

CJ그룹의 CSV 경영: 현황과 미래과제

유 창 조*
이 형 일**

2013년 CJ 그룹은 사업보국이라는 창업이념을 구현하기 위해 CSV 경영을 선포했다. CJ그룹은 그룹차원의 CSV 전략을 수립하는 CSV경영실을 지주회사에 설치하고 각사에는 CSV프로젝트를 발굴하고 수행할 CSV경영팀을 구성했다. CSV경영실과 CSV경영팀은 함께 전략을 수립하고 전사의 모든 공유가치창출 활동의 시너지 효과를 내기 위해 노력하고 있다. CJ그룹은 이제 과거의 자선활동에서 기업과 사회가 함께 성장하는 상호 호혜형 CSV를 만들어가고 있다.

이 보고서는 CSV경영실과 CSV경영팀이 함께 조율한 CSV사례를 사회적 측면과 비즈니스적 측면에서 요약하였다. CJ제일제당에서 시작된 '즐거운동행'은 그룹 내 좋은 본보기가 되어 CJ올리브영과 CJ오쇼핑에서 협력사들과의 동반성장 추구활동에 긍정적인 영향을 미쳤다. CJ그룹의 문화관련 양대 축인 CJ CGV와 CJ E&M은 문화 산업의 저변을 확대하기 위한 CSV 활동을 시행하고 있다. CJ CGV의 'CGV아트하우스'는 독립·예술영화의 기반을 공고히 하고 발전을 지원하는 전문적인 영역의 플랫폼으로 자리 잡았으며, CJ E&M의 'DIA TV'는 재능있는 1인 창작자를 발굴·육성하여 창작자 중심의 문화생태계 조성에 기여하고 있다.

CJ대한통운의 실버택배는 CJ그룹의 대표적인 CSV성공사례로 소개된다. 이 프로젝트는 사회문제로 부각되고 있는 노인 일자리 부족 해소에 기여할 뿐만 아니라 서비스 영역 확대를 통해 회사의 운영비를 절감시키고 있다. 한편, CJ헬로비전의 '이어드림'이나 CJ나눔재단의 'CJ도너스캠프'는 소외계층을 돌보는데 그치지 않고 이들이 장벽을 넘어 자활하고 발전할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

마지막으로 본 연구는 CJ그룹의 CSV 사례를 네가지 유형으로 나누어 그 성과를 평가하였다: 수혜형, 상생형, 수익형, 해외시장 개척형. 이를 바탕으로 본 연구는 보다 장기적인 관점에서 성공을 거두기 위한 CJ그룹의 미래과제를 제시하였다.

주제어: CSV, CSR, 지속가능경영, 상생 경영, 마켓 3.0

1. 서론: CSV의 등장과 의의

현대 기업들은 기업가치를 향상시키는 한편 발생할 수 있는 위험에 대응하기 위해 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)과 관련된 다양한 활동을 전개하고 있다. 많은 학자들이 CSR 활동이 기업역량의 하나가 될 수 있고(Brown et al. 1997), 윤리적 기업의 제품에 대한 지불의향

이 높다는 것(Creyer & Ross 1997) 등을 증명해 CSR 활동이 단순히 사회적 책임을 수행하는 것이 아니라 기업 및 브랜드 이미지나 경쟁력을 강화하는 또 하나의 방안이 될 수 있다는 가능성을 보여줬다. 아울러 사회공헌 활동이 자발적인 활동으로 인식될 시 보험효과가 나타날 수 있다는 연구결과도 제시되었다(Klein and Dawar 2004).

그러나 기업의 직접적인 생산활동과 직접적인 관계가 없는 투자가 수반되는 CSR 활동이 기업에게 항

논문접수일: 2016. 10. 18.

1차 수정본 접수일: 2016. 11. 17.

게재확정일: 2016. 11. 17.

* 동국대학교 경영학과, 교수(yoo@dongguk.edu), 제1저자

** 동국대학교 경영학과, 박사과정(hilee@dongguk.edu), 교신저자

상 긍정적인 효과를 가져다 준다고 볼 수 없다. 기업이 비윤리적으로 인식된 경우 평판향상이 어렵기 때문에(Forehand & Grier 2003) CSR 활동의 진정성과 가치창출에 대한 논쟁도 활발하게 제시되고 있다.

이러한 논쟁의 전개되는 시기 Porter & Kramer 교수는 공유가치창출(CSV, Creating Shared Value)이라는 용어를 정립하고 기업이 사회공헌 활동의 전략적 요소를 인식하고 경쟁우위를 확보할 수 있다고 제안했다(Porter & Kramer 2002; 2006; 2011). 이들의 주장은 기업의 성장전략과 미래 비전에 중요한 영향을 미쳐왔는데, CSV 개념의 핵심은 기업이 이윤 창출을 넘어 사회적 가치 창출이 필요하고 이를 위해 기업의 이윤창출을 포기한 사회공헌이 아닌 사회적 가치를 통한 이윤창출이 가능하다는 것이다. 이러한 주장에 한발 더 나아가 이경우와 류성민(2014)은 기업의 가치창출 기능을 올바르게 이해하고 공유가치 창출 문화를 만들어야 할 것이라고 했으며, Kotler(2010)와 유창조(2012)는 기업의 미래 역할로 사회문화적 개혁의 주체가 되어야 한다고 제안한 바 있다.

유창조(2015)는 CSR과 CSV는 기업활동 방향에서 다른 방향성을 제시하고 있다고 제안했다. 그에 따르면 기업의 목적, 사회공헌활동의 목적, 전담부서의 범위, 활동 수행의 주체, 추구하는 가치, 지향하는 성과 등 다음의 6가지 면에서 CSR과 CSV의 근본적인 차이가 있다.

첫째, 기업의 목적에 대한 인식이 주주의 이윤 극대화로 보아 사회적 활동에 예산을 사용하는 것(CSR)인지 사회적으로 바람직한 가치를 창출하는 지속 가능한 신규 사업이나 프로젝트를 만드는 것(CSV)이냐에 따라 차이가 있다. CSR은 기업이나 브랜드 이미지 구축이나 개선 등을 위한 예산의 지출로, CSV는 사회적 가치 공유를 추진하는 지속 가능한 사업에 대한 투자로 볼 수 있다.

둘째, 사회공헌 활동의 목적을 무엇으로 보느냐에 따라 CSR과 CSV는 큰 차이를 나타나게 된다. 기업의 일방적인 사회공헌 활동인 CSR에 대한 투자는 확보한 이윤의 재투자 성격이 강하다. 다시 말해 CSR에서는 기존 CSR 활동의 성과가 아닌 전년도 경영활동 성과에 따라 사회공헌 활동 예산이 배정되게 된다. 이에 반해 CSV는 이윤창출이 가능한 새로운 프로젝트를 구상하는 것으로 마치 기업이 신제품을 개발하는 것과 같다. 따라서 CSV 예산은 과거 실적과 관계없이 새로운 프로젝트의 매력성에 따라 책정된다. 그러므로 CSV 프로젝트의 성과는 사업을 추진하는 팀의 창의성과 혁신성에 따라 다르게 나타나게 된다.

셋째, 기업 내에서 해당 활동을 전담하는 부서가 어디냐에 따라 달라진다. CSR은 특정부서, 즉 전담팀에서만 진행하게 된다. 그에 반해 CSV는 영역의 구분 없이 전사적인 관점에서 시도되기 때문에, 전담부서에서만 시행하는 것이 아니라 기업 전반적인 부분에서 시행하게 된다.

넷째, 수행하는 주체가 기업 독자적이나 네트워크로 구성된 공동 사업자냐에 따라 달라진다. CSR은 기업의 일방적인 사회공헌 활동으로 기업이 주도적으로 실행하면서 협력적인 역할을 하는 파트너와 협업하여 진행한다. 따라서 수행 주체인 기업이 지원을 중단할 경우 해당 사회공헌 활동은 동력을 상실하게 된다. 이에 반해 CSV는 네트워크처럼 구성된 공동 사업자와의 협업으로 프로젝트의 완성도를 높이고 모든 참여자들의 경쟁력을 같이 향상시키는 효과가 발생한다. 따라서 사업 자체의 자생력도 CSR에 비해 현저하게 높아지게 된다.

다섯째, 활동을 하면서 추구하는 가치가 서로 다르다. CSR은 직접적인 비용과 활동의 주체가 되는 기관의 가치를 중시한다. 따라서 CSR은 다른 사업으로 확장되거나 규모를 넓히는데 한계를 가진다. 이에 반해 CSV는 사회적 가치를 공유하고 그 가치

〈표 1〉 CSR과 CSV의 차이점(유창조 2015 수정인용)

구분	CSR	CSV
기업의 목적	주주의 이윤 극대화 → CSR은 의무이자 투자	사회적 관계의 창출 → 지속가능 사업에 투자
사회공헌 활동의 목적	경영성과를 고려한 투자 → 예산의 배정과 활용	프로젝트나 사업의 개발 → 이를 통한 이윤 창출
전담하는 부서	전담 팀에 의해 진행 → 부분적인 개선 시도	전사적인 관점에서 진행 → 기업전반의 개선 시도
수행하는 주체	독자적 협력적 파트너 모색 → 파트너에 부분적 역할을 담당 → 주체 기관의 경쟁력 강화	공동 사업자(네트워크)의 구성 → 프로젝트 완성도의 제고 → 모든 구성원의 경쟁력 제고(경쟁과 협력의 공존)
추구되는 가치	주체기관의 가치를 중시 유관기관의 협력	사회적 가치의 공유 경쟁과 협력의 균형
지향하는 성과	단기적 및 중기적 성과지향	장기적 성과 지향

를 여러 기관이 공유하여 전개하게 된다. 그러므로 CSV는 사회에서 공유되는 가치체계를 따라 경쟁과 협력의 균형점을 찾는데 큰 의미가 있다. 어렵지만 합의된 협력의 균형점은 새로운 출발이 될 수 있기 때문에 무한한 확장이 가능하다는 강점을 가진다.

마지막으로 활동이 지향하는 성과가 다르다. CSR이 단기적 혹은 중기적인 성과를 지향한다면, CSV는 사회가치를 중시하기 때문에 장기적 성과를 지향한다. 따라서 CSV 사업은 사회문제를 해결하거나 최소한 그 문제를 공감하는 사업이나 프로젝트를 만들어 가면서 기업의 영속성에도 도움을 줄 수 있다.

CJ그룹은 이와 같이 새롭게 등장한 CSV 개념을 적극적으로 수용하면서 그룹차원의 CSV 활동을 전개하고 있다. 본 사례보고서는 CJ그룹의 통합적인 차원의 CSV 비전, 그리고 서로 조율된 계열사별 활동 내용을 정리한 후 그 성과와 미래과제를 제시해 보고자 한다.

II. CJ그룹의 CSV 경영 선포

2.1 CJ그룹의 성장과정과 기업목표

1953년 8월 삼성 최초의 제조업인 제일제당으로 출발한 CJ그룹은 고객의 건강, 즐거움, 편리를 창조하는 세계속의 글로벌 문화기업으로 성장해 왔다. CJ그룹은 제일제당의 식품&식품 서비스를 중심으로 생명공학·신유통·엔터테인먼트&미디어·인프라 등 다양한 영역으로 사업범위를 확장해 왔다.

