

# 공유가치창출의 동기에 대한 이해당사자들의 인식의 성과에 미치는 영향\*

최다운\*\* · 김경복\*\*\* · 이상명\*\*\*\*

**국문 요약 :** 최근 가장 많은 관심을 받는 경영학 관련 이슈 중 하나가 기업의 공유가치창출이다. 매년 기업들은 많은 비용을 들여 기업의 공유가치창출 관련 활동에 투자를 하고 있지만, 그로 인해 기업이 얻을 수 있는 성과에 대해서는 정확히 파악하지 못하고 있다. 기존의 연구들은 기업의 공유가치창출이 기업의 이미지에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 증명하고 있지만, 실제로는 기업이 많은 비용을 투자했음에도 불구하고 기업의 이미지가 하락하는 경우가 발생하고 있다. 이러한 인식하에 본 연구는 다음과 같은 두 가지 목적을 가지고 진행되었다. 첫 번째는 선행 연구가 제시하고 있는 기업의 공유가치창출의 개념을 살펴보고, 이해당사자 접근의 연구가 어떻게 CSR 및 CSV의 개념에 대한 연구들로 변화했는지 살펴보고자 하였다. 나아가 이러한 연구들을 기반으로 CSV와 이에 대한 동기가 실제 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구모형을 제시하고 이를 실증적으로 검증하였다.

본 연구는 이처럼 기업의 노력에도 불구하고 기업의 이미지가 하락하는 이유를 기업의 공유가치창출 동기에서 찾아내 보고자 하였다. 이를 위해 개인이 인지하는 기업의 공유가치창출 동기가 무엇이나에 따라 기업의 공유가치창출 평가에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본 후, 기업의 공유가치창출 동기와 성과가 기업과 개인 이해관계자들 사이의 관계에 미치는 영향을 확인해 보았다. 이에 대한 가설을 바탕으로 설문조사를 실시하고 LISREL을 사용하여 연구모형을 검증하였고 이의 결과에 대한 평가를 제시하였다. 실증 연구의 결과, 수익적 동기에 대한 인식은 수익극대화에는 긍정적인, 그리고 사회복지에는 부의 영향을 미치고, 사회적 동기에 대한 인식은 종업원복지 및 사회복지에는 긍정적인 영향을 미치나 수익극대화에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 CSV 성과의 하위요소들이 CSV의 동기와 관계의 질 사이에서의 매개효과를 검증한 결과 그 영향이 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기업의 사회활동에 대한 성과가 그 동기에 대한 인식에서 크게 영향을 받을 수 있다는 것을 시사하며, 이러한 CSV활동에 대한 디자인에서부터 진정성 있는 접근이 필요함을 의미한다. 나아가 CSV 활동이 기업이 개인들과의 관계를 관리하는 의미 있는 도구라는 것을 재확인 시켜주고 있다. 향후 연구에서는 여러 가지 거시 환경 요소를 비롯하여 CSV에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조절 변수들을 검증하는 과정이 필요한 것으로 사료된다(**핵심 주제어 :** CSV, CSR, 공유가치창출, 기업의 사회적 책임, 성과).

## 목 차

I. 서론	3.2 변수의 조작적 정의
1.1 연구의 배경	3.3 신뢰성 및 타당성 분석
1.2 연구의 목적	3.4 가설 검증 결과
II. 기존 이론 및 연구 가설	IV. 결론
2.1 이론적 배경	4.1 연구 결과 요약
2.2 CSV에 대한 선행 연구와 가설 도출	4.2 시사점
III. 실증 연구 설계	<참 고 문 헌>
3.1 자료 수집 및 분석방법	<Abstract>

\* 이 논문은 한양대학교 교내연구지원사업으로 연구되었음(HY-2013년도).

\*\* 한국능률협회컨설팅 컨설턴트(제1저자, davidchoi@kmac.co.kr).

\*\*\* SUNY at Buffalo 경제학과 박사과정생(공동저자, kyungbok@buffalo.edu).

\*\*\*\* 한양대학교 경영대학 부교수(교신저자, sanglee@hanyang.ac.kr).

## I. 서 론

### 1.1 연구의 배경

1917년 이후 러시아 혁명을 통해 구축된 소비에트 연방을 필두로 한 사회주의가 몰락한 후 약 20여년간, 자유무역의 구축과 이를 통한 기업시장경제 체제의 세계화, 국유산업의 민영화 등을 통해 전성기를 구가하던 세계 자본주의가 위기를 맞고 있다. 특히, 2008년 국제금융위기 이후 이러한 자본주의의 위기는 점차 심화되어가고 있다. 높은 수준의 실업률과 그에 따른 경기침체는 자본주의 체제를 국가 운영 체제로 수용하였던 주요국들에게 있어서 중차대한 과제로 남아있으며, 각 국은 해당문제의 해결을 위해 통화조정, 국가적 재정지원 등 전방위적 방안을 강구하고 있다. 이렇게 자본주의가 위기에 빠진 현재의 시점은 새로운 성장의 개념이 필요한 역사적 계기이기도 하다(임채원·김병섭, 2012). 그리고 이러한 과정을 거쳐 발전한 기업의 사회적 책임은 단순히 기업의 봉사나 자선활동 수준이 아니라, 기업의 지속적인 성장을 실현하는 새로운 패러다임으로 받아들여지고 있다(한경희·이계원, 2013).

기업은 사회의 일원으로서 사회적 책임을 다해야 한다는 생각은 과거에도 여러 차례 경영과제로 다루어져 왔다(황수현·이상환·박현정, 2011). 1900년대 초까지만 하더라도 사회의 요구에 대해 소유주이자 경영자인 자본가의 의지나 윤리관에 따라 기업의 대응 방식은 달랐으며, 기업은 오로지 이윤만을 추구하면 된다는 관점이 강조되었다(Vogel, 2006). 당시 기업들은 시장경제 체제에서 타 기업들과의 경쟁에서 우위를 거두고 이를 통해 시장을 독점하여 소비자들에게 기업이 원하는 가격을 부과하고 경영자들의 의사에 따라 사업을 운영하는 것을 주된 전략목표로 설정하고 있었다.

그러나 이러한 전통적인 관점의 기업인식은 기업이 갖는 사회적 책임에 대한 논의가 대두됨으로써 변화를 맞게 되었다. 이에 대한 화두를 최초로 제시한 사람은 미국의 기업가인 Andrew Carnegie(1889)

였다. 그는 '부의 복음(The Gospel of Wealth)'에서 기업가의 사회적 책임을 처음 언급하였다. 본 저서에서 그는 기업가들이 향유하고 있는 부가 단지 기업가 그 자신과 친지, 가족들에게만 머물러서는 안되며, 이러한 부를 가난한 이나 구호단체 등에 기부하는 부의 나눔을 시행하여야 한다고 언급했다. 그리고 이는 기업의 환원을 통한 사회적 책임 논의의 물꼬를 틀었다. 이와 같이, 기업가들이 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: 이하 CSR)에 대하여 언급하였으나, 주로 그들은 기업의 사회적 책임이 아닌 '기업가'의 사회적 책임(social responsibility of businessman)을 주장하였다. 이에 따라 기업의 사회적 책임에 관한 기본적인 논의는 기업이 아니라 기업가를 중심으로 이루어지기 시작하였다.

이러한 주장이 제기된 이후, 1960년대까지의 CSR 관련 정의를 찾아본 결과, 다양한 연구자들이 기업이 아닌 기업가의 입장에서 사회적 책임을 정의하고 있는 것을 볼 수 있었다. CSR에 대한 학문적 정의를 가장 먼저 정립한 것으로 평가 받는 Bowen(1953)은 "기업가의 책무는 우리 사회의 목적과 가치 측면에서 바람직한 정책을 수립하고, 의사결정을 하고, 실행하는 것"이라고 정의하고 있다. Frederick(1960)은 그의 연구에서 "사회적 책임은 기업가들이 대중의 기대를 충족시키는 경제적 시스템의 운영을 감독하는 것"이라고 정립하고 있다. 또한 기업의 사회적 책임은 "기업가의 의사결정과 행동이 전체 사회 시스템에 대해 미치는 영향력에 대한 고려"로 정의되기도 하였다(Davis and Bloomstrom, 1966). 기업가를 사회적 책임의 주체로 인식한 관점에 입각한 이러한 정의는 1960년대 중반에 이르기까지 지속적으로 사용되었다(Heald, 1970).

그러나 기업이 주식회사의 형태로 변화를 거침에 따라 소유와 경영이 분리되었다. 소유주인 주주로부터 기업 경영 전반에 대한 의사결정권을 위임 받은 경영자들은 기업의 이윤분배 과정에서 갈등에 직면하게 된다. 기업 소유권을 주장하는 주주들은 이러한 이윤이 주주의 것이라고 주장한 반면, 사회 구성

원들은 자신들이 소비자가 됨으로써 기업의 이윤이 발생되었기 때문에, 기업이윤이 사회 전체 발전을 위해 사용되어야 한다고 주장하였다(Garriga and Mele, 2004). 이러한 쟁점은 CSR의 주체로 기업이 등장하게 되는 계기가 되었다.

학문적 논의 분야로서 CSR 연구는 다소 늦게 시작되었다. 연구대상으로서 CSR과 관련한 첫 번째 학술적 논쟁은 1932년 Harvard Law Review를 통한 Berle교수와 Dodd교수 간의 논쟁이었다. 콜롬비아 대학 Berle교수의 경우, 경영자가 책임을 져야 하는 대상은 기업주로서 주주로 한정되어야 한다고 주장하였다. 이에 반해, 하버드 대학 Dodd교수의 경우, 주주뿐만 아니라 일반 대중에 대한 책임도 경영자에게 있다고 주장하였다. 그 근거로 기업은 법률에 따라 허가되고 그 설립 및 운영이 장려된다는 사실을 언급하였다. 그리고 이렇게 기업이 설립이 법률로 규정된 것은, 기업이 소유주의 수익원이기 때문이 아니라 공동체에 있어서 유용한 조직이기 때문이라고 주장하였다. 결국 이 논쟁은 논쟁이 시작된 후 약 20여년이 지난 시점인 1954년, Berle교수가 그의 저서에서 Dodd교수의 주장에 동의하면서 끝났다. 하지만 이러한 논쟁의 종결과는 별개로 기업이 책임을 져야 할 범위에 대한 논쟁과 연구는 계속되어 왔다.

