

유한킴벌리의 사회공헌활동과 기업경쟁력 (The Corporate Competitiveness and the Corporate Philanthropy of Yuhan-Kimberly)

안상형
서울대학교 경영대학 교수
최강화
서울대학교 경영대학 박사과정 수료

1. 서론

“우리강산 푸르게 푸르게“

이 문구는 이제 더 이상 우리들에게 낯설지 않거니와 오히려 친숙한 구절로 다가오는 캠페인 (campaign) 구호가 되었다. 이것은 유한킴벌리(Yuhan-Kimberly)가 1984년부터 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 라는 숲 보호 운동으로 대중매체를 통해 숲의 소중함을 알리고 숲 보호활동에 국민적 참여를 이끌어 내기 위한 운동이다. 이 운동은 자연과 인간이 어우러지는 삶의 공동체를 구현하려는 노력의 일환으로서 기업의 자연과 인간의 중간 매개체로서의 선도적인 역할을 보여 준 한 사례라고 할 수 있다.

유한킴벌리는 1970년 유한양행과 미국의 킴벌리클락의 합작형태로 창립된 이래, ‘소비자가 선호하는 유익한 제품과 서비스를 공급하여 위생문화 발전을 선도하고 건강과 복지 향상에 기여한다’ 는 것을 기업의 기본사명으로 하고 있다. 또한 인간 존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도의 경영이념을 기반으로 미래 지향적인 기업 문화를 키워 나가고 있다. 1971년 1월 크리넥스 티슈를 선보인 이후 뽀빠, 하기사 등 위생용품을 판매하여 위생문화를 선도하고, 건강과 복지 향상에 기여하는 사회공헌활동을 실천해 오고 있다. 1984년부터 숲 보호 활동을 전개하기 시작하여 생태보전활동의 전개, 환경교육프로그램의 진행, 환경교육책자 발간, 생태환경연구 지원 등 다양한 사회봉사 활동을 계속 펼쳐오고 있다. 또한 유한킴벌리는 ISO 14001 인증을 비롯하여 환경경영 및 윤리경영에도 선도적인 역할을 하고 있다.

유한킴벌리가 이와 같이 다양한 환경보호활동 및 사회공헌활동에 참여하고 있는 것을 어떻게

받아들여야 할 것인지에 대한 문제의 제기로부터 시대적·사회적 요구에 부응하려는 기업 전략의 일환으로서의 사회공헌 활동을 분석하고 나아가 기업의 사회적 책임의 인식이라는 명제에서 유한킴벌리의 다양한 활동들에 대한 분석이 필요하다.

기업의 사회적 책임에 대한 견해는 오랜 기간 동안 논란의 대상이 되고 있다. 기업은 그 본연의 목적인 이윤을 추구하는 과정에서 생산 및 고용 등의 행위를 통해 이미 사회에 대한 기본적인 책임을 다하고 있다고 주장할 수도 있다. 그러나 사회환경이 변화함에 따라 기업의 역할에 대한 사회적 인식은 달라지고 있다. 즉, 기업이 추구하여 얻는 이윤의 일부를 다시 사회로 환원하는 행위까지를 포함한 넓은 의미에서의 사회적 역할이 요구되고 있다. 또한, 기업은 기업 자체의 생존 뿐만 아니라 그것을 넘어서 성장 및 발전을 도모해야 한다. 그러기 위해서는 기업 자체의 경쟁력을 강화시키고 효율성을 제고하는 것 뿐만 아니라 기업이 활동을 하고 있는 사회와의 관계를 생각하지 않을 수 없게 된다. 즉, 기업은 시장 경쟁 속에서 살아 남아야 하는 경쟁의 압력과 사회발전을 저해해서는 안 된다는 규제의 압력 속에서 생존해야 하며, 성장을 위하여 기업 경쟁력 강화와 사회적 성과 제고를 동시에 달성해야 한다. 따라서 기업은 자기 자신 뿐만 아니라 여러 이해관계자의 시각을 연계시키는 사회적 네트워크(social network) 관점을 갖는 것이 매우 중요하다. 이는 기업이 전체 사회시스템에서 상호 의존하는 여러 사회조직 또는 구성기반(constituency)을 인식하고, 이들의 가치 또는 이해를 기업의 목적과 가치에 반영해야 함을 의미한다.

따라서 본 사례연구에서는 이와 같이 시대적, 사회적 요구에 부응하려는 기업 전략의 일환으로서의 유한킴벌리의 사회적 공헌, 나아가 사회적 책임과 가치창출 그리고 이와 연계한 기업의 경쟁력을 시스템 다이내믹스(system dynamics)의 관점에서 동적으로 살펴 보고자 한다.

2. 기업 사회공헌활동의 개념

기업의 사회공헌활동이라는 개념은 쉽게 이해되는 듯하면서도 그 정의를 명확하게 내리기는 쉽지 않다. 이는 이 개념이 종종 기업의 사회적 책임(social responsibility), 기업윤리(corporate ethics), 기업의 지역사회 활동, 기업의 박애(philanthropy) 등의 개념과 부분적 또는 전체적으로 혼동되어 쓰이기 때문이다. 일반적으로 돈, 시간, 의류, 식량 등 구체적인 것을 기부하는 것을 공헌이라고 하고, 기업의 사회공헌활동을 총칭하여 기업공헌이라 한다. 기업 사회공헌은 '기업과 지역사회 간의 상호 작용 활동'으로, 좋은 '기업 사회공헌'이란 기업이 지역민과 지역 조직들로부터 좋은 이미지를 확보하고 지역사회의 복지에 기여한다는 명성을 얻게 되는 것이라고 정의되지만, 이는 보통 기업이 사회적 책임 외에 갖는 문화적 책임 또는 생태/환경적 책임, 그리고 사회공익사업과 소수 계층을 위해 수행하는 자선 기부 등과 관계된 책임, 예컨대 사회복지사업이나 난민구제 등 기업이 기업시민으로서 맡아야 할 책임을 말하는 '사회봉사 책임' 활동을 포괄하는 의미로 쓰이기도 한다. 또한, 인간을 돕고자 하는 마음에서 출발하는 자선은 기업에서 자발적으로 실천하는 기업 자선활동과도 맥이 닿는다. 이들 개념간의 영역은 상호 중첩되는 부분이 많고 서로 유기적인 관련을 맺고 있기 때문에, 이들 사이를 철저히 구분하기 보다는 넓은 의미에서 포괄적으로 사용하는 것이 보통이다.

기업의 사회공헌활동은 사회가 기업에 기대하는 법적·경제적 역할 수행의 차원을 넘어서 기업이 보유하고 있는 자원을 적극적으로 활용하여 윤리적이며 자발적인 차원에서 사회와 바람직한 관계형성을 하기 위한 기업의 사회적 반응활동이라 할 수 있다. 다시 말해 기업의 사회공헌활동이란 기업이 수행하는 다양한 활동 가운데서 기업의 전통적이며 본질적인 경제활동을 넘어서 기업의 욕구(desire) 또는 선택에 의하여 사회적 활동에 자발적으로 참여하는 것이라 할 수 있다. 기업의 사회공헌활동은 본래의 경영활동과는 별도로 지역사회의 일원으로서 사회를 좀 더 좋게 만들기 위해 일정한 공헌을 하는 것으로서 일반적으로 기업과 개인이 행하던 전통적인 자선활동과 구별된다. 즉 순수한 차원의 자선보다는 기업 이윤과의 조화 속에서 자사의 장점을 발휘할 수 있는 영역을 특화하여 공헌활동을 하는 개념이다. 오늘날 기업의 사회공헌활동은 자선적·시혜적 차원에서 이루어지는 것에서 벗어나 점차 전략적 사회공헌의 추세로 변화하고 있다.

현대 사회에서는 기업경영의 중추적 기능의 하나로 기업의 사회공헌을 들 수 있으며, 이는 기업의 미래를 위한 필수 불가결한 선행투자로서 인식되고 있다. 이제 기업은 단순한 이윤 추구 집단의 차원을 넘어 사회의 생존과 발전에 중요한 역할을 담당하는 조직으로 사회적 위상이 높아졌다. 이러한 기업의 사회적 지위의 상승과 더불어 그에 상응하는 사회적 책임에 대한 요구도 높아지고 있다. 기업의 대외적 이미지가 경영성과에 미치는 영향 또한 갈수록 커지고 있으며 급격한 경영환경의 변화 속에서 장기적으로 우량기업, 국민기업이라는 이미지를 심는 것은 우수한 품질이나 일류 서비스 못지 않게 기업의 성공에 있어서 중요한 열쇠가 되고 있다. 특히, 글로벌 시대를 맞아 '기업시민'이라는 말이 생겨날 정도로 기업의 사회공헌은 국제적으로도 중요한 이슈가 되고 있다. 기업의 사회공헌은 미국, 유럽 등과 같이 오랜 시민사회의 발전단계를 거쳐 성장해 온 사회에서는 당연한 기본의무로 정립되어 있다.

유한킴벌리의 사회 공헌활동을 크게 살펴 보면, 환경 보전활동, 사회 복지활동, 임직원 봉사활동으로 구분할 수 있다. 환경 보전활동으로는 숲의 환경적, 경제적, 문화적 가치를 향상시킴으로써 국민의 삶의 질 향상에 기여하고자 하는 "다음 세대를 위한 푸른 노력-우리강산 푸르게 푸르게"운동이 있다. '우리강산 푸르게 푸르게'운동은 국유림 숲 가꾸기를 시작으로 숲 보호 캠페인과 학교 숲 가꾸기, 동북아 사막화 방지활동 그리고 북한 산림 황폐지 복구 활동 등 다양한 프로그램을 통해 자연과 인간의 조화로운 삶을 추구하고 있다. 사회 복지를 위한 프로그램으로는 고령화 사회에 사회적으로 소외 받는 노인들의 복지를 위한 노인 복지활동과, 1970년대 초반부터 30여년간 올바른 보건과 성에 대한 인식 제고를 위해 수행해 오고 있는 보건과 성 교육이 있다. 이는 주로 성에 관심이 높은 청소년들에게 자신의 성을 건강하게 바라보고 받아들이 수 있도록 하는 기본적인 교육이다. 또한 유한킴벌리 임직원들은 회사 경영 방침인 "사회 공헌"의 정신을 계승하여 조직적 또는 자율적으로 자신이 속한 지역사회의 이웃을 돌보는 일과 환경보호를 위한 활동을 실천하고 있다. 이와 같은 유한킴벌리의 사회적 공헌 활동들은 급격히 변화하고 있는 경영환경 속에서 윤리 경영과 아울러 새로운 이슈가 되고 있으며 이를 통한 기업의 경쟁력 강화와 사회 재투자로서 이어지는 선순환의 지속적인 피드백 관계를 유지하고 있다.

