

# The Differential Effects of Individualist vs. Collectivist Self-concept on the Influence of Perceived Self-Sacrificial Environmental CSR: Focusing on the Differences Between Koreans and Caucasian Americans\*

## 소비자의 개인주의와 집단주의 성향이 자기희생적 환경 CSR의 영향에 미치는 차별적 효과: 한국인과 미국 백인의 차이를 중심으로

Suna La(First Author)

Department of Management, Korea National Open University  
([sunala@knou.ac.kr](mailto:sunala@knou.ac.kr))

Collectivism/Individualism is a key to grasping the differential consumer responses to CSR across generations in contemporary Korea. The study adopts a perspective that individualist/collectivist self-concepts coexist within an individual's mind. To understand the differential effects of individualist/collectivist self-concepts in CSR settings, <Study 1> utilized the "Worn Wear Program" of Patagonia and examined the relationships among 'perceived self-sacrificial CSR', 'consumer gratitude', and 'consumer admiration', focusing on moderation effects of individualist/collectivist self-concept between caucasian Americans and Koreans. <Study 1> discovered that both caucasian Americans and Korean consumers felt admiration to the company that had implemented self-sacrificial environmental CSR, which effect was partially mediated by consumer gratitude. Using Yuhan Kimberly's environmental CSR, <Study 2> investigated the relationships among the aforementioned three constructs and consumer moral elevation, revealing that Korean consumers were morally elevated by self-sacrificial CSR, which was partially mediated by consumer gratitude and admiration. Interestingly, comparatively to caucasian Americans, Korean consumers with strong individualist self-concept showed a drastic increase in admiration as corporate sacrifice was highly perceived, which was the opposite tendency among consumers with strong collectivist self-concept. The results shed light on management, society as well as academics. Limitations and future research directions are also discussed.

Key Words: Self-sacrificial CSR, Consumer Gratitude, Consumer Admiration, Consumer Moral Elevation, Individualist Self-concept, Collectivist Self-concept

Submission Date: 07. 19. 2022

Revised Date: (1st: 10. 14. 2022)

Accepted Date: 10. 31. 2022

\* This research is supported by Korea National Open University Research Fund in 2021.

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

최근 한국 사회는 세대 간 특성 차이에 관한 담론이 활발하다. 정치, 경제, 사회 영역뿐만 아니라 경영 의사결정 차원에서도 세대 차이는 중요한 고려요인이 되었다. 현재 한국사회의 성인 인구는 출생년도를 기준으로 흔히 다음의 다섯 세대로 구분한다.<sup>1)</sup> 청년층은 밀레니얼 세대(1980~1994년생)와 Z세대(1995~2005년생)를 합친 MZ세대, 장년층은 X세대(1964~1979), 중년층은 베이비붐 세대(1955~1963), 노년층은 시니어 세대(1954년 이전)이다.

이 모든 세대 간 차이에 관한 논란을 관통하는 쟁점 중 핵심은 집단주의(collectivism) vs. 개인주의(individualism)라고 볼 수 있다(Jin, 2020). 개인주의 성향이 강한 젊은 세대와 집단주의 성향이 강한 기성세대 간의 문화적 갈등이 사회 각 분야에서 발생하고 있기 때문이다. 직장에서는 MZ세대를 이해하지 않고는 조직 운영을 수월하게 할 수 없으며 불멘소리를 하고, 조직과 사회의 전통적, 관례적 위계질서에 순응하지 않는 MZ세대는 기존 세대를 속칭 '꼰대'로 부르거나, 선배로서 경험담을 들려주려 할 때마다 속칭 '라떼'라고 면박을 주기 일쑤다.<sup>2)</sup> 그런데, 흥미롭게도 직장 내 선배 지위에 있는 이들 대부분은 젊은 시절에 자아 주장, 개성 표출, 개인주의를 표방하며 '기존 세대의 문화와 관행을 거부'하는 세대라는 의미로 이른바 "X"라는 메타포로 표현되기까지 했던 다른 아닌 X세대이다(Park, 2022). 마찰하는 세대가 알고 보면 이처럼 유사한 특징을 공유한다는 점에서 최근 부각되는 세대차 논란은 아이러니하지 않을 수 없다. 과연 현재 한국 사회의 세대 간에는 무엇이, 어떻게 다른 것일까?

한 국가를 집단주의 문화니, 개인주의 문화니 하는

식으로 어느 하나로만 통칭하기보다는 한 국가 내의 세대 간에 서로 다른 문화적 자아개념 또는 문화적 성향 차이에 대해 논의하는 것이 더 유용하다는 지적은 이미 오래 전부터 시작되었다. 예를 들어, 20여 년 전인 2000년 한국인을 위한 개인주의/집단주의 성향 척도를 개발한 Yoon & Kim(2000)은 한국을 아시아권 국가에 속한다는 이유로 집단주의로 통칭하고, 서구권 국가는 무조건 개인주의로 통칭하는 이분법적 사고의 틀이 더 이상 유용하지 않음을 피력하였다. 연구자들은 한국이 현대 산업사회로 발전하면서 세대 간 차이가 크고, 서구 문물의 영향으로 급속히 개인주의화하는 추세여서 당시 한국사회는 집단주의와 개인주의가 혼재되어 있는 상태라고 진단하였다. 또한, 동일 문화권 내에서도 집단주의-개인주의 성향은 개별 소비자 차원에서 측정하고 적용하는 것이 타당한 시대에 접어들었으나 아직은 그러한 방식의 연구가 미흡하다는 점을 지적하였다.

여기에서 한 발 더 나아가 세계화와 미디어의 발달로 국가 단위로 개인주의/집단주의를 이분법적으로 구분하는 것이 더 이상 유효하지 않고, 개인도 두 성향이 블렌딩되어 자아개념을 형성하는 것으로 이해하는 것이 더 타당하다는 문헌(Kolstad & Horpestad, 2009)에 근거하여, 본 연구는 한 개인 내에서도 집단주의와 개인주의 성향이 정도의 차이만 있을 뿐 공존하고 있을 것이라고 가정한다. 이는 한국의 근대화 및 산업화 과정에서 급속히 전개된 서구화의 영향 및 무구한 역사를 지닌 한국 고유의 문화적 전통을 모두 고려할 때, 최근 화두가 된 세대 간 문화적 성향의 차이와 더불어 개인 내면에서 때로 상충 또는 보완되며 병존하는 집단주의와 개인주의 성향을 이해해야 할 필요성을 제기하는 것이기도 하다. 개인 내면에 병존하는 문화적 자아개념(cultural self-concept) 또는 개인주의/집단주의 또는 독립적/상

호의존적 성향이 실제 상황과 자극에 따라 어떻게 발현되는지를 개인의 내면 심리에 초점을 맞춰 미시적으로 파악하는 것이 세대 간 차이 답론보다 동시대를 살고있는 한국인을 더욱 섬세하게 이해하는 길을 열어 줄 것으로 믿는다.

본 연구는 이러한 문제의식을 지속가능한 환경을 위한 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 활동(예: 유한킴벌리의 “우리강산 푸르게 푸르게” 캠페인)에 적용하고자 한다. 환경보호야말로 당장 자신에 이익이 돌아가지 않지만 미래의 인류 공동체를 위한 활동이므로, 환경 CSR을 대하는 소비자는 자신의 집단주의 또는 개인주의 성향에 따라 상이한 반응을 보일 수 있기 때문이고, 공공의 이익보다는 개인의 이익과 권리를 앞세우는 개인주의 성향이 강한 사회로 변모할수록 환경 CSR에 대한 호응이 반감될 수 있다는 우려도 있을 수 있기 때문이다. 그러나, 세계적으로 기업의 환경책임활동이 늘어나는 추세이며 환경에 대한 소비자의 관심 또한 다양한 세대에 걸쳐 표출되고 있으므로, 이를 개인의 집단주의 vs. 개인주의 성향과 접목하여 연구하는 것은 시의적절하다.

또한, 본 연구는 최근 기업 경영의 정언명령이라 해도 과언이 아닌 사회, 환경, 지배구조, 즉 ESG (Environment, Society, Governance)와 관련된 정보공개를 요구하는 세계적 흐름에도 부응한다. 본 연구에서 환경 CSR 헌신에 대한 소비자의 호응과정을 살펴봄으로써 시장뿐 아니라 사회 전반에 환경의식을 확산하고 개인의 자발적 참여와 실천을 유인할 수 있는 심리적 기제를 밝혀낼 수 있다면, 탄소배출 감축이나 친환경 공정 등의 환경경영 목표달성과 공개로 책임투자를 촉진하려는 UN PRI(Principles of Responsible Investment)의 정신을 일반 소비자 차원에 반영해보는 계기가 될 것이다.

이를 위해 ‘환경 CSR’에 오랫동안 헌신해 온 대표적인 기업을 선정하여, 기업의 환경에 대한 헌신적 희생이 소비자에게 어떤 영향을 미쳐 ‘소비자의 사회적 책임’(CnSR: Consumer Social Responsibility)에 관한 의식을 일깨우고 실천의지를 견인할 수 있을지 살펴보고자 한다. 이 과정에서 개인 내면에 병존하는 집단주의와 개인주의 성향이 각각 어떠한 차별적 효과를 미치는지에 초점을 맞출 것이다. 이로써 개인 소비자 내면의 문화적 자아개념의 구성 차이가 기업의 CSR 파급효과를 어떻게 건설적으로 승화시킬 수 있을지 알아본다.

특히, 한국에 서구식 개인주의를 확산하는 데 가장 큰 영향을 미친 미국 백인사회의 개인주의 성향과 한국인의 개인주의 성향 간 차이를 집중 조명할 것이다. 한국 사회의 고유한 특성이 반영된 ‘한국인의 개인주의’가 본래 독립성과 개인의 자유를 최고 가치로 삼아 탄생한 미국 백인 중심의 개인주의와 다를 수 있기 때문이고, 그 차이를 탐지해 내는 것이 현재 한국사회에서 개인주의/집단주의 성향을 세대 간 차이와 연결지어 설명할 때 흔히 범할 수 있는 오류를 재평가할 기회를 줄 것으로 기대하기 때문이다. 이를 통해, 기업이 항간에 떠오르는 피상적 담론에 의거하여 세대 간 차이를 오해하고 오용하지 말고, 제대로 이해하고 선용함으로써 다양한 한국인의 성향에 대응한 사회적책임경영을 수행하는 데 일조하고자 한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구를 <연구 1>과 <연구 2>로 구성하였다. <연구 1>에서는 미국 백인과 한국인을 대상으로 해외 기업의 환경 CSR 사례에 대한 반응을 조사하여 비교 분석한다. 기존에 연구되지 않았던 기업의 ‘자기희생적 CSR’에 대한 ‘소비자감사’와 ‘소비자존경’의 관계를 분석하고, 미국 백인과 한국인 각자의 개인주의 및 집단주의 성향에 따라 기업의 희생에 대한 반응으로 감사와

존경이 어떻게 다르게 유도되는지 비교분석한다. <연구 2>는 소비자의 윤리적 실천을 예견할 수 있는 유력한 변수로 '소비자의 도덕적 고양'을 포함시켜 기업의 자기희생적 CSR이 소비자를 중국적으로 도덕적 고양 단계로 이끌 수 있는지, 그 과정에 소비자감사와 소비자존경이 어떤 역할을 하는지 분석한다. 이어 한국인의 개인주의/집단주의 성향 원리를 적용하여 두 성향이 환경을 위한 기업의 공익적 희생에 대한 감사, 존경, 도덕적 고양 반응에 이르는 전 과정에서 어떠한 조절효과를 미치는지 파악한다.

## II. 연구 1

### 2.1 이론적 배경과 가설

#### 2.1.1 자기희생적 CSR에 대한 소비자의 감사와 존경

Stellar et al.(2017)은 감사(gratitude)와 존경(admiration)을 동정(compassion), 경외(awe)와 함께 자기초월적(self-transcendent) 정서로 간주하였다. 그들은 진화론적 관점에서 자기초월적 정서가 누군가를 돕고, 사회적으로 협동과 조정을 하는데 필요한 정서라고 보았다. 그렇다면, 감사와 존경처럼 긍정적인 사회적 파급효과를 창출하는 자기초월적 정서는 어떤 자극을 통해 유발될 것인가? 본 연구는 이를 공익을 위한 타인의 헌신적인 희생을 목격하는 상황에서 찾기로 하였다. 예를 들어, 자식을 위해 희생한 부모, 전쟁에서 목숨을 바쳐 나라를 지킨 애국자, 가난하고 아픈 이들을 위해 척박한 곳에서 평생 몸 바친 성인에 대한 이야기는 보고 듣는 이

들을 자연스럽게 감사, 존경 등의 자기초월적 감정으로 이끈다. 소비자행동 측면에 이를 응용하자면, 환경을 위해 희생적인 CSR 활동을 수행하는 기업에 대해 인지하게 된 소비자도 그 기업에 대해 감사함, 존경심 등의 정서적 반응을 보일 수 있다.

감사와 존경은 친사회적이고 건설적인 특징을 공유하지만 본질적으로는 상이한 정서로 알려져 있는데(Algoe & Haidt, 2009), 둘 간의 인과관계에 대해서는 명확한 이해가 부족한 실정이다. 특히 이 두 감정의 인과관계를 환경 CSR 상황에서 검증한 연구는 없다. 기존에 기업의 자기희생적 CSR이 소비자존경에 미치는 정(+ )적 영향 및 소비자감사에 미치는 정(+ )적 영향은 각각 검증되었지만(Jung & La, 2020, 2021), 지각된 기업의 자기희생적 CSR, 소비자감사, 소비자존경 간의 복합적 인과관계는 아직 연구된 적이 없다.

McCullough et al.(2001)도 감사를 공감(empathy) 또는 죄책감(guilt)과 마찬가지로 도덕적 감정으로 보았다. 그들은 감사의 특징에 대해, 다른 사람의 도덕적 행위로부터 혜택을 입은 수혜자가 도움을 베푼 시혜자에게 감사를 느끼게 되면 시혜자 및 그 외 사람들에게도 친사회적으로 행동하도록 동기부여된다고 설명하였다. 감사는 이처럼 선의의 사회적 선순환을 가능케 하는 도덕 감정이므로 더 확대된 도덕 감정인 존경으로 발전할 수 있다(Haidt, 2003).