최근에는 CSR 차원을 넘어 기업의 사회적 공유가치 창출 (Creating Shared Value: 이하 CSV)로 넘어서야 한다는 주장이 대두되고 있다. 기업의 사회적 책임과 자선활동, 지속가능성에 대한 기존 관념에서 벗어나 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 달성해야 하고 기업의 목적이 단순히 수익 추구가 아니라 공유가치 창조로 바뀌어야 한다는 주장이 제기된 것이다(Porter and Kramer, 2011). 전통 자본주의의 관점에 따르면 지난 수십 년 동안, 가치창출 개념은 단기적 이익으로 정의되어 왔다. 그에 따라 주어진 상황과 환경 속에서 단기적 이익으로서 가치창출을 최적화하는 것은 기업의 주된 목표로 간주되어 왔고 이를 제외한 문제들은 기업과 무관한 것으로 간주되어 기업의 가치창출 영역이 과하

게 제한되어 왔다고 지적하고 있다(Porter, 1985).

KB금융지주 경영연구소(2013)에서는 최근 우리나라 주요 500대 기업의 사회공헌비용에 대하여 발표하였다. 발표내용에 따르면, 해당 기업들의 사회공헌비용은 2010년 2,9조원으로 2004년 대비 2.3배 증가하였다. 그러나 이러한 기업의 참여증가와 상반되게, 기업의 이미지가 크게 개선됐다거나 사회문제가 근본적으로 해결됐다고 평가하기는 어렵다고 지적하였다. 또한 이러한 활동에 있어서 소모되는 비용도 기업의 사회공헌에 대한 문제 중 하나로 떠오르고 있다. 사회공헌활동에 드는 비용의 상승이 지속될 경우, 기업은 이런 활동을 유지하기 어려우며, 따라서 해당 활동은 지속가능한 활동이 되기 어렵다는 지적이 지속적으로 제기되고 있다. 이런 상황에서 등장한 공유가치창출 개념은 기업들이 지속성장과 사회적 책임을 함께 이행할 수 있게 하는 대안으로 주목받고 있다. 사회적 책임은 비용으로서 인식 되지만, 공유가치창출활동의 경우, 기업 경쟁력 향상을 위한 새로운 기회로 인식되고 있기 때문이다.

## 1.2 연구의 목적

연구의 목적은 CSV의 연구방향의 변화 및 연구 결과에 따라 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째는 선행 연구가 제시하고 있는 기업의 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)의 개념을 살펴보고, 이해관계자 접근법을 기반으로 CSR(Corporate Social Responsibility)과 CSV(Creating Shared Value)의 개념에 대한 연구들이 어떻게 변화했는지 살펴보고자 한다. 이를 위하여 고전 경제학자 및 신고전 경제학자들이 제시한 주장에 대해 살펴보고자 한다. 그리고 이러한 연구들을 기점으로 기업의 사회적 책임의 대상을 사회구성원 전반을 포함한 다양한 이해관계자 전부에게로 확장해야 한다고 주장하는 사회 경제학자 및 미래의 후손들에 대한 책임까지 기업이 책임져야 한다는 생태경제학자들의 주장을 망라한, 기존 CSR과 CSV에 대한 다양한 관점들을 정리해 보고자 한다. 그리고 이러한 학파별 CSR 및

CSV의 정의를 살펴본 후 다양한 관점을 통합하는 새로운 CSV의 개념을 살펴보고자 한다.

두 번째로 본 연구는 기존 경영학 분야에서 진행되어 온 CSV의 실제 경제적 효과를 살펴보고자 한다. 기업의 사회적 책임 범위가 점차 넓어짐에 따라 기업의 공유가치창출 활동이 기업 경영에 미치는 영향에 대해서 관심이 지속적으로 증가되어 왔다. 이러한 관심의 증대에 따라 이들 사이의 관계 명확화를 위한 연구들이 다양한 방법으로 진행되어 왔다. 특히, 경영학에서는 주로 재무, 조직, 그리고 전략경영 분야에서 이러한 연구들이 이루어져 왔다. 재무 분야에서는 CSR이 기업의 재무적 성과나 투자자의 투자 의도, 투자 관련 정보의 불확실성 등에 미치는 영향(Bowman and Haire, 1975; Bragdon and Martin, 1972; Carroll and Hatfield, 1985; Moskowitz, 1972; Aupperle et al., 1975; Vance, 1975; Abbott and Mosen, 1979; Alexander and Buchholz, 1978) 등에 대한 연구가 진행되었다. 조직 분야의 경우, CSR이 조직원의 조직 몰입, 직무 만족도와 같은 태도에 미치는 영향이 주로 연구되어왔다. 그리고 최종적으로 경영전략 분야에서는 기업의 사회적 책임과 관련된 다양한 이슈를 '균형 잡힌 시각'을 갖고 통합적으로 관리할 것을 요구하고 있다. 한 예로, Jones(1980)은 기업의 행동은 직접적인 의사결정으로 이루어지는 것이 아니라, 의사결정 프로세스에 의해 자연스럽게 나타나는 것이라고 주장하였다. 그리고 이러한 프로세스에 따라 의사결정 과정상의 많은 이슈를 통합적으로 관리하는 관점이 요구된다고 강조하였다.

이러한 선행연구 상의 논의에 기반을 두고, 본 연구에서는 기존 CSR, CSV 효과 및 관리 방법에 대한 연구 방법을 정리하고자 한다. 그리고 이를 기반으로 기존 연구의 한계점을 제시하고 기업의 공유가치창출 동기와 성과가 기업과 개별 이해관계자들 사이의 관계에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 그리고 최종적으로 향후 연구를 위한 방향을 제시하고자 한다.

## II. 기존 이론 및 연구 가설

### 2.1 이론적 배경

최근 우리나라를 비롯한 대부분의 선진국들은 신자유주의를 표방하며 경쟁과 효율성을 추구하는 시대를 향해 나아가고 있다. 하지만 이러한 양상이 지속됨에 따라 신자유주의의 한계와 생산력의 한계와 같은 물리적인 한계와 함께 시민적 덕성과 같은 정신적, 윤리적인 한계에도 부딪히게 되었다. 이러한 한계는 신자유주의에 대한 회의를 유발했고, 새로운 시대적 변화를 요구하는 시발점으로 작용하고 있다. 그리고 이에 대한 새로운 대안으로 협력, 문화, 가치 중심의 아이디어가 제시되고 있다. 물질적 충족이 일정수준으로 달성한 사회는 원초적인 요구로서의 '생존'보다는 정신적 가치를 추구한다. 그리고 이러한 인식의 변화에 따라 현대 시장은 상품 및 서비스의 질 뿐 아니라, 해당 재화에 내재된 가치로 상품을 평가하는 경향이 강해지고 있다. 예를 들어 공정 무역커피, 네슬레 커피 생산과정에서 코트디부아르의 아동노동착취에 대한 문제 조명, 대기업 광고에서의 아프리카 자원봉사를 통한 사회적 가치 창출의 표방은 단순한 물질주도의 시대에서 가치 주도의 시대로 사회문화적 전도가 발생하고 있음을 간접적으로 나타내고 있다. 이는 앞서 언급한 것과 같이 사회, 문화 및 조직경영의 사조가 물질적 가치를 뛰어넘은 정신적인 가치로서 '사회적 관심과 변화에 참여'하는 방향으로 나아가고 있음을 나타낸다. 또한 이러한 변화는 조직과 개인의 미션(mission)과 비전(vision) 및 가치(value)로서 이미지, 캐릭터를 형성하고 있다. 그리고 이러한 이미지의 형성은 곧 봉사, 나눔 자선, 사회적 책임에 중심을 두고 이뤄지고 있다. 또한 소셜 미디어의 발전, 정보기술과 인터넷 발달, 쌍방향 의사소통 수단의 강화, 시장 내에서 소비자의 참여 증대는 현 사회의 이해관계자들이 소속을 불문한 협력의 시대를 구성하는 데 중요한 요인으로 작용하고 있다. 세계주의와 종족주의가 세계화에 따른 새로운 문화를 창조하고 있고 개인이

〈표 1〉 경제학파별 CSR에 대한 관점

학 과	고전 경제학	신고전 경제학	사회 경제학	생태 경제학
책임 범위	주주	주식 소유자	이해 관계자	인류전체
핵심 개념	주주가치의 극대화	개발된 자기이익	이해관계자 관리	지속가능 개발
CSR과 재무적 성과의 관계	배타적	일부분 중복	통합 가능	통합 가능
주요 가치	경제적 가치(단기적)	경제적 가치(장기적)	경제적 가치 + 사회적 가치	경제적 가치 + 사회적 가치(장기적)

나 조직의 identity, image, character, brand를 형성하는 가치와 협력의 사례가 점차 증가하고 있다(임채원, 2012). 경쟁과 효율성을 넘어 공유가치의 시대로 가고 있는 것이다. <국부론>의 저자 아담 스미스(Adam Smith)의 자유방임주의에서부터 이해 관계자 이론(stakeholder theory), 사회적 수요이론(social demand theory)에 이르기까지, 시대를 대표하는 기업과 사회의 공존에 대한 시각은 때에 따라 상이하였다. 이는 기업의 책임범위에서부터 시작하여 기업의 핵심 개념을 어디에 두느냐에 따라 각각의 관점이 다르기 때문이다. 사회와 기업의 관계에 대한 시각은 주요 가치에 따라 크게 네 가지 관점으로 구분하여 분류할 수 있다(표 1).

### 2.1.1 고전 경제학적 접근 - 비용 관점에 기반을 둔 주주 이익의 극대화

1950년대를 거쳐 1960년대에 들어 기업 행동규제 및 소비자와 종업원을 보호하기 위해 많은 법률들이 제정되었다. 이와 더불어 기업을 대상으로 한 소비자 불만의 지속적인 증가에 따라 기업을 대상으로 직접적 도전을 시도하는 소비자 권리 운동들 활발하게 증가하지 시작했다. 그러나 기업의 사회적 책임(CSR)은 단지 대기업의 자사 홍보 전략의 한 방법으로만 간주되고 있다(Burt, 1983), 또한 비용적인 관점에서 이러한 활동은 여전히 기업의 수익에 악영향을 미치는 요인으로 평가되고 있었다(Ackerman, 1973). 기업의 CSR 활동에 대한 이러한 비판적 연구와 더불어, 고전 경제학자들 또한 이러한 활동을 비판적으로 견지하였다. 이러한 관점에

따라 고전 경제학파는 기업에게 주주에 대한 책임만을 강조하는 이론적 기반을 제공하였다. 특히 대리인 이론(agency theory), 효율성 지향적인 실용주의(efficiency-oriented utilitarianism), 투자자의 재산권(investor property rights), 공공정책의 최소화(minimalist public policy) 등과 같은 이론들은 고전 경제학파들의 CSR 활동에 대한 비판에 있어 강력한 이론적 기저를 제공하였다. 해당 연구들은 경영자들은 주주만을 위해 일을 하면 되며, 기업이 갖는 유일한 책임은 기업의 효율적 운영을 통한 최대의 이윤을 창출을 통해 주주이익을 극대화 하는 것이라고 주장하였다. 따라서 불필요한 비용을 발생시켜 기업의 경쟁력 하락을 유발하는 CSR 활동을 해서는 안 되며, 이윤추구의 범위 내에서 사회적 활동 또는 윤리적 활동을 해야 한다고 주장하였다. 하지만 이러한 주장은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

이러한 이론들은 기본적으로 기업의 사회적 책임에 대한 투자를 비용으로 간주하고 있다. 때문에 이러한 활동이 기업의 재무적 성과를 악화시킨다는 가정을 바탕으로 두고 있다. 즉, 기업이 갖는 사회적 책임과 재무적 성과는 병행하여 상승할 수 없다는 것이다. 그러나 이와 같은 주장과 달리 여러 연구 결과들은 기업의 사회적 책임이 기업의 재무적 성과를 향상시키는 것으로 나타내고 있다. 이러한 결과는 기업의 사회적 책임과 재무적 성과는 양립할 수 있다는 것을 의미한다(Bragdon and Martin, 1972; Moskowitz, 1972; Bowman and Haire, 1975; Parker and Eilbirt, 1975; Vance, 1975; Alexander and Buchholz, 1978; Abbott and

Monsen, 1979; Aupperle et al., 1985).

