

공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례*

박 병 진**

김 도 희***

경영의 핵심이슈로 부상하고 있는 대기업-중소기업간 동반성장이 확산되고 실질적인 성과제고를 위해서는 기업과 산업의 특성에 맞는 모델 개발이 필요하다. 식품산업은 중소기업의 비중이 높아 동반성장의 필요성이 크지만 산업 고유의 특성에 의해 다른 산업의 동반성장 모델보다는 공유가치창출(CSV) 개념을 반영한 모델이 바람직해 보인다.

이에 본 연구에서는 식품산업내 최대기업인 CJ제일제당의 동반성장 활동을 분석하여 여타 기업의 벤치마킹 모델로서 제시하였다. CJ제일제당의 사례는 기업들이 동반성장 활동을 성공적으로 추진하기 위해서는 기업의 역량과 산업의 특성을 고려한 CSV형 비즈니스 모델 개발이 필요하다는 것을 보여주고 있다. 본 연구는 식품산업의 특수성을 고려한 동반성장 모델로서 CJ제일제당의 동반성장 현황을 분석하고, CSV형 플랫폼 모형을 도출하였으며, 경영 및 정책적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어: 동반성장, 공유가치창출(CSV), CJ제일제당

프롤로그: 동반성장 활동의 추진

대-중소기업간 양극화 현상을 개선하기 위해 정부가 동반성장의 가치를 내건 지 2차 년도에 들어선 2012년, 동반성장위원회는 동반성장의 평가대상 기업을 대폭 확대키로 하였으며, CJ제일제당도 식품산업의 대표업체로서 동반성장의 평가대상업체로 포함되었다. 이러한 상황에서 CJ제일제당의 동반성장 활동을 담당하고 있는 상생경영팀 임원인 Y상무는 상생·동반성장 활동의 효과적인 전략을 수립하여 추진 중이었다.

국내 식품산업을 대표하는 기업인 CJ제일제당은 정치사회적으로 관심이 증가하고 있는 상생·동반성

장 활동에 관심을 가지고 다양한 활동을 활발하게 전개하고 있었다. 특히 2011년부터 실시된 '즐거운 동행'은 업계 최초의 상생브랜드로 주목을 받고 있었다. 그러나 아직 초기단계인 '즐거운 동행' 프로그램이 성공적으로 발전하기 위해서는 보다 체계적이고 광범위한 전략을 수립할 필요성이 제기되고 있었다. CJ제일제당 상생경영팀에서는 2011년 말 마이클 포터의 방한 이후 관심이 높아진 공유가치창출(CSV)에 대한 실질적인 모델 구축 및 세부 추진방안을 검토하고 있었다. 공유가치창출이란 기업의 비즈니스 모델을 통해 사회적 수요를 충족시킴으로써 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 것을 의미한다. CJ제일제당은 그 동안 추진해 온 '즐거운 동행'이 CSV개념에 맞는 프로그램으로 식품산업에서의

논문접수일: 2012. 10. 24. 1차 수정본 접수일: 2013. 01. 10. 게재확정일: 2013. 02. 04.

* 저자들은 논문작성에 적극적인 자료협조를 해준 CJ제일제당 상생경영팀에 감사드립니다.

** 한양대학교 경영학부 조교수(bjpark11@hanyang.ac.kr), 주저자

*** 한림대학교 경영학부 조교수(dhkim12@hallim.ac.kr) 겸 관광레저연구소장, 교신저자

동반성장 모델이 될 수 있다고 생각하여 이를 발전시킬 방안을 모색하고 있었다. 어떻게 하면 식품산업의 특성에 맞는 CSV형 동반성장 모델로 발전시키 나갈까? 장기적으로 동반성장 활동이 지속 가능하도록 하기 위해 보완되어야 할 것은 무엇인가? 어떻게 하면 협력업체에 실질적인 도움이 되면서도 동반성장 활동이 기업의 성과도 제고시킬 수 있는지 장기적인 전략과 실행방안을 마련하기 위한 상생경영팀 임원의 고민은 계속되고 있었다.

1. 서론

최근 대기업과 중소기업간의 양극화 현상이 더욱 심화되면서 정치·사회적으로 대·중소기업간 상생 및 동반성장에 대한 관심과 압력이 증대되고 있다. 이러한 배경하에 2010년 말 설립된 동반성장위원회는 중소기업적합업종 지정과 함께 주요 대기업의 동반성장 활동을 평가하여 동반성장지수를 발표한 바 있으며, 2012년에는 그 평가대상 기업을 더욱 확대하여 실시하기로 하였다. 대기업의 입장에서도 중소기업협업체의 생산성 향상 없이는 산업의 국제경쟁력 제고가 어렵고 결국 선도기업인 대기업의 성과제고도 어렵기 때문에 동반성장은 해당 대기업의 핵심경영이슈로 부상하고 있다. 이제 기업들은 동반성장을 의무의 관점을 넘어서 기업의 이미지를 제고하고 경영활동의 효율성을 높이기 위한 핵심적인 전략의 하나로 간주하고 적극 수행할 필요가 있다.

그럼에도 불구하고 아직까지 기업들의 동반성장에 대한 참여나 그 효과는 기대만큼 높지 않은 것으로 평가된다. 그 이유는 동반성장이 대기업의 양보와 희생으로 중소기업의 이윤을 보전하여 일방의 이익에 해가 된다는 인식 때문일 것이다. 결국 대·중소기업의 동반성장을 위한 생태계 조성은 정부의 정책

이나 지원이 필요하지만, 근본적으로는 기업의 비즈니스 모델을 통해서 건전한 생태계가 구축되어야 장기적인 지속성이 담보될 수 있을 것이다.

동반성장의 모델로는 '플랫폼형' 비즈니스 모델이 관심의 대상이 되고 있다. 플랫폼형 비즈니스 모델이란 대기업이 동반성장 파트너들의 핵심자(Keystone: Iansiti and Levien, 2004) 역할을 통해 플랫폼 리더로서 참여 중소기업과 같이 혁신을 주도함으로써 가치를 창출할 수 있는 기업 생태계(ecosystem)를 구축하는 것을 일컫는다(김기찬, 2009). 이는 기존의 동반성장을 위한 생태계 구축의 필요성 주장들(김기찬 등, 2006)을 플랫폼 개념을 통해 구체화한 것이다. 플랫폼형 비즈니스 모델이 동반성장을 위해 유효한 것으로 보이지만, 기존의 논의에는 한계가 있는 것도 사실이다. 즉, 아직까지도 동반성장이라 하면 대기업이 일방적으로 중소기업을 돕고 그들에게 자신의 수익을 나누어 주는 것이라고 인식하는 경우가 많다. 이는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)이라는 개념에 의해 기업이 사회에 책임을 다한다는 것으로 '책임'이라는 용어의 의미가 강조되기 때문이라 할 수 있다. 그러나 이러한 '책임'이나 일방적 '희생'의 요구는 동반성장 활동의 저변 확대나 참가기업의 적극성 제고에 걸림돌로 작용할 가능성이 크다. 따라서 보다 많은 기업들이 동반성장 활동에 자발적으로 참여하고 장기적으로 지속되기 위해서는 대기업의 일방적 '양보'나 '희생'이 아닌 정부와 중소기업, 대기업의 역할 분담과 협력을 통한 건강한 산업생태계 구축에서 출발하여야 한다.

이러한 차원에서 마이클 포터가 제창한 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV) 개념이 학계와 기업인들의 관심을 끌고 있다. 즉, 기존의 '플랫폼형' 모델에 공유가치창출(CSV)의 관점을 포함시킬 필요가 있는 것으로 보인다. 최근 기업들이 CSV 개념을 학습하고 실제로 도입하고자 많은 노력

을 기울이고 있으나, CSV를 실제로 실행할 수 있는 방안이나 기업들이 벤치마킹할 수 있는 구체적인 사례가 없기 때문에 어려움을 겪고 있는 상황이므로 CSV 관점의 연구가 요구된다.

동반성장을 위한 비즈니스 모델 구축과 관련된 또 하나의 이슈는 산업마다 특수성이 있는데, 똑같은 방식으로 대·중소기업 협력이 이루어질 수 있는지 하는 것이다. 특히, 기존에 동반성장 대상업체로 선정되어 평가를 받은 기업들은 대부분 첨단산업들에 속해 있었으나, 2012년 새롭게 대상업체에 선정되어 평가를 받게 되는 기업 중에는 첨단산업이 아닌 전통적인 산업에 속한 기업들도 많이 포함된다. 그 중에서도 식품산업은 자유무역협정(Free Trade Agreement; FTA)을 통해 가장 큰 타격을 받을 것으로 예상되는 농수산업과 직접적으로 연계된 산업이고, 최근 소비자들의 건강에 대한 관심증가와 같은 비즈니스 환경변화, 일부 대기업을 제외하고 대부분 소기업으로 구성되어 있는 경쟁환경으로 인해 건전한 생태계 구축을 통한 경쟁력 향상이 요구되는 분야라는 점에서 연구의 필요성이 크다.

이에 본 논문에서는 식품산업의 대표기업인 CJ제일제당의 동반성장 사례를 통해 CJ제일제당이 어떠한 방식으로 동반성장을 이루기 위해 노력해 왔는지 알아보고, 어떻게 CSV 개념을 식품산업에 적용하고 발전시킬 수 있는지 분석하고자 하였다. CJ제일제당은 동반성장 활동에 CSV개념을 적용하기 위해 고민하고 있으며, '즐거운 동행' 프로그램은 CSV 개념

을 적용하여 더욱 발전시킬 수 있다는 점에서 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

II. 식품산업에서의 동반성장 활동

2.1 동반성장

대기업과 중소기업의 양극화 문제를 해결하기 위해 정부는 지난 2006년 3월에 대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률을 제정하여 상생협력 방안을 모색함으로써 글로벌 기업으로 성장하기 위한 대·중소기업의 경쟁력 제고와 양극화 해소를 통한 동반 성장과 국가 경제의 지속적인 성장기반을 마련하는데 심혈을 기울이고 있다(김영애, 신호균, 2012).

기존의 상생협력이 이명박 정부 들어서면서 동반성장으로 대체되었고, 특히 동반성장이 본격적으로 이슈화된 것은 2010년 9월 29일 정부가 동반성장 종합대책을 내놓고 2010년 12월 동반성장위원회가 출범하면서 시작되었다(이장우, 2011). 상생·동반성장은 공정하고 호혜적인 파트너십 구축, 중소기업의 자립능력 제고, 지속적인 상생협력 이행확보 체계 구축 등을 목표로 삼고 있지만, 아직까지도 대기업과 중소기업이 상생(원·원)한다는 목표보다는 중소기업에로의 분배에 정책이나 활동의 초점이 맞춰졌다.

〈표 1〉 상생협력과 동반성장 정책의 차이

	상생협력 정책	동반성장 정책
기본 정신	공존, 서로 도움	함께 성장, 함께 성공(공진화)
수단	대기업의 시혜 유도	대·중소기업 파트너십, 성장과 미래기회를 나누는 동반자 관계
목표	온정적 협력관계 구축	창조와 혁신을 위한 신뢰 인프라 구축
정부 역할	적극적 개입	통제와 자율의 조화

출처: 이장우, 『패자 없는 게임의 룰 동반성장』, 미래인, p.256

동반성장 정책이 기업의 자발적 참여에 기반을 둔다고 하지만 실제로 동반성장위원회 주도로 중소기업 적합업종이 선정되고, 동반성장지수가 발표됨으로써 참여기업들은 상당한 압력을 받게 된다. 대기업의 입장에서도 국제경쟁력 강화를 위해서는 중소기업의 경쟁력 강화가 필요하다는 실질적인 필요가 존재하므로 기업들은 건전한 생태계 조성을 위한 동반성장을 활발하게 모색하고 있다. 실제로 많은 대기업에서 동반성장 전담조직이 설치되었으며, 동반성장 실적이 임직원 평가에 반영되고 있다(김창호, 2012).

