

편의점 인프라를 통한 CSV 활동사례: BGF 브릿지와 CU새싹가게 이야기

이 상 현*
임 영 균**

본 사례에서는 유통업계를 선도하고 있는 BGF리테일이 어떠한 방식으로 공유가치창출활동 노력을 전개해 왔는지 소개하고자 한다. 본 사례연구는 BGF가 과연 어떻게 공유가치활동에 관심을 두게 되었고 단계별로 어떠한 과정을 거치게 되었으며 어떠한 도전과제와 고민들이 있었는지를 살펴보고 향후 이러한 활동을 실행하고자 하는 기업들에게 유용한 정보를 제공하는데 그 목적을 두고 있다.

BGF 브릿지활동과 새싹가게활동은 여러 사회적 문제 중 지역사회 및 소외 계층으로부터 발견될 수 있는 지역제 난문제와 소외계층의 일자리 창출 문제에 초점을 맞추고 유통기업이 보유하고 있는 물류/유통 인프라와 노하우를 활용하여 이를 적극적으로 해결하고자 하는 활동이다. 각각의 활동은 2년여 동안 추진되어왔으며 유관기관/ 이해관계자와의 수많은 협의와 논의를 거쳐서 상호이해를 바탕으로 서서히 성과로 이어지고 있다.

본 사례를 통해서 공유가치창출활동은 사회발전에의 기여를 추구하는 확고한 경영이념, 자사가 해결하고자 하는 사회문제에 대한 명확한 이해, 장기간에 걸친 사업기획과 이해관계자와의 협업, 그리고 지속적인 실천노력이 뒷받침 될 때 성공할 수 있음을 보여주고 있다.

주제어: BGF리테일, 공유가치창출, BGF 브릿지, CU새싹가게, 소외계층 일자리 창출

1. 서론

기업을 둘러싼 환경이 급속하게 변화하면서 소비자들과 이해관계자들이 인식하는 기업의 역할도 점점 변화하고 있다. 이는 전 세계적인 현상으로 한국도 예외가 아니며 기업에 대한 사회공헌활동에 대한 인식도 지속적으로 변화 발전해 가고 있다. 특히 점차적으로 기업의 윤리적인 책임과 아울러 마이클 포터교수가 2011년 동아 비즈니스포럼을 통해서 공유가치창출에 대한 특강을 한 이후 한국에서도 사회공헌활동과 아울러 공유가치창출에 대한 관심도 매우 높아지고 있는 실정이다. 하지만 한국에 공유가치창

출개념이 높은 관심을 보이고 있는 것은 그만큼 기존의 사회적 책임활동의 효과가 미미했다는 반증이기도 하다(박병진 2017). 이미 전 세계적으로 사회적 책임활동이나 공유가치창출과 관련한 성공사례들도 다수 나타나고 있고 공유가치창출이라는 용어를 사용하지 않았을 뿐 이와 유사한 활동들을 이미 해왔던 기업들의 사례도 발굴되고 있는 상황이다.

공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)은 “경제/사회적 조건을 개선시키면서 동시에 비즈니스 핵심 경쟁력을 강화하는 일련의 기업 정책 및 경영활동”을 말한다(Wikipedia 2017). Porter and Kramer(2006, 2011)에 의해 제시된 개념인 CSV는 자본주의의 폐단이라 할 수 있는 사회적 문제(환

논문접수일: 2017. 07. 05. 1차 수정본 접수일: 2018. 01. 02. 게재확정일: 2018. 01. 03.

* 동국대학교 경영대학 경영학과 교수(edlee@dongguk.edu), 제 1저자/ 교신저자

** 광운대학교 경영대학 경영학과 교수(lyk5316@kw.ac.kr)

경, 에너지, 자원, 건강, 안전, 빈곤, 소외, 근무환경, 차별 등)를 도의시하거나 역행하는 것이 궁극적으로는 기업에게 비용으로 작용하므로 이를 능동적으로 해결하는 것이 사회와 기업 모두에게 이익이 된다는 신념에 바탕을 두고 있다.

Porter and Kramer(2011)는 모든 이익이 동등한 것은 아니며, 사회적 목적을 포함하고 있는 이익이 기업 및 공동체 변영의 긍정적 순환을 창출하는 보다 고도화된 자본주의 형태라고 보고 있다. 이들은 Harvard Business Review에 발표한 논문인 "Creating Shared Value"에서 기업이 사회의 근본적인 욕구 내지는 사회적 문제를 다룸으로써 기업과 사회 모두가 상생할 수 있으며 자본주의에 대한 신뢰를 회복할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 이들은 기업이 주주 가치를 최우선시할 때 위험하고도 자기파멸적인 결과가 초래된다고 본다. 그 예로 1982년 타이레놀 독극물 사건이 발생했을 때 Johnson & Johnson은 자신의 과오가 아님에도 불구하고 모든 매장에서 신속하게 이를 회수하여 신뢰를 쌓은 반면에, 걸프만 오일 유출 사태 때 British Petroleum은 주주의 손실을 극소화하는 방향으로 소극적으로 느리게 방어적으로 대처하여 미국 내 정치인과 일반 대중의 분노를 샀으며 주가가 폭락하고 CEO가 사퇴하는 결과를 낳았다고 보고 있다.

CSV를 실천하기 위해서는 우리 사회가 직면한 문제나 사회적 가치가 무엇인가를 정확히 이해하고 있어야 하며, 이를 사업 기회로 활용하기 위한 방법을 개발하여야 한다. Porter와 Kramer는 기업이 사회 문제를 해결하면서 새로운 부를 창출할 수 있는 방법으로 크게 세 가지를 들고 있다. 첫째는 시장이나 제품에 대한 발상의 전환을 꾀하는 것이다. 저소득 계층을 위한 저가상품, 그린소비를 위한 친환경제품 개발 등이 여기에 해당한다. 둘째는 가치사슬내 생산성의 개념을 새롭게 정의하는 것이다. 예를 들어, 투입자재의 최소화, 패키지의 최소화, 물류비용

의 절감 등이 여기에 포함된다. 셋째는 지역클러스터 형성을 지원하는 것이다. 현지 생산자단체와의 협력에 의한 로컬푸드 운동 전개, 역내 관련 산업 클러스터 형성 등이 여기에 해당한다.

기업의 전략적인 측면에서 공유가치창출은 이미 매우 효율적인 것으로 회자되고 있으며 기업이 보다 더 나은 세상을 만들어가야 한다는 당위성도 높아지고 있다. 마케팅측면에서도 기존의 사회공헌활동을 통하여 기업의 브랜드이미지를 높일 수 있는 보다 효율적인 커뮤니케이션 수단으로 인식되고 있다. 한국에서는 사회공헌활동이 일부 부정적인 모양새로 비춰지기도 한다. 예를 들어, 기업이 소비자들과 그 지역사회를 통하여 성장해 왔고 많은 이윤을 창출하면서도 일부 공헌활동을 가지고 너무 생색을 내는 것이 아닌가 하는 의구심을 가지고 오히려 부정적인 이미지를 가지고 있는 것이 사실인 것이다(나종연 외 2014). 이러한 현실에서 공유가치창출이든 사회공헌활동이든 기업은 보다 효율적으로 소비자들에게 기업의 이미지를 어필하고 실제로 이러한 활동들을 통해서 기업의 이윤을 극대화해야 할 것이다. 뿐만 아니라 시장에서 지속적으로 기업 이미지를 공고해 하고 계속해서 살아남기 위해 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

대부분의 현재 기업사례들을 살펴보면, 각 기업별로 공유가치창출 활동을 해온 시간과 단계가 매우 다르고, 단계별 고민과정들이 다름에도 불구하고 단편적으로 어떠한 공유가치창출활동을 해 왔으며 그 결과는 어떠한가에 대한 외부적으로 비추어지는 표면적인 사례들이 주를 이루고 있다(박병진과 김도희 2013, 이민재 외 2016, 이진용 외 2016). 기업이 어떻게 해서 공유가치창출활동에 관심을 가지고 각 단계별로 기업내부에서 어떠한 고민과 치열한 노력을 통해서 공유가치창출 활동을 계획하고 이를 수행하는 과정에서 겪는 여러 가지 어려움들에 대해 살펴본다면 공유가치창출활동을 망설이고 있거나 초기

단계에 있는 많은 기업들에게 보다 효율적으로 공유 가치창출활동에 대해 알리고 구체적인 실행 로드맵을 짜는데 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다.

따라서 본 사례에서는 BGF리테일의 공유가치창출활동에 대해 소개하고 BGF리테일이 기업 내부적으로 어떠한 고민해 왔으며 각 단계별로 어떠한 과정을 거쳐서 공유가치창출활동을 실행하고 있는지에 대해 알아보려 한다. BGF리테일 사례도 아직까지는 공유가치활동을 통한 커다란 성과에 대해 이야기하기에는 시기상조이긴 하지만 적어도 기업이 시작단계부터 어떻게 공유가치창출을 해왔으며 그들의 치열한 노력을 공유함으로써 실질적으로 다른 기업들에게 공유가치활동을 알리고 확산시키는데 의미 있는 사례가 될 것으로 기대한다.

II. BGF 리테일 소개

BGF리테일은 1990년 1호점을 개점한 이후 현재 전국에 8000여개의 점포를 운영하는 국내 편의점업계를 선도하는 종합유통서비스 기업이다. BGF란 사명은 Bo Gwang Family에서 시작되었다. 하지만 이후 BGF는 “Best, Green, Fresh”와 “Be Good Friend”의 약자로 인식하고 가장 좋고, 환경 친화적이며, 언제나 신선하고 새로운 상품과 서비스를 제공하여 언제나 소비자들의 곁을 지키는 좋은 친구 또는 이웃이 되고자 노력하고 있다(BGF리테일 홈페이지 2017). 이처럼 BGF는 사명 자체에 비전과 미션을 매우 잘 반영하여 기업브랜드에 남다른 의미를 부여하고 있으며 이를 내부 고객과 아울러 외부 고객들과 공유하고 그들의 약속을 실천하고자 하는 강력한 의지를 반영하고 있다고 하겠다.

사회공헌활동이나 공유가치창출활동은 기업의 최고 의사결정권자의 의지와 결단이 매우 필요한 사안

이라고 할 수 있다. 이런 측면에서 BGF리테일이 지향하는 경영이념과 철학 또한 매우 중요한 의미를 담고 있다고 할 수 있다. BGF의 경영이념은 언제 어디서나 최상의 상품과 서비스를 제공하여 고객 가치를 실현하고 사회발전에 공헌하는 기업으로 성장하는 것으로 밝히고 있다. 앞서 이야기한 기업 사명과 경영이념이 이처럼 하나의 통합된 의미를 담고 이를 위해 노력하고 실천하는 기업은 그리 많지 않은 것이 현실이다.

