

KT의 CSV: 기가아일랜드를 통한 공유가치창출

최 준 혁*
 조 광 희**
 전 흥 준***

전통적인 CSR은 기업의 사회 문제 해결과 그를 통해 기업에게 돌아가는 수혜 사이에 시차와 불확실성이 크게 존재하므로, 단기적으로는 기업에게 이익이 아니라 의무로 이해되어온 측면이 있다. 공유가치창출(CSV)은 기업 자신의 문제 해결이라는 측면을 사회 문제 해결과 동등하게 중요한 목표로 제시하는 전략적 접근법이다. CSV에 의하면 사회적 책임 활동은 동시에 수익 창출 활동이어야 한다. Porter and Kramer(2011)는 CSV의 방법으로 신규상품이나 시장 진출, 가치사슬의 효율화, 지역클러스터 구축 등을 제시했다.

성공적인 CSV가 되기 위해서는 핵심역량분야에서 수익모델로서 진행되어야 한다. KT는 그와 같은 조건에 부합하는 국내 선도적인 몇 사례 중 하나에 해당한다. KT는 기가아일랜드(기가스토리) 사업을 통해 국내에서 CSV를 추진해왔다. 기가아일랜드는 낙후된 도서지역 등을 선정해서 KT의 IT 솔루션을 제공하고 이를 통해 정보격차라는 사회적 문제를 해결한다는 면에서는 전통적인 CSR 활동이라고 할 수 있다. 또한 KT의 핵심역량을 투사하여 KT의 최신 상품에 대한 테스트 및 홍보의 기회로 이용하고, 유사 시장에서 사업 수주시 기존 실적으로 제시하여 KT의 경쟁우위 확보에 직접적이고 단기적으로 연결할 수 있었다는 면에서는 성공적인 CSV라고 할 수 있다.

최근 KT는 국내 기가아일랜드의 경험을 해외에 확대 적용하기 시작했다. KT는 방글라데시 정부와 협력하여 국내 기가아일랜드와 유사한 환경에 IT 솔루션을 제공함으로써 정보격차로 인한 지역사회의 문제 해결을 돕는 다양한 사업을 시작했다. 아직은 사업의 시행 초기지만 CSV를 통한 새로운 시장 창출의 가능성을 보여준다는 면에서 주목할 필요가 있다고 본다. 기존 국내 사업의 성공 사례를 해외에서 재현하는 사업이라는 점, 해외 다국적기업들의 성공 사례가 있다는 점, 현지 정부와의 협업사업이라는 점, KT가 전사적으로 CSV를 핵심전략으로 실현하기 위해 노력하고 있다는 점 등을 고려한다면 KT의 방글라데시 기가아일랜드 사업은 KT의 글로벌 시장 확대를 위한 중요한 전환점이 될 가능성이 있다. 현재까지 국내에 성공적인 CSV 선도 기업은 KT를 포함하여 몇 개의 기업에 국한된 상황이며, KT와 같은 성공적 CSV모델 구축 사례는 많지 않다. KT의 사례는 CSV를 추진하는 국내 다른 기업들에게 중요한 참고 사례가 될 수 있을 것이다.

주제어: 공유가치창출(CSV), 기업의 사회적 책임(CSR), KT, 기가아일랜드, 기가스토리, 방글라데시

1. 서론

기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)이 책임에 방점이 찍혀 있다면, 공

유가치창출(CSV: Creating Shared Value)은 사회적 문제 해결이 동시에 기업의 비즈니스모델이 될 수 있다고 지적하는 개념이다. Porter and Kramer (2011)의 연구 이후 서서히 CSV에 대한 관심이 증폭되고 있는데, 이는 사회의 문제를 해결해주는 것

논문접수일: 2017. 07. 06. 1차 수정본 접수일: 2017. 09. 21. 게재확정일: 2017. 09. 26.

* 동국대학교 대학원 박사수료(fester@daum.net), 제1저자
 ** 동국대학교 회계학과 부교수(phdcho@dongguk.edu), 교신저자
 *** 신구대학교 세무회계과 조교수, 동국대 박사(hjjun@shingu.ac.kr), 공동저자

과 동시에 기업 스스로의 문제점을 해결할 수 있는 CSV의 가능성 때문이다. 이해관계자 관리를 통한 간접적·장기적 관점의 경쟁우위 확보를 주장하는 CSR과 비교한다면, CSV는 비즈니스와 결합되어 직접적·장/단기적 수익을 목표로 추진되기 때문에 기업의 핵심역량과 연계되고 전사적 측면에서 이해되고 지원될 가능성이 커진다. CSR은 지출이 확실한 현재의 비용과 수혜가 불확실한 미래 혜택 사이의 간극이 존재할 수 있다. 따라서 경쟁 수준 유지를 위해 당기 효율성을 유지해야 하는 기업 입장에서는 CSR에 대해 일정 수준 이상의 적극적 참여에는 한계가 있다고 할 수 있다. 반면 CSV는 기업의 핵심역량과 연결해서 새로운 상품·시장을 발견하고, 가치사슬에서 효율을 증대하며, 생산 클러스터 구축으로 경쟁우위를 확보하고자 하는 목표를 가진다. 기업 입장에서의 CSV는 사회공헌 프로그램을 통해 직접적인 수익적 효용을 얻을 수 있다는 가능성을 제시하므로 CSV에 참여하는 기업은 전략적 관점에서 접근하게 될 가능성이 크다.

아직까지 많은 기업들이 CSV를 실질적으로 도입하고 있지는 않다. 대부분의 CSR 프로그램은 홍보 차원에서 접근되거나 수익창출 부서를 참여시키지 않는 제한적·시혜적 운영에 한정되고 있고, 따라서 기업 역량의 전면적 투자를 위한 조직 전체의 변화는 고려할 필요가 없다. 하지만 CSV는 직접적인 영업이익 발생의 효과를 노리므로 전사적 지원 하에 핵심역량과 연계해서 추진할 것이 요구된다. 즉, CSV를 추진하기 위해서 경영진은 사회적 책임 활동을 핵심역량과 연계해서 이해할 수 있어야 하고, 수익창출 부서는 수익창출 사업으로서 CSV를 수행할 수 있어야 하므로 기업 입장에서는 더 많은 준비가 필요하다.

본 연구의 분석 대상인 KT는 주요 사회적 책임 사업을 핵심역량과 연계해서 수익창출모델을 도출하는 형태로 진행하고 있으며, 이를 위해 경영진의 의지로 CSV가 공개 천명되고 그에 따른 조직개편이 수

반되고 있다. 따라서 KT는 CSV를 도입하여 실천하는 대표적인 선도 기업으로서 분석의 가치가 있다고 할 수 있다.

본 연구에서는 KT의 대표적 국내 CSV 활동인 기가아일랜드를 중심으로 KT가 어떻게 사회적 문제를 핵심역량과 연계하여, 사회적 책임활동을 수익사업으로 발전시켰는지를 살펴보기로 한다. 또한, KT가 유사한 조건의 해외 시장을 선정하여 진행 중인 방글라데시 기가아일랜드 사업을 통해, 글로벌 진출을 꾀하는 KT의 전략에서 CSV의 중요성을 탐색해 보기로 한다.

또한 국내 CSV 사례들을 개관하고 KT 사례의 차별성을 살펴보고, 이를 통해 성공적 CSV를 위해서 필요한 것이 무엇인지를 확인해 보는 것은 후속 기업들의 효과적인 CSV 참여에 중요한 길잡이가 될 수 있다. 즉, (1) 조직의 주된 업(業)에서 조직의 핵심 역량을 투자하여 (2) 수익을 목표로 하는 비즈니스 모델로 발전시킬 것을 계획하고 사회참여 사업을 수행해야만 성공적인 CSV로서 지속가능성이 있으며, KT 사례와 같은 해당 조건을 갖춘 선도적 CSV 기업의 사례는 사회적 책임활동이 기업의 미래에 대한 투자가 될 수 있음을 보여주는 예로서 실무적 의의가 있다고 본다. 또한 최근 증가한 CSV에 대한 논의에도 불구하고 실질적으로 CSR과의 차별성이 없는 CSV 추진 기업 및 CSV 주제 연구의 존재는, 아직까지 성공적인 CSV 사례가 많지 않은 상황에서 빚어진 일로 보인다. KT 사례와 같은 바람직한 CSV 사례는 실무적 뿐 아니라 학문적으로도 CSV를 CSR과 구분하여 논의하는 큰 도움을 줄 것으로 기대한다. 마지막으로 이와 같은 사회 참여가 곧 비즈니스 모델이 되는 새로운 경쟁력 창출 방식은 정책적으로도 시사점이 크다고 할 것이다. 복잡해져가는 현대 사회에서 정부의 사회 문제 해결 역할에 한계가 나타날 때 기업이 대신하여 처리하는 CSR의 장점과 경쟁을 통해 수익을 창출하여 사회에 효율성을 제공

하는 시장경제의 장점이 합쳐진 CSV는 국가 단위의 산업경쟁력 차원에서 새로운 돌파구 중 하나가 될 수 있기 때문이다.

이하 본 연구는 다음과 같이 구성된다. 우선, 2장에서는 CSV와 CSR의 개념을 탐색적으로 검토하였고, 3장에서는 CSV 개념이 KT의 국내 기가아일랜드와 방글라데시 기가아일랜드 사례에 각각 어떻게 실천되었는지 확인하였고, 4장에서 결론을 내렸다.

II. 이론적 배경

2.1 기업의 사회적 책임(CSR)

기업이 자신의 영향력과 자원 배분 능력을 이용하여 사회 문제 해결에 나서주기를 요청하는 사회적 압력은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)이라는 개념을 통해 오랜 기간 발전되어왔다. 초기 개념적 논의는 Bowen(1953)에서 출발하여 규범적(normative) 논의가 중심이 되었는데, 전반적으로 기업의 (1) 도덕적 의무라는 측면과 (2) 자발적 수행이라는 기준이 제시되었다. 예를 들어, McGuire(1963), Davis(1973) 등은 CSR을 경제적, 법적 의무를 넘어서는(Beyond Economic and Legal Obligation) 부분에서 사회적 문제에 대한 의무를 부담하는 것으로 이해했고, Eilbert and Parket(1973)은 CSR을 자발적으로 이웃의 문제(Neighborhood Problem)를 해결할 의무를 받아들이는 것으로 이해했다. 즉, 이들 논의는 경영자가 윤리적 동기에서 자발적으로 사회를 돕는 측면으로 CSR을 이해하고 있는 것이다.

후속 논의들은 CSR이 기업에게도 도움이 된다는 측면도 강조하기 시작했다. CSR에 대한 이와 같은 태도변화는 Ansoff(1965)에 의해 제시되고 Freeman

(1984) 등에 의해 CSR 주제에 도입된 이해관계자 접근법(Stakeholder Approach)에 의해 논리적으로 뒷받침되었다. 이해관계 접근법은 기업이 CSR을 해야 하는 데에 대한 설득력 있는 논증(Pirsch et al. 2007)을 제공해 주었는데, 이는 이해관계자 접근법이 CSR과 기업 성과 사이의 연결고리를 설명해 주기 때문이라고 할 수 있다. 의무에서 효과로의 관점 변화는 2000년대 이후 다수의 선도적 기업들이 CSR에 관심을 가지고 지속가능보고서를 발간하게 하였으며, 현재 대부분의 대형 상장기업들에게 CSR이 필수 사항으로 자리 잡은 데 일정 영향을 미쳤다고 할 수 있다.

하지만 다수 실증연구에서 당기의 CSR과 단기간의 성과와의 관계가 입증되었음에도 불구하고, 이해관계자 접근법은 기업이 어떻게 CSR을 통해 기업에게 즉각적으로 요구되는 단기적·직접적인 성과를 얻을 수 있는가에 관해서는 설명을 해 주지 못한다. 더불어, 장기적·간접적 성과가 어느 정도 확실성으로 보장될 수 있는지에 관해서도 분명하지 않다. 만약 기업 입장에서 CSR이 단기적이며 확실한 비용지출과 모호하고 다양한 경로를 통한 미래 경쟁우위 확보라는 장기적 불확실성으로 이해된다면, 기업들에게 CSR은 단순한 마케팅 차원으로만 이해될 가능성이 크다. 즉, CSR과 성과 사이의 관계가 확정적이지 않다는 우려는 기업들의 적극적인 CSR 투자 결정에 일정한 한계로 작용할 가능성이 있으며, 극단적인 경우에는 기업들의 실제 활동을 왜곡하기 위한 수단으로 사용될 수도 있다. 예를 들어, 실제로는 환경 친화적이지 않거나 환경에 오히려 문제를 일으키는 기업이 환경 친화적인 것처럼 이미지를 만드는 기업의 녹색세탁(Greenwashing) 사례들이 나타나는 것이다. Delmas and Burbano(2011)은 자신의 기업 분류(<표 1 참조) 중 기업 차원의 녹색세탁의 예로 GE를 들고 있다. GE는 자원효율성을 증대시키고 이산화탄소 배출량을 감소시키기 위한

자사의 노력을 표현한 “Ecomagination¹⁾” 캠페인을 꾸준히 펼쳐왔지만, 실제로는 대기관리법(Clean Air Act)을 무력화하기 위한 로비를 펼쳤다는 것이다. 만약 기업들이 CSR을 비용 증가 측면에서 이해하지 않고 새로운 수익 기회 창출 측면에서 이해했다면 마케팅이나 기만이 아닌 적극적인 사회책임 활동의 수행을 할 수 있었을 것이다.

2.2 CSR에서 CSV로

2000년대 이후 전략적 관점에서 CSR을 분석하는 흐름이 활발해졌는데, 자원기반관점(Resource Based View), 전략적 CSR(Strategic CSR), 그리고 공유가치창출(Creating Shared Value, 이하 CSV) 등의 접근법이 그 예라고 할 수 있다. 우선, 자원기반관점은 기업 고유의 유형 및 무형자산을 경

쟁우위의 원천으로 이해하는 관점이며(Wernerfelt 1984), 자원기반관점 하에서 CSR은 종업원 및 명성효과와 관련된 무형자산을 창출하는 수단으로 이해된다(Branco and Rodrigues 2006). 다음으로, CSR을 경제적 기회 측면에서 접근(Drucker 1984)하는 전략적 관점이 있다. Porter and Kramer (2006)는 CSR을 경쟁우위의 원천으로 인식하는 전략적 CSR(Strategic CSR)을 윤리적, 수동적 측면의 반응적 CSR(Responsive CSR)과 구분 지었다(표 2 참조). 셋째, Porter and Kramer(2011)는 기업의 성공과 사회의 번영이 상호의존적이라는 점에 착안하여 기업의 수익활동이 동시에 사회공헌이 되는 통합적 관점에서 CSR을 접근했고, 이와 같은 비즈니스모델로 CSR을 접근하는 전략적 CSR을 CSV(Creating Social Value)로 명명하였다.