더 나아가, 고전 경제학파의 관점은 기업의 관점만을 고려하고 있다는 점에서 또 다른 한계를 지닌다. 기존 고전 경제학자들은 기업의 주식 가치 극대화를 통해 주주이익의 극대화가 가능하다고 주장한다. 그러나 해당 논리는 과거 소수의 주주들이 하나의 기업에 대해서만 투자를 하던 시기에 적절한 이론으로 볼 수 있다. 분산투자의 중요성을 강조하는 현 시기에 하나의 기업에 모든 자산을 투자하는 사람은 극히 드물다. 이러한 상황을 고려할 때, 한 기업의 이윤만이 극대화 될 경우, 타 기업에게도 투자하고 있는 주주들에게 오히려 손해를 입일 수도 있다.

### 2.1.2 신고전과 경제학적 접근 - 단기적 성과 중심에서 장기적 성과 중심으로

신고전파의 관점은 외부성(externality)과 밀접한 관련이 있다. 외부성 문제는 기업이 굳이 비용에 포함하지 않아도 되는 사회적 비용을 부담할 때 일어난다. 이러한 사회적 비용의 예로는 환경오염 예방과 같은 전 사회적인 부분에 영향을 미칠 수 있는 이슈에 대해 드는 비용 등을 들 수 있다. 신고전파 표준 이론에서의 외부성은 주인-대리인 모형과 더불어 경제 주체 간 갈등의 객관적 토대를 인정하는 희귀한 사례이다. 추가적으로 외부성 개념은 자유주의적 사고를 극복할 수 있는 이론적 잠재력을 가지고 있다. 자유주의적 사고에는 '남에게 피해를 주지 않는 한 자신의 자유를 추구한다.'는 논리가 기저를 이루고 있다. 만일 외부성이 신고전파 경제 이론의 연계이며 동시에 현실 자본주의 시장경제를 잇는 매개라면 그 비판의 영향은 더욱 클 것이다. 이는 마치 물리학에서 논의되고 있는 '암흑물질(dark matter)'과 같이 가시(可視) 불가능하지만 우주의 질량 대부분을 차지하고 있는 것과 유사하다. 암흑물질이 얼마나 많은가에 따라, 우주의 지속적인 팽창여부가 좌우되는 것과 비슷하게, '사적' 거래의 제3자에 대한 충격, 즉 외부성이 크기에 따라 시장을 통한 인간만족의 확장가능성을 신뢰할 수 있는가,

아니면 그것이 과(過)성장하여 자유 시장 경제의 이념과 그러한 이념에 의존하는 사회가 붕괴될 것인지가 결정된다(Schmookler, 1993).

1970년대 들어서면서 기존 고전 경제학파가 제기한 기업의 주주가치 극대화 논리에 대한 반론이 제시되기 시작한다. 특히, 주식 소유자(stock holder)의 이익 훼손이 발생하지 않으면서도 CSR을 지지할 수 있는 이론적 기반을 정립하고자 하는 연구가 지속적으로 시도되었다(Wallich and McGowan, 1970). 이러한 과정에서 신고전학파의 이론이 대두되게 된다. 그들은 기업이 이윤극대화에 충실함으로써 새로운 일자리 창출과 국가재정 창출에 기여하는 것이 기업 관점에서의 사회적 책임의 수행이라고 주장하였다. 이들은 주식 소유자의 효용 극대화를 위해서, 가시적 성과 없이 비용만이 발생하는 CSR을 해서는 안 된다는 Friedman의 기본적인 주장에는 동의하였다. 그러나 거기서 더 나아가 1970년대 주식 소유 흐름에 변화가 일어나기 시작한 것에 주목하였다. 즉, 과거와 달리 투자자가 한 기업의 주식만을 소유하는 것이 아니라 위험 분산을 목적으로 여러 기업의 주식을 소유하기 시작한 점(분산투자)을 주목한 것이다. 그러므로 더 이상 한 기업의 이윤 극대화를 목적으로 타 기업의 이윤을 하락시키는 것이 더 이상 주주 효용을 극대화 시키는 방법이 될 수 없었다. 이해관계자 이론은 기업이란 단순이익만을 추구하는 조직이 아니며 이해관계자들의 만족을 추구해야 한다고 언급하고 있다. 또한 기업 스스로 사회에 속한 기업시민(Corporate Citizenship)으로서 사회적지지를 확보를 위하여 노력해야 함을 주장하였다. 이러한 논쟁은 아직 진행 중이지만, 본질적으로 사회적 책임의 유무에 대한 논란이 아니라, 기업의 사회적 책임의 범위와 성격에 대한 시각 차이를 반영한다.

### 2.1.3 사회 경제학적 접근 - 주주에서 이해관계자로의 확장

CSR을 바라보는 또 다른 관점은 하나는 사회 계

약이론이다. 본 이론은 사회 경제학적 관점으로 기업의 존재 가치가 사회에서 가지고 있는 위치와 힘에 기반을 둔다고 주장한다. 사회 경제학파는 기존의 학파(고전 경제학파, 신고전 경제학파)들의 관점과 달리, 사회 계약 이론을 바탕으로 기업과 사회의 관계를 설명하였다. 그리고 이를 기반으로 사회의 구성주체로서 기업과 지속적인 관계를 주고받는 이해관계자 모두를 기업의 책임 대상으로 확장하고 있다.

Davis(1960)은 기업이 사회에서 가지고 있는 힘과 사회적 영향력에 대해 처음으로 언급하였다. 그는 기업의 사회적 책임에 대해 논하면서 기업의 힘이라는 개념을 제시하였다. 해당 개념은 기업이 이미 시장의 균형에 영향을 미칠 힘을 가지고 있기 때문에 기업 간 완전 경쟁이라는 것 자체가 불가능하다는 가정을 기반으로 한다. 이러한 가정에 따라 완전경쟁을 저해하는, 기업의 사회에 대한 관심은 기업의 부를 창출하는데 방해가 되는 요소일 뿐이라고 주장하는 고전 경제학의 가정을 반박하였다. 즉, 기업은 자신들이 가지고 있는 힘을 이용하기 때문에 가격은 시장에 대한 완전한 지식을 가지고 있는 참여자들의 자유의지를 반영하는 파레토 최적지점에서 결정되지 않는다고 주장하였다(Davis, 1960).

Donaldson(1982)은 Locke의 사회계약론(social contract theory)을 바탕으로 기업과 사회의 관계를 설명하였다. 그는 기업과 사회의 관계에 내재적 사회 계약이 존재함을 가정하였다. 그리고 그에 따라 기업은 사회에 대해 몇몇 책임을 가지고 있다고 주장하였다. 해당 이론에 기반을 둔 기업과 사회의 관계 설정은 이후 복지국가의 위기와 글로벌화를 겪으면서 기업 시민 개념으로 발전하였다. 탈규제화와 기술 발전으로 인한 비용 절감 등의 요인으로 인해 거대 다국적 기업들은 정부보다 더 큰 경제력, 사회적 영향력을 지니게 되었다. 그리고 기업 시민의 개념은 이렇게 변화된 현실을 반영하고자 노력하였다.

이와 같이 기업이 사회와 계약을 맺고 있고 사회 구성원 및 사회전반의 관계를 잘 관리하는 것이 중요하다는 전제를 바탕으로 이해관계자의 관리 개념

이 등장 하였다. 이해관계자 관리의 개념은 인격체로서 기업이 다른 사회 구성원인 이해관계자들에 대한 책임을 져야 한다는 논리가 근거를 이루고 있다. 이해관계자들의 범위에는 소비자, 종업원, 기업 고객, 그리고 정부나 사회까지 포함된다. 물론 기존의 고전 경제학파, 신고전 경제학파에서 이해관계자로 보던 주주와 투자자의 관계 또한 포함되었다. 때문에 해당 이론은 기존의 다양한 연구와 연구의 결과로 제시된 관점을 모두 망라하는 통합적 관점이라고 볼 수도 있다. 실무적 관점에서 이해관계자 관리의 지속적으로 이루어져 왔지만, 학문적인 발전은 1970년대 후반에 와서 본격적으로 시작되었다(Sturdivant, 1979).

#### 2.1.4 생태 경제학적 접근 - 사회 구성원의 개념

##### 확장: 미래 인류에 대한 책임

2000년대에 접어들면서 CSR의 대상을 더욱 확장하려는 노력이 진행되었다. 이러한 노력은 CSR활동의 환경적 측면을 강조하는 생태 경제학적 접근법들을 기반으로 하고 있다. 따라서, 기업의 사회적 책임에는 많은 논의가 있지만, 기업의 이윤추구라는 이익동기를 넘어서 보다 넓은 활동영역을 사회에 대한 기업의 책임영역으로 포함시키고 있다(한주희·이종건, 2009). 이러한 접근법을 바탕으로, 기업과 사회의 관계를 연결하는 윤리적 요구사항을 정립하는 것에 중점을 두고 있다. 즉, 올바른 일을 하는 것, 혹은 좋은 사회를 만들기 위해 필요한 것으로 표현되는 원칙에 기반을 두고 있다. 이러한 접근법의 바탕을 이루는 철학은 천부인권 혹은 자연권 사상을 기반으로 하는, 인간의 보편적 권리인 인권(human right)이다. 기업의 책임에 대한 인권 기반 접근법은 정치인들에 의해 제안되어 왔다.

