

## 준정부기관의 지속가능한 사회적 가치 경영: 한국임업진흥원의 CSV 사례를 중심으로

노 용 휘\*  
강 승 모\*\*

한국임업진흥원은 기획재정부 공공기관 경영평가에서 2015년부터 2020년까지 6년 연속 A등급을 받은 준정부기관이다. 또한, 다양한 분야에서 활발히 ESG(Environmental, Social, Governance) 활동을 전개하며 공공기관 혁신의 모범사례로 평가받고 있다. 한국임업진흥원은 다양한 사회적 가치창출 우수사례를 통해 공공기관의 사회공헌 활동에 앞서 나가고 있으며, 이러한 활동은 과거의 일방적인 사회적 책임(CSR) 이행 수준에서 진일보하여 다양한 형태의 공유가치 창출(CSV) 활동으로 진화해가고 있다.

한국임업진흥원은 준정부기관의 특성상 공공기관의 성격과 기업적 성격을 동시에 갖는 조직으로 자체적인 수익사업을 영위하면서도 공익에의 기여를 의사결정의 주요 판단기준으로 삼는다는 점에서 일반 기업과는 분명히 구별되는 특징을 갖는다. 사회적 니즈를 바탕으로 한 사업기획은 훌륭한 사회적 가치창출 사례에서 그치지 않고 종종 경제적 효과까지 동반하는 CSV 모델을 탄생시키기도 한다. 이러한 모델은 일반 기업에도 적용 가능하다는 점에서 준정부기관의 CSV 활동에 대한 고찰은 필요하다고 하겠다. 이에 본 연구에서는 한국임업진흥원의 사회적 가치창출 우수사례를 고찰하고 이러한 활동들이 CSV 측면에서 어떠한 방향으로 발전해 갈 수 있는지 그 가능성을 모색하였다.

사례 분석 결과 한국임업진흥원은 지역사회 발전 및 임가 경쟁력 강화, 산림정보 제공, 임산업 성장동력 확대, 기후 및 환경보호 등의 분야에서 다양한 사회적 가치창출 활동을 전개하고 있었다. 또한, 미이용 산림 바이오메스 활용, 임목 폐기물 재활용, 해외조림 통한 탄소흡수, 드론 및 AI를 활용한 예찰 효율화, 목재 및 제지분야 KS 인증제도 운영, 청정수프드 및 산림인증제도 운영, 유연근무제, 사내 에너지 절감활동 등 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 발생시키는 다양한 CSV 활동을 수행하고 있었다. 한국임업진흥원이 전개하고 있는 다양한 사업들은 관련 참여 주체들의 적극적인 참여에 힘입어 자생적인 선순환 구조를 갖는 생태계를 구축해가고 있다.

한국임업진흥원의 사례는 조직 운영에 있어 사회적 가치에 주목하는 태도가 이해관계자들의 적극적인 참여를 이끌어내어 궁극적으로 사업의 성공으로 이끄는 주요한 요인이라는 것을 보여준다. 또한, 이러한 태도는 사회적 가치의 실현뿐만 아니라 CSV 모델에 따른 새로운 생태계 형성을 통해 경제적 가치를 획득할 수 있는 원동력으로도 작용할 수 있다. 기업의 사회적 기여에 대한 소비자들의 기대가 점증하는 미래의 경영환경에서 준정부기관의 CSV 접근방식은 일반 기업에 적용 가능한 새로운 통찰을 제공해 줄 수 있을 것이다.

주제어: 공유가치 창출(CSV), 기업의 사회적 책임(CSR), 지속가능경영, ESG

### 1. 서론

전 세계적으로 기업의 사회적 책임에 대한 관심이

과거 그 어느 때보다 고조되고 있다. 기업이 주주를 위한 이윤추구 뿐만 아니라 사회적으로도 충분한 기여를 해야 한다는 개념은 윤리적 차원을 넘어 기업 가치에 직접적인 영향을 미치는 기업 경쟁력 향상을

논문접수일: 2021. 03. 16.

1차 수정본 접수일: 2021. 04. 16.

게재확정일: 2021. 04. 18.

\* 명지대학교 경영대학 경영학과 교수(acipco@hanmail.net), 주저자

\*\* 한국임업진흥원 목재산업·글로벌본부 본부장(kangsm@kofpi.or.kr), 교신저자

위한 하나의 필요조건이 되고 있다(임옥빈, 2019). 기획재정부에서 매년 실시하는 공공기관 경영평가에서도 사회적 가치와 관련된 평가항목의 중요성이 커지고 있다. 새로운 평가기준에서는 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영 등의 세부 분야로 나누어 공공기관의 사회적 가치 구현 활동이 사회 전반에 어떠한 기여를 하는지를 구체적으로 평가할 수 있도록 하고 있다(기획재정부, 2019). 또한, 경기도 등 지방자치단체에서도 산하 공공기관 평가에 소통 및 참여, 윤리 및 인권경영, 지역상생발전, 안전관리 등 사회적 책임 항목의 비중을 대폭 확대시키고 있는 추세이다(이정기, 이재혁, 2020).

해외에서도 2010년에 국제표준화기구를 통해 ISO26000 시리즈가 제정되면서 사회적 가치에의 기여가 국제적으로도 기업 활동의 평가에 있어 중요한 요소로 대두되고 있다(Moratis, 2016). ISO26000 시리즈의 제정은 기업, 정부, 비영리단체 등 모든 형태의 조직이 조직 내외부의 다양한 의사결정의 주요한 기준으로 사회에 이익이 되는가 여부를 우선적으로 고려하도록 하였다는 점에 큰 의미가 있다(Hahn, 2012). 정부조직과 같이 공공성이 강한 조직은 논외로 하더라도 현대 사회의 경제주체 중 생산물의 양과 질에서 가장 많은 비중을 차지하는 기업의 의사결정에서도 사회적 가치창출 여부가 주요 판단기준이 되어야 한다는 전 세계적인 공감대가 형성된 것이다. 다양한 조직의 사회적 가치창출 활동을 효과적으로 지원하기 위해 국제표준화기구는 ISO26000 시리즈를 통해 필요한 실행지침과 권고사항 등을 제시하고 있다. 이러한 국내의 환경 하에서 사회적 책임에 대한 강조는 기업의 경영자에게 무시할 수 없는 하나의 의무로 다가오고 있다.

기업 활동의 평가에서 사회적 효과 창출이 주요한 평가기준으로 대두된 데에는 현대 사회에서 세계인에게 가장 널리 공유된 가치체계인 자본주의가 역사

의 흐름에서 또 다른 단계로 도약하고 있다는 점을 보여준다는 점에서도 그 중요성이 크다고 하겠다. 자본주의 개념의 태동 시기에 개인과 기업의 이윤추구 동기를 보장하는 자본주의라는 생소한 사조는 봉건시대에 만연했던 절대적 빈곤을 극복하는데 매우 효과적인 이념적 토대를 제공했다. 자본주의의 물결을 타고 인류는 절대적 빈곤을 극복하고 보편적 인권 개념을 확립할 수 있었다. 그러나 자본주의가 고도로 발전하면서 독과점과 양극화와 같은 폐해가 등장하면서 자유로운 시장경쟁의 무조건적인 보장 등 순수 자본주의에의 지나친 몰입은 오히려 사회에 해를 가져올 수 있다는 자성의 목소리가 나오기 시작하였다.

어떤 사조라도 초기에는 기존 체제의 모순을 극복하기 위해 등장하기 때문에 사회적 순기능이 크지만 새로운 제도가 정착하고 발전하면서 시간이 흐르면 오히려 사회의 변화를 따라가지 못해 역기능이 순기능을 능가하게 된다. 그 자정작용으로 새로운 사조가 등장하거나 기존 사조가 변형되기도 하는데 20세기 중반부터 등장하기 시작한 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 개념은 이러한 변화를 보여주는 대표적인 사례라고 하겠다(Bowen, 1953). CSR 개념은 고도로 발전한 정보화 사회인 현대에 이르러 공유가치 창출(Creating Shared Value) 개념으로 진화하였는데 이러한 점진적인 과정을 통해 일반 대중이 기업에 기대하는 역할도 점차적으로 변화해 왔다(Porter and Kramer, 2011). 자본주의 체제에서 가장 큰 역할을 수행하는 조직형태, 즉 기업(Corporation)의 역할을 재정립함으로써 기존의 모순을 극복한 새로운 형태의 자본주의(만약 자본주의라고 부르는 것이 합당하다면)로 변화하고 있는 것이다.

기업의 역할에 대한 이러한 인식 변화는 현대 사회에 존재하는 주요 경제주체 중 공익을 목적으로 하는 정부기관이나 비영리조직과 사익을 목적으로 하

는 일반 기업 간의 차이가 점차 줄어들고 있다는 점을 시사한다. 다른 한편에서는 공기업 민영화 등 공공기관의 효율성을 제고하기 위한 움직임이 진행되면서 공익추구를 기본으로 하는 조직에서도 사기업과 유사한 형태의 활동이 관찰되기도 한다. 특히 공공기관의 성격과 기업적 성격을 동시에 갖는 준정부기관의 경우 의사결정의 주요 판단기준이 사회적 가치 창출이라는 점에서 해당 활동이 경제적 효과와 맞물릴 경우 효과적인 CSV 사례로 발전하기도 한다. 또한, 준정부기관은 이윤 추구를 최우선으로 하는 일반 기업이 선뜻 시도하기 어려운 아이디어를 채택할 수 있다는 점에서 CSV에 대한 새로운 모델을 제공해줄 수 있다. 이러한 점에 착안한다면 공익적 성격이 강한 조직에서 이루어지고 있는 사회적 가치창출 활동에 대한 고찰은 일반 기업에도 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

이러한 동기에서 본 논문에서는 공공기관의 성격과 기업적 성격을 동시에 갖는 전형적인 준정부기관인 한국임업진흥원을 사례연구 대상으로 삼았다. 한국임업진흥원은 사회적 가치창출과 관련한 다양한 활동을 전개하고 있다. 또한, 기획재정부가 사회적 가치구현 활동 평가와 관련하여 기준으로 제시하는 모든 세부분야에서 임업의 특성을 잘 살린 여러 사업을 통해 사회적 가치를 제고하고 있다. 본 논문에서는 한국임업진흥원에서 시행하고 있는 각 분야별 CSV 활동을 소개함으로써 준정부기관이 사회적 가치창출 활동 현황과 이러한 활동이 일반기업을 포함한 다양한 형태의 조직에 갖는 의미에 대해 고찰해보고자 한다. 이러한 논의는 현대 자본주의 사회의 병폐를 해결하고 자본주의가 가진 장점을 살려 우리 사회가 보다 바람직한 사회로 나아가는 방안을 마련하는데 기여할 수 있을 것이다.