세 가지 접근방식은 모두 기업의 경쟁우위 또는

〈표 1〉 환경성과와 커뮤니케이션의 정도에 따른 기업 분류

환경성과에 대한 커뮤니케이션 정도	긍정적 커뮤니케이션	녹색세탁 기업 (greenwashing firms)	적극적으로 홍보하는 친환경기업 (vocal green firms)
	커뮤니케이션 없음	조용한 환경침해기업 (silent brown firms)	조용한 친환경기업 (silent green firms)
		나쁨	좋음

환경성과 정도

출처: Delmas and Burbano(2011)

주) Delmas and Burbano(2011)의 환경성과와 그에 대한 홍보를 기준으로 한 네 가지 기업 분류법

〈표 2〉 Porter and Kramer(2006)의 CSR에 대한 두 가지 접근법

일반적 사회적 영향	가치사슬의 사회적 영향	경쟁력의 사회적 차원
좋은 시민	가치사슬의 부작용 완화	전략적 자선
	가치사슬의 사회 기여	
[반응적 CSR]		[전략적 CSR]

1) 에코매지네이션(Ecomagination)은 생태(Ecology)와 경제(Economy)에서 Eco를, GE의 슬로건인 ‘상상을 현실로(Imagination at work)’의 상상(imagination)에 결합한 단어로서, 이를 주창한 GE의 제프 이멀트 CEO는 동시에 ‘Green is green’ 슬로건을 통해 ‘환경(green)이 돈(green, dollar를 의미)이 된다’는 슬로건을 제시했다(후지이 2014에서 재인용). 이는 CSV의 개념을 가장 노골적으로 제시한 것이라고 할 수 있다.

수익 창출의 관점에서 CSR을 접근한다는 면에서 윤리적 관점에서 전략적 관점으로 초점을 이동시킨 것이라고 할 수 있고, 따라서 가장 나중에 등장한 CSV 역시 광의의 전략적 CSR 논의의 한 유형이라고 말할 수 있다(김중대 등 2016). 하지만, CSV는 윤리적 기반에서 출발하는 전통적인 CSR을 대체하는 전략적 접근법의 대표적 개념으로 이해되어 많은 환영을 받았다(표 3 참조). 노혜진(2015)은 2011년에서 2015년 3월까지 종합일간지에 실린 CSV 기사를 수집하였는데, 2012년까지는 전체 일간지에서 한 달에 2회 꼴로만 언급되던 CSV 관련 기사가 2013년부터 폭증하기 시작하여 한 달에 10회 꼴로 증가했고, 2014년은 다시 여기서 1.7배 가량 폭증하였다고 보고했다. 본 연구에서도 CSR에 대한 대표적 전략적 접근법으로서 CSV 개념을 중점적으로 활용하는 데에는 무리가 없으리라고 본다.

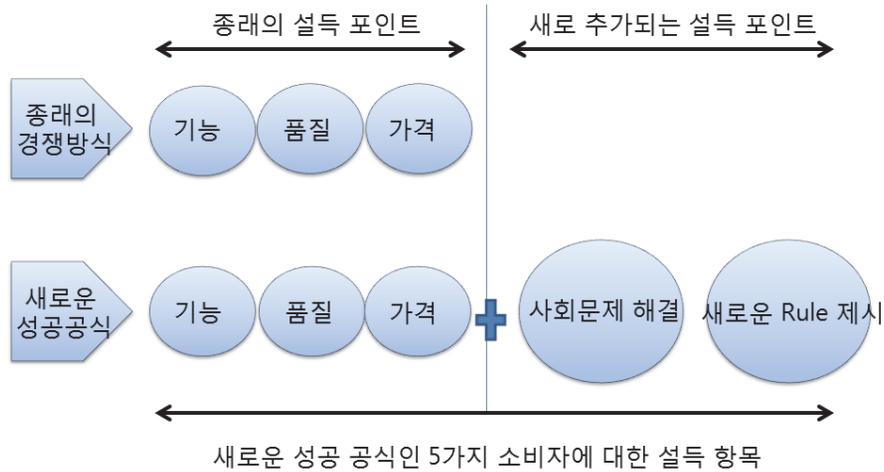
CSV가 CSR과 가장 큰 차이를 보이는 점은 비즈니스 연계성이라고 할 수 있다(김성규 2014). 비즈니스모델과 통합되어 이해되는 CSV는 홍보에 한정되는 경우가 많은 CSR과는 달리 CSR을 통해 수익을 창출하는 개념에 가깝다. 기업의 수익창출능력은 핵심사업분야에서 가장 강하므로, CSV는 기업의 핵

심사업역량과 결합되어 추진될 때 가장 성공가능성이 높고, 이 경우 특정 부서만이 아니라 전사적 측면에서 실현될 때 가장 성공가능성이 높아진다. 또한 CSV는 지속적인 수익 창출을 위한 경쟁우위 확보의 직접적 수단이 될 수 있다. 후지이(2014)에 의하면 GE, 월마트, 네슬레 등 CSV 선진 기업들은 판매되는 제품의 기능, 품질, 가격에 대한 단순한 홍보 활동에서 나아가, 판매되는 제품에 사회 문제 해결을 위한 대의명분을 결합함으로써 고객 뿐 아니라 규제 기관과 NGO와 같은 이해관계자들도 만족시키려 하고 있다. 나아가 이들 기업들은 사회 문제 해결을 위한 새로운 사업 모델과 새로운 사회 규칙을 제시함으로써 성숙 내지 쇠퇴기에 접어든 산업의 라이프 사이클에 모방이 어려운 경쟁 우위를 새로 만들어내는 시도를 하고 있다(그림 1 참조). 많은 산업에서 경쟁자들의 추적이 심화되면서 제품수명주기가 점점 단축되고 있는데, 이는 선발주자의 투자회수기간이 단축되고 성숙기에 안정된 점유율을 유지하는 기간 또한 짧아진다는 뜻이다. 후지이(2014)는 CSV를 통한 구조적인 경쟁 우위 확보의 의미를 제품의 수명주기에서 수익이 발생하는 기간을 늘리는 것으로 이해하고 있다.²⁾

〈표 3〉 Porter and Kramer(2011)의 CSR과 CSV 차이

	CSR	CSV
가치	좋은 일을 하는 것	비용 대비 높은 경제적, 사회적 효용을 얻는 것
활동	시민의식, 자선, 지속가능성	회사와 공동체의 공동 가치창출
동기	자발적 또는 외부 압력에 대한 반응	시장경쟁
인식	이익극대화와 구분되는 개념	이익극대화와 결합된 개념
의제	외부 보고 및 개인적 선호에 의해 의제설정	회사 내부에 의해 의제 설정
예산	CSR 예산에 국한	회사 전체 예산에 반영

2) 후지이(2014)에 의하면 중국 등 후발주자의 빠른 추격으로 제품수명주기가 짧아지고 있다. 선발기업의 이익회수기간 및 성숙기의 안정적인 시장점유율 유지 기간이 짧아지는 문제를 기존 공정을 효율화하여 대처하기에는 한계가 있다고 하겠다. 후지이(2014)는 제품에 대의명분을 부여하고 새로운 사회질서 구축에 리더십을 발휘함으로써 차별적인 경쟁우위를 만들어 낼 수 있다고 보았다. 이와 같은 추가적인 설득요소로 소비자들의 수요를 창출하는 경우로 친환경 식품 전문매장의 예를 들 수 있을 것이고, 많은 글로벌 선도 기업들이 기후변화대응에 적극적인 것 역시 동일한 맥락에서 해석할 수 있을 것이다.



출처: 후지이(2014)

〈그림 1〉 기업들의 전통적 활동과 경쟁 우위 확보 목적의 추가적 활동으로서의 CSV

Porter and Kramer(2011)는 공유가치를 창출하는 방법으로 세 가지를 제시하고 있다. 첫 번째는 시장과 제품에 대한 발상의 전환, 즉 사회적 욕구를 충족시켜주는 비즈니스를 하는 것이다. 대표적인 예로 Prahalad and Hart(2002)가 그 존재를 지적했으나 낮은 구매력으로 인해 전통적인 상품의 시장으로서 고려하지 않았던 개발도상국의 저소득층 소비자(Customers at the Bottom of the Pyramid) 집단을 새로운 시장으로 개발하는 것이다. 수십억 빈곤층에게 존재하는 잠재적인 수요를 시장으로 인식하고 접근했을 때 기업은 사회적 가치를 창출함과 동시에 수익을 얻을 수 있다는 것이다. Porter and Kramer(2011)는 케냐에서 보타폰(Vodafone)이 제공하는 M-Pesa 모바일 뱅킹 서비스, 인도에서 톰슨 로이터(Thomson Reuters)가 농민들에게 제공하는 날씨와 농업 정보 서비스를 이와 같은 저소득층에 대한 시장 창출의 성공 사례로 들었다.

두 번째로 공유가치를 창출하는 방법은 가치사슬에서 나타나는 사회적 문제를 제거하고 그로 인한 경제적 비용을 절감하는 방법으로 효율성을 제고하

는 것이다. 월마트(Wall-mart)는 포장을 줄이고 운송 거리를 줄이는 방법으로 200만 달러의 운송비를 절감할 수 있었다. 네슬레(Nestle)의 네스프레소(Nespresso) 사업부의 고성장도 Porter and Kramer(2011)가 제시하는 대표적인 사례이다. 네슬레는 농부들에게 농업 정보, 대출, 그리고 비료 등 각종 지원을 제공하고, 커피 구매 현장에서의 품질 평가를 통해 고품질의 커피에 대한 보상이 농부에게 직접 돌아갈 수 있도록 하여 농부들에게 품질 향상에 대한 동기를 부여했는데, 이를 통해 네슬레는 품질 향상을 통한 매출 확대를 달성할 수 있었다.

마지막으로, 지역 클러스터를 형성해서 공유가치를 창조하는 방법이다. 클러스터란 실리콘밸리와 같이 기업과 관련 산업, 거래처, 물류기반시설 등이 지리적으로 집중된 형태를 말하는데, Porter and Kramer(2011)는 넓게는 교육과 제도를 포괄하는 개념으로 이해하고 있다. 대표적인 예로 제시된 것이 네슬레의 네스프레소 사업부인데, 현지 농업에 대한 농업, 기술, 금융, 물류 측면에서의 지원은 농부들의 소득 증대와 안정된 협업관계를 통한 클러스

터 창출을 의미한다고 할 수 있다. 산지에서 더 비싼 값에 구매를 하는 데 국한되는 공정무역은 저개발국 생산자에게 높은 가격을 지급하는 방법으로 기업의 이윤의 일부를 돌려주는 가치의 재분배에 해당한다. 반면 네슬레의 사례는 보다 적극적으로 현지 농업과 유통구조에 개입하여 농업생산성을 향상시켜 추가적 가치 창출을 한 사례이다(정무섭 등 2013).

Porter and Kramer(2011)가 제시한 세 가지 방식은 네슬레의 네스프레소 사례가 가치사슬의 효율성 제고와 지역 클러스터 형성이라는 두 가지 측면에서 분석되고 있듯이 세 가지 중 한 방식만을 선택하여 수행해야 하는 것은 아니라고 할 수 있다. 한 사례가 여러 측면을 포함하고 있는 다른 예로 힌두스탄 유니레버(Hindustan Unilever) 사례가 있다. 우선 유니레버가 인도시장의 낮은 구매력에 대응하기 위해 값싼 소량 단위 제품을 개발해 제공한 점은 상품과 시장의 재정의에 해당한다고 할 수 있다. 또한 유니레버는 시골 현지 여성들에게 자금을 지원하고 훈련을 통하여 프로젝트 삭티(Shakti) 라는 이름의 한국의 야쿠르트 아줌마와 유사한(김성규 2014) 인적 유통망을 구축하였는데, 이는 가치사슬의 재정의를 통한 효율성 제고에 해당한다. 마지막으로, 유니레버의 유통망은 저소득 여성에게 고용 기회를 제공함으로써 지역 소득 창출을 달성하는 순기능을 실천하고 있는데, 이는 지역 클러스터 구축 성공 사례라고도 할 수 있을 것이다.

조형례 등(2011)도 그라민(Grameen) 사례를 분석하면서 한 회사 차원에서 위 세 측면을 동시에 수행할 수 있음을 보여주었다. 그라민은 방글라데시에서 소득과 인프라가 빈약한 빈민층에 대한 마이크로 크레딧 사업, 이동전화 서비스인 그라민 폰, 전기공급 사업인 그라민 삭티, 유제품 사업인 그라민 다농 등의 사업을 벌이고 있다. 그라민 삭티의 농촌에 대

한 가정용 태양광 사업의 경우 적정기술을 활용한 새로운 시장 개척으로서 상품과 시장의 재정의에 해당한다. 아울러 농촌 지역에 40여개의 기술 센터를 수립하고 여성 중심으로 기술자를 육성하고, 가정용 태양광을 통해 가내수공업의 근무시간을 늘림으로써 소득 증대에 기여하는 모습은 현지 클러스터 구축에 해당한다고 할 수 있다.

2.3 한국의 CSV

국내 CSV 담론이 크게 확산된 데는 CSV 전략의 주창자인 Porter 교수가 내한하여 직접 강연을 한 점³⁾이 한 원인으로 작용한다(박성규 2015). 국내 기업들의 대응도 이때를 기점으로 달라진다. 삼성전자나 KT, CJ와 같은 선도적 기업이 CSR을 CSV로 전환하기 시작한 시기는 2012년부터이며, 2013년부터는 이들 기업의 CSV 사업 추진이 본격화되었다(문필용 2013; 최석진 2015). 2013년 이후에는 각계에서 CSV에 대한 다양한 논의가 본격화되었는데, 한국경영학회의 CSV 소사이터티브(2013년), 한국마케팅협회의 CSV 경영대상(2013년), 한국능률협회의 CSV 경영대상(2014년), 동아일보의 포터상(Porter Prize)(2014년) 등 각종 단체의 활동이 시작되었다. 언론의 관심 역시 2013년을 전환점으로 폭발적으로 늘어나기 시작했다(노혜진 2015).

