

국가간 거리가 해외자회사의 사회적 책임 활동에 미치는 영향: CAGE 관점에서

The Effect of Cross National Distance on Foreign Subsidiaries' Corporate Social Responsibility Activities: CAGE Perspective

이 양 복* Yang-Pok Rhee

목 차

I. 서론	IV. 연구 결과
II. 선행연구 검토 및 가설	V. 논의 및 결론
III. 연구 방법	참고문헌
	Abstract

국문초록

본 논문은 해외시장에 진출한 현지자회사의 사회적 책임활동에 국가간 거리(distance)가 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 하였다. 국가간 거리는 Ghemawat(2001)의 CAGE (culture, administrative, geographic, economic) 개념을 적용하였다. 19개국 해외시장에 진출한 177개 한국기업의 자회사를 대상으로 한 분석 결과, 첫째 문화적 거리감은 자회사의 사회적 책임활동에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 전략적 CSR에 유의한 영향을 주었다. 둘째, 관리적 거리는 자회사 사회적 책임활동에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 셋째, 지리적 거리감은 사회적 책임활동에 유의한 정(+)의 효과를 주었다. 넷째, 경제적 거리감은 자회사 사회적 책임활동과 부(-)의 관계를 갖으며 특히 반응적 CSR 활동에 영향을 주었다. 또한 해외진입동기가 시장개척지향일수록 문화적 거리가 사회적 책임활동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 입증되었다.

* 홍익대학교 상경대학 겸임교수

이러한 결과는 국가간 거리가 사회적 책임활동에 부(-)의 영향을 미친다는 일부 선행연구와는 상이한 결과로 이는 진출국가 및 표본의 특징에 기인하는 것으로 판단된다. 결론적으로 해외진출 자회사는 현지에서의 외국인비용 등으로 인한 위험을 극복하고 정당성을 확보하기 위해 사회적 책임활동을 전략적인 수단으로 활용하는 것으로 볼 수 있다. 본 연구는 한국기업의 자회사를 대상으로 국제경영의 주요주제인 국가간 거리가 해외자회사의 사회적 책임활동에 미치는 영향을 실증적으로 규명했다는 점에 의의가 있다.

〈주제어〉 기업의 사회적 책임, 국가간 거리, CAGE, 한국기업 해외자회사, 전략적 CSR

I. 서론

다국적기업의 자회사들이 현지에서 직면하는 중요한 도전의 하나는 외국인비용(LoF: liability of foreignness)으로(Nachum, 2003; Zaheer, 1995) 익숙하지 않은 환경일수록 자회사에게 추가적 비용을 유발시킨다. 예를 들어 현지국의 이해관계자들은 가끔 현지진출 자회사에 대한 정보가 부족하여 자국내 기업과는 다른 선입견을 갖고 상이한 기준을 적용하여 부정적 이미지를 갖는 경우가 있다(Kostova & Zaheer, 1999). 선행연구에 의하면 외국인 비용은 자회사의 생존성과 수익성에 심각한 장애요인으로 작용하는 것으로 나타났다(Zaheer & Mosakowski, 1997). 또한 외국인비용은 현지 진입방식이나 소유지분 결정 및 투자의사결정 등 국제경영전략에 중요한 영향을 미친다(Zaheer, 1995; Tsang & Yip, 2007).

본국과 현지국간의 경영환경의 차이를 의미하는 ‘거리(distance)’라는 개념은 다국적기업의 경영활동 및 전략의 국가간 차이를 설명하려는 학자들의 주요한 연구주제의 하나로 간주되어 왔다(Kostova & Roth, 2002; Shenkar, 2001). 다국적기업은 경영활동을 수행하는 현지국의 다면적인 제도 등의 환경에 적응해야 하며 이러한 적응은 본국과 현지국간의 경영환경의 차이, 즉 거리가 클수록 더욱 어려워진다(Peng, 2003). 따라서 다국적기업의 본국과 현지국간의 거리가 멀어짐에 따라 다국적기업은 국가간 문화, 법률, 규정, 규범 등의 차이를 보다 효과적으로 관리하기 위해 조직형태 및 업무처리 절차 등을 현지국 상황에 맞게 적응시킬 필요가 있다(Kogut & Singh, 1988; Kostova & Roth, 2002). 따라서 국가간의 거리는 자회사들의 외국인 비용을 증가시키는 주요한 요인으로 이해되고 있다.

한편 글로벌화 확산을 주도했던 다국적기업의 사회적 책임에 대한 요구와 역할은 지

속적으로 높아지고 있다(Scherer & Palazzo, 2008). 기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility)에 대한 논의는 기존에도 있었지만 최근 그 중요성과 압력은 더욱 커지고 있다. 다국적기업의 사회적 책임이 주목을 받게 되는 이유는 무엇보다 전 세계적으로 미래 경영환경에 대한 불확실성이 높아졌기 때문으로 볼 수 있다. 세계 경제가 장기간 침체되는 경향을 보이면서 사회적인 양극화와 빈곤이 핵심현안으로 제기되고 지속적인 성장과 생존에 대한 불안감을 갖게 하고 있다. 특히 기존 산업이 성숙기에 접어든 시점에 다국적기업의 입장에서는 새로운 성장의 돌파구를 찾아야 하는 과제를 안고 있다. 따라서 이러한 위기를 극복하기 위하여 경제시스템의 중요한 주체인 기업의 사회적 책임이 강조되는 것이다. 특히 다국적기업이 새로운 성장을 위해 상대적으로 빈곤층인 신흥개발도상국(BoP: bottom of pyramid)에 대한 진출이 확대되면서 현지투자를 포함한 적극적인 의미에서의 사회적 책임의 중요성이 강조되고 있다(London & Hart, 2004). 최근에는 사회적 책임에서 한단계 더 나아가 공유가치창출(CSV: creating shared value)의 개념이 강조되고 있다. 공유가치창출은 기업과 사회의 관계가 보다 밀접히 연계되면서 궁극적으로 상생의 가치를 창출한다는 것이다(Porter & Kramer, 2006).

따라서 다국적기업이나 현지자회사 입장에서는 외국인비용을 유발시키는 국가간의 거리와 정당성을 확보하고 외국인비용을 줄이기 위한 사회적 책임활동 간의 관계에 대한 연구의 필요성이 존재한다. 본국과 현지간의 거리는 현지 자회사에게 익숙하지 않은 차별적인 여건을 만들며 이는 외국인비용을 증가시킬 것이므로(Kostova & Zaheer, 1999) 본국에서 보다 먼 거리에 있는 다국적기업일수록 현지의 정당성을 제고하기 위해 사회적 책임활동을 적극적으로 수행하는 것에 동기부여가 될 수 있을 것이다(Campbell et al., 2012). 기존에 국가간 거리와 해외직접투자, 진입모드 및 자회사 퇴출 등에 대한 연구(Tsang & Yip, 2007; Berry et al., 2010; 박영렬, 양영수, 2011; 이정열, 2012; 한병섭, 2013)는 다수 있지만 결과는 일관된 방향을 보이지 않고 있으며 사회적 책임과의 관계에 대한 연구는 많지 않았다.

본 논문은 제도이론에 근거하여 해외자회사의 핵심쟁점인 외국인비용과 정당성 관점에서 국가간 거리가 자회사의 사회적 책임활동에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 특히 그 동안 실증연구가 부족했던 한국기업의 해외자회사를 대상으로 국가간 거리가 사회적 책임활동에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 즉, 본국인 한국과 한국기업이 진출해 있는 현지국가 간의 거리가 자회사의 사회적 책임활동에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하는 것이다. 또한 거리의 구성요소별 사회적 책임활동에 미치는 영향에 차이가 존재하는지를 규명해보고자 한다. Gardberg and Fombrun (2006)은 기업시민주의(corporate citizenship)가 외국인비용에 의한 만들어진 장애요인을 극복하고 정당성을 확

보하는 수단이 될 수 있으며 사회적 책임활동에 대한 투자는 현지 다국적기업이 직면한 외국인비용을 줄이기 위한 유용한 비시장 전략(non-market strategy)이 될 수 있다고 강조하였다. 따라서 국가간 거리와 사회적 책임활동의 관계에 대한 연구는 기존의 거리의 영향에 대한 연구의 확대 관점에서 의미가 있을 것이다.

본 연구를 위해 2장에서는 외국인 비용과 거리 및 사회적 책임활동에 대한 이론적 배경을 검토하고 이를 바탕으로 CAGE 차원의 국가간 거리와 자회사의 사회적 책임활동 간의 관계에 대한 가설을 도출한다. 3장에서 표본 및 데이터, 변수의 특정 및 분석방법을 정의하고, 4장에서 실증분석 결과를 제시하며, 5장에서는 연구의 결론을 요약하고 학문적 시사점 및 향후 연구방향을 제안한다.