CJ그룹은 다양한 영역의 사업에 진출하고 있지만 이 모든 사업은 문화라는 주제와 연관성을 갖고 있고 모든 사업에서 “상생 경영”을 시도하면서 특히 중소기업과 활발한 교류를 맺어 왔다. 최근 CJ그룹은 “ONLYONE적인 제품과 서비스로 고객을 위한 최고의 가치를 창출하고, 국가와 사회에 기여한다.”는 미션을 바탕으로 “건강, 즐거움, 편리를 창조하는 글로벌 생활문화기업”이라는 비전을 제시하고 이를 위해 매진하고 있다.

〈표 2〉 CJ그룹 회사 분류 및 내용

분류	사명	창립일	사업 내용
식품 & 식품 서비스	CJ제일제당	1953.11.05	글로벌 식품 & 바이오 기업
	CJ푸드빌	2000.07	글로벌 외식문화 기업
	CJ프레시웨이	1988.09.01	식자재 유통 및 푸드 서비스
생명공학	CJ제일제당바이오	1953.11.05	사료용 아미노산 및 식품 첨가제
	CJ제일제당생물자원	1973.11	사료 및 축산업 관련
	CJ헬스케어	2014.04.01	제약 전문 기업
신유통	CJ오쇼핑	1995.08.01	홈쇼핑 및 온라인 쇼핑
	CJ대한통운	1930.11.15	물류기업
	CJ올리브네트웍스 올리브영부문	1999.12.04	Health & Beauty 스토어
엔터테인먼트 & 미디어	CJ E&M	2011.03.01	미디어콘텐츠와 플랫폼 서비스
	CJ CGV	1996.12.20	영화관 사업
	CJ파워캐스트	2003.12.15	디지털 방송 송출
	CJ헬로비전	2002.11.01	종합유선방송사업 및 정보통신 관련 사업
인프라	CJ건설	1995.04.01	종합 부동산 서비스
	CJ올리브네트웍스 IT사업부문	1995.03.15	ICT서비스

* 자료 : CJ.net

2.2 CJ그룹 차원의 CSV전략 체계 재정립

CJ그룹은 CSR 활동이 단순한 기부에 그쳐서는 안 된다고 판단했고 2012년 과거 그룹의 CSR 활동의 한계를 극복하기 위해 그룹차원의 통합적인 운영 시스템을 모색하기 시작했다. 이를 위해 그룹 내 모든 계열사들이 함께 모여 각사 활동들을 조율하기 시작한 것이다(박병진, 김도희 2013). CJ그룹은 ‘사업보국’이라는 창업이념을 바탕으로 과거 나눔재단과 문화재단이 중심이 되어 전개해 온 CSR활동을 사회의 소외된 영역에서 핵심역량을 바탕으로 시스템적인 사회공헌을 추진하는 나눔경영이라는 개념으로 승화시키고, 공생의 산업생태계를 만들고 상생을 실천하는 상생경영, 국가의 미래먹거리 산업에 도전하여 국가/사회에 기여하고 기업의 성장을 도모하는 창조경영을 통해 체계적으로 CSV를 실천하고자 그룹 창립 60주년을 맞는 2013년에 CSV 경영

을 선포했다.

그룹 내 CSV를 조율하는 조직인 CSV경영실은 사업보국이라는 창립이념과 창조경영, 상생경영, 나눔경영이라는 철학이 각 사의 사업에 반영될 수 있도록 CSV 전략체계를 개발하여 이를 각 계열사와 조율하고 있다. 그룹 CSV경영실은 각 계열사의 CSV 연관 부서와의 협력을 중요시하고 있으며, 부서간 유기적인 연계를 통해 정부의 지원이 미치지 못하는 부분에 대해 단순한 도움을 주는 것에서 나아가 지속 가능한 새로운 CSV경영 시스템을 만들고 사회적 가치를 공감하고 함께 참여하는 다양한 시도를 하고 있다. CSV경영실은 효율적인 활동을 위해 그룹 내에 CSV경영위원회를 발족하였는데, 여기에서 그룹 최고경영자(CEO)와 지주사 주요 임원 그리고 계열사 CEO들이 참석해 그 간의 성과를 평가하고 주요한 의사결정을 내린다. 또한 CSV경영실은 활동의 전문성을 강화하기 위해 다시 학계 등 관련 분야 의



* 자료 : CJ제일제당 2015 지속가능경영보고서

〈그림 1〉 CJ그룹의 CSV 추진 방향

부 전문가 13인으로 구성된 CSV경영 자문위원회를 구성하여 CSV경영실의 전략체제와 각 사 사회공헌 활동에 관한 평가와 피드백을 받고 있으며 2014년부터는 CSV 관련 지표를 개발해 계열사 CEO의 실적 평가에 직접 반영하고 있다.

그에 따라 CJ그룹의 CSV는 사업 영역에 따라 다양한 방향으로 기획되고 진행되고 있는데, 각 계열사는 공통적으로 다음의 4단계를 모두 고려하고 있다. (1) 사회적/환경적 가치를 기본으로 추구하며, (2) 실제 사업과의 연계성을 고려한 사업전략으로 검토하고, (3) 관련 보유역량을 갖추고 있는지 검토한 후, (4) 사회적 가치창출을 중심으로 사업적 영향력을 예측해 기획하고 그에 맞춰 실행하게 된다.

이와 같이 CJ그룹의 CSV경영실은 계열사와 협력해 그룹차원의 중장기 경영전략을 토대로 한 CSV 경영전략을 수립하고 있다. CSV경영실 초기 활동은 사업검토 및 평가 시 CSV 경영 요소를 반영하는 등 기업의 경영활동 자체에 CSV를 내재화하는 데 집중했고, 이 후 전사적 CSV경영에 대한 공감대 형성을 위한 노력과 각 사 중심의 특성에 맞춘 CSV 심화 교육도 진행하고 있으며, 임직원이 자발적으로 참여하는 CSV 혁신 아이디어 발굴모임인 ‘CSV 이노베이션 랩’을 운영하는 등 CSV와 개별 사업 간 연계성을 강화하기 위해 노력하고 있다.

그 결과 CJ그룹에서 전개되는 CSV 사업은 계열사별로 차별화 되어 짜임새 있게 기획되고 있다. CJ 그룹 내 모든 계열사들은 회사의 전문성을 활용해

사회공헌활동의 효율성과 효과성을 높이거나 다양한 구성원과의 협력을 통해 선순환 생태계를 조성하여 궁극적으로 회사 경쟁력을 높이고자 노력하고 있다. 즉, CJ그룹은 공유가치창출이라는 새로운 개념을 적극적으로 도입해 사회적 가치향상을 통해 회사의 경제적 성과를 높일 수 있는 사업을 개발하기 시작하였고 이를 통해 “더 좋은 세상(A Better World)”을 구현해야 한다는 기업의 의지를 공고히 한 것이다.

III. CJ그룹의 사회공헌 및 CSV활동 사례

CJ그룹은 창업이념을 기반으로, 기업의 핵심역량을 활용하여 새로운 사회적 가치를 창출함과 동시에 사회와 기업이 같이 성장하는 것을 목표로 하고 있다. 진정성을 기반으로 한 CJ그룹의 대표 사회공헌 활동 및 기업의 핵심역량을 활용한 CSV활동의 사례를 소개하고자 한다.

3.1 대표 사회공헌 활동: CJ나눔재단 / CJ문화재단

CJ그룹은 사업보국과 인재제일이라는 창업이념에 따라, 2005년 시작된 CJ나눔재단과 CJ도너스캠프와 2006년 설립된 CJ문화재단을 중심으로 사회공헌활동을 추진하고 있다. CJ도너스캠프 “교육의 기회가 적어 가난이 대물림이 되어서는 안 된다”는 이



* 자료 : CJ도너스캠프

〈그림 2〉 CJ도너스캠프 추진 현황

재현 회장의 나눔 철학을 바탕으로 청소년들의 꿈을 키워주는 것을 목표로 CJ나눔재단의 ‘CJ도너스캠프’가 운영되고 있으며, 다양한 대중문화 분야의 문화 인재를 육성을 위하여 CJ문화재단을 설립하여 건강한 문화 산업 생태계를 조성하는데 기여하고 있다.

3.1.1 CJ나눔재단의 ‘CJ도너스캠프’

‘CJ도너스캠프’ 설립 후 초기 4년간은 기반구축을 위해 ‘교육 기부’라는 개념을 확립하는데 집중했다. 개념이 확립된 2010년부터는 청소년 진로탐색에 집중한 ‘꿈키움캠프’ 등의 대표사업이 도입되었다. 그 후 현재까지 나눔의 선순환을 구축하고 아동이 꿈을 키울 수 있도록 고도화하고 있다. 현재 10년이 넘게 운영된 ‘CJ도너스캠프’는 4,300여곳의 공부방과 32만명의 기부자가 함께해 47만명의 아동 및 청소년에게 동등한 배움의 기회를 제공하고 꿈을 키우도록 했다.

‘CJ도너스캠프’는 “사람을 키우고 나라를 키운다”는 슬로건을 바탕으로 아동과 청소년의 꿈키움 위한 사업으로 다음의 3가지 사업을 추진하고 있다.

1) 공부방 교육 지원사업

공부방 지원사업은 모든 아이가 동등한 출발선에서 시작할 기회를 주는 문화를 만들기 위해 시작되었다. 처음에는 공부방을 통해 학습능력을 키워줄 목적으로 시작했으나, 학습능력 향상과 함께 문화 및 예술 교육으로 감성까지 키워주는 다차원의 지원 사업으로 발전했다.

별도의 지원을 필요로 하는 지원사업의 경우 ‘공부방’ 담당자가 CJ도너스캠프 사이트에 교육 제안서를 올리면 기부자가 직접 선택해 후원하고 나눔재단이 매칭펀드(기부 금액에 상응하는 동일한 금액을 지원)로 지원해 현장 맞춤형 교육이 이뤄질 수 있도록 했다. 2005년 교육제안서 수 101건의 교육프로그램을 시작으로 2015년에는 100배가 넘는 10,811건의



* 자료 : CJ도너스캠프

〈그림 3〉 CJ도너스캠프 프로세스

교육프로그램을 지원하였다.

