

논문접수일 : 2014.03.19

심사일 : 2014.04.05

게재확정일 : 2014.04.26

패션기업의 녹색경영 활동

Green Management Practice in Fashion Industry

주저자 : 윤남희

서울대학교 생활과학대학 의류학과 시간강사

Namhee Yoon

Dept. of Textiles, Merchandising and Fashion Design, College of Human Ecology, Seoul National University

교신저자 : 추호정

서울대학교 생활과학대학 의류학과 교수

Ho Jung Choo

Dept. of Textiles, Merchandising and Fashion Design, College of Human Ecology, Seoul National University

공동저자 : 최미영

덕성여자대학교 예술대학 의상디자인학과 교수

Miyoung Choi

Dept. of Fashion Design, College of Arts and Design, Duksung Women's University

* 이 논문은 2011년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-35C-B00181)

* 이 논문은 서울대학교 생활과학대학 'Sustainable living 연구'의 일부 연구비 지원으로 수행되었음

1. 서론

2. 이론적 배경

- 2.1. 녹색경영
- 2.2. 녹색경영의 동기

3. 연구방법

- 3.1. 조사 대상자 선정
- 3.2. 조사 방법 및 내용

4. 연구결과

- 4.1. 패션기업의 녹색경영 활동 범주화
 - 4.1.1. 제품 중심적 접근
 - 4.1.2. 과정 중심적 접근
 - 4.1.3. 커뮤니케이션 중심적 접근
- 4.2. 패션기업의 녹색경영 동기와 녹색경영 활동과의 관계

5. 결론 및 제언

논문요약

본 연구는 국내 패션기업의 다양한 공급사슬에서 실행되는 녹색경영 활동의 현상을 파악하여 전략적인 녹색경영 활동을 규명하고자 하였다. 국내 의류 제조 기업 종사자를 대상으로 심층면접을 통해 자료를 수집하였으며, 내용 분석하였다. 녹색경영 활동은 활동의 내용을 중심으로 제품 중심적 접근, 과정 중심적 접근, 커뮤니케이션 중심적 접근의 세 영역으로 구분되었다. 제품 중심적 접근은 친환경 원료, 소재의 생산과 가공, 친환경 의류의 제조를 통한 녹색경영 활동을 의미하며, 과정 중심적 접근은 친환경적 작업장 환경, 폐기물, 에너지 절약, 일반관리 영역에서의 친환경적 운영과 관련된 관리적 측면의 녹색경영 활동을 포함한다. 커뮤니케이션 접근은 패션기업의 활동에 관계된 모든 이해관계자들과 친환경 운영에 대한 이해를 전달하고 공유하는 활동으로 구분할 수 있다.

패션기업의 녹색경영 활동은 기업의 경쟁력, 적법화, 사회적 책임의 다양한 동인의 의해 전사적인 녹색경영 활동이 활성화될 수 있다. 특히 그린상품의 개발과 소비자와의 커뮤니케이션은 경쟁력 동기와 밀접한 관계를 갖고 있으며, 적법화는 전 영역에서의 녹색경영 활동을 실행하게 하며, 사회적 책임은 기업 내부적 동인으로 과정, 커뮤니케이션 활동을 실행하는데 주요 역할을 한다. 즉 기업의 전사적인 녹색경영 활동은 기업 내부, 외부적인 동기의 활성화를 통해 실행될 수 있음을 알 수 있다.

주제어

녹색경영 활동, 패션산업, 동기

Abstract

The purpose of study was to identify the strategic green practices which were conducted in apparel supply chain. Data were collected by in-depth interview with purposive respondents engaged in fashion industry. As the results, green practices were categorized into product, process, and communication domains. And the motivation including competitiveness, legitimation, and social responsibility played a activating role in the green practices. The development of green product and communication with consumers were related with competitiveness, whereas intra-corporate process and communication approached practices were motivated by social responsibility.

Keyword

Green practice, Fashion industry, Motivation

1. 서론

최근 지구온난화로 인한 기후변화, 이상기후 현상 등의 환경과 관련된 문제는 인간의 웰빙과 관련하여 본질적인 물음을 던지고 있다. 환경문제에 대한 대처는 이제 더 이상 우리의 먼 미래의 이야기가 아니다. 소비자의 일상생활을 둘러싼 환경의식적인 움직임뿐만 아니라, 산업전반에 걸쳐 그린경영은 중요한 기업의 철학으로 자리잡고 있다.

지금까지 패션산업은 환경에 무관심하거나 환경에 유해한 활동들로 인해 비난을 받아왔다. 원자재 공급부터 물류와 유통까지 길고 복잡한 공급사슬을 갖고 있는 패션산업의 주체인 기업은 이제 더 이상 기업운영에 있어 환경적 문제로부터 자유로울 수 없다. 소비자의 환경에 대한 의식수준이 높아지고 있고 범국가적 규제도 강화되고 있는 현시점에서 기업의 공급사슬, 상품의 소비, 폐기과정까지 환경에 대한 의무가 확대되고 있고, 이는 친환경적 경영을 기대하는 기업에게 또 다른 스트레스로 다가오고 있다. 시장변화에 따라 기업의 마케팅활동을 한다는 측면에서 최근 그린, 친환경, 지속가능성 등으로 사회적 관심이 고조되고 있는 녹색경영에 대한 중요성은 기업 조직의 전사적인 그린 정책을 요구하고 기

업이 그린실천을 위해 능동적이며 적극적으로 실행하기를 기대한다.

패션산업에서 녹색경영의 다양한 시도가 이루어지고 있으며, 기업의 철학으로서 녹색경영에 대한 이론적 청사진을 제시해줄 필요가 있음에도 지금까지 그린에 관한 연구들은 패션기업의 그린 마케팅활동 중에서 친환경 소재 등 제품이나 커뮤니케이션을 중심으로 한 사례연구에 주로 국한되어 왔다. 이는 패션산업에서 일어나고 있는 녹색경영 활동의 현상을 파악하기 힘들게 하기도 하지만, 패션기업의 녹색경영을 위한 활동의 범위와 수준에 대한 규명이 부족한 것에 기인한다고 볼 수 있다. 패션산업의 공급사슬 측면에서 볼 때, 업스트림에서는 대부분의 섬유는 석유화합물로 만들어지고, 염색을 포함한 다양한 공정과 처리 과정에서 유해물질이 배출된다. 뿐만 아니라 면이나 울과 같은 천연섬유 역시 항생제와 살충제가 필요한 동물 사육이나 식물재배로 환경적으로 해를 가하는 것으로 알려져 있다. 즉, 생산품의 친환경성의 문제뿐만 아니라 상품의 제조과정 상에서 발생하는 환경에 대한 유해성을 줄이는 노력도 필요하다. 그리고 기업은 인건비 절감을 위해 국제적인 원거리 생산을 함으로써 발생하는 원거리 운송을 위한 화석연료의 사용으로 공기오염을 유발한다. 이렇게 상품의 조달과정 상에서 발생하는 문제도 포함되며, 상품의 소비와 사용과정에서 글로벌 브랜드들은 세계 각지의 매장에 싼 가격의 다양한 스타일의 상품을 전시하고, 소비자들은 단지 몇 달 입고 버리는 옷들을 다량으로 구매하게 된다. 이와 같이 패션산업에서 환경저해 요인들은 공급사슬의 여러 단계에서 다양하게 발생할 수 있으며, 이에 맞서 기업의 친환경적 활동들은 여러 측면에서 가능할 수 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 우선 친환경이라는 개념 안에 패션기업이 실행할 수 있는 다양한 녹색경영 활동(green practice)을 규명해보고자 한다. 넓은 의미에서 기업의 사회적 책임활동(CSR), 지속가능성을 포함할 수 있으나, 환경보호와 개선을 위한 지속가능한 경영과 사회적 책임활동으로 개념적 범위를 구분하고자 한다(Liu & He, 2005). 패션기업들이 현재 실행하고 있는 녹색경영 활동들을 원자재의 생산과 처리, 의류상품 제조, 물류 및 유통, 소비와 폐기의 단계적 과정에 따라 고찰하고 범주화하여 패션기업에서의 녹색경영 활동의 영역을 규명하고자 한다. 크게는 친환경적으로 제품을 생산하는 기업 활동의 과정, 생산되는 제품, 제품을 소비하는데 있어 이해관계자와의 커뮤니케이션의 과정을 구분하고자 한다.

