

## 중소기업 CSR 활성화 방안 : 일본 사례를 중심으로

김영우(동반성장위원회 전문위원)<sup>1)</sup> 이면현(동반성장위원회 위원회 운영부)<sup>2)</sup>

### 국 문 요 약

최근 들어 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 인식이 달라지고 있다. 지금까지 기업의 사회적 책임은 기업의 이미지 개선을 위해 일시적 방편 정도로 인식되었으나 기업의 지속성장을 위한 필수조건이라는 인식이 확산되고 있다. 기업의 사회적 책임은 시대나 경제환경에 따라 변해 왔으며 특히 글로벌 가치사슬이 중요해지면서 수출중소기업의 성장전략으로 자리잡게 되었다. 이러한 상황에서 CSR은 기업의 활동에 점점 필수불가결한 영역이 되고 있으며 이는 중소기업에게도 예외가 아니라고 할 수 있다. 그럼에도 아직 우리나라의 중소기업 CSR은 미진한 상황이며, 그렇기에 짧은 기간에도 불구하고 중소기업까지 CSR이 확산된 일본의 사례는 우리에게 정책적 시사점을 줄 수 있다고 판단된다. 일본의 경우 기업의 사회적 책임은 17세기 오미 상인들로부터 전통으로 내려왔다. 이들이 생각한 기업의 사회적 책임은 판매자에게 이롭고 구매자에게 이득이 있으며 사회에도 도움이 되어야 한다는 이른바 산포요시 정신으로 요약된다. 이런 전통이 일본의 중소기업들에게까지 순조롭게 적용된 일본의 CSR 사례를 바탕으로 다음과 같은 정책적 시사점을 제공하고자 한다. 첫째 국가적인 장기계획의 수립 및 보급이 필요하다는 점이다. 둘째 중소기업의 전략적 CSR 도입이 시급하다는 점이다. 셋째 대기업과 중소기업이 상생 협력하는 CSR을 추진해야 한다는 것이다.

■ 중심어: 사회적 책임(CSR), 중소기업 CSR, 일본 CSR, 상생협력, 사회적 가치, 오미상인, 산포요시

## I. 서 론

최근 기업의 사회적 책임(CSR)은 기업경영의 중요한 이슈로 대두되고 있다. 이런 추세에 따라 세계적으로 CSR을 도입하는 기업이 확산되고 있다. 이처럼 CSR에 대한 논의와 도입이 활발해진 배경으로는 기업의 지속가능성의 급격한 약화, 개인의 정보 접근성의 향상으로 인한 정보의 비대칭성 감소로 인한 기업의 실책이 투명하게 드러나는 점으로부터 비롯되는 기업이미지 실추, 사회적 분위기 및 이해관계자의 참여 증대로 인해 요구되는 투명성 제고, 다국적기업의 활동 증가로 인한 세계적 기준의 국내 도입 등이 있다. 특히 기업의 글로벌화에 따라 UN, OECD, ILO 등 국제기구들은 CSR을 강조하고 있으며 이는 2010년 11월 ISO26000을 제정하는 계기가 되었다. 이로 인해 국제적으로 CSR의 중요성을 환기시키는 계기가 마련되었고, ISO26000은 기업의 사회적 책임에 관한 국제표준으로 자리 잡게 되었다. ISO26000에 의하면 CSR은 “투명하고 윤리적인 행동에 준한 조직의 의사결정 및 활동이 사회와 환경에 미치는 영향에 대한 책임”이라고

1)저자: 동반성장위원회 전문위원, kyw@win-win.or.kr

2)교신저자: 동반성장위원회 운영부장, admhlee@gmail.com

· 투고일: 2019-03-18 · 수정일: 2019-06-05 · 게재확정일: 2019-06-20

정의하고 있다. 더불어 기업은 사회의 지속가능한 발전에 기여해야 하고, 사회적 책임과 관련된 국제 규범이나 법 등을 준수하며, 이해관계자를 고려해야 한다고 언급하고 있다.<sup>3)</sup> 그러나 아직 우리나라에서의 CSR에 대한 인식은 기업의 사회적 조처로 인식되는 경우가 많다. 일부 대기업들의 경우 자체적으로 사회공헌부서를 만들어 CSR을 실시하기는 하나 기업의 이미지 제고를 위한 선행이나 기부에 그치고 있는 경우가 많다. 특히 중소기업의 경우에는 경제적 문제뿐만 아니라 여러 가지 제약으로 말미암아 CSR활동이 제약되는 경우가 대부분이다. 이는 세계적인 추세에 뒤처지는 것으로 추후 중소기업의 해외 진출 시 진입장벽으로 작용할 수 있는 요소가 될 수 있다. 이에 산포요시 정신을 바탕으로 중소기업에게 지 순조롭게 적용될 수 있었던 일본의 CSR 사례를 바탕으로 정책적 시사점을 도출해보고 우리나라의 중소기업에 적용하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 정의

### 2.1 CSR의 대두 및 발전 배경

CSR이라는 개념은 1990년대부터 본격적으로 시작되었으나 기업의 사회적인 책임을 묻는 현상은 산업 사회의 출발부터 등장한 개념이다. Bowen(1953)은 기업활동 자체가 사회에 대한 공헌이라는 인식을 바탕으로, 기업인은 사회의 목표와 가치에 맞추어 여기에 적절한 방향으로 의사를 결정하고 행동할 의무가 있다고 주장했다.<sup>4)</sup> 이런 추세는 계속 이어져 Friedman(1970)은 “기업의 사회적 책임은 이윤을 창출하는 것” 이라고 주장하며, 기업에게 사회적 책임을 묻는 것은 시장경제 원리를 해치는 것이라 강조했다.<sup>5)</sup> 또한 CSR 활동이 이윤극대화라고 하는 기업의 기본목표와 상충한다고 설명하고 기업활동 자체가 사회공헌이라고 강조했다.(조금제, 2018) 한편 Votaw and Sethi(1973)에 따르면 CSR은 “모든 것을 의미하지만 모두에게 항상 동일한 것을 의미하지 않는다” 고 하며 전 지구적 빈곤 격차, 사회적 배제, 환경 파괴를 해결할 만병통치약으로 간주한다고 했다. 이는 CSR의 해석을 놓고 각자 처한 환경에 유리하게 해석하는 것을 염두에 둔 것으로 볼 수 있다.<sup>6)</sup> CSR이 기업 활동의 한 부분으로 인식하게 된 것은 60~70년대의 미국으로 각종 행동주의 운동이 일어나자 행위 규범의 자발적 수립, 공익적인 대안 제시, 사회책임에 대한 투자, 사회적·환경적 기업성과 측정·평가 등이 이루어졌다. 또한 기업 활동으로 인해 문제 발생 시 불매운동 등 직접적으로 기업이익에 영향을 미치게 함으로서 기업들이 CSR에 신경 쓰도록 하였다.<sup>7)</sup>

세계화가 진행된 1980년부터 신자유주의가 대두되면서 CSR에 대한 다양한 견해가 등장하기 시작했다. 특히 2000년대에는 신자유주의의 후유증, 글로벌 기업들의 문제 및 환경문제에 대한 관심이 늘어나면서 기업 활동의 투명성과 윤리성에 대한 요구가 높아졌고 나아가 사회문제 해결 등에 대한 기업의 보다 적극적이고 광범위한 참여 요구가 늘어났다. McGuire et al(1988)은 CSR을 “기업의 사회에 대한 경제적 및 법적 의무를 넘어 전체 사회에 대한 의무” 라고 정의하였으며,<sup>8)</sup> Robertson & Nkholso(1996)는 기업이 일으킨 사회적 문제를 해결함과 동시에 일상적인 업무와 연관되는 잠재적 문제를 해결하는 것이라 정의하였다. 더불어 법적 의무나 회사와의 이익과는 무관하게 사회적 선행을 하는 것이라고 했다. 그리고 Mohr et al(2001)은 기업은 권리 및 의무를 지닌 법적 존재로 해당 지역의 ‘시민’ 이라고 정의했다. 이는 기업이 속한 사회에 대해 책임감을 지녀야 한다는 뜻으로 해석된다.<sup>9)</sup>

3) Sandberg, K.(2012), ISO 26000 Common Protocol, ISO

4) Bowen, H.(1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper and Brothers, New York

5) Friedman, M.(1970), "The social responsibility of business is to increase its profits," The New York Times Magazine

6) Votaw, D. & Sethi, S. P. (1973), "The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems." Prentice Hall, New York.

7) Vogel, (2007), The Market for Virtue The Potential And Limits of Corporate Social Responsibility, Bookings Ins't Press.

8) McGuire et al. (1988), "Corporate SocialResponsibility and Firm FinancialPerformance.Academy of Management.

특히 아시아권의 금융 위기 및 엔론 사태 등은 기업의 부정행위의 심각성을 일깨웠다.<sup>10)</sup> 이렇게 기업의 활동으로 인하여 기업의 사회에 대한 영향력이 증대되는데 반해 반대의 경우는 제한을 받기에 이에 대한 보완의 한 방법으로 CSR이 주요 이슈로 부상하게 되었다.<sup>11)</sup>

## 2.2 CSR의 개념

기존 CSR에 대해서 연구가 많이 이루어졌으나 사회적 책임이라는 개념에 대한 해석의 범위는 다양하고 넓다. 이는 기업의 역할에 대해서도 시대별로, 입장별로 다를 수밖에 없기 때문이다. 이에 따라 여러 국제기구에서도 다양한 정의들이 나왔으며 이는 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 기업의 사회적 책임에 대한 국제기구별 용어 정의

기관	정의	용어
UNCTAD	기업이 사회의 요구사항과 목표에 어떻게 대응하고 영향을 미치는가에 관한 것	CSR
EU 집행위원회	기업이 자발적으로 사회·경제적 문제를 기업활동 및 이해관계자와의 상호작용에 통합하는 개념	CSR
OECD	기업과 사회와의 공생관계를 성숙시키고 발전시키기 위해 기업이 취하는 행동	CR
ILO	기업이 법적 의무를 넘어 자발적으로 전개하는 이니셔티브이며, 기업활동이 모든 이해관계자에게 미치는 영향을 검토할 수 있는 방식	CSR
IOE (국제사용자기구)	법 준수를 뛰어넘는 다양한 사회·경제·환경 분야에서의 기업의 자발적이고 긍정적인 활동	CSR
WBCSD (지속가능발전 세계기업협의회)	직원·가족·지역사회 및 사회 전체와 협력해 지속가능한 발전에 기여하고 이들의 삶의 질을 향상시키고자 하는 기업의 의지	CSR
ICC (국제상공회의소)	기업이 책임 있는 방식으로 기업활동을 하고자 하는 자발적인 의지	CR
ISO (국제표준화기구)	조직이 경제·사회·환경문제를 사람·지역공동체 및 사회에 혜택을 줄 수 있는 목적으로 다루기 위한 균형 잡힌 접근 방법	SR

(자료 : 고동수, 2006)<sup>12)</sup>

UNCTAD(United Nations Conference on Trade and Development, 유엔무역개발회의)는 CSR을 기업이 사회의 요구 및 목표라는 측면에 대한 반응으로 바라보았으며, 이를 바탕으로 기업의 대응 및 영향이라고 정의하였다. EU의 경우는 기업의 자발적 활동으로 사회나 경제적인 문제를 기업의 내·외부 활동이나 이해관계자와의 상호 작용 과정에 반영한다고 보고 있다. ILO(International Labour Organization, 국제노동자기구) 또한 기업의 자발적 행동을 다루고 있으며 법적 의무를 넘어 기업 활동의 모든 이해관계자에게 미치는 영향을 검토하는 것으로 정의하였다. 이는 과거의 기업 활동 그 자체가 CSR이라는 개념을 넘어선 것이다. IOE(International Organization of Employers)의 경우도 법적 의무를 넘어선 기업의 활동에 대해 언급하고 있다. WBCSD의 경우에는 좀 더 넓게 이해관계자와 사회, 환경을 포괄하는 의미를 제시하고 있다.