2) 문화 창작 교육 사업(꿈키움 창의학교)

‘꿈키움 교육’은 2010년 시작된 CJ그룹의 대표 사회공헌 프로그램 중 하나다. 문화예술을 활용해 진로 인성교육으로 아이들에게 건강한 꿈의 가치관을 선물하는데 목적이 있으며, 2013년부터 음악/뮤지컬/요리/패션/영화 등 총 5개 분야의 ‘꿈키움 창의학교’를 통해 구체화됐다. ‘꿈키움 창의학교’는 청소년들의 ‘건강한 성장’을 돕는데 주안점을 두고 유관 전공분야의 대학생 및 CJ임직원, 외부 전문가들로부터 멘토링을 받을 수 있는 프로그램으로 단순 직업교육이 아닌 청소년들의 성장에 집중하고 있다. 특히 문화산업 현장에서 진행되는 ‘꿈키움 창의학교’의 특강은 창의적 문화산업이 갖는 가치와 의미를 알고 문화산업을 지지하는 다양한 직업들을 현장에서 청소년들이 직접 듣고 보고 느낄 수 있게 한다. 청소년들이 가장 관심을 가지는 요리, 음악, 공연, 방송쇼핑 분야에서 전문가로 활동하고 있는 CJ푸드빌, CJ E&M, CJ오쇼핑 임직원과 대학 교수진 26명이 전문가 멘토로 참여해 ‘꿈키움 창의학교’를 만들었다. 멘토들은 청소년들이 스스로 꿈을 설계하고 사회와 소통하는 방법을 가르치고 있으며 많은 기업에서 ‘꿈키움 창의학교’를 사회공헌사업의 대표적 모델로 평가하고 있다.

3) 나눔 문화 확산 사업

CJ도너스캠프는 일반 대중들이 쉽게 나눔에 참여할 수 있는 문화를 만들기 위해 CJ그룹 내 계열사들과 협업하고 있다. CJ E&M의 방송, CJ푸드빌의 다양한 외식/베이커리 브랜드, CJ올리브네트웍스의 올리브영의 매장 등과 연계하여 다양한 캠페인을 기획하는 등 생활 접점에서 나눔에 참여할 수 있는 문화를 만들며, 나눔문화를 확산하고자 노력하고 있다. 대표적으로는 CJ E&M 방송프로그램인 ‘슈퍼스타K’의 문자투표 수익금 전액을 아이들의 꿈키움을 위해 사용하였고, CJ푸드빌의 ‘착한빵 나눔 Day’를 통해 고객들이 공부방 아이들에게 간식(빵)을 선물할 수 있는 기회를 마련하고 있다.

3.1.2 CJ문화재단

CJ문화재단은 음악, 공연, 스토리텔러 부문의 신인 창작자 지원프로그램을 통해 문화 생태계의 다양성 확보에 기여하고 공연지원 오프라인 플랫폼인 CJ문화재단 아지트(azit)를 통해 신인 창작자들의 자유로운 창작과 관객과 소통하는 공연을 지원하고 있다.

1) 음악부문 지원 프로그램(튠업)

튠업(Tune Up)은 공모를 통해 선정된 다양한 장르의 신인 뮤지션들에게 음반 및 공연 제작, 홍보마케팅, 다양한 국내외 공연기회 제공 등 뮤지션의 창



〈그림 4〉 꿈키움 창의학교 프로세스

작활동과 음악적 성장에 필요한 부분을 체계적으로 지원하고 있다. 2015년에는 16기 4팀이 선정되어 2010년부터 총 31팀이 튜업을 통한 음악활동 지원을 받았으며, 특히 2015년에는 ‘홍대라이브클럽데이’ 참여, 튜업 뮤지션의 뜻을 모은 ‘들국화 30주년 기념 앨범’을 발매하고, ‘벨리룩페스티벌’, ‘서울국제뮤직페어’에 튜업스테이지를 개설하는 등 지원 영역을 점차 확대하고 있다.

2) 공연부문 지원 프로그램(크리에이티브마인즈)

2010년 시작된 크리에이티브마인즈(Creative Minds)는 뮤지컬, 연극부문 신인 창작자의 신작을 발굴하고, 개발을 지원하는 인큐베이팅 프로그램으로, 뮤지컬 부문은 지난 5년간 총 72명의 신인 창작자를 발굴, 이들의 34개 작품에 대하여 작품개발과 리딩(Reading) 공연을 지원하였고, 이를 통해 10개의 작품이 투자 유치되어 상업 공연화하는 성과를 창출하였다. 연극부문은 총 11명의 신인 창작자를 발굴하고, 전문 멘토링과 관객 리뷰를 통해 11개 상업 공연을 제작 지원하였다. 특히, 크리에이티브마인즈

를 통해 발굴된 창작 뮤지컬 중 <여신님이 보고 계셔>와 <풍월주>는 국내에서 지속 재공연되었을 뿐만 아니라, 일본 무대까지 진출하는 성과를 거두었다.

3) 스토리텔러부문 지원프로그램(프로젝트S)

프로젝트S는 한국 영화 산업의 지속적인 발전을 위해 필요한 시나리오 작가를 발굴, 지원하는 프로그램으로 신인작가가 상업영화의 전문 시나리오 작가로 성장할 수 있도록 한다.

프로젝트 S는 타 기업 및 재단에서 지원하는 영화 창작자 지원 프로그램과는 달리, 신인작가의 시나리오 완성 전단계(일명 트리트먼트 단계)에서 작품을 선정하여, 현업 프로듀서 등의 전문가의 집중적인 멘토링과 영화전문가의 단계별 모니터링을 통해 보다 완성도 있는 영화 시나리오로 재탄생 되도록 돕는다. 이렇게 탄생된 시나리오는 이후 CJ문화재단이 투자 배급사와 만날 수 있도록 별도 준비한 피칭대회(S-PITCH)를 통해 업계에 소개되고, 나아가 해외 시장 진출이 필요할 경우에는 번역 지원, 해외 피칭 지원 등 다양한 후속 지원을 받게된다. 2015년



* 자료 : CJ문화재단

<그림 5> 문화재단 사업진행 프로세스

에는 총 612편이 공모전에 참여한 가운데 총 10편을 선정하여 지원했으며, 2010년 이후 선정된 59개의 작품 중 14개 작품이 영화사와 계약되었고, 이중 2개 작품이 실제 투자·제작되어 영화관에서 직접 상영되는 성과를 거두었다.

3.2 계열사 별 CSV 활동

3.2.1 CJ제일제당(상생, 지속가능한 환경, 건강과 웰빙)

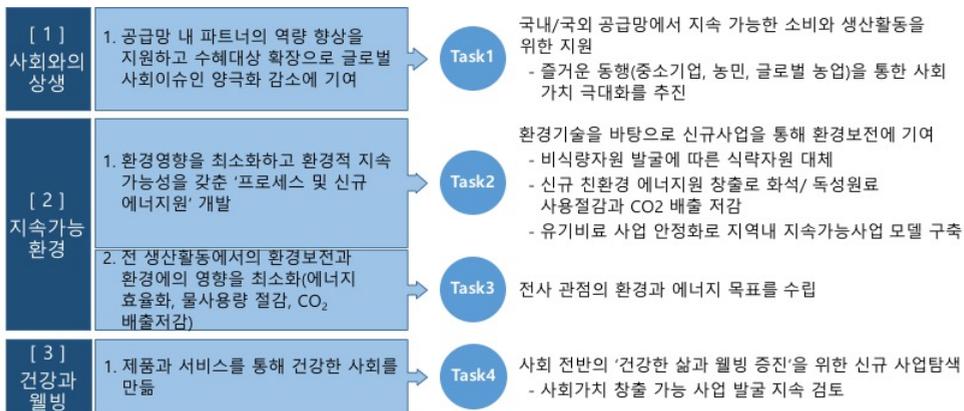
CJ제일제당은 그룹내 계열사 중 가장 적극적이고 선도적으로 CSV를 실천하고 있는데, 회사의 핵심역량인 R&D를 바탕으로 경제적 이익 창출은 물론 '사회와의 상생', '지속가능 환경' 및 '건강과 웰빙' 등의 사회적 가치를 동시에 고려하여 중·장기적 관점에서 사회적 이익을 도모하고 CJ제일제당만의 차별화된 공유가치를 창출해 나가고 있다.

CJ제일제당은 별도의 그룹차원의 미션과 전략을 토대로 하면서도 회사의 전문성을 활용하여 효율적이고 효과적인 공유가치 사업을 계획하고 실행하고 있다. 특히 다음과 같이 사회적 영향력과 실행 가능

성을 종합적으로 고려하여 사업별 우선순위를 선정하고, 이를 실행에 옮기는 프로세스를 구체화하고 있다.

1) '즐거운동행'

현대의 기업들은 다양한 협력사와의 관계를 단순한 하청관계가 아닌 파트너로 활용해 바람직한 상생협력 관계를 구축하고 이를 통해 원가 및 품질의 경쟁우위를 강화할 필요가 있다. CSV 활동효과를 보기 위해 다양한 기관들과 협력관계를 구축해 제품이나 서비스의 완성도를 제고해야 한다(Porter & Kramer 2006). CJ제일제당은 오래전부터 협력사와의 상생관계를 지속적으로 강조해왔다. 이와 함께 혁신과 지속성을 지탱하는 핵심역량인 R&D를 중심으로 '사회와의 상생', '지속가능 환경' 그리고 '건강과 웰빙' 등의 사회적 가치를 고려하여 차별화된 핵심공유가치를 도출하였다. CJ제일제당의 대표적 CSV 사업으로 정착되고 있는 '즐거운동행'은 대표적 동반성장 프로그램으로 소비자에게는 더 나은 제품을 제공하고 중소기업에는 성장기회를 제공하고, 경쟁력 제고 등을 통한 매출 증대에 도움을 주기 위해 시작되었는데, 이 프로젝트가 추진된 과정은 <그림 7>에



* 자료 : CJ제일제당 2015 지속가능경영보고서

<그림 6> CJ제일제당 CSV 추진 프로세스

도입(11년말)	정체(13년)	기반구축(14년)	성과창출(15년)
<p>상생/동반성장 등 사회적 이슈를 CSV 사업의 기회로 활용, 즐거운 동행 브랜드 제품출시</p> <p>-상생제품 - 우수 향토제품 (두부, 장류, 김치) -국민제품 - 서민식품 (콩나물, 단무지, 국수 등)</p>	<p>즐거운 동행 브랜드-매출 확대 부진</p> <p>-상생제품 - 품질 이슈, 업체 영세로 개선미비 등 -국민제품 - 가격 인하 및 판촉자제로 성과 부진</p>	<p>제일제당 CSV 체계화 및 성장기반 구축</p> <p>-거버넌스 체계구축 - CSV 커미티 정례화(월1회) -종자 개발로 농업 CSV모델 설립기반 마련</p>	<p>즐거운 동행 성과창출</p> <p>-사회적 가치 인증 - 동반성장지수 2년 연속 '우수' -중소기업 CSV 밀당의 고수 성공 (15년 매출 90억 원 예상) -농업 CSV모델, CJ브리딩 설립 및 종자사업 개시</p>

* 자료 : CJ제일제당 2015 지속가능경영보고서

〈그림 7〉 CJ제일제당 ‘즐거운동행’ 추진 경과

요약되어 있다.