II. 선행연구 검토 및 가설

1. 외국인비용(LoF)과 국가간 거리(distance)

Hymer(1976)는 해외자회사가 현지국에서 사업을 운영함에 있어 현지기업에 비해 상대적으로 불리하게 직면하게 되는 도전요인을 외국인비용(LoF: liabilities of foreignness)의 개념으로 연구하여 이론화하였다. 외국인비용이란 거래비용관점에서 자회사가 현지국에서 사업운영을 함에 있어 현지기업에게는 발생하지 않는 추가적인 비용을 의미하며 이는 경쟁우위의 확보에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Zaheer, 1995). 외국인비용의 개념은 다국적기업의 이론에 있어서 제도와 이해관계자 관점에서 핵심적인 사상이 되어왔고 지속적으로 국제경영전략의 핵심요인으로 연구되어 왔다(Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982; Hymer, 1976).

외국인비용은 정당성(legitimacy)이라는 제도적 연구(DiMaggio & Powell, 1983)의 핵심 개념과 연계되면서 확대되어 왔다. 정당성은 '규범, 가치 및 믿음 등의 사회적인 시스템 내에서 한 주체의 행동이 바람직하고 적당하다고 인식되어 지는 일반화된 인식 및 가정'(Suchman, 1995)으로 정의된다. 다수의 선행연구는 다국적기업 및 자회사의 정당성의 중요성을 제도이론과 다국적기업이론을 통합하면서 이루어졌다(Eden & Miller, 2004; Kostova, 1999; Kostova & Zaheer, 1999).

국제경영에서 국가간 거리(distance)는 제도적 거리, 심리적 거리, 문화적 거리, 마할라노비스 거리 등 다양한 개념으로 접근되었다. 국가간 거리는 주로 제도적 거리로 인식되

어 문화적 거리를 포함하여 연구되기도 한다. 배준영과 이강표(2012)는 제도적 거리관점에서 규정적 거리와 규범적 거리로 구분하여 국내기업의 해외자회사의 소유지분 결정에 대한 영향을 분석하였고 박영렬과 양영수(2011)는 제도적 거리를 경제적 거리, 정치적 거리 및 문화적 거리를 포함하는 것으로 정의하고 해외직접투자에 미치는 영향을 확인하였다. 제도적 거리(institutional distance)란 본국과 현지국간에 규제적, 인지적 및 규범적인 측면에서 제도의 차이와 유사성을 의미한다(Eden & Miller, 2004; Gaur & Lu, 2007; Kostova & Zaheer, 1999). Kostova & Zaheer (1999)는 본국과 현지국간에 제도적 차이가 클수록 다국적기업은 현지국에서 정당성을 확보하기 어렵고 본국의 경영시스템을 이전하기 어렵다고 주장하였다. 다국적기업의 경영자들은 경영활동을 수행하는 현지국의 다면적인 제도적 환경에 적응해야 하며 이러한 적응은 본국과 현지국간의 경영환경의 차이가 클수록 더욱 어려워진다(Peng, 2003; 배준영, 이강표, 2012). Scott(1995)은 제도를 “사회적 행위에 안정성과 의미를 부여하는 인지적, 규범적, 규정적 구조와 활동들”이라고 정의하였으며 제도적 동형화(institutional isomorphism)를 통해 조직은 정당성(legitimacy)을 획득할 수 있기 때문에 조직이 생존하기 위해서는 현지 환경을 지배하고 있는 법칙과 믿음 등 제도적 시스템에 순응해야 한다고 하였다.

제도적 특성이 사회적 책임활동에 영향을 미치는 것에 대해서는 다수의 선행연구가 있다(Campbell, 2007; Ioannou & Serafeim, 2012; Kim et al, 2013). Ioannou and Serafeim(2012)는 국가비즈니스시스템 이론에 근거하여 사회적 책임활동에 대한 국가별 동인을 정치시스템, 재무시스템, 교육과 노동 및 문화시스템으로 구분하여 분석한 결과 정치시스템 특성이 가장 큰 영향을 주는 것으로 확인되었다. 한편 이정열(2012)은 경제적, 재무적, 정치적, 문화적, 지리적 및 지식 거리 등 9개 차원을 포함한 마할라노비스 국가간 거리가 해외자회사의 퇴출에 미치는 영향을 연구하였다. Campbell 등(2012)과 한병섭(2013)은 Ghemawat (2001)의 CAGE 지수를 활용하여 거리가 사회적 책임활동 및 해외직접투자에 미치는 영향을 규명하였다.

본 연구에서 국가간 거리의 개념으로 일반적으로 활용되는 Ghemawat(2001)의 CAGE 지수를 활용하여 접근하고자 한다. Ghemawat(2001)는 글로벌 확장 시 기업들이 고려해야 할 거리 개념으로 CAGE(culture-문화적, administrative-관리적, geographic-지리적, 경제적-economic) 차원의 거리 개념을 제시했다. 제도적 거리는 관리적 거리 개념에 포함하는 것으로 하였다.

2. 해외자회사의 사회적 책임활동

사회적 책임활동에 대한 연구는 주로 제도 및 이해관계자이론에 근거하여 이루어지다

가 최근에는 자원기반 및 전략차원으로 확대되고 있다. 다국적기업 사회적 책임의 현안은 글로벌 제도나 본사는 물론 현지의 제도 및 이해관계자의 압력과 전략적인 요구에 어떻게 효과적으로 대응해야 하는가이다(이양복, 이태희, 2015).

Carroll(2004)은 다국적기업의 글로벌 피라미드 모델을 제시하면서 기업의 사회적 책임 활동을 경제적, 법적, 윤리적 및 자선적 활동으로 구분하였다. Matten and Moon(2008)은 다국적기업의 사회적 책임활동을 ‘명시적 CSR’과 ‘암묵적 CSR’로 구분하고 국가별로 사회적 책임활동이 상이한 이유는 국가 비즈니스시스템(NBS, national business system)에 근거하여 정치시스템, 재무시스템, 문화 및 관리시스템 등이 상이하기 때문이라고 주장한다. 한편, Luo(2006)는 Carroll(2004)의 분류를 참조하여 다국적기업 사회적 책임을 윤리규범(ethical codes), 조직신뢰성(organization credibility), 자선적 기여(philanthropic contribution), 현지공헌(resource accommodation)의 4개 영역으로 구분하였다. 윤리규범과 조직신뢰성, 자선적 기여는 Carroll(1979)의 분류와 유사하지만 현지공헌은 Porter와 Kramer(2006)의 전략적 CSR의 성격을 갖는다. 윤리규범은 현지국 주요 이해관계자와 관련된 투명하고 포괄적인 규칙과 정책의 제정과 시행, 관리자와 직원들의 규칙 엄수 및 관련조직의 운영을 의미한다. 조직 신뢰성은 현지 이해관계자의 시각에서 다국적기업에 대한 신뢰에 대한 것으로 기업 이미지와 명성을 향상하기 위한 노력과 고객과의 약속 이행 및 소비자 요구에 대한 부응, 협력기업 등 파트너 관계를 유지하는 활동이다. 자선적 기여는 현지의 사회적 및 공공의 요구에 부응하기 위한 기부 및 불우이웃돕기, 교육, 환경 보호와 공공기반 시설에 대한 투자를 의미한다. 마지막으로, 현지공헌은 다국적기업이 현지에 투자한 경영자원이 현지국의 경제발전, 고용 창출 및 지역사회의 발전, 기술과 지식 향상에 기여하는 정도를 의미하는 것으로 볼 수 있다.

Porter and Kramer(2006)는 사회적 책임에 대한 전략적 프레임워크를 제시하며 기업에 영향을 미치는 사회적 이슈를 본원적인 사회적 영향, 가치사슬의 사회적 영향, 경쟁력차원의 사회적 영향의 3가지 영역으로 제시하고 이를 바탕으로 ‘반응적CSR’과 ‘전략적 CSR’을 제시하였다. 사회적 책임활동은 단순한 비용 개념이 아니라 투자이며 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천으로 인식해야 하며 비즈니스와 사회는 공유된 가치를 따라야 한다고 강조했다. Porter and Kramer(2011)는 한 단계 더 나아가서 공유가치창출의 개념을 제시했다. 공유가치창출은 사회적 책임활동이 기업의 지속 가능성을 견인하는 동시에 사회적 문제해결의 출발점이 될 수 있다는 시각을 견지한다. 공유가치창출은 기업이 혁신을 통해 사회 문제를 적극적으로 해결하고 기업의 수익뿐 아니라 사회적 가치의 총량을 확대 하자는 발상의 전환을 요구한다.

