

기업의 산림 관련 사회공헌 활동 참여 유형

정지용¹ · 윤여창^{2*} · 조동성¹

¹서울대학교 경영대학, ²서울대학교 산림과학부

Governance Types of Corporate Philanthropic Forestry Activities

Jee Yong Chung¹, Yeo-Chang Youn^{2*} and Dong-Sung Cho¹

¹Business School, Seoul National University, Seoul 151-916, Korea

²Department of Forest Sciences, Seoul National University, Seoul 151-921, Korea

요약: 기업의 사회공헌 활동은 사회에서 요구하는 것 이상으로 사회복지 향상을 위해 수행하는 활동과 관련이 있다. 여러 분야 중에서도 산림 분야는 기업들의 환경적 성과와 사회적 성과를 동시에 향상시켜주기 때문에 잠재적으로 기업의 선호도가 높은 분야이다. 기업은 재정, 인력 등의 자원을 보유하고 있어 효과적인 산림 관리 및 보존 활동에 중요한 기여를 할 수 있는 주체이다. 그러나 우리나라는 아직 기업들의 산림 활동 참여율이 낮기 때문에 향후 더 많은 기업들의 참여를 효과적으로 돕기 위한 논의가 필요하다. 그 일환으로 본 연구에서는 기업이 산림 관련 사회공헌 활동에 참여하는 다양한 방식의 특징과 차이를 분석하고자 하였다. 기업이 산림 관련 사회공헌 활동에 참여하는 방식은 실행 주체에 따라 자선기부, 직접사업, 협력사업의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다. 세 가지 유형을 모두 활용하여 숲 가꾸기 캠페인을 펼쳐온 유한킴벌리의 사례를 통해, 각 유형에 따라 기업의 역할, 활동 내용, 활동 방식 등이 어떻게 달라지는지를 탐색적으로 분석하였다. 기업의 산림 관련 사회공헌 활동의 활성화를 위한 실무적인 시사점도 제시하였다.

Abstract: Firms initiate philanthropic activities to improve social welfare that is beyond the scope of their responsibility towards society. Forestry activities, among other philanthropic areas, simultaneously improve corporate environment and social performance and provide the opportunity to cooperate for a large number of employees. Firms can effectively contribute to forest conservation with their financial and human resources. To encourage participation of more firms, we need to understand how and why firms engage in such activities. This study aims to explore different types of philanthropic forestry activities that these firms undertake. Corporate philanthropic activities can be categorized as donation, in-house project, or collaboration according to the governance type. We analyzed Yuhan-Kimberly's forestry campaign to investigate how and why the firm engaged in each type. We also propose some practical implications for firms, government, and non-profit organizations to invigorate firm's participation in philanthropic forestry activities.

Key words : corporate social responsibility, corporate philanthropy, forestry activity, case study

서 론

국제 사회에서 지속가능한 발전(Sustainable Development)이나 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)에 대하여 경영학계 및 경영 실무자들 사이에서 논의가 활발해짐에 따라 국내에서도 사회적 책임 활동에 대해 적극적으로 커뮤니케이션을 하는 기업들이 크게 늘고 있다. Carroll(1979)은 기업의 사회적 책임 활동을 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자유 재량적 책임의 4단계¹⁾로

구분하였다. 이 중 자유 재량적 책임은 기업이 사회에서 요구하는 것 이상으로 사회복지 향상을 위해 수행하는 활동과 관련이 있는데, 기업의 각종 사회공헌 활동이 여기에 해당한다. 여러 분야의 사회공헌 활동 중 산림 분야는 기업들의 환경적 성과와 사회적 성과를 동시에 향상시켜 주고 공익적인 성격이 크며 기업 구성원이 폭넓게 참여할 수 있는 부분이 많기 때문에 잠재적으로 기업의 선호도가 높은 분야이다(김재현 등, 2009).

우리나라는 1990년대 말 경제위기 때 ‘생명의 숲 가꾸기 국민운동’이 결성된 것을 계기로 산림에 대한 시민사회의 관심과 참여가 높아졌다(전영우, 2002). 과거에는 산

*Corresponding author
E-mail: youn@snu.ac.kr

림 가꾸기 활동이 정부의 책임과 역할로만 인식되었다면, 이제는 민간 부문의 역할에 대한 인식이 높아지고 있는 것이다. 환경 문제가 국제사회의 핵심 의제이고 특히 효과적 산림 경영의 필요성에 대한 공감대가 확산되고 있는 국내외적 상황으로 볼 때, 민간 부문의 산림 가꾸기 참여에 대한 논의의 핵심은 참여 여부의 문제가 아닌, 효과적인 참여 방법의 문제가 되어야 할 것이다. 민간 부문 중에서도 기업은 재정, 인력, 운영관리 노하우 등의 자원 및 지식을 보유하고 있어, 효과적인 산림 관리 및 보존 활동에 중요한 기여를 할 수 있는 주체이다(김재현 등, 2009). 산림 가꾸기와 같은 환경보전을 위한 기업의 역할에 대한 일반 시민들의 인식과 지지도 높아져서, 일반 시민들을 대상으로 한 전국경제인연합회(2009)의 조사에서 기업이 우선적으로 관심을 두어야 할 사회공헌활동 분야로서 소외계층 지원에 이어 ‘환경보전’이 두 번째로 높은 응답률을 얻기도 하였다. 전영우(2002)는 산림 관련 시민운동의 최우선 과제로 시민의 참여와 재정 확보를 지적하며, 유한킴벌리가 생명의 숲 국민운동을 재정과 홍보 측면에서 효과적으로 지원한 사례를 보인 바 있다. 그러나 보다 구체적으로 기업이 사회공헌 활동으로서의 산림 가꾸기에 어떤 방식으로 참여를 하는지, 참여 방식에 따라 활동 내용과 기업의 역할 등이 어떻게 달라지는가에 대해서는 아직 연구가 부족하다. 우리나라에서 산림과 관련한 사회공헌 활동에 참여하는 기업들의 수가 늘고는 있지만 아직 초기 단계에 있고 산림 가꾸기는 장기적인 관점에서 접근을 해야 하기 때문에, 향후 더 많은 기업들의 참여를 효과적으로 돕기 위해서는 기업들이 산림 관련 사회공헌 활동에 참여하는 다양한 방식의 특징과 차이를 연구할 필요가 있다.

그렇다면 기업이 산림 가꾸기와 같은 사회공헌 활동에 어떤 방식으로 참여를 할까? 기존 연구에서는 기업이 사회공헌 활동에 참여하는 유형을 크게 세 가지로 구분하고 있다(Husted, 2003; Husted, Allen and Rivera, 2010; Pelozo and Hassay, 2008). 첫째는 자선기부 유형으로서 기업이 현금이나 물품을 자선단체에 기탁하고 자선단체의 사회공헌 활동에는 참여하지 않는다. 둘째는 직접사업으로서 사회공헌 활동의 기획과 실행이 모두 기업 내부에서 이루어진다. 셋째는 협력사업 유형으로서 기업이 비영리 기관이나 정부기관 등과 함께 사회공헌 활동을 기획하고 실행한다. 국내 기업들의 산림 관련 활동에서도 이러한 유형이 나타나고 있다. 김재현 등(2009; 2010)의 연구에 따르면, 국내 500대 기업 중 75개 기업이 산림 관련 활동에 참여하고 있다. 활동 내용을 살펴보면 현금이나 물품을 지

원하는 자선기부 프로그램들도 있고 그 밖에 직접사업이나 협력사업의 유형으로 산림정화 자원봉사, 숲 조성 및 관리, 교육프로그램 지원 및 실행, 인재양성 및 일자리 창출 등의 활동이 실행되고 있다. 이렇듯 국내 기업들도 다양한 유형으로 산림 관련 사회공헌 활동에 참여를 하고 있는데, 보다 구체적으로 ‘왜, 그리고 어떻게 기업들이 각 유형의 활동들을 전개하고 있는지, 또한 같은 기업이 상황에 따라 여러 유형으로 활동에 참여하는지’와 같은 구체적인 문제에 대해 기업의 관점에서 논의하는 연구는 거의 이루어지지 않았다. 기업의 일반적인 사회공헌 활동의 유형 선택 문제에 대해서는 몇 개의 연구들(Husted, 2003; Husted, Allen and Rivera, 2010; Pelozo and Hassay, 2008)에서 논의된 바가 있으나, 비용 효율성 측면에서만 접근하고 있어 실제 기업의 의사결정 과정에 영향을 미치는 다양한 요인들을 고려하지 못하고 정태적인 분석에 머무르고 있다는 한계를 지니고 있다. 따라서 본 연구에서는 기업들이 사회공헌 활동의 참여 유형을 선택하는 데 영향을 미치는 요인들과 유형별 활동의 특성 및 기업의 역할에 대해, 산림 부문의 활동에 초점을 맞추어 탐색적으로 고찰해 보고자 한다. 산림 부문은 최근 기업들의 관심이 높아지고 있어 실무적인 시사점도 제공할 것으로 기대한다.