이러한 주장이 제기됨에 따라, 기업의 책임 범위는 다시 한 번 확장되는 계기를 갖게 된다. 기업이 책임을 다해야 하는 대상에 미래의 인류까지 포함시켜야 한다는 것이다. 이를 기반으로 제시된 개념이 지속가능 개발(sustainable development)이다. 이러한 접근법은 거시적 수준으로 개발된 접근법이긴

하지만, 관련 기업의 책임을 요구한다. 해당 용어는 1987년 UN이 주주관하에 개최된 환경과 개발에 관한 세계 위원회(World Commission on Environment & Development)의 'Bruntland Report'를 통해 소개되었다. 해당 보고서는 환경 요인을 위주로 지속가능 개발의 개념을 다루고 있으나, 지속가능 개발의 개념은 기업의 이윤 추구 및 경제발전을 위해 이루어지고 있는 개발과 떨어질 수 없는 사회적 차원에 대한 고려를 포함하도록 확장되어 왔다. World Business Council for Sustainable Development(2000)에 따르면, 지속가능 개발은 장기적으로 균형 있는 발전을 위해 환경적, 사회적, 경제적 고려사항에 대한 통합적 판단을 요구한다. Gladwin과 Kennelly(1995)는 '지속가능 개발이란 포괄적이고, 연속적이고, 신중하며, 안전한 방법으로 인간이 개발하는 프로세스'라고 정의하였다. 그러나 근본적인 문제는 기업이 지속가능 개발을 위한 프로세스와 실행전략을 개발해야 할 때 발생한다. Wheeler 등(2003)은 지속가능성이란, '기업과 사회가 지속적으로 얻고자 하는 이상향이며, 우리가 얻고자 하는 방법은 사회 환경과 경제적 차원에서 지속가능성에 대한 이상향과 일치하게 가치를 창출하고 결과물을 창출하는 것'이라고 언급하고 있다.

이들의 주장은 기업이 갖는 이해관계자의 영역을 미래 후손으로까지 확장시키고 있다는 특징을 보인다. 그러나 이들의 관점은 단순히 기업 차원에서의 접근법으로 산정하기는 어려우며, 지구촌이라는 전 인류의 생존과 번영, 성장에 초점을 맞추고 있다. 따라서 이러한 관점은 기업이 인류를 위해 공헌해야 한다는 당위적인 차원의 제안을 하고 있는 것에 가까우며, 실제 기업이 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 답을 제시하는 것과는 거리가 있다. 추가적으로 이들이 주장하고 있는 지속가능 개발 혹은 지속가능 경영이라는 개념 역시 여전히 논의가 진행되고 있는 하나의 개념이다. 따라서 해당 관점은 체계성을 가진 완성된 이론이라고 보기에는 다소 어려움이 있다. 이들의 주장이 보편화되기 위해서는, 더 많은 실증 연구를 통한 이론적 기반 확보가 우선적

으로 이행되어야 하며, 기업에게 CSR을 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있는 현실성 있고 실질적인 방법들을 제시해야 한다는 한계를 안고 있다

## 2.2 CSV에 대한 선행 연구와 가설 도출

### 2.2.1 자본주의에 대한 인식변화 및 CSR와 CSV

역사적인 흐름에 따라 자본주의가 다양한 구조적 전환 과정을 거치면서, 정치와 경제의 관계가 변화하고 시기별로 이에 적합한 경제적 인식의 변화가 나타나기 시작했다. 이러한 인식의 전환은 자본주의의 세대를 통해 구분해 볼 수 있다.

1세대 자본주의는 아담 스미스를 필두로 18세기에서 1920년대까지 지속된 자유방임 자본주의라고 할 수 있다. 이 시기에는 정치와 경제를 별개의 활동으로 간주했으며, 중상주의 시대에 정경유착과 정치권력에 대한 반작용으로 정책적 영향력이 최소화된 야경국가가 최선의 국가로 인식되었다.

2세대 자본주의는 러시아 혁명과 대공황이라는 역사적으로 중요한 구조적 위기에 직면하면서 대두되었다. 해당 관점의 자본주의는 1930년대에 극심한 인플레이션과 대규모 실업상황을 극복하기 위해 경제에 대한 정부의 개입이 필요함을 주장하였다. 이는 케인지안적인 접근으로, 유효수요를 창출하여 정부가 정책수단을 동원하여 경기조절을 해야 한다고 본 자본주의로서, 경제활동에 있어서 정부의 역할을 강조하는 관점을 견지하고 있다.

3세대 자본주의는 1980년대 초반, 영국의 대처정부와 미국의 레이건시대의 신자유주의적인 관점에서 탄생했다고 할 수 있다. 1970년대의 스태그플레이션을 거치며, 대두된 새로운 관점으로, 이 시기의 경제적 인식을 대표하는 주제가 바로 프리드먼(M. Friedman)의 통화주의와 하이에크(F. Hayek)의 신자유주의이다.

현재 전 세계적으로 자본주의는 3세대의 경쟁적 자본주의의 시대를 넘어서, 4세대 협력의 시대를 향해 나아가고 있다. 효율이 모든 것을 지배하던 시대는 한계를 드러냈으며, 주류시장은 성장을 거의 멈

추었다. 이에 따라 빈곤해진 시장은 성장 동력이 부족한 실정이다. 이러한 상황에서, 공유가치 창출의 개념은 주주들에게 지속가능한 비전이 단기적 이익을 넘어서 사회적 가치의 실현과 이를 통한 장기적 성장을 위한 중요한 문제임을 제기하고 있다.

공유가치창출(CSV)은 이런 인식의 전환에서 출발하였다. 또한 신세계 자본주의의 성장 모델로 제시될 수 있다. 공유가치창출(CSV)은 국가의 불균형 성장과 신자유주의의 작은 정부가 아니라 이해관계자들이 공유가치를 창출하고, 이 가치가 경제적 가치와 사회적 가치로 합리적으로 배분되는 균형성장이다. 그리고 이를 기반으로 사회적 변화를 수용하기 위한 포용적 성장(inclusive growth)을 말한다. 이해관계자는 기업과 그 구성원, 기업의 주주, 협력사, 그리고 고객을 포함한다. 또한 CSV는 가치사슬을 둘러싼 이해관계자들이 공유가치를 창출하기 위해 협력하는 체계이다. 그리고 이와 동시에 이해관계자간 새로운 가치창출을 통해 기업과 사회가 동시에 성장하는 것을 의미한다(임채원 외, 2012). 기업은 기업성과와 사회적 책임의 관계재정립을 통해 공유가치를 창출할 수 있다. 이러한 환경의 변화에 따라 기업의 목적 또한 단순 이윤추구가 아니라 공유가치 창조로 바뀌어야 할 필요가 있다고 학자들은 지속적으로 주장한다(Porter and Kramer, 2011).

근래에 들어서 기업의 공유가치창출 활동은(Creating Shared Value)은 경영학 분야 전반에 걸쳐 학술적, 실무적으로 주목 받는 이슈 중 하나이다. 다수의 기업 평가 기관들은 CSV를 중요한 기업 평가 요소 중 하나로 차용하고 있다. 또한 일부 학자들은 향후 기업이 가질 수 있는 중요한 경쟁 요소 중 하나로 CSV를 언급하고 있다. 이와 같이 CSV가 기업 성장 동력의 주요한 방법으로 주목을 받는 근거는, CSV가 다양한 이해관계자들과의 관계 관리에 있어서 효과적이고 충분한 효율성을 가진 도구로 활용될 수 있기 때문이다.

사회적 책임의 통합적 관점은 이해관계자들이 만들어 내는 다양한 이슈에 대하여 '균형 잡힌 시각'을 갖고, 이러한 이슈들을 통합 관리할 것을 요구하고

있다. 기존 도구적 관점에서 기업의 사회적 책임 평가 기준은 '성과'였다. 반면에 통합적 관점에서는 얼마나 다양한 이해관계자가 참여하여 공정한 프로세스를 통해 사회적 책임성과를 창출했는지가 중요한 '과정 중심'의 평가를 지향하고 있다.

또한 기업의 행동은 직접적인 의사결정으로 이루어지는 것이 아니라, 의사결정 프로세스에 의해 자연스럽게 나타나는 것이며, 따라서 의사결정 과정상의 많은 이슈를 통합적으로 관리하는 것이 필요하다(Jones, 1980). Rajendra S. Sjsodia교수는 <위대한 기업을 넘어 사랑 받는 기업>에서, 과거에는 소비자들이 저렴한 가격을 고려한 합리성을 쫓았다면 최근 소비자들은 기업 신뢰성과 제품 생산 과정이 만들어내는 가치를 소비한다고 언급하였다.

통합적 관점에서의 기업의 사회적 책임은 주주 가치를 비롯한 재무적 가치의 중요성을 근본적으로 부정하는 것이 아니다. 이를 인정하며, 일부 주주로 한정된 이해 관계자가 아닌, 기업 내 이해관계를 초월한 다양한 이해관계자들의 경제적, 사회적 관심사를 고루 반영하는 이해관계자 경영을 지향한다. 사회적 책임을 경쟁우위 확보를 위한 방법으로 인식한 마이클 포터 교수는 2011년 하버드 비즈니스 리뷰를 통해 공유가치창출(Creating Shared Value)이 사회책임경영이라는 용어를 대체할 것이라고 선언하였다. 그는 과거 기업이 고려할 필요가 없었던 다양한 사회적 비용이 경쟁우위에 영향을 끼치고 있음에 주목하였다. 특히 대표적인 사회적 비용 요인으로 물 사용, 에너지 사용, 환경적 영향, 공급업체와의 상생, 종업원 기술력, 종업원 보건 및 안전 등을 제시하였다. 이러한 비용의 증대에 따라, 기업은 이러한 외부로부터 비롯되는 사회적 비용을 획기적으로 해결할 수 있는 방안을 마련해야 하며, 이러한 방안으로 공유가치를 창출을 제시하였다. 공유가치경영(Shared Value Management)의 경우, 주주 가치 극대화를 위한 방식으로 언급된다. 다양한 이해관계 주체로 종업원, 공급업체 등을 산정하고, 해당 주체들의 전반적인 생산성 향상은 곧 기업 전반의 생산성 강화로 연결된다는 통합적 관점이다.

