

# 지속성장을 위한 사회적 책임(CSR)의 전략적 활용: 중국 내 자동차 기업에 대한 탐색적 사례연구 \*

## The Role of Corporate Social Responsibility for Sustainable Growth: An Exploratory Case Study on Auto Corporations

백 서 인 (Seoin Baek) \*\*

KAIST 기술경영대학원 박사과정 (wolihai87@kaist.ac.kr)

권 상 집 (Sang-Jib Kwon) \*\*\*

동국대학교 경영계열 경영학부 조교수 (risktaker@dongguk.ac.kr)

### ABSTRACT

This study sheds light on the role of corporate social responsibility in firms' growth by investigating how and what corporate social activities may flow down china auto industry market.

This study results based on in-depth case studies from 5 international auto corporations suggest that positive diverse corporate social responsibility amplified that the influence of commitment to the customer on firm's brand loyalty and sustainable growth. The most important thing is that strategic corporate social responsibility activities including new venture creation support and national project program will have a positive influence on the firm's growth and brand reputation.

We build on advanced solutions to examine the unique and joint activities of auto corporations based on china auto industry market and important factors affecting sustainable growth in auto corporations. Contributions and implication of this study for current and future corporate social responsibility research are discussed.

*Keyword: Corporate Social Responsibility, China Auto Market, Sustainable Growth.*

## 1. 서론

글로벌 금융위기와 환경오염, 천연자원 고갈로 인해 지속가능 발전이 세계 최대 이슈로 주목받고 있는 지금 기업들에게 강조되는 핵심 요인 중 하나는 바로 사

회적 책임이다. 기업의 사회적 책임은 기업이 이윤극대화 이외의 목적으로 더 많은 이해관계자 집단의 복지를 향상시켜야 할 책무를 의미한다(Margolis and Walsh, 2003). 즉, 기업이 이익창출 입장에만 의무를 다하는 것이 아니라, 기업의 재화를 소비하는 소비자 와 단체, 나아가 지역 사회와 국가 그리고 인류의 번영 과 발전을 위한 책무를 다해야 함을 의미한다.

최근 기업가와 기업에 대한 윤리의식이 강조되면서

\* 논문접수일: 2015년 7월 4일; 1차 수정: 2015년 8월 15일; 2차 수정: 2015년 9월 9일; 게재 확정: 2015년 9월 11일

\*\* 제1저자

\*\*\* 교신저자

(배종훈, 2013) 기업의 사회적 책임은 자동차 산업과 같은 국가의 주력산업을 영위하고 있는 기업들에게 더욱 강조되고 있다. 그 이유는 기간산업과 주력산업은 대체적으로 국가적 차원에서 보호와 지원을 받음으로서 더 많이 성장해왔기 때문이다(Kim, 1998). 이 중, 자동차 산업의 경우 우리 생활에 밀접하게 연관되어 소비자에게 가장 큰 편의를 제공하지만 동시에 많은 양의 자원을 소비하기에 환경오염에 있어서도 주요 원인으로 꼽혀 사회적 책임에 대해서 가장 많은 질타를 받고 있다(장영배, 2002). Campbell (2007)은 투자자, 종업원, 고객, 공급자 등 폭넓은 이해관계자를 위해 기업은 사회적 책임을 다해야 하며 원칙에 의거하여 합리적인 의사소통을 추진해야 함을 역설하고 있다. 그렇기에 전 세계로 넓혔을 때 자동차 산업과 같은 주력산업의 사회적 책임은 더욱 중요성을 가질 수밖에 없다. 왜냐하면 자동차와 같은 생활에 밀접한 산업의 경우 그 제품의 성능과 회사 서비스가 곧 국가 이미지와 위상을 대표하기 때문이다(장영배, 2002).

세계적으로 주력산업의 사회적 책임이 주요 이슈가 되면서, 미국 및 유럽 등의 주요 선진국에서는 엄격한 환경 기준, 사회공헌에 대한 높은 요구를 바탕으로 주요 기업의 사회적 책임(CSR)활동을 유도해내고 있다. BMW의 경우 전기자동차 개발에 주도적으로 나서 유럽 전역에 전기자동차 충전 인프라를 구축하고 있고, 도요타자동차의 경우 친환경 수소연료전지자동차 개발을 통해 지속가능 발전에 기여하고 있다. 반면 경제 성장에 집중해 급격한 양적 성장을 이룬 국가들에서는 기업들의 사회공헌 활동이 형식적이고 매우 소극적인 모습을 띄고 있다. 대표적인 예로 중국은 지난 30년간 평균 10%에 가까운 고속성장을 통해 2009년 세계 최대의 자동차 생산 및 소비국으로 거듭났지만 동기간 동안 중국은 심각한 CO2 배출량 증가와 환경오염에 노출되었다(백서인·김희태·권상집, 2014).

성장 초기 사회적 책임에 대한 개념이 부족했던 중

국 정부는 해당 문제를 해결하고자, 2006년 후진타오 2기 정권부터 '신기업법' 발표를 통해 중국 내 기업의 지속가능 성장과 사회 책무에 대한 의무를 강화하였고, 2013년 시진핑 정부 1기부터 새로운 12.5 규획을 통해 '신환경법' 등을 제정하여 국가적으로 주요 도시에 차량 5부제를 실시하였다. 아울러, 자동차 생산 클러스터의 생산 및 주력 개발 방향을 모두 녹색자동차에 초점을 맞추어 친환경에 대한 사회적 의무를 자동차 기업들이 다하도록 강조하였다(백서인 외, 2014).

21세기 경영 패러다임이 변하며 친환경 경영 등이 등장하면서 기업의 경쟁력은 위기 조성고 선진기업 벤치마킹에서 시대적 과제인 기업의 사회적 책임을 바탕으로 한 윤리적 자본주의의 실행으로 변경되고 있다(정재호·장하성, 2013). 자동차 기업이 기존의 기술학습과 성능 향상을 넘어 친환경 자동차 개발 측면에서 사회공헌 활동을 전개해오고 있지만, 이는 제품의 판매와 직접적으로 연결되는 주요국의 환경규제 강화에 의한 간접적인 사회공헌 활동이라고 평가할 수 있다. 친환경 자동차는 소비자의 가치, 지역사회 발전, 인류와 국가의 발전을 위한 적극적인 사회공헌 활동이라기보다 유가 변동에 따른 위험을 제거하고 더 높은 수익을 위해 궁극적으로 극복해야 할 기술적 한계를 넘어서기 위한 자동차 기업의 연구개발 활동에 더 가깝기 때문이다(정병국, 2012).

이러한 시대적 배경과 기업의 사회적 책임이 강조되는 추세를 바탕으로 국내 자동차 기업들과 다른 경쟁국 자동차 기업들의 사회적 책임을 살펴보는 것은 국내 기업의 사회적 책임 실행과 차별화에 좋은 시사점을 줄 수 있을 것이다. 최근 변화되는 자본주의에서는 정의와 상생이 가장 강조되고 있는데(정동일, 2013) 이런 흐름에 맞춰 해외 기업들도 인본주의적 경영과 사회적 책임을 강조하고 있기에 본 연구에서 사례 연구로 분석할 글로벌 수준의 자동차 기업들은 다른 산업에 비해 더 많은 학문적, 실무적 시사점을 줄 수 있을

것이다.

이에 본 연구는 기업의 사회적 책임의 발전 및 진화를 위한 새로운 방향을 제시하고자 중국내 주요 자동차 기업의 사회적 책임 활동을 분석 대상으로 선정하였다. 연구대상으로는 중국내 판매 순위 기준으로 상하이 자동차, 도요타, 폭스바겐, GM, 현대자동차 등을 분석 대상으로 선정하였다. 기존 연구와 달리 본 연구는 글로벌 자동차기업들을 대상으로 현재 이들 기업들이 세계 최대시장인 중국에서 어떤 유형의 사회적 책임 활동을 추구하는지 분석했으며, 아울러 사회적 책임의 발전 단계가 현재 어떤 상태로 진화해나가고 있고 그 중 중국에서 현재 자동차 기업들에게 사회적 책임과 관련된 최고의 화두 및 전략적 방향은 무엇인지에 대해 구체적인 답을 내놓는데 주력하였다. 본 연구는 국내 자동차 기업뿐만 아니라 중국 시장에서의 성장 및 안착을 목표로 하는 기업들에게 사회적 책임의 발전 단계에 따른 기업들의 공헌 전략 변화와 시사점을 제공해줄 것으로 기대한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 CSR의 정의

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)에 관한 연구는 최근 다국적 기업의 도덕적 해이, 환경오염으로 인한 지속가능 발전에 대한 필요성 증대 등과 관련된 이슈들이 불거지며 많은 관심을 받고 있지만, 아직까지 CSR의 정확한 개념이 무엇인지에 대해서는 학문적으로도 여러 의견이 분분하다(Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, and DeColle, 2010).

Bowen(1953)은 지금으로부터 60년 전, ‘기업인의 의무는 우리 사회의 목표나 가치 관점에서 올바른 방향으로 정책을 실행하고 이를 돕는 의사결정 및 행동을 추진하는 것’으로 사회적 책임을 규정하였다. 하지만 Bowen(1953)이 CSR을 정의할 당시 사회와 학계에서 보인 큰 영향과 달리 CSR의 대상과 방법에서 여전히 구체적이지 못한 한계를 지니고 있었다. 그 후 Carroll(1979)은 사회에 대한 기업의 책임을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임으로 정의하

[표 1] CSR의 개념

| 주요 연구                        | 개념   |
|------------------------------|--|
| Bowen (1953)                 | 우리 사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고 그러한 의사결정을 하거나 행동을 지향하는 것             |
| Carroll (1979)               | 기업이 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임을 인지하고 이를 추구하는 것                      |
| Bloom and Gundlach (2001)    | 법적 책임을 넘어 사회에 기업이 미칠 영향을 최소화하고 잠재적인 위험을 최소화하는 것                        |
| McWilliams and Siegel (2001) | 법적으로 요구하는 수준과 기업의 이해를 넘어선 사회를 좋게 만들기 위한 기업의 행동                         |
| 이진규·조준학 (1997)               | 기업이 지역 사회 및 지구촌에 갖는 법적, 윤리적, 경제적 책임으로서 범사회적 발전 구현에 대해 기업이 갖는 사회와의 공동책임 |
| 허갑수 (2006)                   | 개별 기업의 이익과 사회 전체의 이익을 동시에 추구하는 행위규범을 만들고 이에 따른 기업의 의사결정 및 책임           |

였는데, 경제적 책임과 법적 책임을 기업이 필수적으로 수행해야 할 책임으로 규정하고, 윤리적 책임을 사회가 기대하는 책임, 자선적 책임을 가장 바람직한 책임으로 규정하였다.

그 후, Blomm and Gundlach(2001)는 기업이 이해관계자에게 책임을 져야 하는 부분은 단순한 법적 의무를 넘어서야 한다고 주장했다. 즉, CSR 활동이란 고객과 주주, 임직원 등과 같은 직접적인 기업 및 조직의 이해 관계자 뿐만 아니라 기업 환경을 구성하고 있는 시민 사회 공동체를 기반으로 '제3자에게 행하는 선의의 기업 행동'이라고 정의할 수 있다(Gardberg and Fombrun, 2006; Schwarz and Carroll, 2008). 현재도 CSR에 대한 정의 및 연구는 계속 진행되고 있으며 시대 변화에 따라 그 내용과 개념도 점차 확장되고 있는 추세에 있다(최희원·문철우, 2013).

## 2.2 CSR의 중요성

2010년 UN Global Compact-Accenture CEO study에 의하면 전 세계 766명의 CEO 중 93%에 가까운 경영진들이 CSR을 가장 중요한 조직의 성공 요소로 규정하고 있다(UN Global Compact-Accenture, 2010). 이렇듯 상당히 많은 관심을 기업과 학계에서 갖고 있음에도 불구하고 여전히 CSR이 가치를 창출할 수 있는 방안인지에 대해서는 구체적인 답안이 제시되지 못한 실정이다(Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007).