Algoe & Haidt(2009)는 감사(gratitude)와 존경(admiration)을 타인의 탁월성(excellence)에 대한 '타인-칭송 정서'(other-praising emotions)로 규정하고, 감사를 주로 도덕적 미덕의 탁월성, 존경을 기술이나 능력의 탁월성에 대한 찬탄의 정서로 이해하였다. 그들은 행복관련 문헌에서 흔히 연구하는 기쁨(joy)이나 즐거움(amusement) 등의 정서와 타인-칭송 정서는 다르다고 보았다. 즉, 감사는

기대이상으로 도움을 주는 상대를 향한 고마움으로 그 상대를 향한 접근 동기, 닳고 싶은 마음을 발생시키는 정서인 반면, 존경은 뛰어난 능력이나 미덕을 가진 상대를 향한 경외와 경탄으로 그를 닳아 자기 향상(self-improvement)을 이루고자하는 동기를 북돋는 정서라고 설명하였다.

McCullough et al.(2001)은 감사를 존경과 기쁨의 복합체라고 정의함으로써 감사와 존경의 연관성을 언급하였다. 감사와 존경의 관계는 Hlava & Elfers(2016)로부터도 유추할 수 있다. 그들은 압도적인 감사를 느끼면 상대에 대한 경외감이 수반된다고 설명하였다. Algoe & Haidt(2009)에서 살펴본 바와 같이, 존경이 경탄과 경외를 바탕으로 형성된 정서라는 점을 감안하면, 상대방에게 엄청난 감사를 느낄게 될 때 그에 대한 존경심이 자연스럽게 우러나올 것으로 예상할 수 있다.

종합하면, 환경의 지속가능성을 위한 CSR 활동을 위해 당장의 이익 극대화를 일정 부분 포기하는 희생을 감수하는 기업의 헌신적 노력을 목도한 소비자에게 정서적으로 큰 고마움을 느끼고 감동과 경탄을 하게 되면서 존경심을 품게 될 것으로 예상할 수 있다. 따라서, 다음과 같이 가설 1과 가설 2를 설정하였다.

가설 1: 지각된 자기희생적 CSR은 소비자존경에 정(+ )적 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 지각된 자기희생적 CSR이 소비자존경에 미치는 영향을 소비자감사가 매개할 것이다.

### 2.1.2 개인주의/집단주의 성향과 자기희생적 CSR에 대한 인식

집단주의는 자아를 집단의 일부로 인식하고 준거

집단과의 연결감, 규범·의무·책임 및 상황·공동체와의 조화 중시, 타인의식 성향이 높은 반면, 개인주의는 개성중시, 자유중시, 성취, 자기감시, 쾌락주의적 성향이 더 높다고 알려져 있다(Han & Na, 2004; Hofsted, 2001; Yoon & Kim, 2000).

중요한 것은 이러한 성향 차이가 '희생'에 대한 인식의 차이를 불러 온다는 점이다. 개인주의 성향은 "자기 스스로에 대해 기대는 하지만 다른 사람의 행동에 관심을 기울이거나 희생할 필요는 없다고 생각한다. 반면에 집단주의는 규범, 임무, 책임이 가족, 친구, 지역사회에 의해 부과되고 그들과 관계를 유지하기 위해 개인의 비용을 사용한다"(Park, 2014, p.3)는 점에서 큰 차이가 있다.

Triandis & Gefand(1998)는 집단주의와 개인주의를 수직축과 수평축으로 다시 구분하여 4개 유형의 문화적 성향을 도출함으로써 집단주의와 개인주의 내의 미세한 차이까지 포착하였다. 그들에 따르면, 수평적 집단주의는 공동체적 목표를 강조하고, 수직적 집단주의는 집단을 위한 개인의 희생을 당연시하는 성향이 강하다. 반면, 수평적 개인주의는 자율적 개인의식과 타인과 대등한 관계에서 자율적 활동을 추구하는 것을 선호하고, 수직적 개인주의는 자신만의 개성을 강조하고 타인을 경쟁관계로 인식하며 자신의 우월성을 인정받고자 하는 성향이 강하다.

이상의 문헌을 종합하면, 집단주의는 일반적으로 공동체를 위한 희생을 당연시하는 성향이라면, 개인주의는 집단보다 개인을 중시하고 타인과 자신을 대등 또는 우월하게 인식하므로 공동체를 위한 개인적 희생이 권장되지 않을 뿐더러 거부될 수 있음을 짐작할 수 있다. 즉, 타인이나 공동체를 위한 희생에 대해 집단주의는 우호적 인식을, 개인주의는 부정적 시각을 가진다는 점에서 완전히 상반된 인식적 경향

성을 보일 수 있다.

따라서, 당장의 이익을 보장하지 않을뿐더러 남 좋은 일을 하겠다고 굳이 희생을 감수한다는 것은 개인주의적 자아개념 관점에서는 어리석어 보일 수 있다. 반면, 집단주의적 자아개념 관점에서는 공동체에 해로운 일을 하는 것에 부정적 도덕 감정인 분노, 혐오, 경멸을 느끼지만(Xie, Bagozzi, & Grønhaug, 2015), 이로운 일을 하기 위해 개인적 희생을 치르는 것이 권장되며 당연시되기까지 하므로 희생의 가치를 높게 인정하는 경향을 보일 수 있다.

파타고니아의 “오래 입는 옷 프로그램”(Worn Wear Program)처럼, 기업이 신규매출을 올려 이익을 극대화하기보다는 옷을 고쳐 입으라고 소비자를 설득하고 수익의 일부를 환경 CSR에 투자하는 등 매출에 직접적인 도움이 안 됨에도 불구하고 환경을 위해 기업자원을 투입하는 활동을 꾸준히 수행하는 것은 ‘자기희생적 CSR’로 인식될 수 있다(Jung & La, 2020). CSR 모형을 개발한 Carroll(1991)도 기업의 사회적 책임 중 가장 기본적인 것이 경제적 책임, 즉 수익창출임을 강조하였던 것에 비해, 무상의 사회공헌, 즉 박애주의적 헌신에 대해서는 필수적 책임으로 지정하지 않았다. 기업의 자율적 의지의 문제로 한정했을 뿐이다.

그런데, 희생에 대한 개인주의 성향의 강약에 따른 반응이 미국 백인과 한국인 간에 동일할 것인가? 최근 수십 년 사이 급성장한 한국의 개인주의가 무구한 역사 속에서 개인에게 내면화되어 온 집단주의 문화로부터 완전히 벗어날 수 있을 것인가? 유럽에서 르네상스 시대에 출현한 이래 꾸준히 발전해 왔고, 북미로 넘어가 마침내 신자유주의 물결과 연결된 미국의 극단적 개인주의(for a review, Kim 2019)와 현대 한국인의 개인주의가 과연 결이 같을 것인가? 젊은 날 기성세대에 대항하여 개인주의를 주창

했던 현재 한국의 40대 후반에서 50대 중반의 X세대는 사회생활을 시작하며 기존 문화에 편입되어 개인주의와 집단주의 성향이 복합된 문화적 자아개념을 형성하게 되었고, 이들의 자녀 세대인 MZ세대는 부모세대보다는 개인주의 성향이 강하긴 하지만, 그들의 부모와 조부모가 속한 문화적 영향 속에서 사회화되는 유년기를 보냈다.<sup>3)</sup> 그렇다보니, 현재 한국의 20대 이상의 인구에서 발현되는 개인주의는 사실상 뿌리 깊은 개인주의 역사를 가진 서유럽이나 북미 백인의 신자유주의적 개인주의와 동일하다고 보기 어렵다.

각종 통계조사와 언론에 비친 MZ세대의 특징을 정리해 보면, 이들의 개인주의 성향이 기존에 익히 알고 있는 개인주의 통념과 다소 거리가 있음을 짐작할 수 있다. 최근 여러 기사<sup>4)</sup>에 따르면 MZ세대는 불필요한 인간관계를 지양하고, 현재 자신의 행복을 가장 중시하며 소비하는 율로(Yolo)족이면서, 자기 만족을 위한 소비를 아끼지 않는 일명 플렉스(Flex) 소비의 중추적 소비층으로 특징지어지는 한편, 윤리, 자선, 환경 등 사회적 가치를 중시하여 일명 미닝아웃(meaning out)이라 불리는 가치소비의 확산 주체로 필란스로키즈(philanthrokids)라는 별명을 갖고 있다고 한다. 특히, MZ세대는 CSR에 대한 판단기준이 명료하여, 판매를 부추기기 위한 용도가 아닌 진정성 있는 선행이라고 인식하는 경우 일명 “돈줄내기”를 통해 소비자의 사회적 책임 즉, CnSR(Consumer Social Responsibility)을 실천하는 “의로운 소비자”로 활약한다.<sup>5)</sup> 또한 수직적 가치전달 체계보다는 자발성에 기반한 수평적 소통 확산 방식의 윤리적 행동이 어느 세대보다도 적극적으로 나타난다는 특징이 있다. 이는 이들이 기존 질서에 기반한 공동체 문화를 거부하면서도 나름의 방식으로 공익을 실천하는 특징을 보여주는 흥미로운 현상이다.

따라서, 개인주의자라는 이름으로 공히 불리더라도 한국인은 공동체를 위한 자기희생의 수준에 대해 미국 백인과는 다른 방식으로 반응할 것이라고 추측할 수 있다. 한국인의 개인주의는 희생이 높게 감지될수록 그 가치를 더 크게 인정하려는 반응 양상을 띠 수 있다. 이는 오히려 집단주의 성향에서 나타나는 희생의 당연시 현상과 배치될 수 있다. 높은 자기희생을 당연시하기보다 더 가치 있게 인정해주려는 경향, 이는 자기희생적 CSR 수준을 높게 지각할수록 그에 민감하게 반응하여 소비자로서 감사와 존경을 강렬하게 표출하는 방식으로 나타날 것으로 기대된다.

그러나, 미국 백인의 개인주의는 공동체를 위한 자기희생 자체를 인정하는데 어려움을 가질 수 있다. 그들에게는 개인주의 성향이 강할수록 공동체를 위한 기업의 희생에 대한 인정보다 기업의 이익 포기에 대한 반감이 더 크게 작동할 수 있다. 실제로 손익계산, 즉 원가-효익 분석(cost-benefit analysis)을 중시하는 경향은 아시아인보다 백인, 집단주의 문화보다 개인주의 문화, 상호의존적 자아개념보다 독립적 자아개념 조건에서 더 높았다(Lalwani, Wang, & Silvera, 2020). 이는 신자유주의적 개인주의가 자신의 권리와 이익의 극대화를 우선시하는 정신에 기인하기 때문이다. 따라서, 미국 백인은 개인주의 성향이 강할수록 기업의 지각된 희생 증가에 따른 감사나 존경심이 그렇지 않은 경우보다 더 저조한 증가율을 보일 것으로 예상된다.

이상의 논거를 바탕으로 가설 3-1과 3-2를 다음과 같이 설정하였다.

가설 3-1: 미국 백인 집단에서는 지각된 자기희생적 CSR이 소비자 반응(소비자감사 및 소비자존경)에 미치는 영향을 개인주의 성향이 부(-)적으로 조절할 것이다.

가설 3-2: 한국인 집단에서는 지각된 자기희생적 CSR이 소비자 반응(소비자감사 및 소비자존경)에 미치는 영향을 개인주의 성향이 정(+)적으로 조절할 것이다.

한편, 기업의 자기희생적 CSR에 대해 소비자의 집단주의 성향은 어떤 역할을 할 것인가? 집단주의 성향은 개인의 이익을 우선시하지 않고 공동체를 위해 희생을 권장하기 때문에(Hofstede, 2001; Triandis & Gelfand, 1998), 기업이 환경을 위해 희생한다는 사실만으로도 그 가치를 높게 인정할 것이다. 그러나, 지각된 희생의 크기가 증가함에 따른 증분효과는 집단주의 성향이 강할수록 완만한 증가세를 띠는 것이라 예상된다. 집단주의 성향이 강해질수록 희생을 당연시 여기는 경향도 강해질 것이기 때문이다. 이는 서구인, 즉 미국 백인의 집단주의 성향과 한국인의 집단주의 성향에서 일관적으로 발현될 것으로 예상된다.

가설 4: 지각된 자기희생적 CSR이 소비자 반응(소비자감사 및 소비자존경)에 미치는 영향을 집단주의 성향이 부(-)적으로 조절할 것이다. 이 영향은 미국 백인과 한국인 간에 차이가 없을 것이다.

## 2.2 자료수집과 분석

〈연구 1〉은 파타고니아의 “오래 입는 옷 프로그램”(Worn Wear Program) 사례를 적용하여 미국과 한국 소비자를 대상으로 가설 1, 2, 3, 4를 검증한다. 가설 1과 2는 ‘지각된 자기희생적 CSR → 소비자감사 → 소비자존경’의 인과관계 검증을 위한 것이며, 가설 3-1, 3-2 및 가설 4는 ‘지각된 자기희생적

CSR이 '소비자감사' 및 '소비자존경'에 미치는 집단주의와 개인주의 성향의 조절효과를 검증하기 위한 것이므로, 매개효과와 조절효과 모두 Process Macro (Hayes, 2013)를 이용하여 분석한다.