본 연구는 Luo(2006) 및 Porter와 Kramer(2006)의 연구에 근거하여 자회사의 사회적

책임활동을 정의하고 반응적 CSR과 전략적 CSR로 구분하였다. 현지자회사의 전략적 CSR은 ‘현지자회사가 적극적인 의지를 갖고 현지 커뮤니티와의 보다 밀접한 관계에 기반을 두고 경쟁력 강화와 함께 사회문제 해결을 위해 가치사슬의 혁신을 추구하는 사회적 책임활동’으로 정의하였다. 반응적 CSR과 전략적 CSR은 기본적으로 활동의 목적이나 태도, 방법에 차이점이 존재한다. 반응적 CSR은 소극적이고 방어적인 성격을 가지는 반면, 전략적 CSR은 보다 적극적인 가치창출의 목적을 가지고 혁신활동 및 자원투자 등을 통해 경쟁력 제고를 지향한다.

3. 국가간 거리와 해외자회사의 사회적 책임활동

국가간 거리 및 제도적 거리가 클수록 현지의 위험도 증가하고 정당성을 확보하기가 어려워지므로 다국적기업의 자회사는 외국인 비용을 줄이고 이를 극복하기 위한 하나의 방법으로 사회적 책임활동을 통해 좋은 이미지 구축과 호의적인 관계를 구축하고자 할 것이다. 따라서 해외자회사는 상이한 현지 제도 및 문화 등으로 인해 발생하는 외국인 비용을 극복하고 정당성을 확보하기 위해 사회적 책임활동을 중요한 전략적 수단으로 활용할 수 있을 것이다. 이는 본국과 현지국의 거리가 클수록 현지에서의 사회적 책임활동에 보다 적극적으로 참여할 전략적인 동기를 갖는다고 볼 수 있다. 그러나 한편으로는 거리가 클수록 다국적기업이 현지에서 사회적 책임활동을 수행하는 의지(willingness)와 역량(ability)에 부정적 영향을 미칠 수도 있다. 거리는 해외직접투자에 대한 의지를 약화시킴으로 인하여 의지와 역량관점에서 현지자회사의 사회적 책임에 대한 지출은 본국과 현지국의 거리에 역의 관계를 가질 수도 있다는 것이다. 해외투자 및 진입 방식 등에 대한 거리의 영향은 일관성 있는 연구결과를 보이지는 않으며 이는 거리와 사회적 책임활동과의 관계에 있어서도 마찬가지일 것이다.

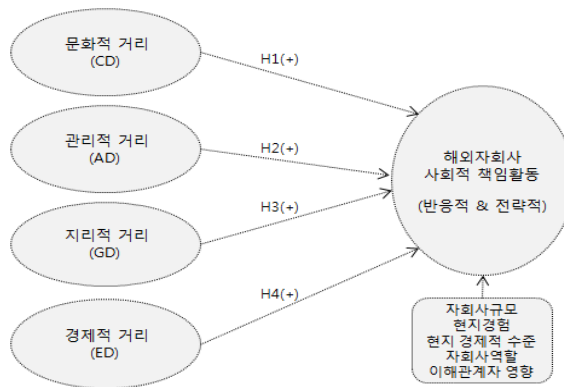
Campbell 등(2012)은 미국시장에 진출한 32개 국가의 다국적기업을 대상으로 거리가 사회적 책임에 미치는 영향에 대한 연구에서 예상과 달리 제도적 거리 멀수록 현지에서의 사회적 책임활동에 덜 적극적이라는 사실을 확인하였다. 거리와 사회적 책임활동 간에 부의 관계가 존재한다고 주장하는 근거는 자회사는 현지국에 대한 이해심이 부족할수록 사회적 책임활동에 적극적이지 않을 것이라는 것이다.

4. 연구가설

본 연구는 국가간의 거리가 한국기업 해외자회사의 CSR 활동에 어떠한 영향을 미치는

가를 파악하고자 하였으며 거리에 대한 개념은 Ghemawat(2001)의 CAGE 지수로 접근하였다. 다국적기업의 의지(willingness)와 역량(ability) 관점에서 거리가 증가할수록 사회적 책임활동의 행동에는 영향을 미칠 것이며 거리 요소별 특성에 따라 상이할 수도 있을 것이다. 국가간 거리와 사회적 책임의 관계는 기존 거리와 해외진출 및 투자 등의 연구와 같이 일관된 결과를 보이지 않는다. Campbell 등(2012)은 국가간 거리와 사회적 책임활동 간의 부정적인 관계를 규명했지만, Gardberg and Fombrun(2006)은 긍정적인 관계를 강조하였다. 본 연구는 거리가 클수록 외국인비용과 위험이 증가하므로 이를 줄이고 정당성을 확보하기 위해 자회사의 사회적 책임활동에는 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 즉, 사회적 책임활동은 해외직접투자라는 의사결정이 이루어진 이후의 경영활동이므로 거리가 해외직접투자에 미치는 영향과는 차이가 있을 것으로 가정하였다. 또한 현지자회사의 사회적 책임활동에 영향을 미칠 수 있는 변수로 이해관계자 영향, 자회사 역할, 자회사 규모와 현지경험 및 현지국 경제적 수준을 통제하였다. 본 논문의 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구 모형



1) 문화적 거리와 자회사의 사회적 책임활동

문화적 거리는 국제경영에 있어 해외진입 및 소유지분 등 투자관련 의사결정에서 관한 연구에서 많이 사용되는 개념 중 하나이다(한병섭, 2013). 문화적 거리는 본국과 현지국간에 문화적 차이로 사회적 규범, 종교, 언어 및 인종에 있어서의 차이를 의미하며 (Ghemawat, 2001) 이러한 문화적 차이는 해외시장 진입모드에 강한 영향을 미친다 (Shenkar, 2001). 문화적 거리는 정보획득에 있어서 부가적인 비용을 발생시키며 의사소

통과정을 어렵게 할 뿐만 아니라 지식이나 경영관행의 이전 및 통합을 어렵게 하므로 다국적기업들은 상대적으로 문화적 유사성이 높은 국가로 투자하는 경향을 보인다(한병섭, 2013).

문화적 거리가 사회적 책임활동에 미치는 영향을 설명하기 위해서는 사회적 책임활동의 사회적 도구로서의 공감(empathy)의 개념을 이해해야 한다. 사회심리학자들은 사람이 다른 사람을 돕도록 만드는 강력한 동기가 공감이라 주장한다(Campbell et al., 2012). 공감은 유사성(similarity)을 인지하게 하는 것으로 유사성의 수준이 이타주의와 연계된다는 것이다. 문화적 거리가 적을수록 유사성의 인지수준이 높아지면서 공감적인 반응도 높아질 것으로 예상할 수 있다. 즉 문화적 유사성은 공감을 높이고 이로 인한 위험이나 추가적인 비용이 발생하지 않으므로 사회적 책임활동도 본국과 유사한 수준이거나 소극적일 수 있다. 반대로 문화적 거리가 클수록 공감의 인지가 낮고 문화적 비유사성이 높아지고 이는 사회적 책임활동에 대한 투자를 높일 수 있다. 문화적 거리가 클수록 외국인 비용을 줄이기 위한 사회적 책임활동의 투자에 보다 전략적으로 적극적일 수 있는 동기를 가지며 사회적 책임활동에 대한 의지에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다. 영향의 방향성은 투자국과 투자기업 등의 상황(context)에 따라 달라질 수 있을 것이다. 본 연구에서는 문화적 거리의 해외진출 한국기업의 자회사에 대한 영향으로 문화적 거리가 클수록 이로 인한 비유사성을 극복하기 위하여 보다 적극적으로 사회적 책임활동을 수행할 수 있다고 보았다.

이상의 논의에 근거하여 문화적 거리와 자회사의 사회적 책임활동에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 본국과 현지국간의 문화적 거리가 클수록 자회사는 현지의 사회적 책임활동에 보다 적극적일 것이다.

2) 관리적 거리와 자회사의 사회적 책임활동

관리적 차이의 개념은 본국과 현지국간의 정부 정책, 규제 및 제도 등에 있어서의 차이를 의미한다. 제도적 거리는 두 국가 간의 제도적 환경의 차이를 설명하는 개념으로 “두 국가 간의 공식적 또는 규정적 측면과 비공식적 또는 규범적, 인지적 측면의 유사한 또는 유사하지 않은 정도”로 정의된다(Gaur & Lu, 2007). 제도적 거리는 다국적기업의 자회사 소유구조에 영향을 미치는 것으로 연구되었다(배준영, 이강표, 2012). 본국과 현지국간의 제도적 차이가 클수록 현지국에서의 정당성을 얻기 어렵고 본국의 경영시스템

을 이전하는데 있어 어려움에 직면하게 된다.