다음 그림 1에서와 같이 하나의 통합된 사회공헌 철학을 바탕으로 BGF리테일은 그 동안 편의점업계에서 매우 활발한 공유가치창출활동을 해오고 있다. 특히 기업의 시각에서 몇 가지 사회적 문제들을 살펴보고 이를 해결하기 위해 기업이 가진 역량을 발휘해 사회적 문제를 해결하려는 노력은 마이클 포터가 이야기한 공유가치창출활동과 그 맥을 같이한다고 볼 수 있다. BGF리테일은 여러 가지 사회적 문제들 중에서 특히 지역사회 및 소외 계층으로부터 발견될 수 있는 지역재난문제와 소외계층의 일자리 창출 문제에 초점을 맞추고 BGF가 가진 역량을 바탕으로 이를 해결하고자 노력하고 있다. 이러한 실천은 지역사회 및 소외계층의 성장, 발전을 도모하고 그들의 삶을 보다 윤택하게 할 뿐만 아니라 BGF의 성장발전을 가져오게 하는 선순환 구조를 가지고 있다고 하겠다. 이제부터는 구체적으로 BGF리테일이 어떠한 고민과 단계를 거쳐 공유가치창출을 실천을 하고 있는지에 대해 살펴보고자 한다.

III. BGF리테일의 공유가치창출활동 추진 배경

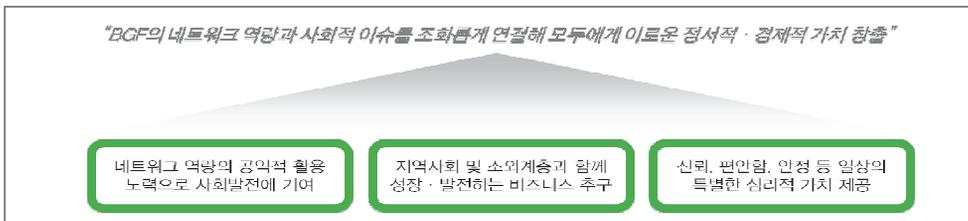
BGF리테일의 사회공헌팀에 있는 C 과장과 M 실장은 지난 2011년 동아 비즈니스포럼에 참석한 이후

BGF 사회공헌 철학

Be Good Friends

좋은 친구를 뜻하는 Be Good Friends는 고객과 자영업주는 물론 기업에게 요구되는 국가와 사회에 대한 역할과 책임을 다하고자 하는 BGF의 굳은 의지를 의미

■ 비전 및 미션



〈그림 1〉 BGF 사회공헌철학 및 비전과 미션

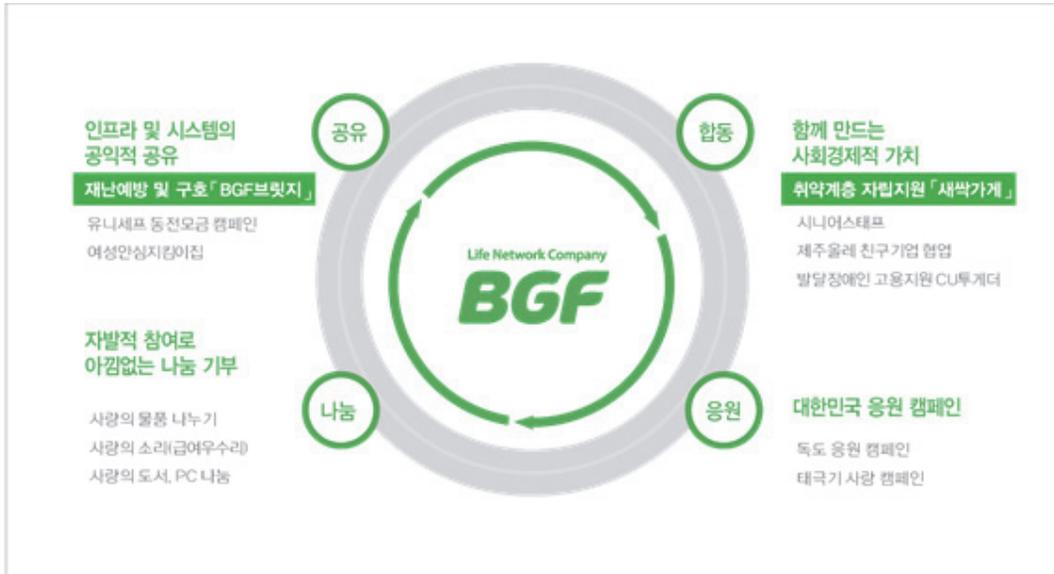
부적 공유가치창출활동에 관심을 가져왔다. 그 이후 공유가치창출활동에 대한 여러 가지 관점에서 실행 방안을 생각하던 차에 우연히 한국경영학회 산하에 있는 CSV Society를 알게 되었다. CSV Society는 2013년 11월 한국 경영학회와 동반성장위원회 그리고 매일경제미디어 그룹이 함께 의기투합하여 출범한 사단법인으로 2014년부터 최근 2016년까지 50여개의 참여 기업들을 대상으로 지속적으로 공유가치창출과 관련한 세미나, 교육, 워크숍 등을 제공하고 있는 비영리 사단법인이다(CSV Society 홈페이지). CSV Society에 가입하고 보니 이미 참여하고 있는 국내 여러 기업들도 비슷한 고민을 하고 있다는 사실을 알고 더욱 동기부여가 되었고 다양한 세미나와 교육을 통해서 공유가치창출노력을 하게 되는 계기가 되었다.

특히 2014년 4월 세월호 참사가 발생한 이후 사회 안전과 구호활동에 관심을 가지고 BGF차원에서 사회공헌활동의 일환으로 기획할 수 있는 부분이 있을까에 대해 고민을 시작하였다. 처음에는 단순히 사

회공헌활동의 측면에서 사회안전과 구호활동에 고민하다가 실제로 이러한 사회 안전문제를 해결하면서 BGF의 이윤창출에도 직간접적으로 도움이 될 수 있다면 이 또한 하나의 공유가치창출활동이 될 수도 있겠다는 판단을 하기에 이르렀다. 소위 BGF브릿지의 태동이 시작된 것이다.

2015년에 사회공헌팀은 한발 더 나아가서 본격적인 공유가치창출활동의 시작으로 취약계층에 대한 사회적인 관심을 높이고 이들을 자립지원을 할 수 있는 방안을 연구하기 시작하였다. 취약계층에 대한 단순 지원이 아니라 이들을 자립할 수 있게 함과 동시에 이를 통해서 CU점포도 확대하고 매출을 증대시킬 수 있는 아이디어들을 내기 시작하였다. 이는 현재 새싹가게라고 하는 이름으로 활발한 활동을 펼칠 수 있는 토대가 되었다.

아래의 그림은 현재 BGF에서 2014년부터 추진하여 활발하게 활동하고 있는 두 가지 사회공헌활동과 공유가치활동에 대하여 소개한 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 하나는 자발적 참여를 통하여 아낌



〈그림 2〉 BGF리테일의 공유가치창출활동 개요

없는 나눔기부활동의 일부로 재난예방 및 구호활동인 BGF브릿지이고 또 하나는 함께 만드는 사회경제적 공유가치활동으로 취약계층의 자립을 지원하고 이익을 창출하는 새싹가게활동이다.

축하고 실행이 되기까지는 사실 많은 어려움을 겪어왔다. 브릿지 활동을 실행에 옮기기까지의 과정을 살펴봄으로써 앞으로 더 많은 기업들이 이러한 사회안전관계망 시스템에도 관심을 기울이고 보다 효과적인 사회공헌활동이나 공유가치창출활동을 해 나가는 데 참고가 되기를 희망한다.

IV. BGF리테일 브릿지 추진 활동

4.1 추진과정

BGF리테일의 브릿지 활동이란 BGF 물류/유통 인프라를 활용한 재난예방 및 구호활동을 말한다. 다음의 그림 3에서 보는 바와 같이 브릿지 활동은 BGF가 가지고 있는 물류센터에서 구호물자를 비축하고 유사시에 정부 및 민간협력단체와의 긴밀한 협조체계를 기반으로 하여 보다 효율적인 재난예방 및 구호활동시스템을 구축하는 활동을 말한다. 이처럼 보다 유기적이고 효율적인 시스템을 구축하여 민관이 함께 하는 브릿지 활동을 통하여 BGF는 사회에 공헌할 수 있을 것으로 판단하였다. 하지만 이를 구

2014년부터 한국경영학회 산하의 공유가치창출 소사이어티에 가입하고 여러가지 교육과정과 세미나에 적극적으로 참여해 오면서 M실장은 BGF리테일의 공유와 나눔이라는 목표를 위해 어떠한 사업을 하면 공유가치창출을 할 수 있을까를 진지하게 고민해 왔다. 그 고민 끝에 BGF가 이미 구축하고 있는 인프라 및 시스템을 공익적으로 공유하면 어떨까 하는 생각에 까지 미치게 되었다. 기존의 사회적 책임 활동으로 유니세프 동전모금 캠페인과 여성안심지킴이집 그리고 사랑의 물품 나누기 등을 실행해 왔다.

하지만 이는 단순히 수익금을 일부 떼내어 사회에 환원하는 일회성 또는 단기적인 활동에 지나지 않았고 보다 장기적이고 유기적인 차원에서 BGF의 시스템을 효율적으로 운영하면서 사회에 도움을 주는 방안들에 대해 고민하기 시작했던 것이다.

이처럼 사회적 책임 활동과 병행하여 더 큰 차원에서 공유가치를 창출할 수 있는 국내 BGF리테일의 서비스 네트워크와 물류시스템을 활용하고자 하였다. 이는 얼핏 생각하면 또 하나의 사회적 책임 활동에 지나지 않는다고 볼 수 있지만 정부 및 유관기관과 협력하여 보다 효율적으로 전국 CU매장의 서비스 네트워크와 물류시스템을 활용한다면 기존의 광고홍보비용을 크게 들이지 않고도 보다 큰 효용가치가 있을 뿐만 아니라 지속적으로 사회문제를 해결하는 토대가 될 것으로 판단하였다.

