

## 공유가치 창출(CSV) 전략의 유형화와 실천전략

이 정 기\*

이 장 우\*\*

본 연구는 사회적 문제 해결을 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 경영방식인 공유가치 창출(CSV) 전략의 유형화에 관한 연구이다. 따라서 CSR과 CSV의 개념에 대한 이론적 고찰과 함께, 가치창출의 원천, 가치창출의 결과의 두 관점을 기반으로 유형화를 위한 분석 틀을 제시하였고, 이를 통해 CSV를 4개의 유형(시장-경제형 CSV, 기술-경제형 CSV, 시장-사회형 CSV, 기술-사회형 CSV)으로 분류하였다. 이러한 분류를 기반으로 하여, 본 연구는 다중사례연구로서 유형별 각각의 사례를 분석하였는데, 분석대상으로는 삼성전자, SK텔레콤, 유한킴벌리, CJ제일제당으로 이들 기업이 성공적으로 수행하고 있는 CSV 사업들을 분석하였다. 사례분석을 통해 제시된 CSV의 각 유형별 특성을 고려하여 효과적인 CSV 실천을 위한 명제를 도출하였고, 유형 간 추진방식 간의 비교, 기업생태계 관점에서의 종합적인 분석을 통해 각각 명제를 도출하였다. 도출된 명제는 다음과 같다. 첫째, 시장 기반 공유가치 창출(CSV) 전략에서는 접근하고자 하는 시장에 따라 사회적 문제를 다르게 설정해야 한다. 둘째, 공유가치 창출(CSV) 전략에서는 기업생태계의 생산성과 안정성을 향상시키기 위해 기업이 보유한 다양한 분야의 역량을 활용함으로써 협력업체의 경쟁력을 향상시켜야 한다. 셋째, 효과적인 CSV의 실천을 위하여 시장 기반의 공유가치 창출(CSV) 전략은 Bottom-Up 방식으로, 기술 기반의 공유가치 창출(CSV) 전략은 Top-Down 방식으로 추진해야 한다. 넷째, 기업생태계의 건강성을 높이기 위해서는 공유가치 창출(CSV) 전략을 실행해야 한다.

주제어: 기업의 사회적 책임(CSR), 공유가치 창출(CSV), 기업생태계, 유형화, 다중사례연구

### 1. 서론

전 세계적으로 기업들은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)으로 대표되는 사회 공헌 활동을 통해 사회적 기여에 일조해왔다. 우리나라 기업들 또한 사회적 기여에 적극적으로 임하고 있는데, 전국경제인연합회(2015)에 따르면, 지난 2014년 231개 대기업들은 총 2조 6,708억 원에 달하는 금액을 사회공헌 활동 지출로 사용하였다. 이는 세전이익 대비 평균 3.5% 수준으로, 평균 1.97%의 일본 기업들에 비해 1.7배 더 높은 비중을 기록,

우리나라 기업들이 활발한 사회공헌 활동을 하고 있음을 알 수 있다.

그러나 이러한 기업의 사회공헌 활동은 기업의 이익에서 일부를 통해 금액이 지출되기 때문에, 기업의 수익성이 악화될 경우 지출액이 줄어들 수 있다는 한계가 있다. 실제로 우리나라 대기업들의 사회공헌 활동 지출 금액은 2012년 3조 2,500억 원에서 2013년 2조 7,700억 원, 2014년 2조 6,708억 원 등 해마다 줄어들고 있으며, 이에 대한 이유로 대기업들은 경영성과 부진을 가장 먼저 들고 있다(전국경제인연합회, 2015).

이렇듯 기업의 기존 사회적 기여방식의 한계가 지

논문접수일: 2015. 09. 23. 1차 수정본 접수일: 2016. 01. 19. 2차 수정본 접수일: 2016. 02. 18. 게재확정일: 2016. 02. 25.

\* 경북대학교 문화산업연구소 연구원(Ljknu06@gmail.com), 주저자

\*\* 경북대학교 경상대학 경영학부 교수(antonio@knu.ac.kr), 교신저자

적되고 있고, 기업에 대한 사회의 부정적인 시선이 더욱 커져감에 따라, 기업은 사회적 문제 해결을 위해 이전과는 다른 방식으로의 접근이 필요하게 되었다. 이러한 상황에서 등장한 개념이 바로 공유가치 창출(Creating Shared Value; CSV) 전략이다. CSV는 CSR과 같은 기존 사회공헌 활동이 기업에 있어 일종의 자선 행위였던 것에 반해, 기업 자신의 이익을 위한 활동으로 사회적 가치 창출을 통한 기업 수익 증진을 목표로 하며, 기업 활동의 모든 분야를 포괄하는 새로운 경영방식을 의미한다(Porter and Kramer, 2011).

이러한 CSV 하에서는 각 기업이 속한 산업이나 기업을 둘러싼 외부환경 등 각 개별 기업의 상황에 따라 창출되는 사회적 가치는 다양할 것이고, 따라서 각 기업이 실천하는 CSV의 유형은 서로 다르게 나타날 수 있을 것이다. 그러나 기존의 국내·외 연구들은 이러한 특징을 반영하지 못하고 대부분 단순히 하나의 CSV로 보고 있다. 즉 CSV의 유형 구분을 시도한 연구가 거의 없는 실정인 것이다. 따라서 본 연구는 CSV에 대한 이론적 고찰을 통해 개념적 분석 틀을 제시하고, 이를 통해 CSV의 유형을 분류하고자 한다. 또한 성공적으로 CSV를 수행하고 있는 국내 기업들을 분석대상으로 선정하여 사례분석을 실시하는 다중사례연구로 진행될 것이다. 다중사례연구는 동일한 연구 내에 두 개 이상의 사례를 포함하는 것을 의미하며, 하나의 사례를 취급할 때보다 분석이 더 용이해지고 연구의 발견이 좀 더 설득력을 갖게 된다는 장점이 있다(Yin, 2005). 이때에는 공고한 이론적 틀을 개발하는 것이 중요한데(Yin, 2005), 본 연구는 먼저 이론적 고찰을 통해 유형분류를 위한 개념적 분석 틀을 개발하고, 개발한 분석 틀을 이용해 각 유형별로 사례분석을 진행할 것이다. 분석 후에는 각 유형별 효과적인 실천을 위한 명제를 도출하여 추후 실증연구로 이어질 수 있도록 하며, 성공적인 CSV를 위한 실천전략을 제시하는

것을 목적으로 연구를 수행하고자 한다.

본 연구의 분석대상은 삼성전자, SK텔레콤, 유한킴벌리, 그리고 CJ제일제당 등 총 4개의 국내 기업들로, 이들은 국내·외에서 성공적으로 CSV를 수행하고 있고, CSV를 위한 경영문화 전파를 위해 관련 연구를 선도하는 조직인 CSV Society의 회원사로 소속되어 있어 국내에서 CSV를 대표하는 사례들로 적절하다고 볼 수 있다. 사례연구에서 연구의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서는 다양한 자료를 사용하는 것이 매우 중요한데, 사례연구의 자료원으로 Yin(2005)은 문서, 기록정보, 인터뷰, 직접관찰, 참여관찰, 물리적 인공물의 여섯 가지를 제시하였다. 본 연구에서는 각 분석대상 기업의 지속가능경영보고서 및 사회책임경영보고서, 사업보고서 등의 CSV 관련 문서정보 및 기록정보, 관계자 인터뷰, 기업 내부자료 등의 다양한 자료를 이용하여 연구를 수행하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 다양한 자료원의 사용을 통해 연구의 설득력을 높일 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)의 개념

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)은 기업과 사회 및 책임이라는 단어를 모은 용어로, 기업과 사회의 관계를 의무의 측면으로 시사하고 있는 개념이다(박홍수 외, 2014). CSR은 1920년대 후반 세계 대공황 시기에 미국에서 처음 등장하였고, 이후 1960년대 기업의 규모가 대형화되며 사회에 대한 기업의 영향력이 커짐에 따라 기업과 사회의 잦은 갈등과 마찰이 일어나면서 본격적인 관심

을 끌게 되었다.

Bowen(1953)은 '기업인의 사회적 책임(Social Responsibility of Businessman)'을 '기업인의 의무는 우리 사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고, 그러한 의사결정을 하거나 그러한 행동을 좇아야 하는 것'으로 정의하며, CSR에 대한 논의를 본격화 하였다. 이에 대해 Friedman(1970)은 뉴욕타임스 지에 기고한 칼럼에서 "사업의 단 한 가지 사회적 책임은 법이 정한 규칙 하에서 이윤을 극대화하기 위해 자원을 효율적으로 활용하고 경영 활동을 전개하는 것이다"라고 말하며, CSR을 이윤 창출에 한정하여 주장하였다. 이는 후속 학자들에 의해 반박되며, CSR은 점차 이윤창출 이외에도 사회에 대한 기업의 역할 개념이 강조되며 발전되었다. 이후 Carroll(1979)은 CSR을 세분화하여 '경제적 책임', '법적 책임', '윤리적 책임', '자유재량 책임'의 4가지 개념으로 구분하고, 피라미드 형태의 계층적 모형을 제시하였다. Schwartz and Carroll(2003)은 인도적 책임(Philanthropic Responsibility)을 기업이 당연히 해야만 하는 역할을 주장하며, 이를 제외한 경제적, 법적, 윤리적 책임의 세 개념으로 CSR을 구분하였다. 2000년대 들어, CSR에 대해 전략적 요소를 가미한 연구가 본격화 되었다. Porter and Kramer(2002)는 장기적인 사회·경제적 목표달성을 위해서는 전략적 사회공헌 활동이 필요함을 주장하였다. 이후 Porter and Kramer(2006)는 경쟁우위와 CSR 사이의 연계라는 내용을 통해 CSR은 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이 된다는 점을 주장하였다. 이러한 Porter and Kramer(2006)의 전략적 CSR 개념은 공유가치 창출(CSV)의 개념이 등장하는 기반이 되었다.

## 2.2 공유가치 창출(Creating Shared Value)의 개념

Porter and Kramer(2006)는 기업과 사회는 공

유된 가치를 따르고, 이러한 선택은 모두에게 이익을 주고, 기업의 지속성은 전략과 함께 해야 함을 주장하였다. 이는 기존의 CSR 개념 하에서 경제적 가치와 사회적 가치의 원천이 각각 다르다는 것을 반박하는 것이며, 두 가치는 연관성을 지니는 상호의존적 성격을 가진다는 것을 강조한 것이다. 그들은 이러한 연구를 보완하여, 기존의 CSR의 이념을 넘어 사회적 문제를 해결함과 동시에 기업의 성장을 함께 이룰 수 있는, 공유가치 창출(Creating Shared Value: CSV)이라는 새로운 개념을 제시하였다(박홍수 외, 2014). CSV는 사회문제 해결을 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 모두 창출하는 의미의 경영방식이며(Porter and Kramer, 2011), 또한 기업이 사업을 운영하는 지역사회 안에서 경제적 그리고 사회적 조건들을 함께 발전시키며, 회사의 경쟁력을 향상시키는 정책과 운영행위라고 정의할 수 있다(박홍수 외, 2014).