위에서 설명한 기관들의 정의는 기업의 사회적 책임을 문자 그대로 CSR로 사용하고 있는 기구들이며, 다른 용어를 사용하여 정의하는 기관도 있다. 대표적으로 OECD나 국제상공회의소(ICC)가 있다.<sup>13)</sup> 이들의 경우 ‘Social’이라

9) 최은영, (2012), “기업의 사회적 성과와 재무적 성과와의 관계 : 경제정의지수(KEII) 중심으로”, Master’s thesis, 서울여자대학교.

10) Euh & Rhee, (2007), “Lessons from the Korean Crisis: Policy and Managerial Implications.”, Elsevier.

11) 최은영, (2012), *Ibid*

12) 고동수, (2006), “기업의 사회적 책임(CSR): 국제논의의 동향 및 우리의 대응방안. Issue Paper, pp. 198.

13) 고동수, (2008), *Ibid*

는 단어의 사용으로 인하여 기업의 책임의 범위를 사회적 것으로 국한시킬 수 있기에 'CR(Corporate Responsibility)'를 사용하고 있다. OECD는 이러한 관점을 바탕으로 해당 개념을 기업과 사회의 관계라는 측면에서 접근하여 공생관계를 발전시키기 위한 것으로 바라보고 있다. 국제상공회의소(International Chamber of Commerce)는 기업의 자발적 의지에 방점을 두고 그 범위에 대해서는 별도로 언급하고 있지 않다.

ISO의 경우는 기업의 사회적 책임을 SR(Social Responsibility)이라는 용어로 지칭하고 있다. 이는 기업을 넘어 조직이나 정부 기관 등을 포괄하기 위한 것으로 경제, 사회, 환경문제를 공동체와 사회에 혜택으로 주기 위한 목적으로 행해지는 것들을 지칭하고 있다.

각 기관마다 사용한 단어는 다르지만 그 차이는 대상과 범위에 따라 달라지지만 세부 내용은 비슷비슷한 상황이다. 따라서 본 연구에서는 일찍부터 기업의 사회적 책임에 대해 관심이 높았던 일본의 오미상인을 중심으로 CSR이 어떻게 만들어졌고 어떻게 발전해 왔는지를 먼저 살펴보기로 한다.

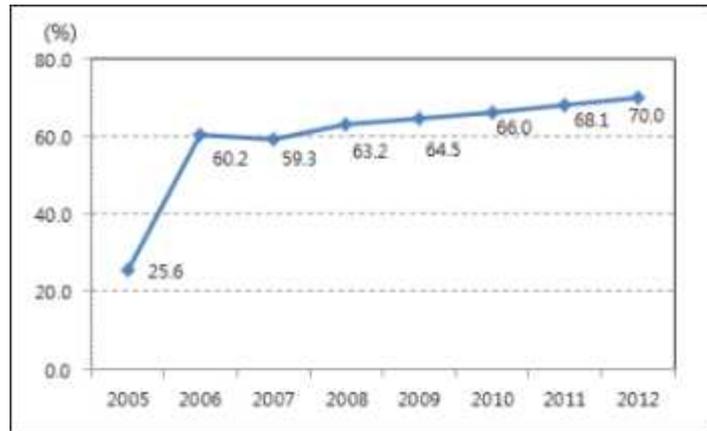
### Ⅲ. 일본의 CSR현황과 특성

#### 3.1 일본 내 CSR의 대두 및 발전 배경

일본에서의 CSR에 대한 관심이 일찍부터 존재했다. 1960년대 이후 공해문제를 계기로 CSR에 대한 관심이 높아졌으며 기업계 및 학계에서도 CSR 문제를 거론한 것이다. 1970년대부터는 일본에서 기업의 사회적 책임이라는 용어가 등장했다. 하지만 당시 일본 기업은 CSR을 '기업의 지속적 발전'으로만 인식하여 기업의 사회적 책임은 사회적 공헌이나 기업 이미지 향상을 도모하는 자선 활동으로만 해석했다. 이로 인해 CSR은 기업이 이익을 창출한 뒤에 일어나는 활동만을 가리키는 것으로 받아들여졌다. 그러나 1980년대부터 미국에 진출한 일본 기업들이 미국에서 각종 사회공헌활동을 요구한다는 것을 알게 되었고 이들을 중심으로 CSR활동에 대한 관심이 높아졌다. 게다가 1990년대 이후에 글로벌 대기업의 부정행위들이 잇따라 알려지면서 사회공헌중심의 CSR활동 내용은 기업윤리까지 확장되게 되었다. 일본에서는 2003년을 CSR 원년으로 보고 있다. 이는 이때를 기점으로 CSR 경영이 제도화되기 시작했고 사회적 관심과 언론 보도가 급속하게 증가했기 때문이다. 먼저 기업들은 CSR담당부서를 설치했으며 CSR보고서를 발간하기 시작했다.<sup>14)</sup> 동양경제신문사가 1128개 기업을 대상으로 한 조사에 따르면 CSR부서의 설치는 2005년 조사기업의 25.6%에 그쳤으나 2012년 70.0%로 증가했다.<그림 1> CSR담당임원이 있는 경우는 2005년 35.2%에서 2012년 62.9%로 증가하여 일본기업에서 CSR이 급속하게 제도화되었음을 알 수 있다.<그림 2>

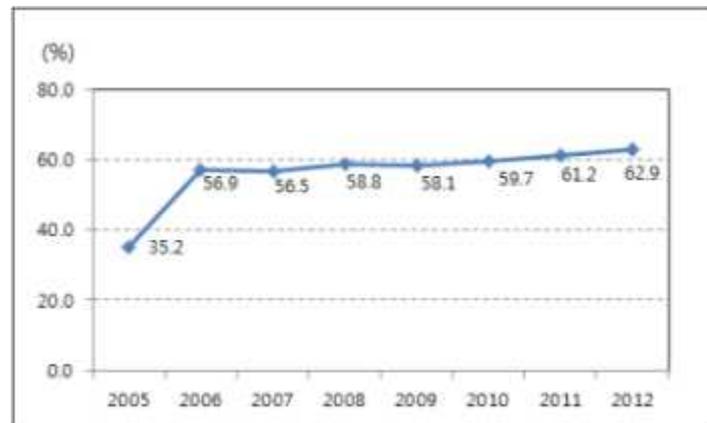
일본기업의 CSR활동은 2000년대 초반부터 급속하게 확산되었음을 또 다른 조사를 통해 확인할 수 있다. 일본공정거래위원회가 발표한 자료에 따르면 일본기업의 준법감시를 위한 조직이 2006년에서 2009년 사이에 증가하고 있음을 볼 수 있다. 특히 매뉴얼 제정과 담당직원의 지정은 조사대상기업의 90%를 초과하고 있다. 이처럼 준법감시가 일반화된 것은 다양한 요인이 있겠으나 다국적 기업이 늘어남에 따라 이들의 사회적 책임의 일환으로 준법 경영을 요구하고 있는 추세를 반영했기 때문으로 보인다. 앞에서 살펴본 바와 같이 일본에서는 2003년 이후 CSR활동이 급속하게 확산되면서 담당조직과 임원을 지정하고 보고서를 발간하는 등 다양한 노력을 기울여 왔다.

14) 谷本寛治(2013), 責任ある競争力-CSRを問い直す, p.151, NTT출판



〈그림 1〉 CSR 부서의 설치

출처: 谷本寛治(2013)、責任ある競争力-CSRを問い直す、NTT出版



〈그림 2〉 CSR 담당임원의 지정

한편으로는 대부분의 기업들이 준법감시제도를 도입하여 CSR활동을 확산하는데 자발적으로 기여한 측면도 있다. 이처럼 일본사회에서 CSR활동이 도입되자 주요 미디어에서도 각종 포상제도를 만들어 CSR확산에 크게 기여했다. 이는 아래 <표 2>에서 확인할 수 있다.

〈표 2〉 준법감시(Compliance) 제도화 현황

	준법감시 매뉴얼제정	준법감시 담당임원지정	준법감시 전임부서설치	준법감시 위원회 등 설치
2006년	86.0%	80.1%	60.9%	71.7%
2009년	97.6%	90.5%	69.1%	84.4%

자료: 일본 공정거래위원회 「기업에 있어서 컴플라이언스 체제의 정비 상황에 관한 조사」2009년 참고 작성

### 3.2 산포요시정신의 계승

일본 기업가는 메이지 유신 이후의 경제발전의 주역으로 활약했으며 제2차 세계대전 이후 경제부흥의 주역으

로 큰 역할을 담당했다고 평가받는다. 많은 기업인들은 사익을 추구하는 것은 공익을 저해하는 것이 아니라 오히려 국가의 지위를 향상시키는 것이라 강조하고 있다. 파나소닉의 창업자인 마츠시타 고노스케(松下 幸之助)도 품질 좋은 제품을 합리적인 가격으로 대량생산해 풍요로운 사회를 만든다는 철학을 실천했다.<sup>15)</sup> 많은 기업인들이 기업이 발전하면 일본사회 전체를 풍요롭게 한다고 인식한 것이다. 이와 같은 기업인정신은 근대화이전에도 나타나고 있다. 그들은 상인정신을 통해 일본의 근대화에 기여했고 CSR경영을 통해 일본경제 성장에 크게 기여한 것을 역사적 사실에서 알 수 있다.

일본에서는 진정한 상인이라면 상대방과 자신을 모두 이롭게 할 수 있어야 한다는 공통적인 철학을 가지고 있다<sup>16)</sup>. 흔히 일본의 상인이라고 하면 오사카상인, 이세상인, 교토상인들이 알려져 있지만 상대적으로 덜 알려진 오미상인(近江商人)은 ‘상인중의 상인’이라고 할 정도로 일본 경제 발전에 크게 기여한 상인들이다. 오미상인은 옛 수도인 교토와 맞붙어 있는 일본 최대의 담수호 비와코(琵琶湖) 주변 지역 출신상인으로 일본 최초로 원거리 행상을 시작한 것으로 알려지고 있다.<sup>17)</sup> 이들은 대개 비와코를 중심으로 호수 서쪽의 다카시마(高島), 동쪽의 오미하치만(近江八幡), 히노(日野), 고카쇼(五箇莊) 지역 출신이 많았다. 또한 16세기 전국(戰國)시대부터 에도시대, 메이지유신을 거쳐 수백 년 동안 기업이 정신의 전통을 이어오고 있다. 이들의 특징 중 하나는 기업은 하루아침에 이루어지는 것이 아니라 몇 대에 걸쳐 공을 들여야 한다는 정신을 지니고 있었으며 이 내용을 꾸준히 전수해 왔다.<sup>18)</sup>

오늘날 우리가 오미상인을 주목하는 이유는 바로 산포요시(三方よし)라는 경영철학 때문이다. 이는 상업이란 생산자, 소비자, 물론 사회전체에 득이 되어야 한다는 정신이다. 이런 철학을 근간으로 오미상인은 17세기부터 시작되어 오늘날 도요타(豊田)자동차, 도멘(東綿), 이토추(伊藤忠), 마루베니(丸紅) 등의 종합상사, 다카시마야(高島屋), 세이부(西武), 다이마루(大丸) 등의 백화점, 도요(東洋)방직, 닛신(日清)방직, 도레이(東レ), 니시가와(西川)산업 등의 섬유산업, 일본생명보험 외에 굴지의 대기업을 만들었다. 이들이 만든 오미 상도 10계명을 보면 오미상인의 철학이 잘 담겨 있다.<sup>19)</sup> <그림3>

출처 : 末永國紀 『CSRの源流「三方よし」 近江商人學入門』



<그림 3> 오미상인 「상도의 10訓」

15) 기업은 사회에 의해서 지원을 받고, 사회에 공헌하기 위해 존재하는 공기(公器)이므로 본업을 통하여 기업은 사회에 공헌해야 한다는 창업자 마츠시타 고노스케의 철학을 반영하고 있다. 이러한 경영이념에 입각하여 CSR전략을 글로벌 시각에서 재점검하여 기업 가치를 높이기 위해 추진하고 있다. 최근 1992년에 제정한 ‘행동기준’을 대폭 개정하여 CSR의 대응 강화, 글로벌화에 가속화에 따른 현지 법령과 문화와의 적합성 제고 등 윤리와 법령 준수를 강조하고 있다.