공유 가치(shared value)의 원칙 정립은 기업의 사회적 책임에 대한 편견을 해결하기 위한 한 가지 방법이 될 수 있다. 공유가치의 원칙이란, 사회의 필요로 하는 요구수용 및 문제 해결을 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출한다는 원칙이다. 해당 원칙은 CSR과 자선활동, 지속 가능한 기존 관념에서 탈피하여 경제적 성공을 함께 달성하기 위한 새로운 방식이다. 또한 공유 가치 창출은 경영 전략의 혁신을 가져올 수 있는 중요한 방안이기도 하다. 곧 기업이 운영되고 있는 지역사회와 경제, 사회적 조건을 동시에 향상시키면서도 기업의 경쟁력을 강화할 수 있는 운영 방식 및 정책을 일컫는 개념이다. CSV의 경우, 사회적 발전과 경제적 발전 간 연결 고리를 규명하고 넓혀나가는 데에 그 초점을 맞춘다. CSV을 명확히 실천하기 위해서 우선 기업의 사회적 활동에 대한 정확한 이해가 필요하다. 기업의 사회적 활동은 목적에 따라서 생존, 자기만족, 이미지 제고, 경쟁력 강화 등 4단계로 구분할 수 있다. 생존과 자기만족을 위한 사회적 활동은 기업이 손해를 감수하고서라도 추진하는 경향이 있다. 따라서 해당 활동은 '기업의 사회적 책임(CSR)'이라고 볼 수 있다. 그러나 이미지 제고와 경쟁력 강화를 목표로 하는 사회적 활동은 사회와 기업 모두가 이익을 창출할 수 있다. 따라서 '기업의 사회적 기회(Corporate Social Opportunity: CSO)'라고 정의할 수 있다. 이 네 가지 단계 중 마지막 단계인 경쟁력 강화를 위한 기업의 사회적 활동은, 기업이 공유가치창출(CSV)이 궁극적으로 추구하는 목표라고 할 수 있다.

Porter와 Kramer(2011)는 CSV가 이해관계자를 위한 가치를 창출하고, 의사소통하고, 전달하고, 교환하는 좋은 도구라고 언급하고 있으며, 또한 상호 충돌이 발생하는 상황에서, 다양한 이해관계자들과의 관계 사이에서 균형을 맞추는 좋은 도구 중 하나라고 말하고 있다. CSV가 다양한 이해관계자들과의 관계 관리에 효율적이라는 사실은 아직 실증연구가 진행되지 않는 것이다. 그러나 CSR이 기업의 다양한 이해관계자와의 관계 관리에 효율적이라는 부분은

실증연구를 통해 증명되어왔다. 특히, 마케팅 분야에서는 이해관계자들 중 소비자 관계에 중점을 두고 연구를 진행해 왔다. 기존 연구에 따르면, CSR은 구매 의도, 기업/제품 이미지와 같은, 소비자들의 태도나 행동 변수에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 지속적으로 증명되어 왔다(Sen and Bhattacharya, 2001; Sen, Gurhan-Caanli, and Morwitz, 2001; Karna, Hansen and Juslin, 2003; Maignan and Ferrell 2000; David, Kline, and Dai, 2005; Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006; Simmon and Becker-Olsen, 2006 Du, Bhattacharya, and Sen, 2007).

## 2.2.2 CSV 동기에 관한 기존 연구

기업의 CSV 활동 동기에 관련된 연구는 그동안 활발하게 진행되지는 않았다. 이에 따라 CSV가 CSR에서 파생, 발전된 만큼 CSR 연구에 뿌리를 둔 CSV 동기에 관하여 논하고자 한다. CSR 분야의 초기 연구 가운데 하나인 Buehlder and Setty(1974)의 연구는 CSR 동기를 5가지 기준으로 분류하고 있다. (개발된 자기 이익(enlightened self-interest), 법규준수(legal compliance), 이미지 창출(image creation), 수익(profit), 폭력 예방(forestall violence)) 이러한 동기 중 개발된 자기 이익은 가장 중요한 동기로 작용하며, CSR 동기는 기업의 크기 및 산업 유형 과 같은 다양한 상황적 요소에 따라 그 중요도가 가변될 수 있다고 주장하였다. Ven van de and Graafland(2006)의 경우, 기업의 동기를 전략적 동기와 도덕적 동기의 2가지로 분류하고 있다. Becker-Olsen et al.(2006) 또한 2가지 기준으로 분류하고 있으나, 그 기준이 수익적 동기와 사회적 동기라는 점에서 차이를 보인다. 해당 두 연구는 CSR 동기와 기업성과 사이의 관계를 검증하였다.

Ven van de와 Graafland(2006)은 전략적 동기와 도덕적 동기가 CSR 성과에 미치는 영향력을 확인하고자 하는 연구를 시도하였다. 그 결과, CSR 동기와 CSR 성과 사이에는 높은 관련성이 있음을 밝혀냈다. 이러한 관계는 CSR 동기와 관련된 별도의 정

보가 주어지지 않을 경우에도 발생하였다. Becker-Olsen 등(2006)의 연구에 의하면, CSR 성과에 대한 정보를 접한 개인들은 그 정보만을 이용하여 평가를 내리지 않으며, 다양한 정보를 활용하여 기업이 CSR을 한 동기를 추측하려고 한다. 그렇게 추론된 동기는 결과 평가에 영향을 미친다고 밝혔다. 이와 같이, CSR 동기는 관련 정보의 유무에 관련 없이 CSR 성과 평가에 영향을 갖는 것으로 나타났다. 그러나 이들 연구는 CSR 성과를 단일수준 차원으로 간주하고 있다. 이에 따라, 응답자와 기업의 다양한 관계를 고려하지 못하고 있다는 한계점을 가진다. 본 연구에서는 Becker-Olsen 등(2006)의 연구에서 제시되고 있는 수익적 동기 및 사회적 동기로 CSV 동기를 나누어 연구를 진행하였다.

### 2.2.3 CSV 성과에 관한 기존 연구

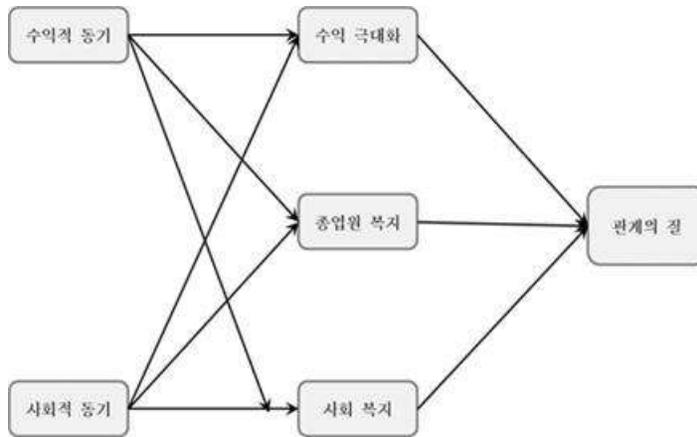
CSR 성과와 관련된 연구들은 지속적으로 연구가 진행되어왔다. 반면에 CSV 성과에 대한 연구는 상대적으로 미비한 실정이다. 따라서 본 장에서는 CSV가 CSR에 근간을 두고 발전되어 왔다는 점에 착안하여, CSR 성과 연구를 기반으로 CSV 성과 연구에 대해 논하였다. CSR 성과를 측정하기 위해 가장 많이 활용되는 것은 CSR을 경제적, 법적, 윤리적, 그리고 자선적의 4가지 차원으로 분류하고 있는 Carroll(1991)의 피라미드 모형이다. 해당 모형은 CSR 분석의 완벽한 모형으로 다뤄지지는 않으나, 가장 단순하면서도 가장 많이 실증적으로 검증된 모형이므로 연구모형으로써 자주 활용되고 있다 (Clarkson, 1995; Ibrahim and Angelidis, 1995; Pinkston and Carroll, 1994). 그러나 Carrol의 네 가지 분류 방법은 다음과 같은 몇 가지 문제점을 가지고 있다.

우선 피라미드 형태의 모양으로 인해 상위에 있는 자선적 책임이 하위에 있는 경제적 책임보다 더 중요한 것처럼 보인다. 또한 자선적 책임의 경우, 경제적 책임 및 윤리적 책임과 비교하여 구분하기가 매우 어렵다는 문제도 있다. 이 외에, 자선적 책임 및 경제적 책임은 CSR 활동결과를 중심으로 언급

된 요소인 반면, 법적 책임과 윤리적 책임의 경우, CSR 수행 과정과 연관된 영역으로 이들을 정확하게 분류하는 것이 어렵다는 지적이 있다. 이러한 일련의 문제들을 해결하기 위해 김성진(2010)은 CSR 성과를 기업과 개인의 관계를 기준으로 분류하고 있다. 기존 이해관계자 이론들은 이해관계자를 투자자, 종업원, 그리고 소비자등으로 나누고 있다. 김성진(2010)은 이러한 분류를 기반으로 CSR 성과를 투자자 대상의 수익 극대화, 종업원 대상의 종업원 복지, 그리고 소비자대상의 사회 복지로 분류하고 각 요소별로 새로운 측정 항목을 개발하였다. 본 연구에서는 CSV가 개인과 기업 사이의 관계에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 것이 목적이기 때문에, 기업 및 개인 이해관계자 관계를 바탕으로 CSR 성과를 분류하고 있는 김성진(2010)의 분류를 바탕으로 연구를 진행하였다.

### 2.2.4 CSV 동기와 성과 사이의 관계

그렇다면 CSV동기의 하위 요소와 CSV 성과의 하위 요소는 어떠한 관계를 가질 것인가에 대한 질문이 제기될 수 있다. Becker-Olsen 등(2006)은 적합도(fit) 중요성을 주장하였다. 이들의 연구에 의하면, 기업이 사업 영역과 사회적 활동 사이에 적합도가 높을수록, 소비자 태도나 행동에 미치는 영향 또한 비례적으로 상승한다. 이러한 적합도의 개념은 CSV 성과와 CSV 동기의 하위 요소들 사이에도 적용할 수 있다. CSV 성과 중 경제적 활동과 관련성이 높은 수익 극대화에 대한 평가에 있어서, 그 동기가 경제적 활동과 관련된 수익적 동기일 경우, 동기와 성과 사이의 적합도가 높아지므로, 성과평가 결과 또한 상승한다. 반면, 비경제적 활동과 관련성이 높은 종업원 복지나 사회 복지에 대한 평가를 함에 있어서 그 동기가 경제적 활동과 관련된 수익적 동기일 경우, 오히려 성과 평가에 부정적인 영향을 미칠 수 있는데, 이러한 현상은 진정성(authenticity)이라고 정의된다. 진정성은 의도나 동기와 같은 내면적인 사고가 실제 행동과 일치하는 정도라고 이야기 되고 있다(Harter, 2002). 따라서 개인들이 지



<그림 1> 연구 모델

각하는 동기, 성과가 경제적 관점에서의 수익적 동기 및 수익 극대화, 혹은 비경제적 관점에서의 사회적 동기, 종업원 복지, 사회복지의 형태로 일치할 경우 적합도가 높아지게 된다. 그리고 이는 CSV 진정성에 대한 높은 수준의 평가로 귀결되어 성과에 대한 평가도 상승하는 반면, 동기와 성과가 서로 불일치할 경우, 성과 평가에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설 1을 도출하였다.

*가설 1.* 인식된 CSV 동기는 CSV 성과 평가에 영향을 미칠 것이다.