그러나 CSR이 여전히 많은 부분에서 기업 또는 조직의 자원 관리 및 창출에 대해 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 꾸준히 제기되어 왔으며(Cocharn and Wood, 1984; Waddock and Graves, 1997) 그 중 일부는 마케팅 활동(Fombrun, 1996; Moskowitz, 1972), 사회적 정당성 확보(Hawn, Chatterji, and Mitchell, 2011), 회사의 무형자산 개발(Gardberg and Fombrun, 2006), 우수인력 확보(Turban and

Greening, 1997), 재무성과 기여(Cheng, Ioannou, and Serafeim, 2014)에 긍정적인 영향을 기업의 CSR이 미치는 것으로 입증되었다. 기존의 CSR 활동과 관련된 주요 선행 연구를 조금 더 자세히 살펴보면, 이전에는 기업들이 사회 구성원에게 진정성을 갖고 CSR 활동을 추진하기 보다는 기업의 성과 또는 브랜드 인지도를 위해 CSR 자체를 수단으로 활용하는 경우가 대부분이었다(Aguilera, Rupp, Williams, and Ganapathi, 2007). Waldman, Siege, and Javidan(2006)에 의하면 제품 차별화, 기업 명성 구축 등 기업의 경쟁 전략과 관련된 것으로 여겨지는 환경 활동과 제품 및 서비스 개선, 노사관계 등은 전략적 CSR로 규정되는데 이는 기업의 전략적 차원에 부합되며 상호 공존과 협력을 기반으로 각자의 이익을 향상시키는 CSR을 의미한다.

그렇기 때문에 최근에는 기업들 대다수가 자사의 CSR 활동을 기업의 수익 창출 목적 외에도 자사의 비전, 가치 등에 포함시켜 이를 장기적인 기업 내부 가치기준이자 행동양식으로 설정하고 있다(Blair-Loy, Wharton, and Goodstein, 2011). 즉, CSR 활동이 실제로 조직 내 구성원들이 공유하는 준거적 기준인 기업의 비전, 가치 등과 연관된다면 기업의 임직원들 역시 이를 정당하고 올바른 CSR 활동으로 간주하고 실행한다(이수정·윤정구, 2013). 그러므로 최근에는 기업이 단순한 CSR 활동을 실행하는 것이 아니라 사회적 가치를 만들어내기 위해 CSR을 추진하는데 이는 기업의 성장 외에도 사회적 요구에 부합하는 정당성을 갖춘 행위로 간주되는 커뮤니티 활동, 다양성까지 포함하는 개념을 말한다(Waldman et al., 2006).

특히 CSR은 기업 내부 및 외부적으로도 매우 중요한 영향을 주는데, 기업 내부적으로는 진정성 있는 기업의 CSR 활동은 임직원에게 자부심과 자아존중감과 같은 정서적 위안과 심리적 안정감을 부여하고 기업을 타인에 대한 배려가 강조되는 곳으로 생각한다

(Backhaus, Stone, and Heiner, 2002; Fredrickson, 2006). 아울러, 국내 연구에서도 기업의 사회적 책임 활동은 조직에 대해 긍정적인 감정과 충성심을 유발하여 구성원의 조직시민행동을 높이는 것으로 나타났다(이수정·윤원구, 2012; 2013). 외부적으로는 기업의 적극적인 사회적 책임 활동이 주주들의 환경에 대한 관심과 이해력을 높여 긍정적인 행동을 유발시키는 것으로 나타났으며(Flammer, 2013), 이와 동시에 주식시장에서 회사의 주가를 상승시키는데 도움이 되는 것으로 입증되었다(Klassen and McLaughlin, 1996).

국내의 경우 그동안 대기업들의 문어발식 사업 확장과 공해 배출, 정경유착과 로비로 인한 비윤리적 행위들이 많이 보도되었고, 그 결과 사회 전반에 걸쳐 기업에 대한 불신이 팽배하게 자리 잡았다(문용갑, 2005). 특히, 지난 2년간 경제민주화와 중소기업 육성을 통한 창조경제가 화두로 떠오르자 대기업들이 CSR을 서둘러 추진하기 시작했다. 그러나 이러한 이유로 CSR 활동을 도입한 것은 경제적 불이익을 회피하기 위함이지 진정성이 있는 CSR 활동이라고 볼 수는 없다(이수정·윤정구, 2013). 특히, 이윤을 추구하는 기업이 도덕적 위선과 같은 함정에 빠질 가능성이 높은 오늘날의 환경 속에서(Batson, Collins, and Powell, 2006) 기업의 CSR 추구하고 활동은 앞으로 더 많은 중요성과 사회적 관심을 받을 것이다.

### 2.3 CSR의 유형

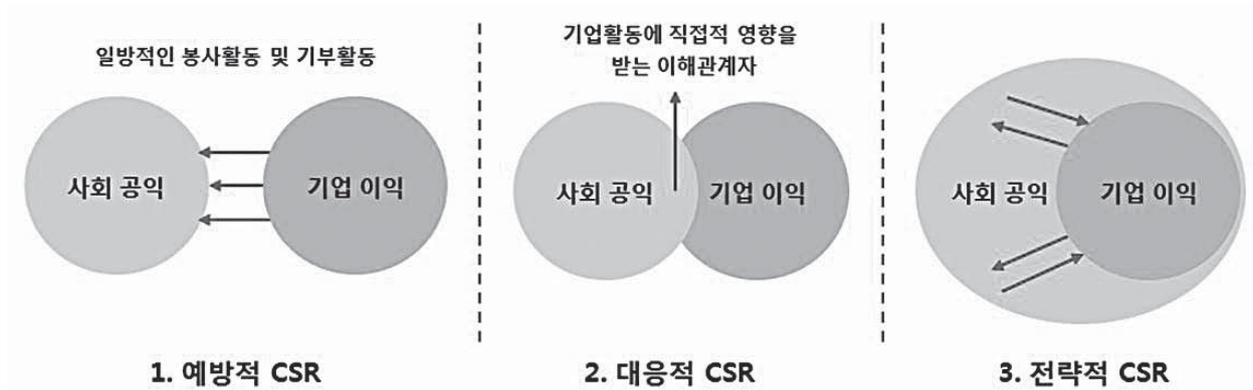
사회 공익과 기업 대처 방안의 관점에서 볼 때, 사회적 책임은 크게 예방적 CSR, 대응적 CSR, 전략적 CSR로 분류할 수 있다(최병헌, 2008; Porter and Kramer, 2006).

첫 번째, 예방적 CSR은 기업의 이익과 사회공익이 양립하는 관계로 즉 사회의 공익을 위해 기업이 직접 비용을 지출하는 일련의 공여활동을 의미한다(최병헌, 2008). 일반적으로 환경보호 자선활동 및 소외계

층에 대한 기부활동으로 일반적 공여를 통해 다시 즉 시적인 반대급부를 기대하지 않는다는 특성에서 윤리적 책임이나 자선적인 성향이 강하다고 할 수 있다 (Porter and Kramer, 2002).

두 번째, 대응적 CSR은 생산되는 재화에 직접적으로 연관되어 있는 이해관계자들에 대한 공익 활동을 중점적으로 하는 것으로 보다 직접적인 사회공헌 활동을 의미한다. 예를 들어 자동차 구매자들에 대한 보상 활동과 문화 활동 지원, 교통안전 콘텐츠 제작 및 배포 등의 활동 등이 주를 이룬다. 이러한 CSR 활동은 서로의 이익을 존중하고 상호 공존을 모색하면 Win-Win 전략이 될 수 있다는 장점이 있으며(최병헌, 2008), 일반적인 사회 이슈보다는 단기적으로 기업 활동에 영향을 줄 수 있는 이슈들이 많고, 해당 이해 관계자들의 불만과 요구사항에 기업이 보다 민감히 대처하고 반응한다는 특징을 가지고 있다(최병헌, 2008; Porter and Kramer, 2006).

마지막으로 전략적 CSR은 근본적으로 상호 공존과 협력을 바탕으로 중장기적 관점에 입각하여 각자의 이익을 키워나가는 방법을 모색하는 CSR이다. 기업들은 중장기적 관점에서 이해관계자 및 지역사회와 해당 국가를 위한 CSR 활동계획을 수립하고, 교육 환경, 지속가능 발전 등 해당 지역사회와 국가가 중요시 생각하는 이슈에 대해 관심을 가지고 문제해결에 공헌해야 한다(Porter and Kramer, 2006). 특히, 글로벌 기업의 경우 국가와 민족이 다른 시장에서 활동하고 있기에 대다수의 소비자나 이해관계자가 속한 세계 주요시장에 대한 차별화된 전략적 CSR 활동을 수행하는 것이 성공에 있어 보다 중요하다(최병헌, 2008). Waldman et al. (2006)이 언급한 바와 같이 기업의 전략적 CSR은 기업과 사회의 상호공존을 바탕으로 건설적인 성장을 도모하는데 있다. 그러나 기존 연구에서는 기업들이 예방에서 대응, 그리고 전략적 CSR로 변화함에 따라 어떤 실행 계획을 세우고 어떤 공헌 전



[그림 1] CSR 유형별 개념도

락을 수립하는지에 대한 구체적인 근거나 실마리 제시가 부족했다. 본 연구는 CSR 관련 이론적 흐름 및 기존 연구가 지닌 공백을 감안, 이에 대한 해답을 제시하고자 보다 심도 깊은 사례연구를 수행하였다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구 방법

사례연구 방법은 기존 연구로 설명할 수 없는 부분이 많거나 연구 수준이 초기 단계에 머물 때 주로 진행되며 실증 분석보다 깊이 있는 인터뷰와 자료 조사를 통해 Best Practice를 도출할 수 있을 때 주로 사용한다(권상집·백서인·김희태·장현준·김성진, 2013; 권기환·이춘우, 2008; 이홍, 2001; 하성욱·이상곤, 2012). 또한 김인수(2000)는 그 동안의 연구가 해외 연구에서 증명된 주요 변수를 그대로 국내 사례나 기업 성장, 성공 과정에 대입하여 분석, 전형적인 한국 기업의 전략과 정책적 시사점을 밝히지 못한 점을 비판하며, 한국의 경영학 연구 분야는 좀 더 다양한 영역에서 보다 효과적이고 선도적인 사례연구가 필요함을 주장하였다.

사례연구가 통계적 분석보다 효과적인 부분은 특정

사건이 어떻게, 그리고 왜 발생했는가에 대해 실증연구보다 좀 더 자세히 고찰할 수 있다는 점이다(백서인·이성민·장현준, 2015). 그렇기 때문에 사례연구는 설문을 통해 의견을 수집하는 것보다 훨씬 효과적이며 (Verzer Jr, 1998), 세계적으로도 정성적 연구가 새로운 현상이나 메커니즘을 분석하는데 더 유용하다는 점을 인정하고 있다(Dutton and Dukerich, 1991).

본 연구는 전략적 CSR로 대변되는 최근 기업들의 공헌 활동 속에서 국내 자동차 기업들에게 적합한 CSR 전략 및 시사점을 밝히기 위해 자동차 시장 중 가장 넓은 포지션을 차지하고 있는 중국 시장을 대상으로 사회공헌 활동을 통해 브랜드 인지도 및 중국 시장에서 가장 높은 평판을 받고 있는 글로벌 기업 5곳을 연구 대상으로 선정하였다. 본 연구는 이들 기업들이 수행해 온 CSR을 예방적 CSR, 대응적 CSR, 전략적 CSR로 구분하여 활동 사항 등을 탐색했으며, 최근 중국 시장에서 전략적 CSR의 최대 화두로 부각되는 요소와 기업들의 지향 방향은 무엇인지를 확인하기 위해 본 논문의 저자 중 한 명이 실제 중국 현지에 방문, 직접 중국 자동차 시장을 보다 깊이 있게 살펴보고 사례를 분석하는데 주력했다.

본 연구가 사례연구로 진행되는 이유도 아직 CSR이 정량적으로 학계에서 표준화될 만큼의 측정 문

항이나 기법이 개발되지 않았기에 사례연구나 근거에 의한 연구 방법이 훨씬 효과적이고(Edmondson, Bohmer, and Pisano, 2001), 사례연구가 보다 설득력 있는 실무적 시사점과 결론을 제안하는데 정량적 연구보다 더 낫다는 장점이 존재하기에(Eisenhardt and Graebner, 2007) 본 연구 역시 최종적으로 사례 연구를 연구방법으로 선택하였다.

