, 그리고 정당한 가격책정 등의 다양한 혜택을 제공하고 있다. 또한 네슬레 'DoiTung Experimental and Demonstration Farm'은 태국 북부의 농부 수백 명이 아라비카 커피를 재배하여 더 높은 가격에 판매할 수 있도록 재배지 비옥화 및 관개시설, 수확기술을 위한 훈련을 시행하고 있으며, 중간 유통업자 없이 2만 명의 농부로부터 높은 가격에 커피를 구매하고 있다. 뿐만 아니라 생산량과 상관없이 지역농부로부터는 정기적으로 우유를 구입하고, 해당지역에 수집·저장·냉장시설의 개조 및 설치 등의 지역사회투자를 통하여 CSR을 실천하고 있다.

네슬레는 지속가능한 농업축진을 위해 농·식품산업과 관련하여 다양한 국제 이니셔티브 및 파트너십, 비영리협회 등의 조직과 적극적인 참여로 주도적인 역할을 수행하고 있고, 이와 같은 적극적인 국내외 파트너십 활동은 업계의 모범사례로써 벤치마킹 및 환경마케팅으로 활용되고 있다.

2.1.6. 에스티 로더(ESTEE LAUDER)

에스티 로더의 ‘핑크리본 캠페인’은 1992년 여성들의 유방암에 대한 인식 고취와 조기 검진의 중요성을 알리기 위해 시작한 후 전 세계로 확산되면서 가장 성공한 CSR 캠페인 중 하나가 되었다. 이 캠페인은 자사 고객들에게 150만 개의 핑크리본과 유방암 자가 진단카드를 나눠준 것이 계기가 되어 2010년에는 70여 개 국에서 진행하였다. 이를 위해 총 1억 1천만 개 이상의 핑크리본이 배포되었고, 식품 및 의류, 항공사 등 다양한 협력 기업들이 에스티 로더의 ‘핑크리본 캠페인’에 동참하면서 효과가 극대화되었다. 그 결과, 여성들의 건강 의식을 고취시킬 수 있었다. 또한 에스티 로더는 핑크리본 컬렉션 제품을 출시하여 판매 수익금의 일부를 유방암연구재단(BCRF)에 연구기금으로 기부하였고, 캠페인 참여 기업들 또한 핑크색 관련 제품의 판매 또는 이벤트를 통하여 판매 수익금의 일부를 유방암 기금으로 기증하였다. 이러한 캠페인 협력 기업의 기부금은 1993년부터 지금까지 약 4천 5백만 달러를 기록하였다. 유방암연구재단 측은 이 캠페인을 통하여 유방암에 대한 인식이 크게 향상되었다고 평가하였다.

2.1.7. 코카콜라

코카콜라는 CSR로 녹색경영을 추진하고 있다. 이를 위해 코카콜라는 3R 법칙을 적용하였다. 3R이란 Reduce, Recycle, Replenish 법칙으로, 물 자원을 아끼고 재생하여 다시 채운다는 뜻이다. 이에 물에 대한 코카콜라의 종합 전략은 자사 공장의 물 사용의 성과(물 효율, 수질, 폐수 처리)에서부터 상수원 보호 및 물 자원에 대한 홍보, 그리고 공공의식 증진까지 포함한다. 이를 위하여 2010년 폐수 처리 및 재사용 기준을 확립하고, 빗물 저장 및 농업용수의 효율적 공급 등에 대한 투자와 실행을 계획하고 있다. 이로 인한 기대효과는 2012년까지 물 효율을 20% 향상시켜 약 500억 리터의 물을 절약하는 것이다.

한편, 코카콜라는 ‘물 관리’ 녹색경영을 위해 친환경 기관과 협력하였다. 그 방안으로 더욱 효과적인 물 관리 투자가 가능하도록 외부 전문기관과의 파트너십을 통해 World Wildlife Fund(WWF)에 기금을 투자하고, ‘물 효율 관리 지침서’를 함께 제작, 이를 자사의 각 보틀링 공장에 배포하였으며, 그린피스(Greenpeace)와 함께 코카콜라의 자동판매기 및 쿨러 기계에서 배출되는 탄소가스 감축을 위한 노력을 실시하고 있다.

