

한국전력공사(KEPCO)의 CSR과 CSV 소생 전략*

이 수 열**
김 유 상***

기업의 사회적 책임(CSR)은 산업계에 널리 퍼져 하나의 현상이 되었지만 그것이 올바른 이해에 바탕을 두고 있는지는 회의적이다. 기업 비즈니스와 사회가치 창출 연계성을 강조한 공유가치창출(CSV)이 주목 받고 있지만 이 개념 역시 한때의 유행으로 끝나지 않기 위해서는 바른 이해와 지속적인 사례 발굴이 요구된다. 이 사례는 CSR과 CSV의 바른 이해를 바탕으로 국내 최대 공기업인 한국전력공사(KEPCO)의 사회공헌과 연계된 다양한 기업 활동을 진단하고 향후 전략 방향을 논의할 수 있도록 개발되었다. 한전의 다양한 CSR 사회공헌 활동과 잠재적 CSV 사업을 정리하여 제시하였다. 사례 토론의 효과성을 높이기 위해 CSR, CSV에 대한 이론적 배경과 분석 틀에 대한 참고 내용을 부록에서 제공하고 있다. 이 사례는 사회공헌 활동, 전략적 CSR과 CSV에 대한 올바른 이해를 바탕으로 자사의 기존 사업을 진단, 분석, 미래전략을 수립하고자 하는 기업들에게 실무적인 도움을 준다. 특히 사회공헌으로 인식되지 못했으나 사회적 가치 창출 효과가 높은 핵심 사업을 CSV 잣대로 재평가할 수 있는 기회를 제공한다.

주제어: 한국전력공사, 기업의 사회적 책임, 공유가치창출, 전략 맵핑, 사회공헌 활동

I. 들어가며

멀리 나주 평야에 석양이 깃들고 있었다. 추수를 기다리는 논이 황금색으로 넘실거렸다. 나주혁신도시 본사 26층에서 정겨운 가을 풍경을 바라보는 김유성 부장은 생각에 잠겨 있었다. 김 부장 머릿속에는 사회공헌활동, 사회적 책임, 공유가치가 어지럽게 흩어졌다. ‘이것들을 어떻게 정리해야 한담...’ 김 부장은 한전 기획처에서 전략기획, 대외협력 업무를 담당하고 있다. 한전¹⁾이 수행하는 다양한 사회공헌 활동에 대한 틀을 짜는 일도 김 부장의 몫이다.

김유성 부장은 요즘 공부와 일을 병행하느라 몸이 둘이라도 모자랄 지경이다. 한전이 인적자원개발을

위해 제공하는 경영전문석사(MBA) 과정에 참여하면서 학위를 막 마무리하는 참이었기 때문이다. 전남대학교와 미국 사우스캐롤라이나 대학교를 오고 가면서 배움을 이어왔다. 이제 졸업을 위해서 캡스톤 프로젝트(capstone project) 과제만 남겨 놓았다. 공부한 내용을 토대로 현장에서 중요한 문제를 찾아 해결책을 제안하는 졸업과제였다. 머릿속에 떠오른 졸업과제 주제는 공유가치창출(creating shared value: CSV)이었다. 김 부장은 회사의 적극적이고 다양한 사회공헌활동에 늘 자부심을 느끼고 있었다. 하지만 동시에 뭔지 알 순 없지만 머리에 맴도는 의문을 쉽게 떨쳐 낼 수 없었다. ‘...우리 회사의 사회공헌활동이 실제 사회에 필요했던 일이었을까? 사회공헌활동만이 우리가 할 수 있는 사회적 책임일까?’

논문접수일: 2017. 08. 09.

1차 수정본 접수일: 2017. 12. 15.

게재확정일: 2018. 03. 09.

* 이 사례는 기업 경영활동의 옹고 그림 또는 경영 효과성을 판단하기 위한 용도로 작성된 것이 아니다. 학부와 대학원에서 수업 토론 용도로 작성되었다.

** 전남대학교 경영학부, 교수(lesuyol@jnu.ac.kr), 제1저자, 교신저자

*** 한국전력공사 기획처(yusang@kepcoco.kr)

1) 이하 서술 편이를 위해 일반인에게 익숙한 한국전력공사의 약어 ‘한전’으로 기술한다.

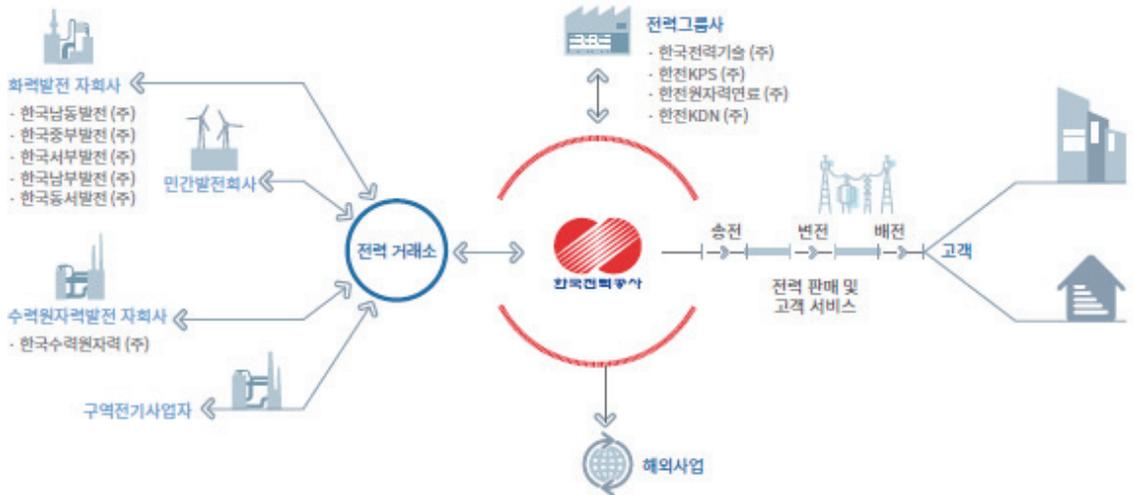
매너리즘에 빠져 늘 해 온대로 습관처럼 하는 것은 아닐까? 사회공헌활동이 우리회사에도 도움이 되고 있을까?...’ 학교 공부를 하기 전에 얼핏 들었던 CSV를 MBA 공부 중에 여러 과목에서 종종 접할 수 있었다. 김 부장은 졸업과제를 기회로 삼아 한전의 사회공헌활동, 사회책임, 그리고 CSV를 정리해 봐야겠다고 결심했다. 졸업과제 주제에 접해 들은 기획본부 한석규 전무는 매우 반색했다. 한 전무는 김유성 부장을 격려하면서 한전이 사회에 더 보탬이 되는, 그러면서도 회사에게도 의미 있는 한전의 사회적 책임활동을 재정리해서 장기 계획을 세워보도록 주문을 추가했다.

II. 한국전력공사

한전의 역사는 약 120년을 거슬러 오른다. 조선시대 말기인 1897년 경복궁 전청궁에 우리나라 최초 전등을 설치하고 이듬해 고종황제는 1898년 한성전

기를 설립하여 전력사업을 시작하였다. 일제강점기에 인수합병으로 회사명이 변경되고 여러 전기회사가 설립되어 경쟁관계를 형성하였다. 이후 수십 개 회사가 난립하다가 3개 회사를 중심으로 통합되었고, 1961년에 조선전업, 경성전기, 남성전기 3개 회사가 통합하여 한국전력주식회사로 출범한 후 1982년에 한국전력공사로 회사명을 변경하였다. 1989년 국민주 공모를 통해 한국거래소에 상장하면서 공개기업으로 전환하였고 1994년 뉴욕증권거래소에 상장되었다. 2001년 전력산업 구조개편 정책에 따라 발전과 송배전 사업이 분리되었다. 이때 발전부문은 한국남동발전 등 5개 화력발전 자회사와 한국수력원자력을 포함해 총 6개 발전 자회사로 분리되고 한전은 송배전과 전력판매에 주력하게 된다. 2014년 본사가 전라남도 나주혁신도시로 이주하였다.

한전은 2016년 기준으로 총자산 178조원, 매출액은 60조원이고 임직원은 20,957명을 고용하고 있다. 연간 전력판매량은 497,039 GWh이며 매출, 자산, 순이익, 시가총액으로 평가한 포브스(Forbes) 순위에서 전력회사 부문 세계 1위에 올랐다. 한전은



(자료원: 한국전력공사 2016 지속가능성 보고서)

〈그림 1〉 전력산업 구조와 한전의 사업 영역

상장 공기업으로 정부, 한국산업은행, 국민연금공단이 58%를 상회하는 주식을 보유하여 최대 주주를 구성한다. 2014년 전남 나주혁신도시로 본사를 이전하면서 미션, 비전, 가치 체계를 재정립하였다. 한전은 미션이자 설립목적으로 '전력수급 안정 도모 및 국민경제발전 기여'를 설정하고 'Smart Energy Creator, KEPCO'를 비전으로 삼았다(한국전력공사, 2017).