16) 田中宏司 & 水尾順一(2015), CSRマネジメント—ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任

17) 三方よし研究所(2012), 近江商人の理念と商法

18) 小倉榮一郎(2003), 近江商人の理念—近江商人家訓撰集

19) 末永國紀(2017), 『CSRの源流「三方よし」 近江商人學入門』

오미상인의 이런 독특한 철학은 일본 CSR의 원류라는 이름으로 최근 일본에서 재조명되고 있다. 이에 따르면 파는 사람은 자신의 입장만 생각하지 말고, 사는 사람을 진심으로 만족시키고, 나아가 그 지역사회의 발전과 복리 증진에 공헌할 것을 말하고 있다. 산포요시의 원전은 고카쇼(五個莊) 출신 상인이었던 나카무라 지헤에(中村治兵衛) 2세가 작성한 것이다. 그는 교토를 거점으로 삼베, 면화 등을 유통하여 크게 성공했으며 1754년 당시 15세였던 손자에게 쓴 자필 유언장에 ‘산포요시’의 의미를 담아 상인으로서 가져야 할 올바른 마음가짐 등을 남겼다<그림 4>. 이후 이것은 오미상인의 경영 이념이 되었고, 이 지역출신 기업인 도요타, 파나소닉, 이토 추상사, 마루베니 등을 비롯한 많은 일본기업의 경영철학으로 자리 잡고 있다.

이에 따르면 “판매라는 것은 이윤만을 추구하는 것이 아니라 늘 상대방을 배려하는 마음이 담겨야”하고 “투기, 부당경쟁, 매점매석 그리고 권력과의 결탁에 따른 폭리를 얻는 것은 진정한 상인의 도리가 아니다”고 강조했다. 오늘날 자본주의의 병폐로 일컬어지는 승자독식의 폐해와 정경유착에 대해 경계하고 있음을 확인할 수 있다. 또한 특정 거래처로부터 이익을 많이 내는 것은 한계가 있고(多利僅商), 이익이 작더라도 먼 곳까지 많은 거래처를 상대로 팔아라(薄利廣商)는 가르침은 해외진출을 통해 더 큰 시장으로 나아가야 함을 잘 나타낸다.<sup>20)</sup>

출처 : 末永國紀 『近江商人學入門 CSRの源流「三方よし」』



<그림 4> 산포요시 원전 나카무라 지헤에(中村治兵衛)의 유언장

오미상인의 경영활동 속에서 어떻게 산포요시 이념이 만들어졌는지 살펴보자. 먼저 오미상인들은 자신들의 지역인 오미에 국한하지 않고 다른 지역을 대상으로 활동한 특징이 있다. 각 지역의 산물인 원재료를 가져와 오미지역에서 제조하고, 완성품을 다시 전국 각지의 거점을 통해 내다 파는 전국적인 유통망을 갖춘 상인들이었다. 그렇기에 이들에게 다른 지역 사람들과의 신뢰를 구축하는 것은 중요한 덕목이었다. 이들은 자신이 유망하다고 예상되는 지역에서 단골 거래처를 개척하고 판로를 확대했다. 이 과정에서 다른 지역에 진출해서 새로운 거점을 만들기 위해서는 소비자의 신뢰를 얻는 것이 무엇보다 중요했던 것이다. 이렇게 타 지역에서의 비즈니스를 위한 상도를 설명한 오미상인의 가르침은 오늘날 ‘산포요시’라고 하는 단어에 집약되어 있다. 산포요시의 경영이념은 오늘날 일본기업인에게 CSR의 의미를 다시 생각하게 하는 경영철학의 표상이 되고 있다.

오미 상인은 천칭봉(天秤棒)으로 상징되는데 어깨에 나무 봉을 매고 옷감, 약, 도기, 철기 등을 지고 다녔기 때문에 '천냥천칭'이라는 말이 남아 있다. 그들은 걸어서 여러 지역을 다니며 상업에 종사했다. 16세기 중반부터 홋카이도까지 다녔을 뿐만 아니라 해외시장까지 개척에 나섰다. 중국은 물론이거니와 동남아시아 지역이 바로 그 대상이었다. 그들은 전국적으로 다녔기 때문에 지역별로 물건 가격을 소상히 파악할 수 있었고, 그 정보를 이용해서 박리다매의 상술을 발휘했다. 또한 오미 지방에서 생산되는 제품은 물론이거니와 여러 지역에서 생산되는 특산품을 사들여 그것을 재가공하여 팔았다.

20) 瀨上 清二(2008), 近江商人ものしり帖

오미상인들은 다른 지역의 상인들과 비교할 때 유통, 금융, 방직 등에서 두드러진 실적을 보여주고 있다. 오미상인은 한 번의 거래로 많은 이익을 추구하지 않는 대신 원가절감이나 낭비를 줄이는 ‘시마츠(始末)’를 기본으로, 장기적인 관점에서의 지속가능한 이익을 추구하였다. 당시 오미상인의 이익률은 20% 이하로, 재화를 염가에 제공하여 왔기 때문에, 스스로 유통이나 판매경비를 줄이기 위해 노력을 바탕으로 이윤을 추구해 왔다. 오미상인들이 공통적으로 추구하는 철학이 바로 ‘시마츠시테 기바루(始末して気張る)’로 절약을 위해 노력한다는 뜻이다. 이것은 먹을 것을 안 먹고, 약삭스럽게 일한다는 의미의 구두쇠가 아니라 단순히 절약이라는 말로는 충분히 설명할 수 없는 깊은 의미를 가지고 있다. 즉 만사를 다양한 각도에서 바라보고 가장 좋은 방법을 찾아내는 의미로 사용되었다.<sup>21)</sup> 하지만 큰 효과를 얻을 수 있다고 판단되었을 때는 평소보다도 많은 투자를 하는 특성도 보였다. 그러나 일상적으로는 적은 이익일지라도 좋은 상품을 많이 판매함으로써 소비자 후생을 생각한 오미상인은 한 번의 거래에 많은 이익을 추구하는 것이 아니라 장기적이고 합리적인 관점에서 거래를 추구하는 오미상인의 이념이다.

오미상인들의 CSR활동은 선진적인 회계 시스템의 도입과 및 종업원의 관리시스템 등에서도 찾을 수 있다. 살펴보면 서양의 복식부기와 동일한 형태의 회계시스템을 이미 에도시대에 채용했다는 점. 엄격한 신분제도 사회로 노동의 성과를 화폐로 치환해서 평가하는 관습이 없었던 시대에 초과이익이 발생하면 각 점포의 지배인들에게 배분하는 ‘출정금(出精金)’, ‘덕용(德用)’이라고 하는 직원들을 격려하는 시스템 등이 있었다. 또한 공동투자(노리아이 아키나이: 乗合商い)를 통해 공동으로 기업체를 만들어서 소규모의 자기 자금으로도 사업 확대가 가능하고, 위험을 분산할 수 있는 ‘구미아이 아키나이(組合商い)를 널리 확대했다. 이 제도는 공동기업을 통해 소비자들에게 신용을 쌓고 단골고객, 특별한 기술, 재능 등 경영능력을 공유하여 기업의 지속성장을 위한 노력의 일환이었다. 한편 기업지배구조(오시코메 인교: 押し込め隠居)에서 능력을 중시하여 계승이 가능하도록 한 점도 의미가 있다. 오미상인들은 사업의 계승을 위한 판단은 매우 엄격하게 적용했다. 예를 들어 주인의 자식이라도 능력이 떨어지는 경우에는 물려주지 않고, 능력 있는 자를 양자로 들이거나, 혈족 중에서 유능한 인물에게 물려주고, 능력이 없다고 판단되면 생활에 필요한 재산을 주고 은거시키는 제도를 실시했다.<sup>22)</sup>

또한 인재육성시스템(자이쇼 노보리 제도: 在所登り制度)의 일환으로 종업원들에게 일하기 좋은 직장을 만드는 경영을 실천했다. 오미상인들은 본점에서 견습기간이 끝나면 지방에 있는 점포에 배속된다. 부모를 떠나 멀리 떨어진 곳에 발령을 받아서 5년간의 업무를 마쳐야만 비로소 첫 귀향을 할 수 있게 된다. 이를 ‘하츠노보리(初登り)’라고 하는데 이 때 점포로 다시 돌아오게 되면 ‘테다이(手代)’로 승진하게 되고 휴가 일수도 늘어나게 되어 종업원들의 사기진작에 크게 도움을 주었던 것이다.<sup>23)</sup> 이처럼 오미상인들은 좋은 제품을 만들어 소비자에게 공급하는 ‘본업을 통한 CSR’뿐만 아니라 사회와의 관계를 중시하는 산포요시 정신을 실천한 일본 CSR의 전통을 만들었다. 또한 그들은 출정금제도, 공동투자, 기업지배구조, 인재육성 등을 통해 일본의 CSR경영의 영역을 넓혀 가는데 크게 일조한 것으로 평가되어야 할 것이다.

### 3.3 적절한 정부정책과 기업의 호응

일본 기업의 CSR의 특성은 세계적인 흐름을 정확하게 읽은 정부의 적절한 정책과 이에 대한 기업의 호응이 가장 큰 특성으로 보인다. 1991년 일본경제단체연합회는 「기업행동헌장」을 발표했다.<sup>24)</sup> <그림 5> 이것은 글로벌 대기업들의 부정행위에 대한 일본기업의 자각을 반영한 것으로 자율적인 기업윤리 확립을 다짐하고 있다.

21) 三方よし研究所(2012), 近江商人の理念と商法, Sun Rise 출판

22) 三方よし研究所(2012), *ibid*

23) 三方よし研究所(2012), *ibid*

24) 経団連, 企業行動憲章(<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html>)

경단련에서는 과거보다 공정하고 자유로운 시장경제 하에서 민간 주도에 의한 풍요롭고 활력 있는 사회를 실현하기 위해서는 기업이 높은 윤리관과 책임감 있게 행동하고, 사회로부터 신뢰와 공감을 얻을 필요가 있다고 제창해 왔다.

출처: 経団連, 企業行動憲章(<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html>)

기업 행동 헌장  
- 지속가능한 사회의 실현을 위해 -

일반 사단법인 일본경제단체연합회  
1991년 9월 14일 제정 / 2017년 11월 8일 제5회 개정

기업은 공정하고 자유로운 경쟁 하에서 사회에 유용한 부가가치 및 고용 창출과 자율적이고 책임 있는 행동을 통해 지속가능한 사회의 실현을 견인하는 역할을 수행한다.  
(지속 가능한 경제성장과 사회적 과제의 해결)

1. 이노베이션을 통해서 사회에 유용하고 안전한 상품·서비스를 개발, 제공하고, 지속 가능한 경제성장과 사회적 과제의 해결을 도모한다.  
(공정 사업 관행)
2. 공정하고 자유로운 경쟁 및 적절한 거래, 책임 있는 조달을 행한다. 또한 정치, 행정과의 건전한 관계를 유지한다.  
(공정한 정보개시, 스테이크홀더와의 건설적 대화)
3. 기업정보를 적극적, 효과적, 공정하게 공개하고 기업을 둘러싼 폭넓은 이해관계자와 건설적인 대화를 통해 기업가치 향상을 도모한다.  
(인권존중)
4. 모든 사람들의 인권을 존중하는 경영을 한다.  
(소비자·고객과의 신뢰관계)
5. 소비자·고객에 대해서 상품·서비스에 관한 적절한 정보제공, 성실한 커뮤니케이션을 실시해, 만족과 신뢰를 획득한다.  
(일하는 방법의 개혁, 직장 환경의 충실)
6. 종업원의 능력을 높이고 다양성, 인격, 개성을 존중하는 일하는 방법을 실현한다.  
(환경문제에 대한 대처)
7. 환경문제에 대한 대응은 인류 공통의 과제이며, 기업의 존재와 활동에 필수적인 요건으로서 주체적으로 행동한다.  
(사회참가와 발전에의 공헌)
8. "좋은 기업시민"으로서 적극적으로 사회에 참가하여 그 발전에 공헌한다.  
(위기 관리의 철저)
9. 시민생활이나 기업활동에 위협을 주는 반사회적 세력의 행동이나 테러, 사이버 공격, 자연재해 등에 대비해 조직적인 위기관리를 철저히 한다.  
(경영 최고의 역할과 본헌장의 철저)
10. 경영 수뇌는 본 헌장의 정신의 실현이 스스로의 역할임을 인식하고 경영에 임해, 실효 있는 통치를 구축해 사내, 그룹 기업에 주지 철저를 도모한다. 아울러 서플라이 체인(supply-chain)에도 본헌장의 정신에 입각한 행동을 촉구한다. 또한 본 헌장의 정신에 반하여 사회로부터의 신뢰를 잃는 사태가 발생했을 때에는 경영 톱이 솔선하여 문제해결, 원인구명, 재발방지 등에 힘써 그 책임을 완수한다.