2.2 식품산업의 비즈니스 환경

식품산업이란 식품 원료의 매입·생산·판매 등 전 단계 산업을 총칭한다. 세계 식품산업의 규모는 약 4조 달러로 자동차 산업보다 크고 식품산업은 고용이 동반되는 산업이며, 모든 사람이 관련되어 있는 산업이다(김진혁 등, 2009). 식품산업은 다른 산업에 비해 고유의 특성을 가지고 있다. 타 산업에 비해 수요의 비탄력성과 생산비 중 원재료의 비율이 매우 높고, 유통기한, 유통거리 등 공급의 시간적 제약성이 따르며, 지역적 특색을 가진 상품이 많이 존재한다. 경쟁적 측면에서는 진입장벽이 거의 없기 때문에 많은 기업들이 참가하여 과열경쟁 시장의 특징을 보이고 있다. 이러한 특징에 의해 노동집약적 상품을 생산하는 소규모 업체들이 많아 효율성 측면에서 경쟁력이 미흡하고, 이를 보호하기 위해 중소기업적합업종으로 지정된 상품이 가장 많은 산업이다. 한편, 식품의 원료를 생산하는 농수축산업은 미국, 유럽, 칠레 등 다양한 국가와의 자유무역협정(FTA) 체결과 향후 예정된 중국과의 FTA 추진에 의해 큰 타격이 예상된다. 이에 대비하기 위해서는 농수축산물과 이를 활용한 식품의 경쟁력 강화 및 해외 수출 등이 시급히 추진되어야 한다. 이에 정부는 한식 세계화 등을 통해 문화계의 한류 열풍을 활

용한 식품한류를 적극 추진하고 있으며, 급격히 증가하고 있는 외국인 체류자 및 관광객을 활용한 정책들이 기대된다. 이러한 과정에서 정부는 국제경쟁력 강화의 필요성과 중소기업 보호라는 딜레마에 봉착해 있는 상황이다.

식품산업은 경제적인 영향을 많이 받는데 최근의 경기침체로 인해 비싸지 않으면서 소비자들의 요구 수준에 맞는 제품의 필요성이 더욱 커지고 있다. 한편, 사회문화적 변화로 인한 제3식품 분야의 발전 가능성이 주목되고 있다. 즉, 1인 가족과 맞벌이 부부의 증가로 외식이 보편화되고 제3식품의 수요가 증가하는 것은 산업발전에 긍정적 효과가 있을 것이다. 한편, 최근 소비자들의 건강과 지속가능성을 추구하는 라이프스타일(LOHAS)에 의해 웰빙푸드에 대한 수요가 증가하는 추세이며, 원산지 표시 등 식품안전 및 위생(예: HACCP인증)에 대한 관심도 증가하고 있다. 이에 따라 식품기업들은 안전하고 식품의 유통기한도 증가시킬 수 있는 포장용기 개발 등 기술개발에 적극 나서고 있다.

2.3 식품산업의 국제경쟁력

마이클 포터는 글로벌산업에서 국가 경쟁우위가 비즈니스 환경을 형성하는 네 가지 넓은 속성들에 달려있다고 주장하고, <그림 1>과 같이 국가 경쟁우위 결정요소를 묘사하는 다이아몬드 형태의 다이어그램을 제시했다(Porter, 1998).

식품산업의 국제경쟁력을 다이아몬드 모델을 통해 분석하면 다음과 같다. 첫째, 생산요소조건을 살펴보면, 농어촌지역의 노동인력 감소와 전문화된 인력 부족, 원재료의 가격경쟁력 약화, 자본과 인프라 미흡 등은 경쟁력 강화의 걸림돌이다. 식품산업의 생산조건을 대기업의 협력 파트너인 중소기업체 관점에서 살펴보면, 특화된 상품 생산과 정부의 지원 가능성에 강점을 보이는 반면, 낮은 지명도 및 마케팅



〈그림 1〉 산업의 국제경쟁력 분석을 위한 다이아몬드 모델

탕역량, 미흡한 품질관리가 약점으로 분석된다. 둘째, 수요조건을 살펴보면, 국산품(신토불이)에 대한 소비자의 관심 가능성, 한류로 인한 한국 식품에 대한 관심을 활용한 해외진출 가능성 등이 기회가 될 수 있으나, 국제 네트워크가 부재한 중소기업 자체적으로 이러한 기회를 활용하는 데는 한계가 있다. 반면, 최근 한미 FTA를 비롯한 다양한 국가와의 FTA로 인한 수입 농산품과의 경쟁, 소비자의 건강 식품안전에 대한 관심 증가 등으로 인한 위협은 더욱 커지고 있다.

셋째, 발전전략 및 구조를 살펴보면, 국내 식품업체들은 대부분 경영규모가 영세하며, 산업을 주도하고 있는 소수의 대기업도 다국적기업에 비해 영세

(국내 1위 CJ제일제당이 식품분야에서 세계 117위)한 모습을 보이는 구조를 가졌다. 이에 따라 국제경쟁력 확보를 통한 해외시장 진출은 제한적이고 좁은 내수시장에서 많은 업체들이 경쟁하면서 대부분이 낮은 수익률에 시달리고 있는 실정이다. 이러한 구조하에서 정부는 소규모 업체를 보호하기 위하여 〈표 2〉와 같이 중소기업 적합업종을 지정하는 등 중소기업 보호정책을 취하고 있으나, 장기적으로 식품산업의 국제경쟁력을 향상시킬 수 있는 발전전략은 미흡한 실정이다. FTA 등으로 시장이 개방되는 상황에서 식품산업의 발전을 위해서는 국제경쟁력 제고와 대기업과 중소기업의 해외시장 진출 및 세계화를 적극 모색할 필요성이 크다.

〈표 2〉 식품산업에서의 중소기업 적합업종

구분	대상 업종
사업축소	순대, 고추장, 간장, 된장, 햄버거빵(확장자제 포함), 도시락(확장자제 포함)
일부 사업철수	김치(확장자제 포함), 어묵(확장자제 포함), 주조(6개 품목, 진입자제 포함), 단조(7개 품목, 진입자제 포함)
확장자제	청국장, 떡, 김(조미김), 단무지, 옥수수유(2개 품목), 앙금류(진입자제 포함), 면류(3개 품목, 진입자제 포함), 다류(5개 품목, 진입자제 포함)
진입/확장자제	두부, 원두커피
내수진입자제	막걸리

출처: 동반성장위원회, 2011

마지막으로 관련 및 지원산업을 살펴보면, 유통산업은 복잡한 유통구조로 인하여 식품산업 발전의 걸림돌이 되고 있고, 정부·지자체는 정책지원의 필요성에도 불구하고 자체적으로 이를 뒷받침할 실행역량이 부족하다. 대학도 대기업과의 네트워크는 가지고 있으나, 소규모 업체와의 네트워크는 부족한 실정이다. 결론적으로 식품산업은 국제 경쟁력이 낮고 FTA 등으로 인해 미래의 위협도 증가할 전망이다. 따라서 대-중소기업간 협력, 특히 대기업의 노하우를 이용한 브랜드 마케팅 기능의 확충은 중소기업의 경영 안정화와 중견기업으로의 도약, 적극적인 해외 수출에 대한 전략적 필수사항이 되고 있다.

2.4 식품산업에서의 동반성장 활동의 특수성

기존 동반성장의 논의는 최종 완제품을 생산하는 대기업과 부품이나 소재를 통해 대기업 완제품의 부가가치 향상 능력을 가진 중소기업을 중심으로 이루어져 왔다. 그러나 식품산업에서 대-중소기업 관계는 규모가 다를 뿐, 대기업과 중소기업이 모두 최종 소비제품을 생산하는 기업으로서 많은 중소기업들이 대기업과 직접적인 경쟁을 하는 위치에 있다. 이러한 상황에서 중소기업 적합업종 지정과 같이 주어진 시장을 어떻게 나누어 가지느냐 하는 데 정책의 초점이 맞추어져 있는 것이다. 중요한 점은 대기업의 경우 제품의 개발과 생산뿐만 아니라 마케팅과 유통 및 판매를 포괄하는 가치사슬의 전반을 자체적으로 담당하는 데 반해, 대부분의 중소기업은 상품의 개발이나 생산 등 가치사슬의 일부 활동만을 담당하고 유통 및 판매는 식품 대기업이나 유통업체에 의존하고 있다. 나아가, 식품산업의 대기업에 있어 협력대상은 농어촌 등 식품산지에서부터 가공식품에 이르기까지 그 범위나 규모 생산제품 등이 다양하고 천차만별이다.

이와 같은 식품산업의 특수한 경영환경은 동반성

장 추진과정에서 담당자들에게 많은 과제를 부여하고 있다. 기존의 동반성장 논의나 모델이 그대로 적용되기 어려운 부분이 있기 때문이다. 특히, 타 업종과는 다른 특수성 때문에 벤치마킹 할 수 있는 동반성장 모델을 찾기 힘들다. 이러한 상황에서 CJ제일제당의 동반성장 프로그램은 식품산업 내에서 활용 가능한 동반성장 모델로서 주목 받고 있다.

III. CJ제일제당의 동반성장 활동 현황

동반성장이라는 과제는 겉으로 나타나는 일방적인 지원책에 의해 단기간에 해결될 수 있는 것이 아니다. 장기적으로 중소기업체와 그들의 브랜드가 스스로 성장할 수 있는 토대를 마련하는 것이 중요하다.

- 김철하 CJ제일제당 대표 -

3.1 CJ그룹 동반성장 활동

CJ그룹은 CJ제일제당, CJ프레시웨이, CJ푸드빌 등의 식품/식품서비스 사업군, CJ제일제당의 생명공학 사업군, CJ E&M, CJ CGV 등 엔터테인먼트/미디어 사업군, 그리고 CJ오쇼핑, CJ GLS 등의 신유통 사업군으로 크게 4대 사업부문으로 구성되어 있는 종합 생활문화그룹이다. 그 중에서도 식품/식품 서비스 사업군과 신유통 사업군을 통해 식품산업의 발전을 선도할 수 있는 역량을 갖추고 있다.

3.1.1 CJ의 나눔 철학 - 상생협력·동반성장 경영의 뿌리

CJ그룹은 '사업보국'의 창업이념을 계승하고, '젊은이에게 꿈과 희망을 주는 기업, 노력하는 사람과 더불어 가는 CJ'라는 그룹 상생철학을 표방하고 있다. 이러한 나눔의 철학은 창업과 동시에 시작한

사회공헌 정신과 실천에 맞닿아 있다.

CJ는 체계적인 사회공헌 활동의 추진을 위해 1999년 전문사회공헌조직(CSR Team)을 별도로 만들어 건강/교육/문화를 중심으로 한 사회소외계층 지원사업에 앞장서 왔다. CJ사회공헌 활동의 중심에는 CJ나눔재단이 있다. CJ나눔재단은 모금단체와 기업재단으로서의 성격을 동시에 가진 재단으로 일반적인 기업재단과는 달리 21만 명의 기부자 회원을 확보하고 있고, CJ도너스캠프 홈페이지(www.donorscamp.org)를 통해서 기부자들과의 1:1 매칭그랜트 방식으로 아동복지시설들의 교육프로그램 운영을 지원하고 있다. 구체적으로는 도너스캠프(기부자와 CJ나눔재단 간의 온라인 매칭그랜트 모금 Place)를 통해, 교육소외계층 아동·청소년들의 교육프로그램 재원을 마련하고 있으며, 이 모금액을 전국 지역아동센터를 중심으로 아동양육시설, 학교사회사업 실시학교 등에 지원하고 있다(지원을 받는 회원 기관 수 2,996개소).

CJ그룹의 사회공헌 활동은 두 가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 선택과 집중형 사회공헌 활동이다. 즉, 인재제일 사업보국 이념에 맞추어 사람을 키우고 나라를 키우는 나눔을 표방하며 교육사회공헌에 초점을 두고 있다. 이를 위해 보건복지부 산하 아동복지시설(지역아동센터, 그룹홈, 아동양육시설)과 지방분교(총 2,996개소)의 교육프로그램을 지원하고 있으며, 제일제당 사업인프라를 활용한 푸드뱅크 사업도 지원하고 있다. 둘째, 기부금만 내고 끝나지 않는 사회공헌모델이다. 즉, 기금을 NGO에 전달해

서 사업수행을 일임하는 일반적인 기업사회공헌 프로세스와는 달리 직접 모금에서 배분, 사업수행과정 감독, 후속 결과보고까지 통합관리하고 있다. 특히, 1:1 매칭기부, 나눔쿠폰, SNS댓글 기부 등을 통해 사회대중의 참여를 유도하고 소외계층에 대한 공감을 확산하여 함께 하는 나눔문화 확산을 지향한다.