선행연구조사

1. 기업의 사회공헌 활동과 산림 가꾸기

기업의 산림 관련 사회공헌 활동에 대한 연구들은 주로 임업 혹은 임산물을 이용하는 제조업에 종사하는 기업들의 사회적·환경적 책임의 관점에서 산림 활동을 다루고 있다(Dyke, Cash, Brody and Thornton, 2005; Fig, 2007; Grillo, Tokarczyk and Hansen, 2008; Panwar and Hansen, 2007; 2009). 이들 기업들은 원료 조달 및 가공 과정에서 환경적인 문제를 발생시킬 수 있으므로 정부의 규제(Dyke *et al.*, 2005)나 지역사회의 압력(Fig, 2007)을 받게 된다. 기업이 장기적으로 생존하기 위해서는 이해관계자들과의 우호적인 관계 형성이 중요하기 때문에(Sharma and Henriques, 2005) 이들 기업들은 사회적 책임 활동을 통해 위험을 관리하는 한편 환경 파괴적인 이미지를 탈피하려는 동기가 크다(Dyke *et al.*, 2005; Grillo *et al.*, 2008). 또한 지속가능한 산림 조성은 이들 기업들에게 있어서는 원료 확보와 관련이 있기 때문에 사회적 책임으로서 뿐 아니라 지속적인 경제 활동을 위해서라도 중

¹⁾ 경제적 책임(economic responsibilities)은 기업이 사회가 요구하는 재화와 서비스를 생산할 책임을 뜻하고, 법률적 책임(legal responsibilities)은 사회의 법률을 준수할 책임이며, 윤리적 책임(ethical responsibilities)은 법으로 규정되지 않은 윤리적인 행동을 수행할 책임이다. 자유 재량적 책임(discretionary responsibilities)은 기업이 자발적으로 사회적 역할을 수행하는 것으로서 ‘책임’으로 명명하기 적절하지 않은 측면이 있다(Carroll, 1979: 500).

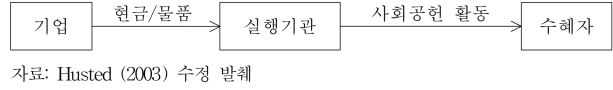
요한 이슈이다(Panwar and Hansen, 2007; 2009).

에너지나 운송 등과 같이 환경적인 영향이 큰 산업에서는 탄소 상쇄 방안으로서 산림 가꾸기 사업에 투자할 수 있다. 환경 보존이 국제사회의 주요 의제이고 이 문제에 얼마나 신속하고 효과적으로 대응하느냐에 따라 기업의 미래가 달라질 수 있기 때문에 환경적 영향이 큰 산업에 종사하는 기업들은 기후변화 대응 전략을 수립해야 한다(Kolk and Pinkse, 2004). 온실가스 배출과 관련한 기업 전략으로는 생산과정 및 제품의 온실가스 배출량 자체를 줄이는 전략이나 배출권 거래 및 상쇄사업을 통해 환경적 영향에 대해 보상하는 전략이 있을 수 있다(Weinhofer and Hoffmann, 2010). 산림 가꾸기는 탄소 상쇄 사업의 일환으로 추진될 수 있으며 신규조림, 재조림, 식생복구, 산림경영 등의 활동이 탄소흡수활동으로 인정이 되고 있다.

환경에 미치는 영향이 크지 않은 기업들에 있어서도 산림 가꾸기는 사회공헌 활동으로서 의미가 있다. 기업은 사회의 일원으로서 다양한 이해관계자들과의 관계를 기반으로 경제 활동을 하기 때문에 사회로부터 기대되는 역할이 있다. 기업의 사회공헌 활동은 이타주의 이상으로 이미지나 명성의 구축, 우수 인력 채용 등의 전략적 의미를 가질 수도 있다(Ricks Jr. and Williams, 2005). 산림 가꾸기 활동은 정부, 시민단체, 직원, 고객 등 다양한 이해관계자들의 참여가 가능하고 장기적인 안목이 요구되는 활동이기 때문에(김재현 등, 2009), 직원들에게는 보람과 자긍심을 높이고 고객들에게는 충성도(Auger, Burke, Devinney and Louviere, 2003)를 높이는 한편 지역사회로부터 사회적 정당성을 확보하는 데에도 효과적이다.

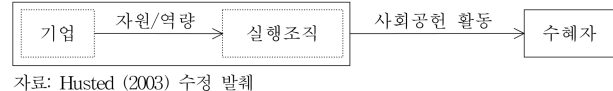
2. 기업의 사회공헌 활동 참여 유형

본 연구에서는 기업이 산림 관련 사회공헌 활동에 참여하는 유형을 지배구조 유형에 따라 구분하고자 한다. 지배구조의 선택 문제는 기업 활동에서 기본적으로면서도 중요한 의사결정 중의 하나이다(Ford and Farmer, 1986; Jauch and Wilson, 1979). 이것은 기업의 입장에서 특정 활동의 주체를 결정하는 것과 관련이 있으며, 크게 구분하면 ‘내부화할 것인가, 아웃소싱을 할 것인가, 아니면 그 중간 형태인 협력을 할 것인가’에 대한 의사결정이다. 지배구조의 유형이 중요한 이유는, 그 유형에 따라 기업 행동의 범위가 달라져서 기업이 투입하는 자원과 역량이 달라지고 결과물이 미치는 영향도 달라지기 때문이다. 따라서 경영학에서 기업이 특정 활동에 참여하는 유형을 구분할 때 널리 쓰이는 것이 바로 지배구조 유형에 따른 구분이다(Geyskens, Steenkamp and Kumar, 2006; Gulati and Nickerson, 2008; Kogut and Zander, 1992; Nickerson and Zenger, 2004; Poppo and Zenger, 1998). 기업의 사회공헌 활동을 유형화 한 기존 연구에서도 활동의 의사결정



자료: Husted (2003) 수정 발췌

그림 1. 자선기부 유형의 구조.



자료: Husted (2003) 수정 발췌

그림 2. 직접사업 유형의 구조.

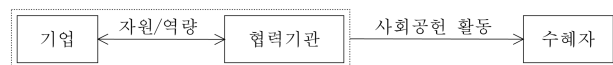
주체에 따라 세 가지 유형, 즉, 자선기부, 직접사업, 그리고 협력사업으로 구분하고 있다(Austin, 2000; Husted, 2003; Pelozo and Hassay, 2008).

자선기부는 그림 1과 같이 기업이 해당 활동을 전문적으로 실행하는 기관에 현금이나 물품 등을 기부하면 그 기관에서 독립적으로 사회공헌 활동을 실행하는 것이다. 세 가지 참여 유형 중에서 후원자(여기에서는 기업)와 실행기관 간 협력 관계가 가장 약해 실행기관의 자율성이 가장 높다(Husted, 2003).

직접사업은 그림 2와 같이 기업 내에서 사회공헌 활동의 기획과 실행이 모두 이루어진다. 사회공헌 활동을 담당하는 조직이나 부서가 설치되더라도 예산이나 방향 등에 대한 최종 의사결정권은 주로 기업의 최고경영진에 있기 때문에 실행조직의 자율성은 제한적이다(Husted, 2003).

세 번째 유형인 협력사업의 진행 방식은 그림 3과 같다. 기업이 다른 협력기관들과 공동의 목표를 설정하고 기획부터 실행까지 주요 의사결정에 함께 참여하게 된다. 이런 경우 각 기관이 자원과 역량을 기여하고 공동의 목표를 추구하지만 독립적인 기관들이기 때문에, 협력 관계가 자선기부 유형보다는 긴밀하게 이루어지지만 직접사업보다는 약하며 실행기관의 자율성은 자선기부 유형보다는 낮고 직접사업 유형보다는 높다(Husted, 2003).