Porter and Kramer(2011)는 이러한 CSV의 실천을 위해 세 가지 방안을 제시하였다. 첫 번째는 상품과 시장에 대한 재정의이다. 사회적 문제를 시장의 니즈(Needs)로 인식하고, 이러한 사회적 문제를 해결하는 것이 곧 비즈니스의 기회로서 새로운 시장과 고객을 창출, 경제적 가치 또한 얻을 수 있다는 것이다. 두 번째는 가치사슬의 혁신을 통한 기업의 생산성 제고이다. 이는 자원 사용, 운송, 조달, 유통 등의 기업 가치사슬 활동에서의 혁신을 통해 불필요한 비용을 제거함과 동시에 환경문제 해결에 기여하는 등의 사회적 문제를 최소화할 수 있음을 의미한다. 마지막으로 세 번째는 지역 산업 클러스터 구축이다. 그들은 특정 지역 내 기업과 연구소, 관련 지원기관 등의 지리적 집적을 통해 효율적인 산업 운영기반을 조성하면, 효과적인 협력체계를 통해 불필요한 비용이 제거됨과 동시에 해당 지역의 고용이나 소득 증대 등 사회적 가치 또한 창출할 수 있음을 강조하였다. 이러한 실천방안을 제시함으로써

〈표 1〉 CSR과 CSV의 차이

구분	CSR	CSV
가치	선행(doing good)	투입 비용 대비 높은 사회·경제적 가치 창출
활동	시민의식, 자선활동, 지속가능성	기업과 공동체 모두를 위한 가치 창출
동인	자유재량, 외부 압력에 대한 반응	경쟁의 필수 요소
인식	이윤 극대화와 관계없는 활동이 이루어짐	이윤 극대화를 위한 필수 요소
활동내용	외부 요구나 개인적 취향에 따라 활동 내용이 정해짐	기업별 상황과 내부 요인에 따라 활동 내용이 달라짐
예산	기업 내 다른 활동이나 CSR 예산의 한계로 영향력이 제한됨	CSV를 위해 기업 전체 예산 재편성
사례	공정 구매	조달 시스템 자체의 혁신을 통한 품질 개선 및 생산량 증대

출처: Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

써, Porter and Kramer(2011)는 CSV를 통해 사회적 문제해결과 경제적 이익 추구를 동시에 달성하며, 나아가 기업의 경쟁력 향상을 이룰 수 있음을 주장하였다.

국내에서도 CSV에 대한 연구는 몇몇 학자들에 의해 진행된 바 있다. Moon et al.(2011)은 Porter and Kramer(2011)의 개념을 확장하여, Porter and Kramer(2011)가 제시한 세 가지 실천방안을 발전시켜 핵심역량의 명확한 정의, 가치사슬의 생산성 제고, 상품과 시장의 재정의, 지역 또는 글로벌 클러스터 조성의 4개의 단계별 실천방안을 제시하였다. 또한 사회적 이익과 경제적 이익에 따라 기업을 4가지 유형으로 구분하고, 두 이익이 모두 높은 기업을 '스마트한 기업(Smart Corporation)'으로 정의하며 CSV를 '스마트한 기업으로 가기 위한 전략'으로 정의하였다. 또한 배병한 외(2012)는 CSV의 속성으로 사회적 책임과 이익지속성을 제시하며 CSV가 높은 기업일수록 기업가치가 더 높음을 실증 분석하고, 기업의 변화된 환경을 대변할 수 있는 새로운 핵심성과지표(KPI)로써 CSV를 제시하였다.

## 2.3 CSR과 CSV의 차이

CSR과 CSV는 모두 기업의 사회적 가치 창출을 위한 활동이지만, 여러 측면에서 두 개념은 차이점을 갖고 있다. Porter and Kramer(2011)는 CSR의 경우 대부분 기업 평판에만 집중하고 기업과 사회의 이익을 연결시키지 못하기 때문에 장기적인 차원에서 정당성 확보와 운영이 어려움을 주장하며, 장기적 성과에 있어 한계가 있음을 지적하였다. 반면 CSV는 기업이 가진 자원과 전문성을 활용해 사회적 가치를 창출하고, 이를 통해 경제적 가치 또한 창출할 수 있음을 강조하였다. 이들은 다양한 측면에서 두 개념의 차이를 설명하였는데, 우선 목적의 측면에서 보면, CSR은 선행(doing good)을 추구하며, CSV는 사회적·경제적 가치 창출을 추구하는 것에서 차이가 있음을 주장하였다. 따라서 두 활동의 동인의 측면에서, CSR은 기업의 자유재량으로, 혹은 외부 압력에 대한 반응으로 실행되며, CSV는 경쟁의 필수요소로 실행됨을 강조하였다. Porter and Kramer(2011)가 제시한 CSR과 CSV의 개념적 차이는 위의 〈표 1〉과 같다.

CSR과 CSV의 차이에 관한 연구는 국내에서도

찾아볼 수 있다. 박홍수 외(2014)는 기업의 핵심역량과의 연계 여부가 가장 큰 차이가 있음을 주장하며, 기업의 핵심역량이 사회적 가치와 기업의 경제적 가치를 동시에 창출하는 데 어떠한 역할을 감당하는지가 하나의 구분점이 된다고 하였다. 이는 CSR의 경우 수익의 일부를 재분배하여 사회적 가치를 창출하는 방식이기 때문에 핵심역량과의 연계는 낮지만, CSV의 경우 하나의 경영활동으로서 핵심역량과의 연계가 매우 높다는 점에서 Porter and Kramer (2011)의 주장과 일치함을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 박진수 외(2015)의 연구에서도 나타나는데, 이들은 CSR과 CSV의 두 개념을 구별 짓는 특징 중 하나로 기업의 핵심적인 활동, 즉 경제적 가치와 사회에 공헌할 수 있는 사회적 가치의 동시창출임을 확인하였다(박진수 외, 2015). 또한 두 활동에 지출되는 지출액에 대해서, 일반적으로 CSR에 투입되는 지출액은 기업이 사회에 지불하는 사회적 비용으로 인식되며, CSV에 투입되는 지출액은 전략적 투자의 형태로 인식됨을 알 수 있다(박홍수 외, 2014). 이장우(2013)는 두 개념의 활동 방향 측면에서 CSR은 기업이 사회에 행하는 일방적 활동으로, CSV는 기업과 사회가 각각 서로에게 영향을 미치는 쌍방향적 활동이기 때문에 차이가 있음을 주장하였다.

한편 윤각 외(2014)는 CSR 활동과 CSV 활동의 효과를 비교한 실증연구를 수행하였는데, 일반인 200명을 대상으로 한 조사결과, 사회책임성 인식, 브랜드 태도, 기업-소비자 동일시, 진정성 등의 항목에서 CSR 활동에 비해 CSV 활동의 효과를 더욱 높게 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 윤각 외(2014)는 향후 지속가능경영을 위해 기업의 사회공헌활동이 CSV 활동 위주로 발전해야 함을 주장하였다.

### III. 연구의 설계

#### 3.1 공유가치 창출(CSV) 전략의 가치창출의 원천

앞서 Porter and Kramer(2011)가 제시한 CSV의 실천방안을 살펴보면, 먼저 사회적 문제를 시장의 수요로 인식하여 그에 맞는 상품을 개발하거나, 혹은 기술 개발 등 기업의 전반적인 경영활동인 가치사슬 상의 혁신을 통해 생산성을 높여 비용을 절감하는 방안이 있음을 확인하였다. 이는 곧 공유가치가 창출되는 동기, 즉 가치창출의 원천이 수요 또는 기술에 존재한다고 볼 수 있다. 시장의 수요에 의해 공유가치가 창출될 수 있으며, 또한 기술개발 등 기술적 진보에 의해 공유가치가 창출될 수 있음을 의미하는 것이다. 따라서 우리는 CSV의 원천이 기술혁신의 원천과 동일함을 알 수 있다.

기술혁신은 기술의 발전뿐만 아니라 나아가 새로운 시장의 개척, 상품공급 방식의 변경 등 경제에 충격을 주어 변화를 초래하고 이로 인해 동태적 이윤이 발생하는 모든 계기를 뜻한다(Schumpeter, 1942). Schon(1967)은 이러한 기술혁신의 원천으로, 기술주도(Technology Push) 이론과 수요견인(Need Pull) 이론의 두 가지 개념을 제시하였다. 기술주도 이론은 조직이 과학적 기반 및 기술 역량에 의존하는 기술적 성능의 향상이 주된 목적이 되어 기술의 진보가 일어나는 것을 의미한다(Mowery and Rosenberg, 1979; Munro and Noori, 1988). 즉 기술혁신의 핵심 원천이 과학적 지식이나 기술에 해당하는 경우를 의미하는 이론이라고 할 수 있다. 반면 수요견인 이론은 조직의 혁신에 대해 최종 사용자의 요구가 핵심 기준이 되는 것으로, 이러한 니즈를 만족시킬 수 있는 기술적 솔루션을 찾아냄으로써 혁신이 발생하는 것을 의미한다(Mowery and Rosenberg, 1979). 이는 기술주도 이론과 달리 최종 사용자의 요구, 즉

시장의 수요가 기술혁신의 핵심 원천으로 작용하는 것을 의미한다.

이렇듯 선행연구에서는 가치창출의 원천으로서 시장의 수요와 기술적 진보를 제시하고 있음을 알 수 있다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 수요견인 이론과 기술주도 이론, 즉 가치창출 원천의 관점으로 접근, CSV의 유형을 각각 시장 기반 CSV(Market-Based CSV)와 기술 기반 CSV(Technology-Based CSV)로 구분하여 분석하고자 한다.

### 3.2 공유가치 창출(CSV) 전략의 가치창출의 결과

기존 문헌연구의 고찰을 통해, CSV 개념 하에서의 경제적 가치와 사회적 가치는 상호의존적 성격을 갖고 있음을 확인하였다. 그러나 두 가치가 창출되는 결과는 기업마다 다를 수 있다. 왜냐하면 기업이 처한 환경이나 각 기업이 추구하는 비즈니스 모델이나 CSV의 실행 방식 등이 다르기 때문에, 두 가치가 창출되는 순서, 혹은 두 가치의 비중이 다르게 나타날 수 있을 것이다. 즉 동일한 CSV 전략이라고 하더라도, 경제적 가치 창출을 중심으로 사회적 가치를 창출하는 방식과, 사회적 가치를 중점적으로 추구하며 이후 경제적 가치를 창출하는 방식으로 두 가치가 창출되는 결과가 서로 다를 수 있다는 것이다.

이는 사회적 기업에 관한 연구에서도 유사한 결과를 찾아볼 수 있다. 사회적 기업은 시장, 국가, 시민 사회가 정상적으로 제공하지 못하는 사회적 가치를 창출하는 기업조직을 의미한다(이승규·리준영, 2010). 또한 사회적 기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 창출한다는 점(정무성 외, 2011)에서 CSV와 유사한 개념이라고 볼 수 있다. 이러한 사회적 기업은 발전과정에 따라 유럽형과 미국형으로 분류되는데, Kerlin(2006)과 Peattie and Morley(2008)는 사회적 기업에 대한 국가별 비교 연구를 통해 미국형 사회적 기업의 경우 경제적 가치 창출을, 유럽

형 사회적 기업의 경우 사회적 가치 창출을 각각 강조하고 있음을 분석하였다. 비록 경제적 가치와 사회적 가치가 자원, 역량, 프로세스를 공유하고 있기 때문에 두 가치가 창출되는 단계를 명확하게 구분하는 것은 어렵지만(라준영, 2010), 이러한 두 유형의 특성은 사회적 기업의 성격이 공익성인지 혹은 수익성인지를 판단하는 중요한 요인으로 작용하기 때문에 매우 중요하다고 할 수 있다(이지영, 2011). 즉 동일한 사회적 기업이라고 하더라도 수익성 위주(경제적 가치 중심)인지, 공익성 위주(사회적 가치 중심)인지 그 성격과 유형이 구분되는 것이다.