2011년부터 시작된 ‘즐거운동행’의 목적은 CJ제일제당이 보유한 생산관련 핵심역량을 적극적으로 활용하여 중소기업에 지원해 바람직한 식품원료 수급을 위한 산업 생태계를 조성하는데 있다. 이를 통해 CJ제일제당은 양질의 다양한 제품을 확보함으로써 회사 경쟁력이 강화될 수 있을 것으로 기대하고 있다. 중소기업과 함께하는 ‘즐거운동행’의 사업모델은 CJ제일제당의 중소기업의 제품 판촉과 판매의 기회를 주는 동시에 CJ제일제당의 제품 포트폴리오를 강화하는 상생모델로 인정받아 2016년 식품업종에선 유일한 동반성장지수 최우수 등급을 획득하고 2015년 11월 기준으로 600억원의 매출을 기록한 바 있는데, 이와 관련된 대표적인 사례를 소개하면 다음과 같다.

떡류 전문기업인 ‘미정’에서 생산되는 ‘밀당의 고수’ 떡볶이 제품은 CJ제일제당이 보유하고 있는 다양한

인프라 지원을 통해 중소기업의 경쟁력과 부가가치를 끌어올린 대표적인 사례다.

CJ제일제당은 신규설비 도입 등에 필요한 자금 약 21억 원을 지원하고, 미생물 관리 전담 인력을 상주시켜 떡 성형시간을 36시간에서 24분으로 줄이는 혁신적인 성과를 거뒀다. 또한 협력사 브랜드를 공동으로 제품에 삽입하고, ‘밀당의 고수’ 콘텐츠를 개발하여 협력사에서 사용할 수 있도록 해 2015년 약 80억 원의 매출 성과를 이끌어 냈다. 전통식품업체의 제품력에 CJ제일제당의 마케팅적 노하우를 더해 시너지 효과를 창출한 ‘즐거운동행’은 ‘밀당의 고수’ 이외에도 갓김치, 고추장, 떡류, 면류 등 다양한 카테고리의 제품에 적용되고 있다.

2) 농가와의 상생협력

CJ제일제당은 농가에 새로운 종자를 개발, 보급하고, 재배기술 및 경작방법 지도를 통해 차별화된

	<p>CSV 사업 모델 구조</p>	<p>제일제당 핵심역량</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 마케팅력(브랜드, 제품 콘셉트 개발, 디자인) 2. 영업력(유통, 할인점 교섭력) 3. 유통망 R&D 개발 역량(소스 개발 및 떡 개발) 	<p>미정 핵심역량</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 떡·소스 생산 노하우 2. 제조생산설비 보유
	<p>출시 성과</p>	<p>- 매출 : 2014년 11월 출시 / 2015년 연간 매출 90억 원 계획 - 시장점유율 : 2014년 9% / 2015년 33% 계획</p>	
	<p>출시 성과</p>	<p>- 국내 대형제품으로 육성, Global 시장 진출(유통기한연장 관련 R&D 기술지원)</p>	

〈그림 8〉 밀당의 고수 사례 분석

경쟁력을 확보할 수 있도록 지원하고 있다. 농가는 생산성 향상, 재배비용 절감 등으로 소득을 늘릴 수 있고, 회사는 우수한 품질의 원료를 안전하게 안정적으로 확보하여 소비자들에게 양질의 제품을 제공할 수 있는 여건을 확보하고 있다.

CJ제일제당은 기초작물 뿐만 아니라 글로벌 시장까지 확대할 수 있는 미래성장이 유망한 종자를 개발하고, 그 중 생산성이 우수한 종자를 농가에 보급하는 것을 목표로 한다. 특히 안정적인 성과가 검증된 종자에 대해 계약재배를 진행하고, 이를 통해 생산된 농산물을 상품화하는데, 'CJ 행복한 1호' 콩은 다수확 및 기계 수확이 가능한 우수 종자로서 생산비 절감을 통해 농가 소득 증가에 기여하였다는 평가를 받고 있다.

특히 CJ제일제당 제품의 주요한 원료 중 하나인 고추의 경우에는 원료 생산비 절감 및 일시 수확이 가능한 신재배법 구축 테스트를 진행하여 농가 소득 증대에 실질적인 도움을 주었다. 더불어 농민과 육종가 등을 주주로 모집, 2015년 CJ브리딩㈜를 설립하여 진정성 있는 나눔을 실천하고 있으며 기업, 학계, 농민과의 협업을 통해 지속적으로 부가가치를 창출하는 상생모델로 자리매김하고 있다.

해외에서도 농가 상생협력 추진 활동이 활발한데, CJ제일제당과 협력관계가 높은 베트남을 중심으로 활발하게 이뤄지고 있다. 농산물 생산량에 비해 농업 기술 수준이 낮고, 인프라 및 가공시설 등에서 경쟁력이 떨어져 농민 소득이 낮은 베트남 농촌 지역의 이슈를 고려하여 주요 이해관계자인 KOICA·영남대·K-WATER와 협력해 CSV 활동을 전개하고 있다. CJ제일제당은 2014년부터 R&D과정을 거쳐 베트남 다투언성에 적합한 고추종자를 선별하고, 지역 내 마을 주민의 소득향상, 농촌 마을 자생력 강화를 목표로 '베트남 농촌 가치 사슬 강화를 위한 글로벌 CSV사업'을 진행하고 있다.

2016년 미국 경제지 포춘은 CJ제일제당이 농업

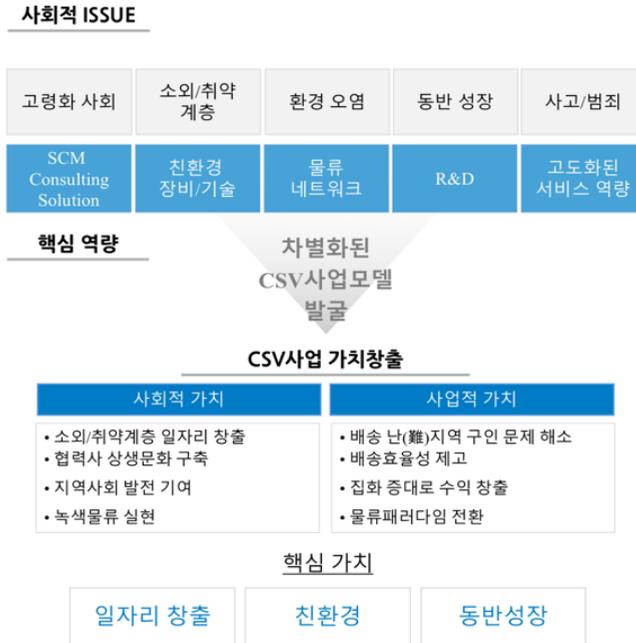
기술 보급과 함께 농민이 자발적으로 새마을운동 조직을 구축하도록 지원한 것을 혁신적인 공유가치창출(CSV) 모델로 평가했다. 이렇듯 단순히 사회공헌 활동 및 기부의 차원에서 그치는 것이 아닌 실질적인 상생의 기회를 통해 기업과 지역사회 간의 공유가치를 창출하고 미래지향적인 농촌 공동체 문화 정착에 기여한 CJ그룹의 노력이 인정받은 것이다.

3.2.2 CJ대한통운의 실버택배(공유가치 창출형)

CJ대한통운은 회사 사업과 밀접한 관련이 있는 CSV 사업 프로젝트를 개발하여 공유가치창출의 모범적인 사례를 만들었다. CJ대한통운은 SCM Consulting Solution, 친환경 장비/기술, 물류 네트워크, R&D, 고도화된 서비스를 5가지 핵심역량으로 역량으로 규정하고, 이를 활용해 사업을 전개하는 과정에서 실버층을 영입하는 모델을 모색하게 되었다.

대한통운은 고령화 사회가 갖는 문제점을 오히려 사업 효율성을 제고하는 기회로 활용한 것이다. 실버택배의 핵심은 회사의 운송과정에 은퇴한 고령자를 채용했다. 이 모델이 가져다주는 사회적 가치에는 소외/취약계층의 일자리 창출, 협력사 상생문화 구축, 지역사회 발전 기여, 녹색물류의 구현 등이 있다. CJ대한통운은 실버택배를 운영함으로써 배송난 지역 구인문제 해소, 배송효율성 제고, 집화 증대를 통한 수익 창출, 물류 패러다임 전환 등과 같은 회사의 경제적 성과도 내고 있어 공유가치창출의 모범적인 사례로 평가되고 있다.

CJ대한통운은 실버택배를 일시적인 사업이 아닌 회사의 시스템으로 정착시키기 위해 전략지원실(CSV 경영팀), 경영지원실(경영관리담당), 택배 운영담당 등에 14명의 전담인력을 배치하고 기획, 실행, 홍보까지 전반적인 CSV 프로세스를 실행하고 있다. 그 결과 도출된 실버택배 시스템을 요약하면, ①보건복지부(한국노인인력개발원)가 제공한 예산과 협력유



* 자료 : CJ대한통운

〈그림 9〉 CJ대한통운 CSV정책

도를 바탕으로, ②지자체가 제공한 근린 거점을 배송거점으로 활용해, ③노인관련 단체에서 채용해 준 시니어 택배배송 인력이, ④택배사가 제공한 친환경 배송장비를 활용해 택배사가 할당할 배송 물량을 소화하는 것이다.

실버택배의 실제 사업모델은 시니어, 배송거점, 친환경 배송장비 총 3가지의 축으로 이뤄져있다. 전체 택배 가치사슬 중 기존 배송 프로세스인 「지역별 Sub 터미널 → 고객 배송」의 구조를 「지역별 Sub 터미널 상품분류 → 배송 거점 운송 → 고객 배송」 과정으로 변형시킴으로써 근무시간을 평균 6시간에서 4시간으로 단축시키고, 배송 및 집화 업무로 범위를 축소하는 등 시니어 맞춤형 일자리를 만들어냈다(전병준 2015). 이를 통해 시니어들의 체력적 부담이 크게 낮아졌을 뿐 아니라, 기존 택배기사 1명의 배송물량을 4~5명의 시니어가 나누어 배송하게

됨으로써 고객 대면시간이 증가하는 과정에서 고객 서비스 향상 효과도 가져오고 있다.

노인 일자리 문제 해결에 관심이 높아지는 추세에서 실버택배는 기업의 나눔정신의 실천을 통한 건강한 물류 생태계 조성 및 사회문제 해결에 기여하고 있다. 이를 보다 구체적으로 설명하면, ① 참여 계층을 시니어로 다양화하여 일자리가 창출되고 ② 친환경 배송장비를 도입하여 택배차량 탄소배출을 절감하고 ③ 거점 지역의 기업들과 협력체계를 구축해 지역경제를 활성화시키는 성과를 거두고 있다. 또한, 회사는 운송과정에 지역 실버층을 확보함으로써 운영효율성을 증대하고 서비스 수준을 높일 수 있게 되었다. 예를 들어, 아파트의 경우 제품의 배달과정에서 최종 고객에게 전달하는 것이 쉽지 않은 여건인데 해당 아파트에 거주하고 있는 실버 택배기사가 배달의 완성도를 높여주고 있다.



〈그림 10〉 실버택배 사업모델

현재 실버택배 사업 모델은 예를 들어 실버택배는 물류 연계형과 거점 기반형 사업으로 세분화되어 진화하고 있다. 물류 연계형 사업은 택배물류만 전담하는 실버택배에서 한걸음 나아가 전통시장 물류를 적극 지원할 수 있는 지원사업과 마트 근거리 배송까지 지원하는 방향으로 진화하고 있는 것이다.