이런 생각을 하는 와중에 공개롭게도 2014년 4월 세월호 참사가 발생하였고 이후 BGF, CU인프라의 공적 공유를 통한 활동을 보다 심층적으로 기획하기

에 이르렀다. 처음의 동기부여도 컸고 아이디어도 매우 좋았지만 막상 이 일을 추진하는데 있어서는 생각보다 많은 시간이 소요되었다. 그 이유는 단순히 기업차원에서의 활동으로 일을 추진하기 보다는 정부의 각 기관들과 협회들 간의 소통을 필요로 했기 때문이다.

2014년 8월부터 11월까지 BGF는 소방방재청과 전국재해구호협회와 미팅을 수차례 실시하였고 이를 통하여 구체적으로 재해/재난 예방 및 구호 협조체계 구축을 위한 시스템을 만들어 가기 시작하였다. 그 즈음해서 정부에서도 12월 국민안전처를 출범하기에 이르렀다. 따라서 정부기관인 국민안전처와 함께 협조체계를 구축하기 위해 많은 노력을 기울였다. 이 과정에서 생각보다 더 많은 시간과 노력이 들었지만 M 실장과 팀원들은 더 확고한 의지와 신념을 갖게 된 계기가 되었다.

드디어 2015년 1월 28일 국민안전처와 전국재해구호협회 그리고 BGF는 재난 예방 및 구호 협조체



출처: BGF리테일 CSV교육발표자료집 (2016)

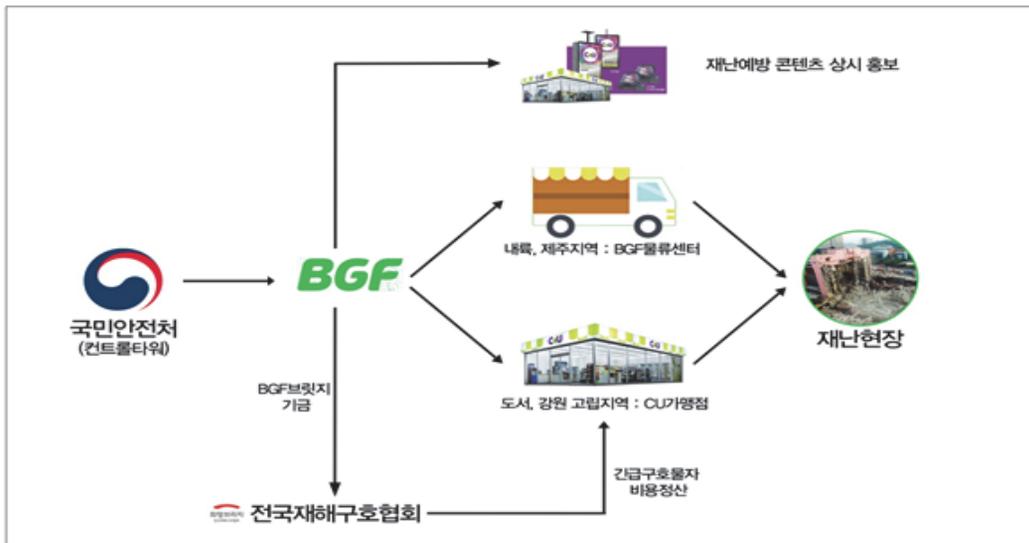
〈그림 3〉 BGF 브릿지 활동 개요

제구축과 관련한 MOU를 체결하기에 이르렀다. 이후 BGF가 가지고 있는 국내 최대 물류/유통센터와 전국 CU매장 인프라를 기반으로 정부 및 유관 기관과 연계하는 시스템을 구축하였다. 기업 인프라를 활용하여 보다 안전한 대한민국을 만들어 갈 수 있겠다는 생각이 들면서 업무가 늘어나는 데도 불구하고 고된 업무가 매우 보람차게 느껴지기 시작했다.

BGF의 브릿지 활동에 대해 보다 구체적으로 살펴보면, 국민안전처가 컨트롤 타워로서 각종 재난과 재해가 생겼을 때 BGF리테일에 구호 지원협조를 요청하면 그 즉시 BGF가 가지고 있는 21개 물류거점과 8,400여 CU매장 네트워크를 활용하여 신속하고 효율적인 구호활동과 협조지원을 하는 형태이다. BGF는 물류센터에 이재민에게 지원되는 재해구호물자 세트를 상시 보관하고 재난 발생 시 물류수송노하우를 바탕으로 적재적소에 신속하게 전달될 수 있도록 하는 것이다. 초기에는 경기도 파주와 경상남도 함양에 위치한 물류센터를 우선 지정하였고 이후 물류 이송에 가장 어려움이 많은 제주도에도 이

와 같은 물류센터의 공간을 기부하였으며 향후 강원권으로 지역을 확대해 나가고 있다. 그 동안 물리적 한계로 재난구호 사각지대에 놓였던 도서 지역의 경우 이러한 시스템을 활용할 경우 CU에서 판매하는 상품들을 선제적으로 공급할 수 있게 됨으로써 지역 내에서 즉시 자체적인 구호가 가능해 육지로부터 수송되는 구호품을 며칠씩 기다릴 필요가 없다는 측면에서 매우 효율적인 시스템이라고 할 수 있다.

특히 장기 보관이 어려워서 재해구호물자세트에 포함되기 어려웠던 식품가공류들(컵라면, 생수, 즉석밥, 초코바, 캔음료, 통조림 등 주로 상온보관이 가능한 식품)을 보다 효율적으로 신속하게 전달하게 되어 초기 구호물품으로 재난 현장에서 바로 바로 지원받을 수 있는 시스템을 갖추게 되었다. 아울러 전국에 있는 CU매장을 통하여 각 매장에 설치된 TV 및 계산대 모니터를 통해 긴급재난상황을 안내하고 상시 재난예방을 위한 교육용 콘텐츠를 전달하여 일상생활에서 미리 준비하고 대처할 수 있는 예방활동도 함께 진행할 수 있게 되었다. 이러한 사례는 기업



출처: BGF리테일 CSV교육발표자료집 (2016)

〈그림 4〉 브릿지 시스템체계

과 정부가 함께 민관협력하여 각자의 전문성에 기반하여 안전한 대한민국을 만드는 협력체계를 구축한 매우 바람직한 공익활동이라고 볼 수 있다. 이는 BGF가 추구하는 다양한 생활서비스를 유기적으로 연결하여 더 편리한 세상을 만들고 고객의 삶의 질 향상을 위해 고객에게 최적화된 라이프 네트워크를 제공한다는 브랜드 비전을 고스란히 담아내는 활동으로 볼 수 있을 것이다.

이러한 시스템을 구축하고 난 후 몇 달 지나지 않아 처음으로 시스템을 활용하여 재난구호에 도움을 주는 일이 있었다. 바로 2015년 6월 전북 순창의 장덕마을에서 있었던 메르스 사태이다. 장덕마을은 70대 여성이 메르스 확진자를 판명되면서 보건 당국에 의해 마을 전체가 격리되었고 격리된 주민은 총 70가구 126명이었다. 격리된 장덕마을에 국민안전처, 희망브리지 전국 재해구호협회와 협력하여 신속하게 긴급구호물품을 지원하였고 업무협약후 첫 실행사례가 되었다. 국민안전처를 통해 지원요청을 받은 BGF리테일은 해당지역과 가장 가까운 BGF로

지스 용인 나주물류센터에서 순창군청으로 당일 바로 직배송하였다. 주로 생수, 즉석밥, 컵라면 등 주요 식품류와 세제, 휴지, 물티슈, 고무장갑 등 생필품을 해당 마을로 수송하였는데 분량은 주민 수 기준 약 1주일 분의 물량이였다.

장덕마을의 긴급구호지원을 계기로 M 실장은 더욱 이를 가치 있고 보람 있는 일로 여기게 되었으며 2015년 12월말에는 사단법인 전국재해구호협회와 함께 사랑의 긴급구호키트를 제작하기에 이르렀다. 긴급구호키트는 식료품 대신 현장에서 꼭 필요하지만 지원받기 어려운 후라이팬, 냄비, 식칼 등 주방용품 등을 담아 실질적인 도움을 주기 위한 것으로 만일에 대비해 미리 긴급구호키트를 제작하여 물류센터에 비치하고 유사시 물류배송차량으로 신속하게 지원하는 것을 목표로 만들게 되었다. 이처럼 2년여에 걸친 BGF의 브릿지 사업은 현재 재해 구호물자를 5개 물류센터에 1,500세트를 분산배치하여 각종 재난/재해에 대비하고 있으며 민관협력을 지속적으로 강화하여 도서지역, 강원도 고립지역 34개소에 재



출처: BGF리테일 CSV교육발표자료집 (2016)

<그림 5> 브릿지 활동을 통한 재난구호인프라 확장

난구호 편의점 인증을 마친 상태이며 과거의 재난 구호 인프라를 아래의 그림에서 보는 바와 같이 확장하였다는데 그 의미가 있다고 하겠다.

V. BGF리테일 새싹가게 추진활동

새싹 가게는 건강한 새싹 묘목에 비유한 용어로 BGF의 유통관련 노하우와 인프라를 활용하여 소외 계층의 근본적인 자립을 지원하는 모델이다. 사회경제적으로 취약한 계층의 자립을 돕는 것은 또 하나의 사회문제를 해결하는 매우 중요한 일이다. 실제로 자활사업은 국민기초생활보장법에 의해 저소득층의 사회경제적 자활 및 자립을 지원하여 일자리 창출과 소득증대, 지역 및 사회에 공익서비스제공, 사회공동체 실현에 목적을 두고 지역자활센터에서 주관하는 사업으로 국가 사회문제를 해결하여 보다 나은 사회공동체를 만드는데 일조하는 사업이다(이덕주 2016). 이러한 자활사업을 기업들이 보다 적극적으로 민관과의 협업을 통해서 해 나가면서 사회문

제를 해결하고 기업들도 수익을 창출해 나갈 수 있다면 이는 매우 보람 있고 가치 있는 공유가치창출 활동이라고 할 수 있다.

우리나라의 빈곤율은 OECD 국가 중 7위에 해당되는데 지역자활사업을 적극적으로 운영하고 있지만 절반이 중도포기 하는 실정이다. 자활사업을 통해 취업이나 창업을 하는 비율은 31.8%정도 되며 탈수급율은 15.9% 정도에 지나지 않는다. 이는 사회양극화와 근로빈곤이라는 심각한 사회문제로 복지하고 고용의 연계 필요성이 증대되고 있는 상황이다. 이러한 사회문제와 아울러 BGF입장에서도 경영환경이 변화하여 업체 간 경쟁이 심화되는데 따른 가맹점 출점과 관련하여 다변화된 전략이 필요한 실정이다. 따라서 자활사업이라는 것을 통하여 기업과 민관이 협력할 수 있는 진정한 공유가치창출활동을 할 수 있다면 서로가 윈윈할 수 있는 기회인 것이다.