한전은 1996년 필리핀 일리한 지역에 화력발전소를 건설하여 운영한 이후 해외 사업을 지속적으로 강화해 왔다. 2017년 기준으로 22개국에서 화력, 신재생, 원자력, 송배전으로 34개 프로젝트를 운영하거나 추진 중에 있다. 해외 매출은 5.1조원으로 전체 매출의 8.5%를 차지한다. 지난 20년간 해외 사업 설비용량은 430MW에서 7,965MW로, 해외 매출은 93억원에서 5.1조원으로 증가하였다. 2025년까지 해외 사업 영역을 60개국 100개 프로젝트로 확대하여 27조원 매출규모로 확대하는 것이 KEPCO의 2025년 글로벌 에너지 벨트 계획이다(한국전력공사 홈페이지). 필리핀, 베트남, 멕시코, 중국, 요

르단 등 신흥시장은 해외 사업 확대 전략에 있어 중요한 사업 지역이다(표 1).

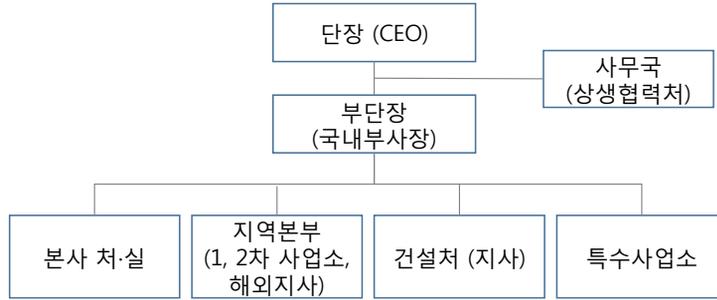
III. 한전의 사회적 책임 활동(corporate social responsibility: CSR)

김유성 부장은 한전이 진행했던 사회책임 활동을 사회공헌 중심으로 정리해 보기로 하였다. 회사의 사회공헌 활동 역사와 조직을 살펴보면 공기업으로서 높은 책임의식을 갖추려고 노력했다는 사실에 김부장은 새삼 자부심을 느꼈다. 한전은 2004년 사회봉사단을 조직하여 사회공헌에 모든 임직원이 참여할 수 있도록 독려해 왔다. 최고경영자가 단장을 맡고 상생협력처가 사무국이 되어 봉사활동을 계획하고 조직, 실행해 왔다. 2만명이 넘는 사회봉사단은 국내 공기업 최대 규모이다(그림 2).

한전은 사회공헌 활동이 회사의 업(業)과 연계되도록 방향을 잡아 왔다. 대표적인 활동은 저소득층

〈표 1〉 한국전력공사 주요 해외 사업

	발전사업	송배전사업	에너지신사업
사업내용	화력발전, 원자력 발전, 신재생에너지 사업 등	송배전망 건설, 컨설팅, 자동화시스템, 원격 검침시스템, 기술인력 양성 등	스마트 그리드, 마이크로 그리드, 지리정보시스템, 에너지저장장치 등
사업실적	화력 - 중국 (8820MW), 필리핀 (1750MW), 베트남 (1200MW), UAE (1600MW), 나이지리아 1320 MW) 등 총 16,583MW) 신재생 - 중국 (1321MW), 요르단 (89MW) 등 총 1468MW 원자력 - UAE (5600MW)	미얀마 전력망 진단 개발 조사 사업, 도미니카 공화국 송배전, 인도 송배전, 부탄 변전, 카자흐스탄 송변전, 이집트 배전자동화, 가나 송변전 인력양성 인프라 구축 등	두바이 스마트시티 구축 사업, 나이지리아 지리정보시스템 구축, 부탄 지능형 변전소, 에티오피아 친환경타운 마이크로 그리드 구축 등



〈그림 2〉 한전의 사회봉사단 조직

전기요금을 지원해 주는 ‘사랑의 에너지 나눔’ 사업이다. 2003년부터 시작한 이 사업은 전기요금 납부가 어려운 저소득층의 미납전기요금을 지원하거나 기초생활수급자, 사회복지시설의 전기요금 복지할인을 제공한다. 미납전기요금 지원은 2015년까지 16년간 19,252세대에 25.7억원 규모로 이루어졌고 에너지복지 할인액은 2015년에만 2,623억원에 달한다. 가정폭력 피해 여성 보호시설에 전기요금을 20% 낮춰주는 할인제도도 새로 도입했다. 한전은 에너지복지를 확대하는 것을 중요한 사회공헌 전략으로 삼고 있다.

119재난구조단 활동도 다른 기업에서 볼 수 없는 한전만의 독특한 사회공헌 사업이다. 공기업으로는 최초로 2010년 발족했다. 인명구조, 응급의료 전문가로 구성된 232명의 구조단이 결성되었다. 각종 재해, 재난 시 긴급 구호활동을 수행한다. 광주유니버시아드대회를 비롯하여 2015년에만 총 11회의 의료지원을 제공하였다. 현재까지 총 42회에 걸쳐 연인원 7,363명이 재난복구와 의료지원 활동에 동참하고 있다.

저소득층 개안(開眼)수술 사업도 한전이 지속적으로 펼치는 사회공헌 프로그램이다. ‘Eye Love Project’로 불리는 이 사업은 매년 국내외를 망라하여 실명 위기 시각장애인 개안을 돕는다. 2015년 까지 국내 542명, 해외 78명 등 총 602명이 후원을 받았다.

한전은 수혜대상을 확대하여 2021년까지 누계인원 총 1,004명에게 개안수술을 지원할 계획이다.

한전의 사회공헌 활동을 분류할 때 김유성 부장은 일자리 창출을 지원하는 사회공헌 사업을 매우 독특한 프로그램이라 생각하게 되었다. 사회적 기업과 협동조합이 자생력을 키울 수 있도록 여러 방법을 통해 지원하는 활동이다. 한전이 직접 나서 지원하는 방식과 크라우드 펀딩을 통해 사업성이 확인되면 창업대출을 하는 방식으로 신생 벤처를 돕는다. 한전은 취약계층 고용을 돕는 사회적 기업이나 협동조합 30개를 선별하여 지난 3년간 약 13억 5천만원을 지원하였다. 크라우드 펀딩은 SNS, 인터넷 등 다양한 매체를 활용하여 투자자를 모집하는 새로운 창업 자금 모금 방식이다. 이 기법을 적극 활용하여 새로운 아이디어가 신생 기업으로 출발할 수 있도록 돕고 있다. 2015년 한 해에만 1,504명 투자자가 참여한 크라우드 펀딩으로 총 1.2억원 기금을 조성했다. 이 중에서 목표 금액 80% 이상을 달성한 14개 기업에는 모금액 대비 최대 3배에 이르는 무이자 대출을 지원하여 초기 자금 조달에 어려움을 겪는 기업에 도움을 제공하였다(표 2). 크라우드 펀딩 기업을 대상으로 시민투자 오디션을 시행하여, 사업아이템에 대한 일반인의 객관적인 평가와 후기를 제공하여 창업희망자에게 사업 현실성을 파악할 수 있도록 돕고 있다. 사업 아이디어가 오디션을 통과한 기업

〈표 2〉 한전의 일자리 창출 지원 프로그램

지원금액	지원방법	지원대상	기업형태
1.2억원	펀딩모금	29개사	사회적기업(12) 협동조합(7) 소셜벤처(10)
3억원	회사지원	14개사	사회적기업(7) 협동조합(3) 소셜벤처(4)

에게는 자금지원, 교육, 멘토링, 홍보에 이르는 4단계 창업 컨설팅을 제공하여 경영안정화를 위한 기초역량을 다질 수 있도록 후원하고 있다.

김유성 부장이 분석한 한전의 사회공헌 활동의 특징 중 하나는 임직원 참여를 강조하는 것이다. 앞서 얘기한 국내 공기업 최초 사회봉사단에는 모든 임직원이 참여하는 전국 단위 310개 자율봉사 그룹이 속해 있다. 2004년 이후 12년간 총인원 54만명 임직원이 95만번에 달하는 봉사활동에 참여했다. 한전은 임직원이 가진 다양한 재능이 지역사회에 쓰이도록 독려해 왔다. 재능기부 프로그램에는 외국어, 음악 등 3,655개 분야의 사내 인력 풀이 구성되어 지역사회에 기여한다. 2015년에만 2,234명이 지역사회 재능기부 봉사활동에 참여했다. 사회봉사 활동 참여를 노사화합의 방편으로 이용하기도 한다. ‘노사합동 사랑나눔’ 프로그램을 통해 명절과 연말연시에 임직원이 같이 모여 사회복지시설을 방문하여 봉사를 하고 있다. 거동이 불편한 이웃을 방문하여 누워서도 전등을 점등할 수 있는 무선전원 스위치를 설치해 주는 일도 작지만 이 프로그램의 일환이다. 임직원 참여는 일자리 창출형 사회공헌 활동에도 연계되어 있다. 2012년 발족한 희망무지개 프로젝트는 매월 천원 미만의 급여 끝전을 모아 기금을 조성하여 저소득 자영업자와 사회적 기업 경영자금을 지원한다. 모든 임직원이 동참하고 있다. 2012년부터 3년간 총 5.6억원 기금을 조성하여 26개 사회적 기업을 지원하였다.