이러한 실버택배 사업모델은 지속가능성이 매우 높은 것으로 평가되고 있다. 왜냐하면 초기 투자비용은 있지만, 사업모델이 완성되면 실버기사에게 지급되는 인건비는 이들이 배달하는 배송비에서 충당될 수 있어 추가적인 비용이 많지 않기 때문이다. 즉 창출한 이윤에서 사업에 필요한 예산을 배정하는 것이 아닌 사업이 전개되는 과정에서 오히려 수익이 창출될 수 있는 결과를 기대할 수 있게 된 것이다.

3.2.3 CJ CGV(영화산업 진흥을 위한 생태계 조성)

CJ CGV는 다양한 문화 경험과 멀티플렉스 영화

관의 만남이라는 ‘컬처플렉스’ 브랜드에 어울리는 ‘나눔의 영화관’이라는 대표적 사회공헌브랜드 이미지를 구축하고 있다. 청소년대상 영화창작 교육 프로그램 ‘토토의작업실’, 전국의 문화소외계층 아이들이 최신영화를 관람할 수 있도록 지원하는 ‘객석나눔’, 시청각 장애인도 영화관에서 한국영화를 즐길 수 있도록 영화 관람환경을 개선한 ‘장애인 영화관람데이’ 등이 활발하게 전개되고 있다. 이러한 활동들은 회사가 소유하고 있는 전문성과 시설을 적극적으로 활용하고 있다는 측면에서 이에 충당되는 비용을 최소화하면서도 다양한 계층의 삶의 질 향상 또는 능력 제고에 기여하고 있는데, 이는 빌 게이츠가 제시한 창조적 자본주의를 실천에 옮기는 좋은 예라 하겠다 (Kinsley 2008).

특히 최근에는 중국, 베트남, 인도네시아에서도 ‘토토의작업실’을 진행하고 있으며, 중국 농민공 자녀들이 꿈과 희망을 펼칠 수 있도록 교내 문화예술 교육시설과 강사를 지원하는 ‘CJ CGV중국화해기

금' 등 글로벌 사회공헌 및 CSV 활동으로 영역을 넓히고 있다. 이와 아울러 국내 다양성 영화의 저변 확대와 육성에 큰 역할을 하고 있는 '아트하우스' 관련 사업에도 큰 투자를 하고 있어 영화 그 이상의 감동을 이어가는 주요한 사례로 자리잡고 있다.

1) 토토의작업실

CJ CGV는 2008년부터 영화창작교육 프로그램인 '토토의작업실'을 운영하고 있다. '토토의작업실'은 중고등학생들이 짧은 영화를 직접 만들어볼 수 있게 한 프로그램이다. 2008년~2013년에는 문화소외지역, 저소득층 아동, 다문화 아동들을 위한 영화창작 프로그램으로 진행했으며, 2014년 이후는 교육부의 자유학기제에 발맞춰 극장에서 배우는 진로체험 활동으로 진행하고 있다.

참여한 중학생들은 당일 아침 CGV극장에 방문해 4DX, SCREENX 등의 특화관과 영사실 등 주요 시설을 탐방하면서 직무들을 소개받고 멘토들과 함께 영화의 기획에서부터 시나리오 작업, 연기, 촬영, 편집까지 모두 경험해 볼 수 있다.

토토의작업실은 한국뿐 아니라 CJ CGV가 진출해 있는 중국, 베트남, 인도네시아 등 해외 국가에서도 개최된다. 해외에서는 7일~10일 간 영화 제작 전 단계에 대한 교육을 받고, 그 과정에서 제작된 영화는 현지 CJ CGV 영화관에서 상영되게 되면서 지역사회의 큰 호응을 얻고 있다.

2) CGV아트하우스

최근 한국 영화업계에서 다수 영화가 천만관객을

넘은 바 있고 한해 관객이 2억명을 돌파한지 수년이 지났지만, 영화제작의 양극화 현상은 한국영화계 발전의 걸림돌로 언급되고 있다(영화진흥위원회 2015년 발표). CJ그룹이 문화사업을 하고 있고, 문화가 융성하기 위해서는 다양한 작품이 개발될 수 있는 여건이 필요하다. CJ CGV는 '작지만 좋은 영화'에 대한 관객의 다양한 취향을 반영할 수 있는 극장환경을 만들기 위해 2004년 멀티플렉스 최초 독립예술 영화 전용관인 '무비플라주'를 오픈하였다. CJ CGV는 'CGV아트하우스'로 이름을 변경하고 국내외 다양한 영화 제작을 활성화를 위해 전국 17개 극장에서 22개 스크린을 운영 중이며, 해당 스크린에서는 국내외 대형 영화에 밀려 상영 기회를 갖지 못한 영화들을 주로 상영하고 있다. 2015년에는 베트남과 인도네시아에도 'CGV아트하우스'를 개관하여 현지 영화산업 발전에 기여함으로써 해외에서도 문화산업 생태계 구축을 위해 노력하고 있다.

초기 무비플라주 상영관 운영이 관객들의 주목을 끌지 못하자 'CGV아트하우스'는 영화 상영 후 감독, 배우, 평론가, 전문가와 관객이 함께하는 대담 프로그램 '시네마 톡', 전국 주요 극장을 네트워크로 연결시켜 스타 평론가의 영화해설을 생중계하는 '라이브 톡', 신진 영화평론가의 영화해설 프로그램 '큐레이터', 매월 1회 일반 상영관에서 아트하우스 영화를 확대 상영하는 'CGV아트하우스 데이' 등 입체적인 대중화 시도를 통해 다양한 영화를 보다 쉽게 접할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 'CGV아트하우스'는 ①장기적으로 시장을 키우고, ②상업적 가능성이 떨어지는 영화도 최대한의 관객접점을 창출하고, ③크



* 자료 : CJ CGV

〈그림 11〉 토토의작업실

리에이터들의 다양한 창작욕구를 지원하기 위해 한국 다양성 및 독립 영화 투자 및 배급 지원 사업까지 진출하고 있는데, 이러한 전반적인 발전 전략은 <그림 12>에 정리되어 있다.

3.2.4 CJ E&M(창작자 중심의 문화생태계 조성)

CJ E&M은 No.1 종합콘텐츠 기업으로서, 지난 20여 년 가까이 방송, 영화, 음악, 공연 산업에 아낌없는 노력과 투자를 지속해 왔다. CJ E&M은 창작자 중심의 건전한 문화산업 생태계를 조성하고자 노력하고 있으며, 이는 콘텐츠 경쟁력 강화를 통한 문화 확산으로 이어진다. CJ E&M은 재능 있는 1인 창작자를 발굴하여 콘텐츠 제작부터 사업화까지 지원하는 'DIA TV'를 통해 문화 콘텐츠 기업이라는 사업의 특성을 살려 문화산업의 성장을 견인하는 인재를 지원하고 콘텐츠를 공동으로 제작함으로써 문화 생태계에 기여하고 있다. '크리에이터 그룹'이라는 브랜드로 2013년 7월 최초로 MCN(Multi-Channel Networks) 사업을 시작해 게임·음악·뷰티 등 다

양한 분야에서 창작자들을 지원해 왔으며, 이를 한 단계 업그레이드 하여 2015년 5월 'DIA TV(Digital Influencer&Artist TV)'를 선보였다.

DIA TV는 재능 있는 개인 영상 제작자들을 '창작자(Creator)'에서 '영향력 행사자(Influencer)'로 육성한다는 의미를 담고 있으며, 1인 콘텐츠 창작자들의 영상물을 모아 대중이 보다 쉽게 접할 수 있도록 광고와 마케팅을 지원하고 규모를 키워 수익을 창출하는 형태로 운영된다. CJ E&M은 DIA TV를 통해 신사업모델을 발굴하고 플랫폼 확대와 글로벌 진출 등을 추진하며, 2017년까지 2,000팀 가량의 디지털 콘텐츠 창작 인재를 육성할 계획이다.

특히 2016년에는 한국콘텐츠진흥원과 DIA Festival을 공동 주최하여 1인 창작자의 영향력을 오프라인에서 직접 경험할 수 있는 기회를 위해 라이브방송과 공연뿐 아니라, 트렌디한 카메라APP, VR체험, 홀로그램 사진체험 등 다양한 체험시설을 마련하였다. 국내 최초 MCN 페스티벌인 다이나 페스티벌은 MCN 산업화를 구축하는데 있어서 새로운 전환점을 제시할 것이다.

문제인식 *외형위주의 성장으로 획일화 경향을 보이고 있는 한국영화 시장의 지속 가능성을 위해서 작품성 높고 다양한 영화의 전문 라인업 필요*

개념정의

한국형 Specialty Division

1. 시장에 영합하지 않고, 장기적으로 시장을 키우려는 접근
2. 상업적 가능성이 떨어지는 영화도 최대한의 관객접점 창출
3. 크리에이터들의 다양한 창작욕구 지원

Contents

저예산 한국영화 (다양한 저예산 영화투자, 마케팅, 배급)	중예산 한국영화 (상업영화의 미니멈 사이즈로 새롭고 도전적인 작품에 투자, 마케팅, 배급)
-------------------------------------	---

기준가치

새로움 Originality가 빛나는	도전 과감한	가치 영화적 성과에 도달하는	개성 동시대의 흐름을 포착하는
-------------------------	-----------	--------------------	---------------------

* 자료 : CJ CGV

<그림 12> 아트하우스의 발전 전략



〈그림 13〉 CJ DIA 페스티벌

3.2.5 CJ헬로비전(소외계층의 격차해소)

CJ헬로비전은 방송통신 사업역량을 기반으로 소외계층의 미디어 접근권 확대 사업인 시각장애인 TV서비스 ‘이어드림’, 방송통신 기술을 활용해 사회문제 해결에 기여하는 사업인 독거노인 고독사 예방 서비스 ‘헬로안부알리미’, 지역 미디어 생태계 활성화를 위한 지역민 미디어교육 프로그램 ‘헬로, 우리 동네 tv교실’을 중심으로 진행하여 케이블 방송의 지역성(Locality)을 강화하고 있다.

1) 이어드림(Ear-Dream)

CJ헬로비전은 방송통신 기반의 상품 및 서비스를 통해 방송의 접근권을 확대하고, 문화격차 해소에 앞장서고자 노력하고 있다. TV 시청에 한계가 있는 시각장애인이 TV를 시청할 수 있는 환경을 제공해주는 고 있는 음성지원 서비스 ‘이어드림(Ear-Dream)’을 프로젝트를 성공적으로 정착시켰다.