### 3.2 연구 프로세스

본 연구의 초기 제안 단계에서는 해외 시장을 중심으로 주요 자동차 기업들의 CSR 전략과 활동을 비교하고 분석하여 국내 자동차 기업의 지속성장을 위한 맞춤형 CSR 창출을 모색하고자 진행되었다. 본 연구의 경우, 미국과 유럽 시장은 2차 자료로만 접할 수 있는 한계가 존재하여 연구의 범위를 중국 지역에 밀착, 특화시켰다. 그 이유는 사례연구의 특성상 더 깊이 있는 현상 탐색과 메커니즘을 도출하기 위함이었고 중국 시장 자체가 세계 자동차 업계의 블랙홀이자 최대 규

모를 드러내고 있는 만큼 이 지역에 보다 밀착해서 연구를 진행하는 것이 효과적이라고 생각했기 때문이다(백서인 외, 2014).

본 사례연구의 핵심은 중국시장에서 국내 기업과 해외 자동차 기업의 CSR과 관련된 활동이 어떻게 진행되고 이러한 활동들이 어떤 결과를 유도했는지 분석하고(Schramm, 1971), 향후 중국 시장에서 국내 자동차 기업이 지속성장을 하려면 어떻게 CSR 활동을 전개해야 하는지에 관해 초점을 두고 진행하였다. 사례 연구는 기본적으로 국내 기업의 경우 현대자동차 실무진을 대상으로 인터뷰를 진행했으며, 더 나아가 해당 사례 기업의 재무제표 및 중국 현지 기업 평가결과 등을 모두 직접 확보해 분석하였다. 아울러, 본 연구의 사례 대상 기업들의 모든 CSR 활동 리포트를 추가적으로 분석, 본 사례연구 결과의 타당성을 더욱 높이는데 집중하였다. 사례연구 절차는 가장 많이 활용되는 Eisenhardt(1989)의 연구 프로세스를 준수하였고 이와 관련된 상세 사항은 아래 [표 2]와 같다.

[표 2] 본 연구의 사례연구 프로세스

| 단계           | 활동  |
|--------------|---|
| 연구의 시작       | 국내 자동차 기업의 지속성장과 시장 시너지 창출을 위한 맞춤형 CSR 전략 및 방향 모색 |
| 사례 선정        | 사례 대상 기업: 중국시장 내 사회공헌 선도 자동차 기업 5곳                |
| 도구 및 프로토콜 준비 | 기본 자료 수집  |
| 현장 조사        | 중국 현지 방문 (일정: 2014년 8월) 통해 중국 시장 탐색               |
| 자료 분석        | 주요 실무진 인터뷰 및 중국 현지 방문 자료 정리/분석                    |
| 명제 도출        | 사례연구 및 현지 관찰사항 기록/정리, 전략적 방향 도출                   |
| 문헌 비교        | 기존 CSR 문헌과의 비교를 통해 본 연구의 새로운 시사점 및 관찰 사실 종합 확인    |
| 연구 종료        | 연구의 이론적 공헌도 및 실무적 시사점 도출                          |

### 3.3 연구 대상

본 연구의 연구 대상 기업으로는 중국 자동차 시장에서 최근 10년 동안 판매대수 기준으로 꾸준히 상위권에 이름을 올린 기업 5곳을 최종 선정하였다. 선정된 기업들은 모두 사회적 책임 활동 자체를 통해 경쟁

이 가장 치열한 중국 시장에서 폭넓은 인정과 브랜드 인지도를 갖고 있기에 이들 기업들의 활동을 비교하고 분석한다면 더 효과적이고 객관적인 CSR 전략을 국내 자동차 기업들에게 제공할 수 있다.

[표 3] 중국 승용차 시장 시장점유율 상위 10위 브랜드 (2003-2013)

|   | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 GM    | 상하이 GM    | 상하이 GM 우링 | 상하이 GM 우링 | 상하이 GM 우링 | 상하이 GM    | 상하이 GM 우링 | 상하이 GM    | 상하이 폭스 바겐 |
| 2 | 이치 폭스 바겐  | 이치 폭스 바겐  | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 폭스 바겐 | 이치 폭스 바겐  | 이치 폭스 바겐  | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 GM    | 이치 폭스 바겐  | 상하이 GM    |
| 3 | 상하이 GM    | 상하이 GM    | 이치 폭스 바겐  | 이치 폭스 바겐  | 상하이 GM    | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 GM    | 이치 폭스 바겐  | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 GM 우링 | 상하이 GM 우링 |
| 4 | 광저우 도요타   | 광저우 도요타   | 현대        | 체리 자동차    | 상하이 폭스 바겐 | 상하이 GM    | 이치 폭스 바겐  | 현대        | 이치 폭스 바겐  | 상하이 폭스 바겐 | 이치 폭스 바겐  |
| 5 | 텐진 이치 샤리  | 현대        | 광저우 도요타   | 현대        | 체리 자동차    | 텐진 이치 샤리  | 현대        | 동펑 니산     | 동펑 니산     | 현대        | 현대        |

앞서도 언급했지만 해외 자동차 시장 중에서 중국 시장으로 범위를 좀 더 좁힌 이유는 깊이 있는 연구 결과 제안과 새로운 지역의 산업을 분석한 사례 연구들이 최근 각광을 받고 있고(Ferlie, Fitzgerald, Wood, and Hawkins, 2005), 모든 자동차 업체가 주목하고 있는 중국 시장을 선도하는 글로벌 자동차 기업의 사회공헌 전략과 활동을 비교한다면 보다 적절한 국내 기업의 CSR 방향 및 전략을 수립할 수 있기 때문이다. 특히, 본 연구의 사례 기업은 모두 한국, 중국, 미국, 일본, 독일 등 각기 다른 국가의 기업으로 선정했기에 보다 글로벌 관점에서 종합적인 CSR 시사점도 제공할 수 있을 것이다. 본 연구 대상 기업은 [표 4]에 업종 및 제품군 등을 토대로 간략히 정리하였다.

[표 4] 본 연구의 연구대상

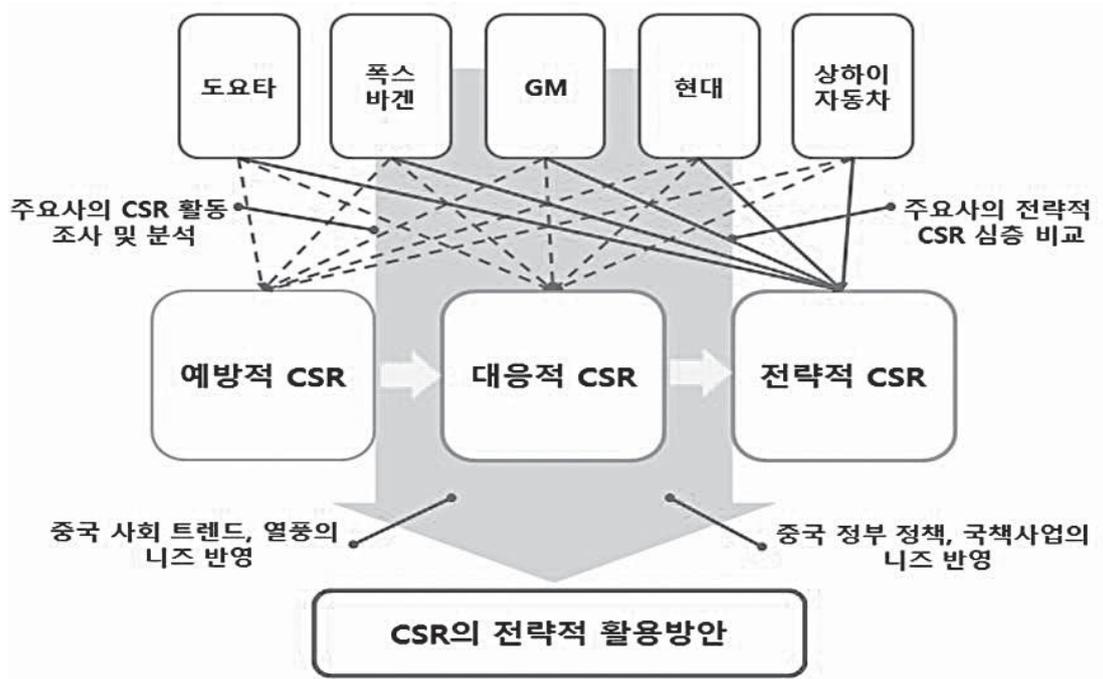
| 사례 기업      | 업종  | 제품군     | 비고    |
|------------|-----|---------|-------|
| SAIC       | 자동차 | 승용차/상용차 | 중국 기업 |
| 현대자동차      | 자동차 | 승용차/상용차 | 한국 기업 |
| Volkswagen | 자동차 | 승용차/상용차 | 독일 기업 |
| GM         | 자동차 | 승용차/상용차 | 미국 기업 |
| Toyota     | 자동차 | 승용차/상용차 | 일본 기업 |

### 3.4 연구 분석의 틀

앞서 제시된 연구방법 내용을 바탕으로 보다 효과적인 분석을 진행하기 위해 본 연구는 [그림 2]와 같은 연구 분석을 위한 개념적 모형(Conceptual Framework)을 바탕으로 중국내 주요 자동차 기업의 CSR 활동에 대해 심도 있는 조사 및 분석을 진행하였다. 본 연구의 연구 모형은 선정한 5개 자동차 기업들의 사회공헌 활동을 기존 문헌을 바탕으로 예방적 CSR, 대응적 CSR, 그리고 전략적 CSR 활동으로 나누어 자세히 분석하였다. 본 연구의 주요 분석 기준인 유형별 CSR 활동은 선행 연구를 토대로 다음과 같이 조작적 정의하였다.

본 사례연구의 첫 번째 대상인 예방적 CSR 활동은 기업이 사회 공익을 위해 단순하게 비용을 지출하거나 서비스를 제공하는 경우를 의미한다. 아울러, 두 번째 대상인 대응적 CSR은 자동차 기업의 구매자(소비자)들을 대상으로 하는 공익 활동으로 보다 직접적으로 기업 활동에 영향을 줄 수 있는 이슈 대응 차원의 사회적 책임 활동을 의미한다.

반면, 본 연구의 핵심인 전략적 CSR은 이슈 대응 및 단순 공여 활동이 아닌 중장기적 관점의 상호공존과



[그림 2] 본 연구 개념적 Framework

협력을 통해 지역사회와 국가를 위한 기업의 사회공헌 활동을 뜻한다(최병헌, 2008). 본 연구는 각각의 CSR 활동에 대한 조작적 정의를 토대로 본 연구의 핵심 질문을 아래의 개념적 Framework으로 표현하였다. 즉, 주요사의 CSR 활동을 예방에서 대응, 전략적 CSR로 구분하고 각각의 활동에서 우리가 참고해야 할 사항은 무엇이며, 향후 지속성장을 위해서는 CSR을 전략적으로 중국 시장 내에서 어떻게 슬기롭게 활용하느냐가 본 연구의 핵심 문제라고 할 수 있다. 본 연구는 이를 간략하게 [그림 2]로 제시하였다.

#### 4. 중국내 자동차 기업의 CSR 활동

중국 내에 활동하고 있는 1~5위의 자동차 기업은 중국계, 독일계, 미국계, 일본계, 한국계를 막론하고 대부분의 사회공헌 활동이 환경보호, 교통안전, 인재양성

및 교육에 집중되어 있다. 주요 기업들의 CSR 활동 상당 부분은 현재 판매되는 재화에 의해 일어날 수 있는 사고와 소비자에게 미칠 수 있는 피해에 대한 예방 및 대응적 CSR 활동에 국한되어 있는 경우가 주를 이루고 있다. 전략적 CSR 활동의 경우에는 중국시장 진출 기간이 길고 우수한 친환경차 기술을 보유하고 있는 도요타, GM, 폭스바겐 등이 주요 연구기관 및 유수의 대학들과 공동 연구기관 설립 및 프로젝트를 통해 경쟁사 대비 앞선 행보를 보이고 있었으며, 기존 CSR 활동을 넘어 차세대 교통수단 공동개발 및 교통시스템 선진화 프로젝트 등 여러 가지 전략적 CSR 활용을 통해 중국시장에서 새로운 도약을 실현하기 위해 준비를 추진하고 있다. 주요 자동차 기업별로 진행하고 있는 CSR 활동을 유형별로 정리한 내용은 [표 5]에 자세히 기술되어 있으며, 본 장에서는 각각의 CSR 활동별 기업들의 주요 사항을 분석하였다.