최근 기업들의 CSV를 소개한 많은 연구들은 CSV가 다수 기업들에 의해 수행되고 있음을 보고하고 있다. 학술논문과 학위논문 중 사례연구로서 삼성전자(이재희 2015; 조상미와 이재희 2015; 최석진 2015; 이정기와 이장우 2016 등)와 CJ(박병진과 김도희 2013; 백서인과 권상집 2015; 전병준 2015; 유창조와 이형일 2016; 이정기와 이장우 2016 등)에 대한 연구가 가장 많으며, SK텔레콤(이재경 2013;

3) 최한나, 송기혁, 신수정(2011) "한국 기업 동반성장 길길 멀어... CSR서 CSV로 진화해야" 동아일보 (2011.12.07.)
출처: <http://news.donga.com/3/all/20111206/42417955/1>

〈표 4〉 국내 주요 CSV 사례 목록

핵심역량관련성(X) 수익사업개발(X)		
아모레퍼시픽	희망가게	한부모여성 창업대출지원 마이크로크레딧 사업
아모레퍼시픽	뷰티플 라이프	저소득 여성 지원 목적 사회복지재단에 기금 기탁
현대캐피탈	드림실현 프로젝트	고객에게 점포의 서비스를 개선할 수 있는 각종 대책 제공을 통해 수익을 신장시켜 대출 상환을 지원
핵심역량관련성(X) 수익사업개발(0)		
유한킴벌리	액티브 시니어 캠페인	시니어를 고용하여 시니어 용품을 생산하는 시니어 소기업을 회사 내 외부에 발굴 육성
현대자동차	이지무브	장애인과 시니어를 고용하여 장애인 및 시니어의 이동성을 돕는 보조 기구를 개발 판매하는 사회적 기업 설립
핵심역량관련성(0) 수익사업개발(X)		
교보생명	다윈(Da-Win) 서비스	고객서비스 노하우를 병원, 기업, 관공서 등 각종 단체에 제공
네이버		소상공인 대상 홈페이지 구축 지원
다음	희망해 다음세대재단사업	네티즌 자발적 기부 플랫폼 제공 청소년 미디어 창작지원, 비영리단체 미디어 및 IT 교육
이마트	상생형 유통모델	편의점(이마트24)에 로열티폐지, 24시간 강요 철폐, 성과공유제, 오픈검증제도(직영으로 실적이 검증된 후 가맹 전환)
코웨이	행복한 우물파기	캄보디아 식수 지원 프로젝트
현대자동차	현대-코미카 드림센터	제3세계 정비인력 양성 지원 및 현지법인에 채용
CJ 대한통운	실버택배	정부 및 지자체와의 협력으로 시니어 인력을 채용해서 별도의 배송거점에서 회사의 택배사업에 투입
CJ문화재단 / CJ E&M	CJ azit CJ 대중음악 장학사업 DIA TV	신인뮤지션 및 신인 공연 창작자 지원 사업 음대 유학생 장학사업 1인창작자 지원사업
SPC	행복한 베이커리 & 카페	장애인 재활 시설의 제빵 사업에 자금과 노하우 지원
핵심역량관련성(0) 수익사업개발(0)		
삼성전자	Build for Africa 삼성 나눔 빌리지 삼성 스마트 스쿨 삼성 스마트 정부 솔루션	제3세계 특성을 감안한 제품 개발로 매출 증대와 브랜드 명성 확보 제3세계 마을에 IT기술을 지원해 의료, 교육, 편의시설 구축 강원 산간 학교 및 제3세계 학교에 IT 솔루션 제공 에티오피아 정부에 교육, 구직, 전자정보, 보안, 의료 5대분야에 ICT 솔루션 제공
현대모비스	친환경 기술 개발	전기차, 수소연료전지차, 리튬배터리 등 개발
CJ 제일제당	즐거운 동행 농가상생협력 / 베트남 다투연성 사업	지역 유망 식품업체에 대해 기술지원, 브랜드 런칭, 유통망 확보를 돕는 동반성장 프로그램 신종자보급 및 기술지원으로 농민소득증대 및 회사는 우수원료 확보 및 상품화(예: CJ 행복한 1호 콩, 고추 신재배법)
KB금융	KB착한대출	저소득 저신용자에 대한 저금리 대출
LG생활건강	네팔 히말라야 허브 사업	국제 NGO와 협약하여 네팔 원주민을 고용한 공장에서 청정 천연원료 조달, 히말라야 마케팅이 적용된 신제품 개발
LG 유플러스	U+비즈 스마트크린 스마트타운	음식물쓰레기 처리/결재에 RFID 기반 계량기와 관제서비스 제공 강원 오지 마을에 사물인터넷 기술 적용 마을방송솔루션 제공
SK텔레콤	전통시장 스마트화 스마트 팜 Brabo! Restart	전자결제, 인터넷 등 ICT 솔루션 기술을 활용한 전통시장 지원 ICT 솔루션을 활용한 농업환경제어시스템 지원 창업 벤처 지원 프로그램
SPC	행복한 동반성장 협약 S-Dairy Foods S-Farm	생산농가와의 직거래 사업 및 상품화(우리밀제품, 유정란 카스테라, 딸기요거트, 사과요거트) 산학협력으로 고품질 유제품 개발 산-학-농 협력 농업법인 설립으로 원재료 확보 및 농산물 수출

출처: 선행연구 및 기업 해당 페이지 종합 정리

김현식 2016; 이정기와 이장우 2016 등)과 SPC (이동민 등 2013; 이경우와 류성민 2014; 이민재 등 2016 등)에 대한 연구도 다수 나오고 있다. 이외에도 KT, LG 유플러스, 유한킴벌리, 현대자동차, 현대캐피탈 교보문고, 다음 등의 기업의 CSV가 분석되고 있다(이재경 2013; 김진경과 남호정 2015; 문유선 2015; 김현식 2016; 이정기와 이장우 2016 등).

하지만 기업들의 CSV 노력 중 상당수는 핵심역량과의 관계성이 부족하거나 CSV 추진 기업의 수익창출과 직접 이어지는 모델이 아니어서 CSV라고 부르는 데 한계가 있다고 볼 수 있다. DBR에 수록되었던 52개 CSV 사례를 분석한 김태영(2013)에 의하면 일부 사례는 사회적 가치만 언급하고 경제적 가치를 언급하지 않아 CSR에 해당했다(21건 40%). 사회적 가치가 수치적으로 제시된 사례는 18건(34.6%)인데 반해 경제적 가치가 수치적으로 나타난 사례가 13건(25%)밖에 되지 않았으며, 두 가치를 모두 수치적으로 제시한 사례는 3건(5.7%)에 지나지 않는다. 즉 기업의 CSV에 대한 참여가 활발해지고 있지만 사회적 가치가 경제적 가치로 이어지는 관계를 설명하는 구체성이 결여되어 CSV라고 부르는 데에는 한계가 있는 사례가 많다고 할 수 있다.

〈표 4〉는 주요 기업들의 CSV 사례로 선행연구들에 언급된 내용을 부분적으로 해당 기업의 홈페이지 정보로 보완한 목록이다. 많은 기업들의 CSV 보고가 사실은 CSR인 경우가 많으므로, 모든 사례의 목록화를 의도하지는 않았다. CSV가 되기 위해서 본 연구에서는 (1) 기업의 주된 업(業)과 관련된 핵심역량 관련성과 (2) 사회공헌모델이면서 동시에 수익 모델일 것을 제시하는데, 기업의 핵심역량과 관계되지 않는 사회공헌활동은 주변적인 활동에 그칠 수밖에 없으며 수행을 위해서는 기업의 본업과 분리된

별도의 노력이 필요해 결국 비용으로 인식되기 쉬운 CSR의 특징을 나타내기 쉬우며, 기업의 비즈니스와 연계되지 않는 사회공헌활동은 기업에의 혜택이 간접적이며 장기적인 CSR에 해당한다고 보기 때문이다. 〈표 4〉에서는 기업의 본업 즉 핵심역량과 연결되어 있는가와 수익모델인가를 기준으로 위에 언급된 연구 등에서 나열된 CSV 사례들을 분류하였다. 두 가지 조건이 모두 충족된 사례는 일부에 해당하며 주로 삼성전자, CJ, LG 유플러스, SPC 등 CSV 선도기업들을 중심으로 나타나고 있다(KT의 경우는 본 연구의 분석 대상으로 본 연구에서 상술 예정이므로 도표에서 제외).

III. KT의 CSV사업

3.1 KT의 CSV

KT는 2016년 중반 이사회 내에 KT의 임원문 사장이 포함된 지속가능경영위원회를 신설했는데, KT의 지속가능경영위원회는 KT의 중장기전략, 리스크관리, CSR, 환경경영 등을 총괄하는 상설위원회이다. KT는 동시에 기존 CSV 센터를 지속가능경영센터로 확대 개편하고 10~20년 중장기 전략을 수립하여 전사적으로 구체화하는 역할을 부여했다. 지속가능경영센터는 환경경영, 사회적 책임, 지배구조 전반에 관한 모니터링과 리스크 관리를 담당하게 된다. KT의 이와 같은 변화는 2015년 발표된 유엔의 지속가능발전목표(SDGs)를 기점으로 급물살을 탄 것이라고 할 수 있는데, 국내 기업들 중에서는 가장 선도적으로 글로벌 아젠다를 비즈니스 전략과 연계하기 위한 조직 개편을 단행한 것이라고 할 수 있다.⁴⁾

4) 조선일보(2016.6.24.), “지배구조부터 조직개편까지... 달라지는 KT에 무슨 일이”.

CSR이 홍보부서 차원의 제한적 활동에 국한되는 것이 아니라 기업 전략과 결합하여 조직개편에 반영된 것은 KT가 CSV를 구현하기 위해 노력하고 있다는 의미로 해석할 수 있다.

또한, KT의 비즈니스는 글로벌을 목표로 하고 있다. KT는 경영비전으로서 기가토피아(GiGAtopia)를 제시하고 있는데, 이는 인간과 사물이 기가 속도의 인프라로 연결되어 산업 발전과 생활 혁신을 이루는 세상을 의미한다. KT의 황창규 회장은 기가토피아를 핵심 사업으로 지목하고 이를 통해 2020년 글로벌 매출 2조원을 달성하겠다는 비전을 제시했는데,⁵⁾ 이에 따라 최근 KT는 방글라데시, 스페인, 터키, 우즈베키스탄, 르완다, 인도, 이란 등에서 미래 융합 ICT, 기가솔루션, LTE, 컨설팅 및 인프라 개발 사업 등 다양한 사업을 벌이고 있다.⁶⁾

KT는 매년 다양한 CSR 활동을 벌여 오고 있는데, 그 중 CSV 개념에 부합하는 대표적 사업은 비즈니스와 지역사회 두 측면이 균형 있게 달성되고 있다는 면에서 기가아일랜드(기가스토리) 사업이라고 할 수 있다. 또한 글로벌 진출을 기업 경영의 핵심 목표로 제시하고 있는 KT는 국내 기가아일랜드 사업의 성공을 바탕으로 해외 시장에서도 유사한 사업을 진행하기 시작했다. 국내 기업이 해외 시장에서 CSV 전략을 적용하고 있는 선도적인 예로서 KT

의 기가아일랜드 사업은 분석될 가치가 있다고 보인다. 따라서 아래에서부터는 KT의 기가아일랜드(기가스토리) 사업을 중심으로 KT의 CSV 사업을 살펴보기로 한다.

3.2 기가아일랜드 사업 개요

KT의 기가아일랜드(GiGA Island)는 GiGA 네트워크의 '속도' 위에 ICT 솔루션의 '융합'을 통해 신성장 동력을 확보하는 KT 미래 네트워크 전략인 기가토피아(GiGAtopia)에 기반을 둔 CSV모델이다. KT의 기가토피아는 맞춤형 네트워크로서 KT의 미래 핵심역량사업이며, 산업에는 효율화를 제공하고, 농어촌 지역에는 정보격차를 해소해 주는 것을 목적으로 하고 있다. 기가아일랜드는 상대적으로 정보격차가 심한 도서 지역에 GiGA 인프라와 ICT 솔루션을 융합하여 교육, 문화, 경제, 환경, 문화 등 다양한 분야에서 지역 주민의 생활과 환경을 발전시키는 CSR 사업인데, KT의 핵심역량사업인 기가토피아를 통해 제공됨으로써 KT가 CSV 모델 구축을 시도하고 있음을 보여주는 사업이다(〈그림 2〉 참조).

2014년 기가아일랜드는 섬으로 이루어진 전라남도 신안군에서 처음 추진되었다. 다도해로 유명한 전라남도 도서지역은 인터넷 이용률 전국 최하위로



〈그림 2〉 기가아일랜드의 두 가지 구성요소 (출처: KT 지속가능경영센터)

5) 경향비즈(2016.2.23.), "황창규 <KT, 기가토피아로 해외매출 5년 내 2조>".
 6) 조선일보(2015.1.26.), "황창규 KT 회장 <기가토피아 넘어 '5G' 시대 선도하겠다>".
 한국일보(2016.2.25.), "KT, '기가토피아로' 글로벌 시장 정조준".

ICT 인프라 구축 면에서 가장 미비한 곳이라고 할 수 있다. 국내 유일의 섬으로만 이루어진 행정구역인 신안군에서는 장기적으로 육지와 섬을 교량으로 잇는 연육(連陸) 사업이 추진되고 있었으나, 아직까지 대부분의 신안군 산하 섬들은 육지로부터 분리되어 주민들의 생활은 도시에 비해 많은 제약이 있었다. KT는 39.18km²의 강남구 정도 면적에 인구 약 3,600명이 거주하는 임자도를 선정하여 사업을 진행하였다(〈그림 3〉 참고). 기가 아일랜드 사업은 임자도에 기존 보다 10배 빠른 GiGA 네트워크를 활용해 육지의 도시와 연결하는 Virtual Bridge를 구축하여 섬 주민들의 교육, 문화, 경제, 의료, 환경 전반의 삶을 질을 향상시키는 형태로 진행되었다.

KT는 임자도에서 교육격차해소, 문화격차해소, 경제활성화, 의료(스마트케어), 환경(스마트에너지) 다섯 가지 목표를 가지고 각종 CSR 사업을 수행하였다. 우선 교육 부문 사업으로는 2014년 7월부터 KT의 온라인 교육 플랫폼인 '드림스쿨'을 활용하여 임자도 초등학교 학생 20여명과 서울 소재 외국인 유학생 20여명을 멘토링 결연을 맺어주어 주 2회 언어교류 및 문화교류를 시작하였으며, 한국생산성본부와 협력하여 ITQ(컴퓨터활용) 자격증 취득 교육 기회를 제공하고 주민 대상 IT교육을 지원하는

등의 사업을 시행했다. 문화 부문 사업으로는 마을회관을 고속인터넷과 화상회의시스템을 포함한 IT 복합문화공간인 'GiGA 사랑방'으로 탈바꿈시키는 사업을 진행하였다. 또한 신안군, 신안군립도서관, 지역시민단체, 위성방송업체 등과 협력하여, 마을회관을 소외지역의 정보접근성을 해소하고 도시와 같은 문화생활을 제공하는 공간으로 탈바꿈시켰다.

기가아일랜드에서 경제 부문과 관련된 사업으로는 일부 농가를 선정하여 진행하고 있는 스마트 농업 사업이 있다. 군내 농업기술센터와 협력하여 재배시설에 대한 원격제어솔루션을 구축하고, IPTV 쇼핑 채널 등을 활용하여 농산품에 대한 판로 개척을 지원하는 사업이다. 의료 부문 사업으로는 군내 보건소와 협력하여 모바일 소변검사기기인 'Yodac'을 통해 연간 10,000명의 검진이 가능한 원격 건강검진 솔루션을 도입하였으며, 지역주민들에게 의료 및 보건건강좌를 제공하고 있다. 환경 부문 사업으로는 KT ENS와 협력하여 'GiGA 사랑방'에 필요한 태양광발전을 제공하는 한편 실시간 발전/소비 현황을 모니터링 할 수 있게 하였고, 한국환경공단과 협력하여 개발한 자원 재활용 서비스를 통해 섬 지역 특성상 발생할 수 있는 폐기물 문제에 대한 대책을 제공하였다. 마지막으로 KT는 섬 지역 전체에 대해 GiGA



〈그림 3〉 임자도 기가아일랜드 사업 선정 프로세스 (출처: KT 지속가능경영센터)

인터넷 뿐 아니라 광대역 LTE, Wifi 무선 네트워크에 이르기까지 통신품질 향상을 지원하여, 각 부분 사업의 솔루션들에 대한 접근성을 향상시켰다.