기업의 사회공헌 활동 참여 유형에 대한 기존 연구들(Husted, 2003; Husted et al., 2010; Pelozo and Hassay, 2008)은 기업의 사회공헌 활동의 참여 유형을 결정하는 요인으로서 비용에 따른 경제적 효율성을 제시하였다. 즉, 특정 사회공헌 활동에 대해 기업이 각 참여 유형 별로 비용을 산출하여 효율성이 가장 높은 참여 유형을 선택하게 된다. Pelozo와 Hassay(2008)는 기업이 사회공헌 활동의 참여 유형을 결정하는 데 있어 거래비용이 중요하다고 제안하였다. 그들의 논의에 따르면 거래비용이 발생하게 하는 제한된 합리성과 기회주의, 자산 특수성, 환경적 불확실성의 특성에 따라서 기업들이 자선기부와 같은 독립적



자료: Husted (2003) 수정 발췌

그림 3. 협력사업 유형의 구조.

인 유형을 추구하거나 혹은 직접사업과 같이 기업 내에서 모든 활동이 이루어지는 유형을 추구할 것이라고 하였다. 한편 Husted(2003)는 전략적인 관점에서 기업의 본 사업과 사회공헌 활동 간 연관성이 참여 유형을 결정하는 데 중요하게 작용한다고 주장하였다. 다시 말해서, 중심성(centrality: 사회공헌 활동과 핵심 사업 간 연관성)과 특수성(specificity: 사회공헌 활동이 이윤을 창출하는 정도)이 결정 요인이 되며 중심성과 특수성이 둘 다 높으면 직접 사업을, 둘 다 낮으면 자선기부를, 하나는 높고 다른 하나가 낮으면 협력사업을 선택함으로써 기업들이 투자 효율성을 추구한다는 것이다. 이와 같이 기업의 사회공헌 활동 지배구조에 대한 기존 연구들은 전략적인 관점으로만 접근하고 있으며 그 중에서도 '비용'을 최소화시키는 참여 유형이 선택된다고 주장한다. 그러나 기업의 의사결정 기준이 다차원적일 수 있고, 최적의 대안보다는 만족스러운 대안이 선택된다(Cyert and March, 1963). 사회공헌 활동은 사회적 정당성으로 평가되기 때문에 내부적인 효율성 외에도 사회적 인식이나 문화와 같은 기업의 환경적 요인에 영향을 받고(Sethi, 1975), 또한 기업은 제한된 합리성으로 인해 경로의존적인 지식을 보유하므로 지식과 역량의 축적에 따라라도 의사결정 패턴이 바뀔 수 있다(Huber, 1991; Levinthal and March, 1981; Levitt and March, 1988; Nelson and Winter, 1982). 기업의 사회공헌 활동 참여 유형에 대한 기존 연구들이 정태적이고 경제적 효율성 위주의 관점에서만 이루어졌기 때문에, 균형적인 이론의 발전을 위해서는 이와 같이 다양한 시각에서 문제를 조명해볼 필요가 있다(Bowen, 2007). 특히 산림 관련 사회공헌 활동은 대부분 수익성보다 공익성이 높아(김재현 등, 2009), 사회적인 상황이 중요하게 작용할 수 있다.

3. 국내 기업들의 산림 관련 사회공헌 활동 현황

김재현 등(2009, 2010)의 연구에 따르면, 국내 500대 기업들이 실행하고 있는 산림 관련 사회공헌 활동은 그 내

용에 따라 크게 숲 가꾸기 활동과 지원 활동으로 구분할 수 있다. 숲을 가꾸는 활동은 i) 자원봉사 형태의 숲 가꾸기, ii) 관련 단체 후원, iii) 지자체나 시민단체 등과 협력사업 형태로 숲 가꾸기 사업 추진, iv) 탄소배출권 확보를 위한 해외조림활동, v) 1 회성 행사 등의 형태로 추진되고 있다. 지원 활동으로는 숲과 환경에 대한 교육을 실시하거나, 숲과 관련한 인재를 양성함으로써 일자리를 창출하는 활동들이 있다. 모두 공익성이 높은 활동들로서 수익성 측면에서는 해외 조림활동이 가장 높고 일부 교육활동에서도 수익이 발생하고 있다(김재현 등, 2009). 수익성이 낮은 다른 활동들에 대해서도 대다수의 기업들이 언론 홍보활동을 함께 진행함으로써 장기적으로 기업 이미지나 명성 구축을 위한 노력을 한다.

국내 500대 기업들의 산림 관련 사회공헌 프로그램들을 참여 유형에 따라 구분을 하면, 자선기부 활동도 넓은 범위에서 협력사업의 한 유형으로 간주할 경우 직접사업은 전체 프로그램의 44%, 협력사업은 56%를 차지한다. 직접사업 유형 중에서는 자원봉사 활동이 66.7%에 달하며, 협력사업 유형 중에서는 자원봉사 활동이 46.7%, 숲 조성 및 관리 활동이 36.7%를 차지하고 있다. 표 1에서 볼 수 있듯이 자원봉사 활동은 직접사업과 협력사업의 비중이 비슷한 한편 숲 조성 및 관리 활동은 직접사업보다는 협력사업 유형이 훨씬 높게 나타나고 있다.

협력사업의 협력기관별 분포를 보면, 비영리기관이 가장 높은 비중(45.9%)을 차지하고 정부기관(27.9%), 지방자치단체(18.0%), 다영역간 협력사업(8.2%)이 그 뒤를 잇는다(김재현 등, 2009).

연구 방법

기업의 산림 관련 사회공헌 활동에 대한 기존의 연구들은 활동 자체를 깊이 있게 다루고 있지 않고, 사회공헌 활동의 참여 유형에 대한 연구들 역시 정태적이고 효율성의

표 1. 국내 500대 기업의 산림 관련 사회공헌 활동 현황.

활동 내용	참여유형		협력사업		계 (프로그램 수)
	프로그램 수	비율(%)	프로그램 수	비율(%)	
자원봉사	32	66.7	28 ^a	46.7	60
숲 조성 및 관리	7	14.6	22	36.7	29
1회성 이벤트	6	12.5	4	6.7	10
교육활동	3	6.2	4	6.7	7
일자리 창출	0	0	2	3.3	2
계	48	100	60	100	108

자료: 김재현 등(2010)의 표 10 수정 발췌

^a자선기부에 해당하는 현금 및 물품 후원은 협력사업의 자원봉사 활동에 포함되어 산출됨.

²⁾ 김재현 등(2009, 2010)의 연구에서는 현금 및 물품의 자선기부를 독립적인 참여유형으로 간주하지 않고 협력사업 유형에 포함시켰으며 그 중에서도 자원봉사형 활동으로 분류하였다(김재현 등, 2009).

측면에서만 이루어졌기 때문에, 기업이 각 유형별로 어떻게, 왜 참여하는지, 그리고 동태적인 관점에서 기업의 내부 및 외부 상황의 변화가 어떻게 영향을 미치는지를 분석하기 위해서는 탐색적인 사례연구가 적절하다. 일반적으로 사례연구는 아직 명료한 이론이 수립되지 않은 이슈에 대해 탐색할 경우, 그리고 모형화하기 어려운 복잡한 현상을 설명할 때 사용하는 방법론이다(Yin, 2003).

본 연구에서는 국내에서 '기업의 사회적 책임'이라는 개념조차 생소했던 1980년대에 선구적으로 산림 가꾸기 캠페인을 시작하여 현재까지 꾸준히 지속해오고 있는 유한킴벌리 사례를 분석하고자 한다. 1984년에 시작된 유한킴벌리의 '우리강산 푸르게 푸르게(Keep Korea Green, KKG)' 캠페인은 산림 가꾸기라는 하나의 주제로 자선기부, 직접사업, 협력사업의 세 유형을 모두 거쳐 왔고, 각 유형의 활동들이 모두 선구적인 사회공헌 캠페인으로 평가받고 있기 때문에 본 연구의 분석 대상으로 적절한 사례이다. 우리강산 푸르게 푸르게(KKG) 캠페인은 기업의 기본적인 책임, 즉, 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임의 범위를 넘어선 자유재량의 활동이기 때문에 사회공헌 활동에 해당한다. 유한킴벌리의 제품 특성상 해당 캠페인이 기업이미지 제고를 위한 마케팅 도구에 불과한 것 아니냐는 비판적인 시각도 존재한다. 만일 유한킴벌리의 일상적인 기업 활동이 사회적으로 부정적인 영향을 미치고 해당 캠페인이 사회에 미치는 긍정적인 영향마저 미미하다면 그러한 시각이 타당하다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 유한킴벌리는 일상적 기업 활동을 통해 고객, 직원, 주주, 협력사 등 다양한 이해관계자들에게 가치를 창출하고 있고 또한 사회공헌 활동을 통해 장기적으로 여러 가지 활동들을 꾸준히 발굴하고 추진해오면서 산림과 환경의 중요성에 대한 인식을 높이고 시민운동을 통해 민간부문의 환경 보호 참여를 확산시키는 데 기여를 했기 때문에, 이러한 긍정적 영향을 배제하는 것도 적절하지 못하다. 기본적으로 기업은 자선단체가 아니므로 사회공헌 활동에도 전략적인 의미를 부여함으로써 사회적 정당성을 확보할 수 있다. 유한킴벌리 역시 기업이미지를 제고하기 위한 목적도 고려를 했기 때문에 캠페인을 시작할 수 있었던 것이다. 공익성에 대한 평가는 전략적인 의미와는 독립적으로 '사회에 미친 영향'을 바탕으로 이루어져야 한다.