다음 장에서는 한국임업진흥원의 발전과정, 주요 사업 및 핵심가치 등에 대해 간략하게 살펴본다. 그리고 3장에서는 CSR과 CSV를 포함하는 사회적 가

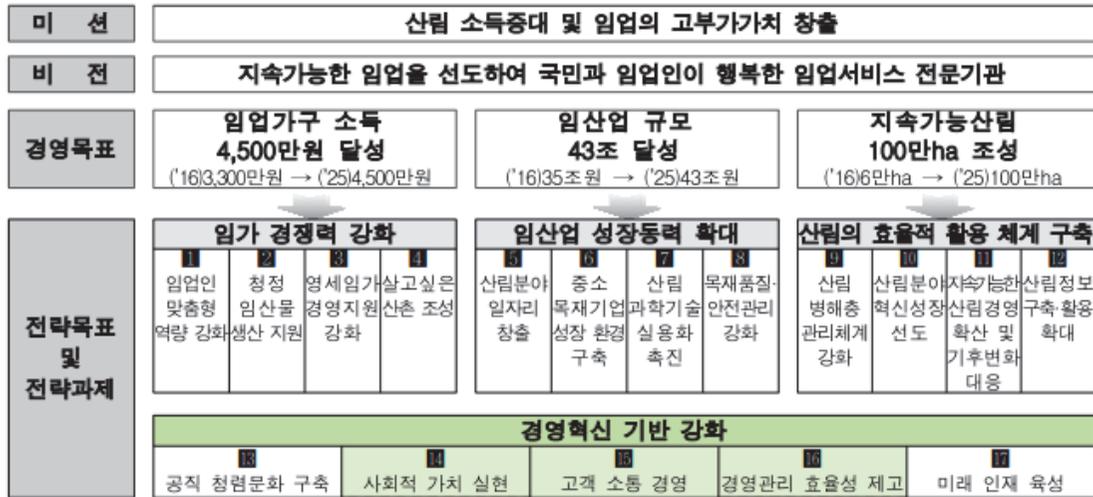
치 경영에 대한 개략적인 논의를 하고, 4장에서는 한국임업진흥원의 사회적 가치창출 활동 및 성공요인을 분석한다. 마지막 5장에서는 결론과 함께 본 사례가 공공기관의 사회적 가치 활동에 제시하는 시사점, 연구의 한계 등을 서술한다.

## II. 기관 소개

### 2.1 발전과정

한국임업진흥원은 산림소득 증대 및 임업의 고부가가치화를 목적으로 산림과학원에서 분리되어 나온 핵심인력들이 주축이 되어 2012년 1월 산림청 산하의 위탁집행형 준정부기관으로 설립되었다. 설립 후 한국임업진흥원은 <그림 1>에서 제시하는 바와 같이 임가소득 증대와 임산업규모 확대, 지속가능한 산림자원 형성 등을 주요 경영목표로 추진해 왔으며 산림을 활용한 환경개선, 다수의 일자리 창출 등 사회적 가치 창출에도 많은 성과를 이루어냈다. 그 결과 설립 3년차인 2015년 기획재정부에서 실시한 공공기관 경영평가 A등급 획득을 시작으로 가장 최근의 2020년 평가까지 6년 연속으로 A등급을 받는 등 준정부기관 평가에서 새로운 역사를 쓰고 있다.

이러한 성과를 바탕으로 조직의 외형은 지속적으로 성장하고 있다. 설립 초기인 2012년 약 72명 수준이었던 직원수가 2019년 약 240명으로 증가하였고 2012년 약 23억원이었던 총자산도 2019년 현재 약 277억원으로 증가하는 등 기관의 외형이 크게 확대되었다(알리오, 2020). 사업영역도 임산물의 생산, 유통 및 품질관리, 임업에 관한 기술지원, 산림자원의 관리 등을 주요사업으로 하던 초기와 달리 해외산림자원개발, 산림탄소상쇄제도 등 탄소배출권 관리, 임산업 분야 창업 및 일자리 관리 등의 영역으



〈그림 1〉 한국임업진흥원의 전략체계

로까지 확대되는 등 사업영역의 확장도 지속되고 있다. 진흥원의 서비스를 경험한 일반 국민들을 대상으로 무작위로 실시하는 만족도 평가에서도 고객만족도, 안전, 청렴도 등에서 최고등급을 받는 등 10년이 채 안 되는 짧은 역사에도 불구하고 서비스의 양과 질 모두에서 모범사례가 되고 있다.

## 2.2 주요 사업과 핵심가치

한국임업진흥원은 임가 경쟁력 강화, 임산업 성장동력 확대, 산림의 효율적 활용체계 구축 등 세 가지 전략목표를 바탕으로 다양한 사업을 전개하고 있다. 임가 경쟁력 강화 측면에서는 임업인의 소득 증대를 위한 임업인 역량강화 및 임산물 생산 지원 사업을 추진하고 있다. 임산업 성장동력 확대를 위해서는 중소 목재기업의 성장 환경을 구축하고 산림 과학기술의 실용화를 촉진하는 등 임산업 저변의 확대를 위한 사업을 수행하고 있다. 산림의 효율적 활용을 위해서는 지속가능한 산림경영 체계의 구축과 이를 위한 다양한 산림정보의 구축 및 활용 시스템을 확대, 병해충 관리 등의 분야에서 다양한 사업을 펼치

고 있다.

한국임업진흥원이 상대적으로 짧은 역사에도 불구하고 괄목할만한 성과를 이루어낸 데에는 기관의 핵심가치가 의사결정의 주요 판단기준으로 기능했기 때문이다. 진흥원의 핵심가치는 소통참여, 선도혁신, 지속상생이다. 이러한 가치체계가 기관의 미션과 비전에서 경영목표, 전략목표 및 각 부서의 성과목표까지 하나의 큰 흐름으로 타고 내려가 주요사업과 관련한 다양한 사회적 가치를 창출할 수 있었다. 또한, 사회적 가치의 창출에서 그치지 않고 경제적 가치까지 가져올 수 있는 선순환 생태계의 조성을 통해 지속가능한 사업 모델을 만들어내고 있다.

한국임업진흥원은 기관의 핵심가치를 지속적으로 실현해나가는데 적합한 인재를 선발하고 육성하기 위해 사회적 가치의 실현을 위한 인재상을 설정하였다. 진흥원의 인재상은 임업의 미래를 선도하는 지식형 인재, 임업의 미래가치 및 사회적 가치를 실현하는 상생형 인재, 열린마음으로 바른 행동을 하는 소통형 인재이다. 이러한 인재상은 소통참여, 선도혁신, 지속상생이라는 기관의 핵심가치를 실현하는데 필요한 인재를 선발하여 적재적소에 투입하는데

활용되고 있다. 인재상과 핵심가치에서 보듯이 진흥원은 상생과 소통을 통한 사회적 가치 실현이라는 큰 흐름을 조직 전반에 내재화시키려는 노력을 지속적으로 경주하고 있고, 이러한 노력은 기관의 성과로 결실을 맺고 있다.

### III. 사회적 가치 경영

#### 3.1 CSR과 CSV

20세기 중반에 이르러 미국과 유럽을 중심으로 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 본격적으로 대두되기 시작하였다. 이러한 논의는 대공황을 겪으면서 경험한 순수 자본주의의 폐해와 당시 첨예하게 대립하던 공산주의 이데올로기와의 이념전쟁의 영향에 따라 자본주의 체제의 모순을 극복하기 위한 광범위한 자정 움직임의 일환으로 전개되었다고 할 수 있다. 이러한 시대상황 속에서 Bowen (1953)은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)을 기업의 본질적인 활동인 이윤추구에 더하여 사회에 공유된 가치의 측면에서 사회적 효익 창출에 보탬이 되는 방향으로 의사결정과 기업 활동을 수행할 책무가 있다고 주장하였다. 이러한 주장은 20세기 전반기의 활발했던 노조활동이나 반독점법의 제정 움직임 등에도 불구하고, 기업의 자유로운 사익 추구가 보이지 않는 손의 작용에 의해 사회 전체를 이익으로 이끈다는 고전적인 견해가 지배적이었던 당시로서는 다분히 혁신적이었다.

그러나 이러한 기업의 사회적 책임에 대한 관심은 점점 높아져 사회적 가치 창출을 기업의 주된 역할 중 하나로 보는 견해가 지속적으로 대두되었다(Davis, 1973; McGuire, 1963). 물론 이러한 주장에 대한 반론도 만만치 않아 기업의 유일한 책무는 이윤을

창출하는 것이고 이를 통해 사회에 기여할 수 있다는 견해도 있었으나 기업의 주요한 역할로서의 CSR에 대한 논의는 계속 확대되어 갔다(Friedman, 1970). 이러한 움직임은 20세기 후반에 이르러 기업의 의사결정이 기업의 주인인 주주뿐만 아니라 기업 이해관계자 전반에 혜택이 돌아가도록 해야 한다는 이해관계자 이론(Stakeholder Theory)에도 영향을 미치게 된다(Freeman and Reed, 1983). 또한 사회적 가치 창출이 단순히 기업의 책무가 아니라 이익 창출에도 기여할 수 있다는 주장이 제기되면서 최근에 이르러서는 보다 많은 기업이 CSR에 관심을 갖는 계기가 되었다(Porter and Kramer, 2006).