자회사에 있어 현지국의 규제에 대한 준수는 부담스러운 것이며 관리적 거리가 클수록 추가적인 비용이 발생할 수 있다(Eden & Miller, 2004). 현지국 정부에서 사회적 책임 활동에 대해 일정 수준의 이상(above and beyond)을 요구한다면, 현지국에서의 규제의 준수는 관리적 거리가 큰 자회사에게는 더욱 어려울 것이며, 관리적 비용을 유발할 것이다. 따라서 익숙하지 않은 제도에 직면할수록 현지에서의 사회적 요구에 대응할 수 있는 역량(ability)에 있어서도 보다 낮을 것이다. 본국과 현지국의 관리적 거리가 작을수록 자회사는 현지국의 규제와 제도에 익숙한 상황으로 본국과 유사한 수준에서의 사회적 책임활동을 수행할 것이다. 따라서 관리적 거리가 클수록 외국인비용을 줄이기 위한 노력을 요구하므로 관리적 거리가 자회사의 이러한 사회적 책임활동에 대한 전략적 역량을 강화시키게 된다.

이상의 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 본국과 현지국간의 관리적 거리가 클수록 자회사는 현지의 사회적 책임 활동에 보다 적극적인 것이다.

3) 지리적 거리와 자회사의 사회적 책임활동

지리적 거리는 물리적인 원격성(remoteness)을 의미하는 것으로 통상적으로 운송이나 의사소통에 영향을 미친다(Ghemawat, 2001). 지리적 거리와 국제무역 및 해외직접투와 부정적인 관계를 예상하는 모델이 다수 연구되었지만(Anderson & van Wincoop, 2003; Nocke & Yeaple, 2008) 그 결과는 일관적이지는 않다. 한병섭(2013)은 중국기업의 투자에 대한 대한 연구에서 지리적 거리는 유의한 영향을 미치지 않는다고 보고하였다. 또한 박영렬과 양영수(2011)의 연구에서도 거리는 국내기업의 해외직접투자에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 입증되었다. 반면에 Campbell 등(2012)은 미국에 진출한 해외자회사를 대상으로 한 연구에서 거리가 사회적 책임활동에는 부(-)의 관계를 갖는다고 규명하였다.

지리적 접근성이 정보 확보와 관리적 불확실성을 낮추고 물류 수송측면에서도 비용을 낮출 수 있다. 반면에 본국과 현지국간의 지리적 거리가 멀수록 정보 획득 비용과 자회사 관리 등에 있어 추가적인 비용이 발생할 수 있다. 지리적 거리가 클수록 재무적인 자원의 이동과 관련된 비용은 증가하고 본국과의 상이성도 높아져서 외국인비용의 발생 가능성도 보다 높아질 것이므로 이러한 어려움을 극복하기 위해 보다 적극적으로 사회

적 책임활동을 수행할 것으로 기대된다. 즉, 국가간의 지리적 거리는 자회사의 사회적 책임활동의 의지에 정(+)¹의 영향을 미칠 것으로 보인다.

이상의 논의에 근거하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3 : 본국과 현지국간의 지리적 거리가 클수록 자회사는 현지의 사회적 책임 활동에 보다 적극적인 것이다.

4) 경제적 거리와 자회사의 사회적 책임활동

경제적 거리는 본국과 현지국간의 부나 소득에 있어서의 차이를 의미하며 이는 생산 요소의 비용 및 질과도 연계된다(Ghemawat, 2001). 국가 간의 경제적 거리는 기술적 역량과 요소비용의 차이를 반영하며, 이는 직접투자 의사결정에도 영향을 미친다(Tsang & Yip, 2007)

국가간의 경제적 거리가 적고 유사성이 높을수록 부나 소득의 분포나 라이프 스타일 및 기호 등이 비슷하다(Hewitt, Roth & Roth, 2003). 이는 사회적으로 책임있는 제품에 대한 수요로 연계되며 전반적인 사회적 책임활동에 대한 압력으로 영향을 미칠 것이다. 따라서 소득이나 부의 유사한 수준은 비슷한 사회적 표준 및 규제 정도를 갖게 되고 이는 사회적 책임활동에서 유사하게 수행하게 될 것이다. 경제적 거리가 작을수록 자회사가 현지에서의 사회적 책임활동은 본국과 유사한 수준에서 수행할 것으로 기대할 수 있다. 경제적으로 차이가 있는 국가에서 진출한 경우에는 사회적 책임활동에 투자할 역량에 상대적으로 부족할 것이므로 경쟁적 비우위에 직면하게 될 수도(Eden & Miller, 2004) 있지만 현지국보다 본국이 경제적으로 더 어려운 경우에 자회사들은 사회적 책임활동의 투자를 위한 재원에 적극적일 수 있다. 특히 현지에 대한 적극적인 투자를 강조하는 전략적 CSR에는 신규 비즈니스 기회를 창출하기 위해 더욱 적극적일 수 있다. 한병섭(2013)은 거리와 중국기업의 대외직접투자에 대한 연구에서 경제적 거리가 유의한 정(+)²의 영향을 미친다고 규명하였다. 1968년에서 2010년까지의 국내기업을 대상으로 한 박영렬과 양영수(2011)의 연구에서도 FDI 개방도 등의 경제적 거리는 해외직접투자에 정(+)³의 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이상의 논의에 근거하여 지리적 거리와 자회사의 CSR 활동 간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 본국과 현지국간의 경제적 거리가 클수록 자회사는 현지의 사회적 책임 활동에 보다 적극적인 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 표본과 자료수집

본 연구의 표본은 KOTRA에서 발간한 [2014 해외진출 한국기업디렉터리]에 수록된 해외진출 한국기업을 대상으로 사회적 책임활동이 기대되지 않는 단순 연락사무소나 지점 및 1년 미만의 자회사는 제외하였다. 또한 본사와 자회사간의 관계를 고려하여 국내에 본사가 존재하지 않는 현지단독진출기업과 투자목적 등 관련 정보나 연락처가 충분하지 않은 기업도 제외하였다. 이러한 과정을 통해 최종 1,846개 해외자회사를 대상으로 설문 을 실시하였다. 설문조사는 2014년 10월부터 2015년 1월 초까지 약 3개월 동안 이메일 과 전화를 병행하여 실시하였다.

최종적으로 180 개의 현지 자회사가 설문조사에 회신을 하였고 일부 결측치가 있거나 일관성의 결여로 본 연구의 목적에 부적합하다고 판단되는 3부를 제외한 이후 총 177부 를 연구에 사용하였다. 본 연구의 표본 기업은 <표 1>과 같이 19개국에 진출한 177개 해외 자회사로 지역별로는 중국과 베트남이 37.9% 및 24.9%로 전체의 62.8%를 차지하 며 업종별로는 제조업이 85.9%로 대다수를 이루었다.

<표 1> 변수 및 측정방법

지역	표본	비중(%)	업종	표본	비중(%)	현지경험	표본	비중(%)
중국	67	37.9	제조(전기전자)	26	14.7	5년 이하	21	11.9
베트남	44	24.9	제조(자동차/부품)	20	11.3	5~10년	65	36.7
미국	28	15.8	제조(섬유/피혁)	55	31.1	11~15년	47	26.6
방글라데시	10	5.6	기타제조	51	28.8	16~20년	24	23.6
인도네시아	4	2.3	운송물류서비스	5	2.8	21년 이상	20	11.2
러시아	3	1.7	금융보험서비스	1	0.6	규모(명)	표본	비중(%)
태국	3	1.7	식료품	5	2.8	50 이하	47	26.5
필리핀	3	1.7	기타 서비스	14	7.9	50~100	26	14.7
멕시코	2	1.1				100~300	38	21.5
기타	13	7.3				300 이상	66	37.3

2. 변수측정

1) 종속변수

본 연구는 종속변수인 자회사의 사회적 책임활동을 Luo(2006)와 박병일(2013)의 연구에서 활용된 다국적기업의 12개 사회적 책임활동을 기본으로 정의하고 추가적으로 사회적 혁신적 관점을 포함한 후 반응적 CSR과 전략적 CSR로 분류하였다. 자회사의 사회적 책임활동은 통합관점에서 반응적 CSR과 전략적 CSR을 평균하여 산정하였다. Luo(2006)는 다국적기업의 정치적 행위와 사회적 책임 및 부패의 상호간 관계에 관한 연구에서 다국적기업의 사회적 책임활동을 윤리규범, 조직 신뢰성, 자선적 기여, 현지공헌의 4가지로 분류하고 각 유형별 관련 CSR 활동을 제시하였다.