분석 대상 기간은 캠페인이 처음 시작된 1984년부터, 캠페인을 제안하고 이끌었던 문국현 전사장의 공식 임기기간이 끝난 2010년까지로 정하였다. 자료 수집을 위해 먼저 유한킴벌리와 관련한 책, 논문, 그리고 유한킴벌리에서 발간한 지속가능성보고서 등의 기존 문헌들과 유한킴벌리 웹사이트 및 KKG 캠페인의 온라인 채널인 '우리숲' 웹사이트를 참고하였다. 이들 2차 자료들을 토대로 캠페인 활동들을 정리한 다음 각 활동을 추진하게 된 계기와

과정 등에 대해서 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 2010년 8월에서 11월 중에 유한킴벌리에서 KKG 캠페인을 초창기부터 담당해 온 임직원 2명과 본사에서 약 두 시간에 걸쳐 진행하였고, KKG 캠페인에 참여하고 있는 시민단체의 사무처장 1명과 산림청 관계자 1명을 대상으로 하여 각 1시간 정도씩 진행하였다. 반구조화된(semi-structured) 형식으로 인터뷰들을 진행하여, 미리 준비한 질문 이외에도 상황에 따라 질문을 변경하거나 추가적인 질문을 하여 가능한 한 충실하게 정보를 얻고자 하였으며 인터뷰가 정리된 내용을 다시 보내어 확인하는 절차를 거쳤다.

사례 분석

1. '우리강산 푸르게 푸르게(Keep Korea Green, KKG)' 캠페인 개요

우리강산 푸르게 푸르게(KKG) 캠페인의 주제는 '환경 보호와 숲 가꾸기'이다. 캠페인의 내용은 크게 나무심기와 숲 가꾸기, 도시숲 조성, 교육과 체험, 숲 보존운동으로 구분할 수 있다. 숲 보호 활동에 시민의 동참을 이끌어내고자 대중매체를 통한 광고활동도 1984년부터 꾸준히 펼쳐 왔다. 나무심기와 숲 가꾸기 활동은 국내의 국·공유림 뿐 아니라 북한의 황폐화된 숲과 몽골의 사막지역에서도 이루어졌다. 그 결과 2009년까지 국내에는 약 503만 그루의 나무를 심고 약 1,622만 그루를 가꾸었으며, 북한에서는 약 1,290만 그루를, 몽골에서는 약 501만 그루를 심고 가꾸었다(유한킴벌리, 2010). 도시숲 조성 활동은 학교 숲과 동네숲으로 나눌 수 있는데, 1999년부터 2009년까지 총 708개 학교가 선정되어 학교숲을 조성했고, 동네 자투리 공간을 활용하여 만드는 동네숲은, 2009년까지 전체 약 16,500 m²에 1만여 그루의 나무로 조성하였다(유한킴벌리, 2010). 나무심기와 숲 가꾸기 활동은 유한킴벌리에서 기금을 조성해서 전달하는 형태이거나 혹은 유한킴벌리와 정부 및 시민단체 간 협력사업 형태로 진행되어 왔다. 교육과 체험 활동에는 여고생을 대상으로 하는 청소년 환경 생태교육과 신혼부부 나무심기가 있는데 모두 1980년대부터 꾸준히 진행되어 오고 있다. 청소년 환경 생태교육에 참가한 여고생은 모두 3,265명이며 신혼부부 나무심기에는 15,930명이 참여하여 약 13만 그루의 나무를 심었다(유한킴벌리, 2010). 교육과 체험 활동은 유한킴벌리의 직접사업 형태로 진행되어 왔다. 그밖에 숲이나 자연, 문화유산의 보존을 위한 트러스트 운동과 지식 공유를 위한 총서 발간 및 공익 사이트 운영 등의 활동도 시행하고 있다.

일부 활동들이 정책사업이나 시민운동으로 확대 시행되는 한편 장기적으로 차별화되고 일관된 홍보활동을 전개한 결과 KKG 캠페인은 이제 국내에서 손꼽히는 공익 캠페인으로서 인지되고 있으며 유한킴벌리가 존경 받는

기업으로 평가되는 데 기여를 하였다(신강균, 2003; 이성호 등, 2003). 유한킴벌리가 국내에서 나무를 베어 쓰지는 않지만 제품 특성상 오히려 환경운동가들의 타깃이 될 수도 있음에도 불구하고 지속적으로 일관되게 캠페인을 시행하여, 내부적으로는 환경 관련 사회공헌 활동의 역량을 습득하고 외부적으로는 차별화된 포지션을 형성할 수 있었다(이성호 등, 2003).

본 연구에서는 KKG 캠페인 중에서 직접 숲을 조성하거나 가꾸는 활동에 초점을 맞추어 참여 유형별로 비교 분석하고자 한다.

2. KKG 캠페인 참여 방식

KKG 캠페인은 처음에는 기금을 기탁하는 형태로 시작되었고, 이듬해부터 직접사업 형태로 신혼부부와 여고생을 대상으로 하는 체험 및 교육 사업으로 확장되었으며, 1990년대 말부터는 정부나 시민단체들과의 파트너십을 통해 더욱 다양한 산림 관련 활동들이 추진되어오고 있다. 참여 방식의 구분은 선행연구에서 살펴본 바와 같이 기존 연구들에서 도출된 ‘사회공헌 활동 참여 유형’의 구분을 적용하였다.

1) 자선기부

가장 먼저 유한킴벌리는 자선기부의 유형에 해당하는 ‘산림자원 육성기금 조성’으로 1984년부터 KKG 캠페인을 시작하였다. 1980년대 초반에 기획조정실장으로 있던 문국현 전사장이 1년간 미국과 호주에서 안식년을 지내는 동안 환경의 중요성을 절감하고 선진 기업들의 사회공헌 활동을 체험하여 돌아오자마자 기존의 사회공헌 활동들보다 공익성이 높은 숲 가꾸기 캠페인을 제안하였다(문국현 등, 2005). 산림청을 중심으로 한 국토 녹화 사업에 일조하고자 하는 공익적 목적과 함께 장기적인 기업 이미지 제고를 위한 전략적 목적에서도 추진하려 한 것이었다. 당시만 해도 국내에서는 기업의 사회공헌 활동이 드물었을 뿐만 아니라 기업이 국·공유지에서 숲 가꾸기를 한 전례가 없었으며 민간 부문에서 환경운동을 하는 것이 반정부 운동으로까지 인식되던 때였으나 수익금의 일부로 산림자원 육성기금 5천만 원을 마련할 수 있었다. 기금은 마련되었지만 기업 내부적으로나 사회적으로 관련 경험이 없었기 때문에 기업의 역할이 재정 후원에 국한되는 ‘자선기부’의 형태로 KKG 캠페인을 시작하였다. 마련된 기금은 산림청에 기탁하려다가 정부기관이 기업으로부터 기금을 받을 수 없어 산림조합중앙회에 연결을 해주었다. 유한킴벌리가 자선기부 형태로 KKG 캠페인을 시작하게 된 요인은 Husted(2003)의 연구에서처럼 주요 사업과의 연관성을 바탕으로 한 비용 효율성이 아닌 ‘경험의 부재’로 요약될 수 있다. 기존에 산림 관련 사회공헌 활동을 한 경험

이 없기 때문에 처음부터 직접사업으로 진행하는 데 한계가 있었고 사회적으로도 산림 녹화는 정부의 역할로만 여겨지던 때였기 때문에 외부 협력기관을 찾는 데에도 한계가 있었던 것이다.