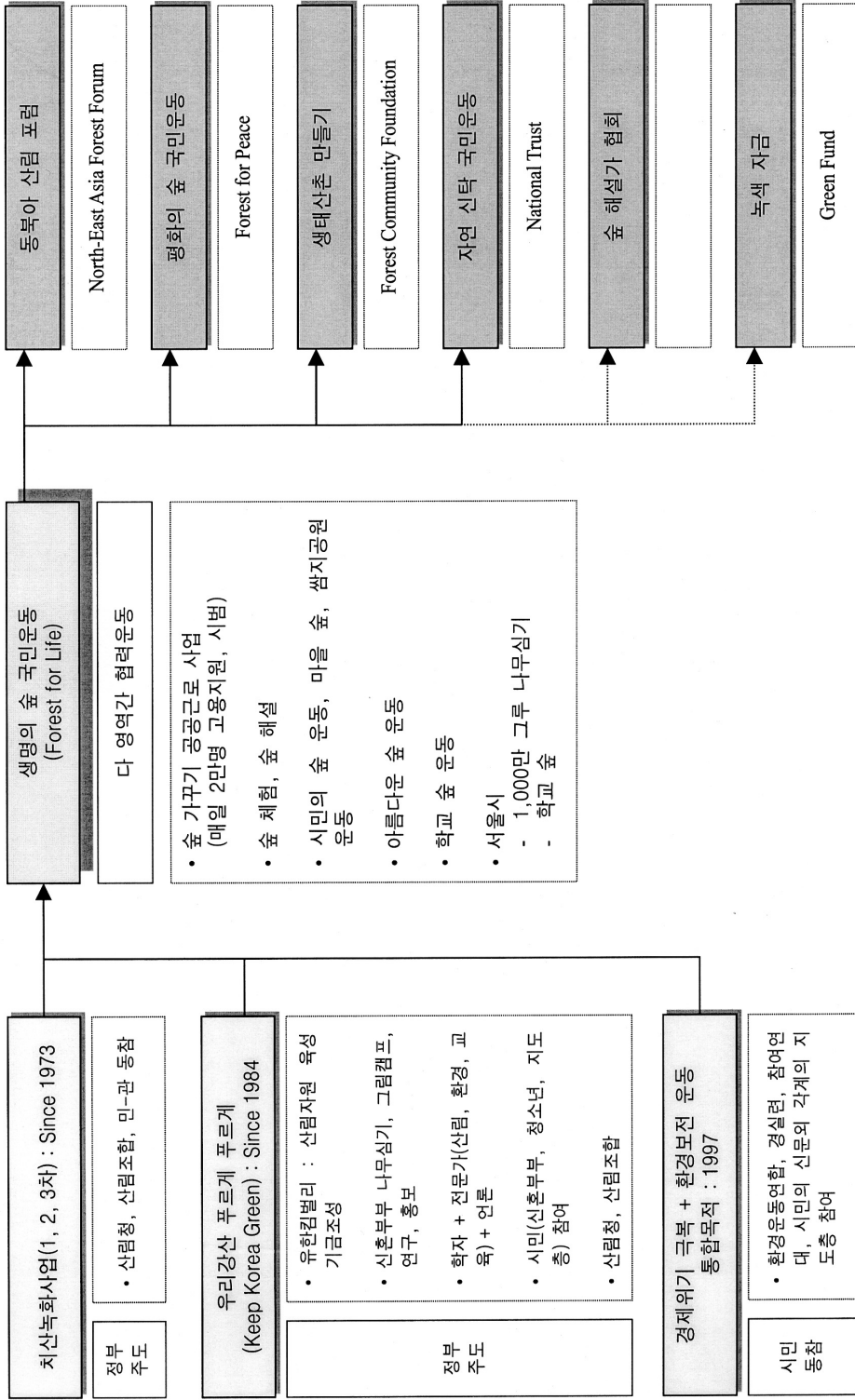


그림 1. 유한킴벌리의 숲과 환경 보호를 위한 활동들

3. 유한킴벌리의 사회 공헌 활동(1): 환경 보전 ‘숲 보호 운동’

유한킴벌리는 1970년 창립한 이래로 우리 나라의 위생문화 발전을 선도하고, 국민의 건강과 복지향상에 기여하는 사회공헌을 해 온 기업이다. 1984년 우리 사회에 필요한 일이 숲 보호 활동이라는 신념을 갖게 되면서부터 유한킴벌리의 사회공헌은 숲과 환경보호 활동에 집중하고 구체적인 대안들을 만들어 내고 있다. 이는 우리나라의 경우, 산지가 국토의 65%나 되면서도 임목 축적이 자연 선진국에 비해 1/3에 불과하고, 연간 강우량이 1,300억 톤이나 되면서도 물이 부족한 나라라는 여러 환경을 고려한 정책 대안이었다. 숲은 공기정화, 토양 보전, 수자원 정화 및 보전, 야생 동물 안식처 제공 등의 기능을 한다. 이러한 숲의 다양한 환경적 기능은 우리 세대 삶을 향상시키며 다음 세대에까지 그 영향을 미치게 한다. 이러한 의도로부터 유한킴벌리는 “우리강산 푸르게 푸르게”운동을 20년째 수행해 오고 있다. 유한킴벌리의 숲 사랑 운동은 산림 조성에 필요한 기금을 기탁하는 것에서부터 시작하여 물, 대기, 토양, 자연 선진국 등을 소재로 대중매체를 통한 계몽활동을 전개했다. 아울러 자연의 소중함을 체험할 수 있도록 신혼부부 나무심기 행사, 그린 캠프 등의 활동을 수행하고 있다. 나아가서는 미래에도 지속 가능한 숲과 환경의 대안을 찾도록 연구와 출판활동을 지원해 왔으며 또한 미래 세대를 위해 학교에 숲을 만드는 운동에도 적극적으로 협력하고 있다.

1997년 국가가 경제 위기를 맞아 IMF 체제에 돌입했을 때에는 그 동안의 경험을 바탕으로 범국민적인 숲 운동 전개를 주창한 생명의 숲 운동에 동참하였고, 뜻을 같이하는 전문가 그룹 및 환경 단체들과 협력 관계를 넓혀 나갔다. 더불어 숲과 환경에 대한 문제가 국경을 초월하여 전 지구적인 관심을 통해 구현되어야 한다는 점에서 북한과 동북아 지역에서 필요한 협력 활동에 나섰고 사회공헌 활동에서 보다 종합적인 시각을 가질 수 있게 되었다.

유한킴벌리는 이러한 지속적인 노력 외에도 미래 노령화 사회를 대비해 노인복지 향상 활동을 지원하고 있으며, 자연 친화적인 정서함양을 위해 시민들이 참여하는 문화공간 마련 및 운영을 후원하고 있다. 이러한 노력의 결과, 유한킴벌리의 임직원들도 사회공헌을 위해 솔선수범하게 되었고, 환경 경영은 기업을 이끌어 가는 핵심 원동력이자 기업 문화가 되었다.

유한킴벌리의 환경보전 사회공헌활동은 다음의 앞의 그림 1과 같이 요약될 수 있는 데, 1984년 도입 단계인 “우리강산 푸르게 푸르게”를 시작으로 성장 단계인 생명의 숲 운동 그리고 마지막 확장 단계인 평화의 숲 운동과 자연신탁 국민운동으로 전개 되고 있다.

3.1. 도입 단계: ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 프로그램을 통한 숲 보호 운동 전개

‘우리강산 푸르게 푸르게’는 숲의 환경적·경제적·문화적 가치를 향상시킴으로써 국민들의 삶의 질 향상에 기여하고자 하는 목적으로 1984년부터 20여년 동안 지속되고 있는 데, 이 프로그램에는 시범림 조성 사업, 환경 교육 사업, 숲 보호 캠페인, 숲 관련 책자 제작 및 보급 사업, 숲 관련 연구조사 등의 사업을 포함하고 있다.

첫째, 시범림 조성 사업은 민/관 전문가로 구성된 운영위원회에서 국유림 대상 자생적인 수종

의 나무심기와 혼효림 조성을 위한 숲 가꾸기 및 환경친화적 임도 개설을 추진하고 있다. 또한 건강한 숲을 만드는 데 필요한 숲 가꾸기 기금을 1984년부터 조성해 왔는데, 본 기금의 합리적이고 효율적인 운영을 위해 각 분야 전문가로 구성된 '우리강산 푸르게 푸르게 운영위원회'를 별도로 운영하였다. 이 위원회에서는 1984년부터 2003년까지 70회에 걸쳐 총 47억 6,000만 원의 기금을 조성하여, 465만 평에 500만여 그루의 나무를 심고, 1,748만 평의 1,563만여 그루를 대상으로 천연림 보육, 어린 나무 가꾸기, 숲아 베기, 비료주기 등의 숲 가꾸기 사업을 실시했다. 또한 숲을 가꾸기 위해 필요한 63.8킬로미터의 산길을 신설 또는 보수하였다.

둘째, 환경교육 사업으로는 숲 체험을 통한 미래 숲 전문가 양성을 위해 1988년부터 지속적으로 청소년 숲 관찰 캠프를 운영하고 있다. 그린캠프 프로그램은 숲의 수자원 함양, 수질 정화, 대기 정화 능력, 숲의 생물 다양성 및 문화체험 등으로 구성되며, 교육은 산림, 환경, 경제, 예술 등의 각 분야 전문가와 교수들이 담당하였다. 이 교육의 대부분은 숲 속에서 진행되어 도시 교육에 길들여진 청소년들에게 숨어 있는 감성을 일깨우고, 산의 맑은 물과 공기, 다양한 종의 동식물을 접함함으로써 자연을 통한 심리적인 안정감을 찾아주고 있다. 그린캠프는 매년 여름방학 기간을 이용하여 4일의 일정으로 2기에 걸쳐 개설되어 2003년까지 총 22기에 이르게 되었고 이를 통해 2,324명의 학생을 배출했다.

또한 1985년부터는 시민들에게 숲의 중요성을 알리고 숲 보호활동에의 참여를 독려하는 행사를 진행하고 있다. 나무를 심는 것은 태어날 미래 세대에게 풍요로운 삶을 주기 위한 노력이다. 유한킴벌리는 1985년 충북 제천시 백운면 화당리에 잣나무 묘목 1만 2천 그루를 심은 이래 매년 식목일에 즈음하여 자원봉사에 나선 신혼부부들과 나무를 심고 있다. 2003년까지 6,500쌍의 신혼부부들이 나무심기 체험을 같이할 수 있었으며, 이를 통해 국가 소유 산림지에 10만 9,100 그루의 나무를 심어 왔다. 또한 미래의 건강한 숲이 조성될 수 있도록 유한킴벌리는 나무가 잘 자라지 못해 개선이 필요한 지역과 적정한 수종을 선정하는 데에도 노력을 기울여 왔다. 현재 혼효림과 복층림 조성에 중점을 두고 진행하고 있다.

셋째, 대중 매체를 통해 숲의 소중함을 알리고 숲 보호활동에 국민적 참여를 이끌어 내며, 그 밖의 시민 환경운동 참여, 자원 봉사 참여를 이끌어 내기 위한 활동으로 '숲 보호 캠페인'을 전개하였다. 이 캠페인에서는 숲의 혜택과 숲의 기능, 숲 보호활동의 중요성 및 숲 보호활동 방법등에 대해 일반 시민과 단체들에게 정보를 전달하는 기능을 하였다. 또한 2001년부터는 숲에 관한 정보 사이트인 '포리스트 코리아(www.forestkorea.org)'를 운영하여 웹사이트 상에서도 숲 보호 활동을 전개하고 있다. 이는 정보화 시대를 맞아 인터넷을 사용하는 사람들을 위해 사이버 공간에서 숲과 관련된 지식을 공유하고 널리 알림으로써 숲 보호 운동의 인식과 확산을 위한 노력의 일환이다. '포리스트 코리아'는 1만여 페이지에 달하며, 한국의 수목도감, 숲 용어 해설, 숲 상식, 1천 여개의 국내의 추천사이트, 전국의 휴양림 정보, 수목 및 숲 보호 활동 단체 등을 소개하여 숲 정보 포털 사이트의 역할을 성실히 수행하고자 최선의 노력을 경주하고 있으며 숲과 관련한 유익하고 새로운 정보를 더욱 정확하게 알리는 데 앞장서고 있다.

넷째, 숲을 제대로 알리고 폭 넓은 인식을 공유하도록 숲 관련 책자 제작/보급 및 숲 관련 연구

조사 사업을 추진하였다. 이는 숲과 관련된 환경 보호 실천 사례나 해외 사례, 숲 가꾸기 등의 내용으로 1993년부터 6종의 환경서적을 제작하고 총 3만 3천여부의 책자를 일반 대중들에게 전달함으로써 숲 보호활동에 대한 국민적인 관심을 유발시켰다. 또한 다양한 환경 전문가들과 산림 전문가, 생태 전문가, 관련 환경단체들과의 공동 연구를 통해 환경교육의 활동 사례나 정책연구 등 숲에 대한 국민들의 관심 고조와 민간 환경 활동 활성화에 노력하였다. 그 동안 지원 건수는 38건에 이르며, 주요 내용으로는 '동북아 국가의 산림 황폐화와 실태 및 복구 대책 연구(1998)', 'IMF로 인한 실업자의 산림사업으로의 흡수 방안 연구(1998)', '21세기 생태산촌 만들기의 비전과 전망(2000)', '산림 선진국 사례연구(2001)' 등이 있다.