한전의 사회공헌 활동의 특징 중 하나는 사업시설이 소재한 지역의 발전에 동참하는 일을 중요하게 여긴다는 점이다. 전국 287개 지역아동센터와 자

매결연을 맺고 학습지도, 문화체험, 급식지원 등 봉사활동을 시행해 왔다. 소외계층 청소년을 대상으로 멘토링 봉사활동도 임직원 참여를 통한 지역사회 공헌의 한 방식이다. 글로벌 기업으로 역할도 여기에 포함된다. 필리핀 사업시설 소재지 사회공헌이 대표적이다. 한국과 필리핀의 관계를 돈독히 하는 일도 한전이 중요하게 여기는 사회공헌 활동이다. 다문화가족 모국방문 지원 사업도 그러한 목적으로 수행하는 일이다. 2015년 ‘한국전력과 함께하는 Home-Coming Day’ 사업을 진행하면서 본사가 위치한 전남 나주와 인근 광주광역시 남구 지역 다문화가정 15가족, 51명을 대상으로 모국인 필리핀 방문을 지원하였다. ‘행복한 나눔, 자라는 꿈’이라는 주제로 모국방문을 후원하면서 명사특강, 대학탐방, 지역봉사활동 등 다양한 활동을 연계하여 제공했다. 참가자가 직접 현지 아동센터 봉사활동을 할 수 있는 기회를 주어 다문화가족 스스로 누군가에 도움이 될 수 있다는 뿌듯함을 느낄 수 있도록 프로그램을 구성한 것이 독특했다. 참가자들의 만족도가 매우 높은 사업으로 호응이 뜨거웠다.

필리핀은 한전의 글로벌 사업에서 중요한 파트너 국가다. 1995년 필리핀 말라야 발전소 운영사업을 수주하면서 해외 사업의 첫발을 댈 수 있었다. 2002년에는 필리핀 최대 복합화력 발전소인 일리한 발전소를 준공하였고 그 경험과 노하우를 토대로 2011년에는 세부(Cebu) 발전소를 준공할 수 있었다. 한전은 필리핀 사업소재지 지역 발전을 위한 자선과 봉사활동을 지속적으로 확대해 왔다. 일리한 지역에 초등학교를 건립하고 생활환경 개선을 위한 조성사업 투자, 교육봉사활동이 대표적인 사례로 꼽을 수 있다.

〈표 3〉 한전 CSR 전략과 주요 접근법

비전	Smart Energy Creator, KEPCO			
CSR 목표	Creative Energy Company Dreaming of Hopeful Future			
CSR 추진전략	에너지 업의 전문성 활용	사회 공헌 네트워크의 확대	고객 참여 통한 사회공헌 강화	지역사회 공동발전
핵심 방향	<ul style="list-style-type: none"> • CSR 사업 브랜드 강화 • ‘사랑의 에너지 나눔’ 사업 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 전국 단위 CSR 사업 모델 수립 • 자원봉사 중심 활용 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 참여 프로그램과 채널 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 해외 CSR 홍보, 촉진 체계화 • 발전 시설 지역 CSR 강화
성과지표	CSR 프로젝트 사회수익성(SROI)	임직원 자원봉사 시간	CSR 활동 인지도	수익대비 CSR 비용 비율

한전은 업의 특징을 활용하고 고객을 참여시키는 방식에서 사회공헌을 모색해 왔다. 대표적인 활동이 실종아동찾기 지원이다. 고객에게 발송하는 전기요금 청구서에 실종아동 사진을 게재하는 한편, 미아 예방을 위한 캠페인을 지속적으로 전개해 왔다. 2004년부터 12년간 170만 건 이상의 이름표를 달아주었고 총 109명의 실종아동이 가족의 품으로 돌아오는데 작은 기여를 했다.

글로벌 에너지 기업이자, 국내 최대 공기업 중 하나인 한전은 여러 방면에서 다양한 방식으로 사회공헌 활동을 수행해 왔다. 김유성 부장은 이들 활동, 프로그램, 사업이 몇 가지 방향성을 가지고 있다고 파악했다. 회사의 비전 아래, 기업의 사회적 책임이 추구하는 목표가 있고 한전은 이를 달성하는 접근법으로 에너지 업과의 연계성, 공헌 네트워크의 지속적 확대, 고객 참여를 통한 공헌, 지역사회와 공동 발전이라는 전략을 추진해 왔다고 정리하였다(표 3).

IV. 한전의 잠재적 공유가치창출 활동 (creating shared value: CSV)

한전의 주요 CSR 사회공헌 활동을 정리한 김유성

부장은 사무실 의자에 등을 깊이 묻고 잠시 생각에 잠겼다. 한전만의 방향성에 따라 사회에 공헌할 수 있는 다양한 활동을 지속한 것은 의미로 다가왔다. 하지만 처음 가졌던 긍긍증은 머릿속에서 계속 묻고 있었다. ‘이런 사회공헌 활동은 우리만이 할 수 있는 일인가? 사회공헌 활동도 늘 해 오던대로 습관처럼 반복하는 것은 아닌가? 우리회사에도 도움이 되는, 좀 색다른 사회참여 활동은 따로 없던 걸까?’

김 부장은 학교에서 배운 공유가치창출 개념을 떠올렸다. CSV는 비록 사회공헌이라 부르지 않고, 그렇게 인식하지 않더라도 기업의 업을 통해 사회가 필요로 하는 가치를 만드는 일에 집중하라고 했던 교훈을 떠올렸다. 순간 김부장의 뇌리에 한 생각이 스치고 지나갔다. 김 부장은 자리에서 벌떡 일어나 기획처 신사업전략 팀장에게 급한 발길을 옮겼다. ‘그래, 내가 사회공헌 활동에 집중하느라 본질을 놓칠 뻔했어. 회사 전략을 살펴보는 일을 빠뜨렸어. 사회공헌이란 이름을 내걸지 않았더라도 실제로 사회적 기여가 높을 수 있는 사업전략이 많이 있지. 잠재적 공유가치창출 활동이 이곳 저곳 숨어 있을 수 있어. 그걸 모아 보는 일부터 해 봐야겠어’

김 부장은 한전에서 시행중이거나 계획중인 여러 사업들을 정리하면서 지역사회와 어떤 공유가치를 어떻게 창출할 수 있는지 정리하는데 집중했다. 한

전의 비즈니스인 에너지 業에서 가장 중요한 전략적 핵심어를 고른다면 스마트(smart)와 그린(green)이다. 꾸준히 늘어나는 전력수요를 맞춰 안정적으로 전기를 공급해야 하는 동시에 전력산업을 저탄소(low carbon), 친환경으로 전환해야 하는 도전에 직면해 있다. 에너지 공급의 대전환 방향이 스마트와 그린이다. 이러한 전략방향에서 추진, 계획 중인 여러 사업이 잠재적 CSV 활동이 된다고 확신했다.

4.1 공익기관 지붕 태양광 에너지 사업

한전은 학교나 사회복지시설 지붕에 태양광 에너지 설비를 설치하는 사업을 지원하고 있다. 초, 중, 고등학교, 사회복지시설, 특히 재정이 열악한 보육 시설에 지붕이나 유휴지에 태양광 시설 설치를 지원한다. 2016년부터 시행한 이 사업은 현재 총 33건 사업을 추진했다. 이 지원사업은 한전이 추구하는 ‘스마트+그린’ 에너지 비즈니스의 방향에 부합한다. 동시에 공익시설 에너지 비용을 줄이고 에너지 판매를 통해 혜택을 볼 수 있다. 이 사업은 한전과 파트너 기관뿐 아니라 온실가스 감축과 기후변화 대응을 통한 환경가치도 창출하는 효과를 기대할 수 있다(표 4).

4.2 친환경 에너지 독립 섬(island) 사업

전력 공급이 쉽지 않은 지역이 아직도 많다. 도서 지역, 내륙의 외딴 곳은 지역 분포가 넓은 반면 전력 수요량이 많지 않아 전력망을 구축하는데 경제적,

지리적 어려움이 크다. 이런 지역은 전력 생산과 소비가 한곳에서 일어날 수 있도록 독립형 에너지 인프라를 구축할 요구가 많다. 한전은 신재생에너지를 중심으로 자체 전력공급이 가능한 에너지 독립 섬 사업을 추진 중이다. 태양광, 풍력 등 신재생에너지, 스마트 그리드, 에너지저장 등 첨단 기술을 활용하여 안정적이면서 독립적인 분산형 에너지 인프라를 구축하여 제공하는 것이다. 마이크로그리드(micro grid)를 구축하는 시스템은 제주 가파도, 전남 가사도에서 실증하였고 2015년부터 울릉도 친환경 에너지 자립섬 조성 사업에 참여 중이다. 향후 62개 도서지역에 확대 적용할 계획이다. 이 사업은 한전의 글로벌 사업전략과도 밀접히 연계되어 있다. 개발도상국은 대개 전력공급이 열악하지만 전국 단위의 전력망을 구축하는 것이 쉽지 않아 대도시를 제외한 대다수 지역은 전력난을 겪고 있다. 분산 독립형 에너지 인프라 사업은 한전의 글로벌 비즈니스 강화 전략의 일환으로 추진 중이다(그림 3).