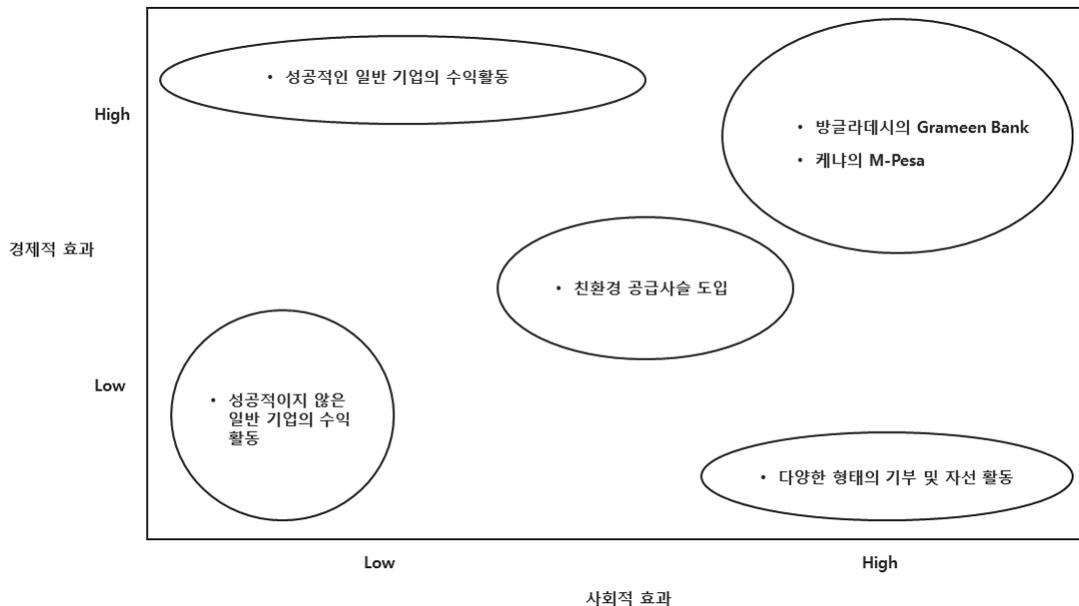
그러나 최근에 이르기까지 CSR 활동이 창출하는 사회적 효과는 분명하지만 기업 이미지 개선 등의 경제적 효과는 장기에 걸쳐 발생하는 다분히 막연한 효익이라는 이미지가 주를 이루고 있었다(Makni et al., 2009). 그러다보니 기업이 사회적 책임을 다하는 것이 기업의 주된 업무라기보다는 부수적으로 이루어지는 조미료와 같은 활동으로 인식되곤 하였다. 물론 기업과 사회의 상호작용이라기보다는 다분히 일방향적인 CSR 활동의 경우에도 경제적 가치를 창출하는데 기여할 수 있다. 대표적인 CSR 활동으로 여겨지는 기부 및 자선활동의 경우 기업의 이미지 제고에 기여하여 궁극적으로 매출 증가와 경쟁력 향상으로 연결될 수 있다(Porter and Kramer, 2002). 그러나 이러한 효과는 투입되는 자원에 비하여 그 효과가 상대적으로 미미하거나 검증되기 어려운 경우가 많아 CSR 활동의 경우에는 경제적 효과의 창출 활동과 사회적 효과의 창출 활동이 구별되는 것으로 일반적으로 받아들여지고 있다(McWilliams and Siegel, 2001).

기업의 사회적 책임에 대한 관심 고조와 더불어 21세기 들어서는 CSR이 가진 한계를 극복하기 위한 개념으로 공유가치 창출(Creating Shared Value)

이 등장하였다(Porter and Kramer, 2011). CSV는 기업 활동 과정에서 경제적 가치와 사회적 가치가 동시에 창출되는 것으로 기업이 핵심역량을 활용하여 경제적 효과를 추구하는 가운데 사회적 가치가 동시에 창출된다는 점에서 매력적이다. 기부나 자선 활동과 같은 전형적인 CSR 활동은 비록 추진 동기는 고결하지만, 그 결과가 기업 핵심역량의 향상이나 경쟁력 제고로 이어지지 못해 많은 자원이 투입될 수 없었다(Wojcik, 2016). 그러나 CSV 모델을 통해 경제적 가치와 사회적 가치라는 언뜻 보기에 상호 배타적으로 보이는 대상을 기업의 주요활동 내에서 융합할 수 있는 가능성이 생기고 있다. 이러한 CSV의 장점이 많은 기업들에 의해 받아들여지면서 기업에 기대되는 역할에서 사회적 가치의 비중이 커지고, 과거에 비해 보다 선한 기업이 효과적으로 생존할 수 있다는 믿음이 사회 저변으로 확대되고 있다(Visser and Kymal, 2015).

### 3.2 CSV의 스펙트럼

CSV 활동이 창출하는 경제적 효과와 사회적 효과의 정도에 따라 다양한 형태의 CSV가 형성되어 평면 형태의 스펙트럼을 형성하게 된다. <그림 2>는 CSV의 가능한 스펙트럼에 대한 저자들의 생각을 정리한 것이다. 우측 상단의 경우에는 경제적 효과와 사회적 효과가 모두 큰 사례가 제시되어 있다. 방글라데시의 그라민 은행(Grameen Bank)의 경우 빈민들에게 소액대출을 해줌으로써 빈민들이 빈곤을 탈출하는데 필요한 최소한의 시드 머니를 제공하게 되어 빈민들의 빈곤 탈출과 소득향상에 크게 기여하였다(Morduch, 1999). 방글라데시 빈민들에 대한 소액대출 사업모델은 실패할 것이라는 초기 예상과 달리 방글라데시 특유의 지역사회 네트워크를 활용한 혁신적인 연대보증 제도의 도입으로 부도율을 일만은행보다 오히려 적게 가져갈 수 있었다(Yunus, 1999). 그라민 은행은 방글라데시에서 2,500개 이



<그림 2> CSV의 스펙트럼

상의 지점을 낼 정도로 크게 성장했고 은행이 성장한 만큼 빈민들의 생활도 개선되었다. 이 모델은 세계 각국으로 수출되었고, 2006년 그라민 은행과 설립자인 유누스(Muhammad Yunus)는 경제 및 사회 발전에 대한 공로를 인정받아 노벨평화상을 수상했다.

유사한 사례로 케냐의 모바일 폰 기반 송금서비스인 M-Pesa를 들 수 있다. 낮은 소득수준과 금융기관에 대한 불신, 낮은 정보화 수준 등으로 대부분의 국민이 은행계좌가 없던 케냐에서 보다폰(Vodafone)은 휴대전화 메시지를 통해 송금이 가능한 서비스를 제공함으로써 기념비적인 성공을 거둘 수 있었다(Morawczynski, 2009). 지역사회 곳곳에 자리한 수만 명의 M-Pesa 에이전트를 은행 지점과 같이 활용하고, 단순한 송금 절차의 개발을 통해 혁신적인 사업모델을 발굴할 수 있었다. 현재 이 서비스는 케냐 사회의 거의 모든 영역에서 활용되고 있다. 이러한 사례들은 지역사회에 대한 깊은 이해를 바탕으로 이전에 없었던 혁신적인 사업모델을 발굴해 경제적 효과와 사회적 효과를 동시에 창출할 수 있었던 CSV의 가장 모범적이고 전형적인 성공사례라고 하겠다.

그러나 모든 CSV 활동이 높은 수준의 경제적, 사회적 효과를 동시에 가져오지는 않는다. 우측 하단에 위치한 기업의 기부 및 자선활동의 경우 전형적인 CSR 활동이라고 할 수 있지만, 자선 활동은 기업 이미지 개선 등의 효과를 가져와 간접적으로 경제적 효과에 연결될 수 있다는 점에서 경제적 효과가 전혀 없다고는 할 수 없을 것이다. 그런 의미에서 보면 전형적인 CSR 활동인 자선 활동도 넓은 의미의 CSV에 포함될 수도 있을 것이다. 또한, 친환경 공급사슬 도입과 같이 사회적 효과는 뛰어나나 그라민 은행의 사례처럼 아주 혁신적으로 사회적 효과를 창출하는 정도는 아니고, 경제적 효과도 어느 정도 있지만 아주 획기적이지는 않은 경우도 있을 것이다. 그러나 이러한 사례는 기존의 가치사슬을 재구성함으로써 외부효과로 방치되던 기존의 사회적 비용을

가치사슬 내로 편입함으로써 지속가능한 사회적 이익과 함께 기업에게는 경제적 이득을 가져올 수 있다. 스타벅스, 바디샵, SAP 등 다양한 글로벌 기업들이 가치사슬의 재구성을 통해 환경문제에 기여하는 등 CSV의 개념을 성공적으로 구현해내고 있다(Austin and Sonne, 2014).

여기에서 우리가 논의할 수 있는 점 하나는 일반 기업의 순수한 수익활동은 CSV적인 요소가 없느냐는 점이다. 사실 일반 기업의 통상적인 수익활동 역시 경제적 효과뿐만 아니라 사회적 효과를 동시에 창출한다. 수익이 창출되기 위해서는 생산된 제품이 시장에서 소비되어야 하는데, 제품이 소비된다는 것은 해당 제품이 사회적으로 필요한 것이라는 점을 의미하기 때문에 사회적 효과가 있다고 볼 수 있다. 따라서 그림에서 표현한 바와 같이 성공적인 일반 기업의 수익활동은 경제적 효과가 크고 사회적 효과도 어느 정도 창출할 것이라는 점을 예상해 볼 수 있다. 물론 도박이나 마약과 같이 경제적 효과가 크지만 사회적 효과가 작은 특수한 경우도 있기 때문에 상대적으로 넓은 사회적 효과의 분포를 보일 것이다. 반면, 성공적이지 못한 일반기업의 통상적인 수익활동은 경제적 효과와 사회적 효과 모두 낮은 수준을 보일 것이다. 일반기업의 수익활동에서 발생하는 사회적 효과에 대해서는 CSR 및 CSV의 개념과 관련해서도 중요한 의미가 있으므로 결론 및 논의 부분에서 다시 다루어 보고자 한다.

여기서 한가지 유추해 볼 수 있는 점은 일반기업의 수익활동이라고 하더라도 사회적 효과가 큰 수익 모델이 상대적으로 성공가능성이 클 것이라는 점이다. 사회적 효과가 크다는 것은 대중의 니즈가 사업 모델에 적절히 반영되었다는 것이고, 시장 니즈를 잘 파악해서 적용한 회사가 시장에서 성공할 가능성이 클 것이기 때문이다. 즉, 기업의 사회적 효과에 대한 주목은 블루오션 시장에 접근할 수 있는 열쇠로 기능할 수 있는 것이다(Kim and Mauborgne,

2005). 또 한 가지 주목할 수 있는 점은 사업모델 구상의 출발점이다. 경제적, 사회적 효과를 동시에 창출하는데 성공한 CSV 모델이라고 하더라도 경제적 효과를 추구하다보니 사회적 효과가 함께 창출된 경우도 있고, 그 반대의 경우도 있다. 그라민 은행은 사회적 가치창출 동기에서 출발하여 경제적 효과까지 얻은 사례이고, M-Pesa와 같은 사례의 경우 획기적인 사회공헌 효과가 인정되지만 그 출발은 순수한 수익활동 동기가 상대적으로 컸을 것으로 추정된다. 즉, 출발 동기가 다르더라도 동일한 결과를 가져오는 CSV 모델이 될 수 있는 것이다. 이러한 점에 대한 논의는 결론 및 논의 부분에서 다시 다루고자 한다.