숲의 성장에 대한 시스템 다이내믹스 접근(system dynamics approach)

시스템 다이내믹스는 1961년 Forrester에 의해 소개된 분석 방법론으로 “정책과 의사결정과 구조 그리고 시간지연 등이 어떻게 상호 연결되어서 시스템의 성장과 안정성에 영향을 주는지를 밝히고자 하는 학문이다”라고 정의하였다. Senge는 시스템 사고라는 개념을 도입하여 시스템 다이내믹스의 유용성에 대한 광범위한 인식을 구축하게 되었다. Senge는 시스템 사고를 위한 기본단위로, 강화 피드백, 조절 피드백, 그리고 지연(delay)을 제시하였다.

시스템이란 일반적으로 “특정 목표를 공유하는 요소들의 집합”이라고 정의된다. 시스템에는 그 영역에 따라 여러 종류가 있을 수 있다. 기업, 환경, 경제, 국가, 생산, 재고 시스템의 특징은 시스템을 구성하는 요소들간에 공동 그리고 개별적 목표를 수행하기 위해 서로 교류하며(Checkland, 1981), 그 요소들간의 연관관계가 시간의 흐름에 따라 동적으로 변화한다는 것이다.

이 시스템 다이내믹스에서의 피드백은 서로 영향을 주는 어떤 상호작용의 흐름을 의미한다. 양의 피드백(또는 강화 피드백) 과정은 시스템의 성장 또는 반대로 쇠퇴의 원동력이며, 음의 피드백(또는 조절 피드백)은 목표 지향적인 행동이 있을 때 작용하여 시스템의 안정을 유지한다. 두 가지 피드백은 모두 지연(delay)을 내포하고 있는데 이는 행위의 결과가 점차적으로 발생하도록 영향의 흐름을 늦추는 요인이 된다. 이처럼 대상시스템 구성 요소들 간의 인과관계와 피드백 루프로 인해 대상 문제의 동적인 변화를 이해하고 예측하는 것은 쉬운 일이 아니다. 다음의 인과관계 다이어그램은 숲의 성장과정을 보여 주는 것으로 숲을 형성하는데 필요한 미네랄과 물, 흙 그리고 태양과의 역동적인 피드백 관계를 보여 주고 있다. 여기에서는 네 개의 음의 피드백 구조를 보여 주고 있는데, 각각의 음의 피드백 루프들이 서로 관계를 맺으면서 숲의 성장을 보여주고 있다. 시스템 다이내믹스의 큰 장점 중 하나는 대상 시스템을 피드백 루프로 축소 모델링한 후, 시스템의 현재 행태를 파악하거나, 앞으로의 행태를 예측하기 위해 시뮬레이션을 수행할 수 있다는 것이다.

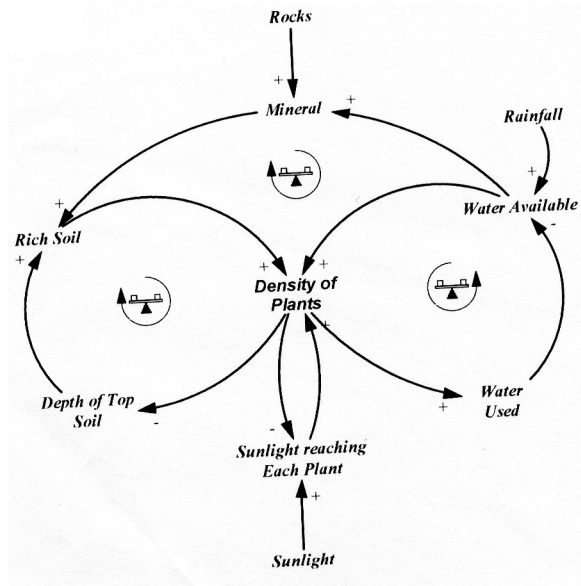


그림 2. 숲 성장의 Causal-Loop Diagram

3.2. 성장 단계: 생명의 숲 국민운동(Forest for Life)

유한킴벌리는 보다 많은 국민들이 숲 보호 활동에 참여하는 것을 돕고자 각 환경단체들과 협력하여 각종 사업을 지원하고 있다. 그 협력사업의 일환으로 유한킴벌리의 주도로 '생명의 숲 (forest for life)' 국민참여 운동을 전개했다. 생명의 숲 국민운동은 1998년 창립된 숲 보호 시민단체로, 유한킴벌리는 생명의 숲 창립 당시부터 함께 IMF의 국가 경제 위기에서 자칫 잊기 쉬운 '자원으로서의 미래 숲 가꾸기 사업의 중요성'을 국가적으로 환기시켰을 뿐 아니라, 숲 가꾸기 사업을 통해 대규모의 고용창출 효과를 내는 데 협력해 왔다. 현재에도 생명의 숲 국민운동과 시

표 1.

연도	주요 협력 활동
1998년	생명의 숲과 문학의 만남, 생명의 숲 음악회, 육림의 날 대학생 임할 후원
1999년	숲 가꾸기 기금 지원, 국제 환경 박람회 생명의 숲 전시관 운영 후원
2000년	생명의 숲 기금 지원, 산림 선진국 벤치마킹 후원, 제1회 아름다운 숲 전국대회 공동주최
2001년	생명의 숲 기금 지원, 산림 선진국 벤치마킹 후원, 제2회 아름다운 숲 전국대회 공동주최, 열대림 조사 후원, 시범림 조사 후원, 영국의 숲 보호활동 사례연구, 생태공원 연구활동 지원, 국제 환경교육 협력체제 구축
2002년	생명의 숲 기금 전달, 제3회 아름다운 숲 전국대회 공동주최, 숲 보호 활동 활성화 워크샵 후원, 생명의 숲 홍보물 제작 후원, 학교 숲 사례연구, 도시 숲 보호 연구

민 참여 프로그램, 교육·홍보·문화활동 등에서 협력하고 있다. 또한 유한킴벌리의 임직원들도 자발적으로 회원가입 후 자원봉사를 통해 우리 나라 숲을 건강하게 만드는 일에 동참하고 있다.(표 1 참조)

3.3. 확장 단계: 숲 보호 단체와의 협력을 통한 숲 보호 운동 확장

유한킴벌리는 1998년 이후 '생명의 숲', '평화의 숲', '동북아 산림 포럼', '생태산촌 만들기 모임' 등 각종 환경 단체들과 총 130건의 협력활동을 수행하여 왔는데, 이러한 협력에는 국내와 더불어 북한지역의 황폐화된 산림복구 지원활동 및 동북아 지역에서 사막화 방지를 위한 활동도 포함되어 있다. 그 외에도 유한킴벌리는 천리포 수목원, 학교 숲 만들기, 내셔널트러스트 운동을 후원하면서 숲 보호 및 환경 보호를 위해 기업과 단체, 시민이 함께 협력할 수 있는 지속적인 네트워크를 형성해 나가고 있다.

• 동북아 산림포럼(North East Asia Forest Forum)

유한킴벌리는 1998년부터 산림훼손으로 인한 중국, 몽골 등 동북아 지역의 사막화를 방지하기 위한 동북아 공동의 활동에 참여하고 있다. 이는 동북아 사막화 방지 및 산림 생태 복구를 위한 현지 조사, 나무심기, 연구 활동 및 학술 행사 지원, 출판 등의 활동에 협력하고 있다. '동북아 산림포럼'은 1999년 한국, 중국, 몽골 등 동북아의 산림 생태 학자들이 주체가 되어 동북아 지역의 산림 생태 복원, 사막화 방지 연구 및 실행을 위해 설립한 단체로서, 2000년 몽골 지부에 이어 중국 지부가 설립되어 동북아 산림 생태계 보호를 위한 네트워크 활동을 하고 있다.

유한킴벌리는 이러한 활동의 일환으로 한·중·몽골의 공동노력 창출에 기여하기 위하여 동북아 산림포럼에 참여를 함으로써 지역 네트워크를 구축하고, 역내 협력 활동을 증대시키고 있다. 또한 한·중 우호림 조성을 위하여 중국 산림 황폐지에 나무심기 활동에 참여하고 있으며, 중국 서부 사막화지역 공동조사를 통해 황사 발원지 조사에도 참여하고 있다. 또한 여러 연구 및 조사

표 2.

연도	주요 협력 활동
1999년	국제 워크숍 및 환경교육 프로그램 후원, 임업백서 연구 및 출판 후원, 동북아 사막화 방지 연구 후원
2000년	중국 사막화 지역 나무 심기 후원, 산림체험 코스 개발, 중국 사막화 현지 조사 참여, 동북아 보호지역과 보전 정책 비교 연구 후원, DMZ 환경 보전 심포지엄 후원, 중국사막화 지역 산림 생태 복원 현지 조사, 북한 산림 황폐지 복구를 위한 양묘장 복구 활동 참여
2001년	산림과 문명 출판 후원, 동북아 사막화 방지 위한 사진 및 자료집 제작 후원, UNDP 북한 양묘장 복구기금 전달, 한국의 임업과 산림 영문판 제작 후원
2002년	국제 산림회의 후원, 한중 대학생 나무심기 행사 후원, 한중 대학생 미래 환경지도자 교류 활동 후원, 몽골 사막화 지역 나무 심기 후원

활동을 통하여 동북아 환경정책연구 등에도 앞장서고 있다.(표 2 참조)

• **평화의 숲 국민운동(Forest For Peace)**

‘평화의 숲’은 1999년 북한의 산림 복구를 통해 한반도 환경 보전에 기여하자는 목적으로 창립된 단체이다. 구체적으로 ‘평화의 숲’은 북한의 산림복구를 통해 근본적으로 북측의 식량, 식수, 에너지난 극복을 돕고, 이를 통해 한반도 환경보전에 기여하자는 목적 하에 추진되는 국민운동이다. 1999년 창립 이후 북한의 산림복구 및 보호에 필요한 나무종자, 묘목, 장비 등 지원, 북한 관계자와 임업협력을 위한 전문가 회의 개최, 북한 산림 및 농업 복구에 관한 세미나 개최 등의 활동을 해 왔다.

유한킴벌리는 평화의 숲과 함께 북한 숲의 황폐화 현황을 국민에게 알리고 복구 활동에 동참하는 일과 산림 황폐지 복구 물자 전달, 양묘장 조성 활동 지원에 협력하고 있으며, 사원들도 자발적으로 모금 활동을 통해 성금 지원을 한 바 있다. 평화의 숲은 주로 북한 산림 및 농업 복구를 위한 장비 지원, 세미나와 임업 협력을 위한 전문가 회의 개최 등을 주도하고 있다.(표 3 참조)

대북 숲 관련 주요 활동을 남한과 북한으로 나누어서 살펴보면 표 4와 같다.

표 3.

연도	주요 협력 활동
1999년	북한 산림 복구 물자 구입 기금 기탁, 홍보물 제작 후원, 사원 모금액 기탁
2000년	극장용 홍보물 제작 후원, 세계환경단체와 교류 후원, 북한 산림 황폐지 현지 조사 후원, 북한 산림 복구 물자 구입 기금 기탁, 북한 청소년 학습용 노트 제작 지원
2002년	북한 산림 황폐지 현지조사 후원, 북한 양묘장 조성 기금 전달

• **생태산촌 만들기(Forest Community Foundation)**

‘생태산촌 만들기 모임’은 1999년 자연과 조화되고, 도시와 농촌의 균형있는 발전과 국토의 효율적이고도 지속 가능한 활용을 위해 생태산촌을 만들고, 도시와 산촌의 주민들이 공동체가 되어 산촌 문화를 일구어 나가자는 취지로 설립된 단체이다. 유한킴벌리는 생태산촌 만들기 모임과 함께 산촌 조사, 생태산촌 연구, 생태산촌의 설계 및 조성을 위한 활동을 하고 있다.(표 5 참조)

• **자연신탁 국민운동(National Trust)**

유한킴벌리는 자연과 문화 자산이 개발이라는 명목 하에 모습을 잃어가고 있음을 안타깝게 여기던 중 2000년 1월부터 시민들의 기증이나 모금 등의 실질적인 참여를 통해 환경 가치를 지키려는 시민 환경운동인 내셔널트러스트 운동이 일어나자 이에 참여하게 되었다. 내셔널트러스트 운동이란 시민들의 자발적인 모금이나 기부·증여를 통해 보존가치가 있는 자연자원과 문화자산을

표 4.