<그림 5> 기업행동헌장

하지만 이후에도 기업의 불상사가 끊이지 않게 되자 기업행동헌장은 개정을 거듭 했는데 1996년에는 경영진에 의한 문제해결의무와 재발방지가 추가되었다. 2002년 개정에서는 국내외의 법률 및 그 정신을 준수하는 것, 소비자와 사용자의 신뢰를 얻는 것, 기업윤리 실천을 참여기업에 요구하고 있다. 2004년 개정 때는 지속가능성, 인권존중, 공급사슬관리(Supply Chain Management)에서의 공정한 거래가 추가되었다. 그 후 일부 일본기업은 기업윤리담당 상설기관의 설치, 기업행동규범 등의 준수, 윤리교육 실시, 정기적 점검과 개선을 의무화하도록 발전되어 왔다.<sup>25)</sup> 이 헌장은 2017년 11월 5차의 개정을 통해 오늘에 이른다.

또한 정부에서는 2004년 경제산업성이 「CSR에 관한 간담회」를 설치했으며, 후생노동성은 「노동에 있어서의 CSR에 관한 연구회」를 설치해 2006년 중간보고서를 발표했다. 더 나아가 환경성은 2004년에 「CSR에 관한 연

25) Nobuyuki Demise(2010), CSR과 ISO26000: 일본의 대응, 국제노동브리프, pp.18-25, 한국노동연구원

구회」를 설치해 2007년 「환경보고서에 관한 가이드라인」을 제시했다.<sup>26)</sup>

이처럼 일본 기업의 CSR은 기업이 이익을 추구할 뿐만 아니라, 조직 활동이 사회에 미치는 영향에 책임을 지고, 모든 이해관계자의 요구에 대해 적절한 의사결정을 하는 책임으로 발전해왔다. 따라서 일본기업의 CSR은 기업경영의 근간에서 기업의 자발적 활동으로서, 기업자신의 영속성을 실현하고, 또 지속가능한 미래를 사회와 함께 쌓아 올려 가는 활동으로 정립되어 왔다.

2017년 개정에서는 일본정부가 추진하는 Society 5.0<sup>27)</sup>의 실현을 바탕으로 SDGs의 달성의 중심역할을 할 수 있도록 수정했다. 이는 IoT, AI, 로봇 등의 혁신 기술을 최대한 활용해 사람들의 생활이나 사회 전체를 최적화한 미래 사회를 위해 기업의 사회적 책임의 실현을 목표로 하고 있다. 이 미래사회상은 경제성장과 건강의료, 농업·식료, 환경·기후 변동, 에너지, 안전·방재, 사람과 젠더의 평등 등 사회적 과제의 해결을 바탕으로, 개개인이 쾌적하고 활력 넘치는 생활을 할 수 있는 사회의구현을 의미한다. 이처럼 일본 기업들의 CSR활동은 정부의 적극적인 정책도입에 맞추어 기업들이 호응해왔다는 점에서 발전하고 있음을 확인할 수 있다.

### 3.4 CSR의 영역 확대

CSR은 기업과 사회의 상호작용에 의해 영향을 받는다. 오늘날 일본의 대기업에서의 CSR은 ‘본업 중심의 CSR’과 ‘사업활동을 통한 사회공헌’으로 나누어져 있다. 여기서 사업활동을 통한 사회공헌은 CSR을 좁은 의미에서의 단순한 사회공헌활동으로 보는 것이 아니라, 법률 준수, 경제적 가치 창조를 의미하는 경제적 책임, 윤리적 책임으로 범위를 확장한 것이다. 일본의 일부 기업가 중에서는 기업활동을 단순히 경제적 이익추구 활동으로만 보는 것이 아니라, 재화나 서비스를 제공하는 사업활동 그 자체가 사회에 대한 공헌이나 CSR로 간주하는 경향이 있다. 이에 따라 사회 전체적으로도 CSR을 경쟁력 강화나 지속가능을 위해 필수불가결한 것으로 보는 경향이 늘어나고 있다.<sup>28)</sup>

지금까지의 CSR 활동 내용으로는 ‘사회에 대한 이익환원’으로써 ‘법령 준수’, ‘상품·서비스의 제공’, ‘지구 환경의 보호’ 등에서 찾을 수 있다. 예를 들면 기업은 제품의 생산과정에서 전과정평가(Life Cycle Assessment)를 실시하여 친환경적인 생산과정을 독려하고 ISO14001인증을 받도록 하여 이들 기업에게 환경보고서나 지속가능보고서를 작성토록 하고 있다. 더 나아가 거래처를 포함하는 공급사슬(Supply Chain) 전체에 환경관리를 요구하며 중소기업에게도 ISO14001 인증을 확대하고 있다. 또한 대기업의 경우는 ‘CSR조달’을 기치로 내걸고 협력사의 제조공정에서 인권·노동·환경 등의 측면으로까지 CSR의 범위를 확대하고 있다. 오늘날의 일본은 기업의 CSR을 촉구하는 시스템이 정비됐으며, 또 그 활동이 공개되어 활동을 평가하고 거래나 투자를 결정할 수 있게 되어 있다.<sup>29)</sup>

근래에는 ‘종업원의 본연의 자세’도 포함하고 있다. 이것은 ‘종업원이 일으킨 문제는 기업의 책임’이라고 하는 생각에 바탕을 둔 것으로 종업원의 책임은 ‘공급사슬’이나 이해관계자까지 손실을 미칠 수도 있다는 논리에서 출발한다. 조화를 존중하는 일본 사회에 있어 CSR은 기업의 지속적 발전의 관점에서 출발하여 경험적으로 얻은 내용을 실천하기 위한 방향으로 영역을 확대하고 있는 것이다.<sup>30)</sup> 일본에서 「기업의 사회적 책임」이라고 번역되는 CSR은 단순히 기업은 수익을 올려 종업원을 고용하면 사회적 책임을 다한다는 사고방식에서 벗어나, 사회의 공공기관으로서 법령의 준수를 넘어, 인권을 배려한 적정한 고용과 노동조건의 확보, 소비자에 대한 적절한 대응, 환경문제에의 배려, 지역사회에의 공헌 등 기업이 시민으로서 저야할 책임으로 규정하고 있다.

26) Nobuyuki Demise(2010), *ibid*

27) 4차 산업혁명에 문명적 전환을 덧입혀 표현한 일본의 문명전환 로드맵을 지칭한다.

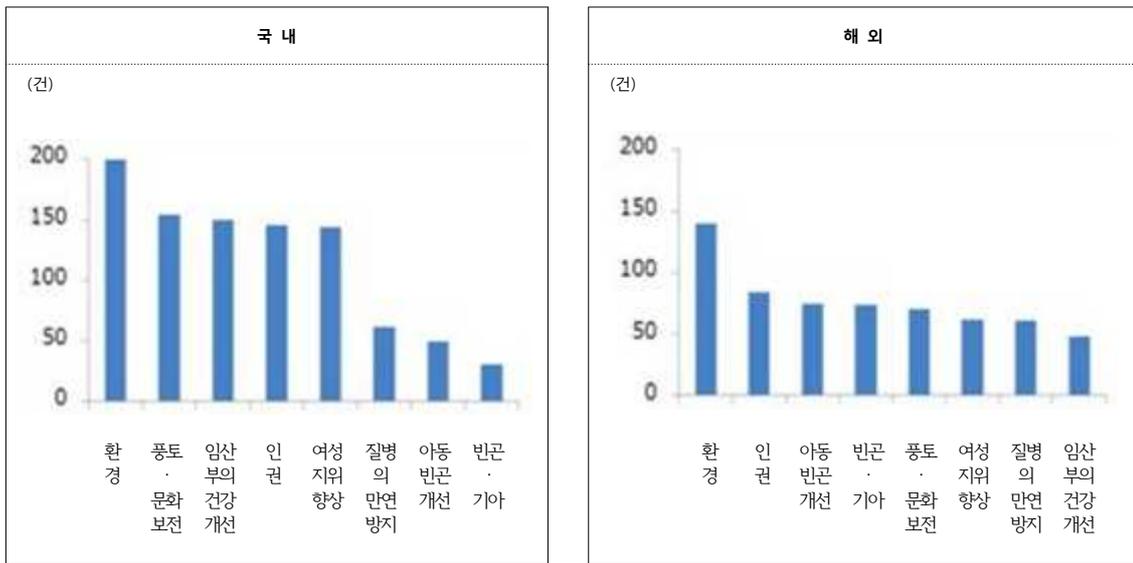
28) Nobuyuki Demise(2010), *ibid*

29) Nobuyuki Demise(2010), *ibid*

30) 經濟産業省(2004), 「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」, 中間報告書

최근 동경재단에서 실시한 설문조사에 따르면 흥미로운 결과를 발견할 수 있다. 일본의 비영리 민간 싱크탱크인 도쿄재단이 설립한 기업사회책임(CSR) 연구 프로젝트 연구팀은 2013년 일본 내 기업의 CSR 활동 현황을 가늠하는 조사를 실시했다. 이 조사는 일본과 세계가 직면하고 있는 사회문제와 기업의 CSR활동의 관계를 중심으로 도쿄증권거래소 제1부에 상장된 기업, 주요 비상장 기업, 일본에서 영업 중인 주요 외국기업 등 2000여 개 기업을 대상으로 했다. (그림 6)은 이슈별로 분류된 CSR 활동에 대한 회답결과를 집계한 것이다. 우선 대부분의 일본기업들이 환경문제에 가장 관심이 큰 것을 알 수 있다. 일본 내의 경우는 환경, 지역문화보전, 인권, 여성지위 향상 등의 순서로 나타나고 있는 반면 해외의 경우는 환경은 여전히 선두이지만 인권, 아동빈곤개선, 빈곤과 기아 순으로 나타나고 있다. 이로 미루어 볼 때 일본에서 CSR의 영역이 급속하게 확대되고 있음을 알 수 있다.