2014년 하반기 임자도에서 시작된 기가아일랜드 사업은 같은 해 DMZ에 위치한 대성동의 기가스쿨 사업, 2015년 상반기 백령도에서 시작한 기가아일랜드사업, 그리고 2015년 중반부터 청학동에서 진행하고 있는 GiGA Village 사업 등으로 확대되었다. 현재 KT는 지리적, 문화적으로 고립되어 있으며 각각 특성이 다른 총 4개의 지역에 대해 각 지역별 맞춤 사업을 기가스토리 프로젝트라는 이름으로 진행하고 있다.

3.3 기가아일랜드 사업의 효과

KT가 소외지역에 KT의 핵심역량인 IT 인프라를 구축하는 사업을 통해 지역개발을 지원하고 있는 기가아일랜드(및 기가스토리) 사업은 KT의 미래 전략을 반영한 사업이라는 면에서 CSV 사업에 해당한다고 할 수 있다. 전체 ICT 산업의 총생산은 2009년 336조에서 2014년 449조로 증가하는 등 매년 꾸

준히 늘어나고 있지만(한국정보통신진흥협회 2016), 농어민의 정보화 수준은 일반 국민의 70% 정도 선에 불과해, 취약계층 중에서 가장 낮은 수준에 머물러 있다(한국정보화진흥원 2015). 향후 다양한 원인으로 농어민 정보격차가 줄어들 수 있다면, ICT 산업에게는 농어촌이 ICT 산업의 블루오션이 될 수도 있을 것이며, 해당 시장에 대한 선도적 개척자는 시장 선점의 경쟁우위를 가질 수 있을 것이다. KT의 기가아일랜드 사업은 농어촌 소외지역 주민들에게 인프라를 제공함으로써 해당 주민들에게 IT 서비스에 대한 즉각적인 수요를 창출하고 정보격차를 줄여 잠재적 시장 창출을 유도하는 한편, 경제활성화 사업도 병행하여 지역의 소득발전을 유도하여, 해당 주민들이 수요에 대한 비용을 감당할 가능성을 탐색하고 있다. KT는 현재 일부 지자체와 함께 기가아일랜드를 비즈니스 모델화하기 위한 논의를 진행하고 있다.

임자도 기가아일랜드 사업은 교육격차해소, 문화격차해소, 지역경제 활성화, 스마트 헬스케어, 에너지관리환경 구축 등을 목표로 하고 있으며, 이는 시범사업이라는 면에서 아직 본격적인 성과를 말하기



〈그림 4〉 임자도 기가아일랜드 사업 추진 현황 (출처: KT 지속가능경영센터)

이를 수 있다. 하지만 KT는 핵심역량 분야에 대해 사회적 책임 사업을 벌임으로써 CSV를 의도하였고,⁷⁾ 생각보다 이른 시기에 경제적 효과를 회수하고 있다.

우선 KT가 자체 추정된 비용편익분석에 의하면, 임자도 기가아일랜드를 포함한 KT의 네 기가스토리 사업 지역 각각의 사업 시행 후 만 2년 동안의 직접 투자비용은 7.7억과 간접투자 1.4억 등 총 9.1억이 소요되었다(출처: KT 내부자료). 이를 통한 사회적 성과를 2016년 10월자 자료를 통해 임자도 기가아일랜드에 한정하여 추정해 보면, 사업이 제공해 주는 각종 서비스를 지역주민들이 구매한다고 했을 때 부담되어야 할 비용으로서 약 11.47억에 해당하는 혜택이 임자도 주민들에게 발생했다. 기가아일랜드를 통한 홍보효과는 2년간 약 20억 원의 효과가 발생했는데, 이는 동기간 각 매체에 기가아일랜드가 보도된 26건의 기사를 기사 크기에 해당하는 광고로 대체했을 때 발생했을 비용에 해당한다.

여기까지는 일반적인 CSR 개념으로 설명 가능한 사업 결과라고 할 수 있다. 우선 지역주민들에게 발생하는 사회적 혜택은 이해관계자 관리를 위해 지출되는 비용에 해당하고, KT가 이해관계자 관리를 통해 얻을 수 있는 효익은 장기적, 간접적이면서 효과의 발생 시기와 정도가 막연한 마케팅 또는 명성 효과 정도라고 할 수 있다.

그런데, 기가아일랜드가 핵심비즈니스와 연결되어 즉각적인 수익 창출로 이어지고 있다는 면에서는 CSV라고 할 수 있다. 우선 KT는 기가아일랜드를 포함한 기가스토리의 네 사업에서 적용해 본 각종 지역사회 지원 사업들을 발전시켜 유사한 수익 창출형 사업 기회를 발굴하고 있다. KT는 기가스토리를 레퍼런스로 이용하여 하동, 김해 등 타 지역 정부 및 지자체 대상의 총 14개 사업에 총 37억 원의 계약을 수주했다(〈표 5〉 참조).

다음으로, KT는 기가스토리를 신규 솔루션에 대

주요 분야	KT 사업 역량	기대 효과
1 교육	kt드림스쿨 IT서포터즈	공간적, 시간적 한계를 넘어 도시와 차이 없는 교육
2 문화	UHD TV 고해상도 원격 강좌	ICT를 통한 문화 콘텐츠 향유로 지역간 문화 격차 해소
3 경제	농업 관제/제어 T-커머스(IPTV 기반 유통채널)	노동력은 줄고 농업 생산성은 높이는 실질적 지역 경제 활성화
4 의료	요약 서비스(스마트 검진) 원격 건강 강좌	손쉽게 확인하고 지속 관리하는 스마트 헬스케어
5 환경	그린 스테이션(재활용 관리) 태양광 발전/ 관제	실시간 에너지 관리와 자립을 통한 미래형 에너지 소비환경 구축

〈그림 5〉 임자도 기가아일랜드 사업의 일차적 기대효과 (출처: KT 지속가능경영센터)

7) KT의 기가스토리 사업이 CSV 성격의 사업이라는 것은 산업정책연구원(2015)의 평가로 뒷받침되었다. 산업정책연구원(2015)은 2015년 11월 시점에서 FSG 프레임워크를 적용한 지수를 개발하여 네 기가스토리 프로젝트에 대한 정성평가를 실시했는데, 고객, 밸류체인, 지역사회 세 카테고리에서 모두, 비즈니스와 지역사회 두 측면이 동시에 기준 이상의 점수를 얻었고, 따라서 CSV 유형의 프로젝트라는 결론을 내렸다. 고객, 밸류체인, 지역사회 카테고리 중에서는 고객 카테고리에서 가장 높은 정성평가 점수가 부여되어, 기가스토리는 고객 기반형 사업으로 분류되었다.

〈표 5〉 기가스토리를 레퍼런스로 한 KT의 정부 및 지자체 대상 신규 사업기회 발굴 사례

NO	사업기회	시기	금액(천원)
1	하동군청CCTV 관제전용회선	2015년	801,600
2	하동군청내주요사찰무선랜	2015년	30,000
3	수신정서당CCTV 3대	2015년	2,088
4	지역주민스마트폰&인터넷	수시	6,360
5	하동쌍계사비콘구축	2016년	30,000
6	김해시해반천비콘구축(시범사업)	2016년	10,000
7	창원시비콘구축(시범사업)	2016년	30,000
8	진주남강축제비콘구축(시범사업)	2016년	10,000
9	경남사천어촌계올레cctv 계약	2015년	5,000
10	웅진군/해병대, CCTV관제센터 도입 검토	2015년	100,000
11	Smartdisk edu 수주 (가평방일초 외 3건)	2015년	310,000
12	복지부 도서지역 모바일 검진(요닥)	2015년	50,000
13	강화군 교동도 지능형 가로등 제어	2016년	160,000
14	창조마을 시범사업	2015년	80,000
합계			3,735,049

출처: KT 지속가능경영센터

한 마케팅 및 연구개발의 파일럿으로 활용하였다. KT는 임자도 기가아일랜드에서 스마트팜(Smart Farm), 요닥(Yodac), 태양광발전 및 관제솔루션을, 대성동 기가스쿨에서 스마트 디스크 EUD를, 백령도 기가아일랜드에서 위성 LTE, 무선 LTE, 올레 CCTV, 스마트밴드(Smart Band)를, 청학동 기가 빌리지 사업에서 비터지(Be Touch)와 비콘(Beacon)과 같은 신규 상품을 최초 적용하여, 신규 상품에 대한 마케팅 및 테스트 공간으로 활용하고 있다(〈표 6〉 참조). 마지막으로, KT 기가스토리에 적용한 이들 신규 기술들은, 국가재난망사업, IoT 실증단지 사업, 안전행복마을 사업 등 총 500억 원의 각종 대형 사업 수주에 실증 사례로 활용되었다. 이와 같이 임자도 기가아일랜드를 포함한 KT의 기가스토리 사업은 지역공동체에 대한 기부에 한정되

는 것이 아니라, 기업 스스로에게도 수익이 되는 윈-윈 전략으로 성공하고 있고, 따라서 KT는 CSV의 선도적인 성공 사례를 창출했다고 말할 수 있다.

3.4 방글라데시 GiGA 아일랜드 프로젝트

KT는 한국에서 진행된 기가아일랜드 사업을 해외에 적용하기 시작했는데, 신안군 등에서 진행한 기가아일랜드와 동일한 사업을 방글라데시 모헤시칼리(Moheshikhali) 섬에서 벌이기 시작한 것이다. 2016년 2월 KT는 방글라데시 정부관계자 및 국제이주기구(IOM) 관계자와 기가스토리 사업에 관한 양해각서를 체결했으며,⁸⁾ 방글라데시 정부의 ICT 장관은 신안군 기가아일랜드 사업 현장을 방문하여 사업에 관한 이해도를 높였다.⁹⁾ 이 사업은 기획부터

8) 한국일보(2016.2.25.), "KT, '기가토피아'로 글로벌 시장 정조준".

9) 매일경제(2016.5.16.), "방글라데시 장관이 임자도 찾은 까닭".

〈표 6〉 기가스토리를 신규 솔루션 마케팅 및 연구개발 파일럿으로 활용한 사례(금액은 추정 절감 마케팅비용)

NO	신규상품/솔루션	최초적용지역	금액(천원)
1	스마트팜(Smart Farm)	임자도	60,000
2	요닥(Yodoc)	임자도	60,000
3	태양광발전/관제솔루션	임자도	60,000
4	스마트디스크EDU(Smart Disk EDU)	대성동	60,000
5	위성LTE	백령도	60,000
6	무선LTE	백령도	60,000
7	올레CCTV	백령도	60,000
8	스마트밴드(Smart Band)	백령도	60,000
9	비터치(Be Touch)*창조경제혁신센터	청학동	60,000
10	비콘(Beacon)	청학동	60,000
합계			600,000

출처: KT 지속가능경영센터

방글라데시의 정부 정책과 연계하여 설계되었으며, 양국의 여러 민관 사업자들을 포함하여 진행하는 다자간 프로젝트라는 면에서 국내에서 진행된 기가아일랜드와 차이가 있다(Broadband Commission for Sustainable Development 2016). 즉, 방글라데시는 국가발전계획으로 중진국 진입 계획인 Vision 2021을 수립하고, 그에 대한 실행전략으로 디지털 방글라데시(Digital Bangladesh)를 통해 ICT 분야에 대한 광범위한 투자를 계획하고 있다. 방글라데시 정부는 2017년까지 경제발전의 2%를 ICT 분야에서 달성하고 빈곤 등 사회적 이슈를 해결하는 데에도 ICT를 활용하려 하고 있다. 디지털 방글라데시를 통한 국가 발전에 희망적인 요소는 방글라데시의 인구 구성은 18-35세의 청년층이 인구의 65%라는 점인데, 방글라데시 정부는 젊고 숙련된 대규모 IT 노동력의 가능성과 이를 뒷받침하는 네트워크 인프라의 구축을 통해 ICT 분야의 성장가능성을 기대하고 있는 것이다.

KT, 방글라데시 정부, 그리고 NGO인 국제이주

기구(IOM)가 채택한 양해각서는 KT의 컨설팅과 ICT 솔루션 도입 등의 내용을 포함하고 있다.¹⁰⁾ KT는 방글라데시 정부가 추진하는 디지털 방글라데시 사업의 일환으로서 초고속 인터넷 구축 사업에 참여하는 한편, 현지에서 ICT 솔루션을 제공하는 공공서비스 접근성 강화 사업을 진행하게 된다(한국경영학회 2016). 사업 대상지 선정에 위해 KT는 네트워크에 대한 투자의 효과성 측면에서 12개 후보지를 선정하였고, 다시 네트워크 구성의 실현가능성을 기준으로 인터넷 접근이 가능한 7개 후보지로 대상을 압축하였다. 최종적으로 인구, 삶의 질 등 사회적 가치까지 고려하여 모헤시칼리(Moheshikhali) 섬을 기가아일랜드 프로젝트의 최적지로 선정하였다. 모헤시칼리 섬은 벵갈만의 남서쪽에 위치하며 면적 362.18km²으로 제주도의 1/5정도 크기에 30만명의 주민이 거주하는 인구 밀집 지역으로, 제곱킬로미터 당 900명으로 방글라데시 평균에 뒤처지지 않는 높은 인구밀도와 함께 방글라데시 평균보다 1.4배 높은 문맹률을 보여주는 지역이다.

10) 전자신문(2016.2.25.), "KT 기가스토리, 첫 페이지는 방글라데시".

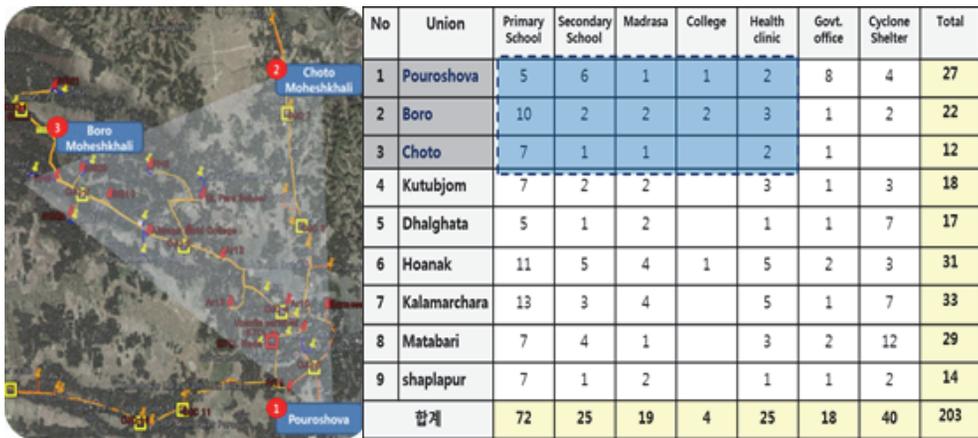
KT는 2016년 11월부터 모헤시칼리 섬에서 인구 밀도가 높고 공공기관들이 집중되어 있으며 네트워크 접근성이 낮아 기가아일랜드 사업의 효과가 극대화 될 수 있는 세 지역을 골라 사업을 시작하기 시작했다(Broadband Commission for Sustainable Development 2016). 섬 내의 통신망 구축을 위해서는 기존 구리선 인프라를 최대한 활용하여 사업의 실현가능성을 높인 GiGA Wire 사업이, 섬과 육지 사이에는 GiGA Microwave 사업을 통한 무선통신망 구축이 진행되고 있다.