## IV. 한국임업진흥원의 사례

### 4.1 한국 임업의 현황과 문제점

한국임업진흥원의 CSV 활동을 살펴보기에 앞서 한국 임업의 현황과 문제점을 간략히 살펴보는 것이 진흥원이 전개하고 있는 다양한 사회적 가치 창출활동의 의미를 이해하는데 도움이 될 것이다. 한국의 산촌 인구는 2019년 기준 약 1,414,588명으로 지속적으로 감소하고 있는 추세이다(국립산림과학원, 2020). 또한 고령화도 지속되어 2018년 기준 60세 이상 인구가 전체의 약 54.3%를 차지하고 있다(통계청, 2018). 산촌 인구의 지속적 감소와 고령화는 임산업 기반 및 산촌 경제의 경쟁력 약화 등으로 이어질 수 있다. 또한, 산업구조의 변화로 목재에 대한 국내수요가 줄어들고 있어 산촌 경제 활성화와 임가 소득을 향상시킬 수 있는 새로운 성장 동력이 필요한 시점이다.

한편, 산림휴양, 산림치유, 산림교육 등 산림복지 서비스에 대한 수요는 지속적으로 증가하고 있다.

이러한 새로운 추세는 산림복지와 관련한 고부가가치 서비스 개발을 통해 산촌의 경쟁력을 제고할 수 있는 새로운 기회를 보여주고 있다. 향후 목재 등 임산물의 단순 활용을 통한 산업은 성장에 한계가 있겠지만 숲을 활용한 휴양, 치유, 교육 등 인간의 자아실현 욕구와 관련한 산업은 폭발적인 성장이 예상되고 있다. 교통과 통신의 발달로 인해 산촌과 도시의 거리가 가까워진 만큼 인구가 밀집된 도시와 산촌의 연계를 통한 경제적, 사회적 효과를 창출하는 활동이 요구되는 시점이다.

기후와 환경 변화로 인한 피해도 발생하고 있다. 이상 기후로 인해 단기소득임산물 재배 관련 피해면적이 증가하고 있고, 한국의 전통 수종인 소나무를 고사시키는 소나무 재선충병이 전국으로 확산되어 피해지역이 증가하고 있다. 산림은 온실가스의 흡수원으로 효과적인 산림활용은 기후변화를 방지할 수 있는 매우 주요한 수단이므로 산림을 효과적으로 활용할 수 있는 체계적인 관리시스템이 요구된다고 하겠다. 또한, 소나무 재선충병의 확산은 관련 생태계를 교란하는데 그치지 않고 관련 임업환경과 관광산업에 피해를 주는 등 다양한 부정적 효과를 가져올 수 있으므로 산림 보호를 위한 병해충 방지에 힘을 기울일 필요가 있다.

### 4.2 활동 분석

한국임업진흥원은 위에서 언급한 문제점들을 해결하고, 새로운 사회적 가치를 창출하기 위해 다양한 활동을 전개하고 있다. 진흥원에서 시행하고 있는 주요사업 중 사회적 가치창출과 관련된 활동이 <표 1>에 정리되어 있다. 사회적 가치 창출활동은 진흥원에 직접적인 경제적 효익을 가져오지는 않지만 사회적으로 유의미한 가치를 창출하는 활동만을 포함시켰다. 그러나 이러한 활동들의 상당 부분은 해당 사업에 참여하는 참여주체들 간의 상호작용을 통해

〈표 1〉 한국임업진흥원의 사회적 가치 창출 활동

| 사회적 가치                | 주요사업            | 주요활동   |
|-----------------------|-----------------|--|
| 지역사회 발전 및<br>임가경쟁력 강화 | 산촌 활성화          | 산림, 식품, 체험 등 산촌 고유의 특성에 맞는 맞춤형 서비스 개발                    |
|                       | 임업기술 보급 및 확산    | 임산물 재배관리, 유통경로 개발 등 다양한 교육과정을 개발하여 운영                    |
|                       | 임산물 마케팅 지원      | 마케팅 지원을 통한 임가 소득 증가                                      |
| 산림정보 제공               | 임업정보 제공 서비스     | 임업정보 다드림, 산양삼정보 다드림 서비스를 통해 일반 국민 모두에게 임업정보를 빠르고 편리하게 제공 |
|                       | 임산물 생생 도매가격 시스템 | 전국의 주요 도매시장에서 유통되는 84개 주요 임산물의 실시간 가격정보를 제공              |
| 임산업 성장 동력<br>확대       | 산림 일자리 창출       | 일자리 플랫폼인 산림일자리발전소 운영                                     |
|                       | 산림형 사회적 기업 지원   | 임업분야 예비 사회적 기업 발굴 및 지원을 통한 취약계층 취업 지원 및 산림 일자리 창출        |
|                       | 산림분야 R&D 지원     | 현장중심의 산림분야 R&D, 시제품 개발, 실용화 지원                           |
| 기후 및 환경 보호            | 산림 탄소관리 사업      | 산림탄소상쇄제도 운영  |
|                       | 소나무 재선충병 관리     | 소나무 재선충병의 예방, 방제, 모니터링 시스템 구축                            |

CSV 효과가 지속적으로 창출되도록 선순환 구조를 조성하도록 설계되어 있다. 예를 들어, 산촌 활성화 사업의 경우 산촌 공동체가 진흥원으로부터 맞춤형 컨설팅 등 산촌에 특화된 서비스 개발을 위한 지원을 받게 되지만 이러한 지원을 통해 관광객 유입이나 제품 판매 등의 경제적 효과가 지속적으로 발생하도록 유인함으로써 국가경제 전체로 볼 때는 경제적 효과와 사회적 효과가 동시에 발생하도록 유도하는 사업이다. 이러한 활동 외에 진흥원에도 직접적인 경제적 이익을 가져오는 활동은 후술하는 별도의 표에 CSV 활동으로 정리하여 제시하였다.

한국임업진흥원의 사회적 가치창출 활동은 크게 지역사회 발전 및 임가경쟁력 강화, 산림정보 제공, 임산업 성장동력 확대, 기후 및 환경보호 측면에서 전개되고 있다. 우선 지역사회 발전과 임가경쟁력 강화와 관련하여 진흥원은 산촌 활성화 사업, 임업 기술 보급 및 확산사업, 임산물 마케팅 지원사업을 시행하고 있다. 산촌 활성화 사업은 산림, 식품, 체험 등 산촌과 관련한 다양한 형태의 서비스를 발굴

하여 산촌경제와 지역의 생활여건에 활력을 불어넣기 위한 사업이다. 임업기술 보급 및 확산사업에서는 임산물의 재배관리, 유통경로 개발, 임업 멘토를 통한 컨설팅 등 다양한 교육과정을 개발, 운영하고 있다. 임산물 마케팅 지원사업은 임산물의 소비를 활성화시키기 위해 온, 오프라인 소핑몰 입점 지원, 임산물 축제 개최 등 다양한 유통채널을 지원하고 소개하는 사업이다. 이러한 사업을 통해 임가의 경쟁력 강화와 소득 향상, 지역사회 발전이라는 사회적 가치를 창출하고 있다.

또한 한국임업진흥원은 임산물과 관련한 다양한 정보를 제공함으로써 일반 국민과 전문 임업인 간의 정보격차 해소에 기여하고 있다. 임업정보 다드림, 산양삼정보 다드림 서비스를 통해 다양한 임업정보와 산양삼의 재배이력 정보 등 특별관리 임산물의 정보를 신속하게 확인할 수 있도록 하고 있다. 또한, 임산물 생생 도매가격 시스템을 통해 전국의 주요 도매시장에서 거래 중인 84품목 주요 임산물의 실시간 가격 정보를 제공하고 있다.

임산업 성장동력 확대와 관련해서는 산림 일자리 창출 사업, 산림형 사회적 기업 지원사업, 산림분야 R&D 지원사업을 운영하고 있다. 산림 일자리 창출 사업은 청년실업 및 취업난 해소를 위한 산림형 일자리 플랫폼인 산림일자리발전소 운영을 통해 구인 및 구직 정보를 수요자에게 제공하는 사업이다. 산림형 사회적 기업 지원사업은 산림분야의 예비 사회적 기업을 발굴, 육성하고 취약계층의 취업 알선 및 신규 일자리 창출을 도모하는 사업이다. 산림분야 R&D 사업은 산림과학기술 실용화의 촉진을 위해 현장중심의 산림기술 연구개발 지원, 시제품 개발 및 실용화 지원 등을 하는 사업이다.

기후 및 환경보호와 관련해서는 산림 탄소관리 사업과 소나무 재선충병 관리 사업을 진행하고 있다. 산림 탄소관리 사업은 산림의 탄소 흡수를 통해 환경오염이 방지된 정도를 객관적인 검증절차를 통해 인증해 줌으로써 사업 참여자에게 탄소배출권이라는 경제적 이익을 발생시키고 배출권 거래시장의 활성화와 지구온난화 방지에 기여하는 사업이다. 소나무 재선충병 관리사업은 소나무를 고사시키는 재선충병을 억제하기 위해 전국에 확산된 재선충병의 예찰 및 방제활동을 진행하는 사업이다. 재선충병 방제는 한국의 전통 수종인 소나무와 관련 생태계 보호에서 그치는 것이 아니라 이러한 자원을 활용한 관광산업 활성화 등에 기여해 적지 않은 사회적 가치를 창출하고 있다. 이러한 여러 사업을 통해 한국임업진흥원은 일차적으로 임업의 사회적 가치를 창출하고, 이차적으로는 사업과 관련한 경제주체들의 상호작용을 통해 경제적 가치와 사회적 가치가 재생산될 수 있는 선순환 구조를 정착시키는데 기여하고 있다.

한편, 한국임업진흥원은 사회적 가치창출이 증가되는 활동뿐만 아니라 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 창출하는 활동도 다수 전개하고 있다. 이러한 활동들은 수익 창출과 비용 절감 효과를 통해 조직의 자체 수익기반을 공고히 하는데 의미 있는 기여

를 하고 있다. 진흥원의 주요사업 중 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 활동들이 <표 2>에 제시되어 있다.

우선 산촌에서 발생한 부산물이나 톱밥 등 미이용 산림 바이오매스를 활용하여 에너지원 등으로 활용함으로써 자원소모 및 자원 구입비용을 절감하고 환경 오염물질 배출 감소에 기여하고 있다. 또한, 공공 개발지 등에서 배출되는 임목 폐기물을 자원화하여 활용함으로써 자원소모 절감효과 뿐만 아니라 임목 소각을 방지함으로써 환경보호 효과도 함께 창출하고 있다. 이러한 사례는 진흥원이 임업과 연계된 산업주체와의 네트워크를 통해 특정 산업주체 단독으로는 얻기 힘든 경제적 효과를 공급사슬 상의 다른 경제주체와 연결시킴으로써 창출한 사례라고 하겠다.