이렇듯 선행연구에서는 가치창출의 결과가 경제적 가치 위주와 사회적 가치 위주로 구분될 수 있음을 제시하고 있다. 따라서 본 연구에서는 CSV에 위와 같은 가치창출의 결과 관점을 적용하여 경제적 가치 중심과 사회적 가치 중심의 두 유형으로 분류, 사례를 분석하고자 한다.

### 3.3 공유가치 창출(CSV) 전략의 개념적 분석 틀

CSV의 가치창출의 원천, 그리고 가치창출의 결과라는 두 관점을 통합하여, 본 연구의 개념적 분석 틀을 도출하였고, CSV의 유형을 분류하였고, 각 유형별 분석대상을 선정하였다. 분석 틀은 다음의 <그림 1>과 같다.

#### 3.3.1 시장-경제형 CSV

시장-경제형 CSV는 수요견인 중심의 시장을 기반으로 한 가치창출이 이루어지며, 사회적 가치가 아닌 경제적 가치 창출을 중점적으로 추구하는 유형의 CSV를 의미한다. 시장(수요)의 사회적 문제를 비즈니스 기회로 인식, 이를 반영한 제품 및 상품 판매를 통해 경제적 이익을 거두고 사회적 문제를 해결하는데 일조하는 방식인 것이다.

가치창출의 원천

		시장 기반	기술 기반
가치창출의 결과	경제적 가치 중심	시장-경제형 CSV Market-Economic type CSV	기술-경제형 CSV Technology-Economic type CSV
	사회적 가치 중심	시장-사회형 CSV Market-Social type CSV	기술-사회형 CSV Technology-Social type CSV

〈그림 1〉 공유가치 창출(CSV) 전략의 개념적 분석 틀

삼성전자는 아프리카 지역만이 가진 사회적, 환경적 문제를 파악하고, 이러한 문제를 제품에 반영하여 자사의 제품을 사용할 때 고객들이 사회·환경적 문제를 최소화 할 수 있도록 하였다. 이는 시장을 가치창출의 원천으로 하고, 경제적 가치를 우선적으로 창출한 후에 사회적 가치가 창출되는 방식으로 볼 수 있기 때문에 ‘시장-경제형 CSV’의 분석대상으로 선정하였다.

3.3.2 기술-경제형 CSV

기술-경제형 CSV는 기술적 진보, 즉 기술 개발, 기술 지원과 같은 기술적 역량 위주의 기술을 기반으로 한 가치창출이 이루어지는 CSV 유형이다. 본 유형에서는 경제적 가치를 우선적으로 추구한다. 즉 기존에 적용되지 않던 기술 및 역량을 접목하여 경제적 가치를 창출하고, 이후 사회적 가치를 창출하는 방식인 것이다.

SK텔레콤은 기존의 이동통신 사업을 통해 보유한 ICT(정보통신기술) 역량을 활용한 CSV를 실천하고 있다. 자사의 기술적 역량을 전통시장이라는 기존에 ICT 역량이 적용되지 않던 시장에 접목함으로써 전통시장을 자사의 새로운 고객으로 확보하여 경제적 가치를 창출하고, 전통시장의 발전을 통해 사

회적 가치가 창출되는 방식으로, ‘기술-사회형 CSV’의 분석대상으로 선정하였다.

3.3.3 시장-사회형 CSV

시장-사회형 CSV는 가치창출의 원천이 시장(수요)을 기반으로 하고, 또한 자사의 경제적 가치 창출보다 사회적 가치 창출을 중점적으로 추구한다. 이는 CSV를 통해 사회적 문제를 해결하는, 즉 사회적 가치를 창출하고, 이후 자사의 경제적 이익을 거두는 전략으로 볼 수 있다.

유한킴벌리는 고령화와 노인빈곤이라는 우리나라의 대표적인 사회적 문제를 새로운 비즈니스의 기회로 주목하였다. 그리하여 시니어 관련 소기업을 육성하고, 시니어들을 위한 일자리를 제공함으로써 사회적 가치를 창출하고, 나아가 시니어 산업의 활성화로 경제적 가치를 창출하는 방식의 ‘시장-사회형 CSV’를 실천하고 있기 때문에, 분석대상으로 선정하였다.

3.3.4 기술-사회형 CSV

기술-사회형 CSV는 기술을 기반으로 한 가치창출이 이루어지며, 경제적 가치가 아닌 사회적 가치 창

출을 중심으로 추구하는 CSV를 의미한다. 자사가 보유하고 있는 기존의 기술을 이용하거나 새로운 기술을 개발, 이를 사회적 문제에 접근하여 해결하는데 기여하고, 이는 이후 자사의 경제적 이익으로 되 돌아오는 전략으로 볼 수 있다.

CJ제일제당은 식품산업에서 보유한 자사의 기술 및 역량을 협력업체에 지원함으로써 중소기업의 경제적 성장 및 경쟁력 강화를 돕고, 지역 전통식품 발굴 및 육성을 통해 우리나라 고유의 식문화를 계승, 발전시키고 있다. 이는 우리나라 식품산업에서의 사회적 문제인 중소기업 성장 저하, 전통식품 보존, 먹거리 불안 등을 해결하고, 이는 곧 자사의 매출 확대 및 경쟁력 강화라는 경제적 가치 창출로 이어지고 있다. 따라서 '기술-사회형 CSV'의 대표적인 사례로 선정, 분석하였다.

이와 같은 유형 분류 및 사례를 바탕으로, 본 연구에서는 각 유형별 CSV 활동 사례를 심층적으로 분석하고자 한다. 먼저 가치창출의 원천 관점에서 시장을 기반으로 한 활동과 기술을 기반으로 한 활동 등 각 사례들의 구체적인 내용을 분석한다. 이후 가치창출의 결과 관점에서는 각 유형별 CSV의 실천에 따른 결과를 가치의 유형(경제적 가치, 사회적 가치)을 중심으로 분석하는 등 각 유형별 CSV의 성과를 살펴보고자 한다.

## IV. 사례분석

### 4.1 시장-경제형 CSV: 삼성전자 'Built for Africa' 사업

#### 4.1.1 가치창출의 원천 관점

삼성전자 소비자가전부문(CE)내에 속한 생활가전 사업부에서는 기존의 시장을 넘어 급성장중인 아프리카 지역으로의 진출을 위해 'Built for Africa' 사업을 추진하였다. 아프리카 시장은 높은 성장 가능성으로 중국, 인도 등에 이은 신흥시장으로 주목받고 있다. 그러나 인프라 시설 부족으로 인한 불안정한 전력 공급, 급격한 전력 변화 등의 문제로 인해 잦은 정전이 일어나고, 높은 온도와 습도, 사막지대로 인한 먼지 등의 열악한 기후환경은 가전제품의 잦은 고장을 일으켜 제품의 내구성 저하 및 수리비용을 초래하는 등 주요 사회적 문제로 인식되어 왔고, 이는 세계적인 가전제품 기업들이 진출함에 있어 장애요인으로 작용하고 있었다.

삼성전자는 이러한 아프리카 지역의 사회적·환경적 문제를 제품 개발에 반영, 사회적 문제를 최소화하기 위해 노력하고 있다. 이를 위해 삼성전자는 지역에 특화된 상품기획 업무를 담당하는 직원인 RPM

〈표 2〉 삼성전자 'Built for Africa' 사업의 제품별 주요 내용

품목	주요 내용
트리플 프로텍션 TV	<ul style="list-style-type: none"> <li>순간적인 전압 변화 시 주요 부품 손상 방지</li> <li>높은 습도로 인한 제품 부식 방지</li> <li>무료 위성채널 보급으로 방송 콘텐츠 제공</li> </ul>
트리플 프로텍터 에어컨	<ul style="list-style-type: none"> <li>순간적인 전압 변화 시 모터, 회로 등 주요 부품 손상 방지</li> <li>먼지, 염분으로 인한 실외기 부식 방지</li> </ul>
듀라쿨 냉장고	<ul style="list-style-type: none"> <li>순간적인 전압 변화 시 주요 부품 손상 방지</li> <li>정전 시 최대 3시간 동안 냉장기능 작동 가능</li> </ul>

출처: 삼성전자(2013), 2013지속가능경영보고서, p27-p29 내용 정리.

(Regional Product Manager)을 아프리카 시장에 별도로 배치하여, 다른 시장과는 다른 아프리카 시장의 지리적, 사회적 환경에 특화된 기능을 제품에 반영하는 데 노력하고 있다.

*“아프리카 지역의 경우 발달된 도시지역이라 하더라도 전기가 한 달에 한, 두 번은 끊기고, 한 번 정전이 되면 최소한 두 시간은 들어오지 않아 지역 주민들이 큰 불편을 겪고 있었습니다. 또한 TV의 경우 지상파 채널이 적어 TV를 구입하더라도 볼 수 있는 프로그램이 몇 없다는 문제가 있었죠.”*

- 삼성전자 아프리카 RPM 인터뷰

삼성전자는 2009년 12월 아프리카 법인을 설립하고, 아프리카 시장의 지역적·환경적 특징 등 특수성을 분석, ‘트리플 프로텍터 에어컨’, ‘듀라쿨 냉장고’ 등 순간적인 전압 변화에도 주요 부품의 손상을 방지하고, 높은 습도나 먼지, 염분 등 열악한 기후환경에서도 제품의 부식을 방지하는 아프리카 지역에 특화된 가전제품들을 개발하였고, 이와 함께 유럽의 위성방송 사업자와 협업으로 아프리카에 2개의 위성을 할당, 무료로 위성 채널을 모아서 볼 수 있는 튜너를 내장한 ‘트리플 프로텍션 TV’를 개발, 2011년부터 판매하였다.

#### 4.1.2 가치창출의 결과 관점

삼성전자는 ‘Built for Africa’ 사업을 통해 아프리카 시장에 특화된 가전제품을 판매함으로써 경제적 가치를 중점적으로 창출하고, 나아가 아프리카

지역 고객들이 자사의 제품을 사용함으로써 전력 불안정, 열악한 기후환경 등으로 인한 사회적 문제를 최소화 하는 데 기여하고 있다.

이러한 노력의 결과, 삼성전자의 아프리카 지역 매출은 2011년 28.8조원, 2012년 36.1조원, 그리고 2013년에는 43.7조원에 달했다(아시아지역 포함). 특히 2012년 TV, 냉장고 부문 아프리카 지역 시장점유율 1위 등의 성과를 바탕으로 ‘아프리카에서 가장 존경받는 전자 브랜드’ 1위에 선정되었다(삼성전자 지속가능경영보고서).

위와 같은 경제적 성과와 함께, 제품 및 주요 부품의 손상을 방지함으로써 가전제품의 고장을 최소화함에 따라 가전제품 수리 및 교체 비용 등의 사회적 비용을 절감하고, 가전제품 고장으로 인한 식중독 피해 등의 2차 피해를 예방하는 등 아프리카 지역의 사회적 문제를 최소화 하는데 기여하고 있다. ‘Built for Africa’ 사업을 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 창출하고 있는 것이다.