2.1.8. 아사히 맥주

아사히 맥주의 CSR 활동은 맥주를 만드는데 필요한 기본 원료인 물, 보리, 호프 등을 모두 자연으로부터 얻으므로, 기업의 생존을 위해 지구 환경 보전 활동은 필수불가결하다는 인식하에 환경경영에 주력하고 있다. 이는 저탄소 사회 구축, 순환형 사회 구축, 생물다양성 보전, 환경 교육 등 4가지 테마를 토대로 추진하고 있다. 먼저 저탄소 사회 구축을 위한 활동으로는 배기가스를 다시 에너지로 재활용하는 코제너레이션 시스템과 폐수에 있는 메탄 가스를 재활용 할 수 있는 폐수 처리 시설을 도입하여 아사히 맥주 전 공장에서 맥주 발효 공정에서 발생하는 이산화탄소를 수집·저장하여 병, 캔 등 포장 공정에 재활용하고 있으며, 2003년부터는 구마모토현의 ‘아소니시하라인드팜’ 풍력발전사업을 지원하고 있다. 두 번째 순환형 사회 구축을 위한 활동은 제조 과정에서 발생하는 부산물 등의 폐기물을 100% 재활용하는 것이다. 연간 총 30만 톤이 발생하는 폐기물은 1996년 이바라키 공장에서 이를 100% 재활용을 처음으로 달성한데 이어 1998년 전 공장으로 확대하였고, 이를 위해 환경 부하가 적은 포장 용기 개발 및 병, 캔 등의 재활용에도 도입을 적극적으로 추진하고 있다. 세 번째 생물 다양성 보전을 위한 활동으로는 히로시마현에 ‘아사히의 숲’을 조성하여 직원과 그 가족들이 자원봉사자로 참여하여 유지 및 관리하고, 니시노미야 공장은 직원 및 아이들의 쉼터로 이용이 가능하도록 잠자리 연못을 조성하였다. 또한 카나가와 공장은 공장 준공 시부터 반딧불이 살 수 있는 환경의 조성을 목표로 반딧불 유충을 사육하였고, 그 결과 매년 반딧불을 보기 위해 많은 관광객들이 몰려들고 있다. 마지막으로 환경 교육을 위한 활동으로는 지역 사회를 중심으로 하여 각종 환경 행사와 환경 교육을 실시하고 있다.

아사히 맥주의 CSR의 구체적인 예는 다음과 같다(<표 3> 참조).

〈표 3〉 아사히 맥주의 CSR

공헌활동	내용
문화예술 공헌활동	<ul style="list-style-type: none"> • 아사히 아트스퀘어: 아사히맥주가 운영하는 예술 시설로 미술, 무용, 연극, 영상 등 다양한예술 분야를 부담 없이 즐길 수 있음 • 아사히 아트페스티벌: 2002년부터 아사히 맥주가 주최하는 장르(미술, 음악, 댄스 등)를 추월한 예술 축제 • 아사히 에코아트시리즈: 환경보전 활동과 예술문화 활동을 연결하여 예술가와 지역 주민이 함께 즐길 수 있는 프로그램
사회공헌 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 아사히 원비어(One Beer) 클럽: 2002년에 도입된 직원의 기부 제도로 '맥주 한잔분의 사회공헌' 이라는 모토로 직원의 자발적인 의사에 따라 매월 1계좌당 200엔씩 적립해 다양한 사회 공헌 활동 단계에 기부 • 에코 마일리지: 직원들이 직장 인근의 쓰레기 줍기 등 자원봉사를 해 쌓은 포인트를 금액으로 산출해 지역 사회 공헌 활동에 기부

자료: KOTRA (2010). 주요국 기업의 CSR 활동사례.

2.1.9. H&M

대표적인 SPA 브랜드 중의 하나인 스웨덴의 H&M은 CSR 전담부서를 운영하고 있다. 이는 스웨덴 본사에서 CSR Support Department를 운영하고 있으며, Global CSR Team은 전세계 총 83명으로 구성되어 있다. CSR의 구체적인 활동으로는 2009년 Water Aid를 위해 인도, 방글라데시, 파키스탄에 총 64만 달러를 기부하였다. 또한, 암 퇴치 운동으로 미국, 덴마크, 포르투갈, 스페인에 총 17만 달러를 기부하였으며, 중국 어린이들의 인권을 위해 'Save The Children Sweden'이라는 활동을 통해 31만 달러를 지원하였다. 뿐만 아니라 유니세프 및 재난구호 성금 지원, Helping Hand, Red Cross 등의 구호단체에 의류를 기증하는 등 다양한 CSR 활동을 전개하고 있다.