### 2.2.1 변수의 측정

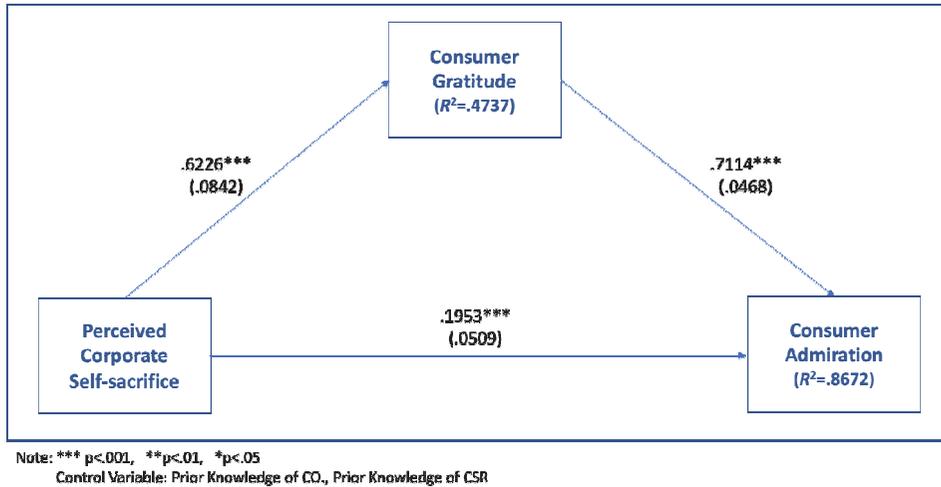
독립변수인 '지각된 자기희생적 CSR'은 Yorges, Weiss, & Strickland(1999)를 근거로 'CSR에 대한 신념과 가치를 지키기 위해 손해를 기꺼이 감수하는 자세'로 규정하고 6개 항목(Bélanger et al., 2014)으로 측정하였다(예: OOO기업은 회사 이익에 도움이 되지 않더라도 XXX CSR 캠페인을 중심으로 한 환경관련 사회책임활동을 지원할 것이라고 믿는다.) '소비자감사'는 '기업의 의도적이고 자발적이며 대가를 바라지 않는 선행으로부터 혜택을 받는다는 것을 인식함으로써 느끼는 소비자의 긍정적 감정'으로 규정하고(McCullough et al., 2008) 3개 항목(Joo, Miller, & Fink, 2002)으로 측정하였다(예: OOO기업의 XXX CSR 캠페인관련 사회적 책임활동을 보고, OOO기업의 세심함과 환경에 대해 염려하는 마음이 고맙게 느껴졌다.) '소비자존경'은 '기업의 수행에 대한 높은 인정을 바탕으로 한 경외, 찬탄, 우러름 등이 내포된 감정(appreciation emotion)'으로 규정하고 4개 항목(Algoe & Haidt, 2009)으로 측정하였다(예: OOO기업의 XXX CSR 캠페인관련 사회책임활동을 보고, OOO기업을 존경하게 되었다.) 집단주의와 개인주의 성향은 Sivadas, Bruvold, & Nelson(2008)을 근거로 각각 8개, 6개 항목을 사용하여 측정하였다. 기업에 대한 주관적 지식과 해당 CSR 캠페인에 대한 사전 지식도 질문하여 통제변수로 투입하였다. 모든 문항은 9점 리커트 척도('1': 전혀 아니다, '9': 매우 그렇다)를 사

용하여 측정하였다.

### 2.2.2 미국 백인 집단 분석

파타고니아의 "오래 입는 옷 프로그램"(Worn Wear Program)을 중심으로 한 다양한 환경 CSR 활동 내역을 홈페이지 등의 자료원에서 추출하여 정리·요약한 내용을 포함한 설문지를 개발하여 아마존 Mechanical Turk에 올려 미국 백인으로부터 응답을 받았다(사례요약은 <Appendix 1> 참조). 설문 참여의 대가로 \$2를 모든 응답자에게 지불하였다. 총 응답자는 남성 48.3%(56명), 여성 51.7%(60명), 총 116명이었다. 연령은 20대 45.7%(53명), 30대 28.4%(33명), 40대 17.2(20명), 50대 2.6%(3명), 60대 이상 6%(7명)으로 구성되었다. 크론바흐- $\alpha$  값으로 측정항목의 신뢰도를 산출한 결과, 지각된 기업의 자기희생은 .942, 소비자감사는 .906, 소비자존경은 .924, 집단주의 성향은 .878, 개인주의 성향은 .817이었다. 표본의 집단주의 성향과 개인주의 성향의 피어슨 상관계수  $\gamma = .526(p = .00)$ 으로 분석되어 이 성향은 상반된 것이 아니라 한 개인 안에 상보적으로 내재하는 특성일 수 있다는 본 연구의 전제적 가정이 입증되었다.

'자기희생적 CSR → 소비자감사 → 소비자존경'의 매개경로 검증을 위해, Process Macro Model #4를 사용하여 신뢰구간 95%, Bootstrapping 5,000 re-sampling(Hayes, 2013)으로 설정하여 분석한 결과, <Figure 1>과 같이 모든 경로계수가 유의하게 나타나 부분매개 모형이 성립함을 확인하였다. 분석단계별 모형의 유의성은  $R^2$ 값으로 판정하고(<Figure 1>에 표시),  $\beta$  계수값(S.E.)의 유의성은 p값 및 CI(LLCI, ULCI) 구간에 '0'이 불포함되는지의 여부로 판정하였다.



〈Figure 1〉 Results of Mediated Causal Model in U.S. Caucasian Sample (n=116)

분석 결과, 파타고니아의 CSR에 대한 ‘지각된 자기희생적 CSR’이 ‘소비자감사’에 미치는 영향의  $\beta$  (SE)값은 .6226(.0842)이고 CI는 [.4557, .7895], ‘소비자존경’에 미치는 영향의  $\beta$  (SE)값은 .1953(.0509)이고 CI는 [.0944, .2961], ‘소비자감사’가 ‘소비자존경’에 미치는 영향의  $\beta$  (SE)값은 .7114(.0468)이고 CI는 [.6186, .8041]로 분석되었다. 이로써, 미국 백인 표본에서 가설 1과 가설 2가 채택되었다.

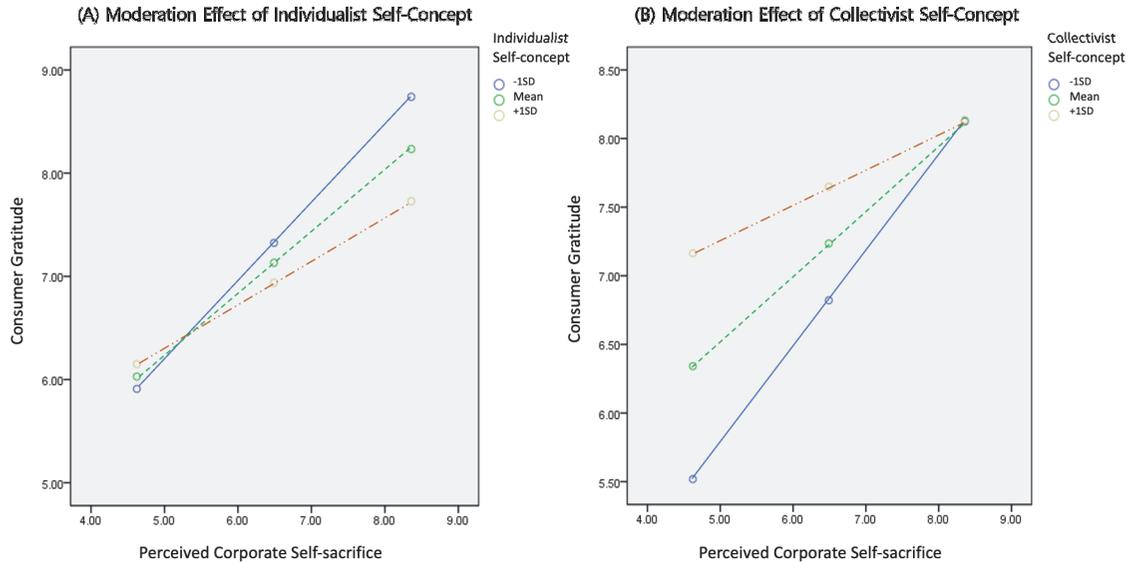
개인주의와 집단주의 성향의 조절효과 검증을 위해, Process Macro Model #8을 사용하여 신뢰구간 95%, Bootstrapping 5,000 re-sampling(Hayes, 2013)으로 설정하여 각각 분석하였다. 유의한 조절효과가 나타난 결과에 대해서는 개인주의/집단주의 성향의 고저를 각 성향의 평균, 평균+1S.D., 평균-1S.D.의 세 개 선으로 표현하여 〈Figure 2〉에 제시하였다.

〈Figure 2〉의 (A)에서 보는 것처럼, ‘소비자감사’에 미치는 ‘지각된 자기희생적 CSR’과 ‘개인주의 성

향’의 상호작용 항은  $\beta$  (SE)값이 -.1066(.0390), CI가 [-.1839, -.0292]로 유의하였다( $p < .01$ ). 한편, ‘지각된 자기희생적 CSR’의 ‘소비자존경’에 미치는 개인주의 성향의 조절효과는 비유의적이었다. 이로써 미국 백인 표본에서 가설 3-1이 부분 채택되었다.

〈Figure 2〉의 (B)와 같이, ‘소비자감사’에 대한 ‘지각된 자기희생적 CSR’과 ‘집단주의 성향’ 간 상호작용 항은  $\beta$  (SE)값이 -.1497(.0400), CI가 [-.2289, -.0705]로 유의하였다( $p < .01$ ). 집단주의 성향이 ‘지각된 자기희생적 CSR’의 ‘소비자존경’에 대한 영향에 미치는 조절효과는 비유의적이었다. 따라서 미국 백인 표본에서 가설 4가 부분 채택되었다.

이상의 결과를 종합하면, 미국 백인은 개인주의 성향이 강할수록 지각된 기업의 자기희생 증가에 따른 소비자감사의 증가폭이 줄어든다. CSR을 위한 기업의 자기희생에 대해 우호적으로 반응하는 데 인식한다는 방증이다. 오히려 개인주의 성향이 약할수록 기업의 희생 증가에 따라 고마움이 더 크게 증폭하였다.



〈Figure 2〉 Moderation Effect in U.S. Caucasian Sample (n=116)

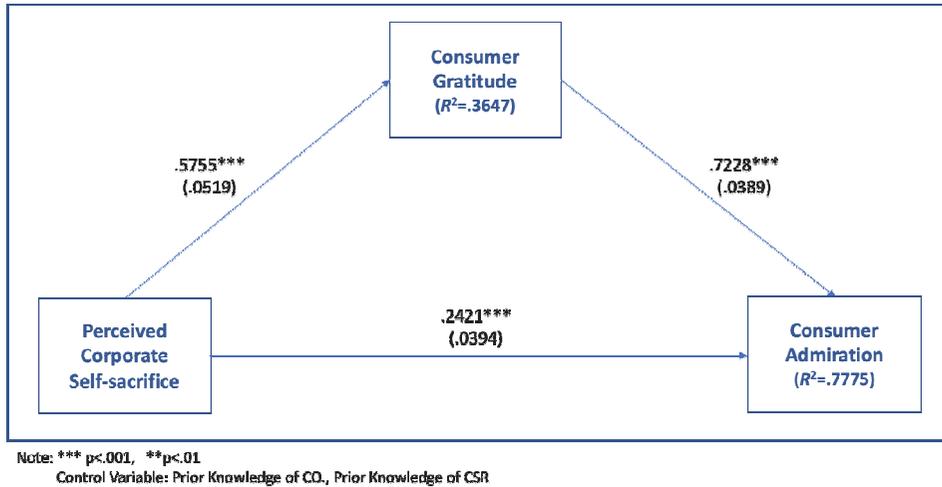
한편, 집단주의 성향이 강하면 기업의 자기희생 자체에 대해 전반적으로 더 많이 감사해 한다. 하지만 희생이 커질수록 감사의 증가폭은 완만해진다. 집단주의 성향이 본래 공동체를 위한 희생을 권장하면서도 이를 당연시 여기는 습성이 있기 때문에 희생을 했느냐 안했느냐를 얼마나 했느냐보다 더 중요하게 여기는 것으로 해석할 수 있다. 그렇더라도 희생의 수준 고하를 막론하고 감사의 절대적 크기는 집단주의 성향이 낮은 경우보다 항상 높게 유지되는 양상을 띤다. 집단주의 성향은 기본적으로 공동체를 위한 자기희생의 필요성과 가치를 높이 사기 때문일 것이다.

### 2.2.3 한국인 집단 분석

미국 백인 대상 설문조사에 사용한 파타고니아의 환경 CSR 활동에 대한 요약본을 한국어로 번역한 후, 서울시내 한 종합대학의 교내 게시판에 구글 서

베이로 개발한 설문지를 업로드하여 학생, 교직원으로부터 응답을 받았다. 설문참여의 답례로 5천원 음료교환권을 모든 응답자에게 발송하였다. 총 응답자는 263명으로, 남성 34.6%(91명), 여성 65.4%(172명)이었으며, 20대 20.5%(54명), 30대 48.7%(128명), 40대 17.1%(45명), 50대 11.4%(30명), 60대 이상 2.3%(6명)의 연령 분포를 나타냈다. 크론바흐- $\alpha$  값으로 측정항목의 신뢰도를 산출한 결과, '지각된 자기희생적 CSR'은 .962, '소비자감사'는 .943, '소비자존경'은 .939, '집단주의 성향'은 .814, '개인주의 성향'은 .743으로 분석되었다. 표본의 두 성향 간 피어슨 상관계수  $r = .391$ 로 정(+)적 상관관계를 나타내고 있어 미국 백인 표본과 마찬가지로 집단주의와 개인주의가 상반된 특성이라기보다는 상보적 특성을 가진 것으로 이해된다.

미국 백인 표본과 마찬가지로, '지각된 자기희생적 CSR → 소비자감사 → 소비자존경'의 매개경로 모델



〈Figure 3〉 Results of Mediated Causal Model in Korean Sample (n=263)

을 검증하기 위해 Process Macro Model #4를 사용하여 신뢰구간 95%, Bootstrapping 5,000 re-sampling(Hayes, 2013)으로 설정하여 분석하였고, 결과를 〈Figure 3〉에 나타냈다.