### 4.2 기술-경제형 CSV: SK텔레콤 ‘전통시장 스마트화’ 사업

#### 4.2.1 가치창출의 원천 관점

SK텔레콤은 기존의 사업을 통해 축적한 마케팅 및 컨설팅 역량, 그리고 11번가(인터넷 쇼핑), 스마트 윌렛(전자지갑 서비스), MyShop(태블릿 POS) 등 자사가 보유한 ICT 솔루션과 DB 구축 역량을 활용한 CSV를 추진하였다.

〈표 3〉 삼성전자 ‘Built for Africa’ 사업의 주요 성과

경제적 가치	사회적 가치
<ul style="list-style-type: none"> <li>TV, 냉장고, 에어컨 부문 시장점유율 1위</li> <li>‘아프리카에서 가장 존경받는 전자 브랜드’ 1위 선정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부품 손상 방지, 제품 부식 방지 등 가전제품 고장 최소화로 수리 및 교체 비용 등의 사회적 비용 절감</li> <li>식중독 등 2차적인 피해 예방에 기여(냉장고)</li> </ul>

〈표 4〉 SK텔레콤 '전통시장 스마트화' 사업의 주요 성과

경제적 가치	사회적 가치
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT 솔루션 판매를 위한 신규 시장 확보</li> <li>• ICT 솔루션 경쟁력 강화</li> <li>• B2G(Business to Government) 시장 창출</li> <li>• 창조경제 대표 사례 선정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전통시장 매출 증가 및 신규 고객 유입</li> <li>• ICT 기반 구축을 통한 전통시장 활성화 및 경쟁력 강화</li> <li>• 정부의 전통시장 활성화 정책 변화 유도</li> </ul>

이를 위해 SK텔레콤은 전통시장에 주목했는데, 기존의 전통시장은 시설 노후화와, 주차공간 부족, 카드결제 시스템 미비 등의 편의성 부족, 그리고 대형 할인점 및 SSM(기업형 슈퍼마켓)의 진출로 인해 경쟁력을 상실, 소비자들의 방문이 줄고 있는 어려움을 겪고 있었다. 실제로 우리나라 전통시장 수는 2013년 기준 총 1,502 개로 2006년 1,610개에서 매년 감소하는 추세를 보이고 있다(시장경영진흥원, 2013).

*“ICT는 이동통신 등 기존의 산업이 아닌 다양한 분야에 접목 가능합니다. 우리는 이를 활용할 수 있는 새로운 시장을 고민하였고, 전통시장을 주목하였습니다. 전통시장은 결제시스템이 잘 갖춰져 있지 않고, 고객관리도 잘 되지 않아 체계적인 면이 부족하여 이용하기 불편하다는 인식이 있었습니다. 따라서 이러한 문제를 우리가 가진 역량으로 해결, 전통시장을 활성화하고자 하였습니다.”*

- SK텔레콤 관계자 인터뷰

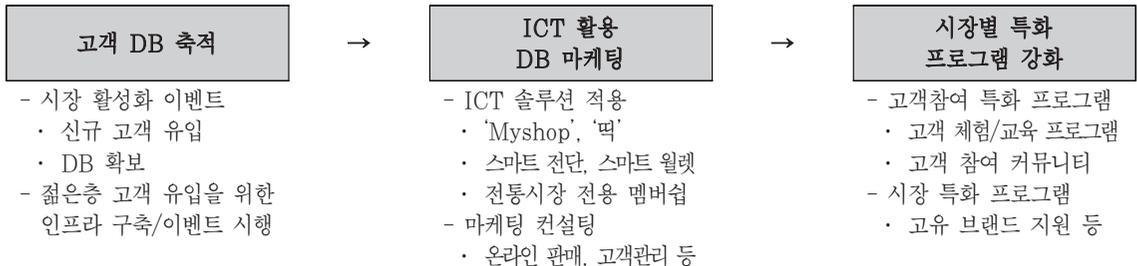
따라서 SK텔레콤은 전통시장의 활성화를 위해 자사의 역량을 활용한 '전통시장 스마트화' 사업을 추

진하였다. 이 사업은 다음과 같이 3개 분야에 대해 단계적으로 추진되었다.

첫 번째, 고객 DB(Database) 축적이다. 전통시장에 고객 DB를 구축하여 신규 고객을 유입시키고, 구축된 DB를 활용한 이벤트 시행으로 시장 활성화를 추구하는 것이다.

두 번째, ICT 솔루션 구축 및 활용이다. 앞서 살펴 보았듯이 기존의 전통시장은 결제 시스템의 부족이라는 문제점을 안고 있었는데, SK텔레콤은 태블릿 PC와 스마트폰을 이용한 POS 시스템을 시장 내 각 점포에 적용하여 결제수단을 다양하게 하였고, 전통시장 전용 멤버십 서비스를 제공하여 시장 인접 고객에게 할인 서비스를 실시하였다.

세 번째, 시장별 특화 프로그램 강화이다. 전통시장이 보유한 고유 브랜드를 11번가, 행복나래 등 자사의 인터넷 쇼핑몰에 입점시킴으로써 온라인 판매를 가능케 하고 있다. 또한 시장 내 휴대전화 A/S 서비스, SK텔레콤 요금제 상담 등 고객 참여 프로그램을 구성하는 등 시장 방문 고객들의 다양한 체험의 기회를 제공하고 있다. 다음 〈그림 2〉는 SK텔



〈그림 2〉 SK텔레콤 '전통시장 스마트화' 사업 주요 내용

레콤의 '전통시장 스마트화' 사업의 주요 내용을 요약한 것이다.

#### 4.2.2 가치창출의 결과 관점

SK텔레콤은 자사가 보유한 기술인 ICT 솔루션 및 DB 역량을 전통시장에 접목하여 자사의 경제적 가치를 증점적으로 창출함과 동시에 전통시장의 활성화라는 사회적 가치를 함께 창출하고 있다.

2012년 '전통시장 스마트화' 사업의 시범 사례로 선정되어 추진된 서울 중곡제일시장은 기존 2011년 대비 방문객 50%가 증가하고, 시장 고유 브랜드인 '아리청정'이 인터넷 쇼핑물 11번가에 입점, 온라인 판매가 가능하게 되었다. 이러한 결과로 중곡제일시장의 매출은 10% 가량 향상되는 성과를 거두었다. 후속 사례인 인천 신기시장의 경우에도 신규고객 700명 확보, 시장 전체 매출 10% 향상 등의 가시적인 성과를 거두고 있다. 뿐만 아니라, 이 사업을 통해 결제수단이 다양화 되고, 적극적인 홍보 활동이 가능해지는 등 전통시장의 경쟁력 및 운영 역량이 강화되는 성과를 거두게 되었다.

'전통시장 스마트화' 사업을 통해 SK텔레콤은 전통시장이라는 ICT 솔루션 활용의 신규 시장을 확보

할 수 있었고, 특히 청와대 및 미래창조과학부에서는 이 사업을 우리나라 창조경제의 대표적인 사례로 선정하기도 하였다. 이와 함께, SK텔레콤은 중소기업청과 연계하여 전국의 전통시장으로 사업을 확대함으로써 B2G(Business to Government) 시장을 창출하는 효과를 내고 있다.

#### 4.3 시장-사회형 CSV: 유한킴벌리 '액티브 시니어' 사업

##### 4.3.1 가치창출의 원천 관점

우리나라의 고령화는 세계에서 가장 빠른 속도로 이루어지고 있고, 그에 따른 문제가 잇따르고 있다. 그중에서도 노인가구의 빈곤 문제는 매우 심각한데, 우리나라 노인가구의 상대빈곤률(중위소득의 50% 미만)은 47.2%로 OECD 국가 중 가장 높은 수준으로, 노인가구의 소득이 절대적으로 필요한 실정이다(통계청, 2013). 이러한 노인가구의 빈곤 문제는 노인 세대를 대상으로 한 복지비용과 부양 부담이 국가적으로 급증하게 되어 막대한 사회적 비용을 초래하기도 한다.

이처럼 고령화는 심각한 사회적 문제이기도 하나,

<b>1. 시니어 비즈니스 네트워크 구축</b> 소기업 협력 네트워크 시니어 일자리 창출	<b>2. 액티브 시니어 확장</b> 시니어의 활동적 생활 촉진 시니어 용품 시장 확대
1) 유한킴벌리 시니어 일자리 기금 - 시니어 사업 공모로 가능성 있는 아이템 발굴 2) 소기업 육성 파트너십 - 소기업, 사회적 기업 및 파트너 육성 3) 시니어 일자리 모델(사내, 협력업체) - 사내의 시니어 일자리 모델 제시 및 확산 4) 시니어 단체와의 (판매)협력 네트워크 구축	5) 액티브 시니어 캠페인 전개 6) 시니어 문화 커뮤니티 활성화 7) 시니어 엑스포 개최

출처: 유한킴벌리(2013), 2013사회책임경영보고서, p33.

〈그림 3〉 유한킴벌리 CSV 모델

반대로 새로운 사업을 위한 기회가 되기도 한다. 노인 세대가 증가하는 만큼 시니어 산업 등 노인 세대를 위한 산업의 수요가 급증하기 때문이다. 유한킴벌리는 이러한 고령화 문제를 새로운 사업의 기회로 인식, ‘액티브 시니어’ 사업을 실천하고 있다.

*“복지의 대상인 수동적 고령층이 액티브 시니어로 바뀐다면, 사회복지비용의 감소 등 고령화가 야기하는 수많은 사회적 문제를 해결할 뿐만 아니라 고령층이 사회의 생산과 소비의 주체로 바뀌므로 경제성장을 도모할 수 있다는 생각을 하였습니다.”*

- 유한킴벌리 CSV 사무국 관계자 인터뷰

‘액티브 시니어’ 사업의 첫 번째는 시니어 비즈니스 네트워크 구축이다. 시니어 산업 관련 소기업과 협력 네트워크를 구축하고, 시니어 일자리를 창출하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 시니어 일자리 기금 사업으로 성장가능성이 있는 소기업을 발굴, 자사의 시니어 용품 전문 브랜드 골든프렌즈의 협력업체로 지정하고 육성하고 있다. 그리고 소기업 육성 파트너십 제도를 이용해 소기업 및 사회적 기업 등 협력업체들을 비즈니스 파트너로 육성하기 위한 지원을 실시함으로써 이들의 성장에 기여하고 있다. 또한 시니어 일자리 창출을 위해 시니어 사업 부문 관련 업무에 55세 이상의 노인 세대를 고용하고 있으며, 주요 시니어 단체와의 판매 협력 네트워크 구축을 통해 유통망을 확대하고 있다.

두 번째는 액티브 시니어 확장 부문으로, 유한킴벌리는 건강 유지활동과 취미생활을 즐기고 직장에

서의 은퇴와 자녀들의 독립으로 시간적 여유를 가진 50세 이상의 세대를 ‘액티브 시니어’로 설정하고, “시니어가 자원입니다”라는 대국민 캠페인을 실시하고 있다. 이를 통해 활동적이고 행복한 시니어 상을 정립, 노인 세대의 부정적 인식을 타파하고 활동적 생활을 촉진함으로써 시니어 용품 시장을 확대하고자 노력하고 있다.