2.2. 프랜차이즈 산업

2.2.1. 맥도날드

맥도날드의 CSR은 재활용 포장지의 사용을 점차 늘려 상품을 포장하고, 포장 분량을 줄이는 등 환경을 보호하기 위한 다양한 방안들을 실천하고 있다. 그러나 맥도날드라는 거대한 글로벌기업의 환경보호 정책을 제대로 실천하기 위해서는 더욱 포괄적인 지원책이 필요하므로, 2002년에 맥도날드의 환경보호 사업을 지원하기 위하여 지구환경의회(GEC)가 조직되었다. 지구 환경의 보호 차원에서 선결 과제와 참여 프로젝트 및 사업을 선정하는 것이 임무이며, 그에 대한 결과는 맥도날드의 사회책임운영위원회(SRSC)에 보고되고 있다. 또한 2002년 환경부와 국내 상주하는 패스트푸드 기업들이 체결한 '1회용품 줄이기 자발적 협약'에 따라 환경부의 1회용품 줄이기 운동에 동참하고, 고객이 찾아가지 않은 1회용 컵의 보증금은 환경보존을 위한 행사에 지원하는 등 환경보호에 적극 참여하고 있다. 또한 장학금 지급 등의 CSR도 실행하고 있다.

한편, 맥도날드는 'Go Active!'라는 프로그램을 운영하고 있다. 이는 균형 있는 영양공급과 운동장려 프로그램으로써 Balanced lifestyle initiative를 구성하여 영양 메뉴의 개발과 건강 정보를 제공하는 교육이다. 이를 통해 사회책임적 영양공급의 비전/원칙/가이드라인을 제시하며 원재료 인증 프로그램과 지역공급업체 육성프로그램을 병행하고 있다. 또 특이한 점은 1961년 매장의 매니저들을 대상으로 경영기술 및 고객 서비스 등 햄버거와 관련된 전문 교육을 실시하기 위해 햄버거대학을 설립하였다. 이 대학은 시드니, 뮌헨, 런던, 홍콩, 상파울루, 도쿄, 시카고 등 7개 지역에 설립되어 있다. 뿐만 아니라 맥도날드 House Program을 통해 난치병 어린이 가족에게 숙박을 제공하고, 찾아가는 의료·교육 서비스인 맥도날드 Care Mobile Program을 시행하고 있다. 또한 '로널드맥도날드어린이기금'을 설립하여 이 기금을 선천성 질병을 앓고 있는 어린이들의 치료비로 사용하고 있다.

2.2.2. KFC

KFC는 KFC의 고향인 켄터키주 루이빌(Louisville)에서 CSR의 일환으로 도로의 구멍을 메우는 일을 진행하였다. 미국의 도로는 넓기 때문에 꽤 많은 구멍들이 나있어 자칫 사고로 이어질 확률이 있고, 이 구멍을 메우는 돈 또한 많이 소요된다고 한다. 이에 루이빌은 KFC의 제안을 받아들여 이들의 활동을 지원하고 있다.

KFC는 KFC 재단을 통하여 전 세계 모든 사람들에게 교육의 기회가 제공되고, 사람들이 꿈을 달성할 수 있도록 지원하고 있다. 뿐만 아니라 KFC에서 다양성은 철학 그 이상으로, ‘함께 일하는 방법’ 원칙을 설립하는데 한 부분을 차지하였다. 이를 위해 KFC의 글로벌 문화는 스타일과 배경이 다양한 근로자들을 적극적으로 발전시키고 있는데, 이는 다양성과 포용이 사람들의 힘을 촉발시키기 때문이다. 결국 모든 사람들이 가치 있고, 지원받고 있음을 느낄 수 있는 장소를 만드는 것은 참여와 혁신, 수행 그리고 긍정적인 경영성과를 이끌 수 있다.

한편, KFC의 모기업인 얀브랜드(Yum! Brand)는 윤리적이고 책임 있는 자세로 비즈니스를 하기 위해 최선을 다하고 있다. 이를 위해 미국 공급업체에 대한 모든 법적 요구사항과 윤리적 사업 관행의 준수를 장려하고자 공급업체 행동강령을 설립하였다. 또한 KFC는 음식과 고객만큼이나 환경에 전념하고 있는데, 환경에 미치는 영향을 줄이고 개선책을 수립하기 위해 노력하고 있으며, 동물 복지 프로그램 운영을 통해 동물의 인도적 처리를 위해 최선을 다하고 있다.