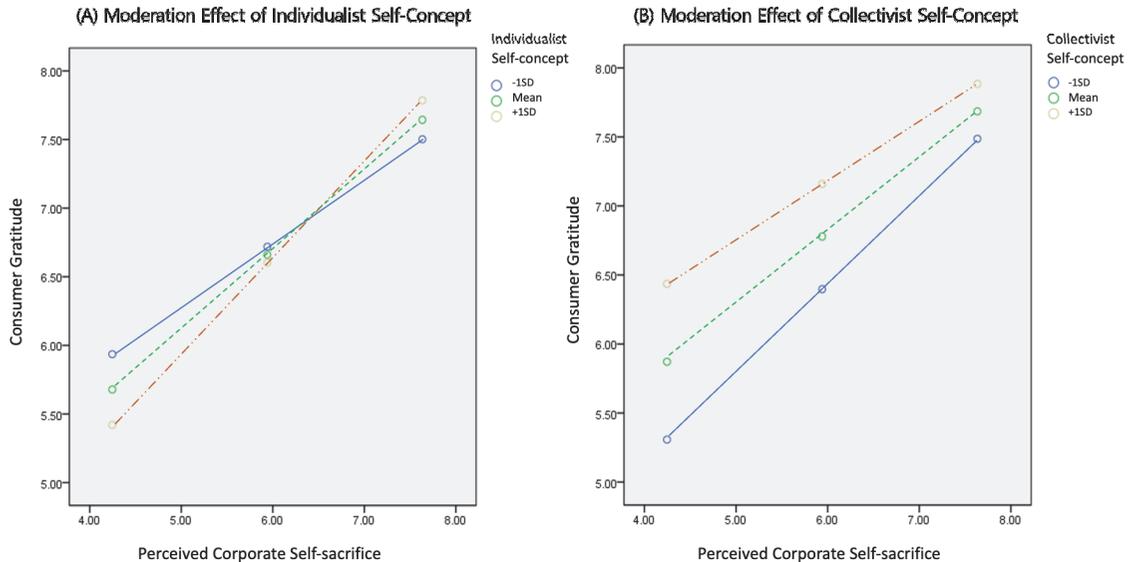
분석단계별 모형의 유의성은  $R^2$ 값으로 판정하고 (〈Figure 3〉에 표시),  $\beta$  계수값(S.E.)의 유의성은 p값 및 CI(LLCI, ULCI) 구간에 '0'이 포함되지 않는지의 여부로 판정하였다. 분석 결과, 파타고니아의 CSR에 대한 '지각된 자기희생적 CSR'이 '소비자 감사'에 미치는 영향은  $\beta$ (SE)값이 .5756(.0519), CI가 [.4899, .6611], '소비자존경'에 미치는 영향은  $\beta$ (SE)값이 .2421(.0394), CI가 [.1770, .3072], '소비자감사'가 '소비자존경'에 미치는 영향의  $\beta$ (SE)값은 .7228(.0389), CI는 [.6585, .7870]으로 분석되었다. 분석결과, 미국 백인 표본과 동일하게 한국인 표본에서도 부분매개모형이 확인되었다. 이로써 가설 1과 가설 2가 한국인 표본에서도 지지되었다.

조절효과 분석은 Process Macro Model #8을 사용하여 신뢰구간 95%, Bootstrapping 5,000

re-sampling(Hayes, 2013)으로 설정하여 개인주의와 집단주의 성향을 각각 투입하여 분석하였고, 유의하게 분석된 결과를 〈Figure 4〉에 제시하였다.

〈Figure 4〉의 (A)와 같이 '소비자감사'에 미치는 '지각된 자기희생적 CSR'과 '개인주의 성향'의 상호작용 항은  $\beta$ (S.E.)값이 .0977(.0390), CI가 [.0246, .1707]로 유의하였다( $p < .01$ ). 한편, '지각된 자기희생적 CSR'의 '소비자존경'에 대한 영향에서 개인주의 성향의 조절효과는 비유의적이었다. 이로써 한국인 표본에서 가설 3-2가 부분 채택되었다.

〈Figure 4〉의 (B)와 같이 '소비자감사'에 대한 '지각된 기업의 자기희생'과 '집단주의 성향'의 상호작용 항은  $\beta$ (S.E.)값이 -.0949(.0366), CI가 [-.1670, -.0228]로 유의하였다( $p < .01$ ). '지각된 기업의 자기희생'과 '소비자존경' 경로에 작용하는 집단주의 성향의 조절효과는 상호작용 항의  $\beta$ (S.E.)값이 -.0443(.0240)으로 신뢰도 95% 수준에서는 비유의적이었고 한계적으로만 유의하였다( $p < .07$ ). 이로써 한국인 표본에서 가설 4가 부분 채택되었다.



〈Figure 4〉 Moderation Effect in Korean Sample (n=263)

정리하면, 한국인은 개인주의 성향이 강할수록 지각된 기업의 자기희생에 대해 처음엔 고마움을 덜 느끼지만, 지각된 희생이 증가함에 따라 개인주의 성향이 약한 경우보다 고마움이 더 가파르게 상승한다. 이는 미국 백인의 개인주의 성향과 상이한 반응 양상이다. 한편, 집단주의 성향이 강하면 기업의 자기희생에 대해 기본적으로 감사하는 마음은 크지만, 희생이 더 크게 지각된다고 해서 고마움을 그만큼 크게 느끼는 것은 아니며 집단주의 성향이 약한 경우보다 증가율은 더 완만하다. 그렇더라도 희생의 고저에 무관하게 항상 높은 감사 수준을 보여준다. 집단주의 성향이 약하면 기업의 자기희생에 대해 기본적으로 덜 감사하게 느끼긴 하지만, 희생이 높아짐에 따라 감사의 증가율은 급하게 상승한다. 집단주의 성향의 이 같은 반응 패턴은 미국 백인 표본과 유사하다.

### 2.3 〈연구 1〉 결과에 대한 논의

미국 백인과 한국인 표본의 분석결과를 종합하면, 소비자는 CSR에 대한 기업의 자기희생 정도를 높게 지각할수록 감사와 존경심이 순차적으로 증가하는데, 소비자의 문화적 성향에 따라 동일한 수준의 기업 희생에 대해서도 고마움을 느끼는 수준이 현저히 달라지므로 이를 고려한 CSR 전략이 요구된다. 집단주의 성향은 백인과 한국인 간에 공통성이, 개인주의 성향은 백인과 한국인 간에 서로 다른 양상이 관찰되었다. 미국 백인은 개인주의 성향이 강할수록 기업희생에 대해 전반적으로 고마움을 덜 느끼며 희생 증가에 따른 고마움의 증가율도 둔감하였다.

이에 반해, 한국인은 개인주의 성향이 강할수록 기업희생의 증가에 상당히 민감하게 반응하였다. 즉, 기업희생이 일정 수준에 이를 때까지는 특별히 고마움을 크게 느끼지 못하지만 그 수준을 넘어서면서부

터 감사의 절대 크기가 오히려 역전되어 개인주의 성향이 낮은 경우보다 더 커질 정도로 급한 기울기를 갖는다. 이는 동일한 개인주의로 불리긴 해도 한국인의 개인주의가 미국 백인의 개인주의와 본질적으로는 다르다는 것을 밝히는 의미 있는 결과이다. 한국인의 개인주의는 공동체를 위한 희생을 권장하지는 않더라도, 일정 임계치를 넘는 자발적 희생에 대해서는 격한 공감과 인정을 할 줄 아는 개인주의 즉, 백인의 개인주의와 기질적으로 다른 공적 지향성을 내포한 개인주의임을 밝혀냈다는 점에서 큰 의의가 있다.

실무에 적용하면, 한국인은 집단주의 성향이 강하거나 개인주의 성향이 낮을수록 기업의 환경 공헌에 대해 기본적으로 상당히 고맙게 여길 줄 알기 때문에, 공헌에 따르는 희생의 크기보다는 희생한다는 사실을 주지시키는 것만으로 효과적일 수 있다. 반면, 개인주의 성향이 강하거나 집단주의 성향이 낮은 소비자는 기업의 자기희생적 CSR에 대해 웬만해서는 감사를 느끼지 않거나 평가절하하기 쉽기 때문에 희생의 정도를 높게 인식시키는 전략이 효과적일 것이다.

### III. 연구 2

〈연구 2〉에서는 환경 CSR을 수행하는 국내 기업 사례를 대상으로 ‘소비자의 도덕적 고양’(consumer moral elevation) 측면까지 포함한 연구모형을 분석한다. 한국인에게 인지도가 높은 국내 기업사례를 사용함으로써 해외 기업을 대상으로 분석한 〈연구 1〉의 신뢰도와 일반화 가능성을 높일 수 있을 것이다. 더불어, 자기희생적 CSR에 대한 소비자 반응으로 소비자감사와 소비자존경까지만 분석했던 〈연구 1〉

을 확장하여, 자기희생적 CSR 노력에 영감을 받아 능동적, 자발적, 적극적 방식으로 ‘소비자의 사회적 책임’(CnSR)을 실천(Caruana & Chazidakis, 2014)할 수 있는 동력인 ‘도덕적 고양’이 이루어질 수 있을지 알아봄으로써 본 연구의 의의를 더 높이 고자 한다.

〈연구 2〉에서 선정된 기업은 “우리 강산 푸르게 푸르게”라는 슬로건을 내걸고 1984년부터 현재까지 38년 간 지속적으로 국내의 환경 캠페인을 활발히 펼치고 있는 유한킴벌리이다. 한국에도 영향을 미치는 황사의 발원지였던 몽골의 토진 나르스 지역의 급속한 사막화를 막고자 2003년부터 시민단체와 협력하여 여의도 11배에 달하는 광활한 면적에 나무를 심고 가꾸어 울창한 숲으로 복원하는 데 성공한 사례는 유명하다. 또한 1996년부터 환경경영을 선포하고 매년 매출액의 1%씩 꾸준히 투자하고 있어 〈연구 1〉의 대상 기업이었던 파타고니아와 유사하다. 파타고니아도 설립 때부터 환경 CSR을 꾸준히 수행하고, 매년 수익의 1%씩 환경보호 활동에 투자하는 기업으로 유명하기 때문이다. 두 기업 모두 환경에 대해 진정성이 높은 CSR 활동을 벌이고 있고, 수익의 일정 부분을 손해 보면서 환경보호에 헌신하고 있다는 점에서 자기희생적 CSR 수행 기업으로 평가할 수 있어 국내 기업 사례에 초점을 둔 〈연구 2〉의 대상 기업으로 선정하였다.

#### 3.1 이론적 배경과 가설

〈연구 2〉는 환경에 대한 자기희생적 CSR을 보고 소비자가 그 기업에 감사와 존경을 느끼는 데서 끝나지 않고, 기업의 미덕에 영감을 받아 더 나은 세상을 만들기 위한 행동을 할 수 있도록 도덕적으로 고취되는 단계로 발전할 수 있을지에 관심이 있다. 이

는 최근 ESG 경영을 모태로 하여 주주 자본주의의 한계를 타파하고 이해관계자 자본주의를 앞당기려는 시대적 요구와도 부합한다. 소비자의 도덕적 고양(moral elevation)은 일반 시민인 소비자들이 기업의 환경책임활동에 감명 받아 자발적으로 참여할 뿐 아니라 이를 더 확산하여 책임 주체의 외연을 넓히고 실천의 지속력을 높일 수 있는 심리적 변수이기 때문이다. 기업의 환경 CSR에 대한 활동 주체의 외연 확장과 실천의 지속력 제고는 광범위한 이해당사자들의 관심을 환기하고 지속가능성을 추구하는 경영활동에 긍정적 파급력을 가질 것이다. 따라서, <연구 1>에서 살펴본 '지각된 자기희생적 CSR'이 '소비자의 도덕적 고양'으로 전이되는지, 이 과정을 '소비자감사'와 '소비자존경'이 매개하는지 유한킴벌리 사례를 적용하여 분석할 것이다.

마케팅 연구에서 '소비자의 도덕적 고양'에 대한 연구는 상당히 미흡하지만, 정서심리 분야의 도덕 감정 연구에서는 다양한 연구가 이루어져 왔다. Algoe & Haidt(2009)는 고양(elevation)을 타인의 도덕적 탁월성에 의해 교훈을 얻어 자신도 더 나은 사람이 되고자 하는 동기로서 친사회적 행동을 유발하는 정서로 규정하였다. 연구자들은 감사, 존경, 고양의 세 가지 정서가 '타인-칭송 정서'(other-praising emotions)라는 점에서 유사하다고 말하면서도 개념간 차이도 짚었다. 존경과 고양은 상대에게 감동받고 영감을 받아 형성되는 감정으로 그 상대를 닮고 싶어 하는 동기유발 감정이라는 점은 유사하지만, 존경이 상대에 집중된 감정인 반면 고양은 상대의 미덕을 본받아 더 좋은 사람이 되고 더 많은 사람에게 도움을 주고자 하는 감정이라는 점에서 차이가 난다. 감사와 고양은 특히 상대가 도덕적으로 칭송받을 행동을 했을 때 발생한다는 점은 같지만, 고양과 달리 감사의 대상은 해당 시혜자에게 우선 향하고, 시혜

자에게 직접 보답하기 어려울 때 다른 사람들에게 선한 행동을 하고자하는 열망으로 전환된다는 특징이 있다(Emmons & McCullough, 2003). 이는 자기희생적 CSR이 소비자감사로 이어지고 이것이 기업을 향한 상호호혜적 행동(예: 캠페인 동참, 구매)으로 발현될 뿐만 아니라(Jung & La, 2020), 확대된 대상을 향한 도덕적 고양으로 전이될 수 있음을 시사한다.

'감사하기' 연습의 효과를 탐색한 Layous et al. (2017)도 감사와 고양에 관련된다고 보았고, 감사를 '자기초월적 감정'(self-transcendent emotions)으로 연구한 Stellar et al.(2017)은 존경도 자기초월적 감정의 일종으로 보았다. 특히 존경은 경외(awe), 영감(inspiration), 그리고 고양과 관련된다고 보았으며, 이러한 감정은 자기를 초월한 조직이나 사회를 위해 친사회적 행동, 이로운 행동을 하도록 이끄는 동인으로 작용한다고 설명하였다. 이상의 문헌들로 감사와 존경이 고양으로 연결될 수 있음을 짐작할 수 있다.

Schnall, Roper, & Fessler(2010)는 타인의 이타적 행위를 목격한 피험자들에게서 도덕적 고양 발생하였고, 도덕적으로 고양될수록 자발적인 이타적 행동을 실천하는 경향이 나타남을 입증하였다. 흥미로운 연구로 Sparks, Fessler, & Holbrook (2019)은 고양 유발 원인을 극히 "예외적"인 도덕적 모범을 보았을 때로 한정했다. 즉, 고양을 극도의, 기대하지 못했거나 기대를 위배한, 괄목할만한 선행, 즉 일종의 "도덕적 영웅성"(Sparks, Fessler, & Holbrook 2019, p.2)으로 표현할 만한 정도의 선행을 목격했을 때 발생하는 특별한 감정으로 규정하였다. 그리고 이렇게 특별하게 유발된 고양은 친사회적 전염력이 강하다고 강조하였다.

이상의 문헌 근거를 종합하면, 지각된 자기희생적

CSR을 소비자의 도덕적 고양의 원천으로 보는 것이 타당해 보인다. 유한킴벌리는 이익의 일정비율을 희생하여 환경보호에 앞장서는 활동을 환경 문제가 최근처럼 공론화되기 전부터 꾸준히 해온 기업이다. 이익극대화를 추구하는 일반적인 경영원리를 고려할 때 소비자가 이를 매우 비범하고 영웅적인 도덕적 모범으로 지각할 수 있으며, 이를 보고 도덕적으로 고양될 수 있다고 예상할 수 있기 때문이다. 여기에 도덕적 고양을 유발하는 타인-칭송 정서인 감사와 존경에 대한 <연구 1>의 문헌 근거와 검증된 매개적 인과모형을 근거로 다음과 같이 가설 5를 설정하였다.