출처 : CSR白書2014 統合を目指すCSR その現状と課題(CSR기업조사: n=218), 동경재단



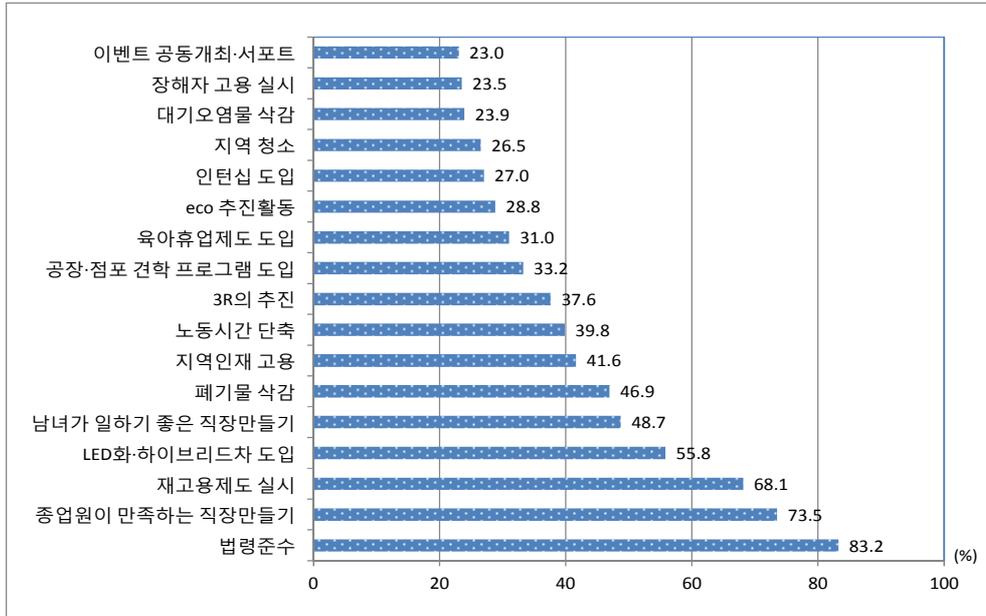
〈그림 6〉 사회문제별 CSR 도입 현황

한편 이케다 교수가 히가시오사카(東大阪) 지역의 중소기업을 대상으로 한 설문조사도 흥미로운 결과를 보여 준다.<sup>31)</sup> 응답한 기업들은 CSR활동을 ‘전혀 하지 않는다’는 답변이 없다. 즉 설문에 참여한 기업들은 중소기업이라도 어떤 형태로든 CSR활동을 하고 있다고 조사된 것이다. 따라서 중소기업의 CSR에 관한 인식은 “실시가 당연하다”고 응답하고 있다. 답변 중에서 중소기업이 CSR에 참여하고 있다는 분야로는 ‘법령과 사회규칙 준수’ 83.2%, ‘종업원 만족, 일하기 편한 직장 만들기’ 73.5%, ‘정년후의 재고용 실시’ 68.1%, ‘사내전기의 LED화와 업무용 차량의 하이브리드화’ 55.8% 등의 순서로 나타나고 있다.

한편 시가(滋賀)은행은 비와코를 비롯한 지구환경보전을 위해 책정한 비와코원칙(PLB)에 동의한 고객에 대하여 시가은행만의 독자적인 PLB등급을 실시하고 있다. 이것은 환경보전을 위한 대응에 대한 용자로서 비와코원칙에 대한 지원자금은 금리를 연 0.5% 인하하는 제도를 도입하고 있다. 이것은 비와코원칙에 동의해야 하고, 등급을 얻게 되면 환경친화형 용자상품인 비와코원칙 지원자금을 용자받게 된다. 이를 통해 ‘지속 가능한 기업과 지역사회’의 실천을 위해서 지역과 제휴해 CSR경영을 지원하여 영역을 확대하고 있다.

31) 池田 潔(2018), 일본의 지방중소기업 CSR, CSV의 현황과 과제, 한일중소기업CSR포럼 발표자료, 2018.8

출처 : 池田 潔(2018), 現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生, 참고로 작성



〈그림 7〉 CSR 활동 내역: CSR-CSV활동의 주요 대응 실태

#### IV. 국내 중소기업 CSR의 필요성과 과제

오늘날 기업의 사회적 책임은 대단히 중요한 철학을 담고 있다. 특히 수출중소기업의 경우 글로벌 가치사슬(GVC)에 참여하기 위해서는 이들이 요구하는 CSR에 대한 국제적 표준을 충족시켜야 하기 때문에 국제 경쟁력을 향상시키기 위해서는 CSR전략을 수립할 필요가 있다. 최근에는 CSR이 더 이상 선택사항이 아니며, 기업의 지속성장과 경쟁력 향상의 원천이라는 방향으로 논의가 이루어지고 있다. 이러한 대내외적인 환경변화에 따라 대기업 및 일부 선도 기업들을 중심으로 CSR 전담부서를 설치하고, 국제기준에 맞춰 CSR 보고서를 발간하는 등 국내 기업들도 다양한 CSR활동을 전개하고 있다. 오늘날 급변하는 경제환경에 따라 중소기업 CSR이 반드시 필요한 이유는 다음과 같다. 첫째, 지속가능성의 약화를 들 수 있다. 글로벌 경쟁체제와 산업융합화 현상 등으로 인하여 특정 지역이나 산업을 초월한 전방위 경쟁에 기업들이 노출되어 있다. 그 결과 기업의 경쟁우위 유지 및 확보가 점차 어려워지고 있는 실정이다. McKinsey보고서에 따르면 1935년 미국기업의 평균수명은 90년이었지만, 1975년에는 30년, 1995년에는 22년, 2015년에는 15년으로 급격히 단축되고 있다. 우리나라의 경우도 예외가 아니어서 국내 주식시장 시가총액 상위권에 포함된 기업 10개 중에 4개 기업은 불과 20년 만에 이름을 찾아볼 수 없다. 특히 주목할 점은 국내 벤처기업 중 62%는 3년을 넘기지 못하고 그 결과 벤처기업 생존율은 OECD 26개국 중 25위에 불과하다. 따라서 지속가능성을 높이기 위한 방안으로써의 CSR을 과감하게 도입할 필요가 있다.<sup>32)</sup>

둘째, 이해관계자의 역할 및 참여가 증대하고 있다. 이것은 사회가 기업의 역할을 전통적인 생산관점(production view)으로 바라보는 것으로부터 벗어나 이해관계자 관점(stakeholder view)으로 관점을 바꾸는 것을 의미한다. 여기서 이해관계자란 기업의 의사결정에 영향을 주고 또 그 의사결정에 따라 영향을 받는 집단을 총칭하는데 예를 들어 경영진, 종업원, 소비자, 투자자, 협력업체, 지역사회, NGO 등을 포함한다. 특히 소비자 및 지역주민들의 개별 행동이외에 시민단체, NGO 등이 적극적인 사회활동 전개를 통해 기업에 대한 모니터링 역할과 공적 활동에 대한 기업의 관심을 촉구하는 역할을 담당하고 있으며, 이들의 활동은 무시할 수 없을

32) 조금제, '기업의 사회적 책임과 중소기업 CSR의 활성화방안', 벤처혁신연구, 제1권 제1호, pp.67-82

정도로 활발하기 때문이다(Arenas et al, 2009). 기업이 장기적이고 지속적인 이윤 창출을 위해서는 이해관계자 모두를 만족시키려는 경영활동이 필요하다. 따라서 이윤창출과 사회적 공헌이라는 실리와 명분을 함께 달성하려는 노력이 필요한데 이런 관점에서 기업의 사회적 책임이 등장하게 된 것이다.

셋째, 공급망 CSR 개념 강화에 따른 중소기업 CSR 당위성이 증가하는 것도 중요한 요인이다. 특히 공공조달에 있어서 책임있는 기업 관행 요구 및 정책 강화가 요구되고 있으며, 최근에는 사회적 환경적 가치를 중시하는 글로벌 NGO와 윤리적 소비자 운동 등의 영향을 받아, 공공조달 관련 대륙별, 국가별 정부 정책들이 책임 있는 기업 관행(Responsible Business Conduct)를 요구하는 방향으로 변화하고 있다.<sup>33)</sup> 선진국들은 글로벌 공급망에 대한 규제를 통해, 자국 기업들의 책임 있는 기업 관행을 촉구하는 동시에, 자국에서 지속가능하고 책임 있는 공공조달 비중을 늘림으로써 CSR 국가 브랜드 제고를 위해 노력하고 있다. 또한 신흥국들도 외국인 투자유치(Foreign Director Investment)에 있어서 지역사회 경제발전을 위한 사회공헌 및 노동, 인권, 환경 등의 규제를 강화하고 있다.

이처럼 중소기업의 CSR 활동의 필요성은 충분히 인식되고 있다. 기업의 사회적 책임을 단순한 기부나 비용으로 간주하지 않고, 기업의 핵심역량의 새로운 원천으로 활용하려는 노력이 가시화되고 있기 때문이다. 즉 CSR을 기업의 장기적 수익창출에 도움이 되게 하는 경영활동으로 인식하는 경우가 늘어나고 있다. 따라서 기업의 사회적 책임활동을 전략적으로 활용하고자 하는 사고의 전환이 필요하다. 최근 국내에서 이루어지고 있는 CSR의 현황을 살펴보기로 한다.

국내에서는 아직도 많은 기업의 CEO들은 기업의 사회적 책임을 '기부'의 성격으로 이해하고 있다. 이런 현상은 국내뿐만 아니라 다른 국가들도 다른 저개발 국가를 상대로 제공하는 공적개발원조(ODA) 활동이나 기업이 사회에 제공하는 CSR 활동도 '비용'으로 인식하고 있다.<sup>34)</sup> 그러나 최근 국제사회에서는 CSR에 대한 인식이 변하고 있는데도 불구하고 국내 중소기업은 CSR에 대한 인식전환이 느리게 이루어지고 있다. 또한 CSR 활동을 정리한 지속가능경영보고서 발간은 국내에서 아직도 부족한 상태에 있다.(2017).<sup>35)</sup> 이 분석에 따르면 시가총액 100대 기업 중 지난해 지속가능보고서를 발간한 곳은 58곳에 불과하며, 홈페이지에서 윤리 경영, 환경 정책, 상생, 지배 구조, 인권 등 CSR관련 정보를 찾아보기 어려운 기업이 상당수로 알려지고 있다. 또한 홈페이지에서 CSR관련 정보를 공개한 대다수의 기업들도 사회공헌, 윤리강령에 대한 제한된 정보만 공개하고 있는 실정이다. 특히 중소기업의 경우에는 지속가능보고서 발간수가 매우 미미한 것으로 파악되고 있는데 전체 기업의 8.7%에 불과한 것으로 조사되고 있다. 이처럼 중소기업의 지속가능보고서 발간이 부진한 것은 보고서 작성을 위한 내부 전문인력의 부재, 마케팅효과 미흡, 발간비용 부담, 보고서에 담을 사회적, 환경적 지표 산정의 어려움 등이 주요 이유로 알려지고 있다.<sup>36)</sup>

이처럼 지속가능보고서 발간이 부진한 것은 CSR 경영에 대한 중소기업의 인지도가 부족한 것도 한 요인이 된다. 중소기업 CSR에 대한 실태조사에 따르면 중소기업이 CSR을 인지하는 비율은 2013년 86.4%에서 2015년 93.6%로 7.2%p가 증가한 것으로 나타나고 있다. 또한 경영환경에서 CSR의 중요성 변화 정도에 대한 질문에 대해서도 '증가했다'라고 응답한 비율이 2013년 61.0%에서 2015년 65.8%로 4.8%p 늘어났다. 이것은 중소기업이 CSR 경영에 대한 인식이 높아지고 중요성이 증가하고 있다는 것을 충분히 이해하고 있는 것으로 해석된다. 그러나 실제 CSR경영의 추진율은 2013년 47.0%에서 2015년 47.4%로 0.4%p 증가에 그쳐 답보상태에

33) 글로벌 시대를 맞이하여 다국적 기업의 행태가 변하고 있는 것도 중요한 요인이 된다. 기업간 경쟁구도가 특정한 국가를 벗어나 글로벌 차원으로 확대되는 과정에서 다국적 기업들이 등장하게 되었다. 그런데 글로벌 과정에서 단기적인 영업이익을 위해 인권이나 환경 문제를 등한시하는 경우가 자주 발생하게 되었다. 이에 따라 다국적 기업에게 조달하는 공급업체에 대한 관리감독도 허술하게 진행되고 있다는 비난이 늘어나고 있다. 특히 개도국같이 관련 규정이 상대적으로 느슨한 국가에서 더욱 심각한 이슈로 대두되고 있다. 이런 상황을 반영하여 단기적인 수익에 집착한 기업들이 CSR활동에 있어서 하향경쟁(race to the bottom)의 행태를 보인다거나 그러한 과정에서 환경관련 규정이 상대적으로 취약한 국가나 지역(pollution heaven)으로의 투자가 집중되는 현상에 대해서 비난이 집중되고 있다. NGO나 미디어들이 이러한 행태에 대해서 적극적으로 보도하려 CSR 활동의 중요성이 강조되고 있다.