이후 산림 분야의 전문가들이 참여하는 기금운영위원회가 산림조합중앙회에 설치되어, 유한킴벌리로부터 받는 기금에 대한 계획 수립과 기금 운영, 성과 평가 등의 역할을 맡게 되었다. 산림조합중앙회에서 운영위원회와 함께 부지 및 수종 등에 대해 사전회의를 하면 그에 따라 산림조합중앙회에서 숲 가꾸기 사업을 실행하고 성과를 운영위원회에 보고하여 운영위원회에서 성과를 평가하는 방식으로 사업이 진행되었다. 유한킴벌리도 운영위원회에 참여하였으나 기금을 기부하는 역할 위주로 하였다. 한편 당시 환경이나 숲 가꾸기의 중요성에 대한 일반 시민들의 인식이 높지 않았기 때문에 유한킴벌리는 사회적 공감대 형성을 위하여 대중매체를 통한 캠페인 홍보활동도 펼쳤다. 산림자원 육성기금 조성 및 기탁은 2002년까지 계속되어 총 47억 6천만 원의 기금을 조성하였고(문국현 등, 2005), 2003년부터는 해당 기금을 ‘생명의 숲’과의 협력사업으로 전환해서 사용하고 있다.

자선기부 활동은 기업 내부적으로 사회공헌 문화를 형성하였고 이후 KKG 캠페인의 여러 숲 가꾸기 활동의 모태가 되었다. 유한킴벌리는 산림선진국의 비전을 제시하는 지속적인 홍보활동을 통해 환경의 중요성에 대한 시민들의 인식 향상에 일조하였으며 이를 계기로 효과적인 숲 가꾸기 인식 확산을 위한 일반 시민들의 참여 방안도 고민하게 되었다. 특히 자선기부 활동을 통해 형성된 산림 전문가들과의 네트워크는 이후 진행된 다양한 활동들을 구상하고 추진하는 데 중요한 역할을 하였다.

2) 직접사업

KKG 캠페인을 시작한 이듬해인 1985년부터 유한킴벌리는 일반 시민들에게도 숲 가꾸기 참여 기회를 제공하기 위하여 직접사업 형태로 ‘신혼부부 나무심기’ 행사를 추진하였다. 나무를 심고 숲을 가꾸는 활동에 새로운 생명, 새로운 출발의 의미를 담아서 그 대상을 신혼부부로 정한 것이다. 유한킴벌리가 신혼부부 나무심기 행사를 직접사업으로 시작할 수 있었던 이유는, 자선기부 활동을 통해 관련 전문가들과의 관계를 형성하였고 그들과의 교류를 통해 시민들의 동참이 필요하다는 인식을 공유하는 한편 내부적으로도 숲 가꾸기 활동에 대해 노하우를 축적할 수 있었기 때문이다. 사회적인 분위기는 자선기부 활동을 시작했을 때와 크게 달라지지 않았으나 기업 내부적으로 경험을 축적한 것이 중요하게 작용한 것이다.

유한킴벌리는 신혼부부 나무심기 행사를 자선기부 사업과 연계하여, 운영위원회에서 결정된 사업 중 일부에 대

해 유한킴벌리에서 모집한 신혼부부들이 직접 나무를 심을 수 있게 하였다. 산림조합중앙회와 전문가들이 부지 및 수종 선정, 참가자 교육 등에서 도움을 주었지만 사업의 기획과 실행 등에 대한 주요 의사결정은 유한킴벌리에서 이루어졌기 때문에 직접사업으로 볼 수 있다. 이후 신혼부부 나무심기 행사는 매년 열리고 있으며, 2005년부터 2008년까지는 시민단체 협력사업과도 연계하여 북한지역에서 진행되기도 하였다.

신혼부부 나무심기 행사를 통해 시민들에게 환경과 숲에 대한 체험 기회를 열게 된 KKG 캠페인은 1988년부터는 그 대상을 청소년으로까지 확대하여, 미래 숲 전문가 양성을 위한 환경생태교육을 여고생들을 대상으로 실시하기 시작했다. 이 '여고생 그린캠프' 사업 역시 여러 분야 전문가들의 도움이 중요한 역할을 하지만 사업의 전반에 대한 주요 의사결정이 유한킴벌리에서 이루어졌기 때문에 직접사업으로 볼 수 있다. 교육 장소는 산림청에서 협조해주었고, 교육은 산림, 환경, 경제, 과학, 예술 등 각 분야의 권위 있는 전문가들이 담당해주었다. 그 결과 그린캠프는 국내에서 손꼽히는 환경체험 프로그램으로 평가되고 있다(이성호 등, 2003).

유한킴벌리에서 시행한 직접사업 형태의 숲 가꾸기 활동들은 일반 시민들의 참여의 기회를 열어줬다는 데 의의가 있다. 그 대상이 되었던 신혼부부와 여고생은 유한킴벌리의 주요 고객층과도 일치하기 때문에 해당 활동들을 전개해 나갈 때 타당성을 확보할 수 있었고 직접사업의 형태로 운영하기 적합했던 것이다.

유한킴벌리는 직접사업을 통해 산림 관련 사회공헌 활동의 실행과 관련한 역량과 노하우를 축적할 수 있었다. 여기에는 산림 관련 기관 및 전문가들의 협조와 참여가 결정적인 역할을 하였고, 그들과의 관계는 기존의 자선기부 활동에서부터 쌓아 온 것이었다. 산림 관련 전문가들과의 신뢰를 바탕으로 한 긴밀한 협력관계는 이후 유한킴벌리에서 진행한 숲 가꾸기 운동의 방향에 지속적으로 영향을 미쳤다.

KKG 캠페인을 처음 구상하고 추진했던 문국현 전사장이 1995년 사장직에 취임한 이후 유한킴벌리의 사회공헌 활동은 더욱 탄력을 받게 되었다. 기업에 대한 부정적인 사회적 선입견으로 인해 기업 주도로 이루어지는 환경운동을 굵지 않은 시선으로 보는 경우가 많았으나(문국현 등, 2005), 사회적으로 시민운동이 자유화되고 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 점차 높아짐에 따라 기업의 사회공헌 활동을 장려하는 분위기가 조성되기 시작했다. 이러한 사회적 변화에 힘입어 유한킴벌리는 숲 가꾸기 운동을 효과적으로 확산하고 공익을 확대하기 위한 시민단체, 정부 등 다양한 부문과의 협력사업 방안을 구상하게 되었다. 이후 KKG 캠페인의 새로운 활동들은 협력사업 형태로 진행되었다.

3) 협력사업

숲 가꾸기 운동을 실천하고 환경에 대한 시민의식을 함양한 공로로 유한킴벌리는 1997년 산림청으로부터 감사패를 받았다. 이것을 계기로 KKG 캠페인의 활동을 보다 의미 있는 방향으로 확대해야겠다는 생각을 한 유한킴벌리 경영진은 환경 전문가들과 함께 '숲 가꾸기'를 범 국민 운동으로 전개할 필요성을 인식하고 논의를 하게 되었다. 그러던 중 아시아 경제위기가 발생한 것이다. 경제난에 따른 대규모 실업난이 심각한 사회 문제로 떠오르면서, 실업 문제에 대한 하나의 대안이 될 수 있는 숲 가꾸기 국민 운동 사업에 대한 구상이 탄력을 받았다. 그리하여 산림 전문가와 시민단체, 유한킴벌리가 함께 숲도 가꾸는 동시에 일자리도 창출하자는 취지로 숲 전문 시민운동단체인 '생명의 숲 국민운동'을 결성하게 된 것이다.