가설 5: 지각된 자기희생적 CSR이 소비자의 도덕적 고양에 영향을 미치며, 이 과정에 소비자 감사와 소비자존경이 매개역할을 할 것이다.

<연구 2>에서도 집단주의와 개인주의 성향의 조절 효과를 살펴보기 위해, 한국인에 대한 가설 3-2와 가설 4의 논거를 그대로 적용할 수 있다. 추가로, 여기서는 지각된 자기희생적 CSR, 소비자감사, 소비자존경이 각각 소비자의 도덕적 고양에 미치는 영향도 조절할 것으로 기대한다. 개인주의에서 말하는 “개인 우선성의 의미는 자율성 및 사회의 목적을 위해 개인에게 동의 없이 희생을 강제할 권한이 없음”을 뜻하므로(Kim, 2019, p.20), 기업이 공동체의 환경보호를 위해 자발적으로 자기희생을 감수하는 경우 희생의 수준이 높다고 인식될수록 극도의 도덕적 이상으로 인식될 가능성이 높아 개인주의 성향이 강할수록 도덕적 고양의 증분율이 급격히 높아질 것으로 예상된다. 반면, <연구 1>과 마찬가지로 집단주의 성향이 강할수록 희생의 증가에 따른 소비자의

도덕적 고양에 받는 증분효과는 낮아질 것이다. 집단주의 성향은 생애적으로 집단의 이익을 중시하므로 이를 위한 희생을 권장하면서도 당연시하여 희생의 크기에 따른 도덕적 고양의 증가율은 완만할 것이기 때문이다. 이를 반영하여 가설 6-1, 6-2와 가설 7-1, 7-2를 다음과 같이 설정하였다.

가설 6-1: 지각된 자기희생적 CSR이 소비자 반응(소비자감사, 소비자존경)에 미치는 영향을 개인주의 성향이 정(+ )적으로 조절할 것이다.

가설 6-2: 지각된 자기희생적 CSR이 소비자 반응(소비자감사, 소비자존경)에 미치는 영향을 집단주의 성향이 부(-)적으로 조절할 것이다.

가설 7-1: 소비자의 도덕적 고양에 미치는 지각된 자기희생적 CSR, 소비자감사, 소비자존경의 영향을 개인주의 성향이 정(+ )적으로 조절할 것이다.

가설 7-2: 소비자의 도덕적 고양에 미치는 지각된 자기희생적 CSR, 소비자감사, 소비자존경의 영향을 집단주의 성향이 부(-)적으로 조절할 것이다.

### 3.2 자료수집과 측정

유한킴벌리의 환경 CSR 사례는 기업 홈페이지 내용을 요약하여 설문에 사용하였다(<Appendix 2> 참조). 설문은 구글 서베이를 활용하여 서울의 한 종합대학교 온라인 게시판에 업로드한 후 학생, 교직원 등을 대상으로 응답을 수집하고 모든 응답자에게 답례로 모바일 음료교환권 5천원 권을 제공하였다.

응답자는 총 259명으로 남성 37.1%(96명), 여성 62.9%(163명)이었으며, 연령대는 10대 1.2%(3명), 20대 18.1%(47명), 30대 36.3%(94명), 40대 27%(70명), 50대 14.7%(38명), 60대 이상 2.7%(7명)로 구성되었다. 유한킴벌리 기업에 대한 사전 지식과 유한킴벌리의 환경 CSR에 대한 사전 지식은 9점 리커트 척도에서 평균(S.E.)이 각각 6.97(1.943), 6.36(2.620)으로 조사되었다. 이 두 변수는 분석 시 통제변수로 투입되었다. 모든 문항은 9점 리커트 척도('1': 전혀 아니다, '9': 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

측정항목 신뢰도를 크론바흐- $\alpha$  값으로 산출한 결과, 지각된 기업의 자기희생 .948, 소비자감사 .931, 소비자존경 .947이었다. 이 세 변수는 <연구 1>과 동일한 항목을 사용하여 측정하였다. <연구 2>에서 새롭게 투입한 변수인 '소비자의 도덕적 고양'은 Zheng, Zhu, & Jiang(2019)에 따라, '타자를 칭송하는(other-praising) 도덕적 감정으로 비범한 도덕적 선행에 대한 감정적 고양, 휴머니티에 대한 관점, 그리고 더 나은 사람이 되고자 하는 열망으로 동기부여된 상태'로 정의하고, Thomson & Siegel(2013)의 11개 항목 중 본 연구 대상에 적용할 수 있는 항목 8개를 사용하여 측정하였다. 본 측정도구는 하위 3개 범주인 고양된 정서(예: 감동받았다), 휴머니티에 대한 관점(예: 세상에는 여전히 선함과 관대함이 있다고 믿게 되었다), 더 나은 사람이 되고자 하는 열망(예: 더 나은 사람이 되고 싶도록 만든다)으로 구성되었으며, 크론바흐- $\alpha$  값은 .967이었다. 집단주의 성향 8개 항목과 개인주의 성향 6개 항목은 <연구 1>과 동일하며, 크론바흐- $\alpha$  값은 각각 .786, .754이었다. 표본의 집단주의와 개인주의 성향 간 피어슨 상관관계수  $\gamma = .265(p = .000)$ 로, 한 개인 내면에서 배타적, 대립적 성향이라기보다 상보

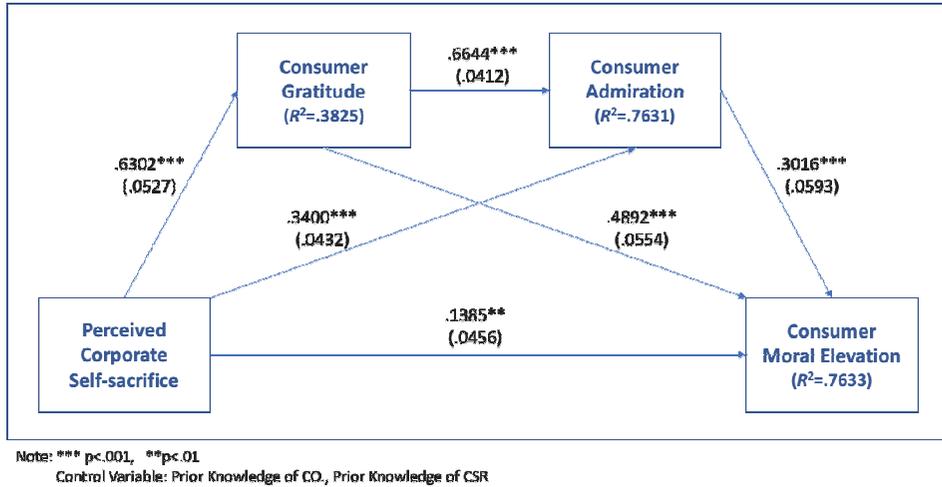
적으로 공존하는 성향이라는 본 연구의 가정적 전제가 성립함을 재차 확인하였다.

### 3.3 가설 검증

#### 3.3.1 인과관계 및 매개경로 가설 검증

Process Macro Model #6을 사용하여 신뢰구간 95%, Bootstrapping 5,000 re-sampling (Hayes, 2013)으로 설정하여 매개된 인과모형을 분석한 결과는 <Figure 5>와 같이 나타났다.

분석단계별모형의 유의성은  $R^2$ 값으로 판정하고 (<Figure 5>에 표시),  $\beta$  계수값(S.E.)의 유의성은  $p$ 값 및 CI(LLCI, ULCI) 구간에 '0'이 포함되지 않는지의 여부로 판정하였다. 분석결과, 유한킴벌리의 '자기희생적 CSR'이 '소비자감사'에 미치는 영향은  $\beta$  (S.E.)값이 .6302(.0527)이고 CI는 [.5265, .7339], '소비자존경'에 미치는 영향의  $\beta$  (S.E.)값은 .3400(.0432)이고 CI는 [.2548, .4252], '소비자감사'가 '소비자존경'에 미치는 영향의  $\beta$  (S.E.)값은 .6644(.0412)이고 CI는 [.5833, .7454], '지각된 자기희생적 CSR'이 '소비자의 도덕적 고양'에 미치는 영향은  $\beta$  (S.E.)값이 .1385(.0456)이고 CI는 [.0487, .2282], '소비자감사'가 '소비자의 도덕적 고양'에 미치는 영향의  $\beta$  (S.E.)값은 .4892(.0554)이고 CI는 [.3801, .5982], '소비자존경'이 '소비자의 도덕적 고양'에 미치는 영향의  $\beta$  (S.E.)값은 .3016(.0593)이고 CI는 [.1848, .4184]로 유의하였다. 이로써 국내 기업인 유한킴벌리의 자기희생적 환경 CSR에 대한 소비자의 인식이 해외 사례인 파타고니아를 대상으로 한 <연구 1>의 결과와 마찬가지로, 소비자의 감사와 존경에 유의한 영향을 미친다는 것이 재검증되었다. 또한, <연구 2>의 핵



〈Figure 5〉 Results of Mediated Causal Model in Korean Sample (n=259)

심적인 추가 변수인 ‘소비자의 도덕적 교양’에 직접적 영향뿐만 아니라 소비자의 감사와 존경을 매개로 간접적 영향도 미친다는 것이 검증되었으며, 총 간접효과는 .5371(LLCI: .4177, ULCI: .6575)로 유의하였다.

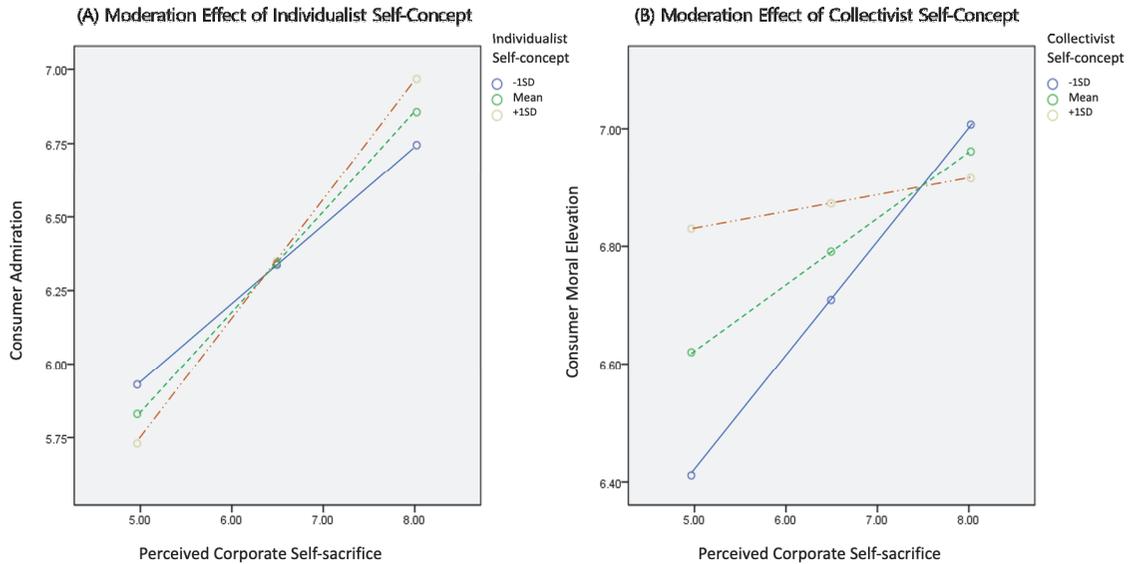
이 결과는 환경에 대한 자기희생적 CSR이 결과적으로 소비자를 도덕적으로 교양시켜 장차 윤리적 소비자로 행동할 수 있도록 동기부여하는 의식적 변화를 일으킬 수 있다는 시사점을 준다. 기업의 CSR 활동이 소비자의 의식과 행동의 변화를 통해 시장 및 사회의 지속가능한 성장과 발전을 위한 귀감의 원천으로 활용될 가능성을 보여주는 연구결과라고 평가할 수 있다.

### 3.3.2 조절효과 가설 검증

독립변수인 ‘지각된 자기희생적 CSR’이 매개변수인 ‘소비자감사’ 및 ‘소비자존경’에 미치는 영향에 대한 집단주의와 개인주의 성향의 조절효과에 대한 가설

6-1, 6-2는 Process Macro Model #84를, 종속변수인 ‘소비자의 도덕적 교양’에 대한 선행변수들의 영향에 대한 조절효과에 대한가설 7-1, 7-2는 Model #89를 적용하여, 신뢰구간 95%, Bootstrapping 5,000 re-sampling(Hayes, 2013)으로 설정하여 분석하였다. 통제변수로 유한킴벌리 기업에 대한 사전적 지식과 이 기업의 환경 CSR에 대한 사전적 지식의 두 변수를 투입하였다. 집단주의 성향과 개인주의 성향의 조절효과를 각 성향의 평균값, 평균+1S.D., 평균-1S.D.의 세 가지 선으로 표현하여 유의한 효과가 입증된 결과만 〈Figure 6〉에 제시하였다.

먼저, ‘지각된 기업의 자기희생’이 ‘소비자감사’ 및 ‘소비자존경’에 미치는 영향을 개인주의 성향이 조절하는지를 분석한 결과, ‘소비자존경’에 대한 ‘지각된 자기희생적 CSR’과 ‘개인주의 성향’의 상호작용 항의  $\beta$ (S.E.)값이 .0516(.0234), CI가 (.0055, .0977)으로 유의하였다( $p < .05$ ). 이는 〈Figure 6〉의 (A)와 같다. 한편, ‘지각된 자기희생적 CSR’이 ‘소비자감사’에 미치는 ‘개인주의 성향’의 조절효과는 비유의



〈Figure 6〉 Moderation Effects of Korean Sample (n=263)

적이었다. 이로써 가설 6-1은 부분 채택되었다. 이어서, '집단주의 성향'의 조절효과를 분석하였으나 모두 비유의적이었다. 따라서 가설 6-2는 기각되었다.