5.1 추진과정

M실장은 2014년 CSV소사이어티 활동을 통해 BGF브릿지 사업과 아울러 공유가치창출활동의 일



출처: BGF리테일 CSV교육발표자료집 (2016)

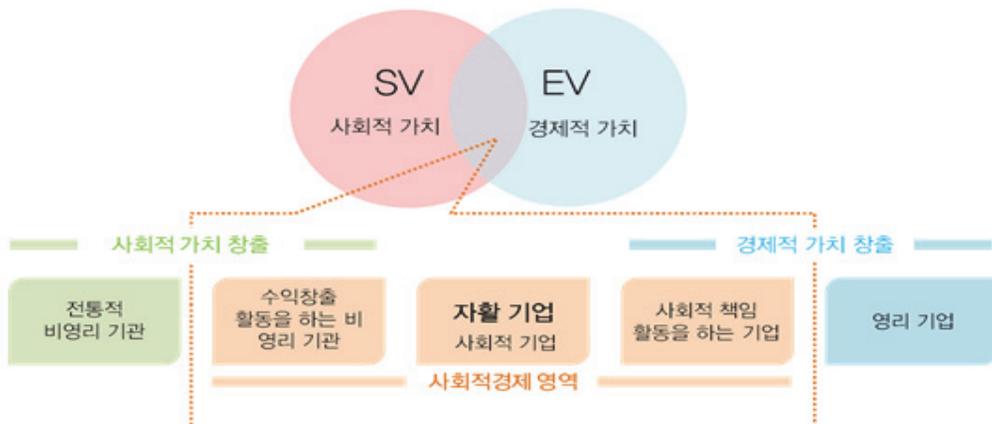
〈그림 6〉 자활사업플랫폼

환으로 보다 적극적인 사회문제해결을 위해 BGF가 할 수 있는 것이 무엇일까를 고민하였다. 사실 CU는 지역자활센터 연계 시범사업을 2010년부터 시작해 왔으며 고양시에 두개를 시범적으로 운영한 사례를 바탕으로 사회적기업육성모델을 검토하게 되었다. 팀원들과의 논의 끝에 사회경제적 취약계층의 자활이라는 사회 문제에 집중하게 되면서 진정한 공유가치창출을 위해서는 사회경제적 취약계층의 자활을 BGF리테일의 사업을 통해 해결할 수 있는 기획안을 떠올리게 되었다. 이는 아래와 같이 사회적문제를 해결함과 동시에 경제적 가치를 창출한다는 공유가치창출의 의미에 보다 적합한 모델로 이해되었다.

사실 지역자활센터 연계 시범사업으로 경기도 고양시 2개 점포를 자활기업 창업으로 시작하였고 경기도 특정감사 우수사례로 선정되었던 모델이 새싹가게의 시작을 알리는 토대였다. 이를 바탕으로 2015년부터 본격적으로 시작된 새싹가게 프로젝트는 2015년 11월 30일 새싹가게 1호점을 오픈하여 2016년 협약지역을 꾸준히 확대하였으며 2017년 강원, 부산, 경북, 대구, 전남등에 신규 사업설명회를 개최하였고 이를 확대하여 2017년 4월 25일 현재 새싹가게 22 호점까지 운영하고 있다.

하지만 이러한 새싹 가게 사업 활동이 별 탈 없이 처음부터 잘 추진된 것은 아니었다. 새싹 가게를 추진하는 과정에서 M실장은 여러 가지 난관에 부딪치게 되었다. 2015년 1월 초 CU편의점을 운영하는 사회적 기업 설립/육성을 기획하고 다양한 기관과의 미팅을 시작하였는데 가장 큰 난관은 틈틈이 자활지침을 이해하기 위해서 업무협약 이전에 자활지침서를 공부하는 것이었다. 더구나 자활 센터측과 논의를 하면서 느낀 점은 이들과의 협력을 위해서는 반드시 자활사업의 이해를 높이고 그들을 설득하는 과정이 필요하였다. 일반적으로 지역자활센터는 사회경제적 취약계층을 지원하는 기관으로서 기업, 특히 프랜차이즈에 대한 반감 정서가 기본적으로 깔려 있다고 느끼게 되었기 때문이다. 따라서 만일 자활사업에 대한 이해가 부족하다는 것이 자활 센터 측에 노출될 경우 신뢰도에 문제가 생기는 상황이었다.

이 과정에서 팀원들을 설득하는 작업도 필요했는데 다른 업무들도 많은 상황에서 새로운 업무가 가중되는 터라 개별 팀원들의 불만도 많은 상황이었다. 하지만 M실장은 공유가치창출활동에 강한 신념을 가지고 자활사업의 이해를 하지 않고서는 업무진행이 불가능하다는 판단 하에 업무과중에도 불구하고



〈그림 7〉 공유가치창출의 기본 의미

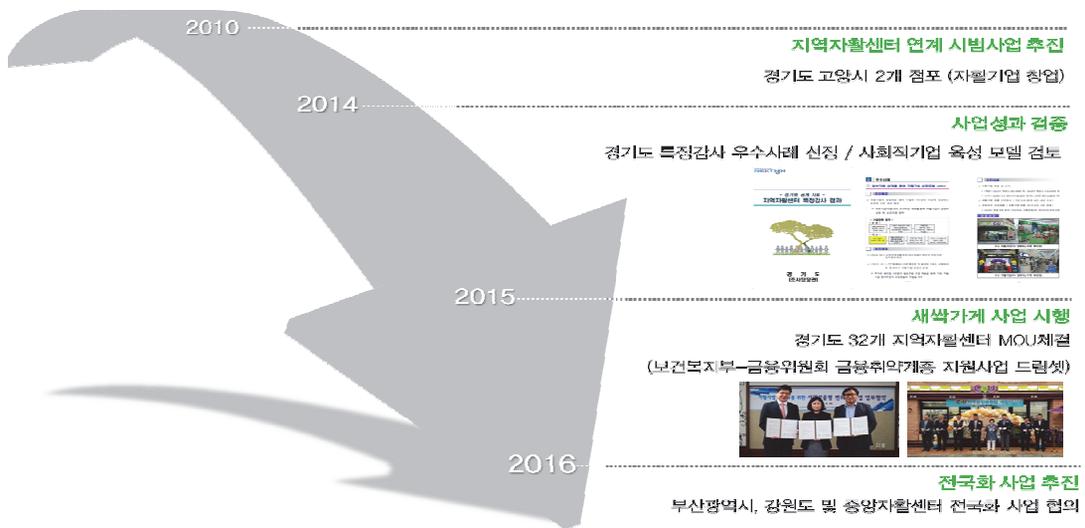
하고 우선 자활지침서를 이해하기 위해 400여 페이지에 달하는 자활지침서를 결국 10번 이상 정독하기에 이르렀다.

또한 처음에는 어느 기관과 협력을 하여야 하는지도 파악이 어려워 여러 다양한 기관들과의 미팅을 하게 되었다. 지역자활센터 현재 전국에 250여개가 있으며 업무협약을 일괄적으로 체결하기 어려워서 광역단위별로 업무협약을 체결하고 협의를 이어가야 하는 상황이라는 것을 일을 진행하면서 알게 되었다. 자활사업을 추진하는 지역자활센터는 광역/중앙자활센터 등의 기관에 귀속된 기관이 아닌 별도의 모법인인 있는 형태로서 형식상 대표성을 갖는 광역센터, 자활센터협회와의 업무협약과 별도로 지속적인 협력이 필요한 구조로 이루어져 있었던 것이다. 이러한 자활센터들은 보건복지부 산하의 국고지원을 받고 있는 실정이었다.

BGF리테일은 우선적으로 2015년 1월에 (사)한국 마이크로크레딧 신나는 조합, (사)사회문화정책연구원, (재) 함께 일하는 재단 등과 미팅을 하였고,

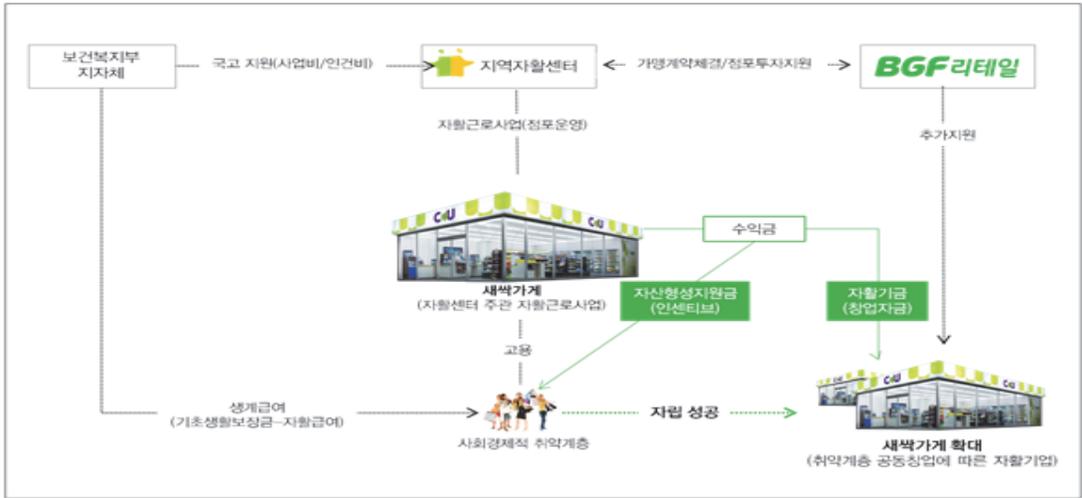
2월에는 사회적기업진흥원과의 미팅도 하게 되면서 3월에는 운영 컨셉에 대한 전반적인 재검토를 할 수 밖에 없었다. 가장 큰 난관은 투자비용 대비 경제/사회적 가치가 저조한 것으로 판단되었고 이를 자활사업 연계 사례를 참고하여 재검토할 수 밖에 없게 되었다. 결국 7월에 다시 지역자활센터 미팅 및 사례조사를 실시한 후 경기 북부지역 자활센터 실무진과의 간담회를 가지게 되었고 8월에서야 새싹가게 제도 설계 안을 내부적으로 기획하고 조정하는 내부 업무진행 프로세스를 거쳐야 했다.