또한, 해외 조림을 통해 미래 활용 가능한 임목 자원을 확보함과 동시에 신규 조림을 통해 탄소흡수를 통해 환경개선 효과를 창출하고 있다. 소나무 재선충병 예방 등에 필요한 예찰활동에 드론 및 AI 기술을 활용함으로써 예찰활동에 들어가는 인력과 자원의 소모를 획기적으로 줄여 비용절감 효과를 얻음과 동시에 예찰활동의 정확도를 제고함으로써 사회적 효과도 동시에 얻을 수 있었다. 첨단기술을 활용한 비용절감과 예측의 정확도 향상은 비단 예찰활동 뿐만 아니라 진흥원이 제공하는 다양한 임산업 관련 정보의 수집과 가공, 대국민 제공 등에도 적용되고 있는 사안이다.

각종 인증 제도를 활용해서도 CSV 성과를 창출하고 있다. 목재, 제지분야에서 KS 인증 제도를 운영함에 따라 인증에 따른 수수료 수익 창출과 함께 높은 수준의 품질과 안전도가 확보된 목재 및 제지 제품이 시장에 유통될 수 있도록 하고 있다. 한국임업진흥원은 목재 및 제지산업분야 표준개발협력기관으로 지정되어 2016년부터 한국산업표준(KS) 지정 및 관리업무를 대행하고 있다. 청정숲푸드 지정제도 역시 제도 운영을 통한 수익 창출과 함께 산지재배

〈표 2〉 한국임업진흥원의 CSV 활동

| 주요사업                | 주요활동                                     |
|---------------------|--|
| 미이용 산림바이오매스 활용      | 산림바이오매스를 활용한 자원소모 절감, 환경 오염물질 배출 감소      |
| 임목 폐기물 재활용          | 공공 개발지 목재를 자원화하여 활용, 임목 소각 회피로 환경 보호     |
| 해외조림 통한 탄소흡수        | 해외 산림의 탄소 흡수를 통한 환경 개선                   |
| 드론 및 AI 활용한 예찰 효율화  | 효율적 예찰활동을 통한 병해충 방지                      |
| 목재, 제지분야 KS 인증제도 운영 | 안전하고 품질 좋은 목재, 제지 제품 유통                  |
| 청정숲푸드 지정제도          | 청정숲푸드 지정을 통한 산지재배 검증 및 안전성이 확보된 청정임산물 유통 |
| 산림인증제도 운영           | 임산물의 생산, 가공, 유통 등 공급사슬 전 과정에 대한 인증       |
| 유연근무제 활용            | 일과 삶의 균형을 통한 직원만족도 향상                    |
| 사내 에너지 사용 절감        | 에너지 사용량 감소를 통한 온실가스 배출 감소                |

검증 및 안전성 검사 절차를 통과한 청정 임산물이 시중에 유통될 수 있도록 하는 사업이다. 산림인증 제도는 임산물의 생산, 가공, 유통 등 공급사슬 전 과정에 대한 인증을 통해 지속가능한 산림경영체제가 정착되도록 유도하는 사업이다. KS 인증제도, 청정숲푸드 지정제도, 산림인증제도는 인증과 관련한 사업으로 인증에 따른 수익창출과 더불어 사회적 가치도 동시에 창출하는 모델이다. 이러한 사업모델은 한국임업진흥원이 준정부기관으로서 공공성을 갖기 때문에 가능한 측면도 있지만 특정 분야에서 신뢰와 인지도를 갖춘 일반기업이라면 시도해 볼만한 사업모델이라고 하겠다.

마지막에 제시된 유연근무제나 사내 에너지 사용 절감과 같은 활동은 많은 조직에서 실행 가능한 CSV 활동이다. 인적자원의 관리나 에너지 활용 등 일상적인 기업 활동의 차원에서 관심을 가지고 개선노력을 기울인다면 공유가치 창출이 가능하다는 점에서 진흥원의 CSV 활동에 포함시켰다. 기업의 경쟁력을 제고하는 길은 새로운 사업모델을 발굴하는 상대적으로 어려운 길만 있는 것이 아니라 오랜 기간 정착되어 당연시되던 기존의 제도나 관행이 바뀐 기술과 환경에도 효율적으로 기능하는지 다시 한번 살펴보고 개선하는 길도 있다는 점을 보여주는

사례라고 하겠다.

한국임업진흥원은 산림청 산하의 준정부기관으로 일반 기업과 달리 해당 사업을 통해 적정 이윤을 추구하는데 한계가 있다. 따라서 위의 표에서 제시된 사업을 통해 진흥원에도 직접적인 경제적 효과가 창출될 수 있지만 이 사업에 참여한 개인이나 기업에게 발생하는 경제적 효과와 사회적 효과가 훨씬 크다고 할 것이다. 임업인이나 목재기업 등 임산업 관련 개별 경제주체들은 이러한 사업의 참여를 통해 광범위한 CSV 효과를 얻을 수 있을 것이다.

또한, 한국임업진흥원이 전개하고 있는 CSV 활동을 살펴보면 상당 부분의 활동이 기후 및 환경변화와 관련되어 있는 것을 알 수 있다. 기후 및 환경문제는 현대를 살아가는 인류가 당면한 가장 큰 문제 중 하나이다. 지구온난화를 유발하는 주원인인 이산화탄소를 줄이는 노력은 다양하게 전개되고 있지만 이미 배출된 이산화탄소는 궁극적으로 숲에 의해 산소로 바뀌어 진다. 이러한 점에서 숲과의 아름다운 공존을 계획하는 진흥원의 사회적 가치 창출 활동은 인류의 생존을 담보하는 매우 중요한 활동이라고 하겠다.

### 4.3 성공 요인

한국임업진흥원이 추진해온 다양한 사회적 가치 창출활동은 임산업 분야에 실질적인 성과를 만들어 왔으며, 이러한 성과에 힘입어 공공기관 경영평가에서 우수한 평가를 지속적으로 획득하는 등 사회적으로도 그 역할을 인정받아 왔다. 또한, 일부 사업에서는 사회적 가치의 창출에만 그치지 않고 경제적 효익까지 가져오는 지속가능한 선순환 생태계를 구축할 수 있었다. 이러한 성과가 가능했던 요인은 다양한 측면에서 살펴볼 수 있겠으나 특히 두드러지는 성공요인으로 이해관계자들의 적극적인 참여 유도, 가치사슬의 재구성, 기술을 활용한 프로세스 혁신을 들 수 있다.

우선 추진하는 사업과 관계된 다양한 이해관계자들의 적극적인 참여를 이끌어 내는데 성공하여 사업의 선순환 고리를 구축할 수 있었다는 점이다. 이렇게 사업 관련주체들이 적극적으로 참여할 수 있었던 데에는 각 사업주체가 필요로 하는 자원에 대한 정확한 수요예측이 큰 역할을 하였다. 예를 들어, 미이용 산림바이오매스나 임목 폐기물 재활용과 같은 사업의 경우 미이용 자원의 제공자와 사용자의 분명한 니즈를 연결해 줌으로써 이들의 적극적인 참여를 유도할 수 있었다. 목재, 제지분야의 KS 인증제도나 청정숲푸드 지정제도와 같은 인증제도의 운영에서도 인증을 원하는 임산업 주체와 소비자의 니즈를 명확히 파악하였기 때문에 관련 주체의 지속적인 참여가 가능하였다. 이 외에도 산촌 활성화, 임산물 마케팅 지원 등의 사업에서도 임업인들에 대한 정확한 니즈 파악을 통해 사업에의 적극적인 참여가 가능하게 하였다. 관련 주체의 참여 의사는 지속가능한 생태계 구축에 필수적이다. 진흥원은 관련 주체의 시각에서 사업을 바라봄으로써 각 주체가 원하는 바를 명확히 파악할 수 있었고 이를 사업모델에 적용함으로써 다양한 이해관계자의 적극적인 참여를 유도할 수 있었다.

둘째, 외부효과를 가치사슬 내로 편입하여 새로운 형태의 가치사슬을 구축함으로써 사회적 효과와 경제적 효과를 동시에 획득할 수 있었다. 산림 탄소관리 사업은 산림탄소상쇄제도 운영을 통해 사업 참여 기업에게 탄소배출권이라는 경제적 이익을 제공함과 동시에 산림탄소흡수량을 증가시킴으로써 사회적 효익을 창출하는 사업이다. 탄소배출이라는 사회적 비용을 가치사슬 내로 편입하여 시장기능을 통해 사회적 비용을 감소시킴과 동시에 경제적 이익까지 창출하고 있다. 미이용 산림바이오매스, 임목 폐기물 재활용 사업, 해외조립 통한 탄소흡수 사업 등도 기존의 가치사슬을 재구성함으로써 사회적 비용을 감소시킴과 동시에 경제적 이익을 창출한 사례라고 하겠다. 가치사슬 재구성을 통해 지속가능한 선순환 생태계의 조성을 이끌어 냄으로써 일방향적인 사회적 기여 수준을 넘어 지속가능한 CSV 모델로 발전시킨 것이다.

셋째, 첨단 기술을 활용한 프로세스 혁신을 통해 비용, 효익 간의 상충관계를 극복하고 보다 효과적인 업무 프로세스를 구축할 수 있었다. 소나무 재선충병 방제는 전통수종의 보호 등 환경적 측면뿐만 아니라 관광산업 등 경제적 측면에서도 중요한 의미를 가지고 있지만 한정된 자원으로 방대한 지역에 대한 예찰활동을 수행하는 데에는 한계가 있었다. 이를 극복하기 위해 한국임업진흥원은 드론 및 인공지능 기술을 적극적으로 도입하여 예찰활동의 효율성을 제고함과 동시에 효과성도 높일 수 있었다. 이러한 기술은 산림정보 및 임산물 가격정보 제공 시스템 등에도 활용되어 소비자들의 니즈에 맞는 정보를 신속하게 제공하는데 활용되고 있다. 또한, 진흥원은 산림분야 R&D 지원을 통해 임산업 관련 주체들이 기술 및 시제품 개발, 실용화 등에 보다 쉽게 접근할 수 있도록 하고 있다.