이러한 범주에서 가능한 패션기업의 녹색경영 활동의 현상들을 파악하고, 전략적 녹색경영 활동을 제안하고자 한다.

또한 기업이 실행하고 있는 다양한 녹색경영 활동들은 다양한 동기의 작용에 의한 반응들이다. 기업의 경쟁적 우위를 획득하기 위해 혹은 친환경 관련 법규를 준수함으로써 기업 활동의 적법화를 인정받기 위해 실행되기도 하며, 기업의 사회적, 환경적 책임의 가치를 공유하기 위해 더 적극적인 활동을 실행할 수도 있다(Bansal & Roth, 2000). 기업의 그린 지향성은 기업 철학과도 같은 것으로, 장기적으로 기업이 시장의 요구에 끊임없이 대응하고, 적절한 친환경 상품과 서비스를 생산하기 위해 환경개선의 목표아래 기업실행을 통해 이루어 질 수 있다(Hong et al., 2009). 기업의 그린 지향성은 지속적으로 녹색경영 활동을 실행하기 위해 기업이 어떻게 나아가야 할지 방향을 제시하는 사업의 철학과도 같은 것이라고 볼 수 있다. 이러한 기업의 철학적 신념을 행동으로 전략적으로 이행하기 위해서는 기업 조직 내 녹색경영의 동기를 활성화시킬 필요가 있다. 기업이 녹색경영 활동을 하게 되는 데는 여러 동기가 작용할 수 있으며, 다각화된 녹색경영 활동을 위해 패션기업의 활동의 원인을 살펴보는 것은 의미가 있다고 사료된다.

따라서 본 연구에서는 현재 국내 패션기업의 전략적인 녹색경영 활동을 규명하고자, 일차적으로는 기업에서 실행하고 있는 녹색경영 활동의 현상을 파악하고자 한다. 기업이 그린지향적인 가치를 전사적으로 확대한다면 그 기업의 성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이를 위해 실행될 수 있는 녹색경영 활동의 범위와 유형들을 제안하고자 하며, 이런 활동들이 어떠한 기업의 동기에 의해 활성화된 것인지 분석하고 향후 패션기업이 지속적이고 점진적인 녹색경영 활동을 위한 마케팅 시사점을 제안할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경

2.1. 녹색경영

패션기업의 녹색경영에 관한 선행연구들은 섬유 및 의류 생산과정에서 환경에 미치는 악영향을 줄이는 것(Allwood et al., 2008; Chen & Burns, 2006), 지속가능한 의류 디자인과 생산의 공급사슬망 관리에 관한 연구들이 일부 보고가 되었으나(Curwen et al., 2013; Gam et al., 2008), 녹색경영의 전략적 실행방안에 대한 포괄적인 이해는 여전히 부족하다.

녹색경영은 지속가능성(sustainability)과 함께 주로 논의되고 있는데, Savitz and Weber(2007)에 따르면 지속가능성은 기업의 지속적인 성장을 위하여 기업 구성원이 추구하는 공동의 신념의 개념으로 환경, 사회, 기업의 경제적 가치 추구에 그 목적이 있다. 녹색경영은 저탄소 기반을 둔 지속가능한 녹색 경제 시스템으로 전환하고자 하는 기업의 실천전략으로 볼 수 있다(Stern, 2006). 녹색경영을 실천하는 기업은 친환경성과 지속가능성이라는 공통된 주요 관심사 아래, 그린제품, 그린 생산과 서비스, 그린 조직 등 다각화된 전략을 구사하려고 노력하고 있다(Liu & He, 2005). 가령, 쓰레기 줄이기, 유해하지 않는 원료 사용, 유기농 식품의 제공과 같은 활동들은 그린이라는 범위 안에 들어갈 수 있을 것이다. 이와 같이 기업이 인간에게 깨끗하고 윤리적이고 안전한 환경을 제공하고 그렇게 만들어진 산물이 그린 운동의 목적이 될 수 있으며, 이를 위한 모든 과정과 절차는 녹색경영 활동의 범주로 포함될 수 있다(Patulny & Norris, 2005; Tiemstra, 2003).

Ginberg and Bloom(2004)은 그린시장의 실체성(substantiality)과 기업의 그린성에 대한 차별화 역량을 고려하여 다각화된 전략을 구사해야 한다고 언급하였다. 산업에서 그린 시장의 크기가 크고 기업의 차별화 역량도 크다면 적극적인 그린전략(extreme green)을 구사해야겠지만, 시장의 크기도 작고, 기업 역량도 적다면 소극적인 그린전략(lean green)을 실행할 수밖에 없다. 특히 소극적인 그린전략은 단순히 마케팅 믹스 중 제품 전략을 취하는 것으로 그린 상품을 공급하는 수준에서 그칠 수 있다. 그러나 기업의 그린 역량은 낮지만 그린시장이 크면, 그린 상품공급과 촉진전략을 취하는 방어적인 그린전략(defensive green)을 사용할 수 있다. 즉, 시장의 그린에 대한 요구도와 기업의 역량에 따라 다각화된 그린 마케팅 전략을 실행할 수 있다. 최근 패션 산업내 소비자의 그린 요구가 확대되고 있다는 측면에서 기업의 차별화를 위한 전사적 그린 마케팅 전략을 대비하는 것은 중요하다.

기업의 전략적 그린 마케팅 실행을 위해 최근 연구들은 친환경 공급사슬의 관리를 언급하고 있다. 친환경 공급사슬관리는 공급사슬상에서 환경성과를 개선할 수 있도록 감시하고, 지원하는 것으로, 공급사슬 간 내부, 외부의 전략적 협력을 통해 기업의 환경경영 역량을 증진시키는 활동을 의미한다(Hervani et al., 2005; Rao and Holt, 2005; Zhu and Sarkis, 2007). 의류제조의 공급사슬 측면에서는 모든 공급 사슬 주체들이 원자재 구매에서부터 완제품의

소비, 폐기에 이르는 과정에서 녹색경영 활동을 실행할 수 있을 것이고, 기업은 이러한 전사적 노력을 관리하게 될 것이다. 특히 의류상품의 대부분은 제품 중심의 접근에서 이루어질 수 있는데(홍정민, 신수연, 2010), 친환경 제품 개발의 사례가 많은 것은 동일한 맥락에서 이해될 수 있을 것이다.

초기의 그린 패션은 단순히 유기농이나 재활용 제품이라는 개념으로 소재의 사용과 디자인 중심으로 접근되었지만, 그린 개념이 확대됨에 따라 제품을 생산하는 과정에서 그린에 대한 접근도 이루어지고 있다. 환경 친화적 생산과정, 제품 설계 등의 생산과정에서 녹색경영 활동, 운송과 물류의 환경 혁신적 활동 등은 제품이 소비자에게 전달되는 과정 중심에서의 녹색경영 활동으로 분류될 수 있을 것이다(이용근, 우무진, 2010). 많은 글로벌 기업들에서 가공공정을 간소화하고, 폐기물 관리 등으로 환경에 끼치는 영향을 최소화하려는 노력들을 기울이고 있다.