남한	년 월	북한
평화의 숲 1/2/3차 지원	99.5/6/11	-
평화의 숲 캠페인 CF 상영	00.2	-
평화의 숲 4/5/6차 지원	00.4.7.9	-
	00.6	제네바 제 2차 AREP 원탁회의
	00.8	고성군 산림피해지역 시찰
	00.10	내각 - 식수 10개년 계획 공포
	01.3	평양, 평남, 자강도 산림피해지역 시찰
평화의 숲 7차 지원	01.4	-
동북아 산림/UNDP 양해각서 체결	01.6	-
동북아산림 1차 지원	01.7	통천, 희천, 노지 양묘장 건설용 (연 1,000만 그루)
평화의 숲 8차 지원	01.11	평양 순안지구 온실 양묘장 건설용 (연 200만 그루)
평화의 숲 9차 지원	02.5	

표 5.

연도	주요 협력 활동
1999년	일본 생태 산촌 탐방 코스 개발 및 보급, 유기 농산물 먹기 운동 참여
2001년	산촌 실태 조사, 소개 책자 제작 후원, 생태산촌 사례 조사 후원, 일본 중산간 지역 사례 조사 후원
2002년	생태산촌 주택 설계 공모전 후원, 녹색 관광 홍보물 제작 지원

확보하여 시민 주도로 영구히 보전·관리하는 시민환경운동이다. 유한킴벌리는 내셔널트러스트가 진행하는 보전 가치가 있는 자연 및 문화 유산 지역을 발굴하고 알리는 활동, 해당 지역을 보호하는 활동, 그리고 선진국의 사례 조사 활동을 지원하고 있다.

• 학교 숲 운동

1998년부터 유한킴벌리는 숲 보호 단체인 생명의 숲, 산림청 전문가, 대학교수와 함께 보다 본격적이고 체계적으로 학교에 숲을 만드는 활동에 참여하고 있다. 우리 나라 9천7백여 개의 학교 운동장은 약 5천4백만 평에 이르지만 대부분 흙먼지가 날리고 담장과 회색 콘크리트 건물들에 둘러싸여 청소년들은 자연과 생명 존중에서 조금씩 멀어져 가고 있다. '숲이 있는 학교 만들기' 운동을 통해 친자연적 청소년 교육환경 조성을 통한 청소년의 정서 함양, 생명존중사상 고취, 과학

적 사고능력 배양, 도시림 확보 및 지역유대 강화 등의 효과를 볼 수 있다.

유한킴벌리는 1995년 자연 친화적인 교육 환경 조성을 위한 학교 숲 만들기 지원 경험을 바탕으로 이후 대사회적인 제안 활동을 통해 이 사업을 구체화시켰다. 또 학교 숲 운동과 관련된 단체들과 협력해 심포지엄, 토론회, 워크숍 개최 및 선진 사례 견학 등의 지원을 해 나가고 있다. 구체적으로는 교육활동, 교육자료 개발 및 보급, 수목 지원, 전문가 자문활동, 시범학교 운영(전국 301개교), 학교 숲 위원회 운영, 총 1,500개 학교에 학교 숲 매뉴얼 책자 및 CD-ROM 무상 보급 등의 활동을 펼치고 있다.

1) 학교 숲의 경관적 기능

숲이 도시의 경관을 보호한다는 의미는 단순히 시각적 관점에서뿐만 아니라 생물과 무생물을 포함한 전체 도시생태계까지를 포함한다. 회색의 도시에 가로수나 숲이 만드는 녹색공간은 도시민들에게 자연에 대한 향수를 불러일으키고, 도시의 삭막함을 덜어주는 중요한 의미를 지닌다. 이와 같이 도시에 존재하는 숲이나 혹은 나무들이 모여 소규모의 띠를 이루는 수림대는 도시의 황량함을 덜어주는 기능을 한다. 학교에 숲을 조성하고자 시도하는 것은 생태도시(eco-city, green city, ecopolis) 또는 환경 공생형 도시로 접근하고자 하는 하나의 시도라 할 수 있다.

2) 학교 숲의 환경적 기능

(1) 소음방지기능

숲은 숲 속의 공기, 토양, 나무줄기, 잎이나 가지 등으로 구성되어 있어 소음을 차단하는 일종의 생물장벽의 구실을 한다.

(2) 대기정화기능

도시의 숲은 오염물질과 분진, 유해가스등을 줄여주고 이산화탄소를 흡수하고 산소를 공급하는 대기정화기능을 가지고 있어, 우리의 생활환경을 공해원으로부터 보호해주고 있다.

(3) 기후환경 개선기능

도시 사이사이에 숲이나 수림대가 있으면 시가지의 온도가 낮아지고 부분적인 하강기류가 발생해 도시기후를 개선한다. 또 열섬 현상을 방지하고 시가지내부에 신선한 공기를 도입하는 통풍구 역할을 해 도시환경개선에 매우 효과적이다. 학교 숲이 조성되면 여름철의 냉방비, 겨울철의 난방비를 30%까지 줄일 수 있다는 연구보고가 있듯이 학교 숲은 경제적으로 실질적인 혜택을 안겨줄 수 있다.

또한, 학교 숲을 만드는 과정을 통해 학교와 지역사회와의 유대를 돈독히 하면서 자원봉사활동의 장을 마련하고 환경교육의 기회를 가짐으로써 환경에 대한 인식을 한 차원 높일 수 있다.

숲은 살아 숨쉬는 훌륭한 교재라 할 수 있다. 학생들은 숲에서 여러 가지 체험활동을 통해 자연 생태계에 대한 지식을 얻을 수 있다. 또한 숲이 우리에게 주는 환경적, 문화적 기능과 자연자원의 체계적이고 지속적인 관리의 중요성에 대한 이해도 자연스럽게 터득할 수 있다.(표 6 참조)

표 6.

연도	주요 협력 활동
1995년	학교 숲 운동 시작, 한국과학기술원 나무심기와 학교 숲 만들기 지원
1998년	학교 숲 만들기 매뉴얼 제작 및 보급, 학교 숲 설계, 수목, 숲을 이용한 교육 프로그램 개발
1999년	학교 숲 기금 기탁, 학교 숲 워크숍, 세미나 등 지원, 연구 활동 지원, 시범학교 1차 선정(10개 학교) 지원
2000년	학교 숲 기금 기탁, 학교 숲 워크숍, 세미나 등 지원, 연구 활동 지원, 시범학교 1차 선정(20개 학교) 지원
2001년	학교 숲 기금 기탁, 학교 숲 워크숍, 세미나 등 지원, 연구 활동 지원, 시범학교 1차 선정(24개 학교) 지원
2002년	학교 숲 기금 기탁, 학교 숲 워크숍, 세미나 등 지원, 연구 활동 지원, 시범학교 1차 선정(15개 학교) 지원

4. 유한킴벌리의 사회 공헌 활동(2): 문화·사회복지·자원봉사 활동

유한킴벌리는 숲 관련 공헌활동뿐만 아니라 다양한 문화·사회복지·자원봉사 활동 등을 수행하고 있는데, 여기에는 ‘자연을 사랑하는 문학의 집’ 후원을 비롯하여 노인 복지 향상 노력과 자원들의 자원 봉사활동들이 포함된다.

4.1. ‘자연을 사랑하는 문학의 집·서울’ 후원

유한킴벌리는 서울 남산 기슭의 숲과 접해 있는 자연환경 속에 자리한 ‘문학의 집·서울’을 개관하여 시민과 함께 나눌 수 있는 열린 문화 공간을 마련하고 운영 지원을 통해 문학인들에게 창작 의욕을, 시민과 청소년들에게는 문학을 통한 ‘맑은 마음 갖기 운동’을 펼치고 있다. 문학의 집을 만드는 일은 외국에 비해 우리 나라에는 문학의 집이 제대로 갖춰져 있지 않아 문학인들이 안타깝게 여기고 있다는 사실을 알게 되면서부터 시작되었으며, 2000년 1월 생명의 숲 공동위원장이었던 유한킴벌리의 문국현 사장과 당시 한국여성문학인회 김후란 회장이 주축이 되어 추진하게 되었다. 2001년 10월에 서울시의 협조를 받아 서울 남산 기슭에 적절한 장소를 마련했고, 기존 시설물의 개보수를 유한킴벌리가 담당하여 현재 ‘자연을 사랑하는 문학의 집·서울’ 개관의 기틀을 마련하였다.

그리하여 개관된 ‘문학의 집·서울’은 문학과 문학 사랑하는 시민들이 교감을 나누는 공간으로 활용되고 있다. 수요 문학광장 시간에는 평소 시민들이 만나고 싶어하는 문학인을 초청하여 강연을 듣고 있으며, ‘음악이 있는 문학마당’ 시간에는 음악, 시낭송, 신문 낭송을 통해 예술인과 시민이 자유롭게 만나는 장이 되고 있다. 또 문인들의 친필전, 부채전 등 다양한 전시회를 여는 공간으로 활용되고 있다.

4.2. 노인 복지 향상

노인생활의 질을 향상시키기 위해 유한킴벌리가 한발 앞선 노력을 경주하고 있다. 유엔은 오는 2005년 전세계 60세 이상 노령인구가 20억 명에 달할 것이라고 예측한 바 있는 데, 이러한 고령화 경향과 관련하여 유한킴벌리는 1994년부터 노인들의 삶의 질 향상을 위해 정부, 학계와 파트너십을 갖고 활동을 진행해 오고 있다.

1) 연구·조사 활동 지원

2026년 우리 나라는 65세 이상의 인구가 1,000만 명을 돌파할 것이라고 예측되고 있는데, 이는 사회적으로 노인 인구 증가에 따라 파생되는 노인 문제 해결 및 노인 복지 증진의 대책이 필요할 때가 되었음을 의미한다. 이에 유한킴벌리는 노인 문제 해결을 모색하는데 도움이 되고자 중요 연구활동 지원에 앞장 서 왔다. 유한킴벌리가 지원한 대표적인 연구조사로는 '노인생활의 실태조사와 그에 필요한 정책적 과제(1994)', '노인과 가족의 장기 요양 서비스 이용에 대한 태도(1998)', '지방화 시대의 지역 노인 및 재가 노인 복지 서비스의 현황과 과제(1998)' 등이 있다. 이러한 자료들은 노인복지 정책을 수립하는데 좋은 자료로 널리 활용되고 있다.

2) 효 캠페인과 세미나를 통한 노인 문제 사회 확산

유한킴벌리는 노인 문제의 현실을 돌아 볼 기회를 갖고자 1995년 국민일보와 함께 신문지상에 서 시리즈로 '효를 찾읍시다' 라는 노인 문제 캠페인을 벌인 바 있으며, 지면상의 81.2%의 일하고 싶다는 의지를 가진 노인들 이야기와 소외된 노인들의 형편, 사회적 무관심 등을 소개했다. 또한 전문가들과 정책 대안을 제시하면서 노인들을 이해할 계기를 마련하는 노력을 기울인 바 있다.

유한킴벌리는 세계 노인의 날 기념 세미나를 1995년부터 후원하고 있는 데, 첫째 '한국의 노인 복지 정책과 과제' 라는 세미나를 시작으로 매년 보건복지부와 성공회 대학교와 함께 세미나를 통해 노인 문제 공론화 및 대안 모색의 장을 마련하고 있다.