[표 5] 중국내 자동차 산업 주요 5개사 CSR 활동

| 개념      | 상하이 자동차  | 도요타   | GM  | 폭스바겐  | 현대자동차  |
|---------|--|---|---|---|--|
| 예방적 CSR | <ul style="list-style-type: none"> <li>* '绿动未来(녹색미래)' 프로젝트 진행</li> <li>* '전국중소학교 교육실천기지' 설립 통한 기부활동</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* '중국 청년 환경 보호상'</li> <li>* 도요타 네트워크를 통한 연합적 환경관리</li> <li>* 중국환경위원회 설립</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 중국 위생부와 함께 '조화로운 캠퍼스 만들기 운동'</li> <li>* 낙후지역 수자원 보호, 수질 개선 사업</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 초중고생 대상으로 환경보호 관련 전국순회 교육 실시</li> <li>* 빈곤지역 물자지원 및 장학금 전달</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* '그린존 프로젝트' 통한 사막화 방지</li> <li>* '꿈의 교실' 사업을 통한 교육 기자재 및 지원</li> </ul> |
| 대응적 CSR | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 안전한 생산 관리 '1급 안전 생산 표준화기업' 선정</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 교통안전 캠페인 제작, 교육 콘텐츠, 포스터 제작 및 배포</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 전국 순회 교통안전거리 캠페인 진행</li> <li>* 교통안전 콘텐츠 제작</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 현지에 맞는 맞춤형 안전운전에 관한 10종 교육 콘텐츠 개발</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 칭다오지역에 기술교육센터 설립 및 AS 정비 인원 및 능력 강화</li> </ul>                        |
| 전략적 CSR | <ul style="list-style-type: none"> <li>* SNS 웨이보 채널을 활용한 자동차 커뮤니티 구축 및 활성화</li> <li>* 일대일로 사업과의 연계 공익사업 계획</li> <li>* 중국철도공사와의 협업</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* T-TEP(Toyota Technical Education Program)학교 설립</li> <li>* 칭화대와 공동 연구소 설립중</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 칭화대학교와 신재생 에너지 연구 중심 센터 설립</li> <li>* 차세대 고성능 친환경차 개발프로젝트 진행</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 신기술 개발 및 교통시스템 개선 위한 '폭스바겐 교육기금 제정'</li> <li>* 통지대학교 중국형 안전주행 시스템개발 중</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* '에쿠스 장학기금 사업'</li> <li>* 칭화대 베이징대와 협업기획</li> </ul>                    |

#### 4.1 중국내 자동차 기업의 예방적 CSR 활동 사례

상하이 자동차 회사는 빠른 속도로 기술력과 상품성을 높임과 동시에 급변하는 글로벌 트렌드에 맞춰 CSR 활동을 적극적으로 전개하고 있다. 명실상부 중국 최대 자동차 기업인 상하이 자동차(SAIC)는 5년 전부터 '상하이 자동차 사회책임 보고서'를 공시해 오고 있으며, 책임 관리, 환경 책임, 사회 책임 크게 세 가지 측면에서 다양한 CSR 활동을 다하고 있다. 먼저 책임 관리 측면에서는 크게 정부와 소비자, 직원 및 협력 업체, 지역 사회에 대한 관리 전략을 추구하고 있다. 대외적으로는 환경과 자원 그리고 지역 주민, 대내적으로는 경제발전 견인과 신성장동력 창출 그리고 우수한 기업 문화 형성을 목표로 품질, 효율, 지속가능 발전을 도모하기 위해 노력하고 있다.

아울러, 환경 책임 활동으로는 '绿动未来(녹색미래)' 프로젝트가 있는데, 이는 생산과정에서 환경오염을 유발하는 물질의 사용을 줄이고, 이미 유통된 자사 자동차를 재수거하여 재사용하는 등 환경보전에 앞서는 CSR 활동을 의미한다. 2013년 상하이 자동차에 의해

추진되는 녹색 유통 공급망이 이미 250곳을 넘어섰고, 녹색 판매망은 128곳을 넘어섰다. 또한 신재생 에너지 기술 개발에도 박차를 가하고 있는데 2015년까지 전체 판매량의 20%를 전기 또는 신에너지 차로 대체할 예정이다. 최근 자체 브랜드인 Roewe750, e50, 550, Springo 및 천연가스 버스를 출시하는 등 그린카 출시에도 상하이 자동차는 박차를 가하고 있다. 또한 에너지 절약기술을 개발하는 내부 센터를 설립하여 에너지 절약형 친환경 제품을 생산하는데 주력하고 있을 뿐 아니라, 사내 그린 콘테스트를 통해 에너지 절약과 환경을 보호하는 조직문화를 조성하고 있다.

사회 책임 분야 중 지역사회에 대한 공헌으로 접근했을 때, 상하이 자동차는 정부와의 협업을 통해 상해에 신에너지 차량 개발 양해각서를 체결하였으며, '전국중소학교 교육실천기지'를 설립하여 사회 교육에도 공헌하고 있다. 또한, 20만 명이 이르는 임직원 모두 근로 계약에 100% 성공하였으며, 미성년 고용, 민족 차별, 성 차별이 없는 조직문화를 위해 최선을 다하고 있다. 이와 관련하여 직원 교육은 두 가지 측면에서 진

행되고 있는데, 첫째, 고급 경영자 육성 프로그램으로 국내외 유명 교육기관에서 경영 인재를 육성하고 있으며 두 번째로는 엔지니어 팀에 관한 교육은 다수 전문 연구기관을 통해 상해시 우수 기술자를 육성하고 있다.

도요타의 중국시장에서의 예방적 CSR 활동은 크게 환경보호와 지속가능발전 사회 구축을 중심으로 전개되고 있다. 환경보호 측면에서 도요타는 먼저 자동차가 원인이 되는 각종 환경오염의 폐해를 줄이기 위해 중국 전역의 도요타 네트워크를 통한 연합적 환경관리를 진행하고 있으며, 중국의 환경정책 동향 등을 고려하여 환경관련 과제를 가시화하는 역할을 수행하는 중국환경위원회를 설립/운영하고 있다. 또한, 도요타의 EMS(Environment Management System)를 준수하고 환경오염을 최소화하기 위해 생산 환경 관리를 적극 추진하고 있으며, 13개 공장에 ISO 14001 인증 획득과 직원들에게 환경의식 고취교육 등을 실시하고 있다. 그리고 하이브리드(Hybrid) 차량 개발 및 보급, 고효율 연비 모터 WT-1의 개발 등 환경오염 물질 배출의 제거 및 자원 절약 등에 적극 나서고 있다. 아울러, 중국인들의 환경보호 의식을 고취시키기 위해 관련 기관과 공동으로 '중국 청년 도요타 환경보호상'을 제정하여 환경보호 방면에 뛰어난 공헌을 한 단체나 개인을 시상하고 있다. 마지막으로 '21세기 중국 수도권 환경 녹화 시범기지' 건설의 일환으로 허베이성에 중국의 사막화 방지를 위한 식수사업을 2001년부터 전개하고 있으며, 2009년 말까지 약 3,000헥타르의 녹지를 조성했다.

GM은 도요타나 폭스바겐에 비해 상대적으로 중국 시장 진출이 늦었기 때문에 중국에서의 CSR 활동도 경험과 전통에 있어서 도요타나 폭스바겐에 비해 부족한 면이 많았다. 그러나 최근 들어 합자기업인 상하이 GM의 급속한 성장을 발판으로 매우 적극적인 CSR 활동을 전개하고 있다. GM 중국법인의 예방적

CSR 활동이 타사와 다른 차별점은 바로 생활건강에 포커스를 둔 점이라고 할 수 있다. 최근 UN과 함께 중국사회의 에이즈 퇴치운동에 앞장서고 있으며, 중국 위생부와 함께 조화로운 캠퍼스 만들기 운동 및 낙후 지역 수자원 보호 그리고 수질 개선 사업을 통해 소외 받는 농민들의 식수원 보호와 건강 증진에 앞장서고 있다.

폭스바겐의 중국시장에서의 예방적 CSR 활동은 녹색환경의 미래 및 기타 사회공익 활동으로 요약할 수 있다. 폭스바겐은 1980년대 초반에 중국에 진출한 다국적 기업 1세대로서 중국 내 CSR 활동 경험이 풍부하며, 고객 만족과 고객 충성도 제고 효과 면에서도 다른 기업의 모범이 되는 기업이라고 할 수 있다. 특히 '녹색환경의 미래'라는 이념 하에 추진되고 있는 환경보전 CSR 활동은 중국 정부와 긴밀한 협조체제를 구축, 중국 초등학생과 중·고교생들을 대상으로 쓰레기 재활용과 분리수거 방법, 쓰레기 감소와 자원 절약의 필요성 등에 관한 전국 순회교육에 초점을 맞추고 있다. 또한 중국시장에서 폭스바겐의 CSR 활동은 대부분 합자회사인 상하이 폭스바겐, 이치 폭스바겐 등을 통해 이루어지기 때문에 외국 회사의 사회적 책임 활동이라는 점보다 자국회사의 CSR 활동이라는 인식을 강하게 주어 부정적인 사회 시선과 자칫 국가 간 불매운동으로 번질 수 있는 사회 책임 영역을 부드럽게 용화하고 있다. 폭스바겐은 2007년 국가 환경보호총국과 공동으로 3년간 청소년 환경교육을 실시한 것을 필두로 '녹색학교' 설립 등에 앞장서 환경교육 사업을 주도적으로 추진하고 있다.

마지막으로, 국내 대표 자동차 회사인 현대자동차는 CSR 영역을 경제적 책임, 사회적 책임, 환경적 책임 등 세 가지로 나누어 신뢰경영, 환경경영, 사회공헌을 3대 핵심영역으로 구분하여 추진하고 있다. 현대는 2002년 중국 진출 이후 환경경영, 학교건설 및 교육 기차 지원, 스포츠 문화 분야에 활발한 활동을 전개하고

있으며 최근 환경에 관한 사회공헌 활동에 특히 중점을 두고 있다. ‘함께 움직이는 세상’이라는 슬로건 아래 교통안전 캠페인, 키즈오토파크, 현대 그린존차이나, 기아가원, 문화유적지 보전사업 등 중국 내에서 다양한 사회공헌 사업을 실시해왔는데 이중, 중국 10대 성공 환경캠페인으로 선정된 바 있는 내몽고 사막화 방지를 위한 ‘현대 그린존차이나’사업은 ‘2014년 중국 Best 50 공익브랜드’로 선정되는 영예도 안았다. 환경보호의 대표적 사업 중 하나인 그린존 프로젝트는 북경에서 북쪽으로 약 660km 떨어져 위치하고 있는 황사의 발원지로 알려진 내몽고의 쿤산타크 사막 내 차칸노르 지역을 대상으로 2008년부터 2012년까지 사막화 방지 및 생태계 복원을 통해 사막을 초지로 바꾸는 사업을 의미하며, 지금까지 총 3,800만㎡의 사막을 초지로 바꾸는데 현대자동차는 성공하여 크게 주목을 받고 있다. 현재, 이 사업은 그린존 차이나 2기로 발전되어 계속 지속될 예정이며 그 외에도 북경지역 산 가꾸기 사업과 더불어 2008년 북경올림픽을 맞아 북경시 그린올림픽에 지원하기 위해 중국 상무부 외자사가 주관한 ‘다국적기업 북경 녹색올림픽 식목 활동’에 참여했고 공익 녹색사업 성금을 기증함으로써 중국 사회공헌 활동에 독보적인 강자로 자리매김해 나가고 있다.

#### 4.2 중국내 자동차 기업의 대응적 CSR 활동 사례

상하이 자동차의 대표적인 대응적 CSR 활동으로 볼 수 있는 것 중 하나는 바로 안전한 생산 관리이다. 2012년 생산라인에서 상하이 자동차는 사망률 0을 달성하는 놀라운 기록을 보여주었고, 중상률 0.003%, 경상률 0.167%를 이루며 안전한 생산라인 구축을 달성하는데 성공했으며, 2010년 4.6억 위안, 2011년 6.4억 위안, 2012년 7.2억 위안을 안전 생산라인 구축에 투입하며 상하이 자동차 그룹의 13개 기업이 ‘1급 안전생산 표준화기업’으로 선정되는 등 높은

수준의 안전을 보장하고 있다.