생명의 숲 국민운동은 정부에 공공근로사업으로서 숲 가꾸기를 제안하였고 이것이 채택되어, 1998년 봄부터 민간 위탁 부분을 생명의 숲에서 맡아 진행하였다. 이렇듯 생명의 숲 가꾸기 국민운동은 시민단체, 학계, 기업, 정부 간 파트너십으로 이루어졌다. 학계 및 연구단체와 같은 산림전문가들은 숲 가꾸기의 당위성을 개발하고 사업방법 및 모니터링 방법을 제시하였다(전영우, 2002). 생명의 숲에서는 홍보 및 육립활동을 실행하였고 시민 자원봉사 활동도 진행하였다. 산림청에서는 행정과 재정에서 지원을 했으며 유한킴벌리도 단체운영비와 교육활동 기금을 지원하였다. 여러 부문에서 함께 참여하여 시너지를 창출한 결과 숲 가꾸기 사업은 경제위기 극복을 위한 여러 공공근로사업 중 가장 생산적이고 효과적인 사업으로 평가되었다. 공공근로사업 성격의 숲 가꾸기는 2003년부터 산림청 일반예산으로 진행되고 있고, 생명의 숲은 시민단체로서 지속적으로 숲 가꾸기 활동을 펼치고 있다. 생명의 숲 국민운동의 참여는 이후 유한킴벌리가 시민단체들과의 파트너십 형태로 숲 가꾸기 운동을 확장시키는 기틀을 마련하였다. 특히 정부와의 파트너십은 정책화를 통한 숲 가꾸기 운동의 확산에 결정적인 기여를 하였는데 이런 모습은 학교숲 조성에서도 볼 수 있다.

학교숲 조성 사업은 유한킴벌리에서 1995년부터 자체적으로 연구 지원을 하다가 1999년부터 생명의 숲과 함께 본격적으로 진행하였다. 생명의 숲 산하에 학교숲 위원회를 설치하여 사업 전반에 대한 계획, 실행, 평가를 담당하도록 하였다. 유한킴벌리 외에 교육전문가, 산림전문가, 방송인, 관련 공무원 등으로 구성된 학교숲 위원회는 대상학교 공모 및 선정, 학교숲 조성사업 실행 및 학교 대상 교육, 모니터링, 성과 평가 등의 활동을 함께 해오고 있다. 처음에는 서울시의 천만 그루 나무심기 사업으로 진행하려 하였으나 지원 대상 등에 대한 의견 차이로 각각 독자적으로 진행하게 되었고, 2001년부터는 산림청이 합류하

여 국고보조금을 지원해 주었으나 2008년에 다시 지원 기간 등에 대한 의견 차이로 산림청이 분리되었다. 산림청은 산림조합중앙회에 학교숲 조성 사업을 위탁하였으며 2009년부터는 지방자치단체에서 맡아 진행하고 있다. 생명의 숲 가꾸기 국민운동과 마찬가지로 학교숲 조성 사업도 정부 정책으로 이어지면서 크게 확산될 수 있었다. KKG 캠페인에서 조성한 학교숲이 2009년까지 총 708개인데 정부 정책으로 조성된 학교숲까지 합치면 전국에 3,000여 개에 달한다. 앞에서도 언급했듯이 시민단체, 기업, 학계, 정부가 다영역간 파트너십을 형성하고 각자의 역량으로 시너지를 창출하여 이런 성과를 달성할 수 있었던 것이다.

생명의 숲과의 협력사업 경험을 통해 유한킴벌리는 시민단체들이 시민참여 확대를 위한 효과적인 허브임을 인식하게 되어, 이후 여러 시민단체들과의 협력사업으로 숲 가꾸기 활동의 영역을 확장하였다. 협력사업에서는 KKG 캠페인의 방향, 즉, 활동을 어떤 영역으로 확장할 것인가에 대해서 뿐 아니라 어떻게 실행할 것인가에 대해서 학계나 연구단체 등 전문가들의 역할이 중요하게 작용하였다. 유한킴벌리는 시민단체들과의 파트너십 활동을 할 때 관련 연구를 지원한다. 그러한 연구 결과는 사업을 효과적으로 진행하는 가이드라인이 된다. KKG 캠페인을 통해 숲 가꾸기 운동을 민간 부문으로서는 선구적으로 추진했던 유한킴벌리는 전문가들과의 교류 속에서 지속적으로 의미 있는 활동들을 발굴해내고 추진하는 역량을 갖출 수 있었고, 활동의 내용에 따라 특화된 시민단체를 설립하는 데 기여하고 그들과 협력사업을 추진하였다. 1999년

부터 숲 가꾸기 지역을 해외로 확대하여 평화의 숲과 함께 북한의 산림 황폐지 복구 활동을, 동북아산림포럼과 함께 몽골 지역 사막화 방지활동을 펼치고 있다. 북한 산림 황폐지 복구 활동은 2000년까지 모금운동을 통해 기금을 기탁하였고 이후에는 종자, 묘목, 나무심기에 필요한 현금 및 물자를 지원하였다. 황사 발원지의 중심인 몽골 지역에서는 현지 조사, 조립, 연구 활동을 지원하였다. 2002년부터는 서울그린트러스트 등과 함께 도시숲 조성에도 참여하고 있는데, 2002년 연구 후원을 시작으로 2003년부터 서울숲 나무심기와 가꾸기를 후원하였고 2007년부터는 동네 자투리 공간을 활용한 동네숲 사업을 진행하고 있다.

시민단체들을 축으로 한 협력사업에서 유한킴벌리는 재정적 후원, 관련 연구 지원, 그리고 체계적이고 조직적인 홍보의 측면에서 기여를 하였다. 간접적으로는, 다른 기업들의 참여를 유도함으로써 기업과 시민단체 간 네트워크를 확장해주었고 시민단체에 효율적인 업무처리 노하우를 전수해주는 역할을 하였다. 기업과 시민단체는 근본적으로 문화나 의사결정 방식에서 차이가 있다. 대부분의 기업은 최고경영진이 의사결정권을 가지고 있어서 업무가 빠르게 진행되는 편이지만 시민단체는 이해관계자들 간 이해 조정이 중요하기 때문에 의사결정에 많은 시간이 소요될 수 있다. 이러한 차이가 장애요인으로 작용할 수도 있지만 KKG 캠페인의 경우 그런 차이를 인정하고 공동의 목적 달성을 위해 서로가 자원과 역량을 기여함으로써 신뢰를 쌓아 성공적인 파트너십을 형성할 수 있었다.

지금까지 살펴본 바와 같이, 유한킴벌리의 KKG 캠페인은 자선기부에서 시작하여 직접사업으로 확장하였으며

표 2. 참여 유형 별 KKG 캠페인 활동 요약.

	자선기부 ('84-'02)	직접사업 ('85-)	협력사업 ('98-)
사회적 배경	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 사회공헌 활동에 대한 낮은 인식 정부 주도의 산림보호활동 	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 사회공헌 활동에 대한 낮은 인식 KKG 캠페인의 인지도 형성 시작 	<ul style="list-style-type: none"> 시민 운동 자유화 경제위기로 인한 대규모 실업난 발생
참여 유형 선택 요인	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 산림 관련 사회공헌 활동에 대한 인프라 부재 기업 내부 경험 부재 	<ul style="list-style-type: none"> 자선기부 활동을 통해 전문가 네트워크 형성 및 관련 노하우 축적 	<ul style="list-style-type: none"> 효과적인 실업난 해소를 위하여 여러 부문이 협력하여 숲 가꾸기 운동 구상
활동목적	<ul style="list-style-type: none"> 산림 선진국 비전을 실현 공익성 높은 사회공헌 활동 전개 	<ul style="list-style-type: none"> 시민들에게 참여 기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 숲가꾸기 운동의 의미 있는 방향으로의 확대 시민단체를 주축으로 시민 참여 확대
활동내용	<ul style="list-style-type: none"> 수익금 일부를 기금으로 조성하여 산림조합중앙회에 기탁 	<ul style="list-style-type: none"> 신혼부부 나무심기 청소년 환경생태교육 	<ul style="list-style-type: none"> 생명의 숲 국민운동 학교숲/동네숲 북한/몽골 조립 등
유한킴벌리 역할	<ul style="list-style-type: none"> 기금 조성 및 기탁 공익성 캠페인 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> 전문가들의 협력을 받아 기획과 실행 주도 	<ul style="list-style-type: none"> 재정/물자 후원 관련 연구 지원 기획과 실행 참여
성공요인	<ul style="list-style-type: none"> 사회공헌 기업문화 형성 장기적인 비전 제시와 대국민 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> 전문가들의 협조 프로그램 기획력 구축 주 고객층을 대상으로 하여 타당성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 상호 신뢰와 이해 참여기관들의 역량 활용 정부정책으로 연계

1990년대 후반부터는 파트너십 형태의 활동들 위주로 도입해오고 있다. 이 과정에서 사회적 여건 변화나 이전 단계의 경험이 이후의 활동을 도입하고 실행하는 데 영향을 미치는 것을 볼 수 있었다. KKG 캠페인 활동들을 참여 유형별로 정리하면 표 2와 같다.