세부적인 항목은 ①뇌물수수, 부패 및 불법적 행위 방지를 위해 투명한 규칙 시행, ②상기 규칙을 엄격히 준수, ③상기 규칙의 시행을 위한 담당부서 운영, ④기업이미지와 명성을 위해 항상 노력, ⑤제품 및 서비스와 관련된 고객약속을 충실히 지키고 요구에 부응하기 위해 노력, ⑥정직과 신뢰를 위해 현지국 내 협력기업, 판매회사 및 기타 비즈니스 파트너와 좋은 관계유지, ⑦매년 수익 일부를 자선단체에 기부, ⑧불우이웃돕기나 소외된 계층, 지역 내 낙후시설의 개선에 관심, ⑨매년 수익 일부를 지역 내 환경보호와 공공기반시설 개선에 투자, ⑩현지국 내 사업운영을 위해 투자하고 있는 경영자원(예컨대 기술, 노하우 혹은 자본)은 현지국 경제발전에 기여, ⑪현지국 내 사업운영을 위해 투자하고 있는 경영자원은 현지 고용창출 및 지역사회 발전에 기여, ⑫현지국 내 사업운영을 위해 투자하고 있는 경영자원은 현지 기술과 지식향상에 기여 등이었다. 본 연구는 추가적으로 기존 활동에 사회혁신투자관점에서 ①현지 소비자를 고려한 제품과 서비스 개발 등을 통한 현지시장의 확대노력, ②현지 이해관계자와의 협업 및 기술전수, ③현지 지역사회 발전을 위한 지역사회 참여 및 파트너십 확대 등 3개 항목을 추가해 총 15개의 사회적 책임활동으로 정의하고 7점 리커트 척도로 측정하였다. 전략적 CSR의 핵심속성인 자원 투자, 현지 커뮤니티 연계, 사회적 성과지향 및 가치사슬의 혁신성을 고려하여 사회공헌과 혁신투자의 6개 항목을 전략적 CSR로 정의하였다.

2) 독립변수

(1) 문화적 거리

문화적 거리(CD: culture distance)는 Kogut and Singh(1988)가 제시한 지수를 통해 측

정하였다. Kogut and Singh(1988)은 Hofstede(2001)의 4가지 문화적 차원, 즉, ①개인주의와 집단주의(individualism vs. collectivism), ②권력간격(power distance), ③불확실성의 회피성(uncertainty avoidance), ④남성다움과 여성다움(masculinity vs. femininity)에 대한 국가간 거리의 측정값을 바탕으로 문화적 거리 산정 공식을 제시하였다.

본 연구는 국가별 4가지 차원의 측정값을 Hofstede(www.geert-hofstede.com)에서 제공하는 정보로(박영렬, 양영수, 2011)하고, Kogut and Singh(1988)의 공식에 근거하여 문화적 거리를 산정하였다.

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i\} / 4$$

I_{ij} 는 j 국가의 i 번째 문화척도 점수이고, I_{ik} 한국의 문화척도 점수이다. V_i 는 i 번째 척도 점수의 분산이며 CD 는 문화적 거리를 의미한다. Kogut and Singh(1988) 지수 사용상의 문제점은 일부 국가의 경우에 지수 값이 없다는 것인데 문화적으로 유사하다고 생각되는 국가의 값을 사용함으로써 해결하였다.

(2) 관리적 거리

관리적 거리(AD: administrative distance)는 제도적 거리로 측정하였고, 세계은행(World Bank)의 2014년 기준 WGI(Worldwide Governance Indicators) 자료를 이용하였다. 동 자료의 특성과 내용에 관해서는 Kaufmann 등(2011)을 참조하였다. 본 연구는 WGI의 6개 지표를 사용했으며, 각 지표는 ①Voice and accountability, ②Political stability and lack of violence, ③Government effectiveness, ④Regulatory quality, ⑤Rule of law, ⑥Control of corruption 등이다.

한병섭(2013)은 관리적 거리를 제도적 거리와 정치적 거리로 구분하여 계산하였지만 본 연구에서는 유클리안 거리(Euclidean distance) 계산법을 통해 하기 공식을 바탕으로 한국과 진출 국가간의 제도적 거리로 관리적 거리를 산정하였다(Campebl et al., 2012).

$$AD_c = \sum_{i=1}^6 \{(I_{ic} - I_{ik})^2 / V_i\} / 6$$

I_{ij} 는 C 국가의 i 번째 제도척도 점수이고, I_{ik} 한국의 제도척도 점수이다. V_i 는 i 번째 척도 점수의 분산이며 AD 는 진출국가와의 제도적 거리를 의미한다.

(3) 지리적 거리

지리적 거리(GD: geographic distance)는 한국의 수도와 진출국가의 수도간의 거리(km)를 통해 측정했으며 이에 대한 자료는 Geobytes(www.geobytes.com)에서 제공하는

정보에 근거하였다. 수도간의 거리를 측정할 값에 로그를 취하였다(Bouguet & Birkinshaw, 2008; 박영렬, 양영수, 2011; 한병섭, 2013).

(4) 경제적 거리

본 연구에서 경제적 거리(ED: economic distance)는 한국과 해외진출국가간의 경제 발전의 수준차이를 의미한다(Ghemawat, 2001). 경제적 거리를 측정하는 방법은 학자마다 조금씩 다르다. 국가의 1인당 GDP, 정부규제, FDI에 대한 개방성이나 경제자유도 지수 등을 활용하는바(박영렬, 양영수, 2011) 본 연구에서는 Tsang and Yip(2007) 및 Campbell 등(2012)이 사용했던 1인당 GDP자료를 기준으로 국가간의 차이를 계산한 후 로그를 취하였다.

3) 통제변수

자회사의 사회적 책임활동에 영향을 미칠 수 있는 자회사 규모, 현지경험(자회사 나이), 현지국 경제적수준, 이해관계자 영향 및 자회사 역할 등을 통제변수로 정의하였다. 자회사 규모는 자회사의 인력규모를 기준으로 로그화 하였고, 현지경험은 현지에서 사업을 수행한 기간을 의미하며 2015년을 기준으로 진출년도를 고려하여 산정한 후에 로그화 하였다. 현지국 경제적 수준은 2015년 현지국가의 1인당 GDP를 기준으로 로그화 하였다.

이해관계자 영향은 선행연구를 통해 이해관계자이론에 근거하여 해외자회사의 사회적 책임활동에 영향을 미치는 주요요소로 이해된다. 본 연구에서는 Yang and River(2009)와 Campbell(2007)의 이해관계자 분류를 참조하여 정부, 소비자, 지역사회, 협력업체, NGO 및 종업원 등의 6개 그룹으로 정의하고 7점의 리커트 척도로 측정하였다. 자회사 역할은 현지에서의 전략의 수립과 실행에 있어 자회사의 역할, 특정제품 또는 제품라인에 대한 전문적 정보의 보유 역량과 제품 및 서비스 관련 사업에 대한 책임 여부 등의 3개 항목에 대해 7점 리커트 척도로 측정하였다(배준영, 이강표, 2012).

〈표 1〉 변수 및 측정방법

변수		측정방법	참고
CSR 활동	반응적 CSR	반응적CSR과 전략적 CSR 값의 평균으로 계산 - 반응적 CSR: 법&윤리, 경제적, 자선적 기여의 각각 3개 항목	Luo(2006) Husted and Allen(2006) Porter and Kramer(2006) 박병일(2013)
	전략적 CSR	- 전략적 CSR: 현지공헌과 사회혁신투자의 각각 3개 항목	

국가간 거리	문화적 거리(CD)	Hofstede 4가지 지수(www.geert-hofstede.com) - 개인주의 vs. 집단주의, 권력간격, 불확실성 회피, 남성다움 vs. 여성다움	박영렬·양영수(2011) 한병섭(2013) Campbell et al(2012)
	관리적 거리(AD)	World Governance Indicators(2014): 6개 지표 - Voice and accountability - Political stability and lack of violence - Government effectiveness - Regulatory quality - Rule of law, - Control of corruption	Campbell 등(2012) 한병섭(2013)
	지리적 거리(GD)	국가간 수도(city-to-city)의 거리(km) 차이의 로그값	Campbell et al(2012) 한병섭(2013)
	경제적 거리(ED)	국가간 1인당 GDP 차이 차이의 로그값	Campbell et al(2012) 한병섭(2013)
통제 변수	현지경험	현지에서의 자회사 나이, 사업년수(로그)	Husted and Allen(2006)
	현지국 경제적수준	현지국가별 1인당 GDP(로그)	배준영·이강표(2012)
	조직규모	자회사의 인력규모(로그)	배준영·이강표(2012)
	이해관계자	이해관계자의 영향력 및 압력, 6개 그룹 (정부, 소비자/ 고객, 지역사회, 협력업체, NGO, 종업원)	Yang and River(2009) 박병일(2013)
	자회사 역할	전략의 수립과 실행, 전문적인 정보 보유역량 및 사업관련 책임 여부 등 3개 항목	배준영·이강표(2012)

IV. 연구 결과

1. 신뢰성과 타당성 검증

측정항목의 신뢰성 분석결과 Cronbach's alpha값이 모두 0.7 이상으로 권고기준치인 0.6보다 높아서 내적신뢰성은 확보되었다. 요인분석을 통해 요인부하량이 0.5이하로 낮고 모델의 설명력을 저해하는 측정항목(C1,C3,C7,C9)은 분석에서 제외하였다. 집중타당성을 파악하기 위해 평균분산추출지수(AVE: average variance extracted)과 개념신뢰도(CR: composite reliability)를 산정하였다. AVE값은 권고기준치인 0.5 이상이고, 개념신뢰도(CR)는 모두 기준치인 0.7 이상의 값을 보여주었다. 따라서 본 연구모형의 모든 변수들은 신뢰성과 집중타당성을 확보한 것으로 판단된다.