도요타의 대응적 CSR 활동으로는 크게 교통안전 활동을 들 수 있다. 도요타는 중국에서 자동차 급증 때문에 늘어나는 교통사고 등 교통안전에 관해 자동차 제조업체로서의 책임을 인식하고 이에 대한 활발한 활동을 벌이고 있다. 안전 문제에 대해 도요타는 제품 개발 및 제작 과정 자체 감시기구 설치, 자동차 안전성 시험 결과 공개, 교통안전 체험박람회 개최, 육교 건설 등 제품 자체의 안정성 확충과 더불어 사회 전체에 안전 의식을 고취하는 활동을 하고 있다. 예컨대, 도요타의 합자회사인 쓰촨이치 도요타는 2003년부터 청두시 교통관리국과 공동으로 신문과 방송을 통하여 교통사고 줄이기 캠페인을 지속적으로 벌이고 있으며, 교통안전 공익광고 활동의 일환으로 교육용 책자 22,000개, 안전포스터 11,000개를 직접 제작하여 청두시 곳곳에 배포하였다. 인재양성 측면에서 도요타는 도요타 장학금을 중국 서부지역에서 학업이 우수한 저소득층 학생들에게 지급하고 있으며, 2000년부터 쓰촨성과 텐진을 중심으로 초등학교 신축 및 리모델링 등을 꾸준히 지원하고 있다. 또한 도요타-진베이 기술공업 센터를 설립하여 자동차 제조와 관련된 지역사회 전문 인력을 양성하고 있으며, T-TEP (Toyota Technical Education Program) 학교를 설립하여 A/S 전문 인력을 양성하고 있다.

GM의 경우 최근 펼쳐오는 대응적 CSR 활동은 소비자의 편의를 위한 교통안전 교육 및 기업의 에너지 절약을 실현하여 소비자에게 줄 수 있는 가치를 최대화 하는데 주안점을 두고 있다. 안전 관련 CSR 활동에서 2007년 4월부터 7월까지 4개월 동안 GM은 단독으로 총 200만 위안을 투자하여 ‘조화로운 교통, 중국으로’라는 주제로 전국 순회 교통안전거리 캠페인을 벌였다. GM은 각 도시별로 교통안전 캠페인의 세부 주제를 다르게 구성하였고, 초·중·고등학생 및 대학생들의 자발적인 참여를 유도하기 위해 교통안전

아이디어 발표회와 토론회, 퀴즈대회 개최, 상황극 공연 등 다채로운 문화 행사를 병행하여 큰 호응을 얻었다.

폭스바겐의 대응적 CSR 활동은 주로 안전운전 습관, 차량 내 유아 보호, 안전벨트 착용, 보행 보호, 과속 및 음주 운전 등에 관한 10종 교육제공 등을 위주로 진행되어 오고 있다. 특히, 이와 관련된 신기술 개발 및 교통 시스템 개선에 주안점을 두고 '폭스바겐 교육 기금'을 통해 지원하고 있다. 최근에는 독일에서 방송했던 교통 TV프로그램 시리즈인 '제7감(The seventh sense)'을 현지에 맞게 다시 제작해 방영하기 시작했으며, '안전운전, 폭스바겐 방식으로 운전해라(Drive safely, Drive the volkswagen way)'를 슬로건으로 내세우고 있다.

현대자동차의 대표적인 대응적 CSR 활동은 자동차 산업관련 인재 육성 지원 및 대학과의 협업을 들 수 있다. 2007년 4월 현대는 중국 산둥성 일조직업기술학원 기술학교를 설립한 후 교육용 자동차, 부품 및 기자재를 학교에 기증하여 우수 자동차 정비 인력양성을 통해 지역사회 발전과 제품 사용자의 편의를 증대하는 효과를 유발하였다. 또한 자동차업체의 특성을 살려 재난 지역에 방재용 자동차 차량 지원 등의 사업을 펼치고 있는데, 2008년 1월 하순부터 2월 초까지 중국 남부 지역의 폭설 지역에 폭설피해 복구용 차량 5대를 기증하고 중국 적십자총회에 수재 후원금 100만 위안을 기부하였다. 그리고 2008년 5월 사천성 대지진 피해 복구를 지원하기 위해 현대자동차그룹은 산하 독자 및 합자 기업들을 동원하여 중국적십자회를 통해 구호 성금 1,622만 위안을 피해 지역에 기부하였다.

#### 4.3 중국내 자동차 기업의 전략적 CSR 활동 사례

상하이 자동차는 가장 대표적인 전략적 CSR 활동의 일환으로 최근 중국 정부에서 의욕적으로 추진하

고 있는 일대일로 사업과의 협업에서 굉장히 선도적인 움직임을 보이고 있다. 상하이 자동차는 중국정부가 60여개 국가와의 육로와 해상로를 동시에 연결하는 일대일로 사업을 통해 새로 연결되는 동남아 시장으로의 진출과 신성장동력을 확보하기 위해 상하이 일대일로 사업 공익 캠페인 참여, 중국최대 철도회사인 중국북차, 중국남차와의 공동 기술 및 부품 개발, 납품 협약체결 등을 진행하고, 13차 5 규획을 바탕으로 서안과 유럽을 연결하는 정책에도 집중적으로 정부와 협조하면서 전략적인 행보를 보이고 있다. 현재 상하이 자동차 외에 다른 글로벌 자동차 기업들 역시 일대일로 사업에 관심을 보이고 있는 단계에서 상하이 자동차가 시장 확대를 위해 관련 사업을 먼저 전개하면서 다른 기업들 역시 이 부분에 보다 많은 관심을 갖고 향후 참여 방안 등 세부적인 전략을 준비하고 있다.

도요타 역시 전통적인 분야에서의 공헌 활동 외에도 지역 대학과 우수 기관과의 차세대 친환경 에너지 자동차 기술 개발을 진행함으로써 상당히 전략적인 CSR 행보를 보이고 있다. 대표적인 예로, 칭화대학교와 연계하여 공공관리대학원 내에 산업발전 및 환경관리 연구센터를 설치 및 운영하고 있는데 이를 통해 교육부에 자체 개발한 A/S 교육시스템을 기부하여 중국 자동차 운영과 유지, 수리 영역의 직업기술학교에서 이를 사용할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 칭화대 학생들이 참여하는 차세대 친환경차 기술개발 프로젝트를 다수 진행하고 있으며, 이를 통해 칭화대 학생들이 창업을 원할 경우 현재 진행 중인 청년창업 지원 프로젝트인 'x-lab'에 적극적인 지원 방안을 토대로 참여하며 외국 자동차 기업임에도 중국의 사회적 관심 분야 중 하나인 창업 활성화에 긍정적인 활동을 보여주고 있다.

GM의 경우 중국 현지 자동차 회사와의 합작사 설립을 통해 중국 자동차 산업의 고도화와 기술혁신에

많은 공헌을 해왔는데 최근에는 전략적인 CSR의 일환으로 지역 대학과의 차세대 친환경 교통수단 기술 개발 프로젝트를 공동으로 진행하며, 중국 정부가 13차 5 계획에서 강조했던 핵심 육성 사업군 중 하나인 친환경 자동차에 공격적인 행보를 보이고 있다. 대표적인 예가 바로 2008년 칭화대학교와 설립한 신재생 에너지 연구 중심 센터이다. GM은 이를 통해 5년 간 600만 달러의 연구 펀딩에 협약을 맺어 지원해 오고 있으며, 수소 전기 등의 대체 에너지와 전기자동차 개발을 진행하고 있다. 이는 중국 정부가 현재 강하게 드라이브를 걸고 있는 전기자동차 개발에 협력하는 전략적인 행보로써 일차적으로는 산학연의 협력체계 구축을 목표로 하고 있지만, 장기적으로 중국내 전기자동차 제조 회사인 BYD나 다른 회사와의 공동법인 브랜드 설립 등을 실현할 수도 있다.

폭스바겐의 전략적 CSR활동 역시 지역 기관 및 대학과의 협력을 통한 공동 기술 개발활동에 초점을 맞추고 있다. 중국에서의 오랜 사업을 통해 축적된 데이터를 기반으로 중국의 자동차 산업이 가지고 있는 문제가 급격하게 자전거에서 자동차로 전환되는 수요에 의해 발생되었다는 결과를 도출하고, 이를 해결하기 위해 중국의 통지대학교 협력해 교통사고 메커니즘과 해결방안을 연구하고 있다. 사고 현장을 세밀히 조사해 중국 주요지역의 도로 안전과 운전자의 운전 습관 등을 파악한 뒤 '중국형 차세대 자동차 안전시스템'을 개발하는 데 주력하고 있다. 또한 중국 내 사회 열풍과 트렌드를 반영해 산학연 프로젝트를 통한 청년창업을 지원하는 프로그램도 마련하고 있는데, 오래전부터 국경 없는 책임과 지원을 강조해 온 폭스바겐은 현재 중국의 신규 창업이 약 291만 건에 이를 만큼 뜨거운 창커 열풍에 호응하기 위해 공동 프로젝트를 통해 젊은 엔지니어와 학생들이 창업하는 것을 적극 지원하는 프로그램을 계획 중에 있다. 중국의 사회적 요구가 현재 젊은 인재들의 창업 활성화에 있는 만큼 폭스

바겐도 국경을 가리지 않고 이를 지원, 외국 자동차 기업임에도 중국 시장에서 고객에게 높은 호평을 받고 브랜드 인지도를 탄탄히 구축하고 있다.

마지막으로 현대자동차는 중국 정부와의 협력 측면에서 적극적이고 전략적인 CSR 활동을 구사하기 위해 노력하고 있다. 상대적으로 구매력과 시장성이 낮게 평가된 충칭 등의 내륙 지방에 대한 투자를 단행함으로써 중국정부의 정책기조와 국책사업인 일대일로 사업에 대한 협력과 지지의 의미를 표현해왔으며, 이를 통해 지역경제 활성화와 고용창출을 통해 중국사회에서도 문제가 되고 있는 취업난과 실업률 해소에 기여하고자 하는 공헌 전략을 추진 중에 있다. 이외에도 베이징 대, 칭화대학교의 공동연구센터 설립 등을 추진하는 중이다.

## 5. 자동차 기업의 CSR 전략적 활용 방안

### 5.1 중국 내 CSR의 변화와 국면

본 연구의 이론적 배경에서 언급한 바와 같이 일반적인 공여 형식이 강한 예방적 CSR 활동이나 그 대상이 기업의 제품 사용 및 이익 활동에만 국한된 대응적 CSR 활동을 통해서 전략적인 효과나 성과를 창출해 내는데 한계가 존재할 수밖에 없다(Porter and Kramer, 2006). 본 연구 대상 기업인 상하이, 도요타, GM, 폭스바겐 등은 이미 기존 CSR 활동을 넘어 차세대 교통수단 공동개발 및 교통시스템 선진화 프로젝트 등 여러 가지 전략적 CSR 활용을 통해 중국 시장에서 새로운 도약을 실현하기 위한 준비를 추진해왔으며 중국 사회의 트렌드와 중앙정부의 정책의지를 반영한 새로운 차세대 CSR 활동 준비에 박차를 가하고 있다.

중국 진출이 가장 오래된 폭스바겐은 지역사회와의 창업지원 활동과 고차원적 기술협력을 기획하고 있으

며, 도요타 역시 기업의 특장점인 하이브리드 기술 전수와 공동 연구를 기획하고 있다. 다시 말해 과거의 CSR 활동이 환경보호, 안전 및 교육, 봉사 등의 방면에 국한되어 있었다면 이제는 중국 사회 열풍과 지역 사회의 니즈를 반영하여 새로운 발전과 성장동력을 창출할 수 있는 분야로의 재조정이 필요한 시점에 이르렀다.

또한 중국이 급격한 경제성장을 거쳐 질적 성장을 위한 조절시기에 진입하고 이에 따른 경제성장 둔화와 경기침체가 예상되는 과정에서 중앙정부의 정책과 국책사업에 맞는 CSR 활동을 전개하는 것 역시 장기적으로 볼 때 매우 효과적인 전략으로 작용할 수 있을 것이다. 중국이 현재 정책적으로 지정한 사업 분야, 막대한 자원을 들여 진행 중인 초국가적 메카 프로젝트 등과의 협력과 연계를 어떻게 사회공헌이라는 매개체를 통해 그 당위성과 정체성을 부여하여 중앙정부와 지역 주민에게 거부감 없이 긍정적인 이미지를 부여할 수 있는지에 대한 심도 있는 고민과 세심한 설정 역시 기업들에게 매우 중요할 것이다. 이에 따라, 국내 기업들이 중국시장에서 지속성장을 추구하기 위해서는 좀 더 선도적이며, 중국 정부정책과 사회적 요구에 맞는 '맞춤형 전략적 CSR 활용 방안'을 수립해야 한다.