4.3 개발도상국 에너지 기술 교육 사업

한전은 한국국제협력단(KOICA)과 협력하여 개발도상국 에너지 기술 훈련 프로그램을 시행해 왔다. 2003년도에 시작한 이 지원 사업은 2017년까지 29개 국가 총 1,278명이 송배전, 스마트그리드 등 다양한 기술교육을 받았다. 이 기술 교육 사업은 한전이 글로벌 사업 확장에서 해당 지역의 기술인력 수급에 어려움을 겪을 때 도움이 될 수 있다. 개도국

〈표 4〉 공익기관 지붕 태양광 지원 사업

참여주체	한전	한전 발전 자회사	학교, 사회복지 시설	기타
비용부담	태양광 설치비, 운영비	태양광 설치비, 운영비	공간 제공 (토지, 지붕, 기타 유휴시설)	
기대효과	태양광 에너지 판매 수익	태양광 에너지 판매수익, 신재생에너지 의무비율 준수(REC)	에너지 비용절감, 에너지 판매수익	온실가스 저감



〈그림 3〉 학교 지붕 태양광 설치 사업(왼쪽)과 에너지 독립 섬 사업(오른쪽)

지역 사회가 필요로 하는 교육 훈련 요구에 부응하면서 중장기적으로 해외사업 인력 수급 인프라가 향상되는 효과가 있을 것으로 기대하고 있다.

4.4 에너지밸리(energy valley) 프로젝트

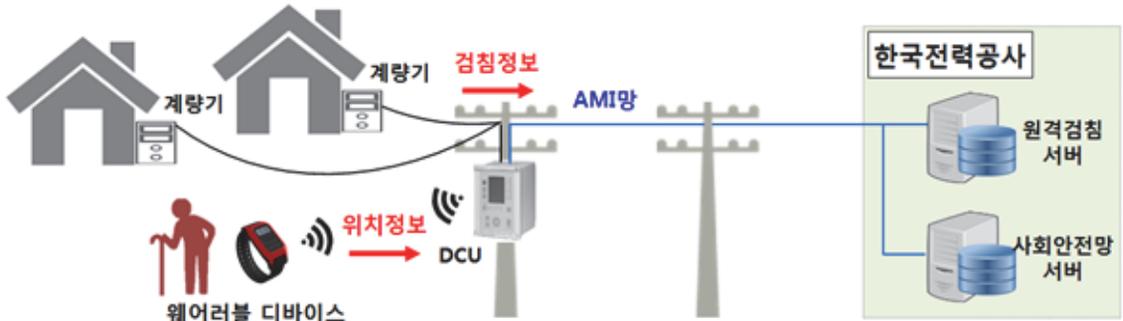
한전이 전남 혁신도시로 이주하면서 중장기 핵심 전략으로 추진하는 사업이 ‘빛가람 에너지밸리’ 프로젝트이다. 미국 캘리포니아 ‘실리콘밸리’에 비견하여 에너지를 주제로 한 혁신과 신사업의 새로운 기업 생태계 형성을 구상하고 있다. 물론 한전이 모든 일을 하는 것은 아니다. 하지만 한전에 대한 지역의 기대가 큰 만큼 에너지밸리를 사업전략이자 경제발전 공헌의 새로운 모범으로 만들고자 포부가 크다. 아직 초기 단계라 에너지 관련 클러스터 기반을 구축하는데 집중하고 있으나 향후 이 생태계 내에서 실리콘밸리처럼 자생적으로 다양한 비즈니스가 일어나는 모습을 그리고 있다. 2017년 3월 기준 에너지밸리 깃발 아래 200여개의 기업을 유치하였다. 2020년 목표는 500개 기업, 3000명 전문인력, 3만개 신규 일자리로 구성된 클러스터를 목표로 한다. 에너지밸리는 한전의 핵심 미래사업이다. 동시에 지역 경제발전, 일자리 창출, 기업 생태계 상생과 같은 사회적 가치 창출에 기대가 높은 역점 프로젝트이다. 클러스터 구축형 CSV 대표 사례로 잠재력이 높다.

4.5 전력 시설 활용 취약계층(노인) 안전 서비스

우리나라의 주요 사회 이슈 중 하나가 저출산과 고령화이다. 특히 노인 비중은 급격히 증가하는데 다수 고령층은 저소득 취약계층에 속해 사회 안전망의 경계에 있다. 이러한 사회 문제 해결에 한전이 참여할 수 있는 프로그램을 구상 중에 있다. 한전의 최대 자산 중 하나는 전국에 꼼꼼히 깔린 네트워크이다. 특히 전력량 자동계측기는 모든 가정을 망에 연결해 준다. 첨단 계측 인프라(advanced metering infrastructure: AMI)와 최근 등장하는 인공지능, 빅데이터 기술과 결합하면 취약계층의 위험을 사전에 인지하고 인근 관련시설에 정보를 제공하여 큰 위험을 사전에 예방할 수 있다. 이 사업은 우리나라가 안고 있는 사회 문제 해결에 크게 기여할 수 있는 잠재력이 있을 뿐 아니라 한전이 인프라를 활용하여 첨단 기술을 개발하고 다양한 비즈니스 모델을 개발하는데 아이디어 원천으로 도움을 줄 것으로 기대하고 있다(그림 4).

4.6 신재생 에너지 지역 미소(微小) 사업가 양성 사업

다문화 가족 주제도 중요하게 부상했다. 2011년부터 5년간 통계에 따르면 농어업에 종사하는 남성 중 22.7%가 외국인 여성과 결혼하여 다문화 가정



〈그림 4〉 첨단 계측 인프라 활용 취약계층 안전망 구축 CSV 사업

을 꾸리고 있다. 이들 중 다수는 경제적 취약계층에 속하기도 한다. 한전은 다문화 가족인 외국 이민자를 교육 훈련하여 농어촌 지역의 소규모 신재생 에너지 사업 전문가로 키우는 프로그램을 새롭게 계획하고 있다. 태양광, 풍력 등 신재생 에너지와 에너지 계통 엔지니어링 교육 훈련을 제공하여 농어촌에서 소규모 에너지 사업을 시작하거나 한전의 시설 점검 등 용역 사업을 수행할 수 있도록 하는 것이 목적이다. 이 사업은 외국 이민자가 한국 사회에 더 능동적으로 적응할 수 있도록 돕고 소득 향상 기회를 제공할 수 있고 한전 사업 운영에 필요한 농어촌 인력 수급에도 도움이 될 것으로 기대하고 있다.

4.7 갈등지역 신재생 에너지 공동사업

신규 발전소, 송배전 시설 건설을 둘러싼 주변 지역사회의 갈등은 해가 갈수록 커진다. 건설 지연에 따른 비용이나 사회적 손실이 때로는 천문학적 수치가 되기도 한다. 그렇다고 한쪽을 무시하고 일방적으로 일을 밀어 부치는 것은 생각할 수 없는 시대가 되었다. 한전은 필요한 사업을 추진하는 과정에서 관련된 이해관계자를 참여시키고 이들과 가치를 공유할 수 있는 방안을 지속적으로 구상 중이다. 발전소나 송배전 시설 주변 지역 주민에게 교육 훈련을 제공하며 설비와 운영 자금을 공동 출자하여 유휴

부지에 신재생 에너지 사업을 할 수 있도록 돕는다. 일시적인 보상이 아닌 지속적인 소득을 얻을 수 있도록 돕는 사업으로 사회적 갈등 해소와 손실 저감 효과도 높일 수 있다.

V. 나가며

나주 평야에 붉은 여운을 길게 남기며 해는 서쪽 고갯마루를 넘어간 지 오래다. 김유성 부장은 어둑어둑해진 유리창 너머를 흘깃 보고는 보고서의 마지막 장을 다듬었다. 그리고 마지막으로 '한전의 CSR과 CSV 전략(Strategic Plans to make KEPCO's CSR and CSV Revive)' 제목을 새겨 넣었다. 보고서는 한전의 CSR 활동, 진단과 개선점, CSV와 전략적 연계를 담고 있다. 한전의 오랜 기간 펼쳐왔던 여러 CSR 사회공헌 활동을 정리하고, CSR과 CSV 선진 동향 관점에서 한전 사회공헌 활동의 자부심뿐 아니라 아쉬움을 가감 없이 적시하였다. 그리고 CSV에 우선순위를 두고 추진하는 동시에 기존 여러 CSR 활동도 더 미래지향적, 전략적인 방향으로 강화해야 한다는 제언으로 마무리 하였다. 갑자기 피곤이 몰려 왔다. 시간은 10시를 가리키고 있다. 물론 학교와 일을 병행하는 요즘 생활로는 그리 늦은 것이 아

니다. 앞으로 진행될 수순을 생각해 본다. 우선 회사 상사에게 보고와 팀원들과 날 선 토론이 기다리고 있다. 학교에선 MBA 졸업과제 발표와 교수 심사위원의 지적에 대한 대응도 준비해야 한다. 갈 길이 멀지만 웬지 큰 걱정이 들지는 않았다. 머릿속에 한전의 CSR 활동이 연표처럼 그려지면서 향후 어떤 방향을 가야 하는지 그려진 로드맵에 대한 강한 자신감 때문인 것 같다. 여하튼 이 보고서를 토대로 한전이 국내 공기업뿐 아니라 모든 기업에게 의미 있는 사례로 배울 거리가 될 수 있도록 더욱 채찍질을 가해야 하겠다는 알 수 없는 사명감을 느끼며 자리를 정리하고 일어섰다.