다음으로, '소비자의 도덕적 고양'에 대한 선행변수들의 영향을 개인주의 성향이 조절하는지를 분석한 결과 모두 비유의적으로 나타나, 가설 7-1은 기각되었다. 한편, 집단주의 성향의 조절효과를 분석한 결과, '지각된 자기희생적 CSR'과 '집단주의 성향'의 상호작용 항의  $\beta$  (S.E.) 값이  $-.0780(.0392)$ , CI가  $[-.1552, -.0009]$ 로 유의하였다( $p < .05$ ). 즉, 〈Figure 6〉의 (B)와 같이 종속변수인 '소비자의 도덕적 고양'에 '지각된 자기희생적 CSR'이 미치는 영향을 '집단주의 성향'이 유의하게 부(-)적으로 조절하는 것으로 밝혀졌다. '소비자감사'와 '소비자존경'이 '소비자의 도덕적 고양'에 미치는 영향에 대한 '집단주의 성향'의 조절효과는 비유의적이었다. 따라서 가설 7-2는 부분 채택되었다.

가설검정 결과에 따르면, 개인주의 성향이 표본 평균보다 강한 사람들은 약한 사람들에 비해, 지각된 기업의 자기희생이 낮게 인식될 때는 해당 기업에 대한 존경심이 높지 않지만 희생이 높게 지각될수록 존경심이 급격히 증가하는 경향을 보인다. 반면 개인주의 성향이 낮으면, 지각된 기업의 자기희생이 낮아도 비교적 높은 존경심을 보이거나 희생이 높아짐에 따른 존경심의 증가율은 상대적으로 저조하다. 한편, 집단주의 성향이 강하면 도덕적 고양이 전반적으로 높게 형성되는 경향이 있고, 집단주의 성향이 낮으면 처음엔 고양 수준이 높지 않지만 희생 수준을 높게 감지할수록 급격히 고양되는 양상을 보이며 극도로 높은 수준의 기업 희생에 대해서는 집단주의 성향이 강한 사람보다 오히려 더 높은 고양 수준을 나타내기까지 한다.

### 3.4 <연구 2> 결과에 대한 논의

기업의 자기희생이 높게 인식될수록 소비자의 도덕적 고양이 증가하는 데, 이 과정을 소비자감사와 소비자존경이 부분매개하며, 소비자존경은 소비자감사에 의해서도 부분매개된다. 조절효과 분석에 따르면, 개인주의 성향이 강하거나 집단주의 성향이 낮은 소비자일수록 기업의 자기희생에 대해 보통은 무감하나 희생 수준이 높게 지각될수록 존경심과 도덕적 고양이 급격히 증가한다. 이와 달리, 집단주의 성향이 강한 소비자는 CSR에 대한 기업의 희생이 보통 수준으로 인식되기만 해도 도덕적 고양이 높게 일어나지만, 기업의 희생 수준 증가에 따른 감응은 약하다. 작은 희생이라도 희생 자체에 예민하게 반응하되, 희생의 크기 증가에는 반응이 둔감한 탓이다. 극히 높은 희생 수준에 대해서는 오히려 집단주의 성향이 낮은 경우보다 높은 경우에 고양 수준이 더 낮아지는 역전현상까지 나타난다.

이로써, 현재 한국 소비자의 집단주의 성향과 개인주의 성향은 기업의 자기희생적 CSR에 대한 반응에 차별적 조절 효과를 미친다고 결론지을 수 있다. 집단주의 성향이 강하면 웬만한 공익적 희생에도 높게 감응하지만, 희생 수준이 높아짐에 따른 반응률은 미온적이다. 반면 개인주의 성향이 강하면 희생이 일정 수준에 달할 때까지는 별로 감응하지 못하지만, 임계치를 넘어서면 더 급격한 호응을 보인다. 즉, 기업의 공익적 희생의 수준이 증가하면 집단주의 성향이 낮거나 개인주의 성향이 강한 경우 더 크게 감동하여 존경심이나 도덕적 고양이 급격히 이루어진다. 반면, 집단주의 성향이 강하거나 개인주의 성향이 낮으면 기업의 공익적 희생이 크게 증가해도 존경심과 도덕적 고양은 서서히 증가한다. 따라서, 집단주의 성향이 강한 소비자를 감동시켜 도덕적 고양을 통한

사회적 변화를 유발하려면 기업이 일정한 공익적 자기희생을 했느냐 안했느냐를 인식시키는 것이 효과적이고, 개인주의 성향이 강한 소비자를 감동시켜 도덕적 고양을 통해 사회적 실천을 유도하기 위해서는 기업이 자기희생을 얼마나 많이 했는지를 잘 인식시키는 것이 효과적인 전략이 될 것이다. 이 같은 <연구 2>의 조절효과 분석결과는 <연구 1>의 한국인 표본의 조절효과 분석결과와 대체로 일치한다.

## IV. 종합적 결론과 시사점

### 4.1 종합적 결론

<연구 1>에서 발견된 바에 따르면, 미국 백인과 한국인 소비자 모두 자기희생적 환경 CSR에 도덕 감정이 자극 받아 감사와 존경이 유발된다. 미국 백인은 개인주의 성향이 강할수록 공익을 위한 희생에 대해 그 희생의 고저를 막론하고 소비자감사가 미흡하다. 그러나 한국인의 개인주의 성향은 특정 임계치까지는 미국 백인의 개인주의와 유사한 경향을 보이지만, 그 임계치를 넘어서는 희생이 지각되는 순간부터 소비자감사의 절대치가 더 높을 정도로 급격한 증가율을 보인다. 큰 희생을 하는 기업에 더 많은 고마움을 품는 것이다. 예상한 대로, 집단주의 성향은 미국 백인과 한국인 간에 대체로 공통적인 양상을 보인다. 공익적 희생을 권장하는 성향 때문에 희생한 것이 인지되면 집단주의 성향이 강할수록 기본적으로 월등히 더 많이 감사할 줄 안다. 이러한 집단주의 특성은 희생이 높게 인식되더라도 유지되지만 감사의 증분율은 완만해지는 경향을 보인다. 대신 집단주의 성향이 낮은 경우에는 더 급격히 고마움이

커져 최고의 희생에는 집단주의 성향이 강한 사람과 동일한 정도의 고마움을 느끼는 것으로 나타났다.

〈연구 2〉는 자기희생적 환경 CSR이 소비자를 도덕적으로 고양하는 귀감이 될 수 있으며 이 과정에서 감사와 존경 같은 도덕 감정이 매개작용을 한다는 것을 밝혔다. 개인주의 성향이 강한 소비자는 기업의 희생이 낮은 경우에는 존경심을 별로 보이지 않지만 희생이 높게 인식될수록 급격히 존경심이 커진다. 그들이 보기에 희생이 큰 CSR은 본인의 기대와 성향에 위배되는 지극히 높은 수준의 선행으로 여겨져 극도의 찬탄을 자아내기 때문일 것이다. 한편, 집단주의 성향이 강할수록 처음부터 많이 고양되고 대체로 높은 고양수준을 유지하지만, 흥미롭게도 고양의 증가폭은 집단주의 성향이 낮을수록 훨씬 더 크다.

〈연구 1〉과 〈연구 2〉는 미국 백인과 한국인의 개인주의 성향의 차이를 극명하게 드러낸다. 미국 백인의 개인주의는 일반적인 서구식 개인주의 즉, 자기의 이해관계가 우선하며 타인이나 집단을 위한 개인의 희생을 거부하고 인정하지 않는 개인주의이기 때문에 기업의 자기희생적 CSR에 상응하는 소비자의 감사를 기대하기 어렵다. 집단주의 성향이 높은 소비자들은 한국이나 미국 모두 공익을 위한 희생에 대해 희생 수준과 무관하게 거의 항상 높은 수준의 고마움, 존경, 도덕적 고양을 느끼기 때문에 기업 입장에서 희생의 양에 비해 큰 호응을 기대할 수 있다. 흥미로운 점은 한국인의 개인주의 성향에는 서구식 기질과 한국 전통의 공동체 중시 기질이 복합적으로 섞여 있다는 사실이다. 한국인은 개인주의 성향이 강할수록 이 두 기질이 모두 강하게 표출되는 데, 지각된 희생수준이 낮을수록 서구식 개인주의 기질이, 높을수록 공익 중시 기질이 급격하게 발현된다. 즉, 웬만한 희생에는 둔감 또는 당연하다는 반응이지만, 큰 희생에는 적극적으로 감사하고 존경을 표한다.

이들에게는 희생을 한다는 것보다는 얼마나 큰 희생을 하고 있는지를 알리는 것이 유효한 소통과 실천 유도방식이 될 수 있다.

## 4.2 시사점

### 4.2.1 이론적 시사점

첫째, 개인주의와 집단주의 성향이 CSR에 대한 소비자의 도덕적 감정의 변화 및 실천 가능성에 미치는 차별적 영향을 실증하였는데 이는 지금까지 연구된 바 없는 주제로서 학술적 의의를 갖는다. 또한, 한국인의 개인주의 성향이 미국 백인의 개인주의 성향과 다른 점을 보여 준 첫 번째 연구라는 점에서도 기존의 교차문화연구 또는 문화심리연구에 새로운 관점을 제공하게 되어 의의가 크다.

둘째, 〈연구 2〉에서 ‘소비자의 도덕적 고양’을 최종 종속변수로 포함하여 실증함으로써, 감사와 고양의 차이를 도덕적 실천 차이로써 고찰했던 Siegel, Thomson, & Navarro(2014)의 연구를 계승하여 기업의 CSR에 대한 소비자의 인지, 정서, 실천(의지)까지 완결적으로 검토할 수 있는 이론적 모형을 설계하였다는 데 의의가 있다. 자기희생적 CSR에 대한 인지를 도덕적 실천 의지로 연결하는 경로에 마케팅 학계에서 아직 연구가 많지 않은 ‘소비자감사’와 ‘소비자존경’을 포함한 것도 의미있다. 감사는 개인의 기질적 감사와 수혜로 촉발된 감사로 구분되는 데, 생애에 걸친 심리적 변화와 친사회적 행동에 더 강한 영향을 미치는 쪽은 후자로 밝혀졌다(Ma, Tunney, & Ferguson, 2017). 본 연구의 소비자감사는 후자에 속하며, 자기희생적 CSR이 그 촉발변수가 될 수 있음을 확인한 것은 마케팅 연구에 의미 있는 공헌이다. 소비자감사, 소비자존경은 상품과

서비스에 대한 고객만족(consumer satisfaction)이나 고객환희(customer delight) 등의 개인적 욕구충족에 기반한 긍정 정서(Rust & Oliver, 2000)를 주로 연구해온 마케팅 학계가 지속가능경영 시대에 주목해야 할 연구 개념이라는 점을 증명한다. 이와 더불어, 환경 CSR 활동에 대한 소비자의 호응을 이끌어 실천과 확산을 유발할 수 있는 심리적 과정을 살펴봄으로써 ESG 경영이 성취할 수 있는 비재무적 성과(Kim, Seok, & Kim, 2021)를 면밀하게 파악할 수 있는 근거를 제시하였다는 점에서도 의의가 있다.

셋째, 무엇보다 한국인의 개인주의를 재발견했다는 데 의미가 크다. 여기서 발견한 한국인의 개인주의 성향은 이른바 ‘공적 개인주의’ 담론(for a review, Jo, 2021)과 일맥상통한다. 이는 “자본주의 사회 특유의 순응주의적 성향을 강화시키고, 일상적으로 죄책감 없이 사욕(탐욕)을 추구하는 것을 습관화”하여 “사회 전체 감각을 잃게 함으로써 사회 속의 개인들을 지속적으로 파편화”시키는 미국식의 ‘사적 개인주의’와 대비된다(p.222). Jo(2021)는 Jeon(2013, p.82)의 조어인 ‘공적 개인’이라는 용어를 빌어, “개성 있고 자율적인 정신을 추구하면서도, 물질적인 쾌락으로 전락하지 않고 사적 이해관계를 뛰어넘어 ‘공’적인 세계로 진입하는 에이전트에 대한 베버의 아이디어”(p.225)가 공적 개인주의의 본질이며, 현대 한국인은 ‘개인주의 양가성’을 담지하고 있다고 강조하였다. 이러한 한국식 개인주의 담론에 본 연구가 재발견한 한국 소비자의 개인주의는 이론적 공유 지점이 있을 수 있다는 암시를 준다.

#### 4.2.2 사회적 시사점

첫째, 본 연구는 현재 한국사회의 세대별 개인주

의/집단주의 상관성에 대한 착시 현상을 바로잡는데 일조하고 있다. 착시 현상을 밝혀내기 위해, 문화적 성향을 성별, 연령별로 피어슨 상관계수를 추출해 추가적으로 분석하였다. 미국 백인은 남성에서 개인주의 성향이 높았고( $\gamma = .188, p = .04$ ), 나이와 문화적 성향은 무관하였다. 파타고니아 사례의 한국 표본에서 집단주의 성향은 나이가 많을수록 높았다( $\gamma = .305, p = .00$ ). 유한킴벌리 사례의 한국 표본에서 개인주의 성향은 남성에서 높았고( $\gamma = .157, p = .01$ ), 집단주의 성향은 나이가 많을수록 높았다( $\gamma = .281, p = .00$ ). 종합하면, 예상대로 한국의 집단주의 성향은 나이가 많을수록 높게 나타났고, 한국과 미국 양국에서 여성보다는 남성에 우세한 성향이 다. 흥미로운 점은 한국인에서 나이와 개인주의는 무관하다는 것이다. 흔히 젊은 세대가 개인주의 성향이 높다는 믿음은 오류일 수 있다는 뜻이다. Jin(2020)의 연구결과와 마찬가지로, 본 연구 결과도 한국인의 개인주의는 나이와 무관한 성향이며 전 연령대에 고루 퍼져 있을 가능성을 암시한다. 한편, 집단주의 성향은 나이가 많을수록 두드러졌다. 한국의 젊은 세대가 개인주의 성향이 더 강한 것이 아니라 나이든 세대가 집단주의 성향이 더 강한 반면 젊은 세대는 집단주의 성향이 약하여 자신에 앞서 타인을 배려하거나 상호의존적인 경향을 거의 보이지 않는다. 두 성향이 모두 뚜렷하게 병존하는 나이든 세대와 달리, 한국의 젊은 층, 특히 젊은 남성은 개인주의 성향이 지배적이기 때문에 공동체적 삶과 자신의 욕구 간 조정에서 두 성향이 뚜렷하게 공존하는 세대와 마찰이 빚어질 소지는 존재한다. 그러나, 개인주의와 집단주의는 앞서 검토한 바대로 서로 상반되기는 커녕 유의한 정(+)적 상관관계를 가지는 성향이라는 점에 유의할 필요가 있다. 즉, 개인 내면에 이 두 가지 성향이 동시에 존재하며 구성비에 따라 서로 다

른 성향의 개인으로 비춰지고(Kolstad & Horpestad, 2009), 같은 사람이라도 때, 장소, 상황에 따라 둘 중 하나가 도드라지게 표출되는 것일 수 있다.