9월이 되어서야 비로소 경기광역자활센터에서 CU 새싹가게 사업설명회를 개최하고 드디어 9월 말 새싹가게 업무협약을 맺을 수 있게 되었으며 11월 말 새싹가게 1호점인 신동백캐슬점을 오픈할 수 있게 되었다. 결국 CU 가맹 사업과 새싹가게 제도를 자활센터에 안내하고 자활센터에서 내부검토를 거쳐 참여 주민을 모집하고 CU점포소개절차를 거쳐 최종적으로 자활센터 검토 및 지자체 승인이 나기까지 지역자활센터 1개소당 평균적으로 최소 3개월 정도



출처: BGF리테일 CSV교육발표자료집 (2016)

〈그림 8〉 새싹가게활동 연도별 추진과정



출처: BGF리테일 CSV교육발표자료집 (2016)

〈그림 9〉 새싹가게활동 협업시스템

의 시간이 소요되었다. 아울러 본 사업은 기본적으로 자영업이므로 항상 위험을 동반하기 마련이고 사업비를 지자체에서 지원받는 자활 사업이므로 자활 지침에 따라 사업비지출을 함으로써 매우 엄격한 기준이 적용되고 있다. 특히 점포임차에 따른 권리금, 프랜차이즈 가맹비 등은 소멸성 비용으로 사업비지출로 보는 것이 어려운 실정으로 현재 새싹가게에서는 일부 소멸성 비용에 대해 전액 면제를 적용하고 있는 실정이다. 하지만 현재 규정으로는 사업비를 사용하여야 자활기금이 더 많이 적립되는 구조이므로 소멸성비용을 전액 면제함으로써 오히려 사업비가 줄어 자활기금을 많이 적립하기 어려운 측면이 있어 현재 자활 센터측에서는 이러한 부분에 있어서 불만을 가지고 있으며 BGF에서는 이를 해결할 수 있는 마땅한 묘안이 없는 실정이다. 그럼에도 불구하고 자활사업을 주관하는 지자체 및 보건복지부의 기초자체가 수익성을 낼 수 있는 자활사업을 강력하게 추진하고 있어서 많은 변화가 있을 것으로 판단하고 있는 상황이다.

VI. 활동성과 및 결론

본 사례연구에서는 BGF리테일이 지금까지 추진해온 사회공헌활동과 공유가치창출 활동 중에서 대표적인 두 가지인 브릿지 활동과 새싹 가게 활동에 대해 살펴보았다. 기존의 사례들과는 다르게 활동을 하게 된 계기부터 과정상에서 겪었던 일들을 바탕으로 추진과정을 살펴봄으로써 타 기관이나 기업들이 공유가치창출활동을 기획하고 실행해 나가는데 있어서 도움이 될 수 있는 방향으로 기술하려고 노력하였다. 활동 성과를 본 내용에서 다루지 않고 결론 부분에 다루려고 하는 이유는 아직까지 진행 중인 사업이고 더구나 장기적으로 꾸준히 실행하여야 보다 명확한 활동 성과를 이야기 할 수 있기 때문에 현재까지의 활동을 바탕으로 성과라고 생각할 수 있는 부분에 대해 요약 정리하고 이를 통해서 앞으로 기업들이 공유가치창출활동을 위해서 어떤 점들을 고민해야하는지에 대한 방향을 제시하는 편이 나을 것 같기 때문이다.

브릿지 활동 성과라고 하면 무엇보다도 우선 BGF 리테일의 모든 CU매장을 통해서 재난 예방에 앞장 서고 있다는 것을 꼽을 수 있다. 전국 편의점에 설치된 계산대 모니터를 통해서 고객들에게 안전과 관련된 영상을 지속적으로 제공함으로써 평소 국민들에게 재난 안전 예방교육을 지속적으로 할 수 있다는 것이 매우 큰 성과라고 할 수 있다. 사실 이러한 예방교육은 성과로 보지 않는 경우도 많은데 재난이 님을 때 도움을 주는 것보다도 재난 재해를 미연에 방지하는 것이 사회공헌활동과 공유가치창출활동에 있어서 더 중요하고 가치 있는 성과라고 볼 수 있다. 실제로 현재 재난 예방 콘텐츠를 홍보하는데 있어서 전국 CU계산대 모니터에 송출되는 횟수는 매월 1점포당 일일 약 1천회에 이른다.

두 번째로는 민관협력체계를 구축하여 안전처 핫라인으로부터 입수된 정보를 바탕으로 매우 효율적인 긴급구호체계가 구축되었다는 것이다. 이러한 지역사회의 문제를 해결하면서 동시에 도서 및 강원지역 긴급구호 참여 편의점으로 인증되면서 실제로 단순하게 수익을 위한 것이 아니라 사회를 위한 활동을 한다는 이미지를 형성하여 지역사회에서 기업의 브랜드 호감도가 향상되었다고 볼 수 있다. 실제로 BFG가 발표한 자료에 따르면, 17개 도서지역 긴급구호 인증 편의점에 일평균 고객수가 5%정도 신장되었으며 이는 매출 향상을 견인한 것으로 나타나고 있다.

마지막으로 긴급복구지원단 파견을 통한 가맹점 파트너십이 향상된 것을 꼽을 수 있을 것이다. 브릿지활동 이후 지금까지 발생한 재난에 대한 긴급구호 지원성과는 2015년 6월 전북 순창군 메르스 격리마을에 구호를 성공리에 지원하였으며 2016년 1월 폭설에 따른 제주공항 고립승객들에게 여러 가지 물품들을 지원한 것이다. 이 과정에서 1차 고객인 가맹점주 제안으로 구성된 재난 피해 CU가맹점을 지원하는 조직을 만들고 재난피해를 입은 피해점포들의

심리 상담을 통한 정서지원 및 이동형 편의점을 통한 가맹점의 경제적 손실을 최소화하였으며, 울산, 양산, 부산지역 태풍 피해점포들을 긴급복구 지원하여 피해발생 72시간 내에 완전히 복구하는 성과를 올렸다. 이러한 성과는 재무적으로 드러나기 보다는 유통업의 특성상 가맹점과의 파트너십이 더욱 강화되어 결과적으로는 BGF에 수익향상에 기여하는 간접적이지만 매우 중요한 성과라고 볼 수 있을 것이다. 앞으로도 지속적으로 발생하는 재난 재해에 대비하여 가맹점 파트너십을 향상시킨다면 더 많은 성과를 낼 수 있을 것으로 기대한다.

BGF브릿지 활동을 하면서 이따금씩 BGF물류센터에서 물품이 개별 패키징되지 않은 상태로 출고되거나 1인별 지급이 용이하도록 개별패키징이 되지 않은 부분에 대해 불만족한 점이 있었지만 이러한 점들은 매우 적었고 앞으로도 실행하면서 얼마든지 보완할 수 있을 것으로 보인다. 하지만 공유가치창출 활동 측면에서 비록 BGF브릿지 활동이 저작권이 있거나 독창적인 것은 아니더라도 민간기업의 정서상 경쟁사에서 비슷한 활동들이 행해지는 것에 대해서는 다소 아쉬울 수 밖에 없을 것이다. 예를 들어, 행안부가 다른 경쟁사와도 브릿지 활동과 비슷한 업무협약을 맺거나 하는 것은 민간기업의 입장에서 아쉬울 수 있는 것이다. 물론 재난구호 공익활동에 있어서 민관이 따로 없고 여러 업체의 많은 참여가 있으면 더 좋기는 하겠지만 이미 인프라 커버리지가 충분한 상태라면 구태여 다른 기업과 비슷한 협약을 체결하기 보다는 다른 형태의 협약을 하여 기업 간의 독창적인 부분을 살릴 수 있도록 하는 것이 더 좋을 것이다. 이러한 점들은 추후 민관이 서로 상호이해를 바탕으로 슬기롭게 수정 보완해 나가야 할 것으로 보인다.

새싹 가게 활동의 성과라고 하면 사회취약계층의 자립기반을 조성하고 탈수급에 기여했다는 것이 무엇보다 가장 큰 성과라고 할 수 있다. BGF에 따르

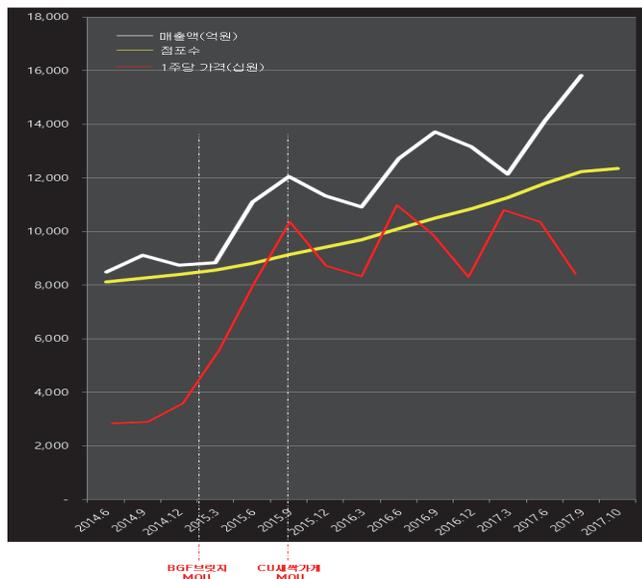
면, 창출효과로 연간 고용 취약계층의 일자리 100개 이상을 창출하였고, 본인적금의 1~1.23배 매칭하여 7.9억여원의 창업자금 적립 자산을 형성하도록 하였다. 더구나 사회적 경제 활성화를 통해서 사회양극화를 해소하는데 기여했다고 볼 수 있는데 특히 자활기업을 창업하여 수익성 기반의 자립을 촉진하면서 통상 4-6년 정도가 걸리는 기간을 2년 정도로 단축시켜 자립의지를 고취시키고 사회문제를 적극적으로 해결하려고 노력했다는데 큰 성과 의미가 있다고 할 수 있다(이덕주 2016).

또한 기업측면에서도 새싹가게를 운영하게 되면서 점포 수를 17소 증가시켜 가맹본부의 수익을 높이고, 전국 251개 지역자활센터 및 사업 참여자들을 끌어들이므로써 안정적 가맹자원 인프라를 확보하고 시장점유율을 높였다는 점에서도 큰 의미가 있는 사업성과라고 할 수 있다. 한 자활근로사업 참여자는 인터뷰에서 '꾸준하게 일할 수 있다는 점도 좋지만 편의점에서 고객들을 대하면서 일반 소매업에 대한 이해와 능력을 쌓고 물품의 적절한 수급을 통해 판

매전략을 세우는 등의 업무가 매우 보람 있고 재미 있다' 는 이야기를 전했다. 또한 용인지역자활센터장은 자활기업으로써 성공적인 창업분야 중 편의점 사업이 가장 안정적이고 성장 잠재력을 가지는 아이템이라고 언급하면서 앞으로 자활근로사업의 성공모델로 정착될 수 있겠다는 기대감을 나타냈다(BGF리테일 CSV교육발표자료집 2016).