REFERENCES

- Korea Electric Power Corporation (2016), KEPCO Sustainability Report 2016. [printed in Korean].
- Korea Electric Power Corporation Internal Reports. [printed in Korean].

국내참고문헌

- 한국전력공사 (2016), 2016 지속가능성보고서.
한국전력공사, 내부 자료.

〈부 록〉²⁾

1. 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)

기업과 기업가의 사회적 책무에 대한 저술이 본격적으로 등장한 1950년대 이후 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility: CSR) 개념과 이해는 많은 변화를 겪어 왔다. 학술적으로 여러 다른 설명들이 아직도 경쟁 중에 있지만(Oosterhout와 Heugens, 2008), CSR은 산업계에 널리 퍼져 하나의 현상으로 자리 잡았다. CSR을 말하지 않는 기업은 찾아보기 어렵다. 국내 대기업들도 홈페이지에 관련 정보를 공개하며 지속가능, 사회공헌, 윤리경영 등 다양한 형태로 자사의 CSR 의지를 내비친다(이수열과 홍미경, 2015). CSR을 책임의 대상과 종류로 구분한 Carroll의 설명은 개념 정립 초창기에 많이 활용되었다. 사회적 책임을 법적, 경제적, 윤리적, 재량(박애)적 책임으로 구분하였고 하위 단계에서 상위 단계로 책임 수준이 높아진다고 설명한다(Carroll, 1991). 기업 활동에 영향을 주고받는 여러 이해관계자(stakeholder)에 대한 전략적 고려가 필요하다는 이해관계자 이론이 CSR을 설명하는 주요 이론으로 활용된다. 주주를 포함한 이해관계자에 대한 포괄적 책임이 CSR을 이해하는 기본 틀이다(Freeman과 Liedtka, 1991). 사회 변화로 제기되는 여러 주제가 등장할 때마다 이를 포용하면서 CSR 외연이 급격히 확장되었다. 기업 본연의 활동으로 얻어지는 재무성과 향상과 투명한 보고(reporting)는 주주에 대한 책임으로 당연히 포함된다. 여기에 환경과 사회에 미치는 부정적 외부효과를 줄이고 이들 가치를 높이는데 기여하는 노력과 성과를 포괄하

는 트리플바텀라인(triple bottom line: TBL; Elkington, 1997)이 CSR의 길라잡이 역할을 하기도 한다. 기업 가치를 경제, 사회, 환경 차원에서 포괄적이고 균형 있게 다루고자 하는 접근법은 사회책임투자(socially responsible investment: SRI)에서 사회책임성과(corporate social performance: CSP)를 측정하는 환경, 사회, 지배구조(ESG) 평가의 토대가 되었다. CSR의 범위가 워낙 넓어 명확히 합의된 정의는 없지만(Dahlsrud, 2008), 학계에서는 대체로 '법적 요구 사항을 넘어선, 여러 이해관계자의 가치 향상을 위한, 기업의 자율적인 활동'을 CSR의 핵심 사안으로 이해하고 있다.

공유가치창출(creating shared value: CSV)은 2011년 Porter와 Kramer가 하버드비즈니스리뷰(Harvard Business Review)에 같은 제목으로 발표한 논문을 통해 널리 알려졌다. 위기에 빠진 자본주의는 새로운 자본주의로 구해야 한다는 논조에서 출발한 CSV는 기업의 일반적인 기부 중심의 창출된 가치를 공유하는 것(sharing value)을 뛰어넘어 기업과 사회가 서로 필요한 것을 만들어가는 공유가치(shared value)가 시대흐름이자 기업 목적이 되어야 한다고 주장했다(Porter and Kramer, 2011). CSR의 대안 개념처럼 인식되어 초창기에 신드롬이라 불릴 정도의 주목을 받았다. 사실 이 용어는 다국적 기업 네슬레(Nestle)가 자사의 지속가능성 방향성을 설명하면서 사용한 것이 원조지만, Porter와 Kramer가 정리하여 체계화하며 대중화된 것이다. 네슬레의 개발도상국 낙농업의 공급사슬 재건 사업은 아직도 가장 대표적인 CSV 모범 사례로 인용되고 있다(Biswas 등, 2014).

Porter와 Kramer는 기업이 사회적 책임을 경영 본질이 아닌 주변적인 것에서 찾고 있다고 지적했

2) 부록은 사례가 다루는 주제에 대한 이론적 배경과 분석 틀에 대한 정보를 제공할 목적으로 작성되었다. 수강생이 외부 자료를 찾는 데 쓰는 시간을 줄여 사례 내용과 사례 토론에만 집중할 수 있도록 도움을 준다.

다. 이들이 보기에 지금 기업의 사회적 책임 활동은 사회적 요구에 수동적으로 반응하는 수준에 그치고 있다. 활동의 목적도 잘해야 기업 평판 관리를 위한 수단으로 생각하기에 기업 목적과 무관한, 심할 경우 기업 가치를 저해하는 비용유발 행위로 인식된다는 것이다. CSR이 자선활동에 치중하여 부의 재분배에는 기여하지만 기업에게 새로운 가치를 주는 상생의 활동은 못 된다고 비판한다. 이에 반해 CSV는 기업이 바라는 경제 가치와 사회가 바라는 사회적 가치가 공존하는 풀(pool)을 넓히는데 초점을 맞춘다. 기업이 사회적 책임활동을 계획, 실행할 때에도 기업 가치와 연결하는 노력을 요구한다. 사회적 요구에 대응하는 과정에서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 공유가치 원칙에서 기업 성장의 해법을 찾아야 한다고 주장한다. CSV는 사회적 욕구에서 새로운 제품과 시장 기회를 찾는 방법, 공급사

슬, 생산, 배송과 물류, 유통의 가치사슬 여러 단계에서 제기되는 사회적 이슈를 찾아 기업의 원가 절감, 경제 성과 향상과 연계하는 방법, 지역의 사회적 욕구를 해결하기 위한 클러스터 개발을 통해 비즈니스의 건강한 인프라를 구축하는 방법을 제안하고 있다(부록 표 1).

논문 발간 직후 CSV는 큰 반향을 불러 일으켰다. CSV는 특히 한국 기업으로부터 열광적인 환영을 받았다. 언론 기사만해도 2011년 1건이던 것이 2014년 83건으로 급증했고 10개 이상 기업이 자사 지속가능성 보고서에서 CSV를 언급하는 등 유행처럼 확산되기도 했다(김종대, 2015). HBR 논문에서 Porter와 Kramer는 CSR을 사회공헌, 기업 기부의 일환으로 자의적으로 좁게 해석한 오류가 있다. 따라서 Porter와 Kramer가 주창한 것처럼 CSV가 CSR을 대체하는 것은 아니다. CSV는 전략적 CSR

〈부록 표 1〉 공유가치창출 접근법과 주요 사례

접근법	주요 사례
사회적 욕구에서 신제품, 신 시장 기회 찾기	<ul style="list-style-type: none"> • GE: 친환경제품 및 시장 창출 전략 (에코매지네이션) • 인텔, IBM: 저효율 시장 수요 맞춤 디지털 인텔리전스 제품 출시 • 웰스파고(Wells Fargo) 은행: 고객 재무관리 수요 충족 용 자산관리 서비스 출시 • 보다폰(Vodafone): 개발도상국 지역 저소득층용 모바일 बैं킹 서비스 출시 • 톰슨로이터(Thomson Reuters): 농업관련 정보, 컨설팅 서비스 출시 • 그라민은행(Gramin Bank): 저소득층 수요 맞춤 마이크로파이낸스
구매, 생산, 물류 전체 가치사슬의 생산성 향상	<ul style="list-style-type: none"> • 월마트: 구매 과정 포장축소로 환경 생산성 향상 • 막스앤스펜서(Marks & Spencer): 물류재설계, 최적화로 환경 생산성 향상 • 코카콜라, 다투케미컬: 공정 내 용수 절감으로 자원 생산성 향상 • 네슬레: 아프리카, 남미 저소득층 농가의 안정적 커피 공급망 구축으로 품질 향상, 구매 변동성 축소 • 유니레버: 인도 지역 여성 사업가 육성을 통한 직판매장 구축 • 존슨앤존슨: 내부 금연정책으로 종업원 생산성 향상, 보건비용 절감
지역 사회 인프라 구축으로 안정된 비즈니스 생태계 형성	<ul style="list-style-type: none"> • 네슬레: 저소득 커피, 낙농 생산 지역의 기술, 금융, 생산 인프라 구축으로 안정된 공급사슬 형성 • 야라(Yara): 아프리카 지역 도로, 항만 인프라 구축 지원으로 농업 공급제품 안정 통로 형성 • 노스캐롤라이나 연구삼각지(Research Triangle): 연구 집적단지 구축 지원으로 기술자원 공급