KT가 우선적으로 구축한 네트워크 커버리지는 섬 전체 인구의 30%에 해당하는 3개 Union(섬 전체 Union은 9개)을 대상으로 하였다(〈그림 6〉 참조). 해당 지역 내 네트워크 구축 대상으로 우선 선정한 기관들은 첫째, 상대적으로 학생 수가 많은 초등학교와 대학교, 의료 기관 등 주요 공공기관과, 둘째, IT교육과 전자상거래를 위한 대표적인 지역 주민 공간인 'IT Space'로 구성되었다. KT의 네트워크 구축으로 기존 일반 구리선 환경 하의 0.2Mbps에 불과하던 네트워크 속도는 현재 최대 100Mbps이상의 속도를 확보하여, 원격 교육 및 진료, 모바일 헬

스케어, IT교육, 전자상거래가 가능하게 되었다.

방글라데시 모헤시칼리 섬은 소외된 지리적 위치 및 네트워크의 부재로 인해 교육, 의료, 농업 등 정부에서 현재 시행중인 공공 서비스의 혜택을 누리기 힘들다. 또한, 섬 지역으로 자원하여 오는 우수한 교사나 의료진의 수가 부족하기 때문에 제대로 된 교육과 의료 서비스를 제공할 수 있는 인적 자원이 절대적으로 부족하다. 더불어 주민들의 높은 문맹률과 낮은 교육 수준으로 인해 공공 서비스에 대한 접근성 또한 낮다. 이에 KT는 방글라데시 정부와 협력하여 모헤시칼리 섬에 필요한 사회적 우선순위를 교육, 의료, 정보, 농업 4가지로 지정했다. 교육 측면에서 교사 부족과 교육 기회의 제한, 의료 측면에서 의료서비스의 부족, 정보 측면에서 낮은 IT 및 인터넷 접근성, 그리고 농업 측면에서 기후변화로 인한 낮은 농업생산성이 KT가 발견하고 KT가 솔루션을 제공해 줄 수 있는 사회적 이슈라고 할 수 있다(KT 2016a).

KT의 교육 분야에 대한 솔루션은 초등학교에 원격 교육시스템을 구축하고 현지 NGO와 협력한 e-learning 강좌 및 인터넷 콘텐츠 포털을 제공하



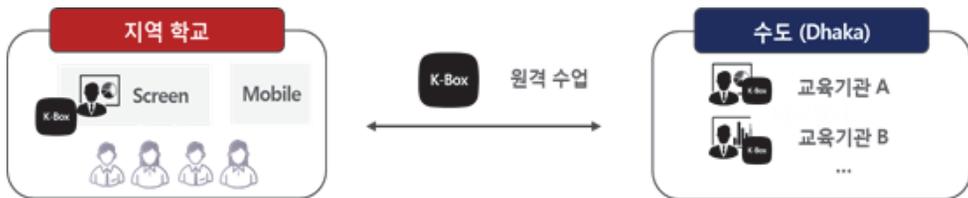
〈그림 6〉 방글라데시 기가아일랜드에서 KT가 우선 구축한 네트워크 커버리지(1~3)와 해당 지역 내 공공기관의 숫자 (출처: KT 지속가능경영센터)

는 것이다. KT는 이를 위해 KT의 화상회의 솔루션인 K-Box를 설치하게 된다. K-Box는 최소 3Mbps급 HD 스크린을 구현하고 PC와 스마트기기를 활용한 통합 회의가 가능하며 최대 7개 학교가 동시접속이 가능한 1대 다(多) 매칭 시스템이다. 방글라데시 기가아일랜드는 모헤시칼리 섬과 수도 사이를 원격교육으로 연결함으로써 교육 분야 솔루션인 K-Box의 테스트베드가 되고 있다(〈그림 7〉 참고).

의료 분야에 대해서 KT는 국내 기가아일랜드에서 테스트를 마친 요닥(Yodoc)을 활용한 모바일 원격 진료시스템을 제공하고 지역 의료기관을 육지와 연결시키는 Tele-Medicine 서비스를 제공하게 된다. KT의 요닥 솔루션은 전용 Strip을 통해 소변을 채집하고, 단말기를 통해 당뇨뿐만 아니라 기아, 결석, 간세포 질환 등 10여개의 질병의 진단이 가능하며, 3G 기반으로 검진 결과를 전송하여 지속적으로 관리가 가능한 솔루션이다(〈그림 8〉 참고). KT는 초기 서비스 운영은 현지 기관에 맡기고 데이터 축적을 위한 소프트웨어를 제공하며, 차후 데이터 축적을 통해 도시 지역 의료 전문의와의 연결 및 진단 네

트워크를 구축할 예정이다. 또한, 여의사가 전문한 모헤시칼리 섬에서 임산부의 의료접근성을 향상시키기 위해 KT는 르완다 및 베트남에서의 적용 경험을 바탕으로 모바일 초음파 기기인 Ultrasound를 지원하고 가장 가까운 도시인 콕스비자르 시의 의료기관과 협력 네트워크를 구축하며, 모헤시칼리와 콕스비자르의 의료 인력에 대한 교육을 지원하게 된다. 이와 같이 방글라데시 기가아일랜드는 KT의 모바일 의료 솔루션을 제3세계에 구축하기 위한 테스트 베드가 되고 있다.

정보 측면에서는 지역 커뮤니티 센터에 교육용 디스플레이, 회의용 테이블, PC, IT교육장 등이 갖추어진 인터넷 사랑방을 제공하여 정보문맹 퇴치 및 정보접근성 향상을 꾀하고, 비숙련 노동자들에게 구직정보를 제공하는 사업을 진행 중이다. 해당 공간의 유지보수는 디지털 행정서비스를 유료로 지원하는 정부지원 개인사업자 Union Digital Center의 현지 인력을 활용하게 된다. NGO 및 정부와의 협업을 통해 정부 교육 프로그램을 제공하고, 주민들에게 필요한 직업 정보를 게시할 수 있는 게시판을



〈그림 7〉 K-Box를 통한 방글라데시 기가아일랜드 원격 교육 모형 (출처: KT 지속가능경영센터)



〈그림 8〉 방글라데시 기가아일랜드의 Yodoc 서비스 모형 (출처: KT 지속가능경영센터)

제공하게 된다. NGO와의 협업을 통해 현지 농업과 대도시 소비자 사이의 온라인 직거래 시스템을 개발하고 있으며, 인터넷 사랑방의 1층은 이와 관련된 공간으로 활용되게 된다. 마지막으로, 현지 주민들의 소득을 떨어뜨리는 원인으로 기후변화로 인한 해수면 상승으로 토지의 염도가 올라가는 문제가 제기되었는데, KT는 섬에 염도 모니터링 시스템을 구축하고 농업 정보를 제공하는 사업을 개시했다.

KT의 방글라데시 기가아일랜드 사업은 UN 브로드밴드위원회(ITU)의 보고서에서 국내 기업 중 유일하게 글로벌 브로드밴드 확산 우수 사례로서 소개되었고(Broadband Commission for Sustainable Development 2016), 세계이동통신사업자협회(GSMA)에서도 지속가능발전목표(SDGs) 구현의 우수 사례로 소개되어(KT 2016b), KT의 대표적 CSR 사업으로 발전할 가능성을 보였다. CSR 측면에서만 보았을 때 KT 사업의 성공 가능성을 점칠 수 있는 중요한 요소는 정부와의 긴밀한 협업 하에 정부의 사업과 연계되어 사업이 계획되고 있다는 것이다. 예를 들어 방글라데시 수상실에서 주관하는 Teacher's Portal 사업은 교사가 부족한 지역에 대한 원격교육 사업이며, 방글라데시 보건복지부 주도의 Tele-Medicne 사업은 대도시에서는 이미 구축이 시도되고 있는 원격진료 시스템이다. 하지만 모헤시칼리 섬에서는 네트워크 연결 부재로 제대로 실

시되고 있지 못했다. 방글라데시 보건복지부가 시행 중인 IT 교육 프로그램도 모헤칼라시 섬에서는 시행되지 못하고 있었다. KT의 IT 솔루션은 방글라데시 정부 부처들이 주관한 사업들과 연계되어 추진되고 있기 때문에 실패가능성이 낮다고 볼 수 있다. KT의 전자상거래 사업 역시 방글라데시 농림부의 농업 정보 센터와 해충 및 작물관리 시스템과 연계함으로써 성공 가능성을 높이고 있다.

3.5 방글라데시 GiGA 아일랜드 프로젝트의 기대효과

KT가 방글라데시 정부의 디지털 방글라데시 비전에 협조하여 협력관계를 구축하고 실적을 쌓아 가는 것은 방글라데시 정부와의 협력 경험을 통해 향후 유, 무선 인프라 구축 등 정부 주도 ICT 사업에의 성공적인 시장 진입을 위한 투자활동이라고도 볼 수 있을 것이다. 이와 같은 시각에서 KT의 기가아일랜드는 향후 수익 창출을 돕는 명성 효과를 노리고 단기적으로는 직접적으로 수익으로 연결되지 않는 사업에서 당기 비용을 지불한다는 측면에서 전통적인 CSR로 이해될 수 있다. 하지만 KT의 방글라데시 기가아일랜드 사업은 국내 기가아일랜드 사업을 해외에 확장한 것이므로, 국내 사업의 경험에서와 마찬가지로 사업 자체가 수익 모델로 전환될 수 있다는 측면에서 CSV라고 할 수 있다. KT의 글로벌 CSV



〈그림 9〉 KT의 인터넷 사랑방이 시범 운영되고 있는 모습 (출처: KT 지속가능경영센터)

분야	교육	의료	정보	농업
프로그램	원격 교육	모바일 헬스케어	IT교육	전자상거래*
솔루션	K-BOX	요닥 모바일초음파	IT공간 조성	웹사이트 구축
기대효과	교육 수준 향상	주민 건강 검진	정보 격차 해소	농촌 소득 증가

* 2017년 KOICA 민관협력사업

〈그림 10〉 방글라데시 기가아일랜드 프로그램과 솔루션 구성 (출처: KT 지속가능경영센터)

가 국내 CSV와 마찬가지로 수익모델 창출이 병행된다는 한 증거는 방글라데시 기가아일랜드 사업에서 KT가 구축하고 있는 GiGA Wire 기술을 들 수 있다. KT의 GiGA Wire는 구리선을 활용해서 기가급 초고속 인터넷망 기술을 구현하는 세계 최초 기술로서, KT는 이를 방글라데시 기가아일랜드에 적용하는 동시에 스페인 카탈루니아 지방정부에 공급하는 사업을 진행했다.¹¹⁾ 특히 3세계가 현실적으로 필요한 기술은 첨단기술이 아니라 현지에서 조달 가능하고 현지인들이 구매할 수 있는 적정기술일 수 있다는 면에서(김정태와 홍성욱 2014), 구리선을 활용한 GiGA Wire를 개발하고 3세계에서 구축하는 실적을 쌓는 것은 다양한 수요가 존재하는 글로벌 시장에서의 시장 접근 수단으로서 중요성이 있다.

그 외에도, KT는 자사 신 모델의 테스트베드로서 방글라데시 기가아일랜드를 이용하고 있다. 화상회의 솔루션 K-box, 원격진료 솔루션인 요닥(Yodac) 등의 원격 솔루션은 KT가 시장 형성에 앞서서 선도적으로 개발한 기술이라고 할 수 있는데, 방글라데시 기가아일랜드는 이들 솔루션에 대한 시장을 형성하는 과정이라고 말할 수 있다. 현재 기가아일랜드 자체는 CSV 사업의 일환으로 KT의 부담으로 제공

된다고 하더라도, 앞서 언급된 KT의 국내 기가아일랜드 사례 및 GiGA Wire 사례는 유사 시장에 대해서 수익 사업으로의 즉각 전환이 기대된다. 현 시점에서 KT의 사업은 정부의 IT 정책에 필요한 솔루션을 제공하는 형태이기도 한데, 정부는 해당 지역에서 구매력이 가장 큰 소비자이다. 정부와 협력관계를 구축하여 제공하는 신규 사업 제공은 경쟁자보다 KT를 유리한 고지에 놓이게 할 것이다. 기가아일랜드는 농업정보 및 구직정보제공, 원격교육, 전자상거래 시스템 구축과 같이 지역사회 소득 향상을 겨냥한 사업들을 포함하고 있으므로, KT의 사업이 향후 최소한의 안정된 수준으로 향상된 현지 소득을 감안한 적정기술과 적정가격이 적용된 상품으로 발전될 가능성 역시 충분히 있다. KT가 진출한 방글라데시의 경우 노르웨이 통신기업인 텔레노(Telenor)가 51% 지분을 보유하고 있는 이동통신업체 그라민폰(Grameenphone)이 이미 유사한 사업을 선점하고 있는데, 그라민폰은 마을폐시방, 마을휴대전화 등 유사한 사업을 벌이면서 이들 사업을 마을 주민이 개인사업자로서 운영하도록 지원하고 있다(Kotra 2013). KT의 방글라데시 기가아일랜드는 장기적으로 그라민폰과 같은 제3세계 맞춤형 수익사업에 진

11) 내일신문(2016.2.24.) "KT 기가인터넷, 글로벌로 확산된다", 한국일보(2016.2.25.), "KT, '기가토피아'로 글로벌 시장 정조준".

출하기 위한 첫 출발점이 될 수 있다.

물론, 아직 KT의 방글라데시 기가아일랜드 사업은 초기 단계이므로 사업의 사회적 성과 또는 연계된 비즈니스의 수익 효과를 말하기엔 이르다고 할 수 있다. 다만, CSV 관점에서 접근할 경우 개발도상국의 저소득층 소비자에 대한 새로운 시장의 기회는 풍부하다고 할 수 있으므로(Porter and Kramer 2011), KT가 현재 벌이는 기가아일랜드 사업은 제3세계 시장 개척 및 기술과 상품 개발의 테스트 베드로서 의미가 있다고 할 수 있다. 또한, 일부 실증 연구들은 전략적 CSR 또는 CSV가 전통적인 CSR보다 더 뚜렷한 성과로 이어진다고 보고하고 있다(변선영과 김진옥 2011; 배병한 등 2012; 윤각과 이은주 2014). 따라서 이미 국내에서 재무성적으로 나타나고 있는 CSV 사업을 해외로 확장한 KT의 방글라데시 기가아일랜드 역시 일정한 장·단기적인 수익 효과가 나타날 것으로 기대된다.

KT는 방글라데시 기가아일랜드 사업의 목적을 지역의 정보 격차 감소라는 사회적 책임 활동 외에도 ICT를 이용한 개발도상국 발전모델로 개발하는 것을 제시하고 있는데(한국경영학회 2016), 이는 처음부터 KT의 방글라데시 기가아일랜드가 지역사회 개발의 종합 솔루션으로서의 최종 목표를 가지고 있음을 말해주고 있다. 이는 방글라데시 기가아일랜드를 노하우 축적의 기회로 삼아 향후 3세계 시장에 대한 다국적 기업들의 선행 성공 사례와 같은 비즈니스 모델을 KT가 구축할 가능성을 제시한다. 예를 들어, GE는 제 3세계 국가의 인프라에 종합적인 솔루션을 제시하는 방법으로, IBM은 전 세계 도시들이 직면한 문제들을 해결하는 IT 솔루션을 지원해주는 방법으로 신규 시장을 창출하고 있다(정무섭 등 2013). KT의 CSV 모델 역시 KT의 핵심역량과 잘 결합하고 있으므로, 기존 다국적기업들과 마찬가지로 성공적인 다국적기업들의 CSV 활동을 통한 제 3세계 수익창출 경험을 재현할 수 있으리라 기대된다.