## 5.2 '창커(創客)' 열풍을 활용한 창업 지원 강화

중국 사회과학원에서 조사한 '외자기업의 중국내 사회공헌 활동 보고서'에 따르면 한국계 기업은 평균 40.3점으로 대만, 일본 기업들을 제치고 1위를 기록하였으며 이중 현대자동차는 7위로 중국내 자동차 기업 중 가장 높은 순위를 기록하였다. 하지만 중국내 CSR 활동의 어려운 요인으로는 여전히 '현지에 적합한 CSR 활동 기획의 어려움(21%)'이 꼽히고 있고, 다수의 기업관계자들 역시 '적합한 CSR 파트너 찾기'와 '적합한 CSR 활동기획' 등을 가장 큰 난제로 인식하고 있다(황유선, 2011). 그만큼 중국내 CSR 활동은 좀 더

적합한 활용 방안을 모색하고 현지 정부정책과 사회 실정에 맞는 전략적인 움직임이 필요하다.

이러한 어려움을 극복하고 지속가능한 성장을 이루기 위해 현재 중국내 전략적 CSR 활동에 가장 유기적으로 접목시킬 수 있는 사회적 이슈가 바로 '창커(創客)열풍'이다. 한국이 창조경제를 통해 국가정책 차원에서 벤처와 창업열풍을 재점화시킨 것처럼 중국 역시 리처창 총리의 발언인 '대중창업 만인창신(大眾創業 萬人創新)' 키워드 아래 IT, E-Commerce를 비롯한 모든 영역에서 엄청난 창업열풍을 강조하고 있고 중국 내 자동차 기업들 역시 이러한 부분을 전략적으로 노리고 있다(Zhu, 2015; Zhang, 2015). 본격적인 창업열풍은 2005년 후진타오 정부에서 제기되어 2013년 '혁신형 중소기업법'이 제정되면서 본격적으로 붐이 일어났다. 중국의 대표적인 공과대학인 칭화대학에서는 2013년 칭화 기업가정신 재단(TEEC)과 칭화과학원(TUS Park)이 주체가 되어 X-Lab를 설립해 칭화대내 14개 단과대학과의 긴밀한 연계를 통해 창업을 활성화시키고 있다.

2014년 기준 중국에서는 1,600여개의 인큐베이터가 80,000개의 벤처기업 설립을 돕고 있을 만큼 각종 창업 지원금과 활동이 계속되고 있지만 창업 지원 캠퍼스는 70여개에 그치고 있어 아직 초기 수준에 머물고 있다. 많은 기관들이 창업지원을 실천에 옮기고 있음에도 불구하고 아직 단 한곳의 자동차 회사도 중국에서 창업 캠퍼스를 설립한 적이 없어 지금이 바로 국내 기업들의 전략적 CSR 실천이 필요한 시점이다. 상하이 및 도요타 자동차는 이미 중국 내 창업 열기를 감지하고 창업 캠퍼스 설립 및 지원을 다각도로 현재 검토하고 이를 실행해서 사회적 브랜드로서의 위상을 제고할 준비를 추진하고 있다.

이러한 CSR 경쟁에 뒤처지지 않으려면 국내 현대자동차 기업의 경우 최근 서울에 설립된 구글캠퍼스를 벤치마킹하여 'H 캠퍼스', 'H-lab'등을 설립해 주요 대

학과 연계한 창업 캠퍼스를 구축해야 한다. 또한 중국의 자동차 생산능력과 구매능력이 가장 높은 곳이 3대 경제권인 베이징, 상하이, 광저우 지역인데(백서인 외, 2014), 이 지역을 중심으로 대학 및 지역 사회와의 협업을 실천해 나갈 필요가 있다. 창업 열풍을 지원할 캠퍼스를 구축한 다음 고려해야 할 것은 특색 있는 ‘펠로우십’이다. 페이팔의 설립자 피터틸의 ‘틸 펠로우십’은 20세 이하의 청년 중 20명을 선발하여 2년간 약 1억 원을 지원하는 프로그램으로 최종 선정된 지원자는 학교를 그만 두고 바로 창업을 시작해야 하는 특색을 지니고 있다.

‘창업 캠퍼스’ 설립이 창업자들이 활동할 공간을 제공하고 각 대학과의 연계를 돈독히 하는 것에 의미를 둔다면, ‘펠로우십’은 젊고 유망한 젊은이들을 지원하고 그들에게 특별한 소명 의식을 제공함으로써 창업 캠퍼스의 지속적인 운영 추동력을 얻게 할 구체적 프로그램이라고 할 수 있다. 현재 GM, 폭스바겐 자동차 등은 틸 펠로우십의 성공적 정착을 벤치마킹하여 중국 내 독자적인 펠로우십 지원 제도를 기획하고 있다. 이는 곧 GM과 폭스바겐 역시 중국에서 전략적 CSR로 사회공헌 활동의 방향 및 영역을 적극적으로 변화시키고 있음을 의미한다.

마지막으로 창커 열풍을 더욱더 폭발시킬 것이 바로 창업 오디션 사업이다. K-POP의 열풍과 함께 중국에는 많은 국내 오디션 프로그램들이 진출했지만, 국내에서 활발히 진행되는 것과 달리 창업 경진대회가 중국에는 아직 본격적으로 진출되지 못했다. 이러한 점은 국내 기업 고유의 CSR 활동을 넓힐 수 있는 좋은 계기가 될 수 있다. 가령, ‘오디션 프로그램 형식의 창업지원 프로그램’은 현재도 중국에 매우 드문데 국내 기업이 고유의 역량을 살려 이들 프로그램들을 지원한다면 기업의 브랜드 및 성장, 신뢰도 측면에서 높은 성과를 보일 수 있을 것이다. 이 부분은 본 연구 대상인 해외 자동차 기업들도 미처 고려하지 못한 부분이다.

현재 중국에서 진행 중인 스타트업의 사례는 많지 않은데, 한류와 국내 예능 프로그램이 이미 중국 전역에서 이슈화될 만큼 큰 파괴력을 지니고 있기에 국내 유명한 오디션 프로그램의 제작형식을 도입한 창업 오디션 프로그램을 제작, 국내 자동차 기업의 사회공헌 활동에 연계하면 보다 큰 효과를 거둘 수 있을 것이다. 국내 기업들의 전략적 CSR을 위한 주요 방안 중 하나인 창업에 관해 중국에서 일어나고 있는 주요 이슈를 [표 6]에 간략히 정리하였다.

[표 6] 중국내 창업관련 주요 이슈 및 참고사항

| 주요 이슈              | 주요 내용   | 주체                   |
|--------------------|---|----------------------|
| 중소 및 영세기업 창업 지원 정책 | 혁신기술 기반 중소기업 창업에 대한 세금 혜택<br>혁신형 중소기업의 유입되는 인재에 대한 취업비자 및 세금 혜택 및 보험율 인하 (3% -> 2%)<br>2017년까지 3년간 기업소득세 반감 기업 대상을 기존의 연간 과세소득 10만 위안 기업에서 20만 위안(약 3500만원) 기업까지 확대<br>400억 위안의 국가신흥산업 창업투자 기금 설립 | 중앙정부                 |
| 창업교육 지원정책          | 각 대학에 대한 창업 지원 프로그램 혜택 제공<br>창업 전문 교과과정 개설<br>재학생 휴학 창업 허용 등 탄력적인 학제 도입<br>성공한 창업인 겸임교수 허용  | 교육부                  |
| 창업 캠퍼스 구축          | 칭화대학 ‘X-Lab’ 설립<br>베이징 대학 발 ‘1898 커피샵’ 설립<br>중국 창업의 요람 선전 ‘화창베이’ 설립   | 교육기관<br>지방정부<br>민간기업 |

### 5.3 ‘일대일로(一帶一路)’ 사업과의 협업 진행

첫 번째 국내 기업들이 참고해야 할 전략적 CSR 활용 방안이 중국 내 대학과 젊은 세대와의 소통과 사회의 창업 열풍에 대한 협력적 지원활동이라고 한다면 두 번째 제시할 방안은 중국의 국가 프로젝트에 관해 협력하는 방안이다.

중국 정부가 현재 가장 핵심적으로 추진하고 있는 것이 바로 실크로드 재건 사업인 ‘일대일로(一帶一路)’ 사업이다. 과거 실크로드는 고대 중국과 서역 각국 간에 비단을 비롯한 여러 품목과 관련된 무역을 하면서 정치, 경제 문화를 이어준 교통로의 총칭을 의미한다. 본 사업에서의 ‘일대(一帶)’는 중앙아시아와 유럽을 연결하는 ‘육상 실크로드’를 의미하며, ‘일로(一路)’는 동남아시아와 유럽, 아프리카로 이어지는 ‘해상 실크로드’를 의미한다. 중국정부는 이 사업을 통해 유라시아 간의 경제 및 에너지원 협력 강화를 도모하고, 인프라 건설 및 유통 통로 활성화 실현을 목표로 하고 있다. 이를 통해 궁극적으로는 현재 7% 초반까지 둔화되는 경제성장세를 회복하고 경제성장 동력의 다각화를 실현하고자 한다.

‘일대일로(一帶一路)’사업의 실현은 무역과 교통에

크게 기여할 사업으로, 핵심 교통수단인 자동차 산업에 있어 그 전략적 의미가 남다르다고 할 수 있다. 먼저, ‘일대일로(一帶一路)’사업을 통해 연결될 국가는 총 60여 개국에 이를 것으로 예상되고, 해당 지역의 인구는 총 44억 명, 경제 총량이 21조 달러에 달하며, 유럽과 중앙아시아의 연결이 한결 편리해지기 때문에 수입과 수출 상품의 가격 경쟁력이 증가할 것이다. 또한, 육상 및 해상, 항공을 일관성 있게 연결하는 ‘일대일로(一帶一路)’사업이 방글라데시-중국-인도-미얀마를 연결하는 경제벨트로 도약한다면 중국은 교통 인프라를 지금보다 훨씬 더 강화시킬 수 있을 것이다. 특히 가장 주목 받는 부분인 육로의 경우 고속철이나 승용차를 가지고 유럽을 가는 것이 편해질 수 있기에 자동차시장 성장에 중요한 긍정적 요소로 작용할 가능성이 크다.

국내 자동차기업은 이 일대일로 건설 사업에 교통수단을 제공하거나 보유한 건설사를 통한 간접 지원 및 참여를 통해 중국시장 내 대중에게 한국 자동차 기업이 중국의 실크로드 재건사업에 기여하고 있다는 이미지를 심어주는 것이 매우 중요하다. 현재, 상하이 자동차는 이미 일대일로 사업을 위한 본격적 지원 체계



[그림 3] 일대일로 사업 예상 계획도

\* 출처: 조선일보, 2014.8.18, ‘21조달러 ‘경제 로드’… 모습 드러내는 중국 新실크로드의 꿈’ 재인용

를 마친 상황이며 도요타 자동차와 GM, 폭스바겐 자동차도 일대일로 사업의 방향성 등을 면밀히 검토하며 이와 관련된 지원 및 공익사업을 추진할 계획을 세운 상황이다. 국내 기업 역시 현대자동차를 포함, 국내 건설사와 협업을 통해 중국 시장 내 신뢰도를 쌓을 수 있는 일대일로와 같은 중요한 사업 참여 시기를 놓치지 말아야 한다.

이와 동시에 미래 사업 실현을 통해 성장하게 될 자동차 시장에 대한 전략적인 준비도 추진해야 한다. ‘일대일로(一帶一路)’사업을 통해 중국 자동차 시장은 분명 조만간 재도약을 하게 될 것이고 인근 지역 시장까지 영향을 받게 돼 자동차 구매 수요는 크게 증가할 것이다. 그러므로 본 사업에 공헌한 기업들의 브랜드 이미지는 제고되고 이에 따른 판매증가는 향상될 수밖에 없다. 상하이 및 도요타 자동차가 일대일로 사업에 많은 관심을 갖는 이유가 바로 그 점이다. 특히 중국 자동차 시장의 경우 공공부문의 정책적 결정과 구매가 굉장히 큰 영향을 미치게 되는데, 다른 기업들이 참여를 저울질하는 이 시기에 선도적으로 ‘일대일로(一帶一路)’사업에 국내 기업들이 참가, 전략적 CSR 활동을 전개하게 된다면, 과거 현대자동차나 폭스바겐이 베이징 지역과 상하이 지역의 택시 브랜드로 선정되어 비약적인 성장을 이룬 것 이상으로 큰 성공을 이룰 수 있을 것이다.