결론 및 토의

본 연구는 기업이 사회공헌 활동을 자선기부나 직접사업, 혹은 협력사업의 유형으로 전개할 때 어떤 요인에 의해 참여 유형을 선택하고 각 유형별로 활동의 특성과 기업의 역할이 어떻게 구분되는지, 그리고 기업 안팎의 상황 변화가 어떻게 영향을 미치는지에 대해 탐색적으로 살펴보고자 하였다. 유한킴벌리의 KKG 캠페인 사례를 통해, 기업이 사회공헌 활동의 참여 유형을 선택할 때 사회적 배경이나 기업 내부 경험이 중요하게 작용한다는 것과 이러한 요인들이 변화함에 따라 다른 유형으로 활동을 도입, 전개해가는 것을 알 수 있었다. 그리고 그 과정에서 이전 단계의 경험이 이후의 활동에 영향을 미치는 경로의존성도 발견할 수 있었다.

KKG 캠페인의 활동들을 유형별로 요약해보면, 자선기부, 직접사업, 협력사업의 순서대로 도입되었다. 제일 먼저 자선기부 유형으로 산림 가꾸기 활동을 시작하여 수익금의 일부를 매년 산림조합중앙회에 기탁하였다. 이 때 유한킴벌리는 기금을 조성해서 기탁하는 역할을 하였고 부지나 수종, 인력수급과 같은 다른 제반 사항들은 산림조합중앙회 산하에 설치된 운영위원회에서 결정하고 진행하였다. 세 유형 중에서 기업의 역할이 재정 후원이라는 가장 최소화된 역할에 한정되며, 이에 따라 사업의 방향과 내용 면에서 기업의 자율성은 가장 낮고 실행기관의 자율성은 가장 높다. 그 다음으로는 직접사업 형태로 신흠나무심기와 청소년 환경교육 활동이 진행되었다. 숲 가꾸기 활동에 일반 시민들을 참여시키기 위하여 유한킴벌리에서 기획, 참가자 모집, 실행 등 모든 프로세스를 진행한 것인데, 기존의 자선기부 사업과의 연계로 부지를 확보할 수 있었고 산림 및 여러 부문 전문가들이 교육을 담당해 주었다. 일반 시민들을 대상으로 하는 활동들이지만 유한킴벌리에서 자체적으로 진행했기 때문에 자원도 제한적이고 타당성 문제도 제기될 수 있어 주요 고객층 위주로 모집 대상을 한정시켰다. 직접사업으로 진행되어 사업 내용에 대한 기업의 자율성이 가장 높다. 1990년대 말 이후로 도입되는 활동들은 협력사업의 형태로 추진되었다. KKG 캠페인 협력사업의 가장 큰 특징은 다영역간 파트너십을 형성한다는 것이다. 여러 부문의 역량을 합치는 것이 공익을 확대하고 시민 참여를 높이기 위해서 가장 효과적인 방법임을 경험을 통해 알게 되었기 때문이다.

학계와 연구단체는 효과적인 사업의 방향과 방법을 제시해 주었고, 정부는 정책화를 통한 확산에 기여하였으며, 시민단체는 시민들의 참여 확대에 기여하였다. 유한킴벌리의 가장 큰 역할은 재정적인 후원이지만, 협력사업의 방향을 설정하고 진행하는 과정에서 지속적으로 여러 부문간 의견을 교류하고 조정하는 데 중요한 역할을 하였다. 협력사업은 직접사업에 비해서 상대적으로 기업의 의사결정 자율성이 낮지만, KKG 캠페인은 공익성도 증시하기 때문에 최근 활동들은 공익 확대에 더 효과적인 협력사업의 형태로 진행되고 있다.

기업의 사회공헌 활동 참여 유형에 영향을 미치는 요인에 대하여 거래비용 관점이나 비용 효율성의 측면에서만 분석을 한 기존 연구들(Husted, 2003; Husted *et al.*, 2010; Pelozo and Hassay, 2008)과 비교를 해보면, 유한킴벌리의 경우는 산림 가꾸기 캠페인을 추진할 때 본 사업과의 연계성이나 비용 효율성보다는 관련 지식과 역량, 사회적 요인이 참여 유형에 영향을 미쳤다. 관련 지식과 역량이 부족할 때에는 기업의 역할이 가장 제한적인 자선기부의 유형으로 캠페인을 추진했고 전문가들과의 네트워크가 형성되고 노하우가 쌓이자 그것을 활용하여 직접사업을 시작했으며, 공익 확대 방안을 고심하던 중 결정적으로 대규모 실업난이라는 시대적 상황에 영향을 받아 협력사업으로 캠페인 규모를 확대하였다. 자선기부와 직접사업을 통해 전문가들과 교류하고 산림 관련 사회공헌 활동의 추진 역량을 쌓는 한편 장기적인 관점에서 공익성을 추구하며 산림 선진국이라는 비전을 끊임없이 제시하였기 때문에 비전을 공유하는 여러 부문들과 원활하게 협력사업을 진행할 수 있었다. 거래비용이나 비용 효율성 관점이 전략적으로 투자 대비 효과를 극대화하려는 접근이라면, 유한킴벌리의 사례는 공익성도 중요시하여 공익적 가치 창출을 위한 역량의 축적과 파트너들과의 협력관계가 주요한 영향요인으로 작용하였다. 기업의 철학이나 사회공헌 활동의 목적에 따라서 사회공헌 활동의 참여 유형에 대한 영향 요인 자체가 달라진다는 것을 알 수 있다. 또한 기업이 하나의 주제에 대한 사회공헌 활동을 펼칠 때에도 경험과 지식이 축적됨에 따라 다른 유형을 도입하여 참여가 가능하다는 것을 알 수 있다. 단일 기업의 사례를 분석한 만큼 연구 결과를 일반화하기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 기존 연구들에서 간과했던 환경적 그리고 경험적 요인들이 중요하게 작용할 수 있음을 보인 데에서 본 연구의 학문적 의의를 찾을 수 있을 것이다.

실무적인 시사점과 관련해서는, 우선 기업이 사회공헌 활동에 참여를 할 때 지식과 역량의 축적에 따라 여러 유형으로 추진할 수 있다는 것을 이해해야 할 것이다. 향후 산림 관련 사회공헌 활동에 참여하고자 하는 기업이라면 자선기부에서 시작해서 향후 직접사업이나 협력사업의 형

태로 확장해갈 수 있을 것이고, 현재 유사한 활동을 하고 있는 기업이라면 다른 형태로의 확장도 고려해볼 수 있을 것이다. 중요한 것은 숲 가꾸기 활동은 장기적인 안목을 가지고 접근을 해야 한다는 것이다. 기업의 철학이나 사회공헌 비전, 기존의 경험 등에 따라 참여 유형의 선택이 달라질 수 있지만 어떤 선택을 하든지 지속적으로 일관되게 하는 것이 공익적인 목적뿐 아니라 전략적인 목적의 달성에도 효과적이다. 이를 위해서는 관련 전문가들의 자문을 구하거나 유행에 민감하지 않고 지속적으로 실천하는 것이 필요할 것이다. 기업이 다른 기관들과 함께 사회공헌 활동을 추진하고자 한다면 활동의 본질과 파트너 기관들의 특성을 고려하여 서로 이해하고 신뢰를 구축해야 한다. 만일 참여기관들이 공동의 목적을 함께 달성하기 위하여 파트너십을 구축했다면, 대등한 입장에서 비슷한 수준의 적극성과 몰입도를 보여야 긍정적인 관계 유지와 목표 달성이 가능하다. 만일 기업이 시민단체나 자선단체에 기금을 기탁했다면 사업 내용에 대해 간섭하기는 어렵다.