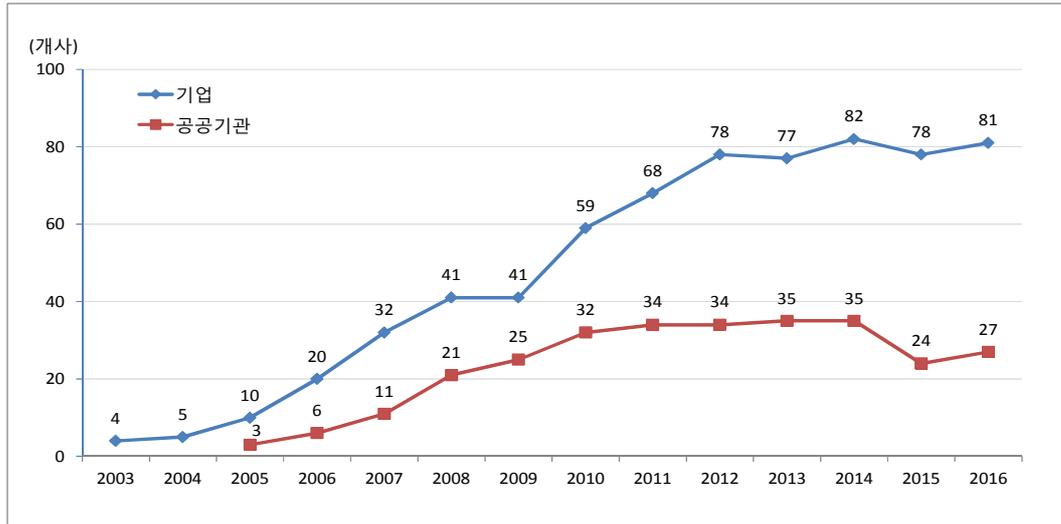
34) 중소기업중앙회(2013), 중소기업의 사회공헌활동 현황 및 영향 조사결과 보고서

35) 조선일보 더나은미래와 IGI(Inno Global Institute)의 공동분석, 2017

36) 이재혁 외(2018), 중소기업 CSR경영 활성화 방안, CSR경영연구회, 대중소기업농어업협력재단

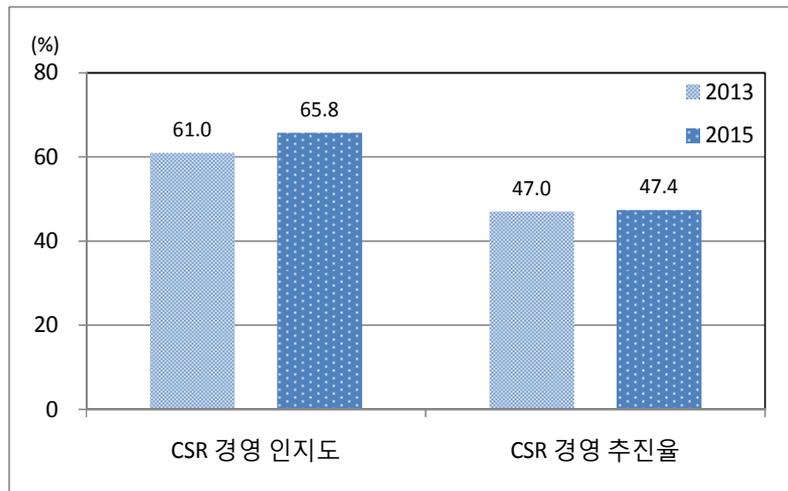
있음을 확인할 수 있다. 이를 요약하면 국내 중소기업들은 CSR에 대한 인식은 변하고 있으나 이를 경영에 반영하지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다.

출처: 2016년 국내 지속가능경영보고서 발간 현황(2017), 지속가능경영원



<그림 8> 국내 CSR 연도별 보고서 발간 현황

주: CSR 경영 추진율=CSR경영 추진 기업수/CSR경영 인지 기업수  
 자료: 중소기업 CSR 실태조사(2015)



<그림 9> 중소기업의 CSR 경영 인지도와 추진율

우리나라는 세계적인 CSR확산 트렌드에 맞추어 중소기업계의 CSR경영을 체계적으로 확산하기 위해 「중소기업 진흥에 관한 법률」에 법적근거를 마련하고 있다.(2012.12) 중소기업진흥에 관한 법률에 따르면 중소기업의 사회적 책임 경영을 지원하기 위한 다양한 내용이 담겨져 있다. 법률에 따르면 중소기업은 사회적 책임을 고려한 경영활동을 하도록 노력해야 하고(제62조의 7), 정부는 사회적 책임경영을 위한 중소기업육성 기본계획을 수립해야 하며(제62조의 8), 정부는 또한 사회적 책임경영을 효율적으로 지원하기 위하여 중소기업 지원 관련 기관이나 단체를 사회적 책임경영 중소기업지원센터로 지정할 수 있다(제62조의 9). 그러나 이러한 정부의 노력에도 불구하고 아직까지 국내 중소기업의 CSR활동은 답보상태에 있는 실정이다.<sup>37)</sup>

[중소기업진흥에 관한 법률]

제8절 중소기업의 사회적책임경영

제62조의7(사회적책임경영의 지원) ① 중소기업은 회사의 종업원, 거래처, 고객 및 지역사회 등에 대한 사회적책임을 고려한 경영활동을 하도록 노력하여야 한다.

② 국가와 지방자치단체는 중소기업의 사회적책임경영을 위하여 필요한 지원을 할 수 있다.

제62조의8(사회적책임경영 중소기업육성 기본계획의 수립) ① 중소벤처기업부장관은 사회적책임경영 중소기업을 육성하고 체계적으로 지원하기 위하여 5년마다 사회적책임경영 중소기업육성 기본계획(이하 “기본계획”이라 한다)을 수립·시행하여야 한다. 다만, 「산업발전법」제19조에 따른 지속가능경영 종합시책을 수립할 때 기본계획을 포함하여 수립·시행할 수 있다.

② 기본계획에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.

1. 중소기업 사회적책임경영 조성정책의 기본방향 및 목표
2. 중소기업 사회적책임경영 활성화에 관한 사항
3. 사회적책임경영 중소기업 지원에 관한 사항
4. 사회적책임경영 중소기업의 실태조사에 관한 사항
5. 그 밖에 사회적책임경영 중소기업의 육성 및 지원을 위하여 대통령령으로 정하는 사항

③ 중소벤처기업부장관은 기본계획에 따라 연차별 시행계획을 수립·시행하여야 한다.

④ 그 밖에 기본계획 및 시행계획의 수립·시행에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

제62조의9(사회적책임경영 중소기업지원센터의 지정) ① 중소벤처기업부장관은 중소기업의 사회적책임경영을 효율적으로 지원하기 위하여 중소기업 지원 관련 기관이나 단체를 사회적책임경영 중소기업지원센터(이하 이 조에서 “책임경영지원센터”라 한다)로 지정할 수 있다. (이하 생략)

이에 정부는 2016년 사회적 책임경영 중소기업 육성 기본계획(2017~2021)을 수립했다. 이것은 「중소기업 진흥에 관한 법률」 제62조의8에 따라 사회적 책임경영 중소기업을 육성하고 체계적으로 지원하기 위한 것이다. 주요 내용으로는 중소기업의 CSR 경영의 신규 도입 촉진, 도입 기업의 CSR 역량 강화, 중소기업에 적합한 CSR 인프라 조성을 목표로 하고 있다. 이와 같이 중소벤처기업부가 중소기업의 사회적 책임경영을 확대하기 위한 기본계획을 발표한 것은 전 세계적으로 기업의 CSR에 대한 요구가 늘어나고 이것이 인적·물적 자원이 부족한 중소기업에 큰 장벽이 될 수 있다고 판단했기 때문이다.

그렇다면 국내 중소기업 CSR 성과지표는 어떻게 구성되어 있고 어떤 과제가 남아 있는지 살펴보기로 한다. 국내 중소기업 CSR 성과지표는 중소벤처기업부와 한국생산성본부에서 공동으로 성과측정 시스템(www.csr.go.kr)을 운영중이다. 여기에는 중소기업 CSR 성과평가, 중소기업 지속가능경영보고서, 중소기업 CSR 컨설팅 등의 정보가 종합적으로 담겨져 있다. 성과지표는 CSR 관련 “국제기준, 지침, 협약 및 원칙”을 활용하여 6대 분야 18개 핵심 지표로 구성되어 있다.

<표 3> 중소기업 CSR 성과지표

분야	지표
지배구조	1.의사결정 2.이해관계자 참여
환경	3.오염예방 4.지속가능한 자원 사용 5.기후변화 6.자연환경 보호
공정운영관행	7.부패방지

37) 중소벤처기업부와 한국생산성본부, 중소기업 옴부즈만에서 공동으로 운영하는 SME-CSR(중소기업 사회적 책임경영)의 통계에 따르면 2013년부터 2017년까지 중소기업 지속가능경영보고서는 22건에 불과하며 특히 2017년 이후 새로운 보고서가 소개되고 있지 않는 실정이다.

	8.공정경쟁 9.책임감 있는 공급망
인권 및 노동관행	10.인권존중 11.공정한 작업조건 12.안전보건 13.고충처리시스템
소비자와 고객	14.안전하고 지속가능한 제품 및 서비스 15.광고 및 마케팅 커뮤니케이션 16.고객보호 17.고객정보 및 인식
지역사회	18.사회적 투자

출처: SME-CSR(중소기업 사회적 책임경영), 2019

위의 표에서 살펴 본 바에 따르면 국내 중소기업 CSR 성과지표는 CSR 성과를 평가하기 위한 방법을 구체적으로 제시하고 있고, CSR 성과가 유지되고 개선되기 위한 방법을 담고 있으며, 거래 기업에게 자사의 CSR 성과를 제시하여, 우선 공급자 지위를 획득하는데 필요한 방안을 담고 있다. 따라서 중소기업 CSR 성과지표는 CSR 경영을 통해 생산비용을 줄이고 수익을 향상시킬 수 있으며, 환경적으로 부정적 효과를 최소화하면서 긍정적인 사회영향력을 확대하는데 기여할 수 있는 방향으로 설계되어 있다. 이것은 ISO26000의 7개 주요항목인 지배구조, 환경, 공정운영, 인권, 노동관행, 소비자, 지역사회 등을 모두 포함하는 지표로 구성되어 있다.

그런데 국내 중소기업의 CSR 성과지표는 국제적인 평가지표와 비교할 때 다음과 같은 향후 과제를 발견할 수 있다. 먼저 국내 중소기업의 평가지표는 ISO26000에서 다루는 모든 분야를 포함하고 있다. 따라서 대기업 위주의 국제평가지표처럼 상당히 포괄적이고 구체적이어서 중소기업 CSR의 확산을 위해서는 범위를 줄이는 것을 검토할 필요가 있을 것이다. 예를 들면 다우존스 지속가능경영지수(DJSI Korea)<sup>38)</sup>는 지배구조와 지역사회를 제외시켜 범위를 축소하고 있다. 특히 제조 중소기업들이 글로벌 가치사슬에 진입하기 위해 CSR보고서가 필요한 경우라면 환경, 공정운영, 노동 등으로 범위를 축소한 것이 현실적일 것이다. 왜냐하면 국내 중소기업의 경우 지속가능경영보고서를 발간하는 기업수는 극히 미미한 상황에서 국제적으로 많이 사용되는 UN의 글로벌 콤팩트처럼 소비자문제를 제외한 3가지 부문에 집중하는 것도 하나의 방안이 될 것이다. 다만 장기적으로는 국제기준에 부합하는 방향으로 확대하는 것은 당연할 것이다.