두 가지 사업을 통해서 본 활동전과 활동 후의 BGF의 성과를 계량적으로 나타내보면 다음과 같다. 전과 후를 나누어 활동성과로 명확하게 수치화하기는 어렵지만 위에서 언급한 바와 같이 매장점포수가 증대된 것은 물론 매출액측면에서도 브릿지와 새싹가게 두 가지 활동이후의 매출액이 그 전보다는 전반적으로 더 오른 것으로 나타나고 있다. 주가도 마찬가지로 전후활동을 살펴보았을 때 더 증가한 것으로 나타났다.

다소 아쉬운 점은 자활사업은 지방자치단체의 지원금으로 사업을 추진하고 있으며, 보건복지부의 자활지침에 따라 진행되므로 일반사업자의 경우와 달



<그림 10> BGF 공유가치창출 활동전과 후의 성과

리 융통성을 발휘하기가 어려운 구조라는 점이다. CU 새싹가게는 초기비용을 제외하고는 사업비지출이 불필요한 구조라서 지자체로부터 추가적인 예산을 받지 않아도 되는 사업이지만, 지자체로부터 지원받은 사업비에 비례하여 자활창업자금이 적립되는 구조이다 보니 수익성은 타 자활사업보다 양호하나 기금 적립이 더딘 상황이 발행하기도 한다. 이러한 점들은 지자체와 상호 이해를 바탕으로 수정 보완되면 더 좋아질 것으로 보인다.

본 사례에서는 BGF리테일이 현재 펼치고 있는 사회공헌활동과 공유가치활동사업을 추진하게 된 계기와 단계별 과정, 그리고 과정에서의 여러 가지 어려움에 대해 고찰해 보았다. BGF가 겪었던 단계별 추진과정과 그 속에서의 어려움을 거울삼아 현재 또는 가까운 미래에 공유가치활동을 해보고자 하는 기업들에게 조금이나마 도움이 되기를 기대한다. 본 사례를 통해서 우선 먼저 기업들은 공유가치창출활동이 단기간에 쉽게 할 수 있는 것은 아니라는 것을 명심해야 할 것이다. BGF도 새싹가게와 브릿지활동 모두 준비기간을 포함해서 2년여동안 많은 협업을 통해 어려움을 이겨내고 이제 겨우 작은 성과를 만들어가고 있는 상황이며 성과부분에 있어서도 얼마나 지속적으로 꾸준히 활동을 이어가느냐에 따라 달라질 수 있음을 보여주고 있다.

본 사례를 통해서 공유가치활동을 시작하려는 기업들에게 다음과 같은 몇 가지 조언을 제시할 수 있을 것이다. 최우선적으로는 기업이 가진 인프라나 장점을 바탕으로 과연 우리 사회에 어떠한 사회문제를 해결하는데 일조할 수 있는지에 대한 깊은 고민이 필요할 것으로 보인다. 기존에 알려진 사회 문제뿐만 아니라, 미처 인식하지 못한 여러 가지 이슈들을 사회문제로 규정하는 것부터가 쉬운 일은 아니다. 충분한 시간을 두고 진지하게 고민해야 하는 부분이다. BGF리테일도 처음에는 사회문제를 해결하려는 생각은 전혀 하지 못했으나 우연히 공유가치창출 소

사이어티에 가입을 하게 되면서 여러가지 생각 끝에 그들의 역량을 바탕으로 해결할 수 있는 사회문제들에 대해 고민하였다. BGF는 사회문제를 명확히 이해한 후 과연 그 사회문제를 해결할 수 있는 기업 역량이 있는지를 철저히 분석한 후 활동을 진행하게 된 것이었다. 따라서 기업들은 공유가치창출활동을 하기 이전에 기업의 역량과 사회문제를 잘 연결할 수 있는 통찰력과 분석력을 갖추어야 할 것이다.

둘째, 초기부터 시간과 비용을 절감하려는 생각보다는 과연 어떠한 측면에서 기업이 가진 최대의 역량을 발휘할 수 있으며 기업과 함께 정부 또는 민간 단체들과 협력하여 사회문제를 해결할 수 있을지에 대한 협업과정에 대한 이해가 필요할 것으로 보인다. BGF의 사례를 통해서 보면 아무리 좋은 취지의 사업활동이라도 민간 단체와의 협업이 없이는 쉽게 해결될 수 없는 것이었다. 물론 이러한 관계형성을 하는데 있어서 추가적으로 들여야 할 노력이 수반되어야 하는 것이다. 새싹가게만 하더라도 자활사업이라는 것을 이해하기 위한 노력을 많이 하였으며 이러한 부분은 미처 생각지 못했던 부분으로 실행에 옮기기 까지 생각지 못한 과정들이 많이 있었다. 특히 BGF가 일을 추진하는 과정에서, 사회경제적 취약계층을 지원하는 기관인 지역자활센터는 기본적으로 프랜차이즈에 대한 반감정서를 가지고 있기 때문에 이들과의 협업이라는 부분은 매우 조심스럽게 접근해야만 했다. 새싹가게는 다행히도 지자체와 보건복지부의 기조가 수익성을 낼 수 있는 부분에 더 집중함으로써 지역자활센터들과도 보다 수월하게 협업을 할 수 있었던 것이다. 따라서 공유가치창출활동을 하는 기업들은 유관단체들과의 협업을 하면서 모두가 상생할 수 있는 부분을 찾아서 협조를 구하는 부분들에 초점을 맞추어 사업활동을 슬기롭게 헤쳐나가야 할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 성과 부분에 대한 생각을 너무 근시안적으로 보기 보다는 장기적인 관점에서 과연 기업이

사회구성원들과 어떻게 조화를 이루어갈 수 있는지에 대해 고민할 필요가 있어 보인다. BGF의 브릿지 활동이나 새싹가게 활동 모두 2년 정도에 걸쳐서 실시하여 오고 있지만 현재의 단기 성과만 보았을 때는 그리 만족할 만한 수준의 이윤창출이라고 보기는 어렵다. 보다 장기적으로 방향성이 과연 옳은가에 대한 확신을 가지고 지속적인 활동이 되어야만 궁극적으로 이윤창출이 이루어질 것으로 판단한다. 따라서 처음에는 다소 미진하고 여러가지로 유관단체들과의 불협화음들이 있더라도 기업관계자의 확고한 의지를 바탕으로 지속적인 공유가치활동 전개가 이루어져야만 가능한 일일 것이다.

REFERENCES

- BGF Retail (2016), "CSV Realization through Infra Structure of Convenience Store," *CSV Education Presentation Book*, 27-39. [printed in Korean]
- CSV Society Homepage. <http://www.csvsociety.com/about/story.php> [printed in Korean]
- Lee, D. J (2016), "BGF Retail, CU provides Jobs for Vulnerable People...Good Companies Create a Better Society," *The Maeil Business Daily*, November 18, 2016. [printed in Korean]
- Lee, J. Y., A. R. Koh, and H. J. Choo (2016), "Extending CSV through Creating Shared Cultural Value: A Case Study of Hyundai Motor Company," *Journal of Consumer Studies*, 27(2), 255-279. [printed in Korean]
- Lee, M. J., M. S. Kim, and J. S. Jung (2016), "A Case Study on Entrepreneurship and CSV: SPC Group," *The Journal of Professional Management*, 19(2), 289-307. [printed in Korean]
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 85(12), 78-92.
- Park, B. J. (2017), "Two Track Corporate Social Responsibility," *Seoul Economy*, May 16, 2017. [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(3), 73-99. [printed in Korean]
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1), 4-17.
- Rha, J. Y., H. K. Kim, H. J. Kim, Y. R. Lee, and J. M. Lee (2014), "Suggestions for Future Research in an Era of Creating Shared Value," *Journal of Consumer Studies*, 25(3), 141-162. [printed in Korean]
- Wikipedia(2017). https://en.wikipedia.org/wiki/Creating_shared_value

국내참고문헌

- 나종연, 김학균, 김학진, 이유리, 이진명(2014), "공유가치 창출(CSV) 시대의 소비자 연구 제안," *소비자학연구*, 25(3), 141-162.
- 박병진(2017), "기업 '사회적 책임경영' 투트랙으로," *서울경제*, 2017년 5월 16일.
- 박병진, 김도희(2013), "공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진사례," *Korea Business Review*, 17(3), 73-99.
- 이덕주(2016), "BGF리테일, CU새싹가게 취약층에 일자리제공... '착한기업이 더 나은 사회를 만들죠,'" *매일경제*, 2016년 11월 18일.
- 이민재, 김명숙, 정진섭(2016), "기업가 정신과 공유가치 창

출에 관한 사례연구: SPC 그룹을 중심으로,” **전문
경영인연구**, 19(2), 289-307.

이진용, 고애란, 추호정(2016), “공유문화가치창출을 통한
CSV의 확장: 현대자동차 사례연구,” **소비자학연
구**, 27(2), 255-279.

BGF리테일 홈페이지. <http://www.bgfretail.com/>
BGF리테일(2016), “편의점 인프라를 통한 CSV 실현,”
CSV교육발표자료집, 27-39.

CSV Society 홈페이지. [http://www.csvsociety.com/
about/story.php](http://www.csvsociety.com/about/story.php)

The Case of BGF Retail's Creating Shared Value through BGF Convenience Store Infrastructure: BGF Bridge and CU Sessack Store Story

Sang Hyun Lee* · Young Kyun Lim**

Abstract

The purpose of this study is to introduce BGF retail's creating shared value (CSV) activities. The study investigates how BGF retail were developing, making an effort, and overcoming some challenges while they are implementing CSV activities.

BGF Bridge and CU Sessack store focus on solving the various social problems such as local communities disaster response and job creation for disadvantaged group of people. BGF retail makes a great effort to solve the social problems as well as pursuit their profits using their logistics and distribution channel infrastructure. In order to succeed, all their activities had to take long times to communicate and build up trust relationship with stakeholder and many other related institution in the society.

As a conclusion, all the companies that pursuit successful CSV should have strong corporate mission for the social contribution, identify our social problems which they can manage, long-term business plan and collaborate with related institution, and persistent efforts.