#### 4.3.2 가치창출의 결과 관점

유한킴벌리의 CSV 전략인 ‘액티브 시니어’ 사업은 우리나라의 시니어 계층에 일자리 제공을 통한 노인 가구의 소득을 증대시키고, 시니어 산업 관련 소기업을 발굴, 육성하여 시니어 산업의 활성화라는 사회적 가치의 창출과 함께 자사의 매출 증대 및 사업 기회 확대라는 경제적 가치를 창출하고 있다. 2015년 7월 현재 26개의 시니어 산업 관련 소기업을 발굴하여 자사의 시니어 사업 브랜드 ‘골든프렌즈’의 협력업체로 육성하였고, 총 203개의 시니어 일자리를 창출하였다. 또한 기능성 신발, 종이호일, 가스차단기, 요실금 팬티 등 유한킴벌리의 시니어 관련 제품들은 매년 17%이상 매출이 성장하는 등 유한킴벌리의 경제적 성과 또한 이루어지고 있다. 이와 함께, 유한킴벌리는 자사가 육성한 소기업과 함께 네트워크를 구축하고, 시니어 산업을 활성화시킴으로써 시니어 산업 내에서 자사의 경쟁력을 강화하는 성과 또한 거두고 있다.

〈표 5〉 유한킴벌리 ‘액티브 시니어’ 사업의 주요 성과

경제적 가치	사회적 가치
<ul style="list-style-type: none"> <li>협력업체 발굴 및 육성으로 산업 내 자사 경쟁력 강화</li> <li>시니어 산업 활성화 및 자사 매출 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>시니어 산업 내 소기업 발굴 및 육성</li> <li>노인 세대 고용 창출로 노인 빈곤문제 해결에 기여</li> <li>노인 세대에 대한 사회적 인식 전환으로 고령화 문제 해결에 기여</li> </ul>

4.4 기술-사회형 CSV: CJ제일제당 ‘즐거운동행’ 사업

4.4.1 가치창출의 원천 관점

CJ제일제당은 ‘진정성, 지속성, 실질적 도움’이라는 CSV 경영의 3원칙을 명확히 하여 CSV 문화를 기업 전체에 내재화하였다. 이러한 원칙하에, CJ제일제당은 자사의 주력 산업인 식품산업에 주목하였고, 자사가 보유한 역량으로 협력업체인 중소기업과의 상생을 통한 동반성장, 지역 전통식품 보존이라는 사회적 가치를 창출하고, 건강한 식품산업 생태계를 조성하는 것을 목적으로 한 CSV 활동인 ‘즐거운동행’ 사업을 지난 2011년부터 실천하고 있다.

‘즐거운동행’ 사업은 식품산업 내 중소기업에 자사의 역량을 활용한 다양한 지원을 실시하고, 지역별 향토음식을 발굴, 판매하여 협력업체의 경제적 성장을 돕는 대-중소기업 상생 활동이다. 협력업체에 대한 지원으로는 안전성 및 품질 향상 컨설팅을 제공하는 R&D 부문과 중소기업과의 공동브랜드를 사용하는 마케팅, 공정 합리화, 공장 위생/환경을 개선하는 생산부문, 백화점, 할인점 등 유통채널 입점을

지원하는 판매, 고객대응 서비스를 지원하는 고객서비스 부문에 이르기까지 광범위한 지원을 실시하고 있다.

4.4.2 가치창출의 결과 관점

CJ제일제당은 지역 협력업체 중 선정된 업체와 함께 지역별 향토식품을 발굴, ‘즐거운동행-상생제품’ 브랜드로 판매하고 있다. 선정된 품목은 갓김치, 된장, 두부, 막걸리 등의 향토식품으로, 2011년 5개 품목 10개에서 2013년 기준 6개 품목 총 18개의 제품, 2015년 6개 품목 총 25개 제품으로 그 수가 확대되었다.

“ ‘즐거운동행’ 사업을 통해 협력업체들에 다양한 지원을 실시하여 이들의 생산성과 품질이 향상되면서, 새롭게 진입하고자 하는 업체들이 지속적으로 증가하고 있습니다. ”

- CJ제일제당 ‘즐거운동행’ 사업 실무진 인터뷰

또한 자사 제품 중 소비자들이 주로 구매하는 콩나물, 국수, 칼국수, 당면, 단무지 등 5대 품목을 선

〈표 6〉 CJ제일제당 ‘즐거운동행’ 사업 주요 내용

구분	주요내용	
R&D	R&D, 품질개선 지도	- 안전성 검증, 품질향상 컨설팅 - R&D 컨설팅
마케팅	공동 상생 브랜드 사용	- 인지도 부족업체 브랜드력 보완 - 공동브랜드 “즐거운동행” 사용
	포장디자인 개선	- 업체 특성에 따른 패키지 디자인 개선 - 포장재 형태 및 재질 개선
생산	생산 공정 개선 지도	- 설비합리화 및 공정 개선 지도 - 공장 위생/환경 개선 지도
판매	전국 유통대행 및 판촉	- 백화점, 대형할인점 등 전국 유통채널 입점 지원 - 마케팅, 판촉 지원
고객서비스	고객서비스 지원	- 고객대응(고객센터) 지원 - 고객의 소리 공유(통합 VOC 시스템)

출처: CJ제일제당(2013), 2013지속가능경영보고서, p63.

〈표 7〉 CJ제일제당 ‘즐거운동행’ 사업의 주요 성과

경제적 가치	사회적 가치
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력업체 성장을 통한 자사 경쟁력 강화</li> <li>• 전통식품 판매 등 자사 사업기회 확대</li> <li>• 식품산업생태계의 조성 및 발전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중소기업 경제적 성장 및 경쟁력 강화</li> <li>• 지역 향토식품 보존 및 계승</li> <li>• 식품안전 강화, 소비자 물가 안정에 기여</li> </ul>

정, ‘즐거운동행-국민식품’ 브랜드로 판매하고 있다. 이 제품들은 판매가격을 낮춤으로써 자사의 이익이 감소하더라도 협력업체의 매출을 유지 및 증대시켜 협력업체의 안정적 거래와 지속적 성장을 지원하고, 소비자 물가 안정에 기여하고 있다. ‘즐거운동행’ 브랜드의 매출은 2014년 490억 원, 2015년 650억 원(추정) 등 크게 증가하고 있다.

이렇듯 CJ제일제당은 중소기업인 협력업체의 성장 및 경쟁력 확보, 지역 전통식품 보존 및 육성이라는 사회적 가치와 함께, 자사의 사업 포트폴리오 확장 및 매출 성장이라는 경제적 가치를 함께 창출하고 있다. 특히 협력업체의 성장은 곧 CJ제일제당의 경쟁력 향상으로 이어져, CJ제일제당과 협력업체로 구성된 기업생태계가 전반적으로 발전하는 성과를 거두고 있다.

## V. 사례분석 결과 종합

### 5.1 공유가치 창출(CSV) 전략의 유형별 특성 및 명제 도출

시장 기반 CSV의 사례 중 하나인 삼성전자의 분석에서, 아프리카 시장의 사회적 문제인 불안정한 전력공급과 열악한 기후환경 등은 아프리카가 아닌 다른 곳에서는 사회적 문제로 인식되지 않을 수 있다. 실제로 전력공급이 안정적으로 이루어지는 다른 지역에서는 가전제품의 전력소비량과 같은 환경적

문제가 주요한 사회적 문제로 인식되고 있다.

또한, 유한킴벌리의 경우 고령화와 노인빈곤이라는 사회적 문제에 주목하였는데, 이는 우리나라만의 심각한 상황에 주목한 것이다. 이러한 두 사례를 통해, 사회적 문제는 지역에 따라 다르고, 지역의 특수성 등 시장, 환경에 따라 사회적 문제의 중요도가 다를 수 있음을 알 수 있다.

이러한 분석결과를 바탕으로 다음의 [명제 1]을 도출하였다.

명제 1: 시장 기반 공유가치 창출(CSV) 전략에서는 접근하고자 하는 시장에 따라 사회적 문제를 다르게 설정해야 한다.

기업생태계(Business Ecosystem)는 고객, 중간기업(중개인, 대리인, 경로, 보완재판매자), 공급자, 그리고 자기 자신으로 구성되는 시스템이며 공급자, 유통업체, 아웃소싱 기업, 관련 제품 및 서비스 메이커, 기술제공 기업 및 여타 조직들의 유연한 네트워크를 의미한다(Iansiti and Levien, 2004). 네트워크화가 심화되는 최근의 기업 환경 구조에서는 점차 시장경쟁의 구조가 제품 간 경쟁에서 기업생태계 간 경쟁구조로 바뀌고 있기 때문에(김기찬, 2009), 기업생태계 개념의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 이러한 기업생태계가 지속적으로 진화, 발전하기 위해서는 기업생태계의 건강성을 높이는 것이 필수적인데, 기업생태계 건강성의 3가지 요소로는 생산성, 안정성, 확장성이 있다(Iansiti and Levien, 2004). 즉 기업생태계 내에서는 연구개발, 매출 성장 및 비

용절감 등으로 참가자들의 효율성이 높아져 생태계 생산성(Productivity)이 증대되어야 하고, 기업생태계 참가자들이 생태계에서 퇴출되지 않고 안정적으로 가치 활동에 참여하도록 하는 생태계 안정성(Robustness)이 높아야 하며, 혁신적 구성원들의 진입과 신 분야 진출을 통해 생태계 확장성(Niche Creation)이 자극, 촉진되어야 하는 것이다(김기찬, 2009).

기술 기반 CSV 중 하나인 CJ제일제당의 사례를 살펴보면, CJ제일제당이 보유한 식품산업에서의 역할을 협력업체에 지원하여 협력업체의 성장뿐만 아니라 자사의 매출을 성장시키고 있었다. 특히, R&D에서부터 품질, 유통, 고객 서비스에 이르기까지 다양한 범위에서 지원하고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 협력업체의 매출뿐만 아니라 생산성, 품질 등 전반적인 경쟁력이 향상되었는데, 이는 곧 CJ제일제당을 중심으로 한 기업생태계의 생산성이 증가하며, 생태계의 안정성이 유지되는 것으로 볼 수 있다. 이러한 사례분석 결과를 통해, 다음의 [명제 2]를 도출하였다.

명제 2: 공유가치 창출(CSV) 전략에서는 기업생태계의 생산성과 안정성을 향상시키기 위해 기업이 보유한 다양한 분야의 역할을 활용함으로써 협력업체의 경쟁력을 향상시켜야 한다.

다음으로, 가치창출의 원천 관점에 따라 구분된 유형 간의 비교를 통해 CSV의 추진방식에 대한 분석을 실시하였다. 먼저 시장 기반 관점의 유형들(시장-경제형 CSV, 시장-사회형 CSV)의 경우, 해당 시장에 대한 접근을 통해 사회적 문제를 선정하고, 이를 사업에 반영하는 방식으로 이루어졌다. 이는 CSV의 추진방식이 시장에서 기업으로 역류하는 Bottom-Up, 즉 상향식으로 이루어진 것으로 볼 수 있다. 이

는 가치창출의 원천이 기업이 아닌 시장에 있기 때문인 것으로 풀이된다.