<표 4> 국제적 CSR 평가지표의 구성

구 분	지배구조	환경	공정운영 관행	인권 및 노동관행	소비자 문제	지역사회
DJSI 한국기준		☑	☑	☑	☑	
ECC 윤리규범	☑	☑	☑	☑		
ISO 26000	☑	☑	☑	☑	☑	☑
GRI 지속가능성보고 지침	☑	☑	☑	☑	☑	☑
UN 글로벌 콤팩트		☑	☑	☑		
MNE관련 OECD 지침	☑	☑	☑	☑	☑	

38) DJSI는 1999년 개발돼 전세계 상위 2천500개사, 58개 산업으로 분류하고 그 중에서 상위 10%를 우수기업으로 선정해 해마다 지수를 발표하고 있다.

IFC 경제/사회 성과표준		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
지역사회 기업의 성과지표		<input checked="" type="checkbox"/>				
CSR 관련 사회지표	<input checked="" type="checkbox"/>					

출처:SME-CSR(중소기업 사회적 책임경영), 2019

다음으로, 중소기업 CSR 지표는 기업의 성장을 촉진하는 것이 주 목적임을 분명히 할 필요가 있다. CSR은 사회적 압력을 통하여 기업의 활동을 제한하고 기업이 창출한 이익의 일부를 이해관계자에게 배분하도록 압력을 행사하는 것이 아니라는 점을 분명히 해야 한다. 이런 점을 감안하면 중소기업 CSR 지표는 기업의 활동에 도움이 되고 업종별 특성을 감안하는 방향으로 개선되어야 할 것이다. 예를 들면 중소기업은 대기업이나 다국적기업에 부품을 공급하는 협력기업이 많이 존재하기 때문에 공급사슬(Supply Chain) CSR의 영향력이 크다. 따라서 중소기업 CSR은 다국적기업과 거래하는 협력회사로서 갖추어야 할 국제표준에 맞도록 노력하는 차원에서 진행되어야 할 것이다. 결국 중소기업은 기업 이미지를 높일 수 있는 이슈가 필요하며, 환경 혹은 노동착취 등 글로벌 이슈의 대응을 통해 경쟁력을 확보하는 방향으로 가야할 것이다.

정부의 노력에도 불구하고 국내 중소기업이 CSR 경영의 도입이 곤란한 것은 여러 가지 요인이 있겠으나 대기업에 비해 규모나 경영환경에서 큰 차이가 있다는 것이 주 요인이다. 일반적으로 중소기업은 CSR 경영을 위한 예산 등 경제적 여건 마련이 곤란한 경우가 많다. 특히 중소기업은 일반적으로 소유와 경영이 분리되지 않아 경영자가 여러 업무를 동시에 수행하고 있기 때문에 CSR을 수행할 시간적 여유와 전문지식이 부족하기 마련이다. 또한 경영자가 CSR에 대한 의지가 없다면 추진이 불가능한 상황이다.

또한 중소기업은 대기업과 달리 홍보할만한 브랜드나 이미지가 없는 실정인 것도 활성화에 장애가 되고 있다. 일반적으로 대기업은 기업별로 독자적인 CSR 수행이 가능하지만, 중소기업이 CSR을 도입하기 위해서는 기업 이미지를 높일 수 있는 이슈가 필요한 실정이다. 이러한 어려움에도 불구하고 중소기업은 일정한 지역에 유사한 업종이 집중하여 공단을 형성하는 경향이 있기 때문에 지역사회에 대한 CSR을 중시할 필요가 있으며, 지역사회의 환경보호, 고용·경제발전, 교육·지역문화에의 공헌 등에 초점을 맞추어 CSR활동이 필요하다고 할 수 있다.

## V. 정책적 시사점

최근 CSR경영이 확산되면서 CSR이 기업성과에 미치는 연구들이 활발하게 이루어지고 있다. 아직까지 명확한 결론은 나와 있지 않지만 기업성과를 높이기 위한 CSR이 되기 위해서는 기업내부 핵심가치와 외부 기대를 모두 반영해야 한다는 설명이 설득력을 지니게 되었다. 일반적으로 CSR 활동이 사회에 발생시킨 비용과 편익을 측정하기가 어렵기 때문에 CSR 활동의 영향에 대한 분석은 CSR 활동의 성과가 경영성과와 기업 가치를 제고하는지에 초점이 맞추어져 있다. 특히 중소기업의 경우에는 CSR이 경영자와 이해관계자 사이에서 발생할 수 있는 이해상충의 문제를 완화함으로써 기업성과에 직접적인 효과를 가져다 줄 수 있다. 최근 CSR의 중요성을 인식하게 된 것은 CSR이 기업성과에 긍정적인 영향을 준다고 판단하기 때문일 것이다. 이를 달리 표현하면 CSR 활동은 종업원 자긍심, 고객 만족도, 기업 평판, 투자자 효용 등 기업의 이해관계자들에게 미치는 영향을 통해 기업성과에 긍정적인 효과를 준다고 할 수 있다.

최근 글로벌 기업들은 자사의 협력회사 선정과 유지에 있어서 사내·외 공급망 전 반에서 CSR 관리를 위한 방침과 행동강령(Code of Conduct)을 수립하고, 협력회사와의 계약 시 요구사항으로 활용하는 것도 중요한 변수가 되었다. 또한 G20차원에서 글로벌 공급망에 대한 국가와 기업 인권의 이행을 강조하고 있고, UN차원에서

는 글로벌 공급망을 선정할 때 바이어 기업의 책임 강화 증대, OECD차원에서 글로벌 공급망의 인권 증진 고충 처리제도의 요구가 증가하고 있다. 그러나 아직 국내에서는 일반 미디어를 중심으로 CSR을 기부나 사회공헌 활동으로만 협소하게 해석하고 있는 상황이다. 따라서 CSR에 대한 인식전환이 우선되어야 함은 물론이다.

국제적으로는 중소기업의 CSR 활동의 중요성이 높아지면서 중소기업의 경쟁력이 한 단계 도약하기 위해서는 중소기업이 CSR의 주체가 될 수 있도록 패러다임의 전환이 필요하다. 이미 유럽, 중국 등과 같은 해외 국가들은 정부 차원에서 중소기업 CSR 관련 제도를 정비하고 지원 대책을 마련하고 있는 실정이다. 예를 들면 중소기업 CSR 확산계획 수립(독일), CSR사항의 공시 권장 또는 의무화(유럽, 일본, 중국 등), CSR 중소기업 인증(일본), 중소기업 맞춤형 가이드라인 제작·배포(유럽) 등으로 나타나고 있다. 우리나라도 중소기업계에 CSR경영을 체계적으로 확산하기 위해 2012년 12월 「중소기업 진흥에 관한 법률」 개정을 통해, 중소기업의 사회적 책임경영 지원에 대한 근거를 마련하였다. 제62조의 주요 개정내용은 ‘중소기업 사회적 책임경영의 지원’, ‘사회적 책임경영 중소기업 육성 기본계획의 수립’, ‘사회적 책임경영 중소기업지원센터의 지정’ 등이다.

앞에서 살펴본 일본의 CSR의 특성은 기업은 기업활동을 바탕으로 사회적 책임을 다한다는 사고에서 벗어나, 사회의 공공기관으로서 법령준수는 물론 인권존중으로서의 고용과 노동조건 확보, 소비자에의 적절한 대응, 환경문제에의 배려, 지역사회에의 공헌 등 기업이 시민으로서 져야 할 책임으로 규정하고 있다. 일본에서는 1960년대 CSR의 개념이 나타나기 시작했으며, 2003년 각종 사회·환경적 문제에 대한 기업의 책임이 증가하며 새로운 CSR이 등장하여 이 해를 CSR 원년으로 불리기도 한다. 일본기업의 CSR의 특성은 국제기준에 선제적으로 대응하는 적극적 정책도입과 이에 대한 기업의 호응을 들 수 있다. 이런 문화는 오미상인으로 상징되는 산포요시정신의 오랜 전통에 따라 이루어진 것으로 이해된다. 또한 일본의 CSR 경영은 기업의 주요 전략으로 인식하고 경영활동의 일환으로 간주되고 있다. 이런 점에서 일본에서는 기업도 시민의 한 사람이라는 뜻에서 기업시민이라는 개념까지 등장하고 있다. 최근 일본에서는 정부, 기업, 시민단체, 학회 등 다양한 주체가 힘을 모아 사회문제 해결을 위한 공동의 과제를 설정하고 실천하는 행동(Collective impact)으로서 CSR이 자리 잡아 가고 있음을 확인하면서 다음과 같이 시사점을 정리할 수 있다.

첫째, 국가적 장기적인 계획 수립이 필요하다. 이를 위해서는 중소기업 CSR 전담 국가기구가 설립되어 중소기업 CSR업무를 총괄해야 한다. 이 조직은 정부와 민간의 CSR 전문가를 중심으로 가칭 ‘국가 CSR포럼’이라는 법적인 정부산하 민간조직으로 구성하여 다음과 같은 업무를 담당하도록 할 필요가 있다. 일본에서는 1997년 동경재단정책연구소를 설립하여 2003년부터 매년 기업조사를 통해 CSR 백서를 발간하고 있다. 이를 통해 일본 중소기업의 CSR현황을 정리하고 나아가 정책방향을 제시하는 등 국가차원에서 중소기업 CSR을 정립하고 있다. 한편 독일에서는 세계 최초로 2009년 고용노동부 산하에 ‘National CSR Forum’을 설립하고 40여명의 민간 전문가를 참여케 해 중소기업 중심의 CSR 전략을 수립하고 이를 중소기업으로 확산하고 있다. 독일의 국가 CSR포럼은 UN의 CSR지침(UN Guiding Principles on Business and Human Rights), OECD 다국적기업 가이드라인, EU의 CSR전략 등에 큰 영향을 미침으로서 독일 중소기업의 강점을 잘 반영하고 있다. 정부에서는 아직 초기단계인 CSR에 대한 국가 로드맵을 작성해야 한다. CSR에 대한 국제적인 동향은 이제 선택이 아니라 필수임을 인식하고 수출중소기업을 중심으로 하는 국가 로드맵을 작성해야 할 것이다. 국가 로드맵은 EU, OECD, UN, ISO 등에서 실시중인 국제적인 표준을 정리하여 소개하고 나아가 우리 수출중소기업에게 필요한 전략에 대한 분석을 기초로 실효성 있게 구성해야 한다. 특히 글로벌 가치사슬이 심화되면서 글로벌 대기업과 거래하고자 하는 수출중소기업을 위한 국가차원의 CSR 로드맵을 작성해야 한다. 이를 위해 글로벌 가치사슬의 최근 동향을 파악하여 CSR 전략에 대한 정보를 취합함으로써 수출중소기업에게 실질적인 도움이 될 수 있도록 노력해야 한다. 특히 ‘국가 CSR포럼’에서는 개별 중소기업이 작성하기 어려운 CSR보고서의 표준 모델을 만들어 보급하고 보고서 작성을 위한 경제적인 지원 및 교육을 실시한다. CSR보고서의 표준모델은 국제적인 기준을 반영하면서 거래 대상 기업에게 자사의 CSR 성과를 제시하고 증명하여, 우선적인 공급자 지위를 설득력 있게 획득할 수 있는 방법을 담고 있도록 지도한다. 이를 위한 초기 예산은 정부의 지원으로 조달하며, 중소기업

이 성장하게 되면 일정한 분담금을 내도록 권고하여 장기적으로 자생력을 갖추도록 유도할 필요가 있다. 또한 개별기업의 상황에 따라 CSR중심의 맞춤형 컨설팅을 지속적으로 실시하여 기업의 생산성과 경쟁력을 향상시키는 방향으로 지원할 필요가 있다. 기업에서 생산하는 제품이 국제적인 흐름을 잘 반영할 수 있도록 시장 정보를 제공하고 지속적인 바이어 발굴을 위해 온라인 데이터베이스를 구축해야 할 것이다. 국내 중소기업도 일본 기업처럼 본업을 활용한 CSR활동을 통해 기업의 경쟁력을 강화하고 지역사회에도 공헌하는 CSR활동을 실천할 필요가 있다.