〈표 2〉 신뢰성과 타당성 분석

변수	측정치	요인부하량				AVE	CR	Cronbachs Alpha
		1	2	3	4			
반응적 CSR	C2	0.662	0.230	0.065	0.208	0.596	0.879	0.815
	C4	0.862	0.377	0.197	0.421			
	C5	0.799	0.398	0.167	0.367			
	C6	0.837	0.634	0.374	0.472			
	C8	0.675	0.413	0.192	0.206			
전략적 CSR	C10	0.296	0.812	0.434	0.283	0.594	0.897	0.863
	C11	0.275	0.742	0.360	0.234			
	C12	0.655	0.791	0.458	0.543			
	C13	0.391	0.820	0.381	0.395			
	C14	0.445	0.746	0.384	0.316			
	C15	0.379	0.709	0.293	0.265			
이해관계자 영향	S1	0.176	0.239	0.623	0.186	0.498	0.854	0.794
	S2	0.249	0.293	0.706	0.199			
	S3	0.276	0.377	0.766	0.202			
	S4	0.203	0.403	0.790	0.264			
	S5	0.155	0.320	0.590	-0.051			
	S6	0.098	0.470	0.735	0.279			
자회사 역할	R1	0.249	0.376	0.181	0.778	0.710	0.880	0.793
	R2	0.491	0.417	0.222	0.874			
	R3	0.366	0.367	0.263	0.873			

설문조사의 무응답 편의로 인한 문제를 살펴보기 위해 수집된 설문지의 전반부(early respondents)와 후반부(late respondents) 각각 25%에 대해 자회사 규모와 현지경험 및 국제화 수준의 독립표준 t-검증을 실시한 결과, 유의확률(양측)이 모두 0.05이상으로 두 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 동일방법편의로 인한 문제를 살펴보기 위해 Harman's single factor 분석을 실시하였다. 모든 변수를 투입하여 회전시키지 않는 요인분석을 실시한 결과, 설명력을 가지는 14개 요인이 추출되었고 가장 설명력이 큰 요인이 전체분석의 24.1%를 차지하고 나머지 요인이 51.6%로 요인 중 어느 한 요인의 분산 설명력이 절대적이지 않은 것으로 나타나서 동일방법 편이문제는 심각하지 않은 것으로 판단된다.

요인들간의 상관관계분석 결과, 문화적 거리와 통제변수인 경제적 수준이 0.830으로 높은 상관관계를 보이고 나머지 변수들은 0.5 이하의 상관관계를 보이고 있다. 변수간의 다중공선성(multicollinearity) 문제를 점검하기 위하여 분산팽창요인(VIF, variance inflation factor)을 측정된 결과 다중공선성이 우려되는 구분점인 10 보다 작아 본 연구모델에서의 심각한 다중공선성을 발견하지 못하였다.

〈표 3〉 기술통계량과 상관관계분석

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.CSR	4.776	.728	1									
2.CD	2.380	1.118	.050	1								
3.AD	2.053	.406	-.023	.540	1							
4.GD	7.857	.919	-.036	.104	-.035	1						
5.ED	10.047	.230	-.050	.010	.055	.147	1					
6.이해관계자영향	3.925	.846	.433	.035	-.034	-.072	-.037	1				
7.사회사역할	4.755	1.097	.488	.096	.035	-.031	.049	.261	1			
8.경제적수준	8.882	1.131	.003	.830	.449	.418	-.174	.053	.074	1		
9.조직규모	4.966	1.827	.125	-.418	-.240	-.206	-.030	-.034	.013	-.428	1	
10.현지경험로그	2.312	.637	.008	.098	.191	.188	.116	.036	.059	.147	.054	1

2. 가설검증

SPSS 18.0으로 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였으며 모델1은 통제변수를 투입한 결과이고 모델2는 독립변수까지 포함한 다중회귀분석결과이다. 실증모형은 통계적으로 유의하였으며(F-value =11.652), 연구모델의 설명력은 38.5%로 나타났다. 문화적 거리와 지리적 거리가 자회사의 사회적 책임활동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설1과 가설3은 지지되었다. 문화적 거리($\beta = 0.232, t = 2.482$)로 95% 수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 지리적 거리($\beta = 0.144, t = 2.052$)도 95%의 신뢰수준에서 유의한 정(+)의 영향을 확인하였다. 관리적 거리($\beta = 0.019, t = 0.140$)는 사회적 책임활동에 유의한 수준에서의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나서 가설2는 기각되었다. 반면에 경제적 거리($\beta = -0.456, t = -1.963$)는 사회적 책임활동에 기대했던 긍정적 영향이 아니라 오히려 95%의 신뢰수준에서 부(-)의 영향을 갖는 것으로 나타나서, 가설4는 기각되었다.

자회사 사회적 책임활동을 반응적 CSR과 전략적 CSR로 구분하여 분석한 모델3과 모델4를 보면 지리적 거리는 반응적 CSR에, 문화적 거리는 전략적 CSR에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면에 경제적 거리는 반응적 CSR활동에 통계적으로 유의하게 부(-)의 영향을 미쳤다. 통제변수에서는 자회사 역할 및 이해관계자 영향이 자회사의 사회적 책임활동에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 자회사조직규모도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

〈표 4〉 가설검증

변수	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
	사회적 책임활동	사회적 책임활동	반응적 CSR	전략적 CSR
상수	2.084*** (4.032)	7.101** (2.820)	8.615** (2.966)	5.587 (1.784)
경제적수준 ^a	0.014 (0.312)	-0.241* (-2.300)	-0.324** (-2.683)	-0.158 (-1.210)
조직규모 ^a	0.057** (2.075)	0.063* (2.274)	0.043 (1.350)	0.082* (2.405)
현지경험 ^a	-0.044 (-0.611)	-0.041 (-0.560)	0.035 (0.413)	-0.117 (-1.284)
자회사역할	0.265*** (6.270)	0.267*** (6.349)	0.266*** (5.476)	0.269*** (5.131)
이해관계자영향	0.287 (5.253)***	0.301*** (5.493)	0.179*** (2.826)	0.424*** (6.212)
CD		0.232* (2.482)	0.206 ⁺ (1.917)	0.257* (2.214)
AD		0.019 (0.140)	-0.017 (-0.112)	0.055 (0.330)
GD		0.144* (2.052)	0.265** (3.261)	0.024 (0.276)
ED		-0.456* (-1.963)	-0.540* (-2.018)	-0.371 (-1.286)
Obs.	177	177	177	177
R ²	0.357	0.385	0.266	0.384
Adjusted R ²	0.339	0.352	0.227	0.351
F-Value	19.026***	11.652***	6.735***	11.589***

*P<0.10, *P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001, t-value in parenthesis, ^a Logarithm

추가적으로 국내기업의 해외진출 동기를 원가절감이나 원재료 구매 등의 효율성 지향 관점과 해외 시장 확보의 그룹으로 구분하여 국가간 거리와 자회사 사회적 책임활동과의 관계를 분석한 결과, 효율성을 지향하는 그룹보다는 시장개척을 목적으로 진출한 자회사에게 문화적 거리가 사회적 책임활동에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 해외자회사가 사회적 책임활동을 전략적인 수단으로 활용하고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

〈표 5〉 진출동기 그룹의 비교

변수 (중속변수= CSR)	모델 5	모델 6
	효율성 지향 진출 그룹	시장지향 진출그룹
상수	0,316 (0,076)	12,455 (3,028)
경제적수준 ^㉔	0,024 (0,161)	-0,540** (-2,991)
조직규모 ^㉔	0,087** (2,589)	-0,005 (-0,070)
현지경험 ^㉔	0,057 (0,651)	-0,057 (-0,381)
사회사역할	0,261*** (5,622)	0,256* (2,197)
이해관계자영향	0,283*** (4,706)	0,399** (3,082)
CD	0,057 (0,437)	0,374* (2,489)
AD	-0,122 (-0,745)	0,048 (0,160)
GD	0,064 (0,700)	0,164 (1,213)
ED	0,091 (0,236)	-0,766* (-2,077)
Obs.	120	57
R ²	0,446	0,348
Adjusted R ²	0,401	0,223
F-Value	9,855***	2,790*

*P<0.10, **P<0.05, ***P<0.01, ****P<0.001, t-value in parenthesis, ^㉔ Logarithm

V. 논의 및 결론

본 연구는 국제경영의 핵심주제인 국가간 거리가 해외에 진출한 한국기업 현지자회사의 사회적 책임활동에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 국가간 거리의 개념은 Ghemawat(2001)의 CAGE 지수로 접근하였고 해외자회사의 사회적 책임활동은 Luo (2006)와 Porter & Kramer(2006)의 연구를 토대로 정의하였다. 표본은 2014년 기준으로 해외에 진출해 있는 한국기업의 현지자회사를 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였고 SPSS 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 국가간의 거리 중 문화적 차이는 자회사의 사회적 책임활동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 반응적 CSR에는 영향을 미치지 않지만 전략적 CSR에 대한 영향이 유의한 것을 확인하였다. 이는 현지에 진출해 있는 자회사가 문화적 거리로 인해 발생하는 외국인비용을 극복하기 위하여 적극적인 의지를 갖고 사회적 책임활동을 수행하는 것으로 판단된다. 이는 현지의 문화적 거리감을 극복하기 위해 법이나 제도의 준수는 물론이고 현지 이해관계자의 참여를 높이며 비즈니스 연계된 투자를 확대하는 것으로 이해된다.