출처: Porter and Kramer (2011)

의 한 유형으로 CSR이 포괄하는 넓은 범위의 한 영역(regime)으로 이해해야 한다. 예를 들어 인권 주제와 같이 기업가치를 위한 수단이 아닌 보편적으로 다루어야 하는 CSR 영역이 다수 존재한다. CSV라는 용어가 의미를 보다 선명하게 하여 이해를 넓힌 역할을 평가할 수 있으나 완전히 새로운 개념 역시 아니다. 지속가능 가치 창출(Hart and Milstein, 2003), 저소득 저개발 지역을 위한 시장 창출(bottom of the pyramid: BOP; Prahalad, 2004; Hart, 2005), 혼합가치(blended value: Emerson, 2003) 이론들에서 사회적 요구를 반영한 기업 전략과 가치 창출 방안이 논의되고 강조되어 왔다. CSV는 학술, 이론 개념보다는 실무에서 CSR을 전략과 연계하는 방향과 사업을 구상할 때 도움이 되는 역할이 강조되어야 한다.

CSR과 CSV 비교는 이제 큰 논쟁거리는 아니다. CSR의 포괄적인 범주 내에서 업(業), 그리고 기업 본연의 활동과 연관이 높은 영역을 CSV로 이해하는 것이 대체적인 흐름이다 (김종대 등, 2016). 기업이 처한 상황, CSV를 이해하는 기업의 인식 수준과 범위, 전향적 태도에 따라 CSV의 범주도 매우 넓어질 수 있다. 기업활동이 태생적으로 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 역할을 하기 때문일 수도 있다. 기업은 제품과 프로세스의 혁신, 새로운 시장 개척을 통해 기업 규모를 늘리고 비용을 줄이는데 원래 민감하다. 이 과정이 소비자 후생, 환경 오염의 저감, 지역 개발과 인프라 확대 등의 직, 간접 효과로 이어진다. 기업 경영 본질이 CSV의 한 단면일 수도 있다. 다양성, 임금, 복지를 통해 더 매력적인 일자리를 만드는 일도 더 좋은 인력 유치와 동기 부여를 위해 지난하게 추구되어 온 일이다. 일 방향적인 기업의 자선활동을 제외한 대다수 사회적 책임 활동은 이미 CSV를 지향하고 있다고 할 수 있다. CSR을 기업 본질에서, 전략의 일환으로 생각하도록 이끈 큰 계기가 된 것은 분명 CSV의 공헌이다. CSV

아이디어 자체는 지금도 매우 적절하며 기업의 사회적 책임과 관련된 바람직한 방향을 제시하며 길라잡이 역할을 수행할 수 있다.

2. 기업 활동의 사회적 가치와 사업적 가치

부정적 외부효과(negative externalities)를 끼치지 않는 한 대다수 기업 활동은 크진 작건간에 사업적 가치와 사회적 가치를 지닌다. Porter와 Kramer (2002)가 제안한 틀은 기업 활동 - 주로 사회공헌 의도를 지닌 기업 연계활동 -을 사업적 가치와 사회적 가치의 두 차원으로 이해하는데 도움을 준다. CSV는 기업 비즈니스와 사회 가치의 관련성을 이해하고자 하는 이들 연구자의 일련의 연구 결과(Poert and Kramer, 2006; Porter and Kramer, 2002)의 확장, 종합 버전이라고 할 수 있다. 이들 연구에서 제안한 틀을 이용하면 기업의 CSR, 사회공헌활동, CSV 활동을 이해하는데 도움을 받을 수 있다(부록 그림 1). 이 분석 틀은 사회적 가치 창출과 기업적 가치 창출 두 차원으로 구성되어 있다. 세로 축은 (기업의 사회공헌 의도를 지닌 기업 연계활동을 포함하여) 기업 활동이 사회 이슈를 해결하는데 어떻게 기여하는지, 어떤 영향력과 효과를 주는지 보여준다. 가로 축은 기업의 사업 본질과 얼마나 관련되어 있는지, 사업 전략과 연계성을 나타낸다. 두 축의 높고 낮음에 따라 기업 활동은 대체로 네 가지 유형으로 분류될 수 있다.

A면은 사회적 영향력과 문제해결 효과도 높은 동시에 사업 전략과도 밀접히 관련되어 있다. 이 특성을 가진 CSR 관련 활동은 사회적 기여와 기업 가치 창출에 동시에 기여하게 된다. Porter와 Kramer (2011)가 주창하는 CSV 영역과 겹친다. B면은 사회적 가치 창출이 높은 활동 영역이다. 비즈니스 본류와 사업전략과 직접 연관되어 있지는 않지만 사회적 문제 해결에 기업이 큰 기여를 하는 활동이 포함된

사회적 가치 창출 또는 사회 문제 해결 영향력 (Social value or impact on solving social issues)	높음 (High)	사회가치창출 (B) • 사회 > 비즈니스 • 사회 일반 요구 만족 • 미디어 노출 기회 (大)	공유가치창출 (A) • 사회 = 비즈니스 • 사회 특화 요구의 비즈니스 영역 내 해결 • 미디어 노출 기회 (中)
	낮음 (Low)	사회규범준수 (D) • 사회 > 비즈니스 • 사회 일반 요구 충족 • 미디어 노출 기회 (中)	기업가치창출 (C) • 사회 < 비즈니스 • 일반 비즈니스 영역 • 미디어 노출 기회 (小)
		낮음 (Low)	높음 (High)
사업적 가치 창출 또는 전략과의 관련성 (Business value or connectivity to business strategy)			

〈부록 그림 1〉 사회공헌 연계 활동 분석 틀

다. 비관련 사회공헌활동, 일반적으로 기부, 자선활동에 가까운 영역이다. 반면 C면은 기업 비즈니스에서 크게 벗어나지 않은 사업 활동에 가깝다. 다만 사회적 기여를 완전히 무시한 일반 경영 활동을 의미하지는 않는다. D면은 사업과의 연관성도 낮으면서 사회적 문제해결 기여도 크지 않은 활동을 지칭한다. 사회의 최소한 기대수준을 충족하는 여러 일상적인 사회공헌, 기업윤리 활동이 이 면에 해당된다.

APPENDIX REFERENCES

Kim, J. (2015), "선진기업들 언급조차 안하는 CSV - 한국은 왜 열광하는가?" Chosun Daily Newspaper,

2015.4.14. (http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2015/04/13/2015041302040.html) [printed in Korean]

Kim, J., An, H, Myung, J. and Bae, S. (2016), "Assessing CSV as a successful strategic CSR," *Korea Business Review*, 20(1), 291-319. [printed in Korean]

Lee, S. and Hong, M. (2015), "Corporate social responsibility, irresponsibility, and firm performance: empirical investigation of validity of theories and measurement," *Korean Management Review*, 44(3), 677-711. [printed in Korean]

Biswas, A. K., Tortajada, C., Biswas-Tortajada, A., Joshi, Y.K. and Gupta, A. (2014), *Creating shared value: Impacts of Nestle in Moga, India*, Springer.

- Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34: 39-48.
- Dahlsrud, A. (2008), "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: 1-13.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Oxford.
- Emerson, J. (2003), "Blended value proposition: Integrating social and financial returns", *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Freeman, R. E. and Liedtka, J. (1991), "Corporate social responsibility: a critical approach," *Business Horizons*, 34(4), pp.92-99.
- Hart, S. (2005), *Capitalism at the crossroads*, Wharton School Publishing.
- Hart, S. and Milstein, M. (2003), "Creating sustainable value," *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Oosterhout, J. van. and Heugens, P. P. M. A. R. (2008), "Much ado about nothing: A conceptual critique of corporate social responsibility," Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, UK. 197-223.
- Poert, M. E. and Kramer, M. R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-93.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "The big idea: creating shared value," *Harvard Business Review*, 89(1), 2-17.
- Prahalad, C. K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing.

부록 국내참고문헌

- 김종대 (2015), "선진기업들 언급조차 안하는 CSV - 한국은 왜 열광하는가?" **조선일보** (2015.4.14)
- 김종대, 안형태, 명재규, 배성미 (2016), "성공적 CSR 전략으로서 CSV에 대한 평가," **Korea Business Review**, 20(1), 291-319.
- 이수열, 홍미경 (2015), "기업의 사회적 책임, 무책임, 그리고 기업성과: 이론과 측정도구의 타당성에 대한 실증분석," **경영학연구**, 44(3), 677-711.