3) 노인 관련 시설 및 사이버 복지관 후원

연구 활동이 미래 지향적이라면 민간 주도로 진행되는 복지시설 지원은 현재형이라고 할 수 있다. 유한킴벌리는 재정적으로 자립 되지 않은 복지관이나 사회 복지단체 등을 선정하여 노인들에게 필요한 성인 위생 안전 팬티와 화장지 등을 지원하고 있으며, 우리 나라 노인복지를 공부하는 전국의 사회복지학과 학생들을 위한 성공회대학교와 산학협동으로 사이버 복지관인 '늘 푸른 복지관' 을 열고 1999년 10월부터 운영해 오고 있다. 이를 통해 학생들이 직접 지역 사회의 복지사업 발전을 위한 체험 기회를 제공할 수 있도록 커뮤니티를 마련하고 있다.

4.3. 사원들의 자원 봉사활동

유한킴벌리의 사회공헌 활동은 사원들의 자원 봉사가 활발한 기업 문화를 만들어 내고 있다. 유한킴벌리의 사원들은 회사의 정신을 이어 받아 자신들이 속해 있는 지역 사회와 시민 사회의

일원으로서 사회와 이웃을 돕기 위해 자발적으로 나서는 문화를 성숙시켜 가고 있다. 이러한 일을 통해 사회에 대한 책임감을 갖고 자신이 맡은 분야에서 좋은 제품과 서비스를 공급하는 일에 최선을 다하고 있으며, 더 나아가서는 윤리 경영, 환경 경영, 신뢰 경영의 기틀을 마련하고 있다.

1) 숲 환경 보호 활동의 실천

유한킴벌리에 입사하게 되면 우선 경영방침인 사회공헌을 체득하기 위한 별도의 프로그램에 참가해야 하는 데, 우선 직접 숲에 가서 숲 가꾸기 자원봉사 체험 프로그램에 참가하게 되고, 이후 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인의 나무심기 체험 프로그램에서도 자원봉사자로 참여하도록 독려 받는다. 이 과정은 회사가 추진하는 사회공헌 활동에 대한 이해를 높여 주며 아울러 숲의 중요성에 대해서도 정보를 공유하려는 회사의 방침이다. 또한 기존의 사원들도 숲 가꾸기 자원봉사에 적극적으로 참여하도록 유도함으로써 회사와 사원들의 유대감 형성에도 기여하도록 하고 있다.

또한 유한킴벌리는 2000년 창립 30주년을 기념해 공장 숲 가꾸기 운동을 전개하고 있으며 이는 지역의 녹지공간 확보뿐만 아니라 사원들의 자연친화적 정서함양에 기여하며, 그린공장의 새로운 모델로 모범이 되고 있다. 그리고 군포, 대전, 김천지역에 위치한 생산공장과 물류센터의 사원들은 자신의 지역을 위해 1사 1산 1하천 정화 운동에도 동참하고 있으며 김천 공장의 경우에는 지역사회를 위해 2001년부터 연 2회에 걸쳐 지역사회 정화활동 실시를 정례화하고 있다.

2) 이웃과 나누는 사랑의 자원 봉사

유한킴벌리의 각 사업장과 사업부의 사원들은 봉사활동 팀을 구성하여 다양한 사회 봉사활동을 수행하고 있는데, 특히 사랑의 헌혈 운동이나 복지 시설의 자원봉사 그리고 사원 아내들의 이웃들과 나누는 김장 김치 사랑은 그 한 예라 하겠다. 또한 유한킴벌리의 여사원 동호회인 '유리안회'는 매년 불우이웃돕기 바자회를 개최해 어려운 이웃을 생각할 수 있는 기회를 가지며 바자회를 통해 얻은 수익금을 복지시설 등에 전달하는 등 다양한 활동들을 전개하고 있다.

5. 기업의 사회공헌 활동과 기업 경쟁력

일반적으로 기업의 사회공헌활동은 즉각적인 이윤으로 환수될 가능성이 거의 없다고 볼 수 있다. 또한 기업의 경쟁력에 즉각적인 영향을 주지 못한다. 그럼에서 불구하고 기업이 사회공헌활동에 참여하는 동기는 기업의 생산성과 연관한 이기적 동기에서부터 이타주의(altruism), 기업시민정신(corporate citizenship), 마케팅 전략, 자기봉사(self serving) 등 여러 가지로 설명될 수 있다.

첫째, 이타주의적 사고에서 자선은 기업의 사회공헌활동을 설명하는 가장 오래되고 보편적인 동기이다. 자선은 오랜 전통으로서 사회의 혜택을 보다 많이 받은 개인이나 집단이 사회의 혜택을 받지 못한 대상에게 자발적으로 물질적인 도움을 주는 이타주의적 행위를 말한다. 따라서 기업의 자선활동이란 기업이 반대급부를 기대하지 않고 현금 또는 재화를 제공하는 것을 말한다. 이러한 이타주의적이고 자선적인 동기에 의한 사회참여활동은 초기에는 기업차원에서 행해지기 보다 기업가의 개인적인 차원에서 이루어졌다. 그러나 이러한 이타주의 모델만으로 기업의 사회

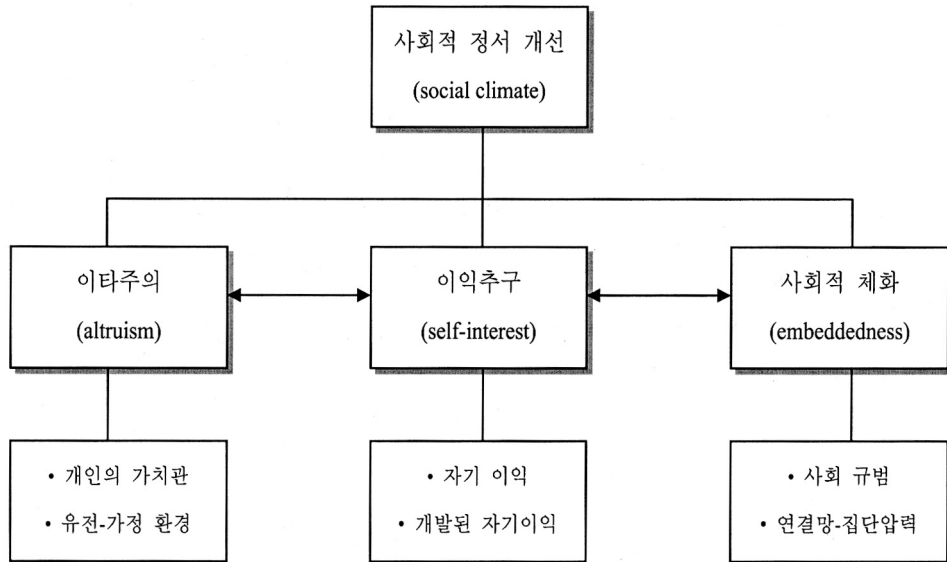


그림 3. 기업의 사회공헌의 동기

공헌활동을 설명하기에는 부족한 점이 있다. 왜냐하면 이 모델은 기업의 이윤 극대화 모델이나 다른 전략적 목표들에 의한 동기를 간과하고 있기 때문이다.

둘째, 이윤극대화 관점에서는 기업의 사회공헌활동은 기업의 다른 기능이나 활동들과 마찬가지로 직접적인 금전적 이득을 얻기 위해 이루어진다고 본다. 이 관점에서는 기업은 그들이 사회공헌활동을 함으로써 경제적 이익을 직접적으로 얻을 수 있는 한 사회공헌 활동을 지속적으로 수행하는 '계몽화된 자기이익'이란 이론의 관점에서 기업의 사회공헌활동을 관찰한다. 기업이 사회공헌활동을 통해 아무런 이득도 얻을 수 없다면 사회공헌활동은 해도 그만 하지 않아도 그만이다. 그러나 사회공헌활동을 통해 얻을 수 있는 것이 많고 그것이 단기적·장기적으로 기업의 이윤창출에 도움이 되기 때문에 기업들은 좋은 기업시민의 역할 등을 참여 이유로 들며 사회공헌활동에 참여하게 된다는 것이다. 바로 이와 같은 이해관계를 '교화된 또는 계몽화된 자기이익(enlightened self-interest)'이라고 하며, 기업들은 그러한 이익 때문에 사회공헌활동을 전략적으로 활용하거나 기업 경영의 핵심 기능의 하나로 통합한다. 바로 이러한 면에서 기업의 사회공헌활동은 전략적이게 된다.

셋째로 사회적 체화의 관점은 사회공헌활동이 전략적인 차원에서 동기화 된다는 점에서는 이윤극대화 관점과 비슷하다. 그러나 기업은 혜택을 극대화하기 위하여 사회공헌활동에 참여하지만, 이는 투자에 대한 경제적 반대급부를 형성하기 위해서가 아니라 정치와 제도적인 관점에서 권력을 잡고 정통성을 얻기 위해 사회공헌활동에 참여한다는 점에서는 차이가 있다. 기업들이 항상 주주의 이익을 가장 기본으로 하는 것에는 변화가 없지만 기업은 자신을 둘러싸고 있는 좀 더 광범위한 환경을 보호하기 위하여 어떤 일이라도 할 용의가 있다는 것이다. 모델에 따르면 기업의 사회공헌활동의 목표는 정치적인 환경에서 문제가 있는 행위자들은 포섭하여 기업의 편으로

끌어들일 뿐 아니라, 정부의 간섭이 증가하는데 대한 대안으로 사적 주도력을 세움으로써 기업의 자율성을 보호하는데 있다. 기업이 중점적이면서도 고도의 지역사회 이벤트를 지원할 때 생기는 기업 사회공헌활동의 한 가지 명백한 결과는 기업에 대한 긍정적인 이미지가 형성된다는 것이다.

이와 같은 기업의 사회적 공헌에 대한 다양한 동기에서 기업의 사회공헌은 할 것인가 말 것인가의 문제가 아니라 기업의 전체 전략에서 한 부분으로 다루어야 할 것인가 전문가에게 완전히 맡겨야 할 것인가의 문제가 되었다고 할 수 있다. 미국의 경우에는 1970년대에는 기업공헌이 자선과 사회적 의무에 대한 수행 차원에서 이루어졌으나, 현재는 주의 깊게 설계된 공헌 시스템은 사회뿐 아니라 기업에게도 혜택을 줄 수 있다는 믿음이 받아들여지고 있다. 자선의 전략 문제는 무시되어 오기 쉬웠고 다른 기업활동보다 비교적 덜 중요하게 여겨져 상대적으로 적은 액수가 투입되어 왔으나, 이 적은 액수가 기업의 이미지와 마케팅, 경쟁력 부분에서 효력을 발생할 수 있다고 하였다. 그는 또한 기업의 전략적 자선은 기업에게 호의적인 기업 풍토를 조성하고, 기업 이미지를 높이며, 직원들의 삶의 질을 향상시키고, 노동력의 질을 높일 수 있다고 하였다. 또한 기업의 사회적 공헌활동들은 적절히 관리될 때 자선은 기업에게도 혜택을 줄 수 있다고 하였다. 기업의 자선활동은 오늘날과 같이 어려운 시장환경에서 기업이 필요로 하는 경쟁력을 제공해 줄 수 있으며, 기업의 자선활동이 기업의 가치와 사명을 반영할 때, 긍정적인 기업 아이덴티티가 생긴다고 하였다. 이것은 그 기업으로 하여금 공중들과 커뮤니케이션을 할 새로운 길을 제공해 주며, 경쟁에서 우위에 설 수 있도록 한다. 또한 전략적인 자선은 기업의 직원들을 공동의 목표로 결합시킬 수 있다고 하면서, 강한 자선 프로그램은 직원들의 도덕심과 자긍심을 증가시킬 수 있다고 하였다. 직원들도 기부를 하거나 자원봉사 등을 통해 이에 참여하면서 자사에 대한 존경과 헌신을 새롭게 경험할 수 있는 것이다.