*가설 1.1.* 인식된 수익적 동기는 수익 극대화의 평가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설 1.2.* 인식된 수익적 동기는 종업원 복지의 평가에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설 1.3.* 인식된 수익적 동기는 사회 복지의 평가에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설 1.4.* 인식된 사회적 동기는 수익 극대화의 평가에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설 1.5.* 인식된 사회적 동기는 종업원 복지의 평가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설 1.6.* 인식된 사회적 동기는 사회 복지의 평가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.5 CSV 성과와 관계의 질의 관계

CSV가 기업과 개인 관계의 질에 미치는 영향에 대한 연구는 진행되지 않았다. 그러나 위의 논지와 연계하여, 기존의 CSR 관계의 질에 미치는 연구를 기반으로, CSV가 기업과 개인관계의 질에 미치는 영향에 대하여 다시 한 번 살펴보고자 한다. 실제 CSR이 관계의 질에 미치는 영향에 대해서는 몇몇 연구가 진행된 바가 있다. Lichtenstein, Drumwright and Braig(2004)는 CSR의 수준이 높을수록, 기업과 소비자 간에 심리적 애착관계가 형성되어 관계적 반응이 좋아진다는 사실을 실증연구를 통해 증명한 바 있다. 또한 Bhattacharya and Sen(2003)은 CSR이 장기 지향적인 관계 반응, 즉 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하였다. Hosmer(1995) 역시 사회문제를 인식하고 이러한 문제들을 윤리적으로 해결하는 기업이 이해관계자들의 신뢰를 구축한다는 결론을 도출하였다. 이러한 기존 연구들의 결과는 CSR에 대한 평가가 긍정적일수록 기업과 개인의 관계의 질이 향상됨을 나타낸다.

*가설 2* 기업의 CSV 동기는 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설 2.1.* 수익 극대화에 대한 평가는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

*가설 2.2.* 종업원 복지에 대한 평가는 성과에

〈표 2〉 응답자의 특성

	항 목	빈 도	퍼센트
성 별	남 자	110	33.3%
	여 자	220	66.7%
연령대	20대	231	70.0%
	30대	77	23.3%
	40대	12	3.6%
	50대 이상	10	3.0%
직 업	직장인	181	54.8%
	학 생	127	38.5%
	주 부	8	2.4%
	기 타	14	4.2%
합 계		330	100%

긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2.3 사회 복지에 대한 평가는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

LISREL 8.30 통계 패키지를 활용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 타당성과 신뢰성을 검증한 후에는 LISREL 8.30을 사용하여 가설을 검증하였다.

### III. 실증 연구 설계

#### 3.1 자료 수집 및 분석방법

본 연구는 인식된 CSV 동기와 CSV 성과 평가 간의 관계를 밝히고, CSV 성과에 대한 평가가 기업과 개인 사이의 관계의 질에 미치는 영향을 실증적으로 확인하고자 하였다. 가설 검증을 위해 서울 지역 대학의 직장인과 대학생을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문조사는 총 500부의 설문지를 배부하여 이 중 총 350명으로부터 응답을 받았으며, 그 가운데 불성실 응답자 20명을 제외한 330명의 응답이 분석을 위해 사용되었다. 이중 직장인은 한국에서 가장 존경받는 기업(Korea's Most Admired Companies)에 포함된 기업의 산업계 간부진(과장급 이상)을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 각 응답표본의 특성은 다음의 〈표 2〉에 정리된 바와 같다.

자료를 수집한 후에 먼저 측정 항목들에 대한 신뢰성 검증을 위해 SPSS 12.0 통계 패키지를 활용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 타당성 검증을 위해서는

#### 3.2 변수의 조작적 정의

CSV동기는 수익적 동기와 사회적 동기로 나눌 수 있다. 이를 측정하기 위해 김성진(2010)이 개발한 CSR 동기관련 측정항목 15개를 개량하여 사용하였다. 수익적 동기는 기업이 CSV를 수행하는 이유 중 수익성 향상에 얼마나 초점을 맞추고 있는지를 측정하는 7개의 문항으로 구성되었다. 사회적 동기는 기업이 사회 전체의 복지를 위해 CSV를 한다는 개념으로 8개의 문항으로 이루어져 있다.

앞서 언급한 바와 같이 많은 연구들은 CSR 성과 평가를 위한 측정 도구들을 개발해 왔다. 하지만 CSV 성과 평가를 위한 측정 도구는 아직 없을뿐더러 기존의 도구들조차 CSR을 단일 요소로 이루어진 개념으로 보거나 기업과 개인의 관계를 감안하지 못하고 있다는 한계점을 가지고 있다. 이러한 점들을 고려하여 본 연구에서는 기업과 개인의 관계를 기반으로 CSR을 분류하고 있는 김성진(2010)의 척도를 사용하였다.

김성진(2010)이 개발한 측정항목에 의하면, CSR

성과는 CSR 결과 기업의 수익이 얼마나 향상되었는지에 대한 수익 극대화(9개 문항), 종업원의 작업 환경이나 고용 안정이 얼마나 보장되고 있는지에 대한 종업원 복지(4개 문항), 그리고 사회전반적인 복지 향상에 얼마나 기여했는지에 대한 사회복지(7개 문항)으로 구성되어 있다. 본 연구를 위한 설문은 해당 측정항목을 기반으로 CSV에 맞게 변형시켜 적용하였다.

마지막으로 관계의 질을 측정하기 위해 일반적으로 많이 활용되는 Morgan and Hunt(1994)가 제시한 신뢰(7개 문항)와 몰입(5개 문항)를 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다.

### 3.3 신뢰성 및 타당성 분석

연구 가설의 검증에 앞서 본 연구에서 사용된 측정 항목들의 신뢰성과 타당성을 분석하였다. 먼저 항목들에 대한 신뢰도 분석을 실시한 결과, CSV 동기 중 수익적 동기 관련 항목 2개와 사회적 동기 관련 항목 3개, CSV 성과 관련 항목 중 수익 극대화 관련 항목 2개, 그리고 사회 복지 관련 항목 중 1개가 신뢰성을 저해하는 것으로 나타나 제거되었다. 이렇게 신뢰성을 저해하는 항목을 제외하고 남은 항목을 대상으로 다시 신뢰도 분석을 실시한 결과 모든 신뢰도 계수가 0.8을 넘는 것으로 나타나 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 신뢰도 분석을 통해 제외된 8개 항목을 뺀 38개 항목을 대상으로 타당성 검증을 위해 LISREL을 이용하여 확증적 요인 분석을 실시하였다. 분석 결과 모형의 적합도는 큰 문제가 없는 것으로 나타났다( $\chi^2=6921.31$ ,  $d.f.=628$ ,  $p=.00$ ,  $RMSEA=.03$ ,  $NFI=.91$ ,  $GFI=.89$ ,  $RMR=.26$ ). 집중 타당성을 검증하기 위해 각 항목들의 t값을 확인해 본 결과 모든 항목의 t값이 유의 수준을 넘어서는 것으로 나와 집중 타당성에는 문제가 없는 것으로 나타났다(lowest t value>10.31). 다음으로 판별 타당성을 검증하기 위해 AVE 값 중 가장 낮은 값과 각 항목들 간 상관계수를 제공한 값 중 가장 높은 값을 비교한 결과, 가장 낮은 AVE값

은 .53으로 제공 상관 계수 값 중 가장 큰 .45보다 큰 것으로 나타나 판별 타당성에도 문제가 없는 것으로 나타났다(Fornall and Larcker, 1981).

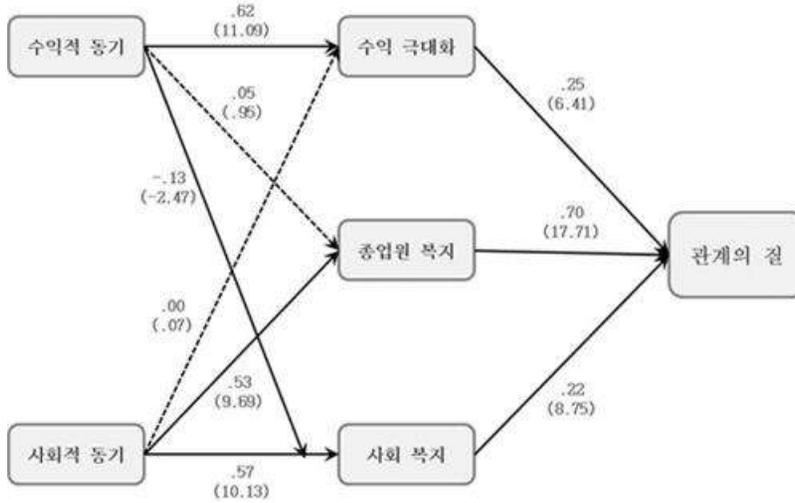
### 3.4 가설 검증 결과

#### 3.4.1 CSV 동기, CSV 성과, 관계의 질 사이의 주 효과 분석

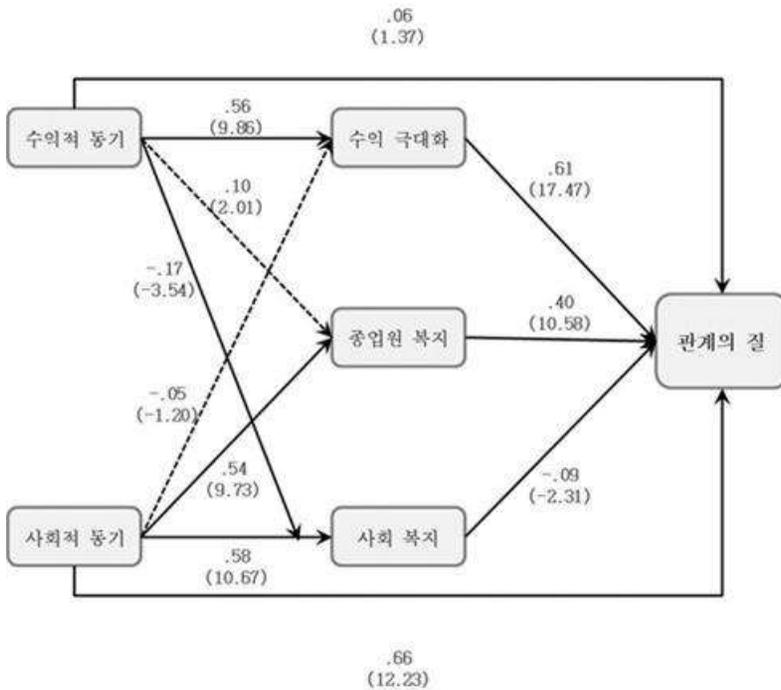
LISREL을 이용하여 지각된 CSV 동기, CSV 성과 평가, 그리고 관계의 질 사이의 관계를 검증하였다. 전반적인 모형 적합도 값은 기준치를 상회하는 것으로 나타나 아무런 문제가 없는 것으로 나타났다( $\chi^2=4034.85$ ,  $d.f.=336$ ,  $p=.00$ ,  $RMSEA=.02$ ,  $NFI=.92$ ,  $GFI=.89$ ).