## V. 결론 및 논의

### 5.1 변화하는 기업의 역할

기업의 핵심역량을 활용한 사회적 가치창출 활동은 기업 경쟁력 향상이라는 기업의 전략적 목표에도 부합하기 때문에 CSV는 이제 선택이 아닌 필수적인 기업의 고려사항으로 자리매김하고 있다. 세계적으로도 기업의 사회적 책임과 관련한 국제 표준이 제정되는 등 CSV에 대한 관심이 높아지고 있고 국내에서도 공공기관의 평가에 사회적 가치창출 활동이 매우 중요한 자리를 차지하게 되는 등 CSV의 중요도가 나날이 커지고 있는 실정이다.

다양한 조직에서 사회적 가치 창출과 관련한 활동을 전개하고 있지만 이러한 활동들이 모두 경제적 성과로 연결되지는 않는다. 사회적 가치만을 창출하는 활동들을 지속가능하고 조직과 사회에 보다 많은 효익을 가져올 수 있는 CSV 활동으로 발전시키기 위해서는 보다 면밀한 사회적 니즈 파악, 경제적 가치와 사회적 가치를 융합시킬 수 있는 혁신적 창의성과 같은 능력이 필요할 것이다.

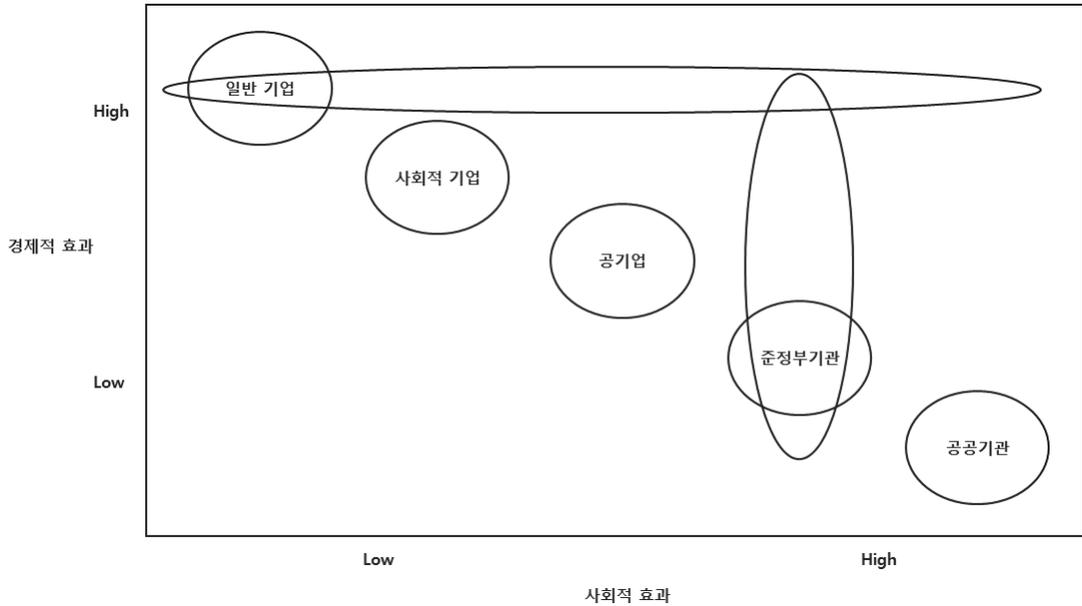
한편, 이러한 사회적 추세는 향후에 기대되는 기업의 역할이 과거와는 사뭇 다를 것이란 점을 암시한다. 자본주의라는 사조로 통칭하고 있지만 사실 19세기의 자본주의와 20세기, 21세기의 자본주의는 그 성격을 달리 한다. 19세기 초반, 세계에서 가장 빠르게 자본주의가 발전하던 영국에서도 1833년에서야 회사법 제정을 통해 하루 노동시간을 12시간으로 제한하게 되는데, 그나마 노동자를 보호하기 위해 이 법을 만든 것이니 그 전에는 훨씬 열악한 근무조건에서 노동자들이 일했음을 짐작해 볼 수 있다. 21세기를 사는 현대인의 시각으로는 도저히 이해할 수 없는 근로조건이다. 역으로 21세기에 보편적으로 받아들여지는 노동자의 권리는 19세기의 기

업가에게 이해하기 어려운 주제가 될 것이다. 이와 같이 동일한 자본주의 사회라고 할지라도 작동하는 방식을 구체적으로 들여다보면 시간의 흐름에 따라 관용과 포용, 상생의 가치에 대한 사회 구성원의 강조 정도가 증가하는 방향으로 변화해 온 것을 알 수 있다.

자본주의 사회라 함은 사유재산권의 보호, 조직적인 이윤추구, 노동력의 상품화 등 자본주의를 구성하는 주요 신념체계가 사회 구성원들에게 널리 받아들여지는 사회를 말한다. 이러한 자본주의 사회에서 사회적으로 가장 중요한 역할을 하는 조직 형태는 기업이다. 따라서, 자본주의의 정의에 대한 공동체의 사회적 합의가 변화하면 당연히 기업이라는 형태의 조직에 기대되는 역할도 시대에 따라 변화하게 된다. 변화하는 사회 흐름을 조망하다 보면 고도로 발전한 21세기 자본주의 사회에서 기업에게 강조되는 주요한 역할 중 하나가 사회적 가치 창출이라는 점에는 의문의 여지가 없는 듯하다. 또한, 그 방법이 과거의 일방향적인 CSR 활동에서 양방향적인 CSV 활동의 비중이 커지는 방향으로 이행하고 있는 것도 역시 하나의 추세라고 할 것이다.

기업의 사회적 가치창출 역할이 커지면서 일반 기업, 사회적 기업, 공기업 및 공공기관에 기대되던 전통적인 역할의 경계가 모호해질 가능성도 존재한다. <그림 3>은 조직의 활동 동기에서 경제적 가치와 사회적 가치가 차지하는 비중에 따라 조직 형태를 나열한 것이다. 그림의 좌측 상단에는 이윤창출을 주된 목표로 하는 일반 기업이 위치해 있고 우측 하단으로 갈수록 조직 활동에서 경제적 효과보다는 사회적 효과의 비중이 높아져 가장 우측 하단에는 경제적 효과보다는 사회적 효과를 우선적으로 추구하는 공공기관이 위치해 있다.

일반 기업의 활동이 CSV와 같은 성격을 띠게 될 경우 위쪽의 타원이 보여주는 바와 같이 일반기업이 창출하는 사회적 효과가 확대되게 된다. 마찬가지로 한국임업진흥원과 같은 준정부기관의 활동이 CSV



〈그림 3〉 조직활동 동기에서 경제적, 사회적 가치의 비중과 CSV의 결과 스펙트럼

와 같은 성격을 띄게 될 경우에는 우측의 타원이 보여주는 바와 같이 경제적 효과가 확대된다. 두 타원이 겹치는 영역에서는 일반기업과 준정부기관의 역할이 중복되게 된다. 방글라데시의 그라만 은행이나 케냐의 M-Pesa의 사례가 보여주는 바와 같이 이러한 영역에서 경제적 효과와 사회적 효과가 극대화되게 된다. 이러한 영역을 더 많이 발굴할수록 다양한 형태의 조직이 갖고 있었던 전통적인 역할의 경계는 점점 희미해질 것이다.

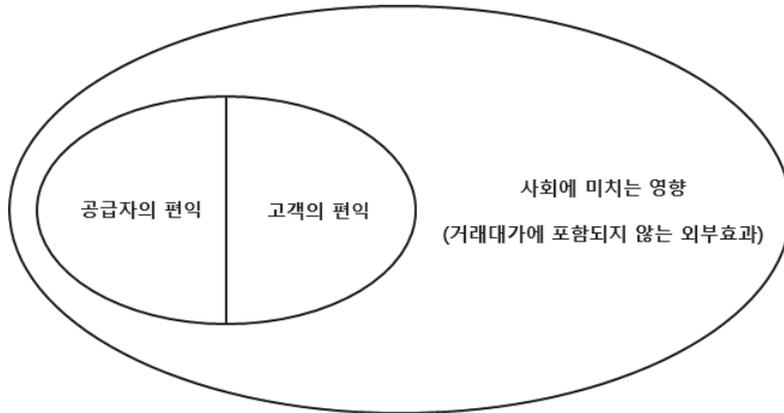
이러한 변화를 고려한다면 그림에서 언급된 경제주체들은 다른 경제주체들의 사업영역과 사례를 고찰하면서 새로운 사업 모델 개발에 아이디어를 얻을 수 있을 것이다. 일반 기업의 경우에는 공공성이 강한 조직의 사례에서 현행 비즈니스 모델의 사회적 효과 강화를 위한 아이디어를 얻을 수 있을 것이고, 공공성이 강한 조직에서는 일반기업의 사례를 고찰함으로써 사업의 경제적 취약성을 보완할 수 있을 것이다. 일반 소비자가 기업에 기대하는 역할에서

사회적 가치의 비중이 커질수록 이러한 접근은 더욱 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

### 5.2 CSV식 접근의 효과

여기서 한 가지 짚고 넘어갈 필요가 있는 사안이 CSV 활동의 기준과 관련된 사항이다. 경제적 효과와 사회적 효과를 동시에 창출하는 것이 기본적인 CSV의 개념인데 보는 시각에 따라서는 전통적인 기업 활동도 CSV 활동으로 볼 수 있기 때문이다. 기업이 생산한 재화나 서비스가 시장에서 소비된다면 순수한 기업 활동 그 자체로 사회가 필요로 하는 것들을 제공함으로써 유의미한 사회적 가치창출 활동을 한 것이기 때문이다. 그렇다면 시장에서 받아들여지는 순수 기업활동과 CSV 활동의 차이에 대한 기준이 필요할 것이다.

사실 시장 수요가 많다고 반드시 사회적 효과로 연결되는 것은 아니다. 마약이나 도박과 같은 경우



〈그림 4〉 기업 활동이 발생시키는 경제적 효과와 사회적 효과

수요는 많지만 사회적으로는 오히려 부정적인 효과를 가져온다. 컴퓨터 게임 같은 경우에도 수요는 매우 크지만 적당한 수준을 넘을 경우 부정적인 사회적 영향이 커지게 될 것이다. 따라서, 사업적 성공이 반드시 사회적 효과를 창출하는 것을 의미하지는 않으며 보편적으로 받아들여질 수 있는 긍정적인 사회적 효과가 있을 경우에 CSV 활동으로 볼 수 있을 것이다.