이와 같이 기업이 수행하는 사회공헌활동은 만족스러운 환경을 제공함으로써 노동력의 질을 향상시키고 직원들의 애사심을 제고하며, 기업 이미지를 높임으로써 공중의 신뢰를 획득하고 우수 인력을 잠재적으로 확보하는 등 그 기업에게 호의적인 기업 환경을 제공해준다고 할 수 있다. 사회 책임활동을 지원함으로써 기업은 지역사회뿐 아니라 그 자체의 생존에 투자하는 것이다.

공익연계마케팅(cause-related marketing)은 기업의 자선행위를 기업이 전략적으로 이용함으로써, 궁극적으로 기업의 이익을 증대시키는 형태를 말한다. 기업들은 기업시민으로서 자신의 이익을 사회의 이익과 연결시킬 수 있는 방법을 탐색하면서 자신의 이해관계를 추구하는 것이다. 즉 기업시민들은 자신의 이윤추구를 위한 전략과 사회의 복지를 조화시키려고 하고, 자사의 모든 부분이 사회와 유리되지 않도록 운영할 방법을 모색하는 것이다. 공익연계마케팅은 기업이 소비자의 욕구에 응답하고, 마케팅 목표를 성취해 나가는 과정에 있어서 기업과 비영리단체가 사회적 욕구나 사회문제 해결을 전제로 파트너십을 형성하는 전략적 동맹유형이다. 따라서 이는 순수한 의미의 자선이나 기부가 아니라 윈윈(win-win)전략에 기초한 파트너십의 형태이다.

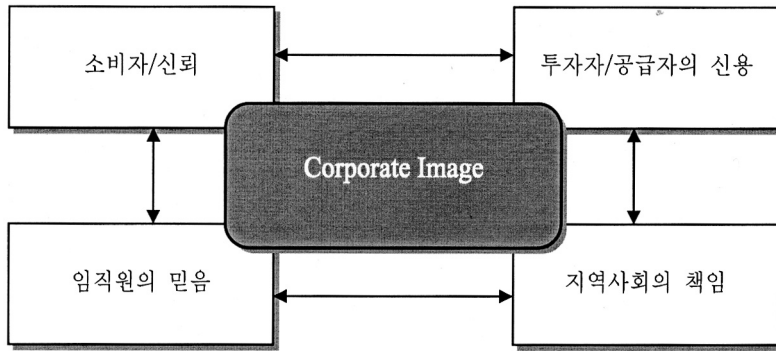


그림 4. 기업의 이미지와 기업 구성요소와의 관계

6. 유한킴벌리의 기업 이미지와 기업 경쟁력

6.1. 사회공헌 활동과 기업 이지지 제고

능동적인 기업의 사회책임활동은 공중의 긍정적인 인식을 획득했을 때 비로소 기업 경영에 도움이 된다. 주의깊게 선택되고 효과적으로 언론에 보도된 기업의 사회공헌활동은 공중에게 그 기업이 사회에 기여하는 훌륭한 시민(good citizen)이자 사회의 지도자라는 이미지를 심어줄 수 있다. 이는 또한 잠재적으로 적대적인 정책 결정자들에게 기업의 경제 행위를 제한하도록 하는 공중의 압력을 경감시켜 줄 수도 있다. 반면 이러한 기업 아이덴티티(identity)를 심는데 실패하게 되면 대기업을 신뢰하지 않는 경향을 가진 매체와 공중, 일부 정치인에 의하여 기업은 공격받기 쉽고 시장의 유연성과 이윤 획득에 해를 입을 수도 있다. 따라서 사회책임활동은 지역사회의 요구에 대한 응답일 뿐 아니라 기업의 사회적·정치적 위치에 대한 정당성을 고양시킴으로써 전체적인 이윤까지 제고시키는 활동인 것이다. 기업 이미지 향상은 기업 경영의 각 부문에 개별적인 영향력을 발휘하는 데, 기업의 이미지는 직접적이건 간접적이건 소비자나 투자자/공급자, 지역사회 그리고 기업의 각 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치고 있다.(그림 4 참조)

6.2. 유한킴벌리의 기업이미지 개선

1) 유한킴벌리의 광고와 기업 이미지

유한킴벌리는 1984년 국토 녹화사업의 기금조성을 위해 주력상품인 크리넥스 티슈 매출액의 1퍼센트를 산림청 산하 산림중앙 위원회에 기탁하여 관리운영하기로 결정하였다. 그리고 이와 때를 같이하여 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인의 막을 올렸다.

일련의 광고들이 근 20여년 동안 하나의 주제를 통해 꾸준히 유지되고 있다는 사실 하나만으

로도 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인은 광고의 새로운 면모를 보여 주었다는 의의를 갖고 있다. 광고는 기업상황이나 기업정책 변화에 민감하게 반응해야만 하는 기업 수단이기 때문에 대체로 일시적이며 단기적인 특징을 갖고 있다. 그러나 광고의 효과는 단시간 안에 측정, 평가되기 어려울 뿐 아니라, 많은 경우에 오랜 기간에 걸쳐 그 효과가 나타나기 때문에 광고가 단기적 효과가 없다는 이유로 매체에서 사라지는 것은 기업경영의 효율성이라는 측면에서도 바람직하지 않다. 이러한 의미에서 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인의 의의는 바로 광고의 효과를 충분히 살릴 수 있을 정도로 장기적이었다는 것과 오랜 기간 동안 일관되게 기억되도록 하는 데 많은 기여를 하였다. '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인이 생명력을 유지할 수 있는 것은 무엇보다도 기업의 최고경영자 및 캠페인 담당자들의 적극적인 지원이 있었기 때문이다. 그러나 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인이 나름대로의 성공을 거두었음에도 불구하고 이에 못지않은 한계점을 갖고 있다. 이러한 한계점은 주로 녹색마케팅과 관련하여 발생하는 것들이다.

이러한 한계에도 불구하고 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인은 여러 가지 중요한 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 캠페인의 초기에 숲과 자연의 중요성을 소비자에게 알려 주었고 더 나아가 기업이 환경에 대해서 많은 역할을 해야 하며 또 어떻게 할 수 있는가를 보여주었다. 둘째, 기업광고와 공익광고를 조화 있게 동시에 수행함으로써 기업의 사회적 역할과 기업이익을 함께 추구할 수 있는 가능성을 제시하였다. 이러한 수행은 기존의 '최소비용, 최대이윤'의 개념이 '적정한 이윤, 사회공헌'의 개념으로 전환될 수 있는 계기를 만들었다. 셋째, 이미지 광고로서의 우수함도 빼놓을 수 없는 성과였다. 이미지 광고들이 기업들 사이에 차별화되어 있지 못하고 막연하고도 추상적인 내용을 담고 있는 경우가 많은 것에 비교하면 이 캠페인의 광고는 이러한 문제점을 극복한 진일보한 광고물로서의 의의가 크다고 볼 수 있다.

2) 유한킴벌리의 광고 전개과정

우리나라에서는 유한킴벌리가 1984년 '우리강산 푸르게 푸르게' 라는 슬로건으로 나무심기사업을 시작하면서 실시한 기업이미지 광고가 국내 그린마케팅광고의 효시라고 볼 수 있다. 유한킴벌리는 광고의 전개를 크게 3단계로 나눠 시행하였는데, 자세히 살펴보면 다음과 같다.

(1) 제1단계(5년간 실시: 1984-1988년)

이 시기에는 소비자층을 대상으로 제품 차별화를 위한 기업이미지 차원의 사회공익적 광고로 전개하였다. 즉 조림기금 조성(판매 매출액 중 1%를 나무심기에 투자)사업에 소비자가 자사 제품을 구입함으로써 기여하게 됨을 소구하였다. '우리강산 푸르게 푸르게' 라는 슬로건을 사용하였고, 시각적 표현은 푸른 나무와 울창한 숲을 소재로 한 사진을 등장시켰다. 또한 트레이드 캐릭터를 제작하여 광고를 비롯한 모든 그래픽 제작물에 사용하여 시각적 통일성을 꾀하도록 하였다.

(2) 제2단계(2년간 실시: 1989-1990년)

제2단계에서는 1 단계에 실시한 제품 차별화 성격의 광고를 완전히 탈피하여, 기업이미지를 위한 본격적인 그린마케팅 차원의 광고를 실시하는 데, 소비자에게 나무심기 사업의 지속적 전개를 강조시키고, 이와 관련된 사회 공익적 행사와 환경관련사업에 적극 지원함을 알려 소비자와의 지

속적 공감대 형성을 유도하였다.

(3) 제3단계(1991-현재)

2 단계의 캠페인을 계속 지속적으로 전개 시켜 자사에 대한 소비자의 애착심과 호의적 이미지를 형성하였으며 사회 유명인사를 등장시켜 기업의 고급이미지와 신뢰감을 구축토록 노력하였다. 광고의 소구대상을 자사제품이용 소비자층뿐만 아니라 비소비자층 일반으로까지 확대하였으며 자연을 소재로 한 일러스트레이션과 서정적인 수필형식의 카피로 전개시켜, 카피 내용의 신선한 충격과 함께 레이아웃의 참신성이 돋보이도록 표현했다. 이와 같이 전개된 광고를 바탕으로 기업의 소비자 인지도가 96%에 이르렀으며, 광고 캠페인 전개 후 소비자 선정 우수업체 국내 기업들 중 14위에 랭크되었다. 또한 동종업계 중 캠페인광고 실시 이전에는 소비자 인지도가 2위였으나, 캠페인광고 실시 후에는 1위로 올라섰다. 또한 2003년 한국산업의 기업이미지대상에서 생활용품-위생용품 부문의 1위로 최우수상을 수상하고 또한 윤리경영부문에서도 유한킴벌리의 문국현 사장이 윤리경영 최우수상에 수상되었다.

6.3. 기업 이미지와 기업 경쟁력(1): 소비자의 신뢰와 종업원 만족 측면

Manheim과 Pratt은 기업의 이미지가 기업의 경쟁력의 원천이라는 사실을 인식하고 기업들이 이미지 제고를 목적으로 다양한 사회공헌활동을 수행하고 PR 전문가들을 이용하여 지역사회에 대한 기업의 의무를 다하기 위한 프로그램들을 실행토록 하고 있으나, 방대한 자원이 기업의 사회책임활동에 투입되고 있음에도 불구하고 공중들은 이러한 사실을 알지 못하고 있거나 제대로 평가하고 있지 않다고 주장했다. 결과적으로 기업들은 그들이 사회책임활동에서 얻기를 희망하는 혜택을 제대로 얻지 못하고 있다는 것이다.

기업이미지는 개인의 특성에 따르는 신념, 생각, 감정, 그리고 인상 등에 의해 형성된 특정 기업에 대한 이미지를 의미한다. 따라서 기업이 자신의 이미지를 갖고 있는 것이 아니라 사람들이 기업에 대한 이미지를 가지고 있는 것이다. 기업이미지 형성에 영향을 줄 수 있는 통제 가능한 변수들을 중심으로 이미지를 관리하는 것은 매우 중요한 일이다. 사람들이 어떤 행동을 나타내는 것은 감각, 인지, 감정, 사고 등의 활동이 가져온 결과이다. 따라서 소비자의 행동을 결정하는 가장 큰 요소 중 하나는 이미지라고 할 수 있다. 소비자의 행동은 '실체로서의 기업'이 아니라 '이미지로서의 기업'에 대하여 취해진다는 것이다. 소비자는 정신적 노력을 줄이고 매번 재평가하는 번거로움을 줄이기 위해 이미지를 이용한다.