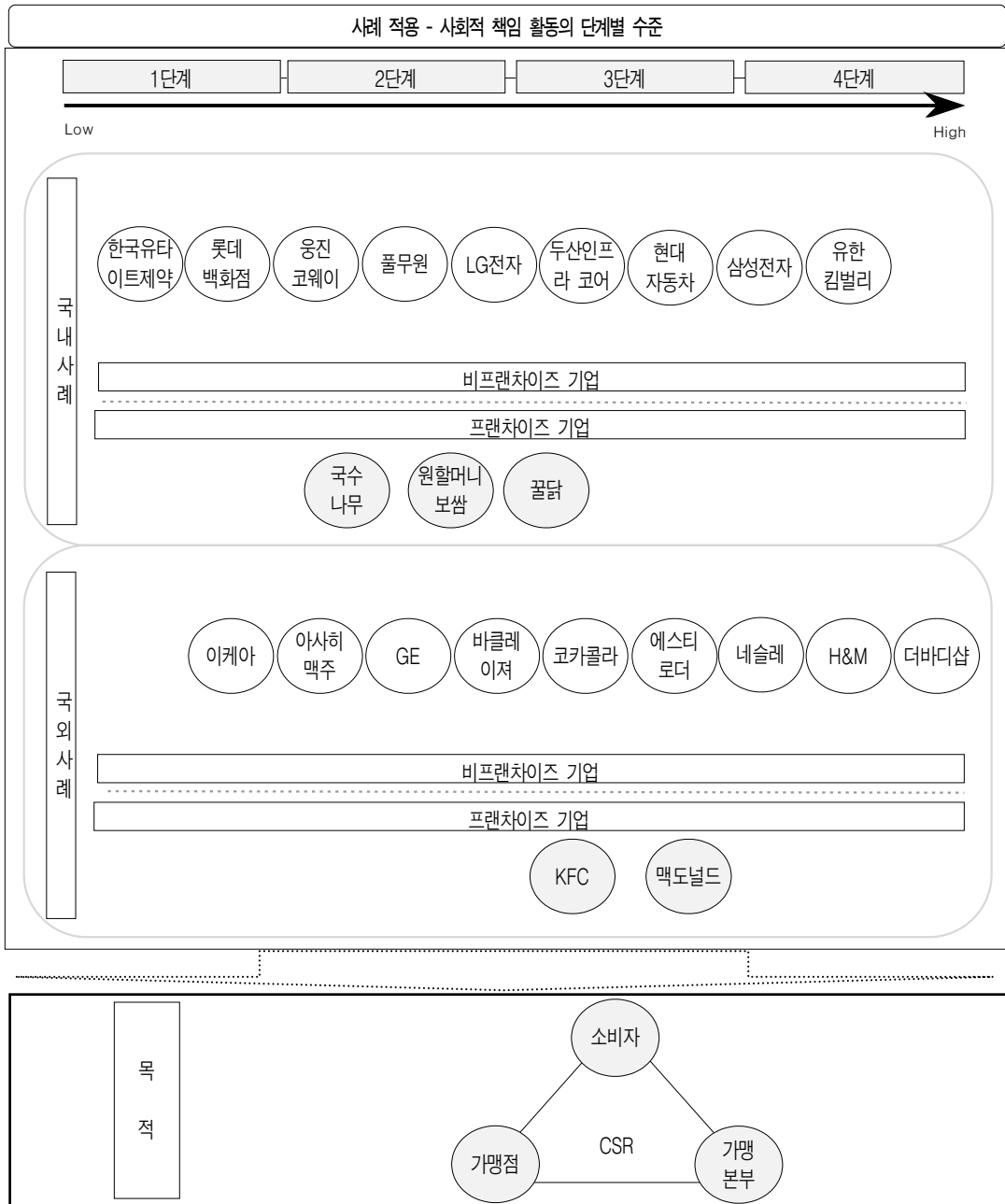
V. 결론 및 시사점

1. 결론

본 연구는 기존 연구의 고찰 및 실무적 사례에 따라 총 4가지 단계의 CSR에 관한 단계별 수준을 제시했다. 총 4단계의 수준이 제시되었지만, 사례 검토를 통해 국내 프랜차이즈 기업의 CSR의 수준은 1, 2단계의 수준으로 나타나는 것으로 확인되었다.