3.6 KT 사례의 시사점

CSR이 아닌 CSV로 분석될 수 있으려면 기업의 수익모델과의 결부나 필요하며, 성공적 CSV를 위해서는 핵심역량과의 정렬이 요구된다. 하지만 <표 4>에서 보듯이 다수의 CSV 사업들은 기업의 주된 업(핵심역량)과의 결부나 수익성모델 확보 면 중 최소한 하나에서 고려가 불충분하므로, CSV의 정의에 부합하거나 CSV로서의 지속가능성에는 일정한 한계가 있다고 할 수 있다. 반면 KT의 기가아일랜드는 핵심역량과 결부해서 사업을 진행하고 그 결과인 경제적 가치를 수치적으로 확인했다는 면에서 CSV 사업의 모범사례라고 할 수 있다.

국내 기업 사례 중에서는 사업의 규모와 형태 측면에서 삼성전자의 삼성나눔빌리지가 KT의 기가아일랜드 사례와 가장 유사하다고 할 수 있다. 삼성나눔빌리지는 아프리카, 남미, 베트남, 인도 등 3세계 각국의 시골 마을을 선정하여 교육, 의료, 인터넷, 태양광시설 등 기본적인 인프라를 지원하는 사업으로서, 삼성전자는 이와 같은 사회공헌사업과 현지에 특화된 가전제품 판매를 통해 아프리카에서 시장점유율 1위와 존경받는 브랜드 위치를 확보할 수 있었다(이재희 2015; 이정기와 이상우 2016). 하지만 사회지원사업에 비용을 지불한 댓가로 인한 명성효과가 타 영역에서 간접적인 반대급부로 나타나는 것은 전형적인 CSR 관점이며, 사회지원사업 자체를 영리사업으로서 구상할 것을 주장하는 CSV에 부합한다고 할 수는 없다. 삼성은 이 외에도 다양한 사업을 벌이고 있는데, 소외지역 학교에 ICT 솔루션을 제공하는 삼성스마트스쿨, ICT 직업교육 사업인 삼성테크인스티튜드, 소외지역에 의료서비스를 제공하는 삼성케어드라이브는 2014년 기준 이미 각각 천여건, 백여 건 및 30여건으로 전 세계 사업 사례가 나타나고 있으므로(조상미와 이재희 2015), 삼성전자의 사례는 규모와 사업 내용 측면에서 KT와 가장

유사한 사례라고 할 수 있다. 그런데 삼성전자가 에티오피아 정부와 교육, 의료, 전자정부 등 ICT 솔루션을 공급하는 계약에 성공한 부분¹²⁾은 KT와 마찬가지로 사회지원사업이 상품을 테스트하고 시장을 개척하는 직접적 수단이 되고 있다는 면에서 삼성전자는 CSV의 성공적 시도를 하고 있다고 할 수 있다.

CSV 관점에 가장 부합하는 유사한 다른 사업 예로서 LG 유플러스의 쓰레기 처리 시스템을 들 수 있다. RFID로 음식물쓰레기통을 실시간 관리하고 결제서비스까지 통합한 솔루션을 처리기관에 제공하고 있는 LG 유플러스의 스마트크린 사업은 현재 66개 지자체에서 사업이 진행되고 있다. 음식물 쓰레기 투기시마다 양에 비례하여 결제를 하는 방식은 쓰레기 발생량을 줄이는 효과를 주어 CSR 요소를 확인할 수 있고, 장비 임대 및 유지보수 측면에서 발생하는 수익 및 해당 시장 53%의 시장점유율(김현식 2016)은 이 사업이 성공적인 CSV임을 말해준다. LG 유플러스의 스마트 타운은 마을방송이라는 제한된 솔루션을 제공하는 사업이지만 2014년 100여개 이상의 산간마을에 적용되어 KT의 기가아일랜드보다 적용 범위에선 더 광범위한 사업이라고 할 수 있는데, 역시 약간의 경제적 매출 발생을 통해 CSV 사업으로서의 가능성을 얻었다(김현식 2016). SK의 벤처 지원 프로그램인 Brabo! Restart 사업은 스마트 러닝 시장 진출이라는 경제적 성과가 나타났으므로 핵심역량과 수익창출 면에서 성공적인 CSV 사업으로서 가능성을 보였다고 할 수 있고, 전통시장과 농촌 혁신 프로그램도 결제 등 다수 솔루션을 개발하여 보급하고 있으므로 향후 수익모델화의 가능성을 고려해 볼 때 CSV 사업의 가능성이 있다.

이 외에도 본업의 영역에서 수익모델과 관련된 CSV 사업들이 발견되고 있지만(〈표 4〉 참조) 대부분 제한적 영역 내에서 벌인 사업들로서, (1)핵심역량과

결합해서 (2)수익사업으로 개발한다는 두 가지 조건이 부합하는 전사적 비전으로서의 CSV 사례는 국내에 아직 몇 가지 사례가 없다고 할 수 있다. KT 뿐 아니라 SK, LG 등 통신사업의 경쟁자들 및 CJ 등 일부 기업은 모두 회사의 비전에 CSV를 통합하고 핵심역량과 결합한 사업을 벌이고 있는 공통점이 있다(김현식 2016; 유창조와 이형일 2016). 그 중에서 KT의 기가아일랜드는 통신사업자들의 CSV 사업 중에서도 가장 가시적인 성과 즉 기업의 수익창출 실현이라는 결과를 조기에 얻은 사업 중 하나에 해당하며, 유사하게 가시적 성과를 내고 있는 삼성전자의 해외 CSV 사업과 같이 해외 적용을 통해 시장 개척의 교두보로 삼고 있다는 면에서 KT의 사례는 모범적 CSV의 사례의 대표주자로서의 시사점이 있다고 할 것이다.

KT 사례의 타 기업에 대한 시사점은 첫째, 기업의 경영전략과 결합하여 전사적으로 추진하고, 둘째, 기업의 주된 업(業)에 해당하는 분야에서 핵심역량을 투사하고, 셋째, 수익사업으로 발전시킬 수 있는 형태의 사업을 구상한다면, 명성 획득이라는 간접루트를 통한 시장 점유율 및 수익 확보라는 해외 다양한 성공 사례들이 존재하고 있지만 달성 보장은 없는 CSR의 막연함과, 그로 인한 비용으로서의 CSR에 대한 인식, 그 결과 형식적 CSR 참여로 이어지는 현상을 탈피하고 전략적으로 사회책임활동에 임할 수 있다는 것이다. 더불어 제3세계 시장은 다국적 기업들의 많은 시도가 이루어지고 있지만 어떤 면에서는 아직도 미개척 지역이라고 할 수 있으므로, 회사의 주된 업이 해외 사업에도 적합한 기업들은 KT 사례를 통해 마케팅 비용과 현지 사업 구축 비용을 동시에 해결하며 시장을 선점할 방법론으로서의 CSV의 가능성을 고려할 수 있다고 본다. 따라서 KT의 사례는 기업들의 전략적 방향성 선정에 시

12) 삼성전자(2013), “삼성전자-에티오피아, 경제·사회 발전을 위한 파트너 협약 체결(SMNR).” 홈페이지 보도자료 (2013.06.21.) 출처: <https://news.samsung.com/kr/4523>

사점을 주며, 학문적으로 CSV를 규정하는 데에도 중요한 참고 사례가 되어 줄 수 있다고 보인다.

IV. 결론

Porter and Kramer(2006, 2011)가 제시한 CSV 또는 전략적 CSR은 기업의 비즈니스모델과 CSR이 접목된 형태로서, 사회적 책임 활동이 새로운 시장을 창출하고 기업의 경쟁력을 확보하는 비즈니스모델 형태로 추진될 수 있다는 측면에서 주목받고 있다. 이는 CSR이 사회의 문제 해결을 위한 기업의 단기 희생을 의미할 수 있는 반면, CSV는 사회의 문제 해결과 동시에 기업의 단기 문제도 해결할 가능성을 제시해주기 때문이다. CSV 전담부서를 운영하는 등 대표적 CSV 선도 기업 중 하나인 KT는 최근 조직 개편을 통해 CSV를 전사적으로 추진할 수 있는 체계를 갖추었다. KT의 높은 CSV에 대한 관심을 반영하여 KT의 CSR 활동도 CSV 형태로 발전해왔고, 그 대표적인 예가 임자도 기가아일랜드에서 시작된 기가스토리 사업이라고 할 수 있다. KT는 해당 사업에 핵심역량을 투사하여 경험을 축적하였고 이를 즉각 유사 사업 수주, 신기술 테스트, 홍보효과 등 다양한 수익 창출로 연계시켰다.

KT의 방글라데시 기가아일랜드는 이와 같은 국내에서의 CSV 경험을 해외 시장에 즉각 적용한 사례이며, 국내 기업 중에는 삼성을 제외하면 많은 사례가 축적되어 있지 않다는 면에서 주목받을 만한 선도적 사례라고 할 수 있다. 아직까지 성과를 말하기엔 이른 시점이지만, 국내에서의 성공 경험을 해외의 동일 환경에서 반복한다는 점, 현지 정부 및 NGO 등과 긴밀한 협업관계를 구축하여 진행되는 사업이라는 점, 그리고 국내와 마찬가지로 KT의 핵심역량을 투사한 사업이라는 점, 마지막으로 KT의 경영진

에서부터 CSV에 대한 관심과 의지가 적극적이라는 점 등은 KT의 방글라데시 기가아일랜드가 국내에서의 기가스토리와 마찬가지로 사회적 가치 창출 외에도 경제적 가치 창출의 효과를 얻을 가능성을 예측하게 한다. KT의 CSV 사례는 국내 다른 기업들의 국내외 CSV 사업 참여를 위한 선도적인 참고 사례가 되어 줄 것으로 기대한다.

REFERENCES

- Ansoff, I.(1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Bae, B.-H., H. Kim, C.-R. Lee, Y. Wang, and M.-J. Kim(2012), "A Study on the Relevance of the BSC Adoption Firm's CSV index to the Firm Value," *Management Information Systems review*, 31(4), 491-516. [printed in Korean]
- Baek, S.-I., and S.-J. Kwon(2015), "Innovation and Growth Mechanism of CJ E&M: Entrepreneurial Orientation, Convergence Strategy, and CSV," *Korean Corporation Management Review*, 63, 201-228. [printed in Korean]
- Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Branco, M. C. and L. L. Rodrigues(2006), "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives," *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Broadband Commission for Sustainable Development (2016), *The State of Broadband 2016: Broadband Catalyzing Sustainable Development*.
- Byun, S. Y., and J. W. Kim(2011), "Strategic CSR and Corporate Performance in Korean and Japanese Corporations," *International Business Journal*, 22(1), 83-110. [printed in Korean]

- Cho, H., J. Y. Jeon, and S. Chung(2011), "Innovative Business Model for the Sustainable Creating Shared Values," *Journal of Sustainability Science*, 2(3), 57-80. [printed in Korean]
- Cho, S., and J. Lee(2015), "A Study on CSV Strategies with the Diamond Model: With a focus on Samsung Electronics," *Korea Business Review*, 19(3), 35-58. [printed in Korean]
- Choi, S. J.(2017), *A Study of Korean Companies' Strategic Changes from CSR to CSV*. thesis, Korea University. [printed in Korean]
- Chun B.-J.(2015), "Creating Shared Value in Senior Parcel Delivery: The Case of CJ Korea Express," *Korea Business Review*, 19(4), 105-128. [printed in Korean]
- Davis, K.(1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities," *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Delmas, M. A., and V. C. Burbano(2011), "The drivers of greenwashing," *California Management Review*.
- Drucker, P. F. (1984), "Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility," *California Management Review*, 26(2), 53.
- Eilbert, H., and I. R. Parket(1973), "The current status of corporate social responsibility," *Business Horizons*, 16(4), 5-14
- Freeman, R. E.(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Institute for Industrial Policy Studies(2015), *CSV Performance Evaluation Report on 'GiGa Story' Project*. [printed in Korean]
- Jung, M., M.-C. Pyo, and C. Y. Chung(2013), "Creating Shared Value and Emerging Market Entry Strategy: Case Examination of MNEs from the US and Japan," *Yonsei Business Review*, 50(2), 247-271. [printed in Korean]
- Kak, Y., and E. J. Lee(2014), "A Comparative Study on the effects of CSR and CSV : The Moderating Role of Self-efficacy and Message Involvement." *The Korean Journal of Advertising*, 25(2), 53-72. [printed in Korean]
- Kim, H. S.(2016), *An empirical Study on Core factors of CSV (Creating Shared Value)*, thesis, Kyungpook National University. [printed in Korean]
- Kim, J. D., H.-T. An, J. K. Myung, and S. M. Bae (2016), "Assessing CSV as a Successful Strategic CSR," *Korea Business Review*, 20(1), 291-319. [printed in Korean]
- Kim, J. K., and H. J. Nam(2015), "Examples of CSV activities of enterprises according to the Double Diamond Model in the Service Design," *Journal of Korean Institute of Culture Product Art & Design*, 42, 203-212. [printed in Korean]
- Kim, J. T., and S. U. Hong(2014), "What is the Appropriate Technology?" *KIC News*, 17(1), 38-50. [printed in Korean]
- Kim, T. Y.(2013), "Growing CSV discussions... Time to Build Measurable Standards," *DBR*, 139. Retrieved from http://dbr.donga.com/article/pop_print/1203/article_no/6043 [printed in Korean]
- Kim, S. G.(2014), "Companies' Global CSR Status and CSV," *Journal of International Development Cooperation*, 2014(1), 11-30. [printed in Korean]
- Korea Association for ICT Promotion(2016), *2015 Information & Communication Technology Survey*. [printed in Korean]
- Korean Academic Society of Business Administration (2016), *The Public Record of ASBA CSV Award*. 2016.11.17. [printed in Korean]
- Kotra(2013), *Put CSV to the Enterprise: Global CSV Cases Creating the Creative Economy*, Global Market Report 2013-46. [printed in

- Korean]
- KT(2016a), "Digital Island: the Future Forward, Together," in *Ecosystem services, Regional Development, and CSV Award Cases*. Korean Academic Society of Business Administration. [printed in Korean]
- KT(2016b), "'GiGAtopia' is the Global Leader Strategy of the KT President," in *KT Press Release 2016*. [printed in Korean]
- Lee, D. M., K. H. Ko, S. H. Park, H. Lee, and J. H. Moon(2013), "The Case study of Creating Shared Value through Mutual Firm Foundation in Agrifood Industry," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, (8)2, 1-10. [printed in Korean]
- Lee, J. H.(2015), *Case Analysis on the Creating Shared Value(CSV) Strategy by the Diamond Model - Focusing on a case of Samsung Electronics*, thesis, Ewha Womans University. [printed in Korean]
- Lee, J.-K.(2013), *A Study on the Concept and Elements of CSR - for Strategic CSR Practice of Korean Companies*, thesis, Ewha Womans University. [printed in Korean]
- Lee, J., and Lee, J.(2016), A Classification of CSV and the Implementation Strategies, *Korea Business Review*, 20(2), 59-83. [printed in Korean]
- Lee, K. W., and S. M. Ryu(2014), "Creating Shared Value Case Study - SPC Group," *Korea Business Review*, 18(4), 59-79. [printed in Korean]
- Lee, M.-J., M.-S. Kim, and J.-S. Jung(2016), "A Case Study on Entrepreneurship and CSV: SPC Group," *Journal of CEO and Management Studies*, 19(2), 289-307. [printed in Korean]
- McGuire, J. W.(1963), *Business and society*, New York, McGraw-Hill.
- Moon, P. Y.(2013), "'The CSV Wind' blowing from Samsung, CJ, KT, and Ohters" *The PR*, Retrieved from <http://www.the-pr.co.kr/news/articleView.html?idxno=9753> [printed in Korean]
- Moon, Y. S.(2015), *CSV Casebook 2015*, Corporate For All, Retrieved from <http://csr.action.or.kr/286263> [printed in Korean]
- National Information Society Agency(2015), *The 2015 Report on the Digital Divide*. [printed in Korean]
- Noh, H.(2015), "Critical Review of the Cases about Creating Shared Value in Korea," *Journal of Social Science*, 41(3), 23-46. [printed in Korean]
- Park, B.-J., and D.-H. Kim(2013), "CJ CheilJedang's Co-Prosperity Programs Based on Creating Shared Value(CSV) Perspective," *Korea Business Review*, 17(2), 73-99. [printed in Korean]
- Park, S. K.(2015), *Status and Challenges of Domestic CSV: An Analysis of Global Cases and 50 Domestic Companies*, thesis, Kyung Hee University. [printed in Korean]
- Pirsch, J., S. Gupta and S. L. Grau(2007), "A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study." *Journal of Business Ethics* 70(2), 125-140.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. and M. R. Kramer(2011), "Creating shared value," *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K. and S. L. Hart(2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy+ Business*, 26, 1-14.
- Takeshi, Fujii(2014), *CSV Innovation*, Seoul, Haneon.