3.1.2 CJ 동반성장의 3원칙

CJ의 사회공헌활동의 원칙은 동반성장 활동에도 반영된다. 특히 이재현 CJ그룹 회장은 계열사의 동반성장 활동이 단순히 시류에 편승한 선심성 정책이 되어서는 안 된다는 점을 강조하고 진정성, 지속성, 그리고 실질적 도움이라는 3가지 원칙을 제시했다. 이는 미래성장 가능한 중소기업을 발굴하고 체질을 강화해 관련 산업을 발전시키고 동반성장 생태계를 조성하는데 CJ가 앞장서야 한다는 의미이다. 이같은 회장의 지시에 따라 CJ그룹은 2011년 8월 중소기업 및 가맹점주에 대한 지원 등을 주요 골자로 하는 'CJ동반성장 상생대책'을 발표했다으며, <그림 2>와 같이 상생활동에 전 그룹사가 참여하고 있다.

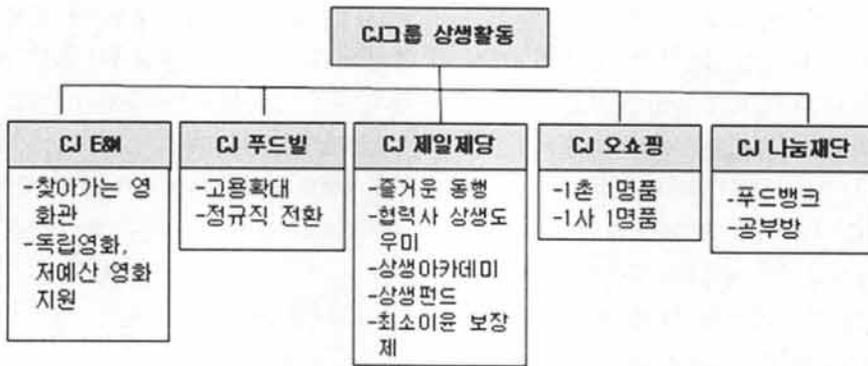
3.1.3 CJ 동반성장의 조직체계

CJ그룹은 동반성장 활동을 체계적으로 추진해 나가기 위하여 <그림 3>과 같이 계열사별로 대표이사를 위원장으로 하고 임원이 팀장으로 동반성장 추진

<표 3> 1:1매칭그랜트에 의한 CJ나눔재단 아동학습 지원 연간 실적

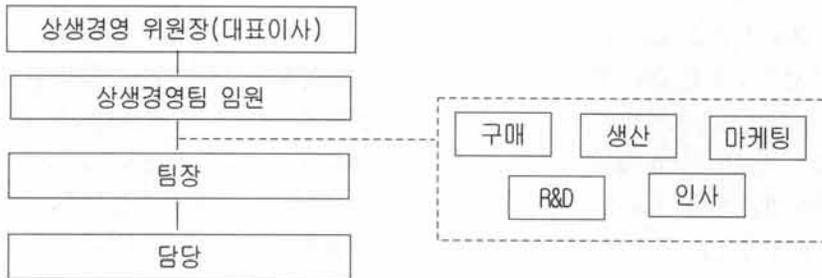
연도	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	누적
기부액수(원)	6천만	4억	10억	10억	13.7억	20억	30억	88.3억
누적기부 회원수(천명)	2.9	12.1	56.2	87.6	153.8	177.0	210.0	210.0

* 주: 2011년 나눔재단 연간 사업비 67억 원: 푸드뱅크 기부액(13억), 교육프로그램 지원비(28억), 꿈키움프로그램 운영(4억), 지원된 제안서 수(1,156개), 재단지원 프로그램(128개)



출처: 기업 내부자료

〈그림 2〉 CJ그룹 계열사의 동반성장 활동



출처: 기업 내부자료

〈그림 3〉 CJ그룹 계열사 동반성장 조직도

을 책임지는 상생경영팀을 운영하고 있으며, 상생·동반성장 활동이 성과 평가에 반영되는 체계를 갖추고 있다. 또한 구매, 생산, 마케팅, R&D, 인사 등 유관부서들이 태스크포스 형태로 유기적으로 참여하여 동반성장 활동이 이행될 수 있도록 하였다.

3.2 CJ제일제당 동반성장 활동

CJ제일제당은 식품사업과 제약사업 부문으로 구성되어 있으며, 국내 최고의 시장점유율을 바탕으로 글로벌 사업을 전개하고 있는 국내 No. 1. 종합 식품 & 바이오 회사이다. 전체 매출의 78%(2010년 말 기준)를 차지하는 식품부문은 다시다, 장류 등 상온식품의 안정적인 매출 성장세와 신선 및 육가

공, 냉동 사업으로 구성된 신선식품 부문의 고성장으로 가공식품 부문은 연간 10% 이상의 매출 성장이 예상된다(CJ제일제당, 2011).

CJ제일제당은 식품산업에서 한국의 최대기업으로 〈그림 2〉에서 나타났듯이 CJ그룹 내에서 동반성장 활동의 중추적인 역할을 담당하고 있다. CJ제일제당의 상생·동반성장 추진방향으로는 식품업계에 특화된 기술력 기반의 독창적 상생협력 추진을 통해 상생협력 선도기업으로 산업 생태계 조성을 목표로 '즐거운 동행'을 비롯한 기존 활동의 내실화, '차별적' 상생 혁신 활동 전개, 그리고 국민적 공감대 및 참여 확산을 추진해 나가고 있다. CJ제일제당은 최초의 동반성장 브랜드인 '즐거운 동행'을 런칭하여 지역 유명 식품업체를 육성하고, 성장 도우미, 상생펀드,

최소이윤 보장제 등 식품산업에 특화된 중소기업 상생 프로그램으로 동반성장 활동을 본격화하고 있다.

3.2.1 협력사 성장 도우미 (맞춤 컨설팅)

상생·동반성장을 위한 협력사의 성장 도우미로서 OEM 8개, 포장재 협력사 2개 등 총 10개사에 맞춤 컨설팅을 제공하였으며, 이를 통하여 품질 안정화(품질 시스템 구축 및 품질인력 육성), 원가개선, 설비진단 시설투자 컨설팅 지원 등의 주요 성과를 얻었다. 정량적 성과목표 설정 및 성과 미흡과 과제 조기실행을 통해 원가절감 효과를 극대화할 필요성 등의 개선점이 발견되기도 하였다.

3.2.2 협력사 성장 도우미 (상생 아카데미)

협력사 성장 도우미로서 상생아카데미 프로그램도

실시하여 협력사 경쟁력 향상에 필요한 우수인재 육성의 기회를 제공하고 있다. 2011년 11월에 래도르트 식품제조업체 7개사의 공정관리자와 연구원을 대상으로 '열처리 전문가과정'을 시행하였고, 12월에는 품질경영·품질보증시스템 관리자 양성을 위한 교육을 실시하였다. 2012년에는 교육 프로그램을 더욱 확대하여 18개의 상생협력사 및 공정거래 협약업체 100개사를 대상으로 품질, 위생, 원가, 영업, 재고관리 등에 관한 상생아카데미를 매달 정기적으로 개최하고 있다.

3.2.3 상생펀드

기업은행과의 상생펀드 개발을 통하여 펀드 300억 원을 조성하여 상생협력사들을 지원하고 있다. 2012년 7월 현재 총 85개사 후보 중 56개사의 심사를 완료하고, 이 중 25개사에 201억의 대출이 이

〈표 4〉 CJ제일제당의 성장 도우미 내역: 품질 안정화, 원가혁신

차수	업체명	유형	생산제품
1차	렉스진	OEM	한뿌리 등
	살롬산업	OEM	즉석국
	서울향료	OEM	맑은 두부
	신라SG	OEM	맥스봉
	동진주조	도매 물류	캔 막걸리 (일본 수출용)
	백두대간	도매 물류	전두부
2차	경북과학대	OEM	음료
	동화식품	OEM	두부, 콩나물
	우신산업사	포장필름	포장 필름
	동진기업	포장재	햇반, 포장 용기

〈표 5〉 CJ제일제당의 2012년 상생아카데미 (2012년 8월 말 현재 6회 완료)

구분	내용
주제	품질, 위생, 원가, 영업, 재고관리 등
교육기관	교육전문기관 위탁 + 내부강사 (이론 강습 및 실사례 교육 병행)
대상업체	상생동반성장업체 18개사 + 공정거래 협약업체 100개사 (일부 중복)
개최시기	정기 시행(매월 4주 목요일)(연간일정 및 교육내용 사전공지)

뒤졌으며, 업체 신용도에 따라 2.9%~7.9%, 평균 5.1%의 금리가 적용되었다.

3.2.4 최소이윤 보장제

OEM 업체를 대상으로 업체 이익이 5% 미만일 경우 최소 이윤으로 5%를 보장하는 '최소이윤 보장제'를 도입하였으며, 협력사 원가개선을 지도하고, 발생한 개선효과를 대상 협력사와 공유하는 제도를 도입하였다. 공유 비율은 활동내용과 참여도를 기준으로 협의하되, 개선 효과(투자비를 제외한 순수 효과)를 기준으로 한다. 2012년 현재 서울향료와 신라에스지 등 2개사를 대상으로 진행 중이다. 특히, 서울향료의 경우 동반성장위원회 대·중소기업 공동사업 과제로 채택되어 원가개선시 지급 예정이다. 신라에스지 또한, 포장라인 자동화로 원가 효율화가 가능할 것으로 예상되며, 약 3억 원의 성과가 예상된다.

IV. CJ제일제당의 CSV형 동반성장 모델: '즐거운 동행'을 중심으로

4.1 공유가치창출(CSV)

공유가치창출(CSV)은 기업이 장기적 경쟁우위를 확보하기 위해서 기업과 사회가 공유할 수 있는 가치를 창출해야 한다는 주장으로서 미국의 대표적인 석학인 마이클 포터(Michael Porter) 교수와 세계적인 경영 컨설턴트 마크 크레이머(Mark Kramer)가 주창자들이다. 이들은 기업의 경쟁력과 기업을 둘러싼 국가, 지역사회의 건전성, 건강함이 서로 의존 관계에 있다고 말한다. 이런 관계 속에서 공유가치창출(CSV)은 기업과 사회적 목표 사이의 '원-원'을 목표로 한다. 즉, 기업의 경제적 목표나 사회적

목표 중 하나를 일방적으로 희생하는 구조가 아니라, 기업이 발전하려면 사회가 발전해야 하고 사회의 발전은 다시 기업발전을 촉진하는 선순환 구조에 있다는 것이다. 기업과 사회가 함께 서로의 발전을 도모할 수 있는 가치가 바로 '공유가치'인 것이다.

포터 교수는 사회와 기업간의 이런 연관성, 즉 공유가치를 인식하고 이를 발전시켜 나가는 것이 새로운 경제 성장의 발판이 될 것이라고 보고 있다. 이를 위해서 기업들은 새로운 발상의 전환을 통해, 이전과는 확연히 다른 관점에서 비즈니스 기회를 포착해야 한다. 즉, 사회적 이슈를 해결하고 모범을 보이면서도 이윤을 추구할 수 있는 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 달성하는 두 마리 토끼를 잡아야 한다.