수익적 동기에 대한 개인의 인식이 CSV 성과의 하위 요소들의 평가에 영향을 미칠 것이라는 가설 1.1, 1.2, 1.3을 검증한 결과 수익적 동기에 대한 인식은 수익 극대화에는 정(+)의 영향을 미치고, 사회 복지에는 부(-)의 영향을 미치지만 종업원 복지에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 가설 1.1과 1.3은 지지되었지만, 가설 1.2는 기각되었다. 이는 비록 종업원복지라는 목표가 기업의 사회적 공헌이라는 차원에서 중요할지라도, 이러한 기업 활동을 수행하기 위한 동기에 따라 그 성과가 달라질 수밖에 없다는 것을 의미한다. 즉, 수익적 동기는 기업의 수익 극대화 및 사회 복지라는 목표에는 긍정적인 영향을 미칠 수 있더라도, 이와 일면상치될 수 있는 목표인 종업원복지에는 직접적인 영향을 미치지 못한다는 것을 의미한다. 어떤 의미에서는 종업원 복지라는 목표는 기업의 전통적인 일차 목표라고 할 수 있는 수익 극대화는 병행되지 않는다는 것으로도 해석될 수 있겠다.

사회적 동기가 CSV 성과의 하위 요소들에 영향을 미칠 것이라는 가설 1.4, 1.5, 1.6을 검증한 결과, 사회적 동기에 대한 지각은 종업원 복지와 사회 복지에는 정(+)의 영향을 미치지만, 수익 극대화에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1.5와 1.6은 지지되었으나 1.4는 기각되었다. 사회적 동



〈그림 2〉 가설 검증 결과



〈그림 3〉 매개 효과 검증 결과

기에 대한 관심인 기업이 지향하는 목표에 따라 그 성과가 달라질 수밖에 없을 것이고, 그런 의미에서 사회적 동기는 기업내 이해당사자인 종업원복지와

외부 이해당사자인 사회 복지에 있어서는 긍정적인 효과를 가져올 수 있으나, 수익 극대화라는 목표에는 긍정적인 영향을 미치지 못한다고 해석될 수 있

을 것이다.

마지막으로 CSV 성과에 대한 평가가 기업과 개인의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해 설정된 가설 2.1, 2.2, 2.3을 검증하였다. 수익 극대화에 대한 평가가 관계의 질에 영향을 미칠 것이라는 가설 2.1을 검증한 결과 통계적으로 유의하였다. 종업원 복지와 사회 복지가 관계의 질에 영향을 미칠 것이라는 가설 2.2와 가설 2.3 역시 지지되었다(그림 2).

### 3.4.2 CSV 성과의 매개 효과 검증

CSV 성과의 하위 요소들이 CSV 동기와 관계의 질 사이의 매개 효과를 분석하기 위해 CSV 동기의 직접 효과를 살펴보았다.

검증 결과, 수익적 동기가 관계의 질 사이에는 간접 효과만 있는 것으로 나타났으며, 사회적 동기와 관계의 질 사이에는 직접 효과와 간접 효과 모두 있었다( $\chi^2=4034.85$ ,  $d.f.=334$ ,  $p=.00$ ,  $RMSEA=.03$ ,  $NFI=.91$ ,  $GFI=.88$ ). 직접 효과를 포함한 모형과 그렇지 않은 모형의  $\chi^2$ 값의 차이를 확인해 본 결과, 8.22로 유의 확률 .05 수준에서 유의한 차이를 보이는 것으로 나타나 CSV 성과가 CSV 동기와 관계의 질 사이를 매개하는 효과가 있는 것으로 나타났다(그림 3). 이는 전통적인 경영학에서 가정하는 수익적 동기가 기업이 추구하는 CSV의 직접적인 목표 달성과는 상치될 수 있는 결과를 초래한다는 것을 의미하고, 반면 기업의 사회공헌 활동에 대한 동기가 사회적 동기라는 것으로 시작될 때, 그 성과가 보다 긍정적으로 나올 수 있다는 것을 의미한다.

## IV. 결 론

### 4.1 연구의 의의

기존 CSR 및 CSV 관련 연구들은 몇 가지 공통적인 한계점을 지니고 있다. 첫 번째는 대부분의 연구들이 CSR과 CSV를 단일 차원으로 구성된 요소로 보고 있다는 점이다. 기존에 이루어진 CSR,

CSV 관련 연구들은 비경제적 활동에 초점을 맞춘 단일 차원의 개념으로 접근하고 있다(Brown and Dacin, 1997; Du et al., 2007). 하지만 CSR 개념 관련 연구에서 가장 많이 활용되는 Carroll(1991)의 CSR 피라미드를 비롯하여 대부분의 CSR, CSV 개념 관련 연구들은 CSR과 CSV를 여러 하위 구성요소로 이루어진 개념으로 보고 있다. 이러한 단일 차원적 개념을 바탕으로 기존 연구에서 제시되고 있는 차원분류는 대부분 특정한 활동 영역을 중심으로 분류하고 있어 CSR 및 CSV의 모든 영역을 포괄하지 못하고 있을 뿐 아니라 기업과 개인의 다양한 이해관계도 충분히 반영하지 못하고 있다(Maignan and Frel, 2000; Davenport, 2000; Quazi and O'Brien, 2000; David et al. 2005; Mattingly and Berman, 2006). 두 번째 한계는 CSV를 평가함에 있어서 CSV 동기가 미치는 영향을 제대로 반영하지 못하고 있다는 점이다. 영리를 추구하는 기업이 예상치 못한 비영리 활동을 수행한다는 정보를 접한 이해관계자들은 관련 정보를 있는 그대로 받아들이기 보다는 그 바탕에 내재되어 있는 동기를 유추하고자 하며, 그렇게 유추된 동기가 무엇이냐에 따라 CSV 성과를 더 좋게 평가하기도, 혹은 나쁘게 평가하기도 한다.

본 연구는 이러한 기존 연구들의 한계점을 극복하기 위해 CSV 동기를 수익적 동기와 사회적 동기로, CSV 성과를 개인과 기업의 관계를 중심으로 수익 극대화, 종업원 복지, 그리고 사회 복지 세 가지 차원을 나누고 지각된 CSV 동기가 각 차원별 성과 평가에 어떠한 영향을 미치는지 검증하였다. 또한 기존 연구들이 개인들과 기업과 관계를 단편적으로 바라보고 있는 반면, 본 연구에서는 기업과 개인의 관계에 CSV가 미치는 영향을 확인하기 위해 다양한 이해관계를 감안하여 연구를 진행하였다. 지금까지 진행되어온 대부분의 연구들이 소비자 측면에 초점을 맞추면서, 소비자들이 기업과 맺고 있는 다른 이해관계를 고려하지 못하고 있는 문제를 해결하기 위해서 본 연구에서는 개인과 기업의 다양한 관계를 고려하고 있는 새로운 CSV 척도를 사용하

여 CSV를 평가하였다.

그 결과, CSV 동기와 CSV 성과 평가 사이에 유의미한 관계가 있음을 확인하였다. 구체적으로, CSV 동기와 CSV 성과에 대한 지각이 일치할 경우 CSV 성과에 대한 평가가 높아진다는 사실을 밝혀냈다. 즉, 기업의 CSV 동기와 CSV 성과가 경제적 차원이든 비경제적 차원이든, 어떠한 형태로든 일치하는 것으로 인식될 경우 CSV 성과에 대한 결과가 높게 평가됨을 의미한다. 하지만, CSV 성과 요소 중 사회 복지에 대한 평가를 함에 있어서 인식된 CSV 동기가 수익적 동기로 인식되어 동기와 성과가 일치하지 않을 경우에는 오히려 역효과가 발생하여 평가에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 CSV 동기와 CSV 성과가 일치할 경우에는 CSV 성과의 평가를 더 좋게 향상시키지만, CSV 동기가 수익적 동기이면서 성과의 유형과 불일치할 경우 개인들은 기업의 CSV에 대한 진정성에 의문을 품게 되고, 이러한 점들이 CSV 성과에 영향을 준다는 것을 의미한다. 반면 인식된 CSV 동기가 사회적 동기일 경우에는 아무런 부정적인 효과가 발생하지 않는 것으로 나타났다.

## 4.2 시사점

본 연구 결과는 실무적인 관점에서 몇 가지 시사점을 제공한다. 현재 기업들이 CSV를 이용하여 마케팅 커뮤니케이션을 수행하고 있는 방법을 보면 “왜 CSV를 하는지?”에 대한 근거를 제시하기 보다는 투자한 금액이나 어떠한 활동을 했는지 알리는 데 급급하고 있다. 특히 기업들이 CSV를 비영리적 활동만을 의미하는 것으로 이해하면서 기업의 사회 공헌 측면만을 강조하고 있다. 그러나 소비자 및 이해관계자를 구성하는 개인이 기업 CSV의 밑바탕에 수익창출 동기가 내포되어 있다고 인지할 경우, CSV 성과에 대한 평가는 부정적으로 평가될 수 있다. 따라서 기업이 CSV 성과 중 비영리적 측면(사회 공헌 등)이 강한 활동을 이해관계자들과의 관계 관리를 위해 활용하고자 할 경우, 자사의 CSV 동기

가 사회 전반적인 복지 향상을 위한 사회적 동기임을 분명하게 알리는 작업을 병행하여야 한다.

본 연구의 또 다른 시사점은 경제적 활동 역시 CSV의 중요한 영역 중 하나이며, 여기에 관련된 정보 또한 기업과 이해관계자 관계 형성 및 관리에 도움이 된다는 사실을 실증했다는 점이다. 즉, 자사가 경제적 측면에서 맡은바 책임을 다하고 있다는 것 또한 관계 관리의 효과적 도구라는 것이다. 경제적 성과를 통해 관계 관리를 하고자 할 경우, 활동 초기부터 경제적 활동을 기반으로 사회적 책임과 공유가치창출 활동을 이행하고자 한다는 사실을 언급하는 것이 더욱 효과적이다.

최종적으로 CSV는 기업이 개인들과의 관계를 관리하는데 좋은 도구라는 점을 재확인하였다. 수익창출과 같은 경제적 형태든 다양한 복지 향상과 같은 비경제적 형태든 기업이 사회적 책임과 공유가치창출 활동을 다하고 있다고 개인들이 판단하게 될 경우 기업과 개인의 관계는 호의적으로 변한다. 그러므로 CSV를 적절히 활용하는 것은 기업들은 개인 이해관계자들 사이에 발생할 수 있는 다양한 관계의 충돌을 해결하는 효과적인 방법이 될 수 있다.