<그림 2>와 같이 본 연구에서 제시한 총 23개의 국내외 기업의 사례를 살펴보면 다음과 같다. 산업의 형태는 크게 국내와 국외로 구분하였으며, 이들을 프랜차이즈 산업과 비프랜차이즈 산업으로 분류하여 진행되었다. 23개의 표본은 본 연구에서 제시된 각 기준(일시적/정기적, 자원/전담)에 부합하는 활동 내용을 토대로 배치시켰다. 국내 사례 가운데, 비프랜차이즈 현황은 유한킴벌리, 현대자동차, 삼성전자 등의 사회적 책임 활동이 가장 높은 것으

로 확인되며, 국외의 비프랜차이즈 업계 현황은 더 바디샵의 사회적 책임 활동 내용이 그 수준과 제공하고자 하는 제품 및 기업 가치와의 연관성이 가장 높은 것으로 나타났다. 또한 에스티로더와 H&M의 CSR 수준도 높은 것으로 확인되었다. 반면, 국내의 프랜차이즈 업계의 CSR 내용은 꿀담이 가맹본부에 대한 직접적인 지원 등으로 인해 기업이 가고자 하는 방



향과 CSR의 연계성이 가장 높은 것으로 확인되었으나, 전반적으로 사회적 책임 활동 정도가 미비한 것으로 확인된다. 국내의 프랜차이즈 업계와 달리, 국외의 경우 맥도널드의 CSR은 소비자의 참여를 유도시킬 수 있는 여러 가지 방안 모색과 재활용 용기 줄이기 등과 같은 환경 캠페인 등을 통한 마케팅에 집중하고 있다.

이처럼 본 연구모형에서 제시된 4단계의 내용과 같이 CSR이 전반적인 기업의 이념 및 기업이 추구하고자 하는 가치제고와 연계되어 기업 내 경영원칙을 바탕으로 체계적이고 지속적으로 추진되어야 한다는 인식의 확산이 시급하다. 예를 들면, 본 연구에서 제시한 국외 사례 가운데 바디샵의 경우, 가맹점들은 창시자의 경영적 마인드 및 기업의 전반적인 가치를 공유하도록 의무화되어 있다. 즉 가맹본부는 가맹점주 선택하는 조건에 있어서 기업의 전반적인 경영 방침을 이해하고 가맹본부를 도와 CSR을 조직 구성원으로써 행할 수 있는 자로 선정한다. 이러한 과정은 향후 가맹본부 뿐 아니라, 가맹점이 함께 CSR을 수행할 수 있는 기회가 되며, 더 나아가 소비자는 가맹본부-가맹점을 하나의 기업으로 인식하여 기업 전반의 이미지를 긍정적으로 지각할 수 있도록 한다. 또한 기업에서 제고해야 할 CSR은 일시적인 지원 및 기부활동뿐 아니라 체계적인 교육 및 사내 캠페인, 이를 통한 커뮤니티 형성, 그리고 이들을 조직화시키는 작업 등을 통해 조직 내의 관심과 공감대 형성 마련이 우선시 되도록 해야 할 것이다.

특히 프랜차이즈 산업의 특성인 가맹본부-가맹점 간의 CSR에 대한 공감대 형성은 그 어떤 작업보다도 우선시되어야 하는 부분이다. 기업이 CSR을 통해 가고자 하는 방향을 내부적으로 공유하는 작업이야말로 궁극적으로 소비자가 기업의 이미지를 긍정적으로 지각하고, 소비자-기업 간 신뢰관계 형성에 큰 영향을 미칠 것이다. 뿐만 아니라, 기업의 상품 및 서비스와 CSR의 관련 여부를 통해 기업은 보다 더 소비자들에게 기업의 메시지를 강하게 어필할 수 있을 것이다.

2. 시사점

앞서 살펴본 CSR의 이론적 배경과 국내외 기업들의 CSR에 관한 실무적 내용을 바탕으로 본 연구의 시사점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 선행연구에서 나타난 기업의 CSR에 관한 현황을 파악함으로써 CSR과 기업 경쟁력 제고 방안을 반추한 것에 대한 의의가 있다고 할 수 있다. 국내 기업들 대다수는 여전히 CSR 수행에 있어 국외 기업에 비해 CSR 수행을 위한 역량 및 수행 정도가 현저히 낮은 것으로 확인되었다. 즉 직무의 연속선상에서 CSR 수행이 아닌 기부 및 공익 차원에서 마케팅 수준으로 접근한다는 비판이 여전히 제기된다. 특히 프랜차이즈 업계에서는 이러한 현상이 더욱 두드러진 상황이다. 이러한 사회적 현상을 감안해 학계 및 실무적 측면

에서는 객관적이고 전문적인 시각으로 국내기업의 CSR의 성공사례와 성공요인을 발굴하고 이를 확산시키도록 노력해야 한다. 즉 CSR을 단순한 기업 홍보 차원으로 보거나, 혹은 기업 이미지 제고를 위해 지불하는 비용으로 간주하는 관점에서 벗어나야 한다. 이와 더불어 기업의 지속가능성이나 경쟁우위의 원천으로서 CSR을 인식하는 태도전환이 요구된다.