기업의 사회공헌 활동은 자유 재량적 활동에 해당하기 때문에 참여 여부에 대해 외부에서 간섭하거나 평가할 수는 없다. 그러나 기업들의 관심이 높아지고 있는 만큼 장기적으로 사회공헌 활동에 참여하고자 하는 기업의 수도 점차 증가할 것으로 기대된다. 정부 차원에서는 산림 가꾸기에 있어서 기업이 사회적으로 기여하는 바가 크다고 판단한다면, 보다 많은 기업들이 산림 분야에서 사회공헌 활동을 전개하도록 유도할 수도 있을 것이다. 그러기 위해서는, 기업이 자선기부나 직접사업, 혹은 협력사업 중 어떤 유형으로 산림 가꾸기 활동에 참여를 하더라도 해당 활동의 잠재적 성과를 기반으로 하여 제도적 지원을 받을 수 있는 융통성 있는 장치를 마련해야 할 것이다. 더 나아가 기업들이 직접사업이나 협력사업을 효율적으로 진행할 수 있도록 시민단체나 학계 등 여러 부문과 연계시켜 주는 지원체계를 마련한다면 기업들이 시행착오를 줄이고 장기적인 안목으로 사업을 진행해 나가는 데 큰 도움을 줄 수 있을 것이다. 구체적으로 어떤 유인책들이 가능한 대안이고 효과가 어떻게 나타날지 등에 대해서는 더 깊이 있는 연구가 필요하다. 시민단체들도 기업들이 다양한 유형으로 참여를 할 수 있도록 융통성 있게 사업을 운영한다면 기업 파트너들을 창출하는 데 효과적일 것이고, 또 기존 파트너기업이 다른 유형으로 활동을 확장해갈 수 있도록 지원해줌으로써 장기적인 파트너십 유지가 가능할 것이다.

각 기업마다 고유의 역사와 경험, 경영철학이 있기 때문에 본 연구의 단일 기업 사례에서 도출한 결과를 일반화시키기에는 한계가 있다. 특히 유한킴벌리는 기업의 사회공헌 활동이나 산림 가꾸기 활동에 대한 제도적 환경이 갖추어져 있지 않은 상황에서 관련 활동들을 추진하였기 때문에 다른 기업들이 처한 상황과 다를 수 있다. 비슷한

환경에서라도 기업이나 경영자의 특성에 따라 참여 방식에 대한 선택이 달라질 수 있을 것이다. 단일 기업 분석에 의한 한계점 이외에도 참여 유형을 '지배구조 유형'에 의해서만 구분함으로써 다양한 유형화 방법이나 더욱 정밀한 유형 구분을 제시하지 못한 점 또한 연구의 한계점인 동시에 향후 연구 과제로 남는다. 이러한 한계점들에도 불구하고 산림과 관련한 사회공헌 활동을 오랜 기간에 걸쳐 꾸준히 다양하게 펼쳐 온 유한킴벌리의 사례는 다른 기업들뿐 아니라 여러 관련 조직에 시사점을 제공해줄 수 있다. 앞으로 국내 기업들의 사례가 풍부하게 축적되어서, 활동 유형의 선택에 미치는 영향 요인에 대한 정량적인 분석이나 기업들의 숲 가꾸기 활동 참여 의지에 영향을 미치는 요인, 산주들과 기업들 간 협력 방안, 외국 사례와의 비교 등에 대한 연구가 이루어진다면 보다 폭넓은 시사점 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

감사의 글

본 연구는 산림청 '산림과학기술개발사업: 기후변화 대응 산림정책 연구개발 사업단(과제번호: S210910L010100)'의 지원에 의하여 이루어진 것입니다.

인용문헌

1. 김재현, 이미홍, 최광림, 김해창. 2009. 기업의 사회적 책임 (CSR) 활동을 통한 산림조성 및 관리활성화 방안. 산림청. pp. 323.
2. 김재현, 장주연, 태유리, 김해창. 2010. 국내 500대 기업의 산림분야 사회공헌활동 프로그램의 유형과 추진 방식. 한국임학회지 99(6): 816-826.
3. 문국현, 조동성, IDS&Associates. 2005. 유한킴벌리: 세계가 배우는 한국기업의 희망. 한스미디어. pp. 263.
4. 신강균. 2003. 기업의 사회적 책임활동(Corporate Social Responsibility: CSR)의 효과에 관한 연구: 유한킴벌리의 우리강산 푸르게 푸르게 캠페인(KKG) 20년 활동 사례를 중심으로. 광고학연구 14(5): 205-221.
5. 유한킴벌리. 2010. 유한킴벌리 2010 사회책임경영보고서. 유한킴벌리. pp. 108.
6. 이성호, 황의록, 안길상. 2003. 유한킴벌리의 공익연계 마케팅. 한국마케팅저널 5(4): 132-152.
7. 전국경제인연합회. 2009. 2008 기업·기업재단 사회공헌백서. 전국경제인연합회. pp. 817.
8. 전영우. 2002. 한국 숲 운동에서의 다양역간 파트너십 사례연구. 한국비영리연구 1(1): 117-144.
9. Auger, P., Burke, P., Devinney, T.M. and Louviere, J.J. 2003. What Will Consumers Pay for Social Product Features?. Journal of Business Ethics 42(3): 281-304.
10. Austin, J.E. 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. Nonprofit and Voluntary Sector Quar-

- terly 29(suppl 1): 69-97.
11. Bowen, F. 2007. Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm. *Journal of Business Ethics* 75(1): 97-113.
 12. Carroll, A.B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* 4(4): 497-505.
 13. Cyert, R.M. and March, J.G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. pp. 332.
 14. Dyke, J., Cash, S.B., Brody, S.D. and Thornton, S. 2005. Examining the Role of the Forest Industry in Collaborative Ecosystem Management: Implications for Corporate Strategy. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 12(1): 10-18.
 15. Fig, D. 2007. Questioning CSR in the Brazilian Atlantic Forest: the case of Aracruz Celulose sa. *Third World Quarterly* 28(4): 831-849.
 16. Ford, D. and D. Farmer. 1986. Make or buy - a key strategic issue. *Long Range Planning* 19(5): 54-62.
 17. Geyskens, I., J.-B. Steenkamp, E.M. and Kumar, N. 2006. Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal* 49(3): 519-543.
 18. Grillo, N., Tokarczyk, J. and Hansen, E. 2008. Green advertising developments in the U.S. forest sector: A follow-up. *Forest Products Journal* 58(5): 40-46.
 19. Gulati, R. and Nickerson, J.A. 2008. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science* 19(5): 688-708.
 20. Huber, G.P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science* 2(1): 88-115.
 21. Husted, B.W. 2003. Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?. *Long Range Planning* 36(5): 481-498.
 22. Husted, B.W., Allen, D.B. and Rivera, J.E. 2010. Governance Choice for Strategic Corporate Social Responsibility. *Business & Society* 49(2): 201-215
 23. Jauch, L.R. and Wilson, H.K. 1979. A strategic perspective for make or buy decisions. *Long Range Planning* 12(6): 56-61.
 24. Kogut, B. and Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3(3): 383-397.
 25. Kolk, A. and Pinkse, J. 2004. Market Strategies for Climate Change. *European Management Journal* 22(3): 304-314.
 26. Levinthal, D. and March, J.G. 1981. A Model of Adaptive Organizational Search. *Journal of Economic Behavior & Organization* 2(4): 307-333.
 27. Levitt, B. and March, J.G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319-340.
 28. Nelson, R.R. and Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, Mass. pp. 437.
 29. Nickerson, J.A. and Zenger, T.R. 2004. A knowledge-based theory of the firm: The problem-solving perspective. *Organization Science* 15(6): 617-632.
 30. Panwar, R. and Hansen, E.N. 2007. The standardization puzzle: An issue management approach to understand corporate responsibility standards for the forest products industry. *Forest Products Journal* 57(12): 86-91.
 31. Panwar, R. and Hansen, E.N. 2009. A process for identifying social and environmental issues: a case of the US forest products manufacturing industry. *Journal of Public Affairs* 9(4): 323-336.
 32. Peloza, J. and Hassay, D.N. 2008. Make versus Buy Philanthropy: Managing Firm-Cause Relationships for Strategic and Social Benefit. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 19(2): 69-90.
 33. Poppo, L. and Zenger, T. 1998. Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal* 19(9): 853-877.
 34. Ricks, Jr., J.M. and Williams, J.A. 2005. Strategic Corporate Philanthropy: Addressing Frontline Talent Needs Through an Educational Giving Program. *Journal of Business Ethics* 60(2): 147-157.
 35. Sethi, S.P. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review* 17(3): 58-64.
 36. Sharma, S. and Henriques, I.I. 2005. Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry. *Strategic Management Journal* 26(2): 159-180.
 37. Weinhofer, G. and Hoffmann, V.H. 2010. Mitigating Climate Change? How Do Corporate Strategies Differ?. *Business Strategy & the Environment* 19(2): 77-89.
 38. Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA. pp. 181.