[printed in Korean]

- Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yoo, C. J., and H. I. Lee(2016), "CSV Management of CJ Group : Current Status and Future Mission," *Korea Business Review*, 20(4), 155-181. [printed in Korean]

국내참고문헌

- 김성규(2014), "기업의 글로벌 CSR 현황과 공유가치창출(CSV)," **국제개발협력**, 2014(1), 11-30.
- 김정태, 홍성욱(2014), "적정기술이란 무엇인가?," **공업화학전망**, 17(1), 38-50.
- 김종대, 안형태, 명재규, 배성미(2016), "성공적 CSR 전략으로서 CSV에 대한 평가," **Korea Business Review**, 20(1), 291-319.
- 김진경, 남호정(2015), "서비스디자인에서 더블다이아몬드 모델에 의한 기업의 CSV활동 사례." **한국상품문화디자인학회 논문집**, 42, 203-212.
- 김태영(2013), "CSV 답론 무성... 측정 가능한 잣대 만들기 나설 때," **DBR**, 139. (2013년 10월 issue 1).
- 김현식(2016), '**CSV(Creating Shared Value) 핵심요인** 분석을 통한 한국기업 활동에 대한 실증적 고찰. 국내석사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 노혜진(2015), "공유가치창출(CSV) 사례전달에 대한 검토: 내용분석을 중심으로," **사회과학연구**, 41(3), 23-46.
- 문유선(2015), **CSV 자료집 2015**, 좋은기업센터.
- 문필용(2013), "삼성, CJ, KT 등 재계에 부는 'CSV 바람.'" **더피알**. 출처: <http://www.the-pr.co.kr/news/articleView.html?idxno=9753>
- 박병진, 김도희(2013), "공유가치창출(CSV)관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례." **Korea Business Review**, 17(2), 73-99.
- 박성규(2015), **국내외 CSV 추진 현황과 발전 과제 : 해외 성공사례 및 국내 50대 기업 현황 분석**. 국내 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원.
- 배병한, 김현아, 이채리, 왕연, 김민정(2012), "BSC 도입 기업의 공유가치창출(CSV) 지표와 기업가치의 관련성," **경영과 정보연구**, 31(4), 491-516.
- 백서인, 권상집(2015), "CJ E&M의 혁신 및 성장 메커니즘: 기업가적 지향성, 융,복합 전략, 공유가치 창출." **기업경영연구**, 63, 201-228.
- 변선영, 김진욱(2011), "한,일 기업의 전략적 CSR 활동과 기업성과," **국제경영연구**, 22(1), 83-110.
- 산업정책연구원(2015), '**기가스토리**' 프로젝트 CSV 성과 평가 결과보고서.
- 유창조, 이형일(2016), "CJ그룹의 CSV 경영." **Korea Business Review**, 20(4), 155-181.
- 윤각, 이은주(2014), "기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 효과에 관한 연구 : 자기효능감과 관여도를 중심으로," **광고학연구**, 25(2), 53-72.
- 이경우, 류성민(2014), "SPC의 공유가치창출 사례연구." **Korea Business Review**, 18(4), 59-79.
- 이동민, 고기현, 박성희, 이현, 문정훈(2013), "농식품 분야의 공동창업을 통한 공유가치창출(CSV) 사례연구." **벤처창업연구**, 8(2), 1-10.
- 이민재, 김명숙, 정진섭(2016), "기업가 정신과 공유가치창출에 관한 사례연구 : SPC 그룹을 중심으로." **전문경영인연구**, 19(2), 289-307.
- 이재경(2013), **기업의 전략적 CSR(Corporate Social Responsibility) 활동 성공사례 비교연구**. 국내석사학위논문, 이화여자대학교 디자인대학원.
- 이재희(2015), **다이아몬드 모델을 이용한 공유가치창출(CSV) 전략에 관한 사례분석**. 국내석사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 이정기, 이장우(2016), "공유가치 창출(CSV) 전략의 유형화와 실천전략." **Korea Business Review**, 20 (2), 59-83.
- 전병준(2015), "실버택배를 통한 공유가치창출 : CJ대한통운의 사례." **Korea Business Review**, 19(4), 105-128.
- 조상미, 이재희(2015), "다이아몬드 모델을 이용한 공유가치창출(CSV) 전략에 관한 연구." **Korea Business**

Review, 19(3), 35-58.

정무섭, 표민찬, 정창영(2013), “CSV를 활용한 신흥국 진출 전략: 미국과 일본의 신흥국 진출 사례분석,” **연세경영연구**, 50(2), 247-271.

조형래, 전중양, 정선양(2011), “공유가치창출(CSV)에 기반한 지속가능 경영혁신모델 구축방안,” **지속가능연구**, 2(3), 57-80.

최석진 (2017), **국내기업의 CSR에서 CSV로 전략 변화 연구**. 국내석사학위논문, 고려대학교 언론대학원.

한국경영학회(2016.11.17.), **한국경영학회 CSV 대상 시상식 공적조서**.

한국정보통신진흥협회(2016), **2015 ICT 실태조사**.

한국정보화진흥원(2015), **2015 정보격차 실태조사**.

후지이 다케시(2014), **CSV 이노베이션**, 서울, 한언.

Kotra(2013), **기업에 공유가치를 입혀라: 창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례**.

KT(2016a), “Digital Island: the Future Forward, Together,” **생태계서비스와 지역발전 및 CSV 대상 수상기업 사례발표집**. 한국경영학회. (2016. 12.1.)

KT(2016b), “KT 황창규 회장의 글로벌 1등 전략은 ‘기गत피야,’” **KT 보도자료**.

KT's CSV: Creating Shared Value through GiGA Island*

Jun Hyeok Choi** · Kwanghee Cho*** · Hong-Joon Jun****

Abstract

Due to the great deal of time lag and uncertainty between a company's social contributions and the benefits the company derives through it, traditional CSR has often been treated as a duty, rather than a profit for corporate managements. Porter and Kramer(2011) introduced Creating Shared Value(CSV) as a strategic view which argues that social and corporate value creation must be concurrent. They describe CSV in three manners: product creation and market entry, value chain efficiency, and local cluster development.

KT has been carrying forward domestic CSV projects through its GiGA Island(GiGA Story). The GiGA island project is a traditional CSR activity intended to resolve social problems—information gap—by donating KT's IT solutions to remote local islands or towns. However, it can also be considered a successful CSV activity in that KT projected its core competencies to create an opportunity to test and promote its new products and services. Not only that, KT can also secure its competitive advantage when pursuing new business in equivalent markets through proposing this as an existing performance.

Recently, KT started applying its experience from domestic GiGA projects overseas. In cooperation with the Bangladesh government, KT launched various projects to help solve the local community's information gap problems. Taking into consideration that KT is reproducing a previously successful local project, holding successful cases from foreign multinational companies, working in close cooperation with the local government, and trying to actualize CSV as its core strategy, KT's Bangladesh GiGA Island project seems to be an important step

* A special thanks to anonymous reviewers for their insightful comments and suggestions and Catherine Cho for her assistance.

** Ph. D. Candidate, Dongguk University(fester@duam.net), First Author

*** Associate Professor, Dongguk University(phdcho@dongguk.edu), Corresponding Author

**** Assistant Professor, Shingu College(hjjun@shingu.ac.kr), Co-author

in expanding its global market. Furthermore, it is expected to provide a significant model that future businesses attempting to secure their competitive advantage through CSV can follow.

Key Words: Creating Shared Value(CSV), Corporate Social Responsibility(CSR), KT, GiGA Island

〈Teaching Note〉

KT의 CSV: 기가아일랜드를 통한 공유가치창출

Synopsis

21세기 이후 국내외 다수 대형 기업들을 중심으로 사업보고서 외에도 CSR 보고서를 발간함으로써 기업시민(corporate citizen)으로서의 기업의 위치를 인정받으려 하고 있다. 그런데 최근에는 CSR의 한계에 대한 문제의식으로 CSV에 대한 논의가 활발해지고 있다. 당기 비용의 확실성과 미래의 수익의 불확실성은 CSR을 투자가 아니라 비용 관점에서 접근하게 하고, 이는 기업들의 CSR 활동을 기업마케팅 차원에 머무르게 하는 이유가 되고 있다. 즉 기업들이 영업소에 비치한 CSR 보고서는 기존의 기업 홍보성 팸플릿이나 잡지를 대체하는 홍보물에 불과한 것일 수 있다. 반면 CSV는 사회적 책임 이행을 통한 사회 문제 해결이라는 목표와 동시에 기업의 장단기 이익 확보를 목표로 추가하여 전략적 관점에서 CSR을 접근하는 방식으로서, 기업에게 사회적 책임 활동을 수행할 경제적 동기를 부여하면 기업과 사회 모두에게 Win-Win이 될 수 있다는 생각에 바탕을 하고 있다. CSR이 기업의 영업활동의 근본적인 영역과 결합한다면, 기업은 CSR을 적극적으로 그리고 지속적으로 수행하게 될 것이기 때문이다.

전통적인 CSR은 기업에게 일차적으로 비용과 의무로 다가오지만, 기업이 누리는 혜택은 간접적이고 불분명하다. 예를 들어, 이해관계자이론(Stakeholder Theory)은 주주 외에 고객, 거래처, 정부, 시민단체, 지역사회 등 기업을 둘러싼 광범위한 이해관계

자들의 이해를 충족시켜 줌으로써 기업의 이미지가 개선되고 그로부터 얻어지는 장기적인 경쟁우위 확보를 말한다. 하지만 평판 개선이 이익 증가로 이어지는 관계는 생각보다 명확하지 않으며, CSR이 성과로 이어지는 관계에 관한 이론은 간접적이고 장기적이다. 하지만 장기적 영향을 실증하는 것은 쉽지 않다. 다만 CSR 활동이 고객, 거래처, 종업원, 투자자, 은행, 지역사회, 규제기관을 만족시켜 기업에 대한 시선을 달라지게 하고 장기적인 매출 증가, 노동생산성 향상, 자본비용 감소, 지역사회의 승인을 가져오리라고 '믿을' 뿐이다. 근거는 유한양행, 안랩, 풀무원 등 실제로 명성을 확보하여 시장점유율 확보 및 안정된 경영 성과라는 반대급부를 얻은 사례들의 존재이다.

반면, CSV는 기업이 처음부터 수익 사업과 사회적 책임 활동을 결부해서 수행함으로써, 사회와 기업이 동시에 가치를 창출해야 한다고 말한다. 이는 기업에게 이익 증가로 이어지는 직접적인 통로를 보여줌으로써 사회적 책임을 다할 실질적인 동기를 부여한다는 면에서 중요한 방향전환이라고 할 수 있다. 어떤 경우에서건 기업의 존재 목적과 영속 수단은 수익 창출이며, 눈앞의 수익이 보장되어야 기업은 적극적이고 지속적인 행동을 할 수 있게 된다.

CSV는 전혀 새로운 논의가 아니라는 반론도 있다. 첫째, 기존 CSR 논의에서 지배적인 실증연구들은 CSR 활동이 단기 기업 재무성과나 기업가치의 증가로 연결된다고 결론내렸다. 그 결과 이미 CSR 활동은 기업으로의 혜택을 노리고 진행되어왔다. 둘

째, 동시에 ‘전략적 CSR’이라는 명칭으로 기업이 기업 자신의 경쟁우위를 위해 CSR에 접근해야 한다는 논의가 있어왔는데, 이는 본질적으로 CSV와 주장하는 바가 같다. CSV를 대중화시킨 Porter and Kramer(2006, 2011)의 논의도 전략적 CSR에 대한 논의에서 출발했고, 다만 이를 CSV로 재 명명했을 뿐이다. 과거에도 CSR을 기업의 당면한 문제 해결에 활용하려는 생각은 있었지만, 모두가 CSR을 통해 경쟁우위를 발견할 방법을 찾지는 못했다. 경쟁우위 확보란 어떤 상황에서도 쉬운 것이 아니기 때문이다. 그렇다면 현재의 CSV 논의는 한 때의 유행일 수 있다.

하지만 현재의 CSV 논의는 기업이 사회적 책임을 지면서 동시에 그 책임을 경쟁우위 형성의 계기로 만들어야 한다는 점을 널리 인식시켰다는 장점이 있다. CSV에 대한 활발한 사회적 논의는 기업경영자로 하여금 생색내기 차원이 되어버린 현재의 사회적 책임 활동이 아니라 핵심역량과 결부시켜 경쟁우위 확보라는 목표를 가져야 한다는 점을 깨닫게 한다. CSV 논의 활성화의 긍정적 파급효과의 대표적인 사례가 KT라고 할 수 있다. 이미 CSR 선도 기업이었던 KT는 CSV 논의가 본격화된 이후에는 CSV 전담 조직을 선도적으로 만들었고, 최근에는 기업 조직을 CSV를 반영하여 개편하고 있으며, 그 과정에서 CSV 사업을 기업의 핵심역량과 결부시켜 수익 창출로 연결하는 선도적인 시도를 하고 있다. 본 CSV 사례는 KT의 대표적인 CSV 사업을 개관함으로써 기업의 사회적 책임 활동이 성공하는 방식에 대한 고민의 기회를 제공해준다. CSV가 모든 기업에 보편적으로 확산 가능하다면 사회에게는 자신 안에 산적한 문제들에 대한 도움을 받는 기회가 될 것이고 기업에게도 새로운 성장 동력이 될 수 있을 것이다.