둘째, 동일한 맥락에서 기업들은 CSR에 있어 향후 기업의 성장과 성공을 위한 필수 요인으로 인식할 필요가 있다. 즉 기업의 단순한 경쟁력 제고 방안뿐 아니라, 차별화 요인으로써 사업 추진상의 장애 요인을 제거할 수 있는 수단으로 적극 활용하는 것이 중요하다. 전반적으로 CSR을 요구하는 소비자 및 사회 전반의 구조적인 변화 가운데, 기업이 제공하는 CSR은 향후 단순히 기업의 이미지 제고를 위한 하나의 방편이 아닌 전략적 경영체계를 전제로 추진되어야 할 것이다.

셋째, 궁극적인 기업의 CSR 활동 수행 목적이 소비자의 기업 평가에 대한 평가 요소로서의 충족 및 사회 전반에 기여해야 한다는 점이라고 한다면, 향후 프랜차이즈 업계의 CSR은 지역사회와 동반 성장을 우선적으로 고려하여 수행되어야 할 것이다. 한 예로 환경보호 차원에서 에너지 절약, 오염원 발생 축소에 대한 노력, 지역 내 상주한 가맹점의 구성원으로 지역 내 주민들을 고용 등이 이에 해당된다. 또한 이를 위해서는 가맹본부-가맹점이 추구하는 CSR과 지역 특성을 고려한 CSR의 조화가 필요하며, 이들을 고려한 세부 전략이 요구된다.

● 논문접수일 : 2013.05.15. ● 게재확정일 : 2013.06.18.

❖ 참고문헌 ❖

- 권기혁, 강수돌 (2012). CSR활동이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지, 25(7), 3085-3105.
- 김경휘, 반정호 (2006). 한국상황에서의 사회적기업의 개념과 유형에 관한 소고. 노동정책 연구, 6(4), 31-54.
- 김병호 (2002), 기업소유구조와 기업가치 및 수익률에 대한 연구: 임원지분율을 중심으로. 증권학회지, 30, 391-434.
- 김영찬, 안광호, 임영균 (2008). 사회공헌활동을 통한 삼성테스코의 지속가능경영. 아시아 마케팅저널, 10(3), 147-168.
- 김재휘, 김수정 (2005). 마케팅 커뮤니케이션 메시지가 기업태도에 미치는 영향. 광고연구, 69, 33-54.
- 김종근, 김현배, 송한슬 (2011). 외식기업의 서비스 품질과 사회적 책임 활동의 관계에 관

- 한 연구. 사회과학논총, 18(1), 99-114.
- 김창수 (2010). 기업의 사회적 책임활동과 기업가치. 한국증권학회지, 38(4), 507-545.
- 김창호 (2012). 사회변화에 따른 사회적 기업 개념의 재정립. 한국인사관리학회 춘계학술대회.
- 김태희, 이모숙, 최동주 (2004). Dineserv를 이용한 한식당의 서비스 품질에 관한 연구. 외식경영연구, 7(2), 7-25.
- 박미라 (2008). 외식기업의 사회적 책임활동(Corporate Social Responsibility)이 기업 이미지에 미치는 영향 - 패스트푸드 기업을 중심으로. 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 박병진, 김도희 (2013). 공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례. KBR, 17(2), 73-99.
- 박찬영 (1998). 한국기업의 사회공헌에 대한 평가. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 배현미 (2007). 기업의 사회책임활동(CSR)이 기업 이미지와 명성에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 변선영, 김진욱 (2011). 한일 기업의 전략적 CSR 활동과 기업성과. 국제경영연구, 22(1), 83-110.
- 신강균 (2008). 기업의 사회적 책임활동(CSR) 10계명. 서울: 컴온북스.
- 신유근 (2001). 기업문화와 경영제도의 연계모형-한국형 경영방식의 개발을 위한 논거-. 경영논집, 35(4), 137-211.
- 육근효, 최미화 (2011). 기업의 사회적 책임, 소유구조, 재무성과 간의 관련성에 관한 연구. 회계와 감사연구, 53(1), 303-331.
- 윤각, 류지영 (2011). CSR활동의 내부마케팅 효과 연구: 기업명성과 임직원들의 직무만족을 중심으로. 홍보학연구, 15(3), 44.
- 이경현, 박정주 (2010). 친환경화장품기업의 에코디자인 아이덴티티 사례를 통한 소비자 인식과 태도에 관한 연구. 한국디자인트렌드학회, 75-86.
- 이경희, 안성훈, 이용기 (2010). 프랜차이즈 CSR이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개역할. 외식경영연구, 13(4), 297-321.
- 이애주, 김지희 (2010). 현대기업의 사회적 책임이 조직신뢰와 조직성과에 미치는 영향: 호텔식음료부서를 중심으로. 외식경영연구, 13(1), 31-58.
- 이한준, 박종철 (2009). 기업의 사회적 책임활동이 제품 및 기업평가에 미치는 영향: 신뢰의 매개 역할을 중심으로. 마케팅연구, 24(1), 231-250.
- 장정우, 채서일 (2007). 기업의 사회적 책임이 성과에 미치는 영향: 시장지향성과 경영자의 지원이 미치는 영향. 한국경영학회 통합학술회.
- 정용기 (2012). 기업의 사회적 책임활동(CSR) 성과요인과 지속성장성 예측. 대한경영학회지, 25(4), 2065-2089.