둘째, 관리적 거리는 자회사의 사회적 책임활동에 유의한 영향을 미치지 못하며 이는 반응적 CSR 및 전략적 CSR 모두에 동일하였다. 국가간 거리요소 중 부정부패, 정치적 안정성 등의 제도적 차이를 의미하는 관리적인 차이만이 자회사의 사회적 책임활동에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다. 셋째, 지리적 거리는 자회사의 사회적 책임활동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 입증되었다. 지리적 거리가 클수록 외국인 비용차원에서의 위험이 높고 이를 극복하기 위하여 보다 적극적으로 사회적 책임활동을 수행함을 의미한다.

넷째, 경제적 거리는 자회사의 사회적 책임활동에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 경제적 차이가 클수록 사회적 책임활동을 소극적으로 한다는 것으로 이는 기대했던 바와는 다른 결과이다. 한국기업이 진출해 있는 곳이 대다수 동남아시아에 집중되어 있기 때문에 경제적 수준이 상대적으로 낮으면 보다 적극적으로 사회적 책임활동을 수행할 것으로 기대를 했지만 결과는 상이하였다. 특히 경제적 거리가 반응적 CSR에 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 거리의 영향에 대한 연구에서 경제적 거리가 문화적 및 지리적 거리와는 상이한 방향성을 보였던 연구(박영렬, 양영수, 2011; 한병섭, 2013)와는 맥을 같이한다. 통제변수는 자회사 역할과 이해관계자 영향이 높은 수준에서 유의한 영향을 미쳤다. 경제적 수준이 부(-)의 영향을 미쳤고, 조직규모도 정(+)의 유의한 영향을 미치는 반면 현지경험수준은 유의한 영향을 주지 못하였다. 해외시장진출동기관점에서 현지시장을 개척하기 위해 해외에 진출한 자회사인 경우 문화적 거리(+)와 경제적 거리(-)가 사회적 책임활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

연구결과를 요약하면, 해외직접투자 및 소유구조 등의 국제경영의 의사결정에 미치는 국가간 거리의 영향은 일관된 방향을 보이지는 않지만 부정적인 영향을 미친다는 다수의 선행연구가 있고(한병섭, 2013), 거리와 사회적 책임활동의 일부 연구에서도 부정적인 관계(Campbell et al., 2012)를 보고하였다. 본 연구는 현지에서의 외국인비용 및 정당성 확보를 위해 국가간 거리가 자회사의 사회적 책임활동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다

는 가설을 수립하고 실증분석을 한 결과 문화적 거리와 지리적 거리가 자회사의 사회적 책임활동에 유의한 정(+)^{의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 반면에 관리적 거리는 사회적 책임활동에 유의한 관계를 보이지 않았고 경제적 거리는 오히려 부(-)의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 Gardberg and Fombrun (2006)의 사회적 책임활동이 외국인비용으로 인한 장애요인을 극복하고 정당성을 확보하는 수단으로 주요한 비시장전략이 될수 있다는 주장과 맥을 같이한다.}

본 연구결과가 국가간의 거리와 자회사의 책임활동이 부(-)의 영향을 미친다는 Campbell 등(2012)의 연구와 상이한 결과를 보인 원인은 표본의 특성에 기인한다고 판단된다. 즉 기존 연구는 선진국인 미국시장에 진출해 있는 다국적기업의 자회사를 대상으로 한 반면에 본 연구는 해외에 진출해 있는 한국기업을 대상으로 하여 표본 특성의 차이가 있기 때문이다. 한국기업 해외자회사는 거리로 인해 발생하는 외국인비용을 줄이기 위해 적극적으로 사회적 책임활동을 수행하는 것으로 이해할 수 있으며 또한 반응적 CSR과 전략적 CSR에 미치는 영향에 차이가 존재함을 확인하였다.

본 연구는 최근 관심이 높아지고 있는 다국적기업의 사회적 책임에 있어 상대적으로 선행연구가 많지 않았던 국가간 거리와의 관계를 규명했다는 점에 학문적으로나 실무적으로 의의가 있다. 특히 해외자회사가 거리로 인해 발생하는 위험요인을 줄이기 위해 전략적으로 사회적 책임활동을 전개하고 있음을 확인하였다는 점에 제공하는 시사점이 높다고 할 것이다. 국제경영연구의 이론적인 측면에서도 국가간 거리와 사회적 책임활동을 연계했다는 점에서 국가간 거리의 연구 범위를 해외직접투자 및 진입방식, 소유구조에서 사회적 책임활동으로 확대하는데 기여했다 할 것이다.

이러한 기여에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 갖는다. 첫째 본 연구에 활용된 표본의 진출국가가 19개 국으로 상대적으로 많지 않고 중국 및 동남아에 집중되어 있어 향후에는 유럽 및 중동 등 진출국가의 범위를 확대할 필요가 있을 것이다. 둘째, 국가간 거리의 개념을 CAGE이외의 다각적인 측면에서 측정해 볼 수 있으며, 셋째, 사회적 책임활동도 현지에 대한 자원투자 등 객관적 재무자료에 근거한 연구로 접근하는 것이 바람직할 것이다.

참고문헌

- 박병일(2013), “Stakeholder influence in local CSR activities in MNW subsidiaries: an empirical examination in the Korean context”, 「국제경영관리학회」 2013 추계학술대회, pp.555-587.
- 박영렬·양영수(2011), “한국기업의 해외직접투자 결정요인 분석: 투자유형과 제도적 거리”, 「국제지역연구」, 제15권 제3호, pp.429-449.
- 배준영·이강표(2012), “제도적 거리가 한국 다국적기업 해외자회사 소유지분 결정에 미치는 영향: 전문경영인관점에서”, 「전문경영인연구」, 제15권 1호, pp.161 -186.
- 이양복·이태희(2015), “해외자회사 사회적 책임전략이 재무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「국제지역연구」, 제19권 제4호, pp.151-173.
- 이정열(2012), “국가간거리와 해외자회사 퇴출에 대한 기업집단 변수의 조절효과: 전문경영인에 대한 시사점”, 「전문경영인연구」, 제15권 제1호, pp.138-160.
- 한병섭(2013), “CAGE 거리차원을 통한 중국의 대외직접투자 결정요인분석”, 「국제경영리뷰」, 제17권 제2호, pp.59-88.
- Anderson, J. E. and Van Wincoop, E.(2003), “Gravity with Gravitas: A Solution to the border puzzle.” *American Economic Review*, Vol.93 No.1, pp.170-192.
- Berry, H., Guillén, M. F. and Zhou, N.(2010), “An institutional approach to cross-national distance.” *Journal of International Business Studies*, Vol.41 No.9, pp.1460-1480.
- Buckley, P. J. and Casson, M.(1976), “*The future of the multinational enterprise*,” Vol. 1. London: Macmillan.
- Eden, L., and Miller, S. R.(2004), “Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy.” *Advances in International Management*, Vol.16, pp.187-221.
- Campbell, J. T., Eden, L., and Miller, S. R.(2012), “Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter?,” *Journal of International Business Studies*, Vol.43 No.1, pp.84-106.
- Carroll, A. B.(2004), “Managing ethically with global stakeholders : A present and future challenge,” *Academy of Management Executive*, Vol.18, pp.114-120.
- DiMaggio, P. and Powell, W. W.(1983), “The iron cage revisited: Collective