무형의 자산인 기업에 대한 이미지와 신뢰는 그 기업의 상품이나 서비스 판매에 미치는 영향은 실로 막대하다. 소비자가 구매를 결정할 때 상품이나 서비스와 기업을 같이 고려한다. 소비자들은 기업 이미지와 호감 그리고 신뢰가 가는 기업과 거래를 원하기 때문이다. 기업 이미지를 통한 공익연계마케팅은 이와 같은 경영환경 속에서 기업의 신뢰와 이미지를 강화하여 소비를 촉진시키는 것뿐만 아니라 격변하고 있는 경영환경 속에서 기업의 성장을 촉진할 수 있는 새로운 전략으로 자리 잡고 있다. 과거에는 양질의 상품과 서비스를 저렴한 가격으로 소비자에게 제공하고 고용을 창출하며 그 활동으로 생긴 이익을 다시 사회에 재투자하는 것으로 기업의 역할을 다한

것으로 간주되었다. 그러나 지금은 기업을 둘러 싸고 있는 다양한 공중들과의 역학관계 속에서 '사회와 조화된 기업'으로 인지되어야만 기업이 성장, 발전할 수 있다. 즉 실제로 소비자의 이익을 이해하고 소외된 계층을 돌보고 쟁점으로 떠오르는 사회적 문제에 관심을 가지면서 공익적인 관점에서 지원해야 한다. 그리고 이러한 활동들이 언론이나 여론 주도층에 전달되어 가시화되고 인구에 회자되면서 궁극적으로는 소비자들로부터 좋은 기업 이미지와 신뢰를 얻을 수 있는 것이다. 이러한 관점에서 보았을 때 유한킴벌리는 기업 광고와 사회공헌 프로그램을 체계적으로 연계하여 기업 이미지를 통한 공익연계마케팅을 전략적으로 활용한 기업 중의 하나이다.

기업이미지에 대한 기존의 실증연구에서는 첫째, 기업 이미지 제고 수단의 영향력 분석, 둘째, 기업의 이미지를 구성하는 요인분석, 셋째, 기업의 이미지가 구매의사결정에 미치는 영향 분석 등 주로 세가지 방향에서 이루어져 왔다. 대부분의 연구에서는 기업이미지가 구매행동에 직접 혹은 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Herbig과 Milewicz는 기업의 평판이 좋을수록 소비자들은 그 기업의 신제품에 대해 우호적이 될 확률이 커진다는 것을 밝히고 기업과 제품을 성공시키기 위한 기업이미지의 중요성에 대해 논하였다. 기업의 이익에 영향을 미치는 요소는 무수히 많으며, 이 많은 요인들이 기업의 단기적 이익에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하는 것은 매우 어려운 작업이다. 실증적으로 이를 규명하기 위해서는 "기업이익"의 개념을 조작화 (operationalization)하는 작업이 선행되어야 하며, 이에 영향을 미치는 각 개별 변수들을 찾아내어 이에 미치는 영향의 정도를 규명하여야 한다. (그림 5 참조)

유한킴벌리는 1984년 8월부터 '우리강산 푸르게 푸르게(Keep Korea Green)'라는 슬로건으로 꾸준히 캠페인을 벌여 나무를 심고 자연을 사랑하는 우리 나라 대표적 환경친화 기업으로 알려져 있다. 환경의 중요성이 점점 더해가고 있는 요즘에 환경 단체들이나 소비자 단체들에게 가장 먼저 성토의 대상이 될 수도 있는 기업에도 불구하고, 유한킴벌리는 오히려 1999년 한 웹사이트에서 실시한 환경친화적 기업 설문조사에서 1위를 차지했다. 이 회사의 이미지 광고는 기업광고라기 보다는 공익캠페인 광고에 더 가까우며, 또한 광고 내용도 맑은 물, 깨끗한 공기, 숲 속의 생명보호, 자연의 친구들이라는 테마로 환경의 중요성을 일관되게 전개해 왔고, 이러한 컨셉에 맞게 자연사랑 실천 프로그램도 함께 추진해 오고 있다. 이와 같은 유한킴벌리의 기업광고는 노출량으로 보면 대기업의 광고에 비해 연간 10분의 1수준이지만 구체적인 실천 프로그램들과 연계되어 있기에 기업의 신뢰를 높이는 데 훨씬 효과적이다. 그리고 장기적인 캠페인을 통해 얻은 명

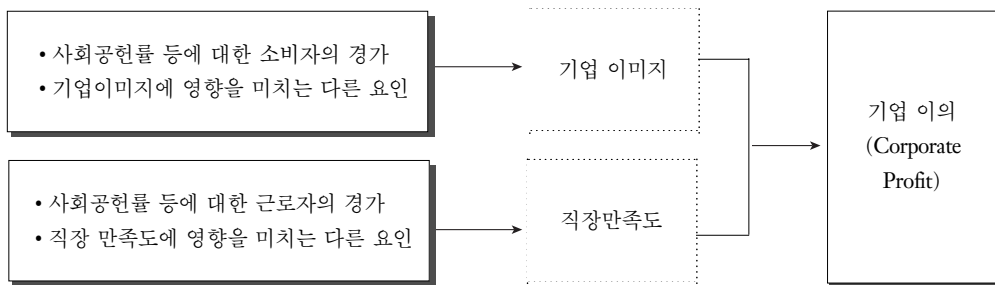


그림 5. 기업이미지와 직장만족도의 기업이익과의 관계

성은 각각의 제품들에 대한 소비자의 충성도(loyalty)로까지 이어져 경쟁력 있는 기업으로 확고한 기반을 잡아 가고 있다.

따라서 본 유한킴벌리 사례 연구는 기업의 이미지에 대한 소비자들의 평가와 고객의 충성도 그리고 이익으로 연계되는 과정과 기업의 이미지에 따른 직장으로서의 기업에 대한 근로자들의 만족도를 기업이익에 대한 대리척도로 측정하여 이러한 각각의 변수에 영향을 미치는 변수들간의 상호 관계를 동적 시스템으로 분석하였다.(그림 6 참조)

기업의 이미지 제고는 유한킴벌리 제품 구매 고객에게 직접적인 자긍심을 가져다 준다. 또한 구전효과(word-of-mouth effect)를 통해 새로운 고객에게 기업의 이미지가 심어지고 새로운 고객들은 유한킴벌리의 제품을 구입하는 고객으로 전환된다. 이는 기업에 이익을 가져다 줄 수 있으며 이는 또한 투자를 위한 원천으로서 기업은 사회 재투자를 촉발시킨다. 여기에서 사회적 공헌이나 기타 다양한 봉사활동을 위한 재원이 마련되면 이는 사회봉사활동으로 재투자되면서 기업의 이미지는 다시 개선되는 선순환의 고리를 갖게 된다.

또한 기업의 이미지는 그 기업에서 일하는 근로자들에게도 만족감을 주며 이는 다시 근로자의

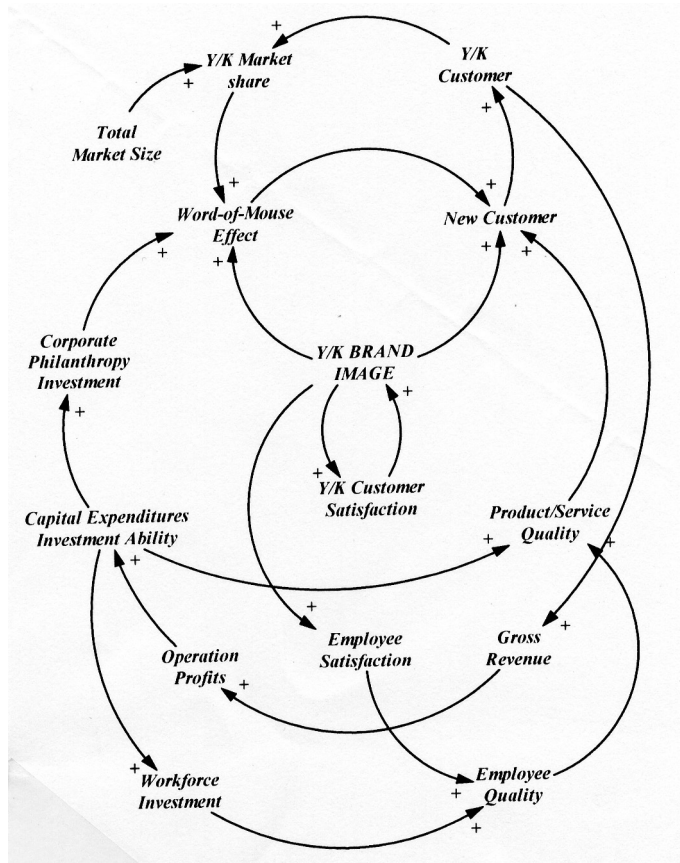


그림 6. 기업 이미지와 기업 경쟁력: 시스템 다이내믹스 접근법

제품이나 서비스의 노동의 질(quality of work)로 연결되며 이를 통해 우수한 제품이나 서비스를 창출할 수 있다. 이는 또한 소비자나 근로자에게 만족을 가져다 주는 피드백의 연결고리를 갖게 된다.

유한킴벌리의 경우, 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도라는 5가지의 경영방침을 정하고 근로자들이 마음껏 창조력을 발휘할 수 있는 참여적 자율경영을 그 이념으로 추구하고 있다. 이에 따라 각 사업본부에 권한을 대폭 위임하고 경영방침에 어긋나지 않으면 종래의 관습이나 형식, 의례 등을 과감히 버릴 수 있도록 권장하고 있다. 이런 다양한 근로자 참여와 공감의 경영원칙이 근로자들의 근로의 질 향상에 기여한다. 아울러 다양한 사회봉사활동 프로그램을 근로자 자신들이 주체적으로 수행함으로써 기업에 대한 인식과 사회에 대한 인식을 제고하게 된다. 또한 기업 사회공헌활동은 기업의 주변 환경을 개선시킴으로써 기업의 생산 활동과 직접 관련된 직-간접 비용을 감소시킬 뿐 아니라 기업이미지를 높여 기업이 생산 활동을 할 때 치러야 되는 간접비용을 낮춰 줄 수 있는 효과를 가져다 주어 결국 기업의 이윤증대에 기여하게 된다. 이러한 효과로 기업은 사회공헌활동의 수준을 결정하게 되며, 만일 사회공헌활동의 증대효과가 이윤감소효과보다 크다고 판단하게 될 때, 기업의 경영진은 사회공헌활동에 참여하게 된다.

최근의 미국의 인사관리 전문 경영 컨설팅회사인 휴잇과 매일경제의 공동조사 결과 '한국의 최고 직장' 1위로 유한킴벌리가 선정되었는데, 이는 유한킴벌리의 투명 경영 철학으로 회사와 직원 간의 신뢰구축과 직원의 마음을 움직이는 경영 시스템 그리고 사회적으로 봉사하는 기업이라는 기업이미지의 조화 속에서 나타난 결과이다. 이러한 결과에서 보여지는 것처럼 투명하고 비전 있는 기업 그리고 남과 더불어 사는 가치철학을 전달할 수 있는 기업이야말로 미래에도 무한한 성장을 가속화시킬 수 있는 기업으로 평가되고 있는 것이다.

6.4. 기업 이미지와 기업 경쟁력(2): 투자자/공급업자와의 관계 측면

사회공헌과 기업 이미지 개선 그리고 기업 경쟁력 관계에서 투자자나 공급업자와의 관계 또한 중요한 부분이다. 기업이 제품이나 서비스를 생산하는 데 있어서 여러 가지 면에서 비즈니스 파트너를 찾게 되고 이에 는 하청공급업자나 납품업자 그리고 투자자 등 여러 가지가 있다. 과거에 기업에서 파트너를 선정하는 기준은 단순한 비즈니스 성과측면에서 판단되었으나 지금의 경영환경에서는 그 기업의 환경적 건전도나 기업의 이미지, 명성 등이 중요한 판단 요소로 작용하고 있다. 또한 기존의 연구에 의하면 공급업자나 납품업자의 태도변화 측면에서 기업 이미지가 좋은 기업과 그렇지 못한 기업간에 긍정적인 태도변화 정도가 약 15% 정도의 차이를 보이고 있을 정도로 기업의 사회적 공헌은 기업의 경쟁력을 결정짓는 중요한 요소로 부각되고 있다. 또한 환경경영을 수행하는 기업의 경우에는 거래처와의 협력에서 기존 보다 훨씬 용이해짐을 보여 주고 있다.