또한 소비자로 하여금 그린소비활동을 할 수 있도록 친환경 상품의 프로모션이나, 이벤트, 사회공헌 활동 등을 참여하게 하고, 기업의 활동을 알리는 노력 역시 기업의 녹색경영 활동으로 포함시킬 수 있다. 기업의 녹색경영 활동 중에서도 소비자와 함께 정보를 공유한다는 의미에서 기업의 녹색경영 활동에서 중요한 부분을 차지할 것으로 기대된다. 특히 기업의 친환경에 대한 가치는 소비자와 사회뿐만 아니라, 기업 활동의 주체가 되는 기업 내부의 직원과 공급사슬의 이해관계자 모두에게 전달되어야 한다(Hong et al., 2009).

패션기업이 실행하고 있는 다양한 녹색경영 활동은 생산단계에서는 비교적 덜 환경에 유해하도록 하는 실행이 목표라면, 기업성과의 환원 및 마케팅 수준에서는 환경의 개선에 초점을 맞추고 있다. 기업의 녹색경영 활동에서 이러한 목표는 상호보완적으로 추구되어야 할 것이며, 이러한 맥락에서 기업에서 실행하는 녹색경영 활동은 다양한 수준에서 이루어질 수 있을 것으로 기대된다. 본 연구에서는 패션기업의 녹색경영 활동을 제품의 생산 및 소비 과정에 나타날 수 있는 다각적인 활동의 측면을 고려하여 녹색경영 활동을 구분하고 개념적 틀을 제안하고자 한다.

2.2. 녹색경영의 동기

기업의 녹색경영 활동은 다양한 동기에 의해 실행될 수 있는데, 법적규제의 의무를 이행하기 위해

Motivations	Ecologically responsive initiatives	Anticipated benefits
Competitiveness	Process intensification Green marketing Green products	Higher profits, process intensification, larger market share, lower costs, differentiation, higher share price, rent-earning resources and capabilities
Legitimation	Regulatory compliance Networking with environmental interest groups Impression management	Long-term sustainability, survival, license to operate, avoiding fines and penalties, lessening risks, employee satisfaction
Environmental responsibility	Donations to environmental causes Unpublicized initiatives Life cycle analysis	Feel-good factors, employee morale, individual satisfaction

[표 1] Initiatives and benefits associated with the motivations for ecological responsiveness (참고: Bansal and Roth (2000)에서 재구성)

녹색경영 활동을 실행할 수 있으며, 소비자, 지역공동체, 환경단체 등의 이해관계자의 압력이 존재할 때 기업의 의사결정시 환경적인 요소를 고려할 수 있다(Bansal & Roth, 2000). 또한 기업 내부적으로 생산과정을 개선함으로써 환경의 영향을 줄이고 동시에 생산투입비용과 쓰레기 처리 비용을 줄임으로써 경제적 효과를 얻을 수 있을 뿐 아니라, 기업의 명성, 학습역량, 제품품질 같은 기업 자원들이 녹색경영 활동을 통해서 발전할 수 있다. 특히 기업의 최고경영자의 의지와 기업의 가치가 기업의 사회적 역할을 강조함으로써 윤리적으로 동기화된 기업은 더욱 녹색경영 활동에 참여할 것이다. 즉 기업은 법규를 준수하고, 이해관계자와 더 좋은 관계를 형성하고, 경제적 이득과 경쟁적 우위를 획득하고, 생태적 균형을 유지하기 위해 친환경적 활동에 참여할 것이다. 이러한 기업의 친환경적 활동의 동기를 Bansal and Roth(2000)는 경쟁력(competitiveness), 적법화(legitimation), 환경에 대한 책임(ecological responsibility)으로 구분하였고, 각 동기에 의해 실행될 수 있는 녹색경영 활동이 달라질 수 있음을 언급하였다[표 1].

첫째, 경쟁력 동기는 기업의 장기적인 이익을 증대시킬 수 있는 녹색경영 활동의 잠재력으로 정의할 수 있는데, 소극적인 측면에서는 기업의 성과를 기대할 수 있고 적극적인 측면에서는 기업은 명성과 잠재력을 얻음으로써 장기적인 이익을 얻을 수 있다. 따라서 기업은 경쟁적 우위를 획득하기 위해, 에너지 및 폐기물 관리, 생산과정 효율강화를 통한 자원 절약, 에코라벨 및 그린마케팅, 에코 상품의 개발 등을 실행하게 된다(Bansal & Roth, 2000). 둘째, 적법화 동기는 법규를 준수하고자 하는 동기로 이 동기에 대한 인식은 지역사회, 소비자, 정부, 규범을 포함한 기업의 이해관계 당사자의 사회적 압력에 영향을 많이 받는다(Suchman, 1995). 이는 법규를 어김으로써 야기되는 법적, 사회적 위협을 최소화하려는 것에 기인하는데, 부정적인 효과를 피하고자 하는

소극적 동기 인식으로 인해 최소한의 표준을 만족시키고자 하는 녹색경영 활동을 하기 쉽다.

셋째, 환경적 책임 동기는 환경의 생태적 균형을 유지하기 위한 기업의 윤리적 동기로 이 동기를 인식하고 기업의 사회적 역할을 강조하는데 있어 기업 가치나 기업의 최고경영자가 중요한 역할을 한다. 환경적 책임 동기는 사회적 공익에 대한 관심으로, 그로 인한 기업의 녹색경영 활동은 더 능동적인 형태로 이루어질 수 있다. 환경단체에 기부를 한다거나, 경제적 수익이 낮더라도 그린 상품을 개발하고 사무용품 재활용하는 등의 녹색경영 활동이 해당된다(Bansal & Roth, 2000).

본 연구에서는 Bansal and Roth(2000)가 제안한 개념적 틀에 따라 국내 패션기업의 다양한 녹색경영 활동들이 어떠한 동기에 따라 실행되는지 살펴봄으로써 향후 기업의 녹색경영 활동의 실행시 좀 더 다양한 동인에서 비롯될 수 있는 녹색경영 활동의 유형을 제안할 수 있으며 마케팅 전략에 활용될 수 있을 것이다. 그 실행 동기와의 관련성에 대해 살펴보고자 한다. 구체적으로 본 연구는 첫째, 패션기업의 녹색경영 활동의 유형을 규명하고자 한다. 둘째, 패션기업의 녹색경영 활동과 그 실행 동기와의 관련성을 살펴보고자 한다.

3. 연구방법

3.1. 조사 대상자 선정

본 연구는 의류제품의 생산, 판매, 소비의 전 공급사슬과정에서 일어나는 패션기업의 녹색경영 활동을 살펴보고자 하였다. 특히 친환경 소재의 사용 및 의류제품의 생산과 같은 녹색경영 활동은 패션기업의 주요한 활동유형으로 판단되어 의류제조를 기반으로 하는 국내 제조업체, 벤더를 포함한 수출제조업체를 연구의 대상으로 하였다. 기업의 녹색경영의 동기와 과정, 결과 등의 일련의 활동을 파악하기 위

	회사명	근무부서	해당기업 근무연수	직위
사례 1	엔비전	경영기획	20년	사장
사례 2	SK네트웍스(주) (오브제)	디자인	12년	차장
사례 3	SK네트웍스(주) (아이올리)	디자인	2년	선임
사례 4	(주)한섬 (시스템)	상품기획	4년	사원
사례 5	(주)제일모직	마케팅	4년	대리
사례 6	(주)지오다노	상품기획	2년	대리
사례 7	(주)더베이직하우스	마케팅	3년	대리
사례 8	PBMS Ltd	QR	2년	대리
사례 9	(주)세정	상품기획	8년	본부장
사례 10	(주) CJ. corp	상품기획	6년	실장
사례 11	(주)동인스포츠 (아레나스포츠)	디자인	2년	팀장
사례 12	(주)제일모직	상품기획	2년	과장
사례 13	FTN Co. Ltd	R&D	2년	사원
사례 14	(주)이랜드	상품기획	8년	과장

[표 2] 면접대상자

해 녹색경영 활동에 참여한 주체인 기업의 실무자를 대상으로 개방형 설문조사와 면접조사를 실시하였다.