일대일로 사업은 미국과의 사드 배치나 아시아 인프라 개발은행 같은 정치적, 군사적 성향이 내재된 사업과는 다르게 무역 활성화 및 에너지 협력을 통한 유라시아 공동 번영과 평화 실현이라는 실익과 명분을 주장할 수 있는 사업이다. 그러므로 국내 기업들 역시 중국을 위해 참여한다거나 중국 성장을 도와준다는 비난을 받을 이유가 없다. 전략적 CSR의 일환으로 국내 기업들이 중국의 ‘일대일로(一帶一路)’사업에 참여하게 된다면, 추후 중국시장에서의 성과뿐만 아니라, 유럽 및 러시아 시장, 더 나아가 중앙아시아 시장으로의

진출 역시 수월해져 장기적으로 가장 큰 잠재 성장 효과를 거둘 수 있을 것이다. 현재 일대일로 사업에는 8개국이 참여한 상황이며, 참가한 기업 역시 건설사들이 주를 이루고 있다. 그러므로 국내 기업들 역시 경쟁 기업들이 뛰어들기 전에 간접적 지원과 협력을 바탕으로 일대일로 사업을 통해 전략적 CSR 활동을 펼친다면 중국 시장에서의 재도약에 큰 도움이 될 것이다.

## 6. 결론

### 6.1 학문적 공헌도 및 시사점

본 연구는 중국시장에서의 각 국가별 주요 자동차 기업의 CSR 방향 및 활동을 비교 분석하여 국내 자동차 기업들이 세계 최대시장으로 부상하고 있는 중국 시장에서 어떠한 CSR 전략과 실행 계획을 수립 및 구사해야 하는지 보다 면밀히 분석하였다. 과거 CSR 활동이 기업들에게 중요하지 않은 요소로 간주되었다면(Clotfelter, 1985; Galaskiewicz, 1997) 본 연구는 CSR 활동이 가장 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 중국 시장에서 각 기업들에게 어떠한 이미지를 소비자에게 제공하여 지속적인 성장을 위한 기초 토대가 되었는지 학문적으로 제공했다. 본 연구의 주요 학문적 공헌도는 다음과 같다.

첫째, 최근 강조되고 있는 CSR의 긍정적인 영향 연구는 주로 자본 시장 또는 주주에게 미치는 재무적 관점을 제공하는 정량적 연구에 치중되었던 반면(El Ghoul, Guedhami, Kwok, and Mishra, 2011; Gross and Roberts, 2011) 본 연구는 특정 산업과 특정 시장을 대상으로 CSR 활동이 현재 예방에서 대응, 전략적 CSR로 변화되고 있다는 점을 제시했다. 또한, 각기 다른 국가의 기업들이 지속성장을 위해 각 단계별로 CSR 활동을 어떻게 전개하고 있는지 보다 깊이 있게 탐색하여 중국 시장을 공략할 기업들이 향후 전

략적 CSR을 활용하기 위해 어떤 방안에 보다 주력해야 하는지 자세하게 기술함으로써 CSR 및 중국시장에 관한 기업의 지식경영 및 관리의 실현 가능성을 보다 높이는데 기여했다.

둘째, 앞서 언급했듯이 본 연구는 현재 가장 치열한 경쟁이 벌어지는 중국 시장을 대상으로 각 국가의 선도적 자동차 기업들의 CSR 활동을 자세히 살펴봤다. 최근 CSR 연구가 소비자들의 호평(Hillman and Keim, 2001), 소비자들의 신뢰(Andriof and Waddock, 2002), 시장에서의 CSR 활동이 미치는 영향과 활동(Dhaliwal, Li, Tsang, and Yang, 2011) 등을 실증연구를 기반으로 강조하고 있지만 실제로 기업들이 어떻게 CSR 활동을 추진하고 있는지에 관한 구체적인 내용이 담겨진 사례연구는 부족한 부분이 많았다. 본 연구는 이러한 기존 연구의 한계를 감안, 중국 시장에서 각 기업들의 CSR 활동을 각 유형별로 세부적으로 살펴보고 향후 이들 기업들이 어디에 포커스를 두고 있는지 학문적 관점에서 보다 정밀하게 탐색, 중국시장 및 CSR 관련 기존 연구의 한계를 보완하고 사례 연구 영역을 더욱 확장하는데 공헌했다.

셋째, CSR 연구가 점점 더 해당 시장에 대한 차별화된 CSR 활동과 장기적인 관점에서 CSR 활동의 중요성을 강조하고 있는데(Benabou and Tirole, 2010) 본 연구는 탐색적 연구를 통해 최근 선행 연구가 강조하고 있는 CSR 활동의 차별화된 각 기업의 활동과 내용을 상세히 정리하여 기존 연구 영역을 더욱 확장하는데 기여했다. CSR과 관련된 연구의 상당수가 기업 재무와 관련되어 진행되어 온 측면이 많아(Almeida, Campello, and Weisbach, 2004; Bakke and Whited, 2010) 실제 기업의 경영 관련 실천적 지혜를 제공하지 못한 아쉬움이 컸는데, 본 연구는 이러한 점을 고려하여 재무적 성과 외에 실제 기업들이 참고해야 할 경영 프랙티스 실행 상의 중요한 지침을 제공하는데 공헌했다(Ioannou and Serafeim, 2011).

이러한 학문적 공헌도를 바탕으로 각 기업들의 CSR 활용을 통해 국내 자동차 기업들의 지속성장을 위한 CSR 전략 제언은 다음과 같다.

첫째, 예방적 CSR과 대응적 CSR에 국한되어 있던 CSR 활동을 전략적 CSR 활동으로 보다 확대해 나갈 필요가 있다. 중국내 자동차 기업의 CSR 활동은 현재는 크게 환경보호, 교통안전, 인재양성, 사회공익 등의 활동이 주를 이루고 있다. 즉 예방적 CSR인 지역사회에 대한 기부와 봉사활동이 많았으며, 대응적 CSR인 교통안전 및 환경보호 활동이 대부분이라고 해도 과언이 아니다. 그러나 기존 CSR 연구에서도 지적하였고, 본 연구의 다양한 외국 자동차 기업들의 사례에서도 볼 수 있듯이 예방 및 대응적 CSR 활동은 장기적인 관점에서 기업의 성장과 고객에게 근본적인 만족을 제공할 수 없고 단기적인 대책에 그칠 수밖에 없다. 장기적인 관점에서 해당 국가와 사회가 원하는 활동과 사회적 요구에 부합되는 전략적인 CSR 활동을 통해 새로운 시장 창출 및 신뢰를 바탕으로 한 성장 및 혁신을 이루어야 할 것이다.

둘째, 전략적 CSR 활동인 창업지원의 경우, 공간, 방식, 형식에 대한 유기적인 조합을 통해 그 지속성을 유지해야 한다. 가령, 창업지원 활동의 경우, 사회의 이슈와 국가적인 아젠다에 부합하지만 그 방식과 운영 체계가 확실하지 않을 경우 국내에 운영되는 허울뿐인 창업지원 활동처럼 유명무실한 활동으로 전략할 가능성이 크다. 창업 공간을 제공하고, 그 안에서 지원자들을 선발할 오디션을 기획한다면 세 축이 유기적으로 결합되어 창업지원 프로그램이 효과적으로 운영될 수 있을 것이다. 그리고 이를 통해 성공사례가 나오고, 성공한 창업자들이 다시 재공헌하는 형태의 방식으로 프로그램이 정착된다면 기업이 추진한 CSR 활동이 하나의 문화와 정신으로 자리 잡아 국민정서와 정부 정책에 크게 공헌하는 효과를 창출할 수 있을 것이다.

국내 기업이 중국 시장에서 창업 활동에 기여하면, 보다 친한과가 될 수 있는 창업자를 많이 창출할 수 있는 정서적 효과도 더욱 높아질 것이다. 결과적으로 이러한 행동이 중국시장에 우호적인 이미지를 심어줄 수 있다는 점에서 이 부분에 대한 보다 깊이 있는 노력과 자세가 요구된다.

셋째, 전략적 CSR 활동의 ‘일대일로(一帶一路)’사업 지원의 경우, 간접적인 활동을 통해 장기적으로 시장 확대 및 성장동력 확보에 주력해야 한다. ‘일대일로(一帶一路)’사업과 관련된 협업의 경우, 정치적으로 여러 가지 이슈들이 발생할 수 있으므로 직접적인 참여가 아닌 간접적인 지원 형태를 취하는 것이 중요하다. 현재 사드 배치와 아시아개발은행 참여로 한차례 곤욕을 치른 국내 정부와 기업의 경우 중국 정부의 또 다른 국가 프로젝트인 ‘일대일로(一帶一路)’사업에 대한 적극적 참여는 사실상 부담스러울 수밖에 없다. 따라서 전략적인 CSR 활동이라고 하더라도 예방적 CSR 활동의 방식과 같이 일방적 공여를 통한 간접성을 유지하는 것 역시 고려할 필요가 있다. 사용되는 물품과 교통수단의 기증, 실익보다는 유라시아의 평화와 번영을 강조하는 명분을 바탕으로 한 국내 기업 브랜드 및 한국의 국가 브랜드 제고가 해당 사업의 핵심 이슈가 될 것이다. 이를 통해 장기적 관점에서 사업 성공 시에 돌아올 시장 확대를 기반으로 한 각 국가별 시장 및 고객과 관련된 더욱 깊이 있는 지식 습득과 지속성장에 집중하는 것이 국내 기업의 지식경영과 성장에 더욱 필요하다.

## 6.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

그동안 CSR에 대한 연구는 활발했지만, 정확한 학문적 개념이나 명확한 측정 단위가 정의되지 않았다. 선행 연구 관점에서 볼 때, 특정 국가에서 특정 산업을 선도하는 여러 기업의 CSR을 연구하고 비교해 봄으로써 해외 진출을 고려하고 있는 국내 자동차 기업

에게 실천적 지혜를 제공할 수 있는 제언을 할 수 있을 뿐더러, 사회공헌에 대한 기존 연구의 저변을 보다 확대하고 최대시장인 중국에서의 CSR 활동과 연관된 이론적 틀을 제공하는데 본 연구는 그 의미를 둘 수 있다. 이처럼 본 연구가 다양한 기업의 비교 연구를 통해 실무적이고 의미 있는 결론을 도출했음에도 불구하고 현실적으로 불가피한 연구의 한계를 지니고 있다.

첫째, 사례기업의 대표성이다. 중국에 현재 활동하고 있는 자동차 기업은 그 수가 무수히 많지만, 연구의 편의와 대표성을 감안하여 가장 큰 시장 점유율을 가지고 있는 기업을 선택하였고, 각 국가별로 대표적인 사회공헌 활동 기업을 선정하였다. CSR이라는 사회적 책임의 관점에서 입각, 럭셔리 브랜드나 일부 소형차, 상용차만을 생산하는 특정화된 기업은 연구대상에서 제외시켰으며, GM, 폭스바겐, 도요타는 현지에 조인트 벤처 설립을 통해 제품을 판매하고 있기 때문에, 조인트 벤처의 공익활동을 보다 집중적으로 관찰했다. 향후 연구에서는 조인트 벤처간의 비교연구를 통해 동일 기업이 각기 다른 회사와 설립한 조인트 벤처에서 어떻게 CSR 활동을 진행하는지 살펴봐야 할 것이다.

둘째, 실증연구 부재이다. 사회적 책임 및 공헌이 학문적으로 아직 확립된 개념이 아니기 때문에 어떠한 변수들을 측정해야 하고 또 어떤 수치를 중요 변수로 설정할지에 대해 아직 뚜렷한 학문적 근거가 존재하지 않아 선부른 실증연구를 진행하는데 많은 어려움이 따랐다. 또한 직접적인 설문을 통한 실증연구를 진행하는 데에는 샘플 확보와 기업별, 국가별, 시장 특성 등의 문제가 존재했기에 현실적으로 본 연구를 실증연구로 진행하기에는 큰 어려움이 따를 수밖에 없었다. 향후 연구에서는 사례연구의 한계를 극복하기 위해 해당 기업들을 대상으로 다양한 데이터를 수집하고 분석함으로써 좀 더 명확한 결과를 도출해야 할 것이다.