Teaching Point

본 사례를 통해 지금은 상당수 기업들에게 당연한 것처럼 되어 버린 CSR 활동이 기업 입장에서는 얼마나 효과적인 전략인가와, CSV라는 새로운 지침은 달성 가능한 것인가를 고민해 볼 수 있다. 동일한 영업활동으로 사회적 명성도 얻고 안정적 수익도 얻는 빠르고 쉬운 방법이 있다면, 이미 모두가 그렇게 하고 있을 것이다. 그러나 존경도 받고 그 결과 돈도 버는 제도에 진입한 기업은 소수이다. 선도적인 소수의 기업의 사례는 CSV를 통해 차별적 경쟁력을 만들어 낼 수 있음을 보여준다. 하지만 후발주자들에게도 동일한 기회가 주어질 수 있을지는 별개의 문제일 수 있다. 만약 내가 어떤 기업이건 소규모 자영업이건 경영자 입장이라고 한다면, KT와 같은 선도적인 CSV 기업의 사례를 나의 경영에 어떻게 접목해 볼 수 있을 것인가?

Assignment Question

CSV는 전통적인 CSR 이론이 제시하지 못하는 새로운 가치를 제공하는가? KT가 CSR을 수행하는 것과 비교해서 CSV를 추구하는 것은 KT의 성공가능성에 어떤 차이를 줄 수 있는가? KT의 전략은 다른 기업이 모방할 수 있는 것인가? 모두가 모방할 수 있는 전략은 비교우위를 주지 못한다. 모두가 모방할 수는 없는 차별적 전략이라면, 소수의 성공적인 선구자들만 과실을 독점할 것이다. 해외에는 CSV를 자사 경영에 접목하여 성공적인 결과를 보여주고 있는 선구자들의 사례가 다수 존재한다. 해외 시장에서는 KT조차 후발주자일 수 있다. 그렇다면 우리가 CSV를 논의함으로써 얻을 수 있는 것은 무

엇인가? CSV는 아직 경영에 접목하는 기업이 소수이므로 성공가능성이 남아 있는 것인가? 아니면 누가 언제 시도하더라도 성공의 가능성이 열려 있는 보편적 전략인가?

Analysis

1. CSV는 CSR이 제시하지 못하는 새로운 가치를 제공하는가?

상당수 연구들은 CSR이 기업에게 장기적 생존을 돕는 것 뿐 아니라 단기적 성과도 제공해 준다고 보지만, 현재의 사회책임 활동이 어떤 과정을 거쳐 미래성과에 영향을 미치는가를 설명할 때는 단기적이고 직접적인 효과가 어떻게 나타나는지를 쉽게 설명해 주지 못한다. 예를 들어, 기업이 건전한 지배구조를 가지고 친환경적인 제품을 생산하며 윤리적인 경영활동을 벌이고 많은 기부활동을 한다면, 전반적으로 해당 기업에 대해 소비자들은 긍정적인 이미지를 가지게 될 것이다. 따라서 소비자들은 같은 값이면 그 기업의 제품을 구매하려 할 것이고, 그 결과 기업은 매출 증가라는 효과를 얻게 될 수 있다. 또는, 기업이 공장의 생산설비를 친환경적으로 바꾸는 등 환경 정책을 선도적으로 수행한다면 규제기관과의 마찰이 줄어들어 미래 잠재적 비용 지출의 감소를 기대할 수 있다. 환경오염 기업으로 언론의 지면을 타는 것은 직접적인 벌금 외에도 기업 이미지에 타격이 될 것이다. 기업이 지역사회에 많은 기부를 하고 지역 인력을 고용하는 등 지역사회와 밀착된 경영을 한다면, 지역사회에서 해당 기업은 중요한 존재로 인정받고 지역사회와 불필요한 마찰을 줄일 수 있을 것이다. 기업의 로고를 새긴 트럭이 교통체증을 유발한다고 하더라도 주민들은 불평하는 대신 뿌듯해

할 수도 있다. 이와 같이 존경받는 기업이 된다면 종업원들의 애사심이 커져 더 열심히 일을 할 것이고, 따라서 기업은 비용 절감 효과 외에도 종업원의 창의성이라는 무형자산을 얻게 될 수도 있다. 하지만 이 모든 과정은 장기적인 이미지의 축적이 반복된 결과이며, 따라서 어느 기업이 기부활동을 한다고 단기간에 이와 같은 존경받는 기업의 위치에 이를 수 있는 것이 아니다. 예를 들어, 베트남에서의 한국 기업들의 성공적인 정착은 금호와 대우와 같은 선도적인 업체들의 장기간을 통한 꾸준한 투자 유지를 통해 지역사회에 신뢰를 형성한 것이 큰 이유를 차지하고 있다(유길용 2015).

지금까지의 예들은 모두 CSR의 효과로 말해지는 것들이다. CSV가 주장하는 것은 CSR 활동을 기업의 영업과 직접적으로 결부해서 수행하라는 것이다. 본문에서 제시한 KT의 사례는 기업이 CSV 활동을 하면서 동시에 신규 상품과 신규 시장을 개척할 수 있음을 보여주고 있다. KT는 훨씬 단기적이면서 직접적인 보상을 기대할 수 있게 되었으며, 지역사회 입장에서도 전략적으로 접근하는 기업으로부터는 더 적극적인 지원을 기대할 수 있다는 면에서 KT의 CSV 활동에 더 강한 반응을 보일 수 있다. 이는 KT의 노력이 명성의 축적으로 이어지는 시간을 단축시킬 것이다.

2. KT의 CSV 전략은 다른 기업이 카피할 수 있는 전략인가?

KT는 시장 선도적인 대기업으로, CSV에 자원을 집중할 수 있는 충분한 자본과 기술력을 갖추고 있다. KT가 벌인 기가아일랜드는 자본과 기술면에서 규모가 작은 기업으로서는 재현할 수 없는 것이다. KT는 기가아일랜드의 성공가능성을 확인하자마자 해외에 동일한 사업을 벌이기 시작했는데, 해외 진출 역시 모든 기업이 따라 할 수 있는 것은 아니다.

더군다나, KT가 선도적인 CSV를 통해 노하우를 축적하고 특정 시장에 선제적으로 안착한다면 KT의 경쟁자들은 KT와 동일한 성과를 얻기가 힘들어질 수 있다. 예를 들어, KT가 방글라데시 정부와 좋은 유대관계를 맺는 데 성공하여 향후 방글라데시 국책 사업 수주에 유리한 위치에 서거나, 현지 시장에 좋은 평판을 얻고 제3세계 맞춤형 상품을 성공적으로 안착시킨다면, 후발주자는 방글라데시에 투자를 한다고 해서 동일한 효과를 얻기 힘들 수 있다. 또한, KT가 성공했다는 것이 다른 기업들이 다른 영역에서 유사한 사업을 벌였을 때 성공한다는 보장을 주는 것이 아니다. 과연 KT와 같은 예외적인 우량기업의 선도적인 사례가 다른 기업들에게도 재현 가능한 것인가? 만약 작은 가게를 운영하는 경영자라면 KT의 사례는 구체적인 참고가 될 수 있을까?

각각의 기업은 자신에게 주어진 시장과 자신의 역량에 맞춘 현실적인 목표가 있다. 작은 가게 운영자가 기가아일랜드 규모의 사업을 따라 할 수도 없지만 따라 할 필요도 없다. 서로 다른 환경에 처한 기업들은 서로 다른 전략으로 문제에 접근해야 한다. 또한, 각 사회가 당면하고 있는 사회적 문제는 KT가 주목한 오지의 정보격차만 있는 것이 아니며, 사회가 기업의 도움을 기대하는 사회적 문제들은 비싼 기술 및 자본투자가 요구되지 않는 경우가 더 많다. 특히 제3세계의 저소득층 소비자(Customers at the Bottom of Pyramid)들의 사회적 문제는 비싸지 않은 단순 기술 수준인 적정기술(Appropriate Technology)로 해결되는 경우가 많다(윤제용과 독고석 2014). 기업에게 남은 문제는 사회적 문제 해결과 기업의 성공을 빠르게 연결시킬 수 있는냐일 뿐이다.

일본의 중소기업인 일본폴리글(Nippon Poly-glu)의 성공사례는 작은 기업도 자신만의 전략으로 접근한다면 성공할 수 있음을 보여준다. 수질정화 전문 업체인 일본폴리글은 저가의 화학원료로 수질을 정

화하는 기술을 보유하고 있었지만 깨끗한 물에 대한 접근성이 좋은 선진국에서는 크게 소용되지 않았다. 일본폴리글은 제3세계 재난 현장에서의 기부 활동을 통해 자사의 기술을 알릴 수 있었으며, 그 결과 제3세계 수질정화 시장에 진출할 수 있었다. 일본폴리글은 방글라데시에서 야쿠르트 아줌마와 유사한 폴리글레이드를 활용한 유통망을 구축하여 여성의 사회진출 및 지역 소득 향상이라는 사회적 가치 달성과 함께 안정적 유통망 확보라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있었다. 일본폴리글은 제3세계 시장 진출 과정에서 초기에는 시행착오를 겪어야 했는데, 일본폴리글의 빠른 성공은 중소기업이어서 가능한 신속한 의사결정이 한 원인이라고 지적되고 있다(Kotra 2013).

3. 해외에서 KT는 선발주자가 될 수 있는가?

국내에서 CSV는 새로운 개념이지만, 해외 기업들의 경우 CSV를 성공적으로 접목시킨 사례들이 다수 존재한다. 3세계 시장에 성공적으로 안착한 CSV 기업의 대표적인 예로 그라만폰(Grameenphone)이 있다. 그라만폰은 노르웨이 통신기업 텔레노(Telenor)와 미소금융으로 유명한 CSV 기업인 방글라데시 그라만은행(Grameen Bank)의 합작 기업이다. 그라만폰은 방글라데시 시장점유율 1위의 통신사업자이며, 전 세계 인구의 2/3를 차지하는 개발도상국 저소득층(Bottom of the Pyramid) 시장을 개척한 선두주자라고 할 수 있다.

문제는 그라만폰이 방글라데시 시장에 시도하여 성공한 사업 방식이 KT의 기가아일랜드와 유사하다는 것이다. 제3세계 빈곤층은 이동전화 서비스의 고객이 되기에 필요한 소득이 부족했다. 그런데 그라만폰은 마을 휴대전화 프로그램(Village Phone Program)을 통해 이들을 고객으로 편입시키는 데 성공했다. 마을 휴대전화 프로그램은 마을의 오퍼레이터(Village Phone Operator)에게 대출 및 기술

지원으로 휴대전화를 구입하게 한 다음, 주로 여성인 오퍼레이터가 마을의 전화 수요를 처리하고 돈을 버는 방식이다. 지역에 사업자를 만들어주고 수익을 안겨주는 방식은 기업과 지역사회가 동시에 돈을 버는 형태로서, 3세계 시장에 대한 CSV의 선구적 성공 사례 중 하나라고 할 수 있다.

2천년대 중반 휴대전화 보급이 늘어나자 오퍼레이터의 수입이 줄어들어 해당 사업은 폐지되었다. 대신 그라만폰은 마을 사랑방 사업(Grammenphone Community Information Center)을 시작하여 현재는 방글라데시 전역에 500여개 이상을 운영하고 있다. 마을 휴대전화 프로그램과 마찬가지로 마을의 특정 주민이 사업자가 되어 사랑방을 운영하는 형태이다. 그라만폰이 추진해 온 사랑방의 주요 기능들은 건강, 교육, 농업, 교역 등에 대한 정보격차 해소이므로(Rahman et al. 2014), KT가 벌이고 있는 사업과 유사한 사업이 2006년부터 방글라데시에서 시행 중이었던 셈이며, KT의 방글라데시 기가아일랜드는 그라만폰의 마을 사랑방 사업의 사각지대에서 인프라와 서비스를 제공해 주는 것이라고 할 수 있다. 게다가 마을 사랑방(Community Information Center) 형태의 정보격차 해소 사업은 인도, 말레이시아, 네팔, 태국, 브라질, 인도네시아 등 여러 제 3세계 국가에서 자주 시도되어온 사업이기도 하다 (Islam and Mezbah-ul-Islam 2008).

그렇다면 KT의 CSV는 성공가능성이 없는 것일까? 첫째, 유사한 사업이 자주 시도되어 왔다는 것은 제 3세계에서의 소득 격차 해소를 위한 정보 격차 해소 요구가 그만큼 크기 때문이라고 볼 수 있다. 둘째, 어떤 사업도 제 3세계의 모든 니즈를 해소해 주지 못한다. 일부 지역에서의 시도가 아니라 전국적인 망을 구축하고 발전시켜 나가기 위해서는 국가 또는 대자본의 도움이 필요할 것이다. 아직까지 그라만폰은 제 3세계에서 마을 사랑방 사업을 전국의 읍 단위마다 도입하는데 성공한 많지 않은 예이다.

KT는 방글라데시 기가아일랜드를 테스트베드로 삼아 경험을 축적하고 이후 여러 3세계 나라에서의 CSV 사업으로 발전시킬 수 있을 것이다. 본 사례에서 인용한 GE와 IBM의 국가 단위 솔루션 제공 서비스는 경험의 축적 없이 가능한 것이 아니다. KT는 국가 단위에서의 IT 통합 솔루션을 제공할 수 있는 기술을 가지고 있다. 이제 방글라데시 등을 통해 노하우를 쌓으면 되는 것이다.

REFERENCES

- Islam, M. A. and M. Mezbah-ul-Islam(2008), "Community information centers: a step to bring connectivity of the rural communities in Bangladesh." *Planner 2008 (conference)*, Nagaland University, Nagaland.
- Kotra(2013), *Put CSV to the Enterprise: Global CSV Cases Creating the Creative Economy*, Global Market Report 2013-46. [printed in Korean]
- Rahman, S. A., A. Amran, N. H. Ahmad, and S. K. Taghizadeh(2014), "GrameenPhone: Creating a Win-Win at the Base of the Pyramid in Bangladesh." *Global Business and Organizational Excellence*. 33, 41-53.
- Yoon, J., and Seok, D.(2014), "Appropriate Technology for Cooperation and Development as Win-win Strategy with Developing Countries," *KIC News*, 17(1), 25-31. [printed in Korean]
- Yu, K. Y.(2015), "El Dorado for Korean Firms? Vietnam Report: Economic Shift from Production Base to Consumption Giant," *Monthly Joongang*, 136 (February 2015). [printed in Korean]

국내참고문헌

- 유길용(2015), “한국 기업의 옐도라도? 베트남을 가다 - 생산기지에서 소비대국으로 경제시프트.” **월간중앙** 136호(2015년 2월호). <https://jmagazine.joins.com/monthly/view/304722>
- 윤제용, 독고석(2014), “개발도상국과 Win-Win 개발협력을 위한 적정기술,” **공업화학전망**, 17(1), 25-31.
- Kotra(2013), **기업에 공유가치를 입혀라: 창조경제를 만든 해외기업의 CSV 사례.**