반면 기술 기반 관점의 유형들(기술-경제형 CSV, 기술-사회형 CSV)은 전통시장, 협력업체와 같은 사회적 가치 창출 분야를 기업 차원에서 선정하고, 그 대상에 맞는 기술 및 역량 지원을 실시하는 Top-Down, 즉 하향식 추진방식으로 이루어지고 있었는데, 이는 가치창출의 원천이 기술, 즉 시장이 아닌 기업에 있기 때문이라고 볼 수 있다. 이러한 가치창출의 원천 관점에 따른 분석 결과, 다음의 [명제 3]을 도출하였다.

명제 3: 효과적인 CSV의 실천을 위하여 시장 기반의 공유가치 창출(CSV) 전략은 Bottom-Up 방식으로, 기술 기반의 공유가치 창출(CSV) 전략은 Top-Down 방식으로 추진해야 한다.

지금까지 살펴본 CSV의 유형들은 모두 기업생태계 건강성의 3대 요소에 영향을 미침을 알 수 있었다. 우선 생산성의 관점에서, 시장-사회형 CSV와 기술-사회형 CSV의 경우 CSV의 실천을 통해 자사와 협력업체 모두 매출이 증가하고, 생산성, 품질 등의 향상으로 경쟁력이 강화되는 것으로 나타났다. 이는 두 유형이 생태계 생산성을 증대시키는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 생태계 안정성의 관점이다. 기술-사회형 CSV의 경우인 CJ제일제당은 협력업체와의 공동 제품 판매를 확대하고, 이를 통해 협력업체와의 거래가 지속적으로 유지되고 있었는데, 이는 생태계 안정성을 높이는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 생태계 확장성이다. 시장-사회형 CSV의 경우인 유한킴벌리는 기존 주력 사업이 아닌, 신규 사업으로의 진출을 실시하였다. 즉 이러한 사업 포트폴리오의 확장은 생태계 확장성을 자극, 촉진하

는 것으로 분석할 수 있다.

이러한 분석결과를 통해, CSV가 기업생태계의 건강성에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 따라서 다음의 [명제 4]를 도출하였다.

명제 4: 기업생태계의 건강성을 높이기 위해 공유가치 창출(CSV) 전략을 실행해야 한다.

## 5.2 성공적인 공유가치 창출(CSV) 전략을 위한 실천전략

CSV의 유형화 및 사례분석을 통해 도출된 결과를 토대로, CSV의 성공적인 실천을 위한 실천전략을 제시하였다.

첫째, 유형별 특성을 고려한 공유가치 창출(CSV) 전략의 적용이다. 본 연구에서 도출된 유형은 삼성전자와 유한킴벌리의 경우와 같이 시장의 수요를 사회적 문제로 인식하여 CSV를 추진하거나, SK텔레콤과 CJ제일제당의 경우와 같이 자사의 기술적 역량을 활용하여 공유가치를 창출하는 등 각 유형별 특성이 존재한다. 따라서 기업은 자사가 보유한 역량이나 특성을 고려, 자사에 맞는 유형의 CSV를 수립하고 실천할 수 있을 것이다.

둘째, 공유가치 창출(CSV) 전략의 각 유형을 활용한 다양한 공유가치 창출(CSV) 실천이다. CSV는 개별적이고 독립적인 사업의 성격을 가지므로, 기존의 사업과 관계없이 개별적으로 수행이 가능하다(박홍수 외, 2014). 따라서 기업은 본 연구에서 도출된 CSV의 유형들을 자사에 맞게 활용, 다양한 유형의 CSV를 동시에 실천할 수 있을 것이다.

셋째, CSV를 실천하고자 하는 시장에 따른 CSV 유형 선택이다. 본 연구의 분석대상 중 하나인 SK텔레콤의 '전통시장 스마트화' 사업의 경우, SK텔레콤이 적용한 ICT 기술은 백화점, 대형마트 등 기존의 시장에서는 이미 활용되던 기술이다. 그러나 종

전에 해당 기술이 사용되지 않았던 '전통시장'에 새로운 기술로서 이를 도입하였고, 공유가치 창출이 가능해졌다. 시장의 특성에 따라 혁신적인 기술이 아닌 기존의 기술을 활용하여 기술 기반 CSV를 실천할 수도 있는 것이다. 이렇듯 시장의 특성에 따라서 자사가 가진 역량으로 효과적으로 실천할 수 있는 CSV의 유형을 적용할 수 있을 것이다.

넷째, 공유가치 창출(CSV) 전략의 수립 시 추진 방식의 고려가 필요하다. 가치창출의 원천 관점에 따른 비교 분석을 통해서, 시장 기반 CSV의 경우 Bottom-Up 방식, 기술 기반 CSV의 경우 Top-Down 방식으로 추진하는 것이 더욱 효과적임을 알 수 있었다. 따라서 CSV 전략의 수립 시 각 유형에 맞는 방식으로 추진하여 더욱 효과적인 실천이 가능할 것이다.

다섯째, 기업생태계 조성 및 발전으로의 활용 수단으로 공유가치 창출(CSV) 전략을 활용할 수 있을 것이다. 앞서 살펴보았듯이 기업환경의 변화에 따라 개별 기업 간 경쟁이 아닌 기업생태계 간 경쟁구조로 변화하고 있어 기업생태계 조성 및 건강성 향상이 매우 중요해지고 있다. CSV의 실천은 기업생태계 내의 생산성과 안정성, 확장성을 향상시킴으로써 기업생태계의 건강성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 따라서 기업들은 자사를 중심으로 한 기업생태계 조성 및 생태계의 지속가능한 발전을 위한 수단으로 CSV를 적극적으로 활용할 수 있을 것이다.

## VI. 결론

본 연구는 CSV에 대한 이론적 고찰과 함께, 가치창출의 원천, 가치창출의 결과의 두 관점을 통해 CSV를 총 4개의 유형으로 분류하여 각각의 사례분

석을 수행하였다.

분석결과, 시장 기반 CSV에서는 시장에 따른 사회적 문제의 내용을 다르게 설정함으로써 효과적인 성과를 거둘 수 있음을 알 수 있었다. 한편 기술 기반 CSV에서는 기업이 보유한 다양한 분야의 역량을 활용함으로써 협력사의 전반적인 경쟁력이 향상되고, 이를 통해 기업생태계의 생산성과 안정성을 높일 수 있는 것으로 나타났다. CSV의 추진방식은 가치창출의 원천에 따라 시장 기반의 CSV의 경우 Bottom-Up 방식으로, 기술 기반의 CSV의 경우 Top-Down 방식으로 추진하는 것이 유리한 것으로 나타났다. 마지막으로, 각 유형을 종합적으로 분석한 결과, CSV는 기업생태계 건강성의 요소인 생산성, 안정성, 확장성을 각각 증대, 촉진시킴으로써 기업생태계의 건강성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과를 토대로, 본 연구에서는 유형별 특성을 고려한 CSV의 실천, 각 유형을 활용한 CSV의 다양화, 산업이나 업종을 고려한 CSV의 실천, CSV 전략 수립 시 추진방식의 고려, 그리고 기업생태계 조성 및 발전을 위한 수단으로써의 CSV 활용 등 성공적인 CSV를 위한 실천전략을 제시하였다.

본 연구는 CSV에 대해 가치창출의 원천과 가치창출의 결과의 두 관점을 바탕으로 4개의 유형으로 분류하였다는 점에서 그 의의가 있다고 볼 수 있다. 또한 기존 연구들이 해외 사례 위주의 연구에 불과한 점에 주목, 국내에서 혹은 해외에서 CSV를 성공적으로 실천하고 있는 국내 기업의 사례를 발굴, 국내에서의 CSV의 일반화를 위해 노력하였다. 또한 추후 실증적인 연구를 수행하는 데 기여할 수 있도록 유형별 특성, 명제를 도출하는 탐색적 사례 연구이자 다중사례연구로 진행되었다는 점, 본 연구결과의 실무적인 적용을 위한 실천전략을 제시하였다는 점에서 연구의 의의가 있다고 볼 수 있다. 또한 CSV에 대한 관심이 높은 현 시기에 시의적절한 연구로

서 그 의의가 있다고 볼 수 있다.

그러나 4개의 기업에 국한된 연구로 인해 일반화의 한계를 여전히 지니고 있다는 점, 분석대상 기업들이 CSV를 실천한지 얼마 되지 않아 가시적인 성과를 제시하는 데 미흡한 점, 또한 CSV의 성과를 측정할 수 있는 지표가 마련되지 않았다는 점은 본 연구의 한계이자 향후 수행되어야 할 연구의 방향일 것이다.

## 참고문헌

- 김기찬(2009), “기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대·중소기업 상생협력과 R&D에의 시사,” **중소기업연구**, 31(2), 157-175.
- 라준영(2010), “사회적 기업의 비즈니스모델,” **벤처경영연구**, 13(4), 129-161.
- 박진수, 박광태(2015), “대기업과 중소기업의 협력방안 - 공유가치창출(CSV) 관점을 중심으로,” **생산성논집**, 29(2), 253-275.
- 박홍수, 이장우, 오명열, 유창조, 전병준(2014), **공유가치창출(CSV) 전략**, 서울, 박영사.
- 배병한, 김현아, 이체리, 왕연, 김민정(2012), “BSC 도입 기업의 공유가치창출(CSV) 지표와 기업가치의 관련성,” **경영과 정보연구**, 31(4), 491-516.
- 사회적기업연구소, 동아시아연구원(2013), **국민 여론으로 본 한국 CSR의 4대 딜레마**.
- 삼성전자(2013), **2013 지속가능경영보고서**.
- 삼성전자(2014), **2014 지속가능경영보고서**.
- 삼성전자(2015), **2015 지속가능경영보고서**.
- 시장경영진흥원(2013), **2013년도 전통시장·상점가 및 점포경영 실태조사**.
- CJ제일제당(2013), **2013 지속가능경영보고서**.
- SK텔레콤(2013), **2013 지속가능성보고서**.
- 유한킴벌리(2013), **2013 사회책임경영보고서**.
- 유한킴벌리(2014), **2014 사회책임경영보고서**.

- 유한킴벌리(2015), **2015 사회책임경영보고서**.
- 윤각, 이은주(2014), "기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 효과에 관한 연구," **광고학연구**, 25(2), 53-72.
- 이승규, 라준영(2010), "사회적 기업의 사회경제적 가치 측정: 사회투자수익률(SROI)," **벤처경영연구**, 13(3), 41-56.
- 이장우(2013), **창조경제에서의 경영전략**, 서울, 법문사.
- 이지영(2011), "우리나라 사회적 기업 활성화방안 모색," **한국균형발전연구**, 2(3), 31-53.
- 전국경제인연합회(2015), **2015년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서**.
- 정무성, 황정은, 김수영, 현종철, 서정민(2011), **사회적 기업과 사회서비스**, 공동체.
- 통계청(2013), **한국의 사회동향 2013**, 통계개발원.
- Hwy-Chang Moon, Jimmyn Parc, So Hyun Yim and Nari Park(2011), "An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV) : Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation," *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-64.
- Yin, R. K.(2005), **사례연구방법**, 3판, 신경식·서아영역, 서울, 한경사.
- Bowen, H.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Carroll, A. B.(1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance," *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Friedman, M.(1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Iansiti, M., and Levien, R.(2004), "Strategy as Ecology," *Harvard Business Review*, 82(3), 68-81.
- Kerlin, J. A.(2006), "Social Enterprise in the United State and Europe," *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 247-263.
- Mowery, D., and Rosenberg, N.(1979), "The Influence of Market Demand upon Innovation : A Critical Review of Some Recent Empirical Studies," *Research Policy*, 8(2), 102-153.
- Munro, H., and Noori, H.(1988), "Measuring Commitment to New Manufacturing Technology : Integrating Technological Push and Marketing Pull Concepts," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 35(2), 63-70.
- Peattie, K., and Morley, A.(2008), "Eight Paradoxes of The Social Enterprise Research Agenda," *Social Enterprise Journal*, 4(2), 91-107.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2006), "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Schumpeter, J. A.(1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper & Brothers Publishers.
- Schwartz, M. S., and Carroll, A. B.(2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach," *Business Ethics Quarterly*, 13, 503-530.
- Schon, D.(1967), *Technology and Social Change*, New York, Delacorte Press.