패션기업에서 실행된 다양한 녹색경영 활동들과 실행당시의 기업문화 및 그린에 대한 사회적 압력 등의 내용을 구술할 수 있어야 하므로, 해당 기업에 2년 이상 근무경험이 있고 대리이상 직급의 현직 혹은 전직 실무자를 목적표집하였다. 기업의 패션부문 브랜드 단위로 녹색경영 전략의 차이가 나타날 수 있어 사례를 구분하였으며 디자인, 상품기획, 마케팅, R&D 등 다양한 부서의 종사자를 대상으로 하였다. 자료의 수집은 개방형 질문지를 통한 반구조화된 설문조사와 일대일 심층면접을 병행하였다. 조사대상자는 14명이었으며, 현직 종사자 9명과 인터뷰 당시 재직 중이지 않았으나 최근 근무회사 경력이 2년 이상의 실무자 5명을 포함하였다[표 2].

3.2. 조사 방법 및 내용

조사내용은 근무한 회사에서 실행하고 있는 녹색경영 활동에 대한 것으로 의류 공급사슬 전반에서 실행될 수 있는 내용을 포함하도록 하였으며, 크게 세 가지로 구분하였다. 첫째, 친환경 소재, 가공기술, 의류제품 개발과 관련한 결과물로서의 제품중심의 녹색경영 활동, 둘째, 친환경적 작업장 환경, 폐기물, 에너지 절약, 일반관리 영역에서의 친환경적 운영과 관련한 과정 중심적 접근을 구분하였다. 셋째, 패션기업에서 진행하는 녹색경영 활동을 소비자 및 사회, 거래 업체, 내부직원과의 커뮤니케이션 접근의 활동을 포함하였다. 모든 조사대상자에게 본 연구의 목적과 기업의 녹색경영 활동의 의미를 충분히 설명한 후, 기업내, 외부에서 실행되고 있는 친환경 활동에 대한 사례를 기술하도록 유도하였으며, 생산한

친환경 제품, 생산 및 운영 과정, 기업 내외부 이해관계자들과의 친환경 활동의 전달 및 의견 공유 활동들로 세분화하여 각 구분된 영역에서 실행되고 있는 기업의 녹색경영 활동을 개방형 설문지에 자유롭게 기술하도록 하였다. 그리고 각 물음에 대해 추가적인 대답이 필요한 경우 재질문하여 자유롭게 응답하게 하고, 녹색경영 활동이 실행된 배경과 과정에 대해 질문하였다. 인터뷰의 내용은 녹음하여 기록한 후 내용 분석하였다.

4. 연구결과

4.1. 패션기업의 녹색경영 활동 범주화

패션기업의 녹색경영을 위해서는 업스트림에서부터 다운스트림까지의 제조과정뿐만 아니라, 소비자에게 제품이 전달되고, 소비되는 과정까지 일련의 제품의 라이프사이클 전반에서 녹색경영 활동이 이루어져야 한다. 본 연구에서는 먼저 패션기업의 녹색경영 활동을 규명하기 위해 현재 실행되고 있는 패션기업의 녹색경영 활동들을 범주화하고자 하였다.

녹색경영 활동은 활동의 내용을 중심으로 크게 제품중심적 접근, 과정중심적 접근, 커뮤니케이션 중심적 접근 방법으로 먼저 구분하였으며, 공급사슬상의 원자재 생산과 처리, 의류 제조, 물류 및 유통, 소비와 폐기 등 전 단계에서 일어날 수 있는 패션기업의 녹색경영 활동을 모두 포함하여 각 접근법에 따른 활동의 내용을 구체화하였다.

패션기업은 외부적인 요소 즉, 시장특성인 소비자의 요구, 시장내 경쟁적 요소와 법적 규제 등으로 인해 녹색경영 활동에 대한 압력을 받고 있으며, 그로 인해 다양한 녹색경영 활동의 접근을 시도하고 있는 것으로 나타났다. 특히 의류제품의 공급사슬에

서 부가가치가 많이 발생하는 단계에서 다양한 녹색 경영 활동의 접근이 이루어진다는 점이 두드러졌다.

4.1.1. 제품 중심적 접근

제품 중심적 접근은 크게 소재의 생산과 처리와 의류제조 과정에서 구분될 수 있다. 다음의 사례들은 제품 중심적 접근 중에서 다양한 친환경적 소재나 가공법의 개발에 대한 것을 제시한다.

“에벌레에게 주는 떡이로 견사의 색상을 조절한 자연염색 원사나, 연잎 줄기를 만든 원사를 사용하기도 하고...” (사례 4), “대나무, 우유 등 자연원료를 사용한 소재들이 많이 선보여지고 있다. 이러한 소재들은 소재 상담시에 관심을 많이 갖게 되는데... 한 두 아이템 정도 사용해서 친환경 택을 달아 매장에 내보내어 소비자에게 친환경 브랜드에 대한 인식을 갖게 하는데 사용된다.” (사례 3)

이러한 친환경 소재 및 가공법은 지속적인 발전 및 개선이 이루어지는 영역이며 친환경 제품의 핵심을 이루는 요소라고 할 수 있으므로, 패션기업들은 이와 관련한 정보의 수집에 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 친환경 소재의 공급을 위한 정보 수집이 국내외에서 이루어져야 하는 현실이다.

“친환경과 관련된 상품개발을 위한 소재, 가공방법에 대한 정보를 수집하고, 실제 제품화” (사례 12), “오가닉 소재는 조달의 어려움이 있다 현재 국내에는 1곳으로...; 오가닉 염색 환경 부재하여 현재는 사입해야한다.” (사례 2)

제품 중심적 접근의 패션기업의 녹색경영 활동 중 친환경 의류제품의 제조는 친환경 소재를 이용한 의류제품 디자인이나(사례 2, 사례 7, 사례 14), 에너지 사용 효율을 고려한 의류제품 디자인 등이 포함되었다(사례 5).

한편, 시장의 요구가 높음에도 반해 여전히 친환경 소재 조달의 어려움이나 상품개발의 높은 원가 등의 문제로 의류제품 제조에 어려움이 있어, 에코백 등의 프로모션을 위한 상품 생산 등에 제한되기도 한다. 특히 시장의 요구는 기업이 적극적인 녹색경영 활동을 하게 하는 영향요인이 될 수 있다. 사례 13과 같이 현재 실제 제품으로 출시되지 않더라도 지속적인 녹색경영 활동의 노력이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

“오즈세컨은 최근 green에 대한 관심이 고조되면서... fur를 인조털로 대체 사용” (사례 2), “제품 생산시 레이는 안쓰기... 베이직 하우스는 친환경 면을 이용한 제품을 판매하는 아이반(Ai:barn) 브랜드 런칭한 경험이 있다.” (사례 7), “이랜드 에코섬유(organic) 이용, 친환경적 가공 요소 활용한 제품 출시” (사례 14), “지구온난화 대비로 로가디스에서 특수공법 소재를 사용한 콜비즈

셔츠 출시” (사례 5)

“미쿠 바이어가 recycle fabric에 관심이 있어 recycle poly를 제시하였으나, 일반 poly에 비해 가격대가 높아 실제 주문되지는 않았음” (사례 13)

4.1.2. 과정 중심적 접근

패션기업의 과정 중심적 접근의 녹색경영 활동은 기업을 운영하는 과정에서 에너지를 절약하는 방법이나 친환경 공정 등이 포함된다. 기업의 운영과정에서 환경에 미치는 영향을 최소화하고 지속 가능한 경영을 위한 노력들을 의미한다. 먼저 패션기업은 일반 관리영역에서 친환경적 운영을 실천할 수 있다. 예를 들어 사례 6과 같이 사무용품의 절약하거나, 재활용품을 사용하는 것은 이에 속한다.