기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 결정적인 차이점은 비즈니스 연계에 있다. 기업의 사회적 책임(CSR)은 시민의식과 자선활동을 동기로 가지고 있으며, 기업의 가치사슬에서 존재하는 사회 문제와 이와 관련된 이해관계자 이슈에 대응하는 활동을 의미한다. 또한, 사회적 책임(CSR)을 위한 예산은 한정적이기 때문에 그 활동은 제한적일 수밖에 없다. 한편으로는 사회적 책임(CSR)이 가지는 중요성이 증가하면서 기업들이 외부적으로 부여된 사회와 환경에 관한 기준을 준수하기 위해 비용을 추가로 지불하거나 사업상 제약을 떠안게 되는 경우가 발생하였다. 반면, 공유가치창출(CSV)은 비즈니스를 통해 사회적 가치를 창출하기 때문에 그 활동에 제한이 없다. 또한 기업 목표와 사회적 목표가 상충되는 것이 아니라 원-원의 관계이므로 추가적 비용지불이나 부담이 아니라 가치 창출의 기회가 될 수 있는 것이다.

4.2 즐거운 동행(지역 유망업체 발굴 및 육성사업)

4.2.1 프로그램 개황

CJ제일제당이 동반성장을 위해 추진한 대표적인

프로그램은 지역 유망상품 육성사업이다. '즐거운 동행'이라는 브랜드로 발전한 이 프로그램은 CJ가 보유한 역량을 적극 활용하여 대기업과 중소기업체 간의 '상생'을 목적으로 시행되었다. 이를 통하여 중소기업체와 CJ제일제당은 상호 간에 '윈-윈'할 수 있는 식품업계 최초의 '상생' 구현 사회공헌 모델을 도출할 수 있었으며, '즐거운 동행'은 업계 최초의 동반성장 브랜드로서 선도적인 상생활동이라는 점에서 대외적인 관심이 집중되고 있다.

2009년 5월 CJ제일제당의 '한식 세계화' 추진으로 시작된 프로그램은 2011년 최초의 동반성장 브랜드 CJ와 함께 하는 '즐거운 동행'을 런칭하면서 본격화되었다. 2011년 8월에 장류·두부·김치·막걸리 등 4개 제품군의 지역 유망 식품업체 10개사와 협약을 체결하였으며, 11월에는 지역 유망 식품업체 5개사 제품의 디자인과 품질을 개선하여 '즐거

운 동행' 제품을 출시하였다. 특히, 롯데 백화점, 신세계 백화점 등 유명 백화점과 롯데마트, 하나로마트 등 대형할인점을 중심으로 전국 유통을 시작하였으며, 이마트 매장으로 유통채널을 확대하였다. 이와 같이 지역 유망 식품업체에 대한 유통판매 지원을 중심으로 진행되고 있는 '즐거운 동행' 프로그램은 각각의 분야에서 매출증가로 이어지는 성과를 보이고 있다. 이는 결과적으로 소비자의 선택의 폭을 확대하였으며, 동진·살림 같은 중점관리기업의 품질안정화를 정착시킬 수 있었다.

이외에도 2012년에 농림수산식품부의 협조하에 '지역 유망상품 클러스터 조성사업'을 '즐거운 동행'과 연계하여 추진 중이다. 특히, 전라남도 고흥의 1,000여개 농가를 대상으로 한 '고흥 유자 클러스터'와 청도의 400여개 농가를 대상으로 한 '청도 감 클러스터'의 경우 즉시 사업화가 가능한 것으로 검토

〈표 6〉 CJ제일제당의 '즐거운 동행' 현황

제품유형	회사명	품명	지역	성과	12년 누계매출 (단위:백만원)
전통장류	안동 제비원	전통고추장	경북 안동시	대형마트에 최초 입점	42
		전통된장			
	순창 설동순	참쌀고추장	전북 순창군	OEM 방식이 아닌 제품의 정체성 부각	39
		보리고추장 한식된장			
김치	여수 돌산갓	갓김치	전남 여수시	판매확대, 지역경제 활성화	418
	양평 오가원	포기김치	경기도 양평군	유기농김치 온라인유통	11
		맛김치 깍두기			
두부	주천농협	백두대간두부	강원 영월군	안정적인 생산물량 확보	273
	동화식품	전두부	경남 양산시		319
막걸리	우포의아침	막걸리	경남 창녕군	생산량 650%증가, 매출증가	351
	전주주조	전주막걸리	전북 전주시	지역막걸리의 전국유통	717
	이동주조	포천 이동막걸리	경기도 포천	2012년 6월 신규런칭	435
음료	동의나라	뽕잎수	전남 나주	CVS경로 입점	313

되어 적극 추진되고 있다.

4.2.2 추진 경과

CJ제일제당은 '즐거운 동행' 프로그램을 통하여 장류, 막걸리, 김치, 두부의 4대 품목에 해당되는 영세협력사 물품의 판매 활성화를 위한 다양한 지원책을 제공하고 있다. 먼저 장류의 경우, 발효균을 이용하는 특성상 살균공정의 어려움, 장류의 단가 등에 문제점을 안고 있었으나, 품질관리, 균 케어 시스템, 제품가격 차별화(예정) 등의 지원책의 결과로서 대형마트에 최초 입점할 수 있었으며, 협력업체 제품의 정체성을 부각시킬 수 있었다. 막걸리의 경우, 막걸리 특성에 따른 포장제작의 어려움과 일본의 까다로운 식품 기준의 문제점을 캔 막걸리의 개발, 공장 증설 지원, 일본 수출 지원 등으로 생산과 매출의 증가라는 성과를 이끌어 낼 수 있었다. 김치의 경우, 유통기한 표기법 차이에 따른 통합관리의 어려움과 포장 규격화 및 표준화의 문제가 있었는데, 품질관

리, 패키징관리, 수출지원을 통하여 국내외 판매확대와 함께 지역경제 활성화에 도움을 주었다. 마지막으로 두부는 천연응고제 배합비율의 어려움과 SEALING 작업의 문제점이 있었으나, 천연응고제 적용과 포장비용의 감소, B2B(학교급식유통망 연결) 지원 등으로 안정적 생산물량을 확보하고 공장 가동률도 향상되는 성과를 보였다.

상생프로그램인 '즐거운 동행'은 시행초기로 아직 실적평가는 어려움이 따르지만, "판매개척과 브랜드 홍보에 취약했던 우리에게 즐거운 동행은 절실한 프로그램"이라는 협력업체(백두대간 전두부 관계자)의 소감과 다양한 각도로 협력업체를 지원하는 프로그램을 고려할 때 가까운 미래에 성과가 기대된다. 특히, 협력업체들에게 부족했던 시스템 관리 및 교육, 전체적인 제품 디자인 및 로고 변경, 자금 조달을 위한 상생펀드 조성, 전국 백화점 및 대형할인점에 유통을 지원함으로써 대기업에만 의존하거나 자금만 지원받던 상태에서 체계적인 시스템을 배우려는 자세, 상생관계 파트너로서의 마인드로 변화되었다.

〈표 7〉 '즐거운 동행'의 업종별 추진 경과

	장류	막걸리	김치	두부
협력 배경	-지역 방문고객 대상의 제한적 판매 -온라인 판매에 비해 상대적으로 낮은 오프라인 판매량	-지역대상 만으로 좁은 판매시장 -주류시장 특유의 폐쇄성에 따른 시장 진입장벽	-위생 안전이 보장되지 않은 상태에서 생산	-시장개척 실패로 공장가동률 10% -인원 감축 -제품 개발의 어려움
문제점	-발효식품 특성상 살균 과정에 어려움 존재 -수작업하는 장류의 단가문제 -고가로 인한 양조절 필요	-수출시 일본의 까다로운 식품기준 -막걸리 포장재 제작의 어려움	-유통기한 표기법 차이에 따른 통합 관리의 어려움 -김치포장 규격화/표준화 (라벨위치 등)	-천연응고제 배합비율의 어려움 -두부제작시 SEALING 작업문제
지원책	-품질안전팀 품질관리 -균제어 케어 시스템 -제품가격 차별화전략(예정)	-캔 막걸리 포장재 개발 -일본수출 -공장 증설 지원	-품질 기본관리 -패킹 인쇄상태 관리 -일본수출 지원 (부귀농협김치)	-천연응고제 적용 -B2B지원(학교급식 유통망 연결)
성과	-대형마트 최초 입점 -OEM방식이 아닌 협력업체 제품의 정체성 부각	-생산 증가 -매출 증가	-판매확대 -지역경제 활성화 -일본수출 활성화	-안정적 물량 확보 -공장가동률 60%이상 -인원 확충

실제로, '즐거운 동행' 참여기업들은 CJ제일제당과 협력을 통해 많은 변화를 겪고 있다. 막걸리 업체인 '우포의 아침'의 예를 살펴보자. '우포의 아침'은 CJ제일제당과 손을 잡은 후, 당금부터 발효까지 자동화 시스템을 갖추게 되었다. 변변한 위생시설 하나 없던 소규모 지역 양조장이 공생의 길을 통해 국내시장은 물론 세계시장을 무대로 한 튼튼한 막걸리 업체로 자리 잡은 것이다. '우포의 아침'에 있어 CJ와의 협력으로 인한 가장 큰 성과는 크린시스템을 기반으로 한 생산라인의 변화이다. '우포의 아침'은 막걸리를 주입하는 과정에서 이물질이 들어가는 것을 원천적으로 차단해 주는 클린룸을 65억 원이라는 거액을 투자해 설치함으로써 대기업 수준의 위생과 품질을 보장할 수 있게 되었다. 이와 같이 대기업과의 협력을 통해 위생기준을 높이고 생산공정을 표준화하며 완제품을 검수해 품질을 보증하는 등의 노력으로 소규모 지역양조장에서 국내시장뿐만 아니라 세계시장을 타깃으로 하는 튼튼한 기업으로 자리잡게 된 것이다. 이러한 과정에서 위생에 대한 직원들의 소극적인 생각이 달라진 점은 더욱 중요한 성과이다. 둘째, 제품의 품질개선도 이루어졌다. 6개월간 CJ제일제당의 식품연구소와의 공동 연구를 통해 막걸리 제조비결을 알아내고, 이를 자동화해 최상의 맛을 균일하게 내도록 하는 시스템을 갖추으로써 외국에도 수출할 수 있는 품질을 확보할 수 있었던 것이다. 또한, CJ는 잘 넘치고 새는 막걸리 용기의 문제점을 보완할 수 있는 특수마개를 개발해 우포의 아침에 로열티 없이 제공하기도 하였다. 마지막으로 중요한 점은 유통분야에서의 지원이다. 우포의 아침은 CJ제일제당의 냉장유통망을 빌려 전국의 대형마트와 슈퍼마켓에 납품하게 된 것은 물론 2011년 7월부터 일본시장 진출의 꿈도 이루고, 이제는 일본 주류시장에 입점한 점포수가 2,500여 곳에 이르게 되었다 (동반성장위원회, 2011 참조).