Key Words: BGF Retail, Creating Shared Value, BGF Bridge, CU Sessack Store, Job Creation

* Professor, School of Business, Dongguk University, First Author/ Corresponding Author

** Professor, College of Business, Kwangwoon University

〈Teaching Note〉

편의점 인프라를 통한 CSV 활동사례: BGF 브릿지와 CU새싹가게 이야기

Synopsis

본 사례는 BGF리테일의 공유가치창출(CSV) 활동이 어떻게 시작되었고 어떠한 과정을 거쳐 실행되어 왔는가를 소개하고 있다. BGF리테일은 1990년 1호점을 개점한 이후 2016년 말 현재 전국에 8000여개의 편의점을 운영하고 있는 종합유통서비스 기업이다.

BGF리테일의 공유가치창출활동은 여러 사회적 문제 중 지역사회 및 소외 계층으로부터 발견될 수 있는 지역재난문제와 소외계층의 일자리 창출 문제에 초점을 맞추고 있으며 기업이 보유하고 있는 자원과 역량을 활용하여 이를 해결하고자 적극 노력하고 있다. BGF브릿지와 CU새싹가게는 BGF리테일의 공유가치창출활동의 대표적 사례라고 할 수 있다.

BGF브릿지는 BGF 물류/유통 인프라를 활용한 재난예방 및 구호활동을 말한다. 2014년 8월부터 추진된 BGF브릿지는 2015년 1월 28일 국민안전처, 전국재해구호협회, 그리고 BGF간 MOU 체결에 의해 구체화되었으며 그 내용은 국민안전처가 컨트롤 타워로서 각종 재난과 재해가 생겼을 때 BGF리테일에 구호 지원협조를 요청하면 그 즉시 BGF가 가지고 있는 21개 물류거점과 8,400여 CU매장 네트워크를 활용하여 신속하고 효율적인 구호활동과 협조지원을 하는 것을 주요 내용으로 하고 있다. 2년여에 걸친 BGF의 브릿지 사업은 현재 재해 구호

물자를 5개 물류센터에 1,500세트를 분산배치하여 각종 재난/재해에 대비하고 있으며 민관협력을 지속적으로 강화하여 도서지역, 강원도 고립지역 34개소에 재난구호 편의점 인증을 마친 상태이며 재난구호 인프라를 확장하였다는데 그 의미가 있다.

CU새싹가게는 BGF의 유통관련 노하우와 인프라를 활용하여 취약계층의 자립을 지원하고 이익을 창출하는 사업이다. 이는 2010년부터 시작된 지역자활센터 연계 시범사업을 확장한 것으로 2015년 11월 새싹가게 1호점 오픈 후 협약지역을 꾸준히 확대하여 2017년 4월 현재 22호점을 운영하고 있다. BGF는 자사 팀원의 자활사업에 대한 이해를 높여 지역자활센터의 신뢰를 얻어내는 한편 보건복지부와 지자체, 지역자활센터 등 많은 기관과의 업무협약에 의해 투자 대비 경제/사회적 가치가 낮고 사업비지출 기준이 엄격한 자활사업의 한계를 극복하고 성공적으로 사업을 전개하고 있다.

Teaching Point

본 사례는 BGF리테일이 현재 펼치고 있는 사회공헌활동과 공유가치활동사업을 추진하게 된 계기와 단계별 과정, 그리고 추진과정에서의 여러 어려움을 살펴보고 있다. BGF리테일의 사례는 사회발전에의 기여를 추구하는 확고한 경영이념, 자사가 해결하고

자 하는 사회문제에 대한 명확한 이해, 장기간에 걸친 사업기획과 이해관계자와의 협업, 그리고 지속적인 실천의지가 뒷받침될 때 성공할 수 있음을 보여주고 있다.

BGF는 “Best, Green, Fresh”와 “Be Good Friend”의 약자가 의미하듯이 가장 좋고, 친환경적이며, 언제나 신선하고 새로운 상품과 서비스를 제공하여 소비자와 가맹점의 좋은 친구가 되고 국가와 사회발전에 공헌하는 것을 기업의 사명 내지는 경영이념으로 삼고 있다. 공유가치창출활동은 이러한 BGF의 사명을 구현하는 수단이었다고 할 수 있다. BGF는 자사가 해결하고자 하는 사회문제를 명확히 파악한 후 자사의 자원과 역량을 면밀히 분석하고 활용하였다.

BGF의 공유가치창출활동은 정부기관, 지자체, 민간기관, 가맹점 등 여러 이해관계자와의 협업을 통해 원만히 추진될 수 있었다. BGF브릿지의 경우 국민안전처와 전국재해구호협회, 인근가맹점과의 유기적 협력체계 구축에 많은 노력을 기울였으며, CU 세쌍가게의 경우에는 핵심 이해관계자인 지역자활센터에 대한 신뢰 확보를 통해 반프랜차이즈 정서를 극복하고 협업을 이끌어냄으로써 2년여에 걸쳐 사업을 성공적으로 추진하고 있다.

Assignment Questions and Analysis

1. 공유가치창출은 기업의 사회적 책임 내지는 사회공헌활동과 어떻게 다른가?

CSV는 아직 학문적으로 성숙되지는 않았으나 이와 유사하거나 연관된 개념은 이미 학계에 많이 제시되어 있다. 여기에는 기업의 사회적 책임 혹은 사회공헌활동(Corporate Social Responsibility, CSR), 사회적 성과(social performance), 사회적 계약(social

contract), 기업책무(corporate accountability), 기업지배(corporate governance), 기업윤리(business ethics), 기업시민의식(corporate citizenship), 최빈곤층 개념(bottom of the pyramid concept) 등이 포함된다(Castello and Lazano 2011). 이들 개념은 기업의 존재 이유 내지는 정당성을 사회의 불이익이 되는 행위를 기업이 하지 않아야 할 뿐만 아니라, 기업이 사회적 비용을 지불하지 않으면서 사적 이익을 취하였다면 기업이 이를 지불하여야 한다는 입장을 취하고 있으며, 기업과 사회 간의 관계 내지는 갈등을 설명하는데 자주 인용된다(이경우, 류성민 2014). CSV는 여기서 한걸음 더 나아가 기업이 경제적 이익을 추구함에 있어 사회적 가치를 동시에 추구하는 것이 기업의 지속가능한 경쟁우위를 창출하는데 중요한 기회를 제공한다는 인식을 기반으로 하고 있다.

CSV는 기업의 사회문제의 해결 혹은 사회발전에 노력한다는 점에서는 사회공헌활동(CSR)과 공통점이 있지만, 기업가치(corporate value)를 동시에 추구한다는 점에서 차이가 있다. CSR이 기업의 선행(doing good)을 하나의 자선활동으로 인식하고 수익과는 무관하게 기업의 평판관리에 집중하는 반면에, CSV는 이러한 선행을 실천함에 있어 기업이 보유한 자원과 역량을 활용하여 최대한의 비용 대비 사회경제적 혜택을 달성하는 것을 추구한다. 요컨대 모든 CSV는 CSR이라 할 수 있지만 모든 CSR이 CSV는 아니라고 할 수 있다. 기업이 CSR을 구현하는 과정에서 기업가치도 함께 창출될 때 비로소 CSV라 부를 수 있다.

2. BGF리테일의 세쌍가게 사례를 진행단계에 따른 프레임 설정하여 내용을 분석하고 이를 통해 타 기업에서 공유가치창출활동을 실행할 때 각 진행 단계로부터 얻을 수 있는 교훈과 시사점에 대해 논의하시오.

본 사례의 단계별 추진활동을 이해하고 분석하여 타 기업들이 공유가치창출활동을 시작하기 이전부터 각 단계별로 어떠한 생각과 고민을 하는 것이 좋을지에 대한 정리를 해보는 것은 매우 의미 있는 일일 것이다. 새싹가게가 탄생하여 확대되기 까지 무수히 많은 단계들을 거쳐 왔는데 순차적으로 단계를 분석해 보면 다음과 같은 사전 인식 단계 - 내부구성원들과의 아이디어 공유단계 - 외부관계자들과의 업무협의 단계 - MOU체결단계 - 협약지역 확대단계 - 성과측정 및 지속적 모니터링단계의 총 6단계로 나누어 볼 수 있을 것이다.

사전 인식단계는 BGF리테일의 담당자들이 CSV 소사이어티에 가입한 후 타 기관회원들과 학계회원들과 교류를 통해서 아울러 제공되는 교육과 세미나를 통해 공유가치창출에 대한 이해를 높이는 계기가 되었던 기간이었다. 이를 통해 기업의 사회적 책임 활동이나 공유가치창출활동을 담당하고 있는 사회공헌팀 등은 공유가치창출활동을 본격적으로 시작하기 이전부터 폭넓은 이해관계자들과의 교류를 통해서 다양한 사례들을 접하는 것이 효율적이라는 교훈을 얻을 수 있을 것이다. 이 기간에 다양한 주제의 교육과 세미나에 참여하여 활동에 대한 이해를 높이고 전 세계적으로 다양한 사회적 문제들을 고찰하여 과연 기업의 역량을 가지고 해결할 수 있는 사회적 문제들은 어떤 것이 있을 수 있는지에 대해 다방면으로 고민하는 시간을 충분히 갖는 것이 효과적인 시작일 것으로 보인다.

내부구성원들과의 아이디어 공유단계에서는 사회공헌팀 뿐만 아니라 기업전체의 미션과 비전을 바탕으로 한 전사적으로 확립된 체계를 바탕으로 내부구성원들간의 활발한 커뮤니케이션이 필요한 단계라고 볼 수 있다. 이미 2010년부터 내부적으로 시작해왔던 지역자활센터 연계 시범사업으로 고양시에 2개의 점포를 운영한 사례를 바탕으로 CU편의점을 운영하는 사회적 기업 설립 및 육성을 기획하고 아이디

어를 공유하기 시작하였다. 이 기간에는 내부구성원들끼리 기업의 내부적 역량에 대해 집중적으로 생각해 보고 과연 무엇을 할 수 있을지에 대해 함께 고민하는 시간을 갖고 충분한 역량검토와 다양한 상황변수들을 고민해 보는 것이 효과적이다. 특히 자활사업에 대한 이해가 없으면 업무진행이 불가능하므로 다음 단계로 넘어가기 이전에 개정되는 부분까지 고려하여 지속적으로 공부하고 이를 내부적으로 공유하는 것이 매우 필요하다.