“이랜드는 절약 및 낭비제거 차원으로 사무용품 절약 운동을 실천하였고... 냉난방 시설 사용 절제하고 계단 사용하기 운동으로 에너지 절약 실천” (사례 6)

뿐만 아니라 의류제품 생산과정에서 발생하는 폐기물, 재고 처리의 방법을 친환경적으로 개선하거나(사례 7, 사례 6), 매장 운영시 에너지 절약의 실행 등을 들 수 있다. 그러나 이와 같은 과정중심의 접근은 제품 중심적 녹색경영 활동이나, 커뮤니케이션 접근에 비하면 현재 미비한 수준이며, 기업의 소극적 대응 전략을 취하고 있는 것으로 판단된다.

“재고의 처리를 태우지 않고 친환경적인 다른 방식으로 폐기” (사례 7), “매장 디스플레이 용품을 재활용하거나, 브랜드간 교환해서 사용” (사례 6)

4.1.3. 커뮤니케이션 중심적 접근

패션기업은 회사내, 외부의 이해관계자들과 넓게는 소비자 및 사회에 대해 친환경 의식을 갖도록 하는 다양한 실천들을 수행할 수 있다. 이는 친환경적 제품을 만들어 소비자에게 기업 및 브랜드의 이미지를 홍보하는 수단만이 아니라, 소비자와 사회에 의류제품의 친환경적 사용 및 폐기 행동을 유도하고 정보를 확산하는 역할도 한다. 또한 기업의 녹색경영 활동에 거래업체 및 내부직원의 동참을 유도하고, 이들로 하여금 녹색경영 활동을 공유하고자 하는 커뮤니케이션의 역할을 강조한다. 이러한 패션기업의 커뮤니케이션 중심적 접근의 녹색경영 활동은 크게 커뮤니케이션의 대상에 따라 구분될 수 있었다.

첫째, 소비자 및 사회에 대한 커뮤니케이션 중심적 접근 활동으로, 친환경적 메시지, 이미지를 담은 의류 디자인을 출시하여 이를 전달하고 피드백을 얻거나, 친환경적 의류소비를 장려하고, 이를 기업의

사회적 책임활동으로 연결시키는 실행전략들이 있다. 현재 가장 활발히 이루어지는 패션기업의 녹색경영 활동의 영역으로 기업의 마케팅 및 프로모션의 수단으로 적극적으로 활용되었다. 여러 브랜드에서 재활용이 가능한 부직포 및 재생종이의 쇼핑백을 사용하였으며(사례 7, 사례 4, 사례 14), 환경보호를 위한 캠페인 티셔츠나 에코백 등을 출시하는 것은(사례 7, 사례 10, 사례 11) 보편적인 활동이 되었다.

“의류제품을 담은 폴리백 대신 재활용 가능한 부직포백 사용하고... 제품 tag 을 종이로 만듦” (사례 7), “상품 포장시 종이백 대신 부직포백 사용” (사례 4), “이랜드의 재생종이 쇼핑백” (사례 14), “베이직 하우스의 환경보호 캠페인 셔츠” (사례 7), “매년 아티스트와 콜라보레이션한 그래픽을 접목한 에코백 출시” (사례 10), “소비자의 친환경 관심이 늘어나면서 티셔츠나 가방 등에 친환경 메시지를 프린팅하는 간접적 녹색경영 활동” (사례 11)

다음의 사례 11처럼 자연주의적인 이미지를 표현하여 친환경적 메시지를 전달하거나, 사례 4처럼 소비자로 하여금 의류제품의 지속적인 사용 및 소비의 방법을 전달하는 것도 전략적 녹색경영 활동으로 간주할 수 있다.

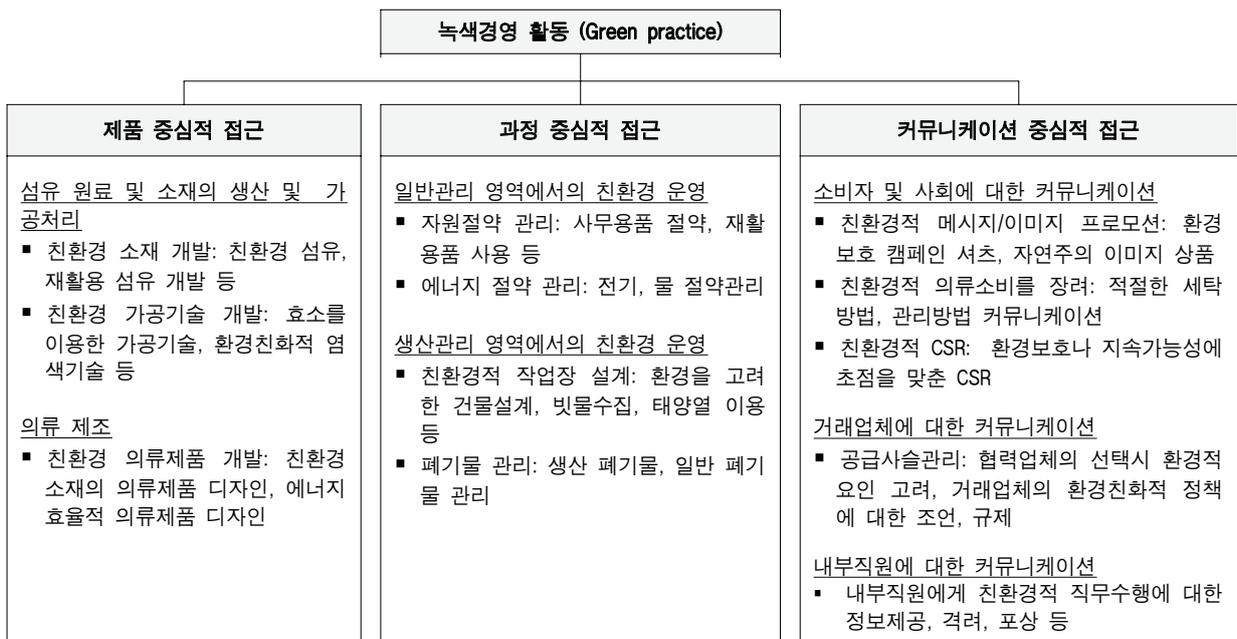
“지오다노 2010 S/S 한 티셔츠라인이 그린, 환경보호를 컨셉으로... 지구, 나무 등의 티셔츠 프린트로 사용하고, 화이트, 아이보리 컬러 사용” (사례 6), “Mine 30주년 기념행사로 마인의 오래된 옷(10년 이상)을 새로운 상품과 믹스매치하여 트렌디한 지속가능한 옷입기 의미

전달” (사례 4)

또한 패션기업의 제품 중심적 접근 활동, 과정 중심적 접근 활동 등은 기업의 사회적 책임 활동을 알리고 소비자로 하여금 이러한 CSR 활동을 인식하도록 커뮤니케이션 한다. 사례 4는 실제로 친환경 원사를 사용하는 제품 중심적 접근 녹색경영 활동을 실행하고 이를 소비자들에게 알리는 다양한 방법을 취함으로써, 기업의 활동과 환경의식을 전달하였다. 그리고 사례 7, 사례 10과 같은 기업의 사회적 책임 활동은 다양한 방법으로 시도되고 있다.