둘째, 본 연구는 현재 한국사회에 심화되는 개인주의에 대한 우려를 상쇄할 수 있는 근거를 제공한다. 한국인의 개인주의가 미국식 개인주의와는 본질적으로 동일하지 않다는 본 연구의 실증적 근거를 토대로, 오히려 한국 전통의 집단주의적 공동체 정신이 개인주의적 감수성과 결합하여 전통적 집단주의 성향보다 더 긍정적으로 승화될 수 있음을 예견하고 있다. 한국인의 개인주의는 집단을 위한 개인의 희생이 권장되고 높이 인정되기도 하지만 희생의 증가에 대한 반응에는 뜻밖의 둔감성을 보이는 전통적 집단주의 성향과는 다른 식으로 작동하는 도덕 감정 메커니즘을 가지기 때문이다. 높은 집단주의 성향은 희생에 대해 처음부터 인정은 많이 해도 높은 희생조차 당연시하는 경향을 띠는 반면, 높은 개인주의 성향은 미약한 희생수준에는 파문이 별로 일지 않지만 일정 임계점을 넘어서는 희생에 대해서는 그 정도가 높아질수록 격렬히 호응하는 양상을 보이기 때문이다.

셋째, 최근 부각되는 세대 간 성향 차이에 대한 논란의 양산 과정 속에서 서로 다른 세대에 대해 이해하기 어려웠던 고민을 해소하는 데 본 연구의 발견점이 다소간 기여할 수 있을 것이다. 현재 우리 사회에는 가진 걸 당연시하고 감사할 줄 모르며 지난 역사를 일궈온 기성세대의 공헌을 인정하지 않는 것처럼 보이는 젊은 세대에 대한 불편한 시각이 존재하는 것이 사실이다. 그런데, 실제 한국인의 개인주의는 공익을 위한 타인의 희생을 미국 백인 식의 개인주의처럼 처음부터 일관되게 거부하거나 폄하하지 않는다. 물론 집단주의 성향이 높은 경우에 비해 개인주의 성향이 높을 때는 모든 희생을 값어치 있게

인정하는 것이 아니긴 하다. 그러나 특정 임계점을 넘는 희생에는 개인주의 성향이 높거나 집단주의 성향이 낮을수록 더 열렬히 호응하는 적극성을 보인다. 물론, 그 임계점을 넘는 것으로 인식될 만한 희생이란 과연 무엇이고 어느 정도의 희생을 보여줘야 하는 것일지까지 본 연구가 밝힌 것은 아니다. 다만, 기성세대와 반대로 개인주의 성향이 더 강하다고 여겨지는 MZ세대에게 따라 붙는 '고마워할 줄 모르는 세대'라는 해석(Lee, 2022)은 수정될 필요가 있다는 점을 환기한다. 한편, 기성세대에서 두드러진 강한 집단주의 성향은 공동체를 위한 희생을 가치 있게 여기고 고마워하며 존경심을 보이고 전반적으로 높은 고양 수준을 나타내기 때문에 공적 실천력이 기본적으로 높은 편이다. 이것이 국가 전체의 발전을 이룩하는 데 규범적 추진력이 되었다는 점에서 기성세대의 공을 인정할 근거도 충분하다.

넷째, 한국에서는 집단주의와 개인주의가 결합하여 시너지를 창출할 수 있다는 시사점을 준다. 이미 태어나보니 민주주의 수준도 경제수준도 모두 높은 선진국인 한국이고, 헌신적인 부모를 둔 가정에서 자란 신세대에게 감동을 줄 수 있는 희생의 수준이란 그렇지 못한 세대보다는 한참 높은 수준일 수 있다. 그러나 모든 조건이 열악하여 희생이 필요하기도 했고 권장되기도 했던 시대에 태어난 기성세대에게는 작은 희생이라도 값지게 인정하지만, 큰 희생에 더 크게 감동하지 못하는 특성을 발견함으로써 집단주의 성향의 모르던 이면이 드러났다. 그리하여, 한국인의 개인주의와 집단주의 성향이 각기 예기치 않은 방식으로 호응할 수 있는 지점을 찾을 수 있다면, 상호 보완적으로 활용되어 시너지를 발생시킬 것이라는 시사점을 제공한다. 세대 간 차이나 개인주의 대 집단주의의 이분법을 뛰어 넘어 공공의 이익을 높이거나 최소한의 공공의 선을 지켜내기 위해서 함께 협

력하고 연대할 수 있는 잠재력이 한국인에게는 매우 크다는 점을 발견한 것은 본 연구의 중요한 사회적 시사점이다.

#### 4.2.3 실무적 시사점

첫째, 본 연구 결과는 기업의 헌신적이고 때로는 희생을 감내하는 진정성 있는 CSR 활동이 인증 차이 및 개인 소비자의 문화적 성향 차이에 따라 어떻게 도덕 감정에 파문을 일으킬 수 있을지 알려 준다. 현대 글로벌 환경 위기 앞에서 기업의 환경에 대한 사회적 책임은 필수적이라고 간주된다. 그러나, 이익 극대화를 위한 전략적 방편으로 활용되는 경우가 많고, 밀튼 프리드만(M. Friedman) 식으로 생각하여 법이 정한 수준을 넘어 기업 이익(또는 주주의 이익)을 희생하면서까지 사회적 책임을 수행하는 것은 바람직한 경영활동이 아니라고 보는 관점이 우세하다(Carson, 1993). 그 결과, 기업의 자기희생적 CSR을 다루는 경영학 분야의 연구는 찾아보기 힘들어 실무에 적용할 근거가 부재한 것이 현실이다. 그러나, 최근 주주(shareholder)를 넘어 더 큰 이해관계자(stakeholder)를 중시하는 관점으로 경영의 목표와 방향성이 선회하고 있으며, 전 세계적인 ESG 열풍 역시 사회적 책임 수행이 생존을 위한 현실적 경영 과제가 되었음을 웅변한다. 이러한 세계적인 흐름 속에서 기업의 가치를 높이는 지속가능경영을 수행하고 소비자의 호응과 감동을 얻기 위해 본 연구 결과를 적용할 이유는 충분하다.

둘째, 요식적인 형태의 CSR을 수행하거나 그저 그런 적당한 수준으로 행하면서 짐짓 헌신적인 척하는 모습을 보여주는 정도로는 한국 소비자에게 인정받기 어렵다는 시사점을 준다. 개인주의가 신세대를 중심으로 더욱 급속히 심화되는 현재 한국 사회에서

진정성 없는 CSR, 마케팅 성과를 높이고자 하는 의도가 뻔한 CSR 활동은 알뜰한 상술을 영민하게 눈치 채는 젊은 소비자의 마음을 울릴 수 없다는 점을 알아야 한다. 파타고니아와 유한킴벌리의 환경 CSR 사례는 진정성이 높고 기업의 헌신적 노력이 기업 홈페이지 및 여타 캠페인 활동을 통해 여론과 소비자에게 효과적으로 커뮤니케이션되고 있다는 점에서 배울 것이 많다. 진정성 있는 CSR을 위해 기업이 얼마나 희생을 감수하는지를 여러 소통 채널을 통해 효과적으로 보여준다면 그에 걸맞는 소비자의 감사와 존경을 얻을 수 있을 것이다. 예를 들어, 소셜미디어 중에서 인스타그램은 자기표현에, 페이스북은 지인과의 소통에 주로 사용되는 현상을 감안하여,<sup>6)</sup> 개인주의 성향이 강한 소비자를 대상으로는 인스타그램에, 집단주의 성향이 강한 소비자를 대상으로는 페이스북에 집중하여 기업의 CSR 활동에 대한 커뮤니케이션 전략을 수행하는 것이 효과적일 수 있다.

셋째, 본 연구가 기업의 CSR 희생 수준을 인식하는 데 사용하는 소비자별 감지 방식을 알려주지는 않지만, 연구에 사용한 동일한 사례에 대해 지각된 기업의 희생 수준을 응답자마다 다르게 평가했다는 점에서 중요한 시사점을 얻을 수 있다. 동일한 CSR 활동에 대해서도 소비자마다 그 희생이나 헌신 수준을 상이하게 인식할 수 있고, 나름대로 인식한 희생 수준에 맞추어 자신의 개인주의 또는 집단주의 성향에 따라 연구결과가 밝혀 낸 패턴으로 반응할 것이기 때문이다. 즉, 기업은 자신의 CSR 활동의 희생 수준을 높이 사는 개인주의 성향이 강한 소비자들로부터는 감사와 존경을 얻기 쉽고, 그에 따라 고객을 도덕적으로 고양하기도 쉽다. 반면, 희생을 낮게 인식하는 개인주의 성향의 소비자들에게는 소구하기 어려울 것이다. 다행히, 집단주의 성향이 강한 소비자에게는 높은 감사, 존경, 나아가 도덕적 고양을 통

한 실천을 대체로 용이하게 고무할 수 있다. 무조건 많은 희생을 치러야 하는 CSR 프로그램을 실행하라는 것이 아니라, 자신의 CSR 활동 노력이 고객에 따라 크게 다르게 인식될 수 있다는 점에 착안할 필요가 있다는 뜻이다.

넷째, 파타고니아의 “오래 입는 옷 프로그램”이나 유한킴벌리의 “우리강산 푸르게 푸르게” 캠페인의 긴 역사는 그 자체로 서사적 힘을 가지고 있다. 파타고니아 홈페이지에는 옷을 물려 입고, 멋지게 수선해 입으며 환경 보호에 동참하는 개인들의 이야기가 사진과 함께 제공된다. 동참한 소비자의 개인 서사도 다른 소비자들에 영감을 주고 도덕적 고양을 일으키는 힘을 가진다. 특히, 최근 창업자 이본 쉬나드와 그의 가족은 그들의 파타고니아 지분 100%(한화 약 4조2천억 원)를 환경단체와 비영리재단에 전부 이전하여<sup>7)</sup> 전 세계인을 감동시켰다. 존경받는 기업인 또는 사회책임경영의 극치를 보여준 파타고니아의 스토리는 그야말로 감동의 대서사로서 세계인에게 영감을 준다. 꾸준히 진행되어 온 유한킴벌리의 ‘신혼부부 나무심기’나 ‘끝없는 숲’이라는 이름으로 불리다가 급속한 사막화를 맞아 황사의 발원지로 추락해 버린 몽골 사막을 울창한 숲으로 되돌린 사례 역시 서사적 웅장함과 아름다움을 함유한다. 충신, 애국자, 영웅 서사 등이 인간의 도덕적 정서와 실천의지를 북돋우듯, 기업의 CSR 헌신 서사도 도덕적 고양을 유발하는 ‘도덕적 영웅성’(Sparks, Fessler, & Holbrook, 2019)을 내포할 수 있다. 도덕적 아름다움의 서사를 ‘기업-소비자’ 간 ‘CSR-CnSR’의 결합에 의한 ‘지속가능경영-지속가능소비’의 선순환을 구현하는 지름길로 활용할 수 있다.

다섯째, 앞서 사회에 대한 시사점에서 적시한 것처럼 한국인의 개인주의와 집단주의는 대립적이기보다는 상보적이다. 따라서, 한국에서 ESG 경영이나

CSR 프로그램을 수행할 때는 기업만의 노력이 아니라 전 세대에 속한 소비자의 협력과 실천을 이끌어 내는 것이 효과적일 수 있다. 개인주의 또는 집단주의 중 뚜렷하게 하나로 귀속하는 문화를 가진 나라보다 한국에서 더 용이하게 소비자와의 공동기획(즉, 가치공동창출)을 통한 CSR-CnSR 결합 프로그램을 정착할 수 있다.

#### 4.3 연구의 한계와 향후 과제

첫째, 일반화의 한계가 있다. 본 연구는 특정한 대기업의 사례를 사용한 연구이므로 일반화를 위해 다양한 사례를 대상으로 분석할 필요가 있다. 또한, 서구식 개인주의의 표본으로 미국 백인 대상 연구를 수행했는데, Nisbett(2004)에 따르면 서양도 나라마다 문화적 특성이 조금씩 다르기 때문에, 향후에는 더 많은 국가, 민족, 인종을 대상으로 비교분석하는 것이 필요하다. <연구 2>에서는 한국 기업을 대상으로 한국인 소비자에 한정해 분석하였는데, <연구 1>과 마찬가지로 미국 백인 표본 및 그 외의 인종과 문화권에도 적용하여 비교 분석한다면 일반화 가능성을 더욱 높일 수 있을 것이다.