# A Classification of CSV and the Implementation Strategies

Jeongki Lee\* · Jangwoo Lee\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to classify Creating Shared Value(CSV), the concept that creating both economic value and social value simultaneously. This study presents a framework for classifying CSV based on two perspectives - the source of value creation and the result of the value creation - derived from literal review about Corporate Social Responsibility(CSR) and CSV. On the basis of the framework, this study divided CSV into four types - Market-Economic type, Technology-Economic type, Market-Social type, and Technology-Social type. In addition to this classification of CSV, this study was conducted as a multiple-case study which analyzes the cases regarding the four types of CSV. Samsung Electronics, SK Telecom, Yuhan-Kimberly, and CJ CheilJedang were selected as the four cases. As a result of the analysis, in consideration of the characteristics of each type of CSV, overall four propositions for effective practice of CSV were derived and they were confirmed that there were differences in governance among the four types of CSV. In addition, each CSV type was analyzed synthetically from the perspective of business ecosystem. Based on the results of this analysis, five implementation strategies to practice successful CSV are presented in this study.

Key Words: Corporate Social Responsibility(CSR), Creating Shared Value(CSV), Business Ecosystem, Classification, Multiple-Case Study

---

\* Researcher, Center for Cultural Industry Research at Kyungpook National University, Main Author

\*\* Professor, School of Business Administration, Kyungpook National University, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# 공유가치 창출(CSV) 전략의 유형화와 실천전략

### Synopsis

세계적으로 지속되고 있는 경기침체는 기업에 대한 사회의 부정적인 시각이 점점 커지는 계기가 되었고, 기업이 그동안 행해온 사회공헌 활동이 한계를 보임에 따라 사회적 문제 해결과 기업의 수익 증진을 동시에 추구하는 개념인 공유가치 창출(Creating Shared Value; CSV) 전략이 주목받게 되었다. 그러나 이러한 CSV에 대한 연구들은 초기단계에 머물러 있기 때문에 개념 정의에 국한되어 있고, 해외 사례 위주로 진행되어 있어 추가적인 연구가 필요한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 CSV에 대한 이론적 고찰을 통해 CSR(기업의 사회적 책임: Corporate Social Responsibility)과 CSV의 차이를 구분하였다. 또한 개념적 분석 틀에 의거하여 CSV의 유형을 4개로 구분하고, CSV를 수행중인 국내 기업들을 분석 대상으로 하여 각 유형별 사례분석을 실시하였다. CSV의 각 유형별 효과적인 실천을 위한 명제를 도출하고, 기업 실무에 있어 성공적인 적용을 위한 실천전략을 제시하였다. 이를 통해 경영학도들에게는 자칫 혼동할 수 있는 CSR과 CSV의 두 개념을 명확히 구분하는 데 도움이 될 것이며, 도출된 명제를 바탕으로 하여 CSV에 대한 추후 실증연구가 이루어질 수 있을 것이다. 그리고 실천전략을 통해 기업 실무에 도움이 됨으로써 경영활동에 있어 CSV가 확산되는 데 일조할 수 있을 것으로 기대된다.

### Teaching Point

첫째, 사회적 문제에 대해 기업이 대처하는 방식은 시대가 변함에 따라 달라져 왔다. 최근에는 사회공헌 활동으로 인식되던 기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 넘어, 사회적 문제에 접근하며 동시에 경제적 수익을 거두고자 하는 공유가치 창출(CSV) 전략이라는 개념이 출현하게 되었다. 이와 같이 기업이 사회문제에 대해 대처하는 방식이 시대에 따라 어떻게 변화해 왔는지 살펴보고, 또한 공유가치 창출(CSV) 전략이 등장하게 된 배경을 알아본다.

둘째, 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치 창출(CSV) 전략이 각각 어떤 개념인지 알아보고, 두 개념의 차이를 이해한다.

셋째, 본 연구에서는 가치창출의 두 관점(가치창출의 원천, 가치창출의 결과)을 바탕으로 하여 공유가치 창출(CSV) 전략의 유형을 총 4개로 분류했는데, 각 유형이 어떠한 성격을 갖고 있는지 가치창출의 두 관점에서 살펴본다.

넷째, 본 연구를 응용하여, 국내·외의 다른 공유가치 창출(CSV) 전략 사례를 찾아보고, 본 연구의 분석 틀을 활용하여 각 사례가 CSV의 어떤 유형에 속하는지 그 유형을 구분해 본다.

## Assignment Question

1. 사회문제에 접근하는 기업의 대처 방식이 시대에 따라 어떻게 변화해 왔는지 알아보고, 공유가치 창출(CSV) 전략이 등장하게 된 배경을 설명하시오.
2. 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치 창출(CSV) 전략의 차이를 설명하시오.
3. 공유가치 창출(CSV) 전략의 각 유형에 대해 각 유형별로 비교하여 설명하시오.
4. 국내·외의 다른 공유가치 창출(CSV) 전략 사례를 찾아보고, 각 사례들을 분석 틀을 활용하여 유형을 구분하시오.

## Analysis

1. 사회문제에 대한 기업의 대처 방식의 변화와 공유가치 창출(CSV) 전략의 등장

1950년대 이전, 자본주의가 심화되고, 자유시장체제에 의해 기업 활동에 있어 적절한 규제가 없는 상태가 지속됨에 따라 기업들의 경쟁은 심화되어 갔다. 이러한 기업 간의 완전경쟁은 부의 양극화 및 환경오염과 같은 많은 사회·환경적 문제를 야기하였다. 그러나 당시 사회에 대한 기업의 기여는 이러한 부분을 해결하는 것이 아닌 기업 본연의 목적인 이윤창출 활동 그 자체만으로 충분하다고 여겨졌다. 즉 기업은 고용, 임금, 구입, 투자, 세금 등의 경영활동만으로 사회에서의 역할을 다했다고 보는 것이었다. 따라서 이때에는 기업의 경영활동 이외의 사회적 역

할은 인식되지 못하였고, 기부 등 자선활동은 기업의 차원이 아닌 개인적 차원에서 주로 이루어졌다.

1950년대 이후 기업을 운영하는 경영인들에게 다양한 사회의 이해관계자들에 대하여 조금은 모호하게 사회의 넓은 범위에서 사회적 책임이 있다고 보는 시각이 등장하였다(박홍수 외, 2014). 그러나 이 시기의 사회적 책임은 주주를 중심으로 한 이해관계자에 국한되어 있었다. 따라서 당시의 기업의 사회적 활동은 주주이익의 극대화라는 기업의 전략을 밑바탕에 두고 수행되었다(박홍수 외, 2014). 이전 시기와 같이, 기업의 사회적 책임은 곧 기업의 부의 극대화라는 인식이 자리 잡고 있었다.

1990년대 후반과 2000년대 초반은 사회적 문제에 대해 기업의 적극적인 개입이 이루어진 시기였다. 다시 산업 간의 경계가 무너지고 환경의 변화속도가 빨라지면서 기업 간의 경쟁은 격화되었다. 특히 세계화로 인해 기업의 활동 범위가 국가 내에서 전 세계로 확장됨에 따라 기업 활동에 대한 책임도 커져 갔다. 이러한 흐름에 따라, 기업은 사회적 문제 해결에 대해 적극적으로 개입하게 되었다. 사회문제 해결을 위한 기업의 적극적인 투자가 이루어졌고, 또한 기업들은 사회적 책임 활동에 기업의 핵심 역량을 접목, 사회적 책임 활동을 통한 경쟁우위 창출을 모색하기도 하였다.

2011년 등장한 공유가치 창출(CSV) 전략의 개념은 기업 활동으로 창출되는 경제적 가치와 기업의 사회적 책임(CSR) 활동으로 창출되는 사회적 가치가 서로 연관되어 있으며, 따라서 기업 활동을 통해 두 가치가 동시에 창출될 수 있음을 의미하는 개념이다. 기존의 CSR 활동이 기업의 성과가 좋지 않을 경우 그 비용이 축소되는 등 한계를 보이고, 이러한 사회공헌활동에도 불구하고 기업에 대한 사회의 비난은 더해갔고, 사회적 문제 해결에 대한 기업의 새로운 접근의 필요성이 커지자, Porter and Kramer (2011)는 CSV 개념을 제시하며 사회적 문제는 곧

기업의 경제적 가치를 창출할 새로운 기회가 되며, 경영활동을 통해 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 문제해결이라는 사회적 가치가 함께 창출되는, 즉 기업과 사회 모두에 이익이 되는 공유가치(Shared Value)가 창출될 수 있음을 주장한 것이다. 이러한 사회적 문제에 대한 기업의 대처 방식의 변화는 <표 1>로 요약될 수 있다.

2. 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치 창출(CSV) 전략의 차이

CSR과 CSV는 모두 사회적 가치 창출을 위한 활동이지만, 몇 가지 측면에서 두 개념은 차이점을 갖고 있다. 박홍수 외(2014)에 따르면, 가장 중요한 것은 핵심 역량과의 연계 여부인데, CSR은 핵심 역량과의 연계가 강하지 않은 반면, CSV는 핵심 역량과의 연계가 매우 강하므로, 기업은 자사가 가진 핵심 역량을 기반으로 하여 CSV 활동을 전개한다. 각 활동이 추구하는 가치의 측면에서, CSR은 기업이 사회에 선행을 한다는 것 자체에 높은 가치를 두는 반면, CSV는 기업 활동을 통해 사회적·경제적 가치를 창출하는 것에 그 가치를 두고 있다. 따라서 CSR의 실행 동인은 주로 자선적 의미의 기업 자유재량이거나, 외부 이해관계자들의 압력에 대한 반응의 차원이 된다. 그리고 CSR에 대한 인식 자체는 기업의 이윤을 창출하는 것과는 다른 별개의 활동으

로 인식된다. 그러나 CSV의 경우, 자선적이거나 외부의 압력이 아닌 기업이 이윤 극대화를 위해 행해야 할 필수 요소로 인식된다. 또한 CSR이 사회적 가치를 창출하는 영역은 기업의 사업 내용과 별개이므로, CSR의 활용 내용은 기업 외부 요구나 기업의 취향에 따라 정해지는 반면, CSV의 사회적 가치 창출 영역은 기업의 사업 영역과 밀접한 관련을 가지기 때문에, 기업별 상황과 내부 요인에 따라 CSV의 활동 내용이 정해진다. 그렇기 때문에 CSR의 예산은 비용으로 인식되어 기업의 수익에서 일부 분배된 금액으로 한정되는 반면, CSV의 경우 투자의 개념으로 인식, CSV를 위해 기업 전체의 예산을 재편성하기도 한다.