- rationality and institutional isomorphism in organizational fields.” *American Sociological Review*, Vol.48 No.2, pp.147-160.
- Eden, L. and Miller, S. R.(2004), ‘Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy,’ *Advances in International Management*, Vol.16, pp.187-221.
- Gardberg, N. A. and Fombrun, C. J.(2006), “Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments.” *Academy of Management Review*, Vol.31 No.2, pp.329-346.
- Gaur, A. S., and Lu, J. W.(2007), “Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience.” *Journal of Management*, Vol.33 No.1, pp.84-110.
- Ghemawat, P.(2001), “Distance still matters: The hard reality of global expansion.” *Harvard Business Review*, Vol.79 No.8, pp.137-147.
- Hart, S, L.(1995), “A natural resource based view of the firms,” *Academy of Management Review*, Vol.20 No.4, pp.986-1014.
- Hennart, J. F.(1982), “A theory of multinational enterprise,” Univ of Michigan Press.
- Hewitt, K., Roth. M. S., and Roth, K.(2003), “Conditions influencing headquarters and foreign subsidiary roles in marketing activities and their effects on performance,” *Journal of International Business Studies*, Vol.34 No.6, pp.567-585.
- Husted, B. and Allen D.(2006), “Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches,” *Journal of International Business Studies*, Vol.37 No.6, pp.838-849.
- Hymer, S. H.(1976), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment* (Vol. 14, pp. 139-155). Cambridge, MA: MIT Press.
- Ioannou, I., & Serafeim, G.(2012), “What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions,” *Journal of International Business Studies*, 43(9), pp.834-864.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M.(2011), “The worldwide governance indicators: methodology and analytical issues,” *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(02), pp.220-246.
- Kim, C. H. Amaeshi, K., Harris, S., and Suh, C. J.(2013), “CSR and the national

- institutional context: The case of South Korea,” *Journal of Business Research*, Vol.66 No.12, pp.2581-2591.
- Kogut, B. and Singh, H.(1988), “The effectis of national culture on the choice of entry mode,” *Journal of International Business Studies*, Vol.19 No.3, pp.411-432.
- Kostova, T.(1999), “Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective.” *Academy of Management Review*, Vol.24 No.2, pp.308-324.
- Kostova, T. and Roth, K.(2002), “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects,” *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp.215-233.
- Kostova, T. and Zaheer, S.(1999),“Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise,” *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.64-81.
- London, T. and Hart, S.(2004), “Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model,” *Journal of International Business Studies*, Vol.35, pp.350-370.
- Luo, Y.(2006), “Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: A structuration perspective,” *Journal of International Business Studies*, Vol.37 No.6, pp.747-766.
- Matten, D. and Moon, J.(2008), “Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility,” *Academy of Management Review*, Vol.33 No.2, pp.404 -424.
- Nachum, L.(2003), “Liability of foreignness in global competition? Financial service affiliates in the city of London,” *Strategic Management Journal*, Vol.24 No.12, pp.1187-1208.
- Nocke, V. and Yeaple, S.(2008), “An assignment theory of foreign direct investment.” *The Review of Economic Studies*, Vol.75 No.2, pp.529-557.
- Peng, M. W.(2003), “Institutional transitions and strategic choices.” *Academy of Management Review*, Vol.28 No.2, pp.275-296.
- Porter, M.E and Kramer, M. R.(2006), “Strategy and society: the link competitive advantage and corporate social responsibility.” *Harvard Business Review*,

- December, Vol.84 No.12, pp.78-92.
- Porter, M. E and Kramer, M. R.(2011), "Creating shared value: How to reinvent capitalism," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.1-17.
- Scherer, A. G. and Palazzo, G.(2008), "*Globalization and Corporate social responsibility*," The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, pp.43-431.
- Scott, W. R(1995), "*Institutions and organizations*," Sage Publication.
- Shenkar, O.(2001), "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences." *Journal of International Business Studies*, Vol.32 No.3, pp.519-535.
- Suchman, M. C.(1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches," *Academy of Management Review*, Vol.20 No.3, pp.571- 610.
- Tsang, E. W., and Yip, P. S.(2007), "Economic distance and the survival of foreign direct investments," *Academy of Management Journal*, 50(5), pp.1156-1168.
- Yang, X. and Rivers, C.(2009), "Antecedents of CSR practices in MNCs subsidiaries: a stakeholder and institutional perspective," *Journal of Business Ethics*, Vol.86, pp.155-169.
- Zaheer, S.(1995), "Overcoming the liability of foreignness," *Academy of Management*, Vol.38 No.2, pp.341-363.
- Zaheer, S. and Mosakowski, E.(1997), "The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services," *Strategic Management Journal*, Vol.18 No.6, pp.439-463.

The Effect of Cross National Distance on Foreign Subsidiaries' Corporate Social Responsibility Activities: CAGE Perspective

Yang-Pok Rhee

Abstract

The purpose of this study is to identify the relationship between CAGE distance and Korean foreign subsidiaries' social responsibility, which is divided into responsive and strategic activities. The hypothesis is that CAGE distance has positive relationships with subsidiaries' social responsibility to overcome local liabilities of foreignness and acquire social legitimacy. The key findings are as follows. Firstly, culture distance has positive significant impacts on subsidiaries' social responsibility activities. It especially has positive influences on strategic CSR. Secondly, administration distance has no impacts on subsidiaries' social responsibility. Thirdly, geographic distance also has positive impacts on subsidiaries' social responsibility activities, especially on responsive CSR. Lastly, economic distance has significantly negative effects on social responsibility. This empirical study identifies the relationships between cross national distance and subsidiaries' social responsibility. Culture and geographic distance has positive influences on subsidiaries' social responsibility. Market seeking subsidiaries group shows more positive relationship between culture distance and social responsibility activities, which means that foreign subsidiaries would engage in social responsibility activities for strategic purpose.

(Key Words) Corporate Social Responsibility, Cross National Distance, CAGE, Korean Foreign Subsidiary

[부 록]

설문지

구 분	내 용	
반응적 CSR	윤리규범 (Ethical Codes) 현지에서 뇌물수수, 부패 및 기타 불법적인 행위를 방지하기 위해 투명하고 포괄적이며 엄중한 규칙을 제정하여 시행하고 있습니다. 모든 관리자와 직원들은 상기 규칙을 엄격하게 지키고 있습니다. 상기 규칙을 철저히 시행하기 위해 이를 관장하는 관련부서를 따로 사내에 두고 있습니다.	
	조직 신뢰성 (Organizational Credibility) 기업이미지와 명성을 향상시키기 위해 항상 최고의 노력을 다하고 있습니다. 제품 및 서비스와 관련된 고객약속을 충실히 지키고 소비자들의 요구에 부응하기 위해 최선을 다하고 있습니다. 늘 정직과 신뢰를 중요하게 생각하기에 현지국 내 협력기업, 판매회사 및 기타 비즈니스 파트너와 좋은 관계를 유지하고 있습니다.	
	자선적 기여 (Philanthropic Contribution) 매년 수익의 일부를 자선단체에 기부하고 있습니다. 항상 사회적 책임을 인식하고 있으며 불우이웃돕기나 소외된 계층, 지역 내 낙후된 시설을 개선시키는데 관심을 갖고 있습니다. 매년 수익의 일부를 지역 내 환경 보호와 공공기반 시설의 개선을 위해 투자하고 있습니다.	
	전략적 CSR	현지공헌 (Resource Accommodation) 현지국 내 사업 운영을 위해 투자하고 있는 경영자원(예컨대 기술, 노하우 혹은 자본)은 현지국 경제발전에 기여하고 있습니다. 현지국 내 사업 운영을 위해 투자하고 있는 경영자원은 현지의 고용창출 및 지역사회 발전에 기여하고 있습니다. 현지국 내 사업 운영을 위해 투자하고 있는 경영자원은 현지 업계발전을 위한 기술과 지식향상에 기여하고 있습니다.
		사회혁신투자 (Social Innovation) 현지 소비자를 고려한 제품/서비스 개발 등 현지시장의 발전을 위해 투자하고 있습니다. 현지 협력업체, 판매회사 및 기타 비즈니스 파트너와의 협업 및 기술전수를 위해 투자하고 있습니다. 현지 지역사회 발전을 위해 정부, 유관기관, 시민단체 등 현지 사회의 참여 및 파트너십을 확대해 나가고 있습니다.
		이해관계자 영향
종업원들은 자발적인 자원봉사, 자선 및 사회문제 해결 등 사회적 책임활동을 중요하게 생각한다.		
협력업체들은 사회적 책임활동을 적극적으로 수행하는 기업과의 관계를 보다 선호하는 경향이 있다.		
현지정부는 소비자 및 환경 보호를 위해 강력한 법규를 제정하여 시행하고 있다.		
지역사회는 고용창출 및 지역사회 발전을 위한 기업의 투자와 노력을 기대하고 있다.		
시민단체는 기업 활동을 감시하고 감독하는 역할을 효율적으로 수행하고 있다.		
자회사 역할	귀사는 본사의 전략을 그대로 실행하기보다는 고유한 전략의 수립과 실행의 역할을 갖고 있다.	
	귀사는 본사가 갖지 않은 특정 제품 또는 제품라인에 대한 전문적 정보를 보유하고 있다.	
	귀사는 특정 제품 및 서비스 관련 사업활동(마케팅, 생산 등)에 대한 책임을 지고 있다.	