‘이어드림’은 CJ헬로비전이 미국 컴캐스트보다 한 달 먼저 선보인 세계 첫 유료방송 음성 안내 서비스로 시각장애인연합회에 소속된 시각장애인 미디어 전문가를 개발에 참여시켜 약 1년간 서비스를 준비했다. ‘이어드림’은 시각 정보 중심 방송 서비스를 모



* 자료 : CJ헬로비전



〈그림 14〉 CJ헬로비전 ‘이어드림’

두 음성으로 변환해 안내하며, 채널 선택 / VoD 선택 및 구매 / 예약 녹화 등 다양한 스마트 방송 서비스를 음성안내를 받으며 시각장애인 시청자가 주위의 도움없이 스스로 이용할 수 있다. ‘이어드림’은 방송/영화 콘텐츠의 줄거리와 이미지(포스터) 중심의 유저 인터페이스(User Interface)를 시각장애인에게 익숙한 음성 안내로 바꿔, 시청 접근성을 높였다. CJ헬로비전은 2016년 상반기 현재 강원, 전남, 경북 권역 내에서 1,000여 가구를 ‘이어드림’ 가입자로 확보했으며, 그 만큼 미디어 소외계층에도 접근권이 확대되는 성과를 내고 있다.

CJ헬로비전은 ‘이어드림’ 서비스를 통해 발생한 수익 일부를 화면 해설방송 전문가 양성과 콘텐츠 제작 지원에 사용할 계획이며, 이외에도 지역자치단체와 협력해 저소득층과 중증장애인 가정에 디지털 방송 시청을 지원하고, 저소득층 청소년에게는 무료 인터넷 서비스를 제공하는 등 유형 및 무형적 시청

격차 해소를 위해 노력하고 있다.

2) 지역 이슈해결 및 공익기여

CJ헬로비전은 지역 방송사업자의 전문성을 활용해 지역사회의 문제를 해결하는 시스템도 구축하고 있다. CJ헬로비전은 이용자의 방송 시청 패턴을 분석해 이상 징후를 알려주는 착한 미디어 기술인 ‘헬로안부알리미’ 서비스를 통해 독신가구, 독거노인의 안전을 확인하여, 응급상황 발생 시 신속히 대처할 수 있는 서비스를 제공하고 있다.

3.2.6 CJ올리브네트웍스(지역특화상품 개발 및 글로벌화 지원)

CJ올리브네트웍스가 운영하는 헬스&뷰티 스토어 올리브영은 유통사업의 특성을 살려 매장에서 판매할 상품을 선정함에 있어 가능성 있는 지역특화상품



* 자료 : CJ올리브영



〈그림 15〉 올리브영의 ‘즐거운동행’: 리얼(REAL)

을 적극적으로 탐색하고 있다. 올리브영은 2015년 5월 산업통상자원부와 '지역특화상품 글로벌 명품화 지원 업무협약(MOU)'을 맺고, 유망한 지역특화상품을 선정하고 중소기업 및 농가와 협력 체계를 구축했다.

나아가 '지역특화상품 글로벌 명품화'라는 공동목표로 지역특화상품이 국내 대형 유통망을 확보하고 해외 수출을 위한 판매망을 확보할 수 있도록 지원하고 있다. 그 결과 올리브영은 한국지역특화산업협회(이하 RIS, Regional Innovation System)의 브랜드 '리얼(REAL)' 상품 14종 론칭했다. 리얼(REAL)은 '우리 지역 자원을 연구하는 사람들의 귀한 진심을 담은 상품'을 브랜드 콘셉트로 하며, 산업통상자원부와 RIS가 기술력을 인정한 지역 중소기업의 상품에만 부여되는 공동 브랜드다. '리얼' 상품은 2016년 6월부터 명동중앙점과 분당서현역점, 부산서면중앙점, 대구동성로점, 대전둔산점 등 전국 8개 주요 매장에서 부산광역시 소재 현대엔텍, 전라남도 소재 케이티에이치아시아, 경기도 소재 한솔생명과학등 3개 업체의 화장품 14종의 판매를 시작했다. 올리브영은 2016년 하반기부터 취급 매장을 확대하고 매장 내 '즐거운동행' 존을 별도로 마련해 적극적인 판촉에 나서고 있다. 이와 함께 온라인숍 판매도 추진하고 있다.

이러한 프로젝트는 지역 강소기업의 상품경쟁력을 제고하여 동반성장의 토대를 확보함과 동시에 올리브영 매장에서 판매되는 상품구색의 다양화와 차별화에 기여하고 있어 이 산업에서 모범적인 상생모델로 발전되고 있다.

3.2.7 CJ오쇼핑(지역특화상품 개발 및 글로벌화 지원)

홈쇼핑 업계의 선두주자로 자리잡고 있는 CJ오쇼핑도 CJ올리브영과 마찬가지로 유통기반 사업의 특성을 활용해 유망한 중소기업의 경쟁력 제고(건강한 중소기업 생태계 조성)에 기여함과 동시에 회사가 판매하는 제품의 다양화와 차별화를 강화시키는 두 마리 토끼를 잡기 위해 노력하고 있다.

CJ오쇼핑은 업계 최초로 2007년 8월부터 국내 농축산물 판매 활성화 지원을 위해 '판매수수료 없는' 무료 방송을 진행하고 있다. 농어촌 판로 지원을 위해 한국벤처농업대학과 손잡고 개발한 '1촌 1명품' 프로그램은 처음 방송을 한 지 9년만인 2016년 4월 기준 누적 1,000시간을 방송했으며, '대천 재래감'과 '완도 참전복', '거창 땅강아지사과' 등 현재까지 60여종의 농축수산물을 소개했다.

CJ오쇼핑은 '1촌 1명품'을 모티브로 2012



〈그림 16〉 CJ오쇼핑 '1사 1명품' 방송

년부터 '1사 1명품'이라는 중소기업 판로지원 프로그램을 개발하였다. 국내의 우수 중소기업의 제품을 역시 수수료를 받지 않고 판로를 지원해 주는 '1사 1명품'은 주 2회 방송되고 있고 현재까지 약 60여개 중소기업 상품을 판매했다. 2016년 4월 말 기준 '1촌 1명품'과 '1사 1명품'의 판매 실적을 합치면 약 390억원에 달하고 있고 있는데, CJ홈쇼핑은 '1사 1명품' 코너를 통해 경쟁력이 입증된 상품들을 T커머스 정규 방송에 편성함으로써 참여 중소기업들에 좀 더 넓은 기회를 제공하고 있다. 이러한 사업들의 사회적 가치와 성과가 인정되면서 2013년부터는 중기청, 동반성장위원회, 홈쇼핑 4개사가 중소기업 제품 홈쇼핑 판매지원 협약을 맺고 공동 진행하는 것으로 확대되기도 했다.

이와 함께 CJ오쇼핑은 2004년 중국 상하이 진출 이후부터 우수 중소기업 상품의 해외 진출을 지원했다. 현재는 전 세계 9개국 11개 지역에 구축된 글로벌 홈쇼핑 네트워크를 활용, 국내 중소기업들의 해외시장 진출을 돕고 있다. 특히 2014년부터는 홈쇼핑 업계 처음으로 해외 시장에 대한 정보를 중소기업들에게 전달하기 위해 대·중소기업협력재단과 함께 '홈쇼핑 시장개척단'을 운영하고 있다.

IV. 결론: CJ 그룹 CSV 활동 유형과 전망

4.1 CJ 그룹의 CSV 활동 유형 분류

CJ 그룹은 국내 회사 중에서는 처음으로 그룹 차원의 총괄 조직인 CSV경영실을 만들었고, CSV경영실은 그룹 차원의 CSV 전략체계를 구축하면서 각 계열사와 협의를 진행하면서 통합적 운영에서 오는 시너지 효과를 극대화하기 위해 노력하고 있다. 조직으로 보면 지주사의 CSV경영실에서 그룹의 CSV

활동을 총괄하고, 각 계열사에는 CSV경영팀을 만들어 다양한 사업을 전개하고 있다. 각 사의 CSV경영팀은 자체적으로 CSV 성과를 측정하는 지표를 만들어 이를 바탕으로 각 사업부를 대상으로 체계적이고 정량적으로 평가하고, 관련 활동을 정기적으로 평가하는 정례회의도 개최하고 있다.

그 결과 각 사는 사업보국이라는 창업이념과 창조경영, 상생경영, 나눔경영이라는 체계를 토대로 사회공헌활동과 CSV활동을 전개하고 있는데, 각사의 프로그램들은 삶의 질 향상을 도모하는 프로그램, 상생 생태계 조성에 기여하는 프로그램, 사회적 가치를 향상시키면서도 수익을 창출하는 프로그램 및 해외시장 개척을 위한 프로그램 등으로 거듭나고 있다. 지금까지 CJ 그룹의 CSV 활동은 다음과 같은 네가지 유형으로 구분될 수 있고, 각 유형에서 진화된 모습을 설명하면 다음과 같다.

첫 번째 유형으로 수혜형 활동이 있다. 사업이 사회문제를 인식하고 사회적 가치를 구현하는데 초점을 둔 것으로 사업에서 수익이 창출될 가능성이 적고 회사가 거의 대부분의 비용을 감당하는 것으로 기존의 사회공헌활동 거의 대부분이 이 범주에 속한다. 'CJ도너스캠프', '토토의작업실(CJ CGV)'과 '지역이슈 해결 및 공익기여 프로그램(CJ헬로비전)'이 이 유형에 속한다. 그러나 이러한 사업들은 과거 CSR 활동에서 한단계 진화된 것으로 평가될 수 있는데, 소외계층에 나눔을 전하는 것을 넘어 이 사업들이 소외계층이 장벽을 넘어설 수 있는 수 있도록 기회를 제공하고 있다.

두 번째 유형으로 상생형이 있다. CJ제일제당의 '즐거움동행' 프로그램, CJ올리브네트웍스와 CJ오쇼핑의 협력형 모델, '아트하우스(CJ CGV)', 'DIA TV(CJ E&M)' 등은 시장에서 기회를 갖지 못하는 유망한 제품이나 콘텐츠를 발굴하는 플랫폼으로 중소기업 활성화라는 바람직한 산업 생태계 조성에 기여하고 있을 뿐만 아니라 기업의 전문성 강화 또는

차별화된 경쟁력 제고라는 부분적인 성과도 내고 있다. 따라서 이러한 사업들의 성과는 현재 크지는 않지만 지속적으로 전개될 때 장기적으로 그 효과가 배가될 수 있다.

세 번째 유형으로 수익형이 있다. 대한통운의 실버택배가 이 유형에 속하는 것으로 평가될 수 있다. 이 사업은 기업의 전문성을 활용하고 지역에서 클러스터를 형성해 그 파급효과(고용창출, 지역경제 활성화 등)를 높이고 있다. 또한 이 사업은 이미 회사의 배송 서비스 품질 강화, 유통 커버리지 확대 및 배송시스템에서의 경쟁력 제고 등과 같은 가시적인 성과도 내고 있다. 따라서 이 사업은 보다 적극적으로 진화 발전될 가능성이 높고 그 결과는 회사의 경쟁력 강화라는 결과로 이어질 것이다.