이와 관련하여 경제적 가치와 사회적 가치를 어떻게 구별하는가의 문제도 하나의 이슈가 될 수 있다. 예를 들어, 장애인이 필요로 하는 제품을 개발해서 경제적 이익을 얻었을 경우 어디까지를 사회적 가치로 볼 것이냐 하는 것이다. 한 가지 방법은 시장기능을 통해 해결되지 않지만 사회 구성원이 중요한 문제라고 인식하는 문제를 해결할 경우 사회적 가치를 창출하였다고 간주하는 방법이다. 시장기능을 통해 고객이 지불의 대가로 얻는 편익은 이미 고객 기대에 반영된 가치로 보아 사회적 가치에서 제외하는 것이다. 이 기준을 적용할 경우 제품을 구입한 특정 장애인 개인의 편익은 경제적 효과에 해당하지만 이러한 제품의 개발로 발생하는 해당 장애에 대한 사회적 관심 제고와 같은 효과는 사회적 효과에 해당될 것이다.

〈그림 4〉와 같이 기업의 모든 경제활동은 활동주체 간의 거래에서 직접적으로 생긴 편익과 그 활동의 결과 사회에 특정한 영향을 발생시킨다. 그림에서 바깥쪽의 큰 원은 기업 활동이 발생시키는 전체 효과를 의미하고, 내부의 작은 원은 경제적 효과, 큰 원에서 작은 원을 제외한 부분은 사회적 효과를 의미한다. 내부의 작은 원은 특정 거래에서 공급자와 고객이 얻는 직접적인 편익으로 구성되어 있으며, 작은 원에서 공급자의 편익 비율이 작아질수록 고객 만족도는 올라갈 것이다. 직접적인 편익은 거래 당사자들이 독점적으로 영위하는 것으로 경제적 효과로 볼 수 있는 반면, 사회에 미치는 영향은 일종의 외부 효과로 거래 대가에 포함되지 않아 시장기능을 통해 해결되지 않는다. CSV 활동이 되기 위해서는 유의미한 고객 편익 창출과 더불어 시장기능을 통해 해결되지 않는 부분에서 긍정적인 사회적 영향을 만들어 낼 수 있어야 할 것이다.

따라서, CSV 효과를 얻기 위해 기업은 기업 활동의 시작 단계에서부터 고객의 니즈뿐만 아니라 해당 제품이나 서비스가 발생시킬 수 있는 사회적인 영향까지 고려해야 한다. 또한 최종 제품뿐만 아니라 자원의 확보, 가공, 유통에 이르는 공급사슬 전 과정에서 발생하는 사회적 효과를 고려해야 할 것이다. 이

〈표 3〉 CSV 기업가와 일반 기업가의 차이

| 구 분            | CSV 기업가    | 일반 기업가     |
|----------------|------------|------------|
| 의사결정 기준        | 시장과 사회의 니즈 | 기업의 이윤     |
| 제로섬 게임에의 참여 여부 | 참여하지 않음    | 참여함        |
| 공감능력           | 높음         | 낮음         |
| 판단력            | 객관적        | 주관적        |
| 사고의 흐름         | 블루 오션      | 레드 오션      |
| 사회공헌에의 관심      | 사회적 효과에 주목 | 경제적 효과에 주목 |
| 의사결정 기준        | 장기적인 성장    | 단기적인 이익    |
| 고객             | 소비자와 사회    | 소비자        |
| 창의력            | 높음         | 낮음         |

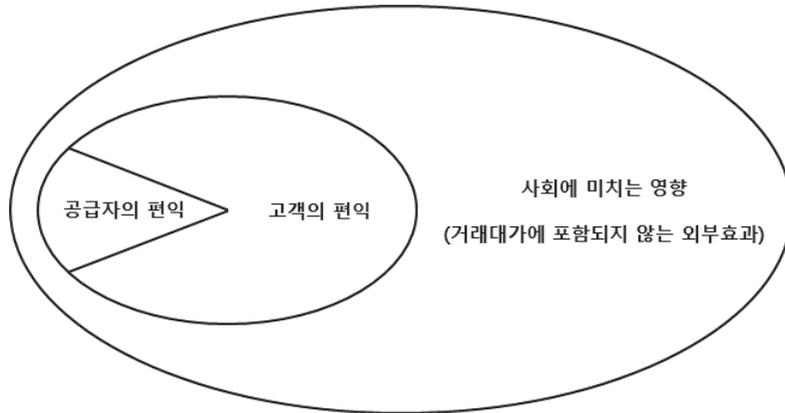
러한 접근은 전통적인 기업가의 사업에의 접근 방식과 미묘한 차이를 발생시킬 것이다. 전통적인 기업 활동은 주로 활동주체의 이윤동기에서 출발하지만 CSV 활동에서는 이윤동기와 함께 사회적 가치창출이 활동 동기에 비중 있게 포함된다. 물론, CSV 활동도 사회적 가치창출 동기가 활동 동기에서 차지하는 비중이 따라 다양한 스펙트럼을 구성할 수 있을 것이다.

사회적 가치창출을 우선하는 CSV의 동기 때문에 CSV식 접근은 순수 기업 활동과 비교하여 실패가능성을 현저하게 낮출 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 상식적으로 생각해 보더라도 이익 극대화만을 위해 사업구상을 시작하는 창업자와 사회적 가치에서 사업구상을 시작하는 창업자가 있다면 후자의 성공가능성이 클 것이라는 점을 예상해 볼 수 있다. 사회적 가치에 주목하는 창업자는 시장에 부족한 부분이 보이지 않는다면 무리해서 창업을 하려 하지 않을 것이지만, 이익 극대화에 주목하는 창업자는 탐욕 때문에 시장을 바라보는 객관적이고 이성적인 관점을 잃어버리기 쉽기 때문이다. 또한, 이익 극대화에 주목하는 창업자의 경우 포화된 시장이라도 진입하여 점유율을 뺏어오는 제로섬 게임을 시도할 가능성이 크지만, 사회적 가치에 주목하는 창업자의 경우 제

로섬 게임을 하는 시장에는 참여하지 않을 것이고 그 결과 사업구상의 흐름이 자연히 블루오션으로 흐르게 될 것이다.

이러한 시사점은 기업가의 의사결정은 항상 시장의 니즈에서 출발해야 한다는 가장 기본적인 원리를 돌아보게 한다. 다만, 긍정적인 사회적 영향까지 포함하는 조금 더 확장된 형태의 시장 니즈에 주목할 필요가 있다. 개별 기업의 생산성 향상만으로는 경쟁력 제고에 한계가 있어 공급사슬 전체의 생산성 향상으로 패러다임이 옮겨갔듯이, 1차적인 고객 니즈를 넘어 사회적 니즈까지 포함하는 시장조사가 이루어질 때 지속가능한 경쟁력으로 이어질 것이다. 또한, 사회적 니즈까지 포함하여 시장을 바라보는 태도는 시장을 공략하는 창의적이고 새로운 시장 접근 방식과 아이디어로 연결될 수 있다.

CSV 기업가가 사회적 가치에 주목한다는 것은 사회적 약자 등에 대한 공감능력이 일반 기업가에 비해 상대적으로 뛰어나기 때문이다. 타인의 감정과 생각에 대한 공감능력은 고객의 니즈파악과 정확한 수요예측으로 이어져 조직 의사결정의 정확성을 향상시킬 것이다. 지금까지 언급한 사회적 가치에 주목하는 CSV 기업가와 일반 기업가의 특징을 〈표 3〉으로 정리하였다. 이러한 CSV 기업가의 특징 때문



〈그림 5〉 준정부기관의 CSV 활동

에 21세기의 기업환경에서는 사회적 가치에 주목하는 CSV식 접근이 보다 장기적이고 지속가능한 경쟁력을 확보하는데 유리할 것이다.

### 5.3 한국임업진흥원 사례의 시사점

한국임업진흥원은 산림청 산하의 준정부기관으로 사업추진과 관련된 의사결정은 사회적 니즈를 우선적으로 고려하여 이루어진다. 따라서, 진흥원이 진행하는 다양한 사업은 일차적으로 사회적 가치를 창출하고, 사업에 따라서는 직접적인 경제적 효과를 창출하기도 한다. 또한, 이윤추구가 제한되는 기관의 특성상 직접적인 경제적 효과는 상대적으로 작지만 진흥원이 추진하는 사업에 참여하는 경제주체들은 사안에 따라 큰 경제적 효익을 얻기도 한다.

한국임업진흥원의 사회적 가치 창출활동은 지역사회 발전 및 임가경쟁력 강화, 산림정보 제공, 임산업 성장동력 확대, 기후 및 환경보호 등의 분야에서 다양한 활동으로 전개되고 있다. 이러한 활동들은 사업참여 주체들의 경쟁력과 정보 접근성을 강화하여 경제주체들 간의 선순환 구조가 기능하는 임산업 생태계를 구축하는데 초점을 두고 있다. 또한, 산림탄소상쇄제도와 같이 사회적 니즈를 가치사슬 내로 편

입시키는 방식으로 가치사슬을 재구성함으로써 기후 및 환경보호와 같은 거시적인 사회 문제의 자연스러운 해결로 이어지도록 하는 제도를 설계하여 운영하고 있다. 사업과 관련한 사회적 니즈 및 외부효과에 주목하고 기존의 가치사슬을 재구성하여 사업주체의 선순환 생태계를 구성하는 접근은 일반 기업에도 시사하는 바가 크다고 하겠다.

이러한 활동뿐만 아니라 한국임업진흥원은 미이용 산림 바이오매스의 활용, 임목 폐기물 재활용, 해외 조림을 통한 탄소흡수, 목재 및 제지산업 KS 인증제도 운영, 청정숲푸드 지정제도 및 산림인증제도 운영 등 직접적인 경제적 효과를 창출하는 사업도 다수 수행하고 있다. 이러한 활동들은 〈그림 5〉에서 제시하는 바와 같이 준정부기관의 특성상 공급자가 얻는 직접적인 경제적 대가가 사업 참여자가 얻는 편익에 비해 작게 설계되어 있다. 기업의 편익과 고객의 편익이 거의 일치하는 점에서 거래가 일어나는 일반 기업의 사례와 대비되는 점이라 하겠다.

한국임업진흥원이 추진하는 다양한 CSV 활동들에는 임산업과 관련된 다양한 참여주체들이 활발하게 참여하고 있다. 이렇게 활발한 참여는 사업 참여를 통해 얻는 편익이 분명하기 때문이다. 이해관계자의 적극적인 참여는 진흥원의 사업이 일회성으로 끝

나지 않고 지속가능한 CSV 모델로 정착하는데 필수적인 역할을 한다. 일반 기업의 거래에서도 고객이 지불한 대가에 비해 고객이 얻는 편익이 유의미하게 클 때 고객 만족과 재구매로 이어진다는 점에서 진흥원에서 추진하는 다양한 사업에 각종 참여주체들이 활발하게 참여하는 상황은 일반 기업에도 시사하는 바가 있다고 하겠다.