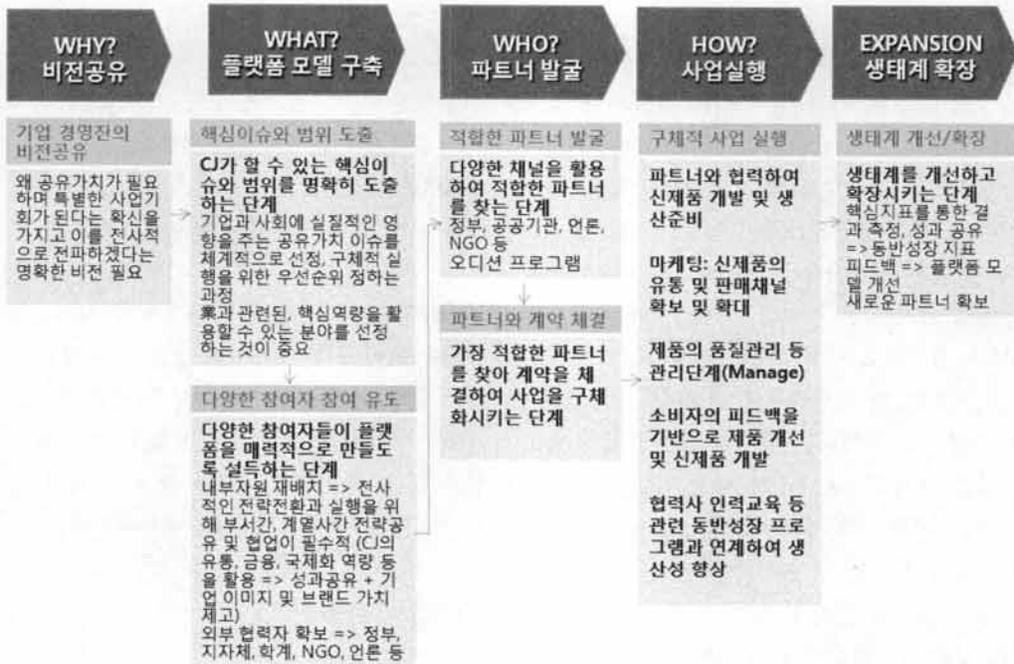
4.3 식품산업에서 CJ제일제당의 공유가치창출(CSV)

CJ제일제당의 '즐거운 동행' 프로그램은 중소기업과의 협력을 위한 플랫폼의 역할을 하고 있다. 이 프로그램은 식품산업의 고유한 특성을 고려할 때 공유가치창출(CSV) 관점에서 유효한 플랫폼이라 할 수 있다. 공유가치창출은 <그림 4>와 같은 과정을 통해 구체화되게 된다. 즉, CSV는 5개 부문(비전공유 → 플랫폼 모델 구축 → 파트너 발굴 → 사업실행 → 생태계 확장)의 7개 세부 추진단계(기업 경영진의 비전공유 → 핵심이슈와 범위 도출 → 다양한 참여자 참여 유도 → 적합한 파트너 발굴 → 계약 체결 → 사업 실행 → 생태계 확장)로 이루어진다.

4.3.1 비전 공유

동반성장 특히 CSV형 동반성장은 최고경영자의 관심과 의지가 중요하다. CSV형 모델이 정착되기까지 단기적으로는 경제적 성과를 거두기 어렵고, CSV를 창출하기 위해 플랫폼을 구축할 때 전사적인 그리고 전 그룹적인 협조와 협력이 필요하므로, 이를 적극 지원하고 이해관계를 조정할 필요성이 크기 때문이다.

동반성장과 관련하여 CJ는 그룹문화를 바탕으로 최고경영자가 동반성장의 3원칙(진정성, 지속성, 실질적 도움)을 통해 전체적인 방향을 제시하였다. 장기적으로 지속되고 실질적인 도움이 되게 한다는 지침을 수행하기 위해서는 중소기업의 경쟁력 강화가 필요하며, 이를 비즈니스 모델을 통해 체계를 구축해야 한다. 이러한 측면에서 CJ제일제당은 공유가치창출(CSV) 관점에 관심을 갖게 되었다. CSV형 동반성장이 성공하기 위해서는 왜 공유가치가 필요하며 특별한 사업기회가 될 수 있는지에 대한 확신을 가지고, 이를 전사적으로 전파하겠다는 명확한 비전이 필수적이다.



〈그림 4〉 CSV형 동반성장 모델의 프로세스

4.3.2 플랫폼 모델 구축

다음은 CSV형 모델의 성공을 위해 핵심이 되는 단계로 플랫폼 모델을 구축하는 것인데 이를 위해서는 핵심이슈와 범위를 도출하고 다양한 참여자들이 플랫폼을 매력적으로 만들도록 해야 한다.

(1) 사회적 수요와 핵심역량 분석을 통한 핵심이슈 도출

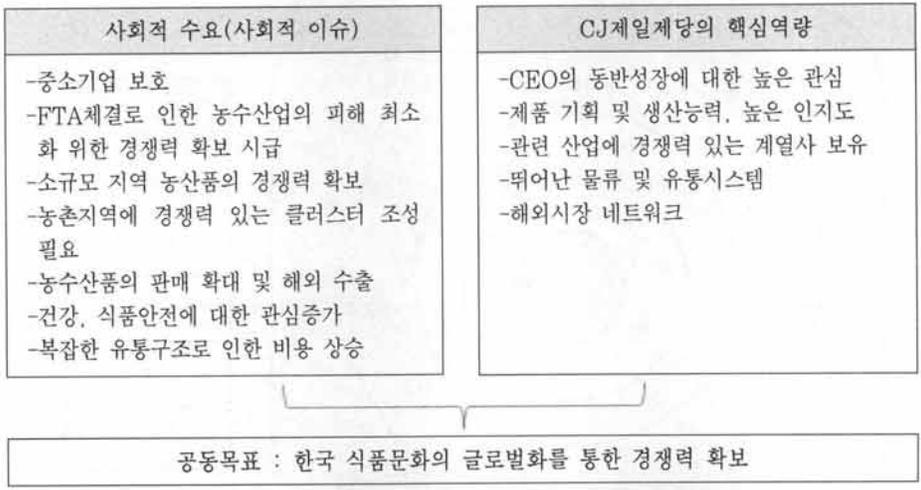
CSV형 플랫폼은 사회적 수요에 대한 인식과 기업이 가장 잘 할 수 있는 일을 연계시키는 데서 출발한다. 식품산업관련 사회적 수요와 CJ제일제당의 핵심역량은 〈그림 5〉와 같다.

앞서 식품산업의 비즈니스 환경과 국제경쟁력 분석을 통해 살펴보았듯이 식품산업은 다양한 사회적 수요를 가지고 있으며, 특히 중소기업 보호와 산업경쟁력 강화라는 다소 상충되는 이슈가 존재한다.

이러한 사회적 수요를 CJ제일제당의 높은 인지도와 제품기획 능력, 계열사와의 협력을 통한 물류 및 유통채널 확보, 해외시장 네트워크 등과 같은 기업의 핵심역량을 활용하여 해결함으로써 기업과 사회의 공동목표인 '한국 식품문화의 글로벌화를 통한 경쟁력 확보'를 달성하는 것이 공유가치창출 (CSV)의 핵심이다.

(2) 플랫폼 비즈니스 모델 구축

식품산업의 사회적 수요를 CJ제일제당의 핵심역량을 활용해 해결하는 비즈니스 모델은 플랫폼 모형을 통해 가능하다. 플랫폼이란 공급자와 수요자의 중간에서 거래할 수 있는 장으로(윤상진, 2012), 복수그룹의 교류를 촉진시키는 장을 제공하고 서로를 연결시켜 부가가치를 창출하는 것(Hirano and Hagju, 2010)이 플랫폼 비즈니스 모델의 핵심이다. 플랫폼 비즈니스 모델은 애플의 앱스토어, 구글의

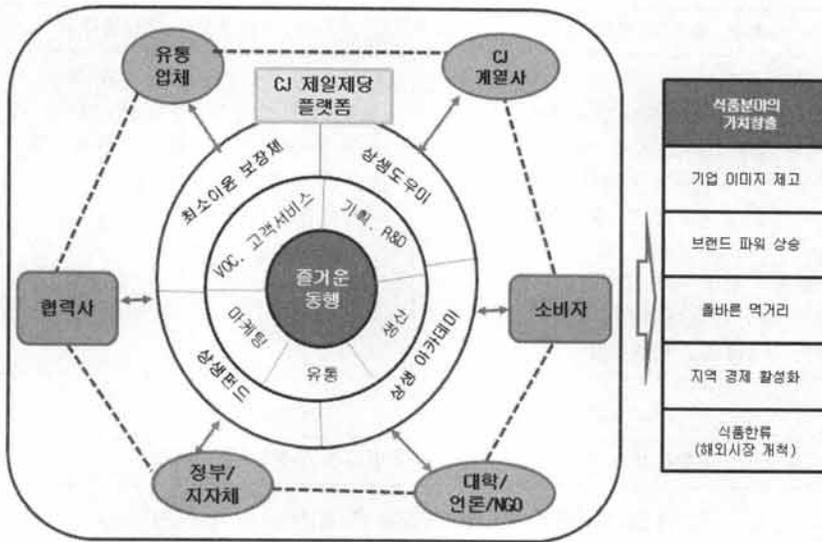


(그림 5) 식품산업의 사회적 수요와 CJ제일제당의 핵심역량

검색 플랫폼, 월마트의 유통 플랫폼 등을 예로 들 수 있지만, '즐거운 동행'도 (그림 6)과 같이 CJ제일제당 플랫폼의 핵심이 되는 역할을 한다. 즉, '즐거운 동행' 프로그램을 통해 CJ의 중소협력사는 더 많은 신규 소비자들에게 제품을 판매할 수 있게 되고, 소비자들은 새로운 제품에 대한 선택권을 갖게 된다. 플랫폼이 성공적으로 기능하기 위해서는 핵심자(keystone)가 참가자들에게 인센티브를 제공하고 에코시스템 내에서 성장하도록 지원하는 등 참가하는 여러 그룹에게 더 나은 가치를 부여할 수 있어야 한다. '즐거운 동행' 프로그램을 살펴보면, CJ와 중소협력사는 R&D부터 생산, 유통 및 판매에 이르기까지 가치사슬 전반에 걸쳐 협력하게 된다. 또한, 이러한 활동은 CJ제일제당의 4개 동반성장 프로그램과 연계되어 지원을 받을 수 있다. 따라서 '즐거운 동행'을 통한 CJ제일제당의 플랫폼은 '일팔패키지형'의 특징을 가지게 된다. 이렇게 구축된 CJ제일제당의 플랫폼은 CJ계열사와 관련 유통업체, 정부/지자체, 대학, 언론 등 다양한 참여자들의 협력을 유도하여 플랫폼의 생산성을 제고하고 결국 플랫폼이 참여자들에게 주는 가치를 높

이게 된다.

한편으로 '즐거운 동행'이 제공하는 플랫폼을 통해 식품산업의 사회적 수요가 해결되기 때문에 공유가치창출(CSV)형 동반성장이라 할 수 있다. 즉, 협력 파트너들이 안전이나 품질측면에서 요구조건이 까다로운 소비자들의 수요를 충족하지 못하고 브랜드 인지도가 낮은 상황에서 CJ제일제당이 가진 자원과 역량을 활용하여 상품개발, 품질개선, 마케팅 및 유통채널을 제공할 경우, 중소기업 보호 및 역량강화라는 사회적 수요를 충족시키고, 이는 결국 소규모 협력사와 소비자들의 가치 상승으로 이어질 수 있다. 또한, 중소기업적합업종 규제로 인한 제품품질 저하와 국제경쟁력 약화 등의 부정적 영향도 소규모 기업과의 협력 또는 해외시장 개척 등을 통해 문제점을 최소화할 수 있을 것이다. 결국 CJ제일제당 플랫폼을 중심으로 동반성장 생태계가 형성되고, 이는 CJ뿐만 아니라 협력사와 소비자를 포함한 전체 생태계의 건전성을 강화하고 식품분야의 경쟁력을 제고하게 된다.



출처: 박수근 등(2012) 재구성

〈그림 6〉 CJ제일제당 플랫폼 구조와 선순환 모형

4.3.3 파트너 발굴

플랫폼 비즈니스 모델의 경우 구글과 같은 개방형 또는 토요타와 같은 폐쇄형으로 나뉘어 질 수 있다 (Pisano and Verganti, 2008). '즐거운 동행'의 경우 지역업체와의 협력구축은 지역업체가 제품협력을 의뢰하거나 CJ가 협력업체를 발굴함으로써 이루어질 수 있는데, 아직 프로그램 시행 초기로 외부에 잘 알려져 있지 않기 때문에 자체적인 파트너 발굴 노력이 필요하다. 프로그램의 성공을 위해서는 적합한 협력업체의 발굴이 무엇보다 중요한데, CJ는 '지방', '전통', '건강'의 세 가지 컨셉에 부합되면서 기존 CJ의 제품과 중복되지 않는 제품을 발굴하는 데 주력하고 있다. 이를 위해 해당 제품군의 브랜드 매니저(BM)와 생산품질부서에서 품질수준에 대한 검사와 원가분석을 진행한다. 이를 통해 제품에 대한 생산·유통관련 문제가 없음을 확인하는 동시에 상생 사무국이 동행하여 상생에 부합되는 업체인지 추가 조사 후 보고서를 바탕으로 경영진이 협력여부를 결

정한다.