- 정효선, 윤혜현 (2009). 외식기업의 사회적 책임활동이 고객의 인지된 서비스 품질 (DINESERV)에 미치는 영향. *한국식품조리과학회지*, 25(1), 16-24.
- 정효선, 이수범, 윤혜현 (2009). 외식기업의 사회적 책임 활동에 대한 인식이 고객의 행동 의도에 미치는 영향에 관한 연구: 고객 만족도와 서비스 평가의 매개역할. *호텔경영학연구*, 18(6), 129-152.
- 최찬순 (2011). 기업의 사회 책임활동의 내부효과 연구. *한양대학교 대학원 박사학위논문*.
- 한충민, 박잔디 (2011). 외국기업의 사회적 책임에 대한 소비자 기대에 관한 실증 연구: 유럽 자동차 업체를 중심으로. *국제경영연구*, 22(1), 29-50.
- 놀부. 착한가게 캠페인 협약식 체결. Assessed October 5. 2011. Available from: <http://www.nbg.co.kr/>
- 동반성장위원회 (2011). 동반성장 그 현장을 가다.
- 버거킹. 환경장학금 기탁. Assessed October 5. 2011. Available from: http://www.burgerking.co.kr/10_news/0201.asp?code=tbl_press&fd_no=40&page=3
- 성공적 해외진출과 지속성장을 위한 글로벌 CSR 사례집 (2011)
- 원앤원. 장학금지원 및 생일잔치지원. Assessed October 5. 2011. Available from: <http://www.wonandwon.co.kr/board/bbsadmin.asp?strBoardID=contribution2>
- 월간식당. CJ푸드빌, 자원봉사단 발족. 2009년 4월호 통권 제 289호 서울.
- 전국경제인연합회 (2009). 윤리경영현황 및 CSR 추진실태 조사결과. 152, 1-16.
- 풀무원 (2011). 2011 풀무원지속경영보고서.
- KOTRA (2010). 주요국 기업의 CSR 활동사례.
- Abbott, W. F. & Mosen, R. J. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-reported Disclosures As A Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Bank in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Thory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Baron, D. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sense-making. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, University Of Iowa Press.
- Brammer, S., A. Millington. & B. Rayton. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human*

- Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brown T. J. & Dacin PA. (1997). The company and the product: Corporate Associations and Consumer Product Response. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Brown, W. O., E. Helland & J. K. Smith (2006). Corporate Philanthropic Practices. *Journal of Corporate Finance*, 12(5), 855-877.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Review*, 12(1), 85-105.
- Chahal, H. & Sharma, R. D. (2006). Implications of corporate social responsibility on marketing performance: a conceptual framework. *Journal of Services Research*, 6(1), 205-216.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- David P, Kline, S., & Dai, Y (2005). Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-process Model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Drumwright, M. E. (1994). Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), 1-19.
- Eells, R. & Walton, C. (1961). *Conceptual Foundations of Business*, Home-wood.
- Feddersen, T. & T. Gilligan (2001). Saints and Markets: Activists and the Supply of Credence Goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 149-171.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Prentice-Hall.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits*, New York Times Magazine.
- Fry, L. W., Keim, G. D., & Meiners, R. E. (1982). Corporate Contributions: Altruistic