Strategic Plans to Make KEPCO's CSR and CSV Revive

Su-Yol Lee* · Yu-Sang Kim**

Abstract

Although corporate social responsibility(CSR) has spread out through the business circle as a business phenomenon, there still exists that misunderstanding CSR. Creating shared value(CSV), evoking syndrome as a promising alternative to CSR, is also facing challenges that need adequate understanding and continue to develop relevant business cases. This case is designed to provide a place for class discussion on Korea Electric Power Corporation (KEPCO)'s CSR and CSV activities and strategies based on a comprehensive understanding CSR and CSV. First, this case presents an extensive list of KEPCO's social contribution activities and potential CSV cases. Second, a short review of the debates of CSR and CSV, as well as a useful analytic framework in diagnosing CSR and CSV strategies, are provided. This case offers implications for practitioners who wish to diagnose and analyze their firm's social contribution practices and develop a better and comprehensive CSR and CSV strategies. In particular, the framework of this case can be used to seek and re-evaluate potential CSV activities that have generated social benefits but little recognized as CSV cases.

Key Words: Korea Electric Power Corporation (KEPCO), Corporate Social Responsibility (CSR), Creating Shared Value (CSV), Strategic Mapping, Social Contribution Activities, Teaching Case

* Professor, College of Business Administration, Chonnam National University, First Author, Corresponding Author

** Manager, Planning Department, Korea Electric Power Corporation (KEPCO)

〈Teaching Note〉

한국전력공사(KEPCO)의 CSR과 CSV 소생 전략

Synopsis

기업의 사회적 책임(CSR)은 산업계에 널리 퍼져 하나의 현상이 되었지만 그것이 올바른 이해에 바탕을 두고 있는지는 회의적이다. 하버드대학교의 포터(Porter, M.E.) 교수와 경영 컨설턴트인 동료 크레이머(Kramer, M.R.)는 2000년 초반부터 기업의 사회공헌 활동과 기업전략, 그리고 경쟁우위의 연계 필요성을 강조해 왔고(2002년, 2006년 Harvard Business Review 기고문들), 2011년에는 공유가치창출(CSV)을 주창하여 큰 주목을 받았다. 이 사례는 기업사회공헌, CSR, CSV에 대한 종합적이고 바른 이해를 바탕으로 국내 최대 공기업인 한국전력(KEPCO)의 사회공헌과 연계된 다양한 기업 활동을 진단하고 향후 전략 방향을 생각해 볼 수 있는 기회를 제공하고자 작성되었다. 한전의 다양한 CSR 사회공헌 활동을 정리하였고 잠재적 CSV 활동과 사업을 정리하여 제시하고 있다. 부록은 CSR과 CSV 개념을 바르게 이해할 수 있도록 이론적 배경을 간략히 언급하고 있다. Porter와 Kramer의 2002년 논문에서 제시된 틀을 바탕으로 사회공헌 연계 기업 활동을 진단할 수 있는 분석 틀도 제공하고 있다. 이 사례는 사회공헌 활동, 전략적 CSR과 CSV에 대한 올바른 이해를 바탕으로 자사의 기존 사업을 진단, 분석, 미래전략을 수립하고자 하는 기업들에게 실무적인 도움을 준다. 특히 사회공헌으로 불리우지는 않았지만 사회적 가치창출 효과가 있는 핵심 사업을

CSV 잣대로 재평가할 수 있을 것으로 기대된다.

Teaching Point

CSR을 언급하지 않는 기업을 찾아보기 어려울 정도로 산업계에 널리 알려졌지만 올바른 이해는 부족하다. 대다수 기업이 아직도 CSR을 사회공헌 활동 정도로 좁게 생각하고 있어 기업 비즈니스와 연계성을 강조한 CSV가 큰 관심을 끌고 있다. 하지만 CSR만큼이나 CSV에 대한 바른 이해는 높지 않다. 한때의 유행으로 사그라들지 않도록 바른 이해와 실행이 요구되는 시점이다. 이 사례가 한전의 CSV를 직접 다루는 것은 아니다. 지금까지 한전이 CSV를 명시적으로 언급한 적은 없기 때문이다. 대신 이 사례는 한전이 CSR로 내세웠던 다양한 사회공헌 활동을 CSR-CSV 통합 시각으로 해석하고 토론하도록 구성되어 있다.

이 사례는 한전의 중견 간부 이야기로 시작된다. 한전의 CSR 사회공헌 활동을 왜 체계적으로 진단, 분석해야 하는지 사례 토론의 동기를 이해하게 된다. 한전은 국내 최대 공기업이다. 학생들이 해당 비즈니스에 대한 이해도가 높은 편이다. 그러나 한전의 CSR에 대해서는 아는 바가 적을 것이다. 한전이 스스로 내세우는 주요 사회공헌 활동이 무엇인지 학생들이 인지하고 그 특징, 장점과 한계를 파악할 수 있도록 지도한다. 예를 들어 한전의 사회공헌활동이

체계가 아주 없는 것은 아니다. 한전은 일정한 CSR 전략과 방향을 가지고 사회공헌 활동을 추진해 왔다. 에너지 업의 특성을 반영한 사회공헌 활동을 추진하려고 노력한 점, 단순 기부를 넘어 일자리 창출형 지원 사업을 강화했다는 점, 모든 직원의 참여를 독려했다는 점 등이 차별화 포인트라 할 수 있다.

한전의 사회공헌 활동을 이해한 후 CSR과 CSV 시각에 비추어 기존 사회공헌 활동의 한계점을 분석하고 개선 방향을 고안할 수 있도록 지도해야 한다. 이를 위해 <부록>을 참고하도록 한다. 부록 1를 통해 CSR과 CSV 개념과 쟁점을 이해할 수 있도록 하고 부록 2의 분석 틀을 한전 사회공헌 활동 진단 과정에 활용하도록 지도한다. 부록 2의 분석틀이 제시하는 공유가치창출(A), 사회가치창출(B), 기업가치창출(C), 사회규범준수(D) 유형을 이용하여 학생들은 한전의 CSR 사회공헌 활동을 맵핑하고 재평가해 볼 수 있다. 한전의 사회공헌 활동만을 분석한다면 전반적으로 A면(CSV)이 부족하고 다수 활동이 B와 C에 편향되어 있다는 사실을 알고 토론할 수 있도록 한다. 이어 잠재 CSV 사업들이 CSV 관점에서 타당한지 논의할 수 있도록 지도한다. 무엇보다 한전이 CSV를 의미하는 A면이 실제 아무것도 없는 진공상태가 아니라 CSR을 사회공헌으로만 인식하는 오해에서 한전이 수행하는 전략 사업들이 CSV 관점에서 고려되지 못했다는 점을 부각해서 강의한다. 다시 말하면 CSV 시각에서 분석하면 공헌 활동이 아닌 보통 전략 사업들 중에서 잠재 CSV를 찾아 볼 수 있다는 것이다. 한전의 사회공헌 활동의 특징 이해와 장단점 진단, 한전의 잠재 CSV 사업 맵핑과 제언에 대해 토의를 바탕으로 추가 제언을 할 수 있도록 논의를 이끌어야 한다.

Assignment Questions and Analysis

지도 조언:

- (1) 사례 본문과 부록을 모두 읽도록 지도한다.
- (2) Porter and Kramer(2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy," Harvard Business Review, Porter and Kramer (2006), "Strategy and society," Harvard Business Review, Porter and Kramer (2011), "Big idea: Creating shared value," Harvard Business Review, 한국전력공사 2016 지속가능 보고서를 참고 읽을거리로 제공할 수 있다

1. 한전의 CSR 사회공헌 활동을 평가해 보시오.

특징, 장점, 한계는 무엇이라고 생각합니까?

한전의 국내 최대 공기업으로 다양한 사회공헌 활동에 자원을 배분해 왔다. 사회공헌 활동도 기업의 특성에 맞춰, 기업의 역량을 기반한 공헌 활동을 기획하고 실행하는 방향으로 변해가고 있다. 무색 무취하며 천편일률적인 공헌 활동은 지양하는 것이 지금의 추세이다. 이런 시각에서 보면 한전의 사회공헌 활동은 특성과 장점을 가지고 있다. Porter와 Kramer(2006) 논문에서 주창한 기업의 역량과 사회 수요가 만나는 접점에서 사회공헌 활동이 이루어지는 것이 가장 좋은 접근법이다. 이런 관점에서 학생들이 한전의 다양한 사회공헌 활동의 장점을 이해하도록 지도한다. 사례 본문에서 정리된 것처럼 (1)전사 참여를 강조, (2)에너지 업과 관련된 활동 추진, (3) 지역사회 밀착형 활동 집중, (4)글로벌 사업 영역과 연계 등의 장점이 파악될 수 있도록 지도한다.