마지막 유형으로 해외시장 개척형이 있다. CJ 그룹은 해외 시장에서도 공유가치창출형 사회공헌활동을 전개해 성과를 내고 있다. CJ그룹은 한국국제협력단(KOICA)과 함께 베트남의 대표적 저소득 지역인 닌투언성 농가에 농업기술을 전수해 고추중자 판매에 성공 베트남 농가 개발 프로젝트를 성공적으로 현지에 안착시키고 있다. CJ그룹은 이 외에도 베트남에서 사업을 전개하고 있는 CJ오쇼핑, CJ CGV 및 CJ제일제당과의 현지활동을 통합적으로 조정하면서 현지인과 CJ의 접점을 확보하고 있는데 이러한 노력은 향후 사업성장에 견인차 역할을 할 것으로 기대된다. CJ는 이 외에도 여러 계열사를 통해 중국, 인도네시아, 네팔, 이집트, 탄자니아, 모잠비크 등에서도 다양한 CSV 활동을 전개하고 있다. 이러한 노력의 결과 CJ 그룹은 미국 경제전문지 포춘이 주관해 전 세계 기업의 사회적 영향력과 혁신성이 높은 기업을 대상으로 선정하는 '2016 세상을 바꿀 주목할 만한 혁신기업'에 선정된 바 있다. 이 혁신 기업에는 전 세계 7개 기업이 선정되었는데, 아시아 기업으로는 CJ가 유일하게 선정된 것이다.

4.2 CJ그룹 CSV의 미래 과제

CJ 그룹은 다른 그룹보다 먼저 CSV의 가치를 확인하고 이를 전 그룹차원에서 통합적으로 운영하기 위한 조직을 구축하여 각 사별 활동이 창립이념과 그룹 전략에 부합되기 위해 노력하고 있고 그 결과 앞서 소개한 바와 같이 각 사의 CSV 및 사회공헌활동들은 더 조직적이고 체계적인 방향으로 조정되고 있다.

그러나 CJ 그룹의 CSV 활동은 아직 도입단계에 있고 이러한 철학이 조직문화로서 내재화되기 위해서는 먼 여정이 남아 있는데, CJ 그룹이 앞으로 해결해 나가야 할 미래과제를 생각해 보면 다음과 같다.

첫째, 지주사의 CSV경영실 및 계열사의 CSV경영팀과 다른 사업부서와의 관계와 소통방식이 정립될 필요가 있다. 그룹차원의 CSV경영실과 CSV경영팀이 구성되어 여기에 참여하는 구성원들은 공유가치창출(CSV) 개념을 잘 이해하고 있으나 타 부서 중업원들의 CSV 개념과 전략 체계의 이해 수준은 편차가 존재하는 것으로 보인다. CSV개념은 전 직원에 의해 공유되어야 하고 공유된 가치에 바탕을 둔 사업설계가 진행될 때 지속가능경영이라는 효과가 장기적으로 구현될 수 있다. 따라서 전 부서 직원에게 CSV 개념과 전략을 공유하고 내재화할 수 있는 의사소통 프로세스 정착시켜 내부적으로 높은 수준이 조율이 될 수 있도록 해야한다.

둘째, 실버택배와 같은 CSV 우수사례가 많이 발굴되어 CSV 사업모델이 다양한 유형으로 정리되고 발전될 필요가 있다. 앞서 현재 CJ CSV 사업의 유형이 수혜형, 상생형, 수익형, 해외시장 개척형으로 분류한 바 있지만 보다 다양한 유형이 개발되고 각 유형별 사업모델이 정교화될 필요가 있다. 이와 같이 모형화된 사업 유형들은 전직원이 사업을 전개할 때 중요한 기초자료로 사용될 수 있을 것이다.

셋째, 기존 사업들의 사회적 가치에 대한 평가와

기존 사업의 조정도 필요하다. CJ 그룹이 CSV 경영을 선포해 사업을 통해 사회적가치를 향상시키겠다는 의지를 표명한 것은 매우 바람직하지만 지금까지 운영해 온 사업들의 긍정적 혹은 부정적 영향을 포괄하여 사회적으로 어떤 가치 변화를 불러왔는지 재점검해 볼 필요가 있다. 마켓 3.0 시대가 기업에게 요구하는 사회문화적 개혁의 주체라는 역할의 관점(Kotler 2011; 유창조 2012)에서 기존 사업에 대한 재평가가 이루어지고 부족한 부분들이 있다면 조속한 시일 내에 보완책이 준비되어야 한다. CSV 경영의 출발점은 새로운 사업의 개발이 아니라 기존 사업의 재점검에서 출발되는 것이 바람직하다.

마지막으로, CSV 성과를 평가하는 측정모델이 개발될 필요가 있다. 아직도 학계에서는 CSV라는 연구단위의 개념과 가치에 대한 논쟁이 지속되고 있지만 공유가치창출이 미래 경영 패러다임의 중심축이 될 것이라는 데에는 이견이 없어 보인다. 개념이 정립되지 않는 상황에서 측정모델의 개발이 쉬운 과제는 아니지만 CJ그룹의 CSV 경영이 정착되기 위해서는 CSV 성과를 측정하는 모형이 제시되고 전 계열사에서 공유되어야 한다. 첫 측정모형이 완벽하지 못하더라도 사업을 전개해 나가면서 그 모형을 수정 보완해 나가는 것이 한가지 대안이 될 것이다.

참고문헌

- 박병진, 김도희(2013), "공유가치창출(CSV)관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례," **Korean Business Review**, vol.17(2), 73-99
- 유창조(2014), "사회공헌 활동의 진화과정과 경영성과에 관한 종합 고찰," **마케팅연구**, vol.29(2) 55-78
- 유창조(2015), "사회공헌 활동의 유형과 성공요건," **마케팅연구**, vol.30(1) 177-197
- 이경우, 류성민(2014), "SPC의 공유가치창출 사례연구," **Korean Business Review**, vol.18(4), 59-79
- 전병준(2015), "실버택배를 통한 공유가치창출: CJ대한통운의 사례," **Korean Business Review**, vol.19(4), 105-128
- Brown, Tom J. and Peter A. Dacin. (1997), "The Company and Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(January), 68-84.
- Creyer, E. H. & William T. R. Jr. (1997), "The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?," *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Forehand, R. & Grier, S. (2003), "When is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intention Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349-357.
- Kinsley, Michael (2008), *Creative Capitalism: Conversation Bill Gates Warren Buffett*, Simon & Schuster.
- Klein, j., & Dawar, N. (2004). "Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis," *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Kotler, Philip, Hermanwan Kartajaya and Iwan Setawan (2010), *Marketing 3.0*, John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, Michael E. Michael E. and Mark R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December, 5-16.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December, 78-93.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011), "Creating Shared Value: How To Reinvent

Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, January and February, 1-17.

Yoo, Changjo (2012), "Company as a Main Agent of Social Transformation," *Dona-A Business Review*, November Issue1, 28-34.

CJ 지속경영 보고서 2015 (2016)

CJ 제일제당 지속경영 보고서 2015 (2016)

CJ그룹 홈페이지 : www.cj.net

CJ대한통운 홈페이지 : www.cjkoreaexpress.co.kr

CJ오쇼핑 홈페이지 : www.cjshopping.com

CJ제일제당 홈페이지 : www.cj.co.kr

CJ헬로비전 홈페이지 : www.cjhellovision.com

CJCGV 홈페이지 : www.CJCGV.co.kr

〈CJ그룹 사례관련 자료〉

국민일보(2016), 무료방송 '1촌1명품' 1000시간 돌파...

CJ오쇼핑, 누적매출 400억원 육박, 2016. 05. 09

뉴스웨이(2016), CJ올리브영, 지역 특화 브랜드 '리얼' 론칭...강소기업 발굴, 2016. 05. 11

뉴시스(2016), '공유가치창출(CVS)' 사회적 책임경영, 세계서 인정 받아, 2016. 08. 26

뉴시스(2016), 이재현 회장 "기업은 젊은이의 꿈지기...미래주역 양성," 2016. 09. 22

동아일보(2015), CSV 포터상 CJ주식회사, 전사 차원의 CSV 경영전략 선포, 2015. 12. 02

디자인 정글(2016), CJ제일제당, '즐거운동행' '함께'하는 브랜드의 힘, 밀고 당기니 좋더라, 2016. 08. 03

매일경제(2015), [경영학회 CSV 대상]CJ헬로비전, 시력 잃어도 '들리는 TV' 있네, 2015.11.20

머니투데이(2016), CJ올리브영, 유망 스타트업 육성...아이디어 상품 판로 확대, 2016.07.07

비즈엔터(2016), '우리들', 아직 안 보셨나요?...올해 韓다양성 영화 흥행 2위 올라, 2016.08.02

세계일보(2015), 위기의 물류산업, 구조개혁이 답이다, 2015. 10. 29

아시아투데이(2016), CJ올리브영, 지역 특화 브랜드 리얼 (REAL) 출시 100일만에 매출 2배, 2016. 08. 23

인사이드케이بل(2015), 귀로 보는 방송 '차별없는 TV'시각 장애인도 시청권을! 차별 없는 TV 상용화 돼, 2015.02.19

한국일보(2008), 나눔이 만드는 행복한 세상 CJ 나눔 재단, 2008. 09. 28

한겨레(2015), 노인빈곤률 지표 손보기...공적연금 책임회피용?, 2015. 10. 08

CSV Management of CJ Group: Current Status and Future Mission

Chang Jo Yoo* · Hyung Il Lee**

Abstract

CJ Group declared its commitment to CSV management in 2012 to accomplish the company's mission based on the founding philosophy of Business Patriotism, "Contribute to the nation's economic growth through business". CJ Group established a CSV Management Department in the holding company to devise group-level CSV strategy. In each of its affiliate companies, a CSV team was set up to identify and execute CSV projects. In developing strategy, CSV Management Department coordinates closely with the CSV teams in order to maximize synergy between the various CSV activities across the group. CJ Group is advancing past benevolent CSR activities to CSV efforts that create positive values for the society as well as helping its business to grow.

This report summarized CSV cases that were coordinated by the CSV Management Department and CSV teams from the perspectives of social and business values. 'Happy Companion Operations' for the stood as a good example to other affiliates and had a positive influence on CJ Olive Young and CJ O Shopping as they sought ways to grow mutually with partners. CJ Group's representative companies in cultural business, CJ CGV and CJ E&M, are implementing CSV activities in order to expand the diversity and target audience of the cultural industry. CJ CGV's 'CGV Arthouse has been established as a viable platform that supports growth of independent movies. CJ E&M's 'DIA TV' contributes to the creation of a cultural ecosystem based on content creators by identifying and developing talented individual content creators.

CJ Korea Express' 'Silver Parcel Delivery' is introduced as CJ Group's representative CSV success project. This project not only helped solve the social issue of high unemployment rate among senior citizens but also helped cut down on the companyze operation cost by expanding

* Professor of Marketing, Dongkuk University Business School Seoul, Korea

** Ph.D Student of Marketing, Dongkuk University Business School Seoul, Korea

service areas. Meanwhile, CJ HelloVision's EARDREAM and CJ Welfare Foundation's 'CJ Donor's Camp' seek to support the underprivileged by meeting their needs as well as helping them to overcome their barriers.