둘째, 중소기업은 '전략적 CSR'의 도입을 적극 고려해야 한다. 전략적 CSR 관점은 CSR이 단지 비용개념이 아니며 혁신과 경쟁력을 높일 수 있고, 기업의 성과와 사회적 성과는 제로섬이 아니라, 모두에게 이익을 줄 수 있다는 시각이다. 따라서 중소기업은 CSR이 기업경쟁력을 강화시키는 하나의 전략으로 인식할 필요가 있다. 달리 표현하면 중소기업은 CSR을 '자선'이나 '기부'로 인식하지 말고, 핵심 비즈니스와 통합하는 '전략'으로 접근해야 한다. 일본의 중소기업들은 사회공헌활동을 단순한 일회성의 자선활동으로 보지 않고, 기업의 경영자원을 활용하여 환경과 사회문제 해결에 기여한다는 전략적인 접근을 시도하고 있는 것으로 보인다. 특히 일본의 지방자치단체에서는 중소기업 지원 정책으로 CSR 인증제도를 실시하여 중소기업의 참여를 확산하고 사회적 책임 경영 인식을 높이고 있는 것을 참고할 필요가 있다. 최근 CSR을 통해 기업이 잠재적인 비용의 절감효과를 거둘 뿐 아니라 새로운 가치창출과 새로운 수익흐름을 전개할 기회를 얻을 수 있다는 주장이 지속적으로 나오고 있다. CSR은 기업의 혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 의미이다. 그러나 CSR과 혁신의 연관성은 매우 복잡한 것으로 보이며, 다른 요인에 비해 단기적인 효과를 거두기도 어려울 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고 일본에서는 2003년부터 정부가 CSR 인증시스템, CSR 보상 프로그램을 통해 CSR을 확장하고 있으며, 일본의 CSR 원칙은 ISO26000뿐만 아니라 ISO9001(품질관리시스템)과 ISO14001(환경관리시스템)을 통해 이뤄지며 이해관계자의 참여를 강조하고 있다. 특히 일본 대기업들은 공급업체에 대한 CSR 감사를 실시하고 있으며, 중소기업은 직원들을 성공적인 CSR 프로그램을 위한 핵심요소로 판단하여 자체 CSR 이니셔티브와 진행상황을 평가하고 있다.

셋째, 대기업과 '상생협력 CSR'을 추진해야 한다. 국내 중소기업은 CSR 활용방안에 대한 이해 부족과 필요성에 대한 공감대 및 내부자원 부족으로 지속가능보고서 발간 비율이 낮고 전담부서 부재 등인 상황이기 때문에 독자적인 CSR활동은 쉽지 않는 상황이다. 양극화가 심화되고 기업생태계가 네트워크 형태로 바뀌고 있는 상황에서 개별 중소기업의 CSR활동은 상당한 제약이 따르고 있다. 이런 상황을 해쳐나가는 방안으로 상생협력 CSR은 충분히 대안으로 자리잡을 수 있을 것이다. 상생협력 CSR이 협력성장에 기여할 수 있는 세 가지 주요 방식은 1)외부 이해관계자(대기업)의 적극적 참여, 2)사회적, 경제적 과제에 대한 적극적 협력을 통한 새로운 사업기회의 창출, 3) 직원들이 보다 혁신적으로 생각하고 일할 수 있는 작업장 환경의 조성이다. '상생협력 CSR은 기업 내·외부 이해관계자와 대화 및 협력을 전제로 한다'에 대한 국가차원의 관심이 늘어나고, 기업자체의 인식도 변화하는 상황에서 대기업과 협력중소기업은 CSR을 지속가능경영 전략의 필수요건으로 경영전략에 내재화가 필요하다. 국내 중소기업이 CSR에 부정적인 이유는 기업의 지속가능성보다 CSR을 비용으로 인식하기 때문이다. 상생협력은 기업의 성장동력으로 작용할 수 있으므로 CSR 연구가 지속되어 국내 기업 여건에 맞는 '상생협력 CSR' 모델을 구축해야 한다. 국내 CSR은 대기업이 주로 수행하고 있으나 글로벌 경영환경 변화에 따라 중소기업 CSR은 생존을 위해 필수적이며, 이런 상황에서 중소기업 CSR의 확산방안으로 대·중소기업의 상생협력을 통한 CSR 활성화가 요구된다. 즉 중소기업에 대한 일방적 지원이 아닌 대기업과 중소기업이 상호이익을 얻을 수 있는 CSR 모델이 필요함은 물론이다. 특히 상생협력 CSR은 중소기업이 독자적으로 추진하는 것이 아니라 대기업과 공동으로 진행하는 것이기 때문에 중소기업의 부담을 덜어주어야 할 것이다. 대기업 또한 상생협력 CSR은 비용이 아니라 기업 경쟁력을 높이기 위한 투자로 인식하는 발상의 대전환이 필요한 시점이다.

## REFERENCE

- 가륜희(2011), *기업의 사회적책임(CSR)에 대한 이론적 고찰 - 회계와 환경 조직지배구조를 중심으로*, 석사학위 논문, 경희대학교 대학원.
- 김진우(2017), *중소기업의 수출장벽으로 부상하는 "사회적책임(CSR)"*, IBK경제연구소.
- 문두철(2019), "한국중소기업CSR의 현황과 과제," *한일중소기업 CSR포럼 발표자료*, 오사카
- 안젤라, 강주현(2015), *CSR 전략과 CSV 인재: 혁신리더의 글로벌 경쟁력*, 스타북스, 서울.
- 박선정(2014), *한국사회 기업의 사회적 책임 실태와 구조적 한계 - 경제정의지수(KEJI)를 중심으로*, 석사학위논문, 한신대학교 대학원.
- 이재혁 외(2018), *중소기업 CSR경영 활성화 방안*, CSR경영연구회, 대중소기업농어업협력재단
- 조금제(2018), "기업의 사회적 책임과 중소기업 CSR의 활성화방안," *벤처혁신연구*, 1(1), 67-82.
- 조명래(2006), *신자유주의, 기업, 기업의 사회적 책임, 환경과 생명*, 서울.
- 조선일보(2017), 더 나은 미래와 IGI(Inno Global Institute)의 공동분석
- 중소기업중앙회(2013), *중소기업의 사회공헌활동 현황 및 영향 조사결과 보고서*, 중소기업중앙회.
- KOTRA(2013), *국제 CSR 동향분석 및 시사점*, KOTRA.
- 최은영(2012), *기업의 사회적 성과와 재무적 성과와의 관계 : 경제정의지수(KEJI) 중심으로*, 석사학위논문, 서울 여자대학교 대학원.
- Arenas et al.(2009), "The role of NGOs in CSR : Mutual perceptions among stakeholders," *Journal of Business Ethics*, 88(1), 175-197.
- Bowen, H.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers, New York.
- Carroll, A. B.(1991), "The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Friedman, M.(1970), "The social responsibility of business is to increase its profits," *The New York Times Magazine*.
- Gallego-Alvarez(2011), "Corporate social responsibility & innovation: A resource-based theory," *Management Decision*, 49(10), 1709-1727.
- Marrewijk. M.(2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate substantiality : Between agency and communion," *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- McGuire et al.(1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance," *Academy of Management*, 12(3), 66-78.
- Ministerium für Arbeit und Soziales(2018), *CSR Made in Germany*.
- Sandberg, K.(2012), *ISO 26000 Common Protocol*, ISO
- Vogel(2007), *The Market for Virtue : The Potential And Limits of Corporate Social Responsibility*, Bookings Institute Press.
- Votaw, D., and S. P. Sethi(1973), *The Corporate Dilemma : Traditional Values versus Contemporary Problems*, Prentice Hall, New York.
- 谷本寛治(2013), *責任ある競争力-CSRを問い直す*, NTT출판
- 田中宏司, 水尾順一(2004), *CSRマネジメント-ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任*, 生産性出版
- 三方よし研究所(2012), *近江商人の理念と商法*, Sun Rise출판
- 小倉榮一郎(2003), *近江商人の理念-近江商人家訓撰集*, サンライズ出版
- 末永國紀(2004), *CSRの源流「三方よし」 近江商人學入門*, サンライズ出版

淵上 清二(2008), *近江商人ものしり帖*, サンライズ出版

池田 潔(2018), *現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生*, ミネルヴァ書房

池田 潔(2018), *일본의 지방중소기업 CSR, CSV의 현황과 과제*, 한일중소기업CSR포럼 발표자료.

Nobuyuki Demise(2010), “CSR과 ISO26000 : 일본의 대응,” *국제노동브리프*, 18-25.

経済産業省(2004), *企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会 中間報告書*

#### <해외 온라인 자료>

経団連, 企業行動憲章(<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html>)

(검색일: 2019년 4월)

東京財団政策研究所, CSR研究プロジェクト (<https://www.tkfd.or.jp/research/result.php?ca=003055>)

(검색일: 2019년 4월)

三方よし研究所, <http://www.sanpo-yoshi.net/>

(검색일: 2019년 3월)

## **A Study on Activation of Corporate Social Responsibility (CSR) of Small and Medium-sized Businesses Focused on Japanese Case**

Kim, Young-woo<sup>1)</sup>

Lee, Myun-hun<sup>2)</sup>

### **Abstract**

Recently, the perception of Corporate Social Responsibility (CSR) has changed. Until now, corporate social responsibility has been recognized as a temporary means to improve the image of a company, but there is a growing recognition that it is a prerequisite for sustainable growth of the entity. Social responsibility of enterprises has altered according to the times and economic environment, and as the global value chain has become important, it has become a growth strategy for small and medium-sized exporters. Under these circumstances, CSR is increasingly an integral part of the activities of companies, and this is no exception for small and medium-sized enterprises. Nevertheless, Korean small businesses' CSR is still lacking, and so the case of Japan, where CSR has spread to small and medium-sized businesses despite the short period of time, is believed to give us policy implications.

In the Japanese case, corporate social responsibility has been traditionally passed down by Omi merchants in the 17th century. The social responsibility of a company they thought was summed up by the so-called "sanspo-yoshi spirit" that is beneficial to sellers, benefits to buyers and helps society. Based on the case of Japan's CSR, which has been applied smoothly even to its small and medium-sized companies, this paper intends to suggest the following policy implications. First, the establishment and dissemination of a national long-term plan is necessary. Second, it is urgent for smaller businesses to introduce their strategic CSRs. Third, CSR, which does mutual cooperation between large and small businesses, should be pursued.

**Keyword:** Corporate Social Responsibility (CSR), Korean Small Businesses' CSR, Japan's CSR, Mutual Cooperation, Social Value, Omi merchants, sanspo-yoshi

---

1)Author, Senior Research Fellow, Korean Commission for Corporate Partnership, kyw@win-win.co.kr

2)Corresponding Author, Korea Commission for Corporate Partnership, admhlee@gmail.com

## 저 자 소 개

- 김 영 우(Kim, Young-woo)
- 동반성장위원회 전문위원  
<관심분야>:공유경제, 4차 산업혁명, 생산성 혁신, CSR, CSV, 빅데이터, IoT

## 교 신 저 자 소 개

- 이 면 현(Lee, Myun-hun)
- 동반성장위원회 운영부장  
<관심분야>:CSR, CSV, 생산(성), 품질, 가치공학(VE), 산업안전