- or For-profit?. *Academy of Management Journal*, 25(1), 94-106.
- Graafland, J. (2002). Modeling the Trade-off Between Profits and Principles. *DeEconomist*, 150(2), 129-154.
- Hart, S. (1995). A Natural Resource-based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Henderson, J. C. (2007). Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, After the Indian Ocean Tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228-239.
- Hildebrand, D., S. Sen, & C. Bhattacharya (2011). Corporate Social Responsibility: A Corporate Marketing Perspective. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1353-1364.
- Jamali, D. & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in A Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kim HR, Kim NM, Yoo KH. & Lee MK (2005). Developing A Scale for Evaluating Corporate Social Responsibility. *Korean Marketing Association Journal*, 20(2), 67-87.
- Kivimaa, P. (2007). The Determinants of Environmental Innovation: The Impacts of Environmental Policies on the Nordic Pulp, Paper and Packaging Industries. *European Environment*, 17(2), 92-105.
- Lantos, G. P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McGuire, J. W. (1963), *Business and Society*, New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility

- and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McWilliams, A., Van Fleet, D. D., & Cory, K. (2002). Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of the Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-723.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of the Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship Between Perception of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 56-68.
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995). Toward A New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Robin, D. P. & Reidenbach, R. E. (1987). Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application. *Journal of Marketing*, 51(1), 44-58.
- Roman, R., Hayibor, S., & Agle, B. (1999). The Relationship Between Social and Financial Performance. *Business and Society*, 38(1), 109-125.
- Rothenberg, S. & S. Zyglidopoulos (2007). Determinants of Environmental Innovation Adoption in the Printing Industry: The Importance of Task Environment. *Business Strategy and the Environment*, 16(1), 39-49.
- Rupp, D. E., J. Ganapathi, R. V. Aguilera, & C. A. Williams (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997). A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Salmones, M. M. G., Crespo, A. H., & Bosque, I. R. (2005). Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Service. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.

- Sen, Sankar & C. B. Bhattacharya (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sethi, S. P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis: Social Issue and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Shin, K. K. (2004). The Study of Relationship between CSR Campaign and Brand Performance; A Case Study of Keep Korea Green Campaign for Yuhan Kimberly. *Korean Journal of Advertising*, 15(5), 221-239.
- Smith, G. & Stodghill, R. (1994). Are Good Causes Good Marketing. *Business Week*, 21(Mar.), 64-66.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*, The Free Press.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 508-521.
- The World Economic Forum in Partnership with Deloitte Touche Tohmatsu (1999), *Innovative Leaders in Globalization*, Deloitte Consulting.
- Varadarajan, P. R. & Menon, A. (1988). Cause-related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 53(3), 55-74.
- Walczak, D. & Reuter, M. (2004). Putting Restaurant Customers at Risk: Unsafe Food Handling As Corporate Violence. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 3-13.
- Waldman, D., D. Siegel, & Javidan, M. (2004). *CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility*, Rensseler Polytechnic Institute.
- Webb, D. J. & Mohr, L. A. (1998). A Typology of Consumer Responses to Cause Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), 226-23

The Study on Evaluation of Franchise Corporate Social Responsibility*

Jin Yong Park** · Danbi Chae*** · Jiwon Lim****

ABSTRACT

Recently, the interests of consumers in firms that implement the social commitment activities have been consistently growing. Consumers' evaluation about the level of corporate social responsibility(CSR) can affect the overall image for product or service of corporation. This recent changes make a marketer to have to consider direct and indirect effects of CSR efforts on the market performance. This phenomena is also found in the franchise industry. The importance of CSR is more critical rather than other industries since each franchisor should care franchisees as well as end users. Franchisors' execution of CSR could increase satisfaction of end user through consonance of activities provided by franchisees. However most franchisor stay in focusing on the traditional CSR activities. Therefore, this study aims to enhance the understanding the CSR in franchise and provide the phase model of CSR development for general firms including franchise. After diagnosis the firms with the proposed model, the study found many franchisors have huge gap between current CSR activities and higher level of CSR policies that franchisor have to make facing. This study call franchisors to reduce this gap by implementing new CSR efforts. If they answer for this calling, franchise industry could leap for making the best practice of creating shared value with other stakeholders.

Key words : Franchise, Corporate Social Responsibility, Phrase Model of CSR

* This research was supported by Korea Franchise Association(2013).

** Professor of Marketing, College of Business Administration, Konkuk University (e-mail: jypark65@konkuk.ac.kr)

*** Doctoral Student, College of Business Administration, Graduate School of Konkuk University (e-mail: aquamarine1223@hanmail.net)

**** Master Student, College of Business Administration, Graduate School of Konkuk University (e-mail: lwonlll@nate.com)