Porter and Kramer(2011)는 CSR과 CSV의 차이를 공정무역의 사례로 구분하였다. 일반적으로 공정무역은 가난한 농부가 재배한 농작물에 제 값을 주고 구매하는 방식으로, 농부의 빈곤을 어느정도 해결할 수는 있으나 현재의 파이(수확량, 규모)를 재분배하는데 그치는 한계가 있고, 기업의 선행이므로 기업 자체에는 도움이 되지 않는다는 한계가 있다. 그러나 CSV는 농부들에게 다양한 지원을 통해 농법 자체를 개선하고, 농가 및 해당 지역과의 협력 체계를 구축함으로써 파이(수확량, 품질, 규모 등) 자체를 키울 수 있다. 이는 농부들에게는 수확량과 품질을 늘려 더 많은 소득을 올릴 수 있게 하고, 기업에게는 양질의 농작물을 원활하게 공급할 수 있게

<표 1> 사회문제에 대한 기업의 태도의 변화방향

1950년대 이전	1950년대 이후 ~ 1990년대 초	1990년대 후반 ~ 2000년대	2011년 이후
1. 기업의 생존과 사회 문제는 무관	2. 사회 문제와 기업 생존의 연관성 인식	3. 사회 문제에 대한 적극적 해결 시도	4. 사회와 기업이 함께 공유가치 창출
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제 무시</li> <li>• 책임의 최소화</li> <li>• 자선은 개인의 일</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제 최소화</li> <li>• 생색내기 지원</li> <li>• 브랜드를 위한 CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적극적 투자</li> <li>• 결과 투명성</li> <li>• 핵심 역량 활용 모색</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공유가치를 통한 공동 가치 증대</li> <li>• 사회적 문제 해결</li> </ul>

출처: 박홍수·이장우·오명열·유창조·전병준(2014), 공유가치창출(CSV) 전략, 서울, 박영사.

하여 기업과 사회(농부)에 모두 이익이 되는 것이다.

### 3. 공유가치 창출(CSV) 전략의 유형에 대해 가치창출의 원천, 가치창출의 결과 두 관점에서 설명

#### 1) 시장-경제형 CSV

시장기반 CSV(시장-경제형 CSV, 시장-사회형 CSV)는 Schon(1967)의 수요견인(Need Pull) 이론을 기반으로 하여, 공유가치 창출의 원천이 시장에 존재하는 것으로 인식하는 유형이다. 따라서 시장(수요)에 존재하는 사회적 문제를 파악하고, 기업은 이를 비즈니스의 기회로 인식, 실행함으로써 사회적 문제 해결이라는 사회적 가치와 기업의 수익이라는 경제적 가치가 동시에 창출되는 것이다.

그중에서도 시장-경제형 CSV는 경제적 가치와 사회적 가치로 이루어진 공유가치 중에서 경제적 가치가 먼저 창출되고, 이후 사회적 가치가 창출되는 구조를 갖고 있는 유형이다. 즉 사회적 문제를 반영한 제품/서비스를 구입(경제적 가치 창출)후 이용함으로써 사회적 가치가 창출되는 유형이다. 본 연구에 소개된 사례 중 삼성전자의 'Built for Africa' 사업이 시장-경제형 CSV의 대표적 사례로, 삼성전자는 아프리카의 주요 사회적 문제인 불안정한 전력, 모래, 먼지가 많은 기후로 인한 제품 고장을 최소화하는 TV, 에어컨, 냉장고를 출시하였다. 이를 통해 삼성전자는 아프리카 지역에서 경제적 가치를 창출하고, 또한 아프리카 지역 주민들은 해당 제품을 사용함으로써 제품 고장, 식중독 등의 피해를 줄일 수 있었다.

#### 2) 기술-경제형 CSV

기술기반 CSV(기술-경제형 CSV, 기술-사회형 CSV)는 앞서 설명한 시장기반 CSV와 달리, Schon

(1967)의 기술주도(Technology Push) 이론을 기반으로 하여, 공유가치 창출의 원천이 시장이 아닌 기술 및 역량에 존재하는 것으로 인식하는 유형이다. 즉 자사가 가진 기술이나 역량을 활용해 특정 사회적 문제를 해결하고, 이를 통해 경제적 가치를 창출하는 것이다.

그중에서도 기술-경제형 CSV는 시장-경제형 CSV와 같이 CSV 활동을 통해 경제적 가치가 먼저 창출되고, 이후 사회적 가치가 창출되는 구조를 갖고 있다. 본 연구에서 소개된 사례 중 SK텔레콤의 '전통시장 스마트화' 사업이 이에 해당되는 사례로, SK텔레콤은 자사가 보유한 ICT(정보통신기술) 역량과 마케팅 역량을 전통시장에 활용함으로써 전통시장이 가지고 있던 문제점(결제수단 부족, 고객 DB구축 미비, 홍보역량 부족 등)을 해결하는 CSV 활동을 실시함으로써 자사는 전통시장이라는 ICT 신규 시장 확보 및 매출 증대라는 경제적 가치를 창출하고, 이를 통해 전통시장의 고객 유입으로 인한 전통시장의 활성화라는 사회적 가치를 함께 창출하고 있다.

#### 3) 시장-사회형 CSV

시장-경제형 CSV와 같이, 시장-사회형 CSV는 Schon(1967)의 수요견인(Need Pull) 이론을 기반으로 하여, 공유가치 창출의 원천이 시장에 존재하는 것으로 인식하는 유형이다. 따라서 기업은 사회적 문제를 시장의 새로운 요구(수요)로 받아들이고, 이를 해결하기 위한 비즈니스로써 CSV 활동을 수행한다.

그러나 시장-경제형 CSV와 달리 시장-사회형 CSV는 사회적 가치가 우선적으로 창출되고, 이후 경제적 가치가 수반되는 구조를 갖고 있다. 즉 기업이 사회적 문제를 해결함으로써 사회적 가치를 우선적으로 창출하면, 이는 이후 기업에게 경제적 가치로 돌아오는 것이다.

본 연구의 사례 중 유한킴벌리의 '액티브 시니어' 사업이 이에 해당하는 사례라고 할 수 있다. 유한킴벌리는 시니어 산업 관련 소기업을 발굴, 육성하고, 시니어 일자리 창출 및 시니어에 대한 인식 전환 운동을 통해 국내 시니어 산업의 활성화 및 시니어 일자리 해소라는 사회적 가치를 창출하였다. 이러한 CSV 활동은 협력기업의 안정적인 확보를 통해 제품의 원활한 공급이 가능해 지고, 시니어 산업 내에서 유한킴벌리가 선점적인 입지를 확보하게 해주으로써 매출 증대라는 경제적 가치를 함께 창출하고 있다.

#### 4) 기술-사회형 CSV

기술-경제형 CSV와 같이, 기술-사회형 CSV는 Schon(1967)의 기술주도(Technology Push) 이론을 기반으로 하여, 공유가치 창출의 원천이 시장이 아닌 기술 및 역량에 존재하는 것으로 인식하는 유형이다. 즉 자사가 가진 기술이나 역량을 활용해 특정 사회적 문제를 해결하고, 이를 통해 경제적 가치를 창출하는 것이다.

그러나 기술-사회형 CSV는 기술-경제형 CSV와 달리 사회적 가치를 우선적으로 창출하고, 이후 경제적 가치 창출을 추구하는 공유가치창출(CSV) 전략 유형을 의미한다.

본 연구의 사례 중 CJ제일제당의 '즐거운동행' 사업은 기술-사회형 CSV의 대표적인 사례로, 식품 산업 내 협력사의 역량 강화를 위한 지원을 실시함으로써 협력사의 성장 및 경쟁력 제고를 유도하고, 지역 우수 중소기업들의 매출 향상 및 각 지역별 향토 식품을 보존, 계승하는 사회적 가치를 창출하고 있다. 이는 CJ제일제당에게는 자사의 사업 포트폴리오 확장 및 매출 성장 등의 성과를 거두게 되어 자사의 경쟁력 향상이라는 경제적 가치 창출로 이어지며, CJ제일제당과 협력사로 구성된 기업생태계가 전반적으로 발전하는 성과를 얻고 있다.

#### 4. 국내·외의 다른 CSV 사례를 찾아보고, 분석 틀을 통한 유형 구분

Porter and Kramer(2011)에서 소개된 네슬레(Nestle)는 CSV 활동의 대표적인 사례이다.

스위스에 본사를 둔 네슬레의 모든 사업은 공유가치 창출(CSV) 전략을 근간으로 하고 있다. 네슬레가 추구하는 CSV는 주주, 종업원, 네슬레에 원료를 공급하는 농업 종사자들과 소비자, 네슬레가 사업을 운영하는 지역의 모두에게 이익을 주는 가치를 창출하는 것을 의미한다(전병준 2010). 이들은 자사의 주요 사업 중 하나인 커피사업부문을 더욱 확장하고자 시간이 지나도 본연의 맛과 향을 즐길 수 있는 '네스프레소(Nespresso)'라는 캡슐형태의 커피를 개발하였다. 또한 네스프레소의 원두를 생산하는 커피 농가의 소득증대를 위한 노력을 실시했는데, 커피 재배지마다 클러스터를 구축하여 농업기술의 개발, 재무 및 물류기능 등을 수행하는 업체의 설립을 지원하고, 농가의 생산성 교육을 통해 원두의 생산성과 품질을 모두 향상시킬 수 있었다(이장우, 2013). 이러한 네슬레의 공유가치 창출 활동의 결과, 네슬레의 주요 원료 공급 지역이자 소비시장인 인도에서는 원유 공급 농가가 과거 200곳 미만에서 7만 5,000 곳으로 증가했고, 우유 생산성은 이전보다 50배 높아졌다. 또한 인도 전역에서 네슬레 제품의 소비가 급증하는 성과를 거두었다(최한나, 2012).

이러한 네슬레의 CSV 활동은 자사가 보유한 기술을 원료 공급 농가에 지원함으로써 원료의 생산성 및 품질을 향상시켜 농가의 소득이 증대되는 등의 사회적 가치를 창출함과 동시에, 자사에게는 우수한 품질의 원료를 안정적으로 공급받게 되고, 인도 시장에서의 매출 성장이라는 경제적 가치 창출로 이어지는 구조를 보이고 있다. 따라서 네슬레의 사례는 본 연구의 네 가지 CSV 유형 중 자사의 기술을 활용, 사회적 가치를 우선적으로 창출하는 기술-사회

형 CSV에 해당한다고 볼 수 있다.

## 참고문헌

- 박홍수, 이장우, 오명열, 유창조, 전병준(2014), **공유가치 창출(CSV) 전략**, 서울, 박영사.
- 이장우(2013), **창조경제에서의 경영전략**, 서울, 법문사.
- 전병준(2010), “네슬레의 공유가치창조와 녹색경영,” **전자 무역연구**, 8(4), 131-152.
- 최한나(2012), “탄소감량 연료절감부터 아예 환경산업까지... 지구를 지키는 초우량기업들,” **동아비즈니스 리뷰**, 96(1), 40-45.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2011), “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Schon, D.(1967), *Technology and Social Change*, New York, Delacorte Press.