기업의 사회공헌과 투자자의 인식변화에 대한 기존의 연구를 보면 기업의 사회공헌이 기업의 이미지 향상에 기여하고 나아가 기업의 가치를 상승시킴으로 인해 투자자들은 사회공헌이 많은 기업들에 대해 호의적인 자세들을 보이고 있다. 사회공헌이나 기타 환경경영은 단기적으로는 비용을 발생시켜 기업의 자금을 압박하고 기업의 수익성을 떨어뜨릴 것으로 보이나, 장기적으로는 오히려 기업에 가치를 높여 주는 주요 동인이 되고 있다. 즉 소비자들의 기업에 대한 이미지 개선

과 이를 통한 수익증대는 기업의 재무제표를 건실하게 만들며 이는 또한 기업의 재투자를 통한 지속적인 성장을 가능하게 하는 원동력이 되고 있다.

또한 한 기업이 어느 지역에 입지하여 존속함에 있어서 그 지역민과의 관계 나아가 일반대중과의 관계를 고려하지 않을 수 없다. 환경문제나 지역사회의 균형 발전이라는 명제 하에서 기업의 지역 내에서의 활동들은 지역사회와의 공생을 지향하면서 서로 협력하는 조력자로서의 역할도 아울러 수행해야 한다.

7. 마치면서

21세기는 기업이 경영환경의 한 영역으로서 환경문제나 기업의 사회공헌활동을 다루던 시각에서 벗어나 기업경영에 가장 중요한 요소로서 환경 경영, 윤리 경영, 기업의 사회적 책임 등을 부각시키고 있다. 특히 기업의 사회적 책임으로서 나아가 더불어 사는 사회의 주체로서 기업의 사회적 공헌과 책임은 중요하다 할 수 있다. 따라서 기업의 생존전략으로서 기업의 사회적 공헌활동이 갖는 의미는 모든 경영전략에 우선시 된다고 볼 수 있다. 이와 같은 상황에서 요구되는 것은 이러한 사회의 압력에 대응할 수 있는 실질적인 해법 및 도구들을 개발하고 보편화시키며 기업이 앞장서서 이와 같은 사회적 균형을 이루도록 노력하는 것이다. 기업의 존재의 목적은 소비자들에게 질 좋은 유/무형의 재화를 값싸게 제공하는 것이고 또한 이 소비자들은 기업에 기업운영에 필요한 인적, 물적, 금전적 자원을 공급한다. 기업은 소비자 집단과 그들을 둘러싸고 있는 다양한 환경들을 보호하고 그들이 자생적으로 성장하는 데 일조를 해야 한다. 기업의 사회적 책임은 바로 이러한 논리에 의해 형성되는 것으로 유한킴벌리와 같이 지식경영, 품질경영, 윤리경영, 환경경영을 실천해 나갈 때, 그 기업은 이익보다 더 큰 가치가 있다는 것을 깨닫게 될 것이며, 항상 종업원과 고객과 기업을 둘러싼 모든 이해 당사자들과 협력하면서 선도할 수 있는 기업으로 다시 태어날 것이다. 역사를 돌이켜 볼 때, 50년 이상 살아 발전을 지속하는 세계 초일류기업은 윤리경영, 경영혁신, 이익 창출, 고객 만족들을 먼저 생각하면서, 인류의 생명과 존엄성과 삶의 질을 향상시키려 노력한 기업들이었음을 우리는 마음속 깊이 새겨야 할 것이다.

■ 유한김빌리의 사회공헌활동

구분	세부 프로그램	기간	목적	내용	사업 실적(2002년 현재)
우리 강산 푸르게 푸르게 프로그램	시범림 조성	1984~	숲의 환경적·경제적·문화적·사회적 가치를 향상시킴으로써 국민들의 삶의 질 향상에 기여함	민/관 전문가로 구성된 운영위원회 국유림 대상 자생적인 수종의 나무심기, 혼효림 조성을 위한 숲가꾸기 및 환경친화적 임도 개설 숲가꾸기 자금 조성	사업 실적(2002년 현재) 나무심기: 465만 평/500만 그루 식재 숲가꾸기: 1,748만 평/1,563만 그루 천연림 보육, 어린나무 가꾸기, 비료 주기, 병충해 방제, 임도 신설/보수 (63.8km)
	환경교육 - 청소년 숲 관찰 캠프	1988~	숲 체험 활동을 통한 미래 숲 전문가 양성	대상: 전국 여고생 교육내용: 숲의 수자원 함양, 수질 정화, 대기 정화능력 강사: 산림, 환경, 경제, 과학 분야 등의 전문가(자원봉사 참여)	총 22기 2,324명 학생 수료
	환경교육 - 일반인 나무심기 체험교육	1985~	시민들에게 숲의 중요성을 알리고 숲 보호 활동에의 참여를 독려하기 위해 시민초청 나무심기 행사 개최	대상: 일반 시민 교육 내용: 숲 체험, 전문가와 함께 나무심기	총 20회 1만3,000명 참여
	숲 보호 캠페인	1984~	대중매체를 통해 숲의 소중함을 알리고, 숲 보호활동에 국민적 참여를 이끌어 내며, 그밖에 시민 환경운동 참여, 자원봉사 참여를 이끌어내기 위한 활동	숲의 혜택, 숲의 기능, 숲 보호활동의 중요성, 숲 보호활동 방법 등	기업 우수 캠페인 사례로 선정 대한민국 광고대상, 소비자가 뽑은 좋은 광고상 등 총 29회 광고상 수상

■ 유한김벌리의 사회공헌활동(계속)

구분	세부 프로그램	기간	목적	내용	사업 실적(2002년 현재)
	숲 관련 책자 제작/보급	1990~	숲의 중요성 전달, 숲 보호활동에 대한 국민들의 참여를 확대	총 7종(43만6,000권)	주요책자: 지구를 구하자(구입/보급) 1만2,000부 새 세대의 숲을 위하여 1만부 녹색공동체를 위한 실천 5,000부 환경일기장 40만부 나무를 심은 사람(구입/보급) 2,000부 숲이 있는 학교 5,000부 희망의 숲 2,000부
	환경 연구/조사	1995~	환경 전문가 양성, 숲에 대한 국민들의 관심과 민간환경 활동 활성화	주요 연구분야: 숲 보호활동 및 정책 연구, 환경교육 활동사례, 숲 보호 민간 자원봉사 참여, 수자원 보호 주요 참여자: 학자, 민간 연구소, 시민단체	'동북아 국가의 산림 황폐화와 실태 및 복구 대책 연구(1998)', 'IMF로 인한 실업자의 산림사업으로 흡수 방안 연구(1998)', '21세기 생태산촌 만들기의 비전과 전망(2000)', '산림 선진국 사례 연구(2001)' 등 총 38건
	동북아 사막화 방지 활동	1998~	산림훼손으로 인한 중국, 몽골 등 동북아 지역의 사막화를 방지하기 위한 동북아 공동의 활동에 참여	한·중·몽골의 공동노력 창출 지역 네트워크 구축, 여내 협력 활동: 동북아 산림포럼 참여 한·중 우호림 조성: 중국 산림 황폐지 나무심기 활동 참여 황사 발원지 조사: 중국 서부 사막화 지역 공동조사 연구 및 조사: 동북아 환경정책연구 등	동북아 산림포럼: 한국, 중국, 몽골 등 동북아 지역의 산림생태 복원, 사막화를 방지하기 위한 동북아 협력 민간단체, 현재 한국, 중국, 몽골, 일본의 산림생태학자들이 참여하고 있으며, 2000년 몽골 정부에 이어 중국 정부가 설립되어 동북아 산림 생태계 보호를 위한 활동을 펼치고 있다.

■ 유한김벌리의 사회공헌활동(계속)

구분	세부 프로그램	기간	목적	내용	사업 실적(2002년 현재)
	북한 산림황폐지 복구활동	1999~	북한의 산림복구 활동을 통한 북측의 산림환경, 생태보전 및 식량난 극복 지원	나무종자, 묘목, 장비 등의 지원 대국민 참여 캠페인 전개 북한 현지조사 활동 북한내 양묘장 건설	평화의 숲: 북한의 산림복구를 통해 근본적으로 북측의 식량, 식수, 에너지난 극복을 돕고, 이를 통해 한반도 환경보전에 기여하자는 목적하에 추진되는 국민운동으로, 1999년 창립 이후 북한의 산림복구 및 보호에 필요한 나무종자, 묘목, 장비 등 지원, 북한 관계자와 임업협력을 위한 전문가 회의 개최, 북한 산림 및 농업 복구에 관한 세미나 개최 등의 활동을 해 왔다.
	숲이 있는 학교 만들기	1998~	친자연적 청소년 교육환경 조성을 통한 청소년의 정서 함양, 생명존중사상 고취, 과학적 사고능력 배양, 도시림 확보 및 지역유대 강화	주대상: 전국 초·중·고등학교 내용: 교육활동, 교육자료 개발 및 보급, 수목 지원, 전문가 자문활동, 시범학교 운영(전국 69개교), 학교 숲 위원회 운영, 총 1,500개 학교에 학교 숲 매뉴얼 책자 및 CD-ROM 무상 보급	학교 숲 기금 조성(유한김벌리, 산림청)
	협력 활동	1998~	사회의 건전한 구성원으로서의 역할 수행	주요 프로그램: 숲 보호활동, 연구/조사, 환경교육자료 보급, 북한 산림복구 활동, 동북아 사막화 방지 등 국제협력 활동	주요 파트너: 환경단체: 생명의 숲 국민운동, 평화의 숲, 내셔널트러스트운동, 동북아 산림포럼, 환경연, 녹색연합 등 정부기관: 환경부, 산림청 등 학교 및 전문가: 대학, 연구소 외국의 시민단체 및 학교

■ 유한김벌리의 사회공헌활동(계속)

구분	세부 프로그램	기간	목적	내용	사업 실적(2002년 현재)
	공익 숲 포털 사이트 www. forestkorea.org 운영	2000~	숲에 관한 자료, 정보, 커뮤니티 공간의 제공, 청소년 교육	숲의 기능과 혜택, 수목도감, 수목사전, 숲 보호 시민단체, 국내의 사이트 소개 및 링크	회원수: 7,600여명 숲 웹진 서비스 제공 어린이 사이트 운영(어린이 회원 4,000여명) 학교 숲 기금 조성(유한김벌리, 산림청)
사회복지활동	보건과성에 관한 현장교육 노인복지 활동	1972~ 1994~	모자보건, 국민위생, 노인복지 프로그램 개발·운영으로 국민의 삶의 질 향상	대상: 진국의 초·중·고등학교, 일반인 노인복지를 위한 조사 및 정책연구 활동 정책세미나 개최 '건강을 만드는 작은 책' 시리즈 발행·보급	청소년 및 일반의 건강과 성에 대한 올바른 인식을 위한 교육활동 '노인의 날' 범정기념일로 제정 사단법인 한국노년자원봉사회 창립 노인복지법 및 시행령 개정 통해 1998년 7월부터 경로연금 지급 실시 보건복지부 '노인장기요양보호 정책 기획단' 발족 등
	사회복지 활동	1996~		사이버 복지관 운영에 참여 늘푸른복지관의 설립과 운영을 위한 산학협동 체계를 구축(성공회대학교) 저소득층 쌀 지원 활동 재해지역 지원 활동	<늘푸른복지관>(evergreen.skhu.ac.kr) 설립 및 운영
	화장실문화개선을 위한 국민캠페인	1998~		위생적인 화장실문화를 만들어가기 위한 활동	화장실 개·보수 지원 우수화장실에 화장실용품 지원
자원봉사	자율적인 임직원 봉사활동	1980~	자원봉사를 통해 사회에 대한 책임감을 갖고 자신이 맡은 분야에서 좋은 제품과 서비스를 공급하는 일에 최선을 다하며, 더 나아가서는 윤리경영, 환경경영, 신뢰경영의 기틀을 마련	조직: 동아리, 사업장, 팀별 자율 구성	복지시설 및 소년소녀 가장과의 자매결연, 후원활동, 방문 봉사활동(김장 담그기, 세탁봉사, 친교활동, 바자회 공동개최 등) 사랑의 헌혈운동