“자연염색 원사 사용에 대한 설명 관넬을 매장에 비치하고...친환경 원사 사용의 홍보를 위해 연잎줄기로 실을 뽑는 과정에 대한 사진 홍보물 책자를 만들었다.” (사례 4), “베이직 하우스 2008년 Re-T project로 소비자 기부금 모금, 그 기부금으로 캄보디아 생명의 우물 프로젝트 Re-Creating Hope 2009” (사례 7), “친환경 지구환경의 날을 맞이하여 테이크아웃 컵에 잔디씨앗을 나누어 주는 이벤트 실시” (사례 10)

둘째, 패션기업의 이해관계자 중의 하나로, 거래업체 역시 커뮤니케이션 중심적 녹색경영 활동의 대상이 될 수 있는데, 본 연구의 면접대상자들의 사례에서는 이와 관련한 기술을 발견할 수 없었다. 친환경적 의류제품 생산의 압력은 공급사슬상의 거래업체들에게 새로운 압력으로 작용할 수 있으며, 공급업체로부터 친환경적 전략 및 방법에 대한 정보를 창출할 수 있으며, 이를 공유하는 노력이 필요하다.



[표 3] 패션기업의 녹색경영 활동(green practice) 유형 및 내용

마지막으로, 내부직원과의 커뮤니케이션 접근은 기업의 내부고객이라고 할 수 있는 직원과도 친환경적 기업의 철학 및 정책을 공유하고 실천하도록 유도하는 것과 관련이 있다. 이를 위해 내부직원이 자발적으로 참여할 수 있도록 독려하고, 직원의 녹색경영 활동 실행에 대해서는 적절한 피드백을 함으로써, 시너지를 이룰 수 있다. 아래의 사례들은 이러한 기업의 녹색경영 활동과 관련된 문화라고 볼 수 있는데 조직구성원의 참여로 이루어지기 위해서는 이러한 녹색경영 활동에 관한 기업의 철학이 공유되고 내부직원과의 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어져야 한다.

“SK네트웍스는 윤리경영을 강조하여 직원들에게 인터넷 교육 실시... 사회적 책임의 일부분으로 환경에 대한 책임을 언급한 바 있다. 환경친화 경영에 적극 참여한다는 것을 밝히고, 직원들도 환경의식을 가지도록..” (사례 3), *“제일모직은 물절약, 자원절약을 위해 사무실 곳곳에 홍보 스티커 부착 (휴지 한장이면 80원이 절약됩니다, 물을 아껴 씹시다)”* (사례 5), *“이랜드는 자원 및 에너지 절약한 브랜드에 포상... 그러나 친환경적 직무수행에 대한 포상으로 인식되지 못함”* (사례 6)

본 연구의 결과는 패션기업의 녹색경영 활동을 단순히 제품생산, 마케팅 활동으로만 국한하지 않고, 다양한 녹색경영 활동을 제품 중심적, 과정 중심적, 커뮤니케이션 중심적 접근에 따라 구명하고자 하였다. 그리고 구체적인 실행방안을 확인할 수 있었다.

4.2. 패션기업의 녹색경영 동기와 녹색경영 활동과의 관계

패션기업이 친환경적 활동에 참여하게 되는 동기는 다양할 수 있다. 본 연구에서는 Bansal and Roth(2000)가 제안한 3가지의 동기를 중심으로 각 동기에 따라 어떠한 패션기업의 녹색경영 활동들이 실행될 수 있는지 파악하였다. Bansal and Roth(2000)에 따르면 기업은 녹색경영 활동에 대한 법규를 준수하기 위해, 혹은 이해관계자와 더 좋은 관계를 형성하고 사회적 책임을 이행하기 위해, 그리고 경제적 이득과 경쟁적 우위를 획득하고자 하는 동기에서 친환경적 활동을 실행할 수 있다. 특히 제품, 과정, 커뮤니케이션 중심적 접근의 다양한 기업의 녹색경영 활동들은 녹색경영의 동기의 차이에 기인할 수 있어, 패션 기업의 녹색경영 활동과 동기와의 관계를 파악하고자 한다.

기업의 녹색경영 활동의 첫 번째 동기로 경쟁력(competitiveness)은 기업의 녹색경영 활동을 시장에 대한 대응으로써 수동적인 반응에서부터 적극적인

활동을 일으키게 하는 동인으로 작용하고 있다. 사례 1처럼 친환경 상품 개발이나 그린 마케팅 등의 실행은 궁극적으로 기업이 시장의 요구에 맞춰 마케팅 활동을 실행하고자 하는 의미에서 적극적인 녹색경영 활동을 일으키게 한다.

“시장이 원하는 것처럼 그린은 소비자가 원하는 것이기 때문에 기업이이익으로 연결될 수 있다.” (사례 1)

그러나 경쟁적 우위를 획득하기보다 시장내 경쟁에서 뒤쳐지지 않기 위한 소극적 대응이 경쟁력의 동기에서 실행되고 있음을 알 수 있었다. 사례 1처럼 경쟁기업의 친환경 전략이 녹색경영 활동의 준거범위로 사용하고 있으며, 사례 2와 같이 상대적으로 수익이 낮은 그린 상품라인을 공급하기보다는 관리 및 개발의 어려움으로 인해 일시적으로 프로모션 상품을 개발하는 등의 녹색경영 활동이 활발하다. 특히 국내 패션업계의 녹색경영 활동은 기업의 수익성과 관련하여 여전히 제한적이며 방어적인 전략 단계에 머무르고 있음을 시사한다. 의류제조과정에서 녹색경영 활동이 생산원가 절감의 경제적 혜택이 수반될 때 경쟁력 동기로 인식이 활발히 이루어지며, 생산자원 절약, 그린 마케팅, 친환경 상품의 개발과 같은 녹색경영 활동이 실행된다.

“녹색경영이 좋은 것은 느끼지만, 다른 회사가 한다면 나도 하겠다.” (사례 1), *“오가닉 인증기관이 2곳인데 인증절차가 까다롭고 업색성이 제한되어, 프로모션으로 에코백제품을 출시하는 정도에 머무른다.”* (사례 2), *“의류제조과정상에서 녹색경영 활동은 그리 많지 않을 것이다. 쓸데없는 부자재 사용을 줄이고, 시점분을 줄여 원단을 절감하는 것은 원가를 절감할 수 있고, 동시에 쓰레기를 줄이는데 노력한 것이므로...”* (사례 1)

두 번째 동기로 적법화(legitimation)는 의류제조과정에서 환경에 유해한 공정을 제거하고, 법규를 준수함으로써 환경을 보호하는 기업의 이미지를 구축하고자 하는 동기로 볼 수 있다. 이러한 동기에서 실행되는 녹색경영 활동으로 Bansal and Roth(2000)가 제안한 기업내 환경감사를 실시하거나, 환경관리 및 감독 부서를 설립하는 등의 사례는 찾아볼 수 없었으나, 공급사슬에서 그린에 대한 압력이 존재시 이를 이행하기 위해 생산네트워크를 관리하는 활동은 확인할 수 있었다(사례 8). 현재 국내 의류업계의 친환경 관련 규제는 소재의 유해성에 관한 규제들이 이루어지고 있고, 이를 지키고자 업스트림에서 섬유 원료와 소재의 생산 및 가공처리의 제품중심적 접근 녹색경영 활동만을 확인할 수 있었다(사례 9). 기업 활동의 적법성을 얻고자 하는 동기는 법규를 준수하지 않을 시 갖게 되는 기업 이미지 실추 등의 부정적 영향을 방지하고자 하는 방어적 대응의 전략으로

녹색경영 활동을 실행하게 한다.