Lastly, we assessed the results of CJ Group's CSV efforts by classifying the projects into four types: competence development, fostering win-win ecosystem, profit generation and market development. Based on our assessment, we discussed CJ Group's future tasks that could ensure long term success.

Key Words: CSR, CSV, Sustainable Management, Win-Win Management, Market 3.0

〈Teaching Note〉

CJ그룹의 CSV 경영: 현황과 미래과제

Synopsis

기업의 사회적 책임에 대한 논의가 본격화되면서 기업의 일방적이면서 단기적인 CSR에서 사회적 협의와 지속 가능성 면에서 매력적인 CSV에 대한 관심이 고조되고 있다. 본 사례는 최근 대두되는 다양한 사회문제를 여러 사업영역을 가진 그룹사가 계열사들을 활용해 차별적이면서 매력적인 CSV 활동으로 사회문제에 대응하는 활동을 분석했다.

본 연구에서 CJ그룹의 CSV 유형을 수혜형, 상생형, 수익형, 해외시장 개척형 등의 4가지로 분류했다. 이를 바탕으로 본 연구는 보다 장기적인 관점에서 성공을 거두기 위한 CJ 그룹의 미래과제를 제시하였다. 따라서 CSV를 처음 기획하고 실행하거나 해외에 처음 적용하는 회사와 현재 CSV를 진행하고 있으나 제대로 실행하고 있는 지 알고 싶거나 향후 발전방안을 기획하고 있는 경우, CJ그룹 CSV 활동의 각 유형과 발전단계를 참조해 기획 및 실행하게 되면 중장기적으로 도움이 될 것이다.

Teaching Point

CJ그룹은 2013년부터 기존 CSR의 구조적인 한계 극복하기 위해, 상생과 동반성장의 새로운 생태계를 만들기 위한 시도로 CSV를 주창하였다.

그 결과 CJ제일제당에서 시작된 '즐거운동행'은 그룹 내 좋은 본보기가 되어 CJ올리브영과 CJ오쇼핑에서 협력사들과의 동반성장 추구활동에 긍정적인 영향을 미쳤다. CJ그룹의 문화관련 양대 축인 CJ CGV와 CJ E&M은 문화 산업의 저변을 확대하기 위한 CSV 활동을 시행하고 있다. CJ CGV의 'CGV 아트하우스'는 독립예술영화의 기반을 공고히 하고 발전을 지원하는 전문적인 영역의 플랫폼으로 자리 잡았으며, CJ E&M의 'DIA TV'는 재능있는 1인 창작자를 발굴·육성하여 창작자 중심의 문화생태계 조성에 기여하고 있다. 대한통운의 실버택배는 회사의 투자비와 운영비를 줄이면서도 사업 확장을 용이하게 한다. 궁극적으로는 사회 문제인 노인 빈곤을 해결하는 새로운 접근이라는 면에서 CJ그룹의 대표적 CSV 활동으로 받아들여지고 있다. 마찬가지로 헬로비전의 '이어드림'이나 'CJ도너스캠프'는 사회문제를 인식하고 지원하는데 그치지 않고 가치사슬 상에서 참여가 가능한 지역사회와 외부의 도움을 모아 사회문제를 해결하려는 노력을 보여줬다.

CJ그룹의 능력개발형, 상생 생태계 조성형, 수익형, 시장개척형 CSV 활동에서 창의적이고 심층적인 접근이 계속 일어날 것이라고 예상되며, 이로 인해 다양한 활동들이 많이 개발될 것으로 보인다. 아울러 국내의 성공적인 CSV 활동을 글로벌로 확장하기 위해 노력하고 있으며 실제로도 그 성과를 인정받고 있다.

Assignment Questions and Analysis

1. 사회공헌활동을 하고 있던 기업들이 CSV를 시작할 때 무엇이 중요한 지 생각해 보자.

우선 사회공헌활동의 목적에 대한 생각을 다시 해야 한다. 기업의 의무가 아닌 새로운 사회적 관계를 창출해서 서로의 문제를 해결한다는 생각을 해야 한다. 다음으로 사회공헌 활동 예산 배정에 대한 시각을 달리 해야 한다. 일방적인 사회공헌 활동으로 인식되고 있는 CSR은 기업의 사업성과에 따라 예산을 배정하지만, CSV는 자체 이윤창출 성과에 따라 예산을 배정하게 된다. 수행하는 주체에 대한 생각도 다시 해야 한다. CSR은 전담팀에 의해 진행되는 반면, CSV는 전사적인 관점에서 진행되기 때문에 기업전반의 노력이 필요하다. 따라서 수행하는 주체도 기업 전반으로 확대될 수 있다는 생각을 해야 한다. 마지막으로 이해관계자의 협력 네트워크에 대한 심층적인 고려가 필요하다. CSR은 기업의 재원 혹은 재능을 사회공헌 활동으로 제공하는 것이기 때문에 일부 역할을 협업할 수 있는 제한적 의미의 파트너가 필요하지만, CSV는 사회적 합의와 협력을 기초하고 있기 때문에 관련 이해관계자들의 네트워크가 만들어진 후에야 성과를 제대로 낼 수 있다.

이제 수강생들이 평소 잘 알고 있던 기업의 기획자가 되어 CSV 전략을 구체적으로 수립해 보자.

2. 실버택배 CSV 성공사례가 제시하는 시사점들을 생각해 보시오.

앞서 언급한 것처럼 기업주도적으로 행해지면서 제한적인 파트너십을 맺고 진행하는 CSR과 달리, 사회적으로 공유된 가치를 근간으로 하는 CSV는 각 이해관계자들의 협력관계가 무엇보다 중요하다. 분

사례가 제시하는 실버택배 성공사례의 시사점은 무엇보다 사회적 문제를 기업이 해결하겠다는 일방적인 노력이 아닌, 이해관계자간 협력을 통해 기업의 본연적인 문제도 같이 해결하겠다는 사회적 합의가 기초되어 있다.

아울러 사회적 이슈의 문제점을 심층적으로 파악하고 각 사업 참여자의 자발적인 협력을 이끌어 내 근원적인 결핍 해소 및 공유가치를 달성했다는 점에서 시사하는 바가 크다.

3. CJ그룹의 4가지 CSV 활동 유형의 차이점과 의의에 대해 생각해 보시오

첫 번째 유형으로 수혜형 사회공헌활동이 있다. 사업이 사회문제를 인식하고 사회적 가치를 구현하는데 초점을 둔 것으로 사업에서 수익이 창출될 가능성이 적고 회사가 거의 대부분의 비용을 감당하는 것으로 과거 CSR 활동이 거의 대부분 이 범주에 속한다('CJ도너스캠프', '토토의작업실', '지역이슈 해결 및 공익기여 프로그램').

두 번째 유형으로 상생형이 있다. 시장에서 기회를 갖지 못하는 유망한 제품이나 콘텐츠를 발굴하는 플랫폼으로 중소기업 활성화라는 바람직한 산업 생태계 조성에 기여하고 있을 뿐만 아니라 사업을 전개하는 기업의 전문성 강화 또는 차별화된 경쟁력 제고하는 부분적인 성과도 내고 있다. ('즐거운동행', 'CJ올리브영과 CJ오쇼핑의 협력형 모델', 'CGV아트하우스', 'DIA TV' 등)

세 번째 유형으로 수익형이 있다. 대한통운의 실버택배가 이 유형에 속하는 것으로 평가될 수 있다. 이 사업은 기업의 전문성을 활용하고 지역에서 클러스터를 형성해 그 파급효과(고용창출, 지역경제 활성화 등)를 높이고 있다. 또한 이 사업은 이미 회사의 배송 서비스 품질 강화, 유통 커버리지 확대 및 배송시스템에서의 경쟁력 제고 등과 같은 가시적인

성과도 내고 있다. 따라서 이 사업은 보다 적극적으로 진화 발전될 가능성이 높고 그 결과는 회사의 경쟁력 강화라는 결과로 이어질 가능성이 높다.

마지막 유형으로 시장개척형이 있다. CJ 그룹은 국내에서 CSV 활동을 한단계 높은 수준으로 발전시키고 동시에 해외시장에서도 공유가치창출형 CSV 활동을 전개해 성과를 내고 있다.

이상의 4가지 CSV 활동 유형은 별개의 상호 독립적인 활동으로 볼 수도 있지만, 장기적으로 보면 CSV 활동의 진화 단계 상에서 연속성을 갖는다. 기업들이 처음부터 CSV의 모든 요건을 만족시키는 활동으로 기획해 시작하는 경우는 드물다. 사업 초기에는 사회적 가치와 문제점을 공유하지만 기업이 비용을 부담하다가(수혜형), 기업의 경제 및 생산 활동에도 도움을 받게 되는 CSV 활동으로 발전시킨다(상생형). 궁극적으로는 기업에게도 수익이 창출되게 되는데(수익형), 해외로 진출해 있는 경우 이 프로세스를 국내와 같이 적용하기도 한다(시장개척형).

4. CJ그룹의 CSV 활동을 활용한 '착한' 브랜드 전략을 생각해보자

CJ그룹의 각 사업들은 해당 영역에서 1~2위를 수성하고 있는 경우가 많아 실체는 그렇지 않더라도 본의 아니게 독과점 문제에 휩쓸릴 수밖에 없다. 특히 CJ제일제당, CJ올리브영, CJ CGV, CJ E&M, CJ대한통운 등은 업계에서의 부동의 1위를 차지하고 있으며, 그로 인한 여러가지 이야기가 언론에 오르내리는 경우가 많다. 하지만 해당 기업들은 모두 사회적으로 해결해야 할 주요한 문제들을 깨닫고 이를 해결하기 위한 활동을 적극적으로 하고 있다. CJ제일제당의 '즐거운동행'은 중소기업 제품의 개발과 판매촉진에서 그치지 않고 수출까지 적극 지원하고 있다. CJ올리브영은 유망 지역특화 상품과 스타트업 제품의 브랜드화와 판매촉진에 많은 지원을 하고

있다. CJ CGV와 CJ E&M은 블록버스터의 홍수 속에서도 작은 영화가 만들어지고 상영되어 보다 많은 관객을 만날 수 있도록 보유한 자원을 할당하고 있다. CJ대한통운은 노인과 지역사회와 협력해 상생하는 새로운 모델을 만들어냈다.

'착한' 브랜드는 외부적인 압력이 아닌 자발적인 문제인식으로부터 나온 활동을 지칭하는 것으로, 이러한 활동이 브랜드에 내재되었을 때 소비자들에게 의해 인식될 수 있다. 따라서 선도적인 CJ그룹사들의 '착한' 활동들을 하나의 브랜드로 만들고 이를 다양한 고객에게 일관성을 가지고 노출하는 것이 중요할 것이다. 현재 CJ그룹사들의 CSV 활동은 관계자와 전문가를 중심으로 높은 평가를 받고 있지만, 고객 전반적인 인지도는 낮은 편이기에 더욱 그렇다. 따라서 집중된 '착한' 브랜드 전략과 고객 눈높이에서의 설명과 설득이 수반되어야 할 것이다.