4.3.4 사업 실행

파트너와의 계약이 이루어진 후에는 본격적으로 사업이 실행된다. 현재 CJ에서 추진하고 있는 '즐거운 동행' 프로세스를 분석하면, 대부분의 경우 기획과 생산은 CJ와 지역업체가 공동으로 진행하며, 마케팅과 유통 그리고 고객서비스는 CJ가 담당하게 된다. 즉, 계약이 이루어지면 신제품개발 및 기존 제품보완과정에서 CJ가 지역업체에 기술을 제공하거나 컨설팅을 지원한다. 그리고 생산단계에서는 지역업체가 신제품 및 주문제품 생산을 하는 과정에 CJ가 생산설비 검사, 원료, 가공물, 품질관리 및 인증협력, 디자인 분야에서 지원을 하게 된다. 예를 들어, CJ는 한식세계화를 위한 막걸리 제조업체와의 협력과정에서 협력업체의 방서·방충시설 등 기본적인 위생시설을 확충하고 연구원을 파견, 계속 상주하면서 제조, 위생시설을 상시 체크할 수 있도록 도

왔다. 이후 CJ가 마케팅과 유통, 그리고 고객서비스를 담당하는데, 세부적으로는 '즐거운 동행' 브랜드 제공, 자체 물류체계 지원, 온·오프라인 판매채널 지원, 영업망 활용 판촉지원, 나아가 고객불만 접수와 더불어 품질보증서비스나 고객의 소리(Voice of Customer; VOC) 자료를 공유하게 된다.

4.3.5 생태계 확장

마지막으로 공유가치창출을 위해서는 플랫폼의 경쟁력을 지속적으로 향상시키고 생태계를 확장시켜 나가야 한다. 누구나 CSV형 플랫폼을 만들 수는 있지만 경쟁력있는 플랫폼을 유지하는 것은 쉽지 않다. 성공적인 플랫폼을 구축하기 위해서는 핵심자가 플랫폼에 참가하는 여러 그룹에게 더 나은 가치를 부여할 수 있어야 할 뿐만 아니라 참가 그룹간의 교류를 자극해야 한다(Hirano and Hagju, 2010). 특히, 플랫폼 기반구축단계에서 기존 협력기업과의 관계 및 협력시스템, 소비자들의 반응을 모니터링하여 필요한 지원을 제공하고 개선점을 찾아내 보완할 필요가 있다. 초기 참가기업의 성공여부는 추가 참가 대상기업들의 의사결정에 결정적인 판단기준으로서 작용할 것이므로(네트워크 효과), 참가기업의 생산성 제고와 이들과의 신뢰관계 형성이 에코시스템의 강건성(robustness)에 중요하다. 한편, 플랫폼의 기반확대단계에서는 참가기업의 질을 일정수준 이상 유지하는 것이 중요하며, 끊임없이 진화해야 한다(윤상진, 2012).

이와 관련, CSV형 플랫폼의 경쟁력은 1) 제품과 시장의 재구상, 2) 새로운 가치사슬 형성 또는 가치사슬의 생산성 향상, 3) 지역 클러스터 개발 등을 통해 이루어질 수 있다(Porter and Kramer, 2011). 첫째, 제품과 시장의 재구상 측면에서 CJ제일제당은 '즐거운 동행'을 통해 상품화 가능성이 있는 지역 특산품 개발이라는 제품 자체의 측면과 해외시장 개

척이라는 시장측면에서의 가치창출 기회를 갖게 되었다. 즉, 지역 특산품을 발굴, 생산하여 소비자들에게 제공할 경우 제품의 다양성을 확보할 수 있다는 점에서 사업성과를 올릴 수 있는 기회가 된다. 또한, 해외시장 개척역량이 부족한 중소기업에 대기업의 네트워크와 판매망을 활용토록 함으로써 공유가치를 창출할 수 있다. 한편, 전체 플랫폼에서 창출되는 시너지 효과를 고려할 필요도 있다. 예를 들어, 특산품을 생산하게 되면 지역의 주민들에게 수입원을 제공하며, 이들이 소비자로서 CJ에 대한 인식개선이 이루어지면 CJ가 생산하는 다른 제품이나 '즐거운 동행' 브랜드 제품을 소비할 수 있을 것이다. 이를 통해 매출증가가 이루어지면 동반성장 활동을 통해 일석이조의 성과를 올릴 수 있을 것이므로 이러한 효과가 실제로 나타날 수 있도록 함으로써 전체 플랫폼의 가치를 높일 수 있을 것이다. 한편, 기존의 판매·마케팅 지원(가치사슬의 다운스트림 측면) 위주의 동반성장뿐만 아니라 가치사슬의 업스트림 측면에서도 공유가치 창출이 진행될 수 있다. 경기도와의 협력을 통해 바이오플라스틱 생산관련 R&D를 지원하는 것이나 우수 송아지 도내 공급과정에서의 인력파견 등이 이에 해당된다.

둘째, 가치사슬의 생산성 향상 측면에서 CJ제일제당은 '즐거운 동행'을 통해 지역 특산품의 개발, 생산, 판매, 마케팅, 서비스의 가치사슬 전반에서 생산성을 향상시킬 수 있을 것이다. CJ와 같은 대기업의 입장에서 새로운 가치사슬은 결국 지역업체의 발굴을 의미하므로 다양하고 품질 높은 제품을 생산할 수 있는 업체의 발굴이 그 무엇보다 중요하다. 또한, 높은 품질을 유지하기 위해 협력업체에 대한 모니터링 체계를 구축하는 것 또한 중요한 것이다. 반면, 중소기업의 입장에서 대기업과의 협력은 대부분의 경우 판매, 마케팅, 서비스 측면에서 생산성 향상의 기회를 제공하며, 일부 기업들에게는 제품의 개발이나 생산에 있어서도 생산성 향상의 효과

를 가져올 수 있다. 가치사슬의 생산성 향상을 위해서는 계열사를 포함하여 CJ제일제당이 전체 가치사슬에서 발생하는 가치를 제고할 수 있는 시스템을 구축하여야 한다. 이를 위해서는 상생·동반성장 프로그램을 활용하는 것과 해외 판매 네트워크를 구축하고 활용하는 것도 중요할 것이다.

마지막으로 지역 클러스터 조성 측면은 CJ제일제당의 CSV활동에서 아직 미흡한 분야이다. 이와 관련, 식품산업에서는 원료조달이 중요한 요소가 되므로 농수축산업에 종사하는 가구에 기술 지도를 하고 생산된 농수산물을 직거래하는 등의 방법이 있다. 이는 FTA체결로 인해 직접적인 영향을 받는 농가에 도움이 되고 나아가 경쟁력 확보를 통해 해외수출을 도모할 수 있다는 측면에서 정책적으로도 중요한 의미를 갖는다. 따라서, 2012년 하반기에 농수산식품부의 지원으로 추진 중인 '지역 유망상품 클러스터 조성사업'이 CSV의 새로운 확대기회가 될 수 있을 것이다.

V. 평가 및 결론

5.1 CSV형 동반성장의 평가 및 과제

CJ제일제당의 동반성장 모델은 '공유가치창출(CSV) 플랫폼형'이라 할 수 있으며, 기획, 생산, 마케팅, 유통, 고객서비스 등 가치사슬 전반에 걸친 지원을 하는 '일괄 패키지형'이라는 특징을 가지고 있다. 식품산업의 특수성을 고려할 때 이러한 동반성장 모형은 바람직한 방향으로 평가되고 있다.

CJ제일제당의 CSV형 동반성장은 CJ의 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 가치도 창출하여, '즐거운 동행'의 기대효과는 국가, 식품산업, 대기업, 중소기업, 소비자에 이르기까지 다양하게 나타날 수 있다.

즉, CJ제일제당은 동반성장 활동을 통해 동반성장 에 대한 사회의 압력 해소와 기업의 브랜드 이미지 개선 효과를 가져올 수 있을 것이다. 또한 제품의 다양성을 확보하고 동일 제품군에서 경쟁사대비 시장 점유율 확대에도 기여할 것이다. 나아가 대기업 혼자 식품산업을 이끄는 한계를 극복하고, 즐거운 동행을 통해 새로운 식품 판로를 개척하여 지속 발전할 기회를 창출할 수 있을 것이다. 그러나 단기적으로는 동반성장 활동을 통해서 수익을 창출하기 어렵고, 브랜드 이미지 개선 효과도 어느 정도인지 측정이 어렵다는 문제도 가지고 있다. 중소기업의 성과는 더욱 커서 단기적 판매증가뿐 아니라 자체 브랜드를 사용함으로써 자생력을 고취할 기회가 커지고, 품질개선과 물류비 절감 등을 통해 강한 기업으로 발전할 가능성이 커질 것이다. 단지, 프로그램이 시행된 지 1년 정도 밖에 되지 않아 그 효과를 측정하기 어려운 측면이 있다. 한편, CJ제일제당의 동반성장 활동으로 인한 사회적 성과는 우선 소비자들에게 다양한 제품을 제공한다는 것이다. 특히 '전통방식 및 건강'을 중시하는 소비자들에게 올바른 먹거리를 제공한다는 면에서 가치가 크다. 식품산업 전체적으로도 대-중소기업간 상생은 가격(원가)절감 및 품질향상 효과로 식품산업 생태계의 선순환으로 인해 산업 경쟁력을 강화하게 될 것이다. 이는 국가적으로도 청정국가 및 식문화 선진국가로의 이미지 제고, 식품 한류의 기회를 창출할 뿐 아니라 지역사회로서도 고용창출, 문화 및 관광 효과를 가져올 것이다.

CJ제일제당의 CSV형 동반성장 모델이 바람직한 방향으로 평가되지만, 아직 초기단계로 해결해야 할 과제가 많다. 동반성장과 CSV의 개념이 대-중소기업간 '윈-윈'이라는 점에 비춰볼 때 현재까지의 성적표는 중간 정도로 평가된다. 중소기업체는 도움을 받아 실적이 상승하는 효과가 있는 데 반해, 대기업의 경우는 경제적 성과가 미비하다. 비록 '시장 정착기까지'라는 단서가 붙지만, '즐거운 동행' 프로그램

에서 CJ와 협력업체간의 성과배분 방법 및 원칙도 CJ 최소마진 및 영업이익 '0'이다. 이는 중소기업만 이득을 보는 CSR적인 구조라고 오해 할 수도 있겠다. 하지만 최근 들어 해당 제품군의 시장점유율 상승 효과와 '여수돌산갓김치'처럼 매출 호조에 따른 영업이익 개선의 사례가 나타나는 등 시행초기단계임에도 가시적인 성과가 나타나는 것은 CJ제일제당의 CSV형 동반성장 모델이 중장기적인 관점에서 접근해야 할 필요성을 보여준다.

이와 같이 CSV 플랫폼형 동반성장 모델이 중장기적 모델로서 정착되기 위해서는 동반성장 활동과 연계된 마케팅 및 홍보전략이 요구된다. 동반성장 활동에 대한 홍보를 통해 기업의 브랜드 선호도를 제고시켜야 하는데, 동반성장 활동에 대한 홍보는 일방적 알림보다는 전략적이고 꾸준한 자기표현이 중요하다. 둘째, 동반성장의 성과를 어떻게 배분할 것인지에 대한 명확한 가이드라인이 필요하다. 대·중소기업 관계에서 파트너 기업간 신뢰형성은 상생협력의 기반이 된다(권영철, 2007; 배종태, 김중현, 2007). 예를 들어 일부 중소기업들은 성과공유제에 참여하여 원가 및 기술정보가 유출되는 것을 염려하고 있다(김경목, 2012). 협력기업간 신뢰형성을 위해서는 협력 기업간의 명확한 역할분담 및 활발한 의사소통, 사업성과의 공유 등이 중요하다. 특히, 적절한 성과 배분을 위해 동반성장 활동의 효과에 대한 측정이 체계적으로 이루어질 필요가 있다. 마지막으로 동반성장 활동에 대한 CJ제일제당만의 중·장기적인 로드맵 작성이 필요하다. 식품산업의 특성상 다른 산업과 다른 특수성을 가지고 있기 때문에 CSV 관점에서 접근한다 해도 단기적으로는 동반성장 활동을 통한 수익창출은 어렵다. 따라서 중장기적 관점에서 언제 그리고 어떻게 플랫폼의 활성화와 가치창출을 이룰지 제시할 필요가 있다.

5.2 결론

기업의 동반성장이 경영의 핵심사항으로 부상하고 있으나 아직까지 효율적인 운영방안에 대한 사례가 부족한 실정이다. 본 논문은 식품산업에서 CJ제일제당의 동반성장 사례를 통해 기존의 대기업의 양보와 희생을 전제로 기업의 사회적 책임에 초점을 두었던 활동방향을 CSV 관점에서 대기업과 중소기업이 상생하고 윈-윈할 수 있는 진정한 동반성장의 가능성을 제시하고 있다는 점에서 의미가 있다.

이러한 동반성장 활동이 장기적으로 지속되기 위해서는 윈-윈의 비즈니스 모델의 창출이 중요하지만 이와 더불어 최고경영자의 관심과 적극적인 지원이 요구된다. 이는 장기간에 걸쳐 협력기업에 실질적인 도움이 되도록 하기 위해서는 그 과정에서 나타날 수 있는 조직 내부의 저항과 무관심으로부터 동반성장 활동을 촉진시킬 수 있는 원동력이 필요하기 때문이다. CJ제일제당 사례와 같이 CEO의 관심하에 실질적인 성과를 도출하기 위한 CSV형 플랫폼을 구축하고 중장기적 로드맵을 작성하여 적극 실천하는 길만이 동반성장을 통해 사회적 가치와 기업의 경제적 성과를 동시에 달성하는 길이 될 것이다.

참고문헌

- 곽수근 등(2012), "CJ제일제당 동반성장 모형: 평가와 제안," 한국경영학회 춘계학술대회
- 권영철(2007), "대기업중소기업간 상생협력 촉진 요소로서 관계특유자산 분석," KBR, 11(1), 145-165.
- 김경목(2012), "대중소기업간 협력 성과의 공유: 성과공유제도와 협력이익배분제도 비교," KBR, 16(1), 51-79.
- 김기찬 등(2006), "대·중소기업 상생협력의 이론적 모형

- 설계: 건강하고 지속가능한 기업생태계 구축," 中小企業研究, 28(3), 381-410.
- 김기찬(2009), "기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대·중소기업 상생협력과 R&D 에의 시사." 中小企業研究, 31(2), 157-175.
- 김영애, 신호균(2012), "이타적 공진화를 위한 대·중소기업간 상생협력 및 지식공유가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구." KBR, 16(1), 81-98.
- 김진혁 등(2009), "식품산업: 새로운 가치와 도전," CEO Information, 제725호, 삼성경제연구소.
- 김창호(2012), "사회변화에 따른 사회적기업 개념의 재정립," 한국인사관리학회 춘계학술대회
- 동반성장위원회(2011), "대기업과 협력사의 윈윈전략: CJ_우포의 아침, LG이노텍_코렌," 동반성장 그 현장을 가다.
- 배종태, 김중현(2007), "대·중소기업 신제품개발 협력과 성과 상생정책," 中小企業研究, 29(4), 295-318.
- 윤상진(2012), 『플랫폼이란 무엇인가?』, 한빛비즈.
- 이장우(2011), 『패자 없는 게임의 룰 동반성장』, 미래인.
- CJ제일제당(2011), 연차보고서
- Hirano, C. A., and A. Hagi(2010), 『플랫폼 전략』, 천재정 옮김, 더숲
- Iansiti, M., and R. Levien(2004), "Strategy as Ecology," *Harvard Business Review*, March, 1-12.
- Pisano, G.P., and R. Verganti(2008), "Which kind of collaboration is right for you?," *Harvard Business Review*, 86(12), 78-86.
- Porter, M.E.(1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press.
- Porter, M.E., and M.R. Kramer(2011), "Creating shared value: How to reinvent Capitalism," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1-17.

CJ CheilJedang's Co-Prosperity Programs Based on Creating Shared Value (CSV) Perspective

Byung-Jin Park* · Do-Hee Kim**

Abstract

To spread out the co-prosperity partnerships among large corporations and small and medium-sized enterprises (SMEs) and improve the actual performance from the partnerships, it is critical to develop a model that is suitable for the characteristics of a specific firm and its industry. The food industry has the characteristics of a high proportion of SMEs that call for co-prosperity partnerships between large corporations and SMEs. However, such industry characteristics also require the development of an industry-specific model based on the creating shared value (CSV) perspective.

This paper analyzes the co-prosperity partnership programs of CJ CheilJedang, Korea's largest food company, and presents it as a model for the benchmarking of other companies. The CJ CheilJedang case shows that, in order to pursue successful co-prosperity partnerships with SMEs, large firms need to develop a CSV business model that considers their core competences and industry characteristics. This paper conducted a case analysis of co-prosperity partnership program that considered industry characteristics, identified a CSV-type platform model, and suggested managerial and policy implications.

Key Words: Co-prosperity, Creating shared value (CSV), CJ CheilJedang

* Assistant Prof., Division of Business Administration, School of Business, Hanyang Univ. (bjpark11@hanyang.ac.kr)

** Assistant Prof., Dept. of Business Administration, School of Business, Hallym Univ. (dhkim12@hallym.ac.kr)

〈Teaching Note〉

공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례

Synopsis

대기업-중소기업의 양극화 문제 해결과 대·중소기업의 경쟁력 제고를 위한 방안으로서 동반성장 정책의 핵심과제로 부상하였다. 동반성장에 대한 정치사회적인 압력과 함께 대기업의 입장에서도 국제 경쟁력 강화를 위해서는 중소기업과의 협력이 필요함에 따라 동반성장 활동을 적극 추진해 오고 있으나, 아직도 동반성장의 실질적인 성과가 기대보다 미흡한 실정이다. 동반성장의 실질적인 성과를 제고하기 위해서는 기업과 산업의 특성에 맞는 동반성장 모델이 개발되어야 한다.

본 사례연구에서는 우리나라에서 최초의 상생협력 브랜드를 런칭시킨 CJ제일제당의 동반성장 활동의 추진과정을 살펴보았다. CJ제일제당의 사례를 통해 식품산업에서의 동반성장의 특수성과 플랫폼을 통한 동반성장 활동, 특히 공유가치창출(CSV)의 개념을 동반성장 활동에 반영시킬 수 있음을 확인할 수 있었다. 본 사례 연구는 동반성장 활동을 추진하려는 기업들에게 유용한 가이드라인을 제공하고, 경영학도들에게 동반성장과 플랫폼, 공유가치창출(CSV)에 대한 이론적·실무적 이해를 높일 수 있을 것이다.

Teaching Point

첫째, 동반성장이 필요하게 된 배경과 동반성장에 공유가치창출(CSV) 개념을 도입하는 것이 어떠한 의미가 있을지 생각해 보시오.

둘째, 즐거운 동행 사례를 통하여 대기업의 공유가치창출(CSV)형 동반성장 활동에서 중요하다고 생각하는 성공요인들을 도출하시오.

셋째, CJ의 동반성장 프로그램이 공유가치창출(CSV)형 모델로서 발전하기 위해 남겨진 과제 및 이를 해결하기 위한 전략을 CJ와 협력 중소기업체의 입장에서 토의하시오.

넷째, CJ제일제당의 동반성장 활동을 플랫폼 모형에 따라 분석하고 바람직한 발전방향에 대해 생각해 보시오.

다섯째, 다른 산업의 대기업이나 대표 식품업체 나아가 외국기업의 동반성장 활동을 알아보고, CJ와 비교하여 개선점과 배울 점에 대하여 토의하시오.

Assignment Question and Analysis

1. 동반성장이 필요하게 된 배경 및 공유가치창출(CSV)의 중요성

1) 동반성장이 필요하게 된 배경 및 발전과정

대·중소기업간 상생협력 및 동반성장 논의가 등장한 배경은 급속한 산업화 과정에서 나타난 대·중소기업간 양극화 현상이 1997년 외환위기 이후 대외개방, FTA 확대 등으로 대기업과 중소기업간 격차가 확대된 데 기인한다. 이에 경제·사회의 양극화 해소와 국가의 지속적인 성장·발전을 위해서 상생협력 및 동반성장을 해야 한다는 정치사회적 요구가 증가하게 된다.

상생협력은 참여정부에서 대기업과 중소기업의 양극화 문제를 해결하기 위해 정부주도로 도입되었다. 즉, 2006년 3월에 대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률을 제정하여 상생협력 방안을 모색하였다(김영애, 신호근, 2012). 기존의 상생협력이 이명박 정부 들어서면서 동반성장으로 대체되었고, 특히 동반성장이 본격적으로 이슈화된 것은 2010년 9월 29일 정부가 동반성장 종합대책을 내놓으면서 시작된다. 이 발표에는 1. 공정거래 질서 확립, 2. 중소기업 사업영역 보호 및 동반성장 전략의 확대, 3. 중소기업의 자생력 강화 지원, 4. 지속적인 추진·점검체계 구축 등 4대 전략 기초하에 15개 정책 과제들이 포함되었다(이장우, 2011). 이를 구체적으로 추진하기 위해 2010년 12월 동반성장위원회가 출범하였으며, 위원회의 주요 추진과제는 동반성장 모델의 개발과 보급, 중소기업 적합업종 및 품목의 선정, 동반성장지수의 산정 및 공표 등이다(동반성장위원회 사이트(www.winwingrowth.or.kr) 참조).

2) 동반성장 활동에서 공유가치창출(CSV)의 중요성

상생협력이 논의되기 전부터 기부 및 윤리·투명 경영 차원에서 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 정치사회적 압력이 증대하였으며, 대기업들로서는 CSR

에 대한 중요성을 인식하고 다양한 활동을 펼치고 있었다. CSR을 바라보는 관점은 '도구적', '정치적', '통합적', '윤리적' 관점으로 다양하나(Garriga and Mele, 2004), 우리나라에서는 '정치적' 또는 '윤리적' 관점이 지배적이었으며, 이러한 관점은 상생협력·동반성장을 추진하면서도 정부나 기업들이 가지고 있는 기본적인 시각이라 할 수 있다. 따라서 상생협력 및 동반성장은 공정하고 호혜적인 파트너십 구축, 중소기업의 자립능력 제고, 지속적인 상생협력 이행확보 체계 구축 등을 목표로 삼고 있지만 아직 까지도 대기업과 중소기업이 상생('윈-윈')한다는 목표보다는 중소기업에로의 분배에 정책이나 활동의 초점이 맞춰졌다.

그러나 CSR에 대한 '정치적', '윤리적' 관점은 '윈-윈'이라는 동반성장의 목표를 달성하기에는 미흡하다는 지적이 많다. 이에 새로 등장한 공유가치창출(CSV) 개념에 대한 학계와 기업의 관심이 증가하고 있다. CSV는 기업의 사회적 책임(CSR)의 '도구적', '통합적' 관점에 기반을 두고 있어 기존 우리나라의 CSR 관점과 차이가 있다. CSR과 CSV의 차이는 <표 1>과 같다. 특히, CSR은 주어진 파이를 나누는데 초점을 맞추는 데 비해, CSV는 파이를 키우는 방법에 초점을 두고 있다. 동반성장이 장기적으로 활성화되기 위해서는 CSR에서 CSV로 진화해야 한다는 데 의견이 모아지고 있다.