“해외바이어가 소재 친환경 규제항목을 요구할 때... 생산비용이 상승하지만 원단업체에 요청할 수 밖에 없다.” (사례 8), “가족제품의 원단 불순물제거에 사용하는 용제를 인체에 유해하지 않는 것으로 사용함” (사례 9)

마지막으로 기업의 녹색경영 활동에 대한 동기로 환경에 대한 사회적 책임을 들 수 있다. 특히 이 동기는 기업의 가치와 밀접하게 관련이 있으며, 윤리적 경영을 강조하는 기업일수록 순수한 사회적 책임의 동기에서 녹색경영 활동에 참여하게 한다. 특히 사례 7과 같이 기업의 최고경영자는 기업의 사회적 역할을 강조하는데 중요한 요인이 되며, 사회적 책임 동기의 선행변수가 될 수 있음을 언급한 선행연구의 결과와 맥을 같이 한다 (Bandsal & Roth, 2000).

“CEO의 기본적인 마인드가 환경보호나 후세대를 위한 지구환경 지킴 등에 많은 관심을 가지고 있는 것을 알 수 있다.” (사례 7)

사회적 책임의 동기에 의해 실행되는 녹색경영 활동은 환경단체에 기부하거나(사례 12), 회사내 일회용품 사용을 줄이거나, 사무용품을 재활용하는 등의 자원절약 운동을 자극한다(사례 5, 사례 6). 이외에 수익과 직접적인 그린 상품 라인을 공급하거나, 지역 커뮤니티 등의 녹색경영 활동 지원 등의 다양한 기업의 사회적 책임 활동들은 지속적이기 보다는 단기간에 그쳤다. 사회적 책임의 동기는 주로 커뮤니케이션의 접근의 녹색경영 활동에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었는데, 소비자와 사회와의 커뮤니케이션과 기업의 내부 직원과의 커뮤니케이션 측면의 녹색경영 활동들이 수반되었다.

“환경관련 비영리 기구에 도네이션을 한다.” (사례 12), “CEO가 green office를 강조하고, 이를 실천하기 위해 머그컵을 지급하였다.” (사례 5), “내부 보고서는 A4 이면지 사용하고 사원당 사무용품 주문수량 제한하는 방법 등으로...” (사례 6)

패션기업의 녹색경영 활동을 실행 동기에 따라 구분해보면 [표 4], 녹색경영 활동의 수준이 외재적인 동기에 의한 소극적 활동에서부터 기업의 내적 동기

에 의한 적극적 활동으로 그 단계가 구분됨을 확인할 수 있다. 적법화의 동기는 패션기업으로 하여금 규제준수를 위한 소극적인 활동을 일으키게 하나, 국내 패션산업에서 녹색경영 활동을 위한 법적인 규제는 미비한 수준에 머물러 이를 준수하기 위해 실행되는 녹색경영 활동은 제품, 과정, 커뮤니케이션 접근의 다양한 범주에서 이루어질 수 있다. 이에 반해 경쟁력 동기는 현 국내 시장내에서 경쟁력을 확보하기 위한 것으로 그린상품의 개발이나 이를 구매하는 소비자와의 커뮤니케이션을 위한 실행수준에 머물러 녹색경영 활동이 궁극적으로 최종 상품과 서비스 소비에 맞추고 있어 활동의 범위가 매우 제한적이다. 기업의 사회적 책임은 가장 적극적인 녹색경영 활동을 유도하여 일반관리 영역에서의 친환경 운영이나, 커뮤니케이션에 있어서도 내부 직원의 참여를 유도하는 활동으로 기업의 내재화된 활동을 포함하고 있다. 또한 다양한 기업의 사회적 책임활동에서의 녹색경영 활동 역시 적극적인 동기의 작용에 의한 것으로 판단된다.

5. 결론 및 제언

패션기업의 녹색경영은 소비자, 사회, 이해관계자들의 지속적인 요구로 이어지고 있고, 이제 환경 친화적인 경영전략은 기업의 경제적 수익과 함께 중요한 지향점이 되고 있다. 특히 패션산업은 최근 패스트패션 생산과 소비의 주체로서 환경에 유해한 활동에 대한 책임이 요구되어 지고 있다. 복잡한 패션공급사슬 상의 모든 주체가 이제 더 이상 환경의 책임 문제로부터 자유로울 수 없다. 이러한 변화의 요구에 부합하기 위하여 패션기업은 여러 친환경적인 경영전략들을 구사하고 있다. 그러나 녹색경영 활동은 패션상품의 공급사슬의 전 과정 즉, 재료의 공급, 제조, 유통, 소비까지 소비자의 전달되기까지의 모든 과정의 기업 운영 측면에서 전사적으로 실행될 수 있을 뿐 아니라, 이와 관계된 모든 이해관계자들과의 기업 활동 영역도 포함된다.

녹색경영의 동기 (Motivations)	패션기업의 녹색경영 활동 (green practice)		
	제품중심적 접근	과정 중심적 접근	커뮤니케이션 중심적 접근
사회적 책임		<ul style="list-style-type: none"> 일반관리 영역에서의 친환경적 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 내부직원 커뮤니케이션 소비자, 사회 커뮤니케이션: 친환경적 CSR
적법화	<ul style="list-style-type: none"> 섬유 원료 및 소재의 생산, 가공처리 	<ul style="list-style-type: none"> 생산관리 영역에서의 친환경적 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 거래업체 커뮤니케이션
경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> 친환경 의류 제조: 그린상품, 생산자원 절약 		<ul style="list-style-type: none"> 소비자 커뮤니케이션: 친환경적 메시지/이미지 프로모션

[표 4] 패션기업의 녹색경영의 동기별 녹색경영 활동의 실행

본 연구는 패션기업의 능동적인 녹색경영 전략 수립을 위한 녹색경영 활동의 범위와 활동의 내용을 규명하고자 하였다. 이는 단기적이고 일회적인 녹색경영 활동이 아닌 기업 활동의 지속가능성 측면에서 녹색경영 활동의 청사진을 제시하는데 있어 중요한 것으로 생각된다. 또한 이러한 패션기업의 녹색경영 활동이 어떠한 동기의 작용으로 인해 실행되는지를 살펴봄으로써 녹색경영 활동의 수준을 구분하고 지속적인 녹색경영 전략을 위한 패션기업 활동의 수준을 진단해보고자 하였다 이를 토대로 향후 녹색경영 활동 실행을 위한 전략을 제안하고자 하였다.

본 연구는 현재 국내 패션기업의 녹색경영 활동의 질적인 실행현황을 파악하기 위해 의류제조를 기반으로 하는 제조업체와 수출업체에 근무하는 실무자를 표적표집하여 개방형 설문조사와 함께 심층인터뷰를 실시하였다. 14명의 조사대상자로부터 얻은 데이터는 내용 분석하였으며, 의류 공급사슬의 업스트림부터 다운스트림까지 패션기업에서 실행하는 녹색경영 활동의 내용을 중심으로 범주화하였다. 그리고 녹색경영의 동기와의 관계를 살펴보았다.