셋째는 연구결과의 일반화 가능성이다. 본 연구는 좀 더 심도 있고 정확한 연구결과 제시를 위해 산업을 자동차 산업으로 국한하고 타깃 시장을 세계 최대 자동차 생산 및 소비국인 중국시장으로 선정하였다. 그리고 중국시장에서 판매 순위가 상위에 랭크되어 있는 각 국가의 대표 기업인 GM, 폭스바겐, 상하이 자동차, 도요타, 국내 대표기업인 현대자동차를 선정하여 분석하였다. 비교 연구를 통해 의미 있는 연구결과를 도출했음에도 해당 연구결과가 국내 자동차 기업들이 유럽이나 미국 시장 진출 시에도 동일하게 적용이 될지에 대한 일반화에는 무리가 있으며 미국 및 유럽 시장 진출 시 필요한 CSR 전략에 대해서는 후속 연구에서 동일한 연구방법과 사례선정 방식을 통해 진행해야 할 것이다.

## 참고 문헌

### [국내 문헌]

- [1] 권기환, 이춘우 (2008), 중소기업 사례연구: 의의, 절차, 그리고 개선방향, 중소기업연구, 제30권, 제1호, 141-164.
- [2] 권상집, 백서인, 김희태, 장현준, 김성진 (2013), 기업가적 의지, 조직학습, 기술/시장 변화에 의한 대학발 창업 벤처기업의 기회실현 과정: i-KAIST 탐색적 사례연구, 지식경영연구, 제14권, 제5호, 55-79.
- [3] 김인수 (2000), 한국의 경영학 연구: 이대로는 안된다, 경영학 연구, 제29권, 제3호, 293-314.
- [4] 문용갑 (2005), 한국인의 CSR에 대한 지향, 삼성경제연구소, Seri 보고서, 7-26.
- [5] 배종훈 (2013), 기업과 시장의 구별짓기: 기업이론 관점에서의 기업, 2013년 인사조직학회 동계 심포지엄 발표 논문.
- [6] 백서인, 김희태, 권상집 (2014), 중국 3 대 경제권 자동차 산업에 대한 연구: 기술학습, 아키텍처, 클러스터를 중심으로, 지식경영연구, 제15권, 제4호, 147-170.
- [7] 백서인, 이성민, 장현준 (2015), 기업가정신과 업무경력에 관한 탐색적 사례연구: 기업유형별 기회포착, 기회실현, 위기관리 전략, 중소기업연구, 제37권, 제2호, 107-146.
- [8] 이수정, 윤정구 (2012), 기업의 사회적 책임 활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: CEO의 비전적 리더십의 조절효과를 중심으로, 지식경영연구, 제13권, 제4호, 31-54.
- [9] 이수정, 윤정구 (2013), 기업시민행동인 CSR 활동이 종업원의 조직시민행동을 유발하는 조건과 과정에 관한 연구, 조직과 인사관리 연구, 제37권, 제2호, 1-39.

- [10] 이진규, 조준학 (1997), 경영자의 사회적 책임과 윤리의식에 관한 실증 연구: 인구 통계적 특성을 중심으로, 경영논총, 제41호, 239-280.
- [11] 이홍 (2001), 한국 기업의 지식 진화와 노나카의 하이퍼텍스트 조직이 한국 기업에게 주는 시사점, 지식경영연구, 제2권, 제1호, 95-108.
- [12] 정동일 (2013), 새로운 경영 담론에 대한 해석: 철학적 관점에서의 경영, 2013년도 인사조직학회 동계 심포지엄 발표 논문.
- [13] 정병국 (2012), 친환경자동차 기술개발 추진 현황, 한국환경산업기술원(KEITI) 연구보고서.
- [14] 정재호, 장하성 (2013), 경제윤리의 관점에서 바라본 자본주의의 미래와 기업의 사회적 책임, 인사조직연구, 제21권, 제3호, 35-67.
- [15] 장영배 (2002), 한국 자동차 산업의 기술혁신패턴과 전개방향: 오염방지 기술개발동향, 과학기술정책연구원(STEPI) 연구보고서.
- [16] 최병현 (2008), 중국 내 기업의 사회적 책임(CSR)의 유형과 영향에 관한 연구, 중국학연구, 제45권, 387-422.
- [17] 최희원, 문철우 (2013), CEO 특성이 CSR 전략에 미치는 영향, 인사조직연구, 제20권, 제4호, 103-136.
- [18] 하성욱, 이상곤 (2012), 자동차 부품 중소기업의 해외 현지화 활동에 대한 탐색적 사례연구: 미국 진출 현대차/기아차 협력업체를 중심으로, 지식경영연구, 제13권, 제2호, 19-34.
- [19] 허갑수 (2006), 기업윤리와 경영자의 사회적 책임. 인적자원관리연구, 제13권, 제1호, 193-213.
- [20] 황유선 (2011), 중국 소비자에게 사랑받는 기업의 CSR 7계명, KOTRA, KOCHI 자료 11-011.

### [국외 문헌]

- [1] Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., and Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- [2] Almeida, H., Campello, M., and Weisbach, M. S. (2004), The cash flow sensitivity of cash, *Journal of Finance*, 59, 1777-1804.
- [3] Andriof, J., and Waddock, S. A. (2002), Unfolding stakeholder engagement. In *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility, and Engagement*, Andriof, J, Waddock, SA, Husted BW, Rahman, SS (eds), Greenleaf Publishing: Sheffield U. K: 19-42.
- [4] Backhaus, K. B., Stone, B. A., and Heiner, K. (2002), Exploring relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business Society*, 41, 292-318.
- [5] Bakke, T. E., and Whited, T. M. (2010) Which firms follow the market? An analysis of corporate investment decisions, *Review of Financial Studies*, 23, 1941-1980.
- [6] Batson, C. D., Collins, E., and Powell, A. A. (2006), Doing business after the Fall: The virtue of moral hypocrisy, *Journal of Business Ethics*, 66, 321-335.
- [7] Benabaou, R., and Tirole, J. (2010), Individual and corporate social responsibility, *Economica*, 77, 1-19.
- [8] Blair-Loy, M., Wharton, A. S., and Goodstein, J. (2011), Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations, *Organization Studies*, 32, 427-450.
- [9] Bloom, P. N. and Gundlach, G. T. (2001),

- Handbook of Marketing and Society*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- [10] Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Pow.
- [11] Campbell, J. L. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 32, 946-967.
- [12] Carroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- [13] Cheng, B., Ioannou, I., and Serafeim, G. (2014), Corporate social responsibility and access to finance, *Strategic Management Journal*, 35, 1-23.
- [14] Clotfelter, C. (1985), *Federal Tax Policy and Charitable Giving*, University of Chicago Press: Chicago, IL.
- [15] Cochran, P. L., and Wood, R. A. (1984), Corporate social responsibility and financial performance, *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.
- [16] Dhaliwal, D., Li, O. Z., Tsang, A. H., and Yang, Y. G. (2011), Voluntary non-financial disclosure and the cost of equity capital: The case of corporate social responsibility reporting, *Accounting Review*, 86, 59-100.
- [17] Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991), Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- [18] Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., and Pisano, G. P. (2001), Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals, *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.
- [19] Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- [20] Eisenhardt, K. M., and Graebner, M. E. (2007), Theory building from cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- [21] El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y., and Mishra, D. R. (2011), Does corporate social responsibility affect the cost of capital?, *Journal of Banking and Finance*, 35, 2388-2406.
- [22] Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M. and Hawkins, C. (2005), The non-spread of innovations: The mediating role of professionals, *Academy of Management Journal*, 48, 117-134.
- [23] Flammer, C. (2013), Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors, *Academy of Management Journal*, 56, 758-781.
- [24] Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- [25] Fredrickson, B. L. (2006), Unpacking positive emotions: Investigating the seeds of human flourishing, *Journal of Positive Psychology*, 1, 57-60.
- [26] Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., and DeColle, S. (2010), *Stakeholder theory: The state of the art*, New York: Cambridge University Press.
- [27] Galaskiewicz, J. (1997), An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the Twin Cities, 1979-1981,

- 1987-1989, *Administrative Science Quarterly*, 42, 445-471.
- [28] Gardberg, N. A. and Fombrun, C. J. (2006), Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments, *Academy of Management Review*, 31, 329-346.
- [29] Gross, A., and Roberts, G. S. (2011), The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans, *Journal of Banking and Finance*, 35, 1794-1810.
- [30] Hawn, O., Chatterji, A., and Mitchell, W. (2011), *How operational legitimacy conditions the impact of changes in social legitimacy on firm's economic value: the Dow Jones sustainability index addition and deletion*, Working Paper, Duke University, Durham, NC.
- [31] Hillman, A. J., and Keim, G. D. (2001), Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- [32] Ioannou, I., and Serafeim, G. (2011), The consequences of mandatory corporate sustainability reporting, Available at <http://ssrn.com/abstract=1799589>.
- [33] Kim, L. (1998), Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9, 506-521.
- [34] Klassen, R. D., and McLaughlin, C. P. (1996), The impact of environmental management on firm performance, *Management Science*, 42, 1199-1214.
- [35] Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003), Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business, *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- [36] Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., and Walsh, J. P. (2007), *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*, Working Paper, Harvard Business School, Harvard University, Boston, MA.
- [37] McWilliams, A., and Siegel, D. S. (2001), Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- [38] Moskowitz, M. (1972), Choosing socially responsible stocks, *Business and Society Review*, 1, 71-75.
- [39] Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- [40] Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2006), Strategy and Society, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- [41] Schramm, W. (1971), Notes on case studies for instructional media projects, *Working paper for Academy of Management Development*, Washington DC.
- [42] Schwarz, M. S. and Carroll, A. B. (2008), Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field, *Business and Society*, 47, 148-186.
- [43] Turban, D. B., and Greening, D. W. (1997), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- [44] UN Global Compact-Accenture. (2010), A

- new era of sustainability, Available at [https://microsite.accenture.cim/sustainability/research\\_and\\_insights/Pages/A-New-Era-of-Sustainability.aspx](https://microsite.accenture.cim/sustainability/research_and_insights/Pages/A-New-Era-of-Sustainability.aspx).
- [45] Verzer, Jr. R. W. (1998), Discontinuous of innovation and the new product development process, *Journal of Product Innovation Management*, 15, 304-321.
- [46] Waddock, A. W., and Graves, S. B. (1997), The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.
- [47] Waldman, D. A., Siegel, D. S., and Javidan, M. (2006), Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility, *Journal of Management Studies*, 43, 1703-1725.
- [48] Zhang Zhao. (2015), *Entertainment Industry with IOT and ICT*, Seoul Forum 2015.
- [49] Zhu Heng Yuan. (2015), *The ChangKe Boom of the Zhongguancun High-Tech Zone: Current Status of University Base Technology Commercialization and Incubating*, 2015 STEPI International Symposium.
- [50] 中國汽車工業協會 (2013), <http://www.caam.org.cn/>

---

● 저 자 소 개 ●

---



**백서인 (Seoin Baek)**

현재 한국과학기술원(KAIST) 기술경영대학원 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구 분야는 기술학습, 기술혁신, 지식경영 등이며, 주력산업(자동차, IT, 디스플레이)과 신성장동력산업(에너지, 문화콘텐츠)에서의 아시아 기술정책 및 혁신전략을 연구하고 있다. 해외 저널로는 Telematics and Informatics (SSCI) 및 Renewable Energy (SSCI)에 논문을 게재하였고, 국내는 지식경영연구, 중소기업연구에 논문을 게재하였다.



**권상집 (Sang-Jib Kwon)**

현재 동국대학교 경영학부에서 조교수로 재직 중이며, 인사조직 및 전략을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 리더십과 조직혁신, 협상 등이며 개인의 성향과 조직 상황, 산업 환경에 따른 개인 및 조직 창의성 극대화를 연구하고 있다. 해외 저널로는 The Social Science (SSCI) 및 Sustainable Development (SSCI)에 논문을 게재하였고, 국내는 지식경영연구, 중소기업연구, 기업교육연구에 논문을 게재하였다.