한편, 드론 및 AI를 활용한 예찰 효율화나 유연근무제, 사내 에너지 절감활동 등은 고객을 대상으로 하는 활동이 아니라는 점에서 고객에게 직접적으로 발생하는 편익은 없는 대신 진흥원에 비용 절감이라는 직접적인 경제적 효과를 발생시킨다. 따라서 이러한 활동에서는 그림에서 직접적인 경제적 효과를 의미하는 내부의 원이 모두 공급자의 편익으로 채워질 것이다. 이와 같은 활동은 고객과의 상호 작용 없이도 경제적 효과와 사회적 효과를 동시에 획득할 수 있다는 점에서 기회가 있다면 최우선적으로 추진해야 할 CSV 활동이 될 것이다. 또한, 업무 프로세스의 설계 과정에서 첨단 기술을 활용한 혁신에 지속적인 관심을 보이고 있는 점도 젊은 조직인 한국임업진흥원의 주요한 성공요인으로 주목할 만하다고 하겠다.

#### 5.4 연구의 의의와 한계

본 연구에서는 준정부기관인 한국임업진흥원의 사례를 통해 CSV 활동을 새로운 각도에서 조망해 보았다. 사회적 가치가 강조되는 준정부기관의 시각을 통해 CSV 활동을 살펴봄으로써 일반 기업을 포함한 다양한 형태의 조직에서 경제적 효과와 사회적 효과의 재조합을 통해 성공적인 비즈니스 모델을 발굴하는데 통찰을 제공하고자 하였다. 또한, 사회적 니즈에의 관심이 이윤 추구라는 전통적인 기업 목표만을 추구하는 것에 비해 미래의 경영환경에서 보다 유리하게 작동할 수 있는 가능성을 준정부기관의 CSV

활동을 통해 탐색해 보았다.

CSV의 경우 기업의 핵심역량을 활용한 주된 사업영역에서 사회적 가치를 창출하다보니 기업의 경쟁력 제고와 동시에 사회적 효과를 얻을 수 있다는 측면에서 CSR에 비해 매우 매력적인 모델이다. 또한, 기업 이미지 개선과 같은 전통적인 CSR 효과도 주된 사업영역에서 사회적 효과를 발생시키는 CSV 활동이 훨씬 파급효과가 크다보니 기업의 CSV 경쟁력은 미래의 경영환경에서 매우 중요한 경쟁력의 원천이 되고 있다. 더구나 이윤 창출과 더불어 사회에 긍정적 영향을 가져오는 착한 기업에 대한 일반 소비자들의 기대가 점증하고 있어 CSV식 접근의 중요성은 향후 계속 커질 것으로 예상된다.

그럼에도 불구하고 아직까지 국내 기업들의 사회적 가치창출 활동은 많은 경우 CSR 수준에 머물고 있으며 보다 완전한 CSV의 영역으로 넘어가는 데에는 시간이 조금 더 필요할 것으로 보인다는 지적이 많은 것도 사실이다(최준혁 등, 2017). 스페인의 인력파견 기업인 에울렌이 추진했던 사회적 약자 고용전략이 착한 기업에 대한 착한 소비라는 스페인 소비자들의 니즈에 부합하여 성공했듯이 미래의 기업 환경은 사업 모델에 대한 새로운 접근방식을 요구하고 있다(이경우, 류성민, 2014). 따라서, 국내 기업들도 현재 주류를 이루고 있는 CSR 활동이나 제한적 CSV 활동에서 기업의 핵심역량을 활용한 CSV 활동의 개발에 적극적인 노력을 경주할 필요가 있다고 하겠다.

한편, 기술이 발전하면서 인간의 손길이 지구 곳곳에 미치면서 자원의 개발과 소비도 많아져 천연자원의 고갈과 환경오염은 21세기의 또 다른 당면한 이슈가 되고 있다. 한국임업진흥원의 사례는 기후변화 방지와 환경보호에 필수적인 임업자원을 효율적으로 관리하고 사용하여 자원고갈과 환경오염을 최소화시키는 방안을 보여준다는 점에서도 의미가 있다고 하겠다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. CSR과 CSV의 차이를 무엇으로 보느냐에 대해서는 아직 명확한 기준이 존재하지 않는 관계로 기업의 사회적 가치 창출 활동을 통해 유의미한 경제적 효익이 발생할 경우에 CSV 활동인 것으로 전제하고 논리를 전개하였다. 또한, 이러한 수익활동이 기업의 핵심역량과 밀접한 관련이 있다면 보다 CSV에 근접한 활동이라고 보았다. 향후 CSV에 대한 보다 다양하고 심도있는 연구가 진행된다면 보다 명확한 개념이 정립될 것으로 기대한다.

또한, 사회 환경적 요인을 고려하지 않았다. CSV 모델이 성공하기 위해서는 이해관계자들의 효과적인 참여가 필수적이기 때문에 사회 환경적 조건과 사회적 니즈를 고려하는 기업의 선한 의도가 적절하게 맞아 떨어져야 한다. 같은 공유경제 모델이라고 하더라도 시민의식과 교육수준의 차이에 따라 어떤 지역에서 통하는 비즈니스 모델이 다른 지역에서는 통하지 않을 수 있다. 공유차량이 두세 번 사용하고 나서 눈에 띄게 지저분해진다면 그런 환경에서 차량공유 서비스는 원활하게 작동하지 못할 것이기 때문이다. 이러한 점은 좋은 후속연구 주제가 될 것으로 생각한다.

## REFERENCES

- Austin, R. and Sonne, T.(2014), "The Dandelion Principle: Redesigning Work for the Innovation Economy," *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 66-73.
- Bowen, H. R.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, NY: Harper & Brothers.
- Davis, K.(1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities," *Academy of Management Journal*, 16(2), 311-322.
- Freeman, R. E. and Reed, D. L.(1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance," *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, M.(1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *New York Times Magazine*, 9(13), 32 - 33.
- Hahn, R.(2012), "Standardizing Social Responsibility? New Perspectives on Guidance Documents and Management System Standards for Sustainable Development," *IEEE - Transactions on Engineering Management*, 59(4), 717-727.
- Kim, W. and Mauborgne, R.(2005) *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Makni, R., Francoeur, C. and Bellavance, F.(2009), "Causality between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Canadian Firms," *Journal of Business Ethics*, 89(3), 409-422.
- McGuire, J.(1963), *Business and Society*, NY: McGraw-Hill.
- McWilliams, A. and Siegel, D.(2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective," *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Moratis, L. (2016). "Signaling strategies for ISO 26000: a firm-level approach," *International Journal of Operations & Production Management*, 36(5), 512-531.
- Morawczynski, O. and Pickens, M.(2009), *Poor People Using Mobile Financial Services: Observations on Customer Usage and Impact from M-Pesa*, Washington DC: Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), The World Bank.
- Morduch, J.(1999), "The Role of Subsidies in

- Microfinance: Evidence from the Grameen Bank,” *Journal of Development Economics*, 60(1), 229-248.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R.(2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,” *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R.(2006), “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R.(2011), “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Visser, W. and Kymal, C.(2015), “Integrated Value Creation(IVC): Beyond Corporate Social Responsibility(CSR) and Creating Shared Value(CSV)”, *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29-43.
- Wojcik, P.(2016), “How Creating Shared Value Differs from Corporate Social Responsibility,” *Journal of Management and Business Administration*, 24(2), 32-55.
- Yunus, M.(1999), *The Grameen Bank*, Scientific American.
- ESG 점수를 중심으로,” *국제회계연구*, 86, 119-144.
- 최준혁, 조광희, 전홍준(2017), “KT의 CSV: 기가아일랜드를 통한 공유가치 창출,” *Korea Business Review*, 21(4), 65-98.
- 통계청(2018), 농림어업조사.

## 국내참고문헌

- 국립산림과학원(2020), 2020년 산림과 입업의 전망
- 기획재정부(2019), 2020년도 공공기관 경영평가 편람.
- 알리오(2020), 공공기관 경영상태 공시자료.
- 이경우, 류성민(2014), “SPC의 공유가치창출 사례연구,” *Korea Business Review*, 18(4), 59-79.
- 이정기, 이재혁(2020), “지속가능경영 연구의 현황 및 발전 방향: ESG 평가지표를 중심으로,” *전략경영연구*, 23(2), 65-92.
- 임옥빈(2019), “비재무적 정보가 기업성과에 미치는 영향:

## Quasi-Governmental Organization's Sustainable Management for Social Value Creation: From the Perspective of KOFPI's CSV Activities

Yonghwi Noh\* · Sungmo Kang\*\*

### Abstract

KOFPI(Korea Forestry Promotion Institute) is a quasi-governmental organization which have received A grade for six consecutive years from 2015 to 2020 in the management evaluation of public institutions by Ministry of Economy and Finance. In addition, KOFPI's ESG(Environmental, Social, Governance) activities are actively carried out in various fields, and they are evaluated as exemplary cases for innovation in public institutions. KOFPI is leading the social contribution activities of public institutions through various excellent examples of social value creation and these activities advance from the past one-way CSR(Corporate Social Responsibility) level to CSV(Creating Shared Value) approach.

As a result of the case analysis, KOFPI have been carrying out a variety of social value creation activities in areas such as local community development, strengthening forestry worker competitiveness, providing forest information, expanding forest industry growth engines, and protecting climate and environment. In addition, various CSV activities such as utilization of unused forest biomass, recycling of forest waste, carbon absorption through overseas afforestation, efficient surveillance using drones and AI, operation of KS certification system in the wood and paper industries, operation of clean forest food and forest certification system, flexible working system, in-house energy saving activities were carried out, simultaneously generating social and economic values. The various projects that KOFPI is developing are building an ecosystem that has a virtuous cycle of self-sustaining thanks to the active participation of stakeholder.

The case of KOFPI shows that the attitude of paying attention to social values in the operation of the organization is a major factor that leads to the success of the business by attracting

---

\* Professor, College of Business Administration, Myongji University(acipco@hanmail.net), First Author

\*\* Director, Headquarter of Wood Industry & Global Business, KOFPI(kangsm@kofpi.or.kr), Corresponding Author

stakeholder participation. In addition, this attitude can act as a driving force for not only realizing social value but also obtaining economic value through a new ecosystem according to the CSV model. In a future business environment where consumer expectations for corporate social contributions are increasing, quasi-governmental organizations' CSV approach could provide new insights applicable to general enterprises.

Key Words: CSV(Creating Shared Value), CSR(Corporate Social Responsibility), Sustainable Management, ESG(Environmental, Social, Governance)