이를 바탕으로 외부관계자들과의 업무협의 단계를 거치게 되는데 이 때에는 다양한 유관 기관과의 미팅을 갖고 업무협의를 진행하는 것이 필요하다. CU새싹가게의 경우에도 (사)한국 마이크로크레디트 신나는 조합, (사)사회문화정책연구원, (재) 함께 일하는 재단, 사회적 기업진흥원 등 유관기관 또는 단체들과의 미팅을 통해서 운영방향과 방안을 모색하고 컨셉을 잡아가는 과정을 거치게 되었다. 이 때에 사실 주의해야할 점들은 너무 다양한 유관기관들과의 미팅을 하다보면 시간을 비효율적으로 사용하게 될 가능성이 있으므로 보다 많은 내부검토를 통해서 실제로 직접적인 연관이 있는 기관과 단체를 잘 검토한 후 컨택을 하는 것이 필요하다. 다양한 유관기관과의 협의를 하다보면 자연스럽게 운영 컨셉에 대한 재검토를 해야 하는 경우도 발생하므로 이에 대한 생각을 염두에 두어야 한다. CU의 경우에도 이 단계를 거치면서 투자비용 대비 경제/사회적 가치가 저조하다고 판단하여 다시금 자활사업 연계사례들을 조사/검토하고 경기 북부지역 자활센터 실무진과의 간담회를 통하여 운영컨셉을 다시 생각하게 되었다. 구체적으로 CU는 이 단계에서 자활실무자의 자활사업 추진과정에서의 애로사항을 적극적으로 경청하고, 보건복지부 자활지침을 다시 한번 검토하였으며, CU가맹계약 등을 상호 분석하는 일들을 하였다. 이로 인하여 새싹가게 제도 설계와 관련하여 기획조정을 검토하고 내부 업무를 진행하게 되었다.

이 후 업무협약단계로 먼저 경기광역자활센터에서 CU새싹가게 사업설명회를 개최하였고 새싹가게 업무협약을 체결하였다. 업무협약자체는 사실 그다지 중요하지 않은 것 같지만 유관기관과의 협약이므로 큰 상징성이 부여되는 것이라 할 수 있다. 새싹가게의 경우에도 BGF리테일과 경기광역자활센터 그리고 경기지역자활센터협회간의 관계조율을 통해서 협약이 이루어졌다. 사실 모든 협의과정이 끝나고 협약을 했다고 봐서는 안 되고 협의는 항상 진행형이라는 사실을 깨닫는 것이 매우 중요하다. 새싹가게의 경우에도 전국의 250여 지역자활센터와 업무협약을 일괄적으로 체결하지 않고 광역단위별로 업무협약을 체결하고 협의를 이어가고 있다. 이는 구조적으로 지역자활센터는 광역/중앙자활센터 등의 기관에 귀속되지 않은 별도의 모 법인이 있는 형태이므로, 형식상 대표성을 갖고 있는 광역센터와의 지속적인 협력 또한 필요하기 때문이다. 사실 이러한 속사정을 잘 파악하여야만 상생에 기반을 둔 공유가치창출활동을 보다 효과적으로 할 수 있는 것이다. 또 한 가지 고려해야할 사항은 기저에 깔려있는 반감정서를 들 수 있다. 사실 지역자활센터는 사회경제적 취약계층을 지원하는 기관으로 특히 프랜차이즈기업에 대한 반감정서가 기본적으로 바탕에 깔려있고, 자활사업을 주관하는 지자체, 보건복지부의 기조가 어떤 것이냐에 따라 협의진행에 다소 어려움이 있을 수 있음을 염두에 두어야 한다.

협약지역확대 단계에서도 위에서 언급한 과정들이 중복적으로 일어날 수 있으며 각 지역별로 신규 사업설명회를 개최해 나가고 각 지자체별로 다른 이해관계를 맺어 가야하므로 항상 신중을 기해야 한다. 한 곳의 지역에 성공적으로 협약을 맺고 새싹가게를 오픈하였더라도 항상 동일한 조건에서 다른 지역에 오픈할 수 있다는 생각은 갖지 않는 것이 좋다.

마지막으로 성과측정 및 지속적 모니터링 단계는 사실 사회공헌활동이나 공유가치창출활동에서 매우

중요하다고 할 수 있다. 비록 많은 기업들이 이러한 성과측정에 매우 높은 관심을 보이고 있지만 공유가치창출에 관한 성과를 명확하게 측정하는 방법이 개발되어 있는 것은 아니다. 성과측정을 면밀히 하지 못하더라도 어느 기업이던 지속적으로 활동이후의 과정을 모니터링하는 것은 어찌 보면 단순히 성과를 측정하는 것 보다도 더 중요할 수 있다. 새싹가게활동은 결국 자영업이기 때문에 기본적으로 안고 갈 수밖에 없는 위험이 존재하는 것이 사실이나, 지자체에서 지원받는 자활사업이기 때문에 자활지침에 따라 사업비지출에 관해 더 엄격한 기준을 적용받고 있다. 가장 큰 애로사항은 지침상 점포 임차에 따른 권리금, 프랜차이즈 가맹비 등과 같은 소멸성비용을 사업비지출로 하기가 어렵다는 점이다. 따라서 새싹가게는 이러한 일부 소멸성 비용에 대해 전액 면제를 적용하고 있는 실정이다. 현재는 BGF에서 이를 해결할 수 있는 마땅한 기준이나 방법이 없는 것이 사실이나 이러한 부분을 지속적으로 모니터링하고 미래에 발생할 수 있는 잠재적 갈등을 미리 파악하여 대비하는 것이 필요할 것이다.

3. BGF리테일 사례를 통해 기업의 공유가치창출 구현에 필요한 전략적 요건을 기술하시오.

기업이 공유가치창출을 성공적으로 구현하기 위해서는 전략 차원에서 몇 가지 요건이 충족되어야 한다(박홍수 외 2013; Vaidyanathan and Scott 2012) 우선, 공유가치창출활동이 튼튼한 방식으로 이루어져야 한다. 기업의 경영이념에 사회발전 내지는 공익의 개념이 명시되어 있어야 하고, 기업이 운영하는 모든 사업단위에서 적용되어야 하며, 모든 구성원의 합의와 공감을 이끌어내는 최고경영자의 몰입과 리더십이 절대적으로 필요하다. 나아가 모든 전략적 의사결정의 핵심에 공유가치창출이 명확히 자리잡고 있어야 한다. 기업이 수월성을 지닌 분야

에 우선순위를 두고, 의욕적으로 공유가치창출 목표를 설정하여야 한다. BGF리테일은 언제 어디서나 최상의 상품과 서비스를 제공하여 고객가치를 실현하고 사회발전에 공헌하는 기업으로 성장하는 것을 경영이념과 기업사명으로 삼고 있으며 최고경영자의 강력한 리더십 아래 사회공헌팀을 중심으로 공유가치활동을 기획하고 실천하였다. BGF리테일은 여러 가지 사회적 문제들 중에서 특히 지역사회 및 소외 계층으로부터 발견될 수 있는 지역재난문제와 소외 계층의 일자리 창출 문제에 초점을 맞추고 BGF가 가진 물류 인프라 및 역량 편의점사업에서의 탁월한 사업역량과 경험을 바탕으로 이를 해결하고자 노력하였다.

둘째, 장기적인 관점에서의 접근이 필요하다. 공유가치창출은 장기적으로 기업가치와 사회가치를 창출하는 것을 목적으로 하고 있기 때문에 장기간의 준비가 필요하며 그 성과도 장기간에 걸쳐 나타난다. 조직구조 및 성과보상 체계를 재설계하고 단기적 재무성과가 아닌 장기적 기업가치에 근거하여 보상이 주어져야 한다. 지속적으로 성과를 측정하고 학습된 결과를 전사적으로 전파하고 공유하는 방식으로 공유가치창출활동의 성과를 관리하여야 한다. BGF리테일의 브릿지 활동이나 새싹가게 활동 모두 2년 정도에 걸쳐서 실시하여 오고 있으나 공유가치창출활동을 위한 시스템을 구축하고 실행하기까지는 오랜 기간에 걸쳐 많은 어려움을 겪어 왔다. 비록 현재의 단기 성과만 보았을 때는 그리 만족할 만한 수준의 이윤창출이라고 보기는 어렵지만, 장기적으로 방향성이 옳다는 판단 아래 확신을 가지고 지속적인 활동을 전개하고 있다.

셋째, 조직 전체의 변화관리가 필요하다. 공유가치창출활동에 대한 사내 인식을 확산하기 위해 모든 임직원을 대상으로 하는 교육프로그램을 개발하여야 하며 단순한 인력차출이나 재배치가 아니라 기업 내 업무프로세스의 전면적인 변화가 필요하다. BGF리

테일의 경우 사회공헌팀에서 공유가치창출활동을 기획하고 이를 전사적으로 전개하기까지는 공유가치창출활동에 대한 명확한 이해, 해결하고자 하는 사회적 난제, 활용가능한 자원과 역량을 파악하는데 많은 노력을 기울여왔다. 기업차원에서 한국경영학회 산하의 공유가치창출 소사이어티에 가입하고 부사장과 팀장 등 임직원이 CSV 관련 여러 교육과정과 세미나에 적극적으로 참여한 것은 공유가치창출활동을 올바르게 이해하고 실천하는 데 많은 도움이 되었다.

넷째, 다양한 이해관계자와 협업하여야 한다. 특히 기업에 비판적인 시민단체와의 관계를 협력적으로 가져가야 한다. 외부의 이해관계자뿐만 아니라 기업내부의 기능부서 및 사업부서가 보유하고 있는 자금이나 상품, 전문지식, 기술, 정보 등의 자산을 활용하여야 한다. BGF리테일은 정부기관, 지자체, 민간기관, 가맹점 등 여러 이해관계자와의 협업을 통해 공유가치창출활동을 원만히 추진할 수 있었다. BGF브릿지의 경우 국민안전처와 전국재해구호협회, 인근가맹점과의 유기적 협력체계 구축에 많은 노력을 기울였으며, CU새싹가게의 경우에는 사업 초기 핵심 이해관계자인 지역자활센터의 불신과 여러 유관단체와의 불협화음을 극복하고 협조를 이끌어냄으로써 사업을 성공적으로 진행하고 있다.

REFERENCES

- Castello, I. and J. M. Lazano(2011), "Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric," *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-19.
- Park, H. S., J. W. Lee, M. Oh, C. J. Yoo, and B. J. Jun (2013), *Creating Shared Value Strategy: from CSR to CSV*, Pakyoung Publishing

Company.

Lee, K. W. and S. M. Ryu (2014), "Creating Shared Value Case Study: SPC Group," *Korea Business Review*, 18(4), 59-79.

Vaidyanathan, Lathia and Melissa Scott(2012), "Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth," *The Journal for Decision Makers*, 37(2), 108-113.

국내참고문헌

박홍수 외(2013), **공유가치창출 전략: CSR에서 CSV로**.
박영사.

이경우, 류성민(2014), "SPC의 공유가치창출 사례연구,"
Korea Business Review, 18(4), 59-79.