둘째, 표본에서 실제 인구구성을 따를 필요가 있다. 본 연구는 편의표본이어서 연령대와 성비가 현실을 반영하지 못할 수 있다. 예를 들어, 현재 한국의 인구 구조를 반영한 표본의 성비와 연령구성을 정밀하게 설계한다면 인구통계 변인과 문화적 성향 간의 상관분석 결과에 신뢰도를 더 높일 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 CSR과 CnSR의 결합모형과 시너지 가능성을 제안할 수 있었지만, 구체적으로 이에 대한 검증이 가능한 연구를 설계하지는 못했다. CnSR은 개인의 선한 동기에 의한 착한 소비 수준을 넘어서는 단계로 발전할 수 있는 개념이다(Caruana &

Chatzidakis, 2014). 예를 들어, 소비자와 기업이 시급히 해결해야 할 기후변화 및 환경과피 문제를 진지하게 협력하여 해결함으로써 CSR을 넘어 새로운 가치를 창출할 수 있는 비즈니스 모델을 만들어 공유가치창출(CSV, Porter & Cramer, 2011)을 구현하는 단계까지 나아갈 수 있는 대안을 제시하려면 소비자의 능동적, 자발적, 적극적 실천을 이끌어내는 도덕적 고양을 매개변수로 한 CSR-CnSR 결합 모델을 개발하여 연구하는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- Algoe, S. B. and Haidt, J. (2009), "Witnessing Excellence in Action: The 'Other-praising' Emotions of Elevation, Gratitude, and Admiration," *The Journal of Positive Psychology*, 4(2), pp.105-127
- Bélanger, J. J., Caouette, J., Sharvit, K., and Dugas, M. (2014), "The Psychology of Martyrdom: Making the Ultimate Sacrifice in the Name of a Cause," *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), pp.494-515.
- Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), pp.39-48.
- Carson, T. (1993), "Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility," *Business and Professional Ethics Journal*, 12(1), pp.3-32.
- Caruana, R. and Chatzidakis, A. (2014), "Consumer Social Responsibility (CnSR): Toward a Multi-level, Multi-agent Conceptualization of the "Other CSR," *Journal of Business Ethics*, 121(4), pp.577-592.
- Emmons, R. A. and McCullough, M. E. (2003), "Counting Blessings versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-being in Daily Life," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), pp.377-389.
- Haidt, J. (2003), "The Moral Emotions," In R. J. Davidson, K. R. Scherer, and H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 852-870), Oxford, England: Oxford University Press.
- Han, K. M. and Na, Y. J. (2004), "Preferred Sensation of Adolescents According to Their Lifestyle and Individualism/Collectivism," *The Korean Society for Clothing Industry*, 6(1), pp.51-60.
- Hayes, A. F. (2013), The PROCESS macro for SPSS and SAS (version 2.13) [Software].
- Hlava, P. and Elfers, J. (2014), "The Lived Experience of Gratitude," *Journal of Humanistic Psychology*, 54(4), pp.434-455.
- Hofstede, G. H. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jeon, S. (2013), *Max Weber Sociology: The Research Paper Collection*. Nanam Publishing House Corp.
- Jin, B. (2020), "An Exploration of Stereotype (In) accuracy: How well Do Young and Older Adults Predict Each Other?," *Ewha Journal of Social Sciences*, 36(1), pp.81-108.
- Jo, S. (2021), "Contingent Joints of the Individualism and the Publicity: Focusing on 'the Ambiguities of the Individualism' Magnified through Sewol Ferry," 39, pp.193-240.

- Joo, S., Miller, E. G., and Fink, J. S. (2019), "Consumer Evaluations of CSR Authenticity: Development and Validation of a Multidimensional CSR Authenticity Scale," *Journal of Business Research*, 98(May), pp.236-249.
- Jung, E. and La, S. (2020), "Wear Your Heart on Your Sleeve: Exploring Moral Identity as a Moderator Across CSR Authenticity, Consumer Admiration, and Engagement in the Fashion Industry," *Asia Marketing Journal*, 22(2), pp.19-57.
- Jung, E. and La, S. (2021), "Consumer Gratitude and Reciprocation Toward Self-Sacrificial Environmental CSR in Fashion Markets: Understanding the Moderation Effects of Incremental Theorist and Collectivist Beliefs," *Journal of Consumption Culture*, 24(3), pp.35-58.
- Kolstad, A. and Horpestad, S. (2009), "Self-construal in Chile and Norway: Implications for Cultural Differences in Individualism and Collectivism," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(2), pp.275-281.
- Kim, S. (2019), "The Conceptual Exploration of 'Individualism' and Implications for Korean Society," *Korean Journal of Communication & Information*, 94, pp.7-33.
- Kim, Y., J. Seok, and Kim, B. (2021), "A Study on the Relationship between ESG Competency and Firm Value: Moderating Effects of Customer's Awareness," *Korean Management Review*, 50(6), pp.1571-1593.
- Lalwani, A. K., Wang, J. J., and Silvera, D. H. (2020), "How Does Cultural Self-construal Influence Regulatory Mode?," *Journal of Business Research*, 117(September), pp.368-377.
- Layous, K., Sweeny, K., Armenta, C., Na, S., Choi, I., and Lyubomirsky, S. (2017), "The Proximal Experience of Gratitude," *PloS one*, 12(7), e0179123.
- Lee, K. (2022), "'Present Moment is More Important than Uncertain Future' Gen MZ Prefer Transparent Communications," 2022. June. No.322, *Dong-a Business Review*.
- Ma, L. K., Tunney, R. J., and Ferguson, E. (2017), "Does Gratitude Enhance Prosociality?: A Meta-analytic Review," *Psychological Bulletin*, 143(6), pp.601-635.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., and Larson, D. B. (2001), "Is Gratitude a Moral Affect?," *Psychological Bulletin*, 127(2), pp.249-266.
- McCullough, M. E., Kimeldorf, M. B., and Cohen, A. D. (2008), "An Adaptation for Altruism? The Social Causes, Social Effects and Social Evolution of Gratitude," *Current Directions in Psychological Science*, 17(4), pp.281-285.
- Nisbett, R. E. (2004), *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently... and Why*, New York, NY: Simon and Schuster.
- Park, E. (2014), "Fashion Leadership and Expected Values of Appearance Management According to Individualism-collectivism Orientation," *Korean Journal of Human Ecology*, 23(1), pp.85-99.
- Park, J. (2022), "'What's Wrong with Gen MZ?' Throw Away Your Prejudice, Instead, Open Your Mind Thinking 'I Might be Wrong,'" 2022. June, No.347, *Dong-a Business Review*.
- Poter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan-Feb., pp.1-17.
- Rust, R. T. and Oliver, R. L. (2000), "Should We

- Delight the Customer?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 86-94.
- Schnall, S., Roper, J., and Fessler, D. M. (2010), "Elevation Leads to Altruistic Behavior," *Psychological Science*, 21(3), pp.315-320.
- Siegel, J. T., Thomson, A. L., and Navarro, M. A. (2014), "Experimentally Distinguishing Elevation from Gratitude: Oh, the Morality," *The Journal of Positive Psychology*, 9(5), pp.414-427.
- Sivadas, E., Bruvold, N. T., and Nelson, M. R. (2008), "A Reduced Version of the Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism Scale: A Four-country Assessment," *Journal of Business Research*, 61(3), pp.201-210.
- Sparks, A. M., Fessler, D. M., and Holbrook, C. (2019), "Elevation, an Emotion for Prosocial Contagion, Is Experienced More Strongly by Those with Greater Expectations of the Cooperativeness of Others," *PloS one*, 14(12), e0226071.
- Stellar, J. E., Gordon, A. M., Piff, P. K., Cordero, D., Anderson, C. L., Bai, Y., Maruskin, L. A., and Keltner, D. (2017), "Self-transcendent Emotions and Their Social Functions: Compassion, Gratitude, and Awe Bind Us to Others through Prosociality," *Emotion Review*, 9(3), pp.200-207.
- Thomson, A. L., and Siegel, J. T. (2013), "A Moral Act, Elevation, and Prosocial Behavior: Moderators of Morality," *The Journal of Positive Psychology*, 8(1), pp.50-64.
- Triandis, H. C. and Gelfand, M. J. (1998), "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), pp.118-128.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., and Grønhaug, K. (2015), "The Role of Moral Emotions and Individual Differences in Consumer Responses to Corporate Green and Non-green Actions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), pp.333-356.
- Yoon, W. A. and Kim, K. O. (2000), "A Scale Development in the Propensity of Collectivism - individualism among Korean Consumers," *Journal of Consumer Studies*, 11(3), pp.1-14.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., and Strickland, O. J. (1999), "The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma," *Journal of Applied Psychology*, 84(3), pp.428-436.
- Zheng, L., Zhu, Y., and Jiang, R. (2019), "The Mediating Role of Moral Elevation in Cause-related Marketing: A Moral Psychological Perspective," *Journal of Business Ethics*, 156(2), pp.439-454.

#### 〈News Articles〉

- 1) "[2022 Special Topic - MZ, Who Are You] OMG! Are We MZ?", 2022.6.17. News Article, *Newsian*.
- 2) "'Well, Latte is~', The Words that All Insiders Know", 2019.4.19. News Article, Maeil Business Newspaper.
- 3) "Gen X Exhibits an Amazing Buying Power", 2021.12.20. News Article, *Junggi Economy*.
- 4) "'At This Moment, Nothing is More important than Me Myself' Three Keywords of Gen MZ Consumers...Yolo, Meaning-Out, Flex", 2022.3.30. News Article, Aju Business Daily: "'I Spend for What I Truly Want'... Spread of 'Meaning-Out'

- of Gen MZ”, 2022.1.6. News Article. *Junggi Economy*..
- 5) “[2022 Special Topic – MZ, Who Are You] OMG! Are We MZ?”, 2022.6.17. News Article, *Newsian*.
- 6) “Facebook for Communications, Instagram for Self-expression”, 2017.8.13. News Article, Yonhap News.
- 7) “‘Donjjul’...Patagonia Founder Gives Away the Company Worthy of 4.2 Trillion Won”, 2022.9.15. News Article. The Dong-a Ilbo.

- 
- The author Suna La is currently a marketing professor of the Department of Management at Korea National Open University. She obtained a master’s and doctoral degree in marketing from the Graduate School of Business Administration at Seoul National University. She has carried out a number of consulting projects with for-profit and non-for-profit organizations, including the development of the Model of Public Sector Customer Satisfaction Index (PCSI) and the Model of Service Quality & Customer Satisfaction for Incheon International Airport Corporation. Her research interests span topics of brand equity, service quality, customer satisfaction, consumer happiness, and CSR.

## 〈Appendix 1〉



**Patagonia** divides their work for environmental and social responsibility into three main categories: their identity as an “activist company,” environmental impact, and supply chain. The campaigns are driven by their strong spirits: U.S. President Trump’s tax cut from a few years back granted a refund of \$10 million to the company, which immediately announced a plan to fight for environmental causes threatened by the tax cut in the first place.

Patagonia has had two major initiatives, One Percent for the Planet and Patagonia Action Works. Patagonia’s founder decided to donate one percent of their revenue for environmental sustainability and started One Percent in 2002, which has since gathered over \$225 million for environmental nonprofits.<sup>5</sup> Action Works has supported grantees with over \$100 million since 1985 to work in areas of land, water, climate, and biodiversity.

The company has consistently encouraged customers to think before they buy; in 2011 they posted an ad of a fleece with “don’t buy this jacket” written underneath, symbolizing their mission for sustainable purchasing. Patagonia vests have also long been a trademark of top finance firms, but nowadays only selectively partners with sustainable companies.

Patagonia has also focused since 2005 on Worn Wear, an online store for used Patagonia clothing that stresses extending the life of their used gear through repair and recycling to cut down on consumption<sup>7</sup>. Patagonia also offers a free recycling service for all their clothing, guaranteeing that any of their customers’ old Patagonia clothing will not end up in landfills or incinerators but rather will be recycled and repurposed. The company takes the motto “If it’s broke, fix it!” quite seriously and made 50,295 clothing repairs in its Reno, Nevada center alone during 2017.

For more information, you may visit the web site. (<https://wornwear.patagonia.com/>)

---

<https://www.onepercentfortheplanet.org/about>

<https://www.patagonia.com/actionworks/about/>

<https://wornwear.patagonia.com/>

<https://www.patagonia.com/recycling.html>

[https://www.washingtonpost.com/business/inside-patagonias-operation-to-keep-you-from-buying-new-gear/2018/08/31/d3d1fab4-ac8c-11e8-b1da-ff7faa680710\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/inside-patagonias-operation-to-keep-you-from-buying-new-gear/2018/08/31/d3d1fab4-ac8c-11e8-b1da-ff7faa680710_story.html)

## 〈Appendix 2〉



유한김벌리는 각종 위생생활용품 및 헬스케어 제품 등을 생산하는 회사로, 국내외에서 사회책임활동을 꾸준히 수행해 온 기업으로도 익히 알려져 있습니다. 특히, “우리강산 푸르게 푸르게” 캠페인은 유한김벌리가 1984년부터 지금까지 38년 동안 지속적으로 추진하고 있는 숲환경 캠페인으로, 국공유림 나무심기와 숲가꾸기를 통해 건강한 숲을 만들고, 이제까지 없던 새로운 숲과 사람의 공존을 우리 사회에 제안하는 역할을 합니다.



“우리강산 푸르게 푸르게” 캠페인의 주요 프로젝트는, 나무심기운동, 지역 숲 모델 조성, 숲가꾸기운동, 도시숲, 학교숲, 북한산림복구, 몽골 사막화방지숲, 아름다운숲 보전운동 등과 청소년 그린캠프, 시니어 산촌학교, 자연사랑 문학지원사업 등이 있습니다.

나무심기 프로젝트의 하나인 ‘신혼부부 나무심기’는 1985년부터 매년 개최되어 현재까지 총 21,444명이 226,100그루를 심었습니다. 유명한 프로젝트는 ‘몽골 사막나무심기’입니다. 몽골의 토진나르스 지역은 ‘끝없는 소나무 숲’이라는 뜻을 가질 정도로 과거에 소나무가 울창했던 곳이었으나 1990년대 두 번의 큰 불로 황폐화되며 사막화가 가속화되던 곳입니다. 유한김벌리와 시민단체가 2003년부터 여의도 11배에 이르는 3250ha의 광활한 지역에 약 1,000만 그루 이상의 나무를 심고 가꾸어 울창한 숲으로 복구하는데 성공했으며, 특히, 우리나라에도 영향을 미치는 황사의 발원지를 줄였다는 점에서도 의의를 찾을 수 있습니다.

또한, 유한김벌리는 1996년부터 환경경영을 선포하고, 매년 매출액 대비 총환경보호비용으로 대략 1%씩을 꾸준히 투자하고 있습니다. 최근 환경경영 3.0을 선포하고 환경친화적 제품생산을 위해 자원재순환기술을 적용하여 폐기물 재활용률을 현재 98%로 끌어 올렸으며, 지구환경 보호를 위해 2030년까지 지속가능한 소재 적용 제품을 전체 매출의 95%이상 달성하기 위해 노력할 것을 약속하였습니다. 이제, 유엔의 지속가능개발목표(UN SDGs) 이행을 위해 제품기획 단계부터 생산과 사용, 폐기에 이르는 전 과정에 미치는 환경영향을 인지하고 다양한 기술과 서비스를 도입하여 소비자에게 안전할 뿐만 아니라 지구환경까지 생각하는 위생·안전 용품을 개발하는 기업으로 발전해 가기 위해 노력하고 있습니다.

관련 정보를 더 자세히 보고 싶다면, 아래 링크를 방문하세요.

<https://www.yuhan-kimberly.co.kr/Society/Forest/>

<https://www.yuhan-kimberly.co.kr/Society/Enviroclimate/1>

<https://www.yuhan-kimberly.co.kr/Society>