한계점은 (1) 차별화, 집중 부족, (2) 비즈니스 업 특성과 연계성 부족, (3) 낮은 인지도 등이다. 예를 들어 백화점식 사회공헌 활동이 갖는 한계이다. 물론 한전은 에너지업에 연관된 활동에 초점을 맞추려 했다. 하지만 모든 연령대, 개인과 산업, 국민을

대상으로 비즈니스를 한다는 공기업의 책임감이 너무 강조되다 보니 지나치게 다양한, 비판적으로 말하면 산만한 접근법을 취하고 있다. 둘째, 에너지 비즈니스와 연계한 듯 하지만 실제로 관련성이 높은 CSR 활동은 찾아보기 어렵다는 점도 한계이다. 전기요금을 지원해주고 전기요금 고지서에 실종아동 찾기를 도와주는 광고를 실어주는 프로그램이 얼핏 비즈니스와 통합된 활동처럼 보일지 몰라도 조금 주의력을 돌아 살펴보면 딱히 비즈니스 본류(本流)에서 관심을 갖고 계획하고 추진해야 할 만한 일이 아닌, 다시 말하면 별로 중요하지 않은 부수적인 일에 그친다고 볼 수도 있다. 셋째, 9만회가 넘는 한전 임직원의 사회참여 활동에도 불구하고 한전의 CSR에 대한 대, 내외 인지가 높지 않다.³⁾ 사회봉사단이나 채능기부로 직접 참여하니 고객이나 일반 국민이 아는 것보다는 인식이 높다. 그럼에도 회사 전체의 CSR 방향이나 내용, 무엇을 중요하게 여기는지 정확히 아는 임직원이 많지 않을 수 있다. 다음을 인용할 수 있다.

“김부장은 한전의 CSR의 취약점을 ‘걸도는 것, 따로 노는 것’에서 찾았다. 다양하고 의미 있는 활동이 아직까지도 과외(課外) 일로 추진된다는 점이 뼈 아팠다.”

결론적으로 한계점을 ‘기업이 가진 역량(남과는 다른 역량)을 최대한 활용할 수 있는 프로그램인지, 사회가 실제 필요로 하는 수요에서 출발한 것인지’ 질문으로 정리할 수 있을 것이다.

2. 사례에서 예시한 CSR 사회공헌 활동, 잠재 CSV 사업을 <부록 2> 분석 틀을 이용하여 맵핑해 보시오. 향후 CSR-CSV 전략에서 어느 부분을 강조해야 한다고 생각합니까?

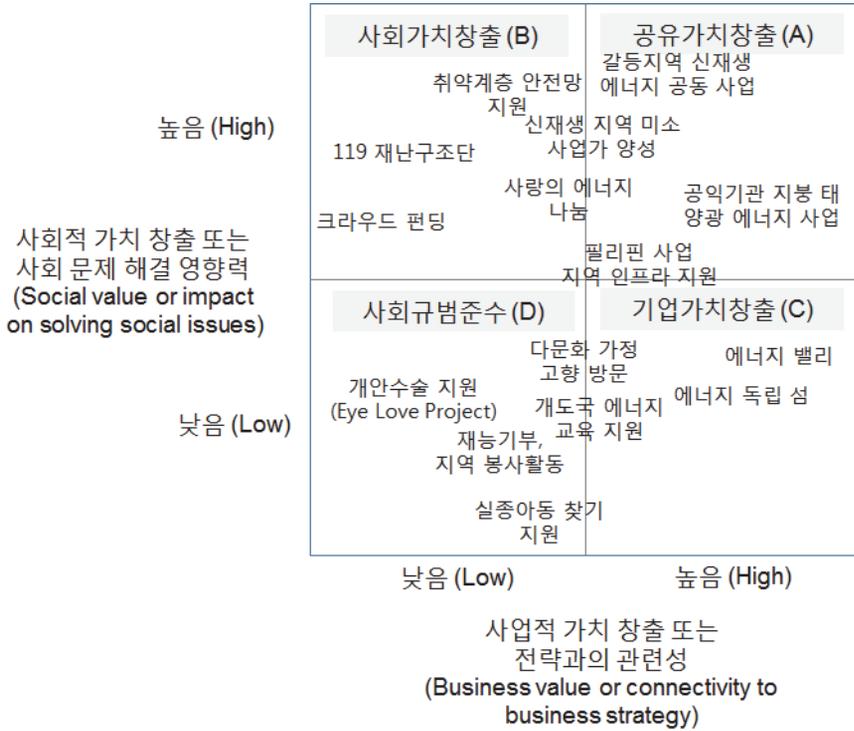
사례에 소개된 한전의 CSR 사회공헌 활동, 잠재 CSV 사업들을 부록 2에서 소개한 분석 틀에 맵핑하도록 지도한다. 활동과 사업을 사회 가치 창출 측면과 사업전략 연관성 측면에서 평가하여 위치를 확인해 볼 수 있도록 한다(다음 그림은 예시이다).

토론은 크게 두 쟁점에 대해 진행되도록 한다. 첫째 맵핑에 따라 한전의 CSR-CSV 전략에서 취약 부분이 있는지 파악해 보도록 한다. 빈 영역이 존재하는지, 어떤 사업을 추가할 수 있는지 생각해 보도록 지도한다. 둘째 A, B, C, D 영역에서 우선 집중해야 하는 영역을 선택해야 하는지 토론한다. A가 B, C에 비해 우선순위를 가져야 하는지, 아니면 균형을 추구해야 하는지 의견을 묻고 논의한다. CSV나 전략적 CSR이 추구해야 할 방향이지만 사업과는 연관성이 적더라도 사회 수요가 있는 사업에 기업의 자원을 배분하는 사회공헌 활동이 저평가되어서는 안 된다. 이 부분에서 사회공헌 활동이 기업의 역량을 최대 활용한 사회 효과가 큰 활동인지 재평가하는 가능하다(Porter와 Kramer의 2002, 2006, 2011년 논문 내용과 연계하여 지도한다).

3. 한전의 전략적 CSR-CSV 전략에서 추가적으로 고려해야 하는 내용이 있는지 생각해 보시오 (CSR과 CSV의 종합적 이해를 토대로). 한전의 잠재적 CSV 사업이 성공적으로 실행되기 위해 필요한 일이 무엇이 있을지, 어떻게 접근해야 하는지 제언하시오.

이 사례는 한전의 사회공헌 활동을 진단한 후 CSV를 포함한 전략적 CSR로 전환하기 위한 계획을 담고 있다. 이 사례에서 놓치거나 언급되지 않은 사항들을 생각해 보도록 지도한다. 다음 두 가지 지도 사

3) 이 한계점은 사례에 내용이 나오지 않으므로 직접 유추할 수 없다. 실제 수행하는 것 대비 사회공헌 활동에 대한 대, 내부 인지도 부족이 기업 사회공헌 활동에서 일반적으로 보이는 한계점이라는 정도로 언급하도록 한다.



〈Teaching Note 그림 1〉 한전 사회공헌 연계 활동 맵핑 예시

항을 토대로 다양한 논의가 이루어지도록 이끌 수 있다. 특히 Porter와 Kramer(2011) 논문 내용과 비판적 이해를 토대로 토론이 진행되도록 지도한다.

이해관계자	한전의 활동	공유가치의 내용	장점 및 한계점
주주			
고객			
임직원			
공급사			
경쟁사			
기타			

첫째 한전 사례가 정리하고 제언한 사회공헌 활동이나 잠재적 CSV 사업 사례들은 주로 지역사회와 일반 시민이 공유가치의 대상이다. 공유가치는 누구

와의 가치(with whom)인지에 따라 다양한 사업, 프로그램, 활동이 정리될 수 있다. 여기서 언급되지 않은 여러 이해관계자와 어떤 공유가치 활동이 있을 수 있는지 현황을 정리하고 제언을 유도할 수 있다. 이를 위해 한전 지속가능성 보고서를 읽고 여러 이해관계자를 고려한 활동을 파악하도록 한다. 예를 들어 임직원을 위한 다양한 경력개발 프로그램, 복지 혜택은 임직원 동기 유발, 조직만족이라는 종업원 가치와 조직 몰입을 통한 생산성 효과라는 기업 가치를 동시에 창출할 수 있는 CSV이 될 수 있다. 공급사에 대한 상생협력 활동도 CSV로 이해할 수 있다. 위 예시 표를 참조하여 한전의 이해관계자별 공유가치 활동을 이해하고 개선점을 찾아볼 수 있도록 지도할 수 있다.

둘째 공유가치에 대한 측정과 평가가 빠져 있는

부분을 지적하고 토론할 수 있게 한다. CSV 활동별로 창출하는 사회가치(공유대상자가 기대하고 인지하는 성과)와 기업가치(한전이 기대하고 인지하는 성과)가 무엇인지 명확히 제시되지 못했다. 성과를 측정하고 모니터링하기 위해서는 측정지표가 필요하다. 한 두 개라도 공유가치 평가지표를 고안해 볼 수 있도록 지도하는 것도 좋은 방법이다.

REFERENCES

- Korea Electric Power Corporation (2016), *KEPCO Sustainability Report 2016*. [printed in Korean].
- Poert, M. E. and Kramer, M. R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-93.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "The big idea: creating shared value," *Harvard Business Review*, 89(1), 2-17.

국내참고문헌

- 한국전력공사 (2016), 2016 지속가능성보고서.