2. CSV형 동반성장 활동의 성공요인

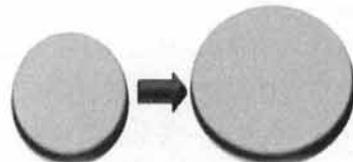
CSV형 동반성장 모델에서는 기업의 핵심역량과 사회적 수요를 연계시키는 것이 가장 중요하다. 즐거운 동행은 식품산업에서 경쟁력이 부족하지만 전통 및 건강과 관련된 가치를 제공할 수 있는 제품을 생산하는 지방 유망 식품업체를 발굴 지원하는 사업이다. 이 동반성장 프로그램이 성공적으로 추진되고 있는 것은 식품산업에 존재하는 중소기업 보호와 산

〈표 1〉 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV) 비교

	기업의 사회적 책임(CSR)	공유가치창출(CSV)
목적	- 선행	- 투입비용보다 높은 사회경제적 편익
이유	- 기업의 독자적 판단이나 정부 시민단체 등의 외부 압력 대응 - 평판관리 측면이 강하며, 기업의 수익추구와는 무관	- 수익추구 및 기업 경쟁력 강화를 위한 필수요소로 인식 - 기업의 자원과 지식을 이용해 사회·경제적 가치 모두 추구
예시	- 시민적 책임, 자선활동 등	- 기업과 사회공동체가 함께 가치창출
한계	- CSR 예산규모에 따라 활동폭이 제한될 수 있음	- CSV활동에 대한 낮은 인식수준
사례	- 공정무역	- 품질·생산량 개선위한 조달시스템 혁신



CSR(파이를 분배하는 방법)



CSV(파이를 키우는 방법)

출처: 박용, 송기혁(2011)

업의 국제경쟁력 강화라는 상충되는 사회적 수요를 해결하는데 CJ제일제당이 가진 유통과 마케팅 역량이 큰 역할을 할 수 있기 때문에 가능했다. 특히, 전통과 건강이라는 소비자의 수요를 정확히 파악함으로써 동반성장 활동이 중소기업뿐 아니라 소비자와 CJ에도 도움이 되어 기업과 사회의 전반적인 가치를 증진시키게 될 수 있는 것이다.

CSV형 동반성장 활동을 위해서는 플랫폼 활성화 전략이 필요하다. CJ제일제당의 경우 식품산업의 사회적 수요를 기업의 핵심역량을 활용해 해결하는 CSV형 동반성장을 추구한다고 할 수 있으며 이러한 비즈니스 모델은 플랫폼 모형을 통해 가능했다. 특히 플랫폼의 활성화를 위해서는 참여기업의 발굴 및 선정이 중요하다. 이를 위해 CJ제일제당은 관련부서의 전문인력이 파견되어 객관적 평가를 하는 동시에 상생협력팀의 시각을 반영하여 종합적으로 참여기업을 선정하는 시스템을 구축하고 있다.

한편, 선정된 참여업체의 생산성 향상이 이루어져야 한다. CJ는 협력 파트너 특성에 맞는 협력방식을

채택하고 맞춤형 컨설팅과 교육 프로그램, 상생펀드 등 다양한 육성·지원 프로그램을 통해 협력업체의 역량을 강화함으로써 생산성을 향상시킬 수 있었다. 협력업체의 생산성 향상은 장기적으로 CJ동반성장 활동에 큰 시너지 효과를 낼 것이다.

마지막으로 CSV형 비즈니스 모델을 구축하기 위해서는 획기적인 발상의 전환이 필요하기 때문에 최고경영자의 관심과 의지가 중요하다. CJ의 경우 최고경영자가 동반성장 3원칙을 제시하고 전사적인 지원이 이루어지도록 관심을 기울이고 있기 때문에 즐거운 동행을 중심으로 한 동반성장 플랫폼 구축이 가능했다.

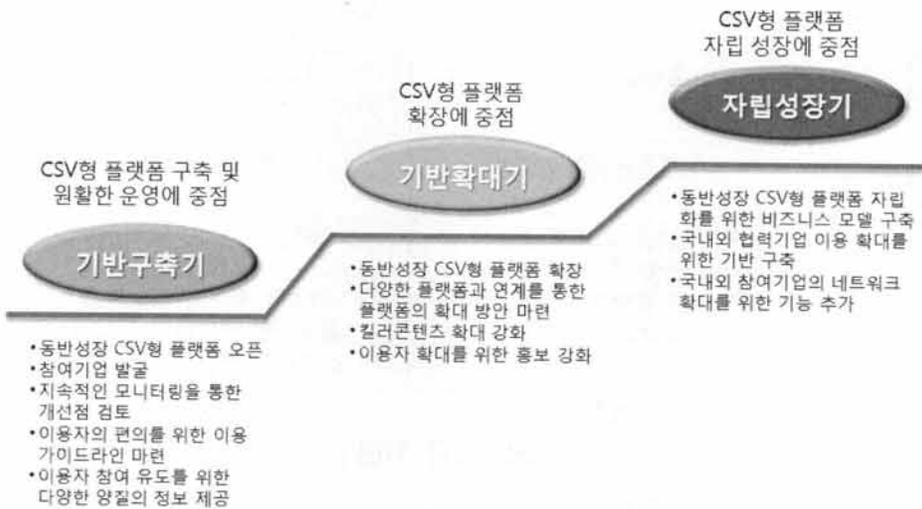
3. CSV형 동반성장 모델의 과제 및 대응전략

CJ가 CSV형 동반성장을 정착시키기 위해서는 해결해야 할 과제가 많이 남아있다. 첫째, 지속적 성공을 위해서는 건강한 생태계가 형성되어야 하며, 이를 위해 플랫폼을 지속적으로 개선하고 생태계를 확산하도록 노력해야 한다. 특히 협력 업체와의 시너

지 창출을 목표로 역량을 공유하고 상호신뢰를 구축하는 것이 중요하다. 또한 플랫폼의 확장을 위해서는 더 많은 참여업체 발굴이 이루어져야 하므로 관련 인력 및 팀의 확충이 이루어질 필요가 있을 것이다. 둘째, 단기적으로는 동반성장 활동을 긍정적 브랜드 이미지로 연결하기 위해 홍보 전략을 수립해야 한다. 특히 동반성장의 파트너 기업 및 브랜드와 공동 마케팅 전략 수립 및 실행이 필요할 것이다. 마지막으로 대기업으로서의 동반성장을 통해 단기적으로 큰 성과를 내기 어려우므로 동반성장을 통한 장기적인 성과 창출을 위한 로드맵이 요구된다. 따라서, <그림 1>과 같은 중장기 로드맵 작성이 필요할 것이다.

과제를 해결하기 위해 CJ는 즐거운 동행 브랜드를 상생브랜드로 정착시키고, 지속적으로 차별화되고 현실적인 물 모델(성공사례)을 발굴하며, 계열사와의 홍보 시너지 효과를 제고해 나갈 계획이다. 특히, '즐거운 동행' 관련 홍보사업을 확대하여 페스티벌, 오디션 프로그램 도입·확대를 추진할 예정이며, 정부·지자체와의 협업 모델을 확대해 나간다는 전략이다.

한편, CSV형 동반성장이 성공하기 위해서는 협력 중소기업의 적극적인 참여와 중장기적으로 자생력을 갖는 것이 필수적이다. 협력업체의 입장에서는 단기적으로 동반성장 프로그램을 통해 대기업의 지원을 받음으로써 이익을 향유할 가능성이 크다. 즐거운 동행의 경우 R&D, 생산, 유통 및 판매의 가치사슬 전반에 걸쳐 협력하고, 맞춤형 컨설팅, 상생펀드 등의 지원을 받게 된다. 중소기업에 중요한 과제는 대기업으로부터 체계적인 시스템을 배우고 스스로 혁신역량을 키우려는 자세, 상생관계 파트너로서의 마인드를 갖는 것이 중요하다. 특히, 지식식품업체들은 졸업 시스템 이후에도 대기업의 도움으로 향상된 역량을 지속적으로 강화하여 자생력을 갖추는 것이 중요하다. 나아가 식품산업 에코시스템 내에서 어떠한 전략적 포지션을 가지고 기업의 목표를 달성할 것인지 고민해야 하고, 차별화된 제품 및 기술 개발에 역점을 두고 식품문화기업으로서의 변신을 추구해야 할 것이다. 마지막으로 정부와 지자체의 경우 대중소기업 협력 활성화를 통하여 해외시장 개척을 장려하고 지역 전통식품 개발과 식품업체 발굴을 적



<그림 1> CSV형 플랫폼 모델을 통한 공유가치창출의 중장기 로드맵

극적으로 지원함으로써 동반성장이 산업경쟁력 강화로 이어질 수 있도록 해야 할 것이다.

4. 동반성장 플랫폼 모형과 CJ동반성장 활동

CJ동반성장 활동은 CSV형 플랫폼 모델을 기초로 한다. 즉, CJ제일제당의 플랫폼은 '즐거운 동행'을 핵심으로 하여 협력업체에 대해 R&D부터 유통, 판매에 이르기까지 가치사슬 전반에 걸쳐 지원을 하므로 '일괄패키지형'의 특징을 가지고 있다(본문 <그림 6> 참조). 이는 유통 플랫폼(윌마트), 검색 플랫폼(구글) 등 일부 가치사슬에 대해 개방하는 플랫폼 모델과 다르며, 우리의 중소 식품업체들의 애로사항을 고려할 때 적합한 모델로 보인다.

한편, 게리 피사노와 로베르토 베르간티가 제시한 모형(2008)에 따르면, 대기업-중소기업의 협력관계 유형은 아래 <그림 2>와 같이 네트워크의 개방성

과 네트워크 지배구조에 의해 네 가지 유형으로 구분될 수 있다.

이 모형에 따르면, CJ제일제당의 협력관계 유형은 '즐거운 동행'은 컨소시엄형이고 여타 상생 프로그램은 엘리트 서클형이다. '즐거운 동행'이 네트워크 지배구조에서는 수평적이라 할 수 있지만 개방성에서는 폐쇄성을 띠고 있기 때문이다. 향후 점차적으로 참가기업을 확대하면서 오디션 프로그램 도입 등을 통해 네트워크의 개방성이 확대될 것으로 보인다. 그러나, Pisano and Verganti (2008)에 따르면 개방성 확대가 무조건 좋은 것은 아니다. 플랫폼 참가기업의 퀄리티를 일정수준 이상으로 유지하고 CJ와의 중복성을 회피하며 전통과 건강 등 소비자의 수요와 사업성을 고려하는 것이 전체 생태계의 건강성 유지를 위해서도 중요하므로 전면적인 개방보다는 일정 수준의 폐쇄성을 유지하는 것이 바람직해 보인다.

네트워크	혁신공동체형	혁신센터형
	네트워크 협력관계가 수평적이면서 개방성을 띄는 경우 누구나 문제를 제안하고 해결책을 제시할 수 있으며 결정할 수 있음	대기업 측에서 문제를 공개하면 누구나 해결책을 제안할 수 있음 다양한 경로로 아이디어가 얻어지고 예상치 못한 경우에서 최상의 아이디어가 나올 수 있음
개방성	컨소시엄형	엘리트서클형
폐쇄적	비공개모임 같은 형태로 참가자들이 모여 문제를 선정하고, 어떻게 일을 진행할 지 결정하여 해결책을 선택함	협력관계가 수직적이면서 폐쇄적임 대기업 측에서 네트워크 참여자를 선택하고 문제를 정의하고 해결책을 선별함
	수평적	수직적
	네트워크 지배구조	

출처: Pisano and Verganti (2008)

<그림 2> 대기업-중소기업의 협력관계 유형

5. 주요 산업내 선도기업의 동반성장 활동

학생들로 하여금 주요 산업의 선도기업(예: 삼성전자, 현대자동차, SKT, 포스코 등)이나 식품업체의 대표기업(예: 대상, 동원, 풀무원 등), 나아가 외국기업(예: 토요타, 네슬레 등)의 동반성장 활동을 알아보고 CJ제일제당의 모델과 비교해 보도록 한다.

참고문헌

- 김영애, 신호균(2012), "이타적 공진화를 위한 대·중소기업간 상생협력 및 지식공유가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," KBR, 16(1), 81-98.
- 이장우(2011), 『패자 없는 게임의 룰 동반성장』, 미래인.
- 박용, 송기혁(2011), "공유가치창출, 자본주의의 새 장을 열다," 동아비즈니스리뷰, 92(1), 23-27.
- Garriga, E. and D. Mele(2004), "Corporate Social Theories: Mapping the Territory," *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Pisano, G.P. and R. Verganti(2008), "Which kind of collaboration is right for you?," *Harvard Business Review*, 86(12), 78-86.