이러한 여러 시사점을 갖고 있음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 부분에서 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫 번째 한계점은 응답자의 대표성 문제이다. 응답자 직업 분포를 살펴보면, 50% 이상이 직장인으로 구성되어 있다. CSV 성과와 관계의 질 사이의 관계에서 종업원 복지의 영향력이 가장 크게 나온 것도 이러한 표본 편중 현상으로 인한 결과일 가능성이 있다. 따라서 이러한 현상이 실제 응답자의 직업 편중 현상 때문인지는 향후 연구에서 검증을 거쳐야할 필요가 있는 부분이다. 두 번째 한계점은 CSV에 대한 사회적 욕구가 문화적, 사회적 환경 등과 같은 거시 환경 요소 및 기업규모와 같은 기업의 내부적 특성에 따라 차이가 있다는 점이다. 그러므로 향후 연구에서는 여러 가지 거시 환경 요소를 비롯하여 CSV에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조절 변수들을 검증하는 과정이 필요한 것으로 사료된다.

## <참 고 문 헌>

- 김성수(2009) “기업의 사회적 책임 (CSR) 의 이론적 변천사에 관한 연구,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 16(1), 1-25.
- 김성진(2010), “기업의 사회적 책임이 기업과 이해관계자의 관계에 미치는 영향,” **고려대학교 대학원 박사학위논문**.
- 임채원(2012), 공유가치 성장론, **서울대학교 서베이 조사연구센터**.
- 임채원·김병섭(2012), 글로벌 위기의 대응으로서 “공유가치성장”과 “관계국가모형,” **서울대학교 한국행정연구소 행정논총**, 50(3), 295-326.
- 최수형(2013), 기업과 사회의 조화로운 협력을 위해, **부산사회복지신문 복지칼럼**.
- 한주희·이종건(2009), “기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계-냉소주의의 조절효과를 중심으로,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 16(4), 25-43
- 한경희·이계원(2013) “기업의 사회적책임활동에 따른 이익지속성과 기업가치,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 20(6), 251-272
- 황수현·이상환·박현정(2011), “기업의 사회적 책임 활동과 충성도에 있어서 신뢰의 역할,” **기업경영연구**, **한국기업경영학회**, 18(3), 17-37.
- Abbott, W. F. and R. J. Monsen(1979). “On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement,” **Academy of Management Journal**, 22, 501-515.
- Ackerman, R. W.(1973), “How Companies Respond to Social Demands,” **Harvard University Review**, 51(4), 88-98.
- Adam Smith(1776), **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, London: W. Strahan, volume 2.
- Alexander, Gordon J. and Rogene A Buchholz (1978), “Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance,” **Academy of Management Journal**, 1(3), 479-486.
- Andrew Carnegie(1889), **The Gospel of Wealth**, **North American Review**.
- Aupperle, Kenneth E., A. B. Carroll, and John D. Hatfield(1985), “An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability,” **Academy of Management Journal**, 28(2), 446-463.
- Becker-Olsen, K. L., B. A. Cudmore and R. P. Hill(2006), “The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior,” **Journal of Business Research**, 59(1), 46-53.
- Bhattachacharya, C. B. and Sankar Sen (2003), “Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers’ Relationship with Companies,” **Journal of Marketing**, 67(2), 76-88.
- Bowman, E. H. and Haire(1975), “A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility,” **California Management Review**, 18(2), 49-58.
- Bowen, H. R.(1953) **Social Responsibilities of the Businessman**, New York, NY: Harper & Row.
- Bragdon, J. H. and J. T. Martin(1972), “Is Pollution Profitable?,” **Risk Management**, 19(4), 9-18.
- Brown, Tom J. and Peter A. Dacin(1997), “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses,” **Journal of Marketing**, 61(1), 68-84.
- Burt, R.(1983), **Corporate Profits and Cooperation: Networks of Market constraints and directorate Ties in the American Economy**, NY:

- Academic Press.
- Carroll, Archie B.(1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, (July/August), 39-48.
- Carroll and Hatfield(1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability," *Academy of management Journal*, 28.2 (1985): 446-463.
- Clarkson, Max B. E.(1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy Management Review*, 20(1), 92-117.
- Davenport, Kim(2000), "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It," *Business and Society*, 39(2), 210-219.
- David, Prabu, Susan Kline, and Yang Dai(2005), "Corporate Social Responsibility Pretices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model," *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Davis, K.(1960), "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?," *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. and R. L. Bloomstrom(1966), *Business and its environment*, NY: McGraw-Hill.
- Donaldson, T.(1982), *Corporations and Morality*, NJ: Prentice-Hall.
- Du, Shuili, C. B. Bhattacharya, and Dankar Sen (2007), "Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning," *internaional journal of research in marketing*, 24, 224-241.
- Fredrick, W. C.(1960), "The Growing Concern over Business Responsibility," *California Management Review*, 2, 54-61.
- Garriga, E. & Mele, D(2004), "Corporate social responsibility theories," *Journal of Business Ethic* 53, 51-71.
- Gladwin, Thomas N, James J. Kennelly and Tara-shelomith Krause(1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research," *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Harter, Susan(2002), "Authenticity," in *Handbook of positive psychology*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Heald, M.(1970), *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, *New Brunswick: Transaction Books*.
- Hosmer, Larue Tone(1995), "Trust: the Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Ibrahim, Nabil A. and John P. Angelidis(1995), "The Corporate Social Responsiveness Orientation of Board Member: Are There Differences Between Inside and Outside Directors?," *Journal of business Ethic*, 14, 405-410.
- Jones, T. M.(1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined," *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Kärnä, J., Hansen, E., & Juslin, H (2003), "Social responsibility in environmental marketing planning," *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 848-871.
- Lichtenstein, Donald R., Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig(2004), "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing*, 68(4),

- 16-32.
- Maignan, Isabelle and O. C. Frel(2000), "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France," *Journal of business Ethic*, 23(3), 283-297.
- Mattingly, James E. and Shawn L. Berman (2006), "Measurement of corporate Social Action: Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Rating Data," *Business and Society*, 45(1), 20-46.
- Milton Friedman(1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *The New York Times Magazine*.
- Morgan, RobertM. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Moskowitz, M.(1972), "Choosing Socially Responsible Stocks," *Business and Society Review*, 1, 71-75.
- Parker, I.Robert and Herny Eilbirt(1975), "The Practice of business Social Responsibility: the Underlying Factors," *Business Horizons*, 18(4), 5-10.
- Perterson, Dane K.(2004), "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment," *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- Pinkston, Tommie S. and Carroll, Archie B. (1994), "Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US," *Journal of business Ethic*, 13(3), 157-169.
- Parker, R. and Eilbirt, H.(1975), "Social responsibility: The underlying factors," *Business Horizons*, 18(4), 5-10.
- Porter, M.E.(1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R.(2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R.(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(2): 62-77.
- Quazi, Ali M. and Dennis O'Brien(2000), "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethic*, 25(1), 33-51.
- Rajendra S. Sjsodi(2007), *Firms of endearment : how world-class compaines profit from passion*, Wharton School Pub
- Schmookler, Andrew Bard(1993), *The Illusion of Choice*, State Univ. of New York Press (박상철 역, 시장경제의 환상, 매일경제신문사, 1998).
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B.(2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility," *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sen, Sankar, Zeynep Gürhan Canli, and Vicki Morwitz(2001), "Withholding consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts," *Journal of Consumer Research*, 28.3 : 399-417.
- Sturdivant, F. D.(1979), "Executives and Activist: Test of Stakeholder management," *California Management Review*, 22(Fall), 53-59.
- Vance S.(1975), "Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risk?," *Management Review*, 64(8), 18-24.
- Ven van de, Bert and Johan Graaflant(2006), "Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility," *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.
- Vogel, David(2006), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social*

Responsibility, *Brooking Institution Press*:  
Washington, D. C..

Wallich, H. C. & McGowan, J. J.(1970), Stockholder interest and the corporation's role in social policy, in Baumol, W. J. (ed.). A New Rationale for Corporate Social Policy, *New York: Committee for Economic Development*.

Wheeler, D. B. Colbert and R. E. Freeman(2003), "Focusing on value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World," *Journal of General management*, 28(3), 1-29.

Windsor, D.(2006), "Corporate social responsibility: Three key approaches," *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.

## &lt;Abstract&gt;

## Impacts of the Creating Shared Value's Motivation and Performance on the Stakeholders

Choi, Da Woon<sup>\*</sup> · Kim, Kyung Bok<sup>\*\*</sup> · Lee, Sang Myung<sup>\*\*\*</sup>

The creating shared value(CSV) is more, not less overarching issue in business field, for both research and practice. Even though many firms annually invest corporate social responsibility(CSR) and CSV activities including lots of cost, it turned out that they do not grasp, in fact, accurate performance like what they earned benefits from them. In previous research the CSV is associated with company image positively but there are negative effects on reducing corporate identity in spite of spending great expenses.

According to that reason, there are two purposes of this paper. First, based on stakeholder approach, we organize how CSV's definitions have changed and shaped. Second, we develop a theoretical model in which the motivation and performance of CSV influence the relationship between corporate and individual stakeholders.

This research investigates empirically a reason why corporate images are falling down through the motivation of CSV. In order to do this, we explore following what an individual recognizes a stimulant of CSV by companies, how they do obtain an evaluation of CSV activities. By using a comprehensive sample of survey, which has a public confidence with estimation of validity and reliability analysis by SPSS and LISREL statistic package program, we determined that there are two independent variables such as a profitable motive and social motive to measure the relationship between revenue, employee and social welfare.

Our results reveal that in general two types of motive were germane to corporate performance and welfare significantly. Further analyses indicate positive intervening effects between performance and motivation in CSV. We overcome the limitation established in former researches. First, the CSV shows the impact on company and individual including various interests while existing papers focused on consumer's perspective. Second, we denote that if companies prefer to utilize the CSV's performance to manage relationship with stakeholders in non profit perspective, the CSV's motive is to reinforce generally social welfare. Lastly, the CSV is one of cardinal economic activities and its information is significant with firms and stakeholders, especially making relationship with them. For future research, we need to figure out for that social needs like cultural, institutional things depend on macro-environmental factors and internal characteristics of company such as firm size.

**Key Words:** CSV, CSR, Creating Shared Value, Corporate Society Responsibility, Performance

\* This work was supported by the research fund of Hanyang University(HY-2013년도). Consultant, Diagnosis & Evaluation DIV, KMAC.

\*\* Unified Master's and Doctor's Course, Department of Economics, SUNY at Buffalo.

\*\*\* Associate professor, School of Business, Hanyang University.