녹색경영 활동은 크게 제품 중심적 접근, 과정 중심적 접근, 커뮤니케이션 중심적 접근의 세 가지 범주로 구분되었다. 제품 중심적 접근의 녹색경영 활동은 제품을 생산하는데 있어 친환경적 제품의 개발과 생산 공정에서의 자원절약을 실행하는 전략이 포함되었다. 의류제조는 패션기업의 핵심적 부분을 차지하고 있어 공급사슬상에서 친환경 원료, 소재의 생산과 가공, 의류의 제조를 통한 녹색경영 활동은 제품의 부가가치를 높이는 전략이 될 수 있으며, 이는 궁극적으로 기업의 경제적 성과를 기대할 수 있게 한다(이용근, 우무진, 2010; Ginsberg & Bloom, 2004; Rao & Holt, 2005). 특히 제품 중심적 접근의 녹색경영 활동은 시장 내에서 경쟁력을 갖추기 위해 혹은 법적 규제를 이행하기 위한 동기에 의해 활성화 되어 기업의 외적 요인에 의한 작용으로 이루어진 비교적 수동적인 활동들로 분류가 될 수 있다.

반면, 과정 중심적 접근의 녹색경영 활동은 패션기업의 일반 관리 영역에서 자원 및 에너지를 절약하는 활동이나 생산관리 영역에서 친환경적인 작업장을 설계하고 폐기물을 관리하는 등의 친환경적 운영의 내용이 포함되어 기업의 관리적 측면의 활동에서 나타나는 녹색경영 활동으로 볼 수 있다. 특히 이 과정적 측면의 녹색경영 활동은 소비자와 기업의 상품이 직접 만나는 접점에서의 활동이 아니므로 상대적으로 내부적인 동인에 의해 수행될 수 있는 적극적 활동으로 구분될 수 있다는 점에서 그 중요성

이 확인되었다. 특히 기업이 환경에 대한 사회적 책임을 가지고 이것이 동인으로 작용할 경우 직접적인 경제적 성과가 이루어지지 않더라도 내부적인 노력을 투입하는 일반 기업 관리에서의 친환경적 운영을 모색하게 된다.

현재 국내 패션기업에서 가장 활발하게 이루어지는 녹색경영 활동은 커뮤니케이션 중심적 접근으로 확인할 수 있었다. 이는 패션기업의 활동에 관계된 모든 이해관계자 즉, 소비자, 사회, 거래업체, 내부직원의 상호 커뮤니케이션을 통한 친환경 운영에 대한 이해를 전달하고 공유하는 것이 목적이 된다. 그런데 소비자, 사회와의 커뮤니케이션 중심적 접근 활동이라도 그 동기가 시장 내의 경쟁력 확보인지 기업의 사회적 책임인지에 따라 녹색경영 활동이 실행 수준이 달라질 수 있다. 친환경적 메시지나 이미지를 전달하기 위한 프로모션의 활동은 시장 내 타 브랜드의 활동에 대한 동조적 수준으로 볼 수 있어 그 실행의 지속성이 약하다면, 내적 동인에 의한 사회적 책임활동을 실천하고자 할 때는, 적극적인 친환경 CSR 활동을 구사하게 된다. 더불어 내부직원과의 커뮤니케이션도 적극적으로 일어남을 알 수 있었다. 패션기업은 공급사슬에서 제조 협력업체에도 친환경적 활동의 요구하게 되는데 이는 친환경 제품 생산에 대한 규제가 강화될수록 발생한다는 점에서 외부인역시 기업의 녹색경영 활동을 촉진시키는 주요한 역할을 할 수 있음을 확인할 수 있었다.

지금까지 연구들이 기업의 녹색경영 활동이 기업 성과에 긍정적 성과를 가져올 수 있다는 결과에 주목하고 있는 반면 어떠한 기업의 녹색경영 활동들이 이루어질 수 있고, 그 활동 실행을 위한 전략적 활동 범위를 규명하지 못한다는데 한계를 가지고 있었다. 본 연구를 일차적으로 국내의 패션기업에서 단기적, 장기적으로 실행되고 있는 다양한 녹색경영 활동을 규명하고 녹색경영 활동의 지속적인 실행을 위한 활동을 촉진시키는 그 동기와의 관계를 고찰함으로써 패션기업의 녹색경영 활동의 틀을 제안하였는데 의의가 있다. 이는 이후 패션기업의 성과에 있어 소비자가 평가하는 기업의 주관적 성과뿐만 아니라 기업 내부의 직원의 주관적 성과와 객관적 기업성과에 긍정적인 작용을 하는 것으로 볼 때(Hartman et al., 2009; Hong et al., 2009), 이를 검증을 하는데 있어 녹색경영 활동의 이론적 틀로 사용될 수 있을 것이다.

패션기업의 녹색경영 활동은 단편적인 활동으로 이루어질 수 없으며, 지속적이고 전사적인 활동들을 통해 녹색경영을 실천하는 것이 무엇보다 중요하다.

이러한 측면에서 기업의 녹색경영 활동들은 그 활동을 일으키게 하는 동기에 주목할 필요가 있다. 녹색경영 활동은 단기적으로는 시장 내 경쟁력을 갖추게 하는 요인이 될 수 있으며, 그린에 대한 소비자의 요구가 강해질 경우 녹색경영 활동은 필수적인 요소로 작용할 수 있다. 이러한 의미에서 다양한 접근의 녹색경영 활동을 갖출 수 있는 노력이 필요하며, 제품뿐만 아니라, 과정, 나아가 커뮤니케이션 활동 역시 다각도로 실행되어야 한다는 측면에서 본 연구의 결과가 활용될 수 있을 것이라고 기대된다.

참고문헌

- 홍정민, 신수연 (2010). 국내 패션 업체의 그린 마케팅 유형 분류를 통한 지속가능한 그린 패션 마케팅 전략. 『복식문화연구』, 18(5), 872-891.
- 이용근, 우무진 (2010). 친환경 공급사슬관리 (SCEM)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『한국물류학회지』, 20(5), 99-125.
- Allwood, J. M., Laursen, S. E., Russell, S. N., Rodriguez, C. M., & Bocken, N. M. P. (2008). An approach to scenario analysis of the sustainability of an industrial sector applied to clothing and textiles in the UK. *Journal of Cleaner production*, 16(12), 1234-1246
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Chen, H., & Burns, L. (2006). Environmental analysis of textile products. *Clothing and Textile Research Journal*, 24(3), 248-261.
- Curwen, L. G., Parke, J., & Sarkar, A. K. (2013). Challenges and solutions of sustainable apparel product development: A case study of Eileen Fisher. *Clothing and Textile Research Journal*, 31(1), 32-47.
- Gam, H., Cao, H., Farr, C., & Heine, L. (2008). C2CAD: A sustainable apparel design and production model. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 21, 166 - 179.
- Ginsberg, Jill Meredith & Bloom, Paul N.(2004). Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, fall, 79-84.
- Hartman, S. J., Fok, L. Y., & Zee, S. M. L. (2009). Linkages among employee perceptions of organizational commitment to the green movement and organizational culture, and their perceived impacts upon outcomes. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 13(2), 27-43.
- Hervani A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330-353.
- Hong, P., Kwon, H., & Roh, J. J. (2009). Implementation of strategic green orientation in supply chain: an empirical study of manufacturing firms. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 512-532
- Liu, Y. & He, M. (2005). Design of "green grade" rating system for the environmental performance assessment of a firm, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2(2), 183-203.
- Patulny, R., & Norris, K. (2005). Sustaining interest: are green values converting to votes? *International Journal of Environment, Workplace, and Employment*, 1(3), 296-309.
- Rao, P., and Holt, D. (2005). Do Green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 898-916.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2007). The sustainability sweet spot. *Environmental Quality Management*, 17(2), 17-28.
- Stern, N.(2006). Stern Review: The Economics of Climate Change, HM Treasury: London.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tiemstra, J. P. (2003). Environmental policy for business and government, *Business and Society Review*, 108(1), 61-69.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance, *International Journal of Production Research*